

**T.C.
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**ALGILANAN LİDERLİK DAVRANIŞININ SOSYAL
KAYTARMAYA ETKİSİNDE POZİTİF PSİKOLOJİK
SERMAYENİN ARACILIK ROLÜ: OTEL
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Meltem YALÇIN KAYIKÇI

Enstitü Anabilim Dalı: Turizm İşletmeciliği

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Oğuz TÜRKAY

OCAK – 2019

T.C.
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

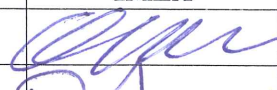
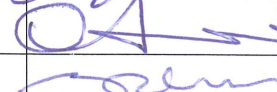
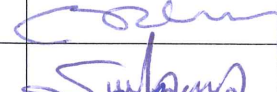

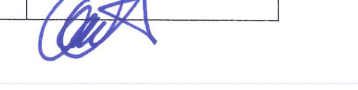
ALGILANAN LİDERLİK DAVRANIŞININ SOSYAL
KAYTARMAYA ETKİSİNDE POZİTİF PSİKOLOJİK
SERMAYENİN ARACILIK ROLÜ: OTEL
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Meltem YALÇIN KAYIKÇI

Enstitü Anabilim Dalı: Turizm İşletmeciliği

“Bu tez 23/01/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Orhan BATMANI	Basarili	
Prof. Dr. Orhan AKOVA	BAŞARILI	
Prof. Dr. Opuz TÜRKAY	BAŞARILI	
Doç. Dr. Sevil ULAMA	Basarili	
Doç. Dr. Özlem BALABAN	Basarili	



T.C.
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	MELTEM YALÇIN KAYIKÇI
Öğrenci Numarası	:	1260D20005
Enstitü Anabilim Dalı	:	TURİZM İŞLETMECİLİĞİ
Enstitü Bilim Dalı	:	
Programı	:	<input type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input checked="" type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	ALGILANAN LİDERLİK DAVRANIŞININ SOSYAL KAYTARMAYA ETKİSİNDE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACILIK ROLÜ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA
Benzerlik Oranı	:	%10

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

27.12/2018
İmza

Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafıma yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../...../20.....
İmza

Uygundur

Danışman
Unvanı / Adı-Soyadı: Prof. Dr. Oğuz TÜRKAY

Tarih: 27/12/18

İmza:

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

ÖNSÖZ

Doktora süreci biraz da kendi yolunu bulma yolculuğunmuş...

Bu süreçte her daim engin bilgi ve tecrübelerini tereddüt etmeden paylaşan, zaman ayıran, destek olan, kendisinden bir bilim insanı olarak çok şey öğrendiğim, bilimsel bakış açısını örnek almaya çalıştığım ve kendimi danışmanım olduğu için şanslı hissettiğim değerli Danışmanım Prof. Dr. Oğuz TÜRKAY'a,

Tezime değerli görüşleri ve yapıcı eleştirileriyle katkıda bulunan değerli hocam Prof. Dr. Orhan BATMAN'a; pozitif enerjisi ve değerli görüşleriyle tezime destek veren değerli hocam Doç. Dr. Özlem BALABAN'a; tez savunma jürime katılarak tezime değerli görüşleriyle katkıda bulunan değerli hocalarım Prof. Dr. Orhan AKOVA ve Doç. Dr. Şevki ULAMA'ya,

Tezimin anketlerinin toplanma aşamasında destek vermeye çalışan Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi 2007 yılı turizm mezunu arkadaşlarıma ve özel olarak Zeren ÖZTÜRK, Baştuğ KULAKSIZ ve Özge ERSİN'e,

Yine tezimin anketlerinin toplanması sürecinde, otel çalışanlarına ulaşabilmem için yardımlarını esirgemeyen Kırklareli Üniversitesi Turizm Fakültesi öğrencileri ile mezunlarına ve yoğun çalışma temposu içerisinde değerli zamanlarından ayırarak tezimle ilgili anketi dolduran tüm otel çalışanlarına,

Yardıma ihtiyacım olduğunda hiç tereddüt etmeden zaman ayırmaya çalışıp destek veren sevgili arkadaşlarım Banu TOKSÖZ'e ve Dr. Öğr. Üyesi Samet ÇEVİK'e,

Benim için mesai ve ofis arkadaşı olmanın çok ötesinde olan, birlikte çok şey öğrendiğimiz, paylaştığımız ve biriktirdiğimiz sevgili arkadaşım Arş. Gör. Dr. Ayşegül KUTLUK BOZKURT'a,

en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca koşulsuz sevgi, ilgi, sabır ve desteklerini üzerimden bir an olsun eksik etmedikleri için, hayatımı her daim güzelleştirdikleri için, emek, sevgi ve fedakarlıkları ile tüm öğretileri için; alçakgönüllülük, nezaket ve farkındalığın önemini, paylaşmayı, adil olmayı, umudun sonsuz olduğunu, bilimin ve öğrenmenin çok değerli olduğunu ayrıca yaş ve mekandan bağımsız olduğunu, zaman kavramının ne kadar değerli ve önemli olduğunu yaşayarak ve yaşatarak yüreğime yerleştirdikleri için ve burada tek tek sayamayacağım pek çok değerli şey için en kıymetlilerim olarak Anneme, Babama, Kardeşime ve Eşiime ne kadar teşekkür etsem yetersiz kalır...

Sözün özü, hayatıma dokunan ve onu güzel, anlamlı kılanlara en kalpten ve sonsuz teşekkürlerimle... Benim için oldukça kıymetlisiniz...

Meltem YALÇIN KAYIKÇI

- 23.01.2019 -

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
TABLolar LİSTESİ	ix
ÖZET	xii
SUMMARY	xiii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: LİDERLİK KAVRAMI	7
1.1. Liderlik: Tanımı ve Önemi	7
1.2. Liderliğe Temel Oluşturan Bazı Kavramlar.....	13
1.2.1. Güç	13
1.2.2. Yetki	15
1.2.3. Motivasyon	16
1.3. Liderlik ve Yöneticilik	17
1.4. Liderlik Yaklaşımları	20
1.4.1. Özellikler Yaklaşımı.....	21
1.4.2. Davranışsal Yaklaşım	22
1.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Kuramı	24
1.4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Kuramı	25
1.4.2.3. Blake ve Mouton'un Liderlik Modeli	27
1.4.2.4. McGregor'un X-Y Liderlik Modeli	29
1.4.2.5. Likert'in Sistem Modeli	30
1.4.3. Durumsal Yaklaşım	32
1.4.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli	33
1.4.3.2. House ve Evans'in Yol-Amaç Teorisi	34

1.4.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Teorisi	36
1.4.3.4. Tannenbaum ve Schmidt Liderlik Doğrusu Teorisi.....	38
1.4.3.5. Vroom-Yetton Durumsallık Yaklaşımı.....	39
1.4.3.6. William Reddin 3 Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı	42
1.5. Liderlik Tarzları	45
1.5.1. Karizmatik Liderlik	45
1.5.2. Dönüşümcü Liderlik (Transformasyonel) (Değişimci) (Inspirational)	47
1.5.3. Etkileşimci (Transactional) (İşe Dayalı) (Yönetmel) Liderlik.....	52
1.5.4. Otokratik Liderlik	55
1.5.5. Demokratik-Katılımcı Liderlik.....	56
1.5.6. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	57
1.5.7. Etik Liderlik.....	58
1.5.8. Hizmetkar Liderlik	60
1.5.9. Otantik Liderlik	62
1.5.10. Pozitif Liderlik.....	63
1.5.11. Toksik Liderlik	65
1.6. Otel İşletmelerinde Liderlik Araştırmaları.....	66
BÖLÜM 2: SOSYAL KAYTARMA	72
2.1. Sosyal Kaytarma Kavramının Tanımı ve Kapsamı.....	72
2.2. Sosyal Kaytarma Teorisinin Gelişim Süreci	73
2.3. Sosyal Kaytarma Davranışının Ortaya Çıkardığı İki Rol Davranışı: Bedavacı Etkisi ve Sömürülme Etkisi.....	76
2.4. Sosyal Kaytarma Teorisi İle Çelişen Teoriler	76
2.4.1. Sosyal Hızlandırma (Sosyal Kolaylaştırma) Teorisi (Social Facilitation Theory)	76
2.4.2. Sosyal Telafi Teorisi.....	79

2.4.3. Değerlendirilme Endişesi Teorisi (Evaluation Apprehension Theory)	80
2.4.4. Köhler Etkisi (Köhler Effect)	81
2.5. Sosyal Kaytarma Davranışını Açıklayıcı Teori ve Hipotezler.....	82
2.5.1. Sosyal Etki Teorisi	83
2.5.2. Beklenti-Değer Teorisi	84
2.5.3. Ortaklaşa Çaba Modeli	87
2.5.4. Öz-yeterlilik Teorisi	89
2.5.5. Uyarın Azalımı	90
2.5.6. Değerlendirme Potansiyeli	91
2.5.7. Çabanın Denklığı	92
2.5.8. Çabanın Gereksizliği	93
2.5.9. Bireysel Özen	93
2.5.10. Sosyal Kimlik Kuramı	94
2.6. Sosyal Kaytarmanın Öncülleri	95
2.7. Sosyal Kaytarmanın Azaltılabilmesine Yönelik Tedbirler	107
BÖLÜM 3: POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE	110
3.1. Pozitif Psikoloji.....	110
3.2. Pozitif Örgütsel Davranış	112
3.3. Pozitif Psikolojik Sermayeye Temel Oluşturan Bazı Teoriler	114
3.3.1. Genişletme ve İnşa Etme Teorisi	114
3.3.2. Mutlu/Verimli Çalışan Teorisi	115
3.3.3. Duygusal Bulaşma Teorisi	116
3.4. Pozitif Psikolojik Sermaye	117
3.5. Pozitif Psikolojik Sermaye Temel Bileşenleri	124
3.5.1. Özyeterlilik	124
3.5.2. İyimserlik.....	129

3.5.3. Umut.....	131
3.5.4. Psikolojik Dayanıklılık.....	134
3.6. Pozitif Psikolojik Sermaye İle İlgili Turizm Alanında Yapılmış Olan Araştırmalar	139
BÖLÜM 4: YÖNTEM VE ALAN ARAŞTIRMASI.....	144
4.1. Araştırmanın Metodolojisi	144
4.1.1. Araştırmanın Teorik Çerçevesi ve Hipotezler.....	145
4.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme	155
4.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	159
4.1.4. Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçları.....	160
4.1.5. Veri Toplama Süreci.....	164
4.1.6. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği.....	164
4.1.7. Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemleri.....	165
4.2. Analiz ve Yorum.....	167
4.2.1. Analiz Öncesi Tanımlayıcı İstatistikler	168
4.2.1.1. Sosyo-Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Dağılımları	168
4.2.1.2. Araştırma Ölçeklerine İlişkin İfadelerin Frekans Dağılımları	170
4.2.2. Yapısal Analizler ve Geçerliliklerin Testi.....	174
4.2.2.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi	174
4.2.2.2. Model Uyum Kriterleri	175
4.2.2.3. Liderlik Ölçeği için DFA	177
4.2.2.4. Sosyal Kaytarma Ölçeği için DFA.....	181
4.2.2.5. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği için DFA	183
4.2.2.6. Ölçüm Modellerinin Test Edilmesi.....	186
4.2.3. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları	190
4.2.4. Araştırma Modelinin YEM ile Testi.....	191

4.2.4.1. Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Temel Kavramları	191
4.2.4.2. Yapısal Modelin Test Edilmesi ve Hipotezlerin Sınanması	194
4.2.5. Demografik Değişkenlere Göre Fark Analizi Bulguları	208
4.2.5.1. Bağımsız Örneklem t Testi Bulguları	209
4.2.5.2. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Bulguları	212
4.2.6. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Genel Değerlendirme.....	214
TARTIŞMA	216
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	222
KAYNAKÇA	229
EKLER.....	266
ÖZGEÇMİŞ.....	270

KISALTMALAR

- CFI** : Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
- DFA** : Doğrulayıcı Faktör Analizi
- DL** : Dönüşümcü Liderlik
- EL** : Etkileşimci Liderlik
- GFI** : Goodness of Fit (İyilik Uyum İndeksi)
- IFI** : Incremental Fit Index (Artırmalı Uyum İndeksi)
- KMO** : Kaiser-Meyer-Olkin (Örnekleme Yeterliliği Testi)
- LFL** : Laissez-Faire Leadership (Serbesti Tanıyan Liderlik)
- LMX** : Lider-Üye Etkileşimi (Leader-Member Exchange)
- MLQ** : Multifactor Leadership Questionnaire (Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği)
- NFI** : Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)
- p** : İstatistiksel Anlamlılık Düzeyi
- PPS** : Pozitif Psikolojik Sermaye
- RMSEA**: Root Mean Square Error (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
- SK** : Sosyal Kaytarma
- YEM** : Yapısal Eşitlik Modeli

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 : Örgütlerde “yönetici” ile “lider” Farklılaşması.....	18
Şekil 2 : Ohio State Liderlik Davranış Dörtgeni	25
Şekil 3 : Michigan ve Ohio State Üniversiteleri Çalışmaları	26
Şekil 4 : Blake, Mouton ve McCaense Liderlik Tarzı Ölçeği	28
Şekil 5 : Hersey ve Blanchard’ın Durumsal Liderlik Teorisi.....	37
Şekil 6 : Tannenbaum ve Schmidt Liderlik Davranışları Doğrusu.....	38
Şekil 7 : Vroom ve Yetton Lider Davranışı Karar Ağacı Modeli.....	41
Şekil 8 : Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı Modeli.....	43
Şekil 9 : Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Modelleri	50
Şekil 10: Pozitif Enerji Yayan Liderlerin, Çalışanların Performanslarına Etkileri	64
Şekil 11: Sosyal Kaytarma ve Sosyal Hızlandırma	78
Şekil 12: Vroom Beklenti Modeli	85
Şekil 13: Lawler ve Porter Beklenti Modeli	86
Şekil 14: Vroom (1964) ile Porter ve Lawler (1968)’ı Temel Alan Beklenti-Değer Teorisi İş Performansı Öngörülleri.....	87
Şekil 15: Ortaklaşa Çaba Modeli.....	88
Şekil 16: Pozitif Psikolojik Sermaye Bileşenleri.....	119
Şekil 17: Pozitif Psikolojik Sermayeye Doğru Gelişen Sermaye.....	121
Şekil 18: Pozitif Psikolojik Sermaye Yönetimi – Uygulanabilecek Teknikler	124
Şekil 19: Araştırmanın Öngörülen Modeli	155
Şekil 20: Dönüşümcü Liderlik DFA Ölçüm Modeli	178
Şekil 21: Etkileşimci Liderlik Ölçeği DFA Ölçüm Modeli.....	179
Şekil 22: Serbestlik Taniyan Liderlik Ölçeği DFA Ölçüm Modeli.....	180
Şekil 23: Sosyal Kaytarma Ölçeği DFA Ölçüm Modeli	182
Şekil 24: PPS Ölçeği DFA Ölçüm Modeli	184

Şekil 25: Birinci Modele İlişkin Birinci Düzey DFA.....	186
Şekil 26: İkinci Modele İlişkin Birinci Düzey DFA.....	188
Şekil 27: Üçüncü Modele İlişkin Birinci Düzey DFA	189
Şekil 28: Yol Diyagramında Kullanılmakta Olan Şekiller ve Anlamları	193
Şekil 29: Yapısal Eşitlik Modeli Oluşum Süreci.....	194
Şekil 30: Aracı değişken olmadan ilk koşul testine yönelik yol diyagramı (DL-SK)..	196
Şekil 31: Aracı Değişkenli Yapısal Eşitlik Modeli (DL-PPS-SK)	197
Şekil 32: PPS'nin sosyal kaytarma üzerindeki etkisine yönelik yol diyagramı	201
Şekil 33: Aracı değişken olmadan ilk koşul testine yönelik yol diyagramı (EL-SK) ..	202
Şekil 34: Aracı Değişkenli Yapısal Eşitlik Modeli (EL-PPS-SK).....	203
Şekil 35: Aracı değişken olmadan ilk koşul testine yönelik yol diyagramı (LFL-SK)	205
Şekil 36: Aracı Değişkenli Yapısal Eşitlik Modeli (LFL-PPS-SK)	206

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 : Etkili Liderlerin Yetkinlikleri	11
Tablo 2 : İş Ortamında Yönetici ve Liderlik Süreç Farklılıkları Karşılaştırması.....	18
Tablo 3 : Yönetici ve lider rol ve davranışları arasındaki farklar	20
Tablo 4 : Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi	21
Tablo 5 : Hersey ve Blanchard'ın Lider Davranışları ve Ortaya Çıkan Liderlik Tarzları	36
Tablo 6 : Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri	55
Tablo 7 : Psikolojik Dayanıklılık ve İlişkili Kavramlar Üzerine Yürütülen Çeşitli Araştırmalar	139
Tablo 8 : Turizm Alanında Yapılmış Pozitif Psikolojik Sermaye İle İlgili Bazı Araştırmalar	140
Tablo 9 : Araştırmaya Konu Olan Destinasyonlarda Yer Alan Otellerle İlgili Bilgiler	158
Tablo 10: Araştırmanın Örneklemi	159
Tablo 11: Pilot Uygulama Verileriyle Ölçeklerin Güvenirlik Testi Sonuçları	164
Tablo 12: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Yönelik Dağılımlar	168
Tablo 13: Algılanan Liderlik Davranışı Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Betimsel İstatistikleri	170
Tablo 14: Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Betimsel İstatistikleri	172
Tablo 15: Sosyal Kaytarma Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Betimsel İstatistikleri.....	173
Tablo 16: Uyum İyiliği İndeksleri ve Eşik Değerleri.....	176
Tablo 17: Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri.....	179
Tablo 18: Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri.....	180
Tablo 19: Serbestlik Taniyan Liderlik DFA Uyum İyiliği Değerleri.....	180
Tablo 20: Liderlik Değişkeni İçin Hesaplanan Değerlere İlişkin Sonuçlar	181

Tablo 21: Sosyal Kaytarma Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri	182
Tablo 22: Sosyal Kaytarma Değişkeni İçin Hesaplanan Değerlere İlişkin Sonuçlar	183
Tablo 23: PPS Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri	185
Tablo 24: PPS Ölçeğinin Güvenirlik Katsayıları	185
Tablo 25: PPS Değişkeni İçin Hesaplanan Değerlere İlişkin Sonuçlar	185
Tablo 26: Birinci Modele İlişkin Ayırt Edici Geçerlilik ve Korelasyon Sonuçları	187
Tablo 27: İkinci Modele İlişkin Ayırt Edici Geçerlilik ve Korelasyon Sonuçları	188
Tablo 28: Üçüncü Modele İlişkin Ayırt Edici Geçerlilik ve Korelasyon Sonuçları	190
Tablo 29: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Değerleri.....	191
Tablo 30: Dönüşümcü Liderliğin Sosyal Kaytarmaya Etkisine İlişkin Yol Analizi Sonuçları.....	196
Tablo 31: Aracı Değişkenli Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları	198
Tablo 32: Dönüşümcü Liderlik İçin Yol Katsayıları	199
Tablo 33: Aracılık Etkisinin İstatistiksel Olarak Anlamlılığına Yönelik Bulgular.....	200
Tablo 34: PPS'nin Sosyal Kaytarmaya Etkisine İlişkin Yol Analizi Sonuçları.....	201
Tablo 35: Etkileşimci Liderliğin Sosyal Kaytarmaya Etkisine İlişkin Yol Analizi Sonuçları.....	202
Tablo 36: Aracı Değişkenli Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları	204
Tablo 37: Etkileşimci Liderliğe İlişkin Model İçin Yol Katsayıları	204
Tablo 38: Aracılık Etkisinin İstatistiksel Olarak Anlamlılığına Yönelik Bulgular.....	205
Tablo 39: Serbesti Tanıyan Liderliğin Sosyal Kaytarmaya Etkisine İlişkin Yol Analizi Sonuçları.....	206
Tablo 40: Aracı Değişkenli Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları	207
Tablo 41: Serbesti Tanıyan Liderliğe İlişkin Model İçin Yol Katsayıları	208
Tablo 42: Aracılık Etkisinin İstatistiksel Olarak Anlamlılığına Yönelik Bulgular.....	208
Tablo 43: Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi İstatistikleri	209

Tablo 44: Otelin Sahip Olduğu Yıldız Sayısına İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi İstatistikleri	209
Tablo 45: Otelin Konumuna İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi İstatistikleri.....	210
Tablo 46: Çalışanların Turizm Eğitimi Alıp Almamış Olmalarına İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi İstatistikleri.....	211
Tablo 47: Çalışanların İstihdam Durumuna İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi İstatistikleri	211
Tablo 48: Meslekte Çalışma Süresi Değişkeni ANOVA Sonuçları.....	212
Tablo 49: Araştırma Hipotezlerine İlişkin Genel Değerlendirme	214

Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Özeti

Yüksek Lisans	<input type="checkbox"/>	Doktora	<input checked="" type="checkbox"/>
Tezin Başlığı: Algılanan Liderlik Davranışının Sosyal Kaytarmaya Etkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma			
Tezin Yazarı: Meltem YALÇIN KAYIKÇI Danışman: Oğuz TÜRKAY			
Kabul Tarihi: 23.01.2019		Sayfa Sayısı: xiii (ön kısım)+265(tez)+4(ek)	
Anabilim Dalı: Turizm İşletmeciliği		Bilim Dalı: Turizm İşletmeciliği	
<p>Çalışanların iş yerlerinde sergilediği ve geliştirdiği olumlu ve olumsuz davranışlar işletme hedeflerine ulaşılmasında ve çalışan verimliliğinde doğrudan etkilere sahiptir. Bu davranışlardan biri olan sosyal kaytarma davranışı, çalışan motivasyonunun, performansının ve üretkenliğinin azalmasına yol açan, işyerlerinde istenmeyen örgütsel davranışlar arasında yer alan önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çeşitli araştırmaların sonuçları, sosyal kaytarmanın tek bir nedene bağlı olmayabileceğini, bireysel, psikolojik, örgütsel pek çok faktörün bir sonucu olarak ortaya çıkabileceğini göstermektedir. Bu araştırmada da bu faktörler arasında yer alan liderlik ve pozitif psikolojik sermaye unsurlarının sosyal kaytarma davranışı üzerinde önemli etkilere sahip olduğu düşünülmekte ve bu etkiler bilimsel bir yolla sorgulanmaya çalışılmaktadır.</p> <p>Liderlik tarzının (dönüşümcü, etkileşimci, serbestlik tanıyan), çalışan davranışlarını nasıl etkilediğini anlamaya odaklı bir araştırma konusu olarak; çalışmada, sosyal kaytarma davranışının azaltılmasında ya da ortadan kaldırılmasında, çalışanların yöneticilerinde algıladıkları liderlik tarzının etkisi sorgulanmaktadır. Bu sorgulama yapılırken de çalışanların geliştirilebilir ve yönetilebilir psikolojik bileşenlerinden oluşan pozitif psikolojik sermayelerinin, bu davranışın azaltılmasında etkili olabileceği düşünülmektedir. Bireylerin güçlü yönleri ve yetenekleri doğrultusunda pozitif psikolojik sermayenin pozitif örgütsel çıktılarla ilişkili olduğunun literatür tarafından da desteklenmesi, araştırmacıyı sosyal kaytarmanın azaltılmasında çalışanların güçlü ve pozitif yönlerine odaklanmaya ve hangi liderlik tarzlarının bunda etkili olabileceğini incelemeye yöneltmiştir.</p> <p>Bu kapsamda geliştirilen araştırma 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, liderlik kavramı, ikinci bölümde sosyal kaytarma kavramı, üçüncü bölümde de pozitif psikolojik sermaye kavramı ele alınmıştır. Son bölüm olarak dördüncü bölümde ise, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde yürütülmüş olan alan araştırmasına dair yöntem ve bulgular sunulmuştur. Araştırma Kuşadası ve İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilmiş olup bu kapsamda yönetici pozisyonu dışında görev yapan 536 çalışandan veri toplanmıştır. Bu veriler istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular dönüşümcü, etkileşimci ve serbesti tanıyan liderlik tarzları ile sosyal kaytarma davranışı arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki bulunduğunu, ayrıca etkileşimci liderlik ve serbesti tanıyan liderlik ile sosyal kaytarma davranışı arasında pozitif psikolojik sermayenin kısmi aracılık etkisinin bulunduğunu ortaya koymuştur.</p>			
Anahtar Kelimeler: Liderlik, Sosyal Kaytarma, Pozitif Psikolojik Sermaye, Otel İşletmeleri, Turizm.			

Sakarya Uygulamalı Bilimler University
Institute of Master Studies Abstract of Thesis

Master Degree	<input type="checkbox"/>	Ph.D.	<input checked="" type="checkbox"/>
Title of Thesis: The Mediating Role of Positive Psychological Capital in the Effect of Perceived Leadership Behavior on Social Loafing: A Research on Hotel Enterprises			
Author of Thesis: Meltem YALÇIN KAYIKÇI Supervisor: Prof. Oğuz TÜRKAY			
Accepted Date: 23.01.2019		Number of Pages: xiii (pre text) + 265(main body) + 4(App.)	
Department: Tourism Management		Subfield: Tourism Management	
<p>The positive and negative behaviors of these human resources exhibited and developed at workplace have direct impacts on the achievement of business objectives and employee productivity. Social loafing behavior, which is one of these behaviors, is an important issue which is among the unwanted organizational behaviors in the workplaces that leads to a decrease in employee motivation, performance and productivity. The results of several studies indicate that social loafing may not be related to a single cause, but may arise as a result of many individual, psychological and organizational factors. In this study, it is thought that leadership and positive psychological capital elements which take place among these factors have important effects on social loafing behavior. These effects are tried to be questioned in a scientific way.</p> <p>As a research topic focused on understanding how leadership styles (transformational, transactional, laissez-faire) affect the behaviors of the followers; it is questioned that if the the perceived leadership sytle has an effect or not on the reduction or elimination of social loafing behavior. While making this scientific inuiry, it is thought that the positive psychological capital of the employees could be effective in reducing social loafing behavior. Based on literature the positive psychological capital is associated with positive organizational outcomes and these facts have led the researcher to focus on the strong and positive aspects of the employees in reducing social loafing and to examine which leadership styles can be effective in this reduction.</p> <p>The research developed in this context consists of 4 chapters. In the first part, the concept of leadership, in the second part the concept of social loafing and in the third part the concept of positive psychological capital are discussed. In the fourth chapter, the methods and findings related to the field research conducted on 4 and 5 star hotel enterprises were presented. The research was carried out in 4 and 5 star hotels in Kuşadası and Istanbul, and data were collected from 536 employees outside the executive position. The collected data were analyzed using statistical methods. Findings revealed that there was a negative and significant relationship between transformational, transactional and laissez-faire leadership styles and social loafing behavior, and positive psychological capital has a partial mediating effect between some leadership styles (transactional leadership and laissez-faire leadership) and social loafing behavior.</p>			
Keywords: Leadership, Social Loafing, Positive Psychological Capital, Hotels, Tourism.			

GİRİŞ

Araştırmanın Konusu

Hizmet sektörü, gücünü insan kaynağından alan dinamik bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla, bireyin verimliliğinin işletme performansına ve başarısına olan etkisi oldukça önem arz etmektedir. Bireysel ve örgütsel düzeylerde performans artışı, örgütsel verimlilik, çalışan seçimi, yöneticiler ve işletmeler için her zaman önemli ve öncelikli konular olmuştur. Artan rekabet ortamı göz önüne alındığında özellikle performans ve verimlilik konuları yöneticiler ve dolayısıyla çalışanlar üzerinde birer baskı unsuru olabilmektedir.

Örgüt performansı bakımından önemli olan insan tutum ve davranışları özellikle turizm gibi emek yoğun sektörlerde ön plana çıkmaktadır. Özellikle turizm sektörü ve turizm işletmeleri için başarı, grup çalışmasını gerektirmekte, bu da bireyin grup içerisindeki davranış ve verimliliğini önemli kılmaktadır. Birey, davranış ve özellikleri ile grubu etkileyebilmekle birlikte, grup içerisindeki bireylerin davranış ve özelliklerinden de etkilenebilmektedir. Dinamik bir yapıyı doğuran bu etkileşim göz önünde bulundurulduğunda, liderlik ve liderlik algısının, gruba ve grup içerisindeki bireyin performans ve verimliliğine etkisi de önem teşkil etmektedir.

Grup halinde hareket etme zorunluluğu, bireyin arzu ve ihtiyaçlarını gerçekleştirebilmesi ve kişisel hedeflere ulaşabilmesi için bir ihtiyaç olarak görülmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 208). Lider ise grup üyelerince hissedilen bu ihtiyaç, ortak düşünce ve arzuların benimsenebilir bir amaç çerçevesinde ortaya konulmasında ve bu amaç doğrultusunda grup üyelerinin güçlerinin faaliyete geçirilmesinde etkili olan kimse olarak tanımlanabilmektedir (Eren, 2011: 501). Literatürde liderlerin ortak özelliklerine dair birtakım genellemeler yapılmakla birlikte, pek çok etken de liderleri ve lider davranışlarını birbirinden farklı kılmaktadır (kültürel farklılıklar, eğitim, kişilik özellikleri, çevre, işin yapısı, deneyimler vb.). Ayrıca belirli koşullarda etkili ve başarılı olan bir liderlik biçimi, farklı koşul ve ortamlar söz konusu olduğunda başarısız olabilmektedir. Bu doğrultuda, örgütsel ve bireysel amaçların belirlenmesinde ve bu amaçlara ulaştıracak yöntem ve davranışların şekillenmesinde hayati öneme sahip olduğu düşünülen liderlik olgusu gerek kurumsal, gerek grup, gerekse bireysel performans ve verimliliğin önemli bir unsurudur. Bu anlamda sosyal kayırmadan kaynaklanan kayıpların azaltılmasında ve sosyal kayırtarma davranışının önüne geçilebilmesinde liderin ve bireyin kendi niteliklerinin önemli katkısının olduğu düşünülmektedir. Bilindiği üzere,

çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasında lider önemli rollere sahiptir. Ayrıca liderliğin ekipte yer alan bireylerin davranışlarını düzenlemede ve görevlerin işleyişini hedeflenen sonuçlara yönlendirmede oynadığı önemli rol ampirik araştırmalarla pek çok kez vurgulanmıştır (Carte, Chidambaram ve Becker, 2006: 340).

Bireysel ve örgütsel performans için bir diğer önemli kavram ise sosyal kaytarma davranışıdır. Sosyal kaytarma, verimlilik düşüşü ile ilgili bir kavram olmakla birlikte, örgüt ortamında ekip çalışması gerektiren görevlerde sıklıkla karşılaşılmakta ve örgütler açısından istenilmeyen örgütsel davranışlar arasında yer almaktadır. Örgütsel amaçlara ulaşmada insan faktörü, diğer bir ifadeyle çalışan performansı, kilit rol oynamaktadır. İşgücünün verimli kılınması bu amaçlara ulaşmak için bir gerekliliktir. İşgücü verimliliğinin önündeki engellerden biri olarak sosyal kaytarma davranışının ortadan kaldırılabilmesi ya da minimal seviyelere çekilmesi için bu davranışları azaltıcı unsurların belirlenebilmesi önemlidir.

Günümüz hizmet işletmelerinde, performans artışı için kilit rol oynayan insan faktörünü ön plana çıkaran bir diğer unsur da pozitif psikolojik sermaye kavramıdır. İnsan unsurunun güçlü yönlerine odaklanmayı esas almaktadır. Yöneticilerin çalışanlarının sahip oldukları potansiyeli açığa çıkararak örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmesi önemlidir.

Bireylerin psikolojik yapıları, sosyal ilişkilerinden örgüt ilişkilerine dek pek çok davranışlarını etkileyebilmektedir. Bu etkiler, sosyal yapılar olarak örgütlerin performanslarına da yansımaktadır. Yorucu, yoğun ve uzun iş (mesai) saatleri, motivasyon eksikliği, emeğinin karşılığını alamadığını düşünme gibi birtakım etkenler turizm çalışanlarının iş yaşamlarında mutsuz ve zaman zaman umutsuz hissetmelerine ve örgüt açısından olumlu olarak değerlendirilemeyecek davranışlara yönelmelerine sebep olabilmektedir.

Örgütler açısından değerlendirecek olursak pozitif psikolojik sermaye düzeyi yüksek çalışanlar, örgüt içerisinde sosyal ilişkilerinde ve iş ilişkilerinde daha olumlu davranışlar içerisinde olacakları için sosyal kaytarma davranışında bulunma eğilimleri daha düşük olabilecektir. Çalışanların sahip oldukları pozitif psikolojik sermayeleri ve bunların çalışanlar tarafından örgüte aktarılmasının önemi bu anlamda ön plana çıkmaktadır. Bu aktarım her ne kadar bireyin kendi isteğine, potansiyeline ve gönüllülük esasına bağlı olsa da bu sermayenin geliştirilebilir ve öğrenilebilir oluşu, yine psikolojik sermaye gibi içsel

bir süreci barındıran lider davranışı ile birlikte olumsuz örgütsel davranışların ve olumsuz çıktıların azalmasında etkili olabilmektedir (Gooty vd., 2009). Bu olumsuz örgütsel davranışların arasında yer alan sosyal kaytarma örgütler ve yöneticiler hatta kaytarma davranışında bulunan bireyin dışındaki çalışanlar açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Örgüt performansı üzerindeki önemli etkileri sebebi ile bu davranışların ortadan kaldırılması ya da minimum düzeye çekilebilmesi örgütler tarafından beklenen ve arzu edilen bir sonuçtur.

Bu çalışmada liderlik, çalışanların algıladıkları liderlik davranışları, pozitif psikolojik sermaye, grup dinamiği bağlamında sosyal kaytarma davranışı üzerine yapılmış araştırmalar incelenmektedir. Çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde liderlik kavramı, kuramları, liderlik tarzları ve konaklama işletmelerinde liderlik araştırmaları yer almaktadır. İkinci bölümde istenmeyen örgütsel davranışlardan biri olarak sosyal kaytarma kavramı ele alınmaktadır. Üçüncü bölümde ise pozitif psikoloji, pozitif örgütsel davranış kapsamında pozitif psikolojik sermaye ve pozitif psikolojik sermaye boyutları ile ilgili açıklama ve araştırmalara yer verilmektedir.

Tezin dördüncü bölümü ise, araştırmanın metodolojisi ile bulgular ve yorumdan oluşmaktadır. Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler ve bu doğrultuda oluşturulmuş olan hipotezler de bu bölümde yer almaktadır. Bu bölümde ayrıca araştırmanın evren ve örnekleme, kapsam ve sınırlılıkları, ölçme araçları, veri toplama süreci, geçerliği ve güvenilirliği, teorik çerçevesi ve hipotezleri ile verilerin analizi yer almaktadır. Sonuç ve öneriler kısmında ise literatür ile bağlantı kurularak, elde edilen sonuçlara ve incelemelere yer verilmiş olup, literatüre yapılan katkılar, araştırmanın kısıtları ile gelecekte yapılacak olan araştırmalar için öneriler sunulmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Grup çalışmasının yaygın olduğu emek yoğun organizasyon yapılarında, grup üyelerinin davranışlarının grup ve örgüt performansını nasıl etkilediğini anlamak ve belirlemek oldukça önemlidir. Bu doğrultuda;

genel amaç liderlik davranışını ve pozitif psikolojik sermayeyi sosyal kaytarma davranışına bir çözüm olarak önermektir. Ön kabul olarak liderlik davranışının ve pozitif psikolojik sermayenin sosyal kaytarma davranışını azaltacağı düşünülmüştür.

Araştırmanın amacı, otel işletmesi çalışanlarının algıladıkları liderlik davranışının sosyal kaytarma davranışına etkisini incelemek ve bu ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolü üstlenip üstlenmediğini analiz etmektir.

Bilindiği üzere sosyal kaytarma bireysel, toplumsal, sosyal ve örgüt düzeyinde pek çok olumsuz sonuç doğurmaktadır. Turizm işletmelerinde ortaklaşa yapılan işlerin ve takım çalışmalarının oldukça yaygın oluşu göz önüne alındığında, çalışanlarda sosyal kaytarma davranışının öncül ve ardılları ile sosyal kaytarma davranışını azaltacak unsurların belirlenmesinin önemi ortaya çıkmaktadır.

Çalışmada otel verimliliğini ve üretkenliğini azaltan iş davranışlarından biri olan sosyal kaytarmanın liderlik tarzları ve pozitif psikolojik sermaye değişkenleri vasıtasıyla azaltılabilmesinin mümkün olup olmadığı araştırılmaktadır. Bu kapsamda;

- a) Bazı liderlik tarzlarının otel çalışanların sosyal kaytarma davranışını azaltmakta etkin olup olmadığı
- b) Bazı kişisel geliştirilebilir niteliklerin bu davranışı (sosyal kaytarma) azaltmada aracı rol üstlenip üstlenmedikleri araştırmanın temel çizgisini oluşturmaktadır.

Araştırmanın Önemi

Grup verimliliği pek çok bilim alanı için önemli konular arasında yer almaktadır. Özellikle sosyal psikoloji alanının ilk deneylerinin grup verimliliği konusunda olduğu bilinmektedir (Hortaçsu, 2012: 459). Turizm ve hizmet işletmeleri için de grup verimliliği ve dolayısıyla grup verimliliğini etkileyen örgütsel ve bireysel davranışlar, bu davranışların öncüllerinin ve sonuçlarının araştırılması önem arz etmektedir. Sosyal kaytarma davranışı da grup verimliliği ile oldukça ilişkili olan kavramlar arasında ön plana çıkmakta ve araştırılması gereken başlıca konular arasında yer almaktadır. Nitekim takımların azalan performansının önemli bir bölümünden sosyal kaytarmanın sorumlu olduğunu gösteren oldukça fazla araştırma mevcuttur (Karau ve Williams, 1993).

Çalışanların performans kayıplarının önüne geçilebilmesi ve performanslarının artırılabilmesi, iş tanımlarında yer alan işleri eksiksiz yapmalarının sağlanması her daim yöneticilerin öncelikleri arasında yer almıştır. Özellikle ekip çalışmalarının turizm örgütlerinde yoğun olması, çalışanlarda sosyal kaytarma davranışının önlenmesini yöneticiler açısından zorunlu hale getirmektedir. Ancak performans kayıplarının önüne geçmenin yollarını arayan yöneticiler, çalışanlarda sosyal kaytarma ile ilgili yeterli bilgi edinemediklerinden, bunları tespit etmekte zorlandıklarından ya da bu davranışa ortam

hazırlayan sebep ve öncüllere yönelik yeterli bilgiye sahip olmadıklarından sorunun çözümünde istenen ölçüde başarılı olamayabilmektedirler. Bunun sağlanması elbette tek taraflı bir bakış açısıyla mümkün değildir. Bu anlamda yöneticilerin çalışanlara karşı sergiledikleri tutum ve davranışlar da çalışanın iş performansı üzerinde küçümsenemez bir etkiye sahiptir. Örneğin literatürde örgütsel vatandaşlık davranışının ve lider davranışının çalışanların sergiledikleri sosyal kaytarma davranışını azaltabileceğini gösteren bulgular mevcuttur (Tan ve Tan, 2008; Byun vd., 2018).

Özellikle ekip bazlı işlerde, bir ekip üyesinin bile hedeflere ulaşmaya yönelik düşük çaba gösterme eğilimi, elde edilen olumsuz sonuçlarda önemli bir faktör olabilmektedir. Sosyal kaytarma davranışının ekip bazlı işlerde oldukça sık rastlanan bir olgu olduğu literatürde yer alan araştırmalarla da desteklenmiştir. Çalışanları bu davranışa yönelten pek çok faktör söz konusu olabilmektedir. Ekipte yer alan çalışanlar, toplu bir görev icra ediyor olmalarından dolayı kalabalıkta saklanabileceklerini hissedebilirler. Ayrıca, çalışanın performansı daha az tanımlanabilir olduğunda, çok çalışıp çok katkı sağlaması durumunda, bu katkıların ekip içinde dağılırarak fark edilemez hale geldiğini düşünebilir. Literatür taraması kısmında da detaylı olarak değinilen bu ve benzeri pek çok durum önemli örgütsel verimlilik kayıplarına neden olabilmektedir. Çalışanların sosyal kaytarma davranışlarının önüne geçilebilmesi ve sosyal kaytarmadan kaynaklanan performans kayıplarının azaltılması bu anlamda oldukça önemli görülmektedir.

Yerli ve yabancı literatürde otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları liderlik davranışı ve pozitif psikolojik sermaye özelliklerinin sosyal kaytarma davranışı üzerindeki rolünü inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu anlamda, çalışmanın ve elde edilecek olan bulguların gelecekteki çalışmalara yön verici olabileceği ve alt yapı oluşturabileceği düşünülmektedir.

Çalışmanın değişkenlerinden ikisi ile ilgili yapılan araştırmaların sayıca az olması da konunun önemini arttırmaktadır. Araştırma sonuçlarının ilgili literatüre, araştırmacılara, işletme yöneticilerine ve çalışanlara önemli katkılar sunabileceği düşünülmektedir. Örgütler için birer tehdit unsuru olan sosyal kaytarma davranışlarının önüne geçilmesi hem örgütler hem lider yöneticiler hem de bu davranışı sergileyen çalışanlar dışında kalan diğer çalışanlar açısından önemlidir. Bu anlamda çalışmanın literatüre yapacağı katkının yanısıra özellikle çalışanlarından tam verim almak isteyen turizm işletmelerine ve yöneticilerine yönelik önemli yol gösterici ve aydınlatıcı katkılarının olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırma kapsamında öncelikle kapsamlı literatür taraması ile kavramsal çerçeve ve araştırma modeli oluşturulmuş, bu süreçte ikincil verilerden yararlanılmıştır. Sonrasında kuramsal ilişkilerin sınanmasına yönelik bir alan araştırması tasarlanmıştır. Alan çalışması ile elde edilen veri, yapısal model testi amaçlı geliştirilen paket programlar yardımıyla test edilmiştir.

Anketler Nisan 2017 ve Kasım 2017 tarihleri arasında İstanbul ve Kuşadası'nda faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışmakta olan çalışanlardan elde edilmiştir.

Çalışma kapsamında örnekleme yöntemi olarak olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kotalı örnekleme yöntemi ve kolayda örnekleme tercih edilmiştir. Örneklem kapsamında 536 otel çalışanından anket tekniği ile veri elde edilmiştir. Anket formu demografik özelliklerin yer aldığı ilk bölüm, liderlik algısı ile ilgili soruların yer aldığı ikinci bölüm, sosyal kaytarma davranışı ile ilgili soruların yer aldığı üçüncü bölüm ve pozitif psikolojik sermayeye yönelik soruların yer aldığı son bölüm olmak üzere dört bölüm halinde hazırlanmıştır. Demografik soruların yer aldığı bölüm dışındaki sorular Likert tipi ölçeğe göre derecelendirilmiştir.

Elde edilen veriler, IBM SPSS 25 ve IBM AMOS 24 paket programları yardımıyla gerekli analizlere tabi tutularak araştırmanın hipotezleri sınanmıştır.

BÖLÜM 1: LİDERLİK KAVRAMI

Bu bölümde lider ve liderlik kavramı ele alınmakta, çeşitli liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzları aktarılmaya çalışılmaktadır.

1.1. Liderlik: Tanımı ve Önemi

“Liderlik, etki bırakmaktır.” J.C. Maxwell

Lider ve liderlik kavramları sosyal bilimlerde yönetimden sosyolojiye, tarihten psikolojiye dek pek çok alanın ortak inceleme alanı olma özelliğine sahiptir. Bu sebeple de üzerinde çok sayıda araştırma yapılan kavramlar arasındadır. Liderlikle ilgili ilk ciddi çalışmaların 1900'den sonra yapılmış olduğu ifade edilmektedir. Özellikle 1927'den sonra liderliğin önemi daha iyi anlaşılmış, 1941-1944 yılları arasında liderliği konu alan araştırma sayılarında da dikkate değer artışlar görülmüştür (Güney, 2015: 369). Yapılmış olan araştırmalar konuya verilen önemin somut göstergeleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Hem yönetim bilimi alanında hem de örgütsel davranış alanında oldukça önemli konular arasında yer alan liderlik, insanı temeline alan bir süreci ifade etmektedir. Kesin sınırlarla formüle edilemeyen bir süreç olan liderlik, grup başarısının sağlanmasına yönelik oldukça önemli ve gerekli olan bir faktör olarak görülmektedir (Güney, 2015: 369). Kavramsal tanımı ile ilgili olarak literatürde tam bir fikir birliğine varılamamış olduğu görülmekle birlikte; grubu, amaçların veya vizyonun başarılmasına yönelik etkileyebilme yeteneği (Robbins ve Judge, 2013: 376) olarak kısaca tanımlanabilecek olan liderlik, özünde birey ya da grup davranışını amaç doğrultusunda harekete geçirme çabalarını barındırmaktadır.

Liderlik tanımları iş dünyasında ve gündelik yaşamlarda liderlerin belirli özellik ve davranışların gözlemlenmesine dayanmaktadır. Bu özelliklerin ve davranışların bazıları liderliğin varlığını ifade etmek olarak tanımlanırken, diğerleri yokluğu ile ilişkilendirilir (Vasu vd., 1998: 90). Stogdill (1974: 289) neredeyse liderlik kavramını tanımlamaya çalışan kişi sayısı kadar liderlik tanımı bulunduğunu ifade ederek, genelgeçer bir liderlik tanımı yapmanın zorluğuna da dikkat çekmiştir. Liderlikle ilgili olarak literatürde oldukça fazla sayıda tanım mevcuttur. Liderlik, “liderin yaptığı işlerle ilgili bir süreç”, lider ise “başkalarını belirli bir amaç yönünde davranmaya yöneltten kişi” olarak ifade edilmektedir (Ertürk, 2012: 173). Yıldız (2016: 24) lideri, “insanları veya grupları kendi

amacını gerçekleştirmek için harekete geçirebilme, peşinden sürükleyebilme becerisine ve insanları kendi inandığı şekilde yönetebilme yeteneğine sahip kişi”, liderliği ise “liderin bir amaca ulaşmak için gerekenleri insanlara ya da gruplara yaptırabilme süreci” olarak tanımlamaktadır. Liderliği ilişki olarak ele alan araştırmacılar da vardır. Kouzes ve Posner’a (2012: 31) göre liderlik, yol göstermeyi, öncülük etmeyi arzulayanlar ve takip etmeyi seçenler arasındaki ilişkidir. Belirleyici olan ise bu ilişkinin kalitesidir. Korku ve güvensizlik üzerine inşa edilen bir lider-takipçi ilişkisi kalıcı bir değer üretmeyecek, karşılıklı saygı ve güven üzerine inşa edilen bir ilişki ise, en büyük güçlüklerin üstesinden gelerek önemli kazanımlar sağlayacaktır. Yukl’a (2006: 3) göre ise liderlik bir grup veya örgütteki faaliyetleri ve ilişkileri yönlendirmek, yapılandırmak ve kolaylaştırmak için bir kişi tarafından diğer insanlara yönelik kasıtlı etkinin uygulandığı bir süreci yansıtmaktadır. Liderliğin en belirleyici ölçütünün, “etkili sonuçlar alan bir ekip oluşturabilme ve bu ekibin etkinliğini sürdürebilme yeteneği” olduğu belirtilmektedir (Erkutlu, 2014: 4).

Eren (2013: 461) liderliği, “bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme, bu amaçları gerçekleştirmek için onları ne yapacakları konusunda harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı” olarak tanımlamaktadır. Drucker’a (2009: 405) göre lider, kişinin vizyonunu daha yüksek görüşlere çeken, onun performansını daha yüksek bir standarda çıkaran ve onun kişiliğini normal sınırlarının ötesinde geliştiren kişi olarak tanımlanmaktadır. Koçel (2011: 569) ise, “başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen” kişiyi lider olarak, liderin yaptığı şeylerle ilgili süreci ise liderlik olarak tanımlamaktadır. Lider, grubun etkinliğinde rol oynayan kişi olarak, grup etkinliğini destekler, geliştirir ve sürdürülmesine katkıda bulunur (Zaccaro ve Klimoski, 2001: 7). Kouzes ve Posner (2006: 17) ise liderliği, “insanların zorlu fırsatları olağanüstü başarılarla dönüştürdüğü ortamı yaratmak” şeklinde ifade etmektedir. Yine bir başka tanıma göre ise liderlik, “bireyin başkaları üzerinde güç kullanarak onları belirli bir yönde davranmaya teşvik etme süreci” şeklinde ifade edilmektedir (Donnelly vd., 1998: 336). Tabak ve Sığırı (2015: 381) lideri, astlarının kişisel yeteneklerini ve farklılıklarını oldukça iyi bilen, bu bilgiyi örgütün faaliyetlerine en iyi şekilde dahil etmenin yollarını öğrenmiş olan ve liderlik özelliklerini uygulayan kişi olarak ele almışlardır. Yapılmış olan çeşitli tanımlarda da görüldüğü üzere lider, örgütsel aktörler içerisinde değişimin katalizörüdür ve bu süreçte amaca yönelik etki yaratarak harekete geçirme esastır.

Liderlik tanımları incelendiğinde dört temel ögenin öne çıktığı görülmektedir (Erkutlu, 2018: 180);

- *Amaç*: Grup bireylerinin bir araya gelmesini sağlayan hedefler, ilgi ve gereksinimlerden oluşan ögedir.
- *Lider*: Grubu oluşturan öğeleri etkileyen örgüt ögesidir.
- *İzleyiciler (üye)*: Liderin yaptığı etkiyi kabul eden kişilerdir.
- *Ortam*: Üyelerin yeterlilikleri, ilişkilerin seviyesi, amaçların gerçekleştirilebilirliği ve güdüleme düzeyi gibi etkenlerden oluşan esas ögedir.

Liderlik kavramının gelişimi tarihsel bir olay olup, toplumsal yapılanmayla doğrudan ilgilidir (Barutçugil, 2014: 23). Sosyal etkileşim ve güç kullanma süreçlerini kapsayan liderlik, birden fazla insanın olduğu tüm güç sistemlerinde söz konusu olabilmektedir (Yıldız, 2016: 25). Liderliğin gücün doğru kullanımı ile doğrusal ilişkisine dikkat çekmekte fayda vardır. Bu bağlamda yapılan bir liderlik tanımına göre, “davranışları etkileyerek olayların akışını olumlu yönde değiştirme potansiyeli” olarak nitelendirilmektedir (Saruhan, 2016: 2). Bu karşılıklı etkileşimin kalitesi ise, lider ve takipçileri arasındaki ilişkide belirleyici olmaktadır (İnce vd., 2004: 437). Liderin, bireyler için özgürlük sağlamak, onların ihtiyaçlarının karşılanması için motivasyon potansiyellerini gerçekleştirmek, örgütü değiştirme ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunma işlevleri bulunmaktadır (Bass, 1990: 43).

Medeniyetin başlangıcından bu yana, insanlar, büyük liderleri diğerlerinden ayırt etmeye yarayacak kişisel özelliklerle ilgilenmektedirler (McShane ve Von Glinow, 2016: 215). Etkin ve başarılı liderliğin bileşenleri hala araştırılmaya ve tartışılmaya devam edilmektedir. Buna karşın, “en iyi ve tek” olarak nitelendirilebilecek bir liderlik tarzı bulunmadığı, yöneticilik ve liderliğin bir bütünün birbirini tamamlayan parçaları olduğu ve birbirlerinin alternatifi değil tamamlayıcısı oldukları belirtilmektedir (Yıldız, 2016: 27). Yöneticiler için söz konusu olan görev, yetki ve sorumluluklara dair iş tanımlarının liderler için söz konusu olmaması ve liderlerin izleyicilerini etkilemekte kullandıkları araçların kişilik özellikleri, davranışları ve izleyicilerine verdikleri güven olması sebebi ile liderlik bir yetenek olarak da değerlendirilmektedir (Saruhan, 2016: 8).

Liderliğin önemi, hedeflerin belirlenmesi, faaliyetlerin düzenlenmesi, koordinasyonun sağlanması, çalışanların temsili, çalışanlara rehberlik ve ilham verilmesi, değişimin kolaylaştırılması gibi hususlarda ön plana çıkmaktadır (Saha, 2006: 291). Koçel (2011:

572-573) liderlikle ilgili bazı hususlara dikkat çekmektedir. Bu hususlar; liderliğin yalnızca resmi organizasyonlara ve üst yönetim kademelerine özgü bir süreci kapsamadığı, liderliğin oluşması için lidere resmi yetkiler yüklenmesinin şart olmadığı, lider ve yönetici kelimelerinin anlamdaş olmadığı ikisinin birbirlerinden farklı olduğu ve her yöneticinin lider olmadığı gibi, her liderin de yöneticilik rolünün olmayabildiği ifade edilmektedir.

Drucker (2009: 11) ise en iyi liderlerin öncelikle etkin yöneticiler olduklarını belirtmektedir. Ayrıca yönetim bilim dalının temelini oluşturan üç varsayımın (yönetim, iş yönetimidir; tek bir doğru organizasyon vardır; insanları yönetmenin tek bir doğru yolu vardır) yerini alan üç yeni paradigma olarak;

- Yönetimin tüm kuruluşların özellikli ve ayırt edici organı olduğunu
- Yönetimin göreve uyan organizasyonu araması gerektiğini
- Kişinin insanları “yönetmediğini”, görevin, insanlara liderlik etmek olduğunu ve her bireyin özgül güçlü yanlarını ve bilgisini üretken hale getirmek (Drucker, 2009: 143) olduğunu ifade etmektedir.

