T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANABİLİM
DALI YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ



PSİKOLOJİK SERMAYENİN ÖRGÜTSEL İNTİKAMA ETKİSİNDE LİDERLİK TARZLARININ ARACILIK ROLÜ

MİHRİBAN AYLANÇ

11882622109

DANIŞMAN

PROF.DR. AGÂH SİNAN ÜNSAR

EDİRNE

2022

T.C.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANABİLİM
DALI YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

PSİKOLOJİK SERMAYENİN ÖRGÜTSEL İNTİKAMA ETKİSİNDE LİDERLİK TARZLARININ ARACILIK ROLÜ

MİHRİBAN AYLANÇ

1188262109

DANIŞMAN

PROF.DR. AGÂH SİNAN ÜNSAR

EDİRNE

2022

T.C.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

.....İŞLETME..... ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mihriban AYVANG tarafından hazırlanan

.....PSİKOLOJİK SERMAYENİN ÖRGÜTSEL İNTİKAMA.....

.....ETKİSİNDE LİDERLİK TARZLARININ ARACILIK ROLÜ.....

Konulu **Yüksek Lisans** tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 19-6 maddeleri uyarınca ..20/07/2022..... günü saat .....14.00..... 'da yapılmış olup, yüksek lisans tezinin Kabul Edilmesine..... **OYBİRLİĞİ / ~~OYÇOKLUĞU~~** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Prof.Dr. Sinan GÜNSAR	Kabul Edilmesine	
Doç.Dr. Zeynep DİLMAÇ GÜLER	Kabul Edilmesine	
Dr.Öğr.Üyesi Günur AKKAYA	Kabul Edilmesine	

* Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında "Kabul Edilmesine/Reddine" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

Referans No	10486018
Yazar Adı / Soyadı	MİHRİBAN AYLANÇ
Orcid	0000-0002-0252-222X
T.C.Kimlik No	53947199894
Telefon	5345776415
E-Posta	mihriban.aylanc@hotmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	Psikolojik Sermayenin Örgütsel İntikama Etkisinde Liderlik Tarzlarının Aracılık Rolü
Tezin Tercümesi	The Mediating Role of Leadership Styles in the Effect of Psychological Capital on Organizational Revenge
Konu	İşletme = Business Administration
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ana Bilim Dalı	Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı
Bilim Dalı	İşletme Bilim Dalı
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2022
Sayfa	246
Tez Danışmanları	PROF. DR. AGAH SİNAN ÜNSAR
Dizin Terimleri	
Önerilen Dizin Terimleri	Psikolojik Sermaye, Liderlik, Örgütsel İntikam

12.08.2022

İmza:.....

Tezin Adı: Psikolojik Sermayenin Örgütsel İntikama Etkisinde Liderlik Tarzlarının Aracılık Rolü

Hazırlayan: Mihriban AYLANÇ

ÖZET

Psikolojik sermaye, mevcut kaynaklarla ulaşabilecek örgütsel hedeflere ilişkin veya kişinin kendi değerlerine, hedeflerine ilişkin gerçekçi bir değerlendirmeye sahip olan ve olumlu bir bakış açısını sürdüren ekip için ve bireysel olarak olumlu bir etkisi öngörülmektedir. Öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık ile karakterize edilen kişilerin, liderlerinin iyimser olarak daha uyumlu bir ortam oluşturabilmektedir.

Liderlik, örgütte ki izleyicilerini, takımlarını uygulamalarını nasıl ve ne yapması gerektiğine dair çevresindekileri etkileyerek onlara rol model olma ve onlara ilham vererek örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için ortak ve bireysel hareket ederek bu süreci başarıyla yöneten kişidir.

Bu çalışmanın amacı, akademisyenlerin karılaştığı örgütsel intikam davranışını ve onların bu duruma karşı gösterdiği direnç durumunu ölçerek ast ve üst kısımlarda ki liderlik davranışını ölçmek bunun hangi durumlarda ortaya çıktığını belirlemektir. Bu çalışmanın evreni Trakya yarımadasında görev yapan akademisyenlerdir. Örneklem ise rasgele seçilen Trakya Üniversitesi, Kırklareli Üniversitesi ve Namık Kemal Üniversitesi akademik personelidir. Araştırma yapılan üniversitelerde elektronik ortamda toplam 411 kişiye anket uygulanmış olup, yetersiz ve yanlış cevaplamalardan

dolayı anket formları sebebiyle toplam 394 anket analize dâhil edilmiş ve örneklemi oluşturmaktadır. Bu anket çalışması SPSS ve AMOS programları ile değerlendirilmiştir. Sosyo demografik değişkenlere göre incelenmiş ve aracı değişken etkileri incelenmiştir.

Araştırmanın sonucunda, psikolojik sermayenin iyimserlik alt boyutunun örgütsel intikam üzerindeki etkisinde liderliğin **"kısmi aracılık"**rolüne sahip olduğu, psikolojik sermayenin umut alt boyutunun örgütsel intikam üzerindeki etkisinde liderliğin **"tam aracılık"**rolüne sahip olduğu ve psikolojik sermayenin öz yeterlilik alt boyutunun örgütsel intikam üzerindeki etkisinde liderliğin**"tam aracılık"** rolüne sahip olduğu, görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sermaye, Liderlik, Örgütsel İntikam, Aracı etkisi

Thesis Name : The Mediating Role of Leadership Styles in the Effect of Psychological Capital on Organizational Revenge

Prepared By: Mihriban AYLANÇ

ABSTRACT

Psychological capital is predicted to have a positive effect for the team and individual who have a realistic evaluation of the organizational goals that can be achieved with the available resources or the individual's own values and goals and maintain a positive perspective. People who are characterized by self-efficacy, hope, optimism, and resilience are able to create a more harmonious environment where their leaders are optimistic.

Leadership is the person who successfully manages this process by acting jointly and individually in order to achieve the goals of the organization by influencing the followers in the organization, the teams, how and what he should do, being a role model for them and inspiring them.

The aim of this study is to measure the organizational revenge behavior of academics and their resistance to this situation, to measure the leadership behavior of subordinates and superiors, to determine in which situations this occurs. The universe of this study is the academicians working in the Thrace peninsula. The sample is randomly selected academic staff of Trakya University, Kırklareli University and Namık Kemal University. A total of 411 questionnaires were applied to 411 people in the universities where the research was conducted, and a total of 394 questionnaires were included in the analysis due to insufficient and incorrect answers and

constitute the sample. This survey study was evaluated with SPSS and AMOS programs. It was examined according to socio-demographic variables and the effects of mediating variables were examined.

As a result of the research, it was found that leadership has a "partial mediation"role in the effect of the optimism sub-dimension of psychological capital on organizational revenge, that the leadership has a "full mediation" role in the effect of the hope sub-dimension of psychological capital on organizational revenge, and that the leadership has a "full mediation" role in the effect of the psychological capital's self-efficacy sub-dimension on organizational revenge. It has been seen that it has the role of “full mediator”.

Keywords: Psychological Capital, Leadership, Organizational Revenge, Mediator effect

ÖNSÖZ

Tezin oluşumundan, tamamlanmasına kadar geçen süreçte, değerli fikirleri ile tezi yönlendirmiş, tezimin tamamlanması için yoğun desten veren, bilgi ve deneyimleri ile yol gösteren danışman hocam Sayın Prof. Dr. Agâh Sinan Ünsar hocama teşekkür ederim.

Bilgi ve tecrübesi ile lisansüstü öğrenim hayatımın zorlu aşamalarında her yönden yardımcı olan, tecrübeleri ile beni aydınlatan ve desteğini eksik etmeyen kendisini tanımaktan onur duyduğum sevgili hocam Sayın Doç. Dr. Tülay Demiralay hocama teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim boyunca desteğini esirgemeyen, yanımda olan, varlığını esirgemeyen kıymetli annem ve babama çok teşekkür ederim. Hep yanımda olan, fikirlerine önem verdiğim, bu süreçte en büyük destekçim olan biricik kardeşim Fatma Nur Aylanç'a teşekkür ederim.Dönem dönem umutsuzluğa düştüğümde, motivasyonum kalmadığında yanımda olan motive eden yol arkadaşım, destekçim Erdi Yıldırım'a teşekkür ederim.Eğitim hayatım boyunca hep destekleyen, fikirleri ile yol gösteren, yanımda olan kıymetli dayım Dursun Özdemir'e teşekkür ederim.

Mihriban AYLANÇ

Edirne, 2022

ÖZET……..……..……i

ABSTRACT…….....iii

ÖNSÖZ…….**v**

İÇİNDEKİLER…….……vi

ŞEKİLLER LİSTESİ…….**x**

TABLOLAR LİSTESİ…….……**xi**

KISALTMALAR..……....**xvi**

GİRİŞ……..……..**1**

BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SERMAYE

1. **Pozitif Psikoloji**……**1**

1.1.Pozitif Örgütsel Davranış……..**4**

1.2.Pozitif Psikolojik Sermaye……**8**

1.3.Psikolojik Sermayenin Boyutları……**16**

1.3.1.Öz- Yeterlilik ……18

1.3.2.Umut……..20

1.3.3.İyimserlik……..23

1.3.4.Dayanıklılık……...26

1.4. Psikolojik Sermayenin Sonuçları ……..28

II. BÖLÜM

2.LİDERLİK……**30**

2.1.Liderlik Tanımı ……....30

2.2.Liderin Kişisel Özellikleri ……...32

2.3.Liderlik Fonksiyonları……..33

2.4.Liderliğin Ortak Faktörleri……..…34

2.5.Liderlik Yaklaşımları ……36

2.5.1. Özellik Yaklaşımları…….. 37

2.5.2. Davranışsal Yaklaşımları…….. 38

2.5.3. Durumsal Yaklaşımları **……..**46

2.6. Liderlik Stilleri ……54

2.6.1. Dönüşümcü Liderlik ……..54

2.6.2. İşlemsel Liderlik …….....57

2.6.3. Dağıtıcı Liderlik ……59

2.6.4. Demokratik Liderlik ……...63

2.6.5. Otokratik Liderlik …….……..66

2.6.6. Karizmatik Liderlik ……69

2.6.7. Lasisez-Faire (Free-Rein) Liderlik ……72

2.6.8. Ataerkil- Babalık Liderlik ……75

2.6.9. Sürdürülebilir Liderlik **……..76**

2.7. Genel Liderlik Teorileri ……77

III. BÖLÜM

3.Örgütsel İntikam ……....80

3.1. Örgütsel İntikamın Ortaya Çıkış Biçimleri……..…88

3.1.1. Amaç/ Üretim Karşıtı Davranışlar ……....89

3.1.2. Sabotaj …….…92

3.1.3. Dedikodu …….….95

3.1.4. Çalışan Hırsızlığı **……**99

3.2. Örgütsel İntikamın Sonuçları ……..101

3.2.1.Affetme Davranışı ……..101

3.2.2.Affetmeme Davranışı **……**104

IV. BÖLÜM

4. Psikolojik Sermayenin Örgütsel İntikama Etkisinde Liderlik Tarzlarının Aracılık Rolü……106

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi……..106

4.2.Araştırmanın Modeli ve Hipotezi……...107

4.3.Araştırmanın Evreni ve Örneklem……109

4.4.Veri Toplama Aracı……..110

4.5. Ön Analiz……..111

4.6. Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması……..113

4.6.1. Psikolojik Sermaye Ölçeği…….113

4.6.2. Liderlik Ölçeği ……..116

4.6.3.İntikam Ölçeği…….....122

4.6.4.Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı..124

4.6.4.1.Cinsiyet……124

4.6.4.2.Medeni Durum…….125

4.6.4.3.Eğitim Durumları ……....125

4.6.4.4. Eşlerin Çalışma Durumu ……126

4.6.4.5.Evlilik Yıllarına Göre ……....126

4.6.4.6.Çocuk Sayısına Göre ……..127

4.6.4.7.Yetişme Çağında Bulunulan Yere Göre……..128

4.6.4.8.Kardeş Sayısına Göre …….128

4.6.4.9.Unvana Göre Dağılım ……129

4.6.4.10.Yaş Dağılımı ……130

4.6.4.11.Aylık Gelir Durumu **……..130**

4.7. Katılımcıların Ölçek Puanlarına Göre Değerlendirilmesi……..131

4.8. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi……132

4.8.1.Psikolojik Sermaye ve T Testi Bulguları ……132

4.8.2.Psikolojik Sermaye ve ANOVA Testi Bulguları ……134

4.8.3.Liderlik ve T Testi Bulguları ……...144

4.8.4.Liderlik ve ANOVA Testi Bulguları……145

4.8.5.Örgütsel İntikam ve T Testi Bulguları ……154

4.8.6.Örgütsel İntikam ve ANOVA Testi Bulguları **…….155**

4.8.7.Korelasyon Analizi……..165

4.8.7.1. Psikolojik Sermaye ve Örgütsel İntikam Arasında Korelasyon Analizi……166

4.8.7.2. Liderlik ve Örgütsel İntikam Arasında Korelasyon Analizi……...…167

4.8.7.3. Liderlik ve Psikolojik Sermaye Arasında Korelasyon Analizi ……168

4.9. Yapısal Eşitlik Modeli……...170

4.9.1.Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)……..171

4.9.2.Yapısal Eşitlik Modellemesi ……175

4.10.Hipotez Analizi……..177

TARTIŞMA,SONUÇ VE ÖNERİLER ……..178

KAYNAKÇA ……193

EKLER……210

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1,1. : Pozitif Psikolojik Sermaye Bileşenleri…….17

Şekil 2.1 : Ohio State Üniversitesi Bileşenleri…….....40

Şekil 2.2: Yönetim Tarzı Matrisi…….…44

Şekil 2.3. : Hersey- Blanchard Yaşam Eğrisi Modeli ve Liderlik Davranışları ……51

Şekil 3.1. : Örgütsel İntikam Modeli……..83

Şekil 3.2. : Örgütsel İntikam……..86

Şekil 3.3. : Örgütsel İntikam Nedenleri…….88

Şekil 4,1. : Araştırma Modeli Doğrulayıcı Faktör Analizi……107

Şekil 4.2. : Yapısal Eşitlik Modeli……...173

Şekil 4.3 : Hipotez Analizi ……....177

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 4.1. : Korelasyon ve Tanımlayıcı İstatistikler ……112

Tablo 4,2. :Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları……..…….113

Tablo 4,3: Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Alt Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistiklerine ve Güvenirlilik Katsayıları ……..114

Tablo 4,4: Liderlik Tarzı Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları …116

Tablo 4.5.: Liderlik Tarzı Ölçeğinin Alt Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenirlik Katsayıları ……..118

Tablo 4,6: Örgütsel İntikam (ÖİÖ) Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları Betimleyici İstatistikleri ve Güvenirlilik Katsayısı …….122

Tablo 4,7. : Araştırmaya Katılan Akademisyenlerin Cinsiyetine Göre Dağılımı ……...…….124

Tablo 4,8. : Araştırmaya Katılan Akademisyenlerin Medeni Durumuna Göre Dağılımı …….125

Tablo 4,9. : Araştırmaya Katılan Akademisyenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı ……126

Tablo 4.10 : : Araştırmaya Katılan Akademisyenlerin Eşlerin Çalışma Durumuna Göre Dağılımı ……...126

Tablo 4.11 : : Araştırmaya Katılan Akademisyenlerin Evlilik Yıllarına Göre Dağılımı ……..127

Tablo 4.12: Araştırmaya Katılan Akademisyenlerin Sahip Olduğu Çocuk Sayısına Göre Dağılım ……..127

Tablo 4.13: Araştırmaya Katılan Akademisyenlerin Yetişme Çağında Bulundukları Yere Göre ……..128

Tablo 4. 14: Araştırmaya Katılan Akademisyenlerin Kardeş Sayısına Göre ……..128

Tablo 4. 15: Araştırmaya Katılan Akademisyenlerin Sahip Olduğu Unvana Göre ……129

Tablo 4. 16: Araştırmaya Katılan Akademisyenlerin Yaş Aralıklarına Göre Dağılım ……...130

Tablo 4.17: Araştırmaya Katılan Akademisyenlerin Aylık Gelir Dağılımı ……130

Tablo 4.18: Katılımcıların Psikolojik Sermaye, Örgütsel İntikam ve Liderlik Boyutlarına Dair Bulgular ……..131

Tablo 4.19: Psikolojik Sermaye ile T Testi Bulguları ……132

Tablo 4. 20: Psikolojik Sermaye ve Yaş Değişkeni ANOVA Testi Bulguları ……..134

Tablo 4.21: Psikolojik Sermaye ve Yaş Değişkeni Bonferroni Testi Bulguları……135

Tablo 4.22: Psikolojik Sermaye ve Yetişme Çağında En Uzun Bulunulan Yer Değişkeni ANOVA Testi Bulguları……135

Tablo 4.23: Psikolojik Sermaye ve Yetişme Çağında En Uzun Bulunulan Yer Değişkeni Bonferroni Testi Bulguları……136

Tablo 4.24: Psikolojik Sermaye ve Kardeş Sayısı Değişkeni ANOVA Testi Bulguları……..137

Tablo 4.25: Psikolojik Sermaye ve Kardeş Sayısı Değişkeni Bonferroni Testi Bulguları……..137

Tablo 4.26: Psikolojik Sermaye ve Evlilik Süresi Değişkeni ANOVA Testi Bulguları……138

Tablo 4.27: Psikolojik Sermaye ve Evlilik Süresi Değişkeni Bonferroni Testi Bulguları……139

Tablo 4.28: Psikolojik Sermaye ve Çocuk Sayısı Değişkeni ANOVA Testi Bulguları…….139

Tablo 4.29: Psikolojik Sermaye ve Çocuk Sayısı Değişkeni Bonferroni Testi Bulguları……140

Tablo 4.30: Psikolojik Sermaye ve Sahip Olduğu Unvan Değişkeni ANOVA Testi Bulguları……...141

Tablo 4.31: Psikolojik Sermaye ve Sahip Olduğu Unvan Değişkeni Bonferroni Testi Bulguları……142

Tablo 4.32: Psikolojik Sermaye ve Aylık Gelir Durumu Değişkeni ANOVA Testi Bulguları……..142

Tablo 4. 33: Psikolojik Sermaye ve Aylık Gelir Durumu Değişkeni Bonferroni Testi Bulguları……143

Tablo 4. 34: Liderlik ve T Testi Tablosu……..…144

Tablo 4.35. : Liderlik ve Yaş Değişkeni ANOVA Testi Bulguları……145

Tablo 4.36. : Liderlik ve Yaş Değişkeni Bonferroni Testi Bulguları……146

Tablo 4. 37: Liderlik ve Yetişme Çağında En Uzun Bulunulan Yer Değişkeni ANOVA Testi Bulguları……..146

Tablo 4.38: Liderlik ve Yetişme Çağında En Uzun Bulunulan Yer Değişkeni Bonferroni Testi Bulguları……...147

Tablo 4.39: Liderlik ve Kardeş Sayısı Değişkeni ANOVA Testi Bulguları…….….148

Tablo 4.40: Liderlik ve Kardeş Sayısı Değişkeni Bonferroni Testi Bulguları……..148

Tablo 4.41: Liderlik ve Evlilik Süresi Değişkeni ANOVA Testi Bulguları……..……..149

Tablo 4.42: Liderlik ve Evlilik Süresi Değişkeni Bonferroni Testi Bulguları……149

Tablo 4.43: Liderlik ve Çocuk Sayısı Değişkeni ANOVA Testi Bulguları..……..151

Tablo 4.44: Liderlik ve Çocuk Sayısı Değişkeni Bonferroni Testi Bulguları……...…….151

Tablo 4.45: Liderlik ve Sahip Olduğu Unvan Değişkeni ANOVA Testi Bulguları……...152

Tablo 4.46: Liderlik ve Sahip Olduğu Unvan Değişkeni Bonferroni Testi Bulguları……...153

Tablo 4.47 : Liderlik ve Aylık Gelir Durumu Değişkeni ANOVA Testi Bulguları ……..153

Tablo 4.48: Örgütsel İntikam ve T Testi Tablosu ……....154

Tablo 4.49 : Örgütsel İntikam ve Yaş Değişkeni ANOVA Testi Bulguları ……...155

Tablo 4.50: Örgütsel İntikam ve Yaş Değişkeni Bonferroni Testi Bulguları ……...…155

Tablo 4.51. : Örgütsel İntikam ve Yetişme Çağında En Uzun Bulunulan Yer Değişkeni ANOVA Testi Bulguları ……156

Tablo 4.52. : Örgütsel İntikam ve Yetişme Çağında En Uzun Bulunulan Yer Değişkeni Bonferroni Testi Bulguları …….158

Tablo 4.53. : Örgütsel İntikam ve Kardeş Sayısı Değişkeni ANOVA Testi Bulguları ……..158

Tablo 4.54. : Örgütsel İntikam ve Kardeş Sayısı Değişkeni Bonferroni Testi Bulguları ……..159

Tablo 4.55: Örgütsel İntikam ve Evlilik Süresi Değişkeni ANOVA Testi Bulguları ……..160

Tablo 4.56: Örgütsel İntikam ve Evlilik Süresi Değişkeni Bonferroni Testi Bulguları …… 160

Tablo 4.57: Örgütsel İntikam ve Çocuk Sayısı Değişkeni ANOVA Testi Bulguları …… 161

Tablo 4.58: Örgütsel İntikam ve Çocuk Sayısı Değişkeni Bonferroni Testi Bulguları …….161

Tablo 4.59: Örgütsel İntikam ve Sahip Olduğu Unvan Değişkeni ANOVA Testi Bulguları ……162

Tablo 4.60: Örgütsel İntikam ve Sahip Olduğu Unvan Değişkeni Bonferroni Testi Bulguları ……..162

Tablo 4.61: Örgütsel İntikam ve Aylık Gelir Durum Değişkeni ANOVA Testi Bulguları ……..163

Tablo 4.62: Örgütsel İntikam ve Aylık Gelir Durum Değişkeni Bonferroni Testi Bulguları …… ..164

Tablo 4.63: Psikolojik Sermaye ve Örgütsel İntikam Arasındaki Korelasyonlar İlişkisi ……...166

Tablo 4.64: Liderlik ve Örgütsel İntikam Arasındaki Korelasyonlar İlişkisi ……...167

Tablo 4.65: Liderlik ve Psikolojik Sermeye Arasındaki Korelasyonlar İlişkisi ……...168

Tablo 4.66: Uyum Ölçümleri ……...172

Tablo 4. 67 :Path Analizi……..175

Tablo 4.68: Hipotez Analizi……..177

KISALTMALAR LİSTESİ

Kısaltma	**Anlamı**
POB	: Pozitif Örgütsel Davranış
PsyCap	: Psikolojik Sermaye
COR	: Conservation of Resources
ÖİÖ	: Örgütsel İntikam Ölçeği
CWB	:Conterproductive Work Behavior
PSÖ	:Psikolojik Sermaye Ölçeği
LTÖ	: Liderlik Tarzları Ölçeği
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
Dr.Öğr. Üyesi	: Doktor Öğretim Üyesi
Ar. Gör.	: Araştırma Görevlisi
Öğr. Gör.	: Öğretim Görevlisi

Doç. Dr. : Doçent Doktor

YEM: : Yapısal Eşitlik Modeli

AMOS: : Analysis of Moment Structure

SPSS: : Statictical Package for the Social Science

ANOVA : Analysis of Variance

t : Independent Sample t Test

RMSEA :Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü

SRMR : Standardize Edilmiş Kalıntıların Ortalama Karekökü

GFI : Goodness of Fit Index (Uyum iyiliği endeksi)

RMR : Root Mean Square Residual

AGFI : Adjusted Goodness of Fit index (Düzeltilmiş uyum iyiliği Endeksi)

CFI : Comparative Fit İndex

CMIN : Chi- Square (Ki-Kare)

Df/ sd : Degree of Freedom(Serbestlik Derecesi)

P : Significance Value (Anlamlılık Değeri

GİRİŞ

Psikolojik sermaye, mevcut kaynaklarla ulaşabilecek örgütsel hedeflere ilişkin veya kişinin kendi değerlerine, hedeflerine ilişkin gerçekçi bir değerlendirmeye sahip olan ve olumlu bir bakış açısını sürdüren ekip için ve bireysel olarak olumlu bir etkisi öngörülmektedir. Öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık ile karakterize edilen kişilerin, liderlerinin iyimser olarak daha uyumlu bir ortam oluşturabilmektedir.

Liderlik, örgütte ki izleyicilerini, takımlarını uygulamalarını nasıl ve ne yapması gerektiğine dair çevresindekileri etkileyerek onlara rol model olma ve onlara ilham vererek örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için ortak ve bireysel hareket ederek bu süreci başarıyla yöneten kişidir.

Örgütsel intikam genellikle zarar vermek amacıyla ortaya çıkan bir durumdur fakat örgütte karşılaştığı adaletsizliğe tepki olarak adaleti sağlamak için ortaya çıkan bir durumdur. Örgütsel intikamın, bireysel ve örgütsel olarak ciddi hasarları olabilmektedir. Örgütsel intikamı tetikleyen durumda liderlerin bu durumu önceden fark ederek, dâhil adil yönetim anlayışı ile bireysel ve örgütsel olarak organizasyonunu bu durumdan koruyabilmektedir.

Bu tez çalışmamız, dört kısımdan oluşmaktadır. İlk bölüm olarak pozitif psikoloji, psikolojik sermayenin ortaya çıkışı ve bileşenlerine yer verilmiştir. İkinci bölümde liderlik ve liderliğin çeşitlerini, özelliklerini ve yaklaşımlarına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, örgütsel intikam ve örgütsel intikamın nasıl ortaya çıktığını bunun örgütsel bazda yarattığı durumlara yer verilmektedir. Dördüncü

kısım olan araştırma kısmında ise, aralarında ki aracılık etkisini ve nistatiksel olarak nasıl bir ilişki olduğunu ele alınmıştır.

1.BÖLÜM

PSİKOLOJİK SERMAYE

1.1. Pozitif Psikoloji

1998'de Amerikan Psikoloji Derneği başkanı Martin Seligman, psikoloji alanında pozitif psikoloji olarak adlandırılan yeni bir vurgu başlattı. Seligman, bu psikoloji türünde, insanın doğası gereği kırılgan ve kusurlu olduğu varsayımını geliştirdi. Belirli insan sorunlarının çözümlerini tanımlayan ve açıklayan bir teori üretti. Pozitif psikoloji, insanlardan yanlış olanı düzeltmek yerine doğru olana yönelmek ve bu olumlu özellikleri geliştirmekle ilgilenen bir yaklaşım ortaya çıkmıştır. Böylece insanlara ilişkin özellikler, yetenekler, erdemler, mutluluklar gibi pozitif yönelimli güçlü özellikleri kapsayan bir teori ve araştırmalar akımı başlamıştır (Luthans, Youssef,2004:151). Bununla beraber, pozitif psikolojinin gelişimi, mevcut alanı değiştirmeyi değil, onu tamamlamayı amaçlamaktadır. Pozitif psikolojinin odak noktası, güçlü yönler ve hayattaki en iyiyi inşa etmektir. İyilik ve mükemmelliğin birer yanılsama değil, analiz edilebilen özgün haller ve varoluş biçimleri olduğudur. Pozitif psikolojinin mutluluk, zevk, neşe ve tatmin gibi pozitif deneyimlere odaklandığı üç nota vardır: karakter, yetenekler ve ilgi alanları (Snyder ve Lopez,2002; Cameron, Dutton ve Quinn,2003:7).

Pozitif psikolojik teoriler üzerine inşa etmiş olan, Ericsson (1959) , Maslow (1954) ve Ryff(1989) çok boyutlu bir kavramlaştırma geliştirmiştir (Culbertson, Fullagar, Mills, 2010: 422) ;

a) Kendini kabul etme, anlama ve kendini kabul etmeyi içeren dinamik refah güçlükler ve zayıflıklar,

b) Yaşam amacı sahip olmak, hayata anlam ve yön veren hedefler,
c) Kişisel gelişim, kişinin becerilerinin ve potansiyelinin gerçekleştirdiği inancı,
d) Pozitif ilişkiler, yakın değerli etkileşime sahip olmak,
e) Çevresel hâkimiyet, hayatın kontrolünü elinde tutma ve taleplerini görebilme,
f) Özerklik, kendi kaderini tayin etme ve sahip olma eylemleri.

Pozitif psikoloji, insanların, grupların ve kurumların gelişmesine veya optimal işleyişine katkıda bulunan koşulların ve süreçleri inceleyen bilim dalıdır (Gable, Haidt, 2005: 103).

Pozitif psikoloji, refah, mutluluk ve akışa odaklanır. Kişisel güçlü yönler, bilgelik, yaratıcılık, hayal gücü ve pozitif grup kurumlarının özellikleri ve ayrıca odak noktası sadece bireylerin nasıl mutlu edilebileceğine değil, böylece satış merkezli bir narsist yaklaşımın sürdürülmesine değil, aynı zamanda grup düzeyinde mutluluk ve gelişmeye de odaklanmaktadır. Bireylerin ve grupların nasıl geliştiğine ve birinin refahının artmasının diğeri üzerinde nasıl olumlu bir etkiye sahip olacağına ve bir kazan- kazan durumuna yol açacağını da incelemektedir (Hefferon, Boniwell, 2013: 2).

Pozitif psikoloji, programatiktir- pozitif psikolojinin kendisi doğal ve tercih edilen çözüm olarak sunduğu konu ve sorunları tanımlamak ve görünür kılmak için ideolojik ve retorik çalışmaları gerçekleştirirler (Rose, 1985: Yen, 2010: 67). Pozitif psikoloji, nesnel bir bakış açısı ile bilime değer veren bir çalışmadır. Pozitif psikolojiyi savunan kişiler, insanların ne olması gerektiğini açıklarlar. Aynı zamanda olumsuzluklara karşı, insan yaşamında olumlu düşüncelere odaklanırlar.

Pozitif psikoloji, zayıflığa olduğu kadar güce de odaklanmayı, hayatta ki en iyi şeyleri inşa etmeyi olduğu kadar en kötü şeyleri onarmaya ve

sağlıklı insanların yaşamlarını gerçekleştirmeye, sıkıntılarını yaralarını iyileştirmeye daha fazla dikkat gerektirir (Seligman,2002: Seligman&Csikzentmihalyi,2000: Cameron, Dutton ve Dutoon,2003: 10).

Pozitif psikoloji, üç zaman noktasında pozitif deneyimlere odaklanır: (1) geçmiş, refah, memnuniyet ve doyuma odaklanır; (2) mutluluk ve akış deneyimleri gibi kavramlara odaklanan şimdiki zaman; (3) iyimserlik ve umut gibi kavramlarla gelecek. Pozitif psikoloji, yalnızca zaman noktasında iyilik hali arasında ayrım yapmakla kalmaz, aynı zamanda konu alanını üç düğüme ayırır (Hefferon, Boniwell, 2011:3) :

- Olumlu deneyimler ve geçmiş, şimdiki zaman ve gelecekteki durumlar gibi şeyleri kapsayan öznel durum (örneğin, mutluluk, iyimserlik, esenlik) ;
- İyi insanın özelliklerine (örneğin, yetenek bilgelik, sevgi, cesaret, yaratıcılık) odaklanan bireysel düğüm;
- Pozitif kurumları, vatandaşlığı ve toplulukları(örneğin, fedakârlık, hoşgörü, iş ahlakı) inceleyen grup düğümü.

Pozitif psikoloji, bilim topluluğuna, topluma ve bireylere mevcut fikirler hakkında yeni bir bakış açısı oluşturarak, insanın gelişmesini ve değişmesini desteklemektedir.

Pozitif psikolojinin gelecekteki görevi, güçlü yanları oluşturan faktörleri anlamak, dayanıklılığın çevresini çizmek, olumlu deneyimlerin rolünü saptamak ve başkasıyla olumlu ilişkilerin işlevini betimlemektedir. Pozitif psikolojinin, tüm bu faktörlerin fiziksel sağlığa, öznel iyi oluşa, işlevsel gruplara ve gelişen kurumlara nasıl katkıda bulunduğunu anlaşılması önemlidir. İnsan güçlerinin olduğu kadar insan zayıflıklarının farkına varan ve bu ikisinin nasıl bağlantılı olduğunu belirleyen bir anlayışla tüm insanlık, kurum ve bireylerde

anlaşılmaya yönelik bir durum göstermektedir (Gable, Haidt, 2005: 109).

1.2. Pozitif Örgütsel Davranış

İnsanların zayıf yönlerinden ziyade güçlü yönleri, daha etkili yöneticilere, olumlu bir yaklaşımın nasıl benimseneceği ve çalışanların güçlü yönlerinin nasıl oluşturacağı konusunda sürdürülebilir bir anlayış sağlamak, kendi güçlü yönlerinin faydalarının ve daha sonra tecrübe edilecek, uygulanabilecek ve etkili uygulama için sürdürülebilecek bir yaklaşım benimsenmiştir, pozitif psikoloji bu yaklaşımı benimseyerek, pozitif örgütsel davranış yolunu izlemeyi ve bu yaklaşımı oluşturmaktadır.

Pozitif örgütsel davranış, alanında yapılan bazı çalışmalar sonucunda, POB 'a ilişkin bazı özellikler belirlenmiştir. Kutanis ve Oruç'un (2014), Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Kavramsal Bir İnceleme" adlı makalesinde incelediği gibi pozitif örgütsel davranışın beş temel özelliği bulunmaktadır (Kutanis, Oruc, 2014: 148).

Pozitif örgütsel davranış pozitif olanı ele alır. Geleneksel örgütsel davranış teorileri ve yaklaşımları ancak ortalama performansı koruyabilmekte ve verimsiz lider, etik olmayan davranışlar, stres, çatışma gibi olumsuz kavramlara odaklanmaktadır. Olumsuz bir yaklaşım yüksek bir performansı, öğrenme ve gelişimi, proaktif bir stratejik değişimi ve uyumu engellemektedir. Bu yüzden, örgütlerin negatif yanında pozitif kavramları da ele alan pozitif bir yaklaşıma ihtiyacı vardır (Luthans, Youssef, 2007) . Bu bağlamda pozitiflik ve negatiflik tek bir düzlemde birbirinin zıttı anlamına gelmemektedir. Pozitif ve negatif, birbirinden farklı kendi düzlemi, boyutları ve

sonuçları olan yapılardır. Örneğin, iş tatminsizliğini azaltmak, iş tatminin arttırılması demek değildir (Luthans, Youssef ve Avalio, 2006).

Pozitif örgütsel davranış teori ve araştırmaya dayalıdır. POB dışındaki diğer pozitif yaklaşımlar, pozitifliğe teşvik etse de, çok sınırlı bilim ve kuram ve araştırmaya dayanmaktadır. Tanımlayıcı özellikler gösterseler de, olayların nedenlerine ilişkin bilimsel olarak anlamlı ve sürdürülebilir bilgi üretmede yetersizdir. Görünüş geçerlilikleri olsa da yapı geçerlilikleri yoktur. Öte yandan pozitif örgütsel davranış, pozitif psikolojiyi kullanarak, liderlik, insan kaynakları gelişimi ve performans için sürdürebilir bilginin oluşmasını sağlayan bilimsel bir yaklaşım ifade eder.

Pozitif örgütsel davranış ölçülebilen kavramlarla ilgilidir. Örgüte ilişkin yapıların ölçülmesinde güvenilir ve geçerli araçların kullanılması pozitif örgütsel davranışı bilimselleştirmektedir. Pozitif örgütsel davranışta, bir bileşenin alana dahil edilmesi için geçerli ölçümlerin olması gerekmektedir. Bu özelliği ile pozitif örgütsel davranış, ölçümü mümkün olmayan kavramları araştırma dışı bırakmıştır.

Pozitif örgütsel davranış değişime ve gelişime açıktır. İnsan kaynakları yönetimi açısından doğru insanı seçmek ve onu doğru pozisyona yerleştirmek önemli olsa da artık günümüzde yeterli değildir. Belirsiz çevre şartlarında, insan potansiyeli düşünülenden daha esnek bir yapıya sahip olması gerektiğinden bilgi ve yeteneklerin geliştirilmesinin yanında pozitif örgütsel davranışın önerdiği gelişebilen özelliklere de ihtiyaç duyulmaktadır (Luthans ve Youssef, 2007: 325)

Pozitif örgütsel davranış performansla ilişkilidir. Pozitif örgütsel davranış bileşenlerinin performansla ilişkisi araştırmalar tarafından kanıtlanmıştır.

Kriz zamanlarında ve olumsuz koşullarda örgütsel hayatta kalma ve etkinliği artırabilecek, olumlu örgütsel özellikleri vurgulayan Michingan Üniversitesi'ndeki örgütsel bilim insanlarının çalışmalarına dayanmaktadır. Pozitif odaklı, örgütsel davranışımız, pozitif örgütsel davranışımız veya POB'dir. Bu POB kapasiteleri , öz-yeterlilik/ güven, umut, iyimserlik ve dayanıklılık içermektedir ve bunlara topluca pozitif psikolojik sermaye olarak değinilmektedir (Luthans, Youssef, 2004 ; 151).

Pozitif örgütsel davranış, " performans iyileştirme için ölçülebilen geliştirilebilen ve etkin bir şekilde yönetilebilen pozitif yönelimli insan kaynakları güçleri ve psikolojik kapasitelerin incelenmesi ve uygulanması" olarak tanımlamaktadır(Luthans, Youssef, 2004: 15) .

Pozitif psikoloji, pozitif örgütsel bilim ya da pozitif kişilik özellikleri ve bireysel farklılıklar gibi faktörlerini vurgulayan birçok insan kaynakları yaklaşımından farklı olarak, pozitif örgütsel davranış (POB) durum benzeri mevcut, sabit ve özellik benzerinin aksine iş yeri müdahaleleri ve proaktif yönetim yoluyla organizasyon üyeleri içinde geliştirilebilecek değişkenlere odaklanır. POB, yalnızca geçerli olarak ölçülebilen ve performans artışıyla sonuçlanabilen psikolojik durumları içerir (Luthans, Youssef, 2004: 152).

Hem akademik hem de uygulama literatüründe bildirilen diğer olumlu yaklaşımlardan farklılaşmak için, bu olumlu örgütsel davranış tanımına yapıların dahil edilmesi için aşağıdaki kriter belirlenmiştir: (a) teori ve araştırmaya dayalı; (b) geçerli ölçüm ; (c) nispeten örgütsel davranış alanına özgü ; (d) sabit bir özelliğin aksine durum ve benzeri tablosuyla gelişmeye ve değişmeye açık ve (e) işle ilgili bireysel düzeyde performans ve memnuniyet üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Luthans, 2002, a, b ; Luthans vd. , 2017 :341).

Pozitif örgütsel davranış (POB), günümüz iş yerinde performansın iyileştirilmesi için ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkin bir şekilde

yönetilebilen, pozitif odaklı insan kaynakları güçleri ve psikolojik kapasitelerinin incelenmesi, uygulanması olarak tanımlanabilir (Luthans, 2002:60) .

Liderler/ yöneticiler ve çalışanlar için olumlu bir yaklaşım eğitmek ve geliştirmek pozitif örgütsel davranış için kritik bir önem oluşturabilmektedir (Luthans, 2002, 59) .

Pozitif örgütsel davranışı, dayanıklılık ve etkililiğin(öz-yeterlilik) insan üzerindeki doğrudan etkisine, ilişkin durumu basamaklar ile açıklanabilmektedir. Bu bağlamda görev, olumlu bir değerlendirme algı, kişisel yeterlilik beklentisine yol açar. Bu basamaklar şu sırayla yol açar (Luthans, 2022.60) .

1. Olumlu seçimler (ör. Kararlar verecek kişinin olumlu etkisine dayalı, ör. İş atamaları veya yeni bir görevin zorluklarını karşılama seçenekleri) ;
2. Motivasyonel çaba (ör. İnsanlar daha çok çaba gösterecekler, sahip oldukları görevlerde, pozitif etkinlik).
3. Azim (ör. Olumlu etkinliği olanlar toplantı sırasında geri dönecek ve esnek olacak. Sorunlar, başarısızlık ve düşük olanlar ise engeller engellendiğinde etkinlik vazgeçme eğilimi belli olacaktır).
4. Olumlu düşünce kalıpları, (ör. Yeterlik yargıları kendi kendine konuşmalar etkiler; olumlu düşüncelerle sahip olanlar yeterlilik durumunda şöyle diyebilirler : “Yapabileceğimi biliyorum, bu sorunu nasıl çözeceğimizi öğrenin” , Etkililiği düşük olanlar ise: “ Bunu yapamayacağımı biliyorum, Bu tür yetenek bende yok “.
5. Strese karşı (ör. Etkililiği düşük olanlar, stres ve tükenmişlik yaşama eğilimindedir çünkü başarısızlık beklenmektedir, olumlu olanlar etkinlik potansiyeli ile güvenle stresli reaksiyona dayanabilir.

Pozitif örgütsel davranış da, yönetici ve çalışanların güven, umut, iyimserliklerini arttırmaya yönelik müdahaleler ile geliştirilebilir. Etkin bir şekilde yönetilmesi kritik noktayı oluşturabilmektedir.

1.3. Pozitif Psikolojik Sermaye

Psikolojik sermayenin resmi tanımında "bireyin olumlu" ve bileşenleri ile karakterize edilen psikolojik gelişim durumu : (1) Başarılı olmak için gerekli çabayı üstlenmek ve göstermek için güvene (öz-yeterliliğe) sahip olmak, zorlu görevler ; (2) Şimdi ve gelecekte başarılı olma konusunda olumlu bir yükleme yapmak, (iyimserlik) ; (3) Hedeflere doğru sebat etmek ve gerektiğinde başarıya ulaşmak için hedeflere (umutlara) giden yolları yeniden yönlendirmek ; (4) zorluklarla ve sorunlarla kuşatıldığında , ayakta kalarak ve ötesine geçerek (dayanıklılık) başarıya ulaşmak için sergilenen durumların bütünüdür (Luthans, Youssef ve Avalio , 2007: 3) .

Luthans, psikolojik sermaye kaynağını neyin oluşturduğunu tanımlarken (2002a,2002b) teori ve araştırmaya dayalı olduğunu, değiştirilebilir olduğunu öne sürmüştür. Geçerli ölçüme durumsal, gelişime ve değişime açık bir performans etkisi vardır. Bu kriter göz önüne alındığında, elde edilen kaynaklar en iyi şekilde karşılanmaya karar verilen psikolojik sermaye kriterleri öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılıktır (Luthans,2002, 2002b; Luthans, Youssef, Avalio, 2007; Luthans, Avey, Avalio, Peterson, 2010: 42). PsyCap, daha önce büyük ölçüde kullanılmayan psikolojik kaynaklardan (umut, öz-yeterlilik, dayanıklılık, iyimserlik) yararlanarak insan gelişimine yönelik kanıta dayalı olumlu bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır (Pitichat, Reichard, Erwards, Middleton ve Norman, 2017: 2). PsyCap 'in tanınması ve uygulanması önemlidir. PsyCap, gibi

pozitif değerli değişkenlere daha fazla odaklanma sağlamak, bireylerin ve kuruluşların ilgili tutumlarını, davranışlarını ve performansını yönlendirir (Akdoğan, Polatcı, 2013: 307).

Psikolojik sermaye, oluşturduğu bileşenleri ile beraber gelişime değişime açık olan bir yapıyı oluşturmaktadır. Öz- yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık bileşenleri her durum için farklı şartlar ifade edebilmektedir, karşılaşılan durumlar için. Bileşenlerin temsil ettiği kriterlere göre, karşılaşılan durumda psikolojik sermaye "öznel iyi oluş" durumu ile birlikte karşılaşılan durumda kişinin kendini daha iyi bir kişiye dönüştürmesinde, ya da kişinin kendisinin değerini göstererek verilen görevi daha iyi bir duruma getirebilmektedir.

PsyCap, iş yerinde optimal insan performansını anlamak ve teşvik etmek için uygun bir yol olarak ortaya çıkmaktadır (Luthans vd. , 2007) . Psikolojik sermaye, insan potansiyelini gerçekleştirmede faydalı olabilecek insan varlıklarını anlamak için çerçeve sunar. PsyCap, göze çarpan bir örgütsel davranış yapısı olarak ortaya çıkmış ve memnuniyet(Avey vd. , 2011) , özel performans (Hoi ve Lee, 2011) güçlendirme duyguları (Avey vd. , 2008), gibi olumlu tutumlarla da ilişkilendirilmiştir (Goertzen, Whitekar, 2015 :774)

PsyCap, genel olarak pozitifliğin gelişimini teşvik ederken, aynı zamanda iyilik ve performansla yol açan psikolojik sermaye bileşenleri, pozitif psikolojik kaynakların diyalektik doğası ve gelişimi içinde pozitifliği ve negatifliği dengeleme fırsatı sunar(Luthans, Broad, 2020:2).

Psikolojik sermayenin teorik temeli, tam dönüşümün etrafında insanlarla neyin doğru olduğunu, insanın gelişime ve büyüme potansiyeline nelerin katkıda bulunduğunun incelemeye daha fazla önem verilmesi. Olumlu odaklanma ve klinik psikoloji alanında ortaya çıkan yaklaşım, daha sonra hem mikro odaklı değere odaklanarak iş yerine genişleterek bireylerde pozitiflik (Luthans, 2002a, 2002b) ;

hem de daha makro odaklı organizasyonlarda ve topluluklarda pozitiflik (Cameron, Caza, 2004; Luthans, Avey, Avalio, Peterson, 2010; 44). Psikolojik sermaye, duruma benzer ve iş yerinde, organizasyonlarda ölçüm, geliştirme ve performans iyileştirmeye açıktır. Psikolojik sermayeyi diğer yapılardan farklı kılan doğasıdır (Sridevi, Srinivasan, 2012: 29).

Psikolojik sermaye, "insan (bildiğiniz) ve sosyal (kimi bildiğiniz) sermayenin ötesine geçerek "kim olduğunuza" (gerçek benliğinize) ve "ne olmaya niyet ettiğinize" (olası benliğinize) gitmek olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 2006: 147). Psikolojik sermayeyi tanımlarken sadece "kim olduğumuz" (yani insan sermayesi) ile değil, aynı zamanda gelişim duygusu ile "kime dönüşüyorsun " durumu ile, " en iyi benliğin" durumuna dönüşerek hakim olabilmektedir.

PsyCap, performans iyileştirme ve rekabet avantajının geri dönüşümü için yatırma ve geliştirmeye açıktır. PsyCap'in operasyonel tanımını en iyi şekilde karşılanması için belirlenen güçlü yönler veya kapasiteler, öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık gibi iyi bilinen pozitif psikolojik yapılardır (Luthans, 2002:696). PsyCap, ekip vatandaşlığı davranışları sergileyen ekip üyeleri arasında olumlu tutum ve davranışları teşvik etmede kilit bir role sahiptir (Bogler, Somech, 2019: 11).

Günümüzün iş ortamı, sürekli değişim ile karakterize edilir. Değişim genellikle bir endişe kaynağıdır. Bireyin psikolojik sermaye kapasitelerini geliştirmek, onlara anlamlı bir güven ve örgütsel değişimde etkin bir şekilde gezinmek için diğer psikolojik araçlarla sağlanabilmektedir. Çoğu kuruluş, eğitim ve geliştirme programları benimser, genellikle çalışanların mevcut veya gelecekteki iş ihtiyaçları için gerekli olan bilgi ve becerilerini geliştirmeye odaklanır. Psikolojik sermaye hakkında hızla büyüyen araştırma yapısı ve bunu olumlu organizasyonel sonuçlarla ilişkisi göz önüne alındığında

organizasyon PsyCap kapasitelerini geliştirmeyi amaçlayan stratejileri birleştirmeyi ciddi olarak düşünmektedir (Luthans, Youssed, 2007: 783).

Psikolojik sermaye, mevcut kaynaklarla ulaşabilecek örgütsel hedeflere ilişkin veya kişinin kendi değerlerine, hedeflerine ilişkin gerçekçi bir değerlendirmeye sahip olan ve olumlu bir bakış açısını sürdüren ekip için ve bireysel olarak olumlu bir etkisi öngörülmektedir. Öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık ile karakterize edilen kişilerin, liderlerinin iyimser olarak daha uyumlu bir ortam oluşturabilmektedir.

Psikolojik sermayenin dört unsurunun öz-yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık çalışanların derin eylemlerde bulunmaya ve zorluk karşısında üstesinden gelmeye motive eden psikolojik kaynak depoları oluşturmaları muhtemeldir. Bu dört bileşen, bireylerin olumlu bakış açısı benimseyerek yeni deneyimlerden öğrenerek olumsuzlukların ve zorlukların üstesinden gelme, ilerleme becerisi de dahil olmak üzere tam bir psikolojik kaynak yelpazesini yansıtır (Hur, Rhee, Ahn, 2015:480) . Psikolojik kaynak yelpazesi ile birlikte bireylerin ve grupların iş yaşamına karşı duyduğu endişe ortamı, zorluklarla mücadele etme durumuna dayanıklılık göstererek mevcut durumlara adapte olmasını bireylerin ve grupların daha güçlü olmasını sağlayan bir yapıya dönüştürmesine yardımcı olabilmektedir.

Olaylara yönelik bilişsel değerlendirmeler ve duygusal tepkiler(yani alana özgü memnuniyet), iyi olma halindeki değişikler sırayla, hedef arayışları, motivasyonel endişeler ve açıklayıcı stiller psikolojik sermaye tarafından şekillendirilir(Newman, Ucbasaran, Zhu ve Hirst,2014:124).Psikolojik sermayenin son birkaç yılda çalışan tutumları, davranışları ve performans ile ilgili olduğu açıkça gösterilmiştir (Avey, Reichard, 2011: Newman, Ucbasaran, Zhu ve Hisrt, 2014: 128).Çalışanların zorlu bir görevde, davranışlarını ele

aldığımızda, zorlu bir proje için gönüllü olmayı seçen ve bunun sonucunda yüksek iş tatmin ve genel refah deneyimlerinden yüksek PsyCap'li kişi bunu tekrar yapmayı tercih edebilir. PsyCap'li kişi, gelecekte bunu tekrar yapmayı seçebilir. Başka bir deyimle, PsyCap alanı, olumlu bir bilişsel, duygusal ve davranışsal döngüyü güçlendirebilir. Çalışanların, bu çalışmalarının PsyCap 'in aynı zamanda onların iyi olma durumuyla da ilişkili olduğu bulunmuştur (Avey vd, 2010 :Newman, Ucbasaran, Zhu ve Hirst, 2014 : 128).

Avey, Reichard ve diğerlerinin (2011), meta analizi tarafından, PsyCap'in çalışanların yaratıcı performansını, problem çözmeyi ve bireysel düzeyde yenilikçiliği etkilediği bulunmuştur. Örneğin, Sweetman, Luthans, Avey (2011) ve Rego vd. (2012c), PsyCap 'in yaratıcı performansla pozitif ilişkili olduğunu ve Luthans, Youssef ve Rawski (2011) , PsyCap 'in problem çözme performansı ve rapor edilen inovasyonla pozitif ilişkili olduğunu buldu. PsyCap ile takımdaki performans ve organizasyonel analiz seviyeleri arasındaki ilişkidir (Luthans, Youssef, Sweetman ve Herms, 2013: 129).

Psikolojik sermaye, bir çalışanın ne kadar umutlu, dayanıklı, kendine güvenen ve iyimser olduğunu göstermektedir. Bu psikolojik kapasiteler, yoğun rekabet ve belirsizlik ile karakterize edilen günümüzün iş bağlamında önemli bir yere sahiptir. Her gün, bir çalışanın cesaretle yüzleşmesi gereken yeni bir zorluk ortaya çıkmaktadır. Etkili bir sunum yaptıktan sonra projeyi rakibe karşı kaybetmek, agresif bir yöneticiye katlanmak, maaş kesintisi yükünü taşımak, gerçekçi olmayan teslim tarihini karşılamak gibi durumlar ile daha iyi performans göstermek ve buna göre uygun iş tutumları ve davranışları sergilemek gibi. Bu gibi durumlarda, bireylerim ve gruptaki kişilerin bu durumlarda mücadele etmesine yardımcı olmaktadır ve psikolojik sermaye kapasiteleri iş hayatında çok önemli bir noktayı oluşturmaktadır (Sridevi, Srinivasan, 2012: 26). Psikolojik sermaye birey ve organizasyon için, sürdürülebilir rekabet avantajı

yaratmak için maddi olmayan kaynakları (insan ve sosyal sermaye gibi) değerlendirilen, değiştiren, yeniden yapılandıran ve kullanan bir durumu oluşturmaktadır. Psikolojik sermayesi, ne kadar çok çalışma yüksekse, onların zaman içinde işlerini geliştiren, daha uygun ve zorlu hale getiren ve çeşitli yönlerini iyileştiren eylemleri aktif olarak üstlenme ve başarılı bir şekilde gerçekleştirme eğiliminde olmaları beklentileri bulunmaktadır.

Psikolojik sermaye, başkalarıyla tatmin edici ilişkilerde daha yüksek bir pozitif/ negatif etkileşim oranı için gerekli kasıtlı aktiviteleri tetiklemede özellikle önemlidir (Fredrickson, 2009: Newman, Ucbasaran, Zhu ve Hirst, 2014: 122) .

Gelişim sürecinde PsyCap 'ten kaynaklandığını ve PsyCap tarafından yönlendirildiğini göz önüne alındığında, bulgular iki düzeyde olumlu psikolojik kaynaklara sahip olmasının önemini vurgulamaktadır. Yetersiz düzeyde psikolojik sermaye 'ye (yani düşük psikolojik kaynaklara) sahip kişiler, kaynak kaybını önlemek için daha fazla motive olurlar. Bu amaçla, kendilerini geliştirmek ve zorunlu hedeflere ulaşmak için çevrelerini şekillendirmek yerine iş rollerini yönetirken muhafazakâr stratejiler kullanabilirler. Bunun tersi durumda ise, psikolojik sermaye düzeyi artan psikolojik kaynaklara sahip olan kişilerin, farklı davranışları (yani yapısal iş kaynaklarını arttırma, sosyal iş kaynaklarının arttırma ve zorlu iş taleplerini arttırma) iş yaratma, harekete geçme olasılığı daha yüksektir, bu durum psikolojik sermayenin kariyer gelişimi ve başarısına yol açar(Cenciotti, Alessendri, Borgogni, 2016: 9).Toplumun ve bireylerin, refahını, psikolojik sermayesini iyileştirmek için tasarlanan girişimlerin işsizliği azaltmaya, emeğinin verimliliğini arttırmaya ve gayri safi milli mutluluğun arttırmaya yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Bir kişinin psikolojik sermayesi kısmen işsizliğin etkisine aracılık etmektedir. Daha sağlıklı psikolojik sermayeye sahip olan insanlar daha yüksek refaha sahiptir, bu da negatif işsizlikten

refah döngüsünü kırarak iş gücü piyasasına yeniden girişi kolaylaştırmaya yardımcı olur. Daha sağlıklı psikolojik sermayeye sahip kişilerin iş arama faaliyetlerine katılmaya daha fazla motive olmaları, işe karşı daha sağlıklı tutumlara sahip olmaları, daha üretken olmaları, onları potansiyel işverenler için cazip hale getirmesi muhtemeldir (Cole, Daly ve Mak, 2009: 473).

Hobfoll'un (1989), kaynakları korunması (COR) teorisine göre, bireyler kaynakları elde etmeye ve sürdürmeye çalışırlar. Bu kaynaklar kazanıldığında, sonuç refahta bir artıştır. Hobfoll'a göre, fiziksel nesneler (örneğin, kişinin evi), kişisel özellikleri (ör. Benlik saygısı), koşullar (medeni durum) veya enerjiler dâhil olmak üzere, daha fazla esenliğe yol açabilecektir. PsyCap'in yüksek seviyelerde refah artışı ile sonuçlanan kişisel ve karakteristik kaynak olarak hizmet ettiğini öneriyoruz(Culbertson, Fullagar, Mills,2010: 423).Çalışanlar ne kadar çok kişisel kaynağa sahip olurlar ve yatırım yaparlarsa, bağlamlarını o kadar fazla şekillendirme ve kendi çıkarlarını elde etmek için uygun çalışma koşullarına uyum sağlama yeteneğine sahiptirler. Bu kaynaklarının ilk yatırımının, yeni kaynaklar elde ettikleri ve yeni kaynakları olumlu gelişme sürecini beslemek için kullandıkları bir kazanç döngüsünü etkinleştirme potansiyeline sahip olduğu anlamına gelir. Bu teoriye takiben, daha yüksek PsyCap'e sahip bireylerin, çalışma ortamlarını, kişiliklerine ve yeteneklerine uygun şekillerde değiştirmek için daha donanımlı olduğu varsayımı bulunmaktadır (Cenciotti, Alessendri, Borgogni, 2016:2).

Bireylerin ve toplumun psikolojik sermayesini iyileştirmek için daha uzun vadeli girişimlerden faydalanmak ve yatırım yapmak (eğitim sistemi, aile refah programları, danışmanlık, kariyer geliştirme programları) Psycap'in dayanıklılık beceresine geliştirmesine yardımcı olabilmektedir. Bu tür programlar, değişime karşı daha uyumlu olmalarına ve sürekli öğrenmeye bağlı yardımcı olarak,

kişinin belli dönemlerde veya durumlarda karşılaştığı zorluklarda daha etkili bir geçiş yapmalarına yardımcı olabilmektedir.

