



YÖNETİCİ VE YÖNETİCİ ASİSTANLARININ ÖZ LİDERLİK DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA*

A RESEARCH ON DETERMINATION OF THE LEVEL OF SELF LEADERSHIP FOR THE MANAGER AND EXECUTIVE ASSISTANT

Gamze AY**

Öz

Bu çalışmada yönetici ve yönetici asistanlarının öz liderlik seviyelerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bunun için 85 Yönetici ve 85 yönetici asistanı seçilmiştir. Araştırmanın evrenini Gaziantep'te kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Anket tekniği ile veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Araştırma konusuna yönelik olarak geçerlilik ve güvenilirlik testi yapılan Tabak, Sıgrı ve Türköz (2013) 'ün Türkçe 'ye uyarladığı öz liderlik ölçeği veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Öz Liderlik ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0.889'dur. Ölçeğin açıkladığı varyans oranlarına bakıldığında toplamda %68.3 olduğu görülmektedir. Yönetici ve yönetici asistanlarının hatırlatıcılar belirleme, kendini gözlemleme, düşünce değerlendirme, hedef belirleme, başarılı performans hayali kurma ve doğal ödüle odaklanma boyutlarında çok yüksek; kendini ödüllendirme ve kendi kendine konuşma boyutlarında yüksek; kendini cezalandırma boyutunda ise orta seviyede oldukları belirlenmiştir. Yöneticinin eğitim durumu ile öz liderlik düzeyi arasında anlamlı farklılaşma tespit edilmiştir. Yönetici ve yönetici asistanının yaş durumu ile öz liderlik alt boyutlarında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yönetici asistanının eğitim durumu ve asistanlık eğitimi almış olması yöneticisinin bazı öz liderlik boyutlarıyla anlamlı ilişki tespit edilmiş; ancak asistanın öz liderlik seviyesi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Öz Liderlik, Yönetici, Yönetici Asistanı.

Abstract

This study aimed to determine the manager and executive assistant of the self-leadership level. With these reasons, 85 managers and 85 executive assistants were included to the study. The research population constitutes businesses in the public and private sectors in Gaziantep. The data were gathered with the interview technique and then analyzed. Research conducted for the subject of the validity and reliability of the test Tabak, Sıgrı and Türköz (2013)'s self-leadership of the Turkish adaptation of the scale was used as data collection tool. Cronbach's Alpha value of the scale of the self-leadership scale is 0.889. With the variance ratios of the scale, it is seen that the ratio is 68.3 % in total. The manager and executive assistant to determine reminders, self-monitoring, idea evaluation, goal setting, dream of setting up in the successful performance and natural reward to focus factors are the highest level; self-reward and high self-talk in factors are high level; the factor of the self-punishment is determined that a moderate level. Between on the educational status of the manager and self-leadership has been determined a significant difference level. With the age of assistant and administrator has been determined a significant relationships in the self-leadership dimensions. There is a significant correlation between having received education and training of assistant with manager's self-leadership's factor, but there is no significant relationship between the assistant's level of self-leadership.

Keywords: Self-Leadership, Manager, Executive Assistant.

1. GİRİŞ

Yönetim tarihine baktığımızda yönetim yaklaşımları konusunda klasik yönetim anlayışından uzaklaşmakta ve organik örgüt yapılarında insanın önemi vurgulanan modern yönetim yaklaşımları üzerine çalışılmaktadır. İnsan odaklı yönetim davranışlarının örgütlerin performans ve verimliliğini etkilediği görülmektedir. İnsanlar vasıtasıyla iş yapma sanatı olan yönetim, personeli güçlendirme anlayışıyla, çalışanların kendi iş yaşamını organize etmesini, örgüt amaçlarına dahil edilmesini, iş yaparken kendi içindeki pozitif duygularla bir güç elde etmesini sağlamalıdır. Bunun için çalışanların kendi kendine liderlik etmesini sağlayabilmelidir. Bu konu alanyazında öz liderlik başlığıyla çalışılmaktadır. Öz liderlik yönetim tarzıyla, çalışanın kendini yönlendirmesi ve başarılı olması için gerekli olan motivasyonu kendi kendine sağlayarak iş sürecinde başarılı olması amaçlanmaktadır.

Kerr ve Jermier (1978: 375-403), belirli durumlarda çalışanların kendini kontrol edebilme düzeyinin bir liderlik ikamesi olabileceğini önererek 'kendi kendini kontrol' kavramını yönetim literatürüne kazandırmıştır (Doğan ve Şahin, 2008:81).

Yönetici ve liderlerin etkili bir yönetim sergilemesi öncelikle kendi kendini yönetebilmesi ve kendisine liderlik edebilmesine bağlıdır (Doğan ve Şahin, 2008:81). Mans ve Sims (1980) liderlik için

* Bu çalışma 15. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresinde bildiri olarak sunulmuştur.

** Öğr. Gör., Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, gamze.ay@ogu.edu.tr



alternatif olarak kendi kendine liderlik kavramının temelini görev yapısı ve emir kaynaklı bir dış lider olmayan "kendi kendine liderlik" olarak tanıttı (VanSandt ve Neck, 2003:375).

Literatür incelendiğinde; psikolojik faktörler, sağlık ve iş çıktıları (Dolbier vd., 2001), kişilik kavramı, duygusal denge, kendini denetleme iç denetim odağı vb. karakter özellikleri (Houghton ve Neck, 2002), yaratıcılık, inovasyon ve iş performansı (Diliello ve Houghton, 2006; Curral 2009) gibi bir çok farklı değişken ile öz liderlik stratejileri arasında ilişkilerin incelendiği ve bu kavramlar ile anlamlı ilişkiler tespit edildiği görülmektedir. Lovelace vd. (2007) tarafından yapılan çalışmada ise öz liderlik uygulamalarının iş stresi ile mücadele etmede pozitif etkiler yarattığı ve ayrıca aktif iş çevresi oluşturmada olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kayral, 2016:18).

Bir çalışmada, öz liderlik (self-leadership) düşünce eğitimine katılan çalışanların, zihinsel performansı, iş doyumu, duygu durumu, öz yeterlik beklentilerinin eğitim alanayanlara göre geliştiği sonucu bulunmuştur (Neck, Smith ve Godwin, 1997).

Öz liderlikte herkes enerjisini kendi liderlik biçiminden almaktadır. Bu yaklaşıma göre liderlerin yeni ölçütü, kendi geleceğini doğru belirleme, yeteneklerini tanıma ve en üst düzeyde geliştirme olarak görülmektedir. Böylece öz liderlikte; çalışanların öncelikle kendilerine önderlik etmeyi bilebilmeleri daha sonra da diğerleriyle liderliği paylaşmaları (Houghton vd., 2003; Lovelace vd., 2007"den akt. Türköz, 2010) söz konusudur (Göksoy vd.,2014:105).

Manz ve Sims tarafından (1991) süper liderlik olarak tanımlanan liderlik biçiminin odak noktasında kendi kendilerinin lideri olan izleyenler (followers) yer almakta ve güç, lider ile izleyenler arasında paylaşılmaktadır. Ele alınan yapıda süper liderin görevi; iş için gerekli olan becerilerin ve öz liderliğin geliştirilmesi için izleyenleri desteklemesi ve onlara yardım etmesidir (Kayral, 2015:144).