Temelinde insan olan ve örgütsel verimliliği en üst düzeye çıkararak önceden belirlenmiş hedeflere en kısa sürede ulaşmanın önemine vurgu yapan birçok teorinin mevcut olduğu görülmektedir. Örgütleri oluşturan bireylerin özelliklerinin de bu noktada önem kazanarak liderlerin davranışlarını ve kullandıkları örgütsel süreçleri belirlediği düşünülmektedir (Ölçüm Çetin, 2017: 30). Grup davranışlarını anlamada sosyal ve örgütsel psikolojinin ana konularından biri olarak liderliğin kilit rol oynadığını göz önüne aldığımızda, grup performansını artırmada liderlik davranışlarının ve çalışanlar tarafından bu liderlik davranışlarının nasıl algılandığının ne denli önemli olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim bu alanda yapılmış araştırmaların pek çoğu bu görüşü desteklemektedir (Yammarino ve Bass, 1990: 975; Walumbwa vd, 2011: 204; Judge ve Piccolo, 2004: 755). Örneğin Yammarino ve Bass (1990) araştırmalarında dönüşümcü liderliğin, etkileşimci ve serbesti tanıyan liderlik tarzlarıyla karşılaştırıldığında, çalışanların daha fazla çaba göstermeleri ve daha yüksek memnuniyet seviyeleri ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmanın sonuçları ayrıca bu ilişkiler ağının öncelikli olarak astların liderlik algılamasındaki bireysel farklılıklara dayandığını göstermiştir.

Çalışan ihtiyaçlarına öncelik veren ve çalışanları iş ortamında destekleyen bir anlayışa sahip lider ve yöneticiler, çalışanlarda pozitif iş tutumları oluşturulabilmesi açısından önemlidir (Ackfeldt ve Coote, 2005: 156). Üstelik tek yönlü bir liderlik anlayışının artık günümüzde mümkün olmadığı, çok yönlü liderlik anlayışını doğru yerde ve zamanda sergileyebilen ve farklı liderlik rolleri arasında hızlı geçiş yapabilen liderlerin lider olarak adlandırılacağı belirtilmektedir (Türker, 2016: 109). Liderliğin, takipçilerin kendi hedeflerine ulaşması veya başarılı liderliğin bir sonucu olarak onların ihtiyaçlarını karşılaması durumunda etkili olduğu ifade edilmektedir (Bass, 1995: 464). Ayrıca, liderlikteki başarının, insanların düzenli olarak olağanüstü şeyler yapmasını sağlayan insan ilişkilerini inşa etme ve sürdürme kapasitesine bağlı olduğu da belirtilmektedir (Kouzes ve Posner, 2006: 21). Etkili liderlerin temel yetkinliklerinin öne çıkan unsurları Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1

Etkili Liderlerin Yetkinlikleri

Liderlik Yetkinliği	Tanım
Kişilik	Liderin üst düzey dışa dönüklüğü (sempatik, konuşkan, sosyal, iddiacı) ve vicdanlılığı (dikkatli, güvenilir ve kendini disipline etmiş)
Benlik Saygısı	Liderin kendine inancı ve kendi liderlik becerileri ile amaçlara erişme becerilerine ilişkin olumlu kişisel değerlendirmesi
Yönlenme	Hedefleri izlemede liderin içsel motivasyonu
Dürüstlük	Liderin güvenilirliği ve sözleri ile işe yönlendirme eğilimi
Liderlik Motivasyonu	Liderin takımın ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye dönük sosyalleşmiş güce olan gereksinimi
İş Bilgisi	Daha sezgisel kararlar alması konusunda lideri güçlendiren örgütün çevresi hakkında liderin örtük ve açık bilgisi
Bilişsel ve Pratik Zeka	Liderin bilgiyi işlemlerini sağlayacak ortalama üstü bilişsel yetkinliği (bilişsel zeka) ve gerçek problemleri uygun çevreye uyumlaştırarak, bu çevreyi biçimlendirerek ve uygun çevreyi seçerek çözebilme becerisi
Duygusal Zeka	Liderin, kendisinin ve diğerlerinin duygularını gözlemleme, diğerlerinden ayırma ve duygu ile faaliyetlerini yönlendirmeyi sağlayacak bilgiyi kullanma yeteneği

Kaynak: McShane ve Von Glinow, 2016: 216.

Drucker (2009: 405-408) etkin liderliğin karizmaya bağlı bir şey olmadığını, çalışmakla ilgili olduğunu, etkin liderliğin temelinin öncelikle işletmenin misyonunu geniş çaplı düşünmek, net ve görülebilir biçimde tanımlamak ve yerleştirmek olduğunu, hedefler belirlemek, öncelikleri netleştirmek, standartlar koymak ve bunları sürdürebilmekle ilgili olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca etkin liderin, liderliği rütbe ve ayrıcalıktan ziyade

sorumluluk olarak görmesinin önemine vurgu yapmakta, insan enerjisi ve insan vizyonu yaratmasının önemine dikkat çekmektedir. Tüm bunların yanı sıra etkin liderliğin en önemli gerekliliklerinden bir olarak da güven kazanmanın önemine değinmektedir. Buradaki güven, dürüstlüğe olan inancı da kapsamaktadır.

Chung-Herrera ve arkadaşları (2003: 21-23) tarafından liderlerin davranışları üzerine yapılan detaylı bir çalışma sonucunda ise ağırlama endüstrisinde liderlerin sahip olması gereken sekiz temel yetkinlik belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile konaklama endüstrisinde etkili bir liderin sahip olması gereken yetkinlikler şöyle ifade edilmiştir; a) etik ve dürüstlük, esneklik ve uyarlanabilirlik ve kendini geliştirme boyutlarını içeren *öz-yönetim yeteneği* b) müşteri ihtiyaçlarının bilincinde olmak, kaliteye bağlılık, paydaşların yönetimi ve toplumsal duyarlılık boyutlarını içeren *stratejik konumlandırma yeteneği* c) planlama, diğerlerini yönlendirme ve değişim mühendisliği boyutlarını içeren *uygulama yeteneği* d) stratejik konumlandırma, karar verme, analiz etme, risk alma ve yenilik boyutlarını içeren *eleştirel düşünme yeteneği* e) etkili konuşma, açık iletişim, aktif dinleme ve yazılı iletişim boyutlarını içeren *iletişim yeteneği* f) kişilerarası iletişim ağları oluşturma, çatışma yönetimi ve çeşitliliği kucaklama boyutlarını içeren *kişiler arası ilişki yeteneği* g) takım çalışması uyumu, motivasyon teşviği, başkalarını geliştirme, değişime açıklık ve çok yönlü liderlik boyutlarını içeren *liderlik yeteneği* h) işletme ve endüstri uzmanlığı boyutlarını içeren *endüstri bilgisi yeteneği*.

Liderin gücü, izleyicileri tarafından algılandığı sürece anlamlı görülmekte ve izleyicilerin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda değer kazanmaktadır (Yıldız, 2016: 25). Yani liderin gücü bir anlamda çalışanların kendi beklenti ve inançlarına göre algılanmakta ve her çalışana göre değişiklik gösterebilmektedir. Durumsallık teorisi, politik teoriler, lider-rol teorisi, hümanist teoriler, davranışsal teoriler, yükleme (atıf) teorisi gibi liderlik teorilerinin pek çoğunda liderin önemi, özellikleri, davranışları üzerinde durulduğu kadar takipçilerinin/çalışanların da özellikleri ve davranışları üzerinde durulduğu görülmektedir.

Green ve Mitchell (1979: 429) çalışmalarında liderlerin gelişimini açıklamak üzere oluşturdukları modelde, liderin davranışını, takipçilerin performansının lider tarafından yorumlamasının belirlediğini ifade etmişlerdir. Düşük üretkenlik, geç kalma, aldatmaya yönelik davranma gibi düşük performans ortaya çıkaran çalışan özelliklerinin, liderin kendi ürettiği teoriye göre çalışanın kişiliğinden, yeteneğinden, çabasından, görevin zorluğundan veya yetersiz bilgisinden kaynaklanabildiği belirtilmektedir.

Örneğin Hambleton, Hersey ve Blanchard (1977) liderin davranışı ile çalışanların olgunluk seviyesini inceledikleri çalışmalarında, yüksek olgunluk seviyesinde çalışanların yönergelere fazla ihtiyaç duymadan veya liderin gözlemlemesini beklemeden çalışabildiklerini belirtmektedir. Bu çalışmalar liderlik davranışıyla çalışan davranışı arasındaki yakın ilişkiyi göstermekle birlikte, çalışanın sosyal kaytarma gibi olumsuz örgütsel davranışlar sergilemesinde liderin davranışının da payının olabileceğini göstermektedir.

1.2. Liderliğe Temel Oluşturan Bazı Kavramlar

Liderliğe temel oluşturan unsurlar arasında yer alan güç, yetki ve motivasyon kavramları aşağıda açıklanmaktadır.

1.2.1. Güç

Güç, bir kişinin diğer kişileri kendi isteği doğrultusunda davranışa yönlendirebilmesi yeteneği; örgütsel güç, örgütsel iradeyi kullanma ve çalışanların davranışlarını etkileme kapasitesidir (Tutar, 2014: 212-213). Örgütsel güç, artı değer üretebilmek ve kurumsal performansı gerçekleştirebilmek için yöneticilerin kaynak olarak kullandıkları bir araç olarak tanımlanmaktadır (Saruhan, 2016: 7). Gücün kazanılması ve etkili bir biçimde kullanılması, örgütün başarısı, ilişkilerin yönetilmesi ve kişisel beklentilerin gerçekleştirilmesi açısından zorunlu görülmektedir (Barutçugil, 2014: 55). Liderlerin güç kaynaklarına yönelik olarak pek çok sınıflama yapılmakla birlikte, bu sınıflamalarda yaygın olarak karşılaşılan sınıflama French ve Raven (1959) tarafından yapılan beş tür güçten bahseden sınıflama türüdür. Biçimsel güç, ödüllendirme gücü, cezalandırma gücü, uzmanlık gücü ve beğeniye dayanan güç olmak üzere sınıflandırılmıştır. Başka bir ifadeyle, kuvvet kullanmak (zorlayıcı güç kaynağı), yasal güç kaynağı, uzmanlıktan doğan güç kaynağı, karizmatik (kişisel özelliklerden gelen) güç kaynağı, ödüllendirmeden doğan güç kaynağı olarak sınıflandırılmaktadır (Ertürk, 2012: 173).

Bu güç kaynakları şöyle açıklanmaktadır (Yıldız, 2017: 49-50):

1. Biçimsel güç (yasal güç): Liderin örgüt içinde bulunduğu pozisyondan dolayı sahip olduğu güç olarak tanımlanır. Astlar, liderin bu biçimsel gücünü meşru kabul ettiklerinden dolayı bu güçten etkilenirler.

2.Ödüllendirme gücü: Liderler örgütlerde, ücret artışları, terfiler vb. gibi örneklendirilebilecek biçimsel ödül türlerini kullanma hakkına sahip olduklarından, astlarını ödül verme yolu ile etkilerler.

3.Zorlayıcı güç: Liderler örgüt içerisinde çeşitli zorlayıcı araçları kullanarak (uyarı, kınama, maaş kesintisi, terfi olanaklarını engelleme gibi) astları etkiler.

4.Uzmanlık gücü: Liderin görevle ilgili belli düzeyde bilgi ve beceriye sahip olması sonucunda ortaya çıkan güçtür. Liderin görevi ile ilgili uzmanlığa sahip olması, astları etkileyebilmesini kolaylaştırır.

5.Beğeniye dayanan güç (karizmatik güç): Liderin kişilik özellikleri ile ilgili bir güç türüdür. Astlar, saygılarını kazanan ve beğendikleri bir liderin emir ve isteklerini daha kolay ve gönülden yerine getirecektir. Bu güç türünde biçimsel bir ünvan ya da pozisyon yerine, liderin kişisel özellikleri ön plana çıkmaktadır.

Örgütsel gücün dört kaynağı bulunmaktadır (Şenturan, 2014: 80):

- a) **Yapısal mevki:** Aktörlerin örgütün biçimsel yapısı içerisinde işgal ettikleri yere atıf yapmaktadır ve kişinin çeşitli güç temellerine ulaşma imkanına sahip olmasını sağlayabilmektedir.
- b) **Kişisel özellikler:** Karizma, hitabet ve temsil yeteneği, pozisyonlar için etkili biçimde mücadele edebilme yeteneği gibi özellikleri temsil etmektedir.
- c) **Uzmanlık:** Aktörlerin örgüte getirdikleri özelleşmiş bilgiye atıf yapar. Uzmanlığın bir güç temeli olarak değil, bir güç kaynağı olarak konumlandırılmasının sebebi, uzmanlığın kontrol gücü ile eş anlamlı olmayıp, bir tarafın özelleşmiş enformasyon üzerinde hakimiyet kurmasının aracı olmasıdır. Uzmanlık potansiyel bir güç kaynağıdır, ancak örgüt içi güç temeli özelliğine kavuşabilmesi için daha fazla geliştirilmesi ve örgütsel bağlama uygulanması gerekir.
- d) **Fırsat:** Bazı mevkiler, başkaları için önemli olan bilgilere ulaşma imkanı verebilmekte ve bu bilgiyi elde tutma ya da iletme konusunda herhangi bir biçimsel kural var olmayabilmektedir. Aynı şekilde, üretim süreci içerisindeki belirli noktalar diğerlerine göre daha kritik olabilmekte ve bu kritik mevkileri işgal eden kişiler de örgütün üretkenliğini engelleme ya da zarar verme noktasında daha fazla güce sahip olabilmektedirler.

Güç kaynaklarının kullanımı bakımından yöneticilik ve liderliğe yönelik en önemli fark, liderlikte yöneticiliğe kıyasla daha fazla güç kaynağının kullanılmasıdır (Saruhan, 2016: 9). Ayrıca beğeniye dayanan güç (karizmatik güç) ile uzmanlık gücü liderin kişisel özelliklerine dayanmakta ve yönetici ile lider arasındaki farkı belirginleştiren unsurlar olarak bu iki güç kaynağı ön plana çıkmaktadır (Yıldız, 2017: 50).

1.2.2. Yetki

Yetki, örgüt tarafından meşrulaştırılmış bir güçtür. Ayrıca örgütün kaynaklarını kullanma hakkı olarak da ifade edilebilmektedir (Burton ve Thakur, 1995: 180). “Yöneticinin belirlenen amaçlara ulaşmak amacıyla, gerekenin yapılmasını diğerlerinden isteme hakkı” şeklinde de tanımlanabilmektedir (Ertürk, 2012: 137). Lider yetkisi, büyük ölçüde astlarına karşı gösterdiği anlayış ve davranış özelliklerine dayandırılmaktadır. Liderin, astları tarafından, onlara gösterdiği sevgi, dürüstlük ve önemli olaylarda gösterdiği destek ölçüsünde benimseneceği ifade edilmektedir (Eren, 2011: 461).

Yetki, belirli bir role uygun olarak bir grup tarafından benimsenen normlara ve beklentilere bağlı meşru bir güç verir. Bir örgütte yetki, resmi olarak yetkilendirilmiş ya da gayri resmi olarak tanınmış bir hak sayesinde bir üyenin eylem ve etkileşim özgürlüğünün algılanan alanını belirler. Örgüt üyeleri, güvenli bir şekilde kullanabileceklerini düşündükleri inisiyatif algılarına ve kendilerine izin verilen özgürlük derecesi algılarına göre hareket ederler. Bireyin bu algısı, amirinin, çalışma arkadaşlarının ya da astlarının beklentileriyle aynı olabilir ya da olmayabilir (Bass ve Bass, 2008: 353).

Yetki, liderler ve takipçileri arasındaki ilişkiye bağlıdır. Liderler, astlarının yetkilerini, harekete geçme ve karar verme haklarına sahip olarak kısıtlayabilmektedirler. Ya da onlara harekete geçme yetkisi vererek astlarının yetkilerini arttırabilirler. Takipçiler ise, liderin kararlarını kabul etmeyerek veya reddederek liderin yetkisini azaltabilir. Ya da karar vermede liderleri konuya yönlendirerek liderin yetkisini arttırabilirler (Bass ve Bass, 2008: 354).

İlerleyen bölümlerde de değinileceği üzere lider, bazen astlarını yetkilendirebilmektedir. Yetkilendirme, bir üst yöneticinin iş yükünün ve yetkisinin bir kısmını bir veya daha fazla alt kısma atadığı süreçtir. Yetki devri, üstlerin astlarının bu iş yükünün bir kısmını almasına izin vererek daha fazla iş yapmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca astların daha

fazla üretkenliği ve iş tatmini ile sonuçlanacak bir iş zenginleştirme biçimi olarak da görülmektedir (Burton ve Thakur, 1995: 180).

1.2.3. Motivasyon

Yönetici ve liderler organizasyondaki insanları yüksek seviyelerde performans göstermeye motive etmeye çalışmaktadırlar. Bu, onların sıkı çalışmasını, düzenli olarak işe gelmelerini ve kurumun misyonuna olumlu katkılarda bulunmalarını sağlamak gibi anlamlara gelmektedir. Ancak işe yönelik performans, motivasyon kadar yetenek ve çevreye de bağlıdır. Bu ilişki, şu şekilde ifade edilebilmektedir (Griffin ve Moorhead, 2010: 90):

$$P = M + Y + Ç$$

(P= performans, M= motivasyon, Y= yetenek, Ç= çevre)

Yüksek performans seviyelerine ulaşabilmek için, bir çalışanın işi iyi yapmak istemesi gerekir (motivasyon); etkili bir şekilde iş yapabilmelidir (yetenek); ve işi yapmak için gerekli olan materyal, kaynak, ekipman ve bilgilere (çevre) sahip olmalıdır. Bu alanlardan herhangi birindeki bir eksiklik performansa zarar verebilmektedir. Bir yönetici/lider bu nedenle, her üç koşulun da karşılanmasını sağlamak için çaba göstermelidir. Pek çok ortamda motivasyon, bu faktörlerin içerisinde yönetilmesi en zor olanıdır. Diğer kaynakların sağlanması ya da durumun telafi edilmesi görece daha kolaydır, ancak eksik olan şey motivasyon olduğunda yönetici/lider çalışanın daha fazla çalışmasını motive etme konusunda diğer unsurlara göre daha karmaşık bir durumla karşı karşıya kalmaktadır (Griffin ve Moorhead, 2010: 90).

Pek çok durumda çalışanları motive etmek kolay bir süreç değildir. İşte liderlik, bu zorlu süreci başarılı şekilde yönetebilme becerisini gerektirmektedir. Maddock ve Fulton (1998: 5) kitabında liderlik ve motivasyon ilişkisine dair şu cümlelere yer vermektedir: “Liderlik motivasyondur. Lider bir motivasyon kaynağıdır”. Bu ifadeler liderlik ve motivasyonun birbirinin ayrılmaz birer parçası olduğunu da en özet haliyle göstermektedir. Bu anlamda motivasyon liderlik sürecinin temel unsurlarından bir tanesidir.

Bir liderin motivasyondaki rolü, diğerlerinin ihtiyaçlarını ve isteklerini anlamak, bireysel güdüleri takım hedefleriyle uyumlu hale getirmek ve yükseltmek, diğerlerini etkilemek ve daha büyük amaçları başarmaktır. Bazı takipçiler iş yapmak için yüksek düzeyde iç

motivasyona sahipken, diğerlerinin daha fazla güvence ve geribildirime ihtiyacı bulunmaktadır (Shelton, 2012: 100). Şu halde, lider, ister iç kaynaklı ister dış kaynaklı olsun takipçileri üzerinde motivasyon etkisine sahip olmalıdır. Başkalarını motive edemeyen bir lider düşünmek oldukça zordur. Motivasyon, liderliğin anlaşılması ve tanımlanması için oldukça önemli bir kavramdır. Bu sebeple de tanımlanmasında fayda vardır. Motivasyona açıklık getirmeye çalışan pek çok tanımın ortak noktasını “bireyin davranışını etkileme ve bu etki ile birlikte onu belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirme” oluşturmaktadır (Eroğlu, 2015: 449). Sökmen (2010: 158) motivasyonu, “çeşitli uyarıcıların etkisiyle kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları” olarak ifade etmektedir. Kısa tanımı ile, “bireyi belirli bir amaç için harekete geçiren güç” demektir (Eren, 2007: 494). Bir diğer tanıma göre ise, örgütte bireyin “beklenti ve ihtiyaçlarının karşılandığı ve isteklerinin tatmin edildiği durumlarda; bireyin kendi isteği ile örgütsel amaca yönelik yüksek düzeyde çaba göstermesi”dir (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2015: 138). Kısaca ifade etmek gerekirse, motivasyon bireyin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan hedefe yönelik bir unsur olup bireyi amaca yönlendirir. Bu anlamda bir yöneticinin çalışanlarının motivasyonunu etkilemek için doğru liderlik özelliklerine sahip olması önemlidir.

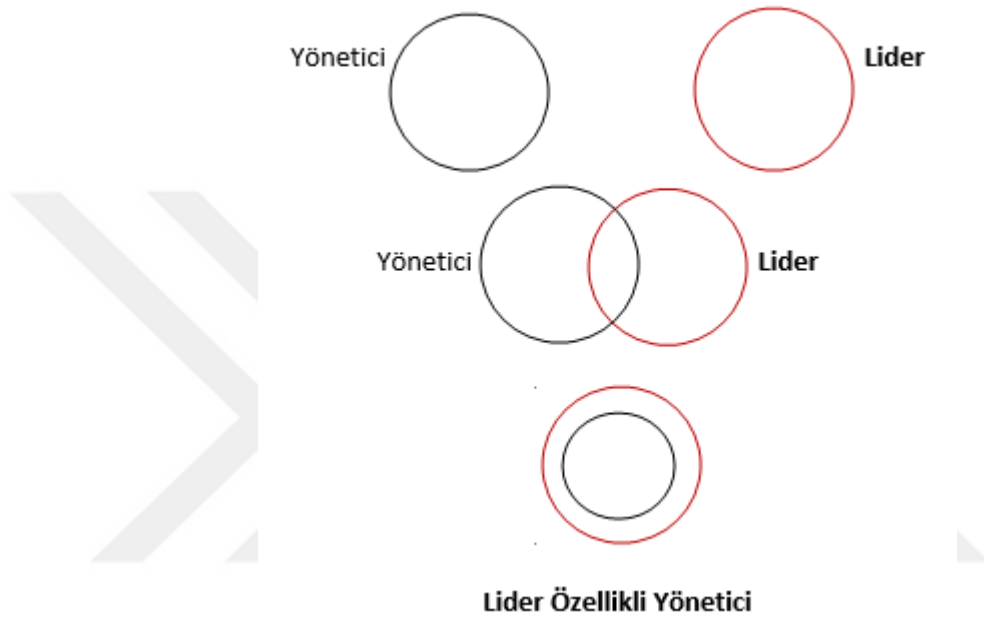
1.3. Liderlik ve Yöneticilik

Liderlik ve yöneticilik terimlerinin kavramsallaştırılmasının ve tanımlanmasının pek çok zaman güç olduğu ve bu iki terimin genellikle iş dünyasında ve örgütlerde birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir (Kotterman, 2006: 13). Konuya açıklık getirmek üzere lider ve yönetici arasındaki farklılıklara değinmeden önce, yönetici kavramını kısaca açıklamakta fayda vardır. Koçel (2011: 63) yöneticiliği, “yönetim alanında birikmiş bilgi birikimini kullanarak başkaları ile çalışarak ve bunlar vasıtasıyla iş görerek işletme birimlerini amaçlarına ulaştırma işi” olarak tanımlamaktadır. Yöneticiyi de “bu birikmiş bilgiye ek olarak bireysel beceri ve yeteneklerini de kullanarak, yöneticilik işini fiilen yapan kişi” olarak nitelendirmektedir.

Liderlik becerileri bilindiği üzere işletmelerin var olan insan kaynaklarını daha verimli kullanmalarına ve çevresel baskılarla başarılı bir şekilde başa çıkmalarına yardımcı olmaktadır (Erkutlu ve Chafra, 2006: 285). Bazı görüşler her ne kadar lideri ve yöneticileri farklı kişiler olarak kabul etseler de (Zaleznik, 1992), bazı görüşler de başarılı bir liderliğin başarılı bir yönetim gerektirdiğini, liderliğin ve yönetimin tamamlayıcı

olduğunu ancak liderliğin yönetimin ötesine geçtiğini ve liderliğin beklentileri aşan sonuçların elde edilmesi için gerekli olduğunu (Bass, 1998) savunmaktadırlar. Saha (2006: 291) ise bu durumu şöyle açıklamaktadır: “Bir yönetici iyi bir lider olabilir ya da olmayabilir, ancak, iyi liderler genellikle iyi yöneticilerdir”. Örgütlerdeki lider ve yönetici farklılaşması Şekil 2’de gösterilmektedir.

Şekil 1: Örgütlerde “yönetici” ile “lider” Farklılaşması



Kaynak: Koçel, 2011: 573.

İş ortamında yönetici ve liderlik sürecindeki birtakım farklılıklar ise Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2

İş Ortamında Yönetici ve Liderlik Süreç Farklılıkları Karşılaştırması

Süreç	Yönetici	Liderlik
Vizyon oluşturma	*Planlar ve bütçeler *Süreç adımlarını geliştirir ve zaman çizelgelerini belirler *Vizyon ve hedefler hakkında kişisel olmayan tutum sergiler.	*Yön belirler ve vizyon geliştirir *Vizyona ulaşmak için stratejik planlar geliştirir *Vizyon ve hedefler hakkında oldukça tutkulu bir tutum sergiler
İnsan geliştirme ve network kurma (ağ oluşturma)	*Organize eder ve kadro oluşturur *Yapıyı korur *Sorumluluk verir *Yetki verir	*Vizyon, misyon ve yönü iletir *Örgütü uyumlu hale getirir

	<ul style="list-style-type: none"> *Vizyonu uygular *Vizyonu uygulamak için politika ve prosedürler belirler *Duygularını oldukça az belli eder *Çalışan seçimlerini sınırlar 	<ul style="list-style-type: none"> *Vizyonu anlayan ve kabul eden koalisyonlar, takımlar ve ortaklıklar yaratır *Etkin, yüksek duygu sergiler *Seçenekleri arttırır
Vizyon uygulama (yürütme)	<ul style="list-style-type: none"> *Süreçleri kontrol eder *Problemleri tanımlar *Problemleri çözer *Sonuçları kontrol eder *Problemlerin çözümünde düşük risk yaklaşımını benimser 	<ul style="list-style-type: none"> *Motive eder ve ilham verir *Değişime yönelik engelleri aşmak için harekete geçirir *Temel insan ihtiyaçlarını karşılar *Problemlerin çözümünde yüksek risk yaklaşımını benimser
Vizyon sonucu	<ul style="list-style-type: none"> *Vizyon durumunu/gidişatını ve öngörülebilirliği yönetir *Beklenen sonuçları sağlar 	<ul style="list-style-type: none"> *Yeni ürünler ya da iş ilişkilerini iyileştirmeye yönelik yaklaşımlar gibi faydalı ve geniş kapsamlı değişiklikleri teşvik eder

Kaynak: Kotterman, 2006: 15.

Liderlik örgütleri organik bakış açısıyla, yönetim ise mekanik bakış açısı ile ele almaktadır. Liderlik, kurallar, yönetmelikler ve prosedürler tarafından belirlenen yönetici rollerinin ötesinde, isteğe bağlı faaliyetler ve süreçler olarak görülür (Bass ve Bass, 2008: 653-654). Örneğin, planları gerçekleştirirken, yöneticiler, sonuçların izlenmesine, hedeflerle karşılaştırılmasına ve sapmaların düzeltilmesine odaklanır. Aksine, lider, hedeflere ulaşmaya yardımcı olmak için bürokratik engellerin aşılmasına ve insanları harekete geçirmeye odaklanır (Griffin ve Moorhead, 2010: 324). Lider, öz güven ve iyi niyete dayalı koçluk yapar ve tavsiyede bulunur, coşkuya ilham verir, sorunları çözer, danışır ve tavsiyede bulunur, “biz” ve “siz” kavramlarına inanır. Yönetici ise otoritesine bağlı olarak yönlendirir ve emir verir, korku yaratır, hataları bulur, her şeyi kendisi bilir tüm yetki ondadır, “ben” kavramına inanır (Saha, 2006: 291). Yönetim daha çok düzenleme ve ne yapılacağını anlatma üzerineyken, liderlik geliştirme ve güçlendirme ile ilgilidir (Sims, 2002: 218). Anlatılanlardan da anlaşılacağı üzere, yönetici ve lider birbiri ile oldukça yakından ilişkili olmasına rağmen, tamamen aynı şeyler değildir. Yönetici ve lider arasındaki temel farklılıklar Tablo 3’te özetlenmektedir.

Tablo 3

Yönetici ve lider rol ve davranışları arasındaki farklar

Yönetici	Lider
1.Günlük faaliyetlerle meşguldür: kaynak sağlar ve dağıtır.	Sistemi yeniden yapılandırmak için uzun vadeli hedefler oluşturur: strateji ve taktik belirler.
2.Yöneten davranışlar sergiler: çalışanların standart iş davranışlarını sürdürmesini sağlar.	Öncü davranışlar sergiler: kişilerde uzun vadeli hedeflerle uyumlu değişimler yaratmaya çalışır.
3.Örgüt içindeki alt sistemleri yönetir.	Örgütün tümü için yenilik yaratır.
4.Standart uygulamalara yönelik nasıl ve ne zaman sorularını sorar.	Standart uygulamaları değiştirmek için ne zaman ve neden sorularını sorar.
5.Örgütün oturmuş kültürü dahilinde hareket eder.	Örgüt için vizyon ve anlam yaratır, kültürü dönüştürmek için çabalar.
6. Etkileşimsel etkiden yararlanır: Ödül, yaptırım ve resmi otorite kullanarak itaat etmeye ikna eder	Dönüşümsel etkiden yararlanır: kişisel örnek ve uzmanlığını kullanarak değerlerde, tutumlarda ve davranışlarda değişimi teşvik eder.
7.Çalışanlara istenileni yaptırmak amacıyla denetim stratejilerine itibar eder.	Takipçilerin, değerleri içselleştirmesi için yetkelendirici stratejilere itibar eder.
8.Mevcut durumu destekler ve örgüt içinde dengeyi sağlar.	Mevcut duruma meydan okur ve değişim yaratır.

Kaynak: Conger ve Kanungo, 1998: 9.

Yukl (2018: 7) yönetim ve liderliğin farklı roller, süreçler, ilişkiler olarak tanımlanmasının, etkili liderliğe ilişkin çok sayıda basit kuram geliştirilmesine neden olduğu noktada açıklayıcı olmaktan çok belirsizleştirici olduğunu ifade etmektedir. Bu anlamda temel liderlik süreçlerinin kapsama alanına nelerin dahil edilmesi gerektiğine ilişkin sorulara, öznel yargılar yerine görgül (ampirik) araştırmalarla yanıt aranması gerektiğinin de altı çizilmektedir.

1.4. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik davranışlarını belirleyen değişkenleri saptamaya yönelik pek çok araştırma yapılmış ve çok sayıda kuram geliştirilmiştir. Literatürde genelde tarihsel gelişim süreci içerisinde üç grupta sınıflandırılan bu liderlik kuramları, özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsal yaklaşım başlıkları altında ele alınmaktadır. Tablo 4'te liderlik yaklaşımlarının tarihsel gelişimi kısaca gösterilmektedir.

Tablo 4

Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi

Dönem ve Yaklaşım	Öne Sürülen Bazı Kuramlar ve Modeller	Ana Tema
1950'lere kadar: Özellikler Yaklaşımı	Özellikler/büyük adam kuramı	Liderlik doğuştan kazanılan yetenektir.
1950-1970 yılları: Davranış Yaklaşımı	*Ohio State Kuramı *Michigan Kuramı *Yönetim Tarzı Matrisi *Sistem Dört Kuramı	Liderin etkinliği liderin davranışları temelinde ele alınmaktadır.
1970-1980'lerin başı: Durumsallık Yaklaşımları	*Yol-Amaç Kuramı *Olgunluk Modeli Kuramı *Üç boyutlu Liderlik Kuramı *Liderlik Doğrusu Kuramı *Karar Ağacı Kuramı *Yatay İlişki Kuramı	Etkili liderlik içinde bulunulan koşullara göre farklılaşmaktadır.
1980'lerden günümüze: Modern Liderlik Yaklaşımları	*Karizmatik Liderlik *Dönüşümcü Liderlik *Etkileşimci Liderlik *Otantik Liderlik *Hizmetkar Liderlik *Toksik Liderlik *Pozitif Liderlik	Ortak bir tema bulunmamaktadır.

Kaynak: Tabak ve Sığırı, 2015: 384.

Özellikler kuramı, davranışsal ve durumsal yaklaşım teorileri bazı kaynaklarda geleneksel liderlik teorileri olarak da yer almaktadır. Liderin kişisel özelliklerini, davranışlarını, durumsal etmenleri temel alarak açıklamaya çalışan geleneksel liderlik teorileri, liderliğin ve etkilerinin belirlenebilir ve ölçülebilir olduğu varsayımına dayanmaktadır (Eroğlu ve Akkoç, 2012: 341). Aşağıda bu teorilere başlıklar altında yer verilmektedir.

1.4.1. Özellikler Yaklaşımı

Lider eğer onu takipçilerinden ayıran üstün niteliklere sahipse, bu nitelikleri tanımlamak mümkün olmalıdır. Bu varsayım liderlikte özellikler teorisinin yolunu açmıştır. Liderleri takipçilerinden ayıran farklı kılan birtakım özellikler bulunmaktadır. Bu özelliklerin neler olduğu veya olabileceği bilim insanlarında merak uyandırmış ve pek çok araştırmaya konu olmuştur. 1940'lara kadar, lider ve liderlikle ilgili yapılan araştırmaların çoğu bireysel özelliklerin sonuçlarına odaklanmıştır. Liderlerin çeşitli niteliklerinin lider olmayan kişilerden farklı oldukları görülmüş ve bu kişilik özellikleri test edilmeye

çalışılmıştır. Bu süreçte ortaya iki soru atılmıştır: “Liderleri diğerlerinden ayıran özellikler nelerdir?” ve “Bu farklılıkların kapsamı nedir?” (Bass, 1990: 38).

Iowa Üniversitesi’nde yürütülen ilk çalışmalar, etkili liderlerin ortak ayırt edici özellikleri üzerine odaklanmış ve Özellikler Teorisi olarak bilinen yaklaşımın temelini oluşturmuştur. Liderlik yaklaşımlarının en eskilerinden biri olan özellikler yaklaşımı, bazı özellik ve becerilerin kişiye liderlik vasfı kazandırdığını öne süren ve bu vasıflar sayesinde kişinin etkili bir lider olacağına inanılan özellikler kuramıdır. Bu kuram liderliğin bireysel niteliklere bağlı olduğunu kabul etmektedir (Güney, 2015: 370) ve en önemli katkısı liderlik özelliklerinin önemli bir kısmının eğitim ve deneyimle zaman içerisinde geliştirilebilir olduğunu ortaya koymasıdır (Barutçugil, 2014: 27). Bu yaklaşımda liderlik özelliklerinin, liderlik sürecini etkileyen en önemli faktör olduğu kabul edilmektedir (Ertürk, 2012: 174).

Özellikler yaklaşımı bazı kaynaklarda fiziksel nitelikler, zihinsel nitelikler, kişilikle ilgili nitelikler ve sosyoekonomik nitelikler olmak üzere dört grupta incelenmektedir. Bu yaklaşımın birçok savunucusu tarafından, kişinin fiziksel yapısının (örn, uzun boylu olmak gibi) başkalarını etkilemede önemli bir rol oynadığı ileri sürülmüştür. Zihinsel nitelikler arasında yer alan, isabetli karar verebilme yeteneği, derin bilgi, üstün zeka, özel bir yetki ve becerikliliğe sahip olma gibi özelliklerin kişinin gruba liderlik yapmasında oldukça kolaylık sağlayan nitelikler olduğu ifade edilmektedir. Bu niteliklerin nesnel ölçümlerinin yapılması oldukça zordur. Kişilikle ilgili niteliklere yönelik olarak ise, kendine güven, ikna, güçlü bir konuşma ve kendini ifade etme yeteneği, duygularını kontrol altında tutabilme, sorumluluk duygusu, inisiyatif kullanma gibi özellikler lideri güçlü kılan özellikler arasında sayılmaktadır. Tüm bunların yanında, liderlerin seçiminin yalnızca psikolojik temellere dayalı olarak yapılmadığı liderin sosyoekonomik niteliklerinin (yüksek öğrenim düzeyi, prestij, başarıları gibi) de bu süreçte önemli olabildiği ifade edilmektedir. Bu nitelik gruplarının hiçbirinin lider olmak için tek başına yeterli olmadığı da belirtilmelidir (Güney, 2015: 371-375).

1.4.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımı başarılı bir liderin nasıl yetiştirilebileceğine dair yönetilen soruları yanıtlamakta yetersiz kalınca, 1900’lü yılların ortalarında araştırmacılar lider davranışları üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu yıllarda pek çok araştırmacı, özellik yaklaşımından

uzaklaşarak, liderliğe gözlenebilir bir süreç ya da faaliyet olarak bakmaya başlamıştır. Bu bakış açısı ile ortaya çıkan davranışsal yaklaşımın amacı, etkili liderlik ile hangi davranışların ilişkili olduğunu belirlemektir (Griffin ve Moorhead, 2010: 327). 1940'lı yıllardan başlayarak liderlik davranışlarının araştırıldığı ve otoriter, demokratik, liberal gibi tarzların tartışıldığı davranış tarzları teorisi gündeme gelmiştir (Barutçugil, 2014: 28). Lider davranış teorileri, liderliğe (daha karmaşık olmasına rağmen) daha gerçekçi yaklaşımların geliştirilmesinde önemli bir rol oynamıştır. Bu teoriler özellikle, liderler tarafından hangi özelliklerin sahiplenilebileceği (özellik yaklaşımına) yerine liderlerin gerçekte ne yaptıkları (davranışları) üzerine yoğunlaşmaya çalışmaktadır (Griffin ve Moorhead, 2010: 333).

Davranış temelli yaklaşıma göre, bir liderin etkinliği davranışları tarafından belirlenmektedir. Doğuştan gelen birtakım özellikler yerine, sonradan öğrenilerek geliştirilen davranışlarla lider olunabileceği düşüncesine dayanır (Yıldız, 2016: 31). Dolayısıyla lider içinde bulunduğu gruptan bağımsız olarak değil, grup ile ilişkileri doğrultusunda ele alınmalı görüşünü savunur. Davranışsal yaklaşımın eleştirel noktası ise, çevreyi ve koşulları göz ardı etmiş olmasıdır (Tabak ve Sığırı, 2015: 388).

Davranışsal yaklaşıma yönelik bu araştırmaların bulguları temel olarak iki lider tipinin varlığını ortaya koymuştur; göreve yönelik (iş odaklı) lider tipi ve insanlar arası ilişkilere (çalışan odaklı) yönelik lider tipi (Ertürk, 2012: 176).

Liderler şu faaliyetleri yaptıklarında iş odaklı olarak nitelendirilmektedir:

- İş belirleme ve sorumlulukları açıklama
- Hedefleri ve süreçlerini belirleme
- İş kalitesi hakkında geri bildirim sağlama ve değerlendirme
- Çok iyi belirlenmiş en iyi iş prosedürlerini kurma
- İşe ilişkin gelecek faaliyetleri planlama

Liderler şu faaliyetleri yaptıklarında ise çalışan odaklı olarak nitelendirilmektedir:

- Başkalarına bireysel ilgi gösterme
- Çalışanları dinleme
- İşyerini çok daha memnuniyet verici hale getirme
- Çalışanlara işleri münasebetiyle iltifat etme

- Çalışan ihtiyaçlarını göz önünde bulundurma (McShane ve Von Glinow, 2016: 219).

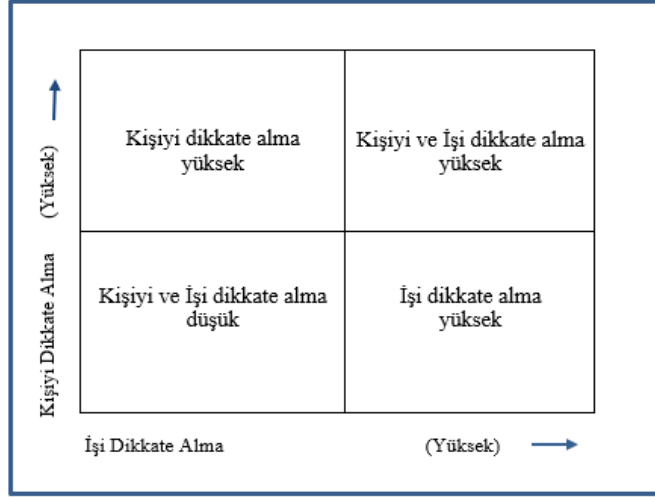
Liderlik davranışları üzerine yürütülen çalışmaların bulgularından yola çıkılarak liderliğe dair pek çok farklı kuram ve ölçek geliştirilmiştir. Bu kapsamda yapılan araştırmalardan öne çıkanların bazıları; Ohio Üniversitesi liderlik modeli, Michigan Üniversitesi liderlik araştırması, Blake ve Mouton'un yönetim matriksi modeli, McGregor'un X ve Y yaklaşımları, Rensis Likert'in sistem 4 modelidir. Bunlara aşağıda değinilmektedir.

1.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Kuramı

Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları, Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları ile aynı zamanlarda yapılmıştır (Griffin ve Moorhead, 2010: 330). 1950'li yıllarda başlanan Ohio State Üniversitesi çalışmalarında liderlik davranışlarını tanımlamada öne çıkan iki önemli bağımsız değişken olduğu belirlenmiştir. Bunlar; “kişiyi dikkate alma” ve “inisiyatif” tir (Ertürk, 2012: 175). *Kişiyi dikkate alma boyutu*, astlara ağırlık vermekte, liderin güven ve saygı uyandırması ve astların amaçları ve istekleriyle ilgilenmesi gibi beşeri faktörleri kapsamaktadır. *Inisiyatif boyutu ise*, işe ağırlık vermekte, gerçekleştirilmesi istenen amacın planlanan zamanda ve doğru şekilde tamamlanabilmesi için gerekli bir takım uygulama, iletişim ve kontrol aşamalarını içeren davranışları ifade etmektedir (Yıldız, 2016: 329). Literatürde bazı kaynaklarda bu, “yapıyı harekete geçiren” boyut olarak da yer almaktadır. Liderin işe verdiği önemi işaret eden davranışlar olarak ifade edilebilir. Bu iki davranış boyutu, yani kişiyi dikkate alma ve yapıyı harekete geçirme, birbirine bağımlı olmayıp, bir liderde yalnızca biri ya da her ikisi birden bulunabilmektedir. Bu kapsamda belirlenen dört lider davranışı mevcuttur. Bunlar şu şekilde aktarılabilir (Tabak ve Sığırı, 2015: 389-390):

- Yüksek derecede yapıyı harekete geçirici – düşük derecede kişiyi dikkate alma
- Yüksek derecede yapıyı harekete geçirici – yüksek derecede kişiyi dikkate alma
- Düşük derecede yapıyı harekete geçirici – düşük derecede kişiyi dikkate alma
- Düşük derecede yapıyı harekete geçirici – yüksek derecede kişiyi dikkate alma

Şekil 2: Ohio State Liderlik Davranış Dörtgeni



Kaynak: Hersey ve Blanchard, 1969: 27.

Ohio State çalışmalarının temel bulguları şunlardır (Koçel, 2011: 579):

- “Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.”
- “Liderin inisiyatifi esas alan (yapıyı harekete geçiren) davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır.”

Ohio araştırmacıları lider davranışlarının zaman içindeki kararlılığını da araştırmışlardır. Bir liderin liderlik modelinin, durum istikrarlı kaldığı sürece (durumsal bir değişiklik söz konusu olmadığı sürece) çok az değişiklik gösterdiğini tespit etmişlerdir (Griffin ve Moorhead, 2010: 331).

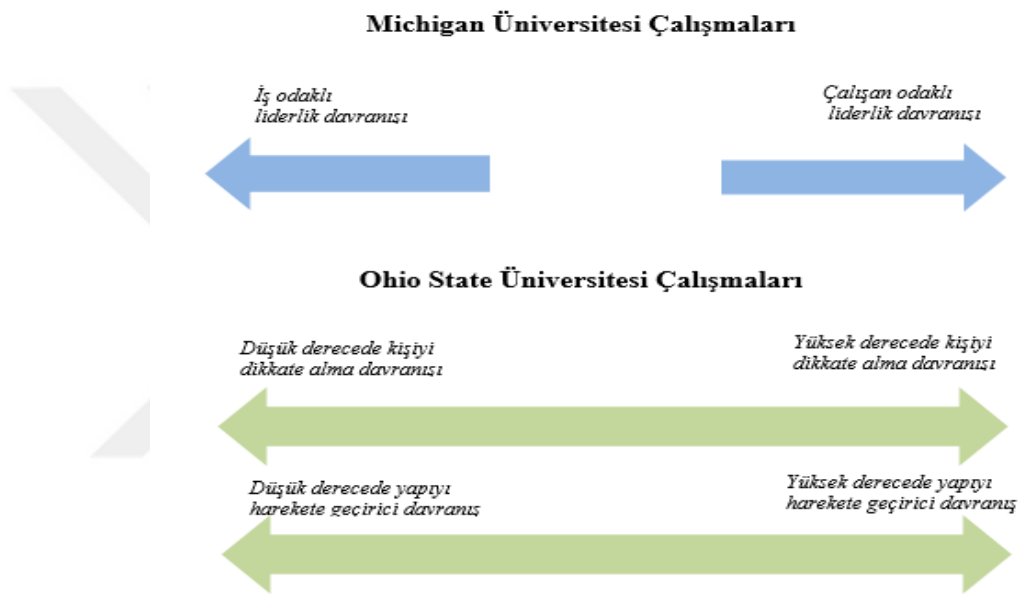
Liderin davranışlarının yüksek izleyici odaklı olduğu bazı durumlarda verimliliğin artmış olmasına karşın, iş odaklı davranışlarda da performans artışı sağlandığının gözlenmesi nedeniyle çalışma sonucunda evrensel olarak geçerli ve etkili bir liderlik davranışı tespit edilememiştir (Yıldız, 2016: 32). Ohio State liderlik yaklaşımı, davranışsal yaklaşımın ciddiye alınmasına ve liderlik çalışmalarında kayda değer ilerlemeler kaydedilmesinde öncü olmasına karşın liderlikle ilgili soru işaretlerinin giderilmesinde yeterli olamamıştır (Landy ve Conte, 2010: 553).

1.4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Kuramı

Davranış yaklaşımı ile ilgili bir diğer liderlik modeli ise Michigan Üniversitesi tarafından ortaya konulmuştur. Bu çalışmaların amacı, etkili grup performansı ile sonuçlanan

liderlik davranış şeklini belirlemektir. Araştırmacılar, bu amaçla çeşitli örgütlerde yüksek ve düşük verimliliğe sahip grupların yönetici ve astları ile görüşmeler yürütmüşler, etkili liderlerin etkisiz olanlara göre nasıl (ve hangi sebeplerle) farklılıklar gösterdiklerini belirlemek üzere veri toplayıp analiz etmişlerdir. Bu araştırmaların sonucunda liderlik davranışının iki temel biçimi, Şekil 3'ün üst kısmında da gösterildiği üzere iş odaklı liderlik ve çalışan odaklı liderlik olarak ortaya çıkmıştır (Griffin ve Moorhead, 2010: 327; Lussier ve Achua, 2014: 72).

Şekil 3: Michigan ve Ohio State Üniversiteleri Çalışmaları



Kaynak: Griffin ve Moorhead, 2010: 329.

İş odaklı davranış sergileyen lider, astlarının çalışmalarına dikkat eder, iş süreçlerini açıklar, onlara ne yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını söyler ve esasen performansla ilgilenir. Liderin birincil endişesi, görevin etkin bir şekilde tamamlanması üzerinedir (Griffin ve Moorhead, 2010: 328; Lussier ve Achua, 2014: 73).

Çalışan odaklı liderlik davranışında bulunan lider, yüksek performans hedefleriyle etkin çalışma grupları oluşturmaya çalışır. Bu, liderin ilişki geliştirirken çalışanların insan ihtiyaçlarını karşılama konusuna odaklandığı anlamına gelir. Liderin asıl kaygısı yüksek performansla ilgilidir, fakat bu grubun insani yönlerine dikkat ederek başarılımalıdır. Lider astlarına duyarlıdır ve refahlarını sağlamaya çalışırken güven, destek ve saygı geliştirir. Bu iki lider davranış tarzının tek bir boyutun zıt uçlarında olduğu varsayılmıştır. Böylece, Michigan araştırmacıları, herhangi bir liderin ya iş odaklı ya da çalışan odaklı

davranışlar sergileyebileceğini, ancak her ikisinin de aynı anda mümkün olmadığını öne sürmüşlerdir. Dahası, çalışan odaklı lider davranışının, iş odaklı liderlik davranışından daha etkili bir grup performansı ile sonuçlanma olasılığının daha yüksek olduğunu da öne sürmüşlerdir (Griffin ve Moorhead, 2010: 328; Lussier ve Achua, 2014: 73). Michigan sonuçlarının dikkat çektiği bir diğer husus da bir liderin katılımcı davranışının grup etkinliğinin anahtarı olduğu yönündedir (Landy ve Conte, 2010: 554).

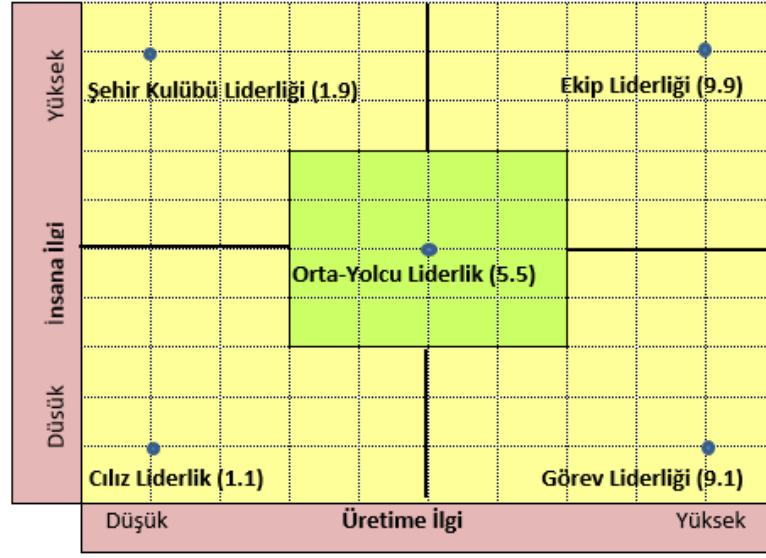
Ohio State ve Michigan liderlik modellerinin birbirine benzer tarafları olmakla birlikte, bu iki model bazı noktalarda birbirinden farklıdır; çünkü Michigan Üniversitesi modeli iki liderlik davranışını aynı düzlemin zıt uçlarına yerleştirir ve bu da onu tek boyutlu hale getirmektedir. Ohio State modeli ise iki davranışı birbirinden bağımsız olarak ele alır ve her birini iki boyutlu hale getirir, bundan dolayı bu modelin dört liderlik stili bulunmaktadır (Lussier ve Achua, 2014: 75). Ayrıca Michigan Üniversitesi araştırmaları çalışan odaklı ve iş odaklı liderlik tarzının bir lider tarafından aynı anda benimsenemeyeceğini de ileri sürmektedir (Griffin ve Moorhead, 2010: 328).

1.4.2.3. Blake ve Mouton'un Liderlik Modeli

Texas Üniversitesi'nden Robert Blake ve Jane Mouton yönetim tarzı ölçeğini geliştirmişler ve bu çalışmaları 1964 yılında yayınlanmıştır. 1978 ve 1985 yıllarında bu ölçek güncellenmiş ve 1987'de ölen Mouton'un yerine geçen Anne Adams McCanse ile 1991 yılında liderlik tarzı ölçeği halini almıştır (Lussier ve Achua, 2014: 76). Bu kuramın isminin bazı kaynaklarda "yönetim ızgarası" ya da "yönetim tarzı matriksi" olarak da geçtiği görülmektedir.

Blake ve Mouton'un "insana ilgi" ve "üretime ilgi" olmak üzere iki boyuta dayanan liderlik ızgarası modeli, Ohio State ve Michigan Üniversitesi çalışmaları üzerine inşa edilmiştir (Lussier ve Achua, 2014: 76). Hem insana ilgi hem de üretime ilgi boyutları için aşağıdaki şekilde görüldüğü üzere yatay ve dikey eksenlerde 1'den 9'a kadar olan bir ölçek oluşturmuşlardır. Yani, bu yönetim ızgarasının üretim ve insan boyutları için 81 olası ilişki kombinasyonu mevcut olmakla birlikte, bu yönetim ızgarası modelinde beş liderlik tarzı tanımlanmaktadır.

Şekil 4: Blake, Mouton ve McCaense Liderlik Tarzı Ölçeği



Kaynak: Schermerhorn, 2011: 317; Bolat vd., 2014: 191.

Liderlik ızgarasında yer alan liderlik tarzlarının açıklamaları şu şekildedir (Lussier ve Achua, 2014: 76; Schermerhorn, 2011: 317; Nelson ve Quick, 2011: 410; Garg ve Jain, 2013: 50):

“*Çılgın Liderlik (1.1)*”: lider hem üretim hem de insanlar için düşük bir ilgi düzeyine sahiptir. Lider bulunduğu pozisyonda kalmak için gereken minimum çabayı göstermektedir. Bu lider taraf tutmaktan kaçınır ve çatışmaların dışında kalır.