Psikolojik sermayenin destekleyici ve teşvik edici ekipte çalışan bireyler için daha güçlü sonuçlar üretmesini beklenebilir. Çalışma ortamında ki ikilime ek olarak, daha katılımcı veya özgün liderlik tarzları, psikolojik sermayenin öncül olarak görülmesi, psikolojik sermayenin yaygınlaşmasını kolaylaştırabilir. Örneğin, çalışanlar ve ekipler psikolojik sermaye raporu oluştursalar da, üstün sonuçlar veren davranışlara rehberlik etmek için bunun doğru şekilde yönlendirmek için liderliğe ihtiyaç duyabilmektedir. Bu nedenle, katılımcı veya otantik liderlik tarzlarının psikolojik sermaye ile istenen sonuçlar arasındaki pozitif ilişkiyi vurgulamasını, bu ortama öncülük ettiğini fakat diğer paternalist veya otoriter liderlik tarzları bireysel düzeyde psikolojik sermayenin yayılmasını ve gelişmesini sınırlayabilir (Newman, Ucbasaran, Zhu ve Hırst, 2014: 132) .

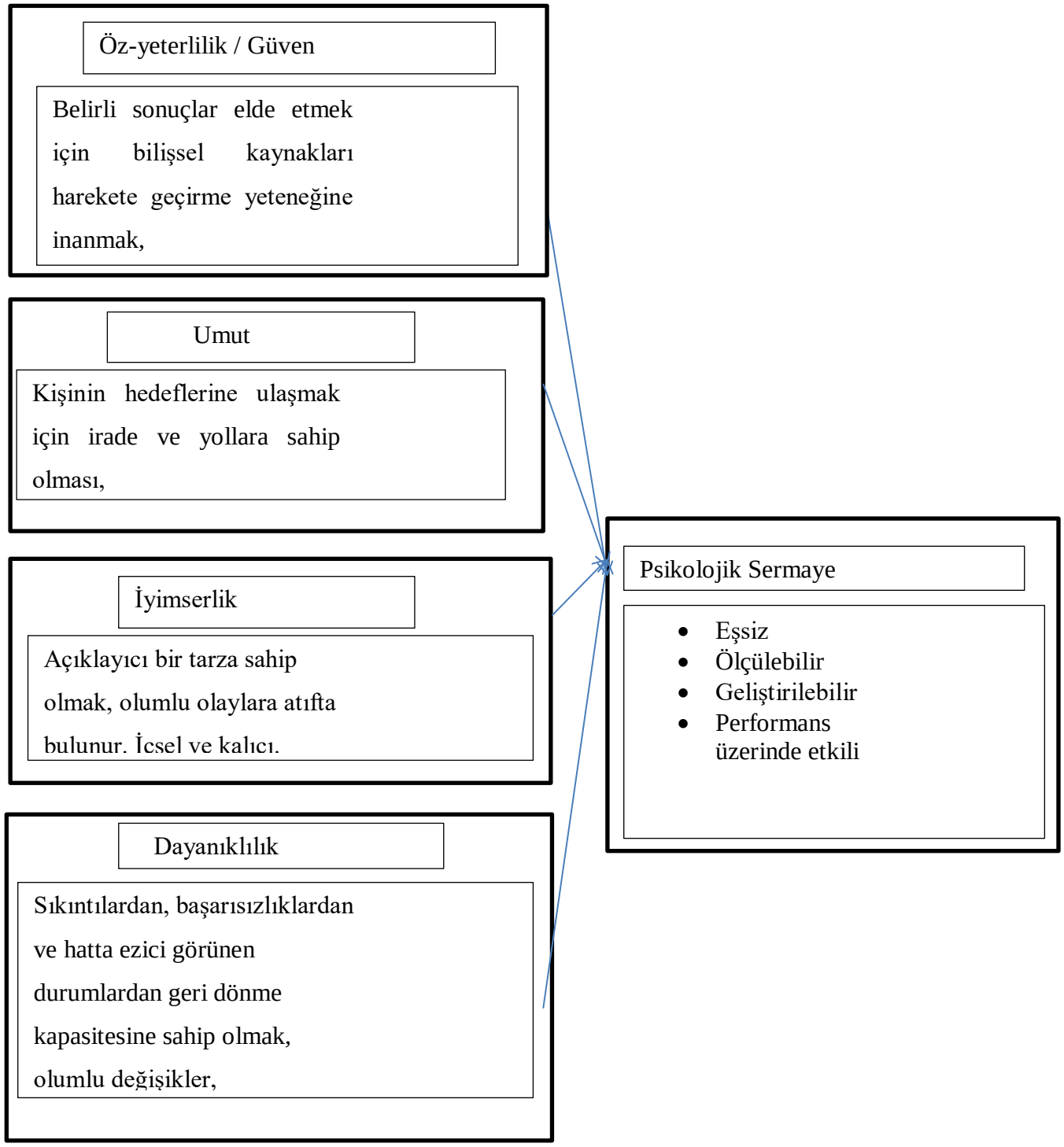
Çok çeşitli alanlarda incelenen psikolojik sermaye, daha yüksek pozitiflik, kişinin iyi talihine alışmanın üstesinden gelmek için gerekli olan çeşitliliği ve yeniliği teşvik edebilmektedir. Daha geniş kapsamda, olumlu olayların daha yüksek düzeylerde alana özgü memnuniyet ve refah değerlendirmelerine dönüştürmesi için gerekli olan süreçlere de yardımcı olabilir psikolojik sermaye.

PsyCap, etkinlik veya esnek bir şekilde geri dönüş bildirimlerine olumsuz etkileşimleri tamponlayabilir, bu durum da daha başarılı ilişkiler ve yüksek düzeyde ilişki memnuniyetine dönüşmesini sağlayabilmektedir. Kişinin ilişkilerinde ki pozitiflik, yoğunluk, kontrol edilebilirlik ve potansiyel etki açısından farklılık gösterebilse de, psycap de olumlu ilişkileri geliştirmede, tarafsız ilişki gemilerini güçlendirmede, yeni bir ilişki yaratmada önemli rol oynayabileceği göstermektedir. İlişkileri onarma ve ilişkileri daha olumlu bir açıdan görmemizi sağlamaktadır.

1.4. Psikolojik Sermayenin Boyutları

Pozitif psikoloji, pozitif kişisel tecrübe (mutluluk, iyilik hali, memnuniyet, umut, iyimserlik) , pozitif kişisel özellikler (yetenekler, ilgiler, yaratıcılık, bilgelik, değerler, karakterin güçlü yönleri, anlam, amaç, büyüme ve cesaret) ve pozitif kurumların (pozitif aileler, okullar) incelemesidir (Seligman, Csikzentmihalyi, 2000: 5). Bu incelenme ile beraber, pozitif psikolojiden hareketle, örgütleri de bu bakış açısıyla değerlendiren pozitif örgütsel davranış yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Yukarı bölümlerde bahsettiğimiz üzere, POB kapasiteleri, öz-yeterlilik/ güven, umut, iyimserlik ve dayanıklılık içermektedir ve bunlara topluca pozitif psikolojik sermaye olarak değinilmektedir (Luthans, Youssef, 2004; 151).

PsyCap dört bileşenden oluşur: öz-yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık. Bu bileşenler, birlikte refahı olumlu etkileyen kapsamlı bir kişisel özellik olarak hizmet etmektedir (Culbertson, vd. , 2010: 421) .Psikolojik sermaye kapasitelerinin, durumlara geliştirebilir ve değiştirebilir özelliğe sahiptir. Bu bileşenlerin bir bütün olarak ele aldığımızda, psikolojik sermayenin oluşumunda, psikolojik sermayeyi yapan değerlerde, organizasyon ve bireyde etkileri görülmektedir, Tablo 1,1 ‘ de olduğu gibi;



Şekil 1.1: Pozitif Psikolojik Sermaye Bileşenleri (Lutans &Youssef, 2004: 152).

1.4.1. Öz- Yeterlilik (Etkililik- Güven)

Öz-yeterlilik, "kişinin bir konu hakkındaki kanaati (veya güveni)" olarak tanımlanmıştır. Gerekli motivasyonu, bilişsel kaynakları ve eylem planlarını harekete geçirme yetenekleri belirli bir bağlamda, belirli bir görevi başarıyla yürütmektir (Firestone, Cole, 2015: 6) .

Öz-yeterlilik teorisyeni ve Araştırmacı Albert Bandura, öz yeterliliğin en yaygın ve önemli bileşen olduğunu vurgulamaktadır. Pozitiflik için psikolojik mekanizmalar, "insanlar, arzu edilen etkileri üretebileceklerine ve istenmeyenleri önleyebileceklerine inanmadıkça, eylemleriyle, harekete geçmek için çok az teşvikleri vardır. Motivasyonu, bilişsel kaynakları harekete geçirmek ve başarılı bir şekilde yürütmek için gereken eylem bütünlüğünü oluşturmaktadır. "Luthans; öz-yeterlilik, bir bireyin kendi yeteneklerine ilişkin inancı ya da güveni" olarak da tanımlanabilmektedir. (Luthans, 2002: 63).

Öz- yeterlilikte, kişinin inancıyla olan bağlantısını vurgulamak önemlidir. Öz- yeterlilik seviyesi yüksek, kendi kendine yeterli insanlarda beş özellik ile ayırt edilir (Luthans, Youssef,Avolio, 2007 :38) ;

1. Kendileri için yüksek hedefler belirler ve kendi kendilerine zor olan görevi seçerler.
2. Meydan okumayı hoş karşılar ve başarılı olurlar.
3. Kendilerini çok motive ederler.
4. Hedeflerine ulaşmak için gerekli çabayı gösterirler.
5. Engellerle karşılaştıklarında sebat ederler.

Bu beş özellik, yüksek yeterliliğe sahip bireyleri, bağımsız olarak gelişme ve süreler boyunca çok az dış girdiyle etkin bir şekilde performans gösterme kapasitesiyle donatır.

Öz- yeterlilik süreci, bireyler kendi tercihlerini seçmeden önce insan işleyişini olumlu yönde etkileyebilir, seçimlerini yapar ve çabalarını başlatmasına yardımcı olur. Öz-yeterlilik, bireyin kendi yetenekleri ve kaynakları değil, daha çok bunları nasıl kullanabileceklerini, nasıl algıladıkları veya inandıkları sürecini oluşturmaktadır.

Öz- yeterlilik, olumlu bir inancı temsil eder (kendi başına yetenek ve sonuç beklentisi değil) ve iş yeri için Stajkovic ve Luthans (1988b, s.66) tarafından "çalışanın, çalışanları harekete geçirme yeteneklerine olan inancı veya güveni" olarak tanımlamıştır. Belirli bir bağlamda belirli bir görevi başarıyla yürütmek için gereken motivasyon, bilişsel kaynaklar veya eylem kursları (Luthans, Avalio, Norman, 2007: 548).

Öz yeterliliği yüksek olan bireyler, zorluklar üzerinden başarılı olma ve ısrarla çaba gösterme ile karakterize edilir ve görevi yerine getirmede başarılı olacaklarına olan inançla yönlendirilirler (Goertzen, Whitekar, 2015: 775) . Bugünün ve yarının ortamında bulunan benzersiz, karmaşık zorluklarla karşı karşıya kaldıklarında, hedeflerine ulaşma ve alana özgü ustalık deneyimlerinden yararlanma yeteneklerine dair genel bir inanca sahiptir (Luthans, Borad, 2020: 5).

Öz-yeterliliği anlamaya ve geliştirmeye yönelik bu alana özgü yaklaşım, farklı yaşam alanları arasında tekrarlanarak ve aynı anda etkililik oluşturma sürecinde geliştirilen ve kullanılan aracı mekanizamaların tam etkisini yakalamamış olabilir. Bu çok olumlu bir yapıya (öz-yeterlilik) "eksik" perspektifinden yaklaşmanın örneği olmuştur. Öz- yeterlilik durumu yüksek bir kişinin aynı bağlamda daha zorlu hedefler peşinde koşmaya motive olması muhtemel olsa da, öz- yeterliliğin farklı bağlamlarda yeni ve tanıdık olmayan hedefler peşinde koşmak için failliğe dönüştüğü mekanizmalar belirsizliğini korumaktadır. Bu durum, öz- yeterlilik seviyesi yüksek olan kişiyi, yeni bir bağlama maruz kaldığında etkililikten yoksun olma gibi yabancı bir durumda bırakır. Öz yeterlilik olmadan, yeni zorlukların

aracı olarak takibi durdurma noktasına gelir. Bu, öz yeterliliği inşa etmenin birincil yollarından biri olan sonraki başarılı ustalık deneyimlerini engeller (Youssef, Luthans, 2013: 154).

1.4.2. Umut

Umut, istenen hedeflere ulaşmak için yollar üretme ve bu yolları kullanmak için kendini motive etme algılanan yeteneği olarak tanımlanır. Snyder (1194c) bilişsel umut modelinin, hedefler, yollar ve faillik dâhil olmak üzere temel kavramları için tanımlar. Hedefler, insan davranışlarına rehberlik eden sosyal zihinsel hedeflerdir. Düşünce yolları, arzu edilen hedeflere giden birden çok yol oluşturmak için algılanan yeteneği gerektirir. Ajans düşüncesi, bir yol boyunca hareketi başlatmak ve sürdürmek için algılanan yeteneği gerektirir. Duygular, amaca yönelik düşüncelerin eylemlerin devamı olarak kavramlaştırılır ve hedef arayışının algılanan başarısı ve ya başarısızlığına ilişkin geri bildirim olarak işlev görür. (Rand, Cheavens, 2009: 323).

Snyder(1994, 2002), umut modeli, insan eylemlerinin doğası gereği amaca yönelik olduğu varsayımlarına dayanmaktadır. Snyder, hedeflerin peşinden giderken insanların birbiriyle iki bilişsel süreçle meşgul olduklarını öne sürmektedir : (a) düşünme yolları ve (b) aracı düşünme. Yollar düşüncesi, bir amaca yönelik makul yolların üretilmesini ve bu yollara duyulan güven duygusunu içerir (Snyder, 2022) İddiaya göre, yüksek umutlu insanlar, düşük umutlu insanlara kıyasla bir hedefe giden birden fazla yol üretme yeteneklerine daha fazla güvenmektedirler. Bu algılanan yetenek, bir yol engellendiğinde avantajlıdır çünkü kişinin alternatif bir yol boyunca hedefi takip etmeye devam etmesine izin verir. Daha geniş düşünme yolları, hedefe ulaşma yollarını arttırır (Rand, 2009: 231).

Adelabu'ya (2008) göre umut, " bir duygu" olarak tanımlanır. Kişinin amaçlarına ulaşma kararlılığı (ajans) ve kişinin hedeflerine ulaşmak için başarılı bir plan oluşturma yeteneği (yollar)'dır (Phan,2013: 94). Umut, dinamik bir motivasyondur. Umut düzeyi yüksek olan insanlar, ihtiyaç duyulan bireylerdir. Mevcut strateji ile olumlu sonuçlar gerçekleşmediğinde, yeni bir projeyi başlatmak, projeyi gerçekleştirmek ve yeni stratejiler uygulamak için motivasyona sahip olabilmektedirler.

Umut, yolları planlama ile ilgili düşünceleri ve eylemlilik (motivasyonla ilgili düşünceler) yoluyla bir hedefi takip etmenin bilişsel süreciyle ilgilidir. Bu iki yapı teorik olarak biraz farklıdır ; öz-yeterlilik araçsal davranışların performans için olumlu beklentilerini vurgular (Feldman, Kubota, 2014:5).

Umut ajansı içermektedir, ya da etkinlik gibi bir durum olan bir hedefi takip etmek için motivasyon enerjisi. Ayrıca umut, yalnızca amaç ve alt hedeflerin belirlenmesinde değil, aynı zamanda bu hedeflere ulaşmanın alternatif yollarını içeren yollardır. Umutları yüksek olanlar, hedeflere veya alt hedeflere ulaşmanın önündeki engelleri tatmin ederken ve hedeflenen duruma ulaşmak için proaktif olarak birden fazla yol belirlerken beklenmedik durum planlamasını kullanır (Snyder, 2000: Snyder, Feldman, Taylor, Schroeder ve Adams, 2000:250) .Yüksek umut, birden fazla yolu oluşturabilmektedir. Bu oluşturulan alternatif yollar bir kişi hedeflerine yönelik engellerle karşılaştığında kritik bir öneme sahiptir(Irving, Snyder ve Crowson: 1958: Valle, Huebner, Suldo, 2006: 394). Hedefler belirlenme derecesine göre değişir, yüksek umutlu düşünmede belirsiz hedeflerin ortaya çıkması daha az olasıdır. Umut teorisinde ki odak, gelecekteki olumlu hedeflerle ilgili sonuçlara ulaşmaktadır (Snyder,2002: 256) .

Snyder 'in organizasyonlarda umut bileşenini geliştirmek ve yönetmek için geçerli olacak çalışması (Luthans, 2002: 63) ;

- Katılım ve katılım yoluyla hedef kabulü ve taahhüdü elde etmek,
- Belirli kilit hedefleri belirlemek,
- Hedefleri netleştirerek ve karmaşık, uzun vadeli stratejileri indirgemek için bir adım yöntemi kullanmak,
- Hedeflere yönelik belirli alternatif ve beklenmedik durumlar (ör. Eylem planları) geliştirmek,
- Mutlak hedef blokajı karşısında, zaman kaybetmeden yeniden hedef belirleme becerisi geliştirmek,
- Yaklaşan önemli olayların zihin provasını yapmak.

Umut, irade ve yol gücünü de içermektedir. Bir iradenin olduğu yerde bir yol vardır. Umudun irade gücü bileşeni, karmaşık, dengeli, çok anlamlı hedef arayışı için kararlılığı ve motivasyonu harekete geçirmeye yardımcı olabilirken, yolu ve yol gücü bileşeni, engellenen hedeflere yönelik yeni ve keşfedilmemiş yolların geliştirilmesini ve optimizasyonunu kolaylaştırabilir (Youssef- Morgan, Luthans, 2013: 156).

Yüksek umutlu kişi, hedeflerinden ve hedeflerine giden yolda daha emin olma eğilimindedir. Hedeflerine meydan okuma, değerlere doğru ilerleme, hedeflerin yanı sıra hedeflerin kendileri, insanlarla etkileşime girmekten hoşlanırlar ve yeni koşullara kolayca uyum sağlar ve iş birlikçi ilişkiler, daha az endişeli özellikle değerlendirici, stresli durumlarda ve çevresel değişime daha uyumludur (Luthans, 2022: 62). Bu durum, yüksek umudun insan yaşamının dönemlerinde psikolojik bir güç olarak hizmet ettiği fikrini desteklemektedir. Daha yüksek düzeyde umut bildiren kişiler, olumsuz yaşam olaylarıyla karşılaştıklarında iç davranış problemlerinde artış ve yaşam doyumunda azalma riski daha az görülmektedir. Bireyleri, olumsuz olaylardan korumak mümkün değildir, umutlu düşünme bireylerin daha etkili bir şekilde başa çıkmalarını sağlayabilecek bilişsel-

motivasyonel güçleri geliştirmeye yönelik düşünebilecekleri bir durumu önermektedir.

Biliş ve motivasyon üzerine yapılan araştırmalar, yüksek umut duygusu akademik başarı ile pozitif ilişkilidir (Adelabu, 2008; Onwuegbuzie& Snyder, 2000; Snyder, Feldman, Shorey ve Rand, 2002; Snyder, Shorey, 2002) ve bireylerin başarısı ve öğrenme çıktıları ile ilgili diğer faktörlerin – örneğin başa çıkma (Danoff-Burg, Prelow ve Swensan, 2004; Onwuegbuzie ve Snyder, 2000; Snyder, 1999) ve problem çözme (Chang, 1998; Chapell & Orenton, 2002) . Tespit edilen kanıtlar, artan bir umut duygusunun akademik başarı ve bireylerin motivasyonunu kolaylaştırır (Phan, 2013: 96).

Daha yüksek umut, üstün akademik ve atletik performansa, daha fazla fiziksel ve psikolojik esenliğe ve gelişmiş kişilerarası ilişkileri öne çıkarmaktadır. Umudun diğer kişilik yapılarının ayırt edilmesi, umuttaki potansiyel grup farklılıklarının incelenmesi, umudun olası uyumsuz yönlerinin araştırılması ve mevcut küresel krizleri anlamak ve iyileştirmek için umut teorisi kullanılır ve gelecekteki yönlendirilmesine dikkat edilir.

1.4.3. İyimserlik

Günlük dilde iyimser, gelecekte olumlu ve arzu edilen olaylar bekleyen kişidir, kötümser ise sürekli olumsuz düşüncelere sahip olan ve istenmeyen olayların olacağına ikna olan kişidir. Psikolojik sermaye iyimserliği, yalnızca gelecekte iyi şeylerin olacağını tahmin etmek ile değildir. PsyCap iyimserliği, olumlu veya olumsuz, geçmiş, şimdi ve gelecekte belirli olayların neden meydana geldiğini açıklamak için nedenlere ve yüklemelere bağlıdır (Luthans, Youssef, Avolio, 2007: 87). Ayrıca, geleneksel iyimserlikten farklı olarak, hem gerçekçi hem de esnek olma uyarılarına sahiptir (Culbertson, Fullagar, Mills , 2010 : 421).

Problem odaklı başa çıkma ile ilgili iyimserlik, özellikle kontrol edilebilir durumlardır. İyimserlik aynı zamanda olumlu yeniden çerçeveleme ve durumun gerçekliğini kabul etme eğilimi ile de ilgilidir. Daha az inkâr ve daha az deneme ile ilgili iyimserlik, sorundan kendini uzaklaştırır. Bu nedenle, iyimserler genellikle başa çıkabilenler olarak görünürler ve kötümserler başa çıkamayanlar olarak görünürler (Snyder, Lopez, 2002 :303).

İyimserlik, kişinin belirli bir durumda neyi başara bileceğini, neyi başaramayacağını dair bir değerlendirmeyi içerir ve dolasıyla kişinin etkililiğine ve umuduna katkıda bulunur. Peterson(2000) belirttiği gibi, gerçekçi iyimserlik çok dinamik ve değişkendir ve duruma benzer olarak kabul edilir. Umut bileşenine benzer olarak, iyimserlikte bir hedef olduğunda işleyen amaca dayalı bilişsel bir süreçtir (Peterson, 2000: 46).

İyimserlik, iyi olan durumu ya da iyiyi belirlemenin ötesinde olan bir durumdur. İnsanların zor zamanlarında hissettikleri kötü duygular, iyimser beklentilerin yarattığı olumlu duygular insanların yaşamlarını devam ettirmesini sağlar. Zor bir dönemde kariyer hedef arayışlarına aktif olarak devam ederler ve kötümserlerin, olumsuz beklentilerinin yarattığı olumsuz duyguları yönetmek için kaçınmacı başa çıkma davranışlarını kullanarak durumu tolere edebilirler (Rnad, Shanahan, Fisher ve Fortney, 2020: 235).

Broad ve Luthans (2020) , iyimserlik bileşenini özelliğini şu şekilde ele almışlardır (Broad, Luthans, 2020: 6);

- İyimserlik sadece geçmiş ve gelecekteki olaylarla ilgili beklentileri belirlemek ile sınırlı değildir, aynı zamanda strese karşı tampon görevi sağlayarak bireysel başa çıkma stratejileri içinde önemli çıkarımlara sahiptir (Scheiner vd. , 1986).

- İyimserlik, aktif başa çıkma göstergeleri, başa çıkma stratejilerinin detaylandırılması veya karmaşıklığı sosyal destek anlayışı ile pozitif olarak ilişkilendirilebilmektedir.
- İyimserlik, karmaşıklık, güçlük ve engellerle karşılaştıklarında insanların problemlerini nasıl çözebileceklerine yardımcı olur.
- İyimser başa çıkma stratejisi kişinin umut düzeyini etkiler ve böylece genel psikolojik sermayenin etkileşimli, sinerjik doğasını gösterir.

İyimserliğin bir etkisi, insanların sorunlarla karşılaştıklarında nasıl hissettikleri üzerindedir. İnsanlar zorluklarla karşılaştıklarında, yaşadıkları duygular heyecan ve kulaktan kulağa öfke, kaygı ve depresyona kadar değişir. Duygular arasındaki denge, iyimserlikteki değişimlerle ilgilidir. İyimserler, işler zor olduğunda bile iyi sonuçlar bekler(Snyder, Lopez, 2002: 305).

İyimserler, "kendi bakış açıları açısından olumlu" olma eğiliminde olan iyi sonuçlar bekleyen bireylerdir. Genel olarak iyimser olarak algılanırlar ve olumlu beklentileri belirli bir davranış alanı veya ortamda sınırlı değildir. İyimserler, engellerin üstesinden gelinmesi gereken zorluklar olarak görürler, bu nedenle günlük aktiviteleri sırasında ortaya çıkan engellerin daha az rahatsız edici olması ve onlar içinde daha az sorunlu sonuçlara yol açması beklenir (Scheier&Carver, 1985: 219; Bogler, Somech, 2019: 5). İyimserler aksilikleri duruma özel olarak dış sallaştırma eğiliminde olduklarından, kişisel yeteneklerin gelecekte benzer zorlukların üstesinden gelmelerine yardımcı olacağına inanarak daha yüksek motivasyona sahip olmaya devam ederler. Bireylerin gelecekteki "kötü olayları" tahmin etmelerine, potansiyel engeli öngörmelerine ve bunların etkilerini azaltmak için alternatif yollar yaratmalarına yardımcı olmayı içeren gelişimsel müdahaler, iyimserlik düzeylerini

arttırmada araçsal olabilirler (Luthans vd. , 2006: Goertzen, Whitekar, 2015: 775).

İyimserler daha az kadercilik, kendini suçlama ve gerçeklerden kaçma kullanırlar ve durumun olumsuz yönlerine odaklanmazlar veya semptomları hakkındaki düşünceleri bastırmaya çalışmazlar. İyimserler de değişmeyen durumları onlardan kaçmaya çalışmak yerine kabul ediyor gibi görünüyorlardır (Snyder, Lopez, 2002: 305).

1.4.4. Dayanıklılık

Psikolojik sermaye bileşenlerinden dayanıklılık, gerçekliği sarsılmaz bir şekilde kabul etme esnekliğine sahip olanları tanımlamaktadır; Hayatın anlamlı olduğuna dair güçlü bir şekilde tutulan değerlerle desteklenen derin bir inanç ve doğaçlama yapma, önemli değişikliklere uyum sağlama olarak dayanıklılık gizemli bir gücü oluşturmaktadır (Broad, Luthnas , 2020 :5).

Pozitif psikologlar, dayanıklılığı "insanlar hakkında doğru ve en iyi şey" olarak dayanıklılığı benimsemişlerdir. Örneğin, Masten ve Reed (2002,p.75) dayanıklılığı, " kalıplarla karakterize edilen bir fenomen sınıfı" olarak tanımlar, "önemli olumsuzluk veya risk bağlamında olumlu adaptasyon". Hem klinik hem de pozitif psikolojide ortak bir tema ile dayanıklılığa niteliksel bir şekilde tanımlar (Luthans, Vogelgesang, Lester, 2006: 28). Dayanıklılık bir bireyin olumsuz veya olumlu stresli koşullarda yanıt verme ve hatta gelişme kapasitesidir.

Luthans (2002a, 702) , dayanıklılık tanımlamasına göre, araştırma modeli, gelişmeye açık olarak, dayanıklılığı "sıkıntı, çatışma, başarısızlık ve hatta olumlu olaylar, ilerleme ve artan sorumluluktan geri tepme veya geri sıçrama için geliştirilebilir kapasite" olarak tanımlamaktadır. Dayanıklılık (esneklik), geri sıçrama kapasitesi, zorluklar karşısında büyümeyi, öğrenmeyi kolaylaştırabilir ve alanlar arası pozitifliğe yol açabilecek eşikler açılabilir.

Yakın tarihli bir dayanıklılık meta teorisi, üç araştırma ve analiz dalgası tanımladı bunlar ; (a) dayanıklılığı belirlemek bireylerin nitelikleri ve sosyal kişilik takımında bulunan destek sistemlerinde başarı ; (b) stresörler, zorluklarla başa çıkma sürecini anlamak, tanımlama, güçlendirme ve güçlendirme ile sonuçlanan değişikler veya fırsat koruyucu faktörlerin zenginleştirilmesi ve (c) motive edici güçlerin belirlenmesi bireyler ve gruplar içinde ve bunu teşvik eden deneyimlerin yaratılması bu kuvvetlerin aktivasyonu ve kullanımı (Richardson, 2002: 308).

Dayanıklılık oluşturmak için yani olumlu duyguları kullanmak, risk veya varlık düzeylerini değiştirmek (Masten, 2001), ve kendini geliştirmeyi teşvik etmek (Greenwald, 1980; Taylor) gibi farklı yöntemleri bulunmaktadır (Bonanno, 2004: 27). Dayanıklılık geleneksel olarak varlıklarla benzemektedir. Bu yüzden, nispeten sabit olarak tasvir edilmiş olsa da, aslında geliştirebilir olduğuna dair artan kanıtlar vardır (Bonanno, 2004: 27).

Dayanıklı bireyler, zorluklarla karşılaştıklarında daha fazla duygusal istikrar gösterirler (Bonnano, Papa & Neill, 2001), değişken taleplere karşı daha esnektirler ve yeni deneyimlere açıktır (Tugade& Fredrickson, 2004: Luthans, Vogelgsans, Lester, 2006 :28).

Dayanıklılık reaktiftir (diğer faktörlerin aksine daha proaktiftir) ve yoğun bir stres etkeni öncülü var- İş kaybı, düşük performans değerlendirilmesi veya terfi gibi yoğun olumlu olaylar gibi refah durumunu rayından çıkarabilecek, çok fazla kişisel sorumluluk ve hesap verilebilirlik- dayanıklılık sürecini etkinleştirmek için. Bu nedenle, dayanıklılık aslında zorlu bir deneyimden sonra güveni, umudu ve iyimserliği geri kazanmaya hizmet edebilir, bu da dayanıklılığın psikolojik sermayenin diğer olumlu sonuçlarının bir öncü olduğunu gösterir (Schaubroeck, Deng, Riolli, Spain, 2011: 30) .

Dayanıklılığı harekete geçirmek için gerekli durumlar ve özellikler, uyum sağlama ve zorluklarla başa çıkma konusunda dinamik bir durumdan oluşabilmektedir.

Bonnano (2004, s. 25) , dayanıklılığın üç boyutta oluştuğunu belirtir;

- Hayatta anlamlı bir amaç bulmaya kendini adamış olmak,
- Kişinin çevresini ve olayların sonucunu etkilemesi,
- Kişinin hem olumlu hem de olumsuz yaşam deneyimlerinden öğrenebilir ve gelişebilir olması.

Dayanıklılık, üç aşamalı bir strateji aracılığıyla geliştirilecek şekilde teorileştirilmiştir: Varlık odaklı, risk odaklı ve süreç odaklı stratejilerdir. Varlık odaklı stratejiler, "risklere rağmen olumlu sonuçların olasılığını arttırmak için kaynakları geliştirmeyi amaçlar". Risk odaklı stratejiler, "istenmeyen sonuçların olasılığını artıran stres faktörlerini azaltmaya çalışır". Süreç odaklı stratejiler ise, "yeni ortaya çıkan risk faktörlerini yönetmek için kişinin varlık envanterini düzenlemeyi amaçlayan " stratejilerdir (Luthans, Youssef, 2004: 156).

Dayanıklılığı yüksek olan bireyler, sıkıntılarının ardından duygusal emeği yöneterek ve sonuç olarak engellerle karşılaşıldığında daha hızlı geri dönerler. Bu geri dönüş yeteneği, bireylerin belirlediği hedef türlerini(umut) ve güveni arttırır. Dayanıklılığı yüksek olan bireyler aynı zamanda zorlukları, sıkıntıları ve stres etkenlerini kontrol etme yetenekleri konusunda kendilerine daha fazla güvenme eğilimdedir(Broad, Luthans, 2020 : 7).

1.5. Psikolojik Sermayenin Önemi ve Sonuçları

Psikolojik sermaye , insan potansiyelini gerçekleştirmede faydalı olabilecek insan varlıklarını anlamak için bir çerçeve sunar (Goertzen, Whitekar, 2015: 774). PsyCap, insan varlıklarını anlamak için sunduğu bu çerçeve de, bireyleri anlayarak onların işlerinde ve

kendilerinde ne beklediği konusunda daha fazla netlik sağladığında daha etkili bir durum oluşmasına yardımcı olabilmektedir.

İş ortamı, değişim ve dönüşüm ile karakterize edilir. Değişim, dönüşüm bireyler için bir belirsizlik ve endişe kaynağı olarak görülmektedir. Yüksek psikolojik sermayeye sahip olan kişi, bu belirsiz durumdan etkin bir şekilde yöneterek etkilenmeye biliyor. Kişinin iş performansına zarar vermeden, organizasyon içinde etkin bir sürecin oluşmasını sağlıyor.

Psikolojik sermaye, bireysel ve organizasyonel olarak motive edicidir, temel ihtiyaçları karşılar, çalışanların refahını artırmaya yardımcı olmaktadır. İş gereksinim çabalarını arttırmak için, pozitif psikolojiye sahip bireyler, amaçları ve kendileri arasında daha yüksek düzeyde bir uyum hissederler. Bireylerin, hedeflerine odaklanmak ve kendileri ile işlerle meşgul olmaya yönlendirmek için içsel ve dışsal olarak motive olan bireylerin oluşumunu destekler. Pozitif psikoloji ile psikolojik sermaye bileşenleri, dirençli bireylerin oluşmasını destekler, olumsuzlukların üstesinden gelmek veya başarılı olmak için, çünkü bu duruma hazırlıklıdır. Dirençli bireyler, stratejik ve programatik bir şekilde yaklaşım benimseyerek, stresle başa çıkabilir ve uyum sağlayabilirler.

II. BÖLÜM

LİDERLİK

2.1.Liderlik Tanımı

Toplumların coğrafyasına, tarihine ve kültürüne göre değişiklik gösteren liderlik kavramı temelinde nitelikleri ve misyonları açısından benzerlikler göstermektedir.

On dördüncü yüzyılda toplum sosyolojisi alanında kavramsallaşan liderlik kavramı zamana ve coğrafyaya göre değişiklik gösterse de temelindeki güç ve etkileşim öğeleri değişmemiştir. İlk toplumlarda din ve toprak gibi alanlarda etkinlik gösteren lider kavramı gelişen sanayi ve teknoloji ile kentleşme ve ticaret alanlarında etkinlik göstermeye başlamıştır. Liderlik kavramı 1960'li yıllarda sosyal bilimlerin yanı sıra yönetim ve organizasyonun da önemli bir konusu haline gelmiştir. Özellikle lider kavramının çevre ile etkileşimi, liderlik tarzları, liderlik teorileri ve liderlik yaklaşımları önemli araştırma alanları olmuştur. Bu dönemde liderlik anlayışında davranışsal yaklaşımlar önem kazanmıştır. 1970'li yıllarda örgütlerin hem kendi yapılarını hem de çevrelerini etkiledikleri anlayışı hâkim olarak liderlikte durumsallık yaklaşımı önem kazanmıştır. 1990'lı yıllarda gelişen ve değişen dünyada artan rekabet ile yeni liderlik arayışları gerçekleşmiştir. Bu dönemde benimsenen liderlik anlayışı zaman ve durumsal koşullar dikkate alınarak liderin davranış modellerini belirlemesi ve buna göre şekillendirmesi anlayışı benimsenmiştir (Koçel, 2001). Son yıllarda ise yeni liderlik anlayışı geliştirilmiş ve bu anlayışta bilgi ve bilimin etkisiyle merkeziyetçi

yapıdan dağıtımcı bir anlayışa yönelme gözlemlenmiştir. Uzun yıllar benimsenen otoriter liderlik anlayışı terkedilerek yerine üyelerin aktif ve etkili, liderin de yalnızca yönlendirici olduğu bir liderlik modeli benimsenmiştir (Kotter, 2001).

Bu bağlamda literatürde liderlik ile ilgili bazı tanımlamalar şu şekilde ifade edilmektedir:

Yukl'a (2013) göre liderlik; örgüt uygulamalarının nasıl ve ne yapılması çerçevesinde üyeleri etkileme ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için ortak ve bireysel hareket etme sürecini başarıyla yönetilmesi anlamına gelmektedir (Yukl, 2013).

Gibson vd. (2012) liderlik kavramını; kişileri belirlenen hedefi gerçekleştirmeye yönelik güdüleme ile etkilemeyi kullanma yeteneği şeklinde tanımlamışlardır (Gibson vd., 2012).

Bir başka tanımlamada liderlik örgütsel yapılarda bireyler arasında gerçekleşen bir olgu olup karşıdaki üyeleri etkilemeyi amaçlar ve bu yönde hedeflere ulaşmak için çalışır (Daft, Marcic, 2009).

Liderlikle ilgili kavramsal açıklamalar genellikle örgütü oluşturan üyeler, hedefler ve etkileme derecesi çerçevesinde yapılmaktadır. Bu üç etkenden örgüt üyelerinin doğru seçimi ve bu kişilerin örgüt uyumu, bağlılığı, hedefe ulaşmak için sergilediği çaba, yetenekleri ve bilgisi ile birlikte örgüt değerleri ile bütünleşmesi büyük önem taşımaktadır (Stogdill, 1974).

Liderlikte etkileme kavramı örgütsel yapılanmalarda özellikle liderin üyelerin ve çalışanların örgüt hedeflerine yönelik istek ve çabalarını artırmak anlamına gelmektedir. Bu nedenle liderin sahip olduğu güç ve çeşidi büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda liderin örgüt üyelerini etkilemek için kullandığı güç çeşitleri; zorlayıcı, yasal, ödüllendirme, karizmatik ve uzmanlık gücü şeklinde kategorize edilmektedir Lider etkinliği bu güç çeşitlerinden bir ya da birkaçının

kullanılması ile gerçekleşmektedir. Gücün türüne göre liderin üyeler üzerindeki etkisi ve hedeflere ulaşma etkinliği lider yaklaşımını belirlemektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Liderlik, örgütsel yapılarda yönetimin yönlendirme işlevinin önemli bir belirleyici unsurudur. Ortak bir amaç için çalışan organize bir grup insanın olduğu her yerde, bir tür liderlik gerekli hale gelmektedir. Liderlik, insanlar arasında güven ve motivasyon sağlama ve onlarda yönetilme dürtüsü yaratma yeteneğidir. Başarılı bir lider olmak için bir yöneticinin öngörü, dürtü, inisiyatif, kendine güven ve kişisel bütünlük özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Ancak farklı durumlar farklı liderlik türleri gerektirebilir (Tekarslan vd., 2000).

2.2. Liderin Kişisel Özellikleri

Liderin ait olduğu organizasyonda üyeleri ve çevresindeki organizasyonla ilişkili kişileri etkileme kapasitesi liderin bireysel ve çevresel nitelikleri ile yakından bağlantılıdır. Çünkü liderin yetenekleri, ahlaki ve etik değerleri, karakteri, teknik becerileri, sezgileri, özgüveni, çevresine güven telkin etmesi, deneyimleri motivasyon gücü, kararlılığı ve doğru iç güdüleri gibi vasıfları ile liderin örgüt içindeki gücü doğru orantılıdır (Wongyanon vd., 2015). Bu özellikler örgüt içinde üyeleri etkilemek için oldukça önemlidir. Zira üyeler liderlerinde üstün vasıflar görmek isterler. Bu özellikler liderin gücünü belirler. Lider bu özelliklerini kullanarak örgüt içinde duruma göre otoriter veya arkadaşça yönetim sergiler. Liderin örgütteki gücünü ve etkileşimlerini etkileyen liderin tutum ve davranışları ile ilgili unsurlar ise şu şekilde sıralanmaktadır: Üyeler arasında doğru koordinasyonu sağlama, güven ortamı oluşturma, üyeler arasında olumlu ilişkiler geliştirme, gerektiğinde üyelere rehberlik yapma, örgüt hedeflerini her zaman ön planda tutma, duruma göre değişimi ve gelişmeleri örgüt içinde gerçekleştirme ve bu duruma uyum sürecini kontrol etme, örgüt içinde iş bölümü,

koordinasyon, iş paylaşımı gibi konularda süreklilik sağlama.

2.3.Liderlik Fonksiyonları

Örgütsel yapılanmalarda belirlenen hedeflere ulaşmak, artan rekabet ortamlarında başarılı olmak ve yapısal anlamda sürekli olmak için örgüt içinde insan kaynakları ve teknik donanımın kullanılmasının doğru ve verimli organize edilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede önemli bir konum olan liderlik, örgütlerde gerçekleştirilen uygulamaların ve değişikliklerin kapsamını yönlendirmeyi ve denetlemeyi kapsadığından dolayı örgüt yönetimi için büyük önem taşımaktadır. Örgütsel faaliyetlerin yönetilme sürecinde liderlik, insan kaynakları, teknik araçlar, hammaddeler ve bilgi gibi varlıkların yönetilmesi ve kullanılmasına yönelik örgüt verimliliğinin artmasını hedefleyen etkileşimlere dayanmaktadır. Bu çerçevede liderlik planlı deneyim, yönlendirilmiş büyüme ve eğitim fırsatları olarak da değerlendirilmektedir. Bununla birlikte örgüt liderliğinde yönlendirme, istihdamın denetimini içermekte ve örgüt faaliyetlerinde liderin yönlendirmedeki rolü sektörün başarısını belirlemede önemli bir etken olarak görülmektedir (Hoover, 2001).

Örgütsel yapılanmalarda lider kritik bir insan kaynağı olup etkileşim ve belirli bir hedefe ulaşmaya yardımcı olabilecek öğelerden meydana gelmektedir. Bununla birlikte liderlik, örgüt hedeflerini gerçekleştirme çerçevesinde üyeler ve çalışanların bu hedefleri benimsemesini sağlama ve bu konuda motive etme, plan yapma ve tüm görevleri denetleme yeteneğidir. Bir başka ifadeyle liderlik yararlı olan, gözlemlenebilir bir dizi beceri ve yeteneklerden oluşan etkileşimi bir kavramdır. Bu nedenle tarihsel olarak liderliğin gelişimi özelliklere ve kişilik özelliklerine odaklanma eğiliminde gerçekleşmiştir. Sonuç

olarak bir örgütte başarılı olmak için ancak mükemmel ve doğru liderlik yaklaşımlarıyla gerçekleşmektedir (Adeyemi ve Bolarinwa, 2013).

2.4. Liderliğin Ortak Faktörleri

Etkili lider, iç gücü etik normlara dayanan şeffaf ve tutarlı bir kişiliğe sahip olmalıdır. Öyle ki başarılı bir ancak güçlü bir ahlakın rehberliğinde etik ve doğru kararlar verebilirler. Organizasyonların veya departmanların değerlere ve davranış kurallarına uygun doğru yönlendirilmesinde önemli rol üstlenirler. Bu, diğer liderlik davranışlarının temelini oluşturur. Liderin kalbi ve aklı, etik, ahlaki bir çerçevenin iç çekirdeği üzerine inşa ederek vereceği kararları ve takipçilerini yönlendirir. Liderler, takipçilerini bir endişe ile motive olurlar ve onları güçlendirecek bir şekilde hizmet etme arzusu vardır. Takip edenleri destekler ve ilham verir (Plecas, Squires, Garis, 2018).

Liderlik, sınırları zorlamak, inisiyatif kullanmak ve yeni şeyler yapmakla ilgili bir süreç olup örgütsel yapılanmalarda özgünlük ve başarı elde etmeye odaklanır. Etkili liderler, ekip üyelerini destekleyerek güçlendirir ve teşvik eder ve onlara büyük sorumluluklar verir (Surji, 2015).

Etkili liderlik iç görü ve öz farkındalık, örgüt için sürekli iletişim ve pekiştirme, paylaşılan bir gelecek vizyonunu katalize etme yeteneği ve motive olmuş üyelerin başarılı bir şekilde işe alınması aksiyonunu gerektirmektedir (Klingborg, Moore ,2006).

Ayrıca liderlik için uzmanlığın önemi yaratıcı çabalar, bilişsel becerilerle ilgili olup lider yaratıcıların performansını şekillendiren ve yön veren konumunda yer almaktadır. Özellikle liderlik için

yaratıcılık özelliği kritik önem taşımaktadır. Bu çerçevede liderin üç önemli niteliği bulunmaktadır. Bunlar tahmin, planlama ve değerlendirme şeklinde sırlanmaktadır (Bryman vd., 2011).

Başarılı liderler, kişisel farkındalığı ve özyönetimi geliştirerek içsel temel değerleri ile işleyiş biçimleri arasında tutarlık ve bütünlüğü sağlar. Örgüt üyelerinin güçlü yanları, zayıf yönleri ve duygularıyla nasıl başa çıkacakları konusunda yönlendirme, gelişim yolunda olmalarını sağlamak için davranışlarını şekillendirir. Bu bağlamda etkili liderlerin özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır:(Plecas vd., 2018):

İletişim: İletişim, bilgi almakla ilgilidir ve etkili lider iyi bir dinleyicidir. İletişimin açıklığı, sabır ve sağlıklı tartışmayı teşvik etme istekliliği gerektirir, böylece örgütte tüm görüşler duyulabilir ve keşfedilebilir. Saygı, empati ve destekleyici bir yaklaşım dinlemeyi geliştirir (Plecas vd., 2018). Liderlerin başarısı, açık, doğru ve güçlü bir şekilde iletişim kurma becerisine bağlıdır. Liderler, teknolojinin hızlanması, küresel iş gücü, karar sürecinin kısalması ve daha kısa sürede daha fazla iş yapma zorunluluğunu güçlü bir iletişim sağlayarak geri bildirimi ve örgütsel etkinliği güçlendirir (Plecas vd., 2018).

Değişim: Değişim, gerçek liderlerin en önemli niteliğidir. Liderler takipçileri için iyileştirme fırsatları ve insanları yeni uygulamalara dâhil etme ve onlara ilham verme yolları arayan değişimi destekleyen kişilerdir. Liderler, örgütsel davranışta gerekli değişikleri başlatma, uygulama ve daha iyi sonuç elde etmek için gereken çabaları senkronize eder. Etkili liderler, yeni ve daha iyi yollar arama eğiliminde olmayı destekler (Plecas vd., 2018).

Dürüstlük: Bir liderin sahip olması gereken özelliklerden biri de dürüstlüktür. Liderin sözüne sadık, eylemlerinde ve konuşmalarında dürüst olduğunu hissettirmesi örgüt bütünlüğünü oluşturan ve geliştiren bir davranıştır. Liderler, örgütte bir güven ortamı

oluşturmak ve sürdürmek için hem sözlerinde hem de davranışlarında dürüst ve tutarlı olmalıdır. Liderler politikalarını ve stratejilerinin katılımlarında aynı fikirde olmayan takipçileri ve yeniliği desteklemelidir (Amanchukwu vd., 2015)

Yetki Verme: Liderler için, yetkilendirme ekibini ve takipçilerini geliştirmeye yardımcı olmak için güçlü bir araçtır. Lider yetkilendirme eyleminde örgütteki üyelere yeni fırsatlar sunar. Lider öğrenilebilir yeni bir beceri kazandırarak veya mevcut becerileri daha da geliştirerek, yeni bilgileri ekibe sunarak görev paylaşımını sağlayarak organizasyonda verimliliği ve motivasyonu artırabilir.

Çatışma Yönetimi: Liderlik becerilerinden biri, çatışmayı yönetme ve çözme becerisidir. Bu yetenek örgütteki hiyerarşi seviyesine bağlı olarak değişebilmektedir. Çatışmalar, liderlerin organizasyonda ki arzu ettiği sonuçlara ulaşmada kilit bir unsur olup çatışmalar varsayımlara meydan okuyabilir, ilham verebilir ve yeni fikirlerin oluşması için alt yapı oluşturabilir. Örgütlerde üyeler kaynaklar ve fikirler için rekabet ederken, işle ilgili karar ve eylemlerin de doğru yönetilmesi gerekir. Uygun şartlar sağlanmadığında ve iletişim zayıf olduğunda çatışma hızlı ve etkili bir şekilde yönetilmediği takdirde örgüt ve üyeler için uyumsuz bir ortam oluşabilir. Bu bağlamda etkili lider, örgütün ve ekibinin içeriğini bilir ve neyi başarmak istediklerini ve örgütün uzun vadeli misyon ve vizyonunu ileterek, fırsatları kullanarak, mükemmellik talep ederek, etik davranarak çatışma yaratan durumu çözebilir (Plecas vd., 2018).

Koçluk ve Mentorluk Yapmak: Etkili liderler, yönlendirdiği ve yönettiği örgütün ne kadar başarılı olduğunu anlayarak üyelerin becerilerini, yeteneklerini ve başarısını geliştirmeye odaklanır. Büyümelerine ve gelişmelerine yardımcı olmak ve bir sonraki iş veya göreve destek olmak lider rolünün bir parçasıdır. Lider rolünün bu kısmını ‘mentorluk’ olarak tanımlanmaktadır. Koçluk, karşıdaki kişinin içindeki potansiyeli açığa çıkartarak onları keşfetmeye teşvik

eden bir destek birimi olarak tanımlanmaktadır. Koçluk güçlü yönleri arttırmaya ve bunları geliştirmeyi odaklanır, sadece zayıf yönlere odaklanmaz. Proaktif koçluk, yetenekleri geliştirmek, yeni beceriler kazandırmak ve zorluklarla yüzleşmek için ihtiyaç duyulan araç ve becerilerin desteklenmesini sağlar (Plecas vd., 2018).

Liderlik bir yapının başlangıcı olarak, grup süreçlerinin odak noktası, kişilik meselesi, uyumu teşvik etme, etkinin tatbiki olarak, belirli davranışlar, bir ikna biçimi, güç ilişkisi, başarılacak bir araç olarak düşünülmüştür. Liderlik hedefleri, etkileşimin bir etkisi olarak, farklılaştırılmış bir rol alarak, bu tanımların birçok kombinasyonu oluşturmaktadır (Plecas vd., 2018).

2.5. Liderlik Yaklaşımları

Liderlikle ilgili tarihsel süreç incelendiğinde liderlik yaklaşımlarını özellik, davranışsal ve durumsallık yaklaşımları olarak üç genel kategoriye ayırdığı görülmektedir.

2.5.1. Özellik Yaklaşımı

Büyük Adam teorisi olarak da tanımlanan liderlik hakkındaki ilk fikirler, bireylerin doğuştan gelen niteliklerine odaklanmıştır. 1950'lerde liderlik teorisi özelliklerin durumsal etkileşimine odaklanırken daha sonra 1970'lerde kişilik ve davranış üzerine odaklanılmıştır. Özellik teorisi, zekâ, kendine güven, kararlılık, bütünlük ve sosyallik olmak üzere beş ana liderlik özelliğine vurgu yapmaktadır.

Liderliğin özellikler teorisi, belirli doğuştan gelen niteliklerin ve özelliklerin kişiyi lider yaptığını öne sürer. Bu nitelikler kişilik faktörleri, fiziksel faktörler, zekâ faktörleri gibi etkenlerdir. Özünde, özellikler teorisi liderin ve liderlerin özelliklerinin bir organizasyonun

başarısı için merkezi olduğunu öne sürer. Buradaki varsayım, doğru özelliklere sahip insanları bulmanın örgütsel performansı artıracağıdır. Özellik teorisi sadece lidere odaklanır ve takipçiyi ihmal eder.

Liderlere özgü özellikler liderlik için yeterli görülmekteydi. Bu alanda yapılan bazı araştırmalara göre lider özellikleri üç kategoriye ayrılmıştır (Stogdill, 1974). Bunlar: Karakter özellikleri (örgüt ortamına uyum, duyarlılık, çözüm bulucu olma, başarıya inanma, adanmışlık, dürüst ve etik karaktere sahip olma gibi davranışlar); kişisel yetenek özellikleri (bilgelik, akılcılık, kararlılık); sosyal özellikler (iş bölümü yapabilme, üyelerle ve çevredekilerle iyi iletişim kurabilme, karizmatik olma, hiyerarşik düzeni koruma). Ancak bu özelliklerin liderlik kavramını tam olarak ifade edemeyeceği de vurgulanmıştır.

Ancak yapılan araştırmalara göre yalnızca bireysel yetenek ve özelliklerinin lideri tanımlamada yetersiz kaldığı vurgulanmıştır. Bu bireysel özelliklerin yanında davranış ve durumla ilgili özelliklerin de liderliği destekleyen diğer nitelikler olduğu, üyelerin ve çevresel faktörlerin ve düzenin de liderin varlığını ve niteliklerini şekillendirdiği ve bu niteliklerin hep birlikte değerlendirilmesi gerektiği belirtilmiştir (Sethuraman, Suresh, 2014).

2.5.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Liderliği tanımlayan geleneksel özellik yaklaşımının yetersiz olduğunu düşünen araştırmacılar davranışsal özelliklerle ilgili yeni yaklaşımlar geliştirmişlerdir.

Davranışsal liderlik yaklaşımı liderlerin nasıl davrandığına odaklanmakla birlikte bu yaklaşım liderlerin başarılı doğmadığını, ancak öğrenilebilir davranışlara dayalı olarak yaratılabileceğini öne sürmektedir. Davranışsal liderlik yaklaşımları ağırlıklı olarak bir

liderin eylemlerine odaklanır ve liderlik başarısının en iyi yordayıcısının bir liderin nasıl davrandığını görmek olduğunu savunur.

Davranış yaklaşımının en önemli avantajı liderlerin esnek olmalarını ve koşullarına göre uyum sağlamalarını sağlaması ve herkesin lider olabileceğini düşündürmesidir. Davranış yaklaşımının dezavantajları ise esnekliğe izin vermesine rağmen, belirli durumlarda nasıl davranılacağını doğrudan önermemektedir. Yapılan araştırmalar neticesinde liderin davranışsal özelliklerini inceleyen çeşitli yaklaşım modelleri şu şekilde belirlenmiştir (Vroom, Jago, 2007):

Kurt Lewin Liderlik Modeli

1939 yılında Kurt Lewin ve ekibinin Iowa Üniversitesi'nde gerçekleştirdikleri araştırmalar sonucunda liderlik modellerini üç grupta sınıflandırmışlardır:

- *Demokratik (katılımcı) lider yaklaşımı***:** Bu modele göre lider demokratik ve katılımcı bir yaklaşım sergiler. Örgüt üyelerinin görüş ve düşüncelerine önem vererek onların motivasyonuu artırmaya yönelik çalışmalar yapar. Liderin gücü hem yetkilerine hem de üyelerin güvenine dayalıdır.Örgüt üyelerinin verimliliği ve performansı her zaman önemlidir.

- *Otoriter Liderlik yaklaşımı:* Bu modele göre lider yetkisine güvenerek kendi kararlarını üstün tutar. Baskıcı ve kuralcı bir yaklaşım sergiler, üyelerin görüşlerini dikkate almaz.

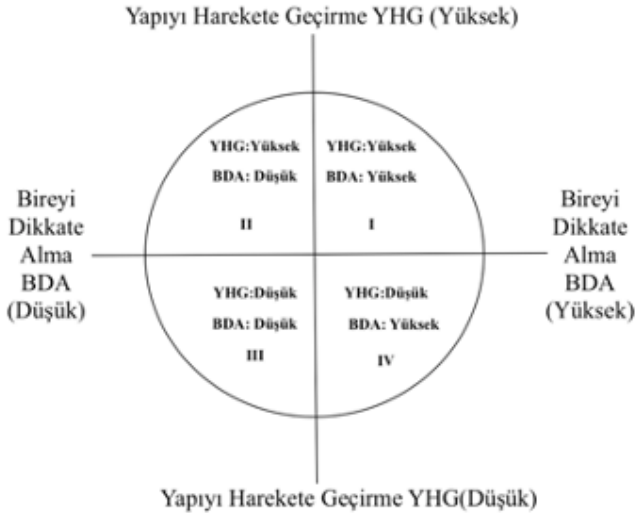
- *Laissez-faire (tam serbestlik) liderlik yaklaşımı***:** Bu modele göre lider üyelerine aşırı serbestlik tanır ve örgüt işlerini arka plana atan umursamaz bir tutum sergiler. Bu yaklaşımda örgüt üyeleri

yaratıcı görüşler sunabilirler, özgüvenlidirler. Ancak aşırı serbestlik bazı çatışmalara ve başarısızlıklara sebebiyet verebilir.

Bu üç yaklaşımın sonuçları değerlendirildiğinde; otokratik anlayıştan demokratik yaklaşıma doğru gidildikçe üyelerin motivasyon ve performanslarında büyük oranda artış görülmüştür (Hoch vd., 2016).

