

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**LİDERLİK TARZLARININ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN PERSONELİN
PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞI ÜZERİNE ETKİSİ: KAMUDA BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Okan YILDIZ

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

OCAK 2020

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**LİDERLİK TARZLARININ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN PERSONELİN
PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞI ÜZERİNE ETKİSİ: KAMUDA BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Okan YILDIZ

1708011012

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Cem Harun MEYDAN

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 178011012 numaralı işletme (Türkçe) Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Okan YILDIZ, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “Liderlik Tarzlarının ve Örgüt Kültürünün Personelin Psikolojik Dayanıklılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma” başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde savunmuş ve Oybirliği/Oyçokluğu ile başarılı olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Cem Harun MEYDAN Kabul/Red

Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Cem Harun MEYDAN Kabul/Red

Türk Hava Kurumu Üniversitesi

: Doç. Dr. İsmail TOKMAK Kabul/Red

Başkent Üniversitesi

: Dr. Öğr. Üyesi A. Turan ÖZTÜRK Kabul/Red

Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 22 Ocak 2020

ONAY

Dr. Öğr. Üyesi Haydar ATEŞ

Enstitü Müdür V.

...../...../.....

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “Liderlik Tarzlarının ve Örgüt Kültürünün Personelin Psikolojik Dayanıklılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

22/01/2020

Okan YILDIZ

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın şekillenmesinde büyük emeği olan, tez çalışması sırasında pek çok şeyi öğrendiğim ve desteğini her zaman yanımda hissettiğim, tez danışmanım Prof. Dr. Cem Harun MEYDAN'a ve Türk Hava Kurumu Üniversitesi öğretim üyesi hocalarıma, analiz çalışmalarına destek veren Uzm. Dr. Hasan Nadir RANA'ya, hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini yanımda hissettiğim aileme, tez çalışmam esnasında beni sık sık motive eden değerli arkadaşlarım Orçun ve Melih'e, kendi doktora tezini bir kenara bırakıp benim tezimi bitirmem için desteğini esirgemeyen eşim Nuran Özlem YILDIZ'a ve çalışmalarımı oyun oynayarak geçirebileceğimiz vakitlerden feragat ederek yaptığım için kendimi borçlu hissettiğim oğlum Pamir'e varlığından ötürü sonsuz teşekkür ederim.

Ocak 2020

Okan YILDIZ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR	ix
ÖZET.....	x
ABSTRACT.....	xi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
1. LİDERLİK	3
1.1 Lider ve Liderlik Kavramı.....	3
1.2 Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar.....	5
1.3 Liderlik Yaklaşımları	5
1.3.1 Özellikler Yaklaşımı	6
1.3.2 Davranışsal Yaklaşım.....	7
1.3.2.1 Ohio State Üniversitesi çalışması	7
1.3.2.2 Michigan Üniversitesi araştırmaları.....	8
1.3.2.3 Blake ve Mouton'un liderlik yaklaşımı	9
1.3.2.4 Likert' in sistem 4 modeli	10
1.3.2.5 Mc Gregor'un x ve y teorileri	11
1.3.3 Durumsallık Yaklaşımı	11
1.3.3.1 Fiedler' in etkin liderlik yaklaşımı.....	12
1.3.3.2 Hershey ve Blanchard'ın durumsallık yaklaşımı.....	13
1.3.3.3 House ve Evans'ın yol-amaç kuramı	14
1.3.3.4 Reddin'in üç boyutlu liderlik kuramı.....	15
1.3.3.5 Vroom, Yetton karar verme modeli	16
1.3.4 Güncel Liderlik Yaklaşımları.....	17
1.3.4.1 Sürdürücü liderlik	17
1.3.4.2 Dönüşümcü liderlik.....	18
1.3.4.3 Tam serbestlik tanıyan liderlik	19
1.3.4.4 Karizmatik liderlik	20
1.3.4.5 Üç faktörlü liderlik.....	21
İKİNCİ BÖLÜM	24
2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	24
2.1 Kültür Kavramı.....	24
2.2 Örgüt Kültürü	25
2.3 Örgüt Kültürünün Özellikleri ve İşlevleri	26
2.4 Örgüt Kültürünün Unsurları	27
2.4.1 Temel Varsayımlar	27
2.4.2 Değerler	28
2.4.3 Normlar	28

2.4.4 Semboller	28
2.4.5 Hikâye ve Mitler.....	29
2.4.6 Törenler	29
2.5 Örgüt Kültürünün Sınıflamaları ve Kültür Boyutları	29
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	34
3. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK	34
3.1 Pozitif Psikoloji ve Psikolojik Sermaye	34
3.2 Pozitif Örgütsel Düşünce.....	36
3.3 Pozitif Örgütsel Davranış	36
3.4 Pozitif Psikolojik Sermaye	37
3.5 Pozitif Psikolojik Sermayenin Bileşenleri.....	40
3.5.1 Öz Yeterlilik	41
3.5.2 Umut.....	43
3.5.3 İyimserlik	45
3.5.4 Psikolojik Dayanıklılık.....	46
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	48
4. LİDERLİK TARZLARININ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN	
PERSONELİN PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞI ÜZERİNE ETKİSİ:	
KAMUDA BİR ARAŞTIRMA.....	48
4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	48
4.2 Yapılan Çalışmalar	49
4.2.1 Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü ile İlgili Yapılan Çalışmalar	49
4.2.2 Liderlik Tarzları ve Psikolojik Dayanıklılık ile İlgili Yapılan Çalışmalar.....	50
4.2.3 Örgüt Kültürü ve Psikolojik Dayanıklılık ile İlgili Yapılan Çalışmalar.....	51
4.3 Araştırma Sorusu	51
4.4 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	52
4.5 Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	53
4.6 Evren ve Örneklem.....	53
4.7 Veri Toplama Araçları.....	55
4.7.1 Ölçeklere Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi	57
4.8 Verilerin Analizi.....	62
4.9 Araştırmanın Bulguları.....	62
4.9.1 Ölçek Puanlarına Dair Özet İstatistikler.....	62
4.9.2 Boyutlar Arası Korelasyonel İlişkilerin İncelenmesi	63
4.9.3 Demografik Değişkenlerin Bağımlı Değişkenler Üzerine Etkileri	64
4.9.4 Yapısal Eşitlik Modeli.....	73
4.10 Tartışma ve Sonuç	76
KAYNAKÇA	81
EKLER.....	96
Ek-1: Anket ve Demografik Sorular	97
Ek-2: Liderlik Ölçeği.....	98
Ek-3: Örgüt Kültürü Ölçeği.....	99
Ek-4: Psikolojik Sermaye Ölçeği	100
ÖZGEÇMİŞ.....	101

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1: Ohio State Üniversitesi araştırma sonuçları	8
Tablo 1.2: Fiedler'in durumsallık modeli.	12
Tablo 4.1: Örneklem ile ilgili betimleyici istatistikler.	54
Tablo 4.2: Katılımcıların demografik özellikleri	55
Tablo 4.3: Liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutları ve maddeleri.	56
Tablo 4.4: Örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutları ve maddeleri.	57
Tablo 4.5: Psikolojik sermaye ölçeğinin alt boyutu ve maddeleri.	57
Tablo 4.6: Liderlik tarzları ölçeğinin regresyon ağırlıkları.....	59
Tablo 4.7: Liderlik tarzları ölçeğinin model uyum değerleri.	60
Tablo 4.8: Örgüt kültürü ölçeğinin regresyon ağırlıkları.	60
Tablo 4.9: Örgüt kültürü ölçeğinin model uyum değerleri.	61
Tablo 4.10: Psikolojik dayanıklılık boyutunun regresyon ağırlıkları.	61
Tablo 4.11: Psikolojik dayanıklılık boyutunun model uyum değerleri.....	62
Tablo 4.12: Boyutlara ait betimleyici istatistikler.....	62
Tablo 4.13: Boyutlar arası korelasyonlar.	63
Tablo 4.14: Boyutlarının cinsiyet açısından incelenmesi.....	64
Tablo 4.15: Boyutların medeni durum açısından incelenmesi.....	65
Tablo 4.16: Medeni durum açısından anova sonuçları.	65
Tablo 4.17: Boyutlarının yaş açısından incelenmesi.....	66
Tablo 4.18: Yaş açısından anova sonuçları.....	67
Tablo 4.19: Boyutlarının kurumda çalışma yılı açısından incelenmesi.	67
Tablo 4.20: Kurumda çalışma yılı açısından anova sonuçları.	68
Tablo 4.21: Boyutlarının toplam çalışma yılı açısından incelenmesi.	69
Tablo 4.22: Toplam çalışma yılı açısından anova sonuçları.	69
Tablo 4.23: Boyutlarının toplam atama sayısı açısından incelenmesi.	70
Tablo 4.24: Atama sayısı açısından anova sonuçları.	71
Tablo 4.25: Boyutlarının amir ile görüşme sıklığı açısından incelenmesi.....	72
Tablo 4.26: Amir ile görüşme sıklığı açısından anova sonuçları.....	73
Tablo 4.27: Yapısal eşitlik modeli uyum değerleri.....	74
Tablo 4.28: Yapısal eşitlik modeli regresyon ağırlıkları.....	75

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1: Blake ve Mouton'un (1964) grid modeli.....	9
Şekil 1.2: Liderlik davranışını etkileyen faktörler	11
Şekil 1.3: Durumsal liderlik-takipçilerin olgunluk seviyesi ile liderlik tarzı arasındaki ilişki.....	13
Şekil 1.4: Reddin'in temel liderlik tarzları.	15
Şekil 1.5: Dönüşümcü liderlik ile örgütsel başarı arasındaki ilişki	19
Şekil 2.1: Cameron ve Freeman'in örgüt kültürü tipolojileri.	31
Şekil 3.1: Rekabet avantajı için sermaye türleri	38
Şekil 3.2: Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları.	41
Şekil 3.3: Bandura'nın sosyal bilişsel teorisi.....	42
Şekil 4.1: Araştırmanın modeli.....	52
Şekil 4.2: Liderlik tarzları ölçeğinin değişkenler arası ilişkileri.....	58
Şekil 4.3: Örgüt kültürü ölçeğinin değişkenler arası ilişkile	60
Şekil 4.4: Psikolojik dayanıklılık boyutunun maddeler arası ilişkileri.....	61
Şekil 4.5: Yapısal eşitlik modeli.....	74

KISALTMALAR

AGFI	: Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi
AMOS	: Analysis of Moment Structures
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	: İyilik Uyum İndeksi
IFI	: Artımlı Uyum İndeksi
LDTA	: Lider Davranışı Tanımlama Anketi
LPC	: En Az Tercih Edilen Çalışan Testi
Maks	: Maksimum
Min	: Minimum
Ort	: Ortalama
RMR	: Hata Kareler Ortalamasının Karekökü
RMSA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
Ss.	: Standart Sapma
Ss. H.	: Standart Sapmanın Hatası
S. E. Tahmin	: Standardize Edilmiş Tahmin

ÖZET

LİDERLİK TARZLARININ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN PERSONELİN PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞI ÜZERİNE ETKİSİ: KAMUDA BİR ARAŞTIRMA

YILDIZ, Okan

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Cem Harun MEYDAN

Ocak 2020, 101 Sayfa

Bu çalışmanın amacı, bir kamu kurumunda algılanan liderlik tarzlarının ve örgüt kültürünün, çalışanların psikolojik dayanıklılıklarına olan etkisini ölçmektir.

Araştırma, bir kamu kurumunun merkez teşkilatında çalışan 204 personeli ile yapılmıştır. Sonuçlara, t-testi, tek yönlü varyans analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli analizi yapılarak ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik tarzları, örgüt kültürü, psikolojik dayanıklılık, psikolojik sermaye, kamu kurumu

ABSTRACT

THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLES AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON PSYCHOLOGICAL RESISTANCE ON EMPLOYEE: A RESEARCH IN PUBLIC INSTITUTION

YILDIZ, Okan

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Prof. Dr. Cem Harun MEYDAN

January 2020, 101 Pages

The aim of this study is to examine whether leadership styles and organizational culture differ depending on the employee's positive psychological resistance.

The research was carried out with 204 employee of a public institution working in the central organization. The results obtained by t-test, one-way analysis of variance, confirmatory factor analysis and structure equation model analysis.

Keywords: Leadership styles, organisational culture, psychological resiliency, psychological capital, public institution

GİRİŞ

Günümüzde hem şirketler hem de kamu kurumları açısından süregelen en temel sorunlardan biri sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak olmuştur. Bu sorunun çözülebilmesi için, liderlik becerilerinin geliştiği, değişen şartlara ayak uydurabilen, çağın ve çalışanların sorunları ile ilgilenecek önleyici çözüm yollarını bulan yöneticiler ile birlikte sağlam temeller üzerine oturtulmuş bir örgüt kültürünün var olması gerekmektedir. Bu sayede psikolojik olarak tatmin olmuş bir çalışan kitlesi elde edilerek sağlıklı bir iş ortamı oluşturulmuş olur.

Şirketler sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için işlerin nasıl yapılacağını bilen yöneticilerden çok işler devam ederken personelin ihtiyaçları doğrultusunda onları motive eden liderlere ihtiyaçları vardır. Yöneticilerin iş ortamında sergilediği davranışlar onların gerçekten bir lider olup olmadıklarını göstermektedir.

Yıllardır araştırma konusu olan liderlik kavramı kültür ile özdeşleşmiş durumdadır ve bu konuda pek çok çalışma vardır. Her örgütte, örgütün kendine özgü inançları, liderlik tarzları, üyeleri bağlı tutan değerleri ve faaliyetleri bulunmaktadır (Lund, 2003: 219-236). Ayrıca çalışanların örgüte bağlılığı, örgütü benimsemesi, örgüte ayak uydurması için iyi yöneticiler tarafından yönetilmesi gerekmektedir. Yöneticilerin tutum ve davranışları çalışanlarının psikolojik sermayeleri üzerinde büyük bir etkiye sahip olmaktadır. Örgütte çalışanların örgüte olan bakış açıları işe olan özverilerine yansımaktadır.

Bu çalışma, Liderlik tarzlarının ve örgüt kültürünün alt boyutlarından olan kuralcılık ve hiyerarşi eğilimlerinin çalışanın psikolojik dayanıklılığına olan etkisini araştırmak için yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilecek bulguların literatüre, kamu ve özel sektöre fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın ilk bölümü liderlik kavramının tanımı, yönetici ve lider arasındaki farkları, günümüze kadar gelişen liderlik yaklaşımlarını ve yapılan çalışmalarını içermektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise örgüt kültürü kavramı incelenmiştir. Bu bölümde kültür kavramı, örgüt kültürünün özellikleri, unsurları, sınıflamaları ile kuralcılık ve hiyerarşi kavramları incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise psikolojik dayanıklılık ve psikolojik sermayenin tanımı gelişimi ve psikolojik sermayenin bileşenleri hakkında bilgilere detaylıca yer verilmiştir. Psikolojik dayanıklılık kavramının yanı sıra umut, iyimserlik ve öz yeterlilik kavramlarına değinilmiştir.

Dördüncü bölümde araştırma yöntemi hakkında bilgilere yer verilmiştir. Araştırmanın konusunun ne olduğu, araştırmanın amacı ve önemi anlatılmıştır. Daha sonra ise araştırmanın modeli, soruları ve hipotezler kurulmuştur. Araştırmanın sınırlılıkları, örnekleme, verilerin nasıl toplandığı ve hangi analizler yapıldığına bu bölümde yer verilmiştir. Ayrıca araştırmanın dayandığı modele ait bilgilere yer verilmiştir. Daha sonra ise analizler sonucu elde edilen bulgular açıklanmıştır. Örnekleme ilişkin istatistik veriler, değişkenleri betimleyen istatistikler ve aralarındaki ilişkileri ve çalışmanın temelini oluşturan yapısal eşitlik modeli sonuçlarına yer verilmiştir. Son olarak yapılan çalışma değerlendirilmiş, sonuçlar neticesinde yorumlanmış ve araştırmanın kısıtları eşliğinde genellemeler yapılmıştır. Ayrıca daha sonra yapılacak olan çalışmalar için öneriler bulunmaktadır. .

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

Liderlik bölümünde kavramsal olarak liderliğin ne olduğu, nasıl ortaya çıktığı, yıllar içerisinde nasıl değiştiği ve şekillendiği hakkında bilgilere yer verilmiştir. Ayrıca liderlikle ilgili yapılan çalışmalara, liderliğin alt boyutları ve özellikleri hakkında bilgilere yer verilmiştir.

1.1 Lider ve Liderlik Kavramı

Lider, örgütteki bireylerin ortak fikir, düşünce ve ilkeler çevresinde birleştiği ve bütünleştiği; insanları bir amaca yönelik peşinden sürükleyen veya kişileri belirli amaçlar doğrultusunda bir takım davranışlara yönelten kişi olarak tanımlanmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 216).

Günümüz toplumunda sık sık duyduğumuz lider kavramı organizasyonlarda belirlenen hedeflere ulaşmak için çalışanları yönlendiren ve motive eden kişiler olarak bilindiği için önemi günden güne artmaktadır.

Erçetin (1998)'in düzenlediği kronolojik liderlik tanımları sırasıyla aşağıda açıklanmaktadır:

Cooley (1902)'e göre liderlik sosyal hareketlerin özeğinde olabilmeyi savunmuştur. Mumford (1906) ise grupta bir kişinin sosyal hareketlerin kontrol sürecinde öne çıkması olarak liderliği tanımlamıştır. Blackmar (1911), liderin kendi çabalarında grubun gücünü ortaya koyabilmek şeklinde tanımlamıştır. Munson (1921), liderliği grupta minimum çatışma maksimum işbirliğinin sağlanması ile insanları hedefe ulaştırma yeteneği olarak tanımlamıştır. Chapin (1924) ise liderliği ekibin işbirliğine özel bir anlam yüklemek olarak tanımlamıştır. Bernard (1927), liderliği gruptakilerin istek ve gereksinimlerini tespit ederek gücünü onlara harcamak şeklinde tanımlamıştır.

Bundel (1930)'a göre liderlik insanlara istediklerini yaptırma sanatıdır. Kilbourne (1935)'ye göre liderlik, beğenilen kişilik özelliklerinin çoğuna sahip olduğunu ortaya koymak olarak adlandırılmıştır. Philips'in 1939'da yaptığı tanıma göre liderlik, hedeflere ulaşmak için moral birliğini sağlamak ve sürdürmektir. 1942 yılında Copeland'ın tanımına göre, insanları zihinsel, fiziksel, duygusal olarak etkileyebilme sanatına liderlik denilmektedir. Knickerbocker 1948'de liderliği, gruptakiler ile gereksinimlerini karşılayacak araçları kontrol altına alan kişi arasındaki ilişki olarak tanımlamıştır. 1950'de, Stogdill'in tanımına göre liderlik; hedeflerin belirlenmesi ve tamamlanması amacıyla grubu etkileme sürecidir. Koontz ve Donnell'e (1955) göre liderlik, ortak bir gayeye ulaşmak için insanları etkilemektir. 1960'da Tery liderliği, grubun hedefleri için gönüllü bir şekilde insanları etkilemek olduğunu öne sürmüştür. Lipham 1964'te liderliği, örgütün amaç ve hedeflerine yönelik yenilikçi bir yapı ve süreç başlatmak olarak tanımlamıştır. Dubin'e (1968) göre, yetki kullanarak grupta karar vermeyi liderliğin tanımı olarak ortaya koymuştur. Stodgill 1974'te yaptığı tanımda: Grup süreçlerinin odağı, etkinin kullanılması, kişilik ve etkileri, ikna etme, inancı biçimlendirme, amaçları başarmanın bir aracı, eylem ve davranış, etkileşimin etkisi, farklılaşan bir rol, başlatıcı olarak farklı on başlık altında toplanmaktadır. 1978'de Katz ve Kahn ise liderliği, örgüt üyelerini standartların üstünde performans göstermeye yöneltecek etki fazlalığı oluşturmak olarak tanımlamışlar. 1986'da, Kraus, diğer grup üyelerinin faaliyetlerini etkileyen gücün şekline liderlik demiştir. Immagert 1988'de liderliği tanımlamanın zor olduğunu belirtmiştir. Yukl 1989'da liderliği, liderin özellikleri, yönetsel davranış rolleri, istenilen beklenen sonuçları, durumsal değişkenler üzerinde kavramsal bir model olarak tanımlamıştır. 1990'da Norris ise liderliği, sezgisel ve analitik düşünceyi kullanmak ve bu sayede yaratıcı olmak şeklinde tanımlamıştır. 1991 yılında Jaques ve Clement liderliği, çok sayıda kişiyi bağlılık ve yeterlilikleriyle, ortak hedefler için hareket etme ve başarı elde etme süreci olarak tanımlamıştır. Pagonis 1992 yılında liderlik için, insanların birbirleriyle bütünleşen davranışlar sergilemesi için etkileyerek belli bir amaca ulaşmak şeklinde ifade etmiştir. 1993 yılında Kowalski ve Reitz liderliği, karmaşık ve sorunlu bir işe girişebilmek olarak tanımlamıştır. 1994 yılında Heifetz, liderliği farklı duruma göre davranışlara, farklı anlamlar yüklemek olarak tanımlamıştır. Ogawa ve Bossert 1995 yılında liderliği, örgütteki insanların etkileşim biçimlerini olaylara bağlı olarak

anlamlar yükleyip şekillendirmek olarak tanımlamıştır. 1996'da Sullivan ve Harper göre liderlik, örgütü var eden akılcı eylemleri yönetmek ve geleceği yön vermek için ekip kurmaktır. 1997'de Gallagher ve diğerlerinin yaptığı tanıma göre liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşmak için insanları etkileme süreci olarak tanımlanmıştır (Erçetin, 1998: 5-51).

1.2 Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Yöneticilik ve liderlik kavramları genellikle birbirleri yerine kullanılmaktadır. Fakat yönetici ve lider birbirine yakın kavramlardır ve ayırt edici özellikleri bulunmaktadır.

Liderlik kavramı çoğu zaman yönetici kavramı ile karıştırılmaktadır. İkisi birbirinden farklı kavramlardır. Yönetici, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgütün yapısını ve kurallarını kullanan kişidir. Lider, aynı zamanda grupta etkileme gücüne sahip olan kişidir. Yöneticinin etkileme gücü yoksa sadece bir yönetici olarak tanımlanmaktadır. Lider niteliğine sahip yönetici ise çalışanların amaçları ile örgütün amaçlarını birlikte harekete geçirebilmektedir (Korkut, 1992: 159-174).

Yönetici, başkaları adına onların belirlediği amaçlar için çalışır ve önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çalışır, işleri planlar, uygulatır ve denetler. Lider ise içinde bulunduğu grubun hedeflerini kendisi belirleyerek grup üyelerini etkiler ve yönlendirir. Yöneticiler buldukları göreve genellikle başkaları tarafından o atanır, lider ise grubun içinden doğar. Yönetici elindeki yaptırım gücünü yasa, yönetmelik, gibi yerlerden alırken, lider bu gücü sahip olduğu kişisel özelliklerinden alır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 205).

1.3 Liderlik Yaklaşımları

Tarih boyunca pek çok kez değişen ve üzerinde pek çok araştırmalar yapılan liderlik yaklaşımları aşağıdaki kronolojiye göre değişim göstermiştir:

1950'ye kadar olan süre zarfında özellikler yaklaşımına göre liderlik doğuştan gelmektedir.

1950-1970 yılları arasında davranışsal yaklaşım benimsenmiş ve liderliğin etkinliği liderin gösterdiği davranışlara odaklı olduğu savunulmuştur.

1970-1980 yıllarında durumsal yaklaşım benimsenmiş ve araştırmacılar liderliğin etkinliğini durumlara bağlamışlardır.

1980'den günümüze ise modern liderlik anlayışına göre liderin etkin olan davranış ve özelliklerinin ayrı ayrı incelenmesi gerektiğini savunmuştur.

Liderlik kavramı insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır ve geçmişten günümüze kadar gelmiştir. İnsan ihtiyaçlarını kendi başına karşılayabildiği durumlarda işin üstesinden gelirken, kendi başına karşılayamadığı durumlara ulaşmak için grup şeklinde hareket etmeye ihtiyaç duymaktadır. Kendi başına yalnız ve güçsüz bireyin hedeflerine yol alırken ihtiyaçlarını belirleyip bir grup çevresinde toplamak gerekmektedir. Gruba ihtiyaç duyan birey aynı zamanda grubu hedeflerine ulaştıracak lider ve yöneticilerle arasında kuracağı bir bağa da ihtiyaç duymaktadır (Eren, 2000: 411-465).

Liderlikle ilgili çeşitli yaklaşımlar mevcuttur. Temel olarak bunlar dört başlıkta incelenmektedir. Bunlar: özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve güncel yaklaşımlardır (Tabak ve Sığırı, 2013: 384).

Liderlik yaklaşımlarını yapan araştırmacılar kimi zaman liderin kişisel özelliklerine göre ya da göstermiş oldukları davranışlara göre incelemişlerdir (Yukl, 2010: 13).

1.3.1 Özellikler Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre liderin lider olmasını sağlayan ve diğer insanlardan farklı kılan bir takım özelliklerinin olduğu, bu özelliklerin diğer insanlarda bulunmadığı ve doğuştan geldiği düşünülmektedir (Yukl, 2010: 13).

Doğuştan gelen bu özellikler; kişisel özellikler (uyum sağlama, özgüven, üstünlük, duygu ve denge kontrolü, orijinallik ve yaratıcılık vb.), fiziksel özellikler (kilo, boy, dış görünüş vb.), yetenek (zeka, deneyim, duyarlılık vb.) olarak sınıflandırılabilir (Halis vd., 2007: 191-319).

Araştırmalara göre her liderin özelliği incelendiğinde bir liderde olması gereken özellik miktarı artmaktadır. Bir liderin sahip olduğu özellik diğer bir liderde tam olarak olmadığı gibi istenmeyen bazı özelliklerinde ortaya çıktığı görülmüştür. Bu sebepten ötürü araştırmacılar, kişisel özellikleri temel olarak liderlik kavramını açıklama konusunda ortak bir fikir oluşturamamışlardır (Baykal, 1994: 21).

1.3.2 Davranışsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımı ile liderin kişisel özellikleri fiziksel özellikleri ve yetenekleri irdelenmiş fakat iyi bir liderin etkinliğini tanımlamada yetersiz kalması ile araştırma konusu liderin davranışlarına yönelmiştir.

Özellikler yaklaşımı liderliğin doğuştan kazanılan ve sabit olan bir özellikleriyle ilgilenir iken davranışsal yaklaşıma göre liderlik sonradan öğrenilebilen bir davranış olduğunu açıklamaktadır (Hartog ve Koopman, 2001: 168; Kağıtcıbaşı, 1999: 295).

Bu yaklaşımın odak noktasını çalışanlar ile lider arasındaki etkileşim ilişkisi oluşturmaktadır. Davranışsal yaklaşımda etkili liderin sonuca ulaşmak için çalışanların katılımına başvurması ve katılımın kendisi tarafından sağlanması gerektiği savunulmaktadır. Diğer bir durum ise liderin gruptakilerin amaçları ile örgütün amaçlarının birbiri ile uyumlu hale getirmesi gerektiğidir (Erdoğan, 1997: 358-360). Davranışsal yaklaşım adı altında yapılan çalışmalara; Ohio State Üniversitesi çalışması, Michigan Üniversitesi araştırmaları, Robert Blake ve Jane Mouton'un yönetsel ölçek kuramı, McGregor'un x ve y kuramları, Likert' in sistem dört modellemesi örnek olarak gösterilmektedir.

1.3.2.1 Ohio State Üniversitesi çalışması

Ohio State Üniversitesinde araştırmacılar tarafından 1945'te başlayan ve liderin çeşitli davranış kalıplarını ortaya çıkarmaya çalışan bu çalışmada 1800'e yakın davranış biçimi ortaya çıkmıştır fakat bu sayı çok fazla olduğu için 150 ye kadar düşürülmüştür. Belirlenen davranış biçimleri soru haline getirilerek "Lider Davranışı Tanımlama Anketi" oluşturulmuştur (Yukl, 2010: 55).

Yapılan bu anketler askeri örgütlerde ve birçok farklı örgütte uygulanmıştır. Anket sonuçlarına göre yapılan analizlere göre iki tane bağımsız faktör ortaya çıkmıştır. Belirlenen davranış biçimleri; kişiyi dikkate alma ve işi dikkate almadır (Yukl, 2010: 55).

Kişiyi dikkate alma davranış biçimi, insanlar ve kişilerarası ilişkilerde liderin endişelerini içermektedir. Lider dostça ve destekleyici bir şekilde hareket eder ve astların ihtiyaçları ve duyguları için endişe gösterir. Lider astlara kişisel iyilikler yapabilir onların problemlerini dinlemek için zaman ayırır ve önemli sorunlarda

onları savunur, önerileri kabul eder ve tüm astlara eşit muamele gösterir (Yukl, 2010: 55).

İşi dikkate alma davranış biçimi, gerçekleştirilmek istenen hedefe ulaşmak için ilgili işin zamanında bitirilmesi amacıyla liderin amaçları belirleme, grubu organize etme, haberleşme ve iş sistemini belirleme, talimatlar verme gibi davranışlarını ifade etmektedir (Koçel, 2011: 264).

İşi dikkate alma faktörü, grup üyelerinin yetki, görev ve sorumlulukları tanımlama, grup üyelerini örgütleme, kadrolama, grupta iletişim kanallarını oluşturma ve grubun iş ile ilgili performanslarını değerlendirme gibi davranışlardan oluşmaktadır (Erçetin, 1998: 31).

Tablo 1.1: Ohio State Üniversitesi araştırma sonuçları

		İşe Ağırlık Verme	
		Yüksek	Düşük
Kişiyi Dikkate Alma	Yüksek	Yüksek performans Düşük sorun çıkma oranı Düşük işgören devir hızı	Düşük performans Düşük sorun çıkma oranı Düşük işgören devir hızı
	Düşük	Yüksek performans Yüksek sorun çıkma oranı Yüksek işgören devir hızı	Düşük performans Yüksek sorun çıkma oranı Yüksek işgören devir hızı

Tablo 1.1’de Ohio State Araştırmalarının sonuçları gösterilmektedir (Gordon, 1999: 224). Tabloya göre: Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personelin, devir hızı ve devamsızlığı düşük olmaktadır. Liderin işe ağırlık verme davranışları arttıkça personelin performansı artmaktadır (Koçel, 1984: 265).

1.3.2.2 Michigan Üniversitesi araştırmaları

Liderlik davranışı ile ilgili diğer bir araştırma ise, Ohio Eyaleti liderlik çalışmaları ile aynı zamanda Michigan Üniversitesi’ndeki araştırmacılar tarafından gerçekleştirilmiştir. Michigan araştırmasının odak noktası; lider davranışı, grup süreçleri ve grup performansı ölçütleri arasındaki ilişkiler olmuştur (Yukl, 2010: 58).