Manz ve Sims, kendi kendini yöneten gruplarda roller üstlenmiş liderler üzerinde yapmış oldukları çalışmalarda, liderlerin, kendi kendini pekiştirme, gözlemlene ve değerlendirmeyi teşvik ettiklerini; kendi beklentilerini değerlendirme ve ona göre hareket etmeyi; kendilerine amaç belirlemeyi ve gerekli olduğunda kendilerini eleştirmelerini uyguladıklarını görmüşlerdir (Çırpan, 1997: 62).

Öz liderlik yaklaşımı personel güçlendirmenin özü olup, çalışanlarını güçlendirme yaklaşımı içerisinde olan örgütler, çalışanların kendi kendilerini yönetip kendilerine liderlik etme becerilerine güvenmeleri gerektiğini görmüşlerdir. Başkaları ile işbirliği yapmayı öneren kendi kendine liderlik, sadece çalışanın performansının bir bileşenini göstermemekte ve buna ilave olarak takım veya grubun başarısının temel unsurudur. Çalışanların, bir grup içerisinde faaliyette bulunurken kendi yeteneklerine ve becerilerine ulaşabilmeleri için kendi kendilerini yönetebilmeleri ve kendilerine liderlik edebilmeleri gerekli olup çalışanın kendini yönlendirme ve başarılı olma için gerekli olan motivasyonu kendi kendine sağlayarak gerçekleşen bir etkileme süreci olan kendi kendine liderlik yaklaşımında kullanılan üç temel strateji, bireysel etkinliği ve dolayısıyla örgütsel etkinliği olumlu yönde artırmak için kullanılan belirli davranışsal ve bilişsel stratejilerdir (Doğan ve Şahin, 2008: 91).

Öz liderlik düşünce teorisi, çalışanların arzu edilen düşünce kalıplarının yapıcı bir şekilde kurulması ve devam ettirilmesi üzerinde odaklanmaktadır. Bu bakış açısı, (hem fonksiyonel hem de fonksiyonel olmayan davranışsal alışkanlıklarını geliştirme eğilimi), hemen hemen otomatik bir şekilde yaptığımız seçimler ve bilgi işleme yolundaki algılarımızı etkileyen düşünce alışkanlıklarının geliştirilebileceğini ileri sürmektedir (Neck, Smith ve Godwin, 1997).

Yönetici asistanları örgütsel yönetimin gerçekleştirilmesinde yöneticilere yönetim işini gerçekleştirmede yardımcı olmaktadır. Örgütsel faaliyetleri gerçekleştiren yönetici asistanları kendisini yönetebildiği gibi yöneticisini de yönetebilme becerisine sahip olabilmelidir. Kendi kendine yönetim gerçekleştiremeyen yönetici asistanlarının, yöneticilerini yönetebilmeleri zorlaşacaktır. Aynı şekilde öz liderlik özellikleri olmayan yöneticiler de asistanlarını yönetmekte güçlük çekerler. Öz liderlik niteliğinin örgüt yöneticileri ve çalışanları açısından önemi dolayısıyla, bu çalışmada, yönetici ve yönetici asistanlarının öz liderlik düzeylerinin belirlenmesi ve bazı değişkenler açısından analiz edilmesi amaçlanmıştır.

2. ÖZ LİDERLİK KAVRAMI

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 fikrine dayanmaktadır (Neck ve Houghton,2006: 270; aktaran Uğurluoğlu, 2010:177).

Öz liderlik kavramı ilk olarak Manz tarafından 1986 yılında "kişinin bireysel ve örgütsel başarıyı elde etmesi için ihtiyacı olan motivasyonu kendisine sağlaması ve kendisini etkileyerek yönlendirme süreci"



olarak tanımlanmıştır. Esasında bu kavram, organizasyon süreçlerinde kendi kendini etkileme teorisinin daha gelişmiş bir şekli olarak karşımıza çıkmaktadır (Tabak, Sıgır ve Türköz, 2013:215).

Kendi kendine liderlik bilgi işlerinde önemlidir ve modern örgütlerde ideal bir yönetim olarak ifade edilir. Öz-liderlik, modern bilgi çalışmalarında, çalışanların psikolojik refahı yani iyi olma haline önemli bir katkısı olduğundan dolayı birincil yönetim stratejisi olarak tanımlanır. (Thingvad, 2014:104).

Araştırmacılar tarafından genel olarak öz liderlikte, davranış odaklı (behavior-focused strategies), doğal ödül (natural reward strategies) ve yapıcı düşünce model stratejileri (constructive thought pattern strategies) olmak üzere üç stratejinin kullanıldığı görülmektedir (Houghton vd. 2002: 35, Manz 1992: 59, Manz vd. 1980: 362, Neck vd. 2006: 275, Doğan vd.2008: 140; aktaran Tabak, Sıgır ve Türköz,2013:215).

2.1. Davranış Odaklı Stratejiler

Davranış odaklı stratejiler bireyin öz farkındalığının artırılmasını amaçlamakta ve gerekli fakat belki de hoş olmayan işleri içeren davranışların denetimini 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; Uğurluoğlu, 2010:177).

Davranış odaklı stratejiler, iş performansı ve öz denetim mekanizmalarıyla ilgili bireysel öz bilinci artırır. Davranış odaklı stratejiler sayesinde bireyler proaktif bir şekilde çevrelerini yeniden şekillendirir, davranışlarını düzenler ve performansı maksimize eder (Marques-Quinteiro vd., 2012:554).

2.1.1. Kendini Ödüllendirme

Bireyin davranışlarını yönlendirmesini sağlayan yöntemlerden birisi de kendini ödüllendirmesidir (Manz 1992). Kendini ödüllendirme, elde edilen bir başarı için bireyin zihinsel olarak kendini tebrik etmesi, sevdiği bir şarkıyı kendisine armağan etmesi gibi basit ve soyut ya da önemli bir projenin sonunda çıkılan özel bir seyahat, kendisine aldığı bir hediye vb. gibi somut da olabilmektedir. Burada önemli olan bireyin hedeflediği ve arzu edilen davranışları sergilemesi sonucunda kendisini hoşuna giden somut ya da soyut bir şeylerle ödüllendirmesidir (Manz, Sims 1980; aktaran Kayral, 2015: 145).

2.1.2. Kendini Cezalandırma

Bu strateji, bireyin arzu edilmeyen davranışlarının yok edilmesine veya azaltılmasına yönelik olarak davranışlarını düzeltebilmesi için kendini olumlu yönde cezalandırmasını öngörmekte olup kendini cezalandırma, "kendi kendine hatalarını düzelterek geri besleme sağlama" olarak da ifade edilmektedir. Bu stratejinin amacı, birey tarafından olumsuz davranışlarının sebeplerinin değerlendirilmesidir. Bu değerlendirme sonucunda da, hataların belirlenmesi ve bunların tekrar edilmemesidir (Tabak vd, 2013: 216).