Ohaio State Üniversitesi Modelleri:

1945 yılında R. Stogdill Ohio State Üniversitesi'ndeki liderliğin davranışsal özellikleri ile ilgili araştırmalar yapmıştır. Bu araştırmalar çoğunlukla liderin davranışlarının örgüt üyelerinin iş tatmini ve başarısı üzerindeki etkileri çerçevesinde yapılmıştır. Araştırmalar sonucunda liderlik davranışlarının yapıyı harekete geçirme ve bireyi dikkate alma alt boyutlarına odaklan örgüt amaçlarını gerçekleştirerek başarıya ulaşmak için yapının işleyiş mekanizmasına odaklanırlar ve görev dağılımları, iletişim, görev süresi gibi işleyişle ilgili durumları yönlendirirler. Bireyi dikkate alan liderlik davranışına odaklanan liderler ise üyelerle sıcak ve samimi ilişki kurarak, onların hakkını savunarak liderlik görevlerini yerine getirirler. Ayrıca geliştirilen çok değişkenli ölçeklerle adayların liderliğe yakınlığı ve uyumu değerlendirilerek örgüt için etkili liderliğin nitelikleri ve şartlarının belirlenmesi hedeflenmiştir. Bu bağlamda liderin kişisel özellikleri ile birlikte örgüt hedefleri ve takipçi etkinliğinin önemi belirtilmiştir (Küçüközkan, 2015).



Şekil 2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Tipolojisi

Ohaio State Üniversitesi liderlik yaklaşımında belirtilen tipoloji dört durumdan meydana gelmektedir. Bu tipolojiye göre lider I. durumda örgütün hedeflerine ve üyelerin görüş ve düşüncelerine önem veren bir liderdir. II. durumda lider örgütün hedeflerine ve başarısına odaklanırken üyelerin görüşlerine önem vermeyen bir tavır sergiler, ancak takipçilerin görüşlerine ve davranışlarına önem vermez. III. durumda lider ne örgüt hedefleriyle ne de üyelerin görüşleriyle ilgilenmez. IV. durumda ise üyelerin görüşlerine önem veren onlarla iyi ilişkiler kuran ancak örgüt hedeflerini önemsemeyen bir lider profili vardır (Keçecioğlu, 2003). Bu dört formun değerlendirmesi şu şekilde belirtilmektedir:

- Örgüt otoriter bir liderlik istediğinde lider "yapıyı harekete geçirme davranışını" benimsemelidir. Bu durumda üyeler takipçiler performans artıracaklardır.
- Görev ve sorumluluklar üyelerin kendini göstermesini önlüyorsa "yapıyı harekete geçirme davranışını" etkili olmaz.
- Örgüt görevleri karmaşık ve zor ise liderin "bireyi dikkate alan" davranış modeli etkili olmaz.

- Örgüt üyelerinin liderle ilişkisi az ve sınırlı ise otoriter liderlik tarzı tercih edilmelidir.
- Üyeler arasındaki ilişki çok iyiyse lider anlayışlı liderlik modeli benimsemelidir.
- Liderin yapıyı harekete geçirmeye yönelik davranışlarına takipçiler performans artırarak cevap verecektir.

Michigan State Üniversitesi Modelleri:

1947 yılında R. Likert yönetiminde Michigan Üniversitesi'nde liderlik yaklaşımları ile ilgili çalışmalar sonucu belirlenen bu yaklaşıma göre liderlik davranışları kişiye yönelik ve işe yönelik olmak üzere iki kategoriye ayrılmıştır (Zel, 1999). Kişiye yönelik davranışlar; örgüt içinde motivasyonu ve verimliliği artıran karşılıklı ilişkileri kolaylaştırıcı davranış ve örgüt üyelerinin fikir ve tutumlarına ve önem veren destekleyici davranış yaklaşımı olmak üzere iki çeşittir. Lider bu modelde denetmen bir davranış sergilemektedir. Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik geliştirilen işe yönelik davranışlar gerekli teknik donanım ve bilginin sağlanmasına yönelik davranışları kapsayan iş kolaylaştırıcı davranışlar ve üyelerin verimliliğini artırmaya yönelik amacın vurgulanması davranışı olmak üzere iki kategoriye ayrılır. Lider bu modelde gerektiğinde formal yetkisini kullanan, başarısızlıkta ceza veren, denetleyici bir yaklaşım sergilemektedir (Saeed vd., 2014).

Bu davranış yaklaşımında geliştirilen Likert'in Sistem 4 Modeli dört kategoriden oluşmaktadır. Bunlar:

- Sistem 1 liderlik modelinde lider üyelere karşı otokratik ve mesafeli bir davranış sergiler.
- Sistem 2 liderlik modelinde lider üyelere karşı yardımsever, güvenen ve otokratik bir davranış sergiler.

- Sistem 3 liderlik modelinde katılımcı liderlik davranışı dominanttır. Bu modelde üyelerin fikirlerine önem verilir, modern örgütlerde tercih edilen bir liderlik yaklaşımıdır.
- Sistem 4 liderlik modelinde üyelerin tüm işlemlerde söz sahibi olduğu demokratik liderlik yaklaşımı vardır.

Bu modellerden Sistem 1 ve Sistem 2 modelleri kısa vadede, Sistem 3 ve Sistem 4 uzun vadede etkili olan modeller olup ilk iki modelde verimlilik daha azdır. Bu liderlik modelleri genel olarak iki kategoride değerlendirilmiştir. Bu yaklaşımlar; üyelerin görüş ve düşüncelerini dikkate alan üye yönelimli liderlik ile üyeleri hedefe ulaşmak için araç olarak kabul eden üretim yönelimli liderliktir (Fiaz vd., 2017).

Likert'in Sistem 4 Modeli

Michigan Üniversitesi liderlik yaklaşımının devamı olarak R. Likert'in geliştirdiği bu liderlik modelinde liderlik yaklaşımı dört başlıkta incelenmiştir: Sistem 1'de otoriter liderlik davranışları; Sistem 2'de babacan lider yaklaşımı; Sistem 3'te demokratik liderlik yaklaşımı; Sistem 4'te katılımcı lider davranışı benimsenmektedir.

Bu modelde Sistem 4 liderlik yaklaşımı en etkili liderlik modeli olduğu, ancak verimliliği düşük örgütlerde Sistem 1 ve 2 modellerinin daha fazla uygulandığı belirlenmiştir. Sistem 1 veya Sistem 2 liderlik modelini benimsediklerini belirtmişlerdir (Karimkhani, Mehrpour, 2014).

Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi Modeli:

1960'lı yıllarda J.S. Mouton ve R. R. Blake Teksas Üniversitesi'nde yaptıkları çalışmalar sonucunda "Yönetim Tarzı Matrisi" adını verdikleri davranışsal liderlik modelini geliştirmişlerdir. Bu modelde beş liderlik tarzı bulunmaktadır. Bunlar:

- *Zayıf Liderlik:* Bu modelde lider zayıf bir pozisyonda yer alır. Lider üyelerin görüşleri, verimlilikleri, motivasyonu, üretim, hizmet gibi olgularla ilgilenmez, minumum seviyede çalışır, karar vermekten kaçınır.
- *Grup Liderliği:* Bu modelde lider örgüt işlerini ve üyeleri yakından takip eder, güven ve saygı ortamı oluşturmaya özen gösterir.
- *Otorite Liderliği:* Bu modelde liderin önceliği örgütün hedefleridir. Bu nedenle otorite ve gücünü kullanır, sıkı denetler, kendisine itaat edilmesini bekler.
- *Kulüp Liderliği:* Bu modelde lider örgüt faaliyetlerini arka planda tutar, üyeler için arkadaşça bir çalışma ortamı sağlar.
- *Dengeli Liderlik:* Bu modelde lider hem örgüt faaliyetlerine hemde örgüt üyelerini ortalama ölçüde ağırlık veren bir yönetici profilini ifade etmektedir.

Araştırmacılar ve yöneticiler tarafından bu model örgüt gelişimi ile ilgili eğitim organizasyonlarında daha fazla tercih edilmiştir. Ancak model lider davranışlarının durumsal şartlarla birlikte

değerlendirilmemesi bir eksiklik olarak değerlendirilmiştir (Koçel, 2001).

1.1 Kulüp Liderliği								1.9. Grup Liderliği
				5.5. Dengeli Liderlik				
9.1. Zayıf Liderlik								9.9. Otorite Liderliği

Şekil 2.2. Yönetim Tarzı Matrisi (Blake ve Mouton, 1969)

Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Modeli

Bu model Tannenbaum ve Schmidt tarafından geliştirilmiş olup otoriter liderliği ve demokratik liderliği bir doğru üzerinde iki zıt uca yerleştirerek yedi liderlik davranışı belirlemişlerdir. Bu modele göre liderlerin kendilerine ve örgüte en uygun davranışsal durumu belirlerken öncelikle üyelerin otoriter veya serbest tutumlardan hangisine uygun olduklarını çok iyi analiz etmeleri gerekmektedir (Uzohue vd., 2016). Bu davranışsal durumlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- 1.Davranış: Lider kararları alır, üyeler bilgilendirilir.
- 2.Davranış: Lider kararları alır, üyeler ikna edilir.
- 3.Davranış: Lider karar alırken üyelerin görüşlerini ve tepkilerini değerlendirir.
- 4.Davranış: Lider tarafından sonradan değiştirilebilecek kararlar alınabilir.

- 5.Davranış: Lider aldığı kararı üyelerin görüşlerine sunar ve ona göre netleştirir.
- 6.Davranış: Lider karar ile ilgili sınırları belirler daha sonra üyelerin görüşlerine sunar.
- 7.Davranış: Lider kendi sınırlarını belirler ve bu sınırlar dâhilinde üyelerin etkinliklerine izin verir.

Mc Gregor'un X ve Y Teorileri:

1957 yılında D. McGregor tarafından geliştirilen bu modelde lider davranışlarını yönlendiren en önemli etkenin liderlerin insan davranışları ile ilgili varsayımları olduğu görüşü benimsenmektedir. Modele göre insan davranışları ile ilgili varsayımlar X Teorisi ve Y Teorisi şeklinde iki kategoride değerlendirilmiştir (Şimşek, 1999):

- X Teorisi: Olumsuz insan davranışlarının değerlendirildiği bu teoriye göre; bireyler genel olarak çalışmaktan hoşlanmadıkları için zorlanmalı gerekirse cezalandırılmalıdır. Bununla birlikte bu tipteki bireyler sorumluluk almaktan kaçınırlar, güvenceyi tercih edebilirler, bencildirler, çok kolay aldatılabilirler, örgüt ihtiyaçlarına önem vermezler, değişime direnç gösterirler, fazla yaratıcı ve zeki değildirler.
- Y Teorisi: Olumlu insan davranışlarının değerlendirildiği bu teoriye göre; bireyler hedeflere ulaşmak için deneyimleyerek ve kendi kendini denetleyerek çalışırlar. Bununla birlikte bu tipteki bireyler genellikle hayal gücü zengin ve yaratıcıdırlar, onlar için çalışmak ve üretken olmak çok önemlidir, amaçlara bağlılıkları ödül ve başarıya yöneliktir.

Modele göre bireylerin davranışlarındaki bu zıtlıklar lider davranışlarını da şekillendirmektedir. Bu modelde belirtilen X teorisini benimseyen liderler otoriter ve müdahaleci tavır sergileyerek korkutma, denetim, cezalandırma gibi yöntemleri kullanarak üyelerin motivasyonunu artırmaya çalışırlar. Y teorisini kabullenen liderler katılımcı ve demokratik tavır sergileyerek ödüllendirme ve takdir etme gibi yöntemler üyelerin motivasyonunu artırmaya çalışırlar (Giltinane, 2013).

2.5.3. Durumsallık Yaklaşımları

Yapılan bazı araştırmalar sonucunda liderliğin özellik ve davranışsal yaklaşımlar yanında durumsal yaklaşımlardan da etkilendiği belirlenmiştir. Durumsallık yaklaşımları ile ilgili araştırmalar 1970'li yıllarda başlamış, örgütün durum ve koşullarının liderlik davranışlarını nasıl etkilediği incelenmiştir. Belirlenen bu durumsallık yaklaşımları aynı zamanda çağdaş liderlik yaklaşımları olarak da adlandırılmaktadır. Bu yaklaşımlarda elde edilen en önemli sonuç farklı durum ve koşullarda etkili olabilecek liderlik yaklaşımlarının önceden belirlenmesinin mümkün olmadığı görüşüdür. Yani durumsallık yaklaşımına göre her durumda ve ortamda geçerli olan etkili bir liderlik modeli yoktur. Bu gelişmeler neticesinde günümüzde de etkinliğini koruyan başlıca durumsallık modelleri şunlardır (Uzohue vd., 2016).

Fiedler'in Durumsallık Modeli:

1967 yılında F. Fiedler liderlik durumsallık davranışları ile ilgili yaptığı araştırmalarında liderlik modeli ile ilgili tek bir geçerli

modelin olmadığı, örgüt durum ve koşullarının liderlik modelinin oluşumunda önemli etkenler olduğunu belirtmiştir. Bu liderlik modeli üç grupta incelenmiştir (Kolzow, 2014). Bunlardan birincisi liderlik sonradan eğitimle kazanılmaz aksine doğuştan gelen kişisel yetenektir. Liderin örgüt içindeki durum ve şartlara göre eğilimlerini değiştirebilir, geliştirebilir. İkinci teoriye göre liderin kişisel görev ve istekleri örgüt hedefine ve üyelerine karşı davranış ve tutumlarını etkilemez. Üçüncü teoriye göre durumsal koşullar liderin formal yetkisine, liderin üyelerle ilişkisine ve görev tanımlarına uyarlanarak model belirlenmektedir. Ancak bu modelde en önemli olgu lider-takipçi ilişkisi, en önemsiz olgu ise liderin formal yetkisidir. Bu modele göre lider nitelikleri ortamın niteliğine, üyelerin katılımına, görevin boyutuna ve konumsal güce bağlı olarak şekillenmektedir. Ancak örgütün koşulları uygun olduğunda liderlik olgusu gelişebilir. Ayrıca örgütün etkinliği ve sürekliliği liderin doğru davranış ve yönlendirmelerine, üyeler arasındaki doğru görev tanımlamalarına ve sorumluluklara bağlıdır. Akademik anlamda çok güçlü olan bu yaklaşım yönetim alanında uygulamalarda yetersiz görülmektedir (Koçel, 2001).

Evans ve House'un Yol-Amaç Modeli:

1970 yılında M. Evans ve R. House tarafından geliştirilmiş bu model 1974 yılında House ve Mitchell tarafından genişletilmiştir. Bu model liderin görev ve ilişki davranışlarına ön planda tutmaktadır. Liderin esas rolü üyelerin ve örgütün hedeflerinin uyum içinde gerçekleşmesini sağlamak ve desteklemektir. Bu doğrultuda lider ihtiyaç ve görev taleplerini belirleyerek kendine uygun bir model seçmeli ve üyelerin motivasyonunu artıracak uygulamalar gerçekleştirmelidir. Bu yaklaşımın esaslarını; liderin üyeleri etkileme yöntemleri, örgüt hedeflerini algılama ve yönlendirme biçimleri,

hedefe ulaşma yolları ve üyelerin motivasyonu oluşturmaktadır. Bu modele göre durumsal etkenlere bağlı olarak bir dört değişik liderlik modeli bulunmaktadır. Bu dört liderlik modeli örgüt kültürü, şartları ve durumları dikkate alınarak seçilmektedir (Koçel, 2001).

- *Emredici (yönlendirici)liderlik:* Bu modele göre yol gösterici konumda bulunan lider kuralların ve yönetmeliklerin uygulanmasını ön planda tutar. Bu modele göre liderler yol gösterici konumda bulunurlar. Lider örgüt hedefleri doğrultusunda planlamalar yapar, üyelerin gelişimi ve eğitimi ile ilgilenir, motivasyon artırıcı uygulamalar yapar.
- *Katılımcı Liderlik:* Bu yaklaşımda lider üyelerin görüş ve düşüncelerine önem verir, etkinliklere bizzat katılır, başarıları ödüllendirir.
- *Başarı yönelimli davranış modeli:* Bu yaklaşıma göre lider üyelerin ve üretimin verimliliğini artırma, üyelerin güvenini kazanma, başarıya odaklanma gibi durumları ön planda tutar. Lider örgüt hedeflerini üyelere benimseterek başarı odaklı çalışmaları destekler,
- Yelerin motivasyonuna önem verir. Takipçilerin örgüt hedef ve ideallerine ilgisi ile birlikte liderin başarı odaklı davranışları örgüt performansını ve verimliliğini artırmaktadır. Sonuçta ise hem lider hem de takipçiler üst seviyede iş tatmini sağlanır.
- *Destekleyici liderlik:* Bu yaklaşıma göre lider ve üyeler dostane dayanışma içinde çalışırlar. Lider adalete, üyelerin ihtiyaçlarına ve motivasyona önem verir.

Vroom – Yetton- Jago'nun Karar Ağacı Modeli:

1973 yılında V. Vroom ve P.Yetton tarafından geliştirilen, daha sonra V. Vroom ve A.G.Jago tarafından geliştirilen bu yaklaşıma göre

örgütle birlikte karar vermenin önemli bir lider etkinliği olduğu görüşü benimsenmektedir (Vroom, Yetton, 1973; Vroom, Jago, 1988). Yaklaşıma göre karar verme sürecinde karar kalitesi, kararın uygulanması ve karara dahil olan tarafların benimsemesi önemli parametreler olarak kabul edilmektedir. Ayrıca liderin kararlarının üyeler tarafından kabul edilmesi ve desteklenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle karar verme parametreleri liderin davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Modelde karar verme sürecinde üyelerin ve liderlerin uygun karar verme yöntemleri geliştirebilmeleri için "karar ağacı" denilen bir model geliştirmiştir. Bu ağaca göre lider ve üyelerin bilgisi, üyelerin otokratik bir kararı kabul etme olasılığı gibi durumlar gözetilerek karar alınmalı ve uygulanmalıdır. Belirlenen bilgi ve yetkinlik ölçen sorulara alınan cevaplar neticesinde uygun liderlik davranışı uygulanmalıdır. Ayrıca bu yaklaşıma göre liderler durum ve şartlara göre uygun tarz seçimi veya değişimi olanağı sunulmaktadır. Ancak bazı araştırmacılar ve yöneticiler tarafından yaklaşımların denenmesinde eksiklikler olduğu belirtilmiştir.

Fiedler ve Garcia Modeli:

1987'de Fiedler ve Garcia tarafından geliştirilen bu model liderin zekâ ve tecrübe gibi bilişsel kaynaklarına, liderin yönlendirici davranışına ve üyelerin görev bilinci gibi liderlik durumlara odaklanmaktadır. Yaklaşımda esas olarak lider zekâsının direktif olduğunda ve üyelerin rehberliğe ihtiyaç duyduğunda grup performansının önemine dikkat çekilmektedir. Aynı zamanda algılanan stres, lider deneyimi ve performans arasındaki ilişkiyi etkilemektedir. Özet olarak lider etkinliğinin düşük stres koşullarında

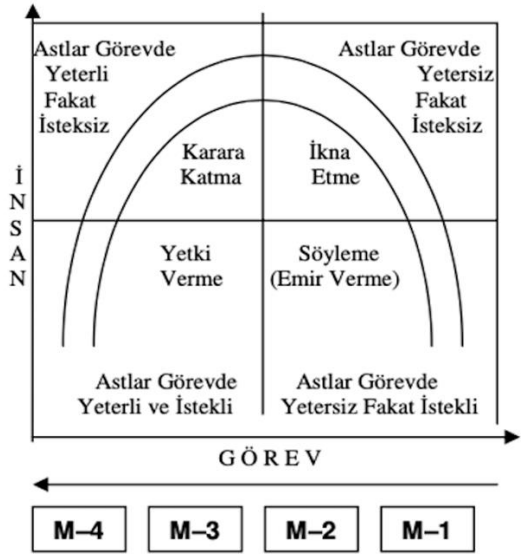
zekâ ve yüksek stres koşullarında deneyim ile tahmin edilmesi liderlik için önemli bir parametredir (Fiedler, Garcia, 1987).

Hersey- Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Modeli:

1977 yılında Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen bu modelde liderlik iş ve ilişki davranışları çerçevesinde değerlendirilmiştir. Ayrıca bu modele göre lider örgüt içi ilişkilerinde üyelerin kabiliyetlerine önem vermelidir. Liderlik stillerinin etkileme seviyesinin belirlenmesi için üyelerin yüksek ve gerçekleştirilebilir hedefler belirleyebilme yeteneği, eğitim ve deneyim dereceleri, sorumluluk alabilme istekleri anlamına gelen "çok boyutlu olgunluk seviyesi" kavramı geliştirilmiştir. Bu çerçevede lider olgunluk seviyesi düşük üyeler karşısında iş boyutunun ağırlıklı olduğu bir yönetim şekli ve sonra da ilişkilerinde ikna davranışları benimsemelidir. Üyelerin olgunluk seviyeleri yüksek ise önce katılımcı davranış, sonra da yetki devretme davranışını benimsemelidir.

Olgunluk seviyesi üyelerin kabiliyet ve istek seviyesi ile orantılı olup kabiliyet iş açısından üyelerin sorumluluklarını gerçekleştirirken kullandığı, teknik bilgi, yetenek ve tecrübe; istek ise psikolojik olgunluk, bağlılık, sorumluluk, motivasyon ve güven anlamına gelmektedir. Genel olarak bu yaklaşıma göre olgunluk hedefe ulaşmak için kararlı olma, sorumluluk alabilme yeteneği, deneyim ve kabiliyet demektir. Üyelerin olgunluğunu belirleyen temel etkenler de liderden beklentiler, yaşam tarzı, makam, uzmanlık, iş bilgisi, yetenek, deneyim, örgütteki bağımsızlık seviyeleri, kişisel nitelikleri ve bunların seviyeleri şeklinde belirtilmektedir. Bu bağlamda örgüt üyelerinin olgunluk seviyelerine uygun davranış ve tutum sergileyen, dengeyi iyi kuran lider etkili liderdir. Modele göre liderin bu davranış

ve tutumları ise şu şekilde genellenmektedir: Örgütsel amaçların benimsenmesini sağlayacak motivasyonu sağlamak, üyelere sorumluluk vermek, onların teknik ve bilgi seviyeleri konusunda gelişmesine olanak sağlamak. Ancak bu modele göre olgunluk konusunda kapsamın dar olması araştırmacılar tarafından eleştirilmektedir (Mathew vd., 2011). Yukl (1989) tarafından geliştirilen Hersey-Blanchard Yaşam Eğrisi Modeli şu şekilde belirtilmektedir:



Şekil 2.3. Hersey-Blanchard Yaşam Eğrisi Modeli ve Liderlik Davranışları (Yukl, 1989).

Şekle göre dört farklı olgunluk seviyesi ve bunlara yönelik liderlik yaklaşımları bulunmaktadır: M-1 en düşük, M-4 en yüksek olgunluk seviyesini göstermekte, olgunluk devam çizgisi de sağdan sola doğru artan olgunluk seviyesini göstermektedir. Bu liderlik tarzları şu şekilde açıklanmaktadır (Zel, 2001).

- M-1: Olgunluk seviyesi en düşük olan üyeleri kapsayan bu modelde lider emir vererek örgütsel yapıyı yönlendirmeye çalışır. Lider üyeleri dikkate almaz.

- M-2: Olgunluk seviyesi biraz daha fazla olan bu modelde lider hem yapısal normları hem de üyeleri dikkate alarak ikna yöntemiyle kuralların uygulanmasını sağlar.
- M-3: Orta seviyede olgunluğa sahip üyeleri kapsayan bu modelde çoğunlukla üyelere yönelik yaklaşım sergilenir ve lider karar almada üyelerle birlikte hareket eder.
- M-4: olgunluk seviyesi en fazla olan üyeleri kapsayan bu modelde liderin yapıyı harekete geçirme ve üyeleri dikkate alma yönelimleri çok düşük olup üyelere planlama ve yetki görevleri verir.

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli:

Reddin'in üç boyutlu liderlik modeline göre ilişki boyutlarına yönelik dört temel yaklaşım bulunmaktadır (Zel, 2001):

Adamış Lider Yaklaşımı: Bu yaklaşıma göre lider düşük insan ilişkilerini ve yüksek görev boyutunu benimsemektedir. Üyelere karşı baskıcı ve otoriter yaklaşım sergileyerek örgüt faaliyetlerinde yönlendirici ve aktif pozisyonda bulunurlar. Hataları ve çatışmaları cezalarla bastırmaya çalışır.

*Bütünleşmiş Lider Yaklaşımı***:** Bu yaklaşıma göre lider yüksek ilişki ve yüksek görev boyutunu benimseyerek hem görevlerine hem de üyelere değer verir.

İlgili Lider Yaklaşımı: Bu yaklaşıma göre lider yüksek insan ilişkileri ve düşük görev boyutunu benimseyerek üyeleri olduğu gibi kabul eder, onları anlamaya ve geliştirmeye çalışır. Sosyal bir sistem olarak gördükleri örgütte fikir çatışmalarında arabuluculuk yapar.

Kopuk Lider Yaklaşımı: Bu yaklaşıma göre lider düşük insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarını ve çoğunlukla hataları düzeltmeye yönelik davranışlar benimser. Çatışmalardan kaçınır, üyeleri performanslarına göre değerlendirir.

Ancak bu yaklaşımları yetrli bulmayan Reddin bunlara etkililik boyutunu da ekleyerek yeni bir model oluşturmuştur. Reddin'in modeline göre her kombinasyon etkili ya da etkisiz sonuçlar doğurmaktadır, liderin etkililik seviyesi davranışa göre değil duruma göre şekillenmektedir. Bu modele göre belirlenen belirlenen sekiz lider yaklaşımı şu şekilde sıralanmaktadır:

Babacan-Otoriter Etkili Lider Yaklaşımı: Bu modele göre lider örgütün başarısına ve devamlılığına önem veren, girişimci, performans ve verimliliği artırmaya odaklı bir yönetim anlayışına sahiptir.

Bürokrat etkili kopuk lider yaklaşımı: Bu modele göre lider kendine güvenen, adaletli ve dürüst kişilik özelliklerine sahip, Hiyerarşik düzene ve kurallara uyan bir yaklaşım benimser.

Terkeden etkisiz kopuk lider yaklaşımı: Bu modele göre lider, kurallara uyan, çatışmalardan kaçan, asgari başarıyla yetinen, iletişim ve iş birliğinden uzak bir yaklaşım sergiler.

Uzlaştırıcı Etkisiz Bütünleştirici Liderlik Yaklaşımı: Bu modele göre lider, çoğunlukla yanlış kararlar veren, çevresel baskılardan etkilenen, mücadele edemeyen, iletişim kuramayan, hemen pes eden bir yaklaşım sergiler.

Görevci etkisiz ilgili lider yaklaşımı: Bu modele göre lider üyeler tarafından kabul görmeyi önemseyen, çatışmalardan kaçınan, denetimle ilgilenmeyen, pasif ama nazik bir yaklaşım sergiler.

Otoriter etkisiz liderlik yaklaşımı: Bu modele göre lider otoriter, baskıcı, tüm kararları kendisi veren, üyelerin fikirlerine önem vermeyen, eleştirel bir yaklaşım sergiler.

Yürütmeci etkili bütünleştirici lider yaklaşımı: Bu modele göre lider grup çalışmalarına önem veren, hedeflere bağlı, çatışmalara çözüm arayan katılımcı bir yaklaşım sergiler.

Geliştirici etkili ilgili lider yaklaşımı: Bu modele göre lider üyelerin gelişimi ve işleriyle yakından ilgilenen, güvenen, iyi iletişim kurabilen, işbirlikçi bir yaklaşım sergiler

Reddin'e göre etkili liderlik uygulamaları için liderin; yaklaşım esnekliği becerisine, durum duyarlılığına, durum yönetimi becerisine ve tecrübeye sahip olması büyük önem taşımaktadır. Reddin'e göre etkili ve verimli lider; problem çözmekten ziyade yaratıcı yeni alternatif fikirler üreten, işleri doğru yapmaktan ziyade doğru işler yapan, görevleri yerine getirmekten ziyade sonuca odaklanan, kaynakları verimli ve yerinde kullanan demektir. Sonuç olarak en iyi liderlik yaklaşımı bulunamaz ancak bir yaklaşım az ya da çok etkili olabilir şeklinde genelleme yapılabilir. Liderlik yaklaşımlarında örgüt, üye, lider, meslektaş, teknoloji gibi durumsal öğeler etkilidir. Ancak bu öğeler doğru yönetildiğinde etkili liderlik gerçekleşebilir (Reddin, 1970).

2.6.Liderlik Stilleri

2.6.1.Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk kez 1973'te James V. Downton tarafından ortaya atılmış daha sonra 1978'de James Burns tarafından

genişletilmiştir. 1985'te araştırmacı Bernard M. Bass, dönüşümcü liderliğin başarısını ölçmenin yollarını içerecek şekilde kavramı daha da genişletmiştir. Bu model, üyelerin ilham alacakları fikriyle liderleri otantik, güçlü liderlik sergilemeye teşvik etmektedir. Özgün bir liderlik tarzı olup sektörler ve örgütler değişse liderlik ölçütleri değişmez. Özellikle hızlı teknolojik değişimlerin ve gelişmelerin yaşandığı sektörlerde tercih edilen bir liderlik modelidir. Dönüşümcü liderlik, liderlerin, örgütün gelecekteki başarısını büyütmeye ve şekillendirmeye yardımcı olacak yenilik ve değişim yaratmaları için çalışanları teşvik ettiği, ilham verdiği ve motive ettiği bir liderlik tarzıdır. Bu, işyerinde güçlü bir örgüt kültürü, çalışan sahipliği ve bağımsızlık duygusuyla yönetici düzeyinde bir örnek oluşturarak gerçekleştirilir.

Dönüşümsel liderler, mikro yönetime gerek duymadan iş güçlerine ilham verir ve onları motive eder; atanan işlerde karar verme yetkisini almak için eğitimli çalışanlara güvenirler. Çalışanlara yaratıcı olmaları, geleceğe bakmaları ve eski sorunlara yeni çözümler bulmaları için daha fazla alan sağlamak için tasarlanmış bir yönetim tarzıdır. Liderlik yolundaki çalışanlar da mentorluk ve eğitim yoluyla dönüşümcü liderler olmaya hazırlanacaklar.

Bass'a göre bunlar, onları diğer liderlik tarzlarından ayıran dönüşümcü bir liderin ayırt edici özellikleridir. Dönüşümsel liderliğin genel özellikleri şunlardır (Abelha vd., 2018):

- Takipçilerin motivasyonunu ve olumlu gelişimini teşvik eder.
- Örgüt içinde ahlaki standartları örnekler ve diğerlerini de aynı şekilde teşvik eder.
- Açık değerler, öncelikler ve standartlarla etik bir çalışma ortamını teşvik eder.

- Çalışanları kişisel çıkar tutumundan ortak yarar için çalıştıkları bir zihniyete geçmeye teşvik ederek şirket kültürü oluşturur.
- Özgünlük, iş birliği ve açık iletişime önem verir.
- Koçluk ve mentorluk sağlar, ancak çalışanların karar vermesine ve görevlerin sahipliğini almasına izin verir.
- Bu liderler, örgüt içinde adaleti güçlendirebilir ve organizasyondaki çalışma yaşamının kalitesini artırabilir.
- Bu liderler örgüt içinde üyelerin potansiyel fırsatların belirlenmesi, değişime uyum sağlanması, kültürel değerlere bağlılığın geliştirilmesi, enerji ve kaynakların verimli kullanımı için iyileştirme ve yeni stratejiler tasarlaması konularında yönlendiricidirler.

Değişen ve gelişen küresel dünyada örgütler ve işletmeler artan rekabet ortamlarında devamlılıklarını sağlayabilmek, yeni bir büyüme ve refah yolu oluşturmak, yeni bakış açıları kazandırmak ve daha iyi hedeflere ulaşmak için ideal performans ve yetenekler kazandırmak amacıyla etkili lider arayışları içindedirler. Bu bağlamda en fazla tercih edilen liderlik tarzı dönüşümcü liderliktir. Çünkü dönüşümcü lider; ortak bir hedefi benimsemek, başarıya odaklı örgüt kültürü oluşturmak için" bir organizasyonu bir araya getirebilen liderler olup üyeler ve yöneticiler arasında bağlılık, tutku ve sadakat gibi duyguları geliştirerek gerektiğinde örgütte köklü değişiklikler yaparak yeni yönlere ilerlemek amacıyla çalışmaktadır (Mirkamali vd., 2014). Dönüşümcü liderin nitelikleri; iş birlikçi, kapsayıcı, takım ruhuna önem veren, ilham verici, duygusal zekâsı kuvvetli olan, ilgi çekici ve vizyoner şeklinde sıralanmaktadır (Yuan, Woodman, 2010).

İşlemsel ve dönüşümcü liderlik arasındaki benzerlikler ve farklar şu şekilde ifade edilmektedir:

- İşlemsel liderlik, dönüşümcü liderliğin tam tersi bir anlayışa sahip olup çalışanları ödüller ve cezalar yoluyla motive etmeye dayanır. Denetim, gözetim, organizasyon ve performans izleme gerektirir. Bu liderlik modeli yenilik yapmaya çalışmaz. Bunun yerine, zaman içinde işleri tutarlı ve öngörülebilir tutmaya dayanır. Hatalar yakından incelenir ve genel amaç verimli, rutin prosedürler oluşturmaktır. Bu tarz, rutin ve yapı gerektiren departmanlar veya organizasyonlar için en uygundur - işletmelerin kaosu veya verimsizliği azaltmak istediği alanlar. Ancak dönüşümcü liderliğin yapacağı şekilde inovasyona veya gelecek planlamasına izin vermez.
- Dönüşümcü liderlik ise, özellikle başarısızlığın daha az risk taşıdığı çevik ortamları destekler.
- İşlemsel liderlik, tutarlı bir geliştirme süreci yaratmaya özen gösterirken, dönüşümcü liderlik, insanları yeni fikirler üretme ve ürünlerin, hizmetlerin ve fikirlerin geleceğine bakma konusunda özgür bırakır.

2.6.2. İşlemsel Liderlik

İşlemsel liderlik kavramı ilk defa 20. yüzyılda Max Weber tarafından rasyonel-yasal liderlik olarak tanımlanmıştır. Bu liderlik tarzı özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra Amerika Birleşik Devletleri'nde yaygın olarak kullanıldı.1990'larda James McGregor Burns, Bernard M. Bass, Jane Howell ve Bruce Avolio gibi araştırmacılar Weber'in İşlemsel Liderlik teorisini geliştirmeye devam ettiler ve bu tarzın üç ana boyutunu tanımladılar. Bunlar:

- *Koşullu ödüller:* İşlemsel liderler, hedeflerle ödüller arasında bağlantı kurmayı tercih eder.

- *İstisnalara göre aktif yönetim:* İşlemsel liderler ekiplerini aktif olarak izler, sorunları tahmin eder ve düzeltici önlemler alır.
- *İstisnalara göre pasif yönetim:* İşlemsel liderler, ekibin yolundan çekilme ve yalnızca standartlar karşılanmadığında veya performans beklentileri karşılamadığında müdahale etme eğilimindedir.

- *Laissez-faire:* Lider, astlarının karar vermeleri için birçok fırsat elde ettiği bir ortam sağlar. Liderin kendisi sorumluluklardan feragat eder ve karar vermekten kaçınır ve bu nedenle grup genellikleyönlendirmeden yoksundur.

İşlemsel liderlik, kontrol, organizasyon ve kısa vadeli planlama ile tanımlanır. Bu tarzı benimseyen liderler, takipçilerini motive etmek için bir ödül ve ceza sistemine güvenirler (Sultana vd., 2015). İşlemsel liderlikle ilgili tanımlanan temel varsayımlar şunlardır:

- Ödüller ve cezalar takipçiler için motive edicidir
- Liderin talimatlarına uymak, takipçilerin birincil amacıdır.
- Performans standartlarının karşılandığından emin olmak için takipçiler izlenmelidir.

İşlemsel liderlik, üyeleri öncelikle kendi çıkarlarına hitap ederek motive etmeyi ve yönlendirmeyi içermektedir. İşlemsel liderlerin gücü, örgütteki resmi yetki ve sorumluluklarından kaynaklanmaktadır. Üyelerin temel amacı, liderin talimatlarına uymaktır. Lider, bir ödül ve ceza sistemi aracılığıyla motive etmeyi esas alır. Ast istenileni yaparsa mükafat, liderin isteğine göre hareket etmezse ceza uygulanır. Burada, rutin performans hedeflerine ulaşmak için lider ve takipçi arasındaki alışveriş gerçekleşir.

İşlemsel liderler, ayrıntılı ve kısa vadeli hedefleri ve standart kuralları ve prosedürleri gereğinden fazla vurgular. Takipçilerinin yaratıcılığını ve yeni fikirlerin üretilmesini geliştirmek için çaba göstermezler. Bu

tür bir liderlik tarzı, örgütsel problemlerin basit ve net bir şekilde tanımlandığı durumlarda işe yarayabilir. Bu tür liderler, mevcut plan ve hedeflere uymayan fikirleri ödüllendirme veya görmezden gelme eğilimindedir.

İşlemsel liderlerin, maliyetleri düşürmeyi ve üretkenliği artırmayı amaçlayan verimlilik kararlarına rehberlik etmede oldukça etkili olduğu bulunmuştur. Etkileşimci liderler oldukça yönlendirici ve eylem odaklı olma eğilimindedir ve takipçileriyle ilişkileri duygusal bağlara dayalı değil geçici olma eğilimindedir. Teori, astların basit ödüllerle motive edilebileceğini varsayar.Lider ve takipçiler arasındaki tek 'işlem', takipçilerin uyumları ve çabaları karşılığında aldıkları paradır.

İşlemsel ve dönüşümsel liderler arasındaki farklar şu şekilde sıralanmaktadır:

- İşlemsel liderlikte lider duyarlıdır, örgüt kültürü içinde çalışır, üyelerin ödül ve ceza yoluyla örgütsel hedeflere ulaşmasını sağlar kendi çıkarlarına hitap ederek takipçileri motive eder.
- Dönüşümcü liderlikte lider proaktiftir, dönüşümsel liderler, çalışanları daha yüksek ideallere ve ahlaki değerlere başvurarak şirketin hedeflerine ulaşması için motive eder ve güçlendirir, takipçileri, grubun veya birimin çıkarları için kendi çıkarlarını aşmaya teşvik ederek motive eder.

İşlemsel liderlik tarzı, maksimum liderlik potansiyelini geliştirmede yetersiz, ancak kötü değil. Daha olgun etkileşimler için temel oluşturur, ancak liderler tarafından yalnızca bunu uygulamamaya özen gösterilmelidir, aksi takdirde konum, güç, avantajlar ve siyasetin nüfuz ettiği bir ortamın yaratılmasına yol açacaktır (Xenikou, 2017).

2.6.3. Dağıtımcı Liderlik

Dağıtılmış liderlik temelde paylaşılan yönetim anlamına gelmektedir. Eğitim kurumlarında popüler olan bu kavram, karar vermeyi bir bireyden toplu bir gruba dağıtır. Yeni işler bir yana, bu doğal olarak köklü bir gelenekleri olan şirketler için zor bir talep olan büyük bir örgütsel yeniden yapılanmayı içermektedir. Bununla birlikte, bu metodolojiyi birleştiren işletmeler çok çeşitli faydalar elde edebilmektedir. Dağıtılmış liderlik, ön saflardaki uzmanlara, yetkilendirme beklemeden hedeflerine ulaşma özerkliği verir. Bunun avantajları ise şu şekilde sıralanmaktadır:

Hız: Güç eşit olarak dağıtıldığında, görevler çok daha hızlı tamamlanır.

Üretkenlik: Çalışanlara işleri üzerinde tam bağımsızlık vermek, güveni besler ve daha fazla sahiplenmeye yol açar. Bu da bağlılığı, katılımı, geliştirmeyi ve kalitede genel bir iyileşmeyi teşvik eder.

Yenilik: Verimlilikteki artış gibi, özerklik de yaratıcılık ve işbirliği için daha fazla alan sağlar. Çalışanların meslektaşları ile etkileşime girme, deneyim ve bilgileri paylaşma ve daha güçlü bir bağlantıdan yararlanma olasılıkları daha yüksektir.

Yetenek tutma: Kalifiye üyelere yükselme fırsatı verilmezse, kalma şansları zayıftır. Paylaşılan bir yönetim anlayışıyla herkes kendi yolunu belirleme ve kendi yolunu belirleme şansına sahip olur.

Dağıtımcı liderlik, herhangi bir organizasyona uygulanabilen yeni bir liderlik yapısı kavramıdır. Okullardan işletmelere dağıtılmış liderlik, yukarıdan aşağıya lider yaklaşımını daha bağlantılı bir ekip modeline dönüştürmektedir. Dağıtımcı liderliğin amacı, uzmanlıklarını kuruluşun hedeflerine katkıda bulunmak için kullanan daha fazla lider yetiştirmektir. Dağıtımcı liderlik rollerinde olanlar,

karşılıklı güven ve sorumluluğa dayalı kararlar alabilirler. Bu liderlik tarzı, liderliğin organizasyon içinde esnek ve akıcı olduğu bir ekip yaklaşımına dayanır. Bazı örgüt üyeleri, bir projeye katkıda bulunacak uzmanlığa sahiplerse lider olabilirler. Liderler, görevleri bir otoriteden daha düşük seviyedeki bir çalışana devretmek yerine ortak bir hesap verebilirlik ortamı geliştirmek için merkezi rehberler olarak hareket etmek üzere daha küçük bir topluluk içinde oluşturulabilir. Dağıtımcı liderliğin önemli yönlerinden bazıları şunlardır (Baloğlu, 2011; Harris, Spillane, 2008).

Özerklik: Dağıtımcı liderlik, lider fikrini tek bir kişi veya konum olarak alır ve örgütte yer alan herkes için istenen bir davranış haline getirir. Dağıtımcı liderlik yöntemi altında faaliyet gösteren işletmeler, çalışanlarından takıma yaptıkları yenilikçi katkılarla başarıya ulaşmalarını bekler. Bunu başarmak için liderlere, bir üstünün doğrudan rızasına ihtiyaç duymadan karar verme ve yeni süreçleri deneme özgürlüğü verilir. Buradaki fikir, soruna en yakın olanların, kendi uzmanlık alanlarına başarı getirmek için motive oldukları için sorunu çözebilmeleridir.

Hesap verebilirlik: Dağıtımcı liderliği kullanmak, genel rehberlik ihtiyacını ortadan kaldırmaz. Bununla birlikte, üst yönetimin, liderlerinin denemelerine ve başarısız olmalarına, problemler yaratmalarına ve çözmelerine ve yeni fikirler için çalışmasına izin verme sorumluluğunu üstlenmesini gerektirir. Örgütlerini olabilecek en iyi hale getirmek için ortak bir hedefe ulaşmaya çalışan liderler arasında sorumluluk paylaşılır. Bu modelde, liderlerin kendi kararlarını verme özerkliğine sahip oldukları için çalışmaları ve eylemleri için sorumluluk almaları da beklenir.

Kapasite: Dağıtımcı liderlik, tüm fikirlerin bir bireyden veya seviyeden geldiğini ve herkesin bu vizyonu yaratmak için çalışması gerektiğini öne süren tek lider yaklaşımını değiştirir. Bunun yerine,

yetenek ve uzmanlığa sahip olanlar, her düzeyde fikirlerini paylaşmaya davet edilir. Liderlerin katkıda bulunabilmeleri için, yaratmak için gerekli araçlara sahip olmaları gerekir. Bu, dağıtımcı liderlerin fonlara ve materyallere erişmesi gerektiği anlamına gelir. Yaptıkları işte ivme yaratacak ve yönlendirecek araçlarla desteklenmelidirler. Liderlere liderlik etme kapasitesi vermek, onların eğitimlerine yatırım yapmak ve onları başarılı olmak için ihtiyaç duydukları araçlarla donatmak anlamına gelir (Harris, 2005).

Koçluk: Geleneksel liderlik ile dağıtımcı arasındaki temel farklardan biri, sürekli büyüyen yeni liderler fikridir. Bu modelde liderliğin paylaşılması amaçlandığından, liderin rolünün bir kısmı diğerlerini bu nitelikleri öğrenmeleri için yönlendirmektir. Liderlik etme arzusu gösteren diğerlerini belirlemek ve onlara rehberlik etmek, bir organizasyonda liderliği dağıtmanın bir yoludur. Bu şekilde liderler, başkalarının büyümesine yardımcı olmak için koç rolünü üstlenir.

Yansıma ve geri bildirim: Dağıtımcı liderlikte lider olarak hizmet edenler, başardıkları iş üzerinde düşünmek için zamana ihtiyaç duyarlar. Dağıtımcı liderlikte özerkliği ve hesap verebilirliği sürdürmek için liderlerin kendi süreçlerini eleştirebilmeleri gerekir. Problem çözme, başarı ve başarısızlıkla ilgili ekip tartışmalarının tümü, deneyimli liderlerin yanı sıra yeni ortaya çıkan liderler için öğrenme sürecinin bir parçasıdır. Bu modelde, ekip çalışmasına dahil olan herkes geribildirim için teşvik edilir.

Paylaşılan sorumluluk: Dağıtımcı liderlik, yetki vermek yerine sorumluluğu paylaşmaya odaklanır. İşleri kendi yönetimi altındakilere devreden yetkili bir kişi yerine, konu uzmanlığına sahip ekipler bir amaca ulaşmak için birlikte çalışır. Yetkililer, bir işletmenin, okulun veya örgütün günlük çalışmalarına en yakın olanların işlerini etkileyen kararlar almasına izin vererek, kuruluşun genel vizyonunu ve hedeflerini korumaya yardımcı olur.

Bir örgüt veya eğitim kurumu, dağıtımcı liderlik yöntemini kullanmayı seçtiğinde, bireyleri kuruluşun daha büyük hedeflerine katkıda bulunmaya teşvik eden bir ortam yaratırlar. Dağıtımcı liderliğin bir kuruluşu etkileyebileceği yollar şunlardır:

Her üyeye değer verilir: Dağıtımcı liderlik yöntemini kullanan kuruluşlar, tüm bireylerden girdi ve geri bildirime değer verir. Liderlik paylaşıldığından, genel topluluğa katkıda bulunan söyleyecek bir şeyleri olanlar memnuniyetle karşılanır. Diğer üyeler de aynı şekilde önerilere açıktır ve bir fikri ifade etmekten çekinmezler.

Yenilik teşvik edilir: Bu liderlik yolu, ekip üyelerinin nihai hedefin aynı olduğu, ancak "oraya nasıl gideceğimizin" açık olduğu farklı yenilikçi yöntemler kullanarak çözüme ulaşmasını sağlar. Bir kuruluşta soruna en yakın olanlar, belirli bir uzmanlık alanının günlük çalışmalarından uzaklaştırılan biri yerine, sorunu çözmenin yollarını bulur.

Daha fazla lider yetiştir: Dağıtımcı liderlik, sorumlulukların birden fazla lider arasında bölünmesi anlamına gelir. Bu yöntemde, mevcut liderler, örgütün ortak yapısını sürdürmek için mentorluk yapmaya ve yeni liderler yetiştirmeye teşvik edilir. Liderlik, şirket içindeki bir pozisyondan çok bir özellik veya beceri olarak görülür. Örgüttekiler liderliğin herkesin sahip olmak için büyüyebileceği bir şey olduğuna inanıyor.

Takım çalışması ve karşılıklı sorumluluk meselesi: Bireylerin iletişim ve birden fazla beceri seti gerektiren karmaşık işleri tamamlamalarının istendiği günümüz iş yerinde, dağıtımcı liderlik, çalışanlara organizasyonun hedeflerine ulaşmak için birlikte çalışma şansı verir. Sürece dahil oldukları için, bir proje üzerinde çalışanlar sonucun başarısına ve ilerledikçe öğrendiklerine yatırım yaparlar.

Araştırmacılar dağıtımcı liderliğin kendi başına bir amaç olmadığını ve liderliğin dağıtılma şeklinin ve bu tür bir dağıtımın gerekçesinin uygulamanın başarısını belirleyeceğini öne ifade etmektedirler (Hargreaves ve Fink, 2006).

2.6.4. Demokratik Liderlik

Liderler, takipçilerine örgütün vizyonu doğrultusunda birlikte çalışmaları için ilham verir ve genellikle kendi tarzlarını örgüte yansıtırlar. Bazı liderlik tarzları belirli çalışma ortamlarına daha çok uyar. Demokratik liderlik, grup üyelerini karar alma sürecine dahil eden çok açık bir liderlik tarzıdır. Aynı zamanda paylaşılan liderlik veya katılımcı liderlik olarak da adlandırılır. Demokratik liderlik tarzına sahip bir örgütsel yapıda her üye kararlara katılmaya, fikirlerini paylaşmaya ve açıkça tartışmaya teşvik edilmektedir. Ardından, bir karar vermek ve örgüte açıklamak için tüm girdiler sentezlenir. Demokratik bir lider üyelerin hedefler belirlemesine, performanslarını değerlendirmesine, onları büyümeye motive etmelerini teşvik eder.

Demokratik liderlik tarzı, üyelerin kaliteli katkılarını teşvik ettiği için çok etkilidir. Örgütü motive eden ve grup moralini iyileştiren işbirlikçi bir ruh üretir. Bu da daha yüksek üretkenliğe neden olur. Demokratik liderliğin temel özellikleri şunlardır (Bartol vd., 2003):

- Örgüt üyelerini fikirlerini paylaşmaya teşvik etme: Lider, astlarından işle ilgili girdi vermelerini ister ve bekler.
- Örgüt üyelerini bağlı hissettirmek: Lider, üyeleri dahil eder ve onları başkalarını da dahil etmeye teşvik eder.
- Güveni teşvik etme: Lider, astlarının denetim olmaksızın işleri yapabileceklerini hissetmelerini ister.

- Yaratıcılığı ödüllendirmek: Yeni fikirler teşvik edilir ve ödüllendirilir.
- Demokratik liderler fikirlerin özgürce akmasına izin verir, ancak yine de rehberlik ve kontrolden sorumludur. Kararlara katkıda bulunabilecek ekip üyelerini belirlerler. Ayrıca grupları arasında saygı ve güven uyandırırlar.

Demokratik liderlerin nitelikleri şunlardır:

Cesaret: Bir yön seçme zamanı geldiğinde, liderler bunun neden en iyi karar olduğunu düşündüklerini açıklamaya cesaret ederler. Herkes dahil olduğunda, bazı insanlar çoğunluğun seçimine katılmaz. Onlarla yüzleşmek ve kararın en geçerli karar olduğunu açıklamak önemlidir.

Yaratıcılık: Demokratik liderler, örneği göstererek ve kendi fikirlerini ortaya koyarak başkalarına fikir vermeleri için ilham verir. Özgürce konuşmanın mümkün olduğu bir ortamda yaratıcılık daha kolay gelir ve yaratıcı düşünceyi ödüllendirerek bunu geliştirilebilir.

İstihbarat: Tüm liderlerin zekaya ihtiyacı vardır, ancak demokratik liderlerin bu kaliteye daha fazla ihtiyacı vardır. Kendilerini özgürce ifade eden birçok farklı insanı yönetirler ve grubu bir arada tutmalı ve bir karara doğru ilerlemelidirler. Demokratik bir lider sektörünü anlamalı ve doğru girdi vermelerine yardımcı olmak için üyeleri bu konuda doğru bilgilendirmelidir.

Adalet: Liderlerin herkesin fikrini dinlemesi ve adil kalması gerekir.

Bu bağlamda demokratik liderliğin avantajları şunlardır (Price, 2009):

Artan iş tatmini ve bağlılık: Çalışanlar kendilerini örgüte dahil hissettiklerinde, grup için ne kadar yararlı olduklarını fark ettikleri için iş doyumu artar. Katkılarının önemli olduğunu hissettiklerinde, mümkün olan en iyi sonuçları elde etmeye kendilerini daha çok adarlar. Bu organizasyon için bir avantajdır çünkü daha fazla yatırım

yapıldığını hisseden çalışanlar projeleri daha verimli bir şekilde bitirirler.

Artan yenilik: Açık tartışma sayesinde yaratıcılık teşvik edilir. İnsanlar yeni fikirleri paylaşır, tartışır ve mevcut prosedürlere veya ürünlere sürekli meydan okur. Bu uygulama, iyileştirme arayışına neden olur ve daha fazla yeniliğe yol açar.

Çoklu görüşler: Karar verme süreci iş birliği ve çoklu görüş gerektirdiğinde, tartışma daha olası konuları kapsar. Grup, üzerinde çalıştıkları projenin daha fazla yönünü analiz edebilir ve kuruluşun ihtiyaçlarına daha iyi cevap veren kararlar alabilir. Daha fazla fikir aynı zamanda daha fazla bilgiyi temsil eder. Daha fazla kişiden görüşlerini vermelerini isteyerek, farklı konularda daha fazla uzman toplanarak ve kararların kalitesini artırılır.

Daha az devamsızlık: Daha bağlı çalışanlar daha az devamsızlık gösterme eğilimindedir.

Daha fazla uyum: İnsanları karar verme sürecine dahil etmek, örgütün vizyonunu güçlendirmeye yardımcı olabilir. Herkes örgütün kararının bir parçası olduğunu anladıklarında üyeler arasında motivasyon ve uyum daha da artar.

Güven üzerine kurulu ilişkiler: Üyeler ve yönetim eşit karar verme gücüne ve aynı bilgiye erişime sahip olduklarında aralarındaki güven duygusu artar. Her grup üyesi, liderinin kararının arkasındaki nedenleri bilir ve onları sorgulamasına gerek yoktur. Aksine, liderlerinin onların bakış açılarını bilmek istediklerine güvenebilirler. Güven, motivasyonu artırır.

Daha yüksek verimlilik: Karar alma sürecine katılımları sayesinde, çalışanlar görevlerine daha fazla motive ve bağlı hissederler. İşten memnun olan üyeler, onlara güvendikleri için liderlerini

sorgulamaktan kaçınırlar. Tüm bu unsurlar daha yüksek üretkenliğe yol açar.

Demokratik liderlik bazı dezavantajlar sunar (Geoerge, Jones, 2012):

Daha yavaş karar süreci: Karar verme süreci herkesin katılımını gerektirdiğinde hızlı kararlar almak daha zor olabilir. Toplantıları ve tartışmaları düzenlemek için gereken zaman, hızlı kararlar gerektirdiğinde veya son tarihler içerdiğinde iş için zararlı olabilir.

Düşük performans: Bazı üyeler karar vermeyi sevmedikleri için demokratik liderlik altında daha az performans gösterebiliyorlar. Ayrıca, daha düşük bir maaş için liderden daha fazla çalıştıklarını düşünerek motivasyonları düşebilir.

Eğitimsiz çalışanların olumsuz etkisi: Farklı bilgi seviyelerine güvenme riski vardır. Bir örgütte genellikle farklı beceri ve bilgi seviyeleri vardır. Hatta bazıları yanlış bilgilendirilebilir. Bu nedenle, görüşleri diğerleri kadar iyi olmayabilir. Demokratik liderlik tarzı herkesin fikrini içerdiğinden, daha az doğru fikirlere dayanan kararlara güvenme riski olabilir.

Yoğunluk: Liderler, ekipleri denetlemeyi ve tartışmayı organize etmeyi külfetli bulabilir.

2.6.5. Otokratik Lider

Otoriter liderlik olarak da bilinen otokratik liderlik, bir liderin diğerlerinden girdi almadan karar verme gücüne sahip olduğu bir yönetim tarzıdır. Otokratik liderlik genellikle hatasız sonuçlar veya acil kararlar gerektiren durumlarda ve potansiyel güvenlik riskleri veya zaman kısıtlamaları olan durumlarda etkili bir tarzdır.

Otokratik liderler günlük görevleri denetler ve ekibin her bir üyesine net bir yönlendirme sağlar. Diğer lider türleri kadar uzun vadeli hedef belirleme veya kariyer gelişimi ile ilgilenmezler. Otokratik tarzı takip edenler, örgüt üyelerinin kritik görevleri programa göre tamamlamasını sağlamaya odaklanır. Ayrıca, bu liderler genellikle sınırlı becerilere, deneyime veya eğitime sahip kişilerden oluşan örgütlerde çalışabilir.

Otokratik liderlik tarzı, yanlış zamanda ve yanlış ortamlarda kullanıldığında liderlerin güçlerini kötüye kullanmasına izin verebileceğinden sıklıkla eleştiri alır. Ancak, doğru şekilde ve doğru ortamda kullanıldığında otokratik liderlik tarzının yararları olabilir. Otokratik bir lider, benzersiz bir şekilde bilgilendirilmiş bir bakış açısı yaratan bir grubun stratejisi, uygulaması ve yönetimi üzerinde tam kontrole sahiptir. Otokratik liderlik, örgüt üyeleri ve bu liderlik tarzını takip edenler için bazı temel faydalar sağlar:

Geliştirilmiş üretkenlik: Otokratik liderler görevleri doğrudan örgüt üyelerine devrettiğinden, üretkenlikteki gecikmeler daha az görülür. Bu liderler, çalışanların çözümler bulmasına ve işin durmadan devam etmesini sağlamak için görevleri yeniden atamasına yardımcı olabilir.

Doğrudan iletişim: Otokratik liderler, iletişim hatlarını basitleştiren çalışanlara gerekli tüm bilgileri sağlar.

Azaltılmış çalışan stresi: Bu liderler, kendilerini rahat hissetmeyebilecek çalışanların baskısını kaldırabilecek kararlar alma sorumluluğunu üstlenirler. Çalışanlar, başkalarının kendi bireysel sorumluluklarına odaklanabilmesi için bilinçli, etkili kararlar alma konusunda etkili otokratik liderlere güvenir.