“*Görev Liderliği (9.1)*”: lider üretime yönelik yüksek bir ilgi düzeyine sahiptir. İnsanlara birer makine gibi davranılırken lider işin yapılmasına odaklanır. Bu lider, görevleri verimli bir şekilde gerçekleştirmek için sıkı kontrol ister ve yaratıcılığı, insan ilişkilerini gereksiz görür. Tüm karar verme yetkileri liderde toplanmıştır. Lider ve çalışanlar arasında net bir ayırım vardır.

“*Şehir Kulübü Liderliği (1.9)*”: lider insanlar için yüksek ilgi düzeyine üretim içinse düşük bir ilgi düzeyine sahiptir. Lider üretime bakmadan dostane bir atmosfer sürdürmeye çalışmaktadır. Bu liderin amacı, insanları kendisinden ve görevinden daha önemli gördüğü, iyi ilişkiler yoluyla mutlu kılmaktır. Bu lider disiplini sürdürmek ve ekibi hedeflerine ulaşmaya teşvik etmek için ağırlıklı olarak ödül gücünü kullanır. Tam aksine cezai yaptırımları ve meşru güçlerini kullandığını görmek neredeyse imkansızdır. Bu durum, bu yetkileri kullanmanın ekip üyeleriyle ilişkileri tehlikeye atabileceğine yönelik endişeden kaynaklanabilmektedir.

“Orta Yolcu Liderlik (5.5)”: lider hem üretim hem de insanlar için dengeli, orta derecede ilgilidir. Tatmin edici performans ve moral sağlamaya çalışır.

“Ekip Liderliği (9.9)”: lider hem üretim hem de insanlar için yüksek ilgi düzeyine sahiptir. Bu lider maksimum performans ve çalışan memnuniyeti için çaba göstermektedir. Bu lider ekip üyeleriyle kararları paylaşır, onları güçlendirir, katılımı teşvik eder ve ekip çalışmasını destekler. Blake, Mouton ve McCaense’ye göre, ekip liderliği tarzı, her durumda kullanım için genellikle en uygun olan davranıştır (Lussier ve Achua, 2014: 76; Schermerhorn, 2011: 317).

1.4.2.4. McGregor’un X-Y Liderlik Modeli

McGregor (1960, 1966), Teori X ve Teori Y olmak üzere iki örgütsel liderlik varsayımı ortaya koymuştur. İlki, insanların pasif ve örgütsel ihtiyaçlara karşı dirençli oldukları varsayımına dayanmakta ve insanları bu ihtiyaçlara cevap vermeye yönlendirmekte ve motive etmeye çalışmaktadır. Teori Y ise, insanların zaten motivasyona ve sorumluluk duygusuna sahip olduğu varsayımına dayanarak, bireylerin örgütsel hedeflere ulaşma yönündeki çabalarını yönlendirirken ihtiyaçlarını karşılamalarını mümkün kılmak için örgüt koşullarını düzenlemeye çalışmaktadır (Bass, 1990: 43).

X kuramına göre bireylerin davranışları şu şekilde ifade edilmektedir (Şimşek vd., 2014: 161):

- İnsanlar çalışmayı sevmezler ve fırsat buldukça işten kaçarlar.
- Bu nedenle eğer insanlar çalıştırılmak isteniyorsa, korkutulmalı, yönlendirilmeli ve hatta tehdit edilmelidir.
- Normal bir insan iş ve yükselme heveslisi değildir, sorumluluktan kaçır, güvenlik arar ve kendisine en fazla kazanç getirecek işi yapar.
- İnsanların çoğu yaratıcı değildir ve değişikliğe karşı direnç gösterir.
- Çalışanlar için örgütsel amaçlar değil, kişisel çıkarlar önemlidir.

Y kuramına göre ise bireylerin davranışları şu şekilde ifade edilmektedir (Şimşek vd., 2014: 161):

- Kişilerin bir işte çalışarak fiziksel ve ussal çaba harcamaları dinlenme ya da oyun oynama istekleri kadar doğaldır.

- Kişi bir işe girerek, önceden belirlediği amaçlara ulaşmak için kendini yönlendirecek ve kontrol edecektir.
- Kişinin amaçlara yönelmesi, ödülün yanı sıra başarı ihtiyacının da tatminine yöneliktir.
- Normal bir insan, öğrenmek ister ve koşullar sağlanırsa sorumluluğu zorla değil isteyerek alır.
- Kişilerin yaratıcılık, yenilik bulma gibi özellikleri toplumda sınırlı sayıda kişiye verilmiş olmayıp geniş bir biçimde yayılmıştır.

X kuramı düşüncesi ağır basan yöneticiler, çalışanları olumsuz, kötümser bakış açısıyla değerlendirirler ve buna bağlı olarak da daha zorlayıcı daha otokratik liderlik tarzları sergileme eğiliminde bulunurlar. Y kuramı düşüncesi ağır basan yöneticiler ise, çalışanları olumlu, iyimser görüş ekseninde değerlendirir ve içsel motivasyon ve ödüller kullanarak daha katılımcı liderlik tarzları sergileme eğiliminde olurlar. Ayrıca, Y kuramı varsayımları ağır basan yöneticilerin genellikle X kuramı varsayımları ağır basan yöneticilerden daha verimli oldukları yaygın olarak kabul edilmektedir (Lussier ve Achua, 2014: 47).

1.4.2.5. Likert'in Sistem Modeli

Rensis Likert, liderliği, yönetimin merkezi ve en önemli bileşeni olarak görmektedir. Ona göre, örgütsel etkinlik, yöneticilerin kendi astlarına liderlik yapma biçimlerine önemli ölçüde bağlıdır (Agarwal, 2007: 227). Likert örgüt yapısı ile etkinlik arasındaki önemli ilişkileri ortaya koymuştur. Likert'in araştırması, liderlik süreci, motivasyon süreci, iletişim süreci, etkileşim süreci, karar süreci, hedef belirleme süreci, kontrol süreci ve performans hedefleri olmak üzere örgütlerin sekiz özelliği ile ilgilidir (Burton ve Thakur, 1995: 198). Örgütlerin, bu özellikleri Sistem 1,2,3 ve 4 olarak adlandırdığı dört farklı yapısal yaklaşımla birleştirmeye eğilimli olduğunu belirlemiştir. Bu sistemlerden 2 ve 3 oldukça az ilgi görmüş, ancak 1 ve 4 numaralı sistemler örgüt yapılarına önemli katkılarda bulunmuştur. Likert'in Sistem 1'i örgüt yapısının bürokratik biçimini, Sistem 4 ise davranışsal biçimini temsil eder. Yaptığı çalışmaları takiben Likert, yöneticilerin örgüt yapısına yönelik Sistem 4 yaklaşımını benimsemeleri gerektiği sonucuna varmıştır. Özellikle örgüt yapısının destekleyici ilişkilerin üzerinde durması gerektiğine, grup karar alma uygulamaları ve yüksek performans hedefleri oluşturması gerektiğine dikkat çekmiştir (Burton ve Thakur, 1995: 198).

Michigan Üniversitesi araştırmalarının devamı niteliğinde olan ve Rensis Likert tarafından geliştirilmiş olan Sistem 4 modeli, lider davranışlarını dört grupta toplamaktadır (Agarwal, 2007: 227; Bolat vd., 2014: 194):

Sistem 1. İstismarcı Otokratik Liderlik: Bu liderler oldukça üretim odaklıdır, astlarına güvenmemektedir, karar verme sürecinde astlarının herhangi bir katkıda bulunmasına olanak vermezler, nadiren astların fikirlerini alır ya da kullanırlar, uyumu sağlamak ve astları çalıştırmak için korku, tehdit, ceza ve ara sıra ödüller kullanmakta ve temel olarak aşağıya doğru iletişim kurmakla meşgul olmaktadır.

Sistem 2. Yardımsever Otokratik Liderlik: Bu liderlik tarzında, astlara az da olsa güven (lider-ast hizmet ilişkisinden doğan bir güven) duyulur, performansı arttırmak için ödüller ve cezalar kullanılır, astların fikirleri bazen alınır ve kullanılır, karar vermede bazı yetkilendirmelere izin verilir, yakın denetim uygulanır, yukarı doğru iletişime kısmen izin verilir, bu liderlik ortamında astlar kendilerini sorunlarıyla ilgili liderle konuşacak kadar serbest hissetmez.

Sistem 3. Katılımcı Liderlik: Lider astlarına önemli ölçüde güven duyar (ancak tam bir güven söz konusu değildir), karar vermeden önce onlara danışır ancak kararları yine çok büyük ölçüde kendi verir, astların fikirleri genellikle alınır ve kullanılır, motive amaçlı ödüller kullanılır, nadiren ceza uygulanır, hem aşağı yönlü hem yukarı yönlü iletişim ortamı kurulur, önemli kararlar lider tarafından alınmakla birlikte rutin kararların alınmasını astlara devredebilir.

Sistem 4. Demokratik Liderlik: Bu liderler, grup karar verme sürecini, grup hedeflerini ve grup performansını vurgular. Astlarına tam güvenir, onların fikirlerini alır ve kullanır. Bilgi paylaşımı mevcuttur. Karşılıklı destek ve güven ortamı yaratır, yüksek performans hedefleri belirler. İletişim yalnızca dikey iletişim şeklinde değildir, etkili yatay iletişim mevcuttur. Hedef belirleme ve hedeflere yönelik ilerleme durumuna bağlı olarak grup katılımı temelinde ekonomik ödüller sağlar. Karar alma sürecine astların katılımı teşvik edilir. Katılımcı bir yönetim eğilimi söz konusudur.

Likert liderliği, liderlerin etkileşimde bulunduğu kişilerin beklentilerini, değerlerini ve kişiler arası becerilerini dikkate almaları gereken göreceli bir süreç olarak ifade etmektedir. Ona göre liderler, takipçilerinin refahını ve işlerini etkileyen karar alımlarında bu karar süreçlerine takipçilerini de dahil edeceklerdir. Liderler etkilerini, görev performansını ve takipçilerinin kişisel refahlarını geliştirmek için kullanacaklar ve

grubun tutarlılığını ve üyelerin üretken olma motivasyonlarını onlara karar alma özgürlüğü sunarak arttıracaklardır (Bass, 1990: 43). Likert'in araştırmaları Sistem 3 ve Sistem 4 liderlik tarzını gruplarda yüksek verimlilikle, Sistem 1 ve Sistem 2 liderlik tarzını ise gruplarda düşük verimlilikle ilişkili bulmuştur (Tabak ve Sığırı, 2015: 394; Erkutlu, 2014: 48). Kısaca, Likert ideal yönetim için Sistem 4 modelinde yer alan temel unsurların önemine dikkat çekmektedir. Bu temel unsurlardan öne çıkanlar ise “yatay iletişim, katılımcı yönetim, takdir ve ödüllendirmeye dayalı motivasyon ve güven”dir (Erkutlu, 2014: 50).

Şu ana kadar değinilen teoriler, durumsal ya da çevresel değişkenlerin etkisini göz ardı ederek liderin özelliklerine ya da davranışlarına odaklanmıştır. Bir sonraki başlık altında lider davranışlarını açıklamada durumsal değişkenleri içeren teoriler yer almaktadır.

1.4.3. Durumsal Yaklaşım

Durumsal modeller, uygun lider davranışının bir durumdan diğerine değiştiğini varsaymaktadır. Durumsal bir kuramın amacı, temel durumsal faktörleri tanımlamak ve uygun lider davranışını belirlemek için nasıl etkileşimde bulduklarını belirlemektir (Griffin ve Moorhead, 2010: 333). Bu anlamda, özellikler yaklaşımının ilkelerini ve “tek ve en iyi” liderlik tarzının var olduğunu ileri süren davranışsal yaklaşımları kabul etmeyen durumsallık yaklaşımı, liderlikte durumsal faktörler üzerine yoğunlaşmıştır. Bu yaklaşımda durumlar ve koşullar esastır. Bireysel nitelikler yerine, ortamsal özellikler söz konusudur (Erkutlu, 2018: 188). Liderlik tarzının duruma göre değişebileceği varsayımı üzerine kurulmuştur.

Önceki teorilerin, önemli bir değişken olarak liderlerin izleyicilerini dikkate almıyor oluşu ve lider-izleyici ilişkisini göz ardı ediyor olması sebebi ile bazı araştırmacılarca eksik görülmüştür. Özellikler yaklaşımı ve davranış yaklaşımına yöneltilen eleştiriler, liderlik ile ilgili daha kapsamlı bir yaklaşıma olan ihtiyacı doğurmuştur. 1970’li yıllarda hem işe hem de bireye aynı derecede önem veren demokratik ekip yöneticisinin farklı olgunluk düzeylerindeki izleyicilerde farklı sonuçlar verdiği görülmüş, yine aynı yıllarda Durumsal Liderlik kavramı ön plana çıkmaya başlamıştır (Barutçugil, 2014: 28). Durumsal liderlik teorilerinin, 1950 ve 1980 yılları arasında etkili olduğu belirtilmektedir (Kozak, 2008: 497).

Durumsal teori, liderliğin durumsal bir talep meselesi olduğuna vurgu yapar (Bass, 1990: 38). Liderin kim olacağına belirlenmesinde esas olanın durumsal faktörler olduğu görüşünü savunur. Durumsalcılar, büyük liderin ortaya çıkışının zaman, mekan ve durumun bir sonucu olduğunu ileri sürerler. Ayrıca Bass (1990: 40) tüm liderlik teorilerinin durum ile birey arasındaki karşılıklı etkileşimi hesaba katması gerektiğini ifade etmektedir. Ona göre liderlik, bireyin çevresinden izole edilmiş özellik ve niteliklerinden çok, kişiler arası bir ilişki olarak değerlendirilmelidir. Case (1993) ise liderliğin üç faktörün bir araya getirilmesi ile ortaya çıktığını savunmaktadır; 1-liderin kişilik özellikleri, 2-grubun ve üyelerinin niteliği ve 3-grubun karşı karşıya kaldığı olaylar zinciri.

Durumsallık yaklaşımlarına yönelik öne çıkan teori ve modeller; Fiedler'in durumsallık modeli, House ve Evans'ın Yol-Amaç teorisi, Hersey-Blanchard'ın liderlik teorisi, Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Teorisi, Vroom-Yetton liderlik (karar ağacı) modeli ve Reddin'in üç boyutlu lider etkililiği modelidir. Bunlara aşağıda değinilmektedir.

1.4.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli

Fred Fiedler (1978, 1993) lider etkililiğini belirleme sürecinde, bir liderin stiliyle, durumun etkileşme biçimlerini araştırmıştır. Araştırma çözümlemesini liderlik etkililiği olasılık modeli olarak isimlendirmiştir. Araştırmalarının temel amacı hangi tür liderlerin hangi tür durumlarda en etkili olduklarının belirlenmesine yöneliktir (Taylor vd., 2015: 338). Bu model farklı durum ve koşullarda başarılı bir liderin benimseyeceği liderlik tarzının değişeceğini, bazı durumlarda insanlararası ilişkilere yönelmiş demokratik liderliğin, bazı durumlarda ise işe yönelmiş liderliğin örgütlerde daha verimli olduğunu ortaya koymuş, liderliğin etkinliğinde belirleyici olan üç değişkeni; 1) lider-izleyici arasındaki ilişkiler (iyi-kötü), 2) görevin yapısal özellikleri (belirli-belirsiz) ve 3) liderin sahip olduğu pozisyonun ona sağladığı güç (kuvvetli-zayıf) olarak belirlemiştir (Barutçugil, 2014: 40).

Bu kuram etkin liderliğin hem liderin görev-yönelimli ya da ilişki-yönelimli olmasına hem de liderin grup üzerindeki denetim ve etkisine bağlı olduğunu savunmaktadır. Bu kurama göre temelde iki tip lider vardır; çalışanların duygularından ve ilişkilerinden çok, işin yapılmasıyla ilgilenen görev-yönelimli liderler ve çalışanların duyguları ve ilişkileri

ile daha çok ilgilenen ilişki yönelimli liderler. Liderin astları ile karşılıklı ilişkilerinin mükemmel olduğu, liderin örgütte güçlü bir konumda görüldüğü ve grubun yapması gereken işin iyi tanımlanmış ve yapılandırılmış olduğu takdirde görev-yönelimli liderler yüksek-denetimli çalışma durumlarında iyi iş çıkarırlar. Ayrıca, liderin astları ile ilişkileri zayıf ve yapılması gereken iş iyi tanımlanmamışsa düşük-denetimli çalışma durumlarında da başarılı olurlar. İlişki yönelimli liderler ise en çok orta-denetimli çalışma koşullarında etkindirler (Aronson vd., 2012: 535). Fiedler'in modelindeki anahtar nokta, hiçbir liderlik stiline bütün koşullarda etkili olmaması ve liderlik stilini duruma uyarlayabilen liderin en etkili lider olmasıdır (Taylor vd., 2015: 339).

Fiedler, yukarıda bahsi geçen iki liderlik tarzını, geliştirmiş olduğu “en az tercih edilen iş arkadaşı ölçeği” (Least Preferred Coworkers) aracılığıyla ortaya koymuştur. Buna göre, bireyler birlikte çalışmayı en az tercih ettikleri arkadaşlarına olumlu sıfatlar yüklerse bu bireyler ilişki yönelimli liderler, olumsuz sıfatlar yüklerse iş yönelimli liderler olarak nitelendirilmektedir (Erkutlu, 2018: 189).

1.4.3.2. House ve Evans'ın Yol-Amaç Teorisi

Martin Evans ve Robert House tarafından ortaklaşa geliştirilen yol-amaç teorisi, liderin sabit özelliklerinden ziyade duruma ve lider davranışlarına odaklanmaktadır (Griffin ve Moorhead, 2010: 338). Teori, Yol-Amaç olarak adlandırılmaktadır çünkü bu teorinin temel ilgi alanını, liderin, astlarının iş hedeflerini, kişisel hedeflerini ve bu hedeflere ulaşma yollarındaki algılarını nasıl etkilediği oluşturmaktadır. Teori, liderin davranışının, astların hedeflere ulaşmasını sağladığı ve bu hedeflere giden yolları netleştirdiği ölçüde motive edici veya tatmin edici olduğunu ileri sürmektedir (House ve Mitchell, 1975: 1). Lider tarafından astlarının değişiminin desteklenmesi yol-amaç teorisinin belirgin bir özelliğidir (Bass, 1990: 46). Teoriye göre liderin görevi, belirli bir görevin yerine getirilebilmesi amacıyla izleyicilerine bilgi, destek ve gerekli kaynakları sağlamaktır (Robbins ve Judge, 2013: 385).

Lider aynı zamanda takipçilerine ödüllerin nasıl kazanılabileceğine dair yolları (davranışları) gösterir. Lider, takipçilerinin hedeflerini ve bu hedeflerin yollarını açıklığa kavuşturur. Bu açıklık, takipçilerin psikolojik durumunu güçlendirmekte ve onları iyi performans sergilemeleri yönünde teşvik etmektedir. Böylelikle takipçiler yapılacak olan ya da yapılan işten memnuniyet elde etmektedirler (Bass, 1990: 46).

Teori aynı zamanda liderin farklı durumlarda farklı şekillerde davrandığını da ileri sürmektedir. Yol-amaç teorisi, yol gösterici, destekleyici, katılımcı ve başarı odaklı lider davranışı olmak üzere dört tip lider davranışı tanımlamaktadır. Yol gösterici liderlikte lider, astlarının kendilerinden ne beklendiğini bilmelerini sağlar, görevlerin nasıl yerine getirileceğine dair spesifik bir rehberlik sağlar, yapılacak işleri planlar ve astlarına yönelik belirli performans standartlarını sağlar. Destekleyici liderlik sergileyen bir lider, arkadaş yanlısıdır ve astlarının durumuna, esenliğine ve ihtiyaçlarına ilgi gösterir. Katılımcı liderlikte lider, meseleleri astlarına danışır ve karar vermeden önce önerilerini dikkate alır. Başarı odaklı liderlik ise, astlarından en üst düzeyde performans göstermelerini bekleyerek zorlayıcı hedefler belirlemeyi ve astların çaba sarf edip hedeflerine ulaşacaklarına yönelik güçlü bir güven sergilemeyi içerir. Yol-amaç teorisi liderlerin davranışlarını değiştirebileceğini ve bu liderlik tarzlarından herhangi birini veya tümünü sergileyebileceğini varsayar (Griffin ve Moorhead, 2010: 338-339).

Yol-amaç teorisinde, lider, astlarını ciddi bir çaba göstererek değerli sonuçlara ulaşabileceğine inandırmaya çalışacak şekilde hareket ederek onları etkiler ve yüksek performansı teşvik eder. Görevin/işin yapısı, çalışma ortamı ve astların davranışları gibi durumsal özellikler, astların memnuniyetinin ve performansının iyileştirilmesi için her bir lider davranış tipinin optimum miktarını belirlemektedir (Yukl, 1989: 265). Astların kendi yeteneklerine bakış açıları ve kişilik özellikleri de liderlik tarzı seçimlerinde etkili olabilmektedir. Örneğin, kendilerini yetenekli gören astlar her şeyi kontrol eden bir yöneticiden hoşlanmayacaktır (Erkutlu, 2014: 60).

Amaç-yol teorisinde durumlar ve liderlik tarzları şu şekilde belirtilmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 385):

- ✓ Yönlendirici liderlik, görevin belirsiz ve yüksek düzeyde stresli olduğu durumlarda daha fazla tatmin sağlamaktadır.
- ✓ Destekleyici liderlik, çalışanların yüksek düzeyde belirlenmiş görevleri yerine getirmesi durumunda daha fazla tatmin ve performans sağlamaktadır.
- ✓ Yüksek düzeyde bilgi ve yeteneğe sahip çalışanlar için yol gösterici liderlik gereksiz olarak algılanabilmektedir.

Yol-amaç teorisi, liderliğin etkileri için açıklayıcı süreç olarak astların motivasyonuna odaklanmaktadır (Yukl, 1989: 265). Diğer bir ifade ile teori, liderlikteki temel amacın astların güdülenmesi olduğunu varsaymaktadır.

1.4.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Teorisi

Bu teori, liderin, takipçinin özelliklerine ilişkin davranışına vurgu yapmaktadır. Hersey ve Blanchard öncelikle, belirli bir görevle ilgili olarak takipçinin olgunluğunu ele almışlardır. Takipçi olgunluk unsurları şu şekildedir: 1) kendileri için yüksek ama gerçekçi hedefler belirleme kapasitesi. 2) takipçinin istekliliği ve kabiliyeti ve 3) takipçinin eğitim, deneyim, iş olgunluğu ve psikolojik olgunluğu. Teori, belirli bir göreve bağlı olarak takipçinin olgunluk düzeyi arttığında, liderin görev davranışlarını azaltması ve ilişki davranışlarını artırmasını önermektedir (Barker, 1992: 11).

P. Hersey ve K. Blanchard'ın Etkin Liderlik Tarzı Eğrisi modeline göre, çalışanlar olgunluk düzeyleri bakımından farklılık göstermekte ve bu farklılığın belirleyici değişkenleri, yetenek ve eğitim düzeyi, güven duygusu ve isteklilik olarak ifade edilmektedir. Bu yaklaşımda, olgunluk düzeyi düşük, diğer ifadeyle yetenek, istek ve güven duygusu zayıf çalışanlar ile olgunluk düzeyi yüksek, diğer ifadeyle yetenek, beceri, güven ve isteklilik düzeyi yüksek çalışanların aynı liderlik tarzı sergilenerek yönetilemeyeceği öne sürülmektedir (Barutçugil, 2014: 41).

Hersey ve Blanchard'a göre, üyelerin becerisi düşük ama bağlılığı yüksek olduğunda onlara ne yapacaklarını söylemek, beceri daha yüksek ama bağlılık düşük olduğunda çalıştırmak, beceri yüksekçe ve bağlılık değişken olduğunda desteklemek, hem beceri hem bağlılık yüksek olduğunda ise yetki vermek başarılı sonuçlara yol açmaktadır (Hortaçsu, 2012: 515).

Tablo 5

Hersey ve Blanchard'ın Lider Davranışları ve Ortaya Çıkan Liderlik Tarzları

Lider Davranışları		Liderlik Tarzı
Görev	İlişki	
Yüksek	Düşük	Anlatan Tarz- Görevi tanımlar; görevlerin tamamlanması için zaman dilimleri verir; tek yönlü iletişim
Yüksek	Yüksek	Destekleyici Tarz- hedeflerin başarılmasına yönelik takipçilerin endişeleri ile değer, ihtiyaç ve tutumlarını dengeler; hem emir verir hem destekler
Düşük	Yüksek	Katılımcı Tarz- grubun görevi gerçekleştirmek için birlikte çalışmasını sağlar
Düşük	Düşük	Yetki Devreden Tarz- lider desteği yönlendirmesi az

Kaynak: Barker, 1992: 12.

Bu modelde, işe yönelik ve göreve yönelik davranışlara bağlı olarak dört tip liderlik tarzı ortaya konulmaktadır (Tutar, 2016b: 80; Erkutlu, 2018: 194):

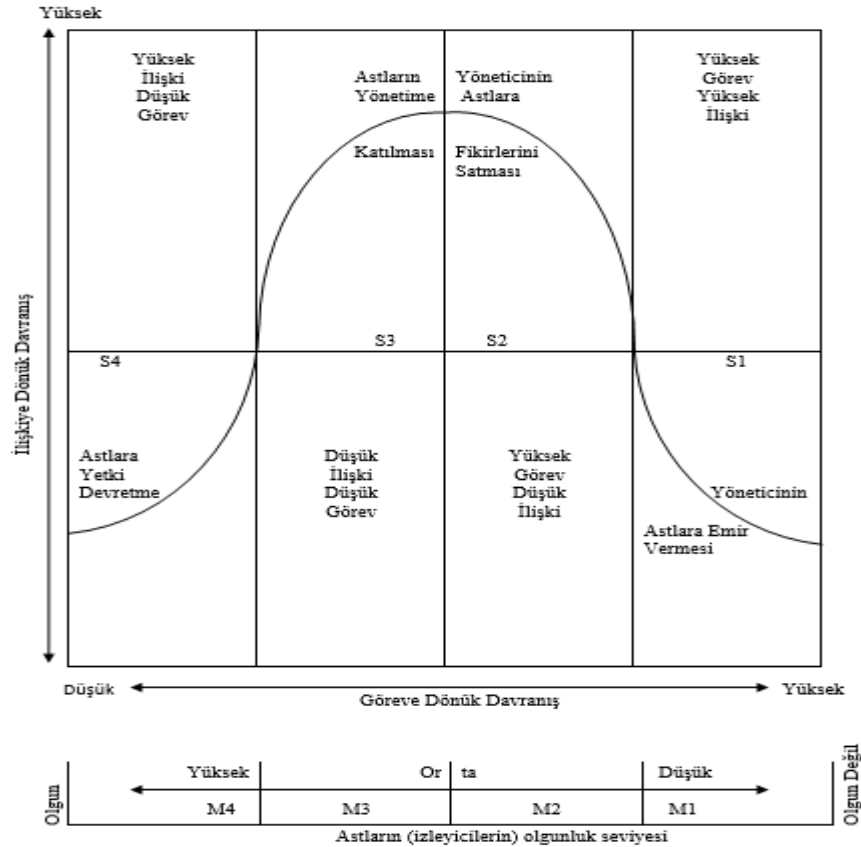
Anlatan Liderlik (yüksek görev, düşük ilişki); lider tek yönlü iletişimde bulunur; görevi tanımlar; denetler; karar verir; amaç ve görevleri belirlemekle yetinir; yönlendirir. Astların ise işe karşı sadakatleri ve olgunluk düzeyi düşüktür.

Destekleyici Liderlik (yüksek görev, yüksek ilişki); lider emir verir, aynı zamanda da destekler; duygusal destek sağlar; iletişim çift yönlü ve informel; emir yerine ikna söz konudur. Astların olgunluk düzeyi görece yüksektir.

Katılımcı Liderlik (düşük görev, yüksek ilişki); liderin ilişki odaklılığı artmaya, görev odaklılığı azalmaya başlamıştır; astlarını dinler; kararlara katılım söz konusudur; görüş birliğine önem verilir. Astlar yeterli yeteneğe sahiptir. Astların olgunluk düzeyi yüksektir.

Yetki Devreden Liderlik (düşük görev, düşük ilişki); yetki ve sorumluluk astlara devredilir; destek az, iletişim zayıftır. Astların göreve ilişkin olgunlukları üst düzeydedir; lider desteğine ihtiyaç duyulmaz, başarı arzusu yüksektir.

Şekil 5: Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi

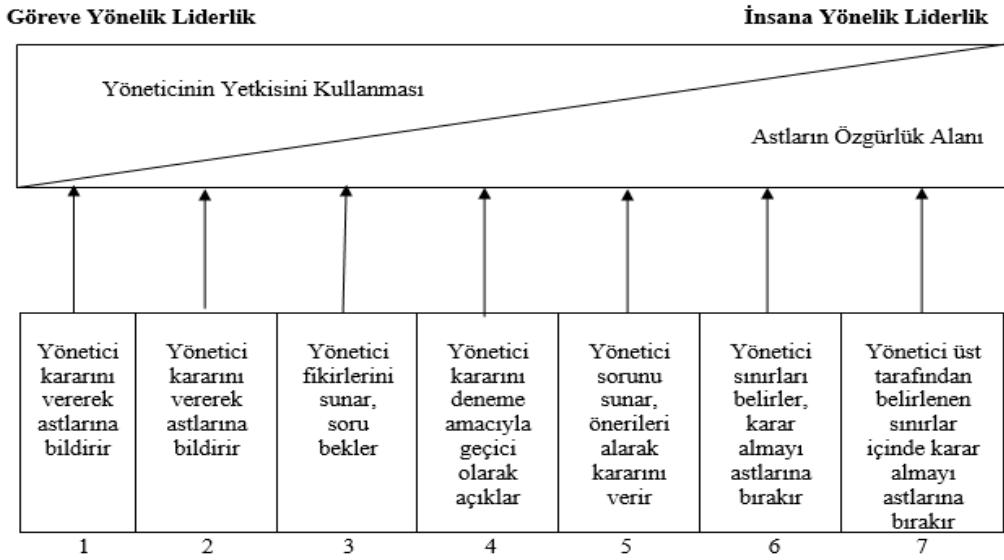


Kaynak: Eren, 2011: 518.

1.4.3.4. Tannenbaum ve Schmidt Liderlik Doğrusu Teorisi

Tannenbaum ve Schmidt, karar verme süreciyle ilgili bir makalelerinde, liderlik davranış sürecine yönelik bir liderlik doğrusu önermişlerdir. Bu doğru üzerindeki her nokta, yöneticinin, astlarının ve durumun özelliklerinden etkilenir. Yönetimsel özellikler yöneticinin değer sistemini, astlarına olan güveni, kişisel eğilimleri ve güven duygularını içerir. Astların özellikleri ise, astların serbestlik/bağımsızlık ihtiyacını, sorumluluk üstlenmeye hazır olma durumunu, belirsizlik toleransını, soruna yönelik ilgisini, hedeflerin kavranmasını, bilgi, deneyim ve beklentilerini içerir. Karar verme sürecini etkileyen durumsal özellikler arasında ise, işletmenin türü, grup etkinliği, sorunun kendisi ve zaman baskısı sayılabilir (Griffin ve Moorhead, 2010: 333). Örneğin, karar verme sorumluluğunu astlara devretmeden önce liderin üyelerinin bir birim olarak birlikte ne kadar etkin bir şekilde çalıştıklarını göz önünde bulundurması gerekir (Tannenbaum ve Schmidt, 1973: 8). Tannenbaum ve Schmidt'in ortaya koymuş oldukları liderlik tarzları doğrusu Şekil 7'de gösterilmektedir.

Şekil 6: Tannenbaum ve Schmidt Liderlik Davranışları Doğrusu



Kaynak: Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 211.

Tannenbaum ve Schmidt'in modeline göre, lider ve takipçi ilişkisi, demokratik ve otokratik liderlik tarzı olmak üzere iki uç arasında değişmektedir. Modelde bu iki uç arasında bulunduğu varsayılan liderlik doğrusu üzerine yerleştirilen yedi davranış durumu söz konusudur. 1) Otoriter: bu durumda sorunun ve alternatif çözümlerin belirlenmesi ve karar alımı liderdedir. Lider kararı astlara bildirir. 2) Patriarşik: bu

durumda karar yine liderdedir, çözümün kabulü konusunda lider astlarını ikna eder. 3) Nasihatçi: bu durumda lider astların tepkisini, fikirlerini onlara ileterek ölçer. Astların soru sormasını mümkün kılar. 4) Danışman: bu durumda, astların görüşlerine karar alımlarında önem verilir. Karar yine liderdedir ancak astların önerileri doğrultusunda kararın değiştirilmesi söz konusu olabilir. 5) Katılımcı: bu durumda, sorun ve karar tartışmaya açılır. Bu açımdan sonra lider karara varır. 6) Temsilci 1: bu durumda, tanımlanan konu ve soruna yönelik grup kararı beklenir. 7) Temsilci 2: bu durumda, karar astlara bırakılır. Sorun, çözüm ve karar üzerinde astlar söz sahibidir. Anlaşılacağı üzere, bu model “yetki” kavramını temeline almaktadır. Liderlik doğrusunun sol ucu otoriteyi vurgulayan liderlik davranışlarını sağ ucu ise demokratik özellikleri ön plana çıkaran liderlik davranışlarını temsil etmektedir. Liderin yetki miktarı ve astlara verilen yetki miktarı aradaki liderlik davranışının derecesini belirlemektedir (Doğan, 2010: 214; Tannenbaum ve Schmidt, 1973: 5).

1.4.3.5. Vroom-Yetton Durumsallık Yaklaşımı

Bu modelin en eski versiyonu Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından ortaya atılmış ve daha sonra Vroom ve Arthur Jago tarafından gözden geçirilmiş ve genişletilmiştir (Griffin ve Moorhead, 2010: 340). Normatif Karar Kuramı olarak da bilinen bu kuram, etkili kararlar verilmesi beklenen durumlardaki karar prosedürlerini belirler (Yukl, 1989: 265).

Vroom ve Yetton tarafından geliştirilen katılımcı liderlik modeli, karar süreçlerine katılımı liderlik davranışını bir arada incelemektedir (Robbins ve Judge, 2013: 385). Bu modele göre, lider zaman zaman değişik liderlik modellerine göre hareket edebilmektedir (Şimşek vd., 2014: 165). Diğer bir ifade ile aynı liderin farklı liderlik stilleri gösterebileceğini varsayar.

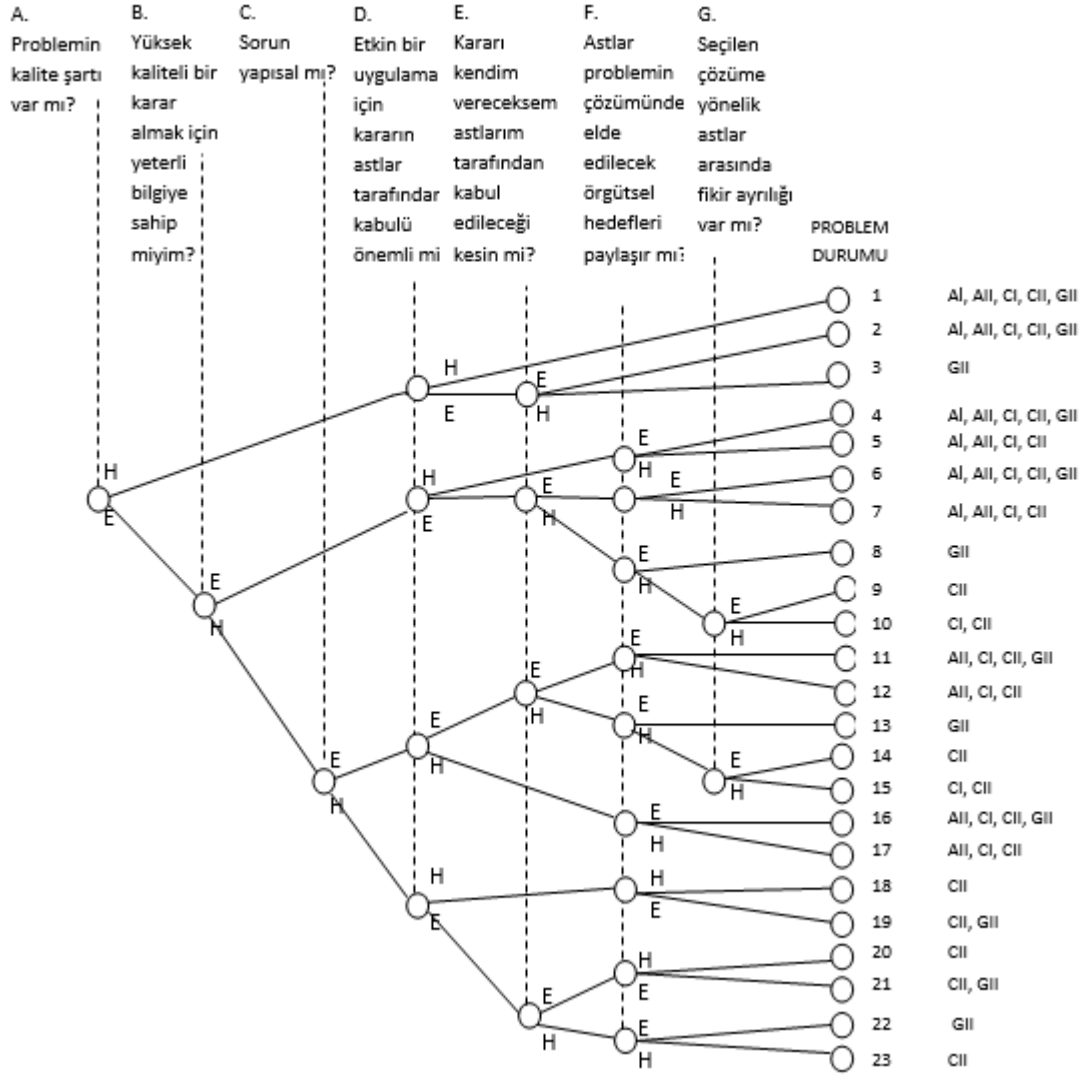
Model, liderin kararını grupla paylaşma ve bir konsensüs kararı geliştirmesine yönelik beş alternatif liderlik stili ve 12 ihtimal içeren bir karar ağacıdır (Smit vd., 2007: 284). Farklı durumlardaki karar verme sürecine katılım şeklinin ve miktarının belirlenmesine yönelik izlenecek sıralı bir kurallar dizisi sağlamaktadır (Smit vd., 2007: 284). Lider davranışının, görevin yapısına göre ayarlanması gerektiğini ileri sürmektedir.

Model, liderlerin, çalışanların karar verme sürecine ne zaman katılacaklarını belirlemelerine ve uygun karar verme stratejilerini belirlemelerine yardımcı olmaktadır.

Modelde beş karar verme şekli tanımlanmıştır (Nelson ve Quick, 2013: 441; Sökmen, 2013: 152):

1. **Otoriter 1. Karar:** Yönetici kararını tek başına verir veya duyurur ya da gruba “satar/sunar”.
2. **Otoriter 2. Ayrı ayrı danışma:** Yönetici sorunu bireysel olarak grup üyelerine sunar, girdilerini alır ve sonra kararını verir. Burada astlar yalnızca bilgi sağlar.
3. **Danışmalı 1. Gruba danışma:** Yönetici problemi grup üyelerine bir toplantıda sunar, girdilerini alır ve sonra karar verir.
4. **Danışmalı 2. Kolaylaştırma:** Yönetici, bir toplantıda gruba sorunu gösterir ve sorunu ve kararı çevreleyen sınırları tanımlayan bir kolaylaştırıcı olarak hareket eder. Yöneticinin fikirlerine diğer grup üyelerinden daha fazla ağırlık verilmez. Amaç, uzlaşma sağlamaktır.
5. **Katılmalı. Temsil etme:** Yönetici, gerekli kaynakları sağlayarak ve onları cesaretlendirerek grubun belirlenen limitler dahilinde karar vermesine izin verir.

Şekil 7: Vroom ve Yetton Lider Davranışı Karar Ağacı Modeli



Kaynak: Field, 1979: 250.

Modele göre, verilecek kararın etkinliği, üç unsura bağlıdır. Bunlar; “kararın niteliği”, “kararın kabul edilebilirliği” ve “zamanın etkin kullanımı”dır. *Kararın niteliği*; verimlilik üzerinde etkiye sahiptir. Grupta alınan kararlardan bazıları performans üzerinde önemli etkilere sahipken, bazı kararlar ise performans üzerinde belirleyici bir etkiye sahip değildir. *Kararın kabul edilebilirliği*; astların katılımı olmaksızın alınan kararlar karşısında direnç gösterebilirler, bu da bir takım olumsuz durumları doğurabilir. Astlar alınan kararları kendi kararları gibi benimsediklerinde ise, bu kararları uygulamaya meyilli olacaklardır. *Zamanın etkin kullanımı*; kararın etkinliği bir anlamda zamanın etkinliğine bağlıdır. Nitelikli kararlar almak konusunda liderlerin gereğinden fazla zaman harcamaması gerekir (Tabak ve Sığrı, 2015: 414).

Bu modelin, karmaşık yapısı nedeniyle yöneticiler tarafından yaygın olarak kullanılmadığı ifade edilmektedir (Smit vd., 2007: 284).

1.4.3.6. William Reddin 3 Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı

Durumsal liderlik teorilerinden bir diğeri de William J. Reddin tarafından geliştirilen “Üç Boyutlu Liderlik Modeli”dir. Bu teorinin McGregor’un X ve Y kuramından büyük ölçüde etkilendiğini ileri süren kaynaklar mevcuttur (Guptan, 2012: 95). Bazı kaynaklara göre ise Reddin teorisini, Ohio liderlik modelinin ve Blake ve Mouton’un yönetsel ölçeğinin göreve ve ilişkilere yönelik boyutlarına temellendirmiştir (Sökmen, 2010: 133). Reddin bu iki boyut (göreve yönelik, ilişkilere yönelik) üzerinde dört tip liderlik tarzı belirlemiştir. Bunlar (Sökmen, 2010: 134-135; Çolak, 2015: 58-59; Tabak ve Sığırı, 2015: 408);

Kopuk Lider “düşük ilişki-düşük görev”: kural ve prosedürler bu yöneticiler için önemlidir. Hataları düzeltmeye çalışır. İşleri yazılı bildirmeyi tercih ederler. Çatışmalardan kaçınma eğilimi hakimdir. Astlar kurallara hangi ölçüde uyduklarına göre değerlendirilir. Lider tarafından örgüt, onu oluşturan bireylerden ayrı bir bütün olarak algılanır.

İlgili Lider “yüksek ilişki-düşük görev”: Fikir uyuşmazlıklarında uzlaştırıcıdır. Yol göstericidir. Astlar lider tarafından oldukları gibi kabul edilir. Onları tanıma ve anlama çabası içerisinde hareket eder. İlişki kurmaya çalışır. Etkileşimci bir tarz izler. Yapılan hatalara yapıcı yaklaşır.

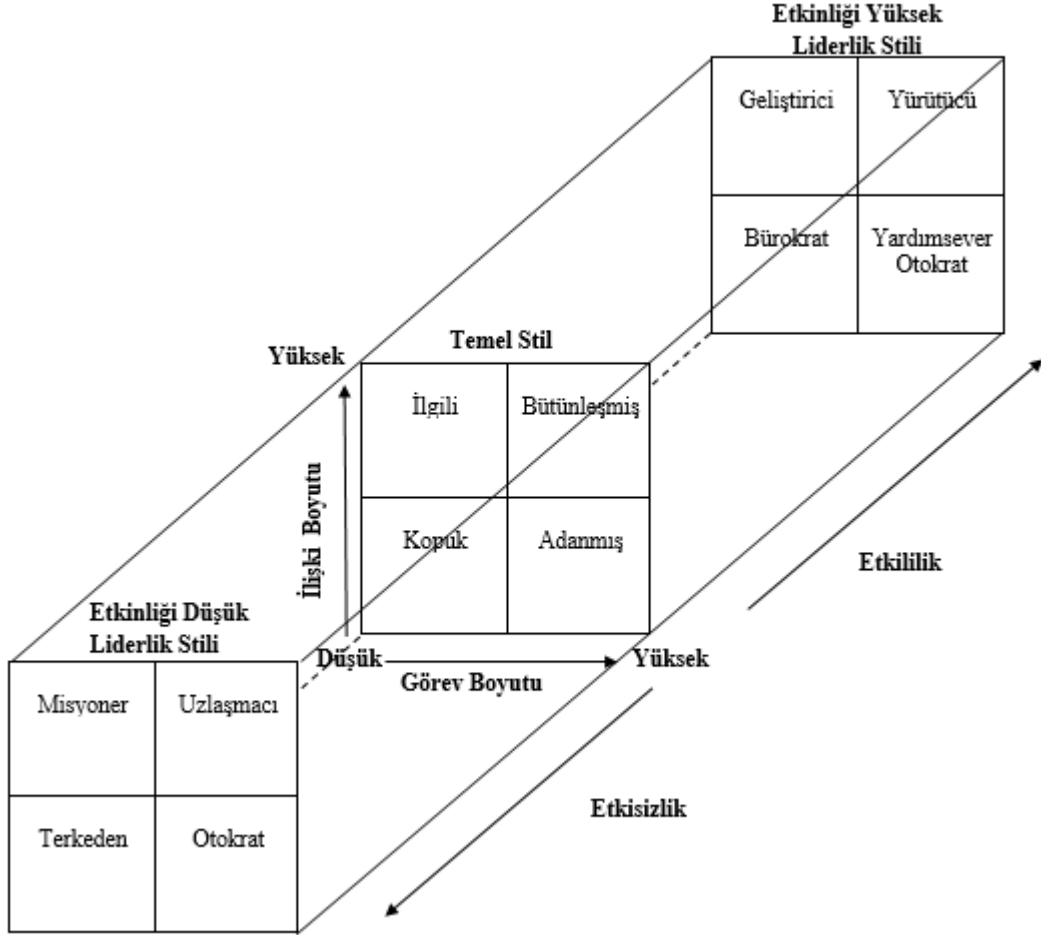
Adanmış Lider “düşük ilişki-yüksek görev”: Astlarına hükmetme eğilimi hakimdir. Onları otorite altında tutmak esastır. Sözlü emirler mevcuttur. Hataları cezalandırma eğilimindedir. Anlaşmazlıkları bastırmaya çalışır. Astları üretkenliklerine göre değerlendirir.

Bütünleşmiş Lider “yüksek ilişki-yüksek görev”: bu yöneticiler katılımcı liderlik tarzını benimser. Takım çalışmasına değer verir. Hatalardan ders çıkarır. Sorunların kaynağına iner. İletişime önem verir.

Bahsi geçen liderlik tarzlarını insan ve görev olarak iki boyutlu düşünen Reddin, daha sonra bunların her şartta yeterli ve etkili olamayacağına karar verip, bunlara “yönetsel etkililik” boyutunu da ekleyip yeni bir yaklaşımda bulunmuştur (Tabak ve Sığırı, 2015: 409). Ve sonucunda yukarıdaki dört temel liderlikten doğan, dördü etkili liderlik tarzı,

dördü etkili olmayan liderlik tarzı olmak üzere toplam sekiz liderlik tarzı daha ortaya çıkmıştır. Reddin'e göre (1971: 51) yönetsel etkililik "yöneticinin, pozisyonunun gerektirdiği faaliyet gerekliliklerini karşılama derecesi" olarak açıklamaktadır.

Şekil 8: Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı Modeli



Kaynak: Erkutlu, 2018: 200.

Reddin'e göre etkili liderlik tarzları (Guptan, 2012: 95-96; Tabak ve Sığrı, 2015: 410; Erkutlu, 2018: 200-201);

- *Bürokrat (Etkili Kopuk):* Göreve ve ilişkilere ilgi az. Kurallarla kontrolü sağlamaya çalışır. Pek çok iş ve süreç için standartlar, kurallar ve standart operasyon prosedürleri oluşturma konusunda yüksek oranda bağımlılıkları vardır. Açık politika ve yetki beyanları ile sistematik olma eğilimindedir. Dürüst, vicdanlı ve özgüvenli olarak bilinir.

- *Geliştirici (Etkili İlgili)*: İlişkilere maksimum düzeyde önem verir. Görevlerle minimum düzeyde ilgilidir. Astların güvenini kazanmıştır. Onların gelişimi ile ilgilenir.
- *Yürütmeci (Etkili Bütünleştirici)*: Hem görevle hem ilişkilerle ilgilenir. Yüksek standartlar belirler. Takım çalışmasının yararına inanır. İyi bir güdüleyicidir.
- *Babacan Otoriter (Etkili Adamış)*: Astlarını gücendirecek davranışlardan sakınır. Ne istediğini bilir. Göreve ilgi maksimumdur. Astlara önem verirler. Göreve yönlendirmede iletişimsel ve destekleyicidir. Talimatlarında açık olma eğilimi gösterir ve verdiği görevlerin tamamlanmasında destekleyici olur.

Reddin'e göre etkili olmayan liderlik tarzları;

- *Teslimiyetçi (Etkisiz Kopuk)*: Göreve ilgi minimum düzeydedir. Aynı şekilde ilişkilere ilgi de minimum düzeydedir. Hiçbir şeye karışmaz. Sorumluluk almak istemez. Pasif bir yöneticidir.
- *Misyoner (Etkisiz İlgili)*: Göreve minimum ilgi gösterir. İnsanlar ve ilişkilerle çok fazla ilgilenir. Uyum beklentisi halindedir.
- *Uzlaştırıcı (Etkisiz Bütünleştirici)*: Göreve çok değer verir. Aynı şekilde ilişkilere de çok önem verir. Karar alma konusunda kötüdürler. Baskılardan fazlasıyla etkilenirler.
- *Otoriter (Etkisiz Adamış)*: Kişiye minimum düzeyde ilgi gösterir. Görevle maksimum düzeyde ilgilidir. Astlarına güveni yoktur. Onlara iyi davranmaz, soğuk ve uzaktır. Memnuniyetsizdir. Yalnızca işlerin yürümesine önem verir.

Reddin, etkili liderlik için gerekli hususların, durumu değerlendirmek için tanı becerisi ve duruma uygun tarzı seçebilmek için de tarz esnekliği olduğunu savunmaktadır (Sadler, 2003: 73). Yani liderin karşılaştığı ya da karşılaşacağı birbirinden farklı durumlara uyum sağlayabilmesi ve bu durumlar karşısında en uygun davranışı sergileyebilmesi etkili liderlik için gerekli görülmektedir.

Şu ana kadar olan kısımda liderlik ve liderlik yaklaşımlarına yer verilmiştir. Bir sonraki alt başlık altında öne çıkan bazı geleneksel ve modern liderlik tarzları ele alınacaktır.

1.5. Liderlik Tarzları

Liderlik tarzı, bir liderin sergilediği davranışların tekrarlayan şeklidir (Schermerhorn, 2011: 317). Liderlikle ilgili son yıllarda üzerinde çalışmalar yürütülen pek çok yeni liderlik tarzı ortaya çıkmıştır. Bu yeni liderlik teorilerinin ortaya çıkışına temel oluşturan iki unsur ön plana çıkmaktadır. Bu unsurlardan ilki, önceki liderlik teorilerinin liderlik olgusunu açıklamada liderin dışındaki diğer değişkenleri temel alıp, asıl odak olarak lideri arka plana attığı düşüncesinin yaygınlaşması, diğer unsur ise, geniş coğrafi alana yayılan büyük ölçekli işletme yapılarının artışıdır (Eroğlu ve Akkoç, 2012: 342). Birçok liderlik tarzı söz konusudur. Belirli bir örgüt için belirli bir liderlik tarzı tanımlamak zordur. Ayrıca doğru ya da yanlış liderlik tarzının söz konusu olmadığı, liderlik tarzlarının çevreye ve örgütün karşı karşıya olduğu özel duruma bağlı olduğunun altı çizilmektedir (Saha, 2006: 291). İçinde bulunulan ortamın koşulları liderlerin görevlerini yerine getirirken farklı davranış tarzları benimsemelerine sebep olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 213). Bu bölümde literatürde yer alan liderlik tarzlarından karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, otokratik liderlik, demokratik-katılımcı liderlik, tam serbesti tanıyan liderlik, etik liderlik, hizmetkar liderlik, otantik liderlik, pozitif liderlik ve toksik liderlik aşağıda açıklanmaya çalışılacaktır.

1.5.1. Karizmatik Liderlik

Sosyal bilimlerin karizma kavramına olan ilgisi, Alman sosyolog Max Weber'in "karizmatik otorite" olarak adlandırdığı kavramı incelemesiyle başlamıştır. Karizmatik bireyler başkalarını cezbeden olağanüstü bir niteliğe sahiptir, ancak karizmanın temeli, liderin nitelikleri ile takipçilerin lidere olan bağlılığı/düşkünlüğü/sadakati ve liderin amacına olan inanç arasındaki ilişkidir. Lider-takipçi ilişkisinin karizmanın temelini oluşturduğu bu görüş, modern karizmatik liderlik kuramının çoğuna nüfus etmektedir. Weber ayrıca liderlik ortamının önemli olduğunu, karizmatik liderlerin kriz ve toplumsal değişim dönemlerinde ortaya çıkma ihtimalinin daha yüksek olduğunu da öne sürmekteydi (Goethals vd., 2004: 158).