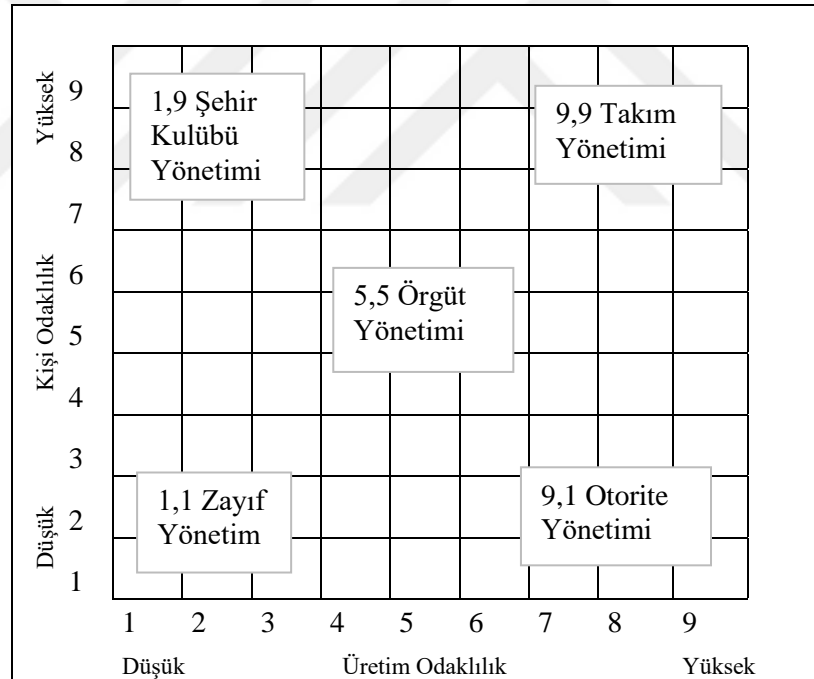
Bu araştırmalar sonucunda çalışana yönelik lider ve üretime yönelik lider biçiminde iki farklı davranış ortaya çıkmıştır. Üretime yönelik lider, çalışanların işlerin belirlenen kurallar ve yöntemlere göre yapıp yapmadıklarını kontrol eder, otoritesinin kullanır ve cezalandırır. Çalışanlara yönelik lider ise yetki devrini

benimseyen, çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve çalışanların kişisel gelişimi ile yakından ilgilenirler (Koçel, 2011: 579).

Michigan Üniversitesi Araştırmalarının temel amacı ise çalışanların iş tatmini ve verimliliğini arttıran faktörleri belirlemektir. Sonuç olarak ise liderlik davranışlarının verimlilik üzerinde etkisinin olduğu görülmektedir. İş tatmin ve verimliliğin yüksek olduğu ortamlarda liderlerin çalışana yönelik davranış sergilediği görülmüştür. Tam tersi bir şekilde iş tatmin ve verimliliğin düşük olduğu ortamlarda liderlerin işe yönelik davranış sergiledikleri görülmüştür (Güney, 2000: 513).

1.3.2.3 Blake ve Mouton'un liderlik yaklaşımı

Blake ve Mouton'un liderlik yaklaşımı insan ilişkileri ve üretim odaklı olmak üzere bir grid sistemine yatay ve dikey yerleştirilmesi ile Şekil 1.1'de görüldüğü üzere 5 ayrı liderlik biçimi ortaya çıkmıştır:



Şekil 1.1: Blake ve Mouton'un (1964) grid modeli.

1) Zayıf liderlik (1,1): Lider çalışanları kendi haline bırakmıştır. Astları ile sorunları olduğunda işi zamana bırakan üstleri ile sorunları olduğunda geri çekilerek durumun düzelmesini bekleyen bir tarzı olan liderdir. İş ile ilgili herkesin her şeyi bilmesinden çekinir (Halis vd., 2007: 191-319).

2) Şehir kulübü lideri (1,9): Çalışanlara daha fazla önem vermektedir. Üretime az seviyede önem verir.

3) Görev (otorite) liderliği (9,1): Lider, bu liderlik tarzında kişiler çalışanlarını sadece görevi yapacak bir birey olarak görmektedir, yapacakları görevleri ayrıntılı bir şekilde tanımlamakta ve onları sürekli kontrol etmektedir.

4) Orta yolcu liderlik (5,5): Lider, hem göreve hem de çalışanlarına eşit seviyede ilgi göstermektedir.

5) Takım çalışması liderliği (9,9): Lider görev ile birlikte çalışanlarına yönelik ilgisi en üst seviyededir. Etkin olunan liderlik tarzıdır. Takım çalışması ve alınacak kararlarda çalışanların da katılımı üst düzeydedir (Robbins ve Judge, 2013: 372).

Bu modelin en önemli faydası yöneticiler ve liderler gösterdikleri davranışların kavramsal bir şekilde tanımlanmasına imkân vermesidir. Böylelikle yönetici çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile kendisinin istediği yönetim tarzını gerçekleştirebilir (Northcraft, 1994).

1.3.2.4 Likert' in sistem 4 modeli

Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak Rensis Likert lider davranışlarını dört farklı grup altında toplamıştır.

- Sistem 1 (İstismarcı / Otokratik): Liderler astlarına güvenmezler. Ceza ve korku hakim olduğu için astlar işle ilgili konularda rahat değildirler Alınacak kararları üst kademe yöneticiler verir.

- Sistem 2 (Yardımsever / Otokratik): Güven ortamı zorunluluktan oluşur. Ödül ceza sistemi hakim olduğu için işle ilgili konularda astlar kendini rahat hissetmezler. Üst kademe yöneticiler tarafından alınan kararlarda astlara da fikirleri sorulur.

- Sistem 3 (Katılımcı): Grupta güven ortamı yüksektir. Astlar, iş ile ilgili konularda kendilerini rahat hissederler. Birimlere ait kararlarda alt kademelerin etkisi yüksektir. Genel kararlar üst kademelerce alınır.

- Sistem 4 (Demokratik): Grupta güven ortamı tamdır. Astlar iş ile ilgili konularda kendilerini tamamen rahat hissederler. Karar verme sürecinde örgütteki tüm bireyleri aktiftir çalışırlar. Alt kademelerin düşünceleri daima dikkate alınır. Gruptaki tüm bireyler sorumluluk sahibidir.

Likert' in araştırmalarına göre verimliliği yüksek grupların sistem 3 ve sistem 4 tipi bir yönetim anlayışını benimsedikleri, verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 ve Sistem 2 tipi bir yönetimi benimsediklerini göstermektedir (Koçel, 2011: 583).

1.3.2.5 Mc Gregor'un x ve y teorileri

Douglas McGregor tarafından oluşturulan x ve y teorisine göre lider davranışlarını belirleyen en önemli faktör insan davranışlarındaki varsayımlardır. İnsan davranışlarındaki varsayımlar x ve y olmak üzere iki farklı grupta toplanmaktadır (McGregor, 1960: 50-60).

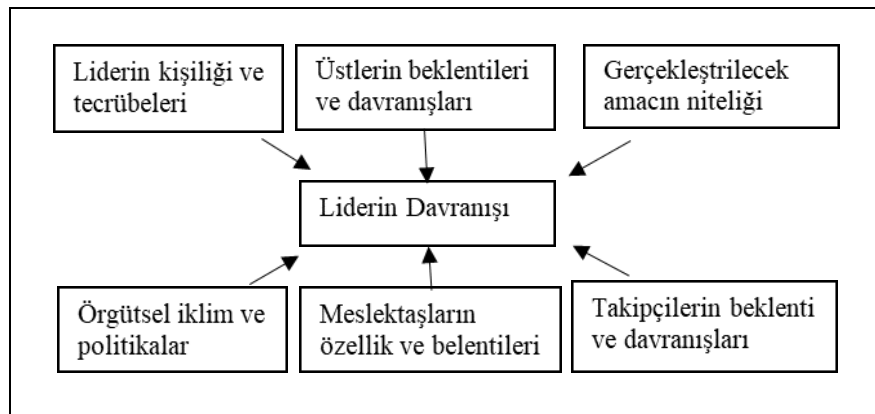
X teorisine göre insan çalışmayı ve sorumluluk almayı sevmez ve işten kaçma eğilimindedir. Lider, bu tarz insanları çalıştırmak için insanları zorlamalı onları kontrol etmeli ve çalışanlara ödül-ceza sistemini uygulamalıdır (McGregor, 1960: 50-60).

Y teorisine göre insanlar çalışmaktan zevk alır sorumluluk almaya açık ve otokontrol uygulayarak çalışırlar.

X kuramındaki liderler daha otoriter tarzda davranırken, y kuramındakiler daha demokratik bir davranış biçimi göstermektedirler (Baysal, 1995).

1.3.3 Durumsallık Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı ile ortaya çıkan liderlik kavramında davranışsal yaklaşımlarında değişen çevresel şartları açıklamakta yeterli olmaması ile durumsal yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Durumsal yaklaşımın temel prensibi liderlerin etkinliğini içerisinde buldukları çevresel şartlar belirlemesidir. (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010: 129-152). Liderin etkinliğini belirleyen koşullar Şekil 1.2'de gösterilmektedir (Koçel, 2003: 597).



Şekil 1.2: Liderlik davranışını etkileyen faktörler (Koçel, 2003: 597).

1.3.3.1 Fiedler' in etkin liderlik yaklaşımı

Fiedler (1964)'e göre liderin etkinliğini bulunduğu durum ile göstermiş olduğu davranışlar belirlemektedir.

Önceki liderlik modellerini birleştiren Fiedler insan ilişkilerine ve göreve odaklanmıştır. Bunlardan hangisinin benimsendiğini bulmak için ise birlikte çalıştığı tüm kişileri düşünmesini ve birlikte çalışırken en çok zorluk çektiği kişiyi tarif etmesini istemiştir. Ortaya çıkan bu kişi en az çalışılmak istenen kişidir ve bu kişiyi tanımlamak için kişiye verilen puana LPC (least preferred coworker) puanı denilmektedir. Lider çalışmak istemediği kişiyi ne kadar olumlu tanımlar ise LPC puanı yüksektir. Benzer şekilde ne kadar olumsuz değerlendirme yapar ise LPC puanı o kadar düşük çıkacaktır. LPC puanı yüksek olan lider insani ilişkilere önem verdiği LPC puanı düşük olan lider ise otoriter ve görev odaklı olduğu düşünülmüştür (Yeniçeri, 1998: 193).

Fiedler'e göre liderliği belirleyen üç değişken ortaya çıkmıştır.

- Lider-üye ilişkileri: Astların ne kadar sadık ve astlarla olan ilişkileri de dostça ve işbirliğine dayalıdır.
- Pozisyon gücü: Liderin çalışanları değerlendirme ve ödülleri ve cezaları yönetme yetkisinin ne kadar olduğu açıklamaktadır.
- Görev yapısı: Görevin yapılması için hangi standart kuralların uygulandığı, yapılması gereken işlerin açıklaması ve görevin ne kadar iyi yapıldığını açıklamaktadır (Yukl, 2010: 226).

Fiedler'in modelindeki üç değişkenin ilişkilendirilmesi ile 8 farklı durum oluşmuştur. Lider her durum için farklı davranış biçimi gösterecektir.

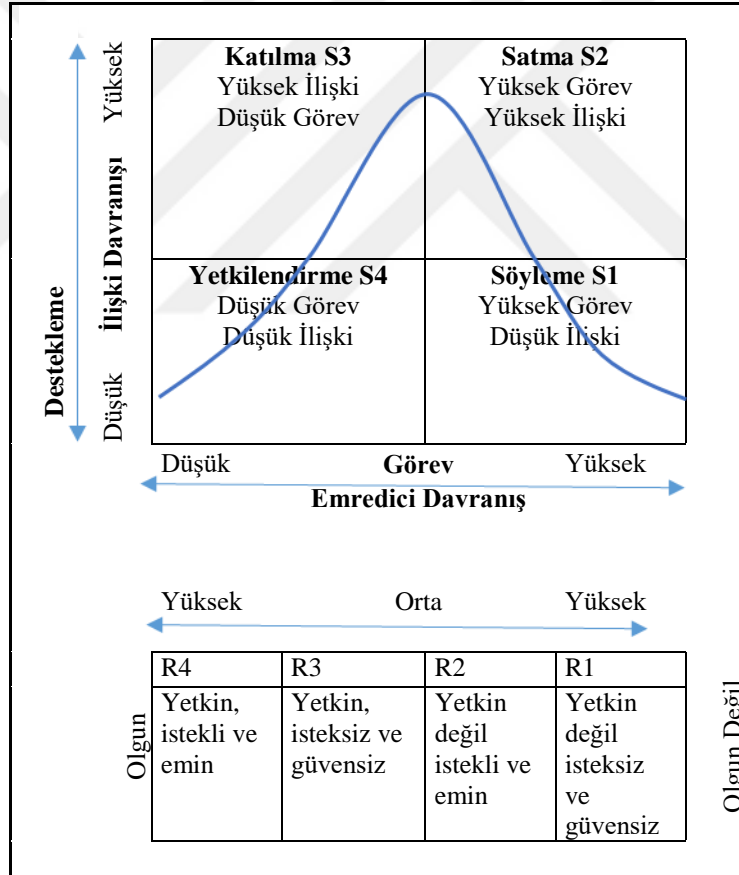
Tablo 1.2: Fiedler'in durumsallık modeli.

	1	2	3	4	5	6	7	8		
Yapısal Faktörler	Lider-Ast İlişkileri		İyi				Kötü			
	Görev Yapısı		Rutin		Karmaşık		Rutin		Karmaşık	
	Liderin Gücü		Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf
Durumun Elverişliliği		Çok Elverişli			Elverişli			Az Elverişli		
Durumsal Belirsizlik		Çok Belirli			Belirli			AZ Belirli		
Liderlik Tarzı		Görev	Görev	Ast	Ast	Ast	Ast	Görev	Görev	
Düşük LPC/Orta LPC				Yüksek LPC				Düşük LPC		

Tablo 1.2'ye göre (Csoka, L. 1981: 13-31) liderin sevildiği görevin belli olduğu liderin otoritesinin olduğu kategoride lider daha etkilidir. Fakat liderin sevilmediği işin belirsiz olduğu otoritesinin belirsiz olduğu durumda ise etkisinin azaldığı görülmektedir. Bu üç ilişkide Fiedlere göre en önemlisi lider- üye ilişkisi en önemsizi ise liderin konumundan almış olduğu otoritedir (Zel, 2001: 1-35).

1.3.3.2 Hershey ve Blanchard'ın durumsallık yaklaşımı

Hershey ve Blanchard araştırmasında göreve odaklı ve ilişki odaklı boyutlarından hareketle dört temel liderlik tarzı bulunmaktadır. Bu dört liderlik tarzı çalışanların olgunluk seviyesine göre belirlenmektedir. Olgunluk çalışanın iş ile ilgili beceri istek derecesi olarak tanımlanmıştır (Hersey ve Blanchard, 1988: 174-176).



Şekil 1.3: Durumsal liderlik-takipçilerin olgunluk seviyesi ile liderlik tarzı arasındaki ilişki.

Hershey ve Blanchard'ın oluşturduğu durumsallık yaklaşımı modeli Şekil 1.3'te açıklanmaktadır (Hersey, Blanchard ve Nateneyer, 1979: 421):

- Yetkilendirme liderliği: Düşük ilişki/Düşük görev odaklıdır. Astlara yetki devreden karar alma sürecine katılmalarını sağlayan ve heveslendiren ve motive eden davranıştır.

- Katılma liderliği: Düşük görev/yüksek ilişki odaklıdır. Astlara karar alma sürecine katılmalarını ister. İşin ne olduğunun söylendiği fakat nasıl iyi yapacaklarını kendilerine bırakıldığı duygusal açıdan desteğe ihtiyacı olan durumlarda kullanılan davranış biçimidir.

- Satma liderliği: Yüksek görev/Yüksek ilişki odaklı. Çalışanların olgunluk seviyelerinin yüksek olduğu, işi yapmaya gönüllü ve kabiliyetinin olmadığı duruma uygundur. Kararlar lider tarafından alınır ve çalışanlara gerekçeler açıklanır.

- Söyleme liderliği: Düşük ilişki odaklı/ yüksek görev odaklı olan liderliktir. Çalışanların olgunluk seviyeleri düşüktür. İşe heveslidir fakat ne yapacaklarını bilmezler. Lider hem karar alır hem de işin nasıl yapılacağını söyler (Dessler, 2001: 307).

1.3.3.3 House ve Evans'ın yol-amaç kuramı

Liderlik davranışının astların memnuniyetini ve performansını nasıl etkilediğini açıklamak için yol amaç teorisi geliştirilmiştir. Evans (1970) tarafından inşa edilen teori House (1971) tarafından durumsal değişkenleri de içeren daha ayrıntılı bir versiyonunu kapsayacak şekilde geliştirilmiştir.

Liderin motivasyonel işlevi, iş hedefi kazanımlarına bağlı çalışanlara yönelik kişisel kazanımları artırma ve hedefi netleştirerek bu yoldaki engelleri ve tuzakları azaltarak çalışan memnuniyetini arttırmayı içermektedir (House, 1971: 324).

Teorinin ilk halinde sadece iki lider davranışını tanımlanmıştır. Bunlar: destekleyici liderlik ve yönlendirici liderliktir. Daha sonraki versiyonda House ve Mitchell (1974) tarafından katılımcı ve başarı odaklı olmak üzere iki lider davranış daha eklenmiştir.

- Destekleyici liderlik: Astların ihtiyaçlarına dikkat ederek onların refahı için samimi bir iklim yaratır.

- Yönlendirici liderliği: Astlara ne yapmaları istendiğini bilmelerini sağlayarak kural ve prosedürlere uymalarını isteyen ve çalışmayı planlayan ve koordine den liderlik davranışı.

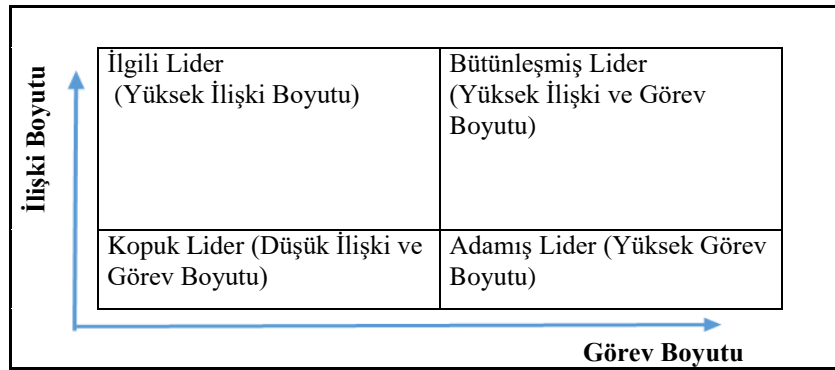
- Katılımcı liderlik: Astlara danışan, fikirlerini ve önerileri dikkate alan davranıştır.
- Başarı odaklı liderlik: Çalışanlara yüksek hedefler koyan, daha iyi performans arayan, mükemmelliği vurgulayan ve onlara güvendiğini gösterecek davranışlar sergileyen davranıştır (Yukl, 2010: 229).

1.3.3.4 Reddin'in üç boyutlu liderlik kuramı

D.W Reddin in üç boyutlu liderlik etkinliği modeli Ohio State Üniversitesi araştırmalarından ve yönetsel ölçek modellerinden etkilenmiştir ve dört farklı liderlik biçimi ortaya çıkmıştır (Zel, 2001: 1-35).

Reddin in üç boyutlu liderlik kuramında temel nokta yönetsel etkililiktir. Yönetimin temel amacının etkililik olduğunu savunmaktadır. Reddin'e göre, Yönetsel etkililik, bir yöneticinin pozisyonunun gerektirdiği gereklerini yerine getirme derecesidir (Reddin, 1970: 3).

Ohio State araştırmalarında Blake ve Mouton un görev ve ilişkilere yönelik boyutlarını ele alan Reddin dört temel yaklaşım belirlemiştir (Can, 1999: 197). Bu dört temel yaklaşım Şekil 1.4'te gösterilmektedir (Mullins, 1989: 262).



Şekil 1.4: Reddin'in temel liderlik tarzları.

Bu dört temel yönetim tarzı şu şekilde anlatılabilir:

- Kopuk yönetim tarzı: İnsan İlişkilerinin zayıf ve görev boyutlarının düşük olduğu yöneticiler genellikle prosedürler ve hatalarla uğraşır. Astlarını kurallara ve prosedürlere uyup uymamalarına göre, üstlerini ise iş, zekâ, akıl ölçülerine göre değerlendirirler.

- İlgili yönetim tarzı: İnsan ilişkilerinin yüksek görev boyutlarının düşük olduğu yöneticiler insanları oldukları gibi kabul eder onları tanımaya ve ilişki kurmaya çalışır. Üstlerini ise çalışanlara olan ilgi ve yakınlıklarına göre tanımlarlar.

- Adanmış yönetim tarzı: İnsan İlişkilerinin düşük görev boyutlarının yüksek olduğu yöneticiler çalışanlar üzerinde otorite kurmaya eğilimlidir. Astlarını üretkenliklerine üstlerini ise otoriteyi nasıl kullandıklarına göre değerlendirirler.

- Bütünleşmiş yönetim tarzı: İnsan ilişkileri ve görev boyutlarının yüksek olduğu yöneticilerdir. İletişimleri kuvvetlidir ekip çalışmasına önem verir ve hataların kaynağına inerler.

Reddin bu liderlik tarzlarına etkililik boyutunu da ekleyerek dört adet etkililik dört adet etkisiz olmak üzere sekiz liderlik tarzı ortaya koymuştur (Zel, 2001: 126-128).

1.3.3.5 Vroom, Yetton karar verme modeli

Karar modeli liderin belirli durumlar karşısında alacağı kararın kalitesini ve kararı uygulayacak astlarınca kabul görmesi prensibine dayanır. Bu iki değişken ortaklaşa kararın uygulanmasından sonra ne kadar etkili olacağını belirler. Bununla birlikte karar prosedürlerinin karar kalitesi ve kabulü üzerindeki etkisi, durumun çeşitli yönlerine bağlıdır ve bazı durumlarda etkili olan bir prosedür, diğer durumlarda etkisiz olabilir (Yukl, 2010: 94).

Vroom ve Yetton bu kararlar için beş farklı karar prosedürü belirlemiştir:

Otoriter 1: Liderin kendi bilgisini kullanarak ve kendi başına karar vererek problemi çözer.

Otoriter 2: Lider problemi çözerken astlardan gerekli bilgiyi sağladıktan sonra, kararı kendisi vermektedir. Astın rolü, lidere gerekli bilgiyi sağlamaktır.

Danışmalı 1: Lider fikirleri ve önerileri bir araya getirmeden problemi astlarına bireysel olarak danışarak, karar vermektedir.

Danışmalı 2: Lider astlarıyla grup olarak problemi tartışır ve onların fikirlerini alarak kendisi karar verir.

Grup-lider: Problemi astlarıyla grup ortamında tartışır birlikte alternatifler üretir değerlendirir ve anlaşmaya vararak grubun fikir birliği ile çözüme varılır (Vroom ve Yetton, 1973: 13).

Vroom Yetton karar verme modeli, Arthur G. Jago tarafından genişletilerek zaman darlığı ve astların coğrafi dağılımı gibi durumlar ele alınmıştır (Hartog ve Koopman, 2001: 170).

Normatif karar modeli, muhtemelen etkili liderliğin beklenmedik durum teorilerinin en iyisidir. Davranışın belirli yönlerine odaklanır, anlamlı müdahale edici değişkenleri içerir ve önemli yönlerini tanımlar (Yukl, 2010: 99).

1.3.4 Güncel Liderlik Yaklaşımları

Değişen ve gelişen dünya şartlarında geleneksel liderlik yaklaşımlarının yetersiz kaldığı düşüncesi araştırmacıları yeni yaklaşımlara yönelik çalışmalara yönlendirmiştir. Araştırmacılar liderlik tarzlarını belirlemek için liderin özelliklerine ya da davranışlarına odaklanmak yerine çalışanlar ile olan etkileşimine odaklanmışlardır.

Bass (1990), Burns (1978) yapmış oldukları çalışmalarda geçmişe ve geleneklere bağlı olan sürdürümcü (işe yönelik) lider, geleceğe ve yeniliklere bağlı harekete geçirici dönüşümcü liderlik olarak iki gruba ayırmıştır. Daha sonraki çalışmalarda çalışanları tamamen serbest bırakan ve onları uzaktan izleyen tam serbestlik tanıyan veya karizmatik liderlik boyutu eklenmiştir (Bass, 1990b).

1.3.4.1 Sürdürümcü liderlik

Sürdürümcü (işe yönelik) liderlik, daha geniş örgütsel hedeflerin karşılanmasını sağlamak için çalışanlarının işbirliği ile görevleri ve faaliyetleri organize etmek için iletişim kurmak üzere hedefleri ve hedefleri açıklığa kavuşturan liderleri içerir (Bass 1974: 341).

Liderlik konusundaki yenilikçi çalışmasında James MacGregor Burns (1978), sürdürümcü liderliği liderler ve çalışanlar arasındaki ilk etkileşim şekli olarak tanımlamaktadır (Burns, 1978: 19).

Sürdürümcü liderlik yaklaşımında liderler çalışanları ödül ve övgü ile motive eder fakat uyarı ve tehdit gibi önlemler olarak disiplini sağlar. Bu liderlik tarzında liderin davranışı amaç ve hedeflere ulaşılma durumuna göre değişmektedir. Amaca ulaşma durumuna göre çalışanlar ödüllendirilir veya cezalandırılabilirler (Bass ve Steidlmeier, 1999: 184).

Sürdürümcü liderlik tarzı Bass ve Avolio tarafından Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinde “koşullu ödüllendirme” ve “istisnalarla pasif yönetim” olarak iki boyut olarak incelenmiştir. Bu boyutlara daha sonra “ istisnalarla aktif yönetim” eklenerek üç boyut olarak ele alınmıştır (Bass ve Avolio, 1990a: 21-27).

Koşullu Ödüllendirme: Liderin astlar için bir takım görev ve hedefler belirlediği ve hedeflere ulaşıldığı ölçüde ödüllendirilecekleri durumdur.

İstisnalarla Aktif Yönetim: Lider çalışanlara görev ve hedeflerini açıklar. Lider çalışanların performansını takip eder ve problem oluşuncaya kadar karışmaz. Problem çıktığı zaman ikaz eder.

İstisnalarla Pasif Yönetim: Lider çalışanlara herhangi bir müdahalede bulunmaz ancak hedeften sapma olursa cezalandırma yoluna gider (Bass ve Avolio, 1990a: 21-27).

1.3.4.2 Dönüşümcü liderlik

Dönüşümcü liderlik, ilham almayı, motivasyonu, meydan okumayı, vizyonu, kişisel gelişimi ve takipçilerin üstün performansı üzerinde durur. Dönüşümcü liderliğin çalışanlar üzerinde etkili, motivasyon ve performansla pozitif bir şekilde ilişkili olduğuna dair kayda değer kanıtlar vardır (Bass, 1998).

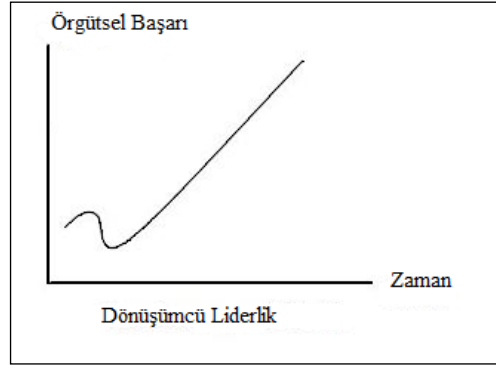
Dönüşümcü liderlik tarzı çalışanlara rol model olur hedeflere ulaşmada güven duymalarını sağlar ve organizasyona bağlılıklarını artırır (Koçel, 1999: 424). Dönüşümcü liderliğin dört adet özelliği vardır (Bass, 1998).

- **Karizma:** Vizyon ve misyon duygusu sağlamak, gurur duymak, güven ve saygı vermektir.

- **İlham vermek:** Yüksek beklentileri aktarmak, sembollerle çalışmaya odaklamak, problemin çözümüne odaklamak, amaca en kolay yoldan ulaşmayı sağlamaktır.

- **Zihinsel teşvik:** Zekâyı teşvik etmek, rasyonel olmak ve problemin çözümünde dikkatli olmaktır.

- **Bireysel ilgi:** Kişisel dikkati sağlamak, tüm çalışanlara bireysel düzeyde ilgi göstermek, koçluk yapmak, tavsiye vermektir.



Şekil 1.5: Dönüşümcü liderlik ile örgütsel başarı arasındaki ilişki.

Dönüşümcü liderliğin en büyük özelliklerinden biri iş süreçlerinde sürekli farklılık ve yenilikler yaparak çalışanları şaşırtmaktadır. Bu ise başarının düşmesine sebep olmaktadır. Fakat bu davranış çalışanların zihninde yenilik yapan ve reformun gerekliliğine inanan bir imaj çizmektedir. Böylelikle Şekil 1.5'teki gibi başarı grafiği kısa bir düşüş gösterdikten sonra hızlı bir şekilde yükselişe geçmektedir. Bu nedenle atılım ve yenilik isteyen organizasyonlarda dönüşümcü liderlik daha etkili olmaktadır (Eren, 2000: 441-442).

1.3.4.3 Tam serbestlik tanıyan liderlik

Tam serbestlik tanıyan liderlik, Bass ve Avolio (1990) tarafından liderliğin yokluğu ve müdahalenin önlenmesi olarak tanımlanmıştır. Tam serbestlik tanıyan liderler kendilerine verilen görev ve sorumluluklardan feragat etmiş gibi davranma eğilimindedirler.

Tam serbestlik tanıyan liderlerinin liderlik pozisyonlarına atanmalarına ve bu pozisyonları fiziksel olarak meşgul etmelerine rağmen, kendilerine verilen sorumlulukları ve görevleri görmezden gelirler. Buna dayanarak, tam serbestlik tanıyan liderlikte, liderlik sadece “varlıksızlık” olarak değil, “sıfır liderlik” olarak da değerlendirilmelidir (Lewin, Lippitt ve White, 1939: 269-299).

Lewin, Lippitt ve White, davranışsal özellikleri liderlik stillerini kategorize etmek için parametre olarak değerlendiren ilk araştırmacılar arasındaydı. Tam serbestlik tanıyan liderliğin temel özellikleri şunlardır:

- Liderin asgari düzeyde rehberlik veya denetimi vardır.
- Takım üyelerine mutlak karar verme özgürlüğü verilmiştir.
- Ekip üyeleri sorunları liderin katılımı olmadan kendi başlarına çözerler.

- Kaynaklar, hedeflere ulaşmak için kullanılacak ekibin hizmetindedir.
- Bu liderlik şekli büyük ölçüde ekip üyelerinin yetkinliğine dayanır.

Tam serbesti tanıyan liderliğin faydaları:

- Tam serbestlik tanıyan liderlik biçimi, doğru şekilde yürütüldüğü takdirde oldukça avantajlı olduğunu kanıtlayabilir.
- Tam serbestlik tanıyan liderlik, ekip üyeleri arasında daha yüksek sorumluluk duygusu uyandırıyor.
- Bu liderlik biçimi, ekip üyelerine zorlu iş koşullarına maruz bırakarak daha fazla deneyim kazanmalarına ve daha hızlı büyümelerine yardımcı olur.
- Tam serbestlik tanıyan liderlik, ekip üyelerini daha büyük resme karşı farkında olmayı ve sürekli çalışmaya teşvik eder.
- Bu liderlik biçimi, ekip üyelerinin istenen hedeflere ulaşma konusundaki taahhütlerini artırabilir.
- Liderlerin asgari müdahalesi, üyelere en iyisini getirerek daha fazla inovasyon ve kullanıma hazır girişimleri teşvik edebilir.