2.1.3. Kendini Gözleme

Kendini gözleme, çalışanın, neden, ne zaman ve hangi şartlar altında belirli davranışları sergilediğiyle ilgili bilgi sahibi olmasını kapsamaktadır. Bir bakıma, farkındalık düzeyini artırmaktır. Bu tür farkındalık, etkisiz ve verimsiz davranışları ortadan kaldırmak veya değiştirmek için gerekli olan bir adımdır (Manz ve Neck, 1999: 21-35; Manz ve Sims, 1980: 364; aktaran Doğan ve Şahin, 2008:83).

2.1.4. Kendine Hatırlatıcılar Belirleme

Kendine hatırlatıcılar belirleme stratejisi, çoğunlukla fiziksel objelerin veya diğer bireylerin kullanılmasıyla, yapılması gereken önemli konuların bireye hatırlatılmasına yararlıdır, bu sayede birey bu nesne ve kişileri dikkat odaklamaya yardımcı gibi algılamaktadır. Birey bu süreçte onları gördüğünde kendi yapması gereken davranışları anımsayarak kendi motivasyonunu sağlayabilmektedir (Tabak vd, 2013: 217).

2.2. Doğal Ödül Stratejileri

Kendi kendine liderlik stratejilerinden olan doğal ödül stratejileri, yapılan faaliyetlere pozitif bakış açısıyla yaklaşmayı ve böylelikle yüksek performansa ulaştırmayı amaçlamaktadır. Bu stratejiler, verilen bir işin veya etkinliğin zevk veren yanının ortaya çıkartılması düşüncesiyle ilgilidir, Bu durum, çalışanı daha fazla motive etmekte, başarıma azmini artırmaktadır (Houghton ve Neck, 2002: 673; Neck ve Houghton, 2006: 272; aktaran Doğan ve Şahin, 2008: 87). Bu strateji bireyin kendisinin hoşuna giden davranışları sergilemeye odaklanması ve tekrar etmesi, hoşuna gitmeyenleri ise yapmamasına yöneliktir (Türköz vd.,2012:321). Doğal ödül stratejisi uygulanırken temel amaç; bireyin, görevlerini yerine getirirken içsel motivasyonunu artırmasıdır (Manz ve Neck, 2004; Kayral, 2016).

2.3. Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri

Yapıcı düşünce modeli stratejileri performansı olumlu yönde etkileyebilecek olan istenilir düşünce modellerinin oluşturulması ve sürdürülmesini kapsamaktadır (Uğurluoğlu, 2010:178). Yapıcı düşünce modeli stratejileri, bireyin yeni fikirler geliştirmesi, yaratıcılığını kullanması ve bunların alışkanlık haline



gelen davranışlara dönüştürmesini kapsamaktadır (Houghton ve Neck, 2002: 674). Bu stratejiler genel olarak, kendisine hiçbir yararı olmayan düşünce ve fikir kalıplarını değerlendirerek, bunları olumlu ve faydalı olanlarla değiştirmesi, olumlu yönde kendi kendine konuşmalar ile telkinlerde bulunması ve yaptığı her faaliyette o işi başarıyla tamamladığını hayal etmesi olarak sınıflandırılmıştır (Tabak, Türköz ve Basım, 2011: 24).

2.3.1. Hedef Belirleme

Locke ve Latham yaptıkları çalışmalar neticesinde, kendilerine özel seviyelerde, yüksek ve başarılması zor hedefler belirleyebilen çalışanların, performanslarında da pozitif yönlü artışlar olduğu ortaya konurken, Manz ve Sims, çalışanların elde ettiği bu başarıların sadece kendisine değil aynı zamanda örgütü açısından da oldukça yararlı sonuçları olacağını ifade etmişlerdir (Tabak vd, 2013: 216).

2.3.2. Başarılı Performans Hayal Etme

Bu strateji bireyin hayali olarak geleceğe dönük tecrübeler yaşaması, zihinsel betimlemeler ve imgesel egzersizler yapması olarak tanımlanmaktadır (Houghton vd. 2002: 676; aktaran Tabak, Sıgı ve Türköz, 2013:217).

2.3.3. Kendi Kendine Konuşma

Bireyin kendi kendine sözlü ya da sözsüz olarak yapıcı yönde telkinlerde bulunarak konuşması, ne yapmasının uygun olacağını kendisine hatırlatarak stres seviyesini azaltabilmesi, kendisini düzene sokabilmesi ve böylelikle de performans artışı sağlayabilmesi bu stratejiyi kısaca açıklamaktadır (Houghton vd. 2007: 49; aktaran Tabak, Sıgı ve Türköz, 2013:217).

2.3.4. Düşünce ve Fikirlerini Değerlendirme

D'Intino vd. (2007: 115)'ne göre bu strateji; işlevsel olmayan düşüncelerin belirlenerek bunların yerine daha yapıcı ve etkili olanların kullanılması, böylece bireysel performansta artış olması, bunun tersine işlevsel olmayan düşünce ve fikirlerin ise bireyde depresyona neden olarak işgücü kaybına yol açabileceği şeklinde ifade edilmektedir aktaran Tabak, Sıgı ve Türköz, 2013:217).

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, yönetici ve yönetici asistanlarının öz liderlik düzeylerinin belirlenmesidir. Araştırmanın ana sorusu Yönetici ve Yönetici asistanlarının öz liderlik düzeyi nedir? Araştırmanın amacı kapsamında aşağıdaki hipotez ve alt hipotezler test edilmiştir.

H₀: Yönetici ve Yönetici asistanı olma durumu ile öz liderlik boyutları arasında ilişki yoktur

H₁: Yönetici ve Yönetici asistanı olma durumu ile öz liderlik boyutları arasında ilişki vardır.

H₂: Yöneticilerin eğitim durumu değişkeni açısından öz liderlik boyutlarında farklılaşma vardır?

H₃: Yönetici ve Yönetici Asistanlarının yaş değişkeni ile öz liderlik düzeyleri arasında ilişki vardır.

H₄: Yönetici asistanlarının almış olduğu örgün ve mesleki eğitim değişkeni açısından öz liderlik düzeylerinde farklılaşma vardır.

H_{4.1}.Yönetici asistanlarının eğitim durumu ile öz liderlik düzeyi arasında ilişki vardır.

H_{4.2}.Yönetici asistanının asistanlık eğitimi alma durumu açısından kendi öz liderlik düzeyi arasında ilişki vardır.

H_{4.3}.Yönetici asistanının eğitimden memnuniyet durumu ile öz liderlik seviyesi arasında ilişki vardır.

H_{4.4}.Yönetici asistanının istediği eğitim düzeyi ile öz liderlik düzeyi arasında ilişki vardır.

H_{4.5}.Yönetici asistanının aldığı örgün eğitimle yöneticinin öz liderlik düzeyi arasında ilişki vardır.

H_{4.6}.Yönetici asistanının, asistanlık eğitimi almış olmasıyla yöneticinin öz liderlik düzeyi arasında ilişki vardır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Gaziantep'te faaliyet gösteren işletmelerden oluşmuştur. Evrenin tamamına ulaşmanın zorluğu ve zaman kısıtı nedeniyle araştırmada kolayda örnekleme yöntemine gidilmiştir. Araştırmada 85 yönetici ve 85 yönetici asistanı olmak üzere 170 çalışana ulaşılmıştır.