House tarafından öne sürülen karizmatik liderlik türünde, rol model olarak görülen liderin, değer, amaç ve davranışları ön plana çıkmaktadır. House, karizmatik liderleri "kişisel yeteneklerinin gücü ile takipçiler üzerinde derin ve olağanüstü bir etkiye sahip olan liderler" olarak tanımlamış ve genellikle takipçilerin olağanüstü başarılar elde etmesine neden olabilecek liderler için kullanmıştır (House, 1977: 189). Bir bireyin

başkaları üzerinde sahip olduğu özel bir etkileşim biçimini ve etkileme gücünü ifade eden karizma, liderin kişilik özelliklerinin, ortamın ya da durumun koşullarının ve izleyicilerin istekliliğinin ve bağlılığının bir fonksiyonu olarak ifade edilmektedir (Barutçugil, 2014: 69). Her ne kadar bir liderlik yaklaşımı olarak ele alınsa da hangi tür liderlik yaklaşımı ya da teorisi olursa olsun, hepsinde liderin izleyenlerini etkileme ve yönlendirme biçiminde karizmatik özelliklerinin önemli bir rol oynadığının altı çizilmektedir (Koçel, 2011: 593). Karizmatik liderlik teorisi, karizmatik liderliği tanımlamada vizyon veya misyonun en kritik değişken olduğunu ileri sürmektedir (Avolio ve Yammarino, 2013: 169). Örneğin Berlew (1974: 23) karizmatik liderlik için ilk şartın ortak veya paylaşılan bir vizyon oluşturmak olduğunu belirtmektedir.

Karizmatik liderler, kendisini takip eden bireylerin gereksinimlerini, değerlerini, tercihlerini ve özlemlerini oldukça iyi bilir ve bunları gerçekleştirmeye gayret ederler. Önemli özelliklerinden bir tanesi, grupların yalnızca davranışlarını değil, inanç ve tutumlarını da değiştirebilme yeteneklerinin bulunmasıdır ve bu liderler diğer liderlere oranla daha fazla risk alma ve alışılmamış dışında kararlar alma eğilimindedirler (Kağıtçıbaşı, 2012: 331-332). Karizmatik liderler dostane ve sıcak kanlı aynı zamanda dayanıklı, dinamik ve güçlü olarak görülürler (Sacavem vd., 2017:22).

Karizmatik liderlerin takipçilerinin, çoğunlukla şu özelliklere sahip oldukları ifade edilmektedir; a) normalde beklenenden yüksek performans b) yüksek düzeyde lidere düşkünlük, bağlılık, saygı ve sadakat c) lidere ve fikirlerine duyulan heyecan ve coşku d) grubun toplu bir amacına yönelik bireysel çıkarılardan vazgeçmeye hazır olma. Karizmatik liderlerin ise sahip olması gereken üç temel özellik üzerinde durulmaktadır. Bunlardan ilki, bu liderlerin vizyon sahibi olmasının gerekliliğidir, bu kapsamda bu liderler, gelecek ideallerini gruba sunabilmeli ve grubun birbirine kenetlenmesini sağlayacak ortak amaçlar gösterebilmelidirler. İkinci özellik olarak, bu tip liderlerin grubuna sunduğu vizyonu gerçekleştirme yeteneğine sahip olması gerekmektedir, gerekirse bunun için kendisi de davranışlarıyla örnek olmalıdır. Bir üçüncü özellik olarak ise, bu liderler karizmatik iletişim stili kullanabilmelidirler. Örneğin, direkt göz teması, güçlü konuşma şekli, beden dilinin başarılı kullanımı vb. (Kağıtçıbaşı, 2012: 331).

1.5.2. Dönüşümcü Liderlik (Transformasyonel) (Değişimci) (Inspirational)

1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik literatüründe klasik ve geleneksel lider davranış biçimleri yanında, James MacGregor Burns ve B. M. Bass yapmış oldukları araştırmalarda yeni bir ayırım yapılmasının zorunluluğuna işaret etmişlerdir (Özkalp ve Kirel, 2013: 327). Bu anlamda ilk derinlemesine çalışmalar, işlemsel ve dönüşümcü liderlik olmak üzere iki temel liderlik türünü tanımlayan Burns (1978) tarafından yapılmıştır (Kuznin ve Walker, 2017: 457). Kavram olarak ilk kez 1973 yılında Downton tarafından ortaya atılmış olmakla beraber, bilinir hale gelmesi James MacGregor Burns'ün "Leadership" isimli kitabı ile mümkün olmuştur (Eroğlu ve Akkoç, 2012: 346). Teori olarak ilk kez Burns tarafından önerilen dönüşümcü liderlik teorisi, önemli revizyonlar yapan Bass tarafından 1985 yılında geliştirilmiştir (Banks vd., 2016: 636).

Burns (1978) dönüşümcü lideri, yüksek ideallere ve ahlaki değerlere hitap ederek takipçileri motive eden kişi olarak nitelendirmektedir (Tracey ve Hinkin, 1994: 50). Yukl ise (1989: 269) dönüşümcü liderliği "örgüt üyelerini etkileyerek onların tutum ve kabullerinde büyük değişimler meydana getirme ve örgütün misyonu, hedefleri ve stratejileri için birlik bağlılık oluşturma süreci" şeklinde ifade etmektedir.

Burns (1978: 425) etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderliği birbirinden farklı iki liderlik türü olarak değerlendirmiştir. Bass (1990: 652) ise dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderlikten türediğini ileri sürmüştür. Elenkov (2002: 470) ise bu iki liderlik türünü tek bir liderde farklı düzeylerde görmenin mümkün olduğunu belirtmektedir.

Dönüşümcü liderlik, yenilik ve değişime yönelik bir liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderliğin dinamikleri, liderle güçlü kişisel özdeşleşme, geleceğe dair ortak bir vizyona katılım ya da kişisel çıkarların ötesine geçmeyi içermektedir (Zopiatis ve Constanti, 2011: 88). Bu nedenle dönüşümcü liderler, hedeflere ve arzu edilen sonuçlara ulaşmak için takipçilerin duygusal güçlerine ulaşmayı amaçlarlar (Bass ve Avolio, 1993). Dönüşümcü liderliğe dair mevcut literatür bu liderliğin takipçileri üzerinde derin etkiler oluşturduğunu göstermektedir. Dönüşümcü liderlik, bir liderin astları üzerindeki etkisini içermektedir, ancak bu etki aynı zamanda örgütü dönüştürme sürecine katılmaları için astları güçlendirmektedir (Yukl, 1989: 269). Dönüşümcü liderlerin, astlarının kendilerini ve iş arkadaşlarını geliştirmeleri konusunda daha fazla sorumluluk üstlenmelerine yönelik olarak rehberlik ettikleri belirtilmektedir (Erkutlu, 2014: 20). Dönüşümcü liderler, takım veya örgüt için paylaşılan bir vizyon modellemekle birlikte, izleyenleri bu vizyon

doğrultusunda çabalamaları için esinlendirmektedir (McShane ve Von Glinow, 2016: 225). Dönüşümcü liderler, çalışanlarına vizyon kazandırmakla kalmayıp bu vizyona katkıda bulunmaları için ilave misyonlar verir ve onlara şimdiki yaptıklarından veya yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerine dair inanç kazandırarak kendilerine güvenmesini öğretir ve yaptıkları işin önemli olduğuna inandırır (Eren, 2013: 473). Astarlar liderlerine karşı güven, takdir, sadakat ve anlayış hislerini taşımaktadırlar ve normal şartlarda kendilerinden beklenenlerden daha fazlasını yapmaya motive olurlar (Okçu, 2008: 428). Dönüşümcü liderler, çalışanlarında daha fazla heves, enerji ve bağlılık yaratmakta, bu da onların ekstra çaba sarf etmelerine ve beklentilerin ötesinde performans göstermelerine yol açmaktadır (Barrick vd., 2015: 117). Performansın bireysel, takım, birim veya firma düzeyinde ölçülmesine bakılmaksızın, dönüşümcü liderlerin izleyicilerinin daha üretken olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur (Barrick, Thurgood, Smith ve Courtright, 2015; Bass, Avolio, Jung ve Berson, 2003).

Dönüşümcü liderlerin, işlemsel liderlerden farklı olarak altı özelliği olduğu belirtilmektedir. Dönüşümcü liderler kendilerini değişim ajanları olarak tanımlarlar, cesur insanlardır, insanlara inanırlar, yaşam boyu öğrenmeye isteklidirler, inanç ve değerleriyle hareket ederler, karmaşıklık ve belirsizlikler ile baş etme yeteneğine sahiptirler (Barutçugil, 2014: 59). Dönüşümcü liderler, çalışanlara yararlı geri bildirimlerde bulunarak, yeni çözümler elde etmek için ek çaba sarf etmelerini teşvik etmekte ve yaratıcı düşünmeye yönelik içsel motivasyonlarını arttırmaktadır (Shin ve Zhou, 2003: 704; Sosik vd., 1997: 91).

Ng (2017: 402-404), 600 bilimsel makalenin ele alındığı metaanalize dayanan araştırmasında dönüşümcü liderliğin, takipçilerin iş performanslarını etkileyen arabulucuları belirlemeye çalışmıştır. Bu amaçla duygusal (iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık), motive edici (iş öz-yeterliliği, çalışan bağlılığı), özdeşleşme (liderle özdeşleşme, örgütsel özdeşleşme), sosyal mübadele (lider-üye etkileşimi, algılanan örgütsel destek) ve adalet geliştirme (dağıtımsal adalet, prosedürel adalet, lidere güven, örgüte güven) olmak üzere teoriye dayanan beş arabulucu mekanizma ele almıştır. Sözü geçen mekanizmaların seçilmesindeki amaç sosyal ya da psikolojik bir teori tarafından desteklenmesi ve bu sayede araştırmanın teorik temelini zenginleştirmektir. Araştırma sonucunda beş mekanizmanın da dönüşümcü liderliğin çalışanların iş performansları üzerindeki etkisinde açıklayıcı değişkenler olduğu desteklenmiştir. Araştırmada ortaya

konulan hipotezlerden biri olarak dönüşümcü liderliğin, görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve inovatif davranış ile pozitif ilişkili olduğu da doğrulanmıştır.

Burns'un (1978) liderlik tanımında, dönüşümcü bir liderin otantik olmak zorunda olduğu ancak otantik bir liderin dönüşümcü olmak zorunda olmadığı ifade edilmektedir. Bunun yanında dönüşümcü liderin, çalışkan, örnek kişiliğe sahip, açık sözlü, inanç ve fikir aşıl原因an kimse olarak mutlaka karizmatik bir kişiliğe sahip olması gerekmediği de ifade edilmektedir (Eren, 2013: 477).

Bass (1990) dönüşümcü liderliğin; karizma, entelektüel teşvik, takipçilere bireysel önem verme, ilham verme olmak üzere dört temel yapı taşına dikkat çekmektedir. Bunlar bazı kaynaklarda dönüşümcü liderliğin boyutları olarak da ifade edilmektedir.

Karizma (İdeal Etki): Liderin gücünü, özgüvenini ve ideallerini algılayış şekillerinin bir sonucu olarak lider hakkındaki takipçi atıflarını ifade etmektedir. Takipçinin kişisel çıkarlarını çoğunluğun iyiliği (çoğunluğun çıkarları) yönünde teorik olarak değiştiren/dönüştüren liderliğin duygusal bileşenini temsil etmektedir. Ayrıca, liderin değer ve inançlarını, misyon ve amaçları ile etik ve ahlaki yönelimlerini yansıtan belirli lider davranışlarını da ifade etmektedir. Dönüşümcü liderler, birtakım özellikleriyle takipçileri için rol model olacak şekilde davranmaktadırlar. Karizma takipçilerin bağlılıklarını arttıran bir özellik olarak da ön plana çıkmaktadır (Antonakis ve House, 2013: 9-10).

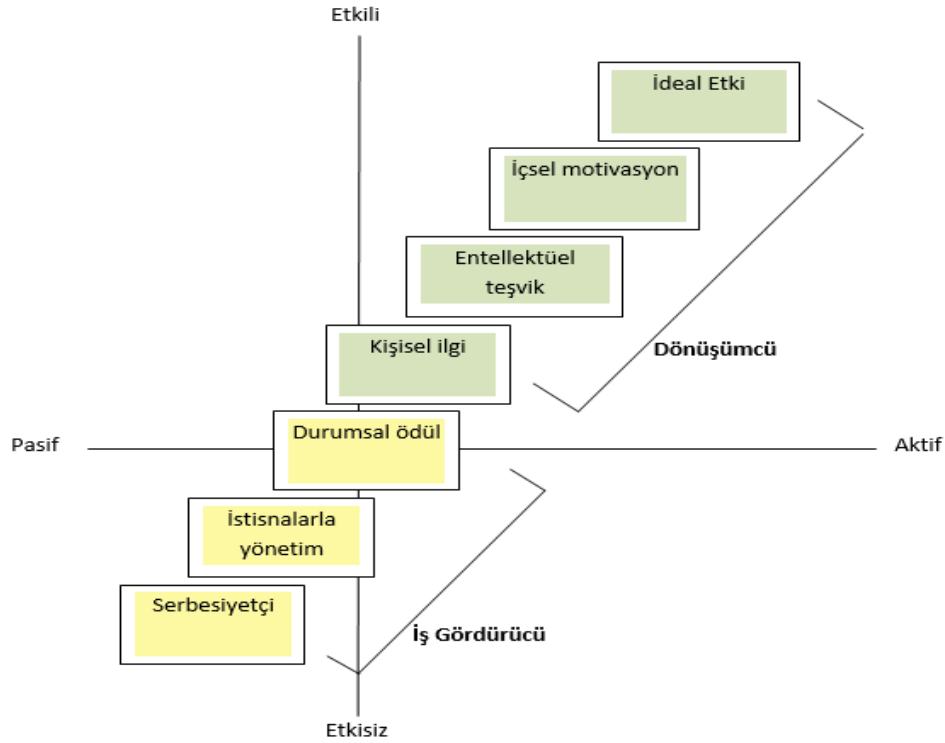
Entelektüel Teşvik (Entelektüel Uyarım): Liderlerin statükoyu sorgulayışlarını ve liderlerin, takipçilerin kendi fikirlerini sorgulamalarını ve problemlere yenilikçi ve yaratıcı çözümler sunmalarını sağlamasını ifade etmektedir (Antonakis ve House, 2013: 9-10).

Bireysel İlgi: Dönüşümcü liderlerin, takipçileri geliştirirken ve güçlendirirken, onlara özel sosyo-duygusal destek sağlamasını da ifade etmektedir. Bu, takipçilere koçluk ve danışmanlık sunarak, sık sık iletişim halinde olarak ve kendi kendini gerçekleştirmeleri konusunda onlara yardımcı olmak suretiyle elde edilir (Antonakis ve House, 2013: 9-10).

İlham Verme: İlham verici motivasyon, takipçilerinin beklentilerini arttırarak daha önce ulaşılamaz gözöyle bakılan iddialı hedeflere ulaşmak için takipçilere ilham veren, onların beklentilerini, umutlarını yükselten, yüksek hedeflere ulaşılabilceği konusunda onlara güven aktaran ve onları motive eden liderleri ifade eder (Antonakis ve House, 2013: 9-10).

İdeal etki, içsel motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi olmak üzere dönüştürücü liderliğin dört boyutu da çalışanların daha fazla çaba göstermelerini sağlamakta, verimliliği arttırmakta, çalışanların moralini ve iş tatminini yükseltmekte, örgütsel etkinliği arttırmakta, iş devrini, işe gelmeme oranını azaltmakta ve örgütsel uyumu arttırmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 391).

Şekil 9: Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Modelleri



Kaynak: Robbins ve Judge, 2013: 392.

Bu modele göre, sistemli bir şekilde dönüştürücü liderliğin dört boyutunu uygulayan liderlerin en etkili liderler olduğu ileri sürülmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 392).

Dönüştürücü liderler mümkün görünenin ötesine geçen bir başarı seviyesine ulaşabilmeleri konusunda çalışanlara ilham verirler (Okçu, 2008: 429). Dönüştürücü lider, takımın başarısı için tüm ekip üyelerinin işbirlikçi davranışın önemini farkında olmasını sağlamaya özen gösterir. Ekip üyelerinin ihtiyaçlarının karşılanmasını ve işbirlikçi çalışanların ödüllendirilmesini sağlar. Ancak burada önemli bir husus söz konusudur takım performansı için verilen ödüllerin daha önce alınan bireysel ödüllerden daha düşük seviyede bir ödül olmaması gerekir. Çünkü üyelerin çalıştıkları ekipte, haksız veya adil olmayan bir şekilde muamele gördüklerini veyahut konum ve statülerini kaybettiklerini

ya da takım çalışması sürecinde bağımsız olarak çalıştıklarından daha az fayda sağladıklarını hissetmemeleri gerekir (Atwater ve Bass, 1994: 54).

Dönüşümcü bir liderin, kurumsallaşmanın davranışsal bir boyutu olduğunu ve yeni davranış biçimlerinin oluşturulmasının zaman alacağını bilmesi gerekmekte, çalışanların alışkanlık, değer ve tutumları ile davranış biçimlerini değiştirmek ve yenilerini kazandırmak amacıyla onları özendirerek teşvik ve ödüllere ihtiyaç olduğunu dikkate alması gerekmektedir (Eren, 2013: 477).

Bass'ın ortaya koyduğu dönüşümcü liderlik modeli, bireysel ilgi ve entelektüel teşvik olmak üzere iki faktörü ile karizmatik liderlikten farklılaşır. Dönüşümcü liderler, her bir astı ile bireysel olarak ilgilenmeye, onların ilgi ve gelişim ihtiyaçlarını anlamaya ve paylaşmaya çalışır. Dönüşümcü liderlik ayrıca, astların fikir ve değerlerinin entelektüel uyarımını da içerir. Entelektüel uyarım yoluyla, dönüşümcü liderler astlarının var olan problemleri yeni ve farklı şekillerde düşünmelerine yardımcı olurlar. Astlar işletmenin karşılaştığı mevcut sorunların çözümüne yönelik güncel ya da uygun olmayan düşünce ve değerlerini sorgulamaları için desteklenirler. Böylece çalışanlar liderleri tarafından entelektüel olarak uyarılmanın bir sonucu olarak, gelecekteki sorunları çözmek için kendi yeteneklerini geliştirme fırsatı bulurlar. Diğer bir ifadeyle astlar/takipçiler kendi başlarına sorunlarla başa çıkmayı ve onları çözmeyi öğrenirler (Bass, Waldman, Avolio ve Bebb, 1987: 75). Dönüştürü liderler, gruba sorunların üstesinden gelebileceklerine dair anlayış kazandırdıkları için astlarının öz-yeterlilik duygularının da gelişmesine olanak tanımaktadırlar (Robbins ve Judge, 2013: 392).

Bass'ın dönüşümcü liderlik modeli, akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından örgütlerin çalışanlarını beklentilerin ötesinde performans sergilemeye teşvik etmenin bir yolu olarak benimsenmiştir. Günümüz şartlarının ihtiyaçlarına yanıt verebilecek liderlik tarzlarından birinin dönüşümcü liderlik tarzı olabileceği söylenebilir (Kozak, 2008: 499). Tüm bunların yanı sıra dönüşümcü liderlik konaklama endüstrisinde uygulanabilecek en uygun liderlik tarzlarından biri olarak görülmektedir (Hakim ve İbrahim, 2017: 237; Erkutlu, 2008: 720; Kara vd., 2013: 10).

Literatür ayrıca dönüşümsel liderliğin sonuçlarının birçoğunun, takipçilerin lidere karşı olan tepkileri ile bağlantılı olduğunu göstermiştir; lidere olan güven, özdeşleşme ve liderin algılanan adaleti gibi (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999: 897).

Ayan (2013), banka çalışanları üzerinde yürütmüş olduğu araştırmada, dönüştürücü liderlik tarzının duygusal tükenmeyi ve duyarsızlaşmayı negatif yönde etkilediğini ve azalttığını tespit etmiştir. Otoriter liderlik tarzının ise duygusal tükenmeyi pozitif olarak etkileyerek arttırdığını belirlemiştir.

Bazı araştırmacılar, lidere gereksinimin az olduğu örgütsel ortamlarda, çalışanların kendi kendilerine liderlik davranışı geliştirerek, gelişim sağlamalarının, yaratıcılıklarının artmasının, farklı bakış açıları geliştirebilmelerinin, örgütlerin dönüşümü için gerekli olan yeni fırsatları ortaya çıkarabileceği ve tüm bunların dönüştürücü liderliğe zemin hazırlayabileceği düşüncesinden hareketle dönüştürücü liderlik ile serbesti tanıyan liderliğin birbiri ile ilişkili olduğunu ileri sürmektedirler (Eroğlu ve Akkoç, 2012: 356).

1.5.3. Etkileşimci (Transactional) (İşe Dayalı) (Yönetsel) Liderlik

Bu liderlik, denetim, organizasyon ve grup performansının rolüne odaklanır; liderin, takipçilerinin uyumluluğunu hem ödüller hem de cezalar yoluyla teşvik ettiği bir liderlik tarzıdır (Odumeru ve Ogbonna, 2013: 358). Etkileşimci liderlik, yükümlülükleri belirlemeye, anlaşmalara, pekiştirmeye ve pozitif koşullu ödüllendirmeye ya da daha olumsuz aktif ya da pasif istisnalarla yönetim biçimlerine dayanır (Avolio, 1999: 49). Bu yaklaşımın ana fikri, lider ile izleyicileri arasındaki etkileşimin her iki yönde de işlediğidir. Liderler izleyicilerin görüşlerini genellikle yakından izler ve onların davranışına göre liderlik davranışlarında değişikliklere gidebilirler (Taylor vd., 2015: 339). Etkileşimci liderlik, liderin, takipçinin davranışının ya da performansının yeterliliğine bağlı olarak takipçiyi ödüllendirmesi ya da disipline etmesi ile ortaya çıkmaktadır (Avolio, 1999: 49). Basit bir ifadeyle, etkileşimci liderler, takipçilerinden istedikleri şey karşılığında onlara istedikleri şeyi (ödül) verirler (Kuhnert ve Lewis, 1987: 649). Bass etkileşimsel liderliğin, çalışanları çaba sarf etmeye teşvik etmek için yalnızca ödüllerin kullanılmasını içeren bir liderlik tarzı olarak değil, aynı zamanda çalışanların ödülleri elde edebilmeleri için gerekli olan işe yönelik açıklamaların yapılmasını da içeren bir liderlik tarzı olduğunu belirtmektedir (Yukl, 1989: 272). Bu liderler, örgütün mevcut yapısını ve kültürünü kabul ederler. Yönerge ve eylem odaklı olma eğilimindedirler. Takipçileri ödüllendirmek ve statükoyu korumak için kriterler oluştururlar (Odumeru ve Ogbonna, 2013: 359).

Bu liderlik, hedeflerin, iş standartlarının, görevlerin ve ekipmanın netleştirilmesini vurgulamaktadır (Tracey ve Hinkin, 1994: 50). Etkileşimsel yaklaşımı benimseyen

liderler geleceği değiştirmek istememekte, sadece örgütte var olan yapıları, uygulamaları ve sonuçları aynı tutmaya çalışmaktadırlar. İleriye dönük düşüncelerden ziyade süreçlerle ilgilenmektedirler. Ayrıca bu liderler, hataları ve sapmaları belirlemek için astlarının çalışmalarına dikkat etmektedirler (Odumeru ve Ogbonna, 2013: 358). Etkileşimci liderler, çalışanların görev ve rollerini detaylı olarak tanımlamakta, örgüt içi teşkilatlanmayı sağlamakta ve yasal yetkileri (ödül, ceza vb.) kullanmak kaydıyla çalışanların performansını arttırmaktadır (Tabak, 2005: 37). Etkileşimci lider değişime direnir ve statükoyu korumaya çalışmak üzerine yoğunlaşır (Bass, Waldman, Avolio ve Bebb, 1987: 74). Yenilikçilik ve yaratıcılık öncelikli hususlar değildir (Yıldız, 2016: 43). Kısa dönemli bakış açısına sahip etkileşimci liderler, çalışanların performans ve iş tatminini arttırmak için ödül ve ceza gibi yasal yetkileri kullanmayı tercih etmektedirler (Tabak, 2005: 37). Etkileşimci liderler net kısa vadeli hedefler belirler ve bu hedeflere ulaşmaları ödüllendirirken dönüşümcü liderler ise, takipçilerini ortak, uzun vadeli hedeflere yöneltirler (Aronson vd., 2012: 533).

Bass ve arkadaşları, dönüşümcü liderliğin etkili olabilmesi için etkileşimci liderliğin bir ön şart olduğunu ileri sürmektedirler (Avolio, 1999: 42). Etkileşimci liderlik, yön ve odak sağlayarak, dönüşümsel liderliğin kullanımını daha az kafa karıştırıcı kılar ve belirsizliği azaltır (Hinkin ve Schriesheim, 2008: 1234). Bir örgütün kültürü, etkileşimci liderlik ile karakterize edilen örgütlerde çalışan etkileşimlerinin kalitesiyle belirlenmektedir, ancak liderliğin baskın olduğu tür dönüşümsel olduğunda, örgüt kültürü önemli ölçüde liderlerin değerleri ve standartlarından etkilenmektedir (Kuhnert ve Lewis, 1987: 655).

Etkileşimci liderlik temelde işe ve çalışanların görev performansına yöneliktir ve yönetim fonksiyonu yerine getirilmektedir. Literatürde etkileşimci liderliği temsil eden iki temel boyut yer almaktadır: Koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim (aktif ve pasif) (Eroğlu ve Akkoç, 2012: 344; Yıldız, 2016: 44).

Koşullu ödüllendirme: Koşullu ödül liderliği, rol gereksinimlerini açıklığa kavuşturmak ve istenen sonuçları ödüllendirmek ve övmek suretiyle ekonomik ve duygusal değişimlere dayanır. Koşullu ödül liderliği yapıcı bir işlemdir ve takipçileri motive etmek için makul ölçüde etkilidir, ancak dönüşümcü liderlikten daha az derecede etkilidir (Antonakis ve House, 2013: 10). Maddi-manevi ödüller, yapıcı ilişkiler, ödüller hakkında bilgilendirmeler, gözlem, geri bildirim ve övgü ön plandadır (Erkutlu, 2018: 204).

İstisnalarla yönetim aktif: Liderlerin takipçilerinin performanslarının izlenmesini ve düşük/kötü performans tespit edildiğinde bir tür müdahalenin uygulanmasını (örn., cezalandırma) içerir (Hinkin ve Schriesheim, 2008: 1235). Lider normlardan sapmaları izler ve düzeltici/giderici faaliyetler sağlar. Sonuçlara odaklanma açısından koşullu ödüle benzer, ancak bu durumda lider aktif olarak hataları izler ve hareket eder (Antonakis ve House, 2013: 10). Lider, sürekli olarak her bir astın performansını izler ve süreç boyunca düzeltmeler yapmak için astların işlerinde değişiklikler yapar (Odumeru ve Ogbonna, 2013: 358).

İstisnalarla yönetim pasif: Aktif istisnalarla yönetime benzer ancak, pasif liderler müdahaleden önce sapmalar/hatalar oluşana kadar beklerler (Antonakis ve House, 2013: 10). Eylemde bulunmadan önce sorunların belirginleşmesini bekleyen liderleri temsil eder (Hinkin ve Schriesheim, 2008: 1235).

Bir liderin etkileşimci ve dönüştürücü lider özelliklerini bir arada taşıyabileceği belirtilmektedir. Bunun yanı sıra bu iki liderlik tarzı aktif liderlik olarak değerlendirilirken, serbesti tanıyan liderlik ise pasif liderlik olarak değerlendirilmektedir (Eroğlu ve Akkoç, 2012: 356). Alt düzey ihtiyaçlara uygulanan ve yönetsel tarza yatkın etkileşimci liderlik, üst düzey ihtiyaçlara uygulanan dönüştürücü liderlik için de temel oluşturmaktadır (Odumeru ve Ogbonna, 2013: 35).

Tablo 6

Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri

Etkileşimci (İşlemci) Lider	Dönüşümcü Lider
Ödüllendirme: Başarıyı ödüllendirir. Ödüllendirmeyle kişilerin çabalarını artırır. İyi performansı ödüllendireceğine söz verir.	Çevresindekilere örnek olma: Örnek hareketlerle sağladığı vizyona uygun davranır, misyon ruhunu verir, sevgi ve güveni kazanır.
Boşlukları kullanarak yönetir (aktif): Kural ve standartlardan sapmaları araştırır, bunları gözler ve doğru adımlar atar.	İlham verecek motivasyon oluşturur: Yüksek beklentileri tartışır, çabaya odaklanmak için sembolleri kullanır, basit bir dille önemli amaçları açıklar.
Boşlukları kullanarak yönetir (pasif): Standartlar mevcut şartlarla uyuşmadığı zaman müdahale eder.	Entelektüel istek sağlama: Zekayı, akılcılığı yüceltir ve problemleri dikkatli bir şekilde çözer.
Liberal: Sorumlulukları dağıtır, karar almaktan kaçınır.	Herkesle özel ilgilenme: Kişilere dikkat eder, her bir çalışmanı ferdi olarak ağırlar ve fikirler verir.

Kaynak: Okçu, 2008: 449.

Bu tip liderlik, kriz dönemlerinde, acil durumlarda ve projelerin belirli bir şekilde gerçekleştirilmesinin gerekli olduğu durumlarda etkilidir (Odumeru ve Ogbonna, 2013: 358).

1.5.4. Otokratik Liderlik

Geleneksel liderlik tarzlarından birisidir. Liderin mutlak otoriteyi ve astları üzerindeki kontrolü sağlayan ve tartışmasız itaat gerektiren davranışları olarak ifade edilmektedir (Cheng vd., 2004: 91). Tüm yetkiler liderdedir. Merkezi otoriteye sahiptirler. Bu liderler, takipçilerini yönetim yetkisi dışında tutarlar; amaç, plan ve politikaların belirlenmesinde takipçiler söz sahibi değildirler. Bu durum karar sürecinin hızlanması ve zaman kayıplarının en aza indirilmesi sonucunu doğurabilmektedir. Ancak takipçilerin söz sahibi olmaması örgüt ortamında yaratıcılığı kısıtlayan bir ortam yaratmaktadır. Yetkinin tümü liderde olduğu için, lider bağımsız hareket edebilme inancına ve bunun doğurduğu güvene sahiptir. Bu durum liderin motivasyonunu artırıcı bir etki ortaya çıkarabilmektedir. Ancak takipçilerin inanç ve duygularının dikkate alınmaması sonucunda çalışanların motivasyonlarında bir takım olumsuz durumlar söz konusu olabilmektedir (Eren, 2011: 524-525). Anlaşılacağı üzere otoriter liderlikte tek taraflı karar verme süreci söz konusudur. İstenen çıktılar ve kaynaklar üzerinde lider tam kontrol

sahibidir (Schuh, 2013: 632). Otokratik lider, grup kararları ve faaliyetleri üzerinde de sıkı bir kontrole sahiptir; tüm politikaları, teknikleri ve faaliyet adımlarını belirler ve ayrıca her üyenin kendi iş görevlerini ve çalışma arkadaşlarını belirler (Choi, 2007: 245). Astlarına güven duymaz ya da oldukça az güvenir (Tağraf ve Çalman, 2009: 138). Lider takipçilerini kendi fikirlerini kabul etmeye zorlar. Bu liderlik astların kontrol duygusunun (yaptığı aktivite üzerinde kontrolü olduğunu hissetme) ve hedef çabasının azalmasına sebep olabilmektedir (De Hoogh ve Hartog, 2009: 1059). Ayrıca bu liderlik tarzında astların kendi çıkarları doğrultusunda hareket etme olasılığı artmaktadır ve grup odaklı faaliyetlere olan yatırımları da azalmaktadır. Bir başka ifade ile, iş tanımlarında belirlenen rol gereklerini yerine getirme ve ekstra-rol davranışı içinde bulunma olasılıkları azalabilmektedir (Schuh, 2013: 633).

1.5.5. Demokratik-Katılımcı Liderlik

1960 yılında White ve Lippitt tarafından kavramlaştırılan demokratik liderlik, lider tarafından teşvik edilen grup katılımına, grup görüşmelerine ve grup kararlarına vurgu yapmaktadır (Choi, 2007: 245). Katılım demokratik liderliğin temel bir özelliğidir; ideal bir demokratik liderlikte dostane, yardımsever ve teşvik edici bir katılım söz konusudur (Luthar, 1996: 340). Takipçilerle paylaşılan bir yönetim yetkisi söz konusudur. Bu liderlik tarzında takipçilerin fikirlerine önem verilmesi çalışanların motivasyonlarını arttırabilmekte, psikolojik tatmin ve moral sağlayabilmektedir. Ancak kararların acil alınmasının gerektiği durumlarda bu liderlik tarzı etkili olamamaktadır, bunun altında yatan neden ise, takipçilerin sürece dahil edilmesi sebebi ile, karar sisteminin yavaş işlemesi ve zaman kayıplarının yaşanabilmesidir (Eren, 2011: 524-526).

Maller (2002: 11) demokratik liderliği olumlu duygular ve çağrışımlarla yüklü bir kavram olarak nitelendirmektedir. Demokratik liderlik, demokratik değerler, insan hakları, eşitlik, özgürlük ve refaha yönelik bir vizyonu kapsar. Bu vizyon cesaret ve katılımı güçlendirilmektedir. Demokratik liderler yalnızca bir vizyon oluşturmakla kalmayıp aynı zamanda bu vizyona takipçilerinin de yürekten bağlanmasını sağlarlar. Ayrıca otokratik liderin temel özelliği, emir vermek iken, demokratik liderin en önemli faaliyeti bilgi vermek veya kendi grubunun üyelerinin bilgisini arttırmaktır (Choi, 2007: 245-250).

1.5.6. Tam Serbesti Taniyan Liderlik

Tam serbesti taniyan liderlik, liderliğin en aktif olmayan şekli olarak ifade edilmektedir (Antonakis ve House, 2013: 10). Tam serbesti taniyan liderliğin en belirleyici özelliği, çeşitli durumlarda çeşitli potansiyel uyaranlara karşı lider tepkisinin olmamasıdır. Astlarının ihtiyaçlarına ve performansına herhangi bir cevap vermeyen bir liderlik söz konusudur (Hinkin ve Schriesheim, 2008: 1236). Yönelme ve yönlendirme en alt seviyede olmaktadır (Erkutlu, 2018: 204). Bu tarz liderler tavrını belli etmekten ve karar almaktan kaçınırlar ve yetkiyi üzerlerinden atarlar. Birtakım araştırmacılar tam serbesti taniyan liderliğin, yıkıcı bir liderlik davranışı olduğunu savunmaktadır (Skogstad vd., 2007). Tam serbesti taniyan liderlikte, liderliğin yokluğu ve/veya müdahaleden kaçınma söz konusudur. Kararlar genellikle gecikmektedir, geribildirimler, ödüller ve katılım yoktur. Takipçileri motive etmek ya da ihtiyaçlarını bilmek ve tatmin etmek için hiçbir girişim söz konusu değildir (Bass ve Avolio, 1990: 20). İlgili astlarının ya da üstlerinin, yerinde/olağan beklentilerini karşılamayan bir lider söz konusudur (Skogstad vd., 2007: 81).

İşlemsel liderliğin aksine, tam serbesti taniyan liderliğin etkileşimsizliği temsil etmekte olduğu ileri sürülmektedir (Bass ve Avolio, 1994: 4). Amaçlara ulaşılması için yönetsel görevlere odaklı (Kılıç vd., 2014: 251) olan tam serbesti taniyan liderliğin rol çatışması, iş arkadaşlarıyla çatışma ve rol belirsizliği ile pozitif ilişkili olduğuna yönelik araştırma bulguları literatürde mevcuttur (Skogstad vd., 2007: 80). Chaudhry ve Javed (2012: 258) ise yapmış oldukları araştırmanın bulgularına dayanarak tam serbesti taniyan liderliğin diğer liderlik tarzlarına kıyasla çalışan motivasyon düzeyini arttıran önemli bir liderlik tarzı olmadığını ifade etmektedirler. Bu görüşü yönetim müdahalesi eksikliğine dayandırmaktadırlar. Serbesti taniyan liderlik Skogstad ve arkadaşları (2014: 334) tarafından ise, rol belirsizliğinin bir öncülü olarak belirlenmiştir.

Ancak serbesti taniyan liderlikle ilgili tüm bu olumsuz gibi görünen görüşlerin yanında, serbesti taniyan liderliğin etkili olduğu durumların söz konusu olduğunu ortaya koyan araştırmalar da literatürde mevcuttur. Örneğin Korkmaz vd. (2013), işgörenlerin yöneticilerinde algıladıkları dönüşümcü liderlik özelliklerinin artmasıyla iş tatmininin azalmakta olduğunu, serbesti taniyan liderlik özelliklerinin artmasıyla ise, iş tatmininin artmakta olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu durum Eren'in (2007: 457) de ifade ettiği üzere, serbesti taniyan liderlerin, "yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri

kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan” davranışlar göstemeleri ile açıklanabilir. Yani bu liderlik tarzında çalışanlara sunulan serbestliğin; kişisel gelişim, kendi kendine öğrenme, geliştirme, analiz yeteneği, yaratıcılık, karar alma ve harekete geçme, sorumluluk alma ve inisiyatif kullanma gibi olumlu durumları da beraberinde getirebileceğini ifade etmek yanlış olmayacaktır.

1.5.7. Etik Liderlik

Etik liderlik, “belirli etik değer ve ilkeleri ön planda tutmaya dayalı” bir liderlik tarzıdır (Kıngır ve Okçu, 2011: 377). Etik liderliğin temelini oluşturan etik kavramı “kişi ya da grubun neyin doğru, neyin yanlış olduğu ile ilgili olarak davranışlarını yönlendiren ahlaki değerler ve ilkeleri içeren kurallar topluluğu”nu ifade etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2014: 477). Liderlik sürecinde her türlü davranışın etik kurallara göre şekillendirilmesi söz konudur (Tutar, 2016: 85). Brown ve arkadaşları (2005: 120) etik liderliği “kişisel faaliyetlerinde ve kişilerarası ilişkilerinde normlara uygun olarak yönetim sergileyen ve bu tarz yönlendirmeleri karşılıklı iletişim, güçlendirme ve etik karar almaya yönelterek arttırmayı hedefleyen liderlik tarzı” olarak tanımlamaktadır. Etik liderler, kişisel yaşamlarında ahlaki özellikler ve davranışlar sergileyen ahlaki kişilerdir. Bu kişisel özelliklerin yanı sıra etik liderler ahlaki yönetimi uygulurlar, çalışanların ahlaki açıdan bilinçli olmalarını ve etik hareket etmelerini teşvik ederler (Ko vd., 2018: 106). Bunu iletişim, disiplin ve rol modellemenin etkileri ile yaparlar (Brown ve Trevino, 2006: 597). Etik liderler yalnızca etik davranmakla kalmayıp, aynı zamanda iletişim ve disiplin yoluyla açık etik kurallar koyduğundan liderlerin sorumluluk duygusu ile hareket etmeleri, takipçilerin etik liderlik algısını da etkilemektedir (Ko vd., 2018: 110).

Etik liderlerin yaptıkları, vaatleriyle tutarlılık göstermektedir; bunun sonucunda da takipçilerinin güvenini kazanabilmeleri söz konusu olmaktadır. Bu liderler, takipçilerini önemser, destekler, ihtiyaçlarına ve isteklerine saygı gösterirler (Yıldız, 2016: 215-216). Etik liderler kararlarının etik sonuçlarını dikkate alırlar ve başkaları tarafından gözlemlenebilen ve örnek alınabilecek ilkeli, adil ve dürüst seçimler yaparlar (Brown vd., 2005: 121). Etik liderliğin örgüt açısından önemli bir çıktılarında bir tanesi, rol model alınan liderin, davranışlarının, takipçileri tarafından içselleştirilmesi söz konusu olabilmektedir (Yıldız, 2016: 216). Resick ve arkadaşları (2006: 346) tarafından literatürün gözden geçirilmesi sonucu etik liderliği karakterize eden altı temel özellik

belirlenmiştir. Bunlar; karakter ve dürüstlük, etik farkındalık, topluluk/insan odaklılık, motive etme, güçlendirme ve teşvik etme, etik sorumluluktur. Görüldüğü üzere bu liderlik kapsamında her türlü tutum ve davranışta etik kaygılar esastır.

Trevino, Brown ve Hartman'a (2003) göre, etik liderlik yalnızca liderin özellikleri (örneğin dürüstlük, doğruluk ve güvenilirlik) ve etik davranışları (örneğin, açıklık, adil ve etik karar verme) ile ilgili olmayıp, aynı zamanda değer temelli yönetim ile de bağlantılıdır (Ko vd., 2018: 105-106). Lider, diğerlerini kendi değerleri doğrultusunda etkileyebilmektedir. Bu anlamda onların kişisel inanç ve değerlerini örgütün amaçlarıyla bütünleştirmek suretiyle örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlayabilmektedir. Değerleri dikkate alınan bireylerin, iş birliği ve takım çalışmalarına etkin katılım davranışları ağır basmaktadır. Bu da destekleyici iş ortamının oluşumuna katkıda bulunmakta, örgütsel başarıyı desteklemektedir (Baloğlu, 2012: 1368).

Bandura tarafından ortaya konulan sosyal öğrenme teorisi, liderlik araştırmacıları tarafından etik liderlerin rol model olarak nasıl hareket ettiklerini, takipçilerin dikkatlerini etik uygulamalarına ve karar verme normlarına nasıl çektiklerini açıklamak için kullanılmaktadır (Ko vd., 2018: 106). Sosyal öğrenme teorisi, çoğu insan davranışının modelleme yoluyla gözlemsel olarak öğrenildiğini varsaymaktadır (Decker, 1986: 46). Bir başka ifade ile, bu teori liderin, rol modellemesi yoluyla, takipçilerin davranışlarına örnek teşkil eden bir rehber görevi göreceğini öne sürmektedir. Modelleme, istenmeyen iş davranışlarının yanı sıra arzu edilen iş davranışlarının öğrenilebildiği bir süreçtir. Başkalarını gözleme süreci boyunca, birey, davranışların nasıl gerçekleştirildiği ve hangi etkileri ürettiği hakkında bir fikir oluşturmaktadır. Bu kodlanmış bilgi eylem için bir rehber görevi görmektedir. Böylece, bireyler davranışları kendileri gerçekleştirmeden önce örnek olarak öğrenebildikleri için, istenmeyen bir deneme ve hatadan kurtulmuş olmaktadır. Sosyal öğrenme teorisi, insanların yalnızca dış etkilere tepki vermediğini, aslında onları etkileyen uyaranları seçip, organize edip ve dönüştürdüklerini ileri sürmektedir. Bu teori örgütlerde yönetim davranışını değiştirmek için de bir araç olarak benimsenmiştir (Decker, 1986: 46-47).

Etik liderliğin, dönüşümcü, etkileşimci ve otantik liderlik gibi önde gelen liderlik türleri ile birtakım benzerlik ve farklılıkları mevcuttur. Etik liderler, takipçilerinin ahlaki yönetiminin işlemsel yönüne daha çok odaklanırlar ve otantik liderliğin temel bir unsuru olan öz farkındalıktan ziyade, "diğer" farkındalığını vurgularlar (Ko vd.,2018: 106). Etik liderlik, ahlaki standartlar ve ahlaki yönetim temeline dayanırken, dönüşümcü liderler

daha çok vizyona, değerlere ve entelektüel uyaranlara odaklanmaktadır (Brown ve Trevino, 2006: 598). Bedi ve arkadaşları (2015: 531) ise, dönüşümsel ve etik liderlik arasındaki sınırın bulanık olduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca yapmış oldukları araştırma sonucu, etik liderliğin dönüşümsel liderlik ve etkileşimci liderliğin koşullu ödül boyutu ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir.

1.5.8. Hizmetkar Liderlik

Kavram olarak ilk kez Robert Greenleaf tarafından ortaya konulmuştur (Barbuto ve Wheeler, 2006: 300). Greenleaf (1977: 18) hizmetkar liderlik düşüncesinin ilk olarak, Hermann Hessen'in 'Doğu Yolculuğu' kitabını okurken oluştuğunu ifade etmektedir. Greenleaf (2002: 27) liderin öncelikle hizmetkar olduğunu ifade etmektedir. Ona göre, liderlik hizmet etme duygusu ile başlamakta ve ardından bilinçli bir seçimle öncülük etmeyi arzulamaktadır. Ona göre, hizmetkar liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını ve isteklerini kendisininkinin üzerinde tutan liderlerdir. Greenleaf'ın (1970) hizmetkar liderlik üzerine düşünmeye teşvik edici denemesinden bu yana, birçok akademisyen ve uygulayıcı, hizmetkâr liderlik kavramını benimsemiştir (Barbuto ve Wheeler, 2006: 300).

Hizmetkar liderlik, liderlerin, izleyicilerine yardımcı olma özelliklerinden yola çıkılarak, çalışanların liderlerine hizmet etmelerinin yanında liderlerin de çalışanlarına hizmet etmesinin gerektiğine dayandırılan liderlik yaklaşımıdır. Yani lider olmak, bir kişinin hizmet ettiği anlamına gelmektedir. Hizmete duyulan ihtiyaçtan yola çıkmanın, gücün takipçilerin elinde olduğu ya da liderlerin düşük saygınlığa sahip olduğu bir liderlik anlamına gelmediği de belirtilmektedir. Bir hizmetkar lider, her bireyin kendine özgü bir değere sahip olabileceği bir öğrenen organizasyon oluşturmaya yönelik çalışmaktadır (Dierendonck, 2011: 1231). Hizmetkar liderlik, etik davranışların yüksek olduğu bir örgüt kültürünün oluşmasında etkilidir ve takipçilerin ihtiyaçlarını ve bir ahlaki duruşu ön plana çıkarmaktadır (Jaramillo vd., 2015: 117; Ehrhart, 2004: 73). Hizmetkar liderler, bireylerin yeteneklerini, ihtiyaçlarını, arzularını, hedeflerini ve potansiyellerini anlamak için birebir iletişime güvenirlere. Her bir bireyin kendine has özellikleri ve ilgileri hakkında bilgi sahibi olan liderler, takipçilerine potansiyellerini ortaya çıkarmaları konusunda yardımcı olurlar (Liden, Wayne, Zhao ve Henderson, 2008: 162).

Greenleaf'ın hizmetkar liderlik fikirlerinden hareketle Spears (2010: 27-29) hizmetkar liderliğin temel öğeleri olarak on özellik belirlemiştir. Bunlar; 1) dinleme; iletişimin önemini vurgulama ve insanların isteklerini tespit etme arayışı 2) empati; başkalarını

anlama ve ne olduklarını ve nasıl olduklarını anlama 3) iyileştirme; bütün olmaya destek olma yeteneği 4) farkındalık; uyanık olma 5) ikna; mevki gücüne bağlı olarak değil, fikir ve düşüncelere dayanarak başkalarını etkilemeye çalışmak 6) kavramsallaştırma; bugünkü ihtiyaçların ötesini düşünmek ve onu muhtemel bir geleceğe doğru genişletmek 7) öngörü; durumun sonuçlarının öngörülmesi ve sezgi ile çalışılması 8) idare; bir şeyi güven içinde tutmak ve başkalarının ihtiyaçlarına hizmet etmek 9) insanların gelişimine bağlılık; başkalarının kişisel, profesyonel ve ruhsal gelişimini beslemek 10) topluluk oluşturma (topluluk bilinci); bir kişinin yaşamında toplulukların gerekli olduğunu vurgulamadır.

Çeşitli araştırmacılar bu on özelliğe çeşitli farklılıklar getirmişlerdir. Örneğin, Patterson'a (2003: 1) göre, hizmetkar liderlik erdemlerle ilgilidir. Patterson, hizmetkar liderlikle ilgili yedi boyutu kapsayan bir model ortaya koymuştur. Bu boyutlar; sevgi, alçakgönüllülük, fedakarlık, vizyon, güven, yetkilendirme ve hizmet boyutlarıdır. Dierendonck'a (2011: 1232) göre ise, hizmetkar liderler, insanları güçlendirir ve geliştirir; alçakgönüllülük gösterir, otantiktir, insanları oldukları gibi kabul eder, insanları yönlendirir ve tüm yapının iyiliği için çalışan görevlilerdir.

En kapsamlı modellerden biri ise Russell ve Stone (2012: 147) tarafından öne sürülen ve hizmetkar liderin 9 işlevsel özelliğini ve 11 ilave özelliğini öne çıkaran modeldir. Bu modelde yer alan işlevsel özellikler; vizyon, dürüstlük, doğruluk, güven, hizmet etme, modellik, öncülük, başkalarını takdir etme ve güçlendirmeden oluşmaktadır. Diğer 11 ilave özellik ise; iletişim, güvenilirlik, yetenek, önderlik, görünürlük, etki, ikna, dinleme, teşvik etme, öğretme, yetkilendirmeyi kapsamaktadır. Russell ve Stone'un (2002: 147-152) ortaya koydukları bu dokuz işlevsel özellik kısaca;

Vizyon; liderlik bakış açısıyla, vizyon geleceğin ideal ve eşsiz bir görüntüsünü ifade etmektedir. Hizmetkar liderin merkezi rolü örgüt için stratejik bir vizyon oluşturmaktır. Örgütsel değişim ve dönüşüm için temel oluşturan bu vizyon, ilgi uyandırıcı, ilham verici ve güçlendirici olmalıdır.

Dürüstlük ve doğruluk; iyi bir liderliğin ayrılmaz parçalarıdır. Dürüstlük doğru söz söylemekle ilgilidir ve dürüst olma durumudur, doğruluk ise, genel ahlak kurallarına bağlılığı yansıtmaktadır ve dürüstlük ve güvenilirliği birleştiren bir unsurdur.

Güven; lider-üye ilişkilerini, lider etkinliğini ve üretkenliği etkileyen en önemli unsurlar arasında yer almaktadır.

Hizmet; liderlik için temel motivasyon unsurlarından biri hizmet etme arzusudur. Hizmetkar liderliğin temelini oluşturan unsurdur.

Modellik; kişisel örnek modeli oluşturmak, rol model olmak hizmetkar liderliğin önemli bir parçasıdır.

Öncülük; liderlerin, risk alan, yeni yollar oluşturan, var olan sorunlara yeni çözüm ve yaklaşımlar getiren, güçlü değer ve inançlara sahip öncüler olması gerekir. Hizmetkar liderler, risk alarak, zorlukları üstlenerek ve cesaret göstererek öncülük ederler.

Başkalarını takdir etme; hizmetkar liderler, takipçilerini takdir eder, cesaretlendirir ve özendirirler. Başkalarına yakınlık göstermek ve onların ihtiyaçlarını ve çıkarlarını bir öncelik haline getirmek, empati ve güven ortaya çıkarır.

Güçlendirme; başkalarına yetki verme sürecini içermektedir. Takım çalışmasına vurgu yapar ve sevgi ve eşitliğin değerini yansıtır. Güçlendirmede amaç, örgütün her seviyesinde pek çok lider ortaya çıkarmaktır.

1.5.9. Otantik Liderlik

Liderlerin, kendi değerleri, kişiliği ve kendine inanmasıyla tutarlı hareket etmesi, bunlarla rahat hissetmesi ve bunların farkında olması gerekliliğine ilişkin görüşü temsil etmektedir (McShane ve Von Glinow, 2016: 217). Yıldız (2016: 210) otantik lideri “izleyicilerinin kişisel gelişimine olanak tanıyan, kişisel farkındalığı gelişmiş (kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilen), öz güveni yüksek (zayıflıklarından çekinmeyen), kendisiyle barışık dolayısıyla kendine güvenen kişi” olarak tanımlamaktadır. Liderin kişisel farkındalığı ya da kişisel içgörüsü ve oto-kontrol otantik liderliğin gelişimine katkıda bulunan önemli faktörler arasında gösterilmektedir (Gardner vd., 2005: 349).

Avolio ve arkadaşları (2004: 808), otantik liderliği dönüşümsel ve etik liderliği birleştirebilen bir kök yapı olduğunu ileri sürmektedirler. Onlara göre, otantik liderler, yol gösterici ya da katılımcı olabilirler hatta otoriter de olabilirler. Otantik liderler, derin kişisel değerlere ve inançlara göre hareket eder, farklı bakış açılarını cesaretlendirerek ve takipçilerle işbirlikçi ilişkiler ağı oluşturarak güvenilirlik kazanır ve takipçilerinin saygısını ve güvenini kazanır ve böylece takipçilerin otantik kabul ettiği bir şekilde liderlik ederler (Avolio vd., 2004: 808).

Otantik liderler, içtendir, kendilerini tanırlar ve bilirler, güvenilirlik ve ustalıklarıyla diğerlerinden ayrılırlar. Etik ikilemleri ve çıkmazları, iç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarını

dikkate alacak ve olayları farklı açılardan değerlendirebilecek ahlaki bir kapasiteye sahiptirler (Kıngır ve Okçu, 2011: 387). Kendi tarzlarını geliştirirler, öz disipline sahiptirler, bunların yanı sıra yüksek düzeyde öz saygı ve öz yeterlilik ile içsel kontrol odağına sahiptirler (McShane ve Von Glinow, 2016: 217-218). Ahlakı benimsemişlerdir (Yıldız, 2016: 210). Şeffaflık, açıklık, doğallık ve içtenlik gibi özellikleri sayesinde takipçileriyle kişisel özdeşleşme yoluyla güven duygusu ve güven ortamı yaratmaktadırlar (Gardner vd., 2005: 349). Otantik liderler, tamamen açık iletişimi teşvik ederek, takipçileriyle ilgilenerek, kritik bilgileri paylaşarak ve çalıştıkları kişilerle ilgili algılarını ve duygularını paylaşarak takipçileriyle yardım ve dürüstlük ortamı kurarlar ve bunun sonucunda, takipçilerin artan kişisel ve sosyal kimlik düzeylerinden kaynaklanan gerçekçi bir sosyal ilişki ortamının oluşmasını mümkün kılarlar (Avolio vd., 2004: 815). Ayrıca, örgütsel iklimi ve iş süreçlerini etkileyerek takipçilerinin etik davranmalarını ve sorumluluk almalarını sağlayabilmektedirler (Yıldız, 2016b: 26).