Tam serbestlik tanıyan liderliğin dezavantajları:

- Tam serbestlik tanıyan liderlik duruma göre liderlik tarzlarının en iyisi veya en kötüsü olabilir. Ancak, yirmi birinci yüzyılın takipçilerini uygun bir şekilde hazırladığında tam serbesti tanıyan liderlik, liderliğin nihai şekli olarak ortaya çıkmaktadır.
- Ekip üyelerinin yeterli tecrübeye veya gerekli becerilere sahip olmaması durumunda, hedeflere ulaşılması büyük risk altında olabilir.
- Kısa sürede alınması gereken önemli kararlar çok yanlış olabilir.
- İnsanların kendi kendine güdümlü ve disiplinli olmaması durumunda, tam serbesti tanıyan liderlik büyük ölçüde verimsizliğe neden olabilir.
- Ekip tekrarlayan hatalara yatkın hale gelebilir ve bir proje sırasında karşılaştıkları sorunlardan kurtulmakta başarısız olabilir.
- Ekip üyeleri hedeften çıkabilir ve doğru önceliklere sahip olamazlar (Whadwa, 2012).

1.3.4.4 Karizmatik liderlik

Son yıllarda pek çok alanda kullanılan karizma kavramı liderlik ile alakalı yazında da karşımıza pek çok kere çıkmaktadır. Sosyologlar, siyasi tarihçiler ve

siyaset bilimcilere göre karizma kavramını ilk önce Max Weber tarafından kullanılmıştır (Fiol vd., 1999: 450).

Yunanca bir kelime olan karizma, sahip olunan bir yetenek anlamına gelir. Örgütsel açıdan ise bakıldığında lider olan kişinin etkileşimde bulunduğu kişilerin güven, beğeni ve hayranlığını kazanarak onlar üzerinde etkileyici bir gücü olması anlamına gelir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 215).

Karizmatik liderler, liderlik özelliklerine göre; özgüveni yüksek, amaçları net olan, hedeflere ulaşmak için çalışanları motive eden, iletişim kuvvetli olan, yüksek performansa sahiptir. Ayrıca güçlü bir inancı ve ahlaki davranışları olan, vizyoner ve vizyonu paylaşabilen, yol gösterici ve ikna kabiliyeti güçlü olan, risk alabilen ve sorumluluk bilinci olan, iradesi güçlü olan, planlama yeteneği olan ve statükoyu değiştirmek için mücadele edebilen kişilerdir (Aykanat, 2010: 115).

1.3.4.5 Üç faktörlü liderlik

İki boyutlu liderlik davranışı stilleri modeli geniş çapta kabul görmüş ve hem kurumsal araştırmalarda hem de yönetim geliştirme programlarında uygulanmaktadır. İlk olarak 1940'larda ve 1950'lerde Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırma Enstitüsü ve Ohio Eyalet Üniversitesi gibi iki büyük Amerikan araştırma girişiminde ortaya çıkmıştır. İki araştırma grubunun da benzer liderlik boyutlarını belirlediği ve tarif ettiği görülüyor. Bunlardan biri görev odaklı diğeri ise ilişki odaklı davranış boyutudur (Ekvall ve Arvonen 1991: 17-26).

Görev odaklı liderlik davranışındaki odak nokta organizasyonun görev ve hedeflerine ulaşmakta yatmaktadır. Bu çerçevede, lider genellikle görevleri tam olarak tanımlar ve herkesin tanımlanmış hedeflere ulaşması için belirli bir yapı veya düzen uygular (House, Filley ve Kerr, 1971: 19-30).

Yukl (2002) görev odaklı liderlik davranışı “kısa süreli planlama”, “rolleri ve amaçları tanımlama” ve “işlemleri ve performansları gözetleme” adı altında üç alt boyut olarak tanımlamıştır.

İlişki odaklı liderlik tarzı, liderlerin davranışlarını çalışanlarına ve kişilerarası ilişkilerine büyük ilgi göstererek açıklar. Yönetici destekleyicidir, arkadaş canlıdır ve çalışanlarının duygu ve gereksinimlerini karşılayarak onlara özen gösterir. Liderler astları arasındaki ilişki, saygı, güven yardımseverlik çerçevesindedir.

Ayrıca, lider çalışanların önerilerine açıktır, karar alma sürecine katılmalarına izin verir, eleştirileri kabul eder ve onlara eşit olarak davranır. (Lowin, Hrapchak ve Kavanagh, 1969: 238–253)

Michigan ve Ohio gruplarının farklı yöntemler ve araştırma stratejileri kullandıkları ve hala aynı boyutlara sahip oldukları gerçeği, bu liderlik davranış yapılarının geçerliliği lehine güçlü bir delil sağlar (Ekvall ve Arvonen 1991: 17-26).

Ekvall ve Arvonen İsveç’de bir kimya şirketinde yapmış oldukları liderlik çalışmasında daha önce tanımlanan görev ve ilişki odaklı iki boyutun yanında “değişim” adı altında üçüncü bir boyut incelemiştir.

Bu üçüncü liderlik davranış boyutu, vizyon yaratan, yeni fikirler kabul eden, hızlı kararlar veren, işbirliğini özendiren, fazla dikkatli ve uyulması gereken planları vurgulamayan bir lider olarak tasvir edilmiştir. Görev odaklı davranışlar aşağıda sıralanmıştır:

- Verimliliği artırmak için iş etkinlikleri düzenlemek.
- Kısa vadeli işlemleri planlamak.
- Çalışmaları gruplara veya bireylere atamak.
- Bir görev için hangi sonuçların beklendiğini netleştirmek.
- Farklı görev hedefleri için öncelikleri açıklamak.
- Görev performansı için belirli hedefler ve standartlar belirlemek.
- Kuralları, politikaları ve standart işletim prosedürlerini açıklamak.
- İş faaliyetlerini yönlendirmek ve koordine etmek.
- Operasyonları ve performansı izlemek.
- Çalışmayı bozabilecek acil sorunları çözmek.

Ekvall ve Arvonen’in ilişkilere yönelik belirlediği davranışlar aşağıdaki gibidir:

- Zor görevi olan birine destek ve teşvik sağlamak.
- Bir kişi veya grubun zor bir iş yapabileceği konusundaki güveni dile getirmek.
- İlişki kurmak için insanlarla sosyalleşmek.
- Katkıları ve başarıları tanımak.
- Uygun olduğunda koçluk ve danışmanlık sağlamak.
- İnsanları etkileyen kararlar hakkında danışmak.
- İnsanları, bir işi yapmanın en iyi yolunu belirleme konusunda yetkilendirmek.

- İnsanları kendilerini etkileyen eylemler hakkında bilgilendirmek.
- Çatışmaları yapıcı bir şekilde çözmeye yardımcı olmak.
- Takım kimliği için semboller, törenler, ayinler ve hikâyeler kullanmak.
- Çalışma birimi üyeleri arasında karşılıklı güven ve işbirliğini teşvik etmek.
- Takım veya kuruluş için yetkili yeni üyeler işe almak.

Ekvall ve Arvonen'in inceledikleri değişime yönelik davranışlar aşağıdaki özellikleri kapsamaktadır:

- Tehditleri ve fırsatları tespit etmek için dış ortamı izlemek.
- Değişim ihtiyacını açıklamak için olayları yorumlamak.
- Geliştirmeler için fikir edinmek amacıyla rakipleri ve yabancıları incelemek.
- Organizasyon için heyecan verici yeni olanaklar öngörmek.
- İnsanları sorunları veya fırsatları farklı bir şekilde görmeye teşvik etmek.
- Temel yeterliliklerle bağlantılı yenilikçi yeni stratejiler geliştirmek.
- Organizasyonda inovasyon ve girişimciliği teşvik etmek ve kolaylaştırmak.
- Ekipte veya organizasyonda toplu öğrenmeyi teşvik etmek ve kolaylaştırmak.
- Hedeflere ulaşmak için yeni yaklaşımlar denemek.
- Yeni bir vizyon veya strateji ile tutarlı sembolik değişiklikler yapmak.
- Büyük değişikliklerin uygulanması amacıyla çabaları teşvik etmek ve

kolaylaştırmak.

- Değişimdeki ilerlemeyi bildirmek ve kutlamak Yukl (2010: 70).

Yapılan tez çalışmasında incelenen liderlik davranışları ölçeğinde, kamu kurumlarında baskın olarak görülmesi beklenen dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik alt boyutları incelenmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bu bölümde kültür kavramının farklı kavramlardaki ilişkileri ve tanımına değinilmiştir. Daha sonra ise örgüt külürünün nasıl tanımlandığı, unsurları, sınıflandırılması ve boyutları ele alınarak incelenmiştir.

2.1 Kültür Kavramı

Örgüt kültürü hakkında tartışmadan önce kültür kavramına genel bir bakış yapılması gerekmektedir. Kültür kavramı farklı disiplinlerde olduğu kadar yönetim biliminde de üzerine çok tartışılan, hala açıklanması ve tanımlanması güç bir kavramdır (Naktiyok, 2001: 159-170). Kültür geniş ve açıklanması zor bir kavramdır çünkü birden fazla durum ile ilişkilidir (Brocke ve Snill, 2011: 357-378).

İnsanla ilişkili olduğundan kültür kavramı insanlık tarihine dayanmaktadır. Literatüre bakıldığında birden fazla tanımı bulunmaktadır. Kültür, bir insan grubunun ya da toplumu oluşturan bireylerin karşılıklı etkileşimleri sayesinde ortaya çıkan, grubun veya toplumun karakteri, yapısına bağlı ve çoğunlukla uyulması gereken kurallar, yargılar ve değerler bütünü olarak tanımlanabilir (Özgener, 2004: 134). Berberoğlu (1990: 158) bir toplumda paylaşılan duygusal ve mantıksal özelliklerin hepsine birden kültür demiştir.

Seksenlerin başına kadar daha çok sosyolojik bilimler açısından değerlendirilen kültür kavramı, daha sonraları yönetim bilimi bakımından da değerlendirilmeye başlanmıştır (Naktiyok, 2001: 161). Yönetim biliminde ise kültür için bir örgütü oluşturan bireylerin kendi aralarındaki ve onların toplumla olan etkileşimleri, değer yargıları, bakış açıları, mantıkları, alışkanlıkları ile bir bütün olarak kapsayan bir tanım yapmak mümkündür (Hasanoğlu, 2004: 47).

2.2 Örgüt Kültürü

Bireylerden oluşan örgütler belli amaçlar doğrultusunda bir araya gelip, ortak paylaştıkları değerler sayesinde örgütlenmişlerdir (Louis, 1985: 27-29). Örgüt kültürü için birden fazla tanımlama mevcuttur. Örneğin; Hofstede (1984) 'bir gruba üye olan insanların diğerlerinden ayıran aklın toplu olarak programlanması' olarak tanımlamış, Schein (2010) ise bir grubun, paylaşılan temel varsayımların modellerinin öğrenmesi olarak önermiştir. Genel olarak örgüt kültürü, örgütü oluşturan bireyler tarafından uyulan ve paylaşılan değerler ve kurallar bütünü olarak tanımlanabilir (Hasanoğlu, 2004: 47). Örgüt kültürü bir sistemdir ve bu sistem örgütleri benzerlerinden ayırır ve farklılaştırır (Çakır ve Örüçü, 1999: 20).

Groysberg vd. (2018), örgüt kültürünü bir şirket içindeki kişilerin ortak inançlarının, davranışlarının ve değerlerinin ortak etkisi şeklinde tanımlamıştır. Örgüt kültürü bir her organizasyonda ortaya çıkan karakteristik ve somut bir kişiliktir. Bazıları örgüt kültürünü organizasyondaki insanların ve süreçlerin sonucu kontrol edilemez ve ölçülemez bir şey olduğunu düşünürken, gerçekte örgüt kültürü beklenmedik bir şekilde somuttur (Morcos, 2018).

Örgüt kültürü dört maddede tanımlanabilir (Weiner, 2018):

- Örgüt kültürü özgündür. Tek bir doğru cevap yoktur. Örneğin, farklı organizasyonlar hedefledikleri aynı amaçlar olsa da, bu amaca nasıl ulaşacakları farklı olabilir.

- Örgüt kültürü potansiyel çalışanları bulmak için açık bir rehber sunar. Örneğin, kültürleri doğrultusunda daha başarılı olması olası insanları işe aldıklarında, organizasyonun başarısını da önemli ölçüde arttırabilirler.

- Örgüt kültürleri sıvı benzeri ve organiktir. Yetiştirilmesi ve büyütülmesi gerekmektedir. Bazen dış faktörler değiştikçe ya da organizasyon büyüyüp geliştikçe kültür gelişir.

- Bazı organizasyonlar dış kimliklerinin bir parçası olmak için kendi kültürlerini geliştirir ve kendilerini ayrı tutabilirler. Örneğin, Facebook gibi şirketlere bakıldığında, bu markaların şirket içindeki enerji ve ruhun doğrudan yansıması olduğu görülür. İç kültürleri onların finansal başarı ve güçlerini ayırt eder.

Bu dört nitelik örgütsel kültürün tanımını anlamaya yardımcı olur, çalışan deneyimini yansıtır ve genellikle şirketin kazanıp kazanmayacağını belirler (Weiner, 2018).

Örgüt kültürünün oluşumunu iç ve dış çevresel faktörler belirler. Örgütün kurulum amacı ve hedefleriyle ilgili olan faktörler iç çevresel faktörlerdir. Dış çevresel faktörler ise bulunduğu toplum ve toplumun yasaları, toplumun kültürü, faaliyet gösterdiği alan ve rakipleri gibi unsurlardır (Sargut, 2001).

2.3 Örgüt Kültürünün Özellikleri ve İşlevleri

Örgüt kültürü İngiliz araştırmacılar Maull, Braun ve Cliffe (2001) tarafından dört ana başlıkta tanımlanmıştır:

- Kültür öğrenilirdir. Kültür yeni çalışanların davranışları için bir rehber olarak kullanılır. Böylece örgütün hayatta kalması ve büyümesi devam ettirilebilir.
- Kültür bir inanç sistemi olarak görülür.
- Kültür bir strateji olarak görülür.
- Kültür zihinsel programlama olarak görülür.

Örgüt kültürü tanımında yer alan ortak inançların, davranışların ve değerlerinin ortak etkisi normları organizasyon içinde çalışanların performanslarını ve müşterilere nasıl hizmet ettiklerini, birbirleriyle etkileşimlerini, organizasyonun hedeflerine ulaşması için motive olup olmadıklarını ve içtenlikle organizasyonun genel misyonuna dahil olup olmadıklarını düzenler (Groysberg, vd., 2018).

- Brown (1998: 89-91) örgüt kültürünün işlevlerini şu şekilde sıralamıştır: Çatışmalar azalır. Ortak bir kültür algı uyumu sağlar, problemin tanımlanması ve konu ve görüşlerin değerlendirilmesi ve eylemlerin tercihlerini destekler.

- Koordinasyon ve kontrol sağlar. Kültür hedef kararlılığını teşvik ettiğinden örgütsel koordinasyon ve kontrol süreçlerini de kolaylaştırır.

- Belirsizliği azaltır. Kültürel durumun benimsenmesi iş dünyasını basitleştiren, seçimleri kolaylaştıran ve rasyonel eylemleri mümkün kılan endişeyi azaltan bir olgudur.

- Motivasyon. Uygun ve uyumlu bir kültür çalışanlara bir kimlik ve sadakat odağı sunabilir, çalışanların performanslarını arttırmaya teşvik eden inanç ve değerleri teşvik edebilir.

- Rekabet avantajı. Güçlü bir kültür organizasyonun pazarda başarılı olma şansını artırır.

Bu fonksiyonlarının dışında Martins ve Martins (2003: 382) aşağıdaki işlevleri sıralamıştır:

- Sınır tanımlayıcı rolü vardır yani bir örgüt ile diğer örgüt arasında ayrımlar yaratır.

- Örgüt üyelerine kimlik duygusunu aktarır.

- Bireysel çıkarlardan daha büyük bir şeye bağlılığı kolaylaştırır.

- Çalışanların yapması ve yapmaması gerekenler için uygun standartları sağlayarak organizasyonu bağlamaya yardımcı olan sosyal yapıstırıcı olarak sosyal sistem istikrarını artırır.

- Çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendiren ve şekillendiren anlamlı bir kontrol mekanizması görevi görür.

Örgüt kültürünün bu işlevleri bir örgütün kültürsüz işleyemeyeceğini, çünkü örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olduğunu gösterir. Genel anlamda, örgüt kültürü örgüt üyelerine örgütsel hedeflere ulaşma yönünde yön verir (Hampden-Turner, 1990).

2.4 Örgüt Kültürünün Unsurları

Literatüre bakıldığında örgüt kültürünün, bireyler arasında örgüt içinde onaylanan ve yeni çalışanların sosyalleşme sürecinin bir parçasını oluşturan ortak normlara, değerlere, anlamlara, inanç ve ilkelere atıfta bulunduğu dair genel bir anlaşma vardır (Lok ve Crawford, 2003; Martins ve Coetzee, 2007; Rashid, Sambasivan ve Johari, 2003; Robbins, Odendaal ve Roodt, 2007; Schein, 2010; Taormina, 2009). Örgüt kültürünü anlamak için bu paylaşılan normları, değerleri, inançları ve ilkeleri daha detaylı tartışmak gerekir.

2.4.1 Temel Varsayımlar

Paylaşılan varsayımlar, doğru olduğuna inanılan, daha sonra çalışanların davranışsal ve duygusal eğilimlerini yönlendirmenin yanı sıra nasıl işlediklerini belirleyen geniş tabanlı içsel görüşler olarak tanımlanabilir (Hellriegel vd., 2004). Schein (2010)'a göre bu paylaşılan temel varsayımlar sorgulanamaz ve genellikle

doğru olarak kabul edilir. Bu yüzden bir örgüt bu temel varsayımlara sahip olduğunda kültür gelişmeye başlayabilir. Varsayımlar, tecrübeli çalışanlar tarafından keşfedilir, geliştirilir ve gelecekteki çalışanlar bu varsayımları daha önceden sorun çözmede işe yaradıklarını gördükleri için kolaylıkla benimserler (Brenton ve Driskill, 2010). Bu açıdan bakıldığında örgüt üyelerinin algıladıkları ve kabul ettikleri varsayımlar onların algılama, anlamlandırma ve değerlendirme şekilleri olarak açıklanabilir (Terzi, 2000: 40).

2.4.2 Değerler

Değer, bireyler için önemli olan yaşamın belli konuları hakkında değişmez temel görüşler ve fikirler olarak tanımlanabilir (Deal ve Kennedy, 1982; Hellriegel vd., 2004). Değerler örgüt kültürünün temelini oluşturur (Meijen, 2007). Bu değerler genelde tartışılmaz. Dürüstlük, başarı gibi kazanılması istenen hedefler değerler olarak ifade edilebilir (Sabuncuoğlu, 2001: 34). Genel olarak bu değerler örgütün temel yapısını belirleyerek, diğer benzer örgütlerden farklı olmasını sağlamaktadır (Campbell ve Tawadey 1990: 109).

2.4.3 Normlar

Normlar, örgüt içerisinde uygun davranış olarak görülen genel kurallar ve davranış kalıplarıdır (Hellriegel vd., 2004). Bireyler örgüte girdiklerinde bu normlara maruz kalırlar ve onlardan bu normları uygulamaları beklenir (Schein, 2010). Normlar uyulması gereken davranış biçimleridir ve örgüt üyeleri üzerinde etkiye sahiptir (Sabuncuoğlu, 2001: 35). Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bu değerler ve normlar, örgüt üyelerini davranışlarını benzer kılan, örgütte anlaşma ve uyum sağlayan unsurlardır (Şişman, 2002: 95).

2.4.4 Semboller

Semboller, kavrama sürecine yardımcı olan herhangi bir nesne, eylem, olay, nitelik ve ilişki olarak karşımıza çıkabilir (Terzi, 2000: 54). Semboller görerek, duyarak, koklayarak, dokunarak fark edilebilir ve sonuçları örgüt için önemlidir. Semboller, bulunduğumuz ortam içerisinde iletişimde ve etkileşimde bulunmamızı sağlamaktadır (Morgan, 1985: 29).

2.4.5 Hikâye ve Mitler

Hikâyeler, örgüt içerisinde daha önce meydana gelmiş olaylardır (Ören vd., 2005: 7). Hikâyeler örgütün geçmişi ile şimdiki zamanı arasında bir bağ kurmaya yararlar böylece örgütün kültürünü, paylaşılan değerlerini nesilden nesile taşınmasını sağlarlar (Peters ve Waterman, 1987: 124).

Mit, bir sosyal grubun ya da örgütün değerlerini, tanımlanma biçimini gösteren bir iletişim aracıdır. Mitler, hikayelerin ötesindeki hikayelerdir. Mitler, iş ortamını her şeyi içine alan bir yaşam biçimine dönüştürerek saygın kurumlar halini almasını sağlarlar. Mitler genelde bir girişimin başlatılmasıyla ortaya çıkar (Bolman ve Deal, 2003: 251).

2.4.6 Törenler

Törenler, örgütün amacına ulaşmasını kolaylaştıran, örgütü kuvvetlendirmek için periyodik olarak yapılan etkinliklerdir (Öztürk, 1997: 95, Terzi, 2000: 48). Törenler kurumsal değerleri anlamak ve hatırlamak amacıyla özel ayinler ile yapılan toplantılar veya olaylardan oluşmaktadır. Ödül törenleri ya da devir teslim törenleri yapılarak eski ve yeni yöneticiler vurgulanır ve aynı zamanda temel değerlere özellikle değinilir (Özkalp vd., 2013: 96).

Örgüt kültüründe temel faktör ortak bir anlayış kavramıdır ve bu yukardaki sayılan unsurlar bireylerin bir araya gelerek kültürü benzer şekilde kabul etmelerini sağlarlar (Naik, 2012).

2.5 Örgüt Kültürünün Sınıflamaları ve Kültür Boyutları

Yönetim ve Organizasyon yazınında örgüt kültürü yaygınlaşmış ve çoğu çalışmada örgüt kültürünü tanımlayan farklı kalıplar üretilmiştir. 1990 lı yıllardan bu yana akademik çalışmalarda örgüt kültürü birçok yerde karşımıza çıkmaktadır (Danışman ve Özgen, 2008: 91-124).

Örgütün tamamını etkisi altına alan ve örgütteki birey çoğunluğunun sahip olduğu kültüre egemen kültür denilmektedir. Bunun yanında örgütün içerisindeki alt birimlerin ya da bireylerin karşılaştıkları sorunlar ve deneyimlerle oluşan kültüre ise alt kültür denilmektedir (Terzi, 2000).

Konu ile alakalı yapılan en yaygın sınıflandırmalardan biriside zayıf ve güçlü kültürdür. Genelde güçlü örgüt kültürleri tercih edilmektedir. Fakat kültürleri iyi veya kötü olarak sınıflandırmak pek etik sayılmamaktadır. Ancak kültürler birbirleri ile kıyaslanabilirler benzer ve farklı yönleri ortaya konulabilir. Buna göre ihtiyaçlara göre arzu edilen ve arzu edilmeyen kültür olarak nitelendirilebilir (Şişman, 2007: 142).

Literatürde en çok Hofstede (1984) tarafından yapılan örgüt kültürü sınıflaması karşımıza çıkmaktadır. Hofstede, kültürü, güç mesafesi, bireycilik, belirsizlikten kaçınma ve erillik olmak üzere analiz etmiştir (Meydan, 2010).

Örgüt kültürünün diğer bir analizinde Harrison (1972) tarafından yapılmış ve bu analizin bir benzeri Handy (1985) tarafından gerçekleştirilmiştir. Handy'e göre, örgüt kültürü; güç, rol, görev ve birey kültürü olmak üzere sınıflandırılmaktadır:

- Güç kültürü, çoğunlukla küçük aile işletmelerinde, ticari birliklerde ve finans firmalarında rastlanır. Çünkü bu güç merkezdedir ve etrafında bir ağla sarılıdır. Tüm birimlerde bir ilişki vardır fakat güç merkezdeki kişidedir. Fakat çalışanların pek söz hakkı olmadığı bu sistemde zamanla motivasyon düşer ve örgütten ayrılmalar olur.

- Rol kültürü genellikle bürokrasi olarak karşımıza çıkmaktadır. Rol kültüründe akıl ve mantık öne çıkmaktadır. Rol kültüründe, organizasyonu ayakta tutan, finans birimi, üretim birimi ya da yönetim birimi gibi belirlenmiş rolleri oynayan bölümler veya kişiler vardır. İş tanımlarının çok iyi tanımlandığı bu organizasyonlarda herkes rolleri yerine getirir. Kurallara bağlılık vardır. Sabit ve durağan bir ortamda başarılı olan rol kültürü değişken ortamlarda kolay kolay varlığına devam edemez.

- Görev kültürü, iş ve proje temeline dayanmaktadır. Görev kültürüne göre doğru insan doğru pozisyona getirilir, gereken kaynaklar sağlanır ve personele yetki verilir. Görev kültüründe uzmanlık asıl konudur. Esnek ihtiyaçlara en çabuk cevap veren kültür görev kültürüdür fakat kontrolünün zor olmasıdır diğer bir özelliğidir.

- Birey Kültüründe organizasyonun merkezinde birey vardır. Organizasyon ya da yapı, içerisindeki bireylere hizmet etmektir. Genellikle hukuk büroları, mimarlık firmaları aile firmaları ya da danışmanlık firmaları bu kültüre örnektir (Özkalp vd, 2013: 106).

Örgüt kültürünün Cameron ve Quinn (1999) tarafından yapılan boyutlandırılmaları çalışmalarda en sık kullanılanlardan biridir. Bu boyutlar Şekil 2.1'de

gösterildiği gibi; klan (takım) kültürü, pazar kültürü, adhokrasi kültürü ve hiyerarşi kültürü olarak adlandırılmaktadır (Lund, 2003: 221).

Cameron ve Quinn (1999), örgütlerin yaşam döngüsünün ilk zamanlarında, adhokrasi kültürüne sahip olduklarını belirtir. Örgüt geliştikçe klan kültürüne geçiş başlar. Klan kültüründe çile hissi, güçlü bir aidiyet ve örgüt ile birlikte kişisel kimlik duygusu gelişir. Birimlerde yapılan işlerde bürokrasiden kaynaklanan yavaşlık resmiyet yoktur. Örgüt büyüdükçe yetki ve sorumluluklarda karışıklıklar meydana gelir. Hem işlerin hemde örgütün büyüüp karmaşıklaşması kontrol problemi doğurmaktadır. Örgüt içerisinde sorumlulukları kontrol etmek için işlerin standartlaştığı bir yapıya ihtiyaç vardır. İşlerin düzenli olduğu, biçimsel yapılara, emirlere ve öngörü yapılabilen bir yapıya ihtiyaç doğar. Böylece bürokrasi kültürüne doğru bir eğilim başlar. Örgütte bürokrasi oturduktan sonra rekabetçiliğin olduğu, sonuçların elde edildiği ve dışsal ilişkiler üzerindeki vurguya odaklanan pazar kültürüne geçerek örgüt gelişimini tamamlar (Ergün, 2003: 3).

İÇSEL KORUMA (faaliyetlerin engellere takılması önleme, bütünleşme)	ORGANİK SÜREÇLER (esneklik, kendiliğindenlik)	DIŞSAL KONUMLANDIRMA (rekabet, farklılaşma)
	<p>KLAN/TAKIM Baskın nitelikler: Birbirine bağlılık, paylaşımcılık, takım çalışması, "biz bir aileyiz" hissi Liderlik Tarzı: Akıl hocası, çevresindekilerin ilerlemesini kolaylaştırıcı, aile büyüklüğü figürü Değerler: Sadakat gelenekler, kişiler arası bağlılık Stratejik vurgular: İnsan kaynağını geliştirmeye, bağlılığa ve maneviyata yönelik stratejiler</p> <p>HİYERARŞİ Baskın nitelikler: Emir-komuta, kural ve düzenlemeler, tekbiçimlilik Liderlik tarzı: Koordinatör, yönetici Değerler: Kurallar, politikalar, prosedürler Stratejik vurgular: Durağanlığa, tahmine ve engellere takılmayacak işlemlere yönelik stratejiler</p>	
	MEKANİSTİK SÜREÇLER (kontrol, emir-komuta zinciri, durağanlık)	

Şekil 2.1: Cameron ve Freeman'ın örgüt kültürü tipolojileri.

Örgüt kültürü farklı araştırmacılar tarafından farklı boyutlar kullanılarak tanımlanmıştır:

• Schneider (1994) bu boyutları yetenek kültürü, kontrol kültürü, işbirliği kültürü ve gelişme kültürü olarak tanımlamıştır.

• Deal ve Kennedy (1982) bu boyutları yüksek risk-hızlı geribildirim, düşük risk-hızlı geribildirim, yüksek risk, yavaş geribildirim ve düşük risk, yavaş geribildirim kültürleri şeklinde tanımlamışlardır.

• Sethia ve Von Glinow (1988) örgüt kültürü boyutlarını ilgisiz, dikkatli, titiz tamamlayıcı kültürler olarak belirlemişlerdir.

• Kets de Vries ve Miller (1986) yaptıkları çalışmada karizmatik kültür, paranoid kültür, çekingen kültür, ihtiyatlı kültür ve bürokratik kültür olarak tanımlamışlardır.

• Quinn ve McGrath (1985) ise örgüt kültürü boyutlarını rasyonel kültür, gelişmeci kültür, uzlaşmacı kültür ve hiyerarşik kültür olarak belirlemişlerdir. (Meydan, 2010).

Yapılan tez çalışmasında ise Danışman ve Özgen (2003) tarafından yapılan örgüt kültürü boyutları kullanılmıştır. Bu boyutlar dokuz farklı grup altında toplanmıştır:

1) Hiyerarşi itaat güç ve otorite eğilimi: Hiyerarşinin, otoritenin, emir-komuta zincirinin, rol ve pozisyonların ya da iş ortamında eşitlik ve katılımcılığın önemlilik derecesi olarak tanımlanan boyuttur. Aynı zamanda eşitlik ve katılımcılık eğilimi olarakta kullanılmaktadır

2) Sonuç eğilimi: Sonuçların ya da yapılan işlerin süreçlerin önemsenme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Süreç eğilimi olarakta bilinmektedir.

3) Klan, aile ve ilişki eğilimi: Yöneticilerin örgüt üyelerini aile gibi görme, onların özel sorunları ile ilgilenme, ilişkileri önemseme derecesi olarak ifade edilmektedir.

4) Kişi eğilimi: Görevleri tamamlamak için çalışanların özverili olarak tam bir şekilde yapılmasına mı, yoksa çalışanların kabul edilebilir düzeyde öncelik kullanabilmelerine izin vererek serbest bir şekilde bilgi paylaşımına mı önem verildiğini ifade eden eğilimdir. Destekleyici kültür ya da iş eğilimi olarakta bilinmektedir.

5) Kuralcı, bürokrasi ve kontrol eğilimi: Örgütte kurallara ve kurallara uymaya önem verme derecesi olarak tanımlanmaktadır.

6) Takım, grup ya da bireysel çalışma eğilimi: Çalışmalarda ortaklaşa yada birey olarak davranış ile grup olarak yada birey olarak karar verme arasındaki eğilimi ifade etmektedir.

7) Esneklik, gelişme, uyum eğilimi: Genellikle gelişme ve yenilikler ile durağanlık ve istikrar arasındaki eğilimlerin önemsenme derecesini ifade etmektedir. İstikrar ve durağanlık eğilimi olarakta bilinmektedir.