Hızlı karar verme: Baskılı durumlarda, zaman kısıtlaması genellikle karar vermeyi etkileyebilir ve kararlarda birden fazla kişinin işbirliği yapması durumun bütünlüğünü riske atabilir. Otokratik liderler tüm

seçenekleri ve olası sonuçları değerlendirir ve ardından en fazla faydayı sağlayan sağlam bir karar verirler.

Otokratik liderler, tam kontrol, sorumluluk ve stres alma ve üretken bir operasyon oluşturma ve sürdürme fırsatına sahiptir. Ancak aynı zamanda mikro yönetim, çalışanları bağımlı kılma, zorbalık yapma ve genellikle ekiplerine kötü davranma gücüne de sahiptirler. Örgüt üyeleri ve otokrat liderleri için en yaygın dezavantajlar şunları içerir (Hoog vd., 2015).:

Mikro yönetim: Tam kontrollü bir çalışma ortamına yönelen liderler, doğrudan raporlarının görevlerini, ilerlemesini ve performansını da yakından izleyebilirler. Mikro yönetim otokratları, ekiplerinin çalışmasına rehberlik etmek için basit talimatlar, son tarihler ve hedefler sunmak yerine, sürecin her adımında çalışanları müdahale eder ve düzeltir. Bu tür bir dikkat, tükenmişliğe, motivasyon eksikliğine ve üretkenliğin azalmasına neden olabilir.

Bağımlılığı teşvik eder: Her görev ve sorundan sorumlu bir lidere sahip olmak, örgüt için potansiyel endişe ve stresi ortadan kaldırır, ancak aynı zamanda tam bir bağımlılık ilişkisi kurar. İş durumlarında bile, hiç kimse mutluluğu, motivasyonu ve kariyer gelişimi için tamamen diğerine bağımlı olmamalıdır.

Bireysel sahiplik potansiyelini ortadan kaldırır: Bir otokrat tipik olarak hem örgütün başarısızlıklarının hem de başarılarının sorumluluğunu üstlenir. Bu tür bir ortamda, bireysel örgüt üyelerinin kendi fikirleri, değerleri ve katkıları için takdir edildiğini hissetmeleri zor olabilir.

Karşılıklı güvensizlik yaratabilir: Otokratik liderler tipik olarak tüm şirket bilgilerini kendilerine sakladıklarından, bu tür bir ortam çalışanların kendilerini güçsüz ve yanlış bilgilendirilmiş hissetmelerine ve dolayısıyla liderlerinin eylemlerine

güvenmemelerine neden olabilir. Tersine, tam kontrole sahip olmak, otokratik liderlerin kendilerini izole hissetmelerine ve dolayısıyla üyelerine güven duymamalarına neden olabilir.

Otokratik liderlerin karakteristik nitelikleri ise şu şekilde sıralanmaktadır (Harms vd., 2018):

Özgüven: Özgüvene sahip olmak, becerilere ve yeteneklere inanmak anlamına gelir. Otokratik bir lider, birçok seçeneğe ve her seçimin etkisine dayalı olarak sağlam bir karar verme yeteneğine güvenmelidir. Yüksek stresli veya zaman kısıtlı bir durumda, otokratik bir lider, dış baskıya rağmen kendi bilgisine ve yargısına güvenmelidir.

Motivasyon: Otokratik liderler kendi kendilerini motive etmeli ve liderlik ettikleri kişileri motive etme yeteneğine sahip olmalıdır. Empati ve iletişim gibi beceriler, bu liderlerin ekiplerinin neye ihtiyacı olduğunu anlamalarına ve ekiplerinin başarması için gerçekçi stratejiler belirlemelerine yardımcı olur.

Açıklık: Otokratik liderler, örgüt üyelerine yön verirken ve görevleri devrederken açık ve tutarlı olmalıdır. Belirli görevleri tamamlamak için beklentileri ve süreçleri özetleme yeteneği, işe dâhil olanların görevleri yüksek düzeyde gerçekleştirebilmelerini sağlar.

Güvenilirlik: Bu liderler, örgütlerinin kurallarına uyarlar çünkü bu yönergelerin verimliliği ve üretkenliği sağladığını anlarlar. Bu kalite, özellikle hiyerarşiden yararlanan örgütlerde onları güvenilir kılar.

2.6.6. Karizmatik Liderlik

Yönetim organizasyon tarihinde ilk kez 1021 yılında Weber'in örgütsel otorite analizinde ortaya atılan bir kavram olan karizmatik

lider teorisi sonraki yıllarda Conger ve Kanungo (1988) tarafından geliştirilmiştir (Joel, Henry, 2014). Karizmatik liderlik, başkalarını motive etmek için çekicilik, kişilerarası ilşki ve ikna kabiliyetini birleştiren bir liderlik türü olup karizmatik liderler, ekiplerini daha büyük bir hedefe doğru motive ederek örgüt üyelerine ilham kaynağı olabilmektedir. Bunu örgüt üyelerinin duygularına dokunarak, kendilerinden daha büyük bir güven, tutku ve amaç duygusu yaratarak yaparlar. Karizmatik liderlik, kişilerarası ilişkiye ve liderin liderlik ettiği insanlarla nasıl etkileşime girdiğine daha fazla odaklanmaktadır. Birçok lider bir anlamda karizmatiktir. İnsanlar, sadece temsil ettikleri iş hedefi için değil, şu ya da bu şekilde lideri bir kişi olarak takip etmek isterler (Katerina vd., 2010). Bununla birlikte örgütteki üyelere yüksek motivasyon sağlayarak çalışır, vizyoner bir kimliğe sahiptir. Örgüt içinde bir rol model belirleyerek diğer üyelerin performansını artırmaya çalışır. Karizmatik lider organizasyona uzun vadede bağlılık gösterir, onun bu bağlılığı diğer üyelere destek olur (Yukl vd., 2002). Karizmatik liderlik, özelliklerin birleşiminden oluşur. Başlıca karizmatik liderlik özellikleri şunlardır:

İletişim: Karizmatik bir lider, işle ilgili görevleri ve hedefleri üyelere açıkça iletebilir. Açık, net ve profesyonelce konuşurlar, az veya çok konuşmadan düşüncelerini kesin olarak aktarırlar. Ayrıca herkes arasında açık iletişime izin verirler. Çalışanlarını tepki korkusu olmadan özgürce konuşmaya teşvik ederler, iyi dinleme becerilerine sahiptirler, böylece çalışanlarının duyulduklarını hissederler.

Empati: Karizmatik bir lider, çalışanlarının açıkça konuşmasına izin vererek aynı zamanda empati ve şefkatten de yararlanmalıdır. Çalışanlarının endişelerine ve tutkularına açıktırlar, duygularını anlamaya isteklidirler. Karizmatik liderler yüksek duygusal zekaya sahiptir. Bu becerileri nedeniyle, çalışanları arasında iyi birer dinleyiciler ve sırdaşlar olarak çok sevilen kişiler haline gelirler (Bass,1985).

Güven: Karizma fikri çoğu zaman özgüven fikrini de beraberinde getirir. Örgütsel yapılarda güçlü güvenin birçok yönü vardır. Uygun duruş ve göz temasını korumak gibi doğru beden dili, bir güven imajı yaratır. Zorlukları, kendisinin ve üyelerin birlikte üstesinden gelebileceklerine dair güçlü bir güven ile üstlenen bir lider örgütsel hedeflere güven içinde ulaşır. Sorunlar ortaya çıktığında karizmatik bir lider güvenle kontrolü ele alabilir.

Alçakgönüllülük: Karizmatik bir lider, mükemmel olmadıklarını kabul ederek alçakgönüllü davranır. Kibir, liderliğin en kötü özelliklerinden biridir. Bunun yerine, karizmatik lider üyelerin hatalarını kendi hatalarıymış gibi kabul etmeye istekli olmalıdır. Kendilerini geliştirebileceklerini anlarlar ve bunu örgütün iyiliği için yapmaya çalışırlar.

Öz farkındalık: Bir lider ne kadar iyi olursa olsun, kendilerinin ve başkalarının onlara nasıl tepki gösterdiğinin de farkında olmalıdırlar. Bu bağlamda karizmatik bir lider, kendilerini ve örgüt içindeki rollerini anlamaya odaklanır.

Olgunluk: Karizmatik bir lider, olgunlukları nedeniyle pozisyonlarına getirilen kişidir. Uzmanlıkları ve deneyimleri sayesinde örgütü geliştirebilir ve örgüt hedeflerine doğru ilerleyebilirler. Bunu, yaptıkları her şeye yaklaşırken akıllıca bir zihniyetle başarabilirler. Yönlendiren ve emreden liderdirler.

İyimserlik: İyimser bir lider sorunlarla karşılaşıldığında üyelere sorunun düzeltilebileceğine dair güvence verirler.

Tutku: Karizmatik bir lider, yaptığı her şeyde her zaman büyük bir tutku gösterir. Bu tutku, açık iletişim ve nasıl davrandıkları yoluyla diğer üyeleri de etkiler.

Otokritik liderlik ve karizmatik liderlik arasındaki farklar:

- Otokritik liderlik, güçlü bir liderlik tarzıdır. Başkalarına uymalarını emrederler ve emirlerinin harfiyen yerine getirilmesini beklerler. Bu, tek bir kişinin komutlar gönderdiği üst düzey liderlik rolleri gibi bazı alanlarda işe yarayabilir.
- Karizmatik liderlik, emir veren bir lider olmak yerine çalışanlara hitap etmeye odaklanır. Liderler daha çok çekici, empati kurmaya ve güvenle tutku oluşturmaya odaklanırlar.

Demokratik liderlik ve karizmatik liderlik:

- Demokratik liderlik, terminolojisinin politik doğasını takip eder: rasyonellik ve hedefler tarafından yönlendirilir. Demokratik liderler grubu bir bütün olarak geliştirmeye odaklanır ve grubun takip ettiği lider olarak hareket eder.
- Karizmatik liderlik, ekibinin kişisel duygularına daha çok hitap eder. Üyelerin hissettiklerine göre değişmeye ve hareket etmeye daha isteklidirler. Karizmatik liderler ayrıca üyelerle duygusal düzeyde bağlantı kurar.

Laissez-faire liderliğine karşı karizmatik liderlik:

- Laissez-faire liderliği, liderin ekibin fazla girdi olmadan özerk çalışmasına izin verebileceği bir etkiye sahiptir. Örgütün karar vermede ve hedeflerinde daha fazla gücü vardır. Ancak bu, onları kendi tutkularına güvenmeye ve işlerine devam etmeye bırakabilir.
- Karizmatik liderler, üyelerin yaptıkları iş hakkındaki düşüncelerini kabul etseler de örgüt içinde birlikte çalışmaları etkileme ve geliştirmede daha aktif rol alırlar.

Karizmatik liderlik ve dönüşümcü liderlik:

Karizmatik liderlik ve dönüşümcü liderlik arasındaki benzerlikler:

- Her iki liderlik tarzı da karizmatiktir ve çevrelerindeki diğerlerini etkilemek için kişiliği kullanır.

- Örgütlerinde büyüme ve gelişmeye ilham verirler.
- Her ikisi de örgütleri ve çevrelerindeki herkes arasında net ve güçlü bir iletişim sunar.
- Her ikisi de üyelerine profesyonel düzeyde hitap erler.

Karizmatik liderlik ve dönüşümcü liderlik arasındaki farklılıklar:

- Dönüşümcü liderler vizyon odaklıdır. Hedef odaklıdırlar ve sonuca daha fazla odaklanırlar.
- Dönüşümcü liderler, üyelerini örgütün gelişimi ve büyümeyi teşvik eden zorluklara doğru yönlendirir.
- Dönüşümcü liderler rol modellerdir.
- Dönüşümcü liderler, karizmatik liderlerin yaptığı kadar duygulara hitap etmek yerine zorluklar karşısında dayanıklı ve güçlü olmaya odaklanır.

2.6.7. Laissez-Faire (Free-Rein) Liderlik

"Delegatif liderlik" olarak da bilinen laissez-faire liderliği, her çalışanın benzersiz yeteneklerini değerlendiren ve buna göre sorumluluklar veren bir yöntemdir. Bu liderlik modeli ilk kez 1939'da Lewin, Lippitt ve White tarafından otokratik liderlik ve demokratik liderlik tarzlarıyla birlikte ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımda lider üyelere örgütsel faaliyetlerde karar almaları konusunda tam yetki verebilmektedir. Otokratik liderliğin tam tersidir. Başka bir deyişle, bir çalışanın eylemleri şirketi olumsuz etkilemediği sürece, çalışanların görevlerini uygun gördükleri şekilde tamamlamak için kendi beceri ve fikirlerini kullanmalarına izin verilir. Bu çalışma ortamları, yalnızca ileri görüşlü ve becerikli değil, aynı zamanda akıllı, güvenilir ve kendine güvenen kişiler için de ideal olabilir. Bu liderlik tarzı, yenilikçiliği ve bireyselliği savunan endüstriler için son derece faydalı olabilir (Metcalf, Benn, 2013).

Bırakınız yapsınlar liderliği olarak da tanımlanan laissez-faire liderliğinin genel özellikleri şunlardır:

Etkili yetki devri: Bu yöntemi kullanan yöneticiler, her işi veya görevi en nitelikli çalışana devredebilir. Uygun yetki devri işyeri verimliliği için hayati önem taşıdığından, bu zorunludur.

Seçme özgürlüğü: Çalışanlar görevleri verimli bir şekilde tamamladıkları sürece, laissez-faire liderliğiyle çalışanlar işi nasıl yapmak istediklerini seçebilirler. Bu, özerklik, özgüven ve üretkenlik oluşturduğu için bu tür bir çalışma ortamının olumlu bir özelliğidir.

Yeterli kaynaklar ve araçlar: Her bir görevi tamamlamak için kullanılan yöntemler her çalışana bırakılsa da yönetim her bireye her bir görevi en etkili şekilde tamamlamak için gerekli tüm araçları ve kaynakları sağlayabilmelidir.

Yapıcı eleştiri: Üyeler kendi kararlarını verebilseler de liderler ve yöneticiler gerektiğinde yapıcı eleştirilerde bulunmaya hazır olmalıdır.

Gerektiğinde kontrolü ele almak: Üyeler görevleri tamamlarken çoğunlukla kendi kararlarını verme özgürlüğüne sahip olsalar da laissez-faire liderliğini kullananlar, gerektiğinde devreye girmeye ve kontrolü ele almaya hazır olmalıdır.

Laissez-faire liderliğinin avantajları şu şekilde sıralanmaktadır (Saeed vd., 2014).:

Hesap verebilirlik: Laissez-faire yönetiminin en büyük faydalarından biri, çalışanların başarılarının yanı sıra zorluklarının da sorumluluğunu üstlenmelerine izin vermesidir. Bu, onları genel sürece daha fazla yatırım yapmalarını sağlar. Bununla birlikte, nihayetinde, hesap verme sorumluluğu her takımın liderinde kalır.

Yaratıcılık ortamının sağlanması: Yaratıcılığı teşvik eden bir ortam için bırakınız yapsınlar liderlik tarzı en iyi yönetim sistemidir.

Yenilikçi düşünceye değer veren bir iş yeri, örgütlerde ekip çalışmasının ve potansiyel olarak yeni ve çekici ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine yardımcı olabilir.

Daha fazla tutma: Yaratıcı ortamlar çalışanları sorumlu tutarken aynı zamanda yaratıcı olmalarına izin verdiğinden, bu genellikle çalışanların şirkette daha uzun süre kalmasına yol açar.

Rahat çalışma ortamı: Laissez-faire çalışma ortamları daha az yapıya ve kurallara sahip olma eğiliminde olduğundan, çalışanların daha rahat olmaları muhtemeldir. Düşük basınçlı bir işyeri, genellikle daha yüksek iş tatmini ve üretkenliğe yol açabilir.

Laissez-faire liderliğinin dezavantajları şu şekilde sıralanmaktadır (Metcalf, Benn, 2013):

Yeni gelenler için uygun bir tarz değil: Laissez-faire liderliğinin en büyük zorluklarından biri, geleceği parlak profesyoneller için iyi çalışmayabileceğidir. Bu yöntemi kariyerlerinin başlarında umut vaat eden kişilerle kullanmak cazip gelse de rehberlikten yoksun bazı kişiler bunalıma girebilir ve hedeflerine ulaşamayabilir.

Liderlik karışıklığı: Üyelerin kendi iş yükleri üzerinde kontrol sahibi oldukları düşünüldüğünde, liderlerin oynaması gereken rolleri belirlemek zor olabilir. Bu karışıklık, güç mücadelelerine ve işyerinde dengesiz güçle ilişkili diğer sorunlara yol açabilir.

Yapı eksikliği: Daha az yapılandırılmış bir ortamın faydaları olsa da tam bir yapı eksikliği zararlı olabilir. Liderler, başarılı olmak için en iyi şansa sahip olmak için katı bir yapıya sahip olmak ile hiçbir yapıya sahip olmamak arasındaki uygun dengeyi bulmalıdır.

Destek eksikliği: Yapı eksikliği, çalışanların rollerinde desteksiz hissetmelerine de neden olabilir. Bu, daha düşük moral ve artan ciro oranlarına neden olabilir. Başarılı bir laissez-faire çalışma ortamını

teşvik etmek için liderler, çalışanlarının yalnız çalışmasına izin vermeli, aynı zamanda desteğe ulaşmanın uygun olduğunu bilmelerini sağlamalıdır.

2.6.8. Ataerkil- Babalık Liderlik Tarzı

Silin (1976) tarafından literatüre kazandırılan paternalist (ataerkil, babacan) liderlik, sosyo-ekonomik ve kültürel faktörlere bağlı olarak özellikle doğu toplumlarında yaygın bir kabul liderlik modelidir (Wren, 2005). Paternalist liderlik, ata veya anaerkil olarak hareket eden ve çalışanlara ve ortaklara geniş, geniş bir ailenin üyeleri gibi davranan baskın bir otorite figürünü içeren bir yönetim yaklaşımıdır. Buna karşılık lider, çalışanlardan itaat kadar sadakat ve güven bekler. Bazı kültürlerde, cinsiyetten bağımsız "ebeveyn liderliği" ifadesi, paternalist veya maternalist kelimelerin yerini almıştır. Ebeveyni tanımlamak için hangi kelime kullanılırsa kullanılsın, böyle bir ortamda çalışan çalışanların, otorite figürünün kuruluş için neyin en iyi olduğunu bildiğini anlamaları ve liderlerinin her zaman bir çalışanın çıkarlarını her zaman kalbinde tutacağına güvenmeleri beklenir. Çalışanlar ve üyeler dinlenir, ancak her zaman son kararı lider verir. Başarılı bir paternalist lider, büyük resmi yani her kararın "aileyi-örgütü" nasıl etkileyeceğini düşünür. Babadan gelen liderler eğitime ve sosyal becerilere değer verirler ve çoğu zaman çalışanlara iş ve kişilerarası becerileri geliştirme fırsatları sağlamak için kendi yollarının dışına çıkarlar. Başarılı bir şekilde uygulandığında, bu yönetim tarzının bir faydası, çalışanların belirli bir zaman dilimi içinde görevleri tamamlamak için daha çok çalışabilmeleridir. Paternalist liderliğin bir eksikliği, ebeveyn figürünün, özellikle kriz zamanlarında, ailenin hiyerarşik yapısını istemeden altüst etme olasılığıdır. Bir ebeveyn liderin bazı üyeleri

diğerlerine göre haksız yere kayırdığı algılanırsa, kıskançlık ve içerleme işyeri ortamını zehirleyebilir ve ata veya reis artık etkili bir lider olmak için ihtiyaç duyduğu sadakat, güven ve itaate sahip olmayacaktır (Chen vd., 2014).

2.6.9. Sürdürebilir Liderlik

Örgütsel yapılanmalarda ekonomik hem ekonomik hem çevresel hem de sosyal faktörler arasında denge sağlayarak bütüncül faaliyetlerin uygulanması sürdürülebilirlik olarak ifade edilmektedir. Bu çerçevede örgütlerde başarılı uygulamaların gerçekleşmesi bu konuda nitelikli liderler öncülüğünde gerçekleşmektedir. Son yıllarda küresel ölçekte yaşanan gelişmeler ve artan rekabet sektörlerinde sürdürülebilir uygulamalar örgütlere ve işletmelere büyük avantaj sağlamaktadır. Özellikle son yıllarda çevresel uygulamalar alanında farkındalığın artması örgüt liderliğinde sürdürülebilir uygulamalar bilincini de gerekli kılmaktadır (Middlebrooks, vd, 2009). Ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik etkenleri çerçevesinde tanımlanan sürdürülebilir liderlikte lider örgütsel eylemlerde hem iç hem de dış etkenlerle uyum içinde, beklenmedik çevresel sorunlara örgütün uyum sürecinde etkili ve doğru bir yaklaşım sergiler.

Ayrıca sürdürülebilir lider, insan kaynaklarının doğru yönlendirilmesini ve finansal varlıkların gereksiz şekilde tüketilmemesini ve doğal çevrenin korunmasını destekleyen uygulamalara öncelik verir. Sürdürülebilir lider bu uygulamaları gerçekleştirirken üyelerin de bu konularda duyarlı davranmalarını teşvik eder (Hargreaves, Fink, 2003). Bu amaçlar çerçevesinde hem örgüte hem de çevreye karşı etik ve duyarlı davranışlar sergileyen lider ve örgüt üyeleri sürdürülebilir uygulamalarla geleceğe yatırım yapar. Örgütsel yapılarda sürdürülebilir liderliğin nedenleri şunlardır (Middlebrooks, vd, 2009):

- Örgütsel yapılanmalarda her uygulama ve faaliyetlerde sürdürülebilirliği gerçekleştirmek için üyelerin bilinçlendirilmesi ve motive edilmesi iin etkili bir lidrlik anlayışına ihtiyacın olması
- Örgütlerin sosyo-demografik özelliklerindeki değişimleri takip edecek ve uyum sağlayacak liderlik anlayışına ihtiyaç olması.
- Örgütlerin eylem ve uygulamalarında inovatif düşünce ve ağ bağlantıları ile ilgili sistemi bilen ve uygulayan liderlik anlayışına gereksinim olması
- Örgütün bulunduğu sektörde sürdürülebilir iş tanımının büyümesi, arz ve talep açısından da önemli değişimlerin gerçekleşmesi nedeniyle bu değişimleri yönetecek lidere ihtiyaç duyulması.

Yapılan araştırmalar çerçevesinde sürdürülebilir liderin nitelikleri şu şekilde belirtilmiştir (Metcalf, Benn, 2013):

- Motivasyona önem veren, samimi birisidir.
- Duygusal zekâsı kuvvetlidir.
- Örgüt kültürüne bağlı kalarak etik ve değerler çerçevesinde yönetim anlayışı benimser.
- Güçlü bir vizyona sahiptir.
- Hem kendine güvenen hem de güven telkin eden bir liderdir.
- İnovatif ve radikal kararlar alabilme yeteneğine sahiptir.
- Örgüt hedeflerini gerçekleştirebilmek için uzun vadeli disiplinli çalışma anlayışına sahiptir.

Bu nitelikler bağlamında sürdürülebilir liderler hem kendi gelişimlerine hem birlikte örgütsel gelişime hem de çevresel gelişmelere katkı sağlayabilirler (Tideman, vd, 2013).

2.7. Genel Liderlik Teorileri

Geçmişten günümüze yönetim ve organizasyon alanında liderlik ile ilgi araştırmalar incelendiğinde liderlik kavramı ile ilgili çeşitli teorilerin ortaya çıktığı ve değişik toplumlarda bu teorilerin uygulandığı belirlenmiştir. Bu teorilerden bazıları şunlardır:

İşlemsel Liderlik Teorisi:

Örgütlerde işlemsel liderlik organizasyon, performans ve denetim çerçevesinde anlayışa sahip bir liderlik teorisidir. Bu teori Sanayi Devrimi dönemlerinde bir rekabet avantajı yakalamak amacıyla ortaya çıkmıştır. Bu tür yönetimin bazı tipik taktikleri strateji, verimlilik hedefleri, ölçek ekonomileri ve kalite farklılaşmasını içerir. İşlem yöneticileri, performansla ilgili görevlere ve hedeflere odaklanır.

İşlemsel liderlik, liderlerin hem ödüller hem de cezalar yoluyla takipçilerin uyumunu teşvik ettiği bir liderlik tarzıdır. Ödüller ve cezalar sistemi aracılığıyla, işlemsel liderler, takipçilerini kısa vadede motive edebilirler. İşlemsel liderlik, "bir kişinin değerli şeylerin değişimi amacıyla başkalarıyla temas kurma inisiyatifini almasıyla ortaya çıkar" (Burns, 1978; Stajkoviç, 2019).

Büyük Adam Teorisi:

19. yüzyılda Thomas Carlyle'ın çalışmalarıyla ortaya çıkan bir teori olup teoriye göre lider toplumun hayal gücünü yakalayan benzersiz niteliklere sahip bir kişiliktir. Zamanla birçok büyük kadın liderin ortaya çıkmasıyla teori, büyük insan teorisi olarak anılmaya başlanmıştır. Bu teoriye göre; bazı insanların onları başkalarından ayıran niteliklerle doğduğu ve bu özelliklerinden dolayı güç ve otorite konumları elde ettikleri ifade edilmektedir. Lider, örgüt ve üyeleri için hedeflere ulaşan bir kahramandır ve lider özel donanımları nedeniyle orada olmayı hak etmektedir. Yine teoriye göre bu özelliklerin farklı gruplar arasında ve zaman içinde sabit kaldığı, bu yüzden büyük liderlerin bu özellikleri paylaştığı savunulmaktadır (Al-Sharif, 2004).

Davranışçı Teoriler:

Liderleri örgüt yönetiminde sergiledikleri uygulamalara göre değerlendiren bir yönetim felsefesi olan davranış teorisi, başarılı bir liderlik için gerekli tek şeyin belirli bir dizi davranışı öğrenmek olduğu savunulmaktadır. Bu teoriye göre bir liderin etkinliği doğal özelliklerinden çok davranışlarından kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda bu teoride bir liderin belirli bir duruma tepki verirken liderlerin doğduğu değil yapıldığı düşüncesi hakimdir. Bu teorinin savunucularına göre davranışsal liderlik teorisi liderleri davranışlarının farkında olmaya ve bunun üyelerin üretkenliğini ve moralini nasıl etkilediğini fark etmeye yönlendirmektedir (Bolden vd., 2003).

Beceri Teorisi:

Bu teoriye göre öğrenilebilen, geliştirilebilen belirli yetenek, bilgi ve beceriler liderlik için önemli özelliklerdir. Bu bağlamda liderlik için gereken üç temel yetenek teknik, insani ve kavramsal olarak sıralanmaktadır. Ortaya atılan lider türleri bu üç beceriyi amaçlarına ulaşmak için farklı şekillerde değerlendirmektedir. Bir liderin özellikleri, kişiliği ve bilişsel yetenekleri, problem çözmek ve hedefe ulaşmak için kullandıkları edinilmiş beceri ve bilgileri etkilemektedir. Bununla birlikte liderin bireysel nitelikleri ve becerileri hem geçmiş tecrübelerinden hem de çevresel faktörlerden etkilenir. Bu faktörlerin tamamı ise liderliğin beceri modelinin temeli demektir. Bu yaklaşımda teori, insanlara problem çözme, sosyal yargılama becerileri ve bilgileriyle birlikte kişisel özelliklerini nasıl kullanacakları konusunda yol göstermektedir.

Katılımcı Teori:

Örgütün tüm üyelerinin örgüt kararlarını almak için birlikte çalıştığı bir liderlik anlayışını savunan bu teoriye göre katılımcı liderlik grup olarak tartışmak, bilgi vermek, fikirleri paylaşmak, fikirleri ve bilgileri işlemek, karar vermek ve kararları uygulamak adımlarını takip ederek üyelerle iletişim kurar. Bu teoriye göre lider tüm kararları vermek yerine üyeleri dahil eder, bu şekilde örgüt bağlılığını geliştirir ve sonuç olarak iş birliğini arttırır (Uzohue vd., 2016).

Durum Teorisi:

Durumsal teoriyi benimseyen liderler şartları değerlendirerek eylemlerini ona göre seçerler. Bu teori, liderlik becerilerinin yalnızca liderin temaslarından dolayı karşılaştığı tutum ve koşullar tarafından yönlendirildiğini varsaymaktadır. Ayrıca liderlerin kalitesi farklı durum ve koşullara göre değişir ve liderliğin ortaya çıkışı sorunların varlığına bağlı olduğu için liderin gruptaki etkileşimi gerçekleşir olarak (Bolden vd., 2003).

ÎII. Bölüm

3. Örgütsel İntikam

Örgütlerde çoğu zaman var olan ancak çoğunlukla önemsenmemiş konuşulmaktan çekinilmiş insan ilişkilerinden kaynaklanan pek çok sorun gözlenmektedir. Örgütlerde gizli olayların hissedilen ancak sonucunda açığa çıkan çatışmalar iş görenler üzerinde stres yaratmaktadır. Gelişmekte olan ve gelişmenin

gerektirdiği rekabet kapılarında uyum sağlamaya çalışan örgütlerdeki bireylerde çatışma yaygınlaşmaktadır (Şener, 2015: 38) . Neredeyse herkes, hayatının bir noktasında, amacı geçmişteki bazı zararları ve adaletsizlikleri dengelemek için bir intikam eylemi hayal eder, arzular ve peşinden gider. İntikam, oldukça basit bir şekilde evrensel olan öfkeyle başlar (Cloke, 1993: 67).

İntikam, affetme ve uzlaşmayı bir işyeri suçuyla başa çıkma stratejileri olarak ele alınmıştır. İntikam, zararın kurban tarafından, zarara neden olmaktan sorumlu olduğuna karar verilen tarafa zarar verme, yaralanma, rahatsızlık verme ve ceza verme çabası olarak tanımlanmaktadır (Aquino vd. , 2011 : Stuckless & Geronson, 1992 : Aquino, Bies , Tripp, 2006 : 654).

İntikam, saldırganlık davranışın bir alt kümesidir. Daha spesifik olarak, intikam, misilleme amaçlı saldırganlıktır – algılanan bir provakasyon, hareket, tedhit, ihlal veya zarara uğratma nedeniyle intikam olmak için birine zarar verme girişimidir (Anderson& Bushman, 2001).

Aquino, Tripp ve Bies (2001) intikamı, sorumlu olduğu düşünülen tarafa zarar, yaralanma, rahatsız veya ceza vermek amacıyla başka bir tarafa algılanan bazı zarar veya yanlış davranışlara yanıt olarak bir eylem olarak tanımladı. Bu nedenle organizasyonel intikam, diğer intikam, sözlüden fiziksele, gizliden aleni, dolaylıdan doğrudan ve kişilerarası yönlendirilmiş ve örgütsel yönlendirilmiş tüm saldırgan davranışları kapsamına rağmen, bu saldırgan davranışların her birini tek bir güdüye bağlıdır (Bies, Tripp, 2005 : 66).

Örgütsel intikam, bir çalışının çalıştığı yerde haksız muamele, kayıp ve haksız işlem, olumsuz deneyim ile karşı karşıya kaldığı kişiyi, kişileri cezalandırmaya istekli olması şeklinde olgunlaşır (Özer, Sonğur, Kar, Top & Erigüç , 2014 : 126).

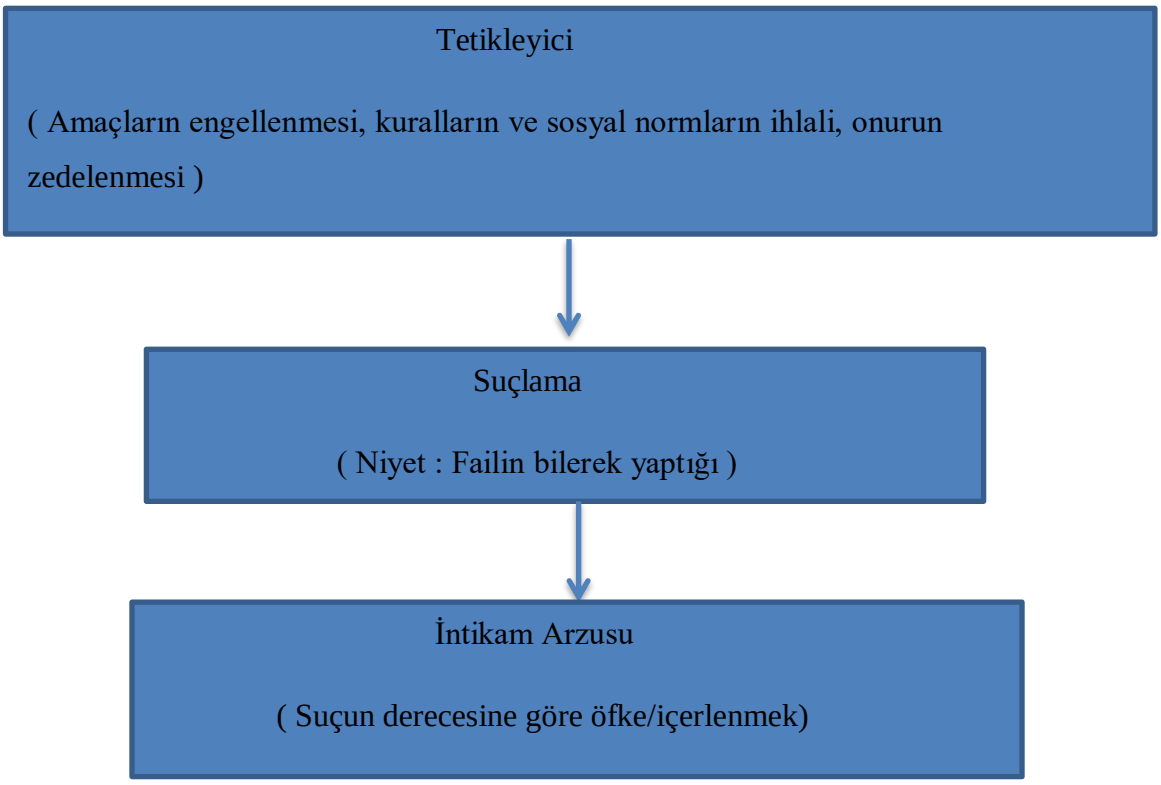
İntikam, kuruma yönelik davranışların yanında kişilerarası davranışları da içine alır. Örgütsel intikamı farklı kılan şey kişilerarası saldırganlığı incelemesidir. Bies ve Tripp (2007), Örgütsel düzeyde intikam sürecini tetikleyen üç faktör ortaya koymuştur ;

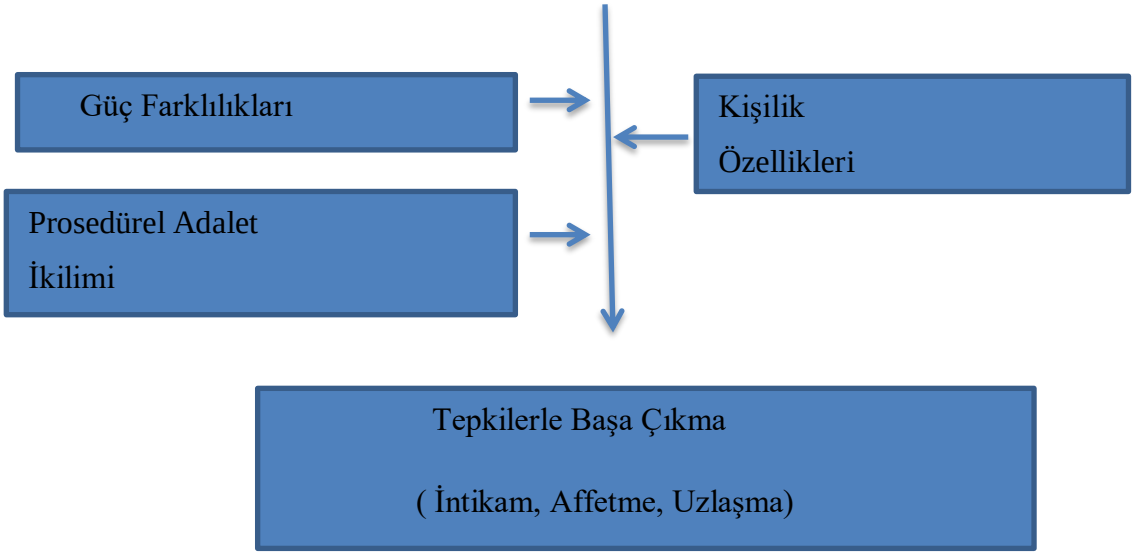
- Amaçların engellenmesi
- Kuralların ve sosyal normların ihlali
- Onurun zedelenmesi

Vas'tan (2003) aktaran Grobbink, Derksen ve Jan Marle (2015, s. 5) örgütsel intikam niyetinin sebeplerini dört temel olgu açıklamıştır. Bunlar, bir üst veya iş arkadaşı tarafından aşağılama, iş görenin onur ve gururuna yönelik saldırı algısı, güç dengesini eşit bir şekilde dağıtma isteği ve diğerine zarar verme isteğidir.

Jones (2014) intikamcı davranışa örgütleri eklemektedir. İntikamcı davranışların, yüksek statülü olanlardan çok, düşük statülü çalışanlar ile kadınlardan daha çok erkekler arasında ve işlemsel adalet algısının düşük olduğu durumlarda ve üstlerden astlara doğru (yukarıdan aşağıya) uygulandığının daha sıklıkla görüldüğü ileri sürülebilir.

İntikam Modeli





Şekil 3.1. : Şener, E. , Örgütsel İntikam, 2015 .

Bir işyeri suçuna yanıt verme sürecinde sonuç olarak ortaya çıkan geçmiş teori ve ampirik araştırmalar tarafından tanımlanan gücün iki boyutuna odaklanılmıştır. Bunlar, mağdurun suçluya göre resmi statüsü (örneğin, Bies & Tripp, 1996; Heider, 1958; Kim, Smith ve Brigham, 1998) ve mağdurun organizasyon içindeki mutlak hiyerarşik konumudur (Aquino ve diğerleri, 2001:656).

İlk boyut, belirli bir suç bölümünde kimin daha fazla güce sahip olduğunu (kurban mı yoksa suçlu mu) yakalar. İki çalışan arasındaki bir çatışmada, daha yüksek konumdaki çalışan daha sık galip gelecektir, çünkü başkalarını bilgi, para veya seçim iş atamaları ile ödüllendirme ve cezalandırma yeteneği gibi harcayacak daha fazla kaynağı vardır (Lawler ve Yoon, 1993). Ayrıca, bir mağdur, düşük statülü bir suçludan ziyade yüksek statülü bir suçlu ile bir ilişki sürdürmeyi daha avantajlı bulabilir, böylece toplum yanlısı başa çıkma tepkilerini motive edebilir ve intikamı caydırabilir.

Gücün ikinci boyutu, mağdurun, failin konumundan bağımsız olarak örgütte ne kadar yüksek bir yere yerleştirildiğidir. Bu boyutun önemli olduğunu, çünkü daha yüksek statülü rollerdeki insanlara normatif kısıtlamalar getirebileceğini varsaydık (Hogan ve Emler, 1981; Tripp ve Bies, 1997). Ayrıca, düşük statüden ziyade yüksek statüye sahip olmanın, insanları kimliği tehdit eden olaylara karşı daha az duyarlı hale getirdiğini savunduk (Aquino & Douglas, 2003). Gücün bu ikinci boyutunu mutlak hiyerarşik statü olarak etiketlemektedir.

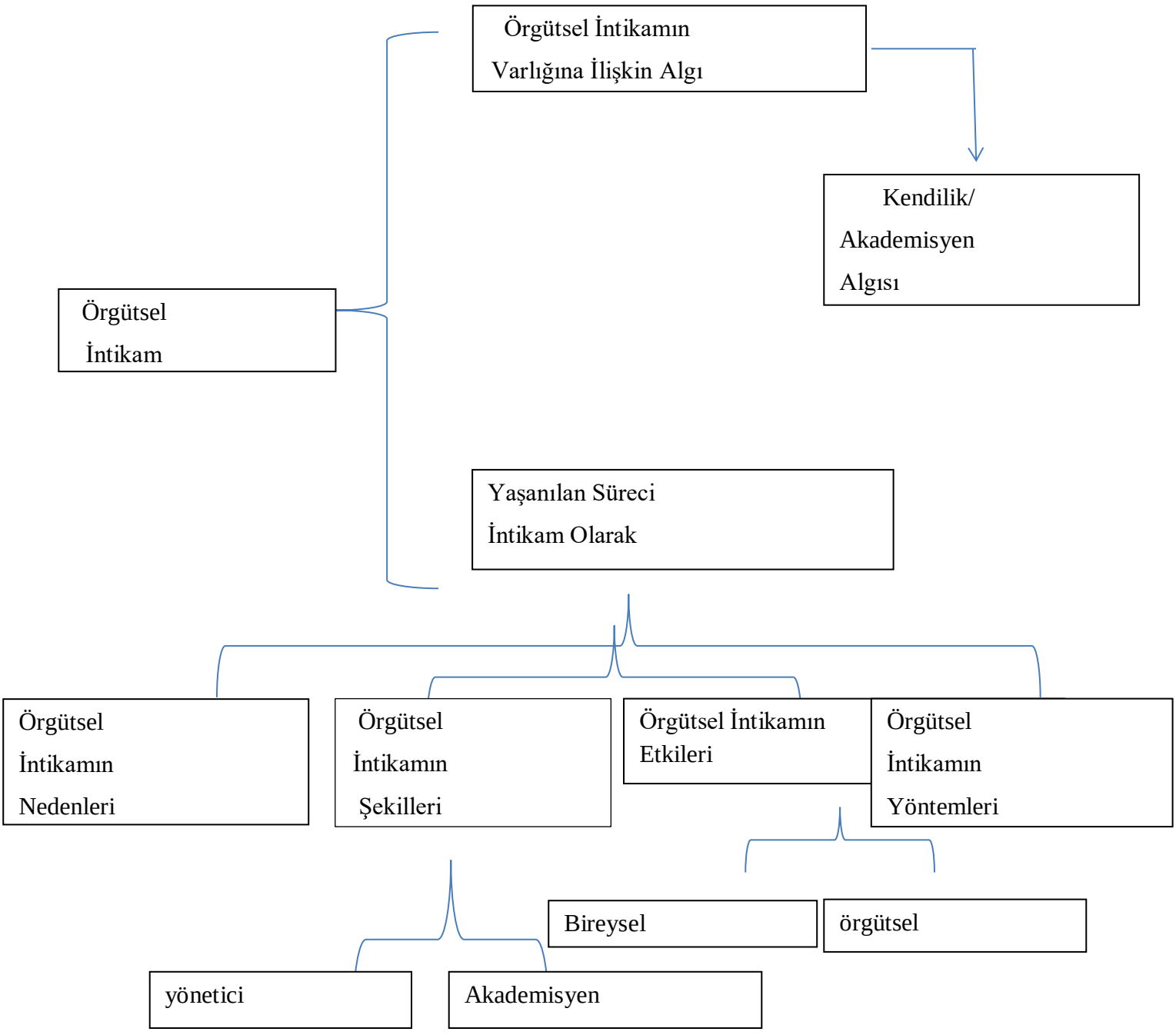
Prosedürel adaletin amacı, kısmen gücün kötüye kullanılmasını (güçlülerin zayıflar üzerindeki kaba egemenliğini) önlemekse, o zaman güç ve adalet, mağdurun başa çıkma tepkileri seçimini etkilemek için etkileşime girebilir.

Tyler ve Lind'e (1992) göre, adil prosedürler, insanlar ve grup yetkilileri (örneğin, çalışanlar ve onların amirleri) arasındaki ilişkisel bağları güçlendirmelidir. Adil prosedürler, çalışanlara aşağıdakileri ileterek statüyü çalışanlara iletir: "Size adil davranırsak, sizi önemsemeliyiz veya en azından size saygı duymalıyız."

Bu nedenle, mağdurun failden daha düşük bir statüye sahip olması ve dolayısıyla intikam almamayı tercih etmesi durumunda, mağdurun suçluyu cezalandırmak için örgüte güvenme eğiliminde olacağını varsaydık. Buna karşılık, daha düşük statüye sahip biri tarafından zarar gören insanlar, ciddi bir karşı-intikam almaktan daha az korkarlar (Heider, 1958). İkincisi, daha yüksek statüye sahip insanlar, kendilerine saygıyla davranılmasını bekledikleri bir ast tarafından zarar görmeyi özellikle aşağılayıcı bulabilirler (Kim ve diğerleri, 1998), bu nedenle sosyal saygıyı zorlamak için saldırgan bir tepkinin gerekli olduğuna inanabilirler. Son olarak, aşağı statüdeki biri tarafından zarar gören kişi, misilleme yapmamanın diğer astlar tarafından bir zayıflık işareti olarak algılanabileceğine ve böylece gelecekteki ihlallere davetiye çıkarabileceğine inanabilir. Bu

nedenlerle, mağdur failden daha yüksek bir statüye sahip olduğunda ve bu nedenle intikam almaya istekli ve temel savımız, durumun güç dinamikleri bunu yapmanın maliyetini yetenekli olduğunda, mağdurun intikam alacağını önerdik.

Spesifik olarak, adalet güdüsü üçüncü şahısların adaletsizliğe ilişkin gözlemlerinde baskındır - örneğin bir jüri üyesi olarak deneyimleyeceğiniz gibi. Buna karşılık, katılımcı fail tarafından doğrudan zarar gördüğünde (mevcut deneylerde olduğu gibi), kişinin ruh halini düzeltme arzusu da dâhil olmak üzere ek güdüler harekete geçirilebilir. Cezalandırma cezasını destekleyen çalışmalar ile mevcut hedonik düzenleme hesapları arasındaki kritik fark, katılımcıların katılım düzeyi gibi görünmektedir. Faile hak ettiğini vermek ve cezayı suçla orantılı kılmak. Bu deneylerde cezanın işlevi, daha araçsal bir amaçtan ziyade "adalet güdüsünü" tatmin etmekten biri gibi görünmektedir. İntikam, insanların bir ihlale karşı hedonik tepkilerini uzatabilir çünkü başkalarını cezalandırmak, insanların cezalandırdıkları kişileri (unutmak yerine) düşünmeye devam etmelerine neden olabilir (Carlsmith, Wilson, Gilbert, 2008 :1324) .



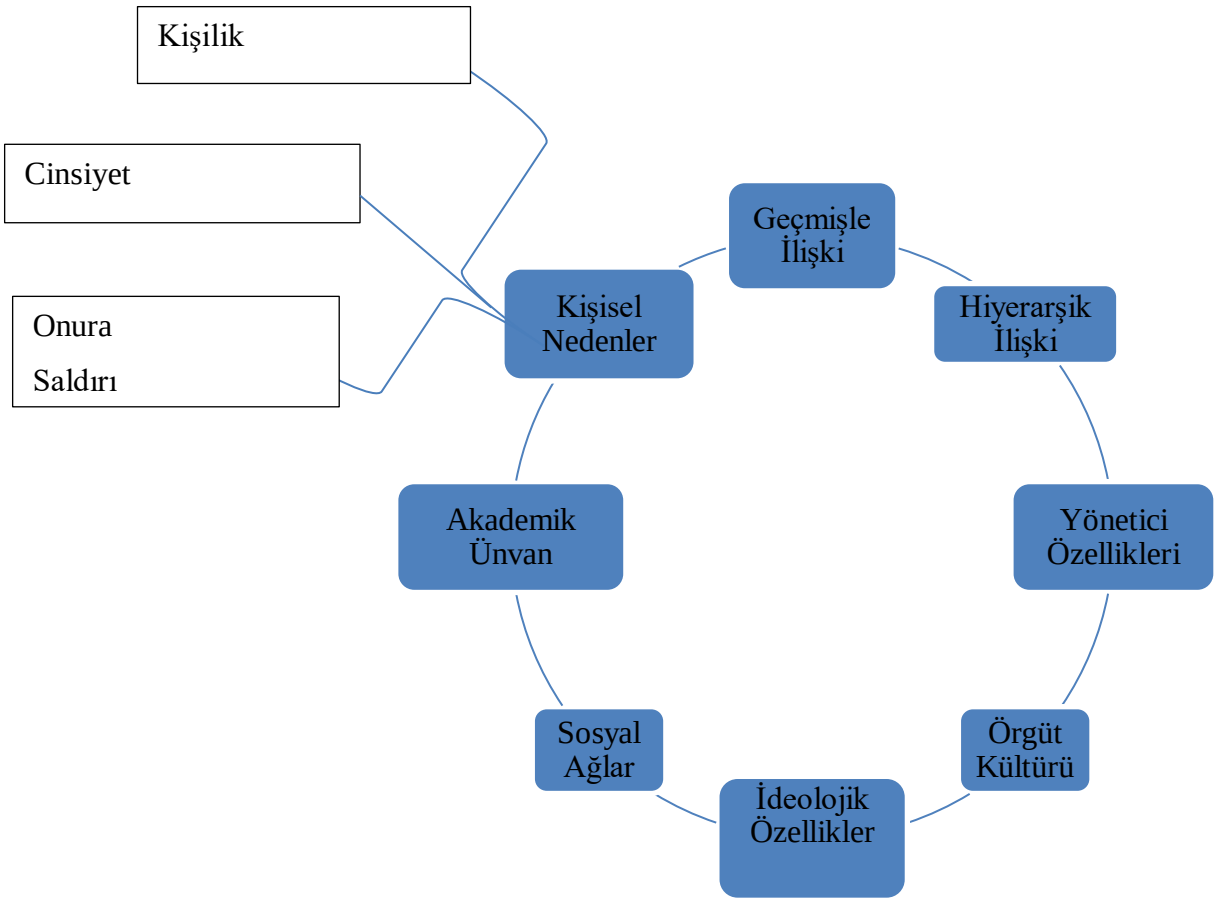
Şekil 3.2. : Şener, E. , "Örgütsel İntikam" , 2015

Akademisyenlerin, intikamcıların seçmelerine ya da değerlerine katılmaları değil, intikamcıların değerleri ile durumların yanı sıra, intikam davranışı sergileme seçimleri konusunda da onlarla empati kurmalarının gerekeceğini savunulmaktadır (Şener, 2015) .

Bir kişinin statüsünü veya gücünü küçümseme girişimleri intikam almaya motive edebilir (Bies & Tripp, 1996). Örneğin, astlarıyla ilişkilerinde aşırı eleştirel, aşırı talepkar ve hatta belki de acımasız olan yöneticiler intikam düşüncelerini tetikleyebilir (Bies ve Tripp, 1996). Diğer istisna örnekleri, yıkıcı eleştiriyi (Baron, 1988), başka bir çalışanı utandırmayı amaçlayan kamusal alayı (Morrill, 1992) veya yanlış suçlamaları (Bies & Tripp, 1996) içerir. Bu tür davranışlar, kimlik tehditleri olarak tanımlanabilir (Aquino & Douglas, 2003) çünkü insanların kendilerini adaleti, dikkate alınmayı ve saygıyı hak eden ahlaki varlıklar olarak görmelerine meydan okurlar. Olumlu bir benlik kavramını sürdürmek, tüm insan güdülerinin en güçlülerinden biri olduğu için, kimliği tehdit eden eylemler genellikle algılanan kaynağa karşı saldırgan bir tepkiye yol açar (Aquino ve Douglas,

2003; Baumeister, Smart ve Boden, 1996 : Bies, Tripp, 2006 : 663).

Örgütsel intikam modeline göre , örgütsel intikam nedenlerini şemada ki gibi şekillendire biliriz :



Şekil 3.3: Şener, E. , "Örgütsel İntikam" , 2015

Birincisi, intikam, çoğu durumda, algılanan bir adaletsizliğe verilen bir yanıttır. İkincisi, intikam çoğunlukla adaleti yeniden sağlamaya yöneliktir. Örneğin, insanlar intikam alırken doğru olanı yaptıklarına dair güçlü inançlarını bildiriler. Üçüncü, intikam eylemi kişisel çıkara hizmet olsa da, genellikle başka çıkarlara hizmet eder ve genellikle ahlaki açıdan haklı çıkar. Adalet rasyonelliği, intikam için güçlü bir motivasyon ve gerekçe olabilir (Bies, Tripp, 2001 : 204) .

3.1. Örgütsel İntikamın Ortaya Çıkış Biçimleri

Örgütsel intikam, organizasyonlarda ortaya çıkma biçimleri farklılık göstermektedir. İntikam duygusu, organizasyonların karanlık yüzünü açığa çıkarttığı için dört şekilde ele alınmıştır. Bunlar, amaç/üretim karşıtı davranışlar, sabotaj, dedikodu ve çalışan hırsızlığı.

Bu bölümde örgütsel intikamın ortaya çıkış biçimlerini ve organizasyonda ki sonuçlarını inceliyoruz.

3.1.1. Amaç / Üretim Karşıtı Davranışlar

Üretkenlik karşıtı davranışını incelediğimizde, saldırganlık literatürü genellikle kasıtlı zarara odaklanma eğiliminde olmuştur ve öfke gibi olumsuz duygularla ilişkilidir. Üretkenlik karşıtı davranışı, örgütsel ve bireysel anlamda kasıtlı bir davranış olduğunu gösterir. Örgütsel faaliyetlerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesine engel olan, örgütsel ve bireysel mülkiyete zarar veren, örgüt içindeki bireylerin performansını ve verimliliklerini azaltarak, genel örgütsel performansının düşmesine yol açan, olumsuz sayılabilecek bütün davranış türleri, üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak kabul edilir (Enright, 1996:113)

Amaç/ üretim karşıtı, iş yeri davranışı, etkili çalışan işleyişine yol açan, etkisiz hatta yıkıcı olan modern iş organizasyonlarında eylemler her yerde mevcuttur. Ters etki yapan iş davranışı, zarar veren ve vermeyi amaçlayan gönüllü eylemlerden oluşur. Organizasyona ve organizasyondaki kişilere zarar vermeyi hedeflemektedir. Bu davranışa dahil edilen saldırganlık eylemleri, düşmanlık, sabotaj, hırsızlık ve geri çekilmedir (Spector, Fox, 2005: 151)

Üretim karşı davranışlar , araştırmacılarında bahsettiği gibi kuruluşa ve kuruluşta ki üyelere zarar vermeyi amaçlayan davranıştır . Bu davranışlar , işten kaçınmak , görevleri yanlış yapmak, fiziksel saldırganlık , sözlü düşmanlıkm, sabotaj ve hırsızlık gibi zarar verme potansiyeli olan eylemleri içerir. Saldırganlık ve düşmanlık gibi bazı eylemler insanlara yönelik davranış iken, yanlış yapma ve sabotaş gibi diğer davranışlar ise kuruluşa yöneliktir (McNely& Meglino, 1994 : Carpenter, Berry, 2017) .

Üretim karşıtı davranışın temel özelliği, eylemin kendisine kasıtlı olması ve tesadüfi olmaması gerektiğidir. Yani, çalışan, özellikle zarar vermeye yönelik bir seçim veya davranış kararı verir (Spector, Fox, 2005: 152) . Zayıf performans üretkenlik karşıtı davranış değildir, çünkü çalışanın amacı, kötü performans gösterme girişimi yoksa ve bu durum zararlı kuruluş adına yapılan eylemlerin bir sonucu değildir.

Üretim karşıtı davranışlar, negatif iş davranışları, hem örgütsel çıkarları ve normları ihlal eden hem de örgütün kendisine, iş arkadaşlarına veya amirlerine zarar veren çalışan davranışına atıfta bulunan üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak adlandırılabilir. Üretkenlik karşıtı davranışta, aktif ve pasif davranışı yansıtabilmesi , denenmiş ve tamamlanmış eylemlere atıfta bulunabilmesi , organizasyon üyeleri tarafından gerçekleştirilmesi gibi temel davranışsal ortak noktalara sahiptir (Carpenter, Berry, 2017 : 835)

Üretim karşıtı davranışa yol açan temel süreçler ; duygu modeli, iş stresleri, olumsuz duygular, kontrol ve kişiliktir . Bu faktörler bazı durumlarda amaç karşıtı davranışlar için önemlidir. Stresli durumlar yaşayan, olumsuz duygular hisseden ve durum üzerinde çok az kontrol sağlayan bireyler üretim karşıtı davranışlarda risk altındadır . Bu tür eylemlerin çoğunun nispeten küçük olması muhtemeldir ve genellikle amirlerden ve iş arkadaşlarından gizlenir. Üretim karşıtı davranış, çalışanların zarar vermekten başka bir amaç veya amaca ulaşmak için üretim karşıtı davranışa dahil olduğu araçsal amaçlar için kullanılabilmektedir (Spector, Fox, 2005:169) .

Robinson ve Benet (1995) CWB'nin çok boyutlu bir ölçekleme çalışması yürütmüş ve onu dört tipte sınıflandırmak için kullanılan iki boyut türetmiştir . Bir boyut, kurumsal hedefleri kişisel hedeflerden ayırırken , diğer boyut, küçük ve ciddi eylemlerle ilgilidir . Neuman ve Baron (1998) düşmanlık , engelleme ve aleni saldırganlık olmak üzere üç kategorili bir şema kullanmıştır . Hollinger (1986) , üretimi

mülkiyet sapkınlığından ayırmıştır. Davranış sıklığına ilişkin katılımcı raporları faktör analizine tabi tutulmuş ve beş boyut, diğerlerini kötüye kullanma(ör. Hakaret ve kötü yorumlar) , tehditler(zarar verme tehdidi), işten kaçınma(geç kalma) , işi sabote etme(işini yanlış yapma) ve hırsızlık açık eylemlerle sonuçlanan faktör analizi yapılmıştır. İlk iki boyut insanları, sonraki iki hedef organizasyonları hedefler, son boyut ise her ikisini de hedefler , ancak doğası gereği daha ciddidir. (Spector, Fox, 2002: 272) .