Avolio vd. (2004: 809) şeffaflık, pozitiflik ve yüksek etik standartlara odaklanma derecesinin dönüşümcü liderliğe göre otantik liderlikte çok daha merkezi olduğunu savunmaktadırlar. Otantik liderler, etik davranışlarının, takipçilerinin ne düşündüklerini, kendi rollerini nasıl oluşturduklarını ve nihayetinde nasıl karar verdiklerini ve nasıl davrandıklarını etkileyerek onlara güçlü bir mesaj gönderdiğinin farkındadırlar. Shamir ve Eitam (2005: 396-397) otantik liderlerin şu dört özelliğini ortaya koymuşlardır: (1) liderlik rolüne bürünmekten ziyade, otantik liderler kendileri olarak davranırlar (başkalarının beklentilerine uymak yerine); (2) otantik liderler, statü, onur veya diğer kişisel faydaları elde etmek yerine kişisel inançlarla motive olur; (3) kendi kişisel bakış açılarından yola çıkarlar ve (4) otantik liderlerin eylemleri kişisel değerlerine ve inançlarına dayanır.

Avolio ve Gardner (2005: 322-328) otantik liderlik gelişiminde şu dokuz unsurun ön plana çıktığını ifade etmektedirler, bunlar; pozitif psikolojik sermaye, pozitif ahlaki bakış açısı, liderin kişisel farkındalığı, liderin otokontrolü, liderlik süreçleri/davranışları, takipçilerin öz-farkındalığı, takipçilerin gelişimi, örgütsel bağlam ve beklentilerin ötesinde gerçek ve sürdürülebilir performanstır.

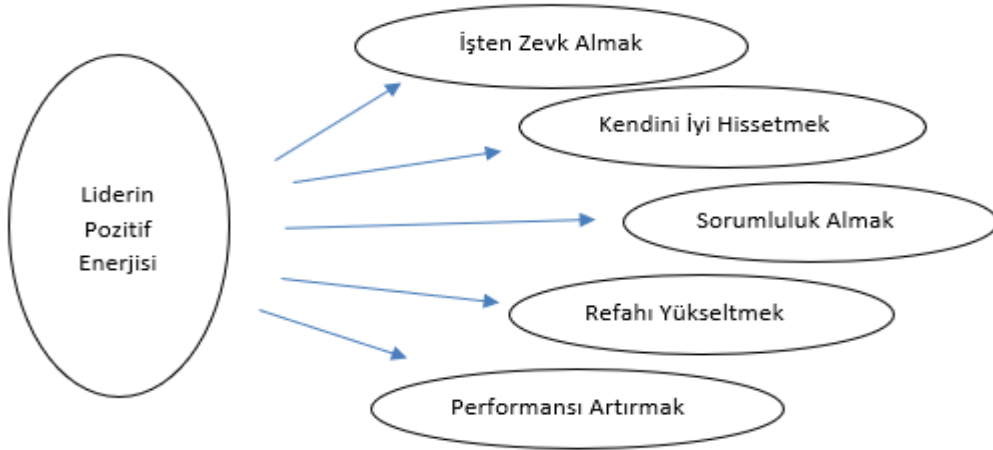
1.5.10. Pozitif Liderlik

Günümüz çalışma hayatında maddi olmayan değerlere verilen önem artmaktadır. Çalışanlar artık iş seçiminde işin yalnızca maddi getirisini göz önünde bulundurmamakta,

umut, bağlılık, mutluluk, kişisel gelişim vb. pek çok beklentiyle hareket etmektedirler. İş yerlerinde de bu beklentilerini karşılayabilecek liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. İş dünyasında yaşanan gelişmeler ve çalışan beklentilerindeki dönüşümler liderlik anlayışında da bir takım yeni yaklaşımları beraberinde getirmektedir. Bu yaklaşımlardan bir tanesi de pozitif liderliktir. Pozitif liderlik; pozitif örgüt okulu, pozitif psikoloji ve pozitif değişim alanlarından doğan pozitif ilkeleri uygulamaktadır (Cameron, 2012: 2).

Kelloway ve arkadaşları (2013: 108) pozitif liderliği, takipçilerinin olumlu duyguları deneyimlemesiyle sonuçlanan liderlik davranışları olarak tanımlamaktadır. Pozitif liderlik, olumlu insan ilişkileri, erdemli davranışlar, pozitif duygular, hızlı ve güçlü iletişim ağları gibi sonuçların elde edilmesini sağlamanın yanı sıra bireyleri ve kurumları, pozitif enerji sağlayan stratejiler üzerine odaklanma yoluyla destekledikleri belirtilmektedir (Cameron, 2013: 10-11). Pozitif liderlik, bireyleri ve örgütleri neyin yükselttiğini, örgütlerde neyin doğru gittiğini, neyin iyi olarak deneyimlendiğini, neyin ilham verici olduğunu vurgulamaktadır. Pozitif liderlik, bireylerin ve organizasyonların olağanüstü başarı düzeylerine ulaşmasına yardımcı olmayı amaçlar. Olumlu bir önyargıyı ya da güçlü yönleri ve yeteneklere odaklanmayı ve insan potansiyelini onaylamayı vurgular (Cameron, 2012: 2). Pozitif liderlerin çalışan performansı üzerindeki bir takım olumlu etkileri aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

Şekil 10: Pozitif Enerji Yayan Liderlerin, Çalışanların Performanslarına Etkileri



Kaynak: Cameron, 2013: 60.

Bu liderlik yaklaşımı, var olan ve yeni ortaya çıkan liderlik teorileri ve en iyi uygulamalara dayanır ve liderlerin, takipçilerin ve örgütlerin olağanüstü performans

sonuçlarına yönelik güçlü yönlerini ve yeteneklerini geliştirmek, yönetmek, desteklemek ve onaylamak için sistematik ve bütünlüştürücü bir yaklaşımın benimsenmesine önem verir (Youssef-Morgan ve Luthans, 2013: 206).

1.5.11. Toksik Liderlik

Toksik lider terimi ilk kez Whicker (1996) tarafından kaleme alınmış olup, uyumsuz, tatminsiz ve çoğunlukla kötü niyetli özellikteki liderlik davranışları olarak belirtilmiştir. Bu liderlik tipinin, bazı kaynaklarda yıkıcı, otoriter, istismarcı liderlikle aynı anlamlarda kullanıldığı görülmektedir.

Toksik liderlik; liderlerin lider-takipçi ilişkisini ihlal ettiklerinde, liderlik ettikleri insanları zarara uğratacak şekilde güçlerini kötüye kullandıklarında ve daha da ötesinde kendi etki alanlarına giren insanları başlangıçta onlara liderlik ettikleri durumdan daha kötü duruma düşürdüklerinde söz konusudur. Tüm bu tanımlama çabaları karşımıza daha çok toksik lider davranışları ve bu davranışların doğurduğu sonuçların ifadesi olarak çıkmaktadır (Normore ve Brooks, 2017: 198). Toksik liderliğin otokratik liderlik tarzı ile ilgili olduğu belirtilmektedir. Toksik liderler agresif davranış sergiler, görevleri kısıtlayıcı bir şekilde dağıtırlar ve sıkı kontrolün korunması için astlarını korkutmaya çalışırlar. Toksik liderler yalnızca kendilerini ve kendi duygularını önemsemekte diğerlerini göz ardı etmektedirler. Toksik liderlik davranışları, yüksek personel değişim oranlarına, verimlilikte düşüşlere, düşük inovasyon sayılarına ve bölümler arası çatışmalara sebep olarak görülmektedir (Wilson-Starks, 2003: 3). Örgütlerde liderlerin kullanabilecekleri güç kaynakları arasında yer alan zorlayıcı güç, liderin korkuya ve cezalandırmaya dayanan yetkisini ifade etmekte olup maddi ve manevi zorlama ve korkutmaları kapsar (Bolat vd., 2014: 180). Toksik liderlerin bu yetkiyi suistimal edici yönde kullandıkları söylenebilir. Bu zorlayıcı gücün kullanılması ise, çoğunlukla direnç ortaya çıkarmakta ve örgüte zarar verebilmektedir. Astlarına acı çektiren toksik liderler, gereksiz örgütsel stres, olumsuz değerler ve umutsuzluğa neden olabilecek gündelik zorluklar sunarlar. Grup bağlılığı ve bütünlüğüne yol açan yüksek düzeyde güven ortamı oluşturamazlar (Reed, 2004: 67).

Buraya kadar olan kısımda liderlikle ilgili verilen bilgiler sonrasında konaklama işletmelerinde liderlik üzerine yapılan araştırmalardan bazıları aşağıda sunulacaktır.

1.6. Otel İşletmelerinde Liderlik Araştırmaları

Çalışmanın bu bölümünde otel işletmelerinde yapılmış olan liderlik araştırmalarına ve ulaştıkları sonuçlara yer verilecektir. Literatürde otel işletmelerinde liderlik ile ilgili oldukça fazla sayıda araştırma yer almaktadır.

Otel işletmelerinde liderlik üzerine yapılan ilk araştırmalardan biri olan Nebel ve Stearns'ın (1977) çalışmasının sonuçları, örgütün yapısının ve koşullarının liderlik yöneliminin etkinliğinde belirleyici olduğunu ve otel işletmeleri için en uygun liderlik yöneliminin göreve yönelik liderlik olduğunu ortaya koymuştur.

Arnaldo (1981: 53-56), 194 otel müdürü üzerinde yürütmüş olduğu çalışmada, yönetici rollerini araştırmaya çalışmış ve lider, gözlemci, girişimci ve bilgiyi toplama-yayma rollerinin en çok zaman ayrılan yönetici rolleri olduğu bilgisine ulaşmıştır. Yanı sıra araştırmanın önemli görülmüş olan bulgusu ise, lider rolünün en çok zaman ayrılan ve en önemli rol olduğu sonucuna ulaşmış olmasıdır.

Hinkin ve Tracey (1994: 49), dönüşümcü liderliğin otel yönetim organizasyonunda bireysel ve örgütsel sonuçlara etkisini etkileşimci liderlikle karşılaştırarak inceleye çalışmışlardır. Araştırmanın sonuçları, dönüşümcü liderliğin hem liderlik etkinlik algısı hem de çalışan memnuniyeti üzerinde etkilerinin bulunduğunu, ayrıca örgütün yönünü belirlemesine ve misyonuna açıklık getirdiğini göstermektedir. Misyonun açıklığı, rollerin netliği ve iletişimin açıklığı, lidere karşı duyulan memnuniyetle ve liderin etkinliğiyle olumlu yönde ilişkili bulunmuştur. Etkileşimci liderlik ise bu araştırmada, bu değişkenlerden hiçbirisiyle anlamlı bir ilişki göstermemiştir.

Chung-Herrera ve arkadaşları (2003: 21-23) ise konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin sahip olmaları gereken temel liderlik özelliklerini ve yetkinliklerini belirlemeye çalışmışlar, 8 belirleyici faktör kapsamında 99 ifadeden oluşan bir anket oluşturmuşlardır. Bu sekiz temel faktör; iletişim, eleştirel düşünme, uygulama, endüstri bilgisi, kişilerarası beceriler, liderlik, özyönetim ve stratejik konumlandırma olarak oluşmaktadır. Bu sekiz faktörün de kendi içerisinde alt boyutlarını belirlemişlerdir. Örneğin liderlik şu altı boyuttan oluşmaktadır; başkalarını geliştirme, değişimi yakalama, azim, motivasyonu teşvik etme, çok yönlü liderlik ve takım çalışması oryantasyonu.

Srivastava ve Bartol (2006: 1243), Amerika'daki otellerde pazarlama ve satış, yiyecek-içecek ve finans gibi departmanlarda görev alan 102 ekip ve bu ekiplerde liderlik yapan

389 yönetici üzerinde yürüttükleri araştırma neticesinde güçlendirici liderliğin hem bilgi paylaşımı hem de takım etkinliği ile pozitif ilişkili olduğu ve bu iki unsurun da takım performansı ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Asree ve arkadaşlarının (2010: 505-512) araştırması, hizmet işletmelerinde performansın yalnızca yapısal konularla değil, aynı zamanda liderlik yetkinliği ve örgüt kültürü gibi hassas ve altyapısal konulara da bağlı olduğunu göstermektedir. Bu araştırmanın sonuçları, liderlik uygulamalarının ve örgüt kültürünün, cevap verebilirlik üzerinde (çalışmada cevap verebilirlik: 'bir otelin hızlı hizmet ve çeşitli hizmetler sunma kabiliyeti ve hizmet sunum aşamalarında müşterilere yardımcı olma isteği' olarak ele alınmaktadır, yani duyarlılık, kalite, hız ve servis gibi çok sayıda performans ölçütü bakımından kümülatif yetenekleri temsil etmektedir) ve sonuçta da performans üzerindeki etkisini doğrulamaktadır. Diğer bir ifadeyle, otel performansının (gelir bakımından), liderlik yetkinlikleri ve örgüt kültürü uygulamaları yoluyla geliştirilebileceğini ileri sürmektedirler.

Zopiatis ve Constanti (2011: 86), liderlik tarzları ile kişilik özellikleri ilişkisine yönelik Kıbrıs'ta yer alan otel yöneticileri üzerinde yürütmüş oldukları çalışmada dönüşümcü liderliğin dışadönüklük, açıklık ve sorumluluk ile pozitif ilişkili olduğu, pasif (serbesti tanıyan) liderlik tarzının ise sorumluluk ve uyumluluk ile negatif ilişkili olduğu bilgisine ulaşmışlardır.

Testa ve Sipe (2012: 648) ağırlama ve turizm endüstrisi bağlamında hizmet liderliği yetkinliklerini tanımlamaya çalışmışlardır. Bu amaçla otel endüstrisinde çalışan 110 müdür üzerinde derinlemesine görüşmelere dayanan bir araştırma yürütmüşlerdir. Çalışma kapsamında 3 üst düzey yetkinlik kategorisi altında 20 yetkinlik alanı ve 100 davranış belirlemişler ve bir ön model ileri sürmüşlerdir. Bu 3 temel yetkinlik alanı; işi iyi kavrama yetkinliği, insanı iyi kavrama yetkinliği ve kendini iyi kavrama yetkinliğidir. Bu temel yetkinlik alanlarının alt boyutları da yine bu çalışma içerisinde belirlenmiştir.

Wu vd. (2013: 383), Çin'de yer alan 19 otelde çalışan 304 kişi üzerinde yürüttükleri çalışmada, hizmetkar liderliğin müşteri odaklı örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediğini ve bu etkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisinin bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Wang vd. (2014: 79) dönüşümcü liderliğin Tayvan'da yer alan uluslararası turist otellerinde çalışanlar arasında üst düzeyde yaratıcılık geliştirmede etkili olduğunu ortaya koymuştur.

Tayvan'da otel işletmelerinde ön büro çalışanlarından elde edilen verilerle yapılan analizler sonucunda dönüşümsel liderlik davranışlarının lider-üye etkileşimini pozitif yönde etkilediği, lider-üye etkileşiminin de psikolojik sözleşme ihlalini negatif yönde etkileyerek işten ayrılma niyetini azalttığı ortaya konulmuştur (Chen ve Wu, 2017: 1914).

Hakim ve İbrahim (2017: 241) tarafından Malezya'da ön büro çalışanları ve yöneticileri üzerinde yürütülen araştırmada, yönetim tarafından uygulanan etkili bir liderlik tarzının, hizmet tutarlılığının sağlanması ve sürdürülmesinde önemli bir role sahip olduğuna dikkat çekilmiş ve dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve doğrudan ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca yine bu araştırma da dönüşümcü liderliğin iş memnuniyeti üzerinde de etkisi olduğu belirlenmiştir.

İran'da yürütülen bir araştırmada (Bouzari ve Karatepe, 2017: 2178) hizmetkar liderliğin otel satış elemanlarının psikolojik sermayesini arttırdığı tespit edilmiştir. Böylece çalışanların daha az işe geç kalma davranışı sergilediği, örgütte kalma niyetlerinin arttığı ve yüksek düzeyde hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri belirlenmiştir.

Atina'da dört ve beş yıldızlı otellerin kurumsal itibarının ve bu kurumsal itibar üzerinde liderliğin rolünün belirlenmesi üzerine yürütülen bir araştırmada, karizmatik liderliğin ve liderlerin becerilerinin, otellerin itibarını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir (Stavrinoudis ve Chrysanthopoulou, 2017: 176).

Wu ve Chen (2018: 75-78) Tayvan'da otel endüstrisinde paylaşılan liderlik, kolektif pozitif psikolojik sermaye, örgütsel bağlılık ve yaratıcılık arasındaki ilişkileri incelemeye çalışmış ve 52 otelde yiyecek-içecek ve pazarlama departmanında çalışan 267 katılımcıdan veri toplamışlardır. Araştırmanın bulguları, kolektif pozitif psikolojik sermayenin hem paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık hem de paylaşılan liderlik ve yaratıcılık arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Çalışmada ayrıca, otel işletmelerinde çalışanlar arasında örgütsel bağlılığı ve yaratıcılığı geliştirmede paylaşılan liderliğin ve kolektif pozitif psikolojik sermayenin oldukça önemli role sahip olduğuna vurgu yapılmaktadır.

Erkutlu ve Chafra (2006: 294) Türkiye’de yer alan butik otellerde çalışan 20 yönetici ve 343 astı üzerinde, liderin güç kaynakları ve iş stresi ilişkisini araştırmışlar ve çalışanların iş stresinin liderin güç kaynaklarından etkilendiği bulgusuna ulaşmışlardır. Bu araştırmaya göre, liderin konuma dayalı güç temellerinin tüm bileşenleri (yasal güç, ödül gücü ve zorlayıcı güç), çalışanların iş stresi ile pozitif ilişkili, liderin kişisel güç kaynaklarının (uzmanlık gücü ve karizmatik güç) ise çalışanların iş stresi ile negatif ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca araştırmada başarılı olmak isteyen lider yöneticilerin, kişisel güç kaynaklarını (uzmanlık gücü ve karizmatik güç) kullanmalarının daha iyi olacağı ve örgütsel başarıyı arttıracacağı vurgulanmıştır.

Taşkıran’ın (2006: 165) İstanbul’daki beş yıldızlı otel işletmelerinde yapmış olduğu, yöneticilerin liderlik yönelimlerinin belirlenmesine yönelik araştırmanın sonucuna göre otel işletmelerinde görev alan yöneticilerin göreve yönelik boyuttaki liderlik yönelimleri, insana yönelik boyuttaki liderlik yönelimlerinden daha yüksek tespit edilmiştir.

Akbaba ve Erenler ise (2008), beş yıldızlı otel işletmelerinde yöneticilerin liderlik yönelimleri ve işletme performansı ilişkisini inceledikleri araştırmalarında, otel yöneticilerinin büyük bir bölümünün yüksek düzeyde göreve ve orta düzeyde insana yönelimli olduğunu, otellerin işletme performanslarının ise genel olarak iyi düzeyde olduğunu belirtmiş, otel yöneticilerinin liderlik yönelimleri ile otellerin performans düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Erkutlu (2008: 708), liderlik tarzı ile örgütsel etkililik arasındaki ilişkileri ele alarak, konaklama endüstrisinde (butik otel işletmelerinde) dönüşümsel liderliğin örgütsel bağlılığı ve iş doyumunu teşvik ettiğini tespit etmiştir.

Avcı ve Topaloğlu (2009: 16) Muğla ilinde 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde yürütmüş oldukları araştırmada, konaklama işletmelerinde liderlik davranışlarının algılanmasının hiyerarşik basamaklara göre farklılık gösterip göstermediğini incelemişler, araştırma sonucunda liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından algılanmasının hiyerarşik basamaklara göre anlamlı farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Çalışanların alt kademe yöneticilerin davranışlarını daha düşük düzeyde ilişki odaklı ve daha yüksek düzeyde kontrol odaklı algıladığı sonucuna ulaşmışlar, orta kademe yöneticilerin ise, üst yönetim kademesinin davranışlarını daha çok ilişki odaklı olarak algıladıklarını belirtmişlerdir.

Kızıltay (2010), turizm işletmesi yöneticilerinden elde ettiği verilerle liderlik tarzı ile girişimcilik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda demokratik liderlik tarzına sahip yöneticilerin girişimcilik özelliğinin diğer liderlik tarzlarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Otokratik liderlerin girişimcilik özellikleri ise serbesti tanıyan liderlerden daha yüksek bulunmuştur.

Çelik (2011), İstanbul'da yer alan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde yürüttüğü araştırmada liderlik ve stratejik kararlar arasındaki ilişkiyi incelemiş, İstanbul'daki otellerde genel olarak dönüşümcü liderlik, babacan liderlik, otokratik liderlik ve karizmatik liderlik tarzına sahip yöneticilerin olduğu ve özellikle yenilikçilik ve değişim yönlü stratejik kararların dönüşümcü ve babacan liderlik tarzlarından etkilendiği bulgusuna ulaşmıştır.

Liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde inceleyen Erol (2012), dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ilişki, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik ile örgütsel sessizlik arasında ise pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir.

Gürdoğan ve Yavuz (2013: 67), Muğla ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinden ve havayolu işletmelerinden elde ettikleri verilerle liderlik davranışı ve örgüt kültürü ilişkisini araştırmışlar ve bulgular liderlik davranışının çalışanların örgüt kültürleri üzerinde olumlu yönde etkisinin bulunduğunu göstermiştir. Örgüt kültürünün %57,7'lik kısmının liderlik davranışları tarafından açıklandığı bilgisine ulaşılmıştır.

Baytok ve Ergen (2013) İstanbul ve Afyon'da yer alan otel işletmelerinde yürütmüş oldukları araştırma sonucunda hizmetkar liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmişlerdir.

Kara ve arkadaşları (2013: 16), dönüşümcü liderlik tarzının çalışan mutluluğunu arttırmada (yani sıra örgütsel bağlılığı arttırmada ve çalışan tükenmişliğini azaltmada) işlemci liderlik tarzından daha etkili olduğunu test etmek üzere Türkiye'de beş yıldızlı otellerde çalışan 443 çalışan üzerinde bir araştırma yürütmüşlerdir ve araştırma sonuçları konaklama endüstrisinde dönüşümcü liderliğin pozitif etkisine destek sağlamıştır.

Baltacı vd. (2014: 353) Alanya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarından elde edilen veriler sonucu, liderlik algısına yönelik tutumların olumlu olduğu durumlarda, örgütsel adalet algısının da yüksek olduğunu ve işten ayrılma niyetinin düşmekte olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca örgütsel adalet algısı üzerinde en

etkili liderliğin vizyoner liderlik olduğu, bunu etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin takip ettiği belirtilmektedir.

Baytok ve arkadaşları (2014: 46) Türkiye’de yer alan 29 uluslararası otel işletmesinde 227 alt ve orta düzey yönetici üzerinde yürüttükleri araştırma neticesinde, bilgi paylaşımı uygulamalarının uluslararası otel işletmelerinde yüksek oranda gerçekleştirildiğini ve dönüşümcü liderliğin bilgi paylaşımı uygulamaları üzerinde önemli olumlu etkileri olduğunu belirlemişlerdir.

Çelik ve arkadaşları (2015: 53), Antalya’da yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 391 katılımcı ile gerçekleştirmiş oldukları araştırma neticesinde etik liderliğin örgütsel bağlılık ve iş tatminini olumlu yönde etkilediği bilgisine ulaşmışlardır.

Turunç’un (2015: 145), Antalya ve Muğla illerinde yer alan otel işletmelerinde çalışan 494 katılımcı ile gerçekleştirmiş olduğu araştırma, algılanan lider desteğinin, çalışanın iş stresi ve kaytarma ilişkisinde düzenleyici etkisinin olduğunu ortaya koymuştur.

Tanrıverdi ve arkadaşları (2016: 114) İstanbul’da araştırmanın yapıldığı dönemde inşaatı yeni tamamlanmış olan beş yıldızlı açılış otellerinde (açılış tarihi belirlenmiş oteller), yöneticilerin iş birliği ve uzlaşma tarzını daha sık kullandıklarını ve ayrıca dönüşümcü liderlik tarzının işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü ilişkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Görüldüğü üzere, hizmet sektöründe oldukça büyük bir paya sahip olan otel işletmelerinde, liderlik davranışları pek çok araştırmaya konu edilmektedir. Özellikle dönüşümcü liderlik, etik liderlik, hizmetkar liderlik gibi liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık, iş tatmini, çalışan mutluluğu gibi olumlu çıktılarla bağlantılı olduğunu ortaya koyan oldukça fazla sayıda araştırma mevcuttur. Ayrıca burada yer verilen araştırmalar göz önüne alındığında otel işletmelerinde özellikle dönüşümcü liderlik davranışının sıklıkla araştırma konusu olarak ele alındığı dikkat çekmektedir.

BÖLÜM 2: SOSYAL KAYTARMA

Çalışanların iş yerindeki davranışları bireysel, çevresel ve örgütsel pek çok unsurdan etkilenebilmektedir. Bu etkilenmiş davranışlar, kimi zaman olumlu, istenen ve beklenen davranışlar olarak ortaya çıkabiliyorken, kimi zaman da olumsuz, istenmeyen ve beklenilmeyen birtakım davranışlar olabilmektedirler. Örgüt ortamında istenilmeyen çalışan davranışlarından biri olarak karşımıza çıkan sosyal kaytarma kavramı bu bölümde çalışmanın temel değişkenlerinden biri olarak ele alınmaktadır ve açıklanmaktadır.

2.1. Sosyal Kaytarma Kavramının Tanımı ve Kapsamı

İşletmelerde takım çalışması gerektiren işler yaygınlaşmaya başladıkça, grup motivasyonlarının takım performansını nasıl etkilediğinin anlaşılması bir gereklilik haline almıştır (Mulvey ve Klein, 1998: 63). Takım halinde çalışmanın giderek bir örgüt yaşamı gerçeği olduğu, iyi ve etkili çalıştıklarından emin olmak için takımların da bireysel çalışanlar gibi yönetilmesi gerektiği belirtilmektedir (Aycan vd., 2016: 201).

Grup üyeleri, grubun amacı ve üyelerin birbirleriyle bu amaca yönelik etkileşimi, bir grubun önemli unsurları olarak ifade edilmektedir (Aycan vd., 2016: 202). Bu etkileşim sürecinde, çalışanlar işe yönelik pek çok olumlu ve olumsuz tutum ve davranış geliştirirler. Bu olumsuz davranış türlerinden önemli bir tanesi de sosyal kaytarmadır. Çalışanlar kişisel faktörler sebebiyle ya da örgüt ortamından kaynaklı nedenlerle sosyal kaytarma davranışı sergileyebilmektedirler.

Sosyal kaytarma davranışı, grup ya da takım çalışmasına dayalı işlerde ortaya çıkan olumsuz davranış türlerinden birisidir. Araştırmalar sosyal kaytarmanın performansı olumsuz etkileyen kuvvetli ve yaygın bir davranış şekli olduğunu ortaya koymuştur (Latane vd., 1979; Karau ve Williams, 1993). Sosyal kaytarma, insanların başkalarının yanındayken ve bireysel başarımları değerlendirilemiyorken rahatlama ve bunun sonucunda da basit işlerde daha kötü, karmaşık işlerde daha iyi başarımlar sergileme eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Aronson vd., 2012: 512). Karau ve Williams (1993) sosyal kaytarmayı grup ortamında, tek başına çalışırken gösterdiğinden daha az çaba gösterme eğilimi olarak tanımlamışlardır. Diğer bir ifadeyle, “bireylerin bir iş yaparken, gruptaki diğer kişilerin nasıl olsa çalıştıkları düşüncesiyle gereğince çaba göstermekten imtina etmesi”dir (Hogg ve Vaughan, 2014: 298). Latane ve arkadaşlarına (1979) göre sosyal kaytarma, bireylerin bir grupta diğerleriyle birlikte çalışırken daha az çaba gösterdiklerine

dair bir yatkınlığa işaret etmektedir (Karau ve Williams, 2016: 11). Bu durum, takımın toplam verimliliğinin, takım üyelerinin bireysel verimliliğinin toplamından büyük olması gerektiği mantığına aykırı bir durumu ifade etmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 292). Ayrıca sosyal kaytarmanın rahatlama ya da azaltılmış motivasyon içerdiği varsayılmaktadır (Breckler, Olson ve Wiggins, 2006: 398).

Sosyal kaytarma, işgörenlerin gruplar halinde çalıştıklarında ortaya çıkan kimlik belirsizliği düşüncesinde temellendirilir. Yani çalışma ortamında özellikle bireysel performans göstergelerinin ölçümünün zor ya da imkansız olduğu durumlarda ve grup çalışması gerektiren işlerde, işgörenlerin kendi yaptıkları işin performansının ölçülemeyeceğinin bilincinde olduğu, yapılan işi kimin yaptığının fark edilmesinin mümkün olmadığı işlerde sıklıkla karşılaşılan istemeyen örgütsel davranışlardan birisidir. Bireysel olarak sorumlu tutulamayacakları davranışlarda bireylerin çabalarını azaltma eğiliminde oldukları söylenebilir. Bu durum grubun toplam emeğinden faydalanmak şeklinde de ifade edilebilmektedir.

2.2. Sosyal Kaytarma Teorisinin Gelişim Süreci

Ringelmann etkisi olarak da bilinen etki, grup büyüklüğü arttıkça bireysel davranışın daha az üretken olabileceğine vurgu yapmaktadır. 1913 yılında Fransız ziraat mühendisi Ringelmann tarafından yapılan araştırmanın sosyal kaytarma ile ilgili olarak yapılan ilk sosyal psikoloji araştırması olduğu bilinmektedir (Kravitz ve Martin, 1986: 937). Sosyal kaytarmanın, halat çekme (Ingham vd., 1974), gürültü üretme (Latane vd., 1979), kuvvet üretimi (Kerr ve Bruun, 1983) gibi fiziksel olarak çaba gerektiren çeşitli görevlerde gerçekleştiği yapılan birtakım araştırmalar sonucu gösterilmiştir. Bu etkilerin ayrıca bilişsel çaba gerektiren (beyin fırtınası, fikir üretme gibi) görevler için de geçerli olduğu bazı çalışmalarda ortaya konulmuştur (Karau ve Williams, 1993: 682; Weldon ve Gargano, 1988). Örneğin, Weldon ve Gargano (1988: 159) araştırmalarında, hesap verebilirliğin ve paylaşılan sorumluluğun bilişsel çaba üzerindeki etkilerini test etmeye çalışmışlardır. Bunun için 50 lisans öğrencisinden pek çok durumu göz önünde bulundurmaları gereken bir karar verme görevi gerçekleştirmeleri istenmiş ve öğrencilerin kararlarının matematik modelleri oluşturulmuştur. Beklenildiği üzere, karar verme görevi için sorumluluk paylaşan ve kararlarından tek başlarına sorumlu tutulamayacak olan katılımcılar, tek başına karar veren katılımcılardan daha az karmaşık

karar verme stratejileri kullanmışlardır. Bu araştırmanın sonuçları, sosyal kaytarmanın bireysel sorumluluk koşulları altında azaldığını göstermiştir.

Max Ringelmann 1880'lerde grup büyüklüğünün bireylerin çabalarını nasıl etkilediğini inceleyen çalışmalar yürütmüştür (Karau ve Williams, 2016: 12). Max Ringelmann halat çekme deneyinde, birey ve grup performansı sonuçlarını karşılaştırmış ve bir halatı çeken üç kişinin, bir kişinin üç katı çekme kuvveti oluşturacağını ya da sekiz kişinin sekiz katı çekme kuvveti oluşturacağını tahmin etmiştir. Ancak Ringelmann'ın elde etmiş olduğu sonuçlar öngörülerini karşılamamıştır. Halat çeken bir kişi yaklaşık 63 kg gibi bir güç uygulamakta ancak üç kişilik bir grupta ise kişi başı uygulanan güç 53 kg seviyesine düşmekteydi. Sekiz kişilik bir grupta ise kişi başı 31 kg seviyesine düşmekteydi. Grubun performansı grup büyüklüğü ile artmakta ancak yeni üyelerin katılması verimliliği azaltmaktaydı (Tutar, 2013: 407). Diğer bir ifadeyle tek tek bireylerin çabalarının toplamı, grubun çabasının toplamından daha fazlaydı. Ringelmann grup büyüklüğünde artışla birlikte var olan performans azalmasını koordinasyon kaybına bağlı olarak açıklamıştır (Kravitz ve Martin, 1986: 937). Bu deneyin sonuçlarının 1913 yılına kadar bir Fransız tarım bilimi dergisinde (Annales de l'nstitut National Agronomique) yayımlanana kadar büyük ölçüde keşfedilmemiş olarak kaldığı belirtilmektedir (Karau ve Williams, 2016: 12).

Ringelmann, bir un değirmeninde çalıştırılan erkek mahkumlar örneğinde ele aldığı bir başka deneyde ise, kişi sayısı arttıkça bir süre sonra her bir kişinin yanında çalışan kişiye yönelik istenen çabayı göstermesi için güvenmeye başladığını ve kendi çabasını azaltmaya başladığını ortaya koymuştur. İki deneyde de takımda yer alan bireylerin sayısı arttıkça gösterilen çabanın azalması söz konusudur (Kravitz ve Martin, 1986: 937). Ringelmann bu deneylerde kişilerin çabalarında motivasyon kaybına yönelik azalmayı ortaya koymuş olsa da aslında ilgilendiği konu süreç kayıplarını incelemektir (Piezon ve Ferree, 2008: 3).

Bir bireyin grup içerisinde çalışırken var olan çabasını ve performansını, tek başına çalışırkenki performansına oranla azaltması olarak ifade edilen bu durum, 1979 yılında Latane, Williams ve Harkins tarafından sosyal kaytarma terimi ile adlandırılmıştır (Piezon ve Ferree, 2008: 3).

Norman Triplett'in başkalarının varlığının motivasyonu arttırabildiğine yönelik (bknz. sosyal hızlandırma) ve Max Ringelmann'ın başkalarıyla çalışmanın motivasyonu

azaltabildiğine yönelik bulguları arasındaki zıtlık, sosyal kaytarma araştırmalarının gelişiminde tetikleyici olmuştur (Karau ve Williams, 2016:23). Alan Ingham ve arkadaşları 1974 yılında Ringelmann'ın çalışmasını daha kontrollü bir üzenekte tekrarlamışlardır.

Ingham ve arkadaşları (1974: 371) alışmalarında, bireyin çabalarındaki azalmayı ve koordinasyon kaybı sonucu bireysel performansındaki azalmayı birbirinden ayırt etmek amacıyla halat çekme deneyini iki farklı deney üzenleyerek yinelemişlerdir. Birinci deneyde katılımcıların önce bireysel olarak halatı çekmeleri sağlanmıştır. Bu aşamada grup büyüklüğüne yönelik olarak gruba 1 ile 6 arasında değişen sayıda üye ilaveleri yapılmıştır. Kişi sayısı iki veya üçe çıkarıldıkça performansın önemli ölçüde düştüğü gözlenmiş ancak dördüncü, beşinci ve altıncı üyelerin eklenmesi ile önemsiz azalmalar gözlenmiş, böylelikle etkinin doğrusal olmayıp eğrisel olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İkinci deneyde ise, katılımcılar halatı diğer grup üyeleriyle çektiklerine inandırılmış olsalar da aslında yalnız başlarına ekmekteydiler. Katılımcılar bu deney sırasında gruba 1 ile 6 kişi arasında değişen eklemeler yapıldığına inandırıldılar. Bu araştırma sonucunda da ilk deneyde olduğu üzere, bireyin bireysel performansı ikinci ve üçüncü üyenin eklendiğine inandırıldığı denemelerde önemli ölçüde azalırken, üç ile altı arasında üye eklendiğine inandırıldıkları denemelerde ise performansının dengelendiği sonucuna ulaşmışlardır.

Latane ve arkadaşlarının (1979: 822) araştırmasında ise, bir grup katılımcıdan grup içerisinde alkışlamak ve bağırmak olmak üzere iki fiziksel görevi yerine getirmeleri istenmiş, gruptaki birey sayısı arttıkça bireylerin alkışlayarak ve bağırarak çıkardıkları ses düzeyinde azalma olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu deneyler sırasında izleyici sayısı sabit tutulmuştur. Aynı deney önce bireylere birbirlerinin seslerini duymayacakları şekilde kulaklık takılarak ve gözleri kapatılarak tek başlarına tekrar edilmiş, sonrasında ise yine aynı şartlarda (kulaklık takılmış ve gözleri kapalı şekilde) diğer bireylerle birlikte ses çıkardıklarına inandırılarak tekrar edilmiştir. Bireylerin tek başlarına yapmış oldukları edimlerle, grup düzeyindeki edimleri karşılaştırıldığında grup düzeyinde olan deneyde, bireysel çabalarında büyük oranda azalma olduğu ortaya çıkmıştır. Bu araştırmalar sonucunda, grup düzeyindeki edimlerde meydana gelen bireysel motivasyon eksikliğini ve performans düşüklüğünü ifade etmek için Latane ve arkadaşları “sosyal kaytarma” terimini literatüre kazandırmışlardır (Karau ve Williams, 1993: 682). Latane ve arkadaşlarının (1979) alışmasının, motivasyon kayıplarının bazı ana dinamiklerini açık

bir şekilde diğerlerinden ayırdığı ve bunların etkilerini açıklayabilme iddiası güden birtakım teorileri içeren ek araştırmaları tetiklediği belirtilmektedir (Karau ve Williams, 2016:23).

2.3. Sosyal Kaytarma Davranışının Ortaya Çıkardığı İki Rol Davranışı: Bedavacı Etkisi ve Sömürülme Etkisi

Sosyal kaytarma ve free rider (bedavacılık) grup bağlamında gerçekleşen azaltılmış emeğin iki şeklidir (Kidwell ve Bennett, 1993). Grup verimliliğindeki düşüş bireysel motivasyonun azalmasına bağlı olduğunda, sosyal kaytarma davranışı ortaya çıkmaktadır.

1983 yılında Kerr, Ringelmann'ın gruplarda çalışan sayısı arttıkça bireylerin daha az çalışacakları savını geliştirerek, “free rider effect” (bedavacı etkisi) ve “sucker effect” (sömürülme etkisi) olarak adlandırdığı iki etkiyi literatüre kazandırmıştır (Hildreth, 2015: 2). Diğer bir ifade ile sosyal kaytarma davranışı sergileyen grup üyeleri/çalışanlar iki farklı role bürünebilmektedirler; bedavacılık rolü (free rider) ve sömürülme rolü (sucker). Sömürülme rolü, safdil rolü olarak da ifade edilmektedir.

Sömürülme (Enayi) Etkisi; bir grup ya da takım üyesinin kendisi toplu sürece katılırken diğerleri katılmadığında hissettiği etki olarak tanımlanmaktadır. **Bedavacılık** ise, bir grup ya da takım üyesinin, grup hedeflerine, diğer grup üyelerinin çabasıyla da ulaşabileceğini düşünmesi sebebiyle istenen çabayı ortaya koymaması olarak ifade edilmektedir (Aycan vd., 2016: 235).

2.4. Sosyal Kaytarma Teorisi İle Çelişen Teoriler

Literatürde sosyal kaytarma teorisi ile çelişen birtakım teoriler mevcuttur. Bunlardan, sosyal hızlandırma teorisi, sosyal telafi teorisi, değerlendirilme endişesi teorisi ve Köhler etkisi teorilerine aşağıda değinilmektedir.

2.4.1. Sosyal Hızlandırma (Sosyal Kolaylaştırma) Teorisi (Social Facilitation Theory)

1965 yılından beri yapılan birtakım araştırmalar sosyal kolaylaştırma kavramını açıklamaya çalışmaktadır. Bir görevi yerine getirirken ya da bir iş ile uğraşırken, başkalarının varlığı, bireyin performansının artmasına ya da azalmasına sebebiyet verebilmektedir. Sosyal kolaylaştırma, insanlarda başkalarının yanındayken ve bireysel

başarılarının değerlendirilme olasılığı olduğunda, kolay görevlerde daha iyi, karmaşık görevlerde daha kötü sonuçlar alma eğilimi (Aronson vd., 2012: 510) olarak tanımlanmaktadır.

Kökene, Triplett'in 1898 yılında yaptığı sosyal psikoloji deneyine dayanan sosyal kolaylaştırma kavramı, başkalarının varlığının bireyin performansı üzerinde etkisi olup olmadığının araştırılmasını esas almaktadır. Bisiklet yarışçılarının performanslarının gözlemlenmesi sonucu, yarışçıların kendi başlarına zamana karşı yarıştıkları durumdaki performanslarının, birbirleri ile yarıştıkları zamanki performanslarından daha düşük olduğu, bir başka ifadeyle başkalarının varlığı söz konusu olduğunda daha iyi performans sergiledikleri fark edilmiştir (Triplett, 1898: 507). Triplett ayrıca çocuklar üzerinde yapmış olduğu laboratuvar deneyinde, balıkçı makaralarını mümkün olduğunca hızlı sarmaları söylenen çocukların, eş aktörlerle birlikte çalıştıklarında, tek başlarına çalıştıkları zamana göre daha hızlı sardıkları sonucuna ulaşmıştır (Myers, 2015: 269).

Floyd Allport 1920 yılında bunu "sosyal hızlandırma" olarak ifade etmiş, fakat Triplett'in bu etkiyi yarışma ve deneyle sınırlandırmasına karşı çıkıp onu genişleterek bir ilke haline getirmiş ve performansın gelişmesinin, aynı işi yapan fakat birbiriyle etkileşim içerisinde olmayan aynı türden bireylerin ya da pasif izleyicilerin varlığına bağlanabileceğini ifade etmiştir (Hogg ve Vaughan, 2014: 288).

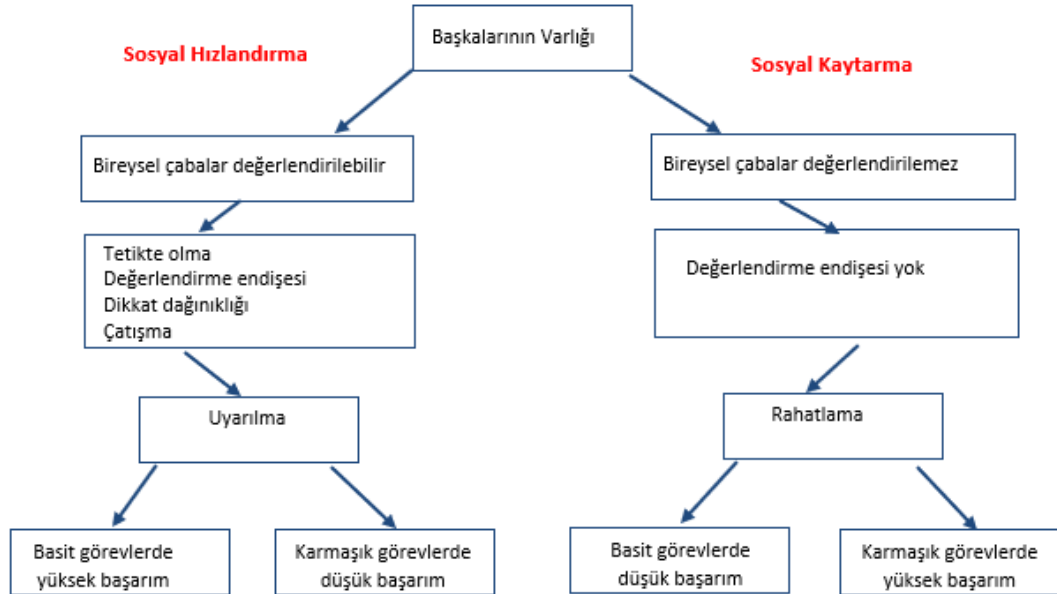
1930'lu yılların sonuna dek sosyal hızlandırma ile ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. (Bunlar çoğunlukla denek olarak hayvanların kullanıldığı deneylerden oluşmaktadır.) Ancak, sosyal kaytarma araştırmalarının, grubun, bireyin verimliliği üzerindeki etkisindeki, sosyal hızlandırma ile çelişen bulguları, 1940'lı yıllarda sosyal hızlandırma ile ilgili araştırmaları sekteye uğratmış neredeyse çökme noktasına getirmiştir (Myers, 2015: 269; Hogg ve Vaughan, 2014: 288).

Zajonc, sosyal kaytarma teorisi ile sosyal hızlandırma teorisi arasındaki çelişkili duruma açıklık getirebilmek için 1965 yılında itki kuramını ortaya atmıştır (Hogg ve Vaughan, 2014: 288). Zajonc (1965: 269), sosyal hızlandırma alanında yapılan araştırmaları iki deneysel paradigma olarak sınıflandırmıştır: izleyici etkisi ve birlikte hareket etme etkisi. Bunlardan ilki pasif izleyicilerin etkisinde meydana gelen davranışların gözlemlenmesini içermektedir. İkincisi ise, aynı faaliyette bulunan diğer bireylerin varlığında gerçekleşen davranışları incelemektedir.

Zajonc'a göre, başkalarının varlığı bireyde dürtü veya güdülenme seviyesini artırarak genel uyarılmışlık halinin artmasına sebep olmaktadır. Bu artan uyarılmışlık halinin, yapılan faaliyet/faaliyetleri kötüleştirme ya da iyileştirme potansiyeli yapılan görevin yapısına bağlıdır (Tutar, 2013:405). Zajonc, diğer bireylerin bir uyarıcı kaynağı olarak işlev görebileceği ve dolayısıyla basit ya da iyi öğrenilmiş görevlerdeki performansı arttırabileceği ve karmaşık ya da aşına olunmayan görevlerde ise bunu azaltabileceği sonucuna varmıştır (Karau ve Williams, 2016: 23). Yani Zajonc bu görüşünü, “*uyarılma hangi tepki eğilimi baskınsa o eğilimi arttırır; artan uyarılma yüksek ihtimalle verilecek baskın (yaygın, olası)- tepkinin doğru olduğu kolay işlerde performansı arttırır*” ilkesine temellendirmektedir (Myers, 2015: 269).

Triplet'tin çalışmasından bugüne kadar geçen süreçte pek çok çalışma sosyal kolaylaştırma kavramını araştırmış ve açıklamak için pek çok teori öne sürülmüştür. Şu ana kadar yapılan literatür araştırmasından anlaşılacağı üzere, başkalarının varlığı sosyal kolaylaştırma ya da sosyal kaytarmaya neden olabilmektedir. Bu ikisini ayıran önemli değişkenlerden bazılarının Şekil 11'de gösterildiği üzere değerlendirme, uyarılma ve görevlerin karmaşıklığı olduğu öne sürülmektedir (Aronson vd., 2012: 511).

Şekil 11: Sosyal Kaytarma ve Sosyal Hızlandırma



Kaynak: Aronson, Wilson ve Akert, 2012: 511.

Sosyal kolaylaştırmada üzerinde durulan bir diğer etken de benliğin rolüdür. Bond (1982), bireylerin, kendilerini, başkalarının zihninde ‘en iyi’ izlenimi oluşturacak biçimde

sunma kaygısı taşıdıklarını ileri sürmektedir. Bu, özellikle başkalarının varlığında basit işler söz konusu iken kolaylıkla başarılacak bir durumken ve performansı olumlu etkilerken; yine başkalarının varlığında zor işlerde, hata yapabilecek olma endişesi ile birlikte performansı olumsuz etkileyebilmektedir (Hogg ve Vaughan, 2014:293).

2.4.2. Sosyal Telafi Teorisi

Bazı araştırmalar, bireylerin bazen beceriksiz iş arkadaşlarını telafi etmek için kendi motivasyonlarını arttırdıklarını ve daha fazla çaba harcadıklarını göstermiştir. Bu etki sosyal telafi (social compensation) olarak adlandırılmaktadır. Bir bireyin sosyal telafi davranışı sergilenmesi için iki şartın gerekli olduğu ifade edilmektedir (Singh, 2015: 310):

1. Birey, iş arkadaşlarının yeteneksiz olduğuna ve yetersiz çalıştığına inanmalıdır.
2. Birey, grup çıktısının (çalışma sonucunda elde edilecek nihai ürün/hizmet vb.) önemli olduğunu düşünmelidir.

Sosyal telafi yaratabilecek faktörlerden biri, diğer grup üyelerinin yetersiz performans göstereceğine dair beklentidir. Bu çalışma arkadaşlarına duyulan yetersizlik algısı, güven eksikliğinden kaynaklanabilmekte ya da çalışma arkadaşları ile ilgili doğrudan bilgiye de dayanabilmektedir. İkinci faktör ise grubun edimleri sonucu ortaya koyacağı çıktının birey için önem derecesidir. Eğer görev sonucu elde edilecek çıktı önemsiz ya da anlamsız görülürse, birey takım arkadaşlarının kötü performansını telafi etme gereği duymayacaktır. Tam tersi durumda ise, yani grup çıktısı birey için önemliyse, kötü performans gösteren iş arkadaşlarını birey kendisi telafi etmek isteyecek ve kötü bir grup performansından kaçınmak için motive olacaktır (Williams ve Karau, 1991: 571).

Plaks ve Higgins (2000: 962) çalışmalarında, bireyin, çalışma arkadaşının motivasyonu ya da yeteneği hakkında bilgi sahibi olmadığında, birtakım klişelere/kalıp yargılara göre hareket ettiğini göstermişlerdir. Yani, bireylerin kendi bireysel çabalarının düzeyini takımın beklenen çıktısına göre optimize ederek motivasyonlarını ayarlamak için klişeleri/önyargıları kullandıklarını belirtmektedirler. Sözü geçen çalışmada, katılımcılara çözülmesi gereken birtakım matematik problemleri verilmiş ve bir kadın ya da erkek takım arkadaşı ile eşleştirilecekleri söylenmiş, takımlarının performansına bağlı olarak da ortak bir puan alacakları belirtilmiştir. Erkeklerin matematikte kadınlardan daha iyi performans sergilediği klişesiyle, araştırmacılar, kadın takım arkadaşı ile eşleştirilen

katılımcının, erkek takım arkadaşıyla eşleştirilen katılımcıdan daha fazla çalışacağını varsaymıştır. Araştırma sonuçları bu hipotezi doğrulamıştır. Yani bireyler, kendi gruplarının performansına yönelik endişe taşıdıkları ve takım arkadaşlarının çok çalışmaya istekli olmadıklarını ve işi iyi yapamayacaklarını düşündükleri, onlara bu konuda güvenmedikleri zaman, bu durumu telafi etmek için kendileri daha fazla çaba sarf etme eğilimindedirler.

2.4.3. Değerlendirilme Endişesi Teorisi (Evaluation Apprehension Theory)

Bu teori Cottrell ve arkadaşları tarafından 1972 yılında yapılan araştırmaya dayanmaktadır. Cottrell ve arkadaşları, değerlendirilme kaygısına yönelik olarak, gözlemcilerin bizi nasıl değerlendirdiklerini merak ettiğimiz için, gözlemcilerin bizi endişelendirdiği kanısına varmışlar ve değerlendirme kaygısının var olup olmadığını sınamak amacıyla 1968 yılında bir deney gerçekleştirmişlerdir (Myers, 2015: 272). Diğer bir ifade ile, bireyin, diğer bireylerin kendisini nasıl değerlendirdiklerine yönelik duyduğu endişe ile performansında meydana gelen değişimi araştırmaya çalışmışlardır.

Cottrell ve arkadaşları (1968: 245), yaptıkları deneyler sonucunda bir izleyici kitlesinin varlığının, baskın olan etkilerin yayılmasını güçlendirerek bireyin performansını etkilediğini ortaya koymuştur. Cottrell vd., Zajonc'un ileri sürdüğü diğer bireylerin sadece varlığının, izleyici etkisinden sorumlu olduğuna yönelik önermesini değerlendirmek için bir deney gerçekleştirmişlerdir. Kent State Üniversitesinden toplam 45 üniversite öğrencisi üzerinde bir "sözde algı deneyi" yapılmış, bu deneyde 15 öğrenci görevini tek başına yalnız olarak gerçekleştirmiş, 15 öğrenci 2 pasif izleyici önünde ve 15 öğrenci ise izleyici olmayan iki kişinin önünde görevini yerine getirmiştir. Sözde algı deneyinde, izleyicilerin gözlerini bağlamışlar, gerçekten izleyen gözlemcilerin oluşturduğu etkinin aksine, bu gözleri bağlı izleyicilerin salt varlığı iyi öğrenilmiş tepkileri güçlendirmemiştir.

Araştırma sonucunda bir izleyici kitlesinin varlığının, baskın tepkilerin yayılımını yani bireyin güdü seviyesini arttırdığı görülmüştür. Ancak pasif olarak diğerlerinin varlığının bireyin performansını arttırmadığı görülmüştür. Bir izleyici kitlesinin varlığı baskın tepkilerin etkisini arttırsa da, aynı statüdeki diğer kişilerin varlığı baskın tepkilerin yayılmasını arttırmamıştır (Cottrell vd., 1968: 250).