8) Rasyonalizm eğilimi: Analitik ve rasyonel problem çözümünün, yetkinliğin, performansa dayalı istihdam ve terfi ile açık rol tanımlarının önemsenme derecesi olarak ifade edilmektedir. Bu boyut profesyonelizm eğilimi olarakta bilinmektedir.

9) Tartışma ve görüşmelere açık ya da kapalı olma eğilimi: Anlaşmazlıklarda ve çatışmalarda sorunların açıklıkla tartışılabilme ve öncelik kullanabilmek için desteklenme ya da engellenme derecesi olarak tanımlanmaktadır.

Yapılan tez çalışmasında, Danışman ve Özgen (2003) tarafından oluşturulan örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Kaya'nın (2008) kamu ve özel sektör kuruluşlarında örgütsel kültürün analizine yönelik çalışmasında kamu kurumlarının özel sektör kuruluşlarından daha bürokratik kültüre sahip olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca Erdem'in (2007) kamu hastaneleriyle özel sektör hastanelerini karşılaştırdığı çalışmasında kamu hastanelerinin özel hastanelere göre daha fazla hiyerarşi kültürünü yansıttığı ortaya çıkmıştır. Bu sebeple çalışma evrenini oluşturan kamu kurumunda hem hiyerarşi hem de kuralların baskın olarak görüleceği düşüncesiyle örgüt kültürünün dokuz alt boyutun tamamı yerine hiyerarşi ve kuralcılık alt boyutları incelenmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK

Bu bölümde pozitif psikolojinin tanımı, zaman içindeki gelişimi, pozitif psikoloji alanında yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Bunların dışında pozitif psikolojik sermayenin ne olduğu ve alt bileşenleri açıklanmıştır.

3.1 Pozitif Psikoloji ve Psikolojik Sermaye

Pozitif psikoloji, insanın işlerlik kazanmasını ve gelişimini, biyolojik, kişisel, ilişkisel, kültürel ve küresel bağlamda çok boyutlu olarak inceleyen bilimsel bir disiplindir (Seligman ve Chickszentmihalyi, 2000: 5-14).

Pozitif psikoloji kavramı her ne kadar Martin Seligman önderliğinde gelişsede 1954 yılında ilk olarak Abraham Maslowun Motivasyon ve kişilik kitabının final bölümünde bahsedilmiştir. Maslow; gelişme, fedakârlık, sevgi, iyimserlik, doğallık, cesaret, kabul, hoşnutluk, tevazu, şefkat, kendini gerçekleştirme gibi psikolojik kavramları “Pozitif Psikolojiye Doğru” başlığı altında toplamıştır (Wright, 2003: 437).

Psikoloji bilimi tarihsel süreç olarak bakıldığında odak noktası olarak İkinci Dünya Savaşı’ndan önce ve sonra olmak üzere iki ayrı bölümde incelenmektedir. Psikoloji bilimi İkinci Dünya Savaşı’ndan önce, akıl hastalıklarını iyileştirmek insanların yaşamlarını üretken, tatmin edici hale getirmek ve özel yetenekleri belirlemek, geliştirmek şeklinde üçüncü temel odak noktasının olduğu görülmektedir. İkinci Dünya Savaşı sonrası ise insanların ruhsal rahatsızlıklarını iyileştirmek ve insanların negatif veya hastalıklı işlevlerini düzeltmek üzerine odaklanan bir bakış açısına sahip olduğu görülmektedir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5).

Pozitif psikoloji ortalama bireyin nasıl biri olduğunu, bu bireyde neyin doğru olduğunu ve bireyi neyin geliştirildiğini bulmakla ilgilenir (Sheldon and King, 2001: 216).

Psikoloji bilimi, sadece bireyin psikolojik rahatsızlıklarının tedavi edilmesine yönelik bir bilim olmadığı, bireyin aynı zamanda güçlü yönlerini, erdem, umut, iyimserlik gibi olumlu özelliklerini de kapsadığı ifade edilmektedir. Bu sebeple pozitif psikoloji birey düzeyinde mesleki beceri ve sevme kapasitesi, cesaret, kişiler arası beceri, estetik duyarlılık, azim, affedici olma, özgünlük, geleceğe yönelik düşünce, maneviyat, yüksek yetenek ve bilgelik gibi pozitif bireysel niteliklerle ilgilidir ve psikoloji bilimi uzun zamandır ihmal ettiği bu pozitif konulara eğilmelidir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000).

Pozitif psikolojinin üç esas konusunu şu şekilde ifade edilmiştir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5):

- Kişinin değer verdiği geçmiş deneyimleri: Kişilerin geçmişinde yaşadıkları ve değer verdikleri olumlu deneyimleri, memnun ve tatmin oldukları subjektif deneyimleri, kişinin geleceğe yönelik umudu, iyimserliği ve şimdiki mutluluğu.
- Pozitif bireysel özellikleri: Bireyin sevme, iş yeteneği, cesaret, azim, kişiler-arası ilişki yeteneği, estetik duyarlılığı, ileri görüşlülük, özgünlük, yüksek yetenek ve akıl kapasitesi gibi pozitif bireysel özellikleri
- Örgüt seviyesindeki özellikleri: Örgütlerin bireyleri daha iyi vatandaşlığa doğru taşıması (sivil erdem, nezaket, sorumluluk, fedakârlık vb.) ve yanlış olana takılmak yerine doğru olanı geliştirmenin keşfedilmesi.

Pozitif psikoloji akımı psikolojinin insan duygu ve davranışlarına olumsuz ve patolojik yönlerine odaklanmasına tepki olarak doğmuştur ve örgütsel psikoloji kavramı ile etkileşim içinde olduğu için pozitif psikolojik sermaye kavramının da doğuşuna zemin hazırlayan pozitif örgütsel davranış (Luthans, 2002: 58) kavramı ortaya çıkmıştır. Diğer bir kavram ise pozitif örgütsel Düşünce Okuludur (Cameron, Dutton ve Quinn, 2003).

Daha sonra ise Luthans ve arkadaşları pozitif psikolojik sermaye kavramını ortaya çıkarmıştır. (Luthans, Luthans, ve Luthans, 2004; Luthans ve Youssef, 2004; Luthans, Youssef ve Avolio, 2007).

3.2 Pozitif Örgütsel Düşünce

Pozitif örgütsel düşünce Michigan Üniversitesi araştırmacıları tarafından ortaya atılan iç ya da dış kaynaklı tüm olumsuzluklar karşısından örgütün sürekliliği için bireylerin pozitif çıktılarını ön plana çıkarılması gerektiğini savunan bir yaklaşımdır (Cameron, Dutton ve Quinn, 2003: 3-13).

Pozitif örgütsel düşüncenin amacı işyerindeki pozitif davranışları ortaya çıkarmak ve örgütlerin başarılarını harekete geçirerek üst seviyeye çıkmasını sağlamaktır. Bu yaklaşımda belirtilen pozitif kelimesi örgüt ve kişiler arası ilişkilerde olumlu durumları, okul kelimesi ise bu örgütlerde bilimsel ya da teorik olan çalışmaları tanımlamaktadır (Cameron ve Speitzer, 2011: 1-14.).

Farklı açılardan bakıldığı zaman pozitif örgütsel düşünce ne sorusuna değil nasıl sorusuna odaklanmıştır. Bu yaklaşım gözden kaçırılan önemli konular hakkında farklı bir bakış açısı sunmaktadır (Caza ve Cameron, 2008: 4).

3.3 Pozitif Örgütsel Davranış

Geçmiş zamanlarda örgütler ve davranışlar incelendiği zaman negatif yönlere ağırlık verildiği görülmektedir. Fakat günümüz iş yaşamında sürdürülebilir rekabet ortamında örgütlerin var olabilmesi için örgütün güçlü yönlerine odaklanılması gerektiği görülmektedir.

Pozitif örgütsel davranış pozitif psikolojinin örgütsel davranış kavramına uygulanması anlamına gelir (Luthans vd, 2006: 91).

Pozitif örgütsel davranış organizasyonlarda pozitif yönlü insan kaynaklarının güçlü taraflarını ve psikolojik kapasitelerini arttırmak için ölçülebilen, geliştirilebilen, etkili olarak yönetilebilen uygulama ve davranışlardır (Luthans, 2002: 59).

Bir kavram pozitif örgütsel davranış çerçevesinde değerlendirilmek isteniyorsa bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bunlar: Teori ve araştırma temeline dayanmak, ölçüm sisteminin geçerli olması, örgütsel davranış alanına özgü olmak, durumsal olmak ve gelişmeye açık olmak, pozitif örgütsel davranışa özgü geçerli ölçüm sistemine sahip olmak gibi özelliklerdir (Luthans vd, 2007a: 11).

Bu özellikler değerlendirildiğinde umut, iyimserlik, dayanıklılık ve öz yeterlilik kavramları kıstasları sağlamıştır (Luthans ve Youssef, 2004: 152). Bu dört

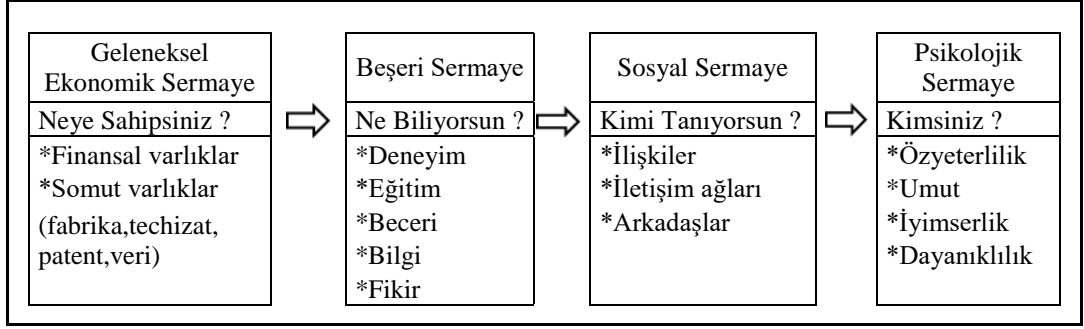
adet kavram birleşimi olarak ortaya çıkan kavram ise pozitif psikolojik sermayedir. Pozitif psikolojik sermayenin her bir bileşeninin çalışan performansı ve iş tatmini üzerindeki etkisinden daha fazla bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır (Luthans vd., 2007b: 568).

Pozitif örgütsel düşünce ile pozitif örgütsel davranış her ikisi de organizasyonlarda pozitif yaklaşıma sahiptir. Sadece birkaç konuda farklılıklar göstermektedirler. En önemli farklılık çalışma alanlarıdır. Pozitif örgütsel davranış temel olarak bireysel psikolojik nitelikleri ve performans iyileştirme üzerindeki etkisine odaklanırken, pozitif örgütsel düşünce çoğunlukla organizasyonun olumlu yönleriyle ilgilenmektedir. (Bakker ve Schaufeli, 2008; Cameron, 2005; Luthans, 2002a). Sonuç olarak pozitif örgütsel davranış ve pozitif örgütsel düşünce, pozitif psikolojinin ortak kökenini paylaşır ve bilginin gelişiminde bilimsel sürecin önemini vurgular. Ancak, temel ilgi konularında performans gelişimindeki vurgu derecesinde ve analiz düzeyi açısından farklılık gösterirler (Donaldson ve Ko, 2010: 179).

3.4 Pozitif Psikolojik Sermaye

Sermaye kavramının kelime anlamı belirli ihtiyaçlar için kullanılabilen varlık ve kaynakları ifade eder. Ekonomi ve finans alanlarında geleneksel kullanımının dışında ‘sermaye’ kavramı entelektüel sermaye sosyal sermaye kültürel sermaye gibi insan kaynaklarının değerini de temsil etmektedir. psikolojik sermaye terimini, öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık gibi olumlu psikolojik yapılar yoluyla bireysel motivasyon eğilimlerini temsil etmek için kullanılmaktadır (Luthans vd., 2007b: 542).

Günümüz çalışma hayatında gelişmelerle birlikte örgütlerin rekabet avantajı sağladıkları sermaye türleri de (finansal sermaye, fiziksel sermaye, teknolojik sermaye) etkilenmiştir. Geleneksel sermaye türleri sürdürülebilirlik açısından gerekli olsalar da yeterli değildir. Söz konusu sermaye türlerinin girdi ve çıktılarının değerlendirilmesi izlenmesi ve karşılaştırılması kolaydır fakat rekabetin içine insan faktörü bu düşünceyi etkilemiştir. Örgütlerde insan faktörünü ortaya çıkaran rekabetçi sermaye türleri beşeri sermaye, sosyal sermaye ve psikolojik sermayedir (Luthans ve Youssef, 2004: 145).



Şekil 3.1: Rekabet avantajı için sermaye türleri (Luthans vd., 2004:46).

Geleneksel olarak, ekonomik sermaye finansal ve maddi varlıklarla ilgilenir de, günümüzde yöneticiler sadece maddi varlıkların, verilerin ve fiziksel kaynakların değil, aynı zamanda bu maddi olmayan insan sermayesinin önemini kabul etmektedir.

Günümüz çevrelerinde esneklik, yenilik, Pazar hızı, personelin bilgi, deneyim yetenek ve uzmanlığın etkin bir şekilde gelişerek yönetilmesi ‘ beşeri sermaye’ olarak tanımlanır ve organizasyonların sürdürülebilir gelişmesinin anahtarıdır (Luthans vd., 2004: 45).

Sosyal sermaye özellikle figürdeki gibi güven kaynakları, ilişkiler, iletişim ağları anlamına gelmektedir. Beşeri sermaye ‘ne biliyorsun’ un karşılığı iken sosyal sermaye ‘kimi tanıyorsun’ un karşılığıdır. Sosyal sermaye bir firmanın hem içinde hem de dışında kullanılmaktadır. Beşeri sermaye gibi, sosyal sermayenin tanınması ve yatırım yapılması, hem bugün hem de yarın için organizasyonların başarısı ve rekabet avantajı için hayati öneme taşır (Luthans vd., 2004: 46).

Bireyin psikolojik gelişimi olarak tanımlanan ‘psikolojik sermaye’ kavramı şu şekilde karakterize edilir: Zor görevleri tamamlamak için yeterli çabayı gösterme ve sorumluluk almak için güvene (öz yeterlilik) sahip olmak, şimdi ve gelecekte başarılı olma konusunda pozitifliğe (iyimserlik) sahip olma, hedeflere doğru azimli olmak ve gerektiğinde başarmak için yeni yollar bulmak (umut), sorunlar ve zorluklar etrafını sardığı zaman başarıya ulaşmak için toparlanmak ve göğüs germek (dayanıklılık) (Luthans vd., 2007: 3).

Pozitif psikolojik sermaye, insan kaynakları anlayışımıza ve yönetimimize çeşitli açılardan yaklaşan yeni bir bakış açısı ve yaklaşım getirmektedir. Bunlar: (Luthans vd., 2007b: 11-12);

- Psikolojik sermaye, beşeri sermayenin ötesindedir. Yalnızca deneyim veya eğitim ve öğretim programları ile edinilen yetenek, beceri ve bilgi değildir. Yani, beşeri sermayeden daha fazlasıdır.

- Psikolojik sermaye, sosyal sermayenin ötesindedir. Diğer bir ifade ile bireyler, departmanlar ve organizasyon arasında sosyal ilişkiler ve ağların üzerinde yeni ve heyecan verici fırsatlar sunar (Adler ve Kwon, 2002: 17-40; Coleman, 1988: 95-120).

- Psikolojik sermaye pozitifdir. Pozitif psikoloji, klinik psikologların el kitaplarını, sözlüklerini ve sınıflandırma sistemlerini dolduran patolojiye olan olumsuz vurgudan uzaklaşan bir paradigma kaymasını ateşledi. Örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi araştırmacılarına verimsiz çalışanlar, işyerindeki saldırganlık, beceriksiz liderlik, stres ve çatışma, etik dışı davranış, etkisiz stratejiler, zarar verici organizasyon yapısı ve kültürüne odaklanan “vahim durumdan uzak, yeni, pozitif bir bakış açısı sunmaktadır. Her ne kadar bunlar araştırma ve uygulama için kesinlikle önemli yollar olsa da, bu sorunları ve zayıflıkları gidermeye çalışmak insan potansiyelini açıklayamamaktadır.

- Psikolojik sermaye benzersizdir. Motivasyon, hedef belirleme, güçlendirme, katılım, takım oluşturma ve örgütsel kültür gibi geleneksel olarak çalışılan yapıların dışında örgütsel davranış ufkunu genişletmektedir (Locke, 2000). Bu yapılar pozitif olabilir, ancak çoğu yoğun bir şekilde çalışılmıştır ve bazı eleştirilenler tarafından durağan kaldıkları savunulmaktadır. Psikolojik sermaye teorik çerçeveler, yapılar, ölçümler ve müdahaleler ile yakalanabilecek ve kullanılacak yenilikçi ve benzersiz yeni bir bakış açısıdır.

- Psikolojik sermaye teori ve araştırma tabanlıdır. Psikolojik sermaye, örgütlerde insan kaynaklarını ve performans çıktılarını üzerinde sahip olabileceği nedensel çıkarımları ve tahmini geliştirmek için, tündengelim ve bilimsel araştırma yöntemleri kullanmaktadır. Psikolojik sermayeyi içeren her bir yapı kendisini destekleyen bir araştırma geçmişine sahiptir. Fakat bunların hiçbiri henüz ne yaygın olarak çalışma alanlarında uygulanmış ne de psikolojik sermaye gibi üst düzey çekirdek bir yapı içine kombine edilmiştir.

- Psikolojik sermaye ölçülebilirdir. Son yıllarda yönetim araştırmalarında insan kaynaklarının getirisini ölçmeye yönelik uygulamalar artmaktadır (Cascio, 1991; Cascio ve Ramos, 1986; Hunter ve Schmidt, 1983; Huselid, 1995; Kravetz, 2004).

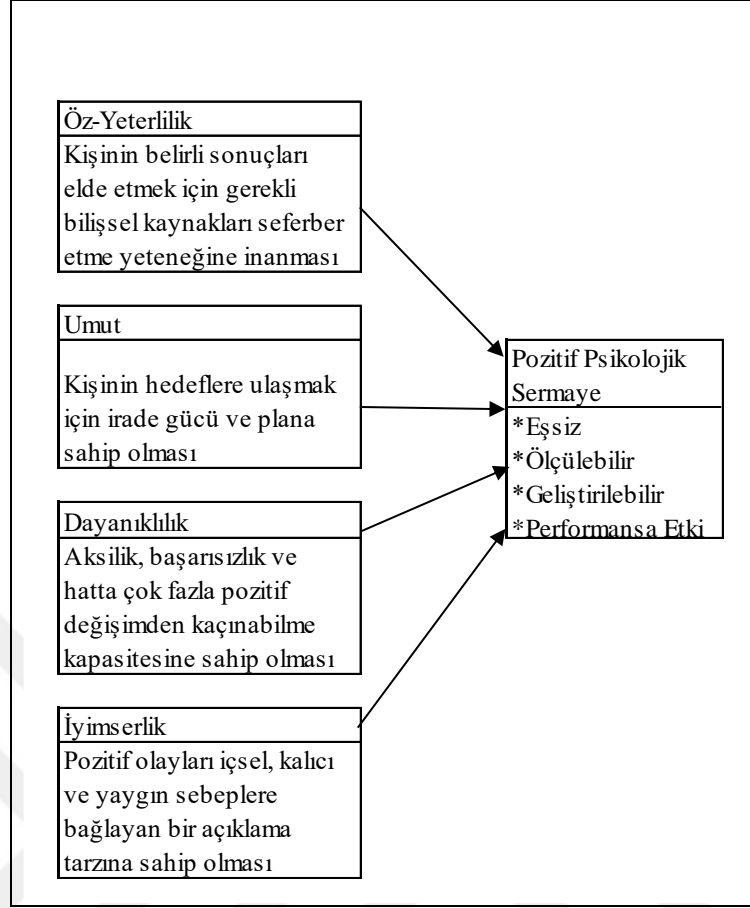
Pozitif psikolojik sermayenin kapsamlı bir şekilde değerlendirilebilmesi için çeşitli araştırmacılar tarafından ölçekler geliştirilmiştir. Örneğin; öz yeterlilik ölçeği (Parker, 1998), umut ölçeği (Synder vd., 1996), iyimserlik ölçeği (Scheiner ve Carver, 1985) gibi ölçekler kullanılmaktadır.

- Psikolojik sermaye durum temellidir. Birçok kişilik özelliğinin iş yerindeki performansla ilgili olduğu bulunmuştur. Pozitif psikolojik sermaye nispeten kısa zamanda (1-3 saat) küçük müdahalelerle önemli ölçüde artan bir şekillendirilebilen ve geliştirilebilen bir durum kümesidir.

- Psikolojik sermaye iş performansında etkilidir. Psikolojik sermaye hem bireysel bileşenler (Öz yeterlilik, güven, iyimserlik, umut ve dayanıklılık) hem de genel psikolojik sermaye kombinasyonları ile iş yerindeki performans ile önemli derecede ilişkilidir. Bu ilişki örgütlere katkı sağlamak için analizlerle gösterilmiştir (Luthans vd., 2006a). Böylece psikolojik sermaye, anlamlı ve haklı bir yatırım haline gelir ve doğrulanabilir örgüt performansı ve sürdürülebilir rekabet avantajı için anlamlı olur.

3.5 Pozitif Psikolojik Sermayenin Bileşenleri

Geleneksel sermayenin (finansal, fiziksel, teknolojik), beşeri sermayenin (açık ve gizli bilgi) ve sosyal sermayenin (bağlantılar, kurallar/değerler, güven) belli bileşenleri olduğu gibi pozitif psikolojik sermayenin de umut, öz yeterlilik, iyimserlik, dayanıklılık gibi bileşenleri vardır ve bu bileşenler pozitif, eşsiz olma ölçülebilir olma geliştirilebilir olma, performansla ilgili olma gibi kriterleri karşılayan en uygun Pozitif örgütsel davranışlardır (Luthans ve Youssef, 2004: 153).



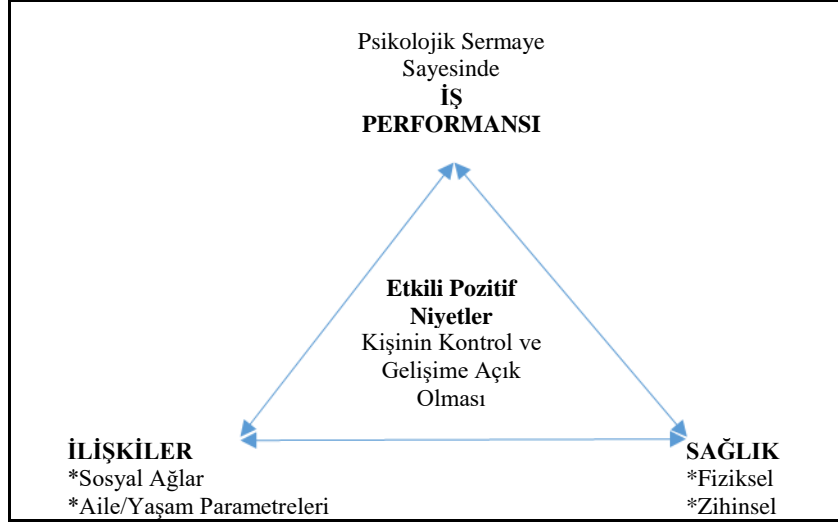
Şekil 3.2: Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları.

Şekil 3.2’de pozitif psikolojik sermaye boyutları ve içerdiği özellikler özetlenmiştir (Luthans ve Youssef, 2004: 152). Pozitif psikolojik sermaye bu boyutların tek tek toplamından daha fazla bir etkiye sahiptir. Bu yüzden boyutları ayrı ayrı değerlendirmek tüm yapıyı açıklamada yetersiz kalmaktadır (Luthans vd., 2007b: 550).

3.5.1 Öz Yeterlilik

Öz yeterlilik, Albert Bandura’nın (1982; 1997) Sosyal Bilişsel Teorisi’ne (Sosyal Öğrenme Teorisi) ve diğer araştırmalarına dayanmaktadır (Luthans, 2010: 234).

Bandura’nın önerdiği bu teori Şekil 3.3’te gösterilmektedir. Örneğin bireylerin sağlığı, ilişkileri ve iş performansı arasında karşılıklı bir etkileşim vardır (Bireylerin sağlığı, ilişkilerini ve ilişkileri, sağlıklarını, sağlıkları, işlerini ve işleri, sağlıklarını etkiler) (Stajkovic ve Luthans, 2010: 201).



Şekil 3.3: Bandura'nın sosyal bilişsel teorisi.

Öz yeterlilik, bir bireyin belirli bir görevi yerine getirmek ve başarıyla yürütebilmek için gerekli motivasyonu, bilişsel kaynakları ve gerekli hareket tarzlarını harekete geçirme konusundaki kabiliyetlerini ifade eder (Stajkovic ve Luthans, 1998: 66).

Sosyal bilişsel teoride kökleri olan ve zengin bir destek geçmişi olan öz-yeterlilik en güçlü teorik altyapıya sahip pozitif psikolojik sermaye bileşenidir (Avey vd., 2006: 45).

Bandura (1997) özyeterlilik gelişimi için kaynak olarak görev ustalığı, vicdanlı öğrenme veya rol modelleme, sosyal yayılma ve psikolojik veya fizyolojik uyarılmayı tanımlamaktadır (Avey vd., 2006: 46).

Stajkovic ve Luthans'a (1998: 69) göre öz yeterlilik düzeyi dört temel unsurdan etkilenmektedir:

- Bunlardan birincisi ve aralarında en önemlisi uzmanlık deneyimidir. Kişilerin bir görevde başarılı olmak için öz yeterliliği üzerinde doğrudan etkilidir.
- Dolaylı deneyimler ise benzer işleri yapan kişileri gözlemlemek ve bundan cesaret almayı tanımlar. Benzerlikler ne kadar fazla ise gözlem yapan bireyin öz yeterlilik seviyesine katkı yapmış olur.
- Sosyal ikna: Kişilerin hedeflerini ve görevlerini yerine getirirken güvenilir ve yetkili olduğu düşünülen kişi tarafından cesaretlendirilmesidir ve öz yeterliliğe katkı yapar.
- Dördüncü ana öz yeterlilik kaynağı, psikolojik ve duygusal uyarılmadır. Bu etkililik bilgisi kaynağı önemlidir, çünkü insanlar psikolojik ve / veya duygusal

aktivasyonları kırılabilirlik ve işlevsizlik belirtileri olarak algılama eğilimindedir. Psikolojik uyarılma ise kişilere göre farklıdır ve öz yeterlilik düzeyini etkiler.

Sonuç olarak yüksek verimlilik inancı olan çalışanlar, psikolojik uyarılmayı enerji verici bir faktör olarak görebilirken, düşük verimli çalışanlar bunu performans düşürücü olarak görme eğilimindedir.

Öz yeterlilik düzeyi düşük olan insanlar verilen zor işleri tehdit olarak algıladıkları için kaçma eğilimindedirler.

Belirlenen hedeflere zayıf bağlılık gösterirler. Başarılı bir şekilde nasıl olunurunu yerine kendi kendilerine odaklanırlar. Zorlu görevler karşısında kendi eksiklikleri, karşılaştıkları engeller ve olumsuz sonuçlar üzerinde dururlar. Yaşadıkları başarısızlıkların sonunda öz yeterliliklerini kazanmaları daha uzun sürer. Çünkü yaşadıkları başarısızlıkları yeteneksizliklerine bağlarlar ve yeteneklerine olan inançlarını çabuk kaybederler. Kolaylıkla mağdur olur ve depresyona girerler (Bandura, 1993: 144).

Öz yeterlilik algısının güçlü olduğu bireylerde ise başarı çok yönden desteklenir. Öz yeterliği yüksek kişiler zorluklara karşısında kaçmak yerine meydan okumayı tercih ederler. Kendilerine zorlu hedefler koyarak kendilerine olan güçlü bağları korurlar. Başarısız oldukları zaman analiz yaparlar. Daha fazla çaba göstererek veya tamamlayabilecekleri eksik bilgi ve yetenek gibi nedenlere bağlarlar. Başarısız olduklarında veya engellerle karşılaştıklarında kolayca öz yeterliliklerini kazanırlar. Tehlikeli durumlar karşı güven ve kontrol edebilecekleri bir yaklaşım güderler. Böylelikle etkili bir kişisel bakış açısı üretir, stres düzeyleri düşük, depresyona karşı korunurlar (Bandura, 1993: 144).

3.5.2 Umut

Umut, genel olarak hedeflenen amaçlara ulaşmak için bir takım yollar bulmak ve bu yolları kullanırken kişinin kendisini motive etmesi ve bu konuda algıladığı kapasitesi, olarak tanımlanmaktadır (Snyder vd., 2002: 253).

Pozitif psikolojide umut kurgusu, önemli bir teorik gelişime, araştırma desteğine sahiptir ve genellikle “güçlendirici bir düşünce biçimi” olarak kabul edilir (Luthans vd., 2010: 44).

Daha önceki pek çok yazar, umudu ölçmenin çok belirsiz ve ölçülse bile yararsız olduğunu için şüpheci ve kararsız kalmışlardır. Sophocles ve Nietzsche,

umudun aldatici olduğu ve insanlığa yararından daha fazla acıya neden olduğu sonucuna varmıştır (Snyder, 1995: 355).

Umut teorisini formüle ederken, Snyder, insanların genellikle hedefe yönelik olduğu varsayımıyla başladı; yani insanlar bir şeyi başarmaya çalışacak şekilde davranırlar (Luthans vd., 2010: 44).

Snyder, umut içeren iki bileşen olduğunu belirlemiştir: kararlılık (irade) ve yollar (Snyder, 2000; Snyder, Rand ve Sigmon, 2002). Böylece, hedefler hakkında düşünürken, insanlar kararlılık ve yollarını bilişsel olarak analiz ederler. Sokak dilinde, bir yere ulaşmak için “irade ve yol” birlikte gerekir. Bu nedenle, yüksek umut, yüksek zihinsel enerji hissini ve hedeflere giden yolu yansıtır. Daha spesifik bir dilde (Snyder vd., 1991: 571) ümidi “karşılıklı olarak türetilmiş başarılı (a) irade (hedefe yönelik belirleme) ve (b) yollara (hedeflere ulaşma yollarının planlanması). Dayanan bilişsel bir küme olarak tanımlamıştır.” (Snyder, 1995: 355).

Umudun geliştirilmesinde bazı özellikli yaklaşımlar başarılı olmuştur. Bunlar:

Hedef belirleme: Umut teorisi doğrultusunda, hedefler içselleştirildiğinde ve kararlaştırıldığında ve hedef başarısı kendi kendini düzenlediğinde performans kazanımları elde edilir.

Esnek hedefler: Umut düşüncesini geliştirmek için elverişli olan hedeflerin spesifik, ölçülebilir, zorlayıcı ve henüz başarılabilir olması gerekir.

Başaklandırma: Başaklandırma yaklaşımı, umutlu hedeflere ulaşmanın ayrılmaz bir parçasıdır. Basamak sürecinde zor, uzun vadeli ve hatta bunaltıcı hedefler daha küçük, yakın yönetilebilir kilometre taşlarına bölünür.

Katılım: Aşağıdan yukarıya karar verme ve iletişim, katılım olanakları, çalışanların güçlendirilmesi, birleşme, delegasyon ve artan özerklik konularına verilen önem, istenen işyeri sonuçlarını vurgular. Örneğin, çalışmalar bu tür katılımın performans artışı ve çalışan memnuniyeti, bağlılık ve psikolojik katılım ve tanımlama gibi diğer istenen davranışsal sonuçların arttırılması açısından işe yaradığını göstermiştir.