3.3. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Analizi

Çalışmada veri toplama aracı olarak iki aşamadan oluşan bir anket kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde, çalışanların demografik bilgilerinin sorulduğu bölüm yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde, Tabak vd. (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan "Öz Liderlik Ölçeği" yer almaktadır.



Tabak, Sığırı ve Türköz (2013) öz liderlik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlaması çalışması sonucunda; ölçekle ilgili yapılan modellemeye göre: Öz Liderlik Ölçeği 3 boyutlu, 8 alt ölçekli ve 29 maddeden oluşan bir ölçek elde edilmiştir. Araştırma konusuna yönelik olarak geçerlilik ve güvenilirlik testi yapılan bu ölçek veri toplama aracı olarak kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 23 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Öz liderlik ile bazı değişkenler arasında fark olup olmadığı t-test ve anova ile; aradaki ilişkinin anlamlılık ve yönü ile ilgili korelasyon testi ile analiz edilmiştir.

4. BULGULAR

4.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Çalışma grubundan elde edilen verilerin açımlayıcı faktör analizine uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testi ile aşağıda açıklanmıştır. KMO değeri 0.881 olarak tespit edilmiş ve bu değer örneklem büyüklüğünün faktör analizi için "mükemmel" olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma gurubuna uygulanan ölçeğe yapılan faktör analizi sonucunda açıkladığı varyans oranının toplamda %68,3 olduğu tespit edilmiştir.

Cronbach's Alpha değeri 0,889 olduğundan verilerin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Faktör analizi sonucunda Öz Liderlik Ölçeği Boyutları 'Davranış Odaklı Stratejiler', 'Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri' ve 'Doğal Ödül Stratejileri' dir. 'Davranış Odaklı Stratejiler' boyutu altında 'Kendini Ödüllendirme', 'Kendini Cezalandırma', 'Kendini gözlemleme/izleme' ve 'Kendine Hatırlatıcılar Belirleme' olmak üzere dört; 'Doğal Ödül Stratejileri' boyutu altında 'Doğal Ödüller Üzerinde Düşünceyi Odaklama' adında tek; 'Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri' boyutu altında ise 'Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal etme', 'Kendi Kendine Konuşma' ve 'Düşünce ve Fikirlerini Değerlendirme' adı altında üç faktör yer almaktadır. Ancak yapılan faktör analizi sonucunda "Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme" boyutu "Hedef Belirleme" ve "Başarılı Performans Hayal Etme" olarak iki başlığa ayrılmıştır. Ölçekte kendini cezalandırma stratejisini oluşturan maddeler ters kodlanarak değerlendirilmeye alınmıştır.

4.2. Demografik Özellikler

Araştırmada 85 yönetici ve 85 yönetici asistanı olmak üzere 170 çalışana ulaşılmıştır.

Yöneticilere ilişkin bulgular;

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyet, Yaş ve Eğitim Dağılımları

Cinsiyet	%	Yönetici Yaş	N	%	Eğitim	N	%
Kadın	21,2	23-29	12	14,1	İlköğretim	2	2,4
Erkek	78,8	30-35	5	5,9	Lise	2	2,4
Toplam	100,0	36-40	18	21,2	Ön Lisans	8	9,4
		41-45	27	31,8	Lisans	36	42,4
		46-50	10	11,8	Y.Lisans	30	35,3
		51 ve üzeri	9	10,6	Doktora	7	8,2
		Toplam	81	95,3	Toplam	85	100,0
		Cevapsız	4	4,7			
		Toplam	85	100,0			

Araştırma gurubundaki yöneticilerin 18'i kadın, 67'si erkektir. Yaş aralığına baktığımızda; 12 kişi 23-29, 5 kişi 30-35, 18 kişi 36-40, 27 kişi 41-45, 10 kişi 46-50 ve 9 kişi 51 ve üzeri yaş aralığında olup 4 kişi yaşını belirtmemiştir. Yöneticilerin 2'si ilköğretim, 2'si lise, 8'i ön lisans, 36'sı Lisans, 30'u yüksek lisans, 7'si doktora mezunudur. Yöneticilerin %85,9'u yükseköğrenim düzeyinde eğitim aldığı görülmektedir.

Tablo 2: Yöneticinin Asistanı İçin İsteddiği Eğitim Düzeyi ve Asistanlık Eğitimi Alma Dağılımları

Asistan için istenen eğitim	N	%	Asistan Eğitim Aldı mı	N	%
Lise	3	3,5	Evet	39	45,9
Ön Lisans	38	44,7	Hayır	44	51,8
Lisans	30	35,3	Toplam	83	97,6
Yüksek Lisans	12	14,1	Cevapsız	2	2,4
Toplam	83	97,6	Toplam	85	100,0
Cevapsız	2	2,4			
Toplam	85	100,0			



Yöneticilerin %3,5'i lise, %44,7'si ön lisans,%35,3'ü lisans , %14,1 yüksek lisans eğitimi düzeyini asistanları için talep etmektedir. Asistanların 39'u yönetici asistanlığı eğitimi almış olup, 44'ü asistanlık eğitimi almamıştır.

Tablo 3: Asistanın Eğitim Yeri ve Eğitim Alma Dağılımları

Asistanlık Eğitimi Alınan Yer			Asistanın aldığı eğitimden memnuniyet		
	N	%		N	%
Üniversite	26	30,6	Evet	72	84,7
Halk Eğitim	1	1,2	Hayır	8	9,4
İş-Kur	1	1,2	Toplam	80	94,1
Özel Kurs	2	2,4	Cevapsız	5	5,9
Hizmet içi Eğitim	5	5,9	Toplam	85	100,0
Toplam	35	41,2			
Cevapsız	50	58,8			
Toplam	85	100,0			

Asistanların yönetici asistanlığı eğitimi aldığı yerin %30,6'sı üniversitedir.%5,9'u hizmet içi eğitim, %1,2'si İş-Kur ve %1,2'si halk eğitim merkezinde eğitim aldığını ifade etmiştir. Asistanlık eğitimi alan 39 kişiden 35 'i bu soruyu cevaplamıştır.

Yöneticilerin %84,7'si asistanlarının aldığı eğitimden memnun olduklarını ifade ederken, %9,4'ü alınan eğitimden memnun olmadıklarını belirtmişlerdir.

Yöneticilerin 36'sının unvanı Müdür, 9'unun unvanı Şef'tir. Diğerleri yönetimi kurulu başkanı, direktör, müdür yardımcısı, mühendis gibi unvanlara sahiptir.

Yönetici Asistanları ile ilgili bulgular;

Tablo 4: Asistanların Cinsiyet ve Yaş Dağılımları

Cinsiyet	N	%
Kadın	61	71,8
Erkek	24	28,2
Toplam	85	100,0

Asistan Yaş	N	%
19-22	16	18,8
23-26	25	29,4
27-30	22	25,9
31-34	7	8,2
35-40	9	10,6
40 ve üzeri	5	5,9
Toplam	84	98,8
Cevapsız	1	1,2
Toplam	85	100,0

Asistanların 61'i kadın, 24'ü erkektir. Yönetici asistanlığı meslek grubunda kadın sayısının fazlalığı bu meslek grubunda kadınların tercih edildiğinin göstergesi olabilir.