Bu eylemler aynı zamanda aktif ve pasif olarak da sınıflandırılabilir. Aktif davranış, örneğin bir üste bağırmak gibi, doğrudan hedefe yöneliktir. Bununla birlikte, bu tür eylemlerin cezalandırılması muhtemeldir, bu nedenle çoğu zaman bir kişi, performansı durdurma veya işten çekilme(ör. Devamsızlık veya geç kalma) gibi pasif davranışa başvuracaktır. Duygulara tepki olarak dürtüsel eylemler aktif olurken, uzun vadeli kasıtlı eylemler, bir çalışanın bir iş sorununun olduğu konusunda bir üstü bilinçli olarak uyarmadığında, pasif olma olasılığı yüksektir (Spector, Fox, 2002 :272) .

Fox ve ark. (2001), algılanan özerkliğin CWB'nin organizasyon biçimleriyle (işten kaçınma ve iş sabotajı) önemli ölçüde ilişklili olduğunu , ancak kişi biçimleriyle değildir bu durum. Özerkliğin işin kendisi üzerinde ki kontrolle ilgisi olması gerektiğinden beklenebilir ve bu nedenle CWB'nin hedefleri iş arkadaşlarından ziyade organizasyondur. Bu çalışmalarda, dışarıdan (düşük kontrole sahip olduklarına inanma eğiliminde olan bireyler) amaç karşıtı davranış göstermeleri daha yüksekti (Spector, Fox, 2002: 283).

Duygu, öz yeterlilik gibi konrolle ilgili değişkenler üzerinde bir etkiye sahip olabilir (Bandura, 1977). Öz-yeterlilik, kişinin belli bir görevi yerine getirme yeteneğine olan inancıdır. Forgas ve Bower (1988), ruh halinin öz yeterliliği etkilediğini bulmuşlardır. Olumlu ruh halindeki bireyler daha etkin hissederler ve olumsuz bir ruh halindeki bireyler

bilişsel, motor ve sosyal görevlerde daha az yetkin hissederler(Spector, Fox, 2002 : 283).Öz-yeterlilik kişinin olumlu ruh halini etkilemektedir bununla beraber kontrol duygusu, amaç karşıtı davranışların gerçekleşmesinin olma olasılığının azaltıcı etkisinde bulunabilmektedir.

Üretim karşıtı davranışları azaltmanın ve hem kuruluşların hem de paydaşların refahının arttırmanın yolu, üretim karşıtı davranışa katılma eğiliminde olanları ayıklamak için dürüstlük testlerinin uygulanması, sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamak ve verimli bir ortam yaratmak olabilir (Spector, Fox, 2005 : 172) .

3.1.2. Sabotaj

Örgütsel sabotaj, bir bordro çalışanın, hedeflenen örgüt için bir üretim veya kar kaybı yaratmayı amaçlayan herhangi bir davranışı olarak tanımlamaktadır. Sabotaj davranışı, dört yöntem ile ortaya çıkmaktadır. Bu yöntemler, yavaşlama, yıkıcılık, sahtekârlık ve kaosa neden olarak ortaya çıkan bir durumdur (Giacalone, Rosenfeld, 1987:367) .

İşyeri sabotajı, "sabotajcının kişisel amaçları doğrultusunda, olumsuz tanıtım, utanç, üretimde gecikmeler, mülke zarar, çalışma ilişkilerinin yok edilmesi veya çalışanlara veya çalışanlara veya müşteriler" (Crino, 1994, s. 312)

Adaletsizlik, bir çalışanın kendisine (veya bir başkasına) haksız davranıldığına dair inancını ifade eder. Haksızlığa uğradığını hisseden bir çalışan, sabotaj yaparak "skoru eşitlemeye" çalışabilir. Crino'nun (1994, s. 315) gözlemlediği gibi, "saygısızlığa uğrayan, terfi için geçilen, maaş artışı olmaksızın ek sorumluluklar verilen, işi yapmak için yeterli kaynakları reddedilen ya da sahip olduğu şeyi almayan bir çalışan" iş arkadaşlarından veya yönetimden yapılan işler için yeterli

krediyi düşündü" gibi düşünce ve davranışlarla sabotaj davranışına uymaktadır.

Sabotaj, örgütsel normları ihlal eden kasıtlı bir davranıştır. Örgüte ve çalışanlarına zarar verir (Hollinger, 1986; Robinson & Benett: 1955; Spector, Fox, 2005: 154).

Sabotaj davranışsal olarak farklıdır, herhangi bir spesifik olmayan saldırganlık, misilleme ve intikam davranışının altında yatan neden- örneğin, zarar verme (saldırganlık ve misilleme) veya sosyal düzeni (intikam) restore ederek yapılan bu davranış insanlara karşı ya da kuruluşlara yönelik sabotaj davranışı açıkça anlaşılabilmektedir (Spector, Fox, 2005: 154). Bir çalışan yanlış iş yaparak, üstüne amirine karşı misilleme davranışında bulunabilir. Sabotaj, dar anlamda insanlara yönelik, geniş anlamda ise kuruluşlara yöneliktir.

Adaletsizliğin en yaygın sabotaj nedeni olacağını ve adaletsizliğin kaynağının sabotaj davranışının amacını, hedefini ve şiddetini etkileyeceğini varsayıyoruz. Sonuçlar genel olarak hipotezlerimizi desteklemektedir. Birincisi, adaletsizlik sabotajın en yaygın nedeniydi. İkincisi, adaletsizliğin kaynağı etkileşimsel olduğunda, bireylerin misilleme yapma olasılıkları daha yüksekti ve adaletsizliğin kaynağı dağıtımcı olduğunda, bireylerin eşitliği yeniden sağlama olasılığı daha yüksekti. Üçüncüsü, bu ilişki bireysel hedeflerden ziyade örgütsel hedefler için daha güçlü olmasına rağmen, adaletsizliğin kaynağı ve sabotajın hedefi genellikle aynıydı. Son olarak, sabotajın şiddeti üzerinde dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adaletin ek bir etkisi vardı.

Adams (1965, s. 276) eşitlik teorisini betimlerken şunu öne sürer: “[Bireyler] adaletsiz olarak algıladıkları koşullardan basitçe memnun kalmazlar. Genellikle onlar hakkında bir şeyler yaparlar." Böylece sabotaj, dağıtım adaletsizliği tarafından motive edilen bir eşitlik durumunu yeniden tesis etmek için sonuçları yeniden dağıtmanın bir

yolu olarak görülüyordu. Yine de literatür, bireylerin adaletsizliğe bir tepki olarak sabotaj yaptıklarında ulaşmayı umdukları başka hedefler olduğunu öne sürüyor.

Adalet üzerine araştırma, işyerinde adaleti artırmak için faydalı kılavuzlar sağlar. Benzer şekilde, güçsüzlük, sabotajın en sık görülen ikinci nedeni olduğundan, güçlendirme üzerine yapılan araştırmalar, yönetim için yararlı bir çerçeve sağlayabilir.

Sabotaj literatürü beş olası neden önerir: güçsüzlük, hayal kırıklığı, işin kolaylaştırılması, can sıkıntısı/eğlence ve adaletsizlik. Bu etiketler sabotaj literatüründe sabotajdan önceki koşulları belirtmek için kullanılan terminolojiyi yansıtır.

Güçsüzlük; Güçsüzlük, özgürlük veya özerklik eksikliğinden kaynaklanır (Allen ve Greenberger, 1980; Bennett, 1998). Güçsüzlükten kaynaklanan sabotaj, kendi iyiliği için kontrolü ele geçirme çabasıdır. Onaylanmamış bir sonuca (yani, kuruluşa değil, kişiye veya çalışma grubuna fayda sağlayan bir şey) ulaşmak için işin doğasını veya teşvikler/katkılar denklemini değiştirmeye çalışmayı içerir.

Örgütsel Hayal Kırıklığı: Örgütsel hayal kırıklığı, hedefe ulaşma veya hedefin sürdürülmesine müdahale olarak tanımlanır (Spector, 1978). eylemi yönlendiren, hedeflerin kendi başına engellenmesiyse, hayal kırıklığını sabotajın nedeni olarak kavramsallaştırıyoruz. Çalışan başka bir şeyin (örneğin, güçsüzlük veya adaletsizlik) sonucu olarak hüsrana uğrarsa, altta yatan sebep hüsran değildir. Bu gibi durumlarda kaynak hayal kırıklığı (güçsüzlük veya adaletsizlik) sabotajın nedeni olacaktır.

İşi kolaylaştırma, sabotajın amacı iş etkinliğini başarmayı kolaylaştırmak olduğunda gerçekleşir. Araştırmalar, iş sürecini kolaylaştırmaya çalışmanın bir sabotaj nedeni olabileceğini

göstermektedir. İşi kolaylaştırma, sabotajın amacı iş etkinliğini başarmayı kolaylaştırmak olduğunda gerçekleşir. Araştırmalar, iş sürecini kolaylaştırmaya çalışmanın bir sabotaj nedeni olabileceğini göstermektedir İşin kolaylaştırılması, onaylanmış amaçlara ulaşmak için onaylanmamış araçları içerir.

Can sıkıntısı/eğlence, savaşın birincil amacı olduğunda sabotajın nedeni olarak tanımlanır., heyecan yaratmak veya eğlenmek için çalışanlar sabotaj girişiminde bulunabilmektedirler

Adaletsizlik, bir çalışanın kendisine (veya bir başkasına) haksız davranıldığına dair inancını ifade eder. Haksızlığa uğradığını hisseden bir çalışan, sabotaj yaparak "skoru eşitlemeye" çalışabilir.

Sabotaj genellikle "sıcak" bir tepki olarak kavramsallaştırılır. Bu nedenle, sabotaj eğilimli bireylerin etraflarındaki her şeye saldırmasını bekleyebiliriz. Ancak sonuçlarımız sabotajcıların rastgele sabotaj faaliyetlerinde bulunmadıklarını gösteriyor. Aksine, davranışlarını adaletsizliğin algılanan kaynağına yöneltirler. Örgütten kaynaklanan adaletsizliğin kaynağı yapısal olarak görüldüğünde hedef örgüttür. Ancak, adaletsizlik kişilerarası bir etkileşimden kaynaklandığında, maç o kadar temiz değil. Burada sabotajcıların bireyleri hedef almaları kadar organizasyonu da hedef almaları olasıdır.

3.1.3. Dedikodu

Örgütlerde dedikodu üzerine yapılan araştırmalarda temel bir kavram, örgütte bilgiyi ileten ağ olan 'örgütsel bağdır' (Baker ve Jones 1996; Davis 1953; Goldhaber 1987; Hellweg 1987; Zaremba 1988 : Writek, Wielers,1998 :190) .

Dedikodu hakkında şunları söylediler diğer araştırmacılar: bilgi akışını kolaylaştırması, rekreasyon sağlaması ve güçlendirmesi bakımından sosyal açıdan faydalı yaptırımları kontrol ederek grup

dayanışması yaratır. Ancak, aynı zamanda "düşmanca bir çıkış noktası, saldırganlık" olabilmektedir (Stirling, 1956, s. 263: Foster, 2004: 81). Değerlik olmadan sosyal konuşma esasen insan haberlerinin yayılmasıdır.

Hodson (1993), dedikodunun dayanışma bağları yarattığını öne sürerek bu konuları ele alır. Böyle bir yaklaşım, dedikodunun hem yaygınlığı hem de sosyal etkileri ile ilgili soruları ele alır. Örneğin, Hodson, liderlik eksikliği veya güçlü rol belirsizlikleri olduğunda, işçiler arasındaki güçlü rekabet bağlamında dedikodunun daha yaygın olduğu sonucuna varır. Dedikodunun sosyal etkilerine atıfta bulunarak, dedikodunun saldırgan için minimum riskle hedefe zarar verdiğini savunur (Hodson 1993: 61 : Writek, Wielers, 1998: 191).

Dedikodu, insan yaşamının her yerde bulunan bir özelliğidir (Dunbar, 2004; Emler, 2019), avcı-toplayıcı gruplardan modern organizasyonlardaki ekiplere (Besnier, 2019; Mills, 2010). Psikoloji (Brady ve diğerleri, 2017), Grup'ta dedikoduya adanmış bir konuk editör yazısı ve Bu önceki araştırmadan çıkarılabilecek genel bir sonuç, dedikodunun gönderen kişilerden oluşan "dedikodu üçlüsüne" dahil olan tüm aktörleri etkiler (dedikodu Organizasyon Yönetimi (Michelson ve diğerleri, 2010b) ve dedikodular, satış noktalarında ele alındı. Dedikodu, insanların konuşmalarının büyük bir bölümünü oluşturur (Emler, 1990; ML Robbins & gönderenler), onu alan insanlar (dedikodu alıcıları) ve hedefi haline gelen insanlar (Anderson ve diğerleri, 2011; Dores Cruz, Beersma ve diğerleri, 2019; Farley, 2011; M. Feinberg ve diğerleri., Karan, 2019) ve iş yeri de bir istisna değil: Araştırmalar insanların %90'ının meşgul olduğunu gösteriyor işyerinde dedikodu (Grosser ve diğerleri, 2012). Örneğin, ekip üyeleri kendi konularını tartışırlar. Harvard Business Review (örn. Davey, 2016; Riegel, 2018). Dedikoduya yönelik artan araştırma ilgisi, sosyal medyada da gözlemlenebilir. Amirin davranışı, iş arkadaşları arasındaki iddia edilen ilişkiler hakkında konuşma veya olup

olmadığını tartışın. Organizasyon bilimi, sosyal psikoloji, evrimsel bir iş arkadaşı bir görev için yeterli girdi sağlar (Cruz, Nieper, Testori, Martinescu& Beersma, 2021: 3).

Literatür üzerinde dedikodunun özellikleri iki kısımda incelenmiştir. (1) Dedikodu, bir gönderici, bir alıcı ve bir hedef içeren insanlar arasındaki iletişimdir, ve (2) hedefin iletilen içeriğin olmaması veya habersiz olması. Bu iki özellik, dedikodunun geniş, bütünleştirici tanımını oluşturmaktadır (Cruz, Nieper, Testori, Martinescu& Beersma, 2021 : 2).

Araştırmalar, dedikoduyu olumsuz olarak kavramsallaştırmış ve dedikodunun Çalışmalar arasında bulguları karşılaştırmak ve bağlamak için. Bu kavramsal netlik eksikliği, büyük ölçüde olumsuz sonuçlara yol açar. Örgütsel bir ortamda göstermek için, Georganta ve al. (2014) dedikoduyu olumsuz iletişim olarak tanımlamış ve algılanan dedikodunun Örgütler duygusal tükenme, düşük işe bağlılık ve düşük performans ile ilgilidir.

Tam tersine, başka bir araştırma dizisi dedikoduyu daha geniş bir şekilde kavramsallaştırdı, değil olumsuz konuşma gibi, onu sosyal bağları güçlendirmenin veya işbirliğini teşvik etmenin bir yolu olarak görmek, işyeri dedikodusu, olumlu olduğunda, artan işle ilgili refahla ilgili, artan dedikodunun laboratuvar ve saha genelinde işbirliğini arttırdığı bulunmuştur (Beersma & Van olumlu sonuçlarını vurgulamıştır.

Dedikodunun genellikle basit değerlendirmeleri, tipik olarak onun 'kötü' olduğu ve yöneticiler tarafından ortadan kaldırılması gerektiği sonucuna varır. Çünkü dedikodu sürecine dahil olan çalışanlar ellerinden geldiğince sıkı çalışmıyorlar. Bu tür 'analizlerde' dedikodu kasıtlı olarak algılanır. zaman kaybı ve dolayısıyla kuruluşun parasının 'çalınması' durumunu oluşturur. En iyisi, dedikodu, eldeki

görevlerden rahatsız edici bir dikkat dağınıklığı olarak görülür (Noon, Delbridge, 1993 : 35).

İntikam ve dedikodu işlevleri arasında iki yönlü bir ilişki olabilir. Dedikodu bazı durumlarda intikamı tetikleyen bir unsur iken, bazen dedikodunun kendisi de bir intikam biçimine dönüşmektedir. Bu çalışma, dedikodu işlevlerinin örgüt çalışanları arasında intikam duygusunu artırdığını ortaya koymaktadır (Şantaş, Uğurluoğlu, Özer & Demir, 2018 : 69)

Dedikodu böldüğü gibi, ayrıca bir araya getirmek ve liman sağlamak; onun sınırlayıcı özelliğin her ikisi de bir yandan ve diğer yandan hariç tutar. Bunlar için nedenler, dedikoduyu içerdiği anlaşılmalıdır. her iki içerikte de negatif ve pozitif değerler ve etkisi, eğer dedikodunun sosyal işlevleri düzenli olarak tartışılanlar, tam anlamıyla nomotetik anlam ifade edeceklerdir. (Foster, 2004 : 87) .

Dedikodu, pratikte fark edilmeden geçebilir veya içsel durumları değiştirmek ve sosyal açıdan önemli dış hedeflere ulaşmak için (bilinçli veya bilinçsiz) motivasyonla üretilebilir veya tüketilebilir (Foster, 2004:89).

Dedikodu örgüt içinde engellenemez, dedikodu genellikle çalışanlar arasındaki ilişkileri şu şekilde zayıflatır(Şantaş, Uğurluoğlu, Özer & Demir, 2018 : 66). Hodson, dedikodunun işçiler arasında güçlü bir rekabet bağlamında daha yaygın olduğu sonucuna varıyor. liderlik veya güçlü rol belirsizlikleri olduğunda. Dedikodunun sosyal etkilerine atıfta bulunarak, dedikodunun saldırgan için minimum riskle hedefe zarar verdiğini savunuyor. (Hodson 1993: 61 : Wittek , Wierles, 1994 : 200)

Dedikodu süreci yoluyla yönetimin “imaj” ve saygısının erozyona uğraması, aynı zamanda yöneticilerin otoritesine meydan okur ve yöneticiler için sorunlar yaratabilir (Noon, Delbridge, 1993 :32).

Dedikodu toksik bir yapıya bürünerek örgüt iklimine zarar verir. Dedikodu fonksiyonlarının, örgütsel intikamın ve iş stresinin olumsuz durumlarını önlemek için, dedikoduya neden olan faktörler, stres ve örgütsel intikam belirlenmeli, örgütlerde sağlıklı ve etkin iletişim sağlanmalıdır.

3.1.4. Çalışan Hırsızlığı

Uluslararası hukuk, ulusların yasaların ve dünyada ki etik kod çalmayı, hırsızlık yapmayı ahlaksız ve yasadışı olarak kabul etmektedir. Fakat çalışan hırsızlığı davranışı, organizasyonlar, paydaşlar ve bireyler için mücadele etmesi gereken ve zarar veren bir davranış biçimi olarak neredeyse her organizasyonda karşılaşılan bir problem haline gelmiştir. Çalışan hırsızlığı davranışının tanımlarında, ortaya çıkış sebepleri incelenmiştir.

Greenberg (1997) , çalışan hırsızlığını "çalışanların kendi kullanımı veya bir başkasına satmak için şirket malına el koyması" olarak tanımlamıştır (Niehaff, Pawl, 2000 : 51).

Çalışan hırsızlığını tanımlamada, Hollinger ve Clark (1983), " bir çalışan tarafından mesleki faaliyet sırasında işleyişin resmi iş organizasyonun para veya mülkün izinsiz alınması, kontrolü veya transferi" olarak tanımlanır (Sauser, 2007: 13).

Caudil(1988), çalışan hırsızlığına ilişkin incelemesinde çalışan hırsızlığı olarak sınırlandırdığı davranışları (ör. İzinsiz uzun öğle yemeği molaları, hastalık izini kötüye kullanmak, iş yerinde uyuşturucu ve ya alkol kullanmak, endüstriyel casusluk, gizli bilgileri ifşa etme, komisyon alma ve zimmete para geçirme) ifade etmiştir (Greenberg, Barling, 1989: 50).

Bu tanımda çalışan hırsızlığını, ev ve ofis malzemelerinin alınması olarak ele alırken, bu çalışan hırsızlığı teknolojik yenilik bilgileri ya

da şirket bilgilerinin satılmasına kadar çeşitli derecelerde olabilmektedir.

Holliner ve Clark (1983) , çalışan hırsızlığına sebep olacak beş genel nedeni tartışmışlardır (Niehaff, Pawl, 2000 :51) ;

(1) Ekonomik baskı (ör. İnsanlar finansal sıkıntıları olduğu için şirkette çalma girişiminde bulunur)
(2) Demografik (ör. Çalma eğiliminde olan bir gruptan geliyorlardır)
(3) Fırsat (ör. Her birey aynı değildir fakat bunu bir fırsat olarak görerek çalmak isteyebilir)
(4) Tutumsal (ör. Şirketten memnun olmadığı için çalıyor olabilir)
(5) Sosyal Normlar (ör. İnsan davranışı sosyal sistem olarak kabul edilebilir ve bu durum normal olarak ele alınabilir)

Çalışan hırsızlığı , örgütlerde genel "sapkın davranışlar" sınıfına dahil edilir. Çalışan hırsızlığı, bireylerden ziyade kurumu hedef alan, içeriden (yani çalışanlar tarafından) kasıtlı olarak yapılar davranış olarak kabul edilir (Niehaff, Pawl, 2000:52).

Sosyal psikologlar, çalışan hırsızlığı kaynağı olarak, çalışan ve yönetim arasındaki ilişkiyi, sosyal değişim ilişkisine veya aralarında algılanan psikolojik sözleşmeye, grup normlarına ve dinamiklerine vurgu yaparak incelerler (Niehaff, Pawl, 2000: 52) .

Çalışan hırsızlığı, örgütsel üretkenliği ve kar birikimi gibi olayları engelleyen zaman kaybına neden olmaktadır. Çalışan hırsızlığı, belirsizlik ve organizasyon faaliyetlerinde aksama, durağanlık yaratır. İş başarısızlığına yol açabilir. Dürüst olmayan ve dürüst olan çalışanlar arasındaki güven eksikliği, proaktif üretkenliği azaltabilir, çalışan memnuniyetsizliğini arttırabilir (Hollinger, Davis, 2006 : 207)

Çalışan hırsızlığı, mevcut olan organizayon yapısına zarar verdiği için, bu durum paydaşların olumsuz yönde etkilenmesine sebep olabilmektedir. Çalışanlar arasında ki güven eksikliği, görevlerini yerine getiren diğer çalışanlar arasında bir problem oluşturarak, doğru yapılan işlerin bozulmasına sebep olma ihtimali yüksektir.

Sosyal düzeyde yol stratejileri, sosyal düzeyde stratejiler, yeni ve potansiyel çalışanların iş için açık ve gerçekçi beklentiler oluşturmasına yardımcı olmaya ve onlara organizasyon değerleri hakkında bir fikir aşılamaya yöneliktir. Net beklentiler oluşturmaya dikkat edildiğinde, çalışanların, tutulmayan vaatlerle ilgili hayal kırıklıkları nedeniyle hırsızlık davranışlarına girme olasılıkları daha küçük olabilir. Bu stratejiler, gerçekçi iş önizlemeleri, oryantasyon programları, işveren yayınları ve sosyalleşme çabalarını içerir (Niehaff, Pawl, 2000 : 56).

3.2. Örgütsel İntikamın Sonuçları

3.2.1. Affetme Davranışı

Mağdura adaleti sağlama girişiminde bulunmanın yolu, düzeltme yapmaktır (Walker, 2006:101). "Değişiklikler, yanlışın sorumluluğunu kabul eden ve düzeltici eylemleri, bir yanlışı düzeltmeyi amaçlayan taraflarca kasıtlı olarak onarıcı eylemlerdir." Topluluk ve kendisi ile özür dilemek, hatayı telafi etmenin ilk adımı olarak hayati bir yol alır.

Suçludan mağdurun bakış açısına geçtiğimizde, onarıcı adaletin bağışlama ile kolaylaştırıldığını görüyoruz (Strang, 2004). Psikologlar affetmeyi duygusal, bilişsel ve davranışsal tepkiler içeren, içinde olumsuz duyguların ve yargıların olduğu bir süreç olarak tanımlamıştır(Goldstein, Aquino, 2009: 625).

Affetme davranışı, failin ve mağdurun veya her ikisinin de zarar görmüş bir ilişkiyi yeniden kurma girişimi olan uzlaşmayı motive ederek iyileşmeyi teşvik edebilir (Goldstein, Aquino, 2009: 626).

İntikam almaktan ziyade affetmek, suçlunun daha fazla cezalandırılmasından kaçınmak ve olumsuz duyguları "azaltmak" ile ilgilidir. Suçluyla uzlaşarak daha ileri gitmek, kısmen çatışmayı azaltmak ve gelecekteki ödülleri güvence altına almakla ilgili olabilir(Aquino, Bies, Tripp, 2006 : 655) .

Affetmek, kurbanın intikam almaktan vazgeçtiği anlamına geldiği için, intikam alma olasılığını azaltan faktörlerini bağışlanmaya daha olası getirebilmesidir .

Enright (1996: 113, affetmeyi "birinin, onu haksız yere inciten başka birine karşı, sevgi, cömertlik ve merhamet gibi hak edilmeyen hislerin teşvik edilmesiyle kızma, olumsuz yargılanma ve ilgisiz davranma gibi hisleri isteyerek yok etmesi" olarak tanımlamıştır (Bugay, Demir, 2012 :96).

Kişinin duygularını kontrol etmesi, dürüst ve tutarlı davranması ile değişime uyum sağlaması olarak tanımlanan duyguları yönetme kavramı (Erdoğdu, 2008), affetmede önemli bir yere sahiptir. Bundan dolayı da kişinin genel olarak duygularını yönetebilme yeteneği affetme sürecinde önemlidir (Hodgson & Werthein, 2007 : Kozan, Kesici, Baloğlu. 2017: 194). Affetme; kızgınlık, hayal kırıklığı ve cezalandırma gibi olumsuz tepkilerin yerine, merhamet, empati ve cömertlik gibi olumlu sonuçlara yol açabilecek tepkilerin isteyerek ve bilinçli olarak geliştirilmesi için çaba göstermektir (Bugay, Demir, 2012 : 97) .

Affetme Süreç Modeline göre affetme müdahalelerinde oturumlar affetmenin dört evresini (keşfetme, karar, çalışma ve derinleşme) ve bu evrelerin içinde birbirini takip eden basamakları göz önüne alarak

gerçekleştirilmelidir. Bu modelde, hem başkalarının hem de kendini affetme sürecinde dört evre bulunmaktadır (Bugay, Demir, 2012 :97) Bu evreler incelenmiştir ;

Keşfetme evresinde , kişi yaşadığı olayın ve yapılan hatanın kendisi ve başkaları için ne anlama geldiğini düşünmektedir . Ayrıca, bireyin savunma mekanizmaları da ele alınarak yapılan hatanın kişinin hayatındaki öneminin ne olduğunun bilinmesine yönelik farkındalık geliştirmektedir.

Karar evresinde, kişi kendini affetmenin ne olduğunu ve ne işe yarayabileceğini anlamaya çalışmaktadır. Birey kendini affetmeye karar verdiğinde bilişsel bir süreç yaşamaktadır .

Çalışma evresinde, kişi yaptığı hatanın sorumluluklarını aldıktan sonra farklı bir bakış açısı ile kendini yeniden anlamaya çalışır, her insanın hata yapabileceğini kabul ederek kişi bu sayede kişi kendine karşı daha olumlu duygusal dönüşümler yaşamaktadır .

Derinleşme evresinde, kişi kazanmış olduğu yeni bakış açısıyla öfke ve kızgınlık gibi kişinin sağlık durumunu olumsuz etkileyebilecek duygulardan bilinçli olarak vazgeçmektedir. Bu son evrede, birey yaşadığı bu olumsuz durumlardan kişisel gelişimi için yararlı olabilecek yeni ve olumlu hedefler ve anlamlar çıkarmaktadır.

Kendini affeden kişi, belirli davranışların değişmesi gerektiğini bilir, ancak yine de kendini değerli görür. Bu kişi öz değerlere ilişkin düşünce ve tutumlara meşgul olduğu için, benliğin iyileştirmeye ihtiyaç duyan nesnel başarısızlıklarına karşı kör olmaz ; kendini affetme , sahte biçimi değil, gerçek pozitif değişimin anahtarı olabilir. (Şantaş, Akbolat, Sağlam, 2019: 118)

Örgütsel affetme, örgütsel ilişkilerin iyileştirilmesine ve örgüt içi olumsuz ve incinmiş duyguların tamirine katkı sağlayabilmektedir. Ayrıca, örgütsel affetmenin yaygınlaştığı çalışma ortamlarında işlerin

işleyişi ve örgütsel verimlilik artabilmektedir (Konan ve Nazlı, 2018 :131 : Şantaş, Akbolat, Sağlam, 2019: 132).

Kurbanlar, bir suçludan güçlü biz özür aldığında, daha az intikam ve kaçınma motivasyonları, daha az öfke, daha az korku ce daha fazla bağışlayıcılık bildirirler (Exline, Worthingto, Hill, 2003:344).

Suçluya şefkatle, anlayışla ve hatta belki de sevgiyle bakmaya çalışmak suçluluk duygusunu azaltır. Sinikler, organizasyonların rekabetçi, performans odaklı dünyasında affetmenin çok az yeri olduğunu iddia edebilirler, ancak çalışanların bazen kendilerine zarar verenleri affettiklerine dair kanıtlar vardır(Aquino, Tripp ve Bies, 2006) . Bağışlama, failin, mağdurun veya her ikisinin de zarar görmüş bir ilişkiyi yeniden kurma girişimi olan uzlaşmayı motive ederek iyileşmeyi teşvik edebilir. Affetmek, kurbanların intikam alma arzusunu zayıflatmalı ve insanları ilişkilerin restorasyonuna yönlendirmek için psikolojik ve duygusal temin hazırlar (Goldstein, Aquino, 2009:626).

3.2.2. Affetmeme Davranışı

Kişinin duygularının kontrol etmesi, dürüst ve tutarlı davranması, değişim ile birlikte uyum sağlanması organizasyon için önemlidir. Kişi affetmemeyi kabul ettiği zaman, organizasyonda ki çatışmaları, uyumsuzluğunun temelini atmış olur. Genel olarak bu durum organizasyona zarar veren bir davranış biçimi haline dönüşebilmektedir.

Örgütlerde bireylerin affetmeme eğiliminin olmaması, örgüt içinde adaletsizlik, kişisel ve örgütsel yaralanma ve onarılmaz hasarlara neden olmaktadır. Ayrıca örgütün, esneklik, katılımcı, karar alma, güven, iletişim gibi niteliklerine zarar vermektedir. Affetmeme durumu, çatışmalar, günah keçisi liderler, politika, sır, korku ve kısa

süreli odak çatışmalarının artmasına da neden olmaktadır (Yıldırım, 2019 :521) .

Affetme eğilimi, örgütte iş tatmini; etkinlik ve verimliliği artırdığı, iş gücü devir hızını azalttığı, örgüt içindeki kişilerarası ilişkileri koruyarak güvenli bir örgüt iklimi oluşturduğu ortaya çıkmıştır (Comeron ve Caza, 2002: 40; Maden vd. , 2009:250; Akın, Özdevecioğlu, Ünlü, 2012: 82). Affetme eğilimin olmaması ise , örgütsel performansı etkileyerek, organizasyonda ki bireylerin düşük performans gösterebilmesine ve örgütsel adaletin olmamasını düşünerek bireyler organizasyonda ki kendi değerlerini sorgulayabilmektedir.

4. BÖLÜM

4. Psikolojik Sermayenin Örgütsele İntikama Etkisinde Liderlik Tarzlarının Aracılık Rolü Çalışması

Bu bölümde araştırmacının amacı ve önemi, araştırmanın modeli ve hipotezler, araştırmanın evren ve örneklem, veri toplama aracı ve araştırma bulgularının değerlendirilmesi yapılmıştır. Araştırma kapsamında, toplanan veriler SPSS ve AMOS istatistikleri analiz programı yardımıyla analiz edilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, akademisyenlerin karılaştığı örgütsel intikam davranışını ve onların bu duruma karşı gösterdiği direnç durumunu ölçerek ast ve üst kısımlarda ki liderlik davranışını ölçmek bunun hangi durumlarda ortaya çıktığını belirlemektir. Psikolojik sermaye, bir öznel iyi oluş halidir, kişi birtakım olaylara maruz kalır

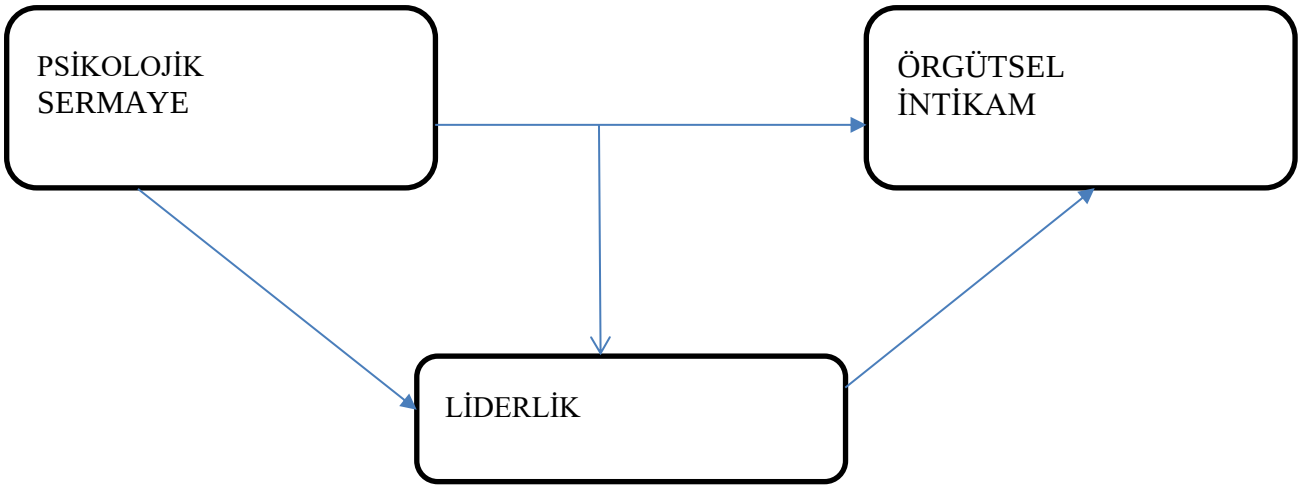
ve bu maruz kalmada verdiği tepki psikolojik dayanıklılığını, öznel iyi oluş halini ortaya çıkartır.

Günümüzde yaşanılan hızlı değişimlerin her alanda farklı yansımaları bulunmaktadır. Akademisyenlerin iş yükünün artması ve buna karşılık yapılan çalışmaların arttırılmasının beklenilmesi akademide farklı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Akademisyenlerin yaşadığı bu durumu, örgütsel faktörde inceleyerek yaşanılan olumsuz duruma karşı onların güçlü tarafları ve psikolojilerinin güçlü yanıt verdiği durumu inceleyerek daha etkili nasıl olunur ve akademisyenlerin olumsuz bir durum karşısında ne kadar güçlü durduklarını yansıtan bir çalışma olduğu için bu konularda yol gösterici bir çalışma olacaktır.

4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Bu bölümde yapılan araştırma kapsamında psikolojik sermayenin örgütsel intikama etkisinde liderlik tarzlarının aracılık rolü arasında bir ilişki olup olmadığına yönelik oluşturulan model ve hipotezlere yer verilmiştir. Çalışmanın amaç ve hedefini tamamlayabilmek için araştırma sorusu ve hipotezler mevcut literatür göz önüne alınarak tasarlanmış olup soru ve hipotezler ise aşağıdaki gibi verilmiştir.

Araştırmanın elde edilen verileri belirli hipotezler üzerinde birleştirerek değişkenlerle arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla arabulucu ve aracı değişken araştırma yürütülmüştür. Buradan hareketle araştırmanın modeli, “Psikolojik Sermaye” , “Örgütsel İntikam” ve “Liderlik” olmak üzere toplam üç değişken üzerine kurulmuştur.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

Şekil 4.1'de araştırma modeli yer almaktadır. Bu modelde görüldüğü gibi psikolojik sermaye ve örgütsel intikam arasındaki ilişki, psikolojik sermaye ve liderlik arasındaki ilişki, psikolojik sermaye, liderlik aracılık rolü ile örgütsel intikam ilişkisini gösteren bir model oluşturulmuştur.

Hipotezler

Hipotez 1

H0: Psikolojik Sermaye ile Örgütsel İntikam arasında anlamlı bir ilişki yoktur**?**

H1: Psikolojik Sermaye ile Örgütsel İntikam arasında anlamlı bir ilişki vardır?

Hipotez 2

H0: Bireylerin Öz yeteliliği ile Örgütsel intikam kavramı arasında anlamlı bir ilişki yoktur?

H1: Bireylerin Öz yeterliliği ile Örgütsel intikam kavramı arasında anlamlı bir ilişki vardır?

Hipotez 3

H0: Bireylerin Umudu ile Örgütsel İntikam kavramı arasında anlamlı bir bir ilişki yoktur?

H1: Bireylerin Umudu ile Örgütsel İntikam kavramı arasında anlamlı bir ilişki vardır?

Hipotez 4

H0: Bireylerin İyimserliği ve Örgütsel İntikam kavrmı arasında anlamlı bir ilişki yoktur?

H1: Bireylerin İyimserliği ile Örgütsel İntikam kavramı arasında anlamlı bir ilişki vardır?

Hipotez 5

H0: Psikolojik Sermaye ile Örgütsel İntikam arasındaki ilişkide Liderlik aracı rolü bulunmamaktadır?

H1: Psikolojik Sermaye ile Örgütsel İntikam arasındaki ilişkide Liderlik aracı rolü bulunmaktadır?

Hipotez 6

HO: Bireylerin Öz yeterliliği ile Örgütsel İntikam arasındaki ilişkide Liderlik aracı rolü bulunmamaktadır?

H1: Bireylerin Öz yeterlilik ile Örgütsel İntikam arasındaki ilişkide Liderlik aracı rolü bulunmaktadır?

Hipotez 7

H0: Bireylerin Umudu ile Örgütsel İntikam arasındaki ilişkide Liderlik aracı rolü bulunmamaktadır?

H1: Bireylerin Umudu ile Örgütsel İntikam arasındaki ilişkide Liderlik aracı rolü bulunmaktadır?

Hipotez 8

H0: Bireylerin İyimserliği ile Örgütsel İntikam arasındaki ilişkide Liderlik aracı rolü bulunmamaktadır?

H1: Bireylerin İyimserliği ile Örgütsel İntikam arasındaki ilişkide Liderlik aracı rolü bulunmaktadır?

Hipotez 9

H0**:** Sosyo demografik değişikler ile Psikolojik Sermaye arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Sosyo demografik değişikler ile Psikolojik sermaye arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 10

H**0:** Sosyo demografik değişikler ile örgütsel intikam arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Sosyo demografik değişikler ile örgütsel intikam arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 11

H0**:** Sosyo demografik değişikler ile liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1**:** Sosyo demografik değişiklerle ile liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Evreni temsil eden bir alt küme seçilmesine örnekleme ya da örneklem seçimi denir. Araştırma evreninden, evreni temsil etmesi için seçilen örneklerden oluşan gruba örneklem denir. Araştırmacı, örneklemden elde ettiği bulguları evrene genellemek ister. Bu

çalışmanın evreni Trakya yarımadasında görev yapan akademisyenlerdir. Örneklem ise rasgele seçilen Trakya Üniversitesi, Kırklareli Üniversitesi ve Namık Kemal Üniversitesi akademik personelidir.

Araştırma yapılan üniversitelerde elektronik ortamda toplam 411 kişiye anket uygulanmış olup, yetersiz ve yanlış cevaplamalardan dolayı anket formları sebebiyle toplam 394 anket analize dahil edilmiş ve örneklemi oluşturmaktadır.

4.4. Veri Toplama Aracı

Psikolojik Sermayenin ve örgütsel intikama etkisinde arasındaki ilişkide liderlik tarzlarının aracılık rolünü ölçmek amacıyla anket yoluyla elde edilen veriler kullanılmıştır. Anket dört bölümden oluşturulmuştur.

Birinci bölümde, akademisyenlerin Sosyo-demografik özelliklerini toplamak amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan 11 sorudan oluşan "Kişisel Bilgiler formu" kullanılmıştır. Ankette katılımcıların yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, şu anda sahip olduğu unvan, medeni durumu, evlilik süreleri, çocuk sayısı, sahip olduğu kardeş sayısı, yetişme çağında bulunduğu yer, eşlerin çalışma durumunu belirten sorular yer almaktadır ve katılımcıların bu soruları cevaplamaları istenmiştir. Kullanılan anket Ek1 de gösterilmiştir. Araştırma kısmı için sosyal bilimler etik kuruluna başvurulmuş olup kabul onayı Ek2 'de gösterilmiştir.

İkinci bölümde, Turhan Erkmen ve Emel Esen'e ait Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması adlı çalışmadan alınarak, toplam 22 sorudan oluşan anket akademisyenlere uygulanmıştır. Araştırma kapsamında alınan her soruya, "kesinlikle katılmıyorum-katılmıyorum- kararsızım- katılıyorum- kesinlikle katılıyorum" ifadelerinden kendilerine en uygun geleni işaretlemeleri

istenilmiştir. Bu ifadeler 5'li Likert Ölçeği üzerinden sınıflandırılmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde ise, Mustafa Yavuz'a ait Liderlik Uygulamaları Ölçeğinin Türkiye'ye Uyarlama Çalışması adlı çalışmadan alınarak, toplam 29 sorudan oluşan anket akademisyenlere uygulanmıştır. Araştırma kapsamında alınan her soruya, "kesinlikle katılmıyorum-katılmıyorum- kararsızım- katılıyorum- kesinlikle katılıyorum" ifadelerinden kendilerine en uygun geleni işaretlemeleri istenilmiştir. Bu ifadeler 5'li Likert Ölçeği üzerinden sınıflandırılmıştır.

Araştırmanın dördünce ve son bölümünde ise, Seydi Ahmet Satıcı, Gürhan Can, Ahmet Akın'a İntikam Ölçeği Türkçeye Uygulama Çalışması adlı çalışmadan alınarak, toplam 24 sorudan oluşan anket akademisyenlere uygulanmıştır. Araştırma kapsamında alınan her soruya, "kesinlikle katılmıyorum-katılmıyorum- kararsızım-katılıyorum- kesinlikle katılıyorum" ifadelerinden kendilerine en uygun geleni işaretlemeleri istenilmiştir. Bu ifadeler 5'li Likert Ölçeği üzerinden sınıflandırılmıştır.

4.5.Ön Analizler

Yapılan araştırmaya n=411 kişi katılmış olup tüm öğeler gerekli olduğu için elde edilen verilerde, veri temizliği yapılmıştır. Aykırı değerleri incelemek için tüm ölçüler için ham puanlar z-puanlarına dönüştürüldü. Herhangi bir z puanı 1.98'dan büyük veya-1.98'den düşükse bir vaka çıkarılmak üzere değerlendirilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2007). Toplamda n=394'lik bir son örneklem büyüklüğü elde edildi. Daha sonra, ölçek düzeyindeki aykırı değerler değerlendirildi ve normallik değerlendirmesi yapıldı. Sosyal bilimlerde normal olmayan verilerin bulunması alışılmadık bir durum değildir (Bentler ve Chou, 1987) ve yapısal eşitlik modellemesi, normallik ihlallerine

nispeten sağlamdır (Tabachnick ve Fidell, 2007). Bununla birlikte, parsel geliştirme, bir araya getirilen veya ortalaması alınan öğeler genellikle herhangi bir öğenin aşırı etkisini azalttığı için normal olmama durumunu kısmen çözebilir. Parseller şu önlemler için oluşturulmuştur. **Öz yeterliliği, Umut, İyimserlik, Model Olma, Paylaşılan Vizyon Oluşturma, Risk Alma, Tanıma ve Takdir Etme, Takım çalışmasına Odaklanma, Liderlik ve Örgütsel intikam**. Her ölçü rastgele atanan maddelerden oluşan iki ile dokuz parsel içermektedir. Bu rastgele atama yöntemi geçmiş araştırmalarla desteklenmiştir (Hall ve diğerleri, 1999). Ürün parselleri oluşturulduktan sonra, daha ileri incelemelerde bazı parsellerin önemli ölçüde basık kaldığı gözlenmiştir. Böylece kalan değişkenler tüm analizler boyunca yakından izlendi ve herhangi bir ek endişe ortaya çıkmamıştır. Daha sonra, iç tutarlılıklar, Nunnally'nin (1978) kabul edilebilir iç tutarlılık için önerisi α>.70 kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırmada çoğunlukla ölçekler kabul edilebilir güvenilirlik göstermiştir. Daha sonra, tanımlayıcı istatistikler (ortalamalar ve standart sapmalar, Tablo (1-7) ve tüm çalışma değişkenleri arasındaki korelasyonlar analiz edilmiştir. (Tablo 4.1).

Tablo 4.1. Korelasyonlar ve Tanımlayıcı istatistikler

	Ort	**SS**	**1**	**2**	**3**
1. Psikolojik Sermaye Ölçeği	71,5000	3,50735			
2. Liderlik Tarzı Ölçeği	70,1244	3,97924	,119*		
3. Örgütsel İntikam Ölçeği	48,9492	8,90678	,134**	-,088	

*Ölçekler için alfa katsayısı diyagonal olarak yazılmıştır. ** p<.01, *p>.05*

4.5. Verilerin Analizi ve Araştırmanın Bulguları

Anketler aracılığı ile toplanan bilgiler, SPSS for Mac 25.0 (Statistical Package For Social Sciences) istatistik paket programı ve Amos programı ile değerlendirilmiştir.

Araştırma, 394 akademisyen üzerinde psikolojik sermayenin, örgütsel intikama etkisinde liderlik tarzlarının aracılık rolünü ortaya koymak amacıyla, Trakya bölgesinde bulunan üniversitelerde Trakya Üniversitesi, Kırklareli Üniversitesi ve Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesinde gerekli izinler alınarak toplamda 74 maddeden oluşan anket uygulanmıştır.

Yapılan araştırmada verilerin toplanmasına 2021 yılının ağustos ayında başlanılmış olup, 2021 Kasım ayına kadar verilerin toplanma işlemi tamamlanmıştır. Araştırma uygulanan anketin sorularının yanıtlanmasında Likert ölçeği kullanılmıştır.

4.6. Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması

4.6.1. Psikolojik Sermaye Ölçeği (PSÖ)

Psikolojik Sermaye Ölçeği (PSÖ) Ölçeğine ait güvenirlik ve temel bileşenler analizleri, faktör sayısı 24 sorudan oluşan ölçek analizi sonucunda araştırmacı tarafından belirlenerek, varimax döndürme metodu kullanılarak 18 madde üzerinden elde edilmiştir. Elde edilen faktör analizi sonuçları, güvenilirlik katsayısı ve tanımlayıcı istatistikler aşağıda, Tablo 2'de paylaşılmaktadır.

Tablo 4.2. Psikolojik Sermaye Ölçeğine ait Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
2. Üstlerimle yaptığımız toplantılarda kendi alanımı çok iyi temsil ederim.	,783		
17. Deneyimlerim sayesinde iş yerindeki zorlukların üstesinden gelebiliyorum.	,770		
1. Uzun vadeli bir probleme çözüm bulma konusunda kendime güvenirim.	,835		
3.İşletmenin izleyeceği stratejinin ne olacağı hususunda yapılan tartışmalara kendime güvenerek iştirak ederim.	,806		
4. Çalıştığım alana ilişkin hedef ve amaçların	,891		

belirlenmesine katkıda bulunma konusunda kendime güvenirim.			
5. İşletme dışındaki insanlarla (örneğin tedarikçilerle, müşterilerle) herhangi bir sorunu görüşmek için iletişim kurmada kendime güvenim tamdır.	,796		
6. Çalışma arkadaşlarımı işle ilgili tatmin edici şekilde bilgilendiririm.	,786		
7. İşler tıkandığında, bu durumdan kurtulmaya yönelik birçok çare/yol bulurum.	,810		
14. İş ortamında meydana gelen güçlüklerin bir şekilde üstesinden gelirim.	,864		
11. İş hedeflerime ulaşmak için pek çok yol bulabilirim.		,859	
12. İşle ilgili kendime koymuş olduğum hedefleri şu anda gerçekleştiriyorum.		,679	
9. Her sorun için birden fazla çözüm vardır.		,876	
10. Halihazırda işimde oldukça başarılı olduğuma inanıyorum.		,652	
8. Halihazırda iş hedeflerime enerjik bir şekilde ulaşmaya çalışıyorum.		,647	
18. Bu işte aynı anda birden fazla şeyin üstesinden gelebilirim.		,767	
15. Zorunluluk halinde, işte kendi başımın çaresine bakarım.		,797	
21. İşimle ilgili konularda bardağa hep dolu tarafından bakarım.			,464
22. İşimle ilgili gelecekte yaşayacaklarım konusunda iyimserim.			,549
Açıklanan varyans %	%35,18	%18,31	%15,29
Açıklanan toplam varyans	%68,78		
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı:	,587		
Barlett küresellik testi: p<0,001, Ki kare: 14495,545 df: 276			

Ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri 0,464 ile 0,891 arasında değişmektedir. 1. faktör altında toplanan 9 soru Psikolojik Sermaye ölçeğinin **Öz yeterlilik** alt boyutunu, 2.faktör altında toplanan 7 soru Psikolojik Sermaye ölçeğinin **Umut** alt boyutunu oluşturmaktadır. 3. faktör altında toplanan 2 soru Psikolojik Sermaye ölçeğinin **İyimserlik** alt boyutunu oluşturmaktadır. Üç faktörlü bu yapı toplam varyansın %68,78'ini açıklamaktadır.

Psikolojik Sermaye ölçeğinin alt faktörlerine ilişkin güvenilirlik katsayıları ve tanımlayıcı istatistikler aşağıda Tablo3'de yer almaktadır.

Tablo 4.3. Psikolojik Sermaye ölçeğinin Alt Faktörlerine ilişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Katsayıları

Faktör 1: Öz yeterlilik	Ortalama	Standart Sapma	Madde-Toplam Korelasyon	Soru Silinirse Alfa	Faktör yükü
1. Uzun vadeli bir probleme çözüm bulma konusunda kendime güvenirim.	4,12	,711	,843	,782	,937
2. Üstlerimle yaptığımız toplantılarda kendi alanımı çok iyi temsil ederim.	3,98	,811	,829	,776	,937
3.İşletmenin izleyeceği stratejinin ne olacağı hususunda yapılan tartışmalara kendime güvenerek iştirak ederim.	4,04	,823	,794	,754	,940
4. Çalıştığım alana ilişkin hedef ve amaçların belirlenmesine katkıda bulunma konusunda kendime güvenirim.	4,10	,741	,881	,869	,935
5. İşletme dışındaki insanlarla (örneğin tedarikçilerle, müşterilerle) herhangi bir sorunu görüşmek için iletişim kurmada kendime güvenim tamdır.	3,96	,815	,765	,686	,941
6. Çalışma arkadaşlarımı işle ilgili tatmin edici şekilde bilgilendiririm	4,16	,772	,778	,711	,940
7. İşler tıkandığında, bu durumdan kurtulmaya yönelik birçok çare/yol bulurum	4,02	,688	,770	,741	,941
14. İş ortamında meydana gelen güçlüklerin bir şekilde üstesinden gelirim.	3,79	,673	,798	,787	,940
17. Deneyimlerim sayesinde iş yerindeki zorlukların üstesinden gelebiliyorum.	4,00	,790	,667	,659	,946
	α = 0,946 Maddeler arası ort. Korelasyon= 0,666				
Faktör 2: Umut	Ortalama	Standart	Madde-	Soru	Faktör

		Sapma	Toplam Korelasyon	Silinirse Alfa	yükü
11. İş hedeflerime ulaşmak için pek çok yol bulabilirim.	3,88	,692	,850	,832	,812
12. İşle ilgili kendime koymuş olduğum hedefleri şu anda gerçekleştiriyorum.	3,37	1,130	,372	,590	,886
9. Her sorun için birden fazla çözüm vardır.	3,97	,700	,620	,636	,838
10. Halihazırda işimde oldukça başarılı olduğuma inanıyorum.	3,62	,785	,771	,791	,817
8. Halihazırda iş hedeflerime enerjik bir şekilde ulaşmaya çalışıyorum.	3,56	,777	,683	,624	,829
18. Bu işte aynı anda birden fazla şeyin üstesinden gelebilirim.	4,02	,950	,597	,805	,840
15. Zorunluluk halinde, işte kendi başımın çaresine bakarım.	4,14	,954	,662	,821	,830
	α = 0,876 Maddeler arası ort. Korelasyon= 0,502				
Faktör 3: İyimserlik	Ortalama	Standart Sapma	Madde-Toplam Korelasyon	Soru Silinirse Alfa	Faktör yükü
21. İşimle ilgili konularda bardağa hep dolu tarafından bakarım.	3,18	,867	,502	,252	,990
22. İşimle ilgili gelecekte yaşayacaklarım konusunda iyimserim.	3,48	1,122	,502	,252	,577
	α = 0,654 Maddeler arası ort. Korelasyon= 0,502				

Psikolojik Sermaye alt faktörlerine yönelik yürütülen güvenirlik analizi sonuçları; Öz yeterlilik (α) = 0,946, Umut (α) = 0,876 ve İyimserlik (α) = 0,654 alt ölçeklerinin iç tutarlılığının yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir. Öz yeterlilik, Umut ve İyimserlik alt ölçekleri için maddeler arası ortalama korelasyon değerleri sırasıyla 0,666 ve 0,502olarak bulunmuştur.

Öz yeterlilik, Umut ve İyimserlik alt faktörlerinde yer alan maddelerin, madde toplam korelasyonları sırası ile 0,843-0,667; 0,850-0,372 ve 0,502 arasında değerler almaktadır. Elde edilen bu

sonuçlara göre Öz yeterlilik, Umut ve İyimserlik alt ölçeklerinin iç tutarlılıklarının yeterli düzeyde olduğu söylenebilir.

4.6.2.Liderlik Tarzı Ölçeği (LTÖ)

Liderlik Tarzı Ölçeği (LTÖ) Ölçeğine ait güvenirlik ve temel bileşenler analizleri, faktör sayısı 25 sorudan oluşan ölçek analizi sonucunda araştırmacı tarafından belirlenerek, varimax döndürme metodu kullanılarak 25 madde üzerinden elde edilmiştir. Elde edilen faktör analizi sonuçları, güvenilirlik katsayısı ve tanımlayıcı istatistikler aşağıda, Tablo 4'de paylaşılmaktadır.

Tablo 4.4. Liderlik Tarzı Ölçeğine ait Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
45. Başkalarından beklediklerini kendisi de yaparak bir model oluşturur.	,488				
46. Enerji ve zamanını birlikte çalıştığı insanların üzerinde uzlaştığı konulara harcar.	,699				
47. Yükümlülüklerini ve vaatlerini mükemmel bir şekilde yerine getirir.	,827				
48. Ulaşılmayı istediğimiz vizyonumuzu şekillendirir.		,652			
49. Ulaşılabilir amaçları belirler, somut planlar yapar, üzerinde çalıştığımız program ve projeler için ölçülebilir hedefler ortaya koyar.		,617			
50. Liderlik ilkeleri açıktır		,484			
51. Ortak değerlere bağlanma konusunda örnek olan insanları herkesin önünde açıkça takdir eder.		,770			
52. Başarıyı kutlamanın yollarını bulur.		,769			
53. Örgütü geliştirmek için ortak değerlerle etrafında		,468			

uzlaşma sağlar.					
54. Davranışlarının insanları nasıl etkilediği ile ilgili geribildirimler alır.		,475			
55. Zihnimizde, gelecekte ulaşmak istediğimiz noktanın heyecan verici bir resmini şekillendirir.		,589			
56. İnsanların ortak görüşünün desteğini alarak uzun dönemli çalışmalar içerisine girebilir.		,499			
57 . Yeteneklerini test etmek için fırsatlar arar.			,731		
58. Gelecekteki gelişmelerin bugünkü çalışmalarımızı nasıl etkileyeceği ile ilgili konuşur.			,719		
59. İşlerimizi geliştirmenin yeni yollarını bulmak için okul dışında arayış içerisindedir			,599		
60. İnsanların çalışmalarında değişikler ve yenilikler yapabilme yeteneğini test eder.			,807		
61. Çalışanlarla gelecekle ilgili hayal ettiklerini paylaşır.			,645		
62. İşini iyi yapan insanları takdir eder.				,620	
63. İnsanları, başarıları ve katkıları için ödüllendirir.				,639	
64. Takım üyelerini katkılarından dolayı destekler ve takdir eder.				,602	
65. Kendisi ile birlikte çalışanlar arasında iş birliğini geliştirir.				,518	
66. İnsanların yeteneklerine olan güvenini söylemeye önem verir.				,590	
67. İnsanlara değer verir ve saygı duyar.				,531	
68. İnsanların kendilerini geliştirmelerini ve mesleklerinde yeni beceriler edinmelerini destekler.				,639	
69. İşlerini nasıl yapacakları konusunda insanları özgür					,557

bırakır.					
70. Çalışmalarımızın önemini ve amacını samimi bir şekilde açıklar.					,638
71.Başarısızlık söz konusu olsa bile, risk almaktan çekinmez.					,676
72. Farklı bakış açısına sahip fikirleri dinleme konusunda isteklidir.					,621
73. Farklı bakış açısına sahip fikirleri dinleme konusunda isteklidir.					,613
74. Başarısızlıkları da öğrenme fırsatı olarak değerlendirir.					,495
Açıklanan varyans %	%22,19	%21,20	%19,92	%9,71	%9,34
Açıklanan toplam varyans	%82,38				
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı:	,633				

Ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri 0,468 ile 0,827 arasında değişmektedir. 1. faktör altında toplanan 3 soru Liderlik Tarzı (LTÖ) ölçeğinin **Model Olma** alt boyutunu, 2.faktör altında toplanan 9 soru Liderlik Tarzı (LTÖ) ölçeğinin **Paylaşılan Vizyon Oluşturma** alt boyutunu oluşturmaktadır. 3. faktör altında toplanan 5 soru Liderlik Tarzı (LTÖ) ölçeğinin **Risk Alma** alt boyutunu oluşturmaktadır. 4. faktör altında toplanan 7 soru Liderlik Tarzı (LTÖ) ölçeğinin **Tanıma ve Takdir Etme** alt boyutunu, 5. Faktör toplanan 6 soru Liderlik Tarzı (LTÖ) ölçeğinin **Takım Çalışmasına Odaklanma** alt boyutunu oluşturmaktadır. Beş faktörlü bu yapı toplam varyansın %82,38'unu açıklamaktadır.