Ödül sistemleri: Davranışsal performans yönetimi konusundaki zengin bilgi birikimi, güçlendirdiğiniz şeyi elde ettiğinizden şüphe duymadığınızı gösterir. İçselleştirilmiş kontrol davranışı gösteren bireyleri ödüllendirmek amaca ulaşmaya katkı sağlar.

Kaynaklar: Günümüzün sürekli değişen, hiper-rekabetçi ortamında, hedeflere ulaşma çabalarında tıkanmalara karşı sinir bozucu olmak kaçınılmazdır. Böylece, umudun sürdürülmesi ve arttırılması için alternatif yollar kritik önem kazanmaktadır. Öncelikleri belirlenmiş kaynakların etkin tahsisi, umudun sürdürülmesi ve elde edilmesi için hayati öneme sahiptir.

Stratejik uyum: Çağdaş stratejik yönetim perspektifleri, mevcut küresel çalışma ortamında rekabet avantajı için insan kaynaklarının önemini birincil kaynak olarak görmezden gelme eğilimindedir. Finansal kaynakların ve maddi kaynakların en yüksek getiriye elde ettikleri yerlere tahsis edilmesi, irade ve ümit yollarının geliştirilmesi, insan kaynağının yerleştirilmesi ve geliştirilmesinin her çalışanın yetenekleri ve güçlü yönleriyle dikkatli bir şekilde hizalanmasını zorunlu kılar.

Eğitim: İnsan kaynaklarının en önemli varlıkları olduğu inancıyla hareket eden ve eğitim yoluyla insanlarına yatırım yapan kuruluşların bile, temel eğitim felsefelerinin benimsenmesinde ve eğitim programlarının uygulanmasında dikkatli olmaları gerekmektedir (Luthans, vd., 2007: 68-78).

3.5.3 İyimserlik

İyimserlik, olumlu durumları kişisel, kalıcı ve yaygın nedenlere ve olumsuz durumları ise dış etkenlere, geçici ve duruma özgü nedenlere bağlamaktadır. Diğer yandan karamsarlık ise tam tersi olumlu olayları dışsal, geçici ve duruma özgü nedenlere bağlarken; olumsuz olayları içselleştirir ve kişisel, kalıcı ve yaygın nedenlere bağlar (Seligman, 1998: 207). Pozitif psikolojik sermayede gerçekçiliğin (Schneider, 2001: 254), esnekliğin (Peterson, 2000: 48) ve iyimserliğin (Luthans vd., 2007b: 54) üzerinde durulur.

Pozitif psikolojik sermaye bileşini olarak iyimserlik sorumlu ve uyarlanabilir bir iyimserlik biçimidir. Başarılar için kredi almadan ve başarısızlıkları dışlamadan önce hem olumlu hem de olumsuz olayların nedenleri ve sonuçlarını dikkate alır ve onlardan ders çıkarır. Bu tür iyimserliğin faydası iş hayatında çok önemlidir. Günümüzün örgütsel ortamında, sorumluluk ve hesap verilebilirlik zorunlu hale gelmiştir (Nelson ve Cooper, 2007: 15).

Pozitif psikolojik sermayenin bileşimi iyimserlik için etkili gelişimsel yaklaşımlar üç aşamalı süreçle açıklanır. Bunlar: Geçmişe karşı hoşgörü, şimdiki zamanın değerini bilme ve gelecek için fırsat arayışıdır (Schneider, 2001: 254).

Yöneticiler ve çalışanlar durumlarının gerçekleri ile çırpınırken, gerçekleri algılardan ayırt etmede duyarlı olmaları, kendi kontrolleri dışındaki talihsizliklerin şüphesinden yararlanmalarını sağlama konusunda duyarlı olmaları gerekir. Suçluluk veya utanç duygularını tutmanın faydasını dikkatlice değerlendirmelidirler, çünkü bu olumsuz duyguların iyimserliğe bozucu bir etkisi olabilir. Bir durumu olumlu olarak değerlendirmelerini ve öğrenmelerini aksatabilir. Ayrıca gelecekteki risk almayı engelleyebilir ve durgunluk ve kayıtsızlık ile sonuçlanabilir. Bu olumsuz düşünceler ve duygular gerçekçi bir şekilde hiçe sayıldıktan sonra, daha iyi bir geleceğe yol açması gereken iyimser, olumlu düşüncelerle değiştirilebilir. Kısacası iyimserlik, bireyin şimdiki ve gelecekteki başarıya dair olumlu bir atıf (iyimserlik) yapmakla nitelendirdiği gelişme halidir (Nelson ve Cooper, 2007: 16).

3.5.4 Psikolojik Dayanıklılık

Dayanıklılık, bireylerin olumsuz durumlardan ve hatta dramatik olumlu değişimlerde bile kendini toparlaması olarak açıklanabilir (Luthans vd., 2010: 9). Coutu (2002: 49)' ya göre dayanıklı bireyler genel olarak, gerçeği olduğu gibi kabul eden, hayatın anlamlı olduğuna dair inancı fazla, önemli değişimlere doğaçlama ve uyum yeteneklerinin olması şeklinde tanımlanabilir. Dayanıklı örgütler ise, etkili güçlü yapıları, ilişkileri, gerçeklik duyguları, değişime karşı tutumları, farklılaşmaları ve iletişim boyutları ile tanımlanırlar (Hind vd., 1996: 20). Bu tanımlara göre dayanıklılık, şanslı ve risksiz bir hayat anlamına gelmemektedir, daha ziyade risklere ve olumsuz durumlara rağmen kıt kaynakların daha şanslı bir hayata doğru etkin bir şekilde yönetilmesi anlamına gelmektedir (Nelson ve Cooper, 2007: 16). Bu doğrultuda, Masten ve Reed (2002: 75), dayanıklılığı birey seviyesinde önemli sıkıntılar ve riskler karşısında olumlu adaptasyon kalıpları olarak karakterize etmektedirler. Worline ve arkadaşları (2002) ve Klarreich (1998), dayanıklılığı örgüt seviyesinde, gerginliği absorbe eden, tutarlılığı koruyan ve toparlanmak için gerekli kapasiteler ile donatılmış organizasyonun yapısal ve süreçsel dinamikleri olarak tanımlamaktadırlar.

Pozitif psikolojik sermayenin bileşeni dayanıklılık için birçok strateji üç sınıf altında sınıflandırılmaktadır; kaynak odaklı stratejiler, risk odaklı stratejiler ve süreç odaklı stratejiler (Masten, 2001:228; Masten ve Reed, 2002: 78). Kaynak temelli stratejiler örgüt seviyesinde, finansal yapısal, teknolojik kapasiteler iken, birey

seviyesinde sosyal, insani ve psikolojik kapasitelerdir (Luthans vd., 2004:46; Luthans vd., 2006b: 2; Youssef ve Luthans, 2005). Bu varlık odaklı gelişim stratejileri, çeşitli risk faktörlerini ve sıkıntı zamanlarını azaltmaya yardımcı olabilir. Risk odaklı dayanıklılık stratejileri, çeşitli koruyucu mekanizmalar yoluyla riske maruz kalmanın proaktif olarak azaltılmasıyla ilgilidir (Nelson ve Cooper, 2007: 16).

Umut ve iyimserlik gibi, dayanıklılığın gelişimi, pozitif olanı vurgulamak ve negatif ortadan kaldırmak veya azaltmakla sınırlı değildir. Bunun ötesinde, proaktif olarak riskleri hesaplamak ve bu risk faktörlerini gelecekteki büyüme ve gelişme için fırsatlara dönüştürebilen çeşitli varlıklardan yararlanmaktır (Nelson ve Cooper, 2007: 17). Süreç odaklı stratejiler, olumsuzlukların ve başarıların etkili bir şekilde ele alınmasını, beklenmedik büyüme ve öğrenme alanlarında, birinin orijinal performans seviyesinin ötesinde kendisini toparlamasına neden olan kaynak ve risk faktörleri arasındaki dinamik etkileşimleri olarak vurgulanmaktadır (Luthans vd., 2006; Reivich ve Shatte, 2002; 122 Ryff ve Singer, 2003: 25; Sutcliffe ve Vogus, 2003: 20; Youssef ve Luthans, 2005). Diğer bir deyişle, zorluklarla yüzleşmenin kaçınılmazlığına rağmen, dayanıklılık gelişimi için zorluklarla etkin bir şekilde baş etmek gerekebilir (Nelson ve Cooper, 2007: 17).

Kamu kurumları belli işlerin belli kurallara göre yapıldığı, belli bir düzen ve hiyerarşinin olduğu yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunların dışında farklı liderlik davranışları görülen kamu kurumlarında yukarıda bahsedilen kavramların personelin psikolojik dayanıklılığını etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu yüzden yapılan çalışmada psikolojik dayanıklılık boyutu ele alınmış ve kamu kurumlarında liderlik tarzları, kurallar ve hiyerarşi karşısında nasıl etkilendiği incelenmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK TARZLARININ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN PERSONELİN PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞI ÜZERİNE ETKİSİ: KAMUDA BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemine değinilmiş, yurtiçi ve yurtdışında yapılan çalışmalar incelenmiştir. Konu ile ilgili çalışmalar ikili gruplar halinde incelenmiştir. İncelenen çalışmalar doğrultusunda araştırma sorusu oluşturulmuş model ve hipotezler geliştirilerek evren ve örnekleme dair bilgiler verilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçek ve boyutlara dair bilgiler verilmiş ve daha sonra analiz sonuçları açıklanmıştır.

4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde örgütler, toplumun gelişmesine ve refahına büyük katkı sağlamaktadırlar. Toplumun gelişmesinde örgütler arasında kamu kurumlarının da önemli bir yeri vardır. Bu sebeple iyi bir şekilde amaçlarına uygun ve sürekli kendilerini geliştiren bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Bu çerçevede örgütsel psikoloji alanında yapılan çalışmalar örgütün gelişmesine fayda sağlamaktadırlar. Bu araştırmanın amacı bir kamu kurumunda çalışan personelin, yöneticilerin liderlik tarzları ve örgüt kültürünün psikolojik dayanıklılıklarına olan etkisini irdelemektir. Bu sayede kurumların kendini geliştirme konusunda ve çalışan motivasyonunun artırılmasında faydalı olunabilecektir.

Çalışanların psikolojik dayanıklılıkları organizasyonların başarılı olmalarında önemli bir yere sahiptir. Bir kamu kurumunun çalışanlarının psikolojik dayanıklılıkları liderlik tarzları ve örgüt kültürü bakımından ne yönde etkilendiklerini incelemek kurum açısından faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışma örnek teşkil edeceği için diğer kamu kurumları ve özel sektör açısından da önemli bir araştırma olacağı düşünülmektedir.

4.2 Yapılan Çalışmalar

Liderlik tarzları, örgüt kültürü ve psikolojik dayanıklılığın tek bir çatı altında incelendiği yeterli sayıda çalışma olmaması nedeniyle, çalışmalar ikili gruplar halinde incelenmiştir.

4.2.1 Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Ogbonna ve Harris (2000) Birleşik Krallıktaki şirketlerde yapmış oldukları çalışmada destekleyici liderliğin rekabetçi kültürü pozitif yönde, işlemsel liderliğin yenilikçi ve rekabetçi kültürü negatif yönde, katılımcı liderliğin ise rekabetçi ve yenilikçi kültürü pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Pennington vd., (2003) dönüştürücü liderliğin klan kültürü ve adhokrasi kültürü ile pozitif ilişkide olduğu; hiyerarşi kültürü ve pazar kültürleri ile negatif ilişkide olduğu görülmektedir.

Demir ve Okan (2008), tarafından yapılan çalışmada Bass (1985) tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik ölçeği kullanılmıştır. Çalışmada Türk yöneticilerin liderlik tarzları belirlenmeye çalışılmış ve değişik kültürlerdeki liderlerin sergiledikleri davranışlarında farklılıkların olabileceğini ve çalışanların liderlerden beklentilerinde o yönde değişebileceğini ortaya konmuştur.

Öztop (2008) de yapmış olduğu yüksek lisans tez çalışmasında Gebze'de faaliyet gösteren firma çalışanları üzerinde çalışmalar yapmıştır. Çalışmasında dönüştürücü liderliğin adhokrasi kültürü, klan kültürü ve pazar kültürünü pozitif yönde etkilediği ancak, hiyerarşi kültürünü etkilemediği sonuçları ortaya çıkmıştır. İşlemsel liderliğin ise, adhokrasi kültürü ve klan kültürünü etkilemediği, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürünü pozitif yönde etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır.

Simosi ve Xenikou (2010)'un Yunanistandaki bir hizmet işletmesinde yapmış oldukları çalışmada dönüştürücü liderliğin ve işlemsel koşullu ödüllendirmenin hümanistik, başarı, danışmacı ve kendini gerçekleştirme kültürü üzerinde pozitif etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Acar (2013)'ün yapmış olduğu çalışmada lojistik işletmelerinde işlemsel liderlik boyutlarının adhokrasi kültürü üzerinde etkisinin olmadığı, hiyerarşi kültürünü pozitif yönde ilişkide olduğu, klan kültürü ve pazar kültürünü kısmen ilişkide olduğu görülmüştür. Dönüştürücü liderlik boyutlarından karizma, ilham

kaynağı ve bireysel ilginin klan kültürü üzerinde pozitif yönde ilişkisi varken, karizma ve ilham kaynağı boyutlarının hiyerarşi kültürü ve adhokrasi kültürü üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmektedir. Pazar kültürü üzerinde ise sadece karizma boyutunun pozitif etkisinin olduğu görülmektedir.

Yücel vd (2013)'nin Uşak'ta çalışan öğretmenler üzerinde yapmış oldukları çalışmada hem insana ve işe yönelik liderlik davranışının örgüt kültürü üzerinde ilişkisi incenemiştir. İnsana ve işe yönelik liderlik tarzı klan ve adhokrasi kültürü ile pozitif ilişkide olduğu hiyerarşi kültürü ile negatif ilişkide olduğu ortaya çıkmıştır.

Shurbagi (2014), Ulusal Petrol Kuruluşunun çalışanları ile yaptığı çalışmada, örgüt kültürünün alt boyutları arasındaki ilişki olumlu olduğunda, dönüşümcü liderlik ile iş tatminine etki ettiğini ortaya koymuştur.

4.2.2 Liderlik Tarzları ve Psikolojik Dayanıklılık ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Jensen ve Luthans (2006)' da girişimciler üzerinde yapmış oldukları çalışmada pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik, umut, psikolojik dayanıklılık, özyeterlilik boyutları ile otantik liderlik davranışı ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğunu sonucuna varmışlardır.

Walumbwa vd. (2011: 8)'e göre otantik liderlerin grupta etkililiğinin oluşmasında dayanıklılık, umut, iyimserlik ve özyeterlilik boyutlarının pozitif sonuçlar doğurma konusunda dolaysız etkiye sahip oldukları görülmüştür.

Eid J. vd., (2012)' de liderlik, psikolojik sermaye ve güvenlik araştırmasında, otantik liderliğin psikolojik sermayenin alt boyutları ile pozitif ilişkide olduğunu gözlemlemiştir.

Karatürk (2015) yapmış olduğu yüksek lisans tez çalışmasında elektronik sektöründeki bir firmada 1192 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Liderlerin otantik liderlik bileşenleri ile psikolojik sermayeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Karaduman (2017) yapmış olduğu çalışmada farklı sektörlerden çalışanlar dahil edilerek amirlerin hizmetkar liderlik davranışlarının çalışanların psikolojik sermayeleri ölçümlenmiştir. Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile amirlerinin algılanan hizmetkâr liderlik davranışları arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Psikolojik dayanıklılık boyutu ile hizmetkâr liderlik

boyutlarından “affetme” boyutu dışındaki tüm alt boyutların pozitif ve anlamlı ilişkide olduğu görülmektedir.

4.2.3 Örgüt Kültürü ve Psikolojik Dayanıklılık ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Çetin vd., (2013) yapmış oldukları çalışmada sürdürülebilir rekabet avantajı açısından psikolojik sermayeye etki eden destekleyici örgüt kültürü ve kontrol odağının doğrudan ve dolaylı etkilerini araştırmışlardır. Bir firmanın 211 çalışanı üzerinde yapılan araştırmada, destekleyici örgüt kültürünün çalışanlarının psikolojik sermaye ve psikolojik sermayenin alt boyutlarına (psikolojik dayanıklılık, iyimserlik, umut, özyeterlilik) olumlu etki gösterdiği görülmüştür.

Lecture vd. (2017) yaptıkları çalışmada Çin’de devlete ait büyük bir petrokimya şirketinde 377 yönetici ve çalışanlar üzerinde, kurum kültürünün ve psikolojik sermayenin iş performansı üzerinde etkili olup olmadığını araştırmışlardır. Kurum kültürünün psikolojik dayanıklılık, umut, iyimserlik ve özyeterlilik ile pozitif ilişkide olduğu gözlemlenmiştir.

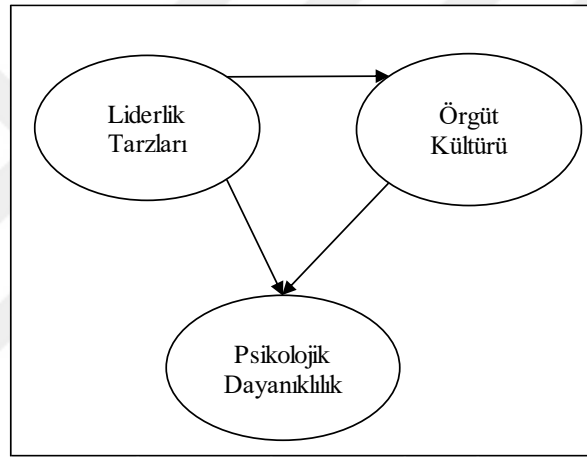
Altan ve Özpehlivan (2018) yaptıkları çalışmada bilişim sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracılık rolünün hangi düzeyde ve yönde etkilediğini araştırmışlardır. Çalışmanın örneklemini 261 bilişim sektörü yöneticisi oluşturmuştur. Örgüt kültürü ile psikolojik sermaye arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

4.3 Araştırma Sorusu

Günümüzde; insanı etkileyen ve günden güne artan pek çok faktör vardır. Bunlar: Kültürel, politik, bilimsel ve sosyoekonomik faktörlerdir. Çalışanların sürdürülebilir rekabet avantajı yakalamada büyük pay ve emeklerinin olduğu örgütler tarafından bilinmektedir. Bu yüzden psikolojik sermaye kavramı önem kazanmıştır (Çetin vd., 2013: 99). Yukarıda sıralanan çalışmalardan yola çıkarak psikolojik dayanıklılığın liderlik tarzları ile ve örgüt kültürü ile ilişkide olduğu düşünülmüş ve kamu kurumunda çalışan personelin bu değişkenlerden ne derece etkilendiğini ölçmek amacıyla aşağıdaki hipotezlerin sınanması amaçlanmıştır.

4.4 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Yapılan literatür araştırmaları ve elde edilen sonuç bilgiler çalışmanın modeli ve hipotezlerin oluşturulmasında etkili olmuşlardır. Çalışmada model oluşturulmadan önce değişkenler belirlenmiştir. Modelde toplam 3 değişken vardır bunlardan liderlik tarzları ve örgüt kültürü bağımsız değişken, psikolojik dayanıklılık ise bağımlı değişken olarak seçilmiştir. Liderlik tarzlarının mı örgüt kültürünü yoksa örgüt kültürünün mü liderlik tarzlarını etkilediği bir araştırma sorusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan çalışmalarda incelendiği zaman liderlik tarzlarının örgüt kültürünü etkilediği varsayılarak model oluşturulmuştur. Bu bağlamda oluşturulan model aşağıda yer almaktadır.



Şekil 4.1: Araştırmanın modeli.

Çalışmanın modeline ve amacına göre kurulan hipotezler ise aşağıda belirtilmiştir:

- H1: Dönüşümcü liderlik tarzı, hiyerarşi eğilimi üzerinde etkilidir.
- H2: Dönüşümcü liderlik tarzı, kuralcılık eğilimi üzerinde etkilidir.
- H3: Dönüşümcü liderlik tarzı, psikolojik dayanıklılık üzerinde etkilidir.
- H4: Sürdürümcü liderlik tarzı, hiyerarşi eğilimi üzerinde etkilidir.
- H5: Sürdürümcü liderlik tarzı, kuralcılık eğilimi üzerinde etkilidir.
- H6: Sürdürümcü liderlik tarzı, psikolojik dayanıklılık üzerinde etkilidir.
- H7: Serbestlik tanıyan liderlik tarzı, hiyerarşi eğilimi üzerinde etkilidir.
- H8: Serbestlik tanıyan liderlik tarzı, kuralcılık eğilimi üzerinde etkilidir.
- H9: Serbestlik tanıyan liderlik tarzı, psikolojik dayanıklılık üzerinde etkilidir.
- H10: Hiyerarşi eğilimi, psikolojik dayanıklılık üzerinde etkilidir.

H11: Kuralcılık eğilimi, psikolojik dayanıklılık üzerinde etkilidir.

4.5 Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmanın varsayımları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- Araştırmada kullanılan ölçeklerin, geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmaktadır.
- Katılımcıların, soruları objektif ve samimi bir şekilde yanıtladığı varsayılmaktadır.
- Araştırma kapsamında incelenen değişkenler arasındaki ilişkilerin, araştırılmak istenilen ilişkileri açıkladığı varsayılmaktadır.
- Seçilen örneklem sayısı, evreni temsil edebilecek nitelik ve nicelikte olduğu varsayılmaktadır.

Araştırma sürecinde kabul edilen sınırlılıklar aşağıdaki başlıklar altında ifade edilmiştir:

- 2018-2019 yıllarında kurumda idareci pozisyonunda çalışmayan kamu personeli ile sınırlıdır.
- Araştırma kapsamında kullanılan veri toplama araçları ile sınırlıdır.
- Verilerin analizinde kullanılan istatistikî yöntemlerle sınırlıdır.
- Araştırma örnekleme giren personelin görüşleri ile sınırlıdır.

4.6 Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini merkez ve taşra teşkilatı bulunan bir kamu kurumu oluşturmaktadır. Araştırma için seçilen kamu kurumunun 2018 yılı sonu faaliyet raporu incelendiğinde merkez teşkilatlanmasında yönetici pozisyonunda olmayan toplamda 1104 personel olduğu belirlenmiştir. Araştırma kapsamında evrenin tamamına erişmek mümkün olamayacağından örneklem yoluna başvurulmuştur. Bu yüzden evreni temsil etme açısından basit tesadüfi örnekleme tekniği kullanılmıştır. Evreni temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde (Salant ve Dillman, 1994: 55):

$$n = Nt^2 pq / d^2 (N-1) + t^2 pq$$

N: Hedef kitlenin birey sayısı

n: Örnekleme alınacak birey sayısı

- p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)
q: İncelenen olayın görülmeiştir sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)
t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değeri
d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen \pm örnekleme hatasıdır.

formülü kullanılarak %95 güven aralığında %10 örnekleme hatası ile ulaşılması gereken örnekleme aralığı $n=88$ olarak hesaplanmıştır. Çalışma verilerinin toplanması amacıyla oluşturulan anket formu katılımcılara hem elden hem de internet üzerinden anket sistemi aracılığı ile ulaştırılmış ve katılımcıların ankete samimi cevaplar vermeleri istenmiştir. Çalışma kapsamında 240 katılımcıya anket gönderilmiş olup, 210 katılımcı anketlere geri dönüş yapmıştır. Geri dönüş yapılan anketlerden eksiksiz olarak doldurulan 204 anket değerlendirilmeye alınmıştır. Değerlendirmeye katılan 204 kişi ile %95 doğrulukta %6.2 örnekleme hatası ile çalışma evreni temsil edilmiştir.

Araştırmaya katılan personelin demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzdeler aşağıda yer almaktadır:

Tablo 4.1: Örnekleme ile ilgili betimleyici istatistikler.

Medeni haliniz?		
	Sayı	%
Evli	148	72,5
Bekâr	51	25,0
Diğer	5	2,5
Cinsiyetiniz?		
Kadın	117	57,4
Erkek	87	42,6
Atama sayınız?		
1	136	66,7
2	42	20,6
3	15	7,4
4 ve daha fazla	11	5,4
Amiriniz ile ne sıklıkta görüşürsünüz?		
Neredeyse hiç	12	5,9
Haftada birkaç kez	59	28,9
Her gün	83	40,7
Günde birkaç kez	50	24,5

Katılımcılardan %72,5'i (148 kişi) evli, %25'i (51 kişi) bekârdır. Evli veya bekâr haricinde bir medeni duruma sahip olanların oranı ise %2,5'tir (5 kişi) . Ayrıca örneklemin kadın olanların oranı %57,4'i (117 kişi) kadın, %42,6'sı (87 kişi) ise erkektir.

Örneklem gördükleri atama sayılarına göre değerlendirildiği zaman 1 kere atama görenlerin oranı %66,7 (136 kişi), 2 kere atama görenlerin oranı %20,6 (42 kişi), 3 kere atama görenlerin oranı %7,4 (15 kişi), 4 ve daha fazla atama görenlerin oranı ise %5,4'tür (11 kişi).

Katılımcılara yöneltilen amir ile görüşme sıklıkları dikkate alındığında, neredeyse hiç diyenlerin oranı %5,9 (12 kişi), haftada birkaç kez diyenlerin oranı %28,5 (59 kişi), her gün diyenlerin oranı %40,7 (83 kişi), günde birkaç kez diyenlerin oranı ise %24,5'tir (50 kişi).

Tablo 4.2: Katılımcıların demografik özellikleri

	Min.-Maks.	Ort±Ss
Yaşınız?	25-64	40.89±10.57
Toplam çalışma yılınız?	1-42	16.66±10.91
Kurumda çalışma süreniz (yıl olarak) ?	1-42	14.07±10.27

Katılımcıların yaşlarına bakıldığı zaman 25 ile 64 arasında olduğu ve katılımcıların yaş ortalamasının 40.89 olduğu görülmektedir.

Kurumda çalışanların hem toplam çalışma yılları hem de kurumda çalışma yılları dikkate alındığı zaman katılımcıların 1 yıl ile 42 yıl arasında tecrübeye oldukları görülmektedir. Katılımcıların toplam çalışma yıl ortalaması %16.66; kurumda çalışma yıl ortalaması ise %14.07 olarak çıkmıştır.

4.7 Veri Toplama Araçları

Araştırmada Bernard BASS tarafından 1985 yılında hazırlanmış olduğu çoklu faktörlere dayanan liderlik ölçeği kullanılmıştır. Türkçe'ye Akdoğan (2002) tarafından çevrilmiş 3 alt boyutta incelenmiştir. Bu alt boyutlar; dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik tarzlarıdır. Alt boyutların cronbach alpha katsayıları 0.70 ile 0.95 arasında kalmıştır. Kullanılan ölçek beş basamaklı Likert tipi bir ölçektir ve “(5) Kesinlikle Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Fikrim Yok, (2) Katılmıyorum ve (1) Kesinlikle Katılmıyorum” gibi ifadeler vardır. Ölçeğin, Grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından önde tutar.”, “Çalışanların farklı ihtiyaç, yetenek ve isteklere sahip olduğunu düşünür.”, “Amaçlara ulaşılacağına inandığımı ve güvendiğini ifade eder.” gibi 36 adet maddeden oluşan bir yapısı vardır. Yapılan çalışmada liderlik ölçeği güvenilirlik açısından değerlendirildiğinde cronbach alpha katsayısı dönüşümcü liderlik boyutu için 0.90, sürdürümcü liderlik boyutu için 0.74, serbestlik tanıyan liderlik boyutu için

0.72 çıkmıştır. Liderlik tarzları ölçeği tüm boyutlarıyla birlikte değerlendirildiğinde ise güvenilirlik katsayısı 0.76 olarak tespit edilmiştir. Kullanılan liderlik ölçeği ve boyutları Tablo 4.3'te gösterilmektedir.

Tablo 4.3: Liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutları ve maddeleri.

Boyut sırası	Boyut	Ölçekteki Madde Numarası
1	Dönüşümcü	6 - 9 - 10 - 13 - 14 - 18 - 23 - 25 - 34 - 36 - 2 - 8 - 30 - 32 - 15 - 19 - 29 - 31 - 35
2	Sürdürümcü	1 - 16 - 11 - 4 - 21 - 22 - 24 - 26 - 27 - 3 - 12 - 20
3	Serbestlik T.	5 - 7 - 17 - 28 - 33

Çalışmada ayrıca ölçek faktör yapısını doğrulamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuş ve modelin tutarlılığı açısından regresyon ağırlıkları düşük olan maddeler çıkarılmıştır. Dönüşümcü liderlik boyutunda; 6, sürdürümcü liderlik boyutunda; 1, 4, 22, 24, 27, 3, 12, 20 numaralı maddeler çıkarılmıştır.

Araştırmada kullanılan örgüt kültürü ölçeği Danışman ve Özgen (2003) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte toplam 9 boyut ve 53 soru bulunmaktadır fakat yapılan çalışma için seçilen kuralcılık eğiliminde 3 adet hiyerarşi eğiliminde ise 6 adet soru bulunmaktadır (*işaretleli madde ters puanlanmıştır). Örgüt kültürü ölçeği ve ölçeğin alt boyutları ile madde numaraları Tablo 4.4'te gösterilmektedir. Alt boyutlara ait sorular, 5'li Likert tipinde "(5) Kesinlikle Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Fikrim Yok, (2) Katılmıyorum ve (1) Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde düzenlenmiştir. Kuralcılık eğilimi literatürde bürokrasi ve kontrol eğilimi olarak da adlandırılmaktadır. Ölçekteki maddeler "Statüler arasında sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde farklılık yoktur", "Çalışanlar rahatça serbest bir şekilde hareket edebilir", "Amirlere saygı son derece önemlidir", ifadelerine yer verilmiştir. Ölçek ve alt boyutları daha önce farklı çalışmalarda da kullanılmış ve geçerlilik güvenirliliği test edilmiştir. Danışman ve Özgen (2003), yapmış oldukları çalışmalarda ölçeğin güvenilirlik katsayıları hiyerarşi boyutu için 0.66 kuralcılık eğilimi için 0.66 olarak tespit etmiştir.

Yapılan çalışmada, ölçeğin güvenilirlik düzeyini düşüren maddeler çıkarıldığı zaman cronbach alpha katsayısı kuralcılık eğilimi için 0.89, hiyerarşi eğilimi için 0.71 çıkmıştır.

Tablo 4.4: Örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutları ve maddeleri.

Boyut sırası	Boyut	Ölçekteki Madde Numarası
1	Hiyerarşi	1 - 2 - 3 - 4* - 5 - 6
2	Kuralcılık	7 - 8 - 9

Ölçek ayrıca faktör yapısı doğrulanması amacıyla doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuş ve modelin tutarlılığı açısından regresyon ağırlıkları düşük olan maddeler çıkarılmıştır. Hiyerarşi boyutunda; 1, 2, 4 numaralı maddeler çıkarılmıştır.