Yaş gurubuna baktığımızda; 16'sı 19-22, 25'i 23-26, 22'si 27-30, 7'si 31-34, 9'u 35-40, 5'i 40 ve üzeri yaş aralığındadır. 1 kişi yaşını belirtmemiştir. Yönetici asistanlarının, yöneticilere göre çok daha genç yaşta oldukları görülmektedir.

Tablo 5: Asistanların Eğitim ve Unvan Dağılımları

Unvan	N	%	Eğitim	N	%
Genel Sekreterlik - Özel Kalem	1	1,2	Lise	12	14,1
Sekreter	6	7,1	Ön Lisans	47	55,3
Tıbbi Sekreter	1	1,2	Lisans	14	16,5
Yönetici Asistanı	71	83,6	Y.Lisans	12	14,1
Toplam	85	100,0	Toplam	85	100,0

Yönetici asistanı olarak görev yapanların 71'i yönetici asistanı, 1'i tıbbi sekreter, 6'sı sekreter, 1'i özel kalem sekreteri unvanıyla çalışmaktadır. Araştırma gurubununun 12'si lise, 47'si ön lisans, 14'ü lisans, 12'si



yüksek lisans mezunudur. Yönetici asistanlarının ön lisans programından mezun olma sıklığının fazladır. Yönetici Asistanlığı eğitimi üniversitelerin Büro Yönetimi ve Yönetici asistanlığı programlarında verilmesiyle ilişkilendirilebilir.

Asistanların 18'i 1 yıldan az, 15'i 1-2 yıldır, 22'si 3-5 yıldır, 13'ü 6-9 yıldır, 9'u 10-14 yıldır, 6'sı 15 yıldan fazla süredir çalışmaktadır. 2 kişi çalışma yılını belirtmemiştir.

Asistanların mezun oldukları bölümler incelendiğinde 37 kişi mezun olduğu programı belirtmiştir. Bunların 13'ü Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı programından mezun olup, diğerleri işletme, kamu yönetimi, muhasebe, halkla ilişkiler, bankacılık gibi sosyal bilimler alanlarından mezun olmuşlardır. Bu durum yöneticilerin kendi alanlarından mezun olan yönetici asistanlarıyla çalışmak istemesiyle açıklanabilir.

Tablo 6: Asistanın istediği eğitim düzeyi, Asistanlık Eğitim Alma Durumu ve Eğitimden Memnuniyet Dağılımları

Asistanın istediği eğitim düzeyi	N	%
Lise	9	10,6
Ön Lisans	47	55,3
Lisans	23	27,1
Yüksek Lisans	6	7,1
Toplam	85	100,0
Yönetici asistanlığı eğitimi aldı mı?	N	%
Evet	40	47,1
Hayır	42	49,4
Toplam	82	96,5
Cevapsız	3	3,5
Toplam	85	100,0
Asistan eğitimden memnuniyet	N	%
Evet	65	76,5
Hayır	8	9,4
Toplam	73	85,9
Cevapsız	12	14,1
Toplam	85	100,0

Asistanlık için öngördüğünüz eğitim düzeyi nedir sorusuna verilen yanıtları incelediğimizde; 9'u lise, 47'si ön lisans, 23'ü lisans, 6'sı yüksek lisans şeklinde cevap vermişlerdir.

Araştırma gurubunun 40'ı yönetici asistanlığı eğitimi almış, 42'si bu alanda herhangi bir eğitim almamıştır. Eğitim almayanların bu meslekte çalıştığı görülmektedir.

Asistanların 65'i aldığı eğitimden memnun olduğunu, 8'i memnun olmadığını belirtmiş, 12'si fikir belirtmemiştir. Alınan eğitimden memnun olanların sayısı fazladır.

4.3. Tanımlayıcı İstatistikler

Yönetici ve yönetici asistanlarının Öz Liderlik Düzeylerinin Karşılaştırılması

Tablo 7: Öz Liderlik Boyutlarına İlişkin Düzeylerin Yönetici ve Asistanlar Açısından Karşılaştırılması

Öz Liderlik Boyutları	Yönetici/ Asistan	N	\bar{X}	s.s.	t	p
Kendini Ödüllendirme	Yönetici	85	3,6745	1,04777	,152	,879
	Asistan	85	3,6510	,96897		
Hatırlatıcılar Belirleme	Yönetici	85	4,1353	,85700	,873	,384
	Asistan	85	4,0235	,81250		
Kendini Cezalandırma	Yönetici	85	2,5941	,96900	1,027	,306
	Asistan	85	2,4471	,89650		
Kendini Gözleme	Yönetici	85	4,2529	,68952	,633	,527
	Asistan	85	4,1912	,57690		
Düşünce Değerlendirme	Yönetici	85	4,0941	,77938	-626	,532
	Asistan	85	4,1608	,59675		
Kendi Kendine Konuşma	Yönetici	85	3,4471	1,01777	-930	,354
	Asistan	85	3,5843	,90253		
Hedef Belirleme	Yönetici	85	4,3176	,78832	,071	,943
	Asistan	85	4,3098	,63577		
Başarılı Performans Hayali	Yönetici	85	4,0784	,83357	,319	,750
	Asistan	85	4,0392	,76534		



Doğal Ödüle Odaklanma	Yönetici	85	4,1118	,87755	-,528	,598
	Asistan	85	4,1765	,71007		
Öz Liderlik Genel Durum	Yönetici	85	3,8191	,52468	,294	,769
	Asistan	85	3,7972	,44250		

Öz liderlik boyutlarından en yüksek düzey katılım "Hedef Belirleme" boyutu ($\bar{x}=4,31 - 4,30$)'dur. En düşük katılım derecesi ise kendini cezalandırma ($\bar{x}=2,59 - 2,44$) alt boyutunda görülmektedir.

Tabloyu genel olarak incelediğimizde yönetici ve yönetici asistanlarının hatırlatıcılar belirleme, kendini gözleme, düşünce değerlendirme, hedef belirleme, başarılı performans hayali kurma ve doğal ödüle odaklanma boyutlarında çok yüksek; kendini ödüllendirme ve kendi kendine konuşma boyutlarında yüksek; kendini cezalandırma boyutunda ise orta seviyede oldukları belirlenmiştir.

Yönetici ve asistanlarının öz-liderlik düzey ortalamaları incelendiğinde yöneticilerin $\bar{x}=3,82$ ile, asistanların $\bar{x}=3,79$ ortalamasından daha yüksek olduğu bulunmuştur. Yöneticilerin öz liderlik seviyeleri daha yüksektir.

Yönetici ya da asistan olma durumuna göre öz liderlik boyutlarında T- Testi sonucu incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı farklılaşma tespit edilememiştir.