Tablo 4.5. Liderlik Tarzı (LTÖ)ölçeğinin Alt Faktörlerine ilişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Katsayıları

Faktör 1: Model Olma	Ortalama	Standart	Madde-	Soru	Faktör

		Sapma	Toplam Korelasyon	Silinirse Alfa	yükü
45. Başkalarından beklediklerini kendisi de yaparak bir model oluşturur.	2,50	,960	,539	,290	,696
46. Enerji ve zamanını birlikte çalıştığı insanların üzerinde uzlaştığı konulara harcar.	2,65	1,037	,606	,375	,620
47. Yükümlülüklerini ve vaatlerini mükemmel bir şekilde yerine getirir.	2,30	,813	,584	,348	,657
	1. α = 0,717 Maddeler arası ort. Korelasyon= 0,489				
Faktör 2: Paylaşılan Vizyon Oluşturma	Ortalama	Standart Sapma	Madde-Toplam Korelasyon	Soru Silinirse Alfa	Faktör yükü
48. Ulaşılmayı istediğimiz vizyonumuzu şekillendirir.	2,39	,881	,835	,846	,955
49. Ulaşılabilir amaçları belirler, somut planlar yapar, üzerinde çalıştığımız program ve projeler için ölçülebilir hedefler ortaya koyar.	2,37	,951	,837	,828	,954
50. Liderlik ilkeleri açıktır	2,50	1,027	,831	,764	,954
51. Ortak değerlere bağlanma konusunda örnek olan insanları herkesin önünde açıkça takdir eder.	2,26	1,063	,836	,813	,954
52. Başarıyı kutlamanın yollarını bulur.	2,24	,970	,825	,797	,955
53. Örgütü geliştirmek için ortak değerlerle etrafında uzlaşma sağlar.	2,30	,916	,822	,752	,955
54. Davranışlarının insanları nasıl etkilediği ile ilgili geribildirimler alır.	2,61	1,085	,861	,783	,953
55. Zihnimizde, gelecekte ulaşmak istediğimiz noktanın heyecan verici bir resmini şekillendirir.	2,57	1,068	,843	,820	,954
56. İnsanların ortak görüşünün desteğini alarak uzun dönemli çalışmalar içerisine girebilir.	2,37	,951	,808	,754	,956
	α = 0,896 Maddeler arası ort. Korelasyon= 0,500				
Faktör 3: Risk Alma	Ortalama	Standart Sapma	Madde-Toplam Korelasyon	Soru Silinirse Alfa	Faktör yükü

57 . Yeteneklerini test etmek için fırsatlar arar.	2,63	1,040	,620	,449	,916
58. Gelecekteki gelişmelerin bugünkü çalışmalarımızı nasıl etkileyeceği ile ilgili konuşur.	2,52	,913	,767	,714	,889
59. İşlerimizi geliştirmenin yeni yollarını bulmak için okul dışında arayış içerisindedir	2,52	1,169	,807	,693	,879
60. İnsanların çalışmalarında değişikler ve yenilikler yapabilme yeteneğini test eder.	2,72	1,047	,869	,806	,865
61. Çalışanlarla gelecekle ilgili hayal ettiklerini paylaşır.	2,50	1,070	,792	,681	,881
	α = 0,769 Maddeler arası ort. Korelasyon= 0,410				
Faktör 4: Tanıma ve Takdir Etme	Ortalama	Standart Sapma	Madde-Toplam Korelasyon	Soru Silinirse Alfa	Faktör yükü
62. İşini iyi yapan insanları takdir eder.	1,96	1,032	,858	,772	,947
63. İnsanları, başarıları ve katkıları için ödüllendirir.	2,30	1,209	,846	,775	,949
64. Takım üyelerini katkılarından dolayı destekler ve takdir eder.	1,96	,893	,906	,834	,945
65. Kendisi ile birlikte çalışanlar arasında iş birliğini geliştirir.	2,26	1,042	,827	,780	,950
66. İnsanların yeteneklerine olan güvenini söylemeye önem verir.	2,26	1,104	,914	,878	,942
67. İnsanlara değer verir ve saygı duyar.	1,98	1,125	,783	,639	,954
68. İnsanların kendilerini geliştirmelerini ve mesleklerinde yeni beceriler edinmelerini destekler.	1,87	,885	,835	,726	,950
	α = 0,914 Maddeler arası ort. Korelasyon= 0,612				
Faktör 5: Takım Çalışmasına Odaklanma	Ortalama	Standart Sapma	Madde-Toplam Korelasyon	Soru Silinirse Alfa	Faktör yükü
69. İşlerini nasıl yapacakları konusunda insanları özgür bırakır.	2,26	,929	,753	,604	,906
70. Çalışmalarımızın önemini ve amacını samimi bir şekilde açıklar.	2,17	,902	,739	,569	,908
71.Başarısızlık söz konusu olsa	2,70	1,171	,594	,394	,929

bile, risk almaktan çekinmez.					
72. Farklı bakış açısına sahip fikirleri dinleme konusunda isteklidir.	2,30	1,072	,885	,917	,886
73. Farklı bakış açısına sahip fikirleri dinleme konusunda isteklidir.	2,28	1,109	,906	,926	,882
74. Başarısızlıkları da öğrenme fırsatı olarak değerlendirir.	2,50	1,150	,772	,655	,903
	α = 0,859 Maddeler arası ort. Korelasyon= 0,525				

Liderlik Tarzı (LTÖ)ölçeğinin alt faktörlerine yönelik yürütülen güvenirlik analizi sonuçları; **Model Olma** (α) = 0,717, **Paylaşılan Vizyon Oluşturma** (α) = 0,896, **Risk Alma** (α) = 0,769, **Tanıma ve Takdir Etme** (α) = 0,914, **Takım Çalışmasına Odaklanma** (α) = 0,859 alt ölçeklerinin iç tutarlılığının yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte Model Olma, Paylaşılan Vizyon Oluşturma, Risk Alma, Tanıma ve Takdir Etme ve Takım Çalışmasına Odaklanma alt ölçekleri için maddeler arası ortalama korelasyon değerleri sırasıyla 0,489, 0,500, 0,410, 0,612 ve 0,525 olarak bulunmuştur.

Model Olma, Paylaşılan Vizyon Oluşturma, Risk Alma, Tanıma ve Takdir Etme ve Takım Çalışmasına Odaklanma alt faktörlerinde yer alan maddelerin, madde toplam korelasyonları sırası ile 0,539-0,606; 0,861-0,808, 0,620-0,869, 0,783-0,914 ve 0,739-0,906 arasında değerler almaktadır. Elde edilen bu sonuçlara göre Model Olma, Paylaşılan Vizyon Oluşturma, Risk Alma, Tanıma ve Takdir Etme ve Takım Çalışmasına Odaklanma alt ölçeklerinin iç tutarlılıklarının yeterli düzeyde olduğu söylenebilir.

4.6.3. Örgütsel İntikam Ölçeği(ÖİÖ)

Örgütsel İntikam (ÖİÖ) ölçeğine yönelik güvenirlik ve temel bileşenler analizleri, faktör sayısı belirlenerek, varimax döndürme

metodu kullanılarak elde edilmiştir. KMO değeri (0,506) ve Barlett küresellik testi sonuçları (X^2 (190) =8812,040; p<0,001) verinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Elde edilen faktör analizi sonuçları, güvenilirlik katsayısı ve tanımlayıcı istatistikler aşağıda, Tablo 1'de paylaşılmaktadır.

Tablo 4.6. Örgütsel İntikam (ÖİÖ) ölçeğine ait Faktör Analizi Sonuçları Betimleyici istatistikler ve Güvenilirlik Katsayısı

Sorular	**Ortalama**	**Standart Sapma**	**Madde-Toplam Korelasyon**	**Soru Silinirse Alfa**	**Faktör yükü**
25. Bana yanlış yapan birinden öç almak için zamanımı harcamaya veya çaba sarf etmeye değmez. *	1,82	,830	,593	,872	,921
26. Beni inciten insanlardan bunun acısını çıkartmak benim için önemlidir.	1,91	,814	,758	,945	,918
27. Beni inciten herhangi birinin hesabını görmeye çalışırım.	1,95	,888	,654	,846	,920
28. İntikam peşinde koşmamak her zaman daha iyidir. *	1,80	1,064	,490	,883	,923
29. 'Bırak geçmiş geçmişte kalsın.' sözü yaşam felsefemdir. *	2,01	,847	,551	,830	,922
30. Biri seni incitirse, bunun karşılığını ona ödetmek yanlış değildir.	2,29	,992	,865	,980	,915
31. Biri beni çok sinirlendirdiğinde sadece kızmakla yetinmem, bunun acısını ondan çıkarırım.	2,01	,919	,741	,896	,918
32. Beni incitenleri affetmeyi daha kolay buluyorum. *	2,44	1,025	,469	,786	,923
33. Kinci biri değilim. *	2,51	1,424	,566	,920	,923
34. 'Göze göz dişe diş' deyişine inanırım.	2,29	1,132	,789	,960	,916
35. İntikam ahlaksal olarak yanlıştır. *	1,95	,907	,552	,820	,922

36. Eğer biri beni belaya bulaştırırsa, onları bir şekilde buna pişman ederim.	2,20	1,033	,731	,928	,918
37. Eğer haksızlığa uğramışsam, intikamımı almadan duramam.	2,17	,991	,695	,894	,919
38. Onurlu biri olmak, seni inciten birinden bunun intikamını almayı gerektirir.	1,64	,650	,590	,799	,922
39. Genellikle merhamet göstermek intikam almaktan daha iyidir.	3,39	1,237	,424	,946	,925
40. Beni kızdıran kim olursa olsun, bunun cezasını çekmeyi hak etmiştir. *	3,32	1,321	,243	,957	,930
41. 'Sana taş atana gül atmak' her zaman daha iyidir. *	2,39	1,009	,573	,761	,921
42. İntikam alma isteği beni utandırır. *	2,26	,902	,703	,843	,919
43. Öç almak zevklidir.	1,99	1,098	,682	,927	,919
44. İntikam almak için ısrar eden insanlar tiksinti vericidir. *	2,02	1,011	,550	,818	,922
Ölçeğin Toplamı	**α = 0,924** Açıklanan toplam varsayans yüzdesi = 78,70				
	Maddeler arası ort. Korelasyon= 0,403				

Tablo 4.6'da görüldüğü üzere 20 sorudan oluşan tek faktörlü yapı toplam varyansın %78,70'ini açıklamaktadır ve maddelerin faktör yükleri 0,915ile 0,930 arasında değişmektedir. Yürütülen güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin cronbach alfa değeri (α)=0,924 ve maddeler arası ortalama korelasyon 0,403 olarak hesaplanmıştır. Her bir soruya ait madde toplam korelasyonları 0,243 ile 0,865 arasında değerler almaktadır. Güvenilirlik analiz sonuçları ölçeğin iç tutarlılığının iyi düzeyde olduğunu göstermektedir.

4.6.4. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan akademisyenlerin; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, sahip olduğu

akademik unvan, medeni durumu, evlilik süreleri, aylık gelirleri, eşlerin çalışma durumu, yetişme çağında uzun süre bulundukları yer, çocuk sayısı ve toplam kardeş sayılarına ilişkin frekans dağılımları ve yüzdelerine yer verilmiştir.

4.6.4.1 Cinsiyet

Tablo4.7. Araştırmaya Katılan Akademisyenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	191	48%
Erkek	203	52%
Toplam	394	100

Araştırmaya katılan akademisyenlerin, cinsiyet faktörüne göre dağılımı incelenen Tablo 4.7'de erkek akademisyenlerin kadın akademisyenlere oranla, araştırmaya daha fazla katılım sağladığı görülmektedir. Ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların %48'ini kadın akademisyenler, %52'sini ise erkek çalışanlar oluşturmaktadır.

4.6.4.2.Medeni Durum

Tablo4.8. Araştırmaya Katılan Akademisyenlerin Medeni Durumuna Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Bekâr	141	35,80%
Evli	253	64,20%
Toplam	394	100

Araştırmaya katılan akademisyenlerin medeni durumlarının yer aldığı Tablo 4.8 incelendiğinde akademisyenlerin, %64,2 'sinin evli, %33,8'in ise bekâr akademisyenlerden oluştuğu görülmektedir. Ortaya çıkan sonuca göre evli akademisyenlerin, bekar akademisyenlere kıyasla daha fazla orana sahip olduğu söylenebilir.

4.6.4.3. Eğitim Durumları

Tablo4.9.Araştımaya Katılan Akademisyenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılım

Eğitim Durumları	Frekans	Yüzde(%)
Yüksek Lisans	109	27,70%
Doktora	285	72,30%
Toplam	394	100

Araştırmaya katılan akademisyenlerin eğitim durumları incelenen Tablo 4.9'da, akademisyenlerin %27,7'si yüksek lisans düzeyinde bir eğitime sahip olduğu, %72,3' ü ise doktora düzeyinde bir eğitim düzeyine sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen verilen incelendiğinde sonuçlara göre, araştırmaya katılan akademisyenlerin büyük çoğunluğu doktora düzeyinde bir eğitime sahip olduğu söylenebilir.

4.6.4.4. Eşlerin Çalışma Durumu

Tablo4.10. Araştırmaya Katılan Akademisyenlerin Eşlerinin Çalışma Durumuna Göre Dağılımı

Eşlerin Çalışma Durumuna Göre	Frekans	Yüzde(%)
Çalışıyor	225	57,10%
Çalışmıyor	169	42,89%

Toplam	394	100

Araştırmaya katılan akademisyenlerin eşlerinin çalışma durumu incelenen Tablo 4.10'da, akademisyenlerin %57,1'nin eşlerinin çalıştığı, %42,8'in ise eşlerinin çalışmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde eşi çalışanların, eşi çalışmayanlara oranla daha fazla olduğu gözlemlenmiştir.

4.6.4.5. Evlilik Yıllarına Göre

Tablo4.11. Araştırmaya Katılan Akademisyenlerin Evlilik Yıllarına Göre Dağılım

Evlilik Yıllarına Göre Frekans Yüzde(%)

0	141	35,78
1-5 Yıl	46	11,67
6-17 Yıl	120	30,45
18-35 Yıl	87	22,08
Total	394	100

Araştırmaya katılanların akademisyenlerin evlilik yıllarına göre incelenen Tablo 4.11'de, bir yılı doldurmamış olanlar %35,7'si, 1-5 yıl arasında olanlar %11,6'sı, 6-17 yıl arasında olanlar %30,4 'ünü, 18-35 yıl arasında olanlar ise %22,08'i evli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.6.4.6. Çocuk Sayısına Göre

Tablo4.12. Araştırmaya Katılan Akademisyenlerin Sahip Olduğu Çocuk Sayısına Göre Dağılımı

Çocuk Sayısına Göre Frekans Yüzde(%)

Çocuk Sayısı	N	%
0	176	44,70%
1	123	31,20%
2	48	12,20%
3	21	5,30%
4	26	6,60%
Toplam	394	100,00

Araştırmaya katılan akademisyenlerin sahip olduğu çocuk sayısının dağılımının incelendiği Tablo4.12'ye göre, hiç çocuk sahip olmayanlar %44,7'yi, 1çocuk sahibi olanlar %31,2'si, 2 çocuk sahibi olanlar %12,2'si, 3 çocuk sahibi olanlar %5,3'ü, 4 çocuk sahip olanlar ise %6,6'sından oluşmaktadır. Ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde çoğunluğunun çocuk sahibi olmadığına ulaşılabilir. Ancak diğer sonuçlar incelendiğinde 3 çocuk sahibi olanlar ile 4 çocuk sahibi olan akademisyenlerin oranlarının birbirine yakın olduğu ve büyük bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

4.6.4.7. Yetişme Çağında Bulundukları Yere Göre

Tablo4.13. Araştırmaya Katılan Akademisyenlerin Yetişme Çağında Bulundukları Yere Göre Dağılımı

Yetişme Çağında Bulunulan Yere Göre	Frekans	Yüzde(%)
Büyükşehir	142	36,04%
İl	95	24,11%
İlçe	68	17,25%
Köy	89	22,58%
Toplam	394	100

Tablo 4.13'e göre araştırmaya katılan akademisyenlerin yetişme çağında bulundukları yere göre dağılımı incelendiğinde, akademisyenlerin %22,5'i yetişme çağında köyde, %17,2'si ilçede,

%24,1'i ilde, %36,04'ü ise büyükşehirde bulunduğunu iletmişlerdir. Ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde akademisyenlerin büyük çoğunluğunun yetişme çağında ilçe ve büyükşehirde bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.6.4.8. Kardeş Sayısına Göre

Tablo4.14. Araştırmaya Katılan Akademisyenlerin Kardeş Sayısına Göre Dağılımı

Kendisi Dâhil Olmak Üzere Kardeş Sayısına Göre	**Frekans**	**Yüzde(%)**
1 veya 2	197	50
3 veya 4	153	38,83
5 ve üzeri	44	11,16
Toplam	394	100

Tablo4.14'e göre araştırmaya katılan akademisyenlerin toplam kardeş sayılarının dağılımı incelendiğinde, akademisyenlerin %50'si 1 veya 2 kardeş, %38,83'ü 3veya 4 kardeş, %11,6'sı ise 5 ve daha fazla kardeşe sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer sonuçlar incelendiğinde 1 veya 2 kardeş olanlar ile 3 veya 4 kardeşi olan akademisyenlerin kardeş sayısı oranlarının kısmi olarak birbirine yakın olduğu büyük bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

4.6.4.9.Unvanına Göre

Tablo4.15. Araştırmaya Katılan Akademisyenlerin Sahip Olduğu Unvanına Göre Dağılım

Unvana Göre Dağılım	**Frekans**	**Yüzde (%)**
Araştırma Görevlisi	82	20,81%
Öğretim Üyesi	37	9,39%

Dr. Öğretim Üyesi	184	46,70%
Doçent	91	23,09%
Toplam	394	100

Tablo 4.15'de incelenen araştırmaya katılan akademisyenlerin unvanına göre dağılımı incelendiğinde, araştırmaya katılan unvanları %20,8'i araştırma görevlisi, %9,39'u öğretim üyesi, %46,7'si Dr. Öğretim üyesi, %23,09'u ise doçent 'ten oluşmaktadır. Araştırmaya katılan akademisyenlerin çoğunlukla Dr. Öğretim üyesi oluşturmakta iken, en az katılımı öğretim üyesi unvanına sahip akademisyenler oluşturmaktadır.

4.6.4.10. Yaş Dağılımı

Tablo 4.16. Araştırmaya Katılan Akademisyenlerin Yaş Aralıklarına Göre Dağılımı

Yaş Aralıkları Frekans Yüzdesi (%)

Yaş Aralıkları	N	%
25-35	119	30,1
36-44	155	39,2
45-60	120	30,4
Toplam	394	100

Araştırmaya katılan akademisyenlerin yaş dağılımının incelendiği Tablo 4.16'da, 25- 35 yaş aralığında olan akademisyenler %30,1'i, 36-44 yaş aralığında olan akademisyenler %39,2'yi, 45-60 yaş aralığında olan akademisyenler %30,4'ü olduğu gözlemlenmiştir. Buradan hareketle araştırmaya katılan akademisyenlerin çoğunluğu 36-44 yaş aralığında yer almakta olup, katılımcıların çoğunluğunun genç akademisyenlerden oluştuğu söylenebilir.

4.6.4.11. Aylık Gelir Dağılımı

Tablo 4.17. Araştırmaya Katılan Akademisyenlerin Aylık Gelir Dağılımı

Aylık Gelir Durumu	Frekans	Yüzdesi(%)
7500-9000 TL	163	41,3
9100-14000 TL	147	37,2
14100-23000 TL	84	28,6
Toplam	394	100

Araştırmaya katılan akademisyenlerin aylık gelir durumu dağılımının incelendiği Tablo 4.17'ye göre, araştırmaya katılan akademisyenlerin aylık gelir durumu 7500-9000TL aralığında %41,3'ü, 9100-14000 TL aralığında %37,2'si, 14100-23000 TL aralığında ise %28,6'sı gelirlerinin olduğu sonucu bildirilmiştir. Buradan hareketle araştırmaya katılanların çoğunluğunun gelir durumu 7500-9000 TL ile 9100-14000 TL aralığında olduğu söylenebilir.

4.7. Katılımcıların Ölçek Puanlarına Göre Değerlendirilmesi

Tablo 4.18'de görüldüğü gibi; katılımcıların Psikolojik Sermaye toplam puanları 65-77 puan arasında değişmektedir. Psikolojik Sermaye toplam ortalamaları 71,5 puan olarak görülmüştür. Katılımcıların Örgütsel İntikam puanları 31-62 puan arasında değişmektedir. Örgütsel İntikam puan ortalaması 48,94'dür. Katılımcıların Liderlik Boyutlarına dair toplam puanları 64-76 puan arasında değişmektedir ve Liderlik puan ortalaması 70,122'dir.

Tablo 4.18. Katılımcıların Psikolojik Sermaye, Örgütsel İntikam ve Liderlik Boyutlarına Dair Bulgular

	N	**Min.**	**Max.**	**Ortalama**	**Std. S**
Örgütsel İntikam	394	31,00	62,00	48,9492	8,90678
Psikolojik Sermaye	394	65,00	77,00	71,5000	3,50735
Liderlik	394	64,00	76,00	70,1244	3,97924

Üniversitede çalışmakta olan akademisyenlerin tanıtıcı özelliklerine göre Psikolojik Sermaye, Örgütsel İntikam ve Liderlik ölçeklerinin puan dağılımları ikili gruplar için Bağımsız Örneklemde t Testi, üç ve üstü gruplar için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi ile analiz edilmiştir.

4.8. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Bu bölümde araştırmada kullanılan psikolojik sermayenin örgütsel intikama ve liderlik arasında ana boyutlarına ait T testi ve ANOVA testi bulgularına bu başlık altında yer verilmiştir.

4.8.1. Psikolojik Sermaye ve T testi Bulguları

Bu başlık altında iki gruptan oluşan cinsiyet, medeni durum, eşin çalışma durumu ve öğrenim durumu değişkenlerine T testi uygulanarak gruplar arasındaki psikolojik sermaye farklılıklarının varlığı incelenmiştir.

Cinsiyet		N	Ortalama	St. Sapma	T	Df	P
	Kadın	191	71,03	3,67	2,582	380,69	,010
	Erkek	203	71,94	3,28			
Medeni Durum	Evli	253	72,2	3,52	5,514	392	,000
	Bekâr	141	70,24	3,1			
Eğitim Seviyesi							
	Yüksek Lisans	109	70,12	4,74	3,931	136,32	,000
	Doktora	285	72,02	2,73			
Eşin Çalışma Durumu							
	Çalışıyor Çalışmıyor	225 169	71,96 70,88	3,25 3,73	3,007	333,45	,003

4.19. Psikolojik Sermaye ile T testi Bulguları

Tablo 4.19'da Kadın ve erkek akademisyenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin karşılaştırılması için yapılan t testi sonrasında kadın(X=71,03) ve erkek(X=71,94) akademisyenlerin psikolojik sermaye kapasitelerinin birbirinden farklı olduğu ve gruplar arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir (*t(380,69)=2,582;p<0,5)*. Erkeklerin psikolojik sermaye kapasitesi, kadınlara göre hemen hemen aynı olsa da erkeklerin psikolojik sermaye kapasiteleri, kadınlara göre kısmi olarak daha yüksektir.

Medeni durumları evli ve bekâr akademisyenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin karşılaştırılması için yapılan t testi sonucunda, evli (X=72,2) ve bekar (X=70,24) akademisyenlerin psikolojik sermaye kapasiteleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur (*t(392)=5,514;p<0,5)*. Tablo 4.19' da incelendiği gibi evli olan akademisyenlerin psikolojik sermeyesi, bekar olan akademisyenlere göre daha yüksektir. Medeni durum grupları ve psikolojik sermaye arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.19'da akademisyenlerin eğitim düzeyleri ve psikolojik sermaye arasındaki t testi bulguları incelenmiştir, bu bulguların sonucunda psikolojik sermaye ve eğitim düzeyleri arasında gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur (*t(136,32)=3,931;p<0,5)*. Doktora(X=72,02) seviyesinde eğitim düzeyi olan akademisyenin, yüksek lisans(X=70,12) düzeyinde eğitim seviyesi sahip akademisyene göre psikolojik sermayesi daha yüksek olduğu ve anlamlı bir istatiksel sonucun ortaya çıktığı gözlemlenmiştir.

Eşin çalışma durumu ve psikolojik sermaye arasındaki t testi bulguları incelenmiştir, bu bulguların sonucunda psikolojik sermaye ve eşin çalışma durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur (*t(333,45)=3,007;p<0,5)*. Eşlerin çalışan (X=71,96) bireylerin psikolojik sermayesi daha yüksek olurken, çalışmayanların (X=70,88) psikolojik sermayesi daha düşük olduğu gözlemlenmiştir.

4.8.2. Psikolojik Sermaye ve ANOVA Testi Bulguları

Anova analizi, ikiden fazla gruptan oluşan değişkenleri incelemek için kullanılmaktadır. Bu balık altında anova analizinde, yaş, yetişme çağında en uzun süre bulunulan yer, kardeş sayısı, evlilik süresi, çocuk sayısı, sahip olduğu unvan ve aylık gelir durumu değişkenlerine ANOVA Testi uygulanarak gruplar arasındaki psikolojik sermaye ile ilgili farklılıkların varlığı araştırılmıştır.

Ölçeklerde yaş ve toplam çalışma sürelerindeki değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur (p<0.05). Çoklu karşılaştırma testi olan Bonferroni testinde elde edilen sonuçlara göre;

Tablo 4.20.Psikolojik Sermaye Yaş Değişkeni ANOVA Testi Bulguları

		N	Ort	Ss	Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	p
Yaş										
	25-35 yaş	119	68,33	3,32	**G.arası**	1786,08	2	893,038	114,544	,000
	36-44 yaş	155	73,34	1,84	**G.içi**	3048,42	391	7,796		
	45-60 yaş	120	72,25	3,2	**Toplam**	4834,5	393			

Tablo 4.20'de psikolojik sermaye ve yaş değişkeni arasındaki ilişki düzeylerini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi Anova uygulanmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde, psikolojik sermaye ve yaş değişkeni arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir (F=114,544; p<0,05) . Hangi yaş aralıkları arasında farklılık olduğunu analiz etmek için Bonferroni testi uygulanmıştır.

Tablo4.21. Psikolojik Sermaye Yaş Değişkeni Bonferroni Testi Bulguları

(I)Kaç Yaşındasınız?	(J)Kaç Yaşındasınız?	Ortalama Farkı(I-J)	Std.Error	p
25-30 yaş	36-44 yaş	-5,00580*	0,34	,000
	45-60 yaş	-3,92220*	0,361	,000
36-44 yaş	25-35 yaş	5,00580*	0,34	,000
	45-60 yaş	1,08360*	0,339	,005
45-60 yaş	25-35 yaş	3,92220*	0,361	,000
	36-44 yaş	-1,08360*	0,339	,005

Tablo 4.21'de psikolojik sermaye ve yaş değişkeni arasındaki ilişkiyi anlamak içim Bonferroni test yöntemi kullanılmıştır. Grup değişkenleri incelendiğinde, 25-30 yaş aralığında olan akademisyenler ile 36-44 yaş ve 45-60 yaş aralığında bulunan akademisyenler arasında anlamlı bir farklılık vardır. 36-44 yaş ile 45-60 yaş aralığında bulunan akademisyenlerin psikolojik sermaye seviyesi 25-35 aralığındakilere göre daha iyi durumda olduğu gözlemlenmiştir($p<0,01$).

Tablo4.22. Psikolojik Sermaye Yetişme Çağında En uzun Süre Bulunulan Yer Değişkeni ANOVA Testi Bulguları

		N	**Ort**	**Ss**	**Varyansın Kaynağı**	**KT**	**Df**	**KO**	**F**	**p**
Yetişme Çağında En Uzun süre bulunulan yer	Büyükşehir	142	70,47	4,29	**G.arası**	833,362	3	277,787	27,077	,000
	İl	95	71,66	2,99	**G.içi**	4001,13	390	10,259		
	İlçe	68	70,14	1,38	**Toplam**	4834,5	390			
	Köy	89	74	2,2						

Tablo 4.22'de psikolojik sermaye ve yetişme çağında en uzun süre bulunulan değişkeni arasındaki ilişki düzeylerini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi Anova uygulanmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde psikolojik sermaye ile yetişme çağında en uzun süre bulunulan yer değişkeni arasında istatiksel olarak anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur ($F=27,077$; $p<0,05$). Hangi gruplar arasında farklılık olduğunu incelemek için Bonferroni testi kullanılmıştır.

Tablo4.23. Psikolojik Sermaye Yetişme Çağında Bulunulan Yer Bonferroni Testi

(I)Yetişme Çağınızda En Uzun Süre Bulunduğunuz yer?	(J)Yetişme Çağınızda En Uzun Süre Bulunduğunuz yer?	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Error	p
Büyükşehir	İl	-1,19133*	0,424	,032
	İlçe	0,32477	0,472	1,000
	Köy	-3,52817*	0,433	,000
İl	Büyükşehir	1,19133*	0,424	,032
	İlçe	1,51610*	0,508	,018
	Köy	-2,33684*	0,472	,000
İlçe	Büyükşehir	-0,32477	0,472	1,000
	İl	-1,51610*	0,508	,018
	Köy	-3,85294*	0,515	,000
Köy	Büyükşehir	3,52817*	0,433	,000
	İl	2,33684*	0,472	,000
	İlçe	3,85294*	0,515	,000

Tablo 4.23'de psikolojik sermaye ve yetişme çağında bulunulan yer arasındaki ilişkiyi anlamak içim Bonferroni test yöntemi kullanılmıştır. Grup değişkenleri incelendiğinde, yetişme çağında büyükşehir ile il ve köyde bulunanlar arasında anlamlı bir fark olduğu gözlemlenmiştir. Yetişme çağında büyükşehirde bulunanlara göre, köy ve ilde yetişme çağında bulunanların psikolojik sermayesi daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Yetişme çağında bulunanlar ilde, bulunanlar ile büyükşehir, köy ve ilçe arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,01$).

Tablo4.24 Psikolojik Sermaye Kardeş Sayısı Değişkeni ANOVA Testi Bulguları

		N	Ort	Ss	Varyansın Kaynağı	KT	Df	KO	F	p
Kardeş Sayısı	1 ve 2 Kardeş	197	69,95	3,47	**G.arası**	1405,83	2	702,915	80,159	,000
	3 ve 4 Kardeş	153	72,22	2,49	**G.içi**	3428,67	391	8,769		
	5 ve üzeri Kardeş	44	75,9	1,63	**Toplam**	4834,5	393			

Tablo 4.24'de psikolojik sermaye ve kardeş sayısı değişkeni arasındaki ilişki düzeylerini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi Anova uygulanmıştır. Psikolojik sermaye ve kardeş sayısı değişkeni ile arasındaki ilişki incelendiğinde anlamlı bir ilişki olduğu tabloda görülmektedir (F= 80,159; p<0,05).

Tablo4.25. Psikolojik Sermaye Kardeş Sayısı Değişkeni Bonferroni Testi

(I)Siz Dâhil Toplam Kaç Kardeşsiniz?	(J)Siz Dâhil Toplam Kaç Kardeşsiniz?	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Error	p
1 ve 2	3 ve 4	-2,26791*	0,319	,000
	5 ve üzeri	-5,95478*	0,493	,000
3 ve 4	1 ve 2	2,26791*	0,319	,000
	5 ve üzeri	-3,68687*	0,506	,000
5 ve üzeri	1 ve 2	5,95478*	0,493	,000
	3 ve 4	3,68687*	0,506	,000

Tablo 4.25'de psikolojik sermaye ve kardeş sayısı arasındaki ilişkiyi anlamak içim Bonferroni test yöntemi kullanılmıştır. Grup değişkeni arasındaki ilişki incelendiğinde, 1 veya 2 kardeşe sahip olan akademisyenlere ile 3 veya 4, 5 ve üzeri kardeşe sahip olanlar arasında istatiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğunu, 1 ve 2 kardeşe sahip

olanlara göre, 3 veya 4, 5 ve üzeri kardeşe sahip olanların psikolojik sermayesi daha yüksek çıkmıştır. 3 veya 4 kardeşi olanlara göre, 1 veya 2, 5 ve üzeri kardeş sayısına sahip olanlar arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur fakat aralarındaki anlamlılık ilişkisinde, 5 ve üzeri kardeşe sahip olanların psikolojik sermayesi daha yüksektir diyebiliriz($p<0,001$).

Tablo4.26. Psikolojik Sermaye Evlilik Süresi Değişkeni ANOVA Testi Bulguları

		N	**Ort**	**Ss**	**Varyansın Kaynağı**	**KT**	**Df**	**KO**	**F**	**p**
Evlilik Süresi	0	141	70,24	3,1	**G.arası**	1714,33	3	571,442	71,426	,000
	1yıl - 5 yıl	46	67,28	3,28	**G.içi**	3120,18	390	8000		
	6yıl- 17 yıl	120	73,15	2,6	**Toplam**	4834,5	393			
	18yıl- 35yıl	87	73,49	2,35						

Tablo 4.26'da psikolojik sermaye ve evlilik süresi değişkeni arasındaki ilişki düzeylerini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi Anova uygulanmıştır. Psikolojik sermaye ve evlilik süresi değişkeni incelendiğinde arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır($F=71,426$; $p<0,05$).

Tablo4.27. Psikolojik Sermaye Evlilik Süresi Değişkeni Bonferroni Testi

(I) Kaç Yıllık Evlisiniz?	(J) Kaç Yıllık Evlisiniz?	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Error	p
0	1 ve 5 yıl	2,95853*	0,48	,000
	6- 17 yıl	-2,90887*	0,351	,000
	18-35 yıl	-3,25312*	0,385	,000
1-5 yıl	0	-2,95853*	0,48	,000

	6-17 yıl	-5,86739*	0,49	,000
	18-35 yıl	-6,21164*	0,515	,000
6-17 yıl	0	2,90887*	0,351	,000
	1-5 yıl	5,86739*	0,49	,000
	18-35 yıl	-0,34425	0,398	1,000
18-35 yıl	0	3,25312*	0,385	,000
	1-5 yıl	6,21164*	0,515	,000
	6-17 yıl	0,34425	0,398	1,000

Tablo 4.27'de psikolojik sermaye ve evlilik süresi arasındaki ilişkiyi anlamak içim Bonferroni test yöntemi kullanılmıştır. Gruplar arasındaki ilişki incelendiğinde, yeni evlenenler, evliliğinde yılı doldurmayanlara göre, evlilik süreleri 1-5 yıl, 6-17 yıl ve 18-35 yıl sürelerinde olan akademisyenlerin evlilik süreleri ile psikolojik sermaye düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Evlilik süresi daha fazla olan grubun psikolojik sermayesi daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz, 1-5 yıl aralığında evli olanlar ile 18-35 yıl, 6-17 yıl ve evlilik süresi yıl olmayanlar arasında anlamlı bir ilişki vardır fakat 18-35 yıl aralığında bulunanların psikolojik sermayesi daha yüksek bulunmuştur. Gruplar arasında çoğunlukla anlamlı bir ilişki bulunmuşken 18-35 yıl evlilik süresi olanlar ile 6-17 yıl arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo4.28.Psikolojik Sermaye Çocuk Sayısı Değişkeni ANOVA Testi Bulguları

		N	**Ort**	**Ss**	**Varyansın Kaynağı**	**KT**	**Df**	**KO**	**F**	**p**
Çocuk Sayısı	Hiç	176	69,79	3,29	**G.arası**	1039,95	2	519,977	53,58	,000
	1 çocuk	123	72,23	3,35	**G.içi**	3794,55	391	9,705		

	2 ve üzeri çocuk	95	73,7	2,35	**Toplam**	4834,5	393			

Tablo 4.28'de psikolojik sermaye ve çocuk sayısı değişkeni arasındaki ilişki düzeylerini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi Anova uygulanmıştır. Psikolojik sermaye ve çocuk sayısı değişkeni arasındaki ilişki incelendiğinde arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır (F=53,58; p<0,05).

Tablo 4.29 Psikolojik Sermaye Çocuk Sayısı Değişkeni Bonferroni Testi

(I)Kaç çocuğunuz var?	(J) Kaç çocuğunuz var?	Ortalama Farkı (I-J)	Std.Error	p
Hiç	Bir	-2,44032*	0,366	,000
	İki ve Üzeri	-3,90981*	0,396	,000
Bir	Hiç	2,44032*	0,366	,000
	İki ve Üzeri	-1,46949*	0,425	,002
İki ve üzeri	Hiç	3,90981*	0,396	,000
	Bir	1,46949*	0,425	,002

Tablo 4.19'da psikolojik sermaye ve çocuk sayısı arasındaki ilişkiyi anlamak içim Bonferroni test yöntemi kullanılmıştır. Grup değişkenleri incelendiğinde, hiç çocuk sahibi olmayanlar ile bir ve iki üzeri çocuk sahibi olanlar arasında istatiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır fakat iki üzeri çocuk sahibi olanlar ile bir çocuk sahibi olanların psikolojik sermayesi daha yüksek bulunmaktadır.

Tablo4.30. Psikolojik Sermaye Sahip Olduğu Unvan Değişkeni ANOVA Testi Bulguları

		N	Ort	Ss	Varyansın Kaynağı	KT	Df	KO	F	p
Sahip Olduğu Unvan	Araştırma Gör.	82	67,45	2,94	**G.arası**	2146,83	3	715,61	103,84	,000
	Öğretim Görevlisi	37	75,21	2,78	**G.içi**	2687,5	390	6,891		
	Dr.Öğretim Üyesi	184	72,73	2,48	**Toplam**	4834,5	393			
	Doçent	91	71,14	2,53						

Tablo 4.30'da psikolojik sermaye ile sahip olduğu unvan değişkeni arasındaki ilişki düzeylerini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi Anova uygulanmıştır. Psikolojik sermaye ve sahip olduğu unvan değişkeni incelendiğinde arasında anlamlı bir ilişki olduğu tablo da görülmektedir ($F=103,84;p<0,05$). Psikolojik sermaye ile sahip olduğu unvan değişkeni ilişkilidir sonucuna ulaşmaktayız tablolar incelendiğinde.

Tablo 4.31. Psikolojik Sermaye Sahip olduğu Unvan Bonferroni Testi

(I) Şu anki Unvanınız	(J) Şu anki Unvanınız	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Error	p
Araş. Görevlisi	Öğretim Görevlisi	-7,76500*	0,519	,000
	Dr. Öğretim Üyesi	-5,28248*	0,348	,000
	Doçent	-3,69164*	0,399	,000
Öğretim Görevlisi	Araş. Görevlisi	7,76500*	0,519	,000
	Dr. Öğretim Üyesi	2,48252*	0,472	,000

	Doçent	4,07336*	0,511	,000
Dr.Öğretim Üyesi	Araş. Görevlisi	5,28248*	0,348	,000
	Öğretim Görevlisi	-2,48252*	0,472	,000
	Doçent	1,59084*	0,336	,000
Doçent	Araş. Görevlisi	3,69164*	0,399	,000
	Öğretim Görevlisi	-4,07336*	0,511	,000
	Dr. Öğretim Üyesi	-1,59084*	0,336	,000

Tablo 4.31'de psikolojik sermaye ve sahip olduğu unvan arasındaki ilişkiyi anlamak içim Bonferroni test yöntemi kullanılmıştır. Gruplar arasındaki ilişki incelendiğinde, araştırma görevlisi ile öğretim görevlisi Dr. Öğretim üyesi ve doçent arasında istatiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur. Araştırma görevlisine göre, öğretim görevlisi akademisyenlerin psikolojik sermaye kapasitesi, Dr. Öğretim üyesi ve doçente göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.32. Psikolojik Sermaye Aylık Gelir Durumu Değişkeni ANOVA Testi Bulguları

		N	**Ort**	**Ss**	**Varyansın Kaynağı**	**KT**	**df**	**KO**	**F**	**p**
Aylık Gelir Durumu	7500-9000 TL	163	70,08	4,01	**G.arası**	561,893	2	280,946	25,71	,000
	9100-14000 TL	147	72,61	3,12	**G.içi**	4272,61	391	10,927		
	14100-23000 TL	84	72,28	1,68	**Toplam**	4834,5	393			

Tablo 4.32'de psikolojik sermaye ile aylık gelir durumu değişkeni arasındaki ilişki düzeylerini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi Anova uygulanmıştır. Psikolojik sermaye ile aylık gelir

durumu arasındaki ilişki incelendiğinde arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (F=25,71; p<0,01).

Tablo 4.33. Psikolojik Sermaye Aylık Gelir Değişkeni Bonferroni Testi

(I)Aylık Toplam Aile Geliriniz ne kadar?	(J)AylıkToplam Aile Geliriniz ne kadar?	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Error	p
7500-9000 TL	9100-14000 TL	-2,53316*	0,376	,000
	14100-23000 TL	-2,19982*	0,443	,000
9100-14000 TL	7500-9000 TL	2,53316*	0,376	,000
	14100-23000 TL	0,33333	0,452	1,000
14100-23000 TL	7500-9000 TL	2,19982*	0,443	,000
	9100-14000 TL	-0,33333	0,452	1,000

Tablo 4.33'de psikolojik sermaye ve aylık gelir durumu arasındaki ilişkiyi anlamak içim Bonferroni test yöntemi kullanılmıştır. Gruplar incelendiğinde, değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. 7500-9000 TL arasında aylık gelir durumu ile 9100-14000 TL ve 14100-23000 TL arasında gelir durumu olan akademisyenlerin psikolojik sermaye arasında anlamlı ilişki mevcuttur, 7500-9000 TL aylık gelir durumu olan bireye göre, 9100-14000 TL ve 14100-23000 TL gelir durumu olanların psikolojik sermayesi daha yüksektir. Tüm gruplar arasında anlamlı bir ilişki tespit edilirken, 9100-14000 TL ve 14100-23000 TL aylık gelir durumu olan akademisyenlerin arasında anlamlı bir ilişki kurulamamıştır.

4.8.3. Liderlik ve T Testi Bulguları

		N	Ortalama	St. Sapma	t	Df	P
Cinsiyet	Kadın	191	70,89	3,77	3,801	391,977	,000
	Erkek	203	69,39	4,04			
Medeni Durum	Evli	253	70,51	3,75	-2,525	258,87	,012
	Bekar	141	69,42	4,28			
Eğitim Seviyesi							
	Yüksek Lisnas	109	69,81	4,01	-0,944	193,18	,346
	Doktora	285	70,24	3,96			
Eşin Çalışma Durumu							
	Çalışıyor	225	71,04	3,57	5,369	329,03	,000
	Çalışmıyor	169	68,89	4,17			

4.34. Liderlik ve T testi Bulguları Tablosu

Tablo 4.34'de erkek ve kadın akademisyenlerin liderlik düzeylerinin karşılaştırılması için yapılan t testi bulguları sonucunda, kadın ve erkek akademisyenlerin liderlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu ve gruplar arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur (*t(391,977)=3,801;p<0,5)*. Kadın(X=70,89) akademisyenlerin, erkek (X=69,39) akademisyenlere göre liderlik seviyeleri daha yüksek çıkmıştır. Buradan yola çıkarak cinsiyet ve liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır diyebiliriz.

Tablo 4.34'de medeni durum ve liderlik arasındaki t testi bulguları sonucunda, evli (X=70,51) ve bekâr(X=69,42) olan akademisyenlerin liderlik düzeylerine etkisi incelendiğinde evli olanların liderlik seviyeleri, bekar olanların liderlik seviyelerine göre daha yüksek bulunmuştur (*t(258,87)=2,525;p<0,5)*. Liderlik ve medeni durum arasındaki ilişki incelendiğinde arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.34'de eğitim seviyesi ve liderlik arasındaki t testi bulguları sonucunda, eğitim düzeyleri yüksek lisans(X=69,81) ve doktora(X=70,24) olan akademisyenlerin arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (*t(193,18)=0,944;p>0,5)*.

Tablo 4.34'de eşlerin çalışma durumu ve liderlik arasında t testi bulguları incelendiğinde, eşin çalışma durumu(X=71,04) ile liderlik arasında istatiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur (*t(329,03)=5,369;p<0,5)*.

4.8.4. Liderlik ve Anova Testi Bulguları

Üç ve üstü gruplar için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi ile analiz edilmiştir. Ölçeklerde değişkenlere göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur (p<0.05). Çoklu karşılaştırma testi olan Bonferroni testinde elde edilen sonuçlara göre;

Tablo4.35.Liderlik ve Yaş Değişkeni ANOVA Testi Bulguları

		N	Ort	Ss	Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	p
Yaş	25-35 yaş	119	69,3	4,19	**G.arası**	752,355	2	376,177	26,887	,000
	36-44 yaş	155	71,81	3,28	**G.içi**	5470,55	391	13,991		
	45-60 yaş	120	68,7	3,82	**Toplam**	6222,9	393			

Tablo 4.35'de liderlik ve yaş değişkeni arasındaki ilişki düzeylerini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi Anova uygulanmıştır. Liderlik ve yaş değişkeni incelendiğinde arasında istatiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır (F=26,887; p<0,05) .

Tablo4.36. Liderlik Yaş Değişkeni Bonferroni Testi

(I) Kaç Yaşındasınız?	(J) Kaç Yaşındasınız?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	p
25-35 Yaş	36-44 Yaş	-2,51683*	0,455	,000
	45-60 Yaş	0,55252	0,483	,763
36- 44 Yaş	25-35 Yaş	2,51683*	0,455	,000
	45-60 Yaş	3,06935*	0,454	,000
45-60 Yaş	25-35 Yaş	-0,55252	0,483	,763
	36-44 Yaş	-3,06935*	0,454	,000

Tablo 4.36'da liderlik ve yaş değişkeni arasındaki ilişkiyi anlamak içim Bonferroni test yöntemi kullanılmıştır. Grup değişkenleri incelendiğinde, 25-35 yaş ile 36-44 yaş arasındaki ilişki anlamlı bulunurken, 45-60 yaş aralığında ki ilişki anlamsız bulunmuştur (p>0,005). 25-35 yaş aralığındakilere göre 36-44 yaş aralığındakiler liderlik tarzlarını gösterme davranışı daha yüksektir diyebiliriz. 36-44 yaş ile 45-60 yaş aralığındaki değişkenler arasında ilişkileri istatiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<0,001). 45-60 yaş aralığındakilerle karşılaştırıldığında, 36-44 yaş aralığındakiler liderlik tarzlarını gösterme davranışı daha düşüktür diyebiliriz.

Tablo4.37. Liderlik ve Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunulan Yer Değişkeni ANOVA Testi Bulguları

Yetişme Çağında		**N**	**Ort.**	**Ss**	**Varyansın Kaynağı**	**KT**	**df**	**KO**	**F**	**p**
En Uzun süre bulunulan yer	Büyükşehir	142	71,25	3,59	**G.arası**	622,82	3	207,61	14,458	,000
	İl	95	69,67	3,7	**G.içi**	5600,07	390	14,35		
	İlçe	68	67,7	4,46	**Toplam**	6222,9	393			
	Köy	89	70,65	3,61						

Tablo 4.37'de liderlik ve yetişme çağında en uzun süre bulunulan yer değişkeni arasındaki ilişki düzeylerini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi Anova uygulanmıştır. Liderlik ve yetişme çağında en uzun süre bulunulan yer arasında ki ilişki incelendiğinde arasında istatiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur (F= 14,558; p<0,05).

Tablo4.38. Liderlik ve Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunulan Yer Değişkeni Bonferroni Testi

(I)Yetişme Çağınızda En Uzun Süre Bulunduğunuz yer?	(J)Yetişme Çağınızda En Uzun Süre Bulunduğunuz yer?	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Error	p
Büyükşehir	İl	1,57984*	0,502	,011
	İlçe	3,54764*	0,558	,000
	Köy	0,60184	0,512	1,00
İl	Büyükşehir	-1,57984*	0,502	,011
	İlçe	1,96780*	0,601	,007
	Köy	-0,978	0,559	,486
İlçe	Büyükşehir	-3,54764*	0,558	,000
	İl	-1,96780*	0,601	,007
	Köy	-2,94580*	0,61	,000
Köy	Büyükşehir	-0,60184	0,512	1,00
	İl	0,978	0,559	,486
	İlçe	2,94580*	0,61	,000

Tablo 4.38'de liderlik ve yetişme çağında en uzun bulunulan arasındaki ilişkiyi anlamak içim Bonferroni test yöntemi kullanılmıştır. Grup değişkeni incelendiğinde, yetişme çağında büyükşehirde bulunan akademisyenler ile il ve ilçe de bulunanlar

arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Büyükşehirde bulunanlara göre, il ve ilçe de yetişme çağında bulunan bireylerde liderlik davranışının daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Yetişme çağında ilde bulunanlar ile il ve büyükşehirde bulunanlar arasında anlamlı bir ilişki vardır fakat köyde yetişme çağında bulunanlar arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yetişme çağında ilçe de bulunan bireyler ile büyükşehir, il ve köyde bulunan bireyler arasında istatiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır($p<0,001$).

Tablo4.39. Liderlik ve Kardeş Sayısı Değişkeni ANOVA Testi Analiz Bulguları

		N	**Ort.**	**Ss**	**Varyansın Kaynağı**	**KT**	**Df**	**KO**	**F**	**p**
Kardeş Sayısı	1 ve 2 Kardeş	197	69,51	4,21	**G.arası**	699,8	2	349,9	8,695	,000
	3 ve 4 Kardeş	153	71,15	3,29	**G.içi**	5523,1	391	14,12		
	5 ve üzeri Kardeş	44	69,29	4,36	**Toplam**	6222,9	393			

Tablo 4.39'da liderlik ve kardeş sayısı değişkeni arasındaki ilişki düzeylerini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi Anova uygulanmıştır. Liderlik ve kardeş sayısı değişkeni arasında ki ilişki incelendiğinde istatiksel olarak anlamlı bir ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır ($F=8,695$; $p<0,05$).

Tablo4.40. Liderlik ve Kardeş Sayısı Değişkeni Bonferroni Testi Bulguları

(I)Siz Dahil Toplam Kaç Kardeşsiniz?	(J)Siz Dahil Toplam Kaç Kardeşsiniz?	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Error	p
1 ve 2	3 ve 4	-1,63764*	0,42	,000

	5 ve üzeri	0,21724	0,65	1,00
3 ve 4	1 ve 2	1,63764*	0,42	,000
	5 ve üzeri	1,85487*	0,667	0,17
5 ve üzeri	1 ve 2	-0,21724	0,65	1,00
	3 ve 4	-1,85487*	0,667	0,17

Tablo 4.40'da liderlik ve kardeş sayısı değişkeni arasındaki ilişkiyi anlamak içim Bonferroni test yöntemi kullanılmıştır. Gruplar arasındaki ilişki incelendiğinde, 1 ve 2 kardeşe sahip olanlar ile 3 ve 4 kardeşe sahip olanlar ile anlamlı bir ilişki bulunurken, 5 üzeri kardeşe sahip olanlar arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır($p>0,001$) . 3 ve 4 kardeşe sahip olanlar ile 1 ve 2, 5 üzeri kardeşe sahip olanlar ile anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir($p<0,001$).

Tablo4.41. Liderlik ve Evlilik Süresi Değişkeni ANOVA Testi

		N	**Ort**	**Ss**	**Varyansın Kaynağı**	**KT**	**Df**	**KO**	**F**	**p**
Evlilik Süresi	0	141	69,42	4,28	**G.arası**	622,8	3	207,602	14,458	,000
	1yıl - 5 yıl	46	69,17	3,73	**G.içi**	5600,1	390	14,35		
	6yıl- 17 yıl	120	72,01	3,34	**Toplam**	6222,9	393			
	18yıl- 35yıl	87	69,14	3,52						

Tablo 4.41'de liderlik ve evlilik süresi değişkeni arasındaki ilişki düzeylerini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi Anova uygulanmıştır. Liderlik ve evlilik süresi değişkeni incelendiğinde arasında istatiksel olarak anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir ($F=14,458$; $p<0,05$).

Tablo4.42. Liderlik ve Evlilik Süresi Bonferroni Testi Bulguları

(I) Kaç Yıllık Evlisiniz?	(J) Kaç Yıllık Evlisiniz?	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Error	P
0	1 ve 5 yıl	0,25162	0,643	1,00
	6- 17 yıl	-2,59113*	0,47	,000
	18-35 yıl	0,27611	0,516	1,00
1-5 yıl	0	-0,25162	0,643	1,00
	6-17 yıl	-2,84275*	0,657	,000
	18-35 yıl	0,02449	0,69	1,00
6-17 yıl	0	2,59113*	0,47	,000
	1-5 yıl	2,84275*	0,657	,000
	18-35 yıl	2,86724*	0,533	,000
18-35 yıl	0	-0,27611	0,516	1,00
	1-5 yıl	-0,02449	0,69	1,00
	6-17 yıl	-2,86724*	0,533	,000

Tablo 4.42'de liderlik ve evlilik süresi değişkeni arasındaki ilişkiyi anlamak içim Bonferroni test yöntemi kullanılmıştır. Evlilikleri bir yılı doldurmayanlar ile 1-5 yıl ve 18-35 yıl değişkenleri aralarında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır($p>0,005$) fakat 6-17 yıl değişkeni ile aralarında istatiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p<0,001$). 6-17 yıl aralığında evlilik süresine sahip olanların liderlik davranışının daha yüksek olduğunu ortaya çıkılabilir olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo4.43. Liderlik ve Çocuk Sayısı Değişkeni ANOVA Testi Bulguları

		N	**Ort.**	**Ss**	**Varyansın Kaynağı**	**KT**	**Df**	**KO**	**F**	**p**
Çocuk Sayısı	Hiç	176	69,09	4,12	**G.arası**	699,8	2	349,9	24,771	,000
	1 çocuk	123	72,08	3,25	**G.içi**	5523,1	391	14,12		

	2 ve üzeri çocuk	95	69,48	3,66	**Toplam**	6222,9	393			

Tablo 4.43'de liderlik ve çocuk sayısı değişkeni arasındaki ilişki düzeylerini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi Anova uygulanmıştır. Liderlik ve çocuk sayısı değişkeni incelendiğinde arasında istatiksel olarak anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır (F=24,771;p<0,01).

Tablo4.44. Liderlik ve Çocuk Sayısı Değişkeni Bonferroni Testi Bulguları

(I)Kaç çocuğunuz var?	(J) Kaç çocuğunuz var?	Ortalama Farkı (I-J)	Std.Error	P
Hiç	Bir	-2,99284*	0,441	,000
	İki ve Üzeri	-0,38762	0,478	1,00
Bir	Hiç	2,99284*	0,441	,000
	İki ve Üzeri	2,60522*	0,513	,000
İki ve üzeri	Hiç	0,38762	0,478	1,00
	Bir	-2,60522*	0,513	,000

Tablo 4.44'de liderlik ve sahip olunan çocuk sayısı arasındaki ilişkiyi anlamak içim Bonferroni test yöntemi kullanılmıştır. Grup değişkenleri incelendiğinde, hiç çocuk sahibi olmayanlar ile bir çocuğu olan bireyler arasında anlamlı bir ilişki tespit edilirken(p<0,001), iki ve üzeri çocuk sahibi olan bireyler arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir (p>0,001) . Bir ve iki üzeri çocuk sahibi olanlar liderlik tarzlarının ortaya çıkması ihtimali daha yüksektir sonucuna ulaşılabilir.