Çalışmada, literatürde sıkça kullanılan, Luthans ve arkadaşlarının (2007) geliştirdiği, Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçeye çevrilerek uyarlaması yapılan psikolojik sermaye ölçeği kullanılmıştır. Ölçek; Polatçı (2014) ve Yaşin'in (2016) çalışmalarında da kullanılmıştır. Ölçek, toplam 4 boyut ve 24 maddelik sorulardan oluşmaktadır. Ancak yapılan çalışmada 6 soruluk psikolojik dayanıklılık boyutu incelenmiştir (*işaretleli madde ters puanlanmıştır). Katılımcıların yargı cümlelerine katılıp katılmadıklarını tespit etmek için 6'lı likert tipi bir ölçekten yararlanılmıştır. Katılımcılardan, "(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Biraz Katılmıyorum, (3) Çok Katılmıyorum, (4) Biraz Katılıyorum, (5) Çok Katılıyorum ve (6) Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde yanıt vermeleri beklenmiştir.

Yapılan çalışmada psikolojik dayanıklılık boyutu güvenilirlik açısından incelendiğinde cronbach alpha katsayısı 0.77 çıkmaktadır.

Tablo 4.5: Psikolojik sermaye ölçeğinin alt boyutu ve maddeleri.

Boyut sırası	Boyut	Ölçekteki Madde Numarası
1	Psikolojik Dayanıklılık	1 - 2 - 3* - 4 - 5 - 6

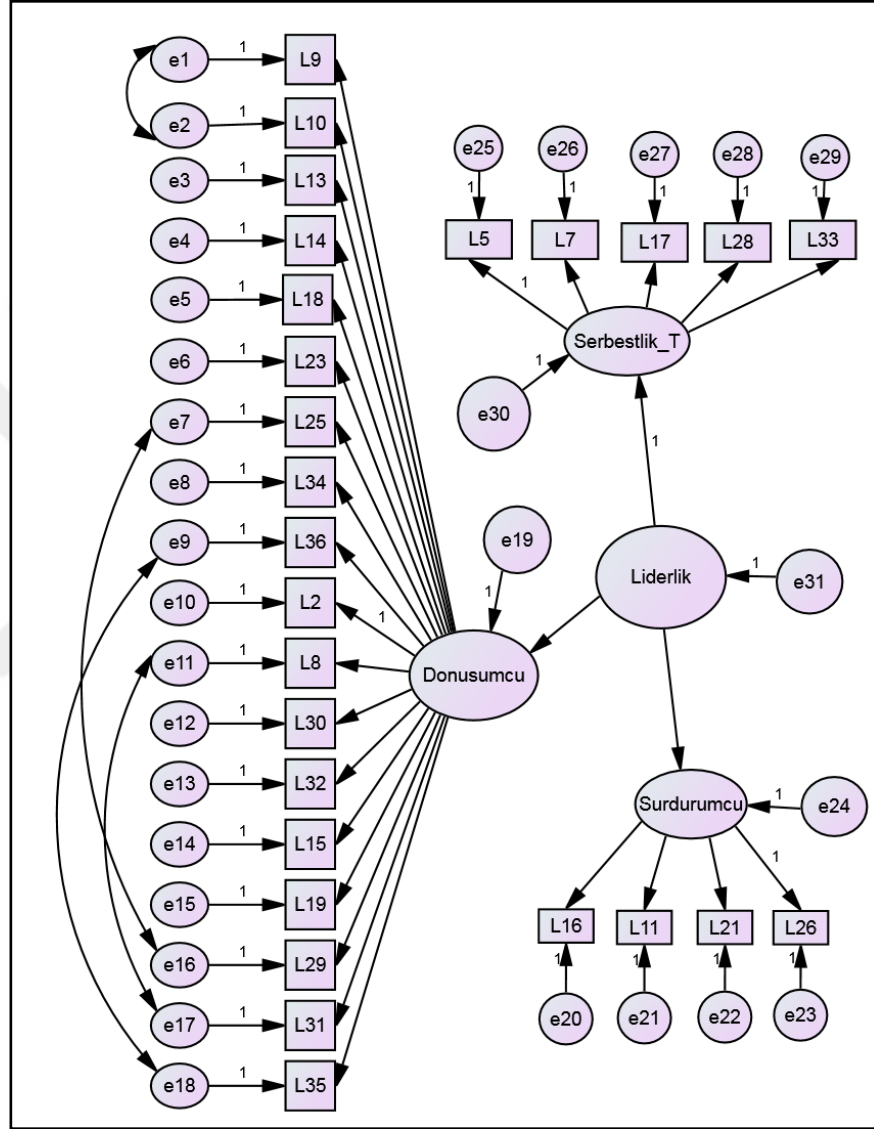
Psikolojik dayanıklılık boyutu ayrıca doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuş ve modelin tutarlılığı açısından regresyon ağırlığı düşük olan 3 numaralı madde boyuttan çıkarılmıştır.

4.7.1 Ölçeklere Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmada, ölçeklerin ve boyutların faktör yapısının test edilmesi ve uyum değerlerinin hesaplanması amacı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.. Bununla birlikte araştırmanın boyutları olan liderlik tarzları ölçeği, örgüt kültürü ölçeği ve

psikolojik dayanıklılık boyutunun birbirleri ile olan ilişkisinin bir bütün olarak incelenmesi amacıyla yol analizi yapılmıştır.

Liderlik tarzları ölçeği için kurulan model AMOS (Analysis of Moment Structures) 22 paket programı ile analiz edilmiştir. Modelde liderlik ölçeğinin alt boyutlar ile olan ilişkinin AMOS programı ile görüldüğü şekli aşağıdaki gibidir.



Şekil 4.2: Liderlik tarzları ölçeğinin değişkenler arası ilişkileri.

Model, iyileştirme indeksleri incelendiğinde ve gerekli düzenlemeler yapılarak birkaç defa analize edilmiştir. Yapılan düzenlemeler değişkenlerin alt boyutlarının ilişkilendirilmesi şeklinde yapılmıştır. Kurulan modelin ve değişkenler arası ilişkilerin aldığı değerler Şekil 4.2’de ve Tablo 4.6’da görülmektedir. Uyum indekslerinin sağlanması için L6, L1, L4, L22, L24, L27, L3, L12, L20 numaralı maddeler ölçekten çıkarılırken; e1 ile e2 hata terimleri arasında, e7 ile e16 hata

terimleri arasında, e9 ile e18 hata terimleri arasında, e11 ile e17 hata terimleri arasında, kovaryans oluşturulmuştur.

Tablo 4.6: Liderlik tarzları ölçeğinin regresyon ağırlıkları.

			Tahmin	Ss. H.	S. E. Tahmin	P
Dönüşümcü	<---	Liderlik	-0.827	0.131	-0.998	***
Sürdürümcü	<---	Liderlik	-0.948	0.128	-0.929	***
Serbestlik T.	<---	Liderlik	1		0.79	
L2	<---	Dönüşümcü	1		0.52	
L36	<---	Dönüşümcü	1.03	0.157	0.607	***
L34	<---	Dönüşümcü	1.315	0.184	0.699	***
L25	<---	Dönüşümcü	1.478	0.207	0.699	***
L23	<---	Dönüşümcü	0.951	0.172	0.471	***
L14	<---	Dönüşümcü	1.273	0.186	0.652	***
L13	<---	Dönüşümcü	1.359	0.202	0.628	***
L9	<---	Dönüşümcü	0.862	0.164	0.439	***
L8	<---	Dönüşümcü	1.252	0.189	0.617	***
L30	<---	Dönüşümcü	1.379	0.194	0.691	***
L32	<---	Dönüşümcü	1.624	0.218	0.761	***
L15	<---	Dönüşümcü	1.65	0.226	0.729	***
L19	<---	Dönüşümcü	1.519	0.21	0.72	***
L29	<---	Dönüşümcü	1.255	0.182	0.662	***
L31	<---	Dönüşümcü	1.579	0.222	0.697	***
L35	<---	Dönüşümcü	0.898	0.144	0.56	***
L26	<---	Sürdürümcü	1		0.628	
L11	<---	Sürdürümcü	1.302	0.155	0.722	***
L16	<---	Sürdürümcü	1.324	0.15	0.776	***
L7	<---	Serbestlik T.	0.692	0.099	0.535	***
L17	<---	Serbestlik T.	0.442	0.106	0.32	***
L28	<---	Serbestlik T.	1.058	0.114	0.712	***
L21	<---	Sürdürümcü	0.695	0.127	0.433	***
L18	<---	Dönüşümcü	0.989	0.191	0.43	***
L10	<---	Dönüşümcü	0.752	0.167	0.36	***
L33	<---	Serbestlik T.	0.75	0.103	0.555	***
L5	<---	Serbestlik T.	1		0.767	

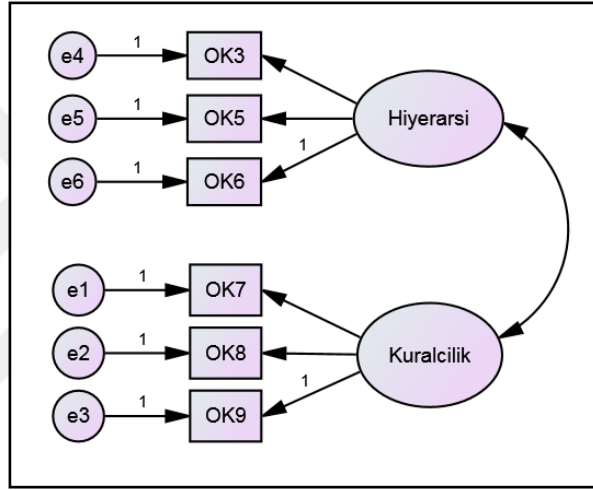
Son iyileştirmeler yapıldıktan sonra elde edilen yapısal eşitlik modeli uyum değerlerine ilişkin sonuçlar Tablo 4.7’de görülmektedir. Bu sonuçlara göre modelin kabul edilebilir uyum indekslerine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 4.7: Liderlik tarzları ölçeğinin model uyum değerleri.

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Hesaplanan Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd \leq 3$	1.863
GFI ≥ 0.90	0.817
AGFI ≥ 0.85	0.782
CFI ≥ 0.90	0.88
RMSEA ≤ 0.05	0.065
RMR ≤ 0.05	0.057

GFI = İyi Uyum İndeksi; AGFI = Düzeltilmiş İyi Uyum İndeksi; CFI = Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; RMSEA = Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü; RMR = Hata Kareler Ortalamasının Karekökü

Örgüt kültürü ölçeği için hiyerarşi ve kuralcılık alt boyutları ile birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. DFA için Örgüt kültürünün hiyerarşi ve kuralcılık alt boyutu ile yapılan haritası Şekil 4.3'te görülmektedir.



Şekil 4.3: Örgüt kültürü ölçeğinin değişkenler arası ilişkileri.

Model, iyileştirme indeksleri incelendiğinde ve gerekli düzenlemeler yapılarak birkaç defa analize edilmiştir. Yapılan iyileştirmeler değişkenlerin alt boyutlarının ilişkilendirilmesi şeklinde yapılmıştır. Örgüt kültürü ölçeğinde bazı maddelerin regresyon ağırlıkları düşük olduğu gözlemlenmiş ve değerlendirilmeye alınmamıştır. Bunlar: OK1, OK2, OK4' tür. Modelde değişkenler arası ilişkilere ait değerler aşağıdaki Tablo 4.8'de görülmektedir.

Tablo 4.8: Örgüt kültürü ölçeğinin regresyon ağırlıkları.

			Tahmin	Ss. H.	S. E. Tahmin	P
OK9	<---	Kuralcılık	1		0.712	
OK8	<---	Kuralcılık	1.29	0.102	0.941	***
OK7	<---	Kuralcılık	1.366	0.109	0.924	***
OK6	<---	Hiyerarşi	1		0.809	
OK5	<---	Hiyerarşi	0.748	0.106	0.716	***
OK3	<---	Hiyerarşi	0.687	0.116	0.505	***

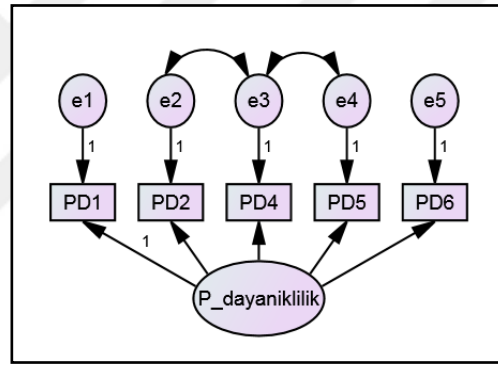
Son iyileştirmeler yapıldıktan sonra elde edilen modelin uyum değerlerine ilişkin sonuçlar Tablo 4.9’da görülmektedir. Bu sonuçlar modelin kabul edilebilir uyum gösterdiğini ifade etmektedir.

Tablo 4.9: Örgüt kültürü ölçeğinin model uyum değerleri.

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Hesaplanan Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd \leq 3$	1.375
GFI ≥ 0.90	0.982
AGFI ≥ 0.85	0.954
CFI ≥ 0.90	0.995
RMSEA ≤ 0.05	0.043
RMR ≤ 0.05	0.051

GFI = İyi Uyum İndeksi; AGFI = Düzeltilmiş İyi Uyum İndeksi; CFI = Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; RMSEA = Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü; RMR = Hata Kareler Ortalamasının Karekökü

Psikolojik sermaye boyutu için oluşturulan DFA’da oluşturulan yol haritası Şekil 4.4’teki gibidir.



Şekil 4.4: Psikolojik dayanıklılık boyutunun maddeler arası ilişkileri.

Model, iyileştirme indeksleri incelendiğinde ve gerekli düzenlemeler yapılarak birkaç defa analize edilmiştir. Ölçekte PD3 maddesinin regresyon ağırlığı düşük olduğu için değerlendirmeye alınmamıştır. Modelde değişkenler arası ilişkilere ait değerler Tablo 4.10’da görülmektedir.

Tablo 4.10: Psikolojik dayanıklılık boyutunun regresyon ağırlıkları.

			Tahmin	Ss. H.	S. E. Tahmin	P
PD1	<---	P.Dayanıklılık	1		0.757	
PD2	<---	P.Dayanıklılık	0.557	0.116	0.36	***
PD4	<---	P.Dayanıklılık	0.686	0.099	0.534	***
PD5	<---	P.Dayanıklılık	0.951	0.086	0.819	***
PD6	<---	P.Dayanıklılık	1.038	0.091	0.855	***

Psikolojik dayanıklılık için yapılan doğrulayıcı faktör analizinde, tüm değerlerin uyum indekslerini sağladığı veya yakın olduğu görülmektedir. Uyum

indekslerinin sağlanması için e2 ile e3 ve e3 ile e4 hata terimleri arasında kovaryans oluşturulmuştur.

Tablo 4.11: Psikolojik dayanıklılık boyutunun model uyum değerleri.

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Hesaplanan Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd \leq 3$	2.171
GFI ≥ 0.90	0.988
AGFI ≥ 0.85	0.938
CFI ≥ 0.90	0.990
RMSEA ≤ 0.05	0.076
RMR ≤ 0.05	0.020

GFI = İyi Uyum İndeksi; AGFI = Düzeltilmiş İyi Uyum İndeksi; CFI = Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; RMSEA = Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü; RMR = Hata Kareler Ortalamasının Karekökü

4.8 Verilerin Analizi

Veriler SPSS Statistics (25.0) ve AMOS (22.0) programları ile analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla frekans analizleri ve tanımlayıcı bir takım istatistikler uygulanmıştır. Değişkenler arası ilişkileri açıklamak için ikili korelasyonlar yapılmıştır. Grupları karşılaştırmak için, t- testi ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Değişkenlerin arasındaki ilişkiler ve karşılıklı etkilerinin doğrudan ve dolaylı bir şekilde ölçmek maksadıyla regresyon ve yapısal eşitlik modeline başvurulmuştur.

4.9 Araştırmanın Bulguları

4.9.1 Ölçek Puanlarına Dair Özet İstatistikler

Araştırmada kullanılan ölçek ve boyutlar üzerinden hesaplanan dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik, serbestlik tanıyan liderlik, kuralcılık eğilimi hiyerarşi eğilimi ve psikolojik dayanıklılığa ait minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma olmak üzere betimleyici istatistikler Tablo 4.12’de görülmektedir.

Tablo 4.12: Boyutlara ait betimleyici istatistikler.

Boyut	Sayısı	Minimum	Maximum	Ortalama	Ss.
Dönüşümcü	204	1.18	4.76	3.53	0.62
Sürdürümcü	204	1.00	5.00	3.53	0.73
Serbestlik T.	204	1.00	4.60	2.29	0.68
Kuralcılık	204	1.00	5.00	3.42	0.97
Hiyerarşi	204	1.33	5.00	3.81	0.69
P. Dayanıklılık	204	2.40	6.00	4.39	0.65

Boyutlara ait betimsel istatistikler incelendiğinde katılımcıların yanıtlarına göre psikolojik dayanıklılık boyutunun ortalaması 3.53, standart sapması 0.62; sürdürücü liderlik boyutunun ortalaması 3.53, standart sapması 0.73; serbestlik tanıyan liderlik boyutunun ortalaması 2.29, standart sapması 0.68; kuralcılık eğilimi boyutu ortalaması 3.42, standart sapması 0.97; hiyerarşi eğilimi boyutu ortalaması 3.81, standart sapması 0.69 psikolojik dayanıklılık boyutunun ortalaması 4.39, standart sapması 0.65 çıkmıştır.

4.9.2 Boyutlar Arası Korelasyonel İlişkilerin İncelenmesi

Liderlik tarzları, örgüt kültürü ve pozitif psikolojik sermaye ölçekleri arasındaki ilişki korelasyon analizi aracılığı ile incelenmiştir. Elde edilen veriler aşağıda aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir.

Tablo 4.13: Boyutlar arası korelasyonlar.

	Dönüşümcü	Sürdürücü	Serbestlik T.	Kuralcılık	Hiyerarşi	P.Dayanıklılık
Dönüşümcü	1					
Sürdürücü	.765**	1				
Serbestlik T.	-.599**	-.519**	1			
Kuralcılık	.249**	.231**	-.257**	1		
Hiyerarşi	0.020	0.051	-0.096	.303**	1	
P.Dayanıklılık	0.019	0.036	-0.035	.144*	0.071	1

** p<0.001, * p<0.05

Değişkenler arası korelasyonlara bakıldığı zaman Tablo 4.13'e göre alt boyutlarının çoğunun birbirleri ile anlamlı ilişkide olduğu görülmektedir. Psikolojik dayanıklılık Kuralcılık eğilimi boyutu dışındaki diğer alt boyutlar ile anlamlı ilişkide değildir. Hiyerarşi eğilimi, kuralcılık eğilimi dışındaki diğer alt boyutlar ile anlamlı ilişkide çıkmamıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler ikili gruplar olarak ele alındığında aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Değişkenler arasında en yüksek değeri dönüşümcü liderlik ve sürdürücü liderlik arasında ($r=0.765$, $p<0.001$) görülmektedir. Dönüşümcü liderlik ile serbestlik tanıyan liderlik arasındaki ilişkinin negatif yönlü ve görece yüksek değerde olduğu ($r= -0.599$, $p<0.001$) görülmektedir. Ayrıca sürdürücü liderlik ile serbestlik tanıyan liderlik arasında da görece yüksek negatif ilişki ($r= -0.519$, $p<0.001$) görülmüştür.

Hiyerarşi eğilimi ve kuralcılık eğilimi arasında da pozitif yönlü olan zayıf bir ilişki ($r= 0.303$, $p<0.001$) görülmüştür.

Psikolojik dayanıklılık boyutu ile kuralcılık eğilimi ile pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($r= 0.144$, $p<0.001$) olduğu görülmektedir.

4.9.3 Demografik Değişkenlerin Bağımlı Değişkenler Üzerine Etkileri

Araştırmanın bu aşamasında; çalışma yeri, cinsiyet, medeni durum, atama sayısı, amir ile haftada görüşme sayısı, kurumda çalışma süresi, toplam çalışma süresi şeklindeki demografik farklılıkların kurumdaki liderlik tarzları, kuralcılık eğilimi, çalışanların psikolojik dayanıklılığı, açısından farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Bu sebeple, demografik özelliklere göre yapılan karşılaştırmalarda iki grup olması durumunda bağımsız örneklem t-testi, grup sayısının ikiden fazla olması durumunda ise tek yönlü varyans analizi (one-way anova) yapılmıştır. Araştırmada tek yönlü varyans analizi yapılan gruplar arasında farklılığın kaynağını bulmak amacıyla tukey testi kullanılmıştır.

Tablo 4.14: Boyutlarının cinsiyet açısından incelenmesi.

Boyut	Cinsiyet	Sayısı	Ortalama	Ss.	Ss. H.	t	p
Dönüşümcü	Kadın	117	3.52	0.61	0.06	-0.28	0.37
	Erkek	87	3.54	0.64	0.07		
Sürdürümcü	Kadın	117	3.51	0.70	0.06	-0.28	0.55
	Erkek	87	3.57	0.77	0.08		
Serbestlik T.	Kadın	117	2.32	0.65	0.06	0.70	0.42
	Erkek	87	2.25	0.72	0.08		
Kuralcılık	Kadın	117	3.43	0.99	0.09	0.15	0.69
	Erkek	87	3.41	0.96	0.10		
Hiyerarşi	Kadın	117	3.73	0.72	0.07	-1.97	0.12
	Erkek	87	3.92	0.64	0.07		
P.Dayanıklılık	Kadın	117	4.45	0.68	0.06	1.72	0.21
	Erkek	87	4.30	0.61	0.07		

Örnekleme oluşturan bireylerin cinsiyet açısından nasıl farklılaştığını tespit etmek amacıyla bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre, kadın ile erkek katılımcılar arasında, dönüşümcü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik boyutları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). Kadın ile erkek katılımcılar arasında, hiyerarşi ve kuralcılık eğilimi açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). Kadın ile erkek katılımcılar arasında, psikolojik dayanıklılık boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Bireylerin medeni duruma göre algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını gözlemlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu sebeple bireylerin medeni

durumları evli, bekâr ve diğêr olmak üzere üç kategoriye ayrılmıştır. Boyutların medeni durum açısından betimleyici istatistik sonuçları (sayısı, ortalaması, standart sapması, standart sapmasının hatası, minimum ve maksimum değerleri) Tablo 4.15'te verilmiştir. Ayrıca gruplar arası farklılıklar Tablo 4.16'da görölmektedir.

Tablo 4.15: Boyutların medeni durum açısından incelenmesi.

Boyut	Medeni D.	Sayısı	Ortalama	Ss.	Ss. H.	Min.	Maks.
Dönüşümcü	Evli	148	3.52	0.57	0.47	1.41	4.76
	Bekâr	51	3.59	0.72	0.10	1.18	4.59
	Diğêr	5	3.00	0.79	0.36	1.76	3.94
	Toplam	204	3.53	0.62	0.04	1.18	4.76
Sürdürümcü	Evli	148	3.53	0.69	0.06	1.00	5.00
	Bekâr	51	3.62	0.79	0.11	1.00	5.00
	Diğêr	5	2.85	0.98	0.44	1.25	3.75
	Toplam	204	3.53	0.73	0.05	1.00	5.00
Serbestlik T.	Evli	148	2.29	0.62	0.05	1.00	4.20
	Bekâr	51	2.24	0.81	0.11	1.00	4.60
	Diğêr	5	2.84	0.77	0.34	2.40	4.20
	Toplam	204	2.29	0.68	0.05	1.00	4.60
Kuralcılık	Evli	148	3.39	0.99	0.08	1.00	5.00
	Bekâr	51	3.53	0.96	0.13	1.33	5.00
	Diğêr	5	3.33	0.91	0.41	2.00	4.33
	Toplam	204	3.42	0.97	0.07	1.00	5.00
Hiyerarşi	Evli	148	3.80	0.71	0.06	1.33	5.00
	Bekâr	51	3.86	0.66	0.09	2.00	5.00
	Diğêr	5	3.87	0.38	0.17	3.33	4.33
	Toplam	204	3.81	0.69	0.05	1.33	5.00
P.Dayanıklılık	Evli	148	4.38	0.63	0.05	2.60	6.00
	Bekâr	51	4.39	0.69	0.10	2.40	6.00
	Diğêr	5	4.72	0.87	0.39	4.00	6.00
	Toplam	204	4.39	0.65	0.05	2.40	6.00

Tek yönlü varyans analizine göre medeni duruma açısından anlamlı farklılık gösteren bir boyut bulunmadığı görölmektedir ($p>0.05$).

Tablo 4.16: Medeni durum açısından anova sonuçları.

Boyut		Kareler Top.	df	Kareler Ort.	F	p
Dönüşümcü	Gruplar arası	1.613	2	0.806 0.379	2.125	0.122
	Gruplar içi	76.272	201			
	Toplam	77.885	203			
Sürdürümcü	Gruplar arası	2.750	2	1.375 0.525	2.618	0.075
	Gruplar içi	105.589	201			
	Toplam	108.339	203			
Serbestlik T.	Gruplar arası	1.645	2	0.822 0.457	1.800	0.168
	Gruplar içi	91.812	201			
	Toplam	93.456	203			
Kuralcılık	Gruplar arası	0.805	2	0.402 0.954	0.422	0.656
	Gruplar içi	191.829	201			
	Toplam	192.634	203			

Tablo 4.16 (Devam): Medeni durum açısından anova sonuçları.

Hiyerarşi	Gruplar arası	0.188	2	0.094 0.479	0.196	0.822
	Gruplar içi	96.289	201			
	Toplam	96.477	203			
P.Dayanıklılık	Gruplar arası	0.573	2	0.287 0.427	0.672	0.512
	Gruplar içi	85.753	201			
	Toplam	86.327	203			

Çalışanların yaşlarına göre boyutlara gösterdikleri algılarının farklılaşp farklılaşmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu sebeple katılımcıların yaşları 25-34, 25-44, 45 ve üzeri olacak şekilde üç kategoriye ayrılmıştır. Boyutların, yaş açısından betimleyici istatistik sonuçları (sayısı, ortalaması, standart sapması, standart sapmasının hatası, minimum ve maksimum değerleri) Tablo 4.17’de verilmiştir. Ayrıca gruplar arası farklılıklar Tablo 4.18’de görülmektedir.

Tablo 4.17: Boyutlarının yaş açısından incelenmesi.

Boyut	Yaş	Sayısı	Ortalama	Ss.	Ss. H.	Min.	Maks.
Dönüşümcü	25-34	76	3.59	0.63	0.07	1.18	4.76
	35-44	56	3.56	0.65	0.09	1.35	4.59
	45 ve üzeri	72	3.44	0.58	0.07	1.76	4.59
	Toplam	204	3.53	0.62	0.04	1.18	4.76
Sürdürümcü	25-34	76	3.55	0.76	0.09	1.00	5.00
	35-44	56	3.55	0.66	0.09	1.25	5.00
	45 ve üzeri	72	3.50	0.76	0.09	1.00	5.00
	Toplam	204	3.53	0.73	0.05	1.00	5.00
Serbestlik T.	25-34	76	2.21	0.69	0.08	1.00	4.20
	35-44	56	2.26	0.70	0.09	1.00	4.60
	45 ve üzeri	72	2.40	0.64	0.08	1.00	4.20
	Toplam	204	2.29	0.68	0.05	1.00	4.60
Kuralcılık	25-34	76	3.33	1.05	0.12	1.00	5.00
	35-44	56	3.39	1.01	0.13	1.00	5.00
	45 ve üzeri	72	3.54	0.86	0.10	2.00	5.00
	Toplam	204	3.42	0.97	0.07	1.00	5.00
Hiyerarşi	25-34	76	3.79	0.73	0.08	2.00	5.00
	35-44	56	3.89	0.73	0.10	2.00	5.00
	45 ve üzeri	72	3.78	0.62	0.07	1.33	5.00
	Toplam	204	3.81	0.69	0.05	1.33	5.00
P.Dayanıklılık	25-34	76	4.39	0.66	0.08	2.40	6.00
	35-44	56	4.35	0.66	0.09	2.80	6.00
	45 ve üzeri	72	4.41	0.64	0.08	2.60	6.00
	Toplam	204	4.39	0.65	0.05	2.40	6.00

Katılımcıların yaşlarına göre gruplar arasında tüm boyutlar ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Tablo 4.18: Yaş açısından anova sonuçları.

Boyut		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Dönüşümcü	Gruplar arası	0.979	2	0.489 0.383	1.279	0.281
	Gruplar içi	76.906	201			
	Toplam	77.885	203			
Sürdürümcü	Gruplar arası	0.098	2	0.049 0.539	0.091	0.913
	Gruplar içi	108.242	201			
	Toplam	108.339	203			
Serbestlik T.	Gruplar arası	1.410	2	0.705 0.458	1.540	0.217
	Gruplar içi	92.046	201			
	Toplam	93.456	203			
Kuralcılık	Gruplar arası	1.697	2	0.849 0.950	0.893	0.411
	Gruplar içi	190.937	201			
	Toplam	192.634	203			
Hiyerarşi	Gruplar arası	0.488	2	0.244 0.478	0.511	0.600
	Gruplar içi	95.989	201			
	Toplam	96.477	203			
P.Dayanıklılık	Gruplar arası	0.092	2	0.046 0.429	0.107	0.898
	Gruplar içi	86.235	201			
	Toplam	86.327	203			

Çalışanların, kurumda çalışma yıllarına göre boyutlara gösterdikleri algılarının farklılaşp farklılaşmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu sebeple katılımcıların kurumda çalışma yılları; 1-4 yıl, 5-14 yıl, 15-29 yıl, 30 yıl ve üzeri olacak şekilde dört kategoriye ayrılmıştır. Boyutların kurumda çalışma yılı açısından betimleyici istatistik sonuçları (sayısı, ortalaması, standart sapması, standart sapmasının hatası, minimum ve maksimum değerleri) Tablo 4.19'da verilmiştir. Ayrıca gruplar arası farklılıklar Tablo 4.20'de görülmektedir.

Tablo 4.19: Boyutlarının kurumda çalışma yılı açısından incelenmesi.

Boyut	Kurumda. Çalışma Yılı	Sayısı	Ortalama	Ss.	Ss. H.	Min.	Maks.
Dönüşümcü	1-4 yıl	26	3.64	0.56	0.11	2.06	4.47
	5-14 yıl	97	3.53	0.68	0.07	1.18	4.76
	14-29 yıl	54	3.54	0.61	0.08	1.76	4.59
	30 yıl ve üzeri	27	3.38	0.46	0.09	2.47	4.35
	Toplam	204	3.53	0.62	0.04	1.18	4.76
Sürdürümcü	1-4 yıl	26	3.61	0.73	0.14	2.00	5.00
	5-14 yıl	97	3.53	0.75	0.08	1.00	5.00
	14-29 yıl	54	3.52	0.77	0.10	1.00	5.00
	30 yıl ve üzeri	27	3.51	0.62	0.12	2.00	5.00
	Toplam	204	3.53	0.73	0.05	1.00	5.00
Serbestlik T.	1-4 yıl	26	2.34	0.58	0.11	1.40	3.60
	5-14 yıl	97	2.24	0.76	0.08	1.00	4.60
	14-29 yıl	54	2.26	0.61	0.08	1.00	4.20
	30 yıl ve üzeri	27	2.47	0.57	0.11	1.60	3.60
	Toplam	204	2.29	0.68	0.05	1.00	4.60

Tablo 4.19 (Devam): Boyutlarının kurumda çalışma yılı açısından incelenmesi.