Tablo 8: Yönetici ve Asistanların Öz Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişki

Öz Liderlik Boyutları	Yönetici ya da Asistan
Kendini Ödüllendirme	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)
	-,012 ,879
Hatırlatıcılar Belirleme	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)
	-,067 ,384
Kendini Cezalandırma	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)
	-,079 ,306
Kendini Gözleme	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)
	-,049 ,527
Düşünce Değerlendirme	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)
	,048 ,532
Kendi Kendine Konuşma	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)
	,072 ,354
Hedef Belirleme	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)
	-,006 ,943
Başarılı Performans Hayali	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)
	-,025 ,750
Doğal Ödüle Odaklanma	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)
	,041 ,598

Yönetici ve Yönetici asistanı olma durumu ile öz liderlik boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. H_0 hipotezi kabul edilmiştir ve H_1 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 9: Yöneticilerin Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Öz Liderlik Düzeylerindeki Farklılaşma

Öz Liderlik		N	\bar{x}	s.s.	F	p
Kendini Ödüllendirme	İlköğretim	2	3,0000	,94281	2,393	,946
	Lise	2	3,3333	,94281		
	Ön Lisans	8	3,7917	,73328		
	Lisans	36	3,6574	1,01883		
	Y.Lisans	30	3,7111	1,15382		
	Doktora	7	3,7619	1,31535		
	Toplam	85	3,6745	1,04777		
Hatırlatıcılar Belirleme	İlköğretim	2	4,7500	,35355	2,393	,045
	Lise	2	4,0000	,00000		
	Ön Lisans	8	4,5000	,46291		
	Lisans	36	3,8889	,92668		
	Y.Lisans	30	4,4167	,60291		
	Doktora	7	3,6429	1,37581		
	Toplam	85	4,1353	,85700		
Kendini Cezalandırma	İlköğretim	2	2,1250	,17678	,502	,774
	Lise	2	2,3750	,88388		
	Ön Lisans	8	3,0625	1,08356		
	Lisans	36	2,5417	,93446		
	Y.Lisans	30	2,5667	,93756		
	Doktora	7	2,6429	1,37581		
	Toplam	85	2,5941	,96900		
Kendini	İlköğretim	2	4,2500	,35355	2,477	,039



Gözlemleme	Lise	2	4,0000	,00000		
	Ön Lisans	8	4,5938	,26517		
	Lisans	36	4,1250	,83559		
	Y.Lisans	30	4,1667	,56984		
	Doktora	7	4,9643	,09449		
	Toplam	85	4,2529	,68952		
Düşünce Değerlendirme	İlköğretim	2	4,0000	,00000	2,968	,017
	Lise	2	4,6667	,00000		
	Ön Lisans	8	4,2917	,45207		
	Lisans	36	3,9167	,79831		
	Y.Lisans	30	4,0111	,81407		
	Doktora	7	5,0000	,00000		
Kendi Kendine Konuşma	Toplam	85	4,0941	,77938		
	İlköğretim	2	4,5000	,23570	,925	,469
	Lise	2	3,3333	,94281		
	Ön Lisans	8	3,1667	1,11270		
	Lisans	36	3,3981	,94892		
	Y.Lisans	30	3,4000	1,08066		
Hedef Belirleme	Doktora	7	3,9524	1,09593		
	Toplam	85	3,4471	1,01777		
	İlköğretim	2	4,5000	,23570	2,800	,022
	Lise	2	4,1667	,23570		
	Ön Lisans	8	4,8750	,17252		
	Lisans	36	4,0833	,88147		
Başarılı Performans Hayali	Y.Lisans	30	4,2889	,76180		
	Doktora	7	5,0000	,00000		
	Toplam	85	4,3176	,78832		
	İlköğretim	2	4,5000	,23570	1,820	,118
	Lise	2	4,1667	,23570		
	Ön Lisans	8	4,7500	,34503		
Doğal Ödüle Odaklanma	Lisans	36	3,9537	,95337		
	Y.Lisans	30	3,9333	,69149		
	Doktora	7	4,4286	,97590		
	Toplam	85	4,0784	,83357		
	İlköğretim	2	4,5000	,00000	2,620	,030
	Lise	2	4,2500	,35355		
	Ön Lisans	8	4,5000	,37796		
	Lisans	36	3,8750	1,00977		
	Y.Lisans	30	4,0500	,80247		
	Doktora	7	5,0000	,00000		
	Toplam	85	4,1118	,87755		

Yöneticilerin eğitim durumu değişkeni açısından öz liderlik düzeylerindeki farklılaşma anova testi ile analiz edilmiştir. Hatırlatıcılar belirleme (P=0,045), kendini gözlemleme (P=0,39), düşünce değerlendirme (P=0,017), hedef belirleme (P=0,022), doğal ödüle odaklanma (P=0,030) öz liderlik boyutlarında eğitim değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılaşma tespit edilmiştir. Doktora mezunu olan yöneticilerin diğer eğitim gurubundakilere göre, Hatırlatıcılar belirleme boyutu hariç, farklılaşmanın olduğu bütün boyutlarda daha yüksek düzeyde öz liderlik derecesinde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 10: Yönetici ve Asistanın Yaş Değişkeni ile Öz Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişki

Öz Liderlik Boyutları	Korelasyon Analizi	Yönetici Yaş	Asistan Yaş
Kendini Ödüllendirme	PearsonCorrelation	-,230*	-,133
	Sig. (2-tailed)	,039	,229
Hatırlatıcılar Belirleme	PearsonCorrelation	-,241*	,087
	Sig. (2-tailed)	,030	,432
Kendini Cezalandırma	PearsonCorrelation	,002	,179
	Sig. (2-tailed)	,986	,103
Kendini Gözlemleme	PearsonCorrelation	-,205	-,010
	Sig. (2-tailed)	,066	,932
Düşünce Değerlendirme	PearsonCorrelation	-,102	-,016
	Sig. (2-tailed)	,363	,883
Kendi Kendine Konuşma	PearsonCorrelation	-,118	-,282**
	Sig. (2-tailed)	,295	,009
Hedef Belirleme	PearsonCorrelation	-,164	-,061
	Sig. (2-tailed)	,142	,582



Başarılı Performans Hayali	PearsonCorrelation	-,042	,073
	Sig. (2-tailed)	,712	,509
Doğal Ödüle Odaklanma	PearsonCorrelation	-,185	-,093
	Sig. (2-tailed)	,098	,400

*. Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır.

**Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Yöneticinin Yaşı ile kendini ödüllendirme ve hatırlatıcılar belirleme arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Asistanların yaşı ile kendi kendine konuşma boyutu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Asistanlara ait değerlendirmeler

Tablo 11:Asistanın Eğitimiyle Öz Liderlik Arasındaki İlişkiler

Asistan Öz Liderlik	Eğitim	Asistanlık eğitimi aldı mı?	Alınan eğitimden memnuniyet	İstenen eğitim düzeyi	
Kendini Ödüllendirme	PearsonCorrelation	,024	-,026	-,097	-,015
	Sig. (2-tailed)	,827	,819	,412	,891
Hatırlatıcılar Belirleme	PearsonCorrelation	,081	,029	-,129	,037
	Sig. (2-tailed)	,462	,796	,278	,740
Kendini Cezalandırma	PearsonCorrelation	-,204	-,015	-,046	-,318**
	Sig. (2-tailed)	,061	,896	,697	,003
Kendini Gözlemleme	PearsonCorrelation	,152	-,063	-,185	,178
	Sig. (2-tailed)	,165	,575	,117	,103
Düşünce Değerlendirme	PearsonCorrelation	,168	-,064	-,185	,294**
	Sig. (2-tailed)	,123	,567	,118	,006
Kendi Kendine Konuşma	PearsonCorrelation	,091	-,087	-,033	,159
	Sig. (2-tailed)	,406	,436	,779	,145
Hedef Belirleme	PearsonCorrelation	,161	-,090	-,135	,221*
	Sig. (2-tailed)	,142	,422	,255	,042
Başarılı Performans Hayali	PearsonCorrelation	,111	-,067	-,282*	,240*
	Sig. (2-tailed)	,313	,552	,016	,027
Doğal Ödüle Odaklanma	PearsonCorrelation	,187	,099	-,101	,242*
	Sig. (2-tailed)	,086	,377	,396	,026

*. Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır.

**Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Asistanların aldığı eğitim açısından öz liderlik seviyelerinde farklılaşma tespit edilememiştir.

Asistanların yönetici asistanlığı eğitimi almış olup olmamakla, öz liderlik seviyeleri arasında bir korelasyon tespit edilememiştir. Yönetici asistanlığı eğitimi almış olması yöneticisinin öz liderlik düzeyiyle ilişkisi tespit edilmiş; ancak asistanın öz liderlik seviyesi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Asistanların aldıkları eğitimden memnuniyet durumu ile Başarılı Performans Hayali arasında negatif yönde anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur.

Asistanın kendisi için uygun gördüğü eğitim düzeyi ile Kendini Cezalandırma arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; Düşünce Değerlendirme, Hedef Belirleme, Başarılı Performans Hayali, Doğal Ödüle Odaklanma arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 12: Asistanın Eğitim Durumu İle Yöneticinin Öz Liderlik Seviyesi Arasındaki İlişki

Yönetici Öz Liderlik Boyutları	Asistan Eğitim Durumu	Asistanın Asistanlık eğitim almış olması	
Kendini Ödüllendirme	PearsonCorrelation	,100	-,013
	Sig. (2-tailed)	,361	,904
Hatırlatıcılar Belirleme	PearsonCorrelation	-,014	-,275*
	Sig. (2-tailed)	,900	,012
Kendini Cezalandırma	PearsonCorrelation	,047	-,158
	Sig. (2-tailed)	,668	,155
Kendini Gözlemleme	PearsonCorrelation	,179	-,141
	Sig. (2-tailed)	,101	,207
Düşünce Değerlendirme	PearsonCorrelation	,219*	,041
	Sig. (2-tailed)	,045	,716
Kendi Kendine Konuşma	PearsonCorrelation	-,016	,025
	Sig. (2-tailed)	,888	,823
Hedef Belirleme	PearsonCorrelation	,206	-,141
	Sig. (2-tailed)	,059	,205



Başarılı Performans Hayali	PearsonCorrelation	,092	-,199
	Sig. (2-tailed)	,401	,073
Doğal Ödüle Odaklanma	PearsonCorrelation	,272*	-,008
	Sig. (2-tailed)	,012	,946

*. Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır.

** .Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Asistanın almış olduğu eğitim düzeyi ile yöneticinin öz liderlik alt boyutlarından düşünce değerlendirme ve doğal ödüle odaklanma arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır. Yöneticinin asistanının yönetici asistanlığı eğitimi almış olmasıyla yöneticinin hatırlatıcılar belirleme alt boyutu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

5. SONUÇ

Yönetici ve yönetici asistanlarının öz liderlik düzeyi ortalamaları incelendiğinde yöneticilerin öz liderlik düzeylerinin yönetici asistanların öz liderlik düzeylerinden daha yüksek olduğu görülmüştür. Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu yükseköğrenim mezunudur. Yöneticilerin almış oldukları eğitim düzeyiyle ilgili olduğu düşünülebilir.

Yönetici ya da yönetici asistanı olma durumu ile öz liderlik boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. **Bu durumda H₀ hipotezi kabul edilmiştir. H₁ hipotezi reddedilmiştir.**

Yöneticilerin eğitim durumu değişkeni açısından öz liderlik düzeylerindeki farklılaşma anova testi ile analiz edilmiştir. Hatırlatıcılar belirleme (P=0,045), kendini gözlemlenme (P=0,39), düşünce değerlendirme (P=0,017), hedef belirleme (P=0,022), doğal ödüle odaklanma (P=0,030) öz liderlik boyutlarında eğitim değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılaşma tespit edilmiştir. Doktora mezunu olan yöneticilerin diğer eğitim gurubundakilere göre, Hatırlatıcılar belirleme boyutu hariç, farklılaşmanın olduğu bütün boyutlarda daha yüksek düzeyde öz liderlik derecesinde olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin eğitim düzeyi arttıkça öz liderlik düzeyleri de artmaktadır şeklinde yorumlanabilir. Öz liderliğin Hatırlatıcılar belirleme boyutunda ise ilköğretim seviyesinde yani en alt eğitim kademesinde olan yöneticilerin en yüksek eğitim düzeyindeki yöneticilere göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bu durum yöneticilerin asistanlarının asistanlık eğitim alma durumu ile ilgili olabileceği düşünülebilir. **H₂ hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.** Bu sonuç Uğurluoğlu (2010) araştırma sonucundan farklıdır. Uğurluoğlu (2010), çalışanların eğitim durumlarının kendi kendine liderlik stratejilerinin kullanımını etkilemediği sonucuna ulaşmıştır. Arlı (2011) çalışmasında ise, araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim seviyeleri yükseldikçe, daha fazla öz liderlik davranışları sergiledikleri ifade edilmiştir.

Yöneticinin yaşı ile kendini ödüllendirme ve hatırlatıcılar belirleme arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Asistanların yaşı ile kendi kendine konuşma boyutu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır. **H₃ hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.**

Arlı (2011) yüksek lisans tez araştırmasında yaş demografik değişkeni ile öz liderlik boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, yaşın kendini ödüllendirme ve kendi kendine konuşma boyutlarını farklılaştırdığı anlaşılmaktadır. Buna göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşları arttıkça öz liderlik davranışları sergileme eğilimleri azalmaktadır. Bu sonuç mevcut araştırmada elde edilen bulgu ile paralellik göstermektedir.

Yönetici asistanının eğitim düzeyi ve yönetici asistanlığı eğitimi alıp almama durumu ile öz liderlik düzeyi arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. **H_{4.1} ve H_{4.2} hipotezi reddedilmiştir.**

Asistanların aldıkları eğitimden memnuniyet durumu ile Başarılı Performans Hayali arasında negatif yönde anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. Eğitimden memnuniyet durumu azaldıkça Başarılı performans hayali öz liderlik becerisinin artacağı söylenebilir. **H_{4.3} Hipotezi kabul edilmiştir.**

Asistanın kendisi için uygun gördüğü eğitim düzeyi ile Kendini Cezalandırma arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kendini Cezalandırma kişinin kendi kendine hatalarını düzelterek geri besleme sağlamasıdır. Yönetici asistanının eğitim seviyesi arttıkça hata yapma durumu azalmakta ya da hata yaptığını kabul etme durumunun güçleştiğiyle ifade edilebilir. Bu nedenle asistanın eğitim düzeyi arttıkça "Kendini Cezalandırma" öz liderlik niteliğinin azaldığı görülmektedir.