Cottrell vd.'nin bulgularını doğrulayan başka bir araştırma da Worryingham ve Messick (1983) tarafından, Santa Barbara'da California Üniversitesinin koşu yolunda koşan 36

koşucu üzerinde zamanlama ölçümü ile gerçekleştirilmiştir. Koşan bireyler eşit sayıda üç gruba ayrılmıştır. İlk gruba, yalnız başına, izleyici olmayacak şekilde, ikinci gruba koşu sırasında çimlerde kendilerine sırtı dönük olarak oturan bir kadınla karşılaştırılacak şekilde, üçüncü gruba ise çimlerde kendilerine yüzü dönük olarak oturan bir kadınla karşılaştırılacak şekilde parkur hazırlanmıştır. Araştırma bulguları eğer kadın sırtı dönük değil de yüzü dönük oturuyorsa koşucuların hızlandığını göstermiştir.

Başkaları tarafından gözlemlenmek, değerlendirilme kaygılarını arttırdığında sosyal hızlandırma; kalabalık içinde kaybolmak değerlendirilme endişelerini azalttığında sosyal kaytarmanın ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Myers, 2015: 275).

2.4.4. Köhler Etkisi (Köhler Effect)

Grupta yer alan diğer çalışanların başarılarına ayak uydurmaya çalışan daha zayıf çalışanların (performans, yetenek vb. bakımından) grubun başarısına ayak uydurabilmek adına daha çok çabalamaları ve performans arttırma eğilimlerine Köhler etkisi denilmektedir. Bu etki, adını, bu eğilimi 1926 yılında ilk kez belgeleyen araştırmacı Otto Köhler'den almaktadır (Forsyth, 2017: 327).

Köhler 1926 ve 1927 yıllarında yapmış olduğu araştırmalarda, görevde birbirine bağlı ikili ya da üçlü gruplarda yer alan bireylerin normalde tek başına sergilediği performans seviyesinden daha yüksekini grup içerisinde sergilediğini görmüştür. Diğer bir ifadeyle, performans seviyesi düşük olan bireyin, grup görevinde normalde kendisinden beklenen performansından daha iyi performans sergilemesi söz konusudur (Kerr vd., 2007: 829).

Tek bir üyenin kötü performansının, kötü bir grup performansına sebep olabileceği pek çok görev alanı bulunmaktadır. Örneğin, birbirine bağlanan bir dağ tırmanış ekibi, grupta yer alan en yavaş tırmanan bireyden daha hızlı tırmanmamaktadır. Bu tarz birbirine bağımlı görevlerde Köhler etkisi gözlenebilmektedir. Köhler etkisi 'zayıf halka' olarak ifade edilebilecek üyelerin, özellikle birbirine bağlı görevlerde fazladan çaba gösterme eğilimlerini ifade etmektedir (Levine ve Hogg, 2010: 507). Bu teoride açıklamalardan da anlaşıldığı üzere, sosyal kaytarma teorisi ile zıtlık içerisinde olan bir durum söz konusudur.

Literatürde yer alan, grup içerisinde motivasyon kazanım ve performans artışı teorilerinden, sosyal telafi teorisi ile Köhler etkisini karşılaştıracak olursak, sosyal telafi teorisinde grubun en yetkin ya da motivasyonu en yüksek bireyinin/bireylerinin artan

çabaları söz konusuysen, Köhler etkisinde grubun en az yetkin üyesinin/üyelerinin bireysel olarak çalıştıkları zamanda gösterdikleri performans ve çabanın daha fazlasını grup talepleri doğrultusunda çalışırken göstermesi söz konusudur (Kerr vd., 2017: 829).

Köhler etkisi, ilk bakışta sosyal telafi teorisi ile tutarsız gibi görünse de daha detaylı bir değerlendirme sonucu, bu iki teorinin motivasyon ile ilgili bir madalyonun iki yüzü gibi görüldüğüne dikkat çekilmektedir. Daha önce de ifade edildiği üzere, toplumsal telafi teorisi daha yetenekli olan grup çalışanın grubu telafi edebilmek adına daha çok çaba sarf ederek yüksek performans sergilediğini, Köhler etkisi ise, daha az yetenekli grup çalışanın grup içerisinde daha çok çaba sarf edip yüksek performans sergilediğini ileri sürer. Her iki teoride de ortak olan, bireylerin özellikle araçsallık etkisi yüksek olduğunda ve grup çıktısının kendi çabalarına bağlı olduğu düşüncesi baskın olduğunda daha çok çalışmaya istekli olabileceği görüşüdür. Bu durum ortaklaşa çaba modeli ile de tutarlılık göstermektedir. Köhler etkisi ve sosyal telafi teorileri, bireylerin kendi çabalarının grup başarısı için önemli olduğu noktasında birleşmektedir, çünkü bireyin kendi performansı grubun başarısını ya da başarısızlığını belirleyebilecektir (Williams, Harkins ve Karau, 2007: 304-305). Bu teoriler, grup çalışmalarının bireylerde her zaman performans düşüşlerine neden olmadığına, tam tersi motive edici etkilerin de söz konusu olduğuna işaret etmeleri açısından önemli görülmektedir.

Literatürde Köhler etkisine yönelik öne çıkan iki teorik açıklama yer almaktadır. Bunlardan biri sosyal karşılaştırmayı (social comparison), diğeri bireyin çabalarının vazgeçilmezliğini (indispensability of one's effort) vurgulamaktadır (Kerr vd., 2017: 828). Değerli bir görevde daha yetenekli bir iş ortağıyla çalışırken bireyler kendi kişisel performans hedeflerini yukarı doğru revize edebilmektedirler. Sosyal karşılaştırma görüşü, iş ortağından daha iyi bir performans sergilemenin göze çarpan bir hedef haline geldiğine işaret etmektedir. Grubun çabalarının vazgeçilmezliğini vurgulayan temel görüş ise, takım çıktısının önemli ölçüde bireyin kendi katkısı ile belirleneceğine yönelik sosyal sorumluluk normları, bireyin kendi performansının gruptaki itibarını belirleyeceği inancı, bireyin kendi performansının grubu geri bırakacağı endişesi gibi bireyin çabalarını arttıran çeşitli kaygıların ortaya çıkmasıdır (Kerr ve Hertel, 2011: 45-46).

2.5. Sosyal Kaytarma Davranışını Açıklayıcı Teori ve Hipotezler

Sosyal kaytarmanın öncüllerine yönelik literatürde yer alan farklı bulgu ve görüşlere rağmen, bu kavramın temel kökeninin motivasyonel unsurlar olduğu konusunda ağırlıklı

olarak bir fikir birliği olduğu görülmektedir (George, 1992; Sheppard ve Taylor, 1999; Liden vd., 2004). Çeşitli araştırmacılar sosyal kaytarma çalışmalarını motivasyonel unsurlar üzerine temellendirmeye çalışmışlar ve bu konuda pek çok öncül tespit etmişlerdir. Sosyal kaytarmayı açıklamaya yardımcı olan teori ve hipotezlerden bazıları sosyal etki teorisi, beklenti-değer teorisi, öz-yeterlilik teorisi, değerlendirme potansiyeli, uyaran azalımı, çabanın gereksizliği, çabanın denkliği, sosyal kimlik teorisi ve bireysel özendir. Ancak bunların çoğunlukla sosyal kaytarmanın temelini oluşturan mekanizmalardan yalnızca birini açıklamakla kısıtlı kaldığı görülmektedir. Bazıları ise “ortak çaba modeli” (collective effort model) gibi sosyal kaytarmayı azaltan daha fazla değişkeni hesaba katmaktadır (Karau ve Williams, 1993: 681). Sosyal kaytarmanın olası nedenlerini ve yapısını açıklamaya ve anlamaya yönelik ne çıkan bu model ve teorilere yönelik bilgiler aşağıda sunulmaktadır.

2.5.1. Sosyal Etki Teorisi

Başkalarının varlığı bireylerin edimlerini etkilemektedir ve bu etkilerin (olumlu veya olumsuz) ne derece güçlü olduğu sorusuna yanıt arama çabasının bir ürünü olarak karşımıza sosyal etki teorisi çıkmaktadır. 1981 yılında Latane tarafından geliştirilmiş olan şekliyle bu kuram, başka insanların, birey üzerindeki etkisini diğer insanların; sayıları, güçleri ve fiziksel-zamansal yakınlıkları olmak üzere üç özelliklerine bağlamaktadır. Buna göre, gözlemcilerin sayısı arttıka bireye olan etkileri de artmaktadır. Örneğin, bir tiyatro ğrencisi, öğretmeninin ya da oyun yöneticisinin karşısında oynama konusunda daha kötü hissedebilecekken, arkadaşları önünde daha iyi bir edim sergileyebilmektedir. Gözlemcilerin gücü bir diğer etmendir, burada konum, yaş ya da bireyle olan ilişkileri gibi etmenler belirleyici olmaktadır. nc etmen olarak da diğer insanların varlığının zamansal ve fiziksel olarak kişiye yakınlığı ön plana çıkmaktadır (Taylor, Peplau ve Sears, 2015: 310).

Bu teori sosyal kaytarma bağlamında değerlendirildiğinde, sosyal kaytarma birçok kişi dışarıdan birisi tarafından verilen bir görevde çalıştığında görülmekte olup, bu dışarıdan birisinin sosyal etkisi grup yeleri arasında bölünmektedir ve grup büyüdükçe her bireyin hissettiği baskı azalmaktadır (Taylor, Peplau ve Sears, 2015: 310). Örneğin, araştırmacıların, katılımcılara el çırpma, bağırma, beyin fırtınası yapma vb. gibi verdiği talimatlar diğer ifade ile sosyal yükümlülükler, katılımcılar üzerinde birer sosyal etki kaynağı olmaktadır; eğer tek bir katılımcı varsa araştırmacının verdiği talimatlar azami

bir etki yaratacak, iki katılımcı varsa etki ikiye, üç katılımcı varsa üçe bölünecek ve bu şekilde devam edecektir (Hogg ve Vaughan, 2014: 299). Yani, bireyler kolektif olarak çalıştıklarında, dışsal bir sosyal etki kaynağının taleplerinin, çok sayıda bireye dağılması, sosyal etkinin ya da çabanın azalmasına neden olmaktadır; bireysel görevlerde ise aksine, böyle bir dağılma söz konusu olmadığından bireyler daha çok çalışmaktadırlar. (Karau ve Williams, 2012: 116). Grup büyüklüğünün yarattığı etki de sosyal etki ile ilişkilendirilebilmektedir, grup büyüklüğünün artması ile birlikte bireysel sorumluluk da dağılacaktır (Hogg ve Vaughan, 2014: 299).

2.5.2. Beklenti-Değer Teorisi

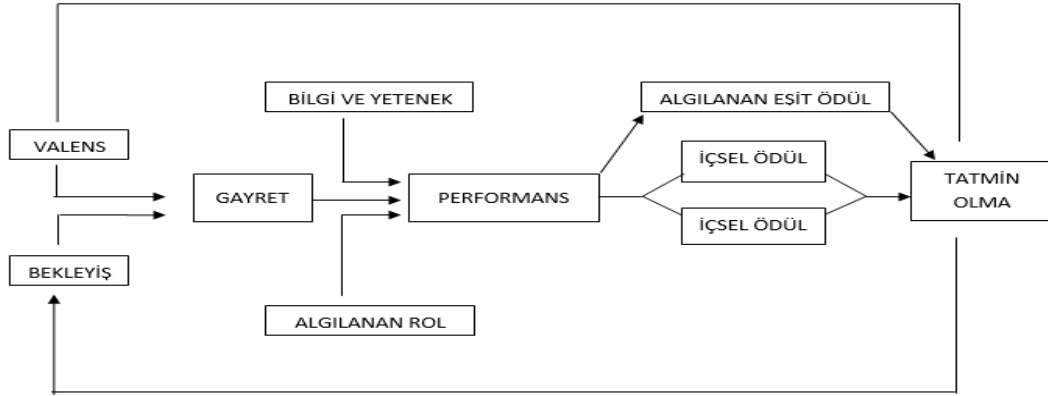
Beklenti-değer kuramının ileri sürdüğü temel görüş, bireylerin, kazançları en üst düzeye çıkararak tutumları benimseyeceği görüşüdür. Kuram, bireylerin herhangi bir şeyi kabul veya reddetmelerinin, kazandırdıkları ya da kaybettirdiklerine bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Bir sorunun iki tarafının da ödül ve bedelleri bulunmaktadır ve bu yaklaşıma göre birey, net kazancını daha büyük yapan tarafı benimsemektedir. Kuram bireylerin, bir davranışı getirip götürdüklerine ilişkin değerlendirme sonucunda kabul veya reddettiklerini varsaymaktadır (Tutar, 2013 :169).

Beklenti teorileri iki ayrı teoriden oluşmaktadır. İlki Vroom'un 1964 yılında ortaya koyduğu teoridir, diğeri ise 1967 yılında Porter ve Lawler tarafından Vroom'un teorisinin geliştirilmesi sonucu ortaya konulan teoridir (Koçel, 2011: 632). Çalışan performansı ile ilgili beklenti teorisi Vroom tarafından 1964 yılında geliştirilmiştir (Güney, 2011: 358). Bireyin beklentiyle, bir davranışının sonucunu diğeri bir davranışa tercih etmesini sağlayan zihinsel süreç yaşadığını ileri sürmekte ve bu davranış tercihinin, sonucun arzulanabilirliğine bağlı olduğu temeline dayanmaktadır. Beklenti teorisi, insan davranışının niyetli, nedenli ve amaçlı olduğu temel argümanına dayanmaktadır. Vroom'a göre motivasyon üç temel etkenin oluşturduğu bir sonucu ifade etmektedir. Bunlardan birincisi amacın gerçekleştirilmesi konusundaki arzunun gücü, ikincisi, üretkenlik ve amacın gerçekleşmesi arasındaki ilişkinin görülebilmesi ve üçüncüsü kişinin kendi yeteneklerini görebilmesi ya da değerlendirme biçimidir (Tutar, 2014: 69). Beklenti-değer teorileri tipik olarak bu üç bileşenden oluşmaktadır; beklenti, araçsallık ve değer (Karau ve Williams, 1993; Porter ve Lawler, 1968; Vroom, 1964).

Beklenti kuramına göre "Motivasyon = Değer x İlişki x Beklenti" şeklinde özetlenebilmektedir (Tutar, 2014: 69). Vroom'un modelinde yer alan bu formüldeki temel

etkiyle karşı karşıya kaldıklarında, algılanan çaba-ödül olasılıkları ve buna bağlı olarak da motivasyonlarının azalması beklenmektedir (Fischer, 2010: 43). Porter ve Lawler'ın modelinde Vroom'un modeline ilave edilen üç değişken söz konusudur. Bunlar, a) gerekli bilgi ve yetenek (birey bunlara sahip olmaması durumunda ne kadar çaba harcarsa harcasın yüksek performans sergileyemeyecektir), b) kendisi için algıladığı rol (aksi halde rol çatışmaları sonucu performansı etkilenecektir), c) algılanan eşit ödül değişkeni (bireyin elde ettiği ödül, algılanan eşit ödül düzeyinden düşük ise kişi tatmin olmayacak, ayrıca beklenti ve değer değişkenleri de bu durumdan etkilenecektir) (Koçel, 2011: 635).

Şekil 13: Lawler ve Porter Beklenti Modeli

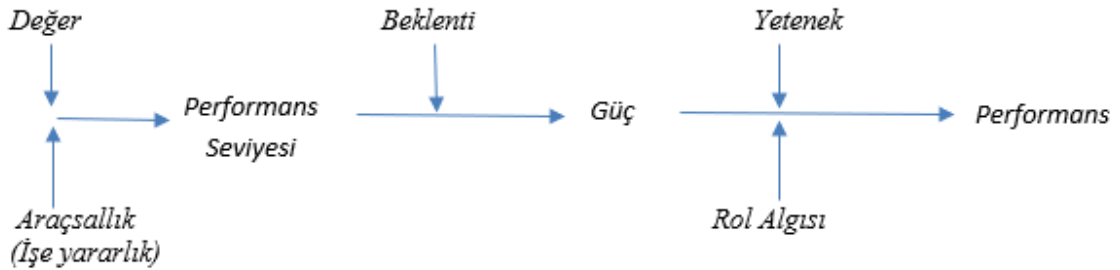


Kaynak: Koçel, 2011: 634.

Çabaya yönelik motivasyon, bireyin bir görev ya da amaca yönelik çaba sarf etmeye ne kadar istekli olduğunu yansıtmaktadır. Bireyler kolektif görevlerde; a) çabaları ile performansları arasında bir olumluluk algıladıklarında, b) performans ile sonuç arasında bir olasılık algıladıklarında ve c) sonuca değer verdiklerinde, çabaya yönelik motivasyonları yüksek olmalıdır. Beklenti değer teorisinin, sosyal kaytarma ile ilgili yapılan pek çok çalışmaya ışık tutabileceği belirtilmektedir (Shepperd ve Taylor, 1999: 1148-1149). Örneğin, Shepperd ve Taylor'un araştırması araçsallık bileşenine yönelik iki faktörü test etmeye çalışmıştır. Bunlar; bireysel performans ile grup performansı arasındaki durumsallık ve grup performansı ile grup sonuçları arasındaki durumsallıktır. Shepperd ve Taylor, yüksek çaba sonucu ortaya çıkan faydaların (örneğin, değerli bir sonuca ulaşılması) yüksek çaba maliyetlerini (örneğin, tükenme, diğerleri tarafından emeğinin sömürülmesinin verdiği rahatsızlık vb.) aşması durumunda sunulan bir ödülle bireylerin çok çalışacaklarını öngörmüşlerdir. Buna göre, beklenti ve araçsallık bileşenleri, bireylerin kolektif ortamlarda katkıda bulunmalarını etkilemektedir.

Araştırma sonuçları doğrultusunda, bireyler katkıda buldukları sonuca ve davranışa değer verdiklerinde; performansın çabalarına bağlı olduğuna ve sonucun da performansa bağlı olduğuna inandıklarında, kolektif çalışmalarda sosyal kaytarmanın azaltılabileceğini öne sürmüşlerdir. Gerçekleştirdikleri iki deney sonucunda; a) bireysel katılımcıların, bireysel performans ile grup performansı arasında durumsallık algıladıklarında çok çalıştıklarını, b) kolektif katılımcıların grup performansı ile grup sonucu arasında bir durumsallık algıladıklarında daha çok çalıştıkları bilgisine ulaşmışlardır. İki bulguyu birlikte ele aldıklarında, bu araştırmanın sosyal kaytarmanın giderilmesinde yüksek araçsallığın önemini doğrulamakta olduğunu belirtmektedirler (Shepperd ve Taylor, 1999: 1147).

Şekil 14: Vroom (1964) ile Porter ve Lawler (1968)'ı Temel Alan Beklenti-Değer Teorisi İş Performansı Öngörülleri



Kaynak: Heneman ve Schwab, 1972: 2

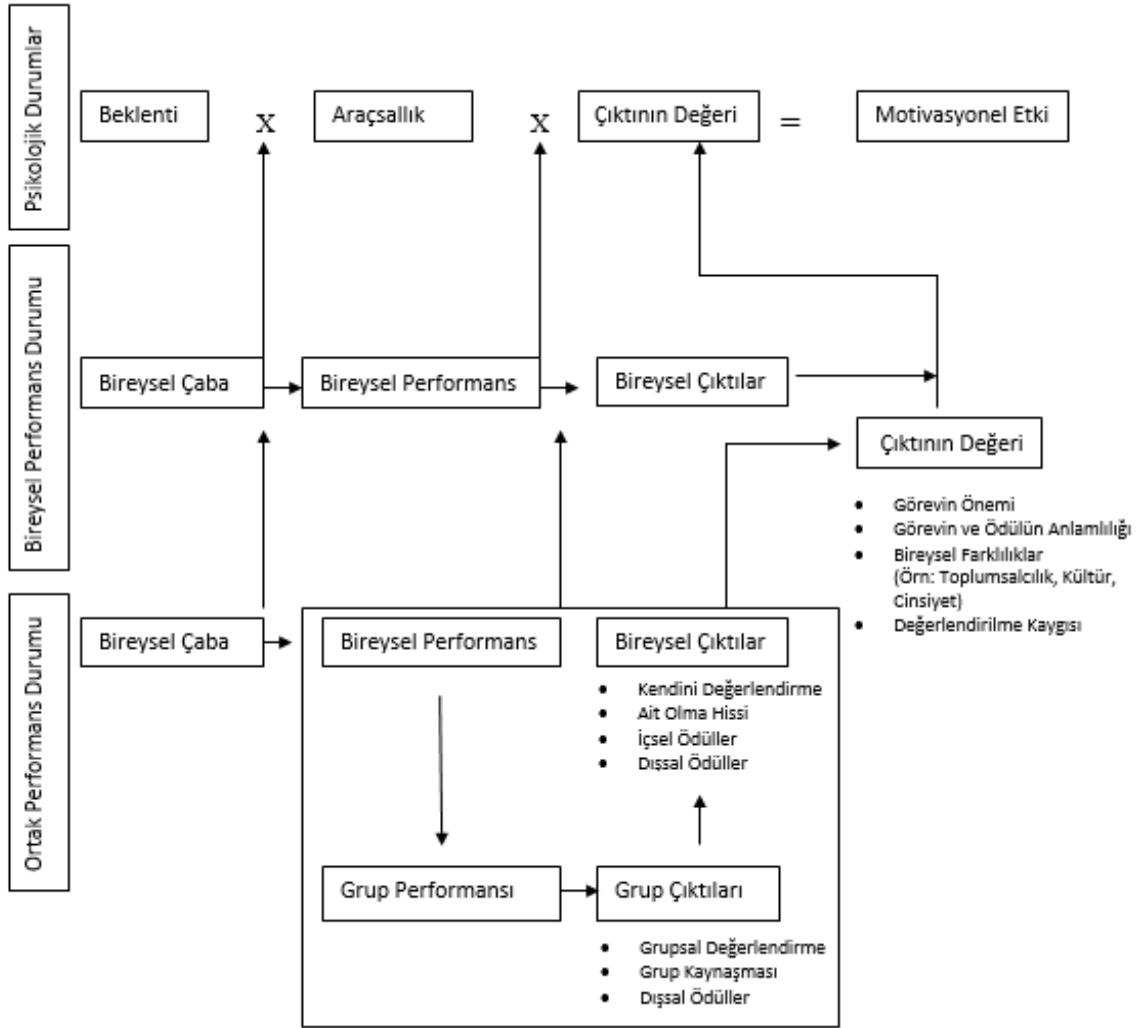
2.5.3. Ortaklaşa Çaba Modeli

Karau ve Williams (1993), sosyal kaytarmanın neden olduğu sorusuna cevap bulabilmek için Ortak Çaba (collective effort model) adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu model sosyal kaytarmanın nedenlerini ve sosyal kaytarmayı ortadan kaldırmaya yardımcı olacak hususları anlamak için kapsamlı bir teorik çerçeve sunmaktadır (Forsyth, 2017 :318). Ortaklaşa Çaba Modeli, geleneksel beklenti-değer modellerinin temel unsurlarını, grupta kendi kendini değerlendirme süreçleri ve sosyal kimlik teorisi ile ilgili araştırmalarla birleştirmektedir (Karau ve Williams, 2001: 118).

Model, bireylerin kolektif bir göreve yönelik olarak, yalnızca kişisel olarak değer verdikleri sonuçların elde edilmesini beklediklerinde çaba sarf etmeye istekli olacaklarını ileri sürmektedir. Yani, çıktılar grubun performansına bağlı olduğunda ve birey tarafından anlamlı, önemli ya da içsel olarak tatmin edici olarak algılanmadığında ise, bireyin çok çalışmaya istekli olmayabileceği üzerinde durur. Bu çıktılar birey tarafından önemli

olarak algılansa ya da değerlendirilse dahi, çabalarının bu çıktılarını elde edilmesinde etkili olacağını beklemediğinde de yine bireyin çok çalışmaya istekli olamayabileceğini ileri sürer. Bu model, bireylerin faaliyet ve çabalarını, beklenen faydaya göre maksimize etmeye çalıştıklarını varsayar (Karau ve Williams, 2001: 119).

Şekil 15: Ortaklaşa Çaba Modeli



Kaynak: Karau ve Williams, 1993: 685.

Karau ve Williams'ın ortak çaba modelinde, bireyin bir grup görevinde çalışma performansının; bireyin kendi katkısının grup başarısı için ne kadar önemli olduğuna yönelik inancı ve bireyin, grup başarısının olası çıktısına verdiği değer olmak üzere iki temel etkene bağlı olduğu belirtilmektedir (Tutar, 2016: 307). Yani bu modele göre, bir bireyin bir grupta ne kadar çalıştığı iki faktöre bağlıdır; bireyin grubun başarısına olan katkısına olan inancı ve bireyin grup başarısının potansiyel sonucuna ne kadar değer verdiği. Birey takım içerisinde çalışırken, özellikle kendisinin ne kadar performans

sergilediğinin değerlendirilemediği, gözlenemediği ve yalnızca kendisinin işle ilgili sorumlu tutulamayacağını düşündüğü durumlarda bireyin işe yönelik çabalarında azalma söz konusu olabilmektedir.

Kolektif bir görev üzerinde çalışmanın, bireylerin çabalarının değerli sonuçlar elde etmede etkili olacağı yönündeki algılarının önünde engel oluşturabileceği, çünkü bu tarz görevlerde bireyin çabaları dışındaki faktörlerin performansı belirleyebilmesi ve çıktılarının genellikle tüm grup üyeleri arasında bölünebilmesi söz konusu olabilmektedir. Bireysel görevlerde ise durum daha farklıdır, bireysel çaba ile çıktılar arasında genellikle birey tarafından algılanan bir olumluluk hali söz konusudur. Görev faaliyetleri sonucu, performansına bağlı olarak ortaya çıkan değerli sonuçlar, kendi çabalarının önemine bağlı olarak algılanmaktadır (Karau ve Williams, 2001: 119-120).

Bu model sosyal kaytarmanın fiziksel, bilişsel, değerlendirici ve algısal görevlerde meydana geldiğini vurgulamıştır. Modelde yer alan başlıca unsurlar şunlardır: Beklenti; çaba ile beklenen performans, işe yararlık; çıktılara yönelik doğrudan yararlı olarak algılanan performans derecesi, değerlik; performans sonucunun arzu edildiği şekilde algılandığı seviyedir. Bu değişkenlerin tümü, bireyin belirli bir görev için sergilediği çabayı belirlemek için bir araya getirilmektedir (Hildreth, 2015: 2).

Bu modele göre, motivasyon, insanlar hedefin ulaşılabilir olduğunu düşündüklerinde ve yine hedefin değerli olduğunu düşündüklerinde artmaktadır. Beklentiler düşükse ya da bireyler hedefe değer vermediklerinde motivasyon azalmaktadır (Forsyht, 2017: 318). Ortaklaşa çaba modeli hem algılanan olumsuzluk içermesi hem de bireylerin bilinçli ya da bilinçsiz olarak göreve yönelik harcayacağı çaba düzeyini seçmesi varsayımına dayanmasından ötürü büyük ölçüde bilişsel bir motivasyon modeli olarak değerlendirilmektedir (Karau ve Williams, 2001: 122).

2.5.4. Öz-yeterlilik Teorisi

Stajkovic ve Luthans (1998)'a göre öz-yeterlilik “belirli bir görevi başarıyla yerine getirmek için gerekli olan motivasyonu, bilişsel kaynakları ve hareket tarzlarını harekete geçirebilecek olan yetenekler hakkında bireyin kendine olan güvenini (öz-yeterliliğini)” ifade etmektedir. Düşük öz-yeterliliğe sahip bireyler ile yüksek öz-yeterliliğe sahip bireyler farklı özellik ve niteliklere sahip olmakla birlikte, farklı davranışlar sergilerler. Zor görevlerden kaçma eğilimi ve belirledikleri hedeflere zayıf bağlılık, düşük öz-yeterliliğe sahip çalışan özellikleri arasında yer alırken, zorlu görev seçimleri ile

üstesinden gelme isteği ve hırsı, yüksek öz-yeterliliğe sahip çalışan özellikleri arasında yer almaktadır (Bandura, 1993: 144).

Sanna 1992 yılında öz-yeterlilik teorisinin hem sosyal kaytarma hem de sosyal kolaylaştırma paradigmalarından elde edilen bulguları açıklayabileceğini ileri sürmüştür. Bu görüşe göre, bireyler göreve karşı yüksek öz-yeterlilik düzeyine sahip olduklarında ve performanslarının değerlendirileceğine yönelik beklenti içerisinde olduklarında fazla çalışacaklardır (Karau ve Williams, 2001: 117-118). Görevde yüksek öz-yeterliliğe sahip olup değerlendirilmeyeceklerini düşündüklerinde, görece daha az çalışacaklardır. Aksine görevde düşük öz-yeterlilik düzeyine sahip olduklarında ve değerlendirilmeyeceklerini düşündüklerinde, değerlendirileceklerini düşünenlere oranla daha iyi performans sergileyeceklerdir (Sanna, 1992: 774).

2.5.5. Uyarın Azalımı

Jackson ve Williams (1985), başkalarının varlığının her zaman güdülerini harekete geçiren bir etkide bulunmayacağını öne sürmüşlerdir. Bu bir nevi, sosyal kaytarmaya, sosyal etki teorisi perspektifinden güdü temelli bir açıklama getirme çabası olarak değerlendirilmektedir. Bireylerin, başkalarının varlığını yalnızca etki kaynağı olarak değerlendirdiklerinde, örneğin gözlemciler gibi, güdülerini tetikleyici etki meydana geldiğini, iş arkadaşları gibi değerlendirildiğinde ise uyarılmanın azaldığını ileri sürmektedir.

Jackson ve Williams (1985: 941) teşhis edilebilirliğin, özgünlüğün, birbirine bağlılığın ve sorumluluğun dağılmasının sosyal kaytarmada önemli olmasının nedeninin tüm bu unsurların ortak paydasının bireyin itkilerini doğrudan etkileme potansiyeline bağlı olabileceğini belirtmektedirler. Bu açıdan bakıldığında, uyarın azalımı durumunda çaba ve performans azalımı söz konusu olmaktadır. Öne sürülen bu görüşe göre, belirtilen durumlarda sosyal kaytarma davranış eğiliminin artabileceği beklenmektedir.

Jackson ve Williams'ın araştırmasında (1985), 48 öğrenci üzerinde, bilgisayarlı laboratuvar ortamında yapılan el-göz koordinasyonu deneyi gerçekleştirilmiş, katılımcılar bilgisayarda mümkün olduğu kadar hızlı bir şekilde labirentte hareket etmeye çalışacakları bir düzenek üzerinde deneye alınmışlardır. Başlamadan önce katılımcıların her biri ile, bilgisayara alışmaları ve imleci istenen yöne doğru hareket ettirebilmeleri için birkaç alıştırmaya denemesi yapılmıştır. Deneme uygulamalarından sonra, deney sorumluları odadan ayrılmışlar. Bu aşamadan sonraki talimatlar katılımcılara monitörden

gösterilmiştir. Tüm katılımcılara imleci labirentlerde olabildiğince hızlı hareket ettirmeleri söylenmiştir. Her seferinde bir tane olmak üzere monitörde toplam sekiz adet labirent sunulmuş ve katılımcı bir parkuru başarılı bir şekilde tamamlamadan diğerini görüntülemesi mümkün kılınmamıştır. Labirent düzeneklerinde iki zorluk seviyesi sunulmuştur. Basit labirentler geniş yollardan ve yalnızca birkaç çıkmaz noktadan oluşmaktadır. Yani doğru rota kolaylıkla belirlenebilmektedir. Zor labirentler ise, birçok kör nokta ve karmaşık bir dizi dar rotadan oluşmaktadır. Bu deneyin öntest sonuçları ise katılımcıların hangi rotanın doğru olduğuna karar verebilmek için çokça zaman harcadıkları göstermiştir. Sekiz labirentten tek sayılı labirentler zor, çift sayılı labirentler ise kolay labirent yapılarından oluşmaktadır. Basit ve zor labirent problemlerin çözümüne yönelik ya tek başına bireysel olarak ya başka bir kişiyle birlikte ancak bağımsız olarak ya da başka bir kişiyle ancak kolektif olarak çalışılacak şekilde denemeler yapılmıştır. Araştırma sonucunda katılımcıların, basit görevlerde bireysel olarak daha yüksek performans gösterme eğiliminde; birlikte ancak işbirliği içerisinde olmadığı kolay görevlerde daha yüksek, zor görevlerde daha düşük performans gösterme eğiliminde olduğu; ancak kolektif olarak çalıştıkları ve işbirliği içerisinde oldukları zorlu görevlerde daha yüksek performans gösterme eğiliminde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifade ile kolektif çalışma zorlu görevlerde performansı artırırken, basit görevlerde düşük performans açığa çıkarmıştır (Jackson ve Williams, 1985: 941).

2.5.6. Değerlendirme Potansiyeli

Bazı araştırmacılar (örn., Harkins, 1987; Harkins ve Szymanski, 1987) kolektif görevlerin ve kolektif çalışmanın söz konusu olduğu durumlarda çoğu zaman grup üyelerinin bireysel çabalarının tanımlanmasının ve değerlendirilmesinin zorlaştığını ve bu durumun da sosyal kaytarma davranışında bulunma eğilimini arttırdığı görüşünü savunmaktadırlar (Williams, Harkins ve Karau, 2007: 300). Grup üyelerinin varlığı, bireylere grup içerisinde yaptığı işe yönelik bir tanınmama duygusu kazandırabilmektedir (Hogg ve Vaughan, 2014: 299).

Bireylerin iş ortamında bireysel olarak sorumlu oldukları görevlerde çalışırken sergilemiş oldukları performansları değerlendirmek mümkün olabilmektedir. Bu durum bireylerin grup içerisinde çalışırken ortaya çıkabilecek olan motive olmamış hallerinden sıyrılmalarını ve kendilerini işlerine vermelerini mümkün kılmaktadır. Ancak tersi bir durumda, yani grup içerisinde motivasyon düşüklüğü, çaba azalması ya da performans

düşüklüğü durumlarında, değerlendirme potansiyelinin eksikliği kaytarma davranışının görülme olasılığının artmasına sebep olabilmektedir.

Harkins ve Szymanski (1989: 939) yapmış oldukları araştırma sonucunda, bireylerin, kendi gruplarının performansının diğer grupların performansı ile karşılaştırılacağına inanmaları durumunda (bireysel performans ve sonuçlar değerlendirilemese de) toplu görevlerde sosyal kaytarma davranışında bulunma eğiliminin daha düşük olduğunu bulmuşlardır.

Performans standartları da değerlendirme potansiyeli kapsamında ele alınabilir. Sosyal kaytarmanın sebeplerinden biri olarak, performans standartları gösterilmektedir. Bireylerin, kişisel, grup ya da örgütsel performansa yönelik net bir standardın bulunmamasından ötürü kaytarabildikleri belirtilmektedir. Performansa dair net bir standardın olması, sosyal kaytarma davranışını azaltacak (Harkins ve Szymanski, 1987; Geen 1991) ve değerlendirme ölçütlerinin oluşturulabilmesini mümkün kılacaktır.

2.5.7. Çabanın Denkliği

Kişinin, bireysel çabasını ve sergileyeceği performans düzeyini, grupta yer alan diğer bireylerin çaba ve performans seviyesine göre ayarlaması bir nevi denklemedir. Bu görüşe göre, bireyler, grup çalışması gereken işlerde, diğer grup üyelerinin kaytaracağı beklentisi içerisine girdiklerinde, kendilerince hakkaniyeti sağlamak için kendileri de kaytarma davranışı sergileyebilmektedirler (Jackson ve Harkins, 1985: 1199). Burada diğer grup üyelerinin kaytarma davranışında bulunabileceğine yönelik, beklenti, algı, önceki deneyimler ya da gerçekleşen bir durum söz konusu olabilir. Algılanan kaytarma, grup üyelerinin gruba yapabilecek olduklarından daha az katkıda bulunduğu algısıdır (Comer, 1995). Algılama ise, kişilerin duyuları yoluyla toplanan bilgileri fark etmeleri, yorumlamaları ve organize etmede kullandıkları süreçleri ifade etmektedir (Griffin ve McMahan, 1994: 32). Algılanan azaltılmış çaba ve gerçekleşen azaltılmış çaba birlikte değişebilmelerine rağmen hem sosyal kaytarmanın hem de bedavacılığın, diğer grup üyeleri bu azaltılmış çabayı algılamasalar da ortaya çıkabilmekte olduğu ifade edilmektedir (Mulvey ve Klein, 1998: 64).

Olson (2002: 21), grup üyelerinin, toplu bir fayda sağlama söz konusu olduğunda menfaatlerini paylaşmalarına karşın, grup üyelerinin bu faydanın maliyetini ödemek hususunda ise ortak bir çıkar paylaşmadıklarını savunmaktadır. Bireysel gayretin artması, grup üyeleri arasında eşit olarak paylaşılan önemsiz bir kazanç sağladığı için, birey,

kişisel hedeflerini sürdürmek adına kaytarma davranışı gösterecektir, böylelikle hem ortak hem de kişisel çıkar elde edecektir (Earley, 1989: 566). Üstelik daha önceki çalışmalar göstermektedir ki (Jackson ve Harkins, 1985: 1199), çalışma ya da takım arkadaşlarının kaytarma davranışında bulunacağı beklentisi içerisinde olan çalışanlar, kendi çabalarını da eşit bir iş bölümü sağlamak için azaltmaktadırlar.

2.5.8. Çabanın Gereksizliği

Grup içerisinde bireylerin daha düşük performans gösterme eğiliminin bir başka nedeni olarak da çabanın gereksizliği öne sürülmektedir. Bireyler kendi çabalarının, grup performansı için önemsiz ve gereksiz olduğunu düşündüklerinde daha düşük performans sergileme eğiliminde bulunabilirler (Shepperd ve Taylor, 1999: 1156). Kerr ve arkadaşları (1983) bireylerin grup içerisinde, bağlayıcı olmayan bir görevde oldukça yetenekli olduklarını bildikleri bir iş arkadaşı ile birlikte çalışmalarını durumunda, yetenekli grup üyesi önceden belirlenmiş performans seviyesine ulaştığında bireylerin kendi kolektif çabalarını azaltma eğiliminde olduklarını ortaya koymuşlardır. Bireyde meydana gelen bu çaba azaltma eğilimi ve motivasyon kayıpları, yetenekli iş arkadaşının ya bir dizi görevde düzenli olarak başarılı sonuç almasının ya da başarısızlığa uğramasının deneyimlenmesiyle ortaya çıkabilmektedir. Bu motivasyon kayıpları, her grup üyesinin bireysel katkısı tanımlanabilir olduğunda da gözlenmiştir. Çalışanlar, grup performansı ve çıktıları üzerinde çok az etkisi olacağını düşünürlerse bir grup görevinde çok çaba sarf etmeye istekli olmayabilmektedirler (Williams, Harkins ve Karau, 2007: 300-301).

2.5.9. Bireysel Özen

Bireysel özen, kişinin kendini kendi dikkat odağına alma veya kendini fark etme sürecini ifade etmektedir. Bu teoriye göre, davranışların otokontrollü olabilmesi için üç gereklilik söz konusudur. Bu gereklilikler; öz-odaklı dikkat, dikkat çekici belirgin bir davranışsal standart ve çabaların sürdürülmesi için yeterince iyi bir sonuç beklentisi (Mullen, 1987: 125). Mullen tarafından ortaya konulan teoride, grubun birey üzerindeki etkisi, bireysel özen perspektifinden değerlendirilerek, basit bir algoritma şeklinde formüle edilmeye çalışılmıştır (Bknz. Chapman, 1991: 185).

Mullen (1983), sosyal kaytarma davranışının temelinde bireysel özenin payı olduğunu ileri sürmektedir. Buna göre, kolektif bir görevde çalışmak, bireylerin temel performans

standartlarını önemsememesine ve otokontrollerinin azalmasına yol açmakta ve bireysel farkındalıklarının azalması sonucunu doğurmaktadır. Bu durumda bireyin grup içerisindeki bireysel performansının belirlenemez olduğu kolektif performansı, bireyin grup içerisindeki bireysel performansının belirlenebilir olduğu görevlerdeki performansından daha düşük olmaktadır. Çünkü bireyler, yalnız çalışırken uygun davranış standartlarına, görev taleplerine ve performans standartlarına daha fazla özen göstermekte ve dikkat etmektedirler (Karau ve Williams, 1993: 684).

2.5.10. Sosyal Kimlik Kuramı

Tajfel (1974), gruplar arası ilişkiler üzerine odaklanarak, kişinin kimliğinin toplumsal açıdan tanımlanma biçimi üzerinde durmuş (Hogg ve Vaughan, 2014: 52) ve Turner ile birlikte grup üyeliği, grup süreci ve grup ilişkilerini inceleyen sosyal kimlik kuramını geliştirmiştir (Demirtaş, 2003: 123). Bu kuram bir sosyal psikoloji kuramıdır. Sosyal kimlik kuramı, bireylerin ait oldukları grupların başarıları aracılığıyla pozitif bir öz kimlik kazandıklarını ileri sürmektedir (Karau ve Williams, 1993: 686). Diğer bir ifade ile bu kuram, bireylerin kendilerini ve başkalarını çeşitli gruplara ait olarak algılama eğiliminde olduklarını savunmakta ve bireylerin tutumlarının, ait oldukları grupların düşünce ve davranış özelliklerinden etkilendiğini belirtmektedir (Kağıtçıbaşı, 2012: 308).

Grup birlikteliğinin yüksek olduğu ortamlarda bireyler, bireysel kimlikleriyle değil, grup kimlikleriyle davranma eğilimindedirler, bu durumda da bireyler arası farklılık azalmakta ve norma uyma eğilimi de artmaktadır (Hortaçsu, 2012: 553). Bireylerin grup normlarına uymasında ise sosyal kimlikleri belirleyici olmaktadır (Myers, 2015: 326). Grup normu, grup üyelerinin grup içi bireysel faaliyetlerinde ya da birbirleri ile karşılıklı ilişkilerinde uymak istedikleri davranış kurallarını ifade etmekte olup grubun amaçlarına uygun faaliyette bulunmasında ve başarılarının artmasında yardımcı ve düzenleyici araçlardır (Tutar, 2013: 401-402). Bu kuramın temel varsayımlarından birisi, bireylerin kendilerini üyesi oldukları sosyal grubu dikkate alarak tanımlayıp sınıflandırdıkları ve bu sınıflandırma sonucunda kendilerini gruba özdeşleştirdikleri ve bu özdeşleşme sonucunda da sosyal kimliklerinin oluştuğudur (Demirtaş, 2003: 129).

Bireyler, çalıştıkları gruba güçlü bir şekilde inandıklarında ve diğerlerinin kötü ya da düşük performanslarını telafi etmeleri gerektiğini düşündüklerinde grupta sosyal kaytarma etkisinin azaltılabileceği belirtilmektedir (Williams, Karau ve Bourgeois, 1993: 130-148). Hogg ve arkadaşları da (2004: 266) birey kendisini grup ile güçlü bir şekilde

özdeşleştirdiğinde ve görev, kimlik tanımlayıcı bir görev olduğunda bireylerin, grupta, tek başına olduklarından daha iyi performans sergileyebileceklerini ifade etmektedirler. Bu bağlamda sosyal kaytarmanın sosyal kimlik kuramı ile ilişkilendirilebileceği görülmektedir. Nitekim Karau ve Williams'ın ortaklaşa çaba modeline temel oluşturan kuramlardan bir tanesi de sosyal kimlik kuramıdır (Karau ve Williams, 1993: 681).

2.6. Sosyal Kaytarmanın Öncülleri

Sosyal kaytarmanın olası sebeplerine ışık tutmaya yönelik yukarıda ele alınan model ve teoriler açıklanmaya çalışılırken, sosyal kaytarmanın birtakım öncüllerine de kısmen değinilmiştir, ancak eksik kalan öncüllere de bu başlık altında değinilmesi uygun görülmüştür.

Latane, Williams ve Harkins (1979: 829) yapmış oldukları deneyler neticesinde, üç faktörün sosyal kaytarmanın sebebi olarak açıklayıcı olabileceğini belirtmişlerdir. Bunlar; atfetme ve eşitleme, maksimum seviyenin altında hedef belirleme ve çabanın girdi ile çıktı arasındaki durumsallığıdır.

Atfetme ve eşitleme: Çalışanlar, iş bölümü ve çalışma arkadaşlarının çabaları ile ilgili hatalı bir ilişkilendirme sürecine girdiklerinde, sosyal kaytarma davranışında bulunabilmektedirler. Bu durumu diğerlerinin beceri ya da motivasyon eksikliğine atfetmeleri de mümkün olabilmektedir. Kendi gruplarında yer alan diğer çalışanların kendileri kadar sıkı ya da verimli çalışmadıklarına inanan bireyler (güven eksikliği de söz konusu olabilir), çabaları eşitlemek adına kendi çabalarını azaltmaya gidebilmektedirler.

Maksimum seviyenin altında hedef belirleme: birlikte çalışma sonucu görevin optimizasyon (en uygun seviye) olarak algılanması, yani hedefin birlikte çalışırken daha kolay ulaşılabilir ve başarılabilir olacağının algılanması ve en üst seviyede performans sergileme gerekliliğinin bulunmadığının düşünülmesi çalışanların daha az çaba sarf etmelerine neden olabilmektedir.

Girdi-çıkıtı durumsallığı: bireyler, grup çalışmalarında performanslarını ortaya koyarken, göstermiş oldukları çabanın, sonuçlar (çıktılar) üzerinde etkisinin azaldığını düşünebilirler. Grup çalışmasında, bireyler, olumsuz sonuçlardan sakınabilir ya da "kalabalığın içinde kaybolmuş ya da saklanmış" hissine kapılabilirler ve çok çalışmalarının karşılığında olumlu sonuçlardan adil şekilde paylarına düşeni alamayacaklarını düşünebilirler. Grup içerisinde diğerleriyle birlikte çalışırken bireysel

performans değerlerinin tanımlanamaz oluşu çıktılarının olumlu ya da olumsuz olduğu durumlarda ödül ya da ceza gibi yaptırımları da birey için etkisiz kılmaktadır.

Konu ile ilgili çalışmaların zamanla artması, sosyal kaytarma davranışında belirleyici olan başka birtakım sebeplerin de ortaya konulmasını sağlamıştır. Liden ve arkadaşları (2004) çalışmalarında, sosyal kaytarma davranışının öncüllerini bir sınıflamaya giderek bireysel düzeyde ve grupsal düzeyde olmak üzere iki grup altında ele almıştır. Liden ve arkadaşlarının (2004: 285) bu çalışmasında, sosyal kaytarma iki işletmede çalışan 168 personel üzerinde çok düzeyli olarak araştırılmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgular, bireysel düzeyde, görev bağımlılığında artışın, görev görünürlüğündeki ve adalet dağılımındaki azalışın sosyal kaytarmanın ortaya çıkması ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermiştir. Grup düzeyinde ise, artan grup büyüklüğü ve azalan grup uyumu ile sosyal kaytarma düzeyinin artması ilişkili bulunmuştur. Bu çalışmada ortaya çıkan ilgi çekici bulgu ise, iş arkadaşlarının algılanan kaytarma davranışının, bireyin kendi kaytarma davranışındaki azalış ile ilişkili olduğuna yönelik bulgudur, araştırmacılar bu durumu sosyal telafi etkisine kanıt sağlayabileceği yönünde yorumlamışlardır. Liden ve arkadaşlarının sosyal kaytarma öncüllerine yönelik yapmış oldukları bu sınıflandırma dışında, literatürde farklı pek çok öncül bulunduğu görülmektedir.

Ulaşılması amaçlanan hedeflerin zorluğu ve işin türü, grupta yer alan çalışan sayısı, grubun birliktelik düzeyi, amacın önemi, bireysel katkıların belirlenip belirlenmemesi, diğer çalışanların olası katkı ve yetenekleri, grup üyelerinin kişilik özellikleri vb. pek çok husus sosyal kaytarma durumunda grup üyelerinin işbirlikçi davranma olasılıklarını etkileyebilmektedir (Hortaçsu, 2012: 547).

Çalışanların takım içerisinde yer aldıklarında çabalarını optimal şekilde koordine edememesi ya da maximum performansını sergileyebileceği yeterli hareket alanı bulamaması, kendi performanslarının dikkate alınmayacağı düşüncesi de (Yıldız, 2017: 31) sosyal kaytarmanın nedenleri arasında gösterilmektedir. Kültür ve cinsiyet unsurlarının sosyal kaytarma davranışında önemli faktörler olduğuna vurgu yapan araştırmalar da mevcuttur (Karau ve Williams, 1993).

Sosyal kaytarmanın asıl nedenlerininse daha karmaşık olabileceği ve daha güç algılanabileceği ifade edilmektedir (Dommeyer, 2007: 175). Bazı araştırmacılar, sosyal kaytarmanın öz benlik saygısı eksikliğinden (Shepperd, 1993), gereken teşvik ya da isteklendirici ödül eksikliğinden, kişinin iş partnerinin performansına yönelik yüksek

beklenti içerisinde olmasından (Williams ve Karau, 1991) veya ekipte başkalarının katkıda bulunmasına izin vermeyecek baskın iş partnerlerine sahip olmaktan (Williams vd., 1991) kaynaklanabildiğini ileri sürmektedirler.

Sosyal kaytarmanın ortaya çıkıp çıkmamasında belirleyici olabilecek literatürde yer alan diğer faktörler de aşağıda sunulmaktadır.

A) Kültür

Kültür unsurunun sosyal kaytarma davranışı gösterme eğilimi üzerinde bir farklılık yaratıp yaratmadığına yönelik yapılan araştırma sayısı oldukça sınırlı kalmıştır. Ancak yapılmış birtakım çalışmalarda önemli sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin, Gabrenya vd.'nin 1985 yılında yapmış oldukları bir çalışmada sosyal kaytarmanın kültürlerarası belirgin genellemesinin, katılımcıların, araştırma ortamındaki diğer önemli yönlendirenler tarafından değerlendirilen yetenekleri bakımından tanımsız olarak algılanan görevlerle sınırlandırılabilmesi ileri sürülmüştür. Yine bu çalışmada tanısız görevlerde, Çin gibi grup odaklı kültürlerin üyelerinin, bireysel kültürlerin üyelerinden daha az sosyal kaytarma göstereceği öngörülmüştür. Amerika Birleşik Devletleri ve Çin'de (Tayvan) altıncı ve dokuzuncu sınıf öğrencileri bireysel ve çiftli olarak ses tonlarını saymayı gerektiren bir işitsel izleme görevi gerçekleştirmişlerdir. Yaptıkları çalışmanın hipotezlerine uygun olarak, Amerikalılar bu görevde sosyal kaytarma davranışı sergilerken, Çinliler çiftli olduklarında daha iyi performans sergileyerek sosyal çaba göstermişlerdir. (Gabrenya vd. 1985: 223). Bunun yanısıra ayrıca, teknik açıdan yetenekli kişilerden oluşan çok kültürlü takımlarda (farklı kültürlerden çalışanların oluşturduğu takımlarda) sosyal kaytarma davranışında bulunma olasılığının daha az olduğu da belirtilmektedir (Aycan vd., 2016: 222).

B) Cinsiyet

Sosyal kaytarma davranışında cinsiyete göre anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur. Sosyal kaytarma eğiliminin genellikle erkeklerde kadınlara göre daha güçlü olduğu belirtilmektedir (Kugihara, 1999; Charbonnier vd., 1998: 335). Ortaklaşa çaba modeline temellendirilen görüşe göre, grup çalışmalarında özellikle beklenen, stratejik konularda erkeklerin kadınlara göre daha özenli olmaları yönündedir, oysaki bazı araştırma bulguları, sayıca fazla ekip üyesine sahip gruplarla çalışırken erkek çalışanların daha özenli çalışmalarına karşın daha fazla sosyal kaytarma davranışı

sergiledikleri, kadın çalışanların ise gruptaki birey sayısı arttıkça daha fazla çaba gösterdiklerini ortaya koymuştur (İlgin, 2010: 130).

C) Kişilik Özellikleri

Sosyal kaytarma üzerine yapılmış olan araştırmaların pek çoğu durumsal faktörler üzerine odaklanmış olup, kişilik özelliklerinin etkisi üzerine yürütülen araştırmaların sayısı görece daha sınırlı kalmıştır. Bu alanda yürütülmüş olan sınırlı sayıdaki araştırmalardan birinde protestan iş ahlakı ile sosyal kaytarma arasında negatif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiş, bu ilişkide etkileşimli adaletin aracılık etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir (Zhang ve Wang, 2017: 27). Charbonnier ve arkadaşlarının (1998: 330) araştırmasında ise kişinin benzersizlik hissi gibi kendine has duygularının sosyal kaytarmada önemli rol üstlendiği varsayılmıştır. Yani buna göre kendilerini benzersiz görmeye motive eden ve “ortalamanın üzerinde” olduğuna inanan bireylerin, sosyal kaytarma olasılıklarının yüksek olması beklenmektedir (Charbonnier vd., 1998: 331). Benzersiz olduğunu hisseden ve diğerlerinden daha iyi olduğuna inanan grup üyelerinin, bireysel iş çıktıları, tek bir grup ürünü oluşturmak üzere diğerlerinininkilerle birleştirildiğinde daha fazla sosyal kaytarma davranışında bulunacakları öngörülmüştür. Karau ve Williams’ın Ortak Çaba Modeli de bu hipotezi savunmaktadır. Bu modele göre insanlar yalnızca değerli sonuçların elde edilmesinde önemli bir araç olacağını umdukları toplu bir görev için gayret göstereceklerdir. Yine bir başka araştırma olarak narsizmle sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi ele alan bir çalışmada (Woodman vd. 2011: 285), narsist kişilik özellikleri baskın olan bireylerin görev görünürlüğü arttıkça takım içerisinde performanslarının arttığı, narsist kişilik özelliği baskın olmayan bireylerin ise, görev görünürlüğündeki değişimle birlikte performanslarında herhangi bir farklılığın söz konusu olmadığı belirlenmiştir. Performans değişimine yönelik bu bulgu bireysel performans belirlenebilir olduğunda ve görev görünürlüğü arttığında sosyal kaytarmanın azalabileceği yönünde daha önce bahsedilen görüşü desteklemektedir.