Kuralcılık	1-4 yıl	26	3.09	1.09	0.21	1.00	4.67
	5-14 yıl	97	3.36	1.04	0.11	1.00	5.00
	14-29 yıl	54	3.59	0.84	0.11	2.00	5.00
	30 yıl ve üzeri	27	3.64	0.81	0.16	2.00	5.00
	Toplam	204	3.42	0.97	0.07	1.00	5.00
Hiyerarşi	1-4 yıl	26	3.96	0.50	0.10	2.67	5.00
	5-14 yıl	97	3.87	0.77	0.08	2.00	5.00
	14-29 yıl	54	3.69	0.61	0.08	2.00	5.00
	30 yıl ve üzeri	27	3.73	0.67	0.13	1.33	4.67
	Toplam	204	3.81	0.69	0.05	1.33	5.00
P.Dayanıklılık	1-4 yıl	26	4.26	0.47	0.09	3.40	5.40
	5-14 yıl	97	4.38	0.69	0.07	2.40	6.00
	14-29 yıl	54	4.50	0.66	0.09	3.00	6.00
	30 yıl ve üzeri	27	4.29	0.64	0.12	2.60	6.00
	Toplam	204	4.39	0.65	0.05	2.40	6.00

Katılımcıların kurumda çalışma yıllarına göre boyutlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Tablo 4.20: Kurumda çalışma yılı açısından anova sonuçları.

Boyut		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Dönüşümcü	Gruplar arası	0.885	3	0.295 0.385	0.766	0.514
	Gruplar içi	77.000	200			
	Toplam	77.885	203			
Sürdürümcü	Gruplar arası	0.163	3	0.054 0.541	0.101	0.960
	Gruplar içi	108.176	200			
	Toplam	108.339	203			
Serbestlik T.	Gruplar arası	1.257	3	0.419 0.461	0.909	0.438
	Gruplar içi	92.199	200			
	Toplam	93.456	203			
Kuralcılık	Gruplar arası	6.041	3	2.014 0.933	2.159	0.094
	Gruplar içi	186.592	200			
	Toplam	192.634	203			
Hiyerarşi	Gruplar arası	1.838	3	0.613 0.473	1.295	0.277
	Gruplar içi	94.639	200			
	Toplam	96.477	203			
P.Dayanıklılık	Gruplar arası	1.406	3	0.469 0.425	1.104	0.349
	Gruplar içi	84.921	200			
	Toplam	86.327	203			

Çalışanların toplam çalışma yıllarına göre boyutlara gösterdikleri algılarının farklılaşp farklılaşmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu sebeple katılımcıların toplam çalışma yılları; 1-4, 5-14, 15-29, 30 ve üzeri olacak şekilde 4 kategoriye ayrılmıştır. Boyutların toplam çalışma yılı açısından betimleyici istatistik sonuçları (sayısı, ortalaması, standart sapması, standart sapmasının hatası,

minimum ve maksimum değerleri) Tablo 4.21’de verilmiştir. Ayrıca gruplar arası farklılıklar Tablo 4.22’de görülmektedir.

Tablo 4.21: Boyutlarının toplam çalışma yılı açısından incelenmesi.

Boyut	Toplam Çalışma Yılı	Sayısı	Ortalama	Ss.	Ss. H.	Min.	Maks.
Dönüşümcü	1-4 yıl	18	3.67	0.60	0.14	2.06	4.47
	5-14 yıl	91	3.49	0.68	0.07	1.18	4.76
	14-29 yıl	55	3.63	0.57	0.08	1.76	4.59
	30 yıl ve üzeri	40	3.40	0.51	0.08	2.24	4.35
	Toplam	204	3.53	0.62	0.04	1.18	4.76
Sürdürümcü	1-4 yıl	18	3.82	0.71	0.17	2.25	5.00
	5-14 yıl	91	3.44	0.73	0.08	1.00	5.00
	14-29 yıl	55	3.60	0.77	0.10	1.00	5.00
	30 yıl ve üzeri	40	3.52	0.67	0.11	2.00	5.00
	Toplam	204	3.53	0.73	0.05	1.00	5.00
Serbestlik T.	1-4 yıl	18	2.30	0.54	0.13	1.40	3.60
	5-14 yıl	91	2.26	0.77	0.08	1.00	4.60
	14-29 yıl	55	2.17	0.62	0.08	1.00	4.20
	30 yıl ve üzeri	40	2.52	0.56	0.09	1.60	3.80
	Toplam	204	2.29	0.68	0.05	1.00	4.60
Kuralcılık	1-4 yıl	18	3.24	1.10	0.26	1.67	4.67
	5-14 yıl	91	3.28	1.06	0.11	1.00	5.00
	14-29 yıl	55	3.60	0.89	0.12	1.33	5.00
	30 yıl ve üzeri	40	3.58	0.78	0.12	2.00	5.00
	Toplam	204	3.42	0.97	0.07	1.00	5.00
Hiyerarşi	1-4 yıl	18	3.91	0.52	0.12	2.67	4.67
	5-14 yıl	91	3.87	0.77	0.08	2.00	5.00
	14-29 yıl	55	3.75	0.61	0.08	2.00	5.00
	30 yıl ve üzeri	40	3.73	0.68	0.11	1.33	4.67
	Toplam	204	3.81	0.69	0.05	1.33	5.00
P.Dayanıklılık	1-4 yıl	18	4.14	0.40	0.10	3.40	5.20
	5-14 yıl	91	4.38	0.69	0.07	2.40	6.00
	14-29 yıl	55	4.51	0.63	0.08	3.60	6.00
	30 yıl ve üzeri	40	4.34	0.68	0.11	2.60	6.00
	Toplam	204	4.39	0.65	0.05	2.40	6.00

Buna göre toplam çalışma yılına göre gruplararası anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($p>0.05$).

Tablo 4.22: Toplam çalışma yılı açısından anova sonuçları.

Boyut		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Dönüşümcü	Gruplar arası	1.615	3	0.538 0.381	1.412	0.241
	Gruplar içi	76.270	200			
	Toplam	77.885	203			
Sürdürümcü	Gruplar arası	2.480	3	0.827 0.529	1.562	0.200
	Gruplar içi	105.859	200			
	Toplam	108.339	203			

Tablo 4.22 (Devam): Toplam çalışma yılı açısından anova sonuçları.

Serbestlik T.	Gruplar arası	2.929	3	0.976 0.453	2.157	0.094
	Gruplar içi	90.527	200			
	Toplam	93.456	203			
Kuralcılık	Gruplar arası	5.053	3	1.684 0.938	1.796	0.149
	Gruplar içi	187.581	200			
	Toplam	192.634	203			
Hiyerarşi	Gruplar arası	0.899	3	0.300 0.478	0.627	0.598
	Gruplar içi	95.578	200			
	Toplam	96.477	203			
P.Dayanıklılık	Gruplar arası	1.969	3	0.656 0.422	1.556	0.201
	Gruplar içi	84.358	200			
	Toplam	86.327	203			

Çalışanların atama sayısına göre boyutlara karşı gösterdikleri algılarının farklılaşp farklılaşmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Atama sayıları; bir kere atama görenler, iki kere atama görenler, üç kere atama görenler ve üçten fazla atama görenler şeklinde gruplara ayrılmıştır. Boyutların atama sayıları açısından betimleyici istatistik sonuçları (sayısı, ortalaması, standart sapması, standart sapmasının hatası, minimum ve maksimum değerleri) Tablo 4.23'te verilmiştir. Ayrıca gruplar arası farklılıklar Tablo 4.24'te görülmektedir.

Tablo 4.23: Boyutlarının toplam atama sayısı açısından incelenmesi.

Boyut	Atama Sayısı	Sayısı	Ortalama	Ss.	Ss. H.	Min.	Maks.
Dönüşümcü	1 kez	136	3.54	0.62	0.05	1.18	4.76
	2 kez	42	3.51	0.59	0.09	2.06	4.47
	3 kez	15	3.33	0.73	0.19	1.35	4.47
	4 kez	11	3.68	0.57	0.17	2.47	4.59
	Toplam	204	3.53	0.62	0.04	1.18	4.76
Sürdürümcü	1 kez	136	3.53	0.72	0.06	1.00	5.00
	2 kez	42	3.60	0.67	0.10	2.00	5.00
	3 kez	15	3.23	0.89	0.23	1.25	5.00
	4 kez	11	3.75	0.77	0.23	2.00	5.00
	Toplam	204	3.53	0.73	0.05	1.00	5.00
Serbestlik T.	1 kez	136	2.26	0.71	0.06	1.00	4.60
	2 kez	42	2.28	0.52	0.08	1.20	3.60
	3 kez	15	2.60	0.85	0.22	1.60	4.60
	4 kez	11	2.31	0.45	0.14	1.40	3.00
	Toplam	204	2.29	0.68	0.05	1.00	4.60
Kuralcılık	1 kez	136	3.39	1.00	0.09	1.00	5.00
	2 kez	42	3.44	0.94	0.14	1.67	5.00
	3 kez	15	3.56	0.95	0.24	2.00	4.67
	4 kez	11	3.58	0.93	0.28	2.00	4.67
	Toplam	204	3.42	0.97	0.07	1.00	5.00

Tablo 4.23 (Devam): Ölçek ve boyutlarının toplam atama sayısı açısından incelenmesi.

Hiyerarşi	1 kez	136	3.86	0.69	0.06	1.33	5.00
	2 kez	42	3.60	0.74	0.11	2.00	5.00
	3 kez	15	4.00	0.55	0.14	3.33	5.00
	4 kez	11	3.82	0.54	0.16	3.00	4.67
	Toplam	204	3.81	0.69	0.05	1.33	5.00
P.Dayanıklılık	1 kez	136	4.37	0.71	0.06	2.40	6.00
	2 kez	42	4.38	0.53	0.08	3.20	5.40
	3 kez	15	4.63	0.44	0.11	4.00	5.20
	4 kez	11	4.33	0.61	0.19	3.60	5.20
	Toplam	204	4.39	0.65	0.05	2.40	6.00

Katılımcıların atama sayıları ile göre gruplar arasında tüm ölçekler ve alt boyutlarına göre incelenmiştir. Gruplar arasındaki farklılıklar aşağıdaki tabloda görülmektedir. Buna göre atama sayısına göre farklılık gösteren bir boyut bulunmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

Tablo 4.24: Atama sayısı açısından anova sonuçları.

Boyut		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Dönüşümcü	Gruplar arası	0.894	3	0.298 0.385	0.774	0.510
	Gruplar içi	76.991	200			
	Toplam	77.885	203			
Sürdürümcü	Gruplar arası	2.064	3	0.688 0.531	1.295	0.277
	Gruplar içi	106.275	200			
	Toplam	108.339	203			
Serbestlik T.	Gruplar arası	1.598	3	0.533 0.459	1.160	0.326
	Gruplar içi	91.858	200			
	Toplam	93.456	203			
Kuralcılık	Gruplar arası	0.713	3	0.238 0.960	0.248	0.863
	Gruplar içi	191.921	200			
	Toplam	192.634	203			
Hiyerarşi	Gruplar arası	2.647	3	0.882 0.469	1.881	0.134
	Gruplar içi	93.830	200			
	Toplam	96.477	203			
P.Dayanıklılık	Gruplar arası	0.949	3	0.316 0.427	0.741	0.529
	Gruplar içi	85.378	200			
	Toplam	86.327	203			

Bireylerin amirleri ile görüşme sıklıklarına göre boyutlara karşı gösterdikleri algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Boyutların amir ile görüşme sıklığı açısından betimleyici istatistik sonuçları (sayısı, ortalaması, standart sapması, standart sapmasının hatası, minimum ve maksimum değerleri) Tablo 4.25'te verilmiştir.

Tablo 4.25: Boyutlarının amir ile görüşme sıklığı açısından incelenmesi.

Boyut	Amir ile Görüşme	Sayısı	Ortalama	Ss.	Ss. H.	Min.	Maks.
Dönüşümcü	Neredeyse hiç	12	3.09	0.73	0.21	1.76	3.94
	Haftada birkaç kez	59	3.56	0.61	0.08	1.41	4.59
	Her gün	83	3.51	0.61	0.07	1.18	4.59
	Günde birkaç kez	50	3.62	0.58	0.08	2.24	4.76
	Toplam	204	3.53	0.62	0.04	1.18	4.76
Sürdürümcü	Neredeyse hiç	12	3.25	0.97	0.28	1.25	4.75
	Haftada birkaç kez	59	3.61	0.64	0.08	2.00	5.00
	Her gün	83	3.46	0.76	0.08	1.00	5.00
	Günde birkaç kez	50	3.63	0.72	0.10	2.00	5.00
	Toplam	204	3.53	0.73	0.05	1.00	5.00
Serbestlik T.	Neredeyse hiç	12	2.88	0.83	0.24	1.40	4.20
	Haftada birkaç kez	59	2.22	0.59	0.08	1.00	4.20
	Her gün	83	2.35	0.71	0.08	1.00	4.60
	Günde birkaç kez	50	2.12	0.61	0.09	1.00	3.60
	Toplam	204	2.29	0.68	0.05	1.00	4.60
Kuralcılık	Neredeyse hiç	12	3.36	1.09	0.31	2.00	5.00
	Haftada birkaç kez	59	3.23	1.05	0.14	1.00	5.00
	Her gün	83	3.49	0.94	0.10	1.33	5.00
	Günde birkaç kez	50	3.55	0.89	0.13	1.33	5.00
	Toplam	204	3.42	0.97	0.07	1.00	5.00
Hiyerarşi	Neredeyse hiç	12	3.94	0.58	0.17	3.00	5.00
	Haftada birkaç kez	59	3.79	0.66	0.09	2.00	5.00
	Her gün	83	3.78	0.64	0.07	2.00	5.00
	Günde birkaç kez	50	3.87	0.83	0.12	1.33	5.00
	Toplam	204	3.81	0.69	0.05	1.33	5.00
P.Dayanıklılık	Neredeyse hiç	12	4.67	0.77	0.22	3.60	6.00
	Haftada birkaç kez	59	4.32	0.55	0.07	3.20	6.00
	Her gün	83	4.40	0.64	0.07	2.60	6.00
	Günde birkaç kez	50	4.39	0.75	0.11	2.40	6.00
	Toplam	204	4.39	0.65	0.05	2.40	6.00

Gruplar arası farklılıklar Tablo 4.26’da görülmektedir. Buna göre amir ile görüşme sıklığı dikkate alındığında bazı grupların birbirlerinden anlamlı derecede farklılaştığı görülmektedir. Bireylerin amirleri ile görüşme sıklığının artması ile serbestlik tanıyan liderlik boyutunda sonuçların farklılaştığı görülmektedir ($p<0.05$). Gruplar arası farklılıkların hangi maddelerde olduğunu belirlemek için Tukey testi uygulanmıştır ve sonuçlar aşağıdaki tabloya eklenmiştir. Sonuçlara göre amiri ile amiri ile neredeyse hiç görüşmeyen çalışanların, haftada birkaç kez görüşenler, hergün görüşenler ve günde birkaç kez görüşenler ile anlamlı derecede farklılaştığı [$F_{(3,203)}=4.82$, $p<0.05$] görülmektedir. Bu sonuca göre amir ile görüşme sıklığı arttıkça amirin serbestlik tanıyan lider olduğu algısı azalmaktadır.

Tablo 4.26: Amir ile görüşme sıklığı açısından anova sonuçları.

Boyut		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Dönüşümcü	Gruplar arası	2.797	3	0.932 0.375	2.483	0.062	
	Gruplar içi	75.088	200				
	Toplam	77.885	203				
Sürdürümcü	Gruplar arası	2.291	3	0.764 0.530	1.441	0.232	
	Gruplar içi	106.048	200				
	Toplam	108.339	203				
Serbestlik T.	Gruplar arası	6.298	3	2.099 0.436	4.817	0.003	1-2 1-3 1-4
	Gruplar içi	87.158	200				
	Toplam	93.456	203				
Kuralcılık	Gruplar arası	3.384	3	1.128 0.946	1.192	0.314	
	Gruplar içi	189.250	200				
	Toplam	192.634	203				
Hiyerarşi	Gruplar arası	0.471	3	0.157 0.480	0.327	0.806	
	Gruplar içi	96.007	200				
	Toplam	96.477	203				
P.Dayanıklılık	Gruplar arası	1.249	3	0.416 0.425	0.979	0.404	
	Gruplar içi	85.078	200				
	Toplam	86.327	203				

4.9.4 Yapısal Eşitlik Modeli

Bilimsel araştırmalar, sosyal bilimler, eğitim bilimleri, davranış bilimleri gibi birçok alanda değişkenler arasında nedensel ilişkilere dayanan hipotezler aracılığıyla yapılmaktadır. Yapısal Eşitlik modellemesi, bilimsel araştırmalardaki hipotezleri test etmek amacıyla değişkenler arası ilişkileri varyans, korelasyon, regresyon ve faktör analizi gibi farklı yöntemlerin birleşmesiyle analiz eden bir metottür. Yapısal eşitlik modelinin amacı kurulan teorik modelin elde edilen veriler ile uyumlu olup olmadığını belirlemektir. Araştırmada modelindeki tüm boyutların birbirleri ile olan ilişkisinin AMOS programındaki görüntüsü Şekil 4.5'te verilmiştir.

Son iyileştirmeler yapıldıktan sonra elde edilen yapısal eşitlik modelinin uyum değerlerine ilişkin sonuçlar Tablo 4.27’de görülmektedir. Bu sonuçlara göre, model kabul edilebilir uyum göstermektedir.

Modelde değişkenler arası ilişkilere ait değerler Tablo 4.28’de görülmektedir.

Tablo 4.28: Yapısal eşitlik modeli regresyon ağırlıkları.

			Tahmin	Ss.H.	S. E. Tahmin	P
Hiyerarşi	<---	Dönüşümcü	0.405	0.11	0.32	***
Kuralcılık	<---	Dönüşümcü	1.928	0.292	0.573	***
P.Dayanıklılık	<---	Dönüşümcü	-2.77	0.412	-0.568	***
Hiyerarşi	<---	Sürdürümcü	-0.743	0.158	-0.57	***
Kuralcılık	<---	Sürdürümcü	-2.401	0.353	-0.693	***
P.Dayanıklılık	<---	Sürdürümcü	3.777	0.548	0.077	***
Hiyerarşi	<---	Serbestlik T.	-0.232	0.07	-0.279	***
Kuralcılık	<---	Serbestlik T.	-0.477	0.125	-0.215	***
P.Dayanıklılık	<---	Serbestlik T.	0.674	0.166	0.58	***
P.Dayanıklılık	<---	Hiyerarşi	0.591	0.191	0.424	0.002
P.Dayanıklılık	<---	Kuralcılık	1		1.905	

Sonuçlara göre dönüşümcü liderlik tarzı, örgütte hiyerarşi eğilimini pozitif yönde anlamlı düzeyde etkilediğinden H1 kabul edilmiştir ($\beta=0.32$; $p<.05$). Dönüşümcü liderlik tarzı, örgütte kuralcılık eğilimini pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediğinden H2 kabul edilmiştir ($\beta=0.573$; $p<.05$). Dönüşümcü liderlik tarzı, personelin psikolojik dayanıklılığını negatif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediğinden H3 kabul edilmiştir ($\beta=-0.568$; $p<.05$). Sürdürümcü liderlik tarzı, örgütte hiyerarşi eğilimini negatif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediğinden H4 kabul edilmiştir ($\beta=0.57$; $p<.05$). Benzer şekilde sürdürümcü liderlik tarzı, örgütte kuralcılık eğilimini negatif yönde anlamlı düzeyde etkilediğinden H5 kabul edilmiştir ($\beta=-0.693$; $p<.05$). Sürdürümcü liderlik tarzı, personelin psikolojik dayanıklılığı pozitif yönde anlamlı düzeyde etkilediğinden H6 kabul edilmiştir ($\beta=0.077$; $p<.05$). Serbestlik tanıyan liderlik tarzı, örgütte hiyerarşi eğilimi negatif yönde anlamlı bir şekilde etkilediğinden H7 kabul edilmiştir ($\beta=-0.279$; $p<.05$). Benzer şekilde serbestlik tanıyan liderlik tarzı, örgütte kuralcılık eğilimi negatif yönde anlamlı bir şekilde etkilediğinden H8 kabul edilmiştir ($\beta=-0.215$; $p<.05$). Serbestlik tanıyan liderlik tarzı, personelin psikolojik dayanıklılığını pozitif yönde anlamlı bir şekilde

etkilediğinden H9 kabul edilmiştir ($\beta=0.58$; $p<.05$). Örgütte hiyerarşi eğilimi, personelin psikolojik dayanıklılığını istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemediğinden H10 reddedilmiştir ($\beta=0.424$; $p>.001$). Kuralcılık eğiliminin personelin psikolojik dayanıklılığına anlamlı bir etkisi bulunamamış ve H11 reddedilmiştir.

4.10 Tartışma ve Sonuç

Araştırma; liderlik tarzlarının ve örgüt kültürünün psikolojik dayanıklılık ile arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı ve demografik değişkenlerin bu değişkenler üzerinde olan etkisini tespit etmeyi amaçlamaktadır.

Araştırmada yer alan değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkileri ortaya koymak amacıyla yapılan analizlerin sonuçları incelendiğinde, liderlik tarzları, örgüt kültürü ve psikolojik dayanıklılık arasında genel olarak anlamlı ilişkiler çıkmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8, H9 numaralı hipotezlerin desteklendiği H10 ve H11 numaralı hipotezlerin desteklenmediği gözlenmektedir. Yapılan çalışma, daha önce liderlik tarzları, örgüt kültürü ve psikolojik sermaye çalışmalarıyla birlikte değerlendirildiğinde kimi zaman paralellikler kimi zaman ise farklılıklar göstermiştir. Pennington vd., (2003) yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderliğin hiyerarşi kültürü üzerinde negatif ilişkide olduğu, Öztop (2008) tarafından elde edilen sonuçlara göre dönüşümcü liderliğin hiyerarşi kültürünü etkilemediği görülürken, Acar (2013) dönüşümcü liderliğin hiyerarşi kültürü ile pozitif etkide olduğu sonucuna varmıştır. Yapılan çalışmada dönüşümcü liderliğin hiyerarşi ve kuralcılık eğilimleri ile pozitif ilişkide olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmada Yücel vd., (2013)'nin yapmış oldukları çalışma ile benzer şekilde sürdürümcü liderlik davranışının hiyerarşi kültürü ile negatif ilişkide olduğu sonucuna varılmıştır. Konu ile ilgili daha önceden yapılan çalışmalarda : Jensen ve Luthans (2006); Walumbwa vd., (2011); Eid vd., (2012); Karatürk (2015); Karaduman (2017); liderlik ve psikolojik sermayenin alt boyutları arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Yapılan çalışmada ise dönüşümcü liderliğin personelin psikolojik dayanıklılığı arasında negatif ilişki sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik tarzlarının personelin psikolojik dayanıklılığı arasında pozitif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda kamu kurumlarında yöneticinin dönüşümcü liderlik tarzının benimsemiş olması ve personele vizyoner bir tavırla yaklaşımının

çalışanlar üzerinde baskı oluşturabileceği için onların psikolojik dayanıklılıklarını olumsuz yönde etkileyebileceğini göstermektedir. İnsanlar değişime direndiği için mevcut durumu terk etmeleri ve değişime ayak uydurmaları zordur. Kamu kurumlarında da yapılan değişikliklere personelin ayak uydurmasının kolay olmadığı bilinen bir gerçektir. Daha önce bahsedildiği gibi lider ile yönetici arasında bazı farklılıklar vardır. İnsanları değişime ikna etmek liderin özelliklerinden biridir.

Çetin vd., (2013); Lecture vd. (2017); Altan ve Özpehlivan (2018)'ın yapmış oldukları çalışmalar göre örgüt kültürü ile psikolojik sermayenin alt boyutları (umut, öz yeterlilik, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık) arasında pozitif bir ilişki çıkmasına rağmen yapılan araştırmada örgüt kültürünün hiyerarşi ve kuralcılık eğilimleri ile psikolojik dayanıklılık arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

Araştırma değişkenlerinin yaşa göre farklılaşma durumu ile ilgili elde edilen veriler incelendiğinde; 45 ve üzeri yaşındaki katılımcıların, yaşı daha küçük olana katılımcılara göre sahip oldukları psikolojik dayanıklılık düzeylerinin, kuralcılık eğilimi düzeylerinin daha yüksek olduğu görüldüğü, liderlik algısının ise daha düşük olduğu belirlenmiştir. Çalışmada, 45 yaş üzerindeki katılımcılar literatürde x kuşağı olarak adlandırılmaktadırlar. Bu kuşağın özelliklerine bakıldığında zaman kayıp kuşak diye de adlandırıldığı, gelecek korkusu ve kaygısından ötürü, çok çalışmaya, para kazanmaya ve kariyer yapmaya odaklandıkları görülmektedir (Altuntuğ, 2012). İş yaşamında ise daha kanaatkâr oldukları, tedbirli ve garantili çalışmalarına rağmen cesur, mücadeleci ve dinamik yapıya sahip olmaları gösterilebilir (Karp, 2002). Ayrıca bu durum, yaşın ilerlemesi ile birlikte kazanılan deneyimlerin ve hayata bakış açısının bireylerin algıladığı örgüt kültürünün psikolojik dayanıklılık üzerinde olumlu etki yaptığı şeklinde yorumlanmaktadır.

Araştırma değişkenlerinin cinsiyete göre farklılaşma durumu ile ilgili olarak elde edilen veriler incelendiğinde kadın olan katılımcıların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin ortalamaları daha yüksek iken erkek katılımcıların dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik düzeylerinin ortalamaları daha fazla çıkmıştır. Erkek katılımcıların hiyerarşiye olan eğilimleri daha fazla iken kadın katılımcıların kuralcılık eğilimleri daha fazla çıkmaktadır.

Araştırma, katılımcıların atama sayıları ile farklılaşıp farklılaşmadığı şeklinde değerlendirilir ise; 4 ve daha fazla atama görenlerin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik algıları daha yüksek çıktığı görülmektedir. Genel olarak değerlendirilecek

olursa atama sayısının örgüt içerisindeki algılanan liderlik tarzları, örgüt kültürü ve bireyin psikolojik dayanıklılığı ile alakalı bir kıstas olarak karşımıza çıkmadığı gözlemlenmiştir.

Araştırmaya göre amir ile görüşme sıklıkları incelendiğinde dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik algıları görüşme sayılarının artmasıyla doğru orantılı olarak artmaktadır. Amiri ile neredeyse hiç görüşmeyen kişilerin ise serbestlik tanıyan liderlik algılarının yüksek çıktığı görülmektedir. Hiyerarşi eğiliminde en yüksek skor amiri ile neredeyse hiç görüşmeyen katılımcıların aldığı, kuralcılık eğiliminin en fazla görüldüğü grup ise amiri ile günde birkaç kez görüşen katılımcılardır. Psikolojik dayanıklılık algılarının en yüksek olduğu grup ise neredeyse hiç görüşmeyenlerin oluşturduğu grup olmuştur. Lider üye etkileşimi modeline göre amir ile astlar arasındaki ilişkilerin homojen olmadığı, amirin her bir astı ile farklı ilişki kurabileceği bu yüzden aralarındaki etkileşimin incelenmesi savunulmaktadır (Graen ve Cashman, 1975). Ayrıca Dienesch ve Liden (1986) tarafından amir ve astı arasındaki ortak işlerde ortaya çıkardıkları faaliyetlerin algılanan miktarı ve kalitesi lider üye etkileşiminin 'katkı' boyutu olarak adlandırılmaktadır. Bu sebeple görevlerini başarıyla gerçekleştiren astlar diğer çalışanlara nazaran yönetici ile daha kaliteli bir etkileşim kuracaklardır. Böylelikle yöneticinin asta vereceği görevlerin kalitesi ve sağladığı imkanlar artacaktır. Diğer bir sonuç ise amir ile görüşme sıklığı personelin kurallara riayet etme ve liderin varlığını benimseme konusunda etkili olduğu görülmektedir. Amir ile görüşme sıklığının azalması ile bireyin kurallara uyma eğiliminde olmadıkları ve iş yerinde yaşayabilecekleri zorluklar ile kendi başlarına bir şekilde başa çıkma inancının da yüksek olduğu sonucuna varılmaktadır.

Araştırma değişkenlerinin kurumda çalışma yılı açısından incelendiğinde 1-4 yıl arasında çalışanların sürdürümcü ve dönüşümcü liderlik algılarının daha fazla olduğu 30 yıldan fazla çalışanların algılarına göre amirlerinin daha çok serbest bırakıcı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Kuralcılık eğilimi 1-4 yılları arasındaki çalışanlarda fazla görülse de hiyerarşi eğilimi 30 ve üzeri yıl çalışanlarda daha etkili olduğu görülmektedir. Çalışmada 14-30 yılları arasında çalışan personelin psikolojik dayanıklılık ortalamaları ise en yüksek çıkmıştır. Bu sonuca göre kamu kurumunda işe yeni başlayanların amirlerinin hem işe hem de personel ile ilgili konularda baskın oldukları bu yüzden kuralların daha net bir şekilde uygulandığı algısı vardır. Fakat personelin yıllar içerisinde kazandığı tecrübe ile amirlerin daha serbest bırakıcı bir

tavır takındığı bu yüzden örgütte kurallardan çok hiyerarşinin önemli olduğu algısı yerleşmiştir. Bunun sebebinin ise kamu kurumlarında yaşı ilerleyen ve tecrübe kazanan personellere işlerini yaparken fazla müdahale edilmediği, onların tecrübelerine güvenilerek iş ile ilgili konularda doğru kararları vereceklerine istinaden, liderin serbest bırakıcı bir tavır sergilemesi olarak düşünülmektedir. Ayrıca kamu kurumlarında yöneticiler, işe yeni başlayan personellerin çalışma ortamına ve yapılan işlere uyum sağlaması açısından, yoğun tempoda fazla iş yükü ile çalışmalarını beklerler. Kamu kurumlarında amirler, gerek değişimler gerekse de yeni teknolojilere adaptasyonu kolay kavramaları açısından örnekleme y kuşağı olarak tanımlanan yaşı genç astlarla çalışmayı tercih etmektedirler. Bu sayede yaşı genç çalışanlar hem işe hem de çalışma ortamına hızlı bir şekilde ayak uydurmuş olurlar. Analiz sonuçlarına göre yönetici ile etkileşimi fazla olan genç çalışanların amirlerinin liderlik tarzlarını hem işe yönelik hem de dönüşüme yönelik olarak yüksek derecede algılamaları beklenen bir durumdur. Bu yüzden yoğun iş temposunda kurallara uymak onlar için vazgeçilmez bir faktör haline gelmiştir.

Araştırma değişkenlerinin toplam çalışma yılı açısından incelendiğinde 1-4 yıl çalışanların dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik algılarının yüksek olduğu, 30 ve üzeri yıl çalışanların serbestlik tanıyan liderlik algılarının yüksek olduğu görülmektedir. Hiyerarşi eğilimi 1-4 yıl çalışanlarda en yüksek değeri alırken kuralcılık eğilimi ise 14-29 yılları arasında çalışanlarda en yüksek değeri almıştır. Psikolojik dayanıklılıkları en yüksek olan grup ise 14-29 yılları arasında çalışan grup olmuştur. Sonuçlara göre kurumda çalışma yılına göre yapılan analizler ile toplam çalışma yılına göre yapılan analizler benzerlik göstermektedir. Bunun sebebi ise seçtiğimiz kurum, ankete katılan çalışanların çoğu için ilk işe giriş yeri olması ve toplam çalışma hayatında en çok çalıştıkları ortamın seçilen kurum olmasından kaynaklanmaktadır.