Asistanın kendisi için uygun gördüğü eğitim düzeyi ile Düşünce Değerlendirme, Hedef Belirleme, Başarılı Performans Hayali, Doğal Ödüle Odaklanma arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. İsteddiği eğitim düzeyine erişme noktasında farklı fikirleri olan asistanların hedef belirlemesi, istediği eğitime seviyesinin artması ile başarı noktasında hayal kurması asistanın öz liderliğin performans hayali düzeyini yükseltir.



Asistanın istediği eğitim düzeyi arttıkça “düşünce değerlendirme” öz liderlik boyutundaki düzey de artmaktadır. Ayrıca işte kendi motivasyonunu artırarak “doğal ödüle odaklanma” boyutundaki düzey de artmaktadır. **H_{4.4} hipotezi kabul edilmiştir.**

Asistanın eğitim düzeyi ile yöneticinin öz liderlik alt boyutlarından düşünce değerlendirme ve doğal ödüle odaklanma arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.

Düşünce/Fikirleri değerlendirme arasındaki anlamlı ilişki ile yöneticinin yanında çalışan asistanın eğitim düzeyi ne kadar yüksek olursa işlevsel ya da işlevsel olmayan düşünce ve fikirlerini rahatlıkla ifade edebileceği anlaşılmaktadır. Bu anlamlı ilişki ile yöneticinin yanında çalışan asistanın eğitim düzeyi ne kadar yüksek olursa düşünce ve fikirlerini rahatlıkla ifade edebileceği düşünülebilir. Yönetici eğitim düzeyi yüksek olan asistanların kendisini daha iyi anlayabileceğini düşünebilmektedir.

Asistanın eğitim düzeyi ile doğal ödüle odaklanma arasındaki pozitif ilişki; yönetici asistanları genellikle yöneticilerini yakından tanıyan ve hoşuna giden ve gitmeyen çalışma tekniğini bilmektedir. Yöneticinin motive olabileceği çalışma ortamını sağlayabilen asistanlar, yöneticilerinin öz liderliğin doğal ödüle odaklanma boyutunu geliştirdiğini göstermektedir. Eğitim seviyesi artan yönetici asistanları eğlenceli çalışma ortamının oluşturulma noktasında daha başarılı olmakta ve çalışma ortamını yöneticinin motivasyon aracı olarak kullanabileceği şekilde açıklanabilir. **H_{4.5} hipotezi kabul edilmiştir.**

Yöneticinin asistanının yönetici asistanlığı eğitimi almış olmasıyla öz liderlik alt boyutlarından yöneticinin hatırlatıcılar belirleme alt boyutu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yönetici asistanlığı eğitimi almış bir asistan yöneticisinin işiyle ilgili her detayı hatırlaması ve yöneticisine hatırlatması gerektiğini ve buna göre iş akışını sağlaması gerektiğini bilir. Hatırlama işini yönetici asistanı yöneticisi için sürekli yaptığı için yöneticinin hatırlatıcılar belirlemesine gerek kalmamaktadır. Dolayısıyla asistanlık eğitimi almış bir asistanla çalışan yönetici, öz liderlik boyutu olan “Hatırlatıcılar Belirleme” düzeyi daha düşük olacaktır. **H_{4.6} hipotezi kabul edilmiştir.**

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular evrenden seçilen örneklerden elde edildiğinden bütün yönetici ve asistanlara genelleme yapılması konusunda sınırlılıkları vardır. İleride yapılacak olan çalışmalarda daha geniş bir örneklem grubuyla araştırma genişletilebilir ve farklı sonuçlar elde edilebilir.

Çalışmanın yapılması sonucunda daha önce yönetici ve yönetici asistanlar üzerine çalışılmamış öz liderlik konusunda alanyazına katkıda bulunulduğu düşünülmektedir. Yönetici asistanlarında öz liderliğin geliştirilebilmesi için neler yapılması gerektiği ayrı bir nitel araştırma konusu olarak önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Arlı, Özgür (2011). *Bazı Öncül ve Ardullarıyla Öz Liderlik: İlköğretim Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Anabilim Dalı.
- Çırpan, H. (1997). “Kendi Kendine Liderlik”, *Yönetim Dergisi*, 8(26), 57-63.
- Doğan, S. V. F. Ş. & Şahin, F. (2008). “Bireysel Performansı ve Verimliliği Artırmada Kendi Kendine Liderlik Yaklaşımının Önemi”, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(1), 77-95.
- Göksoy, S., Engin, E. M. E. N., & YENİPİNAR, Ş. (2014). “Öğretmenlerin Öz Liderlik Rollerine İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 103-116.
- Kayral, İ. H. (2015). “Öz Liderlik Becerilerinin, Sağlık Çalışanlarının İş Tatminleri ve İş Performanslarına Etkisi”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 18(2), 143-159
- Kayral, İ. H. (2016). “Dağıtımçı Liderlik, Karmaşık Sistemlerde Liderlik ve Öz Liderlik Teorileri Kapsamında Makrodan Mikroya Liderlik”, *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 4(1), 12-22.
- Manz, Charles C. (1986). “Self-Leadership: Toward An Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations”, *Academy of Management Review* 11(3): 585-600.
- Marques-Quinteiro, P., Curral, L. A., & Passos, A. M. (2012). “Adapting the revised Self-Leadership Questionnaire To The Portuguese context”, *Social Indicators Research*, 108(3), 553-564.
- Neck, C. P., Smith, W. J., & Godwin, J. L. (1997). “Thought Self-Leadership: A Self-Regulatory Approach To Diversity Management”, *Journal of Managerial Psychology*, 12(3), 190-203.
- Tabak, A., Türköz, T., & Basim, H. N. (2011). “Çalışanların Öz Liderlik Algılamalarının İzlenim Yönetimi Taktikleri Kullanımına Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Araştırma”, *METU Studies in Development*, 38(1), 21-50.
- Tabak, A., Sığırı Ü., & Türköz, T. (2013). “Öz Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması”, *Bilig*, 67, 213-246.
- Uğurluoğlu, Ö. (2010). “Kendi Kendine Liderlik Stratejileri Üzerine Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(1), 175-191.
- Pihl-Thingvad, S. (2014). “Is Self-Leadership the new silver bullet of Leadership? An Empirical Test Of The Relationship Between Self-Leadership And Organizational Commitment”, *Management Revue*, 25(2), 103-124.
- Van Sandt, C. V. & Neck, C. P. (2003). “Bridging ethics and self leadership: Overcoming ethical discrepancies between employee and organizational standards”, *Journal of Business Ethics*, 43(4), 363-387.