Tablo4.45. Liderlik ve Sahip Olunan Unvan Değişkeni ANOVA Testi Bulguları

		N	Ort.	Ss	Varyansın Kaynağı	KT	Df	KO	F	p
Sahip Olduğu Unvan	Araştırma Gör.	82	68,95	3,71	**G.arası**	432,04	3	144,01	9,699	,000
	Öğretim Görevlisi	37	70,7	4,34	**G.içi**	5790,86	390	14,84		
	Dr.Öğretim Üyesi	184	71,11	3,84	**Toplam**	6222,9	393			
	Doçent	91	68,94	3,78						

Tablo 4.45'de liderlik ve sahip olunan unvan değişkeni arasındaki ilişki düzeylerini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi Anova uygulanmıştır. Liderlik ve sahip olunan unvan değişkeni incelendiğinde arasında istatiksel olarak anlamlı bir ilişkisi olduğu ortaya çıkmaktadır (F=9,699; p<0,05).

Tablo4.46. Liderlik ve Sahip Olunan Unvan Değişkeni Bonferroni Testi Bulguları

(I) Şu anki Unvanınız	(J) Şu anki Unvanınız	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Error	p
Araş. Görevlisi	Öğretim Görevlisi	-1,75148	0,763	,134
	Dr. Öğretim Üyesi	-2,16291*	0,511	,000
Öğretim Görevlisi	Doçent	0,00616	0,586	1,00
	Araş. Görevlisi	1,75148	0,763	,134
	Dr. Öğretim Üyesi	-0,41143	0,694	1,00
Dr. Öğretim Üyesi	Doçent	1,75765	0,751	,119
	Araş. Görevlisi	2,16291*	0,511	,000
	Öğretim Görevlisi	0,41143	0,694	1,00
	Doçent	2,16908*	0,493	,000

Doçent	Araş. Görevlisi	-0,00616	0,586	1,00
	Öğretim Görevlisi	-1,75765	0,751	,119
	Dr. Öğretim Üyesi	-2,16908*	0,493	,000

Tablo 4.46'da liderlik ve sahip olunan unvan değişkeni arasındaki ilişkiyi anlamak içim Bonferroni test yöntemi kullanılmıştır. Gruplar arası incelendiğinde, araştırma görevlisi ile Dr. Öğretim üyesi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilirken($p<0,001$) , öğretim üyesi ve doçent arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ($p>0,001$). Gruplar arasındaki ilişki ele alındığında, öğretim üyesi, Dr. Öğretim üyesi ve doçent ile liderlik arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo4.47. Liderlik ve Aylık Gelir Durumu Değişkeni ANOVA Analizi Bulguları

		N	**Ort**	**Ss**	**Varyansın Kaynağı**	**KT**	**df**	**KO**	**F**	**p**
Aylık Gelir Durumu	7500-9000 TL	163	70,19	4,24	**G.arası**	22,142	2	11,071	0,698	,498
	9100-14000 TL	147	69,85	4,21	**G.içi**	6200,7	391	15,859		
	14100-23000 TL	84	70,47	2,88	**Toplam**	6222,9	393			

Tablo 4.47'de liderlik ve aylık gelir durumu değişkeni arasındaki ilişki düzeylerini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi Anova uygulanmıştır. Liderlik ve aylık gelir incelendiğinde arasında ki ilişki incelendiğinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır($F=0,698$; $p>0,05$).

4.8.5. Örgütsel İntikam ve T Testi Bulguları

		N	Ortalama	St. Sapma	t	df	P
Cinsiyet	Kadın	191	45,78	9,2	-7,246	366,7	,000
	Erkek	203	51,93	7,49			
Medeni Durum	Evli	253	50,37	7,72	-4,024	229,788	,000
	Bekar	141	46,39	10,25			
Eğitim Seviyesi							
	Yüksek Lisnas	109	50,19	12,11	1,389	139,02	,167
	Doktora	285	48,47	7,29			
Eşin Çalışma Durumu							
	Çalışıyor	225	50,25	7,15	3,222	278,353	,001
	Çalışmıyor	169	47,21	10,58			

4.48. Örgütsel İntikam ve T Testi Tablosu

Tablo 4.48'de Kadın ve erkek akademisyenlerin örgütsel intikam düzeylerinin karşılaştırılması için yapılan t testi sonrasında kadın ve erkek akademisyenlerin örgütsel intikam niyetlerinin farklı olduğu ve aralarında istatiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir(t*(366,7)=7,246; p<0,5*). Erkeklerin örgütsel intikam(X= 51,93) düzeylerine göre kadınların örgütsel intikam(X=48,78) düzeyi daha zayıftır, erkeklerin intikam düzeyi daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 4.48'de bulunan medeni durum ile örgütsel intikam arasında karşılaştırılması için yapılan t testi sonrasında evli ve bekârlar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur(*t(229,788)=4,024; p< 0,5)*. Medeni hali bekar(X=46,39) olan kişilere göre, evli(X=50,37) olan kişilerin intikam düzeyi daha yüksek çıkmıştır. Bekâr olan kişiler intikam niyetinde daha az bulunuyor sonucuna buradan değerlendirebiliriz.

Tablo 4.48'de akademisyenlerin eğitim düzeyleri ile örgütsel intikam arasındaki ilişkiyi karşılaştırılması için yapılan t testi sonucunda,

yüksek lisans ve doktora seviyelerinde eğitim görmüş akademisyenlerin aralarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır(*t(139,02)=1,389;p<0,5).*

Tablo 4.48'de akademisyenlerin eşlerinin çalışma durumu ile örgütsel intikam arasındaki ilişkiyi karşılaştırılması için yapılan t testi sonucunda, eşlerin çalışıyor olması ile çalışmaması arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmaktadır(*t(278,353)=3,222;p<0,5)*. Eşleri çalışan(X=50,25) akademisyenlerin, çalışmayan(X=47,21) akademisyenlere göre daha yüksek bir intikam niyetinde olma ihtimali yüksektir. Eşlerin çalışma durumu ile örgütsel intikam arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir.

4.8.6. Örgütsel İntikam ve Anova Testi Bulguları

Tablo4.49.Örgütsel İntikam Yaş Değişkeni Arasında ANOVA Testi Bulguları

		N	**Ort**	**Ss**	**Varyansın Kaynağı**	**KT**	**Df**	**KO**	**F**	**p**
Yaş	25-35 yaş	119	46,07	10,74	**G.arası**	3125,81	2	1562,9	21,785	,000
	36-44 yaş	155	47,99	6,05	**G.içi**	28051,2	391	71,742		
	45-60 yaş	120	53,03	8,58	**Toplam**	31176,9	393			

Tablo 4.49'da örgütsel intikam ve yaş değişkeni arasındaki ilişki düzeylerini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi Anova uygulanmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde örgütsel intikam ve yaş değişkeni arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir (F= 21,785; p<0,05). Hangi yaş aralıkları arasında farklılık gösterdiğini belirlemek için Bonferroni testi uygulandı.

Tablo4.50. Örgütsel İntikam Yaş Değişkeni Bonferroni Testi

(I)Kaç Yaşındasınız?	(J)Kaç Yaşındasınız?	Ortalama Farkı (I-J)	Std.Error	p
25-30 yaş	36-44 yaş	-1,91792	1,03	0,192
	45-60 yaş	-6,95770*	1,09	,000
36-44 yaş	25-35 yaş	1,91792	1,03	0,192
	45-60 yaş	-5,03978*	1,02	,000
45-60 yaş	25-35 yaş	6,95770*	1,09	,000
	36-44 yaş	5,03978*	1,02	,000

Tablo 4.50'ye göre; yaş gruplarının örgütsel intikam ile arasındaki ilişkiyi incelendiğinde, 25-30 yaş aralığında bulunan akademisyenler ile 45-60 yaş aralığında bulunan akademisyenlerin arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p<0.05$). 36-44 yaş aralığında bulunan akademisyenler ile 45-60 yaş aralığında bulunan akademisyenlerle arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($p<0,05$). 36-44 yaş ile 45-60 yaş aralığında ki ortalama farkın eksi yönlü olması ise 45-60 yaş aralığında ki akademisyenlerin örgütsel intikam ilişkisi, 36-44 yaş aralığında ki akademisyenlere göre daha iyi düzeydedir, anlamını taşımaktadır.

Tablo4.51. Örgütsel İntikam Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunulan Yer Değişkeni ANOVA Testi Bulguları

		N	**Ort**	**Ss**	**Varyansın Kaynağı**	**KT**	**Df**	**KO**	**F**	**p**
Yetişme Çağında En Uzun süre bulunulan yer	Büyükşehir	142	48,98	9,62	**G.arası**	2713,58	3	904,52	12,394	,000
	İl	95	45,09	7,39	**G.içi**	28463,4	390	72,98		
	İlçe	68	49,26	9,93	**Toplam**	31177	393			
	Köy	89	52,76	6,43						

Tablo 4.51'de örgütsel intikam ve yetişme çağında en uzun süre bulunulan yer değişkeni arasındaki ilişki düzeylerini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi Anova uygulanmıştır. Örgütsel intikam ile yetişme çağında en uzun süre bulunulan yer değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (F=13,394; p<0,05) . Birey için, yetişme çağında en uzun süre bulunulan yer, örgütsel intikama etki etmekte diyebiliriz. Bulunduğu yere göre aralarındaki farklılığı incelemek için Bonferroni testi uygulanmıştır.

Tablo4.52. Örgütsel İntikam, Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunulan Yer Değişkeni Bonferroni Testi

(I)Yetişme Çağınızda En Uzun Süre Bulunduğunuz yer?	(J)Yetişme Çağınızda En Uzun Süre Bulunduğunuz yer?	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Error	p
Büyükşehir	İl	3,89118*	1,13235	0,004
	İlçe	-0,27879	1,25986	1
	Köy	-3,77813*	1,15499	0,007
İl	Büyükşehir	-3,89118*	1,13235	0,004
	İlçe	-4,16997*	1,35	0,014
	Köy	-7,66931*	1,26	,000
İlçe	Büyükşehir	0,27879	1,25	1
	İl	4,16997*	1,35	0,014
	Köy	-3,49934	1,37	0,068
Köy	Büyükşehir	3,77813*	1,15	0,007
	İl	7,66931*	1,26	,000
	İlçe	3,49934	1,37	0,068

Tablo 4.52'ye göre incelendiğinde, örgütsel intikam ile yetişme çağında en uzun süre bulunulan yer arasındaki ilişkiyi incelemektedir.

Gruplar arasında, büyükşehirde bulunanlar yetişme çağında ile il ve köyde yetişme çağında bulunmuş olanlar arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir($p<0,05$). Fakat büyükşehirde yetiştirme çağında bulunanlar ile köyde yetişme çağında bulunanlar arasında negatif yönlü bir durum bulunmaktadır, bu durumda köyde yaşayanlar büyükşehirde yaşayanlara göre örgütsel intikam yönünden daha yüksektir.

Tablo4.53. Örgütsel İntikam Kardeş Sayısı Değişkeni ANOVA Testi Bulguları

	N	**Ort**	**Ss**	**Varyansın Kaynağı**	**KT**	**Df**	**KO**	**F**	**p**
1 ve 2 Kardeş	197	47,37	10,2	**G.arası**	1423,01	2	711,51	9,35	,000
3 ve 4 Kardeş	153	49,72	5,42	**G.içi**	29753,9	391	76,097		
5 ve üzeri Kardeş	44	53,31	10,63	**Toplam**	31176,9	393			

Tablo 4.53'de örgütsel intikam ve sahip olduğu kardeş sayısı değişkeni arasındaki ilişki düzeylerini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi Anova uygulanmıştır. Bu analiz incelendiğinde, örgütsel intikam ile sahip olunan kardeş sayısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır ($p<0,05$) . Kardeş sayısına göre aralarında ki anlamlı ilişkiyi incelemek için Bonferroni testi uygulanmıştır.

Tablo4.54. Örgütsel İntikam ve Kardeş Sayısı Değişkeni Bonferroni Testi

(I)Siz Dahil Toplam Kaç Kardeşsiniz?	(J)Siz Dahil Toplam Kaç Kardeşsiniz?	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Error	p
1 ve 2	3 ve 4	-2,35493*	0,94	,038
	5 ve üzeri	-5,94762*	1,45	,000
3 ve 4	1 ve 2	2,35493*	0,94	,038
	5 ve üzeri	-3,59269*	1,49	0,50
5 ve üzeri	1 ve 2	5,94762*	1,45	0,00
	3 ve 4	3,59269*	1,49	0,50

Tablo 4.54 incelendiğinde, örgütsel intikam ile kardeş sayısı arasındaki gruplar arasında anlamlılığı ele almaktayız. 1 ve 2 kardeşe sahip olanlar ile 3 ve 4, 5 ve üzeri kardeşe sahip olanlar arasında anlamlı fakat negatif yönde bir ilişki bulunmakta olduğu ortaya çıkmıştır. 3 ve 4, 5 ve üzeri kardeşe sahip olanlar, 1 ve 2 kardeşe sahip olanlara göre örgütsel intikam düzeyi daha anlamlı bulunmuştur.

Tablo4.55. Örgütsel İntikam Evlilik Süresi Değişkeni ANOVA Testi Bulguları

		N	**Ort**	**Ss**	**Varyansın Kaynağı**	**KT**	**df**	**KO**	**F**	**p**
Evlilik Süresi	0	141	46,39	10,25	**G.arası**	1473,1	3	491,03	6,447	,000
	1yıl - 5 yıl	46	51,1	9,17	**G.içi**	29703,8	390	76,16		
	6yıl- 17 yıl	120	50,08	6,24	**Toplam**	31176,9	393			
	18yıl-35yıl	87	50,39	8,73						

Tablo 4.55'de örgütsel intikam ve evlilik süresi sayısı değişkeni arasındaki ilişki düzeylerini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi Anova uygulanmıştır. Örgütsel intikam ile evlilik süresi arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir ($p<0,05$) . Örgütsel

intikam ile evlilik yıllarına göre dağılım arasındaki ilişkiyi incelemek için Bonferroni testi uygulanmıştır.

Tablo4.56. Örgütsel İntikam Evlilik Süresi Değişkeni Bonferroni Testi Bulguları

(I) Kaç Yıllık Evlisiniz?	(J) Kaç Yıllık Evlisiniz?	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Error	p
0	1 ve 5 yıl	-4,71862*		,009
	6- 17 yıl	-3,69326*	1,08	,004
	18-35 yıl	-4,00073*	1,89	,005
1-5 yıl	0	4,71862*	1,48	,009
	6-17 yıl	1,02536	1,51	1,00
	18-35 yıl	0,71789	1,59	1,00
6-17 yıl	0	3,69326*	1,08	,004
	1-5 yıl	-1,02536	1,51	1,00
	18-35 yıl	-0,30747	1,22	1,00
18-35 yıl	0	4,00073*	1,18	,005
	1-5 yıl	-0,71789	1,59	1,00
	6-17 yıl	0,30747	1,22	1,00

Tablo 4.56'da örgütsel intikam ile evlilik sürelerinin yıllara göre gruplanması incelenmektedir ve hangi grubun anlamlı olduğu incelenmektedir. Bu tabloya göre, yeni evlenenler, evliliğinin ilk yıllarını doldurmamışlar ile 1 ve 5 yıl, 6 ve 17 yıl, 18-35 yıl aralığında bulunanlar ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmaktadır ($p<0,05$) fakat negatif yönlü bir ilişki mevcuttur.

Tablo4.57. Örgütsel İntikam ve Çocuk Sayısı Değişkeni ANOVA Testi Bulguları

		N	Ort.	Ss	Varyansın Kaynağı	KT	Df	KO	F	p
Çocuk Sayısı	Hiç	176	46,77	9,98	**G.arası**	1655	2	827,5	10,96	,000
	1 çocuk	123	51,43	6,46	**G.içi**	29521,97	391	75,5		
	2 ve üzeri çocuk	95	49,76	8,6	**Toplam**	31176,98	393			

Tablo 4.57'de örgütsel intikam ve çocuk sayısı değişkeni arasındaki ilişki düzeylerini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi Anova uygulanmıştır. Örgütsel intikam ve çocuk sayısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu analiz edilmiştir ($p<0,05$) . Sahip olunan çocuk sayısı ile örgütsel intikamı etkileyen bir değişken diyebiliriz.

Tablo4.58. Örgütsel İntikam ve Çocuk Sayısı Değişkeni Bonferroni Testi Bulguları

(I)Kaç çocuğunuz var?	(J) Kaç çocuğunuz var?	Ortalama Farkı (I-J)	Std.Error	p
Hiç	Bir	-4,65817*	1,02	,000
	İki ve Üzeri	-2,99569*	1,1	0,021
Bir	Hiç	4,65817*	1,021	,000
	İki ve Üzeri	1,66247	1,18	0,486
İki ve üzeri	Hiç	2,99569*	1,1	0,021
	Bir	-1,66247	1,18	0,486

Tablo 4.58'de örgütsel intikam ve çocuk sayısı arasındaki ilişkiyi anlamak içim Bonferroni test yöntemi kullanılmıştır. Bu analize göre, hiç çocuk sahibi olmayan grup ile bir veya iki ve üzeri çocuk sahibi olanlar arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($p<0,05$).

Tablo4.59. Örgütsel İntikam, Sahip Olduğu Unvan Değişkeni ANOVA Testi Bulguları

		N	Ort.	Ss.	Varyansın Kaynağı	KT	Df	KO	F	p
Sahip Olduğu Unvan	Araştırma Gör.	82	46,07	11,28	**G.arası**	10060,2	3	3353,42	61,933	,000
	Öğretim Görevlisi	37	61,7	,463	**G.içi**	21116,74	390	54,14		
	Dr. Öğretim Üyesi	184	45,7	5,73	**Toplam**	31176,98	393			
	Doçent	91	52,91	7,28						

Tablo 4.59'da örgütsel intikam ve sahip olunan unvan değişkeni arasındaki ilişki düzeylerini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi Anova uygulanmıştır. Sahip olunan unvan ile örgütsel intikam arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p<0,05$).

Tablo4.60. Örgütsel İntikam, Sahip Olduğu Unvan Değişkenleri Bonferroni Testi Bulguları

(I) Şu anki Unvanınız	(J) Şu anki Unvanınız	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Error	p
Araş. Görevlisi	Öğretim Görevlisi	-15,62953*	1,45	,000
	Dr. Öğretim Üyesi	0,36665	0,977	1,00
	Doçent	-6,83892*	1,12	,000
Öğretim Görevlisi	Araş. Görevlisi	15,62953*	1,45	,000
	Dr. Öğretim Üyesi	15,99618*	1,32	,000
	Doçent	8,79061*	1,43	,000
Dr. Öğretim Üyesi	Araş. Görevlisi	-0,36665	0,977	1,00
	Öğretim Görevlisi	-15,99618*	1,32	,000
	Doçent	-7,20557*	0,943	,000

Doçent	Araş. Görevlisi	6,83892*	1,12	,000
	Öğretim Görevlisi	-8,79061*	1,43	,000
	Dr. Öğretim Üyesi	7,20557*	0,943	,000

Tablo 4.60'da gruplar arasında ki farklılığı anlamak için hangi gruplar arasında anlamlılık var bu durum için incelediğimizde, araştırma görevlisi ile öğretim üyesi ve doçent arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmaktadır ($p<0,01$) .Araştırma görevlisi ile Dr. Öğretim Üyesi arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Öğretim üyesi ile araştırma görevlisi, Dr. Öğretim üyesi ve doçent ile aralarında anlamlı ilişki bulunmuştur($p<0,01$).

Tablo4.61. Örgütsel İntikam Aylık Gelir Durumu ANOVA Testi Bulguları

		N	**Ort.**	**Ss.**	**Varyansın Kaynağı**	**KT**	**df**	**KO**	**F**	**p**
Aylık Gelir Durumu	7500-9000 TL	163	47,8	10,75	**G.arası**	3571,55	2	1785,7	25,294	,000
	9100-14000 TL	147	52,57	6,57	**G.içi**	27605,42	391	70,6		
	14100-23000 TL	84	44,82	5,53	**Toplam**	31176,9	393			

Tablo 4.61'de örgütsel intikam ve aylık gelir değişkeni arasındaki ilişki düzeylerini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi Anova uygulanmıştır. Örgütsel intikam ile aylık gelir durumu değişkenler gruplarını incelendiğimizde gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur ($p<0,05$) .

Tablo4.62. Örgütsel İntikam Aylık Gelir Durumu Değişkeni Bonferroni Testi

(I)Aylık Toplam Aile Geliriniz ne kadar?	(J)Aylık Toplam Aile Geliriniz ne kadar?	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Error	p
7500-9000 TL	9100-14000 TL	-4,76161*	0,95573	,000
	14100-23000 TL	2,98839*	1,12856	,025
9100-14000 TL	7500-9000 TL	4,76161*	0,95573	,000
	14100-23000 TL	7,75000*	1,14926	,000
14100-23000 TL	7500-9000 TL	-2,98839*	1,12856	,025
	9100-14000 TL	-7,75000*	1,14926	,000

Tablo 4.62'de örgütsel intikam ve aylık gelir durumu arasındaki ilişkiyi anlamak içim Bonferroni test yöntemi kullanılmıştır. Değişkenler gruplarını incelendiğimizde, 7500- 9000 TL aralığında maaş alanlara göre 9100-14000 TL ile 14000-23000 TL maaş alanlar arasında istatiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ve 9100-1400 TL ile 14000-23000 TL arasındaki maaş alanlar 7500-9000 TL göre örgütsel intikam seviyeleri daha iyi durumdadır. 9100 -14000 TL aralığında maaş alanlara göre 14100-23000 TL arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ve onlara göre örgütsel intikam seviyesi iyi durumda bulunmaktadır.

4.8.7. Korelasyon Analizi

Ölçeklerde yer alan verilerin varyansları normal dağılım gösterdiğinden, korelasyon analizi kullanılmıştır. Psikolojik sermaye, liderlik ve örgütsel intikam ile sosyo demografik özellikler arasındaki korelasyon analizleri ve örgütsel intikam ile psikolojik sermaye ana

boyutu ve alt boyutları, liderlik alt boyutları ile psikolojik sermaye ana ve alt boyutları, örgütsel intikam ile liderlik alt boyutları arasındaki ilişkinin varlığı bu başlık altında incelenmiştir.

Eşit aralıklı veya oransal ölçekle ölçülen iki değişkenin normal dağılım koşulu altında birbiriyle ilişkisinin olup olmadığını inceleyen analize korelasyon analizi denir. Değişkenler arasındaki ilişkisinin kuvvetini ve yönünü gösteren katsayıya korelasyon katsayısı denir. Korelasyon katsayısının 1 olması mükemmel pozitif ilişkiyi, -1 olması mükemmel negatif ilişkiyi ve 0 olması ise ilişkinin olmadığını gösterir. Korelasyon katsayısının pozitif çıkması değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu anlamına gelir (Demir, 2020:303). Negatif işaret, değişkenlerin biri artıyorken diğerinin azaldığını, pozitif işaret ise değişkenlerden biri artarken diğerinin de arttığını başka bir ifadeyle aynı yönde artıp azaldıklarını ifade etmektedir (Lorcu, 2015:231).

Korelasyon katsayısı; 0,00-0,19 arasında çok zayıf, 0,20-0,39 arasında zayıf, 0,40- 0,59 arasında orta, 0,60- 0,79 arasında güçlü, 0,80- 1,00 arasında çok güçlü bir ilişki şeklinde yorumlanmaktadır(Demir, 2020: 303).

4.8.7.1. Psikolojik Sermaye ve Örgütsel İntikam Korelasyon Analizi Bulguları

Psikolojik sermaye ve örgütsel intikam arasındaki ilişkisini derecesini ve yönünü belirlemek için bu bölümde, Pearson Korelasyon Tekniği kullanarak korelasyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 4.63'de gösterilmiştir .

Tablo 4.63. Psikolojik Sermaye ve Örgütsel İntikam Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	N	Ort	SS	1	2	3	4
1. Örgütsel İntikam Ölçeği	394	48,9492	8,90678	-	,095	,170**	-,233**
2. Öz yeterlilik Ölçeği	394	67,6472	4,93777		-	-,614**	-,286**
3. Umut Ölçeği	394	38,8325	18,37695			-	-,147**
4. İyimserlik Ölçeği	394	13,9315	19,58586				-
*** p<.01, *p<.05*							

Tablo 4.63'de psikolojik sermaye ve örgütsel intikam arasındaki korelasyon analizleri görülmektedir. Pearson korelasyon analizine göre yapılan, örgütsel intikam kavramı ile psikolojik sermayenin alt boyutu olan öz yeterlilik (r= 0,095 , p<0,01) arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Umut bileşeni (r= 0,170**, p<0,01) ve örgütsel intikam kavramı arasında anlamlı ve pozitif bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir. İyimserlik(r=-,233**, p<0.01) ile örgütsel intikam arasında negatif ve anlamlı bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir. İyimserlik boyutu ve örgütsel intikam arasındaki ilişkini negatif korelasyon ilişkisinin olması, ters ilişki olabileceğinden, bir değişken arttığında , diğer değişken azalıyorsa bu durum buna işaret etmektedir. İyimserlik bileşenin yükselmesi, örgütsel intikamın azalacağına , tam tersi durumda ise örgütsel intikam yükseldiğinde, iyimserlik düşmesi muhtemel olabilir.

4.8.7.2. Liderlik ve Örgütsel İntikam Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	N	Ort	SS	1	2	3	4	5	6
1. Örgütsel İntikam Ölçeği	394	48,9492	8,90678	-	,008	,013	-,222**	,044	-,089
2. Model Olma Ölçeği	394	7,3401	1,35394		-	,550**	,312**	,511**	,680**
3. Paylaşılan Vizyon Oluşturma Ölçeği	394	20,8096	4,95648			-	,641**	,878**	,719**
4. Risk Alma Ölçeği	394	13,1802	2,86072				-	,612**	,479**
5. Tanıma ve Takdir Etme Ölçeği	394	14,3122	4,86578					-	,667**
6. Takım çalışmasına Odaklanma Ölçeği	394	13,7995	3,84270						-
*** p<.01, *p<.05*									

Tablo 4.64. Liderlik ve Örgütsel İntikam Korelasyon İlişkisi

Tablo 4.64'de Liderlik ve örgütsel intikam arasındaki korelasyon analizi görülmektedir. Liderliğin alt boyutları olan, model olma, paylaşılan vizyon oluşturma, risk alma, tanıma ve takdir etme, takım çalışmasına odaklanma boyutları örgütsel intikam ile incelenerek aralarında ki anlamlı veya anlamsız ilişkiyi ele alarak analiz edilmektedir.

Liderlik alt boyutu model olma (r=0,008 , p<0,01) ile örgütsel intikam kavramı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Paylaşılan vizyon oluşturma boyutu (r=0,13, p<0,01) ile örgütsel intikam kavramı arasında çok zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Risk alma boyutu (r=-,222**, p<0,01) ile örgütsel intikam arasında anlamlı ve negatif yönlü bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir. Bu durumda, risk alma boyutu yükseldikçe, örgütsel intikam azalacaktır, bu durum için şöyle de söyleyebiliriz, örgütsel intikam yükseldikçe, risk alma azalabilecektir. Burada negatif yönlü bir ilişkinin olması, iki değişkende aynı yönde yükselemez, bir değişken artıyorken diğer değişken düşebilmektedir. Tanıma ve takdir etme boyutu(r=0,044, p<0,01) ile örgütsel intikam kavramı arasında orta dereceli bir ilişki tespit edilmiştir. Takım çalışmasına odaklanma boyutu (r=-0,089, p<0,01) ile örgütsel intikam kavramı arasında negatif yönlü bir

korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir fakat anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

4.8.7.3. Liderlik ve Psikolojik Sermaye Korelasyon İlişkisi Bulguları

Değişkenler	N	Ort	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Psikolojik Sermaye	394			1								
2.Öz-Yeterlilik	394	67,6472	4,93777	,608**	1							
3.Umut	394	38,8325	18,377	,735**	,100*	1						
4.İyimserlik	394	13,9315	19,5859	,419**	-,134**	,127*	1					
5.Liderlik Toplamı	394			,119*	0,072	0,075	0,069	1				
6.Model Olma	394	7,3401	1,35394	-0,01	-0,01	0,055	-0,098	,493**	1			
7.Paylaşılan Vizyon Oluşturma İ.	394	20,8096	4,95648	-,155**	-,422**	0,037	,181**	,515**	,550**	1		
8.Risk Alma	394	13,1802	2,86072	-0,056	-,290**	-0,087	,411**	,416**	,312**	,641**	1	
9.Tanıma ve Takdir Etme	394	14,3122	4,86578	0,052	-,279**	,215**	,205**	,537**	,511**	,878**	,612**	1
10.Takım Çalışmasına Odaklanma	**394**	13,7995	3,8427	-,142**	-,212**	-0,064	0,062	,293**	,680**	,719**	,479**	,667**

*** p<.01, *p<.05*

Tablo 4.65. Liderlik ve Psikolojik Sermaye Korelasyon İlişkisi

Tablo 4.65'de psikolojik sermaye ve liderlik değişkenleri arasında korelasyon analizi gösterilmiştir. Liderlik ölçeği (r=,119*, p<0,05) ile psikolojik sermaye ölçeği arasında pozitif, anlamlı ve zayıf bir korelasyon ilişkisi tespit edilememiştir.

Model olma ölçeği ile psikolojik sermayenin ana boyutu ve alt boyutlarıyla arasında anlamlı bir korelasyon ilişkisi bulunamamaktadır.

Paylaşılan vizyon oluşturma bileşeni ile psikolojik sermaye ana boyutu ve öz yeterlilik(r=-,422, p<0,01) alt boyutu arasında istatiksel olarak anlamlı ve negatif yönde bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir. Paylaşılan vizyon oluşturma bileşeni ile umut bileşeni(r=0,037, p<0,01) arasında istatiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Paylaşılan vizyon oluşturma isteği ile iyimserlik(r= ,181**, p<0,01) bileşeni arasında pozitif ve anlamlı bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir.

Risk alma bileşeni ile psikolojik sermaye ve umut bileşeni arasında anlamlı bir korelasyon ilişkisi bulunamamaktadır (r=-0,056 ; r=-0,087 , p<0,01) . Risk alma ile öz yeterlilik(r=-,290**, p<0,01) arasında negatif yönlü, anlamlı bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir. Bu durumda risk alma davranışı arttığında, öz-yeterlilik azalabileceği ihtimaldir. Bu durumun tersinde ise, risk alma azaldığında , öz-yeterlilik yükselebilecektir. Risk alma ile iyimserlik(r= 411**, p<0,01) arasında istatiksel olarak anlamlı, pozitif bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir. Risk alma yükseldikçe, iyimser olma durumu da yükselebilecektir.

Tanıma ve takdir etme ile psikolojik sermaye (r=0,052, p<0,01) kavramı arasında anlamlı bir korelasyon ilişkisi bulunamamıştır. Tanıma ve takdir etme ile öz-yeterlilik(r=-,279**, p<0,01) arasında istatiksel olarak anlamlı, negatif yönlü bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir. Tanıma ve takdir etme ile umut ve iyimserlik arasında istatiksel olarak anlamlı, pozitif bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir (r= ,215** ; r= ,205**, p<0,01).

Takım çalışmasına odaklanma ile psikolojik sermaye (r= -,142**, p<0,01) arasında istatiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir

korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir. Takım çalışmasına odaklanmaya yönelik çalışmalar arttıkça, psikolojik sermaye üzerinde düşüş olabilmektedir. Bu durumda, takım çalışmasına odaklanma, psikolojik sermayeyi etkileyebilmektedir. Takım çalışmasına odaklanma ile öz-yeterlilik(r= -,212**, p<0,01) arasında istatiksel olarak anlamlı, negatif yönlü bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir. Takım çalışmasına odaklanma ile umut ve iyimserlik arasında anlamlı bir korelasyon ilişkisi tespit edilememiştir (r= -0,064 ; r= 0,062 , p<0,01) .

4.9. Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal Eşitlik Modeli(YEM) (Structual Equation Modeling-SEM), açık(gözlenen, ölçülen) ve gizli (gözlenemeyen, ölçülemeyen) değişkenler arasındaki nedensel (causal) (tek yönlü okla gösterilir) ve korelasyonel ilişkilerin (çift yönlü okla gösterilir) bir arada bulunduğu modellerin test edilmesi için kullanılan kapsamlı bir istatistik yaklaşımdır (Hoyde, 1995: s.158-177 ; Eroğlu, 2003).

Çalışmadaki nedensel süreçler bir takım yapısal eşitlikler (regresyon denklemleri) yardımıyla gösterilir. Bu yapısal ilişkiler teorinin daha açık halde kavramsallaştırılması için resimlerle modellenebilir. YEM; regresyon, faktör analizi ve varyans analizi gibi çok değişkenli analiz yöntemlerini etkin olarak içerisinde olan bir modelleme zinciridir (Eroğlu, 2003) .

Yapısal eşitlik modeli, çeşitli istatistiki bağımlılığa dayanan modellerin bağlı olduğu çoklu hipotezlerin barındırdığı değişkenlerin kendi arasında oluşturduğu neden-sonuç ilişkisini açıklamayı hedefleyen ve bu bağlamda oluşturulan teorik çerçevelerin bir model olarak ele alınıp tek bir bütün olarak test edilmesini sağlayan bir

model test etme ve bu modelleri keskinleştirerek mükemmelleştirme yöntemidir(Ayyıldız& Cengiz, 2006; Erbil, 2017: 3).

Bollen, yapısal eşitlik modelinin günümüzdeki formuna evrilme sürecini üç temel gelişme üzerinden açıklar. Bunlar path(yol) analizi, gizli değişken ile ölçüm modellerinin bağlamsal sentezi ve genel tahmin prosedürleridir (Bollen, 1989). Bu doğrultuda yapısal eşitlik modeline dair temel modeller de path analizi, doğrulayıcı faktör analizi modelleri, yapısal regresyon modelleri ve gizli değişkenlik modelleri şeklinde olmuştur (Raykov& Marcoulides, 2006;Erbil,2017: 4)

4.9.1.Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

İlk olarak, ölçüm modeli uyumunu ve gözlenen değişken faktör yüklerini değerlendirmek için Doğrusal Faktör Analizi gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen sonuçlara göre, ölçeklerin uyum iyiliği çeşitli endekslere dayanarak değerlendirilmektedir. Uyum iyiliğinin değerlendirilmesinde kullanılan en temel ölçüt Ki-kare istatistiğidir. Bu istatistik model ile verinin uyumunu (gerçekleşen kovaryans matrisi ile beklenen kovaryans matrisi arasındaki farklılığı) değerlendirmektedir. Mükemmel uyumun sağlandığı durum da $\chi 2 = 0$'dır. Model uyumunun değerlendirilmesinde $\chi 2$ / serbestlik derecesi (sd) oranının $0 \leq \chi 2/sd \leq 2$ değerleri arasında olması iyi uyumu, $2 \leq \chi 2/sd \leq 3$ kabul edilebilir uyumu göstermektedir.

[$\chi 2 = 1098{,}526$, Sd = 396, $p < .01$ ($\chi 2/Sd = 2.77$)]. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda diğer uyum endekslerine bakıldığında da [RMSEA=0,092, CFI = 0.88, AGFI = 0.74, GFI=0.76] olarak bulunmuştur. GFI indeksleri 0-1 arasında değer alırlar. 0 hiç uyum olmadığı, .90 iyi uyum olduğu, .95-1.0 de mükemmel uyum olduğu şeklinde yorumlanır (Jöreskog ve Sörbom, 1982). Bu indeksler için

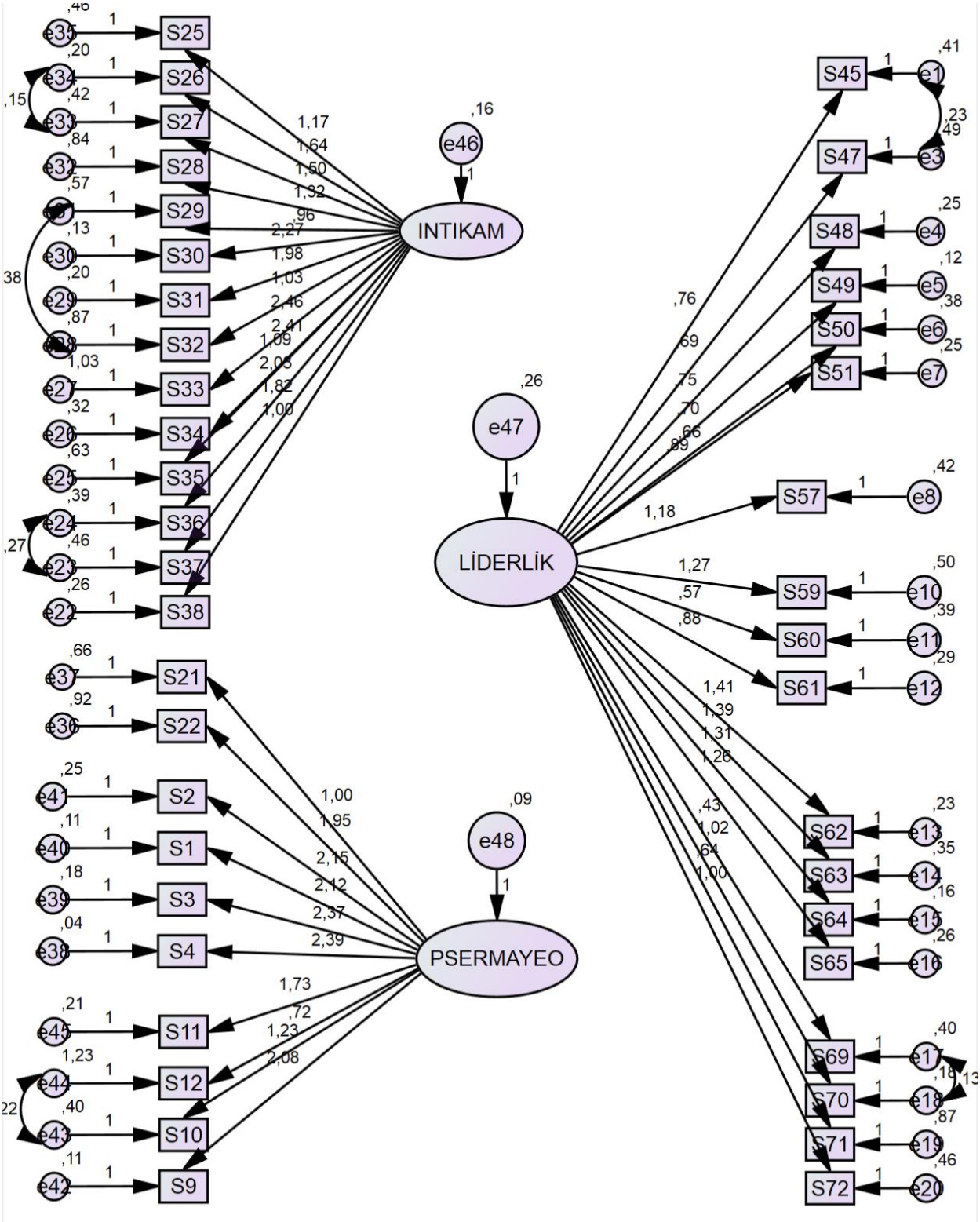
.75 değerinin de alt değer olarak alınabildiğini belirtenler vardır (Hu ve Bentler, 1999). Modelin değerlendirilmesinde ki kare istatistiğinin yanı sıra, modeli farklı açılardan değerlendiren bir takım farklı uyum endekslerinden yararlanılmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen veriler ölçeğin teorik modelle uyum gösterdiği tespit edilmiştir (Şekil 1).

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli
CMIN	0<CMIN<2df	2df<CMIN<3df	1098,526
CMIN/df	≤3	≤4-5	2,74
CFI	0,97≤ CFI≤1	0,95≤CFI≤0,97	0,88
GFI	0,95≤ GFI≤1	0,90≤GFI≤0,95	0,76
AGFI	0,90≤ AGFI≤1	0,85≤AGFI≤0,9	0,74
RMSEA	0≤ RMSEA≤0,05	0,05≤RMSEA≤0,10	0,92

Tablo 4.66. Uyum Ölçüleri

Psikolojik Sermaye, Liderlik Tarzı Ölçeği ve Örgütsel İntikam Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizler Sonuçları

Psikolojik Sermaye, Liderlik Tarzı Ölçeği ve Örgütsel İntikam ölçeğinin yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla temel bileşenler analizinin yanı sıra doğrulayıcı faktör analizi yürütülmüştür. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki verilmektedir (Şekil 4.2). Ölçeğin yapısının teorik yapıya uygunluğunun ölçülmesinde analiz sonucunda ortaya çıkan uyum indekslerinden ilk olarak ki-kare ve serbestlik derecesi ele alınmış ve ki-kare değeri serbestlik derecesine bölündüğünde ortaya çıkan değer modelin mükemmel uyuma sahip olduğunu göstermiştir [$\chi 2$ = 1098,526, Sd = 396, p <.01 ($\chi 2$/Sd = 2.77)].



Şekil 4.2. Araştırma Modeli Doğrulayıcı Faktör Analiz

DFA sonucunda elde edilen Ölçeğe ilişkin maddeden oluşan Araştırma Modeli iyi ile normal arası uyum gösterdiği söylenebilir (Hu ve Bentler, 1999).

4.9.2.Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM)

Araştırmacı tarafından ön görülen hipotezlerin test edilmesi amacı ile Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır. YEM ile tüm hipotezleri aynı anda değerlendirmek için yol (path) analizi uygulanmıştır. YEM için varsayımlar karşılanmış ve maksimum olabilirlik tahmini uygulanabilmiştir.

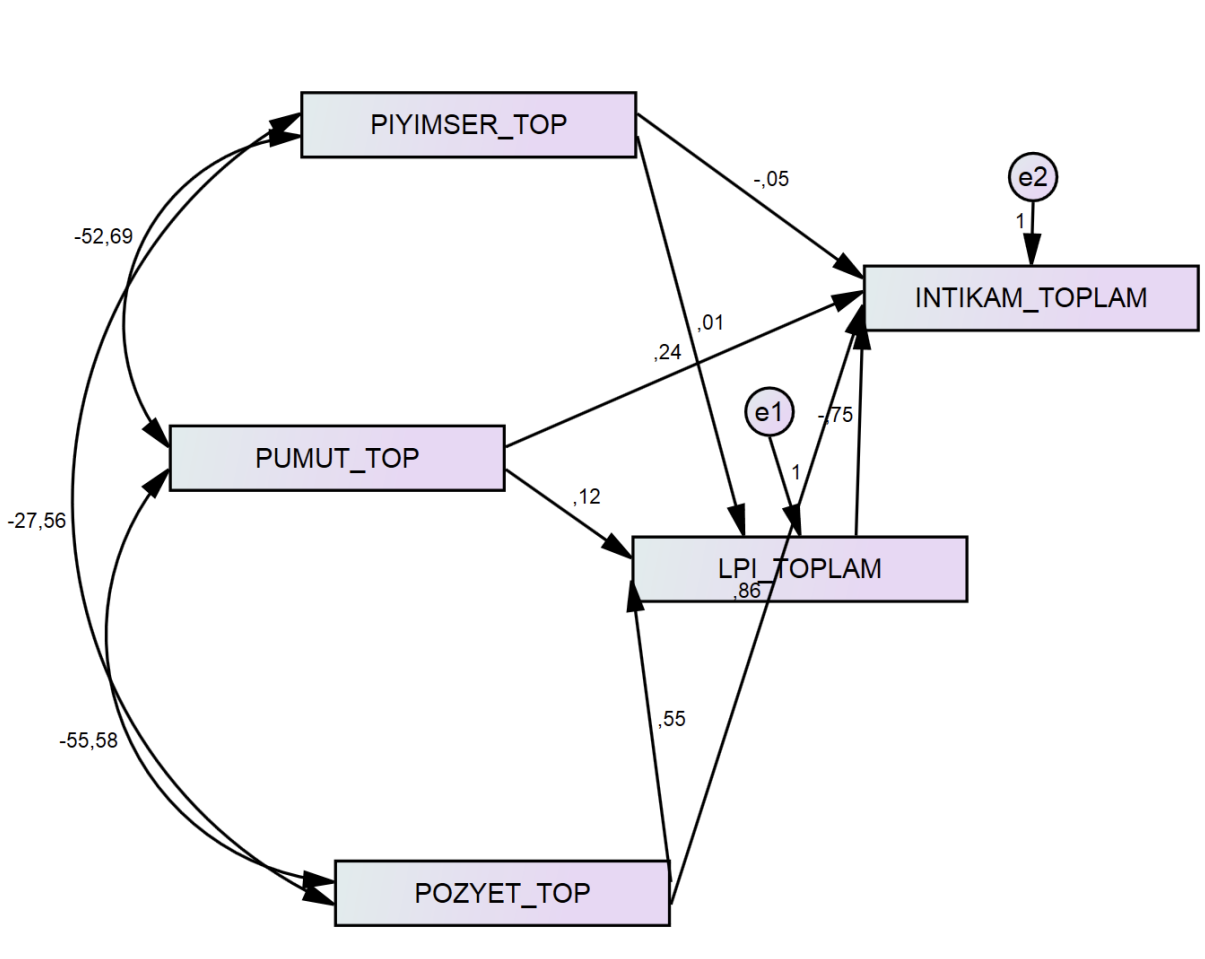
			B	β	**S.E.**	**C.R.**	**P**
LPI 1	<---	PIYIMSER	0,029	0,006	0,01	0,599	0,549
LPI 2	<---	PUMUT	0,539	0,117	0,013	9,068	<0,001
LPI 3	<---	POZYET	0,685	0,552	0,049	11,165	<0,001
INTIKAM 1	<---	PIYIMSER_	-0,108	-0,049	0,024	-2,043	0,041
INTIKAM 2	<---	LPI_TOPLAM	-0,335	-0,751	0,121	-6,19	<0,001
INTIKAM 3	<---	PUMUT	0,486	0,236	0,034	6,921	<0,001
INTIKAM 4	<---	POZYET	0,478	0,863	0,136	6,322	<0,001

Tabla 4,67. Path analizi değerleri

Model uyum iyilikleri incelendiği zaman bütün model iyilik uyumları belirtilen sınırlar içerisindedir fakat analiz sonuçlarında tahminleri incelerken, tahminlerde psikolojik sermayenin altında olan iyimserlik boyutunun liderlik tarzları ile anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Bu gözlem sonucunda(tablo4.67.) ilgili madde analizden çıkartılmış ve yeniden düzenleme yapıldığı zaman umut ve öz yeterlilik boyutuyla anlamlı olarak elde edilmiştir ($p<0,001$) .

Model uyum iyilikleri incelendiği zaman bütün model uyum iyilikleri belirtilen sınırlar içerisindedir fakat analiz sonuçlarında tahminleri

incelerken, tahminlerde intikam boyutu ile psikolojik sermayenin alt boyutu olan iyimserlik boyutu arasında anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Bu gözlem sonucunda ilgili madde analizden çıkartılmış ve yeniden düzenleme yapıldığı zaman intikam boyutunun umut ve öz yeterlilik boyutuyla anlamlı olarak elde edilmiştir ($p<0,001$)



Şekil 4.3. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)

4.10. Hipotez Sonuçları

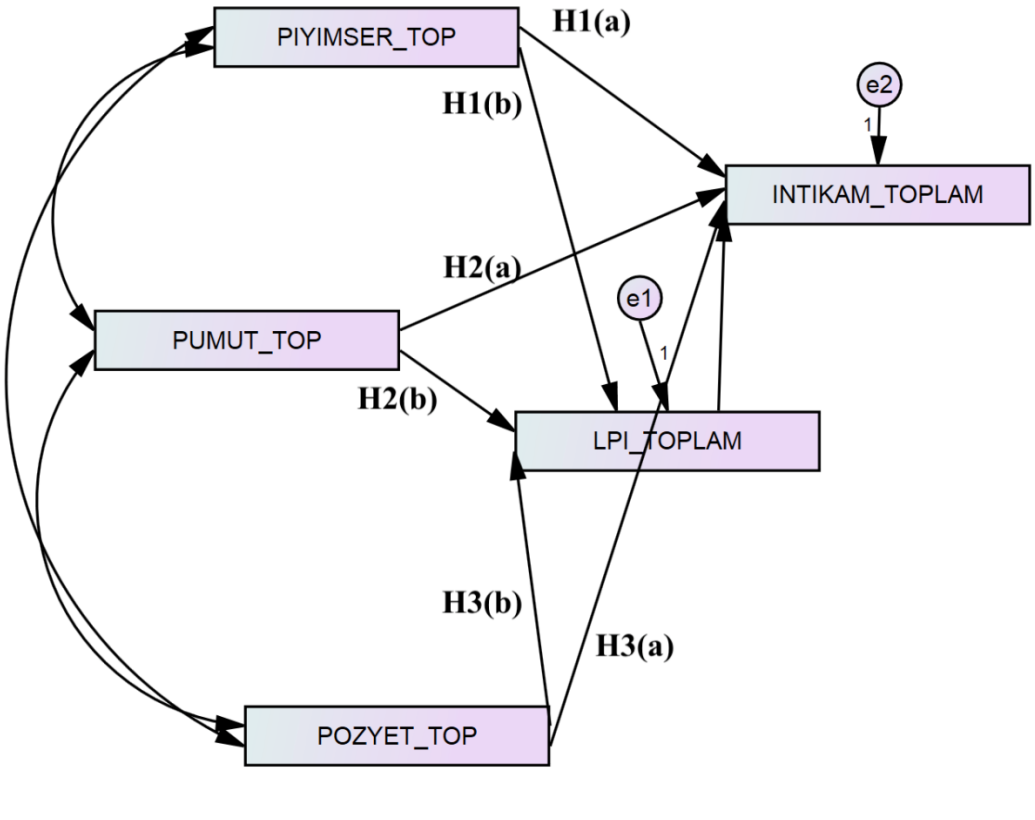
Aşağıdaki hipotezleri test etmek için YEM analizi kullanılmıştır. 1. Kategoride Doğrudan Etki 2. Kategoride Liderlik Tarzının aracı bir role sahip olmak üzere Dolaylı Etki ilişki incelenmiştir.

Tablo 4.68. Hipotez Analizi

Hipotezler	**Doğrudan Etki**	**Dolaylı Etki**	**Sonuç**
PIYIMSER→LPI→INTIKAM_TOP	-0,108*	-0,01(n.s)	**Kısmi** Arabulucu
PUMUT →LPI→INTIKAM_TOP	0,486**	-0,181**	**Tam** Arabulucu
POZYET→LPI→INTIKAM_TOP	0,478**	-0,230**	**Tam** Arabulucu
** *p<.01,* *p>.05* n.s. = not sig.			

Çalışmada Örgütsel intikam ile Psikolojik Sermaye arasında "pozitif yönde ve çok zayıf" anlamlı ve yine Liderlik Tarzı ile Psikolojik Sermaye arasında "pozitif yönde ve çok zayıf" düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel intikam ile Liderlik Tarzı arasında "negatif yönde ve çok zayıf" düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmada, psikolojik sermayenin İyimserlik alt boyutu örgütsel intikam üzerindeki etkisinde liderliğin **"kısmi aracılık**" rolüne sahip olduğu, psikolojik sermayenin umut alt boyutunun örgütsel intikam üzerindeki etkisinde liderliğin **"tam aracılık**" rolüne sahip olduğu ve psikolojik sermayenin öz yeterlilik alt boyutunun örgütsel intikam üzerindeki etkisinde liderliğin **"tam aracılık**" rolüne sahip olduğu, görülmüştür.



Şekil 4.4. Hipotez Analizi

Hipotezler

Araştırmacı tarafından ön görülen hipotezlerin yol analiz sonuçları, istatistiksel olarak anlamlı (p<.05) ve istatistiksel olarak anlamsız (p=n.s >.05) ve yol analizi ile elde edilen katsayı ile birlikte aşağıda verilmiştir.

DOĞRUDAN ETKİ

Hipotez 2

H3(a): "Bireylerin intikam alma düzeyleri öz-yeterlilik üzerinde etkiye sahiptir" **KABUL**

Hipotez 3

H2(a): *"*Bireylerin intikam alma düzeyleri umut üzerinde etkiye sahiptir" **KABUL**

Hipotez 4

H1(a): **"**Bireylerin intikam alma düzeyleri iyimserlik üzerinde etkiye sahiptir" **KABUL**

DOLAYLI ETKİ

Hipotez 6

H3(b): *"*Bireylerin intikam alma düzeyleri ile öz-yeterlilikleri arasındaki ilişkide Liderlik aracı bir role sahiptir "**KABUL**

Hipotez 7

H2(b): *"*Bireylerin intikam alma düzeyleri ile umut düzeyleri arasındaki ilişkide Liderlik aracı bir role sahiptir *"***KABUL**

Hipotez 8

H1(b): *"*Bireylerin intikam alma düzeyleri ile iyimserlikleri arasındaki ilişkide Liderlik aracı bir role sahiptir*"* **KABUL**

H9: Sosyo demografik değişikler ile Psikolojik sermaye arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Sosyo demografik değişiklikler ile psikolojik sermaye arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,005$). Bu yüzden H0 hipotezi ret edilerek H1 hipotezi kabul edilmiştir. Sosyo demografik değişiklerin psikolojik sermayeye etkisi bulunmaktadır.

H10: Sosyo demografik değişikler ile örgütsel intikam arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Sosyo demografik değişiklikler ile örgütsel intikam arasında istatiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir($p<0,005$). Bu sonucun sebebi olarak H0 hipotezi ret edilmiştir. H1 hipotezi kabul edilmiştir.

H11: Sosyo demografik değişiklerle ile liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Sosyo demografik değişiklikler ile liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir($p<0,005$). Bu sonucun sebebi olarak, H0 hipotezi ret edilmiştir. H1 hipotezi kabul edilmiştir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Psikolojik sermaye üzerine yapılan çalışmalarda liderlik tarzları popüler bir araştırma konusudur. Günümüzde çalışanların olumlu duygularının hem psikolojilerine hem de örgütsel intikam düzeylerine etkilerinin olduğu ve bu etkilerinin liderlik tarzları ile olan ilişkilerine ait çalışmaların sayısı artmaktadır. Bu çalışma da bu alana yapılan bir katkı olarak değerlendirilmektedir. Fakat çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin örgütsel intikam düzeyleri ile ilişkisine yönelik çalışma son derece kısıtlıdır.

Sağır ve Arıbaş (2022) çalışmasında, örgütsel intikamın bireysel ve örgütsel sebepleri; örgüt içinde ihlalleri engellemek, adaletsiz durumlar var ise bunları engellemek, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının sergilenmesi, bireyin kişilik özelliklerinin intikam eğilimini tetiklemesi ve örgüt içerisinde adaletsizliğin var olmasıdır. Örgüt içerisinde böyle bir durum meydana geldiğinde, örgütte bulunan bireylerin fiziksel ve psikolojik sağlıklarının bozulması, motivasyonlarının düşmesi, güvenin kaybolması ve buna bağlı olarak takım ruhunun azalmasına, mesleki canlılık duygusunun kaybolmasına sebep olmaktadır.

Şener (2014) çalışmasında, Öğretim elemanları arasındaki iletişimi uzlaşma lehine çözecek örgütsel yapılar oluşturmaları, örgütsel intikam sürecinde öğretim elemanlarının yaşadığı ruhsal tablolara

örgüt tarafından programlı olarak verilmesi, sadece akademik personel seçiminde değil, yönetici seçim ve ortalamalarında da intikamcı kişilik özelliklerinin dikkate alınması rektör seçiminin örgütsel intikamın ortadan kaldıracak bir yapıya dönüştürülmesi asistanlık sürecinin örgütsel intikamı desteklemeyecek bir yapıya dönüştürmesi özellikle yardımcı doçent atamalarında ve doçent sınavlarında adil, yeterliliğe dayalı, resmi olmayan süreçleri etkin olmaktan çıkaracak bir sistem oluşturması, örgüt elemanlarının örgütsel sadakat ve vatandaşlığını arttırarak çalışmalar yapılması önerilmektedir.

Jones (2014) intikamcı davranışa örgütleri eklemektedir. İntikamcı davranışların, yüksek statülü olanlardan çok, düşük statülü çalışanlar ile kadınlardan daha çok erkekler arasında ve işlemsel adalet algısının düşük olduğu durumlarda ve üstlerden astlara doğru (yukarıdan aşağıya) uygulandığının daha sıklıkla görüldüğü ileri sürülebilir.

Baig ve Iqbal (2019) çalışmasında, liderlik yeteneğine sahip organizasyonlar, psikolojik sermayelerini daha verimli kullanabilirler. Bu da bireylerin performansını artıracağına değinmişlerdir. Psikolojik sermayenin, toplumsal katkısı esas olarak çalışanların refahını artırmaktadır. Çalışanların refahı, bir kuruluş çalışanların performanlarını artıran etkili bir liderlik tarzı kullanıldığında ve performansı geliştiridildiğinde mümkün olabililir.