Ülke ve Bilgiç (2011: 301) ise, yazılım şirketi çalışanlarından elde ettikleri verilerle, beş faktör kişilik özelliklerinin sosyal kaytarma üzerindeki rolünü araştırmışlardır. Bulgular yalnızca dışadönüklük ve nörotizm boyutlarının sosyal kaytarmanın belirleyicisi olduğunu ve pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu bulgular daha önceki birtakım araştırma bulgularıyla da tutarlılık göstermektedir (Kichuk ve Wiesne, 1997).

D) Görevin Çekiciliği

Zaccaro'nun (1984: 99) araştırma bulguları üretkenliğin belirleyicisi olarak görev çekiciliğinin düşük olduğu durumlarda sosyal kaytarmanın meydana geldiğini göstermiştir. Ayrıca bu çalışmada yüksek görev çekiciliği koşullarında, dört kişilik grupların iki kişilik gruplardan daha iyi performans sergiledikleri bir sosyal geliştirme etkisinin de meydana geldiği belirtilmiştir.

E) Görevin Anlamlılığı

Görev anlamlılığının da sosyal kaytarmayı azaltan bir değişken olduğu belirtilmektedir (Hardy ve Latane, 1988). İşin anlamlılığı, iş hedefinin ya da amacının, bireyin kendi idealleri ve standartları ile örtüşme derecesidir. İşin gereklilikleri ile bireyin inanç, değer ve davranış unsurları arasındaki uyumu kapsamaktadır (Spreitzer, 1995: 1443). Kısaca bireyin işe yüklediği anlamı ifade etmektedir. Kesen (2015) tarafından yürütülen bir araştırma sonucuna göre, psikolojik güçlendirme boyutlarından anlamlılığın sosyal kaytarma davranışını azaltmada önemli bir role sahip olduğu bulunmuştur. Ayrıca yapılan ya da yapılacak olan görev anlamlı, karmaşık, zorlayıcı ya da ilginç olduğunda sosyal kaytarmanın azalma eğiliminde olduğu belirtilmektedir (Tutar, 2016: 308). Belirsiz rol görevleri de takım içerisinde sosyal kaytarma davranışına yol açabilmektedir (Aycan vd., 2016).

F) Adalet Algısı

Diğerlerinin adil dağılımı üstlenmediklerine ilişkin inancın da sosyal kaytarma davranışına sebep olabileceği belirtilmektedir. Başka bir ifadeyle diğerlerinin işi kendisi kadar üstlenmediğini gören bir grup üyesi işte dengeyi kendi iş gayretini düşürerek sağlamaya çalışabilmektedir (Tutar, 2016: 307).

Price, Harrison ve Gavin (2006) özellikle çalışanlar iş yerinde adaletsizlik algıladıklarında, sosyal kaytarma davranışının, adaletsizliğe bir tepki şeklinde ortaya çıkmakta olup olmadığını tartışmışlar ve çalışanların, çabalarının karşılığını alamadıklarını düşündüklerinde, performansa bağlı ödüllerin dağılımında adaletsizlik algıladıklarında işe yönelik daha az çaba harcadıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Luo ve arkadaşları (2013: 456), sosyal kaytarma davranışını etkileyen unsurlar olarak adalet algısı, adaletle ilgili memnuniyet, çalışan bağlılığı ve işten ayrılma niyetinin sosyal kaytarma ile ilişkisini incelemeye çalışmışlardır. Çin'de yer alan 43 otelde çalışan 585

katılımcı ile gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda, çalışanların sosyal kaytarma davranışında çalışan bağlılığı önemli aracılık etkisine sahipken, işten ayrılma niyetinin sosyal kaytarma davranışında temel itici güç olduğunu ve adaletle ilgili memnuniyetin çalışan bağlılığını önemli ölçüde etkilediği bilgisine ulaşmışlardır.

Latane ve arkadaşlarının araştırması, çıktılar tanımlanabilir olduğunda ve bireyler bu çıktılardan birebir sorumlu tutulabildiğinde sosyal kaytarma etkisinin ortadan kalktığına dikkat çekmiştir. Aynı zamanda çalışanların motivasyon düzeyleri ile de yakından ilişkili olduğu, hatta görev ilginç olduğunda daha az karşılaşılan bir problem olduğu belirtilmektedir (McShane ve Von Glinow, 2016: 135).

Yapılan birtakım araştırmalarda, psikolojik iklimin de sosyal kaytarma davranışını anlamlı şekilde etkilediği belirlenmiştir (Özek, 2015). Otel işletmelerinde yapılan bazı araştırmalar ise sosyal kaytarmanın işe geç kalma tutumu (Genç vd., 2016) ve işten ayrılma niyeti (Luo vd, 2013; Güçer vd., 2017: 14) üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Bu araştırmaların sonuçlarına göre çalışanların algıladığı sosyal kaytarma davranışı arttıkça işe geç kalma tutumu ve işten ayrılma niyetlerinin de artmakta olduğu belirtilmektedir.

G) Kolektivizm

Kolektivizmde, başkalarına odaklanma, kenetlenme, dayanışma, bağlılık ön plandadır. Grup üyeleri işbirliği yapmaya çoğunlukla hazır durumdadır ve grup içi paylaşılan amaç ve inançlar söz konusudur. Yani kısaca belirtmek gerekirse bireyler, toplulukçu kültürlerde grup performansına ve başarısına daha fazla önem vermektedirler (Triandis, 1983: 9; Triandis, 1989). Kolektivizmin hakim olduğu örgüt ortamlarında, sosyal kaytarma davranışının görülme olasılığının daha düşük olduğunu söylemek mümkündür. Nitekim literatürde kolektivizmin sosyal kaytarma düzeyini düşürebileceğini destekleyen çalışmalar literatürde mevcuttur (Czyz vd., 2016; Early, 1989). Kolektivizm bireyciliğin tam tersini temsil etmekte ve grup amaçlarının, bireysel amaçların üzerinde olduğuna vurgu yapmaktadır. Özellikle takım sporlarına katılım ile ilişkili olan kolektivizm, takım sporlarında yer almayan insanlara kıyasla sosyal kaytarma düzeyini düşürmektedir (Czyz vd. 2016). Bunu ortaya koyan araştırmada, Czyz ve arkadaşlarının (2016) inceledikleri araştırma sorusu, toplu bir spor disiplini olarak ya da bireysel bir spor olarak ifade edilen spor kategorisinin ve bu sporu uygulamadaki deneyim eksikliğinin sosyal kaytarma davranışının oluşumunu etkileyip etkilemediği üzerinedir. Sonuçlar, takım sporuna

katılım ile ilişkili kolektivizmin takım sporunda yer almayan insanlara kıyasla sosyal kaytarmada bulunma düzeyini azaltabileceğini desteklemiştir. Ayrıca, sonuçlar önceden bir takım sporunda yer alanların sosyal kaytarma davranışında bulunma eğiliminin azaldığını göstermiştir. Bunlara ek olarak takım çalışması sırasında bireysel çalışmalardan daha çok çaba gösterildiği bulunmuştur (Czyz, 2016: 763-764). Yine bu çalışmada vurgu yapılan bir diğer konu da; takım içindeki bireyler ne kadar çok olursa, takımdaki bireysel üyelerin çabalarının o kadar düşük olduğunun belirtilmesine karşın, bu kuralın daha önce takım sporu yapmış bireylerden oluşan gruplar için geçerli olmadığı yönündedir. Kısaca ifade edilecek olursa takım sporları deneyiminin sosyal kaytarmayı azaltan bir faktör olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca yine uzmanlığın sosyal kaytarmayı azaltıcı bir faktör olabileceği de bu çalışmada belirtilmiştir.

H) Görev Görünürlüğü ve Ödül-Ceza

Grup çalışmasını gerektiren işlerde ve örgüt yapılarında bu grup çalışmalarının her zaman bireysel performansı ve işletme performansını arttırmasını beklemek oldukça zordur. Grup büyüklüğü arttıkça bireysel eylemlerin izlenmesi zorlaştığı için daha düşük çabaya indirgenmiş sosyal sonuçlar söz konusudur. Bu anlamda sosyal kaytarmanın ortaya çıkışının çalışanın, toplam takım performansına katkısının belirlenmesinin güç olmasından kaynaklandığı ileri sürülmektedir (Price vd., 2006). Bu sebeple özellikle hizmet alanında sosyal kaytarma davranışının daha sık karşılaşılan bir durum olduğu belirtilmektedir (George, 1992).

Bir çalışanın görev görünürlüğü, büyük ölçüde bireysel performansının izlenip izlenmeyeceğine ve değerlendirilip değerlendirilmeyeceğine bağlıdır. Yani herhangi bir görev için, görünürlük seviyesi, bireysel performansın izlenmesine ve değerlendirilmesine ne ölçüde izin verdiğine bağlıdır (Jones, 1984: 686). Algılanan görev görünürlüğü ise, çalışanın, amirinin kendisinin işteki bireysel çaba ve performansının farkında olduğuna yönelik inancıdır (Kidwell ve Bennett, 1993: 446). Her bir takım üyesinin katkısı daha fark edilebilir olduğunda, sosyal kaytarmanın daha düşük seviyede yaşandığı belirtilmekte, bunun takımdaki çalışan sayısının azaltılarak ya da her bir takım üyesinin performansı ölçülerek başarılabileceğini ifade eden kaynaklar mevcuttur (McShane ve Von Glinow, 2016: 135; Kidwell ve Bennett, 1993: 446).

George' a göre (1992: 191-202), grup üyelerine ödül veya ceza verilmemesi de bireylerin sosyal kaytarma davranışı sergilemesine zemin hazırlayabilmekte ayrıca kendisine

davranışı ya da performansı sonucu ceza verilmeyeceğini düşünen çalışanı daha az çaba sarf etmeye itebilmektedir. Bunların yanı sıra görev görünürlüğünün ve içsel görev katılımının sosyal kaytarma ile olumsuz yönde ilişkili olduğunu belirtmektedir. Buna ek olarak görev görünürlüğü kontrol altında tutulduğunda içsel görev katılımının sosyal kaytarmanın önemli bir yordayıcısı olmadığını ifade etmektedir. İçsel görev katılımı, görev görünürlüğü ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkide aracı değişken görevi görmektedir. İçsel katılım düşük olduğunda, aralarındaki ilişki güçlü olmaktadır. Yüksek grup verimliliği için ödüller sağlanması da sosyal kaytarmacılığı azaltabilmektedir (Tutar, 2013: 408).

I) Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Beklenti

Kaytarma davranışı sergilenmesiyle ilgili bir diğer kritik unsur ise, kişinin başkalarının davranışlarıyla ilgili beklentisidir (Harkins ve Jackson, 1985: 457). Buna göre, kaytarma çalışmalarında ele alınan kaytarma davranışını sınırlandırıcı işlev gören diğer değişkenler (görev zorluğu vb.) göz önünde bulundurulduğunda, başkalarının katkılarına yönelik beklentiler birey ve grup performansı arasındaki farklılıklarda belirleyici olabilmektedir.

Yine kaytarma davranışını ortaya çıkarabilecek hususlardan bir diğeri de grupta yer alan diğer bireylerin '*nasıl olsa işi yapan birileri var*' şeklindeki düşünce tarzıdır. Bunu sosyal boyuttaki bir araştırma bulgusuyla örneklendirmek gerekirse; Almanya'da yapılan bir araştırmada, mülteci krizi ile ilgili olarak, bireylere, başkalarının mültecilere yardım desteğinde buldukları hakkında bilgiler sunulmuş ve bu durumun bireylerin yardım etme isteklerini nasıl etkilediği sosyal kaytarma davranışı ekseninde araştırılmaya çalışılmıştır. Bireylerin, mültecileri destekleyen diğer insanlar hakkında bilgiye sahip olduklarında ya tanımlayıcı bir normdan etkilenebilecekleri ve buna göre hareket edebilecekleri ya da başkalarının zaten yardım işi yaptığını algılayarak sosyal kaytarma davranışı sergileyebilecekleri öngörülerini sınanmıştır. Katılımcılara, ülke genelinde mültecilere yardımda bulunan girişimlerin yer aldığı bir Almanya haritası gösterilmiş, kontrol grubundaki katılımcılara ise harita gösterilmemiş ve yardım girişimlerinin bilgisi sunulmamıştır. Daha sonra tüm katılımcılara mültecilere yardım etmeyi isteyip istemedikleri sorulmuştur. Araştırma bulguları katılımcıların, kontrol grubunda yer alan katılımcılara kıyasla yardım konusunda daha az istekli olduklarını göstermiştir. Katılımcılara projelerin desteklenmesi hakkında bilgi verilmesi, sosyal kaytarma ile sonuçlanmıştır (Schindler ve Reese, 2017: 1).

Sosyal kaytarma hem kişinin algıladığı önemsizlik hem de başkalarına yönelik çabaları ile ilgili beklentilerinden etkilenebilmektedir (Earley, 1989: 566). Bu savı destekleyen pek çok çalışma bulunmaktadır. Kerr ve Bruun, 1983 yılında yayınlanmış olan algılanan önemsizlik ile ilgili bir çalışmalarında, bağlayıcı (ortak) ve ayırıcı işlerde birey ve grup performansını incelemişler ve performansın yalnızca en yetenekli kişi tarafından belirlendiği ayırıcı bir görevde, en az yetenekli kişiler kaytarma davranışında bulunurken en yetenekli grup üyelerinin ise kaytarma davranışı sergilemediği sonucuna ulaşmışlardır. Performansın tüm grup üyelerinin ek katkıları tarafından belirlendiği bağlayıcı ortak bir işte ise, en yetenekli grup üyeleri görevi daha önemsiz hissettiklerini ileri sürerek kaytarma davranışında bulunmuşlardır.

J) Ayırtedilebilirlik ve Değerlendirme Potansiyeli

Harkins ve Jackson tarafından yapılan araştırmanın verileri, sosyal kaytarmayı ortadan kaldırmak için, katılımcıların Williams, Harkins ve Latane (1981) tarafından önerildiği gibi iş çıktılarının yalnızca bireysel olarak tanımlanabilecek olduğunu hissettiklerinde değil aynı zamanda kendi iş çıktılarının iş arkadaşlarının iş çıktıları ile karşılaştırılarak değerlendirilebileceğini hissettiklerinde de geçerli olduğunu göstermektedir (Harkins ve Jackson, 1985). Weldon ve Gargano'nun (1988) araştırması da sosyal kaytarmanın bireysel sorumluluk koşulları altında azaldığını ortaya koymaktadır. Szymanski ve Harkins (1987) de çalışmalarında, değerlendirmenin sosyal kaytarma üzerinde oynadığı role odaklanmışlar ve değerlendirme potansiyelinin sosyal kaytarmanın ortaya çıkmasında önemli role sahip olduğunu savunmuşlardır.

Sosyal kaytarmanın ortaya çıkmasında sosyal faktörlerin rolünü açığa kavuşturmak için yoğun çaba gösterilmiştir. Ancak birtakım faktörlerin etkisi ihmal edilmiştir. Örneğin, grup çalışmalarında bir değerlendirme potansiyelinin mevcut olmamasının, bireylerin sosyal kaytarma davranışında bulunmasına zemin hazırlayabildiği bilinmektedir. Ancak bazı bireylerin grup çalışmalarında değerlendirilme eksikliğine yönelik olarak diğer bireylere oranla daha fazla duyarlı olup olmadığı belirsiz kalmıştır (Charbonnier vd., 1998: 330).

K) Algılanan Kaytarma

Latane ve arkadaşlarının (1979) öne sürdükleri sosyal kaytarma teorisine göre, iş arkadaşlarının sergiledikleri kaytarma davranışları çalışanın kendisinin de kaytarma davranışı içerisine girmesine neden olabilmektedir. Bireyler, diğer çalışma arkadaşlarının

kaytaracağı beklentisi içerisinde girdiklerinde, kendilerince hakkaniyeti sağlamak için kaytarma davranışında bulunabilmektedirler (Jackson ve Harkins, 1985). Bazı araştırmalar göstermektedir ki kişi sayısının fazla olduğu takımlarda çalışanların, kişi sayısının az olduğu küçük takımlarda çalışanlara oranla, iş arkadaşı sosyal kaytarma algıları (arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışında bulunduğuna yönelik algıları) daha yüksektir (Buz, 2011: 4). Daha basit bir ifadeyle takımın çalışan sayısı arttıkça, çalışma arkadaşlarının kaydardığı düşüncesi de yaygınlaşabilmektedir. Grup büyüklüğü arttıkça sosyal kaytarmanın arttığını destekleyen başka çalışmalar da literatürde mevcuttur (Harkins ve Petty, 1982; Sorkin vd, 2001).

L) Grup Büyüklüğü

Artan grup büyüklüğü ile performansta düşüşler görülmekte olduğu belirtilmektedir (Early, 1989: 565). Bazı araştırmacılar grup büyüklüğü arttıkça sosyal kaytarmanın görülme olasılığının da artacağı görüşünü savunmaktadır (Strong ve Anderson, 1990: 61). Grup büyüklüğünün sosyal kaytarmayı etkileyen unsurlardan biri olduğunu, grupta yer alan çalışan sayısı arttıkça sosyal kaytarmanın da artmakta olduğunu ortaya koyan araştırmalar da literatürde mevcuttur (Alnuaimi vd., 2010: 222; Aggarwal ve O'Brien, 2008). Aggarwal ve O'Brien (2008) in öğrenci grupları üzerinde yapmış oldukları bir araştırmanın sonucuna göre, grup çalışması gerektiren bir projenin kapsamı ve projeye atanan öğrenci grubunun büyüklüğü arttıkça, sosyal kaytarma davranışında bulunma sıklığı artmaktadır. Ayrıca proje süresince çok sayıda akran değerlendirmesinin sosyal kaytarmayı azalttığı sonucuna ulaşmışlardır. Abernethy ve Lett de (2005), 70 öğrenci üzerinde yürüttükleri bir araştırma sonucunda ekip çalışmalarında öğrencilerin memnuniyetini belirleyen en önemli yordayıcılardan birinin ekipte free-rider (hazıra konucu/bedavacı) probleminin bulunmaması olduğunu belirlemişlerdir. Yine bir başka araştırmada, Seta, Paulus ve Schkade (1976: 47) büyük takımlara rekabetçi talimatlar verildiğinde bu takımların karmaşık bir görev için daha küçük takımlardan daha kötü performans gösterdikleri, işbirlikçi talimatlar verildiğinde ise daha iyi performans gösterdiklerini bulmuşlardır. Grup çalışmalarında sosyal kaytarmayı önleyebilmek için sosyal psikologlar şu özelliklerin yürürlükte olması gerektiğini belirtmektedirler: a) grup hedefleri karmaşık, ilginç ve motive edici olmalı, b) bireysel hesap verebilirlik, her bir grup üyesinin katkılarını veya katkı eksikliğini saptama yeteneğine sahip bir izleme prosedürüyle sağlanmalı ve c) bireysel katkıları doğru bir şekilde yansıtacak bir ödül sistemi kullanılmalıdır (Myers,1990).

M) Grubun Birbirine Bağlılığı

Grubun birbirine bağlılığı (group cohesiveness) grupta yer alan bireylerin birbirine yakınlıklarını ve takımın bir parçası kalma arzularını tanımlamaktadır (Williams ve Duray, 2006: 594). Grubun üyelerini birbirine bağlayan ve karşılıklı düşkünlüğü teşvik eden özellikleri olarak da ifade edilmektedir (Aronson vd., 2012: 505). Grubun birbirine bağlılığının uzun zamandan beri sosyal kaytarma açısından önde gelen değişkenlerden biri olarak kabul edildiği belirtilmektedir. Grup üyeleri birbirinden hoşlanmadığında ve birbirlerine karşı bağlılık hissetmediklerinde sosyal kaytarmaya eğilimli olabilmektedirler. Tam tersi durumda ise, yani grupta yer alan bireyler ‘biz’ kavramına inandıklarında, sosyal kaytarmayı diğer grup üyelerini hayal kırıklığına uğratan, güven sarsıcı bir davranış olarak yorumlayabilmektedirler (Liden vd., 2004: 290). Birbirine bağlılık düzeyleri yüksek gruplar, grup normlarına daha fazla uyma eğilimindedirler, eğer grup normları çok çalışma, grup için zaman harcama, en iyisini yapma yönündeysen, tutkunluk verimliliği arttırabilmekte; grup standartları boş verme, az çalışma vb. yönündeysen grubun bağlılığı verimliliği azaltabilmektedir (Taylor vd., 2015: 318).

Literatürde grubun birbirine bağlılığının sosyal kaytarma ile negatif ilişkili olduğunu destekleyen araştırmalar mevcuttur (örn., Karau ve Hart, 1998; Liden vd., 2004). Karau ve Hart (1998: 185), sosyal kaytarmanın birbirine bağlı gruplarda azaltılabileceğini ya da ortadan kaldıracabileceği hipotezini test etmek üzere bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bir konu hakkında birbiri ile güçlü bir şekilde çelişen, orta derecede çelişen ve birbiriyle çelişmeyen (hem fikir olan) üç farklı sınıflamadan oluşan ve birbirine yabancı olan çalışma grupları üzerinde test etmiştir. Araştırma öncesi bu sınıflamayı yapabilmek için katılımcılara 30 tartışmalı konu ile ilgili (kürtajdan silah kontrolüne kadar pek çok tartışmalı konuyu kapsayan) anlaşmayı ve uyuşmazlığı belirleyen ve her bir meseleye atfedilen kişisel önemi değerlendiren Likert tipi ölçek kullanılan sosyal konular anketi uygulanmış ve gruplar bu anket sonuçlarına göre oluşturulmuştur. Sonrasında gruplara tartışma ve fikir oluşturma görevi verilmiştir. Örneğin, 12 dakika içinde bir nesne (örn., bıçak) için mümkün olduğunca fazla sayıda kullanım üretmeleri istenmiştir. Araştırma sonucunda sosyal kaytarma yalnızca, uyumsuz (düşük bağlılığa sahip) ya da orta derecede uyumlu olan gruplarda ortaya çıkarken, oldukça uyumlu (yüksek bağlılığa sahip) gruplarda yer alan bireylerin eşit ve sıkı bir şekilde çalıştıkları görülmüştür.

N) Yönetici/ Lider Rolü

Grup üyeleri, çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerinin kalitesini, işi başarmak ve grubun hedeflerine ulaşmak için önemli olarak algılamazsa, sosyal kaytarmanın artması muhtemeldir. Bu kapsamda proje sonuçlarına ve grup üyeleri arasında liderliğin varlığına odaklanmanın, grup üyelerinin bireysel sosyal kaytarma davranışlarını azaltmasının muhtemel olduğunu savunan görüşler mevcuttur (Baker ve Thompson, 2014: 3). Pek çok araştırma, lider desteğinin proje ekibi performansı üzerinde etkilerinin bulunduğunu ortaya koymuştur. (Kale, 2015; Ellemers vd., 2004). Lider ve yönetici desteğinin sosyal kaytarmanın ortaya çıkma potansiyelini azaltmada etkili olabileceğini ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur (Baker ve Thompson, 2014: 7).

Çalışanlar, yöneticilerinin azalan çabayı çabucak fark edeceğini düşündüklerinde ve bu azaltılmış çabanın kendilerine olumsuz sonuçlar doğuracağını hissettiklerinde, bu durum çalışanların çaba azaltımı konusuna daha temkinli yaklaşımlarına sebep olabilmektedir. Yani diğer bir ifadeyle bu durum çalışanların çabalarını azaltmasında caydırıcı olabilmektedir. Pek çok meslekte çok sayıda çalışan, izlenmesi zor pozisyonlarda çalışmaktadır (örneğin, servis, satış vb.). Ancak doğrudan denetim işletmeler ve yönetimler için yüksek maliyet anlamına gelmektedir. Yöneticilerin, daha dar bir kontrol alanına (kendi altında bulunan çalışan sayısını azaltması) sahip olmasını gerektirir. (Bennett ve Naumann, 2005: 120-121).

Örneğin, uzaktan kontrol teknolojisi sayesinde çalışanlar ofislerinden uzakta iken ofis bilgisayar ekranlarına erişebilmekte ekranlarında belge açabilmektedirler. Ya da program yazılımlarındaki zamanlayıcı özellikleri, çalışanların uyurken gecenin ortasında e-postaların gönderilmesini sağlayabilmektedir. Yani teknoloji işletmelere, çalışan performansını daha yakından izleme fırsatı vermesinin yanı sıra, çalışanların, çabalarını saklı tutma yeteneklerini de geliştirmelerine zemin hazırlamıştır (Bennett ve Naumann, 2005: 121). Bu çelişkili durumun sosyal kaytarmanın tespit edilmesini de zorlaştırmakta olduğu söylenebilir.

Bu sayılanlar ve benzeri sebeplerle, doğrudan denetimle uğraşmanın zorlukları göz önüne alındığında, daha verimli olduğu düşünülen iş tasarımı, ödül sistemi, çalışan seçimi gibi yöntemler ön plana çıkabilmektedir (Bennett ve Naumann, 2005: 121). Örneğin çalışan seçiminde yöneticiler, özgecilik ve bağlılık algıları yüksek çalışanları işe alarak, çalışma grubunun sosyal kaytarmaya yatkınlığını azaltabilirler. Ayrıca liderlik becerisi yüksek

kişileri görev görünürlüğü düşük olan işlerde görevlendirmenin de sosyal kaytarma üzerinde etkili olabileceği öne sürülmektedir (Baker ve Thompson, 2014: 7). Yöneticilerin, çaba ile performans arasında net bir bağlantı kuracak ve yüksek çabayı adil olarak ödüllendirecek bir teşvik sistemi oluşturabilmeleri de önemli görülmektedir (Bennett ve Naumann, 2005: 122).

Vveinhardt ve Banikonyte (2017: 83) örgüt ortamında sosyal kaytarmanın gelişmesine zemin hazırlayan üç temel sorun alanı tespit etmişlerdir. Bunlar; çalışanların bireysel sosyal kaytarma eğilimi, yönetimin kalitesi ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin kalitesidir. Ayrıca yapmış oldukları araştırmanın bulguları, sosyal kaytarmanın ortaya çıktığı örgütlerde çoğunlukla; yöneticilerin, motivasyon, örgütsel iklim, çalışanların uyumu ve organizasyona bağlılıkları ve ilgili diğer konularda yeterli yetkinliğe sahip olmadıklarını göstermiştir. Tüm bunlar göz önüne alındığında, sosyal kaytarmanın yönetici ve liderlik kavramları ile olan yakın ilişkisi ön plana çıkmaktadır.

2.7. Sosyal Kaytarmanın Azaltılabilmesine Yönelik Tedbirler

Grup, grup süreçleri ve grup çalışmaları uzun yıllardır, sosyal psikolojiden yönetime, sosyolojiden psikolojiye pek çok bilim alanında araştırmacılar tarafından dikkat çeken ve üzerinde çalışılmakta olan konular arasında yer almaktadır. Bir görevde bir arada çalışan takım üyelerinin birbirine bağımlı olması ve sinerji içinde çalışması takım çalışmalarının temelinde yer alan unsurlar arasındadır. Grup çalışmalarında bireysel çabanın ve performansın artması da genel olarak beklenen sonuçtur. Ancak araştırmalar göstermektedir ki, bireylerin çaba ve performansları grup içerisinde birtakım şartlara bağlı olmak kaydıyla, azalma eğilimi de gösterebilmektedir. Sosyal kaytarma olarak tanımlanan bu çabayı azaltma eğilimi sonucu oluşan (Latane vd. 1979) davranış, bireysel, sosyal ve toplumsal düzeyde birçok negatif sonuç doğurabilmektedir.

Sosyal kaytarma bir örgüt veya işletmenin başarısında pek çok olumsuz etkiye neden olabilmektedir. Çalışanların çabalarının azalmasına sebep olarak iş verimliliğini etkiler, ayrıca çalışma çabalarını azaltan çalışanların başarı beklentilerini de düşürebilir (Mulvey ve Klein, 1998: 64). İşletmelerin amacı sıradan insanların olağanüstü şeyler yapmasına olanak sağlamaktır ve bir işletmenin liderliğinin ölçüsü bu nedenle performans ruhu olarak ifade edilmektedir (Drucker, 2009: 408). Performanstan bütün bir ekibin sorumlu olduğu göz önüne alındığında, sosyal kaytarmanın en önemli sonuçlarından birisi grup

performansının düşmesidir. Ayrıca takım üyeleri arasında güven ortamının bozulmasına da sebep olmaktadır.

İstenmeyen örgütsel davranışlardan birisi olan sosyal kaytarma davranışının azaltılması ve önlenmesi işletme yönetimleri açısından oldukça önemlidir. Bilindiği üzere kaytarma davranışı işletme maliyetlerini arttırmakta ve verimliliği düşürmektedir. Kaytarma davranışına neden olan durum ve sebeplerin bilinmesi bu noktada önemli görülmektedir. Literatür incelendiğinde sosyal kaytarma kavramı ile ilgili çalışmaların artmakta olduğu ve yapılan araştırmalarda sosyal kaytarma davranışını etkileyen pek çok faktör olduğunun ortaya konulduğu görülmektedir.

Örgütler açısından ele alındığında sosyal kaytarma davranışının azaltılabilmesi oldukça önemlidir. Grup çalışmasının gün geçtikçe önemli bir hal aldığı örgüt ortamında, olumsuz örgütsel davranış olarak sosyal kaytarmanın mümkün olan en düşük seviyeye çekilebilmesi için çeşitli çözümler bulunmaya çalışılmaktadır. Literatürde, grup çalışmalarında sosyal kaytarmayı azaltmak için birtakım önerilere yer verilmektedir. Bunlar;

- Her bir takım üyesinin katkısını daha görünür / tanınır hale getirmek
- İşi yeniden tasarlayarak daha ilginç (daha fazla iş zenginliği) hale getirmek
- Takım üyeleri tarafından önemli olan veya değer verilen takım hedeflerini belirlemek
- Takımdaki üyeliğine değer veren üyelerin sayısını arttırmaktır (McShane ve Von Glinow, 2016: 135).

Yine bir başka kaynakta sosyal kaytarma davranışını azaltmaya yönelik birtakım tedbir ve tekniklere değinilmektedir (Singh, 2015: 311). Bunlar da şu şekildedir:

- Her bir bireyin katkısı tanımlanabilir hale geldiğinde sosyal kaytarma davranışı azaltılabilir. Bireyler kendi katkılarının başkaları tarafından tanımlanıp değerlendirilebilir hale geldiğine inanırlarsa sosyal kaytarma davranışında bulunma eğiliminin ortadan kalkması muhtemeldir.
- Yüksek grup üretkenliği ya da yüksek performans için ödüller belirlemek yine sosyal kaytarmayı azaltabilmektedir. Literatürde bunu ortaya koyan araştırmalar da mevcuttur (örn, Shepperd ve Wright, 1989).

- Görevin daha anlamlı, zor fakat ilgi çekici hale getirilmesi ile de sosyal kaytarma azaltılabilmektedir. Görev uğraştırıcı ve merak uyandırıcı olduğunda bireylerin kaytarma olasılığı azalmaktadır.
- Başarılı bir görev performansına yönelik grup üyelerinin bağlılıklarını ve sorumluluklarını arttırarak sosyal kaytarma azaltılabilir.
- Görevin görünür değerini ya da önemini arttırmak da sosyal kaytarmayı azaltabilir.
- Grupta yer alan bireylere, birtakım performans standartları getirilirse, örneğin başkalarının ne kadar performans sergiledikleri ya da kendi geçmiş performansları gibi, sosyal kaytarma eğilimleri azaltılabilir.

Tüm bu hususların birlikte ele alınmasıyla sosyal kaytarma eğiliminin azaltılmasının muhtemel olduğu belirtilmektedir (Singh, 2015: 311).

BÖLÜM 3: POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE

Örgüt başarısının temel unsurları arasında yer alan insan kaynağının sahip olduğu nitelik, yetenek ve olumlu-olumsuz davranışlar uzun yıllardır üzerinde araştırma yapılan konular arasında yer almaktadır. Özellikle emek yoğun iş alanlarında çalışanların tutum ve davranışları, örgütsel performans üzerinde belirleyici olabilmektedir. Seligman'ın öncülük ettiği çalışmalarla yaşam sürecinde pozitifliğin önemi uzun zaman önce fark edilmiş ve bir alan olarak pozitif psikolojinin gelişimiyle iş yerinde çalışanların hayatlarını iyileştirmek için olumlu psikoloji ilkelerini benimseme ihtiyacı yakın zamanda tespit edilmiştir.

Bu kapsamda öncelikle pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış kavramları üzerinde durulacak, sonrasında pozitif psikolojik sermaye kavramı ile boyutları açıklanacaktır.

3.1. Pozitif Psikoloji

Özellikle II. Dünya Savaşı sırasında savunma ve hasar ile ilgili endişelerin artması psikoloji bilim alanını hastalık ve tedavi etme üzerine yoğunlaşmaya itmiştir. Diğer bir ifade ile patolojiye yönelmiş bir alan ön plana çıkmış, bu süreçte birey, grup ve toplum düzeyinde güçlü yönlerin terapideki öneminin göz ardı edilmesi söz konusu olmuştur (Çetin Gündüz, 2016: 41-42).

Önceleri insan davranışının karanlık yönüne odaklanan psikoloji bilimi ve örgütsel psikoloji alanları, pozitif psikoloji akımı ile birlikte pozitif duygulara ve geliştirilebilir bilişsel yeteneklere de yönelmeye başlamıştır. Pozitif psikoloji bireysel, örgütsel ve grup düzeyinde ele alınarak gelişime katkıda bulunan süreçlerin incelenmesi ve bunu sağlayan koşulların belirlenmesi üzerine yoğunlaşmıştır (Gable ve Haidt, 2005: 103).

Maslow'un 1954 yılında çıkan "Motivasyon ve Kişilik" adlı kitabında yer alan "Pozitif Psikolojiye Doğru" başlıklı son bölümde geçen pozitif psikoloji kavramı, uzun bir süreç sonrası 1990'lı yılların sonunda Seligman ve arkadaşları tarafından sorgulanmaya başlanmış ve pozitif psikoloji yaklaşımı olarak gelişmeye başlamıştır. Yeni bir psikoloji akımı olarak ortaya çıkan pozitif psikoloji, bireyin yetersizlikleri ya da eksiklikleri üzerinde durmak yerine güçlü yanlarına odaklanıp bireyin kapasitesini geliştirme yoluna gitmiştir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). "Psikoloji bilimine insanların yeteneklerinin, güçlü yönlerinin ve potansiyellerinin farkına varmalarını sağlama misyonunu kazandırabilmek" amacıyla ortaya çıkan pozitif psikoloji yaklaşımı (Erkutlu,

2015: 131), bireyleri ve toplulukları nelerin güçsüzleştirdiği yerine, nelerin geliştirdiğine odaklanmaktadır. Seligman ve Chikszentmihalyi (2000) pozitif psikolojiyi “olumlu duygular, pozitif kişilik özellikleri ve pozitif organizasyon bilimi” olarak tanımlamaktadırlar. Sheldon ve King (2001), pozitif psikolojiyi sıradan insanın güçlü yanları ve erdemleri üzerine yürütülen bilimsel çalışma alanı olarak tanımlamakta, ortalama bir insanı ele alarak neyin işe yaradığını, nelerin doğru olduğunu ve nelerin geliştirilebilir olduğunu bulmaya çalıştığını ifade etmektedirler.

Pozitif psikolojinin amacı yaşamın olumsuz, hoş olmayan, sıkıntılı yönlerini göz ardı etmek değildir. Aksine bu alanda araştırmalar yapanlar, olumsuzlukların, insanı sıkıntıya sokan durumların, işlevsiz aile sistemlerinin, etkisiz kurumların varlığını tüm yanlarıyla kabul etmektedirler (Gable ve Haidt, 2005: 105).

Psikoloji alanına farklı bir bakış açısı getiren pozitif psikoloji, insanların sağlıklı ve zinde işleyişi, yeteneklerinin geliştirilmesi ve kişisel tatminin artırılmasıyla ilgilenen bir alandır. Pozitif psikoloji bilimsel olarak, olumlu deneyimler ve pozitif kişisel özellikler, iyi ve güçlü yönlerle ilgilenir. Tüm bu özelliklerin bireylerin ve toplumların gelişmesine yardımcı olduğu belirtilmektedir (Carr, 2011: 14). Olumlu duyguların, sağlığı, öznel iyi oluşu ve psikolojik esnekliği optimize edebileceğini destekleyen çalışmalar da mevcuttur (Fredrickson, 2000: 2).

Olumlu duyguların olumsuz duyguların yokluğundan daha fazlasını ifade ettiği belirtilmektedir (Fredrickson, 2000: 2). Bu bağlamda olumlu duyguların, olumsuz duyguları düzenlemek için faydalı araçlar olarak kullanılabilmesi görüşünde olan araştırmacılar mevcuttur (Fredrickson ve Levenson, 1998: 191). Bu araştırmacılar yapmış oldukları çalışmada olumlu duyguların, olumsuz duyguların yarattığı kardiyovasküler olumsuz etkileri azalttığını belirtmektedirler. Aşırı ve uzun süreli olumsuz duygular, bireyler ve toplum için çok çeşitli sorunları tetikleyebilmektedir. Korku ve endişe örneğin fobileri tetikleyebilmekte, diğer kaygı bozuklukları ve akut ve kronik stres ile birlikte, bağışıklık sistemini tehlikeye atabilmekte ve stresle ilişkili fiziksel bozukluklara duyarlılıklar oluşturabilmektedir (Fredrickson, 2000: 2). Bazı bireyler için, üzüntü ve kederin şiddetli olması durumunda, iş verimliliğinde kayıplar da gündeme gelmektedir (Coryell vd., 1993: 720).

Peterson (2006: 20) pozitif psikolojinin 3 temel unsuru olduğunu belirtmektedir. Bunlardan ilki *pozitif öznel deneyim*, mutluluk, refah, zevk, umut, iyimserlik ve olumlu

duyguları içerir. İkincisi, **pozitif kişisel özellikler**, yetenekler, ilgi alanları, yaratıcılık, bilgelik, değerler, karakter güçleri, anlam, amaç, büyüme ve cesareti kapsar. Üçüncü olarak **pozitif kurumlar** ise, pozitif aileleri, okulları, işletmeleri, örgütsel toplulukları ve toplumu kapsar. Grup düzeyi olarak da adlandırılan bu seviye başka bir ifadeyle, pozitif vatandaşlığı, toplulukları ve kuruluşları incelemektedir (örneğin, özgecilik, hoşgörü ve iş ahlakı gibi). Burada ifade edilen pozitif kurumların, pozitif özelliklerin gelişimini ve sergilenmesini kolaylaştırdığı ve bunun da pozitif öznel deneyimleri kolaylaştırdığı ifade edilmektedir (Hefferon ve Boniwell, 2014: 3).

Pozitif psikoloji alanındaki gelişmeler ivme kazandıkça, iş hayatındaki etkileri psikologlar ve uygulayıcılar tarafından da kabul görmüştür. Pozitif psikoloji günümüzde, örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi ve örgütle ilgili yapılan çalışma alanlarında da oldukça güncel bir konu olarak yer almaktadır.

Pozitif psikoloji yaklaşımını benimseyen organizasyonlar, verimliliği arttırabilir, iş hacmini düşürebilir ve personelin iyi oluş düzeyini yükseltebilirler (Hefferon ve Boniwell, 2014: 218). Yakın dönemde yapılmış çalışmalar, kariyer ile iyi oluşta başarılı olan bireylerin kendi çalışma ortamlarında düzenli olarak güçlü yönlerini kullanabildiklerini ortaya koymuştur. Çalışanların kendi güçlü yönlerini kullanarak, kullanmayanlara göre, altı kata kadar daha fazla işleriyle meşgul olduğu bulunmuştur. Ayrıca güçlü yönlerini kullanan bireyler haftalık 40 saatlik çalışma süresinden keyif aldıklarını; bu yönlerini kullanmayanlar ise 20 saatlik çalışma süresinden dolayı yıprandıklarını belirtmişlerdir (Rath ve Harter, 2010).

3.2. Pozitif Örgütsel Davranış

Pozitif psikolojinin örgüt ortamına yansımalarından biri *pozitif örgütsel düşünce okulu* (*Positive Organizational Scholarship-POS*) yaklaşımı diğeri ise *pozitif örgütsel davranış* yaklaşımıdır. Bu yaklaşımlardan pozitif örgütsel düşünce okulu (POS), hem örgütler hem de örgüt mensubu bireyler için olağanüstü sonuçlar üreten örgüt içi dinamikleri anlamaya çalışmaktadır (Fredrickson, 2008: 163).

Michigan Üniversitesi araştırmacıları tarafından ortaya atılmış olan POS hareketi, kriz vb. olumsuz şartların hakim olduğu dönemlerde örgütlerin bu süreçlerden kurtularak etkililiğini artırabilmesine yardımcı olacak pozitif örgütsel özelliklere vurgu yapmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 156). POS, insanların durumunu iyileştirme arzusunun evrensel olduğunu ve bunu yapabilecek kapasitenin de pek çok sistemde gizli olduğunu

savunmaktadır. Bu anlamda POS, pozitif çıktı süreçlerini ve örgütlerin ve çalışanlarının niteliklerini incelemektedir. POS, pozitif durumları ve bu durumlarla ilgili dinamikleri ve sonuçları anlamaya çalışmaktadır. Pozitif olaylarla ilgili olarak bunları mümkün kılan unsurlara (örneğin; süreçler, yetenekler, yapılar, yöntemler), motivasyonlara (örneğin; cömertlik, fedakarlık, bencillikten uzak katkılar) ve bunlarla ilgili çıktılara veya etkilere (örneğin; zindelik, anlamlılık, neşe, kaliteli/yüksek nitelikli ilişkiler) dikkat çekmektedir (Cameron, Dutton ve Quinn, 2003: 4).

POS, belirli bir düşünme biçimini, değer yönelimini ve örgütsel araştırmaya yönelik bir alanı temsil etmektedir. Örgütlerde, insanların güçlü yönlerinin gelişimine, çalışanlarda dayanma gücünün, canlılığın artmasına, dayanıklılık ve iyileştirmenin mümkün kılınmasına, olağanüstü bireysel ve örgütsel performans gelişimine yönelik dinamiklere odaklanmaktadır. Örgütsel performansın olumlu yönünü incelemektedir (Bernstein, 2003: 267).

Gelişen pozitif psikoloji alanına paralel olarak gelişen pozitif örgütsel davranış ise, çalışanların pozitif psikolojik yeteneklerine odaklanmakta ve bu yeteneklerin ölçülebilir ve geliştirilebilir olduğunu ortaya koymaktadır (Luthans, 2002; Luthans ve Youssef, 2004). Pozitif örgütsel davranış alanı, birçok araştırmacıya insanların iş-yaşam dengelerini iyileştirmek, örgütsel işleyişi geliştirmek, onların güçlü yönlerini vurgulayan çalışma ortamını oluşturmak için altyapı oluşturmuştur. Örgüt içerisinde pozitif davranışlar geliştirilmesine odaklanmaktadır.

Luthans (2002: 59)'a göre pozitif örgütsel davranış, günümüz işyerlerinde “performans gelişimi için insan kaynaklarının ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkili bir şekilde yönetilebilir pozitif güçlü yönlerine ve psikolojik kapasitelerine yönelik çalışma ve uygulama alanını” ifade etmektedir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere pozitif örgütsel davranış, tutum, kişilik, motivasyon, liderlik gibi pek çok örgütsel davranış kavramı ile ilgili bütünleştirici bir yapıya işaret etmektedir. POB yalnızca geçerli bir şekilde ölçülebilen ve performans iyileştirmesi ile sonuçlanabilen psikolojik durumları içermektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 158). Ölçülebilir ve geliştirilebilir olması, teori ve araştırma temelli olması ve özellikle de duruma-öзgü bir yapıya sahip olması pozitif örgütsel davranış alanının önemini vurgulamaktadır (Luthans, 2002: 59). Bir başka ifade ile, pozitifliğin, pozitif örgütsel davranış çerçevesi içerisinde kendisine psikolojik kaynak kapasitesi olarak yer bulabilmesi için, şu bilimsel kriterleri sağlaması gerekmektedir; a) teori ve araştırmaya dayalı ve geçerli şekilde ölçülebilir olmalı b) durumsal olmalı

(örneğin, değişime ve gelişime açık olmalı) ve kanıtlanmış bir performans etkisine sahip olmalı (Youssef ve Luthans, 2007b: 775). Pozitif örgütsel davranış (POB) kapasiteleri, öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılığı içermekte ve bunların hepsi birden pozitif psikolojik sermaye olarak adlandırılmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 157).

Her iki yaklaşımda birbirini tamamlar nitelikte olmakla birlikte, POS konuya makro düzeyde (örgütsel düzeyde), POB ise daha çok mikro düzeyde (bireysel düzeyde- bireysel psikolojik nitelik ve performans iyileştirme) yoğunlaşma eğilimindedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 10). Ayrıca POB tümevarım yöntemini (bireyden örgüte), POS ise tümdengelim yöntemini (örgütten bireye) kullanmaktadır (Donaldson ve Ko, 2010: 179).

3.3. Pozitif Psikolojik Sermayeye Temel Oluşturan Bazı Teoriler

Pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikoloji alanının gelişmesine katkıda bulunan çeşitli kuramlar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları, Pozitif Duygu genişletme ve inşa etme teorisi (Broaden-and-Build Theory) (Fredrickson, 2001), Mutlu/Verimli Çalışan Teorisi (Happy/Productive Worker Thesis) (Cropanzano & Wright, 2001) ve Duygusal Bulaşma Teorisi (Emotional Contagion Theory) (Hatfield, Cacioppo & Rapson, 1993).

3.3.1. Genişletme ve İnşa Etme Teorisi

Pozitif duygu genişletme ve inşa etme teorisi ilk kez Michigan Üniversitesinden Fredrickson tarafından 1998 yılında ortaya atılmış olup yaygın olarak test edilmiş ve desteklenmiştir (Fredrickson, 1998). Fredrickson kendi laboratuvarında genişletme ve inşa etme teorisine temel oluşturacak bir dizi çalışma yapmıştır. Bu çalışmalarını yürütürken katılımcılara sevinç, hoşnutluk gibi pozitif duyguların yanı sıra korku ve öfke gibi negatif duygular hissetmelerine neden olacak film videoları göstermişlerdir. Her bir videodan sonra katılımcılardan izledikleri olayların gerçek hayatta olması halinde hissedecekleri duygular karşısında, yapmayı isteyeceklerini düşündükleri her şeyin listesini yapmaları istenmiştir. Olumlu duyguların çok daha geniş düşünce-eylem repertuarına yol açtığı görülmüştür (Carr, 2016: 26).

Buradan hareketle bu teori, pozitif duyguların, bireylerin düşünce ve eylem dağarcığını (yaratıcı problem çözme becerileri gibi) geliştirdiğini ve genişlettiğini ayrıca pozitif örgütsel davranış da dahil olmak üzere kişisel ve sosyal kaynaklarını oluşturduğu yönünde psikolojide yer alan görüştür. Bu kuram, pozitif duyguların dikkati genişleterek,

büyük resmi görmeye yardımcı olacağını ileri sürmektedir (Coşkun ve Gültepe, 2013: 84). Kaygı, öfke gibi pek çok negatif duygu, bireylerin anlık düşünce-eylem dağarcığını daraltarak bireylerin kendilerini korumaya almasına sebep olurlar, pozitif duygular ise anlık düşünce-eylem dağarcığını genişleterek kişisel gelişim ve dönüşüm için potansiyel oluşturan, kalıcı kişisel kaynak yaratımı fırsatları sunarlar (Carr, 2016: 25).

Pozitif duyguların yalnızca olumsuz duyguları bertaraf etmekle kalmayıp, yanı sıra bireylerin süregelen alışkanlık biçimlerini genişlettikleri ve olumsuz duygularla başa çıkmak için kişisel kaynaklarını geliştirmelerine yardımcı olduğu da belirtilmektedir (Fredrickson, 2000: 1).

3.3.2. Mutlu/Verimli Çalışan Teorisi

1930'lardan beri, çalışan iyi oluşu ve verimlilik arasındaki ilişkiye yönelik yoğun bir ilgi söz konusudur (Zelenski vd., 2008: 521). Duygular ve iş hayatına yansımaları bu yıllarda pek çok araştırmaya konu olmuştur (Kornhauser ve Sharp, 1932; Fisher ve Hanna, 1931). Örneğin Kornhauser ve Sharp'ın (1932: 393) çalışmasında, bir grup kadın fabrika işçisinin bireysel duygularını ve tutumlarını etkileyen etkenler anket ve görüşme yöntemleriyle araştırılmış, çalışanların departmanlarındaki memnuniyetsizliklerin idarenin doğasından kaynaklandığı, kötü idarenin harekete geçirdiği olumsuz duyguların diğer alanlara da yayılma eğiliminin bulunduğu, ayrıca memnuniyetsizlik endişe gibi olumsuz duyguların en belirgin ve yaygın olanının işten çıkarılma ya da iş kaybı korkusu olduğu belirtilmiştir.

İyi oluş ve performans arasındaki ilişkiyi açıklamada kullanılan ve etkili modellerden kabul edilen, “mutlu çalışanlar, mutsuz çalışanlardan daha iyi performans sergileyeceklerdir” görüşü mutlu-verimli çalışan teorisinin temel düşüncesini oluşturmaktadır (Ayala vd., 2017: 1378). Bu görüşün savunucuları mutlu bir çalışanın iyi bir çalışan olduğunu düşünmektedirler (Hosie vd., 2006: XIII). Mutlu/verimli çalışan teorisinin temellerinin, yüksek düzeyde iş performansının, mutsuz çalışanlara kıyasla, mutlu çalışanlara atfedildiği Hawthorne çalışmalarına dayandırıldığı söylenebilir (Hosie vd., 2006: 3).

3.3.3. Duygusal Bulaşma Teorisi

Bireyin, diğer bir bireyin duygularından etkilenebileceği, duyguların bulaşıcı olma potansiyelinin yüksek olduğu araştırmacılarca uzunca süredir üzerinde durulan bir konudur (Doherty, 1997: 131). İlk kez Hatfield, Cacioppo ve Rapson (1993: 96) öncülüğünde ileri sürülen Duygusal Bulaşma Kuramı, bireyin, bir başka bireyin duygusal deneyimini veya duygu gösterimini taklidine yönelik eğilimi olarak tanımlanmaktadır.

Diğer bir ifadeyle, duygusal bulaşma, başkalarının duygusal, fizyolojik ve duygusal durumlarını ve hareketlerini alma eğilimidir. Ayrıca Hatfield ve arkadaşları bu teori kapsamında duygusal bulaşıcılığın temel mekanizmalarından birinin otomatik taklit olduğunu (ifade, ses, duruş ve hareketlerin başka bir bireyinki ile senkronize edilmesi) ileri sürmüşlerdir (Prochazkova ve Kret, 2017: 100).

Duygusal bulaşma farklı seviyelerde (duygusal, motor, fizyolojik ve duyuşsal) meydana gelen çok düzeyli bir olgu olarak ifade edilmektedir. Örneğin, birisi bizim mimiklerimizi taklit ettiğinde, bizimle aynı duygusal durumu yaşadığı anlamına gelmemektedir. Bunun nedeni olarak da motor kasların tek başlarına her zaman tam duygusal deneyime, yani ilgili psikolojik duyguya uzanamamasıdır (Prochazkova ve Kret, 2017: 100).

Ayrıca literatürde, birbirine bağlı bir yönelime sahip olan bireylerin, yüksek derecede bağımsızlık ve bireysellik duygusuna sahip olan bireylere göre duygusal bulaşmaya karşı daha savunmasız oldukları belirtilmektedir. Bazı boyutlar için de cinsiyet farklılıkları bulunduğu ileri sürülmektedir. Örneğin, kadınların başka bireylerin duygusal durum ipuçlarına, erkeklere oranla, daha fazla ilgi göstermekte olduğu ve duygusal ifadeleri yorumlama konusunda daha fazla beceriye sahip oldukları belirtilmektedir (Domagalski, 1999: 843).

Hatfield ve arkadaşları (1993: 96) duygusal bulaşmanın kişisel ilişkilerde önemli olduğunu altını çizmektedirler. Örneklendirmek gerekirse, takım üyelerinin deneyimlediği pozitif duygusal bulaşma, iş birliğini arttırmakta, çatışmaları azaltmakta ve görev performansını arttırmaktadır (Barsade, 2002: 644). Duygusal bulaşma olgusu, örgütsel analizleri aydınlatmada da birtakım olanaklar sunmaktadır. Duygusal bulaşma üzerine yapılan bir takım ampirik araştırmalar, statü ve gücün örgüt çalışanlarının duygularını nasıl etkilediği konusunu aydınlatma potansiyeline sahip olmakla kalmayıp aynı zamanda, etkileyici bir üyenin duyguları diğer çalışanlara bulaştığında ve olumlu davranışlar ortaya çıkardığında takım düzeyinde dinamiklerin de daha iyi anlaşılmasını

sağlayabileceği ileri sürülmektedir (Domagalski, 2017: 843). Ayrıca duygusal bulaşmanın empati ve dayanışmayı arttırabileceği, uyumlu bir takım yaratabileceği, psikolojik bağlılığı arttırabileceği ve motive olmuş bir iş gücü yaratabileceği belirtilmektedir. Yanı sıra paylaşılan duygular, bireyleri en azından geçici olarak da olsa bir tür “grup zihnine” dönüştürmeye yardımcı olabilmekte ve bireylerin fenomenolojik olarak birbirine bağlanmasına yardımcı olmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1995: 114).