Araştırma değişkenlerinin medeni durum açısın değerlendirildiğinde bekâr olan katılımcıların dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik algılarının yüksek olduğu görülürken diğer seçenekteki personelin serbestlik tanıyan liderlik algılarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Hiyerarşi eğilimi diğer seçenekteki personelde yüksek çıkarken kuralcılık eğilimin en yüksek çıktığı grup bekâr olan katılımcılardadır. Katılımcıların psikolojik dayanıklılıklarının en yüksek çıktığı grup ise diğer gruptaki katılımcılardır.

Yapılan analizler neticesinde liderlik tarzları ve örgüt kültürü personelin psikolojik sermayesinde çoğunlukla etkili olduğu görülmektedir. Günümüzde kamu ve özel sektörde işlerde başarı sağlamak isteyen yöneticilerin yapacakları en büyük yatırım personele yapacakları yatırımdır. Personelin psikolojisinin iyi durumda olduğu örgütlerde, işlerde başarı sağlama oranlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu yüzden yöneticinin, bir amirden çok lider olması ve personele karşı dikkatli bir şekilde davranması gerekmektedir. Çalışma ortamında işlerin kötüye gitme ihtimali her zaman vardır. Bu yüzden olumsuzluklara karşı doğru hamleler ile işlerin tekrardan iyileşebileceğine inanan, olumsuzlukların üstesinden kişisel becerileri ile gelebileceği inancında olan yani psikolojik dayanıklılığı yüksek olan personellerin oluşturduğu çalışma ortamında zorluklar kolaylıkla atlatılır. Liderlerin kişisel becerileri ile hem sağlıklı bir çalışma ortamı elde edilmiş hem de personelin psikolojik dayanıklılıkları yükseltilmiş olur. Bu sayede gelecekteki zorluklar ve sıkıntılara karşı önleyici tedbirler alınmış olunur.

Sonuç olarak araştırma, bir kamu kurumunda liderlik tarzlarının, örgüt kültürü ve psikolojik dayanıklılık arasındaki ilişkisini ele alarak yapılan analizler neticesinde örgütsel davranış alanına katkı yapması amacıyla yapılmıştır. Literatüre katkı yapması pratik uygulamalara sahip olmasının dışında araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Yapılan araştırma tek bir dönemde toplandığı için değişkenler arası ilişkinin anlaşılmasını sınırlamaktadır. Diğer bir kısıt ise aynı kurumda olsalar dahi örnekleme oluşturan kişilerin farklı daire başkanlıklarında çalışması ve farklı tarzda yönetici ve kültür ortamına sahip olmalarından ötürü cevaplar farklılaşabilmektedir.

Gelecekteki araştırmalarda; farklı kamu kurumlarında veya özel sektör gibi diğer örneklem gruplarında benzer çalışmalar yapılabilir. Bununla birlikte literatürde bulundan diğer liderlik tarzları ölçekleri kullanılarak, örgüt kültürünü ve psikolojik sermayenin diğer alt boyutları çalışmaya dâhil edilerek daha zengin bir araştırma konusu oluşturulabilir. Ayrıca araştırma için seçilen ölçek ve boyutlar aynı organizasyon içerisinde farklı gruplara uygulanarak aralarında karşılaştırmalı analizler yapılması, gruplar arasında oluşan boyutlar arası ilişkilerin farklılıklarının nelerden kaynaklanabileceği ve bunun için ne gibi önlemler alınması gerektiği gibi araştırma konuları çalışmalara eklenebilir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. Z. (2013). Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5/2, 5-31.
- Adler, P. S. ve Kwon, S. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27, 17-40.
- Altan, S. ve Özpehlivan, M. (2018). Örgüt Kültürü, Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasında Etkileşim: Bilişim Sektöründe Uygulama. *Turkish Studies Social Sciences*, 13/18, 159-178.
- Altundağ, N. (2012). Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1/4, 203-212
- Avey, J. B., Patera, J. L. West, B. J. (2006). The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13/2, 42-60.
- Aykanat, Z. (2010). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. Karaman.
- Bakker, A. B., ve Schaufeli, W.B. (2008). Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29,147-154.
- Bandura, A. (1982). Self-Efficacy Mechanism in Human Agency. *American Psychologist*, 37/2, 122-147.
- Bandura, A. (1993). Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning. *Educational Psychologist*, 28 /2, 117-148.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman.
- Bass, B. M. (1974). *Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications* (3. Baskı). New York: The Free Press.

- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18/3, 9-31.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1990a). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1990b). *The Implications of Transactional and Transformational Leadership For Individual, Team, and Organizational Development*. Pasmore, W. A. ve Woodman, R. W. (Ed.), Research In Organizational Change and Development, 231-272. Greenwich, CT: JAI Press.
- Bass, B. M. ve Steidlmeier, P. (1991). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadership Quarterly*, 10/2, 184.
- Baykal, D. (1994). Örgütlerde Liderlik ve İşçi Sendikaları Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baysal, A. (1995). Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler. (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Berberoğlu, G. N. (1990). Örgüt Kültürü ve Yönetmel Etkinliğe Katkısı. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1/2, 153-161.
- Blake, R. ve Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Bolman, L. ve Deal, T. (2003). *Reframing Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brenton, A. L. ve Driskill, G. W. (2011). *Organizational Culture in Action: A Cultural Analysis Workbook*. Thousand Hills: Sage.
- Brocke, J. V. ve Sinnl, T. (2011). Culture in Business Process Management: A Literature Review. *Business Process Management Journal*, 17/2, 357-378.

- Brown, A. (1998). *Organizational Culture* (2. Baskı). London: Pitman Publishing.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (1989). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. New York: Addison-Wesley.
- Cameron, K. S. ve Spreitzer, G. M. (2011). *Positive Organizational Scholarship Handbook: Introduction* (s. 1-14). New York: Oxford University Press.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., Quinn, R. (2003). *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Campbell, A., Tawadey, K. (1990). *Mission and Business Philosophy* (1. Baskı). Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd., Linacre House, Jordan Hill.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Cascio, W. F. (1991). *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations* (3. Baskı). Boston: PWS-Kent.
- Cascio, W. F. ve Ramos, R. A. (1986). Development and Application of A New Method For Assessing Job Performance and Behavioral/Economic Terms. *Journal of Applied Psychology*, 71, 20-28.
- Caza, A. ve Cameron, K. (2008). *Positive Organizational Scholarship: What Does It Achieve?* Cary L. Cooper ve Stewart Clegg (Ed.). (2008). *Handbook of Macro-Organizational Behavior*. (s. 1-46). New York: Sage,
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80/5, 46-55.
- Csoka, L. (1981). *Leadership in Organisations*. New York: USMA Press.
- Çakır, M. ve Örucü. E. (1999). Üretim İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 13/1, 20.
- Çetin, F., Basım, H. N. (2012). Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45/1, 121-137.

- Çetin, F., Hazır, K., Basım, H. N. (2013). Destekleyici Örgüt Kültürü ile Örgütsel Psikolojik Sermayenin Etkileşimi: Kontrol Odağının Aracılık Rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31/1, 31-52.
- Danışman, A. ve Özgen, H. (2003). Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3/2, 91-124.
- Deal, T. E. ve Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures, the Rites and Rituals of Corporate Life*. New York: Addison-Wesley.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2/1, 129-152.
- Demir, H. ve Okan, T. (2008) Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi. *Yönetim ve Yıl Dergisi*, 19/61, 72-90.
- Dessler G. (2001). *Management: Leading People and Organizations in the 21st Century* (2. Baskı). New Jersey: Prentice Hall.
- Dienesch, R. ve Liden, R. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11/3, 618-634.
- Donaldson, S. I. ve Ko I. (2010). Positive Organizational Psychology, Behavior, and Scholarship: A Review of the Emerging Literature and Evidence Base. *The Journal of Positive Psychology*. 5/3,177-191.
- Eid, J., Mearns, B., Larsson, G., Laberg, J. C., Johnsen H. (2012). Leadership, Psychological Capital and Safety Research: Conceptual Issues and Future Research Questions. *Safety Science*, 50, 55-61
- Ekvall, G. ve Arvonen, J. (1991). Change-Centered Leadership: An Extension of the Two-Dimensional Model. *Scandinavian Journal of Management*, 7, 17-26.
- Erçetin, Ş. (1998). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Önder Matbaacılık.
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2/2, 63-79.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış* (2. Baskı). İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.

- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (6. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ergün, E. (2003). İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama, yayınlanmamış Doktora Tezi, İşletme Bölümü, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli
- Evans, M. G. (1970). The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277-298.
- Fiedler, F. E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 150-188.
- Fiol, C. M., Harris, D., House, R. J. (1999). Charismatic Leadership: Strategies For Effecting Social Change, *The Leadership Quarterly*, 10/3, 449-482.
- Gordon, J. R. (1999) *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*. New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Graen, G. ve Cashman, J. F. (1975). *A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach*. J. Hunt ve L. Larson (Ed.), Leadership içinde (s. 143-165). Kent Oh: Kent State University Press.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., Cheng, J. (2018). The Culture Factor. Erişim tarihi: 01 Eylül 2019, <https://hbr.org/2018/01/the-culture-factor>.
- Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Halis, M., Çoban, M., Şafak, B., Şahin, H. M. (2007). *Stratejik Liderlik*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Hampden-Turner, C. (1990). *Creating Corporate Culture: From Discord to Harmony*. Massachusetts-USA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Handy, C. (1985). *Understanding Organizations*. Harmondsworth: Penguin Book.
- Harrison, R. (1972). Understanding Your Organization's Character. *Harvard Business Review*, 50/3, 119-128.
- Hartog, D. N. D. ve Koopman, P. L. (2001). *Leadership in Organizations. Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. London: Sage Publications Ltd.

- Hasanoğlu, M. (2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi. *Sayıştay Dergisi*, 52, 43-60.
- Hellriegel, D., Jackson, S.E., Slocum, J., Staude, G., Amos, T., Klopper, H.B., Louw, L., Oosthuizen, T. (2004). *Management* (2. Baskı). Cape Town: Oxford University Press Southern Africa.
- Hersey, P. ve Blanchard, K. (1988). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Hind, P., Frost, M. Rowley, S. (1996). The resilience audit and the psychological contract. *Journal of Managerial Psychology*, 11/7, 18–29.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- House, R. J. (1971). A Path-Goal Theory Of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.
- House, R. J., Filley, A. C., Kerr, S. (1971): Relation of Leader Consideration and Initiating Structure to R and D Subordinates' Satisfaction. *In Administrative Science Quarterly*, 16/1, 19-30.
- Hunter, J. E. ve Schmidt, F. L. (1983). Quantifying the Effects of Psychological Interventions On Employee Job Performance and Work-Force Productivity. *American Psychologist*, 38, 473-478.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-872.
- Jensen, S. M. ve Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership and Organization Development Journal*, 27/8, 646-666.
- Kağıtcıbaşı, Ç. (1999). Yeni İnsan ve İnsanlar ve Sosyal Psikolojiye Giriş (10. Baskı). İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (2.Baskı). Ankara: Asil Yayınları.

- Karaduman, Ş. (2017). Çalışanların Psikolojik Sermayeleri ile Amirlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki: Bir Uygulama. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uludağ Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Karatürk, H. E. (2015). Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Alan Araştırması. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Adnan Menderes Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Karp, H., Fuller, C., Sirias, D. (2002). *Bridging The Boomer Xer Gap: Creating Authentic Teams for High Performance at Work*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Maliye Dergisi*, 155, 119-143
- Ketz De Vries, M. F. R. ve Miller, D. (1986). Personality, Culture and Organization. *Academy of Management Review*, 11, 266-279.
- Klarreich, S. (1998). *Resiliency: The Skills Needed To Move Forward In A Changing Environment*. Klarreich S. (Ed.) *Handbook of Organizational Health Psychology: Programs to Make the Workplace Healthier* (s. 219-38). Madison, CT: Psychosocial Press.
- Koçel, T. (1984). *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon, Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü 30. Yıl Yayınları No:1.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış*. Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar (8. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış*. Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar (9. Baskı) İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği* (13. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Korkut, H. (1992). Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları. *Amme İdaresi Dergisi*, 25/1, 159-174.

- Kravetz, D. J. (2004). *Measuring Human Capital: Converting Workplace Behavior Into Dollars*. Mesa, Arizona: Kap Publishing.
- Lecture, H. L., Proffessor, Y. W., Yi, L. (2017). The Intermediate Effect of Psychological Capital Between Culture and Performance. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 901-905.
- Lewin, K., Lippitt, R., White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior In Experimentally Created Social Climates. *The Journal of Social Psychology*, 10/2, 269-299.
- Locke, E. A. (2000). *The Handbook of Principles of Organizational Behavior*. United Kingdom: Wiley.
- Lok, P., Crawford, J. (2003). The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment: A Cross-National Comparison. *Journal of Management Development*, 23/4, 321-338.
- Louis, M. R. (1985). *Perspectives on Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage.
- Lowin, A., Hrapchak, W. J., Kavanagh M. J., (1969). Consideration and Initiating Structure: An Experimental Investigation of Leadership Traits. *In Laboratory Studies of Experimental Organizations*, 14/2, 238-253.
- Lund, D. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18/3, 219-236.
- Luthans, F. (2002). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Executive*, 16/1, 57-72.
- Luthans, F. (2002a). The Need For and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23/6, 695-706.
- Luthans, F. (2010). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12. Baski). New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2004). Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*. 33/2, 143-160.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., Combs, G. J. (2006a). Psychological Capital Development: Toward a Micro-Intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387-393.

- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Peterson, S. J. (2010). The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21/1, 41-67.
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J., Norman, S. (2007b). Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60/3, 541-572.
- Luthans, F., Luthans, K. W., Luthans, B. C. (2004). Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital. *Business Horizons*, 47/1, 45-50.
- Luthans, F., Norman, S. Hughes, L. (2006). *Authentic Leadership: A New Approach for a New Time. Inspiring Leaders*. Burke, R. J. Ve Cooper, C. L. (Ed.), (s. 84-104). London: Routledge.
- Luthans, F., Vogelgesang, G.R. Lester, P.B. (2006b). Developing the Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*, 5/1, 1-20.
- Luthans, F., Youssef, C. M. Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C. M., Avolio, B. J. (2007a). *Psychological Capital: Investing and Developing Positive Organizational Behavior*. Nelson, D. ve Cooper, C. L. (Ed.), *Positive Organizational Behavior: Accentuating the Positive At Work*, 9-24. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Martins, N. Coetzee, M. (2007). Organisational Culture, Employee Satisfaction, Perceived Leader Emotional Competency and Personality Type: An Exploratory Study In A South African Engineering Company. *SA Journal of Human Research Management*, 5(2), 20-32.
- Martins, N., Martins, E. (2003). *Organisational Culture*. Robbins, S. P., Odendaal, A., Roodt, G. (Ed.), *Organisational Behaviour: Global and South African Perspectives* (s. 379-400). Cape Town: Pearson Education.
- Masten, A. S. (2001). *Ordinary Magic: Resilience Process in Development*. *American Psychologist*, 56, 227-238.
- Masten, A. S. ve Reed, M. J. (2002). *Resilience in Development*. Snyder, C.R. ve Lopez, S. (Ed.), *Handbook of Positive Psychology* (s. 74-88). Oxford: Oxford University Press.

- Mauil, R., Brown, P., Cliffe, R. (2001). Organisational Culture and Quality Improvement. *International Journal of Operations and Production Management*, 21/3, 302-326.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Company Inc.
- Meijen, J. V. S. (2007). The Influence of Organisational Culture on Organisational Commitment at A Selected Local Municipality. (Yüksek Lisans Tezi). Department of Management. Rhodes University, Rhodes
- Meydan, C. H. (2010). Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). T.C. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara
- Mitchell, T. R. (1974). Expectancy Models of Job Satisfaction, Occupational Preference and Effort: A Theoretical, Methodological and Empirical Appraisal. *Psychological Bulletin*, 81, 1053-1077.
- Morcos, M. (2018). Organisational Culture: Definition and Trends. Erişim tarihi: 25 Ağustos 2019, <https://www.researchgate.net/publication/329140215>.
- Morgan, G. (1985). Spinning on Symbolism: Some Developmental Issues in Organizational Symbolism. *Journal of Management*, 11, 29.
- Mullins, L. J. (1989). *Management and Organisational Behaviour*. Great Britain: Pitman Publishing.
- Naik, N. A. (2012). Organisational Culture and Organisational Commitment in A Consulting Firm, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. University of South Africa, Pretoria.
- Naktiyok, A. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejisi Arasındaki Döngüsel İlişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4/1, 159-170.
- Nelson D. L. ve Cooper C. L. (2007). *Positive Organizational Behavior*. London : Sage Publication.
- Northcraft, G. (1994). *Organizational Behaviour*. Orlando: The Dryden Press.

- Ogbonna, E. Ve Harris, L. C. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies. *Journal of Human Resource Management*, 11/4, 766-788.
- Ören, K., Erdem, B., Kaplan, M. (2005). Örgütsel Kültürün İşgücü Verimliliğine Etkisi. *Kamu İş- İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 8/2, 1-21.
- Özgener, Ş. (2004). *İş Ahlakının Temelleri: Yönetimsel Bir Yaklaşım* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özkalp, E., Varoğlu, A., Varoğlu, D., Kırrel A. Ç., Acar, P. (2013). *Örgütsel Davranış* (1. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Öztop, İ. (2008). Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Öztürk, A. (1997). İşletme Yönetimi-Kültür İlişkisi ve Türk Yönetim Kültürünün Tanımlanmasına İlişkin Bir Çalışma. *Çukurova Üniversitesi İ.B.F. Dergisi*, 7/1, 87-107.
- Parker, S. (1998). Enhancing Role Breadth Self-Efficacy: The Roles Of Job Enrichment and Other Organizational Interventions. *Journal Of Applied Psychology*, 6, 835-852.
- Pennington, P., Townsend, C., Cummins, R. (2003). The Relationship of Leadership Practices to Culture. *Journal of Leadership Education*, 2/1, 27-44.
- Peters, T. J., Robert, H. W. (1987). *Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış*, (Sargut, S. Çev.). İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Peterson, C. (2000). The Future of Optimism. *American Psychologist*, 55, 44-55.
- Polatçı, S. (2014). Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis Teşkilatında Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 14/1, 115-124.
- Quinn, R. E. ve Mcgrath, M. R. H. (1985). *Organizational Culture*. Newbury Park: Sage Publishing.
- Rashid, Z. A., Sambasivan, M., Johari, J. (2003). The Influence of Corporate Culture and Organisational Commitment on Performance. *Journal of Management Development*, 22/8, 708-728.

- Reddin, W. J. (1970). *Managerial Effectiveness 3-D*. USA: Mc Graw-Hill.
- Reivich, K. ve Shatte, A. (2002). *The Resilience Factor: 7 Essential Skills For Overcoming Life's Inevitable Obstacles*. New York: Random House.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15. Baskı). New Jersey: Upper Saddle River Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Odendaal, A., Roodt, G. (2007). *Organisational Behaviour: Global and South African perspectives*. Cape Town: Pearson Education.
- Ryff, C. and Singer, B. (2003). *Flourishing Under Fire: Resilience As a Prototype of Challenged Thriving*. C. Keyes ve J. Haidt (Ed.), *Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived* (s. 15-36). Washington, DC: American Psychological Association.
- Sabuncuoglu, Z. (2001). *İşletmelerde Halkla İlişkiler* (5. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji* (4. Baskı). Bursa: Alfa Aktüel Yayın Dağıtım.
- Salant, P., Dillman, D. A. (1994). *How to Conduct Your Own Survey*. New York: Wiley.
- Sargut, A. S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Scheier, M. ve Carver, C. (1985). Optimism, Coping and Health: Assessment and Implications of Generalized Outcome Expectancies. *Health Psychology*, 4, 219-247.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4. Baskı). San Francisco: Jossey Bass.
- Schneider, S. I. (2001). In Search of Realistic Optimism: Meaning, Knowledge and Warm Fuzziness. *American Psychologist*, 56, 250-263.
- Schneider, W. E. (1994). *The Reengineering Alternative: A Plan for Making Your Current Culture Work*. Burr Ridge: Irwin Professional Publishing.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned Optimism*. New York: Pocket Books.

- Seligman, M. E. P., Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Sethia, N. K. ve Von Glinow, M. A. (1985). *Arriving at Four Cultures by Managing the Reward System*. Kilmann, R. H., Saxton, M. J., Serpa, R. (Ed.), *Gaining Control of the Corporate Culture* içinde (s.400-420). San Francisco: Jossey-Bass.
- Shurbagi, A. M. A. (2014). The Relationship Between Transformational Leadership Style Job Satisfaction and the Effect of Organizational Commitment. *International Business Research*, 7/11, 126-138.
- Sheldon K. ve King L. (2001). Why Positive Psychology is Necessary. *American Psychologist*, 56/3, 216–217.
- Simosi, M. ve Xenikou, A. (2010). The Role of Organizational Culture in the Relationship Between Leadership and Organizational Commitment: An Empirical Study in a Greek Organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 21/10, 1598-1616.
- Snyder, C. R. (1994). *The Psychology Of Hope: You Can Get There From Here*. New York: Free Press.
- Snyder, C. R. (1995). Conceptualizing, Measuring and Nurturing Hope. *Journal of Counseling and Development*, 73/3, 355-360.
- Snyder, C. R. (2000). *Handbook of Hope*. San Diego: Academic Press.
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., Yoshinobu, L., Gibb, J., Langelle, C , Harney, P. (1991). The Will and the Ways: Development and Validation of An Individual Differences Measure of Hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 570-585.
- Snyder, C. R., Rand, K. L., Sigmon, D. R. (2002). *Hope Theory*. Snyder, C. R. Lopez, S. J. (Ed.), *Handbook of Positive Psychology* (s. 257-276). United Kingdom: Oxford University Press.
- Snyder, C. R., Sympon, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A. Higgins, R.L. (1996). Development and Validation of the State Hope Scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 321-335.

- Stajkovic, A. D. ve Luthans, F. (1998). Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches. *Organizational Dynamics*, 26, 62-74.
- Sutcliffe, K. M. and Vogus, T. (2003). *Organizing For Resilience*. Cameron, K. S., Dutton, J. E. Quinn, R. E. (Ed.), *Positive Organizational Scholarship* (s. 94-110). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler* (1. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Şişman, M. (2007). *Eğitim Bilimine Giriş*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tabak, A. ve Sığrı, Ü. (2013). *Liderlik*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Taormina, R. J. (2009). Organizational Socialization: The Missing Link Between Employee Needs and Organizational Culture. *Journal of Managerial Psychology*, 24/7, 650-676.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Vroom, V. H. ve Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Wadhwa, R. (2012). Laissez Faire. Erişim tarihi: 9 Eylül 2019, <http://wadhwarakesh.com/tag/laissez-faire/>
- Walumbwa, F., Luthans, F., Avey, J. B., Oke, A. (2011). Authentically Leading Groups: The Mediating Role of Collective Psychological Capital and Trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 4-24.
- Weiner, Y. (2018). 99 Totally Serious Ways To Create A Great Work Culture. Erişim tarihi 26 Ağustos 2019, <https://medium.com/thrive-global/99-totally-serious-ways-to-create-a-great-work-culture-e7d093bdad23>
- Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J., Kanov, J. Maitlis, S. (2002). Creating Fertile Soil: The Organizing Dynamics of Resilience. National Academy of Management Meeting, Organizational Behavior Division, Denver, CO.
- Wright, T. A. (2003). Positive Organizational Behavior: An Idea Whose Time Has Truly Come. *Journal of Organizational Behavior*, 24/4, 437-442.

Yaşın, T. (2016). Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Sermayenin Psikolojik İyi Oluş, Akış Deneyimi, İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkileri. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yeniçeri, Ö. (1998). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Tutubay Yayınları.

Youssef, C. M. ve Luthans, F. (2005). *Resiliency Development Of Organizations, Leaders and Employees: Multi-Level Theory Building For Sustained Performance*. Gardner, W. Avolio, B. Walumbwa, F. (Ed.), *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development* (s. 303-43). Oxford: Elsevier.

Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organizations* (5. Baskı). New Jersey: Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.

Yukl, G. A. (2010). *Leadership in Organizations* (7. Baskı). New Jersey: Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.

Yücel C., Karataş, E., Aydın, Y. (2013). The Relationship Between the Level of Principals' Leadership Roles and Organizational Culture. *Social and Behavioral Sciences*, 93, 415-419.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EKLER

1. Ek-1: Anket ve Demografik Sorular	97
2. Ek-2: Liderlik Ölçeği.....	98
3. Ek-3: Örgüt Kültürü Ölçeği.....	99
4. Ek-4: Psikolojik Sermaye Ölçeği	100



Ek-1: Anket ve Demografik Sorular

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, “Liderlik Tarzlarının Ve Örgüt Kültürünün Personelin Psikolojik Dayanıklılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma” Konulu Yüksel Lisans Tezi Kapsamında Yapılan bir araştırmaya veri temin edebilmek amacıyla hazırlanmıştır. “Ankete vereceğiniz cevaplar sadece araştırma maksadıyla kullanılacaktır. Ankette hiçbir ifadenin doğru ya da yanlış yanıtı yoktur; önemli olan sizin bu konudaki görüşlerinizdir. Bu sebeple, değerlendirmenin daha sağlıklı yapılabilmesi için lütfen soru atlamadan tüm maddeleri doldurunuz. Sonuçlar, istatistiksel kurallara uygun olarak genelleyeceğinden, ankete kimlik bilgisi koymanız istenmemektedir”. Katılımınız ve değerli fikirleriniz için teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Cem Harun MEYDAN

Yüksek Lisans Tez Öğrencisi: Okan YILDIZ

Size uygun olan seçeneği işaretleyiniz (**X**) veya doldurunuz.

1. Yaşınız: ()

2. Kurumda çalışma yılınız: ()

3. Toplam çalışma yılınız: ()

4. Medeni durumunuz: Evli () Bekâr () Diğer ()

5. Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()

6. Atama Sayınız: 1 () 2 () 3 () 3 ten fazla ()

7. Amiriniz ile görüşme sıklığınız: Neredeyse hiç () Haftada birkaç kez () Her gün () Günde birkaç kez ()

Ek-2: Liderlik Ölçeği

Tablo B.1: Liderlik ölçeği.

	LİDERLİK ÖLÇEĞİ Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleyiniz. Çalıştığınız ortamda:	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur.					
2	Kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak yeniden gözden geçirir.					
3	Problemler ciddileşmeden harekete geçmez.					
4	Dikkatini; düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerine yoğunlaştırır.					
5	Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır.					
6	Kendisi için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder.					
7	İhtiyaç duyulduğu zaman orada bulunmaz.					
8	Problemleri çözerken farklı bakış açıları arar.					
9	Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.					
10	Çalışanları kendisi ile işbirliği içinde oldukları için över.					
11	Amaçlanan hedeflere ulaşmak için, çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler.					
12	Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.					
13	Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.					
14	Güçlü bir amaca ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.					
15	Çalışanları yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman harcar.					
16	Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.					
17	“Eğer bozuk değilse tamir etme” söylemini savunur.					
18	Grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından önde tutar.					
19	Çalışanlara yalnızca grubun bir üyesi olarak değil aynı zamanda birer birey olarak davranır.					
20	Problemin çözümüne girmeden önce problemin kronikleşmesi gerektiğini belirtir.					
21	Kendisine saygı gösterilmesini sağlayacak biçimde davranır.					
22	Bütün dikkatini hatalar, şikayetler ve yetersizlik üzerinde toplar.					
23	Kararların manevi ve etik sonuçlarını dikkate alır.					
24	Bütün hataların kaydını tutar ve izler.					
25	Güvenli ve güçlü biri olduğunu gösterir.					
26	Kurum vizyonunu vurgular.					

Tablo B.1 (Devam): Liderlik ölçeği.

27	Standartlara ulaşmak için dikkatini başarısızlıklara yöneltir.					
28	Karar vermekten kaçınır.					
29	Çalışanların farklı ihtiyaç, yetenek ve isteklere sahip olduğunu düşünür.					
30	Çalışanların problemlere farklı açılardan bakmalarını sağlar.					
31	Çalışanların kendi güçlü yönlerini geliştirebilmeleri için onlara yardımcı olur.					
32	Çalışanlara görevlerinin nasıl tamamlanabileceği konusunda yeni bakış açıları önerir.					
33	Acil problemlere cevap vermeyi geciktirir.					
34	Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.					
35	Çalışanlardan beklentileri gerçekleştiği zaman onlara memnuniyetini ifade eder.					
36	Amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder.					

Ek-3: Örgüt Kültürü Ölçeği

Tablo C.1: Örgüt kültürü ölçeği.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ (Hiyerarşi ve kuralcılık boyutu) Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleyiniz. Çalıştığınız ortamda:		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Sözünüzün dinlenmesi için tepede ya da tepeye yakın olmanız gerekir					
2	İşler acelecilik ve telaş olmadan sakin bir şekilde yapılır					
3	Üstler tarafından verilen direktiflere uymak kaçınılmazlık arz eder					
4	Statüler arasında sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde farklılık yoktur					
5	Amirlere saygı son derece önemlidir					
6	Emir komuta zinciri ve hiyerarşik yapıya uyum son derece önemsenir					
7	Her iş kuralına göre yapılır					
8	Kurallar son derece önemsenir					
9	İşlerin yapımında standartlara ve prosedürlere katı bir şekilde uyulur					
10	Sorunların çözümünde analitik ve rasyonel bir yol izlenir					
11	Herkes işine bakar; kimse, kimse ile uğrasmaz					
12	Herkes hakkı verilir ve herkes performansına ve katkısına göre takdir edilir					
13	Bazı kişiler ayrıcalıklı muamele görebilir					
14	Ne tür niteliklere sahip olduğunuzdan çok kim olduğunuz önemlidir					

Tablo C.1 (Devam): Örgüt kültürü ölçeği.

15	Yetkinlik son derece önemsenir						
16	Çalışanlara profesyonel gelismeye ve ilerleme yolunda fırsatlar sunulur						
17	Herkes ne yapacağını farkındadır						
18	İşe alım ve terfilerde kişisel ilişkilerden çok yetkinlik ve beceri önemsenir						
19	Herkes eşit bir şekilde muamele gösterilir						
20	Çatışma ve anlaşmazlıklar açık ve uygun bir şekilde tartışılarak çözüme bağlanır						
21	Çalışanlardan sadece söyleneni yapması, başka bir şeye karışmaması beklenir						
22	Çalışanlar rahatça serbest bir şekilde hareket edebilir						
23	Amirlere itaat kaçınılmazdır						
24	Yönetim gerektiğinde rahatça eleştirilebilir						

Ek-4: Psikolojik Sermaye Ölçeği

Tablo D.1: Psikolojik sermaye ölçeği.

		Tamamen katılıyorum	Çok katılıyorum	Biraz katılıyorum	Biraz katılmıyorum	Çok katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
	<p style="text-align: center;">PSİKOLOJİK SERMAYE ÖLÇEĞİ (Psikolojik dayanıklılık boyutu) Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleyiniz. Çalıştığımız ortamda:</p>						
1	Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim						
2	Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim						
3	İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum						
4	Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.						
5	İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum.						
6	İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim						

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Okan YILDIZ
Uyruğu : T.C.
Doğum Yeri ve Tarihi : Osmangazi/1989
E-posta : okanyildizzz@gmail.com

EĞİTİM

Lise : Bodrum Anadolu Lisesi, 2007
Lisans : Yıldız Teknik Üniversitesi İnşaat Fakóltesi Jeodezi ve
Fotogrametri Mühendisliği Bölümü, 2013
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Bölümü, 2020

MESLEKİ DENEYİM

2012/2013 Mira Harita
2013/20... İller Bankası A.Ş

YABANCI DİL

İngilizce