Çalışmada ilk olarak katılımcıların sosyodemografik değişkenlerine göre psikolojik sermaye düzeylerinde anlamlı farklılıkların olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre; cinsiyetin psikolojik sermaye üzerindeki etkisine baktığımızda, kadın ve erkek akademisyenler arasında psikolojik sermaye düzeyleri için kısmi olarak farklılık vardır diyebiliriz. Erkek akademisyenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek bulunması, erkek akademisyenlerin karşılaştıkları zorluklarda daha dirençli, umutlu olmasına

yorumlayabiliriz. Medeni durumlarına göre psikolojik sermaye üzerindeki etkisini incelendiğinde, evli olan bireylerin bekâr olanlara göre psikolojik sermayesi daha yüksek bulunmuştur. Evli olan bireyler, bir problemle karşılaştıklarında bu duruma çözüm üretirken eşlerinden aldıkları yardımla, hedeflerine doğru giden yolları beraber yönlendirdikleri için zorlukların üstesinden geleceklerine, inanarak devam eden bir ilişkilerin olduğunu tahmin edebiliriz ve bu durumdan kaynaklı psikolojik sermaye kapasitelerinin daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Eğitim düzeylerine göre araştırmanın sonucunu değerlendirdiğinde, doktora seviyesinde eğitim düzeyine sahip akademisyenlerin psikolojik sermayesinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun sonuncunun nedeni, doktora eğitimi kişinin karşılaştığı zorlukların üstesinden gelerek, umut ve iyimserlikle hedeflerine sebat ederek araştırmalarını tamamlaması, kariyer yolundan vazgeçmemesi olarak yorumlayabiliriz. Akademisyenlerin eşlerinin çalışma düzeylerinin sonuçlarını incelediğimizde, eşlerin çalışması psikolojik sermaye kapasitelerinin daha yüksek olduğu sonucunu elde edilmiştir. Bu sonucun nedeni ise, ekonomik zorluklarda birbirine destek olması, bir problemin çözümünün beraber sağlanması olabilir.

Psikolojik sermaye ile yaş arasındaki veriler incelendiğinde, aralarında anlamlı bir ilişki olduğu ve 36-44 yaş aralığında bulunan akademisyenlerin psikolojik sermaye kapasitelerinin daha yüksek çıktığı sonucunu elde edilmiştir. Bu sonucun nedeni ise, gençliğin getirdiği dinamiklik, zorluklara karşı mücadele hissi ile kariyerlerinde daha iyi bir noktaya gelebileceklerinin umudu ile sebat etmesi olabilir. Ya da yaş aralığında anlamlı bir farklılığın bulunması, her yaşın getirdiği farklı bir direnç ve çevre faktörlerinin olmasıdır. Bu durumdan etkilenerek psikolojik sermaye seviyelerinde farklılık çıkmasına sebep olabilmiştir. Yetişme çağında en uzun bulunulan yer

ile psikolojik sermaye analiz sonucunda, yetişme çağında en uzun köyde bulunan kişilerin psikolojik sermaye kapasitesinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonucuna dayanarak, büyükşehirde yetişmiş kişiler kaynak bakımından bir noktadan diğer noktaya ulaşması daha kolaydır fakat köyde şartlar daha farklı bulunmaktadır. Kişinin köy şartlarında istediğine ulaşabilmesi için zorlukların üstesinden gelerek, inandığı yolda umut ile ilerlemesi gerekebilir, bu sonuç bu durumdan dolayı kaynaklanmış olabilmektedir.

Kardeş sayısı ile psikolojik sermaye arasındaki inceleme sonucunda, 5 ve üzeri kardeş sayısına sahip olan bireylerin psikolojik sermaye kapasitesi daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuçtan yola çıkarak, kardeşler arasında desteklenen ve rekabet edilen konular olabilmektedir, birey kardeşler arasında gerçekleşen durumlara göre kendini psikolojik olarak bazı durumlara hazırladığı için ya da kardeşinden gördüğü desteğe göre bu durum daha yüksek bulunmuş olabilir.

Psikolojik sermaye ve evlilik süresi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Evliliği 18-35 yıl aralığında olan bireylerin psikolojik sermayesinin daha yüksek çıktığını söyleyebiliriz. Bunun sonucunda ise, zorlukları beraber karşılamanın, beraber bir hayat paylaşmanın umuduyla ve birbirine destek olarak eşler her konuda psikolojik sermayelerini yükselterek böyle bir etki oluşturmuş olabilirler. Psikolojik sermaye ve sahip olunan çocuk sayısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir ve bir çocuk sahibi olan bireylerin psikolojik sermaye kapasiteleri daha yüksek çıkmıştır. Bu araştırma sonucuna göre, ekonomik yönden çocuk yetiştirme zor olmuş olabilir ya da eğitim yönünden daha fazla çocuk olduğunda ilgilenememeden kaynaklı olabilir, çocuğuna istediği vakit ayıramamaktan kaynaklı olarak bir çocuk sahibi olanlar bunları sağladığı için psikolojik kapasitesi daha yüksek çıkmış olabilmektedir.

Psikolojik sermayenin ile sahip olduğu unvan arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. Bu araştırmanın sonucuna göre, öğretim üyesi unvanına sahip akademisyenlerin psikolojik sermaye kapasiteleri daha yüksek bulunmuştur. Öğretim görevlilerinin bulunduğu kadrodan kaynaklı yada diğer akademisyenlerle bir yarış halinde olmamasından kaynaklı yaptığı çalışmalar bazında, bu sebeplerden dolayı psikolojik sermayesi yüksek olduğu kanısına varılmış olabilir.

Aylık gelir durumu ve psikolojik sermaye arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur, aylık gelir durumu 9100-14000 TL aralığında olan bireylerin psikolojik sermaye düzeyleri yüksek çıkmıştır. Bu durumun sonucuna göre, aylık gelir durumu yaşamdan beklentisi gerçekleştiriyorsa ve kendi refah seviyesi için yeterli bir şart sağlıyorsa psikolojik sermaye düzeyi yüksek çıkmış olabilir.

Çalışmada ikinci olarak katılımcıların sosyodemografik değişkenlerine göre örgütsel intikam düzeylerinde anlamlı farklılıkların olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre; katılımcıların cinsiyet dağılımına göre, erkeklerin kadınlara göre örgütsel intikam düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre, kadın akademisyenlerin erkek akademisyenlere daha başarılı olabileceği ya da kadrolarda daha ön plana çıkmasından dolayı olduğu söylenebilir. Medeni durumu evli olan akademisyenlerin bekâr akademisyenlere göre örgütsel intikam düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Bu sonucun nedeni evli akademisyenlerin akademik hayatta yaşadıkları sorunların bekârlara göre daha fazla olması ve kendilerini daha fazla sorumlu hissetme olabilir. Nitekim Durna ve Eren (2011)'in çalışması da bu durumu destekler niteliktedir.

Eşlerin çalışma durumları ile örgütsel intikam arasında ilişki incelendiğinde aralarında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Eşleri çalışan bireylerin, çalışmayanlara göre örgütsel intikam seviyeleri daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir, bu durumun sonucunda, eşlerin

daha çok kazanç elde etmek istedikleri için bu sebepten kaynaklanan bir durum olabilir. Bununla birlikte; 35-44 yaş aralığındaki akademisyenlerin, 34 yaş ve altı akademisyenlere göre örgütsel intikam düzeylerinin daha düşük olduğu,45-60 yaş aralığında ki akademisyenlerin örgütsel intikam düzeyi daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Bu analizin sonucunda, 45-60 yaş aralığında ki akademisyenlerin intikam düzeyinin daha fazla olması, akademik olarak yapılacakların yapılması, arkasından gelen akademisyenlerin ondan daha iyi olmaması, sahip olduğu unvanı kullanarak bir takım beklentiler içerisinde olmasından kaynaklı olabilir.

Yetişme çağında en uzun bulunulan yer ile örgütsel intikam arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ve büyükşehirde yaşayanlara göre yetişme çağında köyde bulunanların örgütsel intikam seviyesi daha yüksek sonuç elde edilmiştir. Bu sonucun sebebi olarak, köyde imkânların kısıtlı olmasından kaynaklı, büyükşehir de yaşayanların kaynakları daha kolay elde etmesi onların geride kalmış hissini oluşturabilir, bu sebepten dolayı örgütsel intikam seviyeleri köyde yaşayanların daha yüksek çıkmış olmasına sebebiyet sağlamıştır.

Sahip olduğu kardeş sayısı ile örgütsel intikam arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. 5 ve üzeri kardeşe sahip bireylerin örgütsel intikam seviyeleri daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Bu sonuncun sebebi olarak, kardeşler arasında rekabetçi bir ortamın oluşması, kıyas edilmesi ya da ebeveynlerin kardeşler arasında ki davranış tutumu, kardeşler arasında adaletçi bir yaklaşımla yetiştirildiler ya da kayırmacılık ile bir başka kardeş daha fazla mı ebeveynler tarafından tutuldu. Bu davranış biçimlerine göre kardeşler arasında intikamcı davranışı tetiklemiş olabilir.

Evlilik süreleri ile örgütsel intikam arasında ki ilişki incelendiğinde, 1-5 yıl arasında evli olanların intikam düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Bu sonucun sebebi olarak, yeni bir dengenin

kurulması ve önceliklerin değişmesi olarak var olma durumunda verilen mücadeleden kaynaklı örgütsel intikam düzeyleri fazla çıkmış olabilir.

Katılımcıların sahip olduğu çocuk sayısına göre, 1 çocuk sahibi olanların örgütsel intikam düzeyi daha fazla çıkmıştır. Bu sonucun sebebi olarak, akademik kaygılar, istenilen zamanı ayıramamak veya vermek istediği eğitim şartını çocuğuna sağlayamamaktan kaynaklı olarak bu düzey daha yüksek çıkmış olabilir.

Sahip olduğu unvan ile örgütsel intikam arasındaki ilişki incelendiğinde, öğretim görevlisi unvanına sahip akademisyenlerin örgütsel intikam düzeyi daha yüksek çıkmıştır. Bu sonucun sebebi, yapılan çalışmalarda öne çıkmak isteyebilir ya da daha yüksek bir unvana sahip olmak istediğinden kaynaklı bu duruma sebep olmuş olabilir. Aylık gelir durumu ile örgütsel intikam arasında ki ilişki incelendiğinde aralarında anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir, 9100-14000 TL aralığında gelir durumu olanların örgütsel intikam davranışı daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonucun sebebi olarak, gelir durumu yetersiz olduğu, refah seviyesini sağlayamadı gibi durumlardan kaynaklı olabilir.

Çalışmada üçüncü olarak katılımcıların sosyodemografik değişkenlerine göre liderlik düzeylerinde anlamlı farklılıkların olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre; cinsiyet ve liderlik arasındaki ilişki incelendiğinde, aralarında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu duruma göre, kadın akademisyenlerin liderlik davranışı, erkek akademisyenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonucun sebebine göre, kadınların eşlerine, ailelerine ve toplumda ki yerlerine göre daha düzenleyici, yönlendirici bir etkisi olduğu söylenebilir.

Medeni durumları ile liderlik arasında ilişki anlamlı olarak tespit edilmiştir. Bu durumda, evli olanların liderlik davranışı gösterme

durumu, bekâr olanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonucun sebebi olarak, toplumun en küçük yapı taşı olan ailenin kurulması, yönetilmesi ve bu durumda bir düzen sağlaması için bireyler fikirlerini söylemektedirler, bir iletişim oluşturdukları için davranışları bu nokta da şekillenebilmektedir bu durum liderlik davranışının ortaya çıkmasına olanak sağlayabilmektedir. Bundan kaynaklı olarak bu durum ortaya çıkmış olabilir.

Eşin çalışma durumu ile liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu durumda, eşleri çalışan bireylerin liderlik özelliği gösterme ihtimali daha yüksek bulunmuştur. İki yapıda olan bireylerin, bu yapılardan etkilenerek farklı davranışlar sergileyebilirler ve bu uyum sürecinde birbirine yaklaşım durumundan kaynaklı olarak liderlik davranışının ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir.

Liderlik ve yaş arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda sonuçlar incelendiğinde, 36-44 yaş aralığında bulunan bireylerde liderlik davranışı daha yüksek çıkmıştır. Bu sonucun sebebi olarak, akademide alttan gelen ekip arkadaşlarını yönlendiren, onlarla çıkar ilişkisinden değil ortaya bir şeyi koymayı amaçlayan akademisyenlerle onlara öncü olmasını sağlaması model olmayı oluşturma davranışını göstererek bu liderlik davranışın ortaya çıkmasını sağlıyor olabilir.

Yetişme çağında en uzun bulunulan yer ile liderlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu analizde, büyükşehirde yaşayan bireylerin liderlik davranışını ortaya çıkarması daha yüksek olarak ortaya çıkmıştır. Bu sonucun sebebi, büyükşehirde çevre faktörleri bulundukları farklı çevre şartları liderlik davranışının ortaya çıkması için farklı bir durum sunmaktadır, bu yüzden liderlik davranışı gösterme ihtimali olabilmektedir.

Liderlik ve kardeş sayısı arasında ki ilişki incelendiğinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu analize göre, 3 veya 4 kardeşe sahip olan

bireylerde liderlik davranışının ortaya çıkması daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Bu sonucun sebebi olarak, kardeşleri yönlendirmek onlara yardımcı olarak, onlarla arasında ki ilişkiye göre şekillenesini sağlayan bir durum liderlik davranışının ortaya çıkmasını sağlıyor olabilir. Evlilik süreleri ile liderlik arasında ilişki incelendiğinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, 6-17 yıl aralığında evli olan bireylerin liderlik davranışını gösterme durumu daha yüksek çıkmaktadır. Bu sonucun sebebi olarak, uzun yıllar bir durumu sürdürdüklerinde orada ki yapılara alışılmış olacağından, davranışlar ona göre yönlendirerek bir yapı oluşmasında liderlik davranışının olması etkisi olabilir.

Liderlik ile çocuk sayısı arasında ki durum incelendiğinde, anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, bir çocuğa sahip olanların liderlik davranışını gösterme durumu daha yüksek bulunmuştur. Bu durumun sonucu olarak, çocuğuna karşı gösterdiği davranış ya da ailesi tarafından yetiştirilirken ki şartlardan kaynaklı bir durum oluşturabilmektedir.

Liderlik ve sahip olunan unvan arasında ki ilişkisi incelendiğinde aralarında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, Dr. Öğretim üyelerinin liderlik davranışı gösterme durumu daha yüksek çıkmıştır. Bu durumda, araştırma görevlilerin veya öğretim üyelerinin Dr. Öğretim üyelerini rol model alarak onların kariyer yolunu kendilerine göre şekillendirerek, örnek alarak ya da mentor olarak benimseyebilirler. Dr. Öğretim üyeleri bu durumdan etkilenerek onlara yol göstererek veya ilham vererek liderlik davranışında bulunuyor olabilir.

Çalışmada Örgütsel intikam ile Psikolojik Sermaye arasında "pozitif yönde ve çok zayıf" anlamlı ve yine Liderlik Tarzı ile Psikolojik Sermaye arasında "pozitif yönde ve çok zayıf" düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel intikam ile

Liderlik Tarzı arasında "negatif yönde ve çok zayıf" düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca bu çalışmada psikolojik sermayenin İyimserlik alt boyutu örgütsel intikam üzerindeki etkisinde liderliğin "kısmi aracılık" rolüne sahip olduğu, psikolojik sermayenin Umut alt boyutunun örgütsel intikam üzerindeki etkisinde liderliğin "tam aracılık" rolüne sahip olduğu ve psikolojik sermayenin Öz yeterlilik alt boyutunun örgütsel intikam üzerindeki etkisinde liderliğin "tam aracılık" rolüne sahip olduğu, görülmüştür. Farklı yazarlar tarafından yapılan çalışmalarda bu çalışma ile benzer sonuçlar olduğu ortaya konulmuştur (Leach, 2005; İsmail vd., 2011; Keskes vd., 2018).

Dr. Öğretim üyesinin liderlik davranışı göstermesi, akademi için iyi bir sonuç oluşturabileceği, doçent ve öğretim üyelerinin intikamcı davranış göstermesi araştırma görevlilerin ya da dr. Öğretim üyelerinin mesleki canlılığını tüketebilir ve motivasyonunu kaybederek akademiden soğumasına sebep olabilir.

Bu araştırmalar ışığında, bireyin kendini daha rahat ifade edeceği yapılarının oluşmasına, örgütsel davranışın önemini vurgulayarak örgüt yapılarının ona göre kurulmasını ve akademide çalışma yapanların arasında ki bir rekabet değil de, bir paylaşım olarak ele alınarak akademinin gelişmesini bu yönde sağlayabiliriz.

Akademide ki orgonizasyon şemasında, dikey bir organizasyon şeması modeli yerine yatay bir organizasyon şeması tercih edilebilir, böylelikle akademik unvanların kişi için intikam niyeti oluşturmasına sebep olmaması için bir durum haline getirelebilir bir ortam yaratabilmesi oluşturarak daha sade bir akademik ortam tercih edilebilmesi hedeflenebilir.

Bunda sonra ki araştırmalarda, örgütsel adalet algısının işlenmesi ve örgütsel intikam ile nasıl bir ilişkisi olduğu, ya da sosyal

demografik değişikler ile aileden gördüğü doğrular arasında adalet algısı nasıl işlendiği ve bunun bulunduğu kültürde nasıl paylaştığını ele alınabilir.

Psikolojik sermayenin bireyin hayatında nasıl bir yer oluşturduğu, psikoloji sermaye algısının gelişmesinde, çevresine ve bulunduğu organizasyona faydasında ki durumlar incelenebilir.

KAYNAKÇA

Aquino, K. , Bies, Robert J. , Tripp, Thomas M. , "Getting Even or Moving On? Power, Procedural Justice and Types of Offense as Predictors of Revenge, Forgiveness, Reconciliation and Avoidence in Organizations", *Journal of Applied Psychology*, Cilt 7, Sayı 91, 2006, s. 653-668.

Ambrose, M.L. , Seabright, M.A. , Schminke, M. , "Sabotage in the Workplace: The role of Organizational Injustice", *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* Cilt 89, No 1, 2002, s. 952 -965.

Adeyemi, T.O., and Bolarinwa, R. , "Principals' Leadership Styles and Student Academic Performance in Secondary Schools in Ekiti State, Nigeria", *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, Cilt 2, No 1 , 2013.

Abelha, D.M, Carneiro, P.C. & Cavazotte, F., "Transformational Leadership and Job Satisfaction: Assessing the Influence of Organizational Contextual Factors and Individual Characteristics" , *Review of Business Management,* Cilt 20, No 4, 2018, 516-532.

Al-Sharif, L. , "Lift energy consumption: general overview" (1974 - 2001). *Elevator World*, Cilt 52, 2004, 61-67.

Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. , "A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management", *Management,* Cilt 5, No 1,2015, s. 6-14.

Arıbaş, Ayşe N. , Sağır, Mehmet, "Örgütler Açısından İntikam ve Sabotaj Kavramlarının Karşılaştırılması", *Düzce İktisat Dergisi*, Cilt 31, No 1, 2022 .

Bartol, K., Tein, M. Mathew, G. and Martin, D., *Management: A Pacific Rim Focus enhancededn*, 1. Baskı, McGraw-Hill, Sdney 2003.

Baig, Ahmad, Iqbal, Saher, Abrar, Muhamed, Amjad, Fiza, Zia-ur-Rehman, Muhammed, Impact of Leadership Styles on Employees Performance with Moderating Role of Positive Pyschological Capital, *Total Quality Management*, 2019.

Bass, B. M, *Leadership and Performance*, N.Y. Free Press; 1985.

Bakan, İ., Büyükbeşe, T. , "Liderlik "türleri" ve "güç kaynakları" na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması". *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 12, No 19, 2010, 73-84.

Baloğlu, N. , "Dağıtımcı liderlik: Okullarda dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı" , *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 12, No 3, 2011, 127-148.

Blake R. , Mouton J. , "Building A Dynamic Corporation Through Grid Organization Development", *Addison-Wesley Publishing Company*, 1969, s. 61.

Bolden R, Gosling J, Marturano A, Dennison P. , "Leadership Theory and Competency Frameworks". *University of Exeter Centre for Leadership Studies*, Exeter. 2003.

Bryman, I., Sylvén, L., Berntorp, K., Innala, E., Bergström, I., Hanson, C., & Landin-Wilhelmsen, K. , "Pregnancy rate and outcome in Swedish women with Turner syndrome. Fertility and sterility", Cilt 95, No 8, 2011, 2507-2510.

Burns, J. M. (1978), *Leadership,* New York: Harper & Row. The USA.

Bogler Ranit, Somech Anit , "Psychological Capital, Team Resources and Organizational Citizenship Behavior" ,*The Journal of Psychology*, Cilt No 153, Sayı 8, 2019, s. 1-19.

Broad, J. D. , Luthans, F. , "Positive Resources for Psychiatry in the Fourth Industrial Revolution : building patient and family focused psychological capital" , *International Review of Psychiatry,* 2020 , s.5-6) .

Bonanno, G.A. , "Loss, Trauma and Human Resilience: Have We Underedtimated The Human Capacity to Thrive After Extremely Aversive Events?" , *American Psychologist*, Cilt No 59, Sayı 1, 2004, s. 20-28.

Bies, R.J. , Tripp, T.M., "The Study of Revenge in the Workplace: Conceptual, Ideological and Empirical Issues", *American Psychological Association,* 2005, s. 65-81 .

Bugay, Aslı, Demir, Ayhan, "Affetme Arttırılabilir mi?: Affetmeyi Geliştirme Grubu", *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, Cilt 4, Sayı 37, 2012, s. 96-106.

Chen, Xiao-Ping; B. Eberly, Marion; Chiang, Ting-Ju; Farh, Jiing Lih; Cheng, Bor-Shiuan , "Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance." *Journal of management* , Cilt 40, No. 3, 2014, s. 796-819.

Conger, J. A., Kanıngo , R. N., Menon, S. T. & Mathur, P., "Measuring Charisma: Dimensionality and Validity of the Conger-Kanungo Scale of Charismatic Leadership" , *Canadian Journal of Administrative Sciences,* Cilt 14, No 3,1997, s 290-302.

Cenciotti , Roberto , Alessendri , Guido , Borgogni , Laura , "Psychological Capital and Career Success Overtime : The Mediating Role of Job Crafting" , *Journal of Leadership & Organization al Studies* , 2016 , s. 1-13 .

Cameron, Kim S. , Dutton, Jane E. , Quinn, Robert E. , *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline,* 1. Baskı, Berett- Kohler Publishers, San Francisco 2003 , s. 7-9.

Culbertson, Sataris S. , Fullagar, Clive J. , Mills, Maura J. , "Feeling Good and Doing Great: The Relationship Between Psychological Capital and Well- Being" , *Journal of Occupational Health Psychology*, Cilt No 15, Sayı 4, 2010, s. 421-433.

Cole, Kenneth, Daly, Anne, Mak, Anita, "Good fort he Soul : The Relationship between work, Well-being and Psychological Capital", *The Journal of Socio Economics,* Cilt No 38, Sayı 3, 2009, s. 473 .

Carpenter, C. , Berry, Christopher M. , "Are Counterproductive Work Behavior and Withdrawal Emprically Distinct? A Meta- Analytic Investigation", *Journal of Management,* Cilt 43, No 3, 2017, s. 834-863.

Crino, M.D. , "Employee Sabotage : A Random or Preventable Phenomenon?" , *Journal of Managerial Issues,* Cilt 6, No 3, 1994, s. 311-330 .

Cropanzano , Russel , *Justice in the Workplace From Theory to Practice,* 2. Baskı, Laurence ErLbaum Publishers, New York 2001 .Robert J. , Bies, Thomas M, Tripp, "A passion for Justice: The Rationality and Morality of Revenge", s. 204- 205 .

Cloke, Kenneth, "Revenge, Forgiveness and the Magic of Mediation", *Mediation Quartely,* Cilt 11, Sayı 1, 1993, s.67 .

Carlsmith, K. M. , Wilson, T.D. , Gilbert, D. T. ,"The Paradoxical Consequences of Revenge", *Journal of Personality and Social Psychology*, Cilt 95, No 6, 2008, s. 1324 .

Cruz, Terence D. , Nieper, Annika, Testori, Martina, Martinescu, Elena & Beersma, Binanca, *An Integrative Definiton and Framework to Study Gossip*, Vrije Universiteit, Departmant of Organization, 2021, s. 2 .

Demir, İbrahim, *Spss İle İstatistik Rehberi*, 1.Baskı, Efe Akademi, İstanbul 2020.

Daft, R. L. ve Marcic, D. , *Understanding Management*, 6. Edition, Cengage Learning products, Nelson Education Ltd, 2009.

Durna, U., & Eren V. (2011). "Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.

Exline, Julia, Worthingto, Everett L. , "Forgiveness and Justice : A Research Agenda for Social and Personality Psychology", *Personality and Social Psychology Review,* Cilt 7, Sayı 4, 2003 , s. 344.

Firestone, John- Cole, Angela L. , "Exploring Positive Psychological in Nonprofit Human Service Organizations" , *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance,* 2015, s. 6.

Feldman , David- Kubota , Maximilian , "Hope, self- efficacy, optimism, and academic achievement : Distinguishing constructs and levels of specificity in predicting college grade- point average" , *Learning and Individual Differences*, 2014, s. 5.

Fiaz, M., İkram Q.S., Saqib, A.A. (2017) "Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy", *The Journal of Developing Areas Tennessee State University College of Business,* Cilt 51, No 4, 2017 , s. 143-156

Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. , *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance.* John Wiley & Sons, 1987 .

Foster, E.R. , "Research on Gossip : Taxonomy, methods, and future directions", *Review of General Psychology,* Cilt 8, No 2, 2004, s. 78-99 .

Gable, Shelly L., Haidt, Jonathan, "What (and why) is Positive Psychology ?" , *Review of General Psychology*, Cilt No 9, Sayı 2, 2005, s. 103-109.

Goertzen, B.J. , Whitekar, B.L. , "Development of Psychological Capital in a Academic – Based Leadership Education Program" , *Journal of Management Development*, Cilt No 34 , Sayı 7, 2015, s. 773- 786 .

Gibson, J. L, Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. , *Organizations: Behavior, structure, processes* ,(14th ed.) , New York, NY: McGraw-Hill Irwin, 2012 .

Giltinane, C.L. , "Leadership styles and theories" , *Nursing Standard*., Cilt 27 No 41,2013 , p35-39. 5p.

George, J. M., & Jones, G. R., *Understanding and managing organizational behavior* , (6th Ed.), Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2012.

Goldstein, Jerry, Aquino, Karl, "The Incubator and Restrorative Justice for All : Redemption, Forgiveness and Reintegration in Organızatıons", *Journal of Organızatıonal Behavior*, 31, 2009, s.624 - 628 .

Giacalone, R. A. , Rosenfeld, P. , “Reason for Employee Sabotage in the Workplace”, *Journal of Business and Psychology*, Cilt 1, No 4,1987, s. 367-378 .

Gwade, Nathaniel, Worthington, Everett, *Handbook of Forgiveness*, 2.Baskı, Taylor and Francis Publishers, 2019.

Greenberg, Lionne, Borling, Julia, “Employee Theft”, *Trends in Organizational Behavior*, Sayı 3, 1996, s. 50.

Harris, A., Spillane, J. P. , “Distributed leadership through the looking glass” , *Management in Education,* Cilt 22, No 1 ,2008, *s.* 31-34.

Hoog A. H. B., Greer L. L. and Hartog D. N. , “Diabolical Dictators or Capable Commanders? An Investigation of The Differential Effects of Autocratic Leadership on Team Performance”, *The Leadership Quarterly* , Cilt 26, 2015, s. 687-701.

Hargreaves, A. & Fink, D. (2003). “The Seven Principles Of SustainableLeadership” , http://jotamac.typepad.com/jotamacs_weblog/files/seven_principles.pdf (Erişim Tarihi: 26.09.2021).

Harms P. D., Wood D., Landay K., Lester P. B. and Lester G. V. , “Autocratic Leaders And Authoritarian Followers Revisited: A Review And Agenda for The Future”, *The Leadership Quarterly* , Cilt 29, 2018, s. 105-122.

Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., Wu, D. , “Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and

beyond transformational leadership? A meta-analysis", *Journal of Management*, Cilt 20, No 10, 2016, s. 1-29.

Hoover, K. D. , *Causality in macroeconomics* , Cambridge University Press 2001 .

Hefferon, Kate - Boniwell, IIona, *Positive Psychology, Theory, Research and Applications,* 1. Baskı, McGraw-Hill Open Unıversity Press, New York 2011, s. 3.

Hur, W. M. , Rhee , S. Y. ,Ahn , K. H. , "Positive Psychological Capital and Emotional Labor in Korea : The Job Demans-Resources Approach" , *The International Journal of Human Resource Management* , Cilt No 27, Sayı 5 , 2015 , s. 477-500.

Hollinger, Richard C. , Davis, Jason L., "Employee Theft and Dishonesty", 2006, s. 207 .

Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6(1), 1–55.

Joel, K. K., and Henry K.S. , "Relationship between Principals' Leadership Styles and Secondary School Teachers' Job Satisfaction in Nandi South District, Kenya", *Journal of Education and Human Development*, Cilt 3, No 2, 2014 .

Jago A. , "Leadership: Perspectives in Theory and Reseach", *Management Sciences*, Cilt 28, 1982.

Jones, Martin , *Social Goals in The Classroom : Findings on Student Motivation and Peer Solutions,* 1.Baskı, Routledge Taylor Francis Group, New York 2020, s. 112 .

Jen, J. , "Authorizing Happiness : Rhetorical Demarcation of Science and Society in Historical Narratives of Positive Psychology", *Journal of Theoritical and Philosophical Psychology*, Cilt No 30, Sayı 2, 2010, s. 67-78 .

Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1982). Recent developments in structural equation modeling. Journal of Marketing Research, 19(4), 404–416.

Kutanis, Ö. Rana – Oruç, Emre , " A Theoritical İnvestigation on Positive Organizational Behavior and Positive Psychological Capital" , *The Journal of Happiness & Well- Being*, Cilt No 2, Sayı 2, 2014, 148.

Katarina, K. M., Bogdan L. and Metka T. , University of Ljubljana, Slovenia, Ethical Leadership, *International Journal of Management & Information Systems* – Fourth Quarter, Cilt 14, No 5 , 2010 .

Klingborg, D. J., Moore, D. A., & Varea-Hammond, S. , "What is leadership?" , *Journal of veterinary medical education*, Cilt *33, No* 2, 2006, s 280-283.

Koçel T. , *"İşletme Yöneticiliği"*, Baskı: 8, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2001.

Kolzow, D. R. , "Leading from within: Building organizational leadership capacity", 2014.

Kotter J. P. , "What Leaders Really Do", *Harvard Business Review* - Best of HBR, Vol: December, 2001 .

Küçüközkan, Y. , "Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve" *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 1 , No 2,2015, s. 86-115.

Kozan Özbek, Hatice İ. , Kesici, Şahin, Baloğlu, Mustafa, "Affedicilik ve Duyguları Yönetme Becerisi Arasındaki Çoklu İlişkinin İncelenmesi", *Değerler Eğitimi Dergisi,* Cilt 15, Sayı 34, 2017, s. 193-215.

Kramer, Roderick M. , Tyler, Tom R. , *Trust in Organizations Frontlers of Theory Research,* 1.Baskı, Sage Publications, London 1996 : Robert J., Bies, Thomas M. , Tripp, "Beyond Distrust ; "Getting Even" and The Revenge", s. 250 .

Keskes, I., Sallan, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. (2018).Transformational leadership and organizational commitment. Journal of Management Development, 37(3): 271-284.

Leach, L. S. (2005). Nurse executive transformational leadership and organizational commitment. JONA: The Journal of Nursing Administration, 35(5), 228-237.

Lorcu, Fatma, *Örneklerle Veri Analizi Spss Uygulamaları*, 1.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara 2015.

Luthans, Fred – Youssef M, Carolyn , "Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: İnvesting in People For Competitive Advantage" , *Organizational Dynamics,* Cilt No 33 , Sayı 2 , 2004, 143- 160 .

Lopez, S. J. , Snyder, C. R. , Rand, Kevin L. , Cheavens, Jennifer S. , *The Oxford Handbook of Positive Pscyhology*, 2. Baskı , Oxford University Press, New York 2009, s. 323.

Luthans, Fred, Youssef, Carolyn M., Avolio, Bruce J. , *Psychological Capital Developing the Human Competitive Edge*, Oxford University Press, New York 2007, s. 38-87 .

Luthans, F. , Vogelgesang, G.R. , Lester, P. B. , "Developing the Psychological Capital of Resiliency" , *Human Resource Development Review*, Cilt No 5, Sayı 1, 2006, s. 25-44.

Lutfans, F. , "The Need For and Meaning of Positive Organizational Behavior" , *Journal of Organizational Behavior,* Cilt No 23, 2002 , s. 695-706.

Luthans, F, Youssef, Carolyn M, Sweetman, David , Harms, Peter D. , " Meeting the Leadership Challenge of Employee Well- Being Throrugh Relationship PsyCap and Health PsyCap" , *Journal of Leadership & Organizational Studies* , Cilt No 20 , Sayı 1 , 2013 , s. 118 -133.

Luthans, F. , Avolio, Bruce J. , Avey, James, Norman, Steven M. , "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction" , *Personal Psychology*, Cilt No 60, 2007, s. 541-572.

Luthans, F, " Positive Organizational Behavior : Developing and Managing Psychological Strengths" , *Academy of Management Perspectives* , Cilt No 16, Sayı 1, 2002, s. 57- 72 .

Luthans, F. , Avey, James B. , Avolio, Bruce , & Peterson, Suzanne J. , "The Development Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital", *Human Resource Development Quarterly*, Cilt No 21, Sayı 1, 2010, s. 44-46.

Mathew, C. D., Renganathan, R., Joseph, K. , "The likert organisational profile: Methodological analysis and test of system 4t in tourist destinations" , *European Journal of Business and Management*, Cilt 3, No 7,2011, s. 78-90.

Metcalf, L. & Benn, S. , "Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability", *J Bus Ethics*, Cilt 112,2013,s. 369-384.

Middlebrooks, A., Miltenberger, L., Tweedy, J., Newman, G., & Follman, J. , "Developing A Sustainability Ethic in Leaders" , *Journal of Leadership Studies,* Cilt 3, No 2,2009, s. 31-43.

Mirkamali, M., Shateri, K., & Uzbashi, A. , "Explaining the role of transformational leadership in the field of organizational creativity" , *Journal of Innovation and Value Creation*, Cilt 2,2013, p. 23.

Mesah, Justice, Tawiah, Kwesi- Amponsah, "Work Stress and Quality of Work Life: The Mediating Role of Psychological Capital" , *Research Journal in Organizational Psychology& Educational Studies*, Cilt No 3, Sayı 5, 2014, s. 350- 358.

Nelson, L. Debra – Cooper, L. Cary, Positive *Organizational Behavior*, 1. Baskı, SAGE Publications, Boston 2007, s. 15.

Newman, Alexander, Ucbasaran, Deniz, Zhu, Fei & Hirst, Giles, "Psychological Capital: A Review and Synthesis" , *Journal of Organizational Behavior,* Cilt No 35, 2014, s. 120- 138.

Nihaff, Brain P., Pawl, Robert J. , "Causes of Employee Theft and Strategies that HR Managers Can us for Prevention" , *Human Resources Management,* Cilt 39, No 1, 2000, s. 51-56.

Noon, M. , Delbridge, R. , "News From Behind My Hand: Gossip in Organizations", *Organizations Studies*, Cilt 14 , Sayı 1, 1993, s. 32-35.

Özer, Özlem, Sonğur, Cuna, Kar, Ahmet, Top, Mehmet, Erigüç, Gülsüm, "Orgnızatıonal Stress, Organızatıonal Cynıcısm, Organızatıonal Revenge, Intentıon to Quit: A study Reserach Assistants", *The Macrotheme Review*, Cilt 3, Sayı 8, 2014, s. 126.

Ismail, A., Mohamed, H. A. B., Sulaiman, A. Z., Mohamad, M. H., & Yusuf, M. H. (2011). An empirical study of the relationship between transformational leadership, empowerment and

organizational commitment. Business and Economics Research Journal, 2(1), 89-107.

Peace W. H. , “The Hard Work of Being a Soft Manager”, *Harvard Business Review - Best of HBR*, Vol: December, 2001 .

Plecas, D., Squires, C., & Garis, L. , “The Essentials of Leadership in Government” , 2018 .

Price, W. S. , *NMR studies of translational motion: principles and applications*. Cambridge University Press, 2009 .

Pitichat, Thiraput, Reichard, Rebecca, Edwars, Amber, Middleton, Eric , Norman, Steven , “Psychological Capital for Leader Development” , *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2017, s. 1-16.

Phan, Huy, “Examination of Self-Efficacy and Hope : A Development Approach Using Latent Growth Modeling” , *The Journal of Educational Research* , 2013 , s. 93-104 .

Peterson, C, “The Future of Optimism”, *American Psychologist*, Cilt No 55, Sayı 1, 2000, s. 44- 55.

Reddin, W. J. , *Managerial effectiveness*, 1.Baskı, Mc-Graw- Hill, New York 1970, s. 352.

Rand, Kevin L., Shanahan, Mackenzie L. , Fisher, Ian C. , Fortney, Sarah K. , “Hope and Optimism as Predictors of Academic Performance and Subjective Well- Being in Collage Students”, Indıan University, 2020, s. 235 .

Richardson , Glenn, “ The Metatheory of Resilience and Resiliency” , *Journal of Clinical Psychology*, Cilt No 58, Sayı 3, 2002, s. 308.

Rand, Kevin L. , "Hope and Oprimism: Latent Structures and Influences on Grade Expectancy and Academic Performance" , *Journal Of Personality* , Cilt No 77 , Sayı 1, 2009 ,s. 235.

Sauser, William, "Employee Theft : Who, How, Why and What Can Be Done", *Advanced Management Journal*, Cilt 72, No 3, 2007, s. 13.

Schuman, Karina, Ross, Michael, "The Benefits, Costs and Paradox of Revenge", *Social and Personality Psychology Compass*, Cilt 4, Sayı 12, 2010, s. 1993-1205.

Snyder, C.R. , "Hope Theory : Rainbows in the mind" , *Psychological Injury : An International Journal for the Advancement of Psychological Theory* , Cilt No 13, Sayı 4 , 2002, s. 249- 275 .

Sridevi, G. , Srinivasan, P.T. , "Psychological Capital : A Review of Envolving Literature" , *Colombo Business Journal International Journal of Theory & Practice* , Cilt No 3 , Sayı 1, 2012, s. 26-29 .

Snyder, C. R. , Rand, K. L. , & Signan, D. R. , *Hope Theory : A Member of the Positive Psychology Family.* In C.R. Snyder & S. J. Lopez, Handbook *of Positive Psychology,* 1.Baskı, Oxford University Press, New York 2002, s. 257-276.

Snyder, C. R. , "To Hope, to lose, and to hope again" , *Journal of Personal and Interpersonal Loss*, Cilt No 1, Sayı 1, 2008, 1-16.

Snyder, C. R. – Lopez, S. J. , *Handbook of Positive Psychology,* 1. Baskı, Oxford University Press, New York 2002, s. 303- 305.

Snyder, C.R. , Feldman, David, Taylor, J. , Schroeder, Lisa & Adams, Vırgıl, "The Roles of Hopefull Thinking in Preventing Problems and Enchnging Strengths", *Applied & Preventive Psychology*, Cilt No 9, Sayı 4, 2000, s. 249- 269.

Schaubroeck, John , Deng, Ann , Riolli, Laura, Spain, Everett, "Resilince to Traumatic Exposuve Among Soldiers Deployed in Combat", *Journal of Occupational Health Psychology*, Cilt No 16, Sayı 1, 2011, s. 18-37.

Scheir, M. F. , Carver, C. S. , " Optimism, Coping and Health: Assessment and Implications of Generalized outcome expectancies", *Health Psychology,* Cilt No 4, Sayı 3, 1985, s. 219- 247 .

Seligman , Martin E.P., Csikszentmihalyi , Mihaly, "Positive Psychology An Inroduction" , *American Psychologist*, Cilt No 55 Sayı 1, 2000, s. 5-14

Spector, P. E. , Fox, S. , "The Stressor- Emotion Model of Counterproductive Work Behavior, Counterproductive Work Behavior : Investigetions of Actors and Targets", *American Psychological Association*, 2005, s. 151-174 .

Spector, Paul E. , Fox, Suzy, "An Emotion- Centered Model of Voluntary Work Behavior Some Paralels Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior", *Human Resource Management Review,* Cilt 12, 2002, s. 269 – 292 .

Skarlicki, Daniel P. , Folger, Robert , "Retaliation in the Workplace : The Roles of Distributive, Procedural and Interectional Justice", *Journal of Applied Psychology*, Cilt 82, No 3, 1997, s. 434- 443 .

Şantaş, Gülcan, Akbolat, Mahmut, Sağlam, Hakan, "Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Affetme ve Örgütsel Dedikodunun İntikam Niyeti Üzerine Etkisi", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,*2019 , s.131-148 .

Şantaş, G. , Uğurluoğlu, Ö. , Özer, Ö. , Demir, A. , "Dedikodu İşlevleri Sağlık Personelinde Örgütsel İntikam ve İş Stresini Etkiler mi ?", *Sağlık Yönetimi Dergisi*, Cilt 20, Sayıl , 2018, s. 64-72.

Şener, Emine, *Örgütsel İntikam*, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 2015, s. 38.

Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M., Niazi, GSK , "Leadership styles: relationship with conflict management styles", *International Journal of Conflict Management,* Cilt 25, 2014, s. 214-**225.**

Sajjadi, A., Karimkhani, M., & Mehrpour, M. , "New emerging leadership theories and styles", *Technical Journal of Engineering and Applied Sciences,* Cilt *4,* No 3,2014, s 180-188.

Sethuraman, K., & Suresh, J. , "Effective leadership styles", *International Business Research,* Cilt 7, No 9,2014, s. 165.

Silin, Robert. H. , "Leadership and values: The organization of large-scale Taiwanese enterprises" , Cilt 62, 1976, Harvard Univ Asia Center.

Stajkovic, Alex , "Management and Leadership, What Can MBD Do in My Workday?", *First Research Paradigms Applied,* 2019, p. 19-23.

Stogdıll R. M. , "*Handbook of Leadership. A Survey Theory and Research*", The Free Press, New York. 1974.

Sultana U, Darun M, Yao L., "Transactional or transformational leadership: which works best for now?" *International Journal of Industrial Management (IJIM).* 2015;June.

Surji, K. , "Understanding leadership and factors that influence leaders' effectiveness" *European Journal of Business and Management,* Cilt 7, Sayı 33,2015, 154-167.

Şimşek Ş. , *"Yönetim ve Organizasyon"*, Baskı: 5, Nobel Yayın, Ankara, 1999.

Tekeraslan, E. Kılınç, T. Şencan, H. Ve Baysal, A. C. , *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, Dönence Basım ve Yayın, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 278, İstanbul, 2000.

Tideman, S. G., A., Muriel C. & Zandee, D. P. , "Sustainable Leadership: Toward a Workable Definition", *Journal for Corporate Citizenship*, 2013, s. 17-33.

Thompson, Merideth, Carlson, Dawn, Hunter, Emily, Whitten, Dwayne, "We All Seek Revenge: The Role of Honesty- Humility in Reactions to Incivility", *Journal of Behavioral and Applied Management*, Cilt 17, No 1, 2016, s. 53-61 .

Trucker, James, "Employee Theft as Social Control", *Deviant Behavior*, Cilt 10, No 4, 1989, s. 319- 334.

Uzohue, C., Yaya, J., & Akintayo, O. A. , "A Review of Leadership Theories, Principles, Styles and Their Relevance to Management of Health Science Libraries in Nigeria", *Journal of Educational Leadership and Policy*, Cilt 1,2016, 17-26.

Vroom, V., & Yetton, P. (1973*). Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press. https://doi.org/10.2307/j.ctt6wrc8r

Vroom, V. H., & Jago, A. G. , "The role of the situation in leadership" , *American Psychologist*, Cilt 62,2007, s. 17–24.

Valle, Michael , Huebner , Scott , Shanon , Suldo , "Psikolojik bir Güç olarak Umudun Analizi" , *Journal of School Psychology*, Cilt No 44, 2006, s. 394 .

Youssef, C. M. , Luthans, F. , "Positive Organizational Behavior in the Workplace", *Journal of Management* , Cilt No 33, Sayı 5, 2007, s. 774-800.

Youssef, C. M., Luthans , F. , "Psychological Capital Theory : Toward a Positive Holistic Model" , *Advances in Positive Organizational Psychology*, Cilt No 1, 2013, s. 145-166.

Yuan, Feirong-Woodman, Richard W. , "Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations", *Academic Management Journal*, Cilt.53, Sayı.2, 2010, s. 323-342.

Yıldırım, Mehmet H. , "Algılanan Mağduriyet, Örgütsel İntikam Niyeti ve Affetme Eğilimi Üzerine Kavramsal Bir Araştırma", *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomik Dergisi*, Cilt 54, Sayı 1, 2019, s. 521.

Yukl G. , *Leadership In Organization*, Prentice Hall, New Jersey, 1989, s. 106

Yukl, G. , *Leadership in Organizations* (4th ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, s. 106 .

Yukl, G. , *Leadership in Organizations*, 8th ed., New Jersey: PrenticeHall 2013.

Zel U. , *Kişilik ve Liderlik*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, s. 98

Writek, Rafeel , Wielers, Rudi, "Gossip in Organizations", *Computational & Mathematical Organization Theory*, Cilt 4, Sayı 2, 1998, s. 189- 204.

Wongyanon, S., Wijaya, A. F., Mardiyono, M., & Soeaidy, M. S. , "Analysis of the influence of leadership styles of Chief executives to organizational performance of local organization in Thailand. A case study of transformational, transactional and laissez-faire styles of leadership in Pattaya City, Laemchabang City Municipality and Chonburi Provincial" , *Organization. International Journal of Applied Sociology*, Cilt 5, No 2, 2015, s. 76-83.

Wren, Daniel. A. , The history of management thought. John Wiley & Sons, 2005 .

Xenikou A., “Transformational leadership, transactional contingent reward, and organizational identification: The mediating effect of perceived innovation and goal culture orientations”, *Front Psychol*. Cilt 8 ,2017, s. 1754. doi:10.3389/fpsyg.2017.01754

EKLER

Ek 2

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanlığı

Sayı : E-29563864-050.04.04-40196
Konu : Kararlar

Sayın Prof. Dr. Sinan ÜNSAR

Danışmanlığını yaptığınız, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı öğrencisi Mihriban AYLANÇ'ın araştırması ile ilgili yapmış olduğunuz başvuru, Trakya Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'nun 24.03.2021 tarihli toplantısında alınan 03/05 numaralı kararı ile uygun görülmüştür.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Ayhan GENÇLER
Başkan

Ek:Etik Kurul Kararı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :*BE6PLBPHE* Pin Kodu :13222 Belge Takip Adresi : https://www.turkiye.gov.tr/trakya-universitesi-ebys

Adres : Trakya Üniversitesi Rektörlüğü Balkan Yerleşkesi 22030 Edirne
Telefon : 2842234004 Faks : 2842234203
e-Posta:ozelkalem@trakya.edu.tr Web:http://www.trakya.edu.tr/
Kep Adresi : trakyauni@hs01.kep.tr

Bilgi için : Ceyda DURSUN
Unvanı : Sekreter

T.C
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU

Oturum Sayısı: 2021/03
KARAR NO: 2021.03.05 **Karar Tarihi: 24.03.2021**

Akademik Danışmanlığını Üniversitemiz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyes Prof.Dr. A. Sinan ÜNSAR'ın yaptığı, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletm Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bölümü Yüksek Lisans Programı öğrencis Mihriban AYLANÇ tarafından Trakya Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmalar Etik Kurulu'nda değerlendirilmek üzere gönderilen "Psikolojik Sermayenin Örgütse İntikama Etkisinde Liderlik Tarzlarının Aracılık Rolü" başlıklı araştırma dosyas incelenmiştir. Araştırmanın; gerçekleştirilmesinde etik bilimsel standartlar açısından sakınc bulunmadığına mevcudun oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Ayhan GENÇLER
Başkan
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Prof. Dr. Rıdvan CANIM
Üye
Edebiyat Fakültesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☐yok
Toplantı Katılım ☐evet ☒hayır

Prof. Ahmet Hamdi ZAFER
Üye
Devlet Konservatuvarı
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☐yok
Toplantı Katılım ☐evet ☒hayır

Prof. Melihat TÜZÜN
Üye
Güzel Sanatlar Fakültesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☐yok
Toplantı Katılım ☐evet ☒hayır

Prof. Dr. Cem ÇUHADAR
Üye
Eğitim Fakültesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Doç. Dr. Gökhan ILGAZ
Üye
Roman Dili ve Kültürü Arş.Enst.
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Doç. Dr. Ahmet Emre DAĞTAŞOĞLU
Üye
İlahiyat Fakültesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Doç. Dr. Esma MIHLAYANLAR
Üye
Mimarlık Fakültesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Doç. Dr. Emre ATILGAN
Üye
Proje Koordinasyon Uyg.ve Arş.Merk.
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☐yok
Toplantı Katılım ☐evet ☒hayır

Doç. Dr. Hakkı Mevlüt ÖZCAN
Üye
Kariyer Uygulama ve Araştırma Merkezi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Dr. Öğr. Üyesi Levent DOĞAN
Üye
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül KILIÇ
Üye
Balkan Araştırma Enstitüsü
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

EK -1

1. Kaç Yaşındasınız?

---

2. Cinsiyetiniz

☐ Kadın

☐ Erkek

3. Öğrenim durumunuz nedir?

☐ 4 Yıllık Fakülte

☐ Yüksek Lisans

☐ Doktora

4. Şu anki unvanınız?

☐ Profesör

☐ Doçent

☐ Doktor Öğretim Üyesi

☐ Öğretim Görevlisi

☐ Araştırma Görevlisi

5. Medeni Durumunuz?

☐ **Bekâr**

☐ **Evli**

6.Kaç çocuğunuz var?

☐ **Yok**

☐ **1**

☐ **2**

☐ **3**

☐ **4 ve üstü**

7. Kaç yıllık evlisiniz?

----

8. Eşinizin çalışma durumu nedir?

☐ **Çalışıyor**

☐ **Çalışmıyor**

9. Aylık toplam aile geliriniz nedir?

----

10. Yetişme çağınızda(7-19 yaşları arasında) en uzun süre bulunduğunuz yer?

☐ **Köy**

☐ **İlçe**

☐ **İl**

☐ **Büyükşehir**

11. Siz dahil toplam kaç kardeşsiniz?

		1	2	3	4	5
1.	Uzun vadeli bir probleme çözüm bulma konusunda kendime güvenirim.					
2.	Üstlerimle yaptığımız toplantılarda kendi alanımı çok iyi					

	temsil ederim.					
3.	İşletmenin izleyeceği stratejinin ne olacağı hususunda yapılan tartışmalara kendime güvenerek iştirak ederim.					
4.	Çalıştığım alana ilişkin hedef ve amaçların belirlenmesine katkıda bulunma konusunda kendime güvenirim.					
5.	İşletme dışındaki insanlarla (örneğin tedarikçilerle, müşterilerle) herhangi bir sorunu görüşmek için iletişim kurmada kendime güvenim tamdır.					
6.	Çalışma arkadaşlarımı işle ilgili tatmin edici şekilde bilgilendiririm.					
7.	İşler tıkandığında, bu durumdan kurtulmaya yönelik birçok çare/yol bulurum.					
8.	Halihazırda iş hedeflerime enerjik bir şekilde ulaşmaya çalışıyorum.					
9.	Her sorun için birden fazla çözüm vardır.					
10.	Halihazırda işimde oldukça başarılı olduğuma inanıyorum.					
11.	İş hedeflerime ulaşmak için pek çok yol bulabilirim.					
12.	İşle ilgili kendime koymuş olduğum hedefleri şu anda gerçekleştiriyorum.					
13.	İşte başarısız olduğumda, bundan kurtulmakta ve yoluma devam etmekte zorlanıyorum.					
14.	İş ortamında meydana gelen güçlüklerin bir şekilde üstesinden gelirim.					
15.	Zorunluluk halinde, işte kendi başımın çaresine bakarım.					
16.	Stresli işleri kendime dert etmem, soğukkanlılıkla halletmeye bakarım.					
17.	Deneyimlerim sayesinde iş yerindeki zorlukların üstesinden gelebiliyorum.					

18.	Bu işte aynı anda birden fazla şeyin üstesinden gelebilirim.					
19.	İşte belirsizlik söz konusu olduğunda, sonucun hep en iyi olmasını ümit ederim.					
20.	İşte bazı şeylerin ters gitme ihtimali varsa, ters gider.					
21.	İşimle ilgili konularda bardağa hep dolu tarafından bakarım.					
22.	İşimle ilgili gelecekte yaşayacaklarım konusunda iyimserim.					
23.	Bu işte hiç bir şey benim istediğim şekilde olmaz.					
24.	İşime bakış açım şudur: "her gecenin bir sabahı vardır" veya "her işte bir hayır vardır.					
25.	Bana yanlış yapan birinden öç almak için zamanımı harcamaya veya çaba sarf etmeye değmez.*					
26.	Beni inciten insanlardan bunun acısını çıkartmak benim için önemlidir.					
27.	Beni inciten herhangi birinin hesabını görmeye çalışırım.					
28.	İntikam peşinde koşmamak her zaman daha iyidir.*					
29.	'Bırak geçmiş geçmişte kalsın.' sözü yaşam felsefemdir.*					
30.	Biri seni incitirse, bunun karşılığını ona ödetmek yanlış değildir.					
31.	Biri beni çok sinirlendirdiğinde sadece kızmakla yetinmem, bunun acısını ondan çıkarırım.					
32.	Beni incitenleri affetmeyi daha kolay buluyorum.*					
33.	Kinci biri değilim.*					
34.	'Göze göz dişe diş' deyişine inanırım.					
35.	İntikam ahlaksal olarak yanlıştır.*					
36.	Eğer biri beni belaya bulaştırırsa, onları bir şekilde buna pişman ederim.					
37.	Eğer haksızlığa uğramışsam, intikamımı almadan duramam.					
38.	Onurlu biri olmak, seni inciten birinden bunun intikamını					

	almayı gerektirir.					
39.	Genellikle merhamet göstermek intikam almaktan daha iyidir					
40.	Beni kızdıran kim olursa olsun, bunun cezasını çekmeyi hak etmiştir.*					
41.	'Sana taş atana gül atmak' her zaman daha iyidir.*					
42.	İntikam alma isteği beni utandırır.*					
43.	Öç almak zevklidir.					
44.	İntikam almak için ısrar eden insanlar tiksinti vericidir.*					

Liderlik Uygulamaları Ölçeği

		Her Zaman	Çoğunlukla	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman
45.	Başkalarından beklediklerini kendisi de yaparak bir model oluşturur.					
46.	Enerji ve zamanını birlikte çalıştığı insanların üzerinde uzlaştığı konulara harcar.					
47.	Yükümlülüklerini ve vaatlerini mükemmel bir şekilde yerine getirir.					
48.	Ulaşılmayı istediğimiz vizyonumuzu şekillendirir.					
49.	Ulaşılabilir amaçları belirler, somut planlar yapar, üzerinde çalıştığımız program ve projeler için ölçülebilir hedefler ortaya koyar.					

50.	Liderlik ilkeleri açıktır					
51.	Ortak değerlere bağlanma konusunda örnek olan insanları herkesin önünde açıkça takdir eder.					
52.	Başarıyı kutlamanın yollarını bulur					
53.	Örgütü geliştirmek için ortak değerlerle etrafında uzlaşma sağlar.					
54.	Davranışlarının insanları nasıl etkilediği ile ilgili geribildirimler alır.					
55.	Zihnimizde, gelecekte ulaşmak istediğimiz noktanın heyecan verici bir resmini şekillendirir					
56.	İnsanların ortak görüşünün desteğini alarak uzun dönemli çalışmalar içerisine girebilir.					
57.	Yeteneklerini test etmek için fırsatlar arar.					
58.	Gelecekteki gelişmelerin bugünkü çalışmalarımızı nasıl etkileyeceği ile ilgili konuşur.					
59.	İşlerimizi geliştirmenin yeni yollarını bulmak için okul dışında arayış içerisindedir					
60.	İnsanların çalışmalarında değişikler ve yenilikler					

	yapabilme yeteneğini test eder.					
61.	Çalışanlarla gelecekle ilgili hayal ettiklerini paylaşır.					
62.	İşini iyi yapan insanları takdir eder.					
63.	İnsanları, başarıları ve katkıları için ödüllendirir.					
64.	Takım üyelerini katkılarından dolayı destekler ve takdir eder.					
65.	Kendisi ile birlikte çalışanlar arasında işbirliğini geliştirir.					
66.	İnsanların yeteneklerine olan güvenini söylemeye önem verir.					
67.	İnsanlara değer verir ve saygı duyar.					
68.	İnsanların kendilerini geliştirmelerini ve mesleklerinde yeni beceriler edinmelerini destekler.					
69.	İşlerini nasıl yapacakları konusunda insanları özgür bırakır.					
70.	Çalışmalarımızın önemini ve amacını samimi bir şekilde açıklar.					
71.	Başarısızlık söz konusu olsa bile, risk almaktan çekinmez.					
72.	Farklı bakış açısına sahip					

	fikirleri dinleme konusunda isteklidir.					
73.	Farklı bakış açısına sahip fikirleri dinleme konusunda isteklidir.					
74.	Başarısızlıkları da öğrenme fırsatı olarak değerlendirir.					