3.4. Pozitif Psikolojik Sermaye

Kuramsal temelini pozitif psikoloji yaklaşımından alan pozitif psikolojik sermaye, performans üzerinde etkili olan ve ölçülebilen, geliştirilebilen bir kavramdır (Luthans ve Youssef, 2004: 152). Pozitif psikolojik sermaye kavramı ilk kez 1997 yılında Goldsmith tarafından kullanılmış olup, bireylerin kendileri hakkındaki görüşleri, işe karşı olan tutumları, etik uyumlulukları ile yaşama karşı olan genel yaklaşımlarını içeren ve psikolojide bireysel üretkenliği tanımlayan kişilik özellikleri olarak ifade edilmektedir (Goldsmith vd., 1999: 815). Kısaca “bireyin pozitif psikolojik gelişme hali” şeklinde tanımlanabilmektedir (Luthans ve Youssef, 2007). Bireysel verimlilik ekseninde ele alınan kişilik özelliklerine dayanmaktadır (Gohel, 2012: 35).

Örgütsel alanda ise, insan kaynaklarının geliştirilmesine ve yönetilmesine yönelik yeni bir yaklaşıma dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda “bireysel seviyede kişisel gelişim ve performansı teşvik eden, örgütsel seviyede ise insan sermayesi ve sosyal sermayenin bir unsuru olarak performans artışı ile verimlilik artışı, yatırım getirisi ve rekabet avantajı yaratan psikolojik sermaye, her türlü örgütsel yapılanma açısından elde edilmesi ve yönetilmesi gereken bir güç” olarak ifade edilmektedir (Çetin ve Basım, 2012: 122; Wright, 2003). Bu doğrultuda hem kişisel hem de örgütsel verimlilik ve performans artışında önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışan davranışlarıyla örgütsel çıktılar arasında bağlantı kurmaktadır (Abbas ve Raja, 2012: 8). Ramlall (2008)’in konuyla ilgili yapmış olduğu nicel araştırma sonuçları da bunu desteklemektedir. Araştırma sonuçlarına göre pozitif psikoloji, pozitif örgütsel davranış ve çalışan performansı arasında pozitif ilişkiler bulunmaktadır (Ramlall, 2008: 1580). Jung ve Yoon’un (2015: 1135) çalışmasında da otel çalışanlarının tutumlarının ve örgütün etkinliğinin arttırılmasında pozitif psikolojik sermayenin önemli bir performans faktörü olduğu doğrulanmıştır. Avey ve arkadaşları (2011: 135) ise pozitif psikolojik sermaye

düzeıı yüksek çalışanların, yüksek performans sergilemek için uzun süre daha fazla çaba göstermelerinin muhtemel olduğunu ifade etmektedirler.

Pozitif örgütsel sermaye, “alışanların zayıf noktalarına odaklanmaktansa güçlü taraflarını açığa çıkarmaya çalışan, bu güçlü yönlerin ardındaki psikolojik unsurları ölçmeye, geliştirmeye ve yönetmeye çalışmak suretiyle işyerinde performansta iyileşmeleri hedefleyen yaklaşım” olarak tanımlanmakta olup “özyeterlilik”, “umut”, “iyimserlik” ve “esneklik” olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır (Tutar, 2014: 355-356). Luthans ve arkadaşları da psikolojik sermaye yapısını en iyi açıklayan psikolojik niteliklerin özyeterlilik, umut, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik olduğunu öne sürmektedirler (Luthans ve Youssef, 2004). Pozitif psikolojik sermayenin boyutları olarak ifade edilen bu kavramların kısa açıklamaları ise;

Özyeterlilik: Görevlerin tamamlanmasında başarılı olma yolunda gerekli çabanın sarf edilme zorunluluğunu kabul edip sürece dahil olmak için yeterli özgüvene sahip olmak

İyimserlik: Mevcut durumda ve gelecekte başarılı olma hakkında olumlu düşünce ve davranışlara sahip olmak

Umut: Başarıya ulaşmak için, hedefler yönünde azimle devam etmek ve gerektiğinde hedefe ulaşma yollarını değiştirebilmek

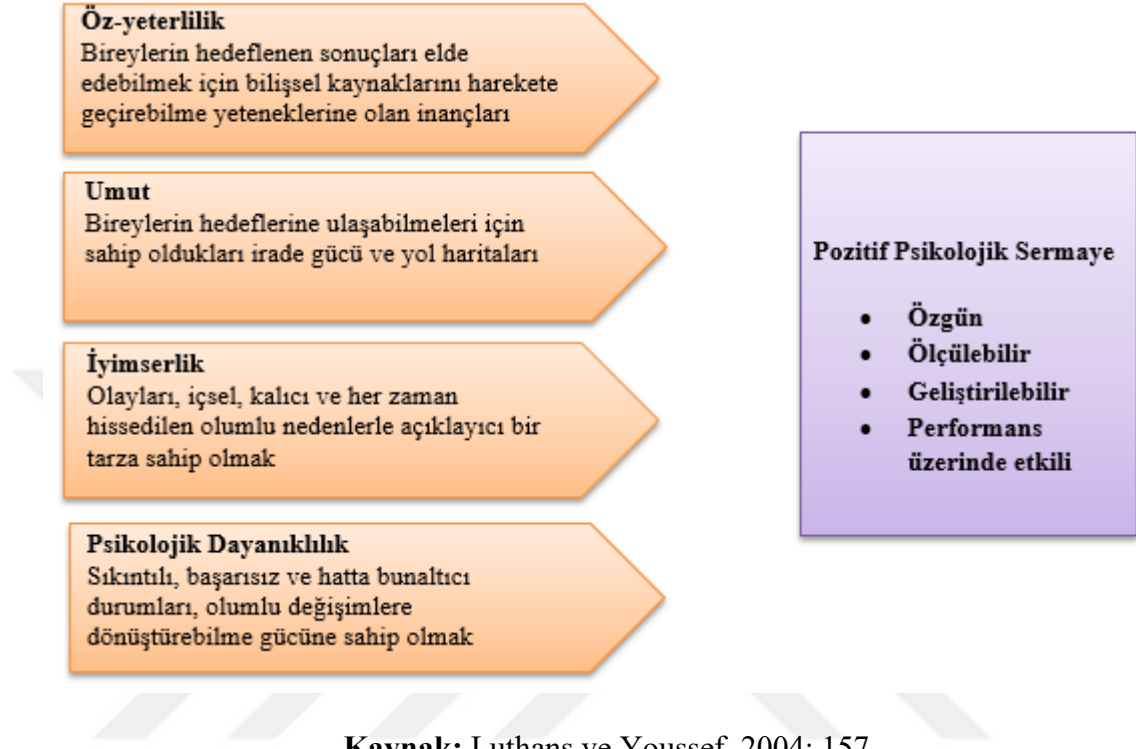
Dayanıklılık: Sorunlar ve zorlu süreçler tarafından kuşatıldığında dahi kendini toparlayarak güçlü olmak ve yoluna devam etmek (Larson vd., 2013: 29) şeklinde ifade edilmektedir.

Pek çok alanda pozitif olana ve iş yerinde pozitifliğin etkilerine yönelik ilginin artması, çalışanların pozitifliğinin performansla ne tür bir ilişki içerisinde olduğunun anlaşılmasını önemli ve gerekli kılmıştır. Literatürde yer alan önceki araştırmalar, pozitif psikolojik sermayenin olumlu iş çıktılarını geliştirdiğini, verimsiz çalışma davranışlarını azalttığını göstermektedir (Walumbwa vd., 2009; Luthans vd., 2007).

Her ne kadar psikolojik sermayenin dört boyutunun her biri ayrı ayrı psikoloji literatüründe dikkate değer araştırmalarda yer bulmuş olsalar da, bu dört kaynağın bir araya gelerek oluşturdukları çekirdek yapı (pozitif psikolojik sermaye) ortak sinerjik bir kapasite oluşturmaktadır (Walumbwa vd., 2010: 940). Bu sayılan bileşenlerden dayanıklılık, tepkisel bir fenomen olmasına rağmen, umut proaktiftir, iyimserlik ise dışsal yüklemelere bağlıdır ve olumsuz sonuçlardan uzaktır, umut kendiliğinden başlatılan

çıktılar ve eylemlerle ilgili olup pozitif hedeflerle bağlantılıdır (Jensen ve Luthans, 2006: 261). Pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinin özet hali Şekil.16'da sunulmaktadır.

Şekil 16: Pozitif Psikolojik Sermaye Bileşenleri



Çalışanlar, fiziksel çaba, biliş ve duygu olmak üzere üç tür enerjiye odaklanırlar. Yüksek düzeyde psikolojik sermayeye sahip olan çalışanların fiziksel olarak, stresle başa çıkma, riskleri yönetme ve iyi oluşlarını sağlamak için yeni şeyler deneme hususunda etkili olmaları muhtemeldir. Bilişsel olarak ise, sonuçlarla ilgili daha olumlu olma, görevlerini yerine getirme becerilerine sahip olma ve sıkıntıya uyum sağlamaya yönelik daha pozitif ve güçlü biliş enerjisine sahip olma eğilimindedirler. Duygusal olarak, psikolojik sermaye pozitif duyguları arttırabilmekte, bu da çalışanın tutum ve davranışlarını etkileyebilmektedir (Xu, 2017: 979).

Literatürde yapısal olarak daha fazla sosyal etkileşime sahip olan hizmet endüstrilerinde pozitif psikolojik sermayenin diğer endüstrilere göre daha fazla etkisinin bulunduğuna yönelik bulgular mevcuttur (Avey vd., 2011: 146). Meta analize dayalı bu çalışma ayrıca PPS'nin çalışanların tutum, davranış ve performansını belirlemede önemli rolü olduğunu da ortaya koymuştur. Avey ve arkadaşları (2011: 149) ayrıca bu meta analiz araştırmasının sonucundan hareketle, genel olarak insan kaynakları yöneticilerinin ve insan kaynaklarının gelişimi ile ilgilenenlerin pozitif psikolojik sermayenin işyerinde

istenilen sonuçlarla ve özellikle de çalışan performansı ile güçlü ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğundan emin olabileceklerini ifade etmişlerdir. Luthans ve arkadaşları tarafından yürütülen deneysel araştırmalar, pozitif psikolojinin kısa süreli eğitim programlarıyla, hatta online kurslarla dahi (Luthans, Avey ve Patera, 2008b: 209) geliştirilebildiğini ve bunun sonucunda da performansın iyileştirildiğini göstermiştir (Luthans vd., 2010: 41).

Pozitif psikolojik sermaye kimi araştırmacılarca, çalışanların ortaya koydukları davranışlarla performans ve verimlilik arasında bağlantı kurmaya yardımcı olan bir birikim olarak ifade edilmektedir (Tösten ve Özgan, 2017: 880). Yüksek PPS'ye sahip çalışanların yüksek iş doyumuna sahip oldukları, arkadaşlarına ve üstlerine işle ilgili olumlu katkıda bulunduğu ve bu çalışanların örgütsel adanmışlık ihtimallerinin yüksek olduğu ifade edilmektedir (Jung ve Yoon, 2015: 1135).

Lider-üye etkileşim teorisinin çalışanların psikolojik sermayeleri ile kariyer başarıları arasında düzenleyici etkisinin olup olmadığına yönelik Çin'de yürütülen bir araştırmada, çalışanların psikolojik sermayelerinin kariyer memnuniyetinde ve kariyer gelişiminde olumlu etkisinin olduğu, aynı zamanda lider-üye etkileşiminin bu etkileşimde kısmi aracılık etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Zhao vd., 2017: 7). Çalışanların psikolojik sermayelerinin artması ile, memnuniyetlerinin (çalışan memnuniyeti) ve örgütsel bağlılık tutumlarının arttığı, stres düzeylerinin ise düşmekte olduğunu ileri süren çalışmalar da literatürde mevcuttur (Şen vd., 2017: 164). Avey ve arkadaşları (2009: 685-686) yapmış oldukları araştırmada, yüksek PPS sahibi çalışanların işlerinde nispeten daha az stres yaşadıklarını ve buna bağlı olarak mesleğini değiştirme niyetinin az olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışanlarda bir baskı unsuru oluşturan stresin zararlı etkilerinin, sinizm davranışlarının, tükenmişlik eğiliminin pozitif psikolojik sermaye düzeylerindeki artışla azaldığı Çalışkan (2015: 378) tarafından hastane çalışanları üzerinde yapılan araştırma ile de doğrulanmıştır. Singhal ve Rastogi'nin (2018: 458) Hindistan üretim sektörü çalışanları üzerinde yürüttükleri araştırmanın bulguları da pozitif psikolojik sermayenin, öznel iyi oluşun ve kariyer bağlılığının yordayıcısı olduğunu göstermiştir. Pozitif psikolojik sermaye düzeyi yüksek, yani umutlu, iyimser, dayanıklı ve öz-yeterliliği yüksek çalışanlar kariyerlerine daha fazla bağlılık hissetmektedirler. Görüldüğü üzere pozitif psikolojik sermaye kariyer bağlılığı için de bir belirleyici olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bir başka araştırma ise, çalışanların psikolojik sermayesinin öz-liderlik becerileri üzerinde kısmi etki yarattığını, farklı öz-liderlik davranışlarının farklı psikolojik sermaye faktörlerinden, özellikle de umut ve iyimserlik alt boyutundan etkilendiğini ortaya koymuştur (Kızrak vd., 2017: 797).

Pozitif psikolojik sermayenin örgütsel alanda istenilmeyen işgören davranışlarıyla da negatif ilişkili olduğuna yönelik çalışmalar mevcuttur. Bunlar arasında işgören devamsızlığı (Avey, Patera ve West, 2006), sinizm (Çalışkan ve Erim, 2010; İnce, 2012), tükenmişlik (Çalışkan ve Erim, 2010; Çetin, Şeşen ve Basım, 2013) gibi negatif örgütsel davranış unsurları yer almaktadır.

Pozitif psikoloji, pozitif deneyimlere üç zaman boyutuna göre yaklaşmaktadır; bunlar (1) geçmiş; iyi oluş ve yaşam doyumu, (2) şimdi; mutluluk ve akış gibi kavramlara odaklanır, (3) gelecek ise; iyimserlik ve umut kavramlarını içerir (Hefferon ve Boniwell, 2014: 3).

Şekil 17: Pozitif Psikolojik Sermayeye Doğru Gelişen Sermaye

Rekabet Avantajı İçin Gelişen Sermaye



Kaynak: Luthans, Luthans ve Luthans (2004: 46).

Şekil 17’de de görüldüğü üzere, pozitif psikolojik sermaye, diğer sermaye unsurlarının “Neye sahipsin?, Ne biliyorsun?, Kimi tanıyorsun?” sorularından farklı olarak, “Kimsin?” sorusunu sorarak, bireyin özüne, kim olduğuna, güçlü ve pozitif yönlerinin neler olduğuna dikkat çeken önemli bir sermaye türü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışanların olumlu yönlerini öne çıkaran ve geliştirilebilmesi yoluyla da örgütlere rekabet avantajı elde etme fırsatı sunan pozitif psikolojik sermaye kavramı, kişisel ve

örgütsel performansın geliştirilmesi ve yönlendirilmesine yönelik geliştirilebilir yapısıyla dikkat çekmektedir. Luthans vd. (2006)'nin çalışması bu kavramın, bir grup eğitimi sırasında yapılan kısa uygulamalarla geliştirilebileceğini ortaya koymuştur. Ayrıca, umut, öz-yeterlilik, iyimserlik ve dayanıklılıktan oluşan pozitif psikolojik sermayenin ölçülebilir, geliştirilebilir ve daha etkili bir iş performansı için yönetilebilir olduğu ifade edilmektedir (Luthans vd., 2004: 47).

Pozitif psikolojik sermayenin örgütsel düzeydeki öncüllerinden bazıları, çalışan bağlılığı, örgütsel adalet, işyerinde sosyal destek ve otantik liderlik; bireysel düzeydeki öncülleri ise mizah duygusu ve olumlu duygular olarak belirtilmektedir (Srivastava ve Maurya, 2017: 205).

Bazı araştırma sonuçları psikolojik sermayenin, çalışanların performansı, örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermiştir (Lifeng, 2007). Ayrıca çalışanların adalet algılarının pozitif psikolojik sermayelerini ve iyilik hallerini pozitif ve anlamlı etkilediği yapılan bazı çalışmalarda doğrulanmıştır (Çelik vd., 2014: 559). Nevşehir ilinde yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinde 181 çalışan üzerinde yürütülen bir çalışmada ise pozitif psikolojik sermayenin dayanıklılık ve iyimserlik boyutları ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiş, bu boyutların iş tatminini pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir (Kaplan ve Biçkes, 2013: 233).

Avey ve arkadaşları (2006) tarafından yürütülmüş olan araştırmanın sonuçları çalışanların isteyerek ya da istemeyerek sergiledikleri işe devamsızlık davranışı ile psikolojik sermayeleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Çalışkan ve Pekkan (2017: 29) psikolojik sermayenin ve örgütsel desteğin işe yabancılaşma üzerindeki etkilerini savunma sanayi sektöründe görev yapan çalışanlardan elde ettikleri veriler üzerinden incelemişler ve çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri ve algıladıkları örgütsel desteğin işe yabancılaşma duygusunun azaltılmasında/ortadan kaldırılmasında önemli değişkenler olduğunu ortaya koymuşlardır.

Öğretmenler üzerinde yürütülen diğer bir çalışmada, öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif yönde etkilediği; iş doyumunun, psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık arasında aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Çakmak ve Arabacı, 2017: 890). Öğrenciler üzerinde yapılan bir başka araştırma ise (Carmona-Halty vd., 2018), öğrenmeye yönelik pozitif duygular ile

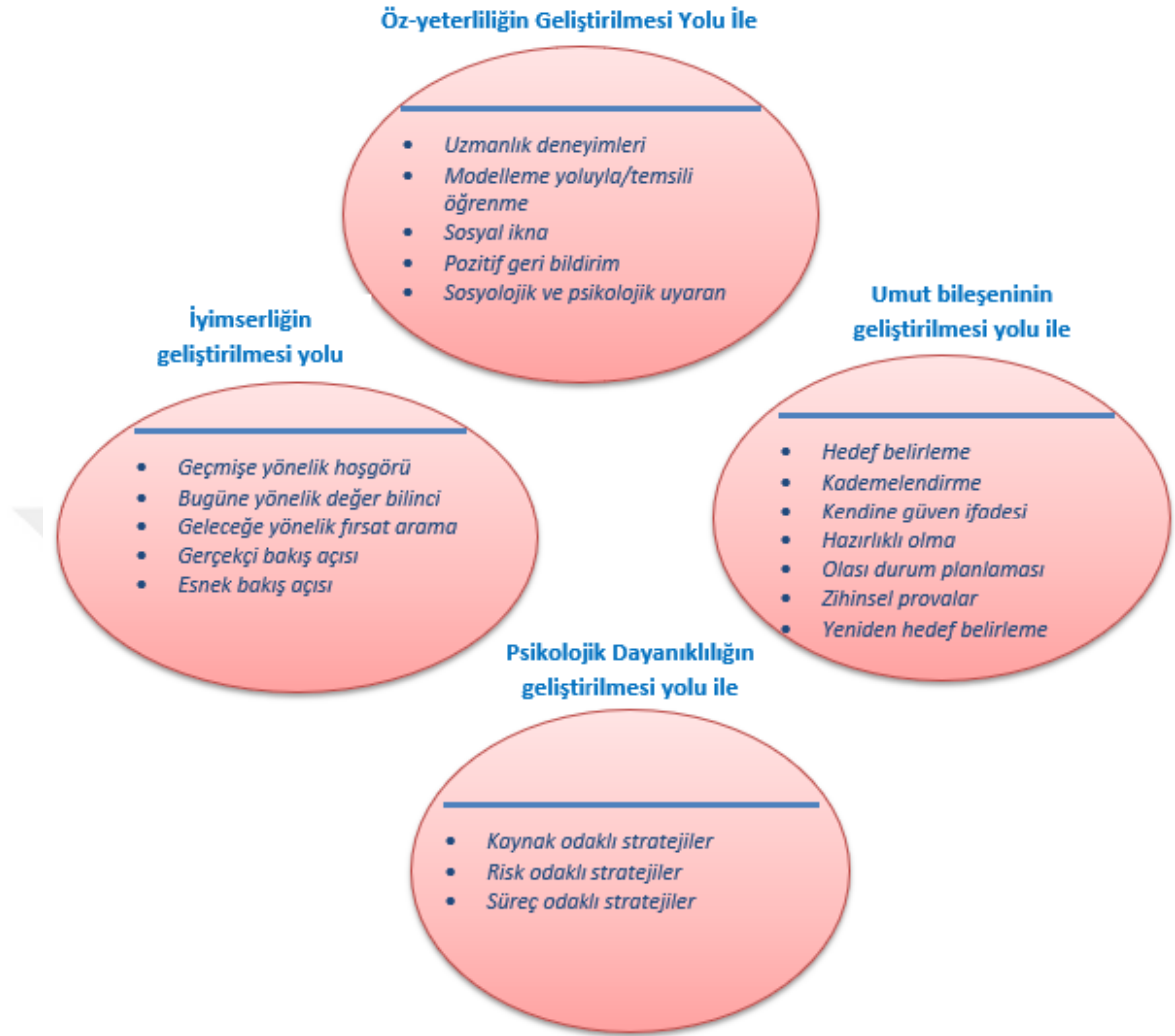
akademik performans arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolünü incelemiştir. Bulgular pozitif psikolojik sermayenin akademik başarı ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermiştir. Yani pozitif psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan öğrenciler daha iyi akademik performans sergilemektedirler. Ayrıca, öğrenmeye yönelik pozitif duyguların pozitif psikolojik sermaye ile doğrudan ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Literatürde yer alan çalışmalarda pozitif psikolojik sermayenin ölçülmesine yönelik sıklıkla kullanılan ölçek, Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen ölçektir. Çetin ve Basım (2012) tarafından bu ölçeğin Türkçe'ye uyarlandığı çalışmada, Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından oluşturulan bu pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin 4 boyutlu yapısı doğrulanmış ve ayrıca ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu 235 kişilik alt ve orta düzey yöneticiden oluşan bir örnekleme ortaya konulmuştur.

Çeşitli çalışmalar, örgütsel davranış kapsamında yer alan diğer kavramlar kadar, pozitif psikolojik sermayenin de ülkemizde araştırma konusu yapılmasını ve örgütsel vatandaşlık davranışı, liderlik gibi konularla ilişkisinin araştırılmasını önermektedir (Erkmen ve Esen, 2013: 29; Düzgün ve Yeşiltaş, 2017: 437). Ayrıca kavramın farklı örgütsel ve bireysel çıktılarla ilişkilendirildiği bilimsel çalışmaların ve tezlerin sayısının da literatürde artmakta olduğu görülmektedir. Tüm bunlar, konuya verilen önemin artmakta olduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Rekabet avantajı elde etmek isteyen her işletmenin, yönetim yaklaşımlarını ve psikolojik sermaye gelişimlerini, benzersiz ve işletmeye özgü hale getirebilmesi, kendi durum ve gerçeklerine uyarlayabilmesi oldukça önemli görülmektedir. Luthans ve Youssef (2004: 24) özellikle pozitif psikolojik sermaye yönetiminin, insanların yeteneklerini, güçlü yönlerini ve psikolojik kapasitelerini, verimli, etik ve sürdürülebilir sonuçlara ulaşmaya ve rekabet avantajı sağlamaya yönelik etkili bir şekilde yönlendirebileceğini vurgulamaktadırlar. Ayrıca pozitif psikolojik sermaye takım çalışması gerektiren işlerde iyi ve uyum içinde çalışabilmesi için de gerekli görülmektedir (Singhal ve Rastogi, 2018: 468).

Şekil 18: Pozitif Psikolojik Sermaye Yönetimi – Uygulanabilecek Teknikler



Kaynak: Luthans ve Youssef, 2004: 150.

3.5. Pozitif Psikolojik Sermaye Temel Bileşenleri

Pozitif psikolojik sermayenin Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından ortaya konulan ve öz-yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılıktan oluşan dört boyutuna yönelik detaylı açıklamalar aşağıda yer almaktadır.

3.5.1. Özyeterlilik

(Kendi Etkinliğine Duyulan İnanç)

Sosyal-Bilişsel Kuramın bir parçası olan öz-yeterlilik kavramı, Bandura (1989, 1994) tarafından kişinin olası durumlarla baş edebilmesi için gerekli olan davranışları sonuç alınca kadar sürdürebileceğine yönelik bireysel algı ve inancı olarak tanımlanmıştır.

Bireyin, verilen bir görevi başarıyla sonuçlandırabileceğine ilişkin inancı olarak tanımlanan öz yeterlilik, bireyin belirli bir görevi başarıyla tamamlayabilmek için yeteneğe, motivasyona, doğru yol algılamasına ve olumlu bir duruma sahip olduğu konusundaki inancıdır (McShane ve Von Glinow, 2016: 48). “Belirli koşullarda, belirli bir görevi başarıyla yapmak için gereksinim duyduğu motivasyon, bilişsel kaynaklar ve davranış biçimini sergileme noktasında bireyin kendisine duyduğu güven ve kendisi hakkındaki kanaati”ni (Tutar, 2014: 356) ifade eden öz-yeterlilik, aynı zamanda benlik kavramıyla da ilişkili genel bir özelliktir.

Öz-yeterlilik inancının bireyin motivasyonu, iyilik hali, öz denetim ve kişisel başarısı için temel niteliğinde olduğu belirtilmektedir (Tarhan, 2016: 178). Öz-yeterlilik, belli bir bağlamda belirli bir görevi başarılı şekilde yürütmek için gerekli olan motivasyonu, bilişsel kaynakları ve hareket tarzlarını harekete geçirme yeteneğine ilişkin bir bireyin inancına (veya güvene) işaret etmektedir (Stajkovic ve Luthans, 1998b: 66). Algılanan öz yeterlilik ve kişisel hedefler, motivasyon ve performans becerilerini arttırmaktadır (Bandura and Locke, 2003: 87). Kendisini yüksek oranda yeterli gören çalışanlar, zorlayıcı görevleri yerine getirebilmekte, zorlayıcı görevleri özellikle üstlenebilmekte ve bu istikrarlı davranışlarını yaşadıkları olumsuz durumlar karşısında dahi sürdürebilmektedirler.

Pozitif örgütsel davranış açısından önemli görülen öz-yeterlilik faktörünün özellikle iş performansı ile oldukça güçlü bir ilişkisi olduğu belirtilmektedir (Stajkovic ve Luthans, 1998: 240). Bireylerin, faaliyetleri için ne kadar enerji ve çaba harcayacakları, zorluklarla karşılaştıklarında kendilerini nasıl daha çok motive edip kararlılıkla devam edecekleri gibi pek çok özellik öz-yeterlilik inancı ile ilgilidir (Pajares, 2002). Yüksek öz-yeterlilik sahibi bireylerin, zor ve uğraştırıcı kişisel hedefler belirledikleri için diğer bireylere göre başarılı performans sergilemelerinin daha olası olduğu belirtilmektedir (Bandura and Locke, 2003: 87). Özellikle, Stajkovic ve Luthans (1998) tarafından yapılan 114 çalışmanın bir meta analizi, öz-yeterlilik oranının işle ilgili performansla pozitif ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

İnsanların hayatları boyunca sayısız görevi yerine getirirken yaşadığı başarı ya da başarısızlıklar, vermeleri gereken birçok kararın doğal olarak etkilenmesine neden olmaktadır. Bunun yanı sıra sahip oldukları bilgi ve beceriler de yapmayı ya da yapmamayı seçecekleri şeylerde kritik rol oynayacaktır (Pajares, 2002). Çünkü insanların motivasyon düzeyleri, duygusal halleri ve hareketleri, nesnel olarak gerçek olandan çok,

inandıklarına dayanmaktadır (Bandura, 1997: 2). Bundan ötürü, insanların davranış biçimleri, insanların başardıkları şeylerden ziyade, başarabileceklerini düşündükleri şeylerden (yetenekleri hakkında sahip oldukları inançlardan) etkilenmektedir (Pajares, 2002).

Öz-yeterlilik düzeyi yüksek olanların “yapabilirim” şeklinde bir düşünce tarzına sahip oldukları ifade edilmektedir (McShane ve Von Glinow, 2016: 48). Stajkovic ve Luthans (1998b: 66), düşük özyeterlilik algısı olan çalışanların ise, çabalarını zamanından önce durduracaklarını ve buna bağlı olarak da görevde başarısız olacaklarını ifade etmektedir.

İnsanlar hem bireysel hem de toplu faaliyetlerde buldukları için öz-yeterlilik de hem kişisel hem de toplumsal bir yapıdır. Kolektif yapılar toplu yeterlik (ortak etkililik) duygusu geliştirirler. Burada kastedilen yeterlik, bir grubun amaçlara ulaşma ve istenen görevleri yerine getirme becerisine dair ortak bir inançtır (Pajares, 2002).

Öz-yeterlilik inançları bireyin başarısını ve iyi oluşunu sayısız yolla arttırabilir. Öz-yeterlilik duygusu ne kadar yüksek olursa, emek, dayanıklılık ve direnç de o kadar yüksek olacaktır. Öz-yeterlilik inançları bireyin düşünce kalıplarını ve duygusal reaksiyonlarını da etkiler. Yüksek öz-yeterlilik, zor görevlere ve faaliyetlere yaklaşırken sakin kalmaya yardımcı olmaktadır. Öz-yeterlilik düzeyi düşük bireyler ise, durumun gerçekte olduğundan daha zor olduğuna yönelik bir inançla endişe, stres, depresyon hissedebilir ve sorunun en iyi nasıl çözülebileceğine yönelik dar bir bakış açısına sahip olabilirler. Yani öz-yeterlilik inançları sonuçta elde edilebilecek başarı seviyesini güçlü bir şekilde etkileyebilmektedir (Pajares, 2002).

Çin’de yürütülmüş olan araştırma (Walumbwa vd., 2011), etik liderliğin çalışanların performansıyla pozitif yönde ve anlamlı şekilde ilişkili olduğunu ve bu ilişkide lider-üye etkileşimi (LMX), öz-yeterlilik ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisini sağladığını ortaya koymuştur. Karatepe ve arkadaşlarının (2007: 23) otel işletmeleri üzerinde yürütmüş oldukları araştırma sonucunda ise, çalışanların öz yeterlilikleri ile işe yönelik performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur. Hartline ve Ferrell (1996: 52) ise otel işletmelerinde misafirlerle direkt iletişim halindeki çalışanların özyeterlilik düzeyinin performansları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunduğunu belirtmişlerdir.

Öz-yeterlilik üzerinde etkisi olan süreçler dört grup altında toplanabilmektedir. Bunlar, bilişsel süreçler, motivasyonel süreçler, duygusal süreçler ve seçim süreçleridir (Tarhan, 2016: 183-184).

Bilişsel süreçler: Bireylere olayları kontrol etmeleri ve yaşamlarına etki edecek yollar geliştirmeleri hususunda kontrol olanağı sağlamak düşüncesinin temel fonksiyonu olarak ifade edilmektedir. Böylelikle bireyler seçenekler oluşturabilmekte, seçimleri etkileyebilecek faktörleri belirleyebilmekte, davranışlarının sonuçlarını değerlendirebilmektedir. Bu bilişsel süreç içerisinde öz-yeterlilik algısı, bireyin hedeflerini etkilemekte, öz-yeterlilik algısının güçlü ya da zayıf oluşu seçtikleri hedeflerde ve onlara ulaşmalarında rol oynamaktadır. Daha önce de ifade edildiği üzere öz-yeterliliği güçlü bireyler büyük ve zorlu hedefler seçebilmekte ve bu hedeflere ulaşmak için daha güçlü bir bağlılık ve azimle çalışabilmektedirler (Bandura, 1994).

Motivasyonel süreçler: Bireyin belirlediği hedeflere ulaşabilmek için ne kadar çaba ve emek harcadığı, zorluklara karşı ne kadar direnç gösterdiği, başarısızlıklar karşısındaki esneklik düzeyleri öz-yeterlilik inançları ile belirlenmektedir. Bu öz-yeterlilik inançları da kişinin motivasyon düzeyine katkıda bulunmaktadır (Bandura, 1994).

Duygusal süreçler: Öz-yeterlilik düzeyleri bireylerin duygusal süreçleri üzerinde etkili olabilmektedir, yine yaşadıkları duygusal süreçler de öz-yeterlilik düzeylerinde belirleyici olabilmektedir. Örneğin öz-yeterliliği yüksek olan bireyler stresli durumlarda ya da zorlu görevlerde bu stresi kontrol altında tutabilmekte belirledikleri hedeflere ulaşmak da ısrarcı olup başarılı olabilmektedir, tehditleri kontrol edemeyeceğine inanan bireyler ise yüksek seviyede anksiyete yaşayabilmektedirler (Bandura, 1994; Pajares, 2002).

Seçim süreçleri: Bireylerin gündelik yaşamlarında almak durumunda oldukları kararlar ve bu kararların sürdürülebilirliği ya da ne kadar sürdürülebileceği öz-yeterlilik inançları doğrultusunda şekillenebilmektedir. Örneğin bireylerin kendilerini yetersiz olarak değerlendirmeleri, hareketlerini ve durumlar karşısında aldıkları kararları da etkileyebileceği için istenmeyen sonuçlar doğurabilmektedir (Pajares, 2002).

Öz-yeterliliğin beş önemli özelliği şunlardır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 45-47);

1) *Etki alanına özgüdür.*

Bireyler bazı alanlarda ne kadar güvende ve emin hissederse hissetsinler, kendi yeterliliklerinden çok da emin olmadıkları alanlar mevcuttur. Örneğin, bir lider çalışanlarla bire-bir olan ilişkilerinde çok iyi bir kişisel gelişimci ve ilham verici olabilirken, ilham verici bir platform/kürsü konuşmacısı olarak çalışanları okuma ve geliştirme konusu konfor alanının dışında kalabilir ve yeterli olmayabilir. Bu sebeple öz-yeterlilik bireyin etki alanına özgüdür.

2) *Uygulamaya ya da uzmanlığa/derin bilgiye dayanır.*

Bireylerin en çok güvendikleri görevlerin tekrar tekrar uygulayıp ustalaştıkları konular olması muhtemeldir. Kendilerinden emin olmadıkları ya da deneyimlerinin az olduğu görevlerden kaçınmaları olasıdır. Öz-yeterlilik gelecekteki muhtemel başarı olasılığının tahminine dayanır ve bu nedenle öz-yeterliliğe dair olumlu bir tahminde bulunmak, bazı tecrübelerin olmasını gerektirir. Bazı bireyler öz-yeterliliklerine karar verirken, olumlu deneyimlerini bir alandan diğer alana genelleyebilmekte ve bu sayede daha olumlu genelleştirilmiş öz-yeterlilik duygusuna sahip olabilmektedirler.

3) *Öz-yeterlilikte her zaman gelişime yer vardır.*

Bireylerin kendilerine çok güvendiklerini düşündükleri alanlarda bile, gerçekten rahat hissetmedikleri görevler olabilmektedir. Örneğin, alanınızda çok iyi bir teknik çalışan olabilirsiniz ancak kişiler arası ilişkileriniz çok iyi olmayabilir ya da harika iletişim becerilerine sahip olabilirsiniz ancak işinizle ilgili sahip olmanız gereken analitik düşünme becerilerine sahip olmadığınız için endişelenebilirsiniz.

4) *Bireyin öz-yeterliliği başkalarından etkilenir.*

Diğer insanların bireylerin kendileri hakkında ne söyledikleri kendi öz-değerlendirmelerini etkileyebilmektedir. Örneğin başkaları bireyin başarılı olabileceğine inanırsa, çoğu zaman, birey de kendisi için aynı şekilde düşünmeye ikna olabilmektedir.

Ayrıca, bireyler, pek çok açıdan kendilerine benzeyen diğer kişilerin, kendi ilgi alanlarına giren belirli hedeflere ulaştıklarını gördüklerinde, kendileri de bu şeyleri yapabileceklerine yönelik güven geliştirmeye başlayabilmektedirler. Bu türden bir temsili öğrenme, öz-yeterliliği geliştirmenin oldukça güçlü bir şeklidir. Burada temel husus, bireyin kendini model aldığı kişiyle özdeşleştirmesidir.

5) Değişkendir.

Bireylerin güven düzeyleri pek çok faktöre bağlıdır. Belirli bir hedefe ulaşmak için bireye yardımcı olabilecek bilgi, beceri ve yetenekleri kazanmak gibi bazı faktörler, bireyin kendi kontrolündedir. Ancak bir hedefi gerçekleştirmek için gerekli olan adımları yerine getirmek için ihtiyaç duyulan başka faktörler de bulunabilmektedir. Örneğin, oldukça yenilikçi bir ürün için harika bir fikre sahip olan bir çalışan olabilir ancak çalıştığı işletme çalışanın hayalini gerçekleştirmesine yardımcı olacak finansal kaynaklardan yoksun olabilir.

3.5.2. İyimserlik

Bireylerin çevresindeki olayları olumlu duygu ve düşünce tarzları ile algılaması ve anlamlandırmasına (Pielstick, 1998) karşılık gelen iyimserlik kavramı, Martin Seligman'a dayanan tanımıyla, "bireylerin yaşadıkları pozitif olayları açıklarken içsel, kalıcı ve genellenebilir sebeplere negatif olayları açıklarken ise dışsal, geçici ve duruma özgü sebeplere atıfta bulunmaları"dır (Tutar, 2014: 356). İyimserlik yalnızca bilişsel bir özellik olmayıp, yapısında duygusal ve motivasyonel bileşenlere sahiptir (Peterson, 2000: 49). Bazı kaynaklarda iyimserliğin geniş çaplı bir kişilik özelliği olduğu belirtilmektedir (Carr, 2016: 138). İyimserlik ayrıca hem motive edilmiş hem de motive edici yapısal özelliğe sahiptir. (Peterson, 2000: 45).

İyimserliğin sadece gelecekte iyi şeylerin gerçekleşmesini beklemekle ilgili bir eğilimden ibaret olmadığı ifade edilmektedir. İyimserlik, geniş çaplı olumlu beklentileri içerir, ancak bu beklentiler, geçmişte, şu anda ve gelecekte meydana gelen olumlu-olumsuz belirli olayların nedenlerini açıklamada kullanılan nedenlere ve yorumlamalara da bağlıdır (Luthans, Morgan ve Avolio, 2015: 114). İyimser bireyler, başarılar için kendine pay çıkarmadan önce veya hataları dışsallaştırmadan önce, hem olumlu hem de olumsuz olayları nedenleri ve sonuçlarıyla dikkatle değerlendirir ve bunlardan ders çıkarırlar. İş hayatında bu psikolojik sermaye bileşeninin kullanımının oldukça önemli olduğu ifade edilmektedir (Luthans vd., 2007a: 15).

Michael Scheier ve Charles Carver (1992) iyimserliği, *iyimserliğe yatkınlık* olarak ifade ettikleri bir kişisel değişken olarak ele almışlar ve gelecekte iyi şeylerin olacağına yönelik geniş çaplı beklenti, kötü şeylerin olacağına yönelik olarak ise sınırlı beklenti olarak ifade etmişlerdir (Peterson, 2000: 47). Ayrıca deneyimlerin iyimser ya da kötümser olma düzeyimizi etkilediği de belirtilmektedir. Peterson'a (2000: 47) göre iyimserlik,

bireylerin benimsemiş oldukları hedeflere ulaşma süreçlerinde karşlarına çıkan engellere yönelik kendilerine sordukları soruya dair öz düzenlemeyi (oto kontrolü) kapsar. Zorluklar karşısında yine de hedeflere ulaşabileceğime inanıyor muyum? Eğer bu soruya verilen cevap olumlu ise, iyimser, olumsuz ise, kötümserdirler. Buradan da anlaşılacağı üzere, hedefe ulaşma sürecinde iyimserlik sürekli çabaya yol açmakta, kötümserlik ise vazgeçme ile sonuçlanmaktadır.

Bu iyimser ve kötümser açıklayıcı üslupların altında yatmakta olan birinci etken, bireyin tepki-sonuç bağımsızlığı değerlendirmesidir. Bireyler, kontrol altında ve geleceklerinin eylemlerine bağlı olduğunu hissettiğinde, daha iyi bir gelecek için çabalamaya ve savaştırmaya motive olmaktadır. Bu durum çaresizliğe karşı bağımsızlık kazanmaya benzetilmektedir. Tam tersi durumda ise, yani olayları kontrol edilemez ve eylemleri ile elde ettikleri sonuçlar arasında hiçbir bağlantı hissetmeyen bireyler ise, denemeyi, çabalamayı bırakmakta ve çaresiz olmayı öğrenmektedirler (Luthans, Morgan ve Avolio, 2015: 118).

İyimserlik ile başarı arasında oldukça net bir bağlantı vardır. Çünkü iyimserlik, makul hedefler belirleme, bu hedeflere ulaşma ve etkili öğrenme stratejilerini kullanma becerisini içermektedir. İyimser bireyler hedeflerine ulaşmak için eylemlerini düşünsel olarak düzenleyebilirler (Uusiatti ve Maatta, 2015: 44).

Kluemper ve arkadaşlarının (2009: 211) belirttiği üzere, iyimserlik, bilişsel ve duygusal bileşenlerin yanı sıra motivasyonel bileşenleri de içermekte ve dolayısıyla çeşitli tutumları da etkilemektedir. Ayrıca iyimser kişilerin işle ilgili motivasyonlarının daha yüksek olduğunu belirtmektedirler. İyimser nitelikteki kişilerin iş yerinde ve okulda daha fazla çalıştıkları, fiziksel olarak da daha yoğun çaba gösterdiklerini ortaya çıkaran çalışmalar mevcuttur (Carver ve Scheier, 2001; Peterson, 2000). Bunların yanı sıra iyimserlikle iş performansı arasında doğrudan ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır (Schulman, 1999; Seligman, 1998).

Dönüşümcü liderlik ile performans arasındaki ilişkide de iyimserliğin aracılık etkisi bulunduğunu ortaya koyan araştırmalar mevcuttur (Korkmaz, 2005: 401). Öğretmenler üzerinde yapılan bu araştırma sonuçlarına göre, öğretmenler okul müdürlerini daha yüksek seviyede dönüşümsel lider olarak algıladıkça bu durum iyimserliği ve dolaylı olarak da performansı arttırmaktadır. Bu araştırmanın bulguları McColl-Kennedy ve

Anderson (2002) tarafından yapılmış olan liderliğin iyimserlik duygusuna ilişkin tutum ve davranışları etkilediğine yönelik araştırma bulgularını da desteklemektedir.

Amish ve Singh'in (2017) araştırması, Hindistan'da özel sektör kuruluşunda çalışan 215 çalışan üzerinde yürütülmüştür. Araştırma sonuçları, umut, iyimserlik, dayanıklılık ve öz yeterliliğin, çalışan katılımı ile anlamlı derecede pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Özellikle iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık, genel çalışan katılımının önemli bir yordayıcısı olarak tespit edilmiştir.

3.5.3. Umut

Gündelik yaşamın temelinde kendisine yer bulan kavramlar arasında yer alan umut, teorik alt yapı olarak özellikle psikoloji alanında üzerinde çok sayıda araştırmanın yapıldığı köklü bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Jensen ve Luthans, 2006: 261).

Umut kavramı 1950'lere kadar bilimsel bir yaklaşımla ele alınmamıştır. Psikiyatri alanında umutla ilgili ilk bilimsel çalışmaların Frankl (1959) ve Menninger'in (1959) çalışmalarıyla başladığı belirtilmektedir. Frankl, toplama kampındaki kişisel deneyimlerinden hareketle umudun yokluğunun umutsuzluğa ve yaşamın anlamsızlığına yol açtığını ifade etmiş, Menninger ise umudu klinik uygulamaların temel öğelerinden biri olarak ele almıştır (Korkut Owen, 2016: 7). 1990'larda ise "umut teorisi" olarak adlandırılan bir yaklaşım umut kavramını "arzulanan hedeflere giden yolları bulmak için bireyin algıladığı yeterlilik duygusu ve bu yolları kullanmak için gerekli olan motivasyon" şeklinde tanımlayarak literatürde dikkat çekmiş ve bu alanda yapılan akademik çalışmalar da artmaya başlamıştır (Snyder, 2006: 2).

Alanyazında umut kavramının farklı farklı tanımları yer almaktadır. Umut, arzulanan hedeflere ulaşmak için yollar üreten ve bu yolları kullanmaya motive etmek için hissedilen içsel yeteneği ifade etmektedir (Rand ve Cheavens, 2011: 323). Amaca yönelik çabayı harekete geçirmek söz konusudur. Diğer bir ifadeyle "değerli amaçlar belirleyebilme (istenç) ve bu amaçları elde etmede kişinin engellerin üstesinden gelebilme inancını (başarma gücü) kapsayan motivasyonel bir durum"dur (Çetin ve Basım, 2012: 123). Basit bir ifade ile umut belirli bir vizyona ya da hedefe giden bir yol inşa etme kapasitesi ve iç güdüsüdür (Gerreyn, 2016). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere umut, içsel bir süreci barındırmaktadır. Umudun dışarıya daha az gösterilebilir oluşu (yüz ifadesi veya belli bir fizyolojik unsur içermemesi) onu diğer duygulardan ayırmaktadır (Romero, 1989: 7). Literatürde umudun öğrenilebilir olduğu yönünde

görüşler mevcuttur. Snyder (2006:2), umutlu düşünme sisteminin doğuştan gelen genetik bir miras olarak görünmediğini, aksine çocukluk döneminden itibaren öğrenilen bir deneyim süreci olduğunu belirtmekte, öğretilbilirlik ve artırılabilirlik yönüne dikkat çekmektedir. Örneğin, umutlu bir karaktere sahip olan çocukların tipik olarak umutlu rol modeli olan ve onları hedeflerin önündeki engelleri aşmak için planlar geliştirmek ve bunları uygulamak üzere yönlendiren ebeveynleri olduğu belirtilmektedir (Carr, 2016: 127).

Umudun bir liderlik yaklaşımı olduğunu savunan görüşler de mevcuttur. Bu görüşe göre herhangi bir liderin ilk ve son görevi, umudu canlı tutmaktır. Bu ifadenin iki güçlü varsayım içerdiği ifade edilmektedir:

- 1) Liderler, başkalarına umut aşılamaktan sorumludur
- 2) Liderler ya proaktif olarak umudu canlı tutar ya da öldürürler.

Bu görüşe göre her örgüt umut ve umutsuzluk doğrusunda yer alan bir noktadadır. Umud odaklı bir kültür bireyleri büyüme ve gelişmeye teşvik ederken, umutsuz bir kültür zıt etkiye sahiptir (Gerreyn, 2016).

Umut teorisi, insanların zayıf yönlerinden ziyade güçlü yönlerinin üzerinde duran ve pozitif psikoloji olarak adlandırılan 21. yüzyılın yeni bakış açısının bir örneğidir (Snyder, 2006: 2). Umut teorisinin kökenleri bahane üretmeye dayanmaktadır. 1970'lerin sonu ile 1980'lerin başında Snyder ve arkadaşları insanların kendilerini hata ve başarısızlıklardan nasıl uzaklaştırdıklarını araştırıyorlardı. İnsanların "istemediği" şeyleri nasıl açıkladığı üzerine odaklanan bu araştırmada, Snyder insanların "istedikleri" şeylere nasıl yaklaştıklarını daha iyi anlamaya yönelik bir girişim olarak umut teorisini geliştirmeye başladı. Bu bağlamda Snyder, umudu bahane üretmenin tersi (zıt ucu) olarak kavramsallaştırdı. Snyder, insanlar hedeflerini paylaşırken, iki unsurun ön plana çıktığını fark etti: amaçlarına ulaşmak için yollar ve bu yolları kullanmak için gerekli olan motivasyon. Bu iki bileşeni "pathways" ve "agency" olarak etiketleyerek umut teorisinin temellerini attı. "Pathways" olarak isimlendirdiği bileşen hedefe ulaşmak için gerekli yolları bulabilme becerisini ifade etmekte, agency ise hedefi elde edebilmek için gerekli olan motivasyonu, isteği ifade etmektedir. "Agency" hedefe giden bir yol için harekete geçme ve bunu sürdürmeye yönelik içsel motivasyonu ve "bunu yapabilirim" şeklindeki düşünceleri içermektedir. Bu motive edilmiş düşünce sistemi, özellikle insanlara engel oluşturan ya da engel olunan durumlarda oldukça önemlidir, çünkü insanlara alternatif

yollar bulmaları konusunda gerekli olan motivasyonu sağlamaktadır (Rand ve Cheavens, 2011: 323-324).

Synder'in umut kavramında yer alan "Agency" bileşeni ile Bandura'nın öz-yeterlilik kavramı arasında bazı benzerlikler söz konusudur. Bandura, bireyin belirli bir hedef arayışı için belirli bir eylem gerçekleştirebileceği duruma özgü değerlendirme olarak etkinlik beklentisini tanımlamaktadır. Bunun aksine "agency" bireyi hedefe yönelik eylemler gerçekleştirmek üzere harekete geçirecek motivasyon benzeri içsel bir algıdır. "Agency" öz-yeterlilikten daha kapsamlı olması yönüyle ayrılmaktadır. "Agency" yalnızca harekete geçme motivasyonunu algılamaktan çok, hareket etme niyetini de yansıtmaktadır (Rand ve Cheavens, 2011: 324).

İnsanlar gelecekte istenen koşulları (örn, hedefler) sağlamak için davranışlarını düzenleyebilirler. "Pathways" bileşeni de, şimdiki zamanı hayal edilen geleceğe bağlayan yollar üretmek için algılama yeteneği gerektirmektedir. Böylece kişi arzulanan amaca yönelik elverişli bir yol oluşturabileceğini düşünmektedir (Rand ve Cheavens, 2011: 324). Hedeflerin takibi sırasında karşılaşılabilecek olan engellere karşı çoklu yolların üretilmesi önemlidir. Araştırmalar yüksek umut sahibi bireylerin hedefe giden alternatif yollar üretmek konusunda etkili olduklarını göstermiştir, ayrıca yüksek umut sahibi bireyler daha yüksek performans ile ilişkilendirilmektedir (Snyder, Harris, vd., 1991: 582).

Umudun, amaca ulaşılacağına yönelik şüphe bulunmayan durumlarda aktif hale gelmediği, umuttan bahsedilebilmesi için bireyin bir engel ya da stres unsuru ile karşılaşmış olmasının gerektiği ifade edilmektedir (Kızıl, 2016: 207).

Literatürde umudun, akademik ve atletik performans üzerinde olumlu etkilerine değinen çalışmalar mevcuttur (Rand ve Cheavens, 2011: 327). Bunun yanı sıra umudun iş yeri performansı üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar da mevcuttur (Adams vd., 2015; Peterson ve Luthans, 2003). Umut düzeyleri yüksek olanların amaçlarına ulaşma konusunda daha istekli ve daha yüksek motivasyona sahip oldukları, karşılaşılabilecekleri engelleri öngörebilecekleri ve kendilerini amaca götürebilecek alternatif yolları proaktif olarak belirleyebilecekleri belirtilmektedir (Tutar, 2014: 356). Literatürde yer alan çalışmalarda da umutlu kişilerin diğer kişilere göre motivasyonlarının daha yüksek olduğu, aldıkları görevlerde kendilerine daha fazla güvendikleri, herhangi bir engelle karşılaştıklarında farklı çözüm yolları bulabildikleri ve böylelikle diğerlerine göre daha

yüksek performans sergiledikleri belirtilmektedir (Peterson ve Luthans, 2003; Çetin ve Basım, 2012).

Peterson ve Luthans (2003)'ın çalışmasında umut seviyesi yüksek yöneticilerin tatminkar çalışanlara ve iş birim performansına sahip oldukları ortaya konmuştur. Bu bakımdan umut, örgütte yer alan psikolojik sermayeye ve çalışanların performansına olumlu ve fark edilir katkılar sunan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.5.4. Psikolojik Dayanıklılık

(Sorunların Üstesinden Çabuk Gelebilmeye-Esneklik)

Psikolojik dayanıklılık başlarda bir kişilik özelliği olarak görülmüş ve doğuştan kazanılan genetik bir özellik olduğu öne sürülmüştür (Jacelon, 1997: 123; Block ve Block, 1980). Dayanıklılık kimi araştırmacılar tarafından bireyin özünde olan kişisel özelliği olarak görülürken, kimi araştırmacılar tarafından ise bir süreç olarak ele alınmıştır. Örneğin, Wagnild ve Young (1993: 165) psikolojik dayanıklılığı, “stresin olumsuz etkilerini hafifleten ve adaptasyonu destekleyen bir kişilik özelliği” olarak tanımlamıştır. Onlara göre, psikolojik dayanıklılık, duygusal dayanıklılığı ifade etmektedir ve hayatta yaşanan terslik ve talihsizlikler sonrasında cesaret ve uyum gösterebilen kişileri tanımlamak için kullanılmaktadır. Rutter (2012: 335) ise dayanıklılığın bireye özgü sabit bir özellik olarak görülmemesi gerektiğini, bir süreç olarak ele alınması gerektiğini belirtmektedir. Rutter'ın (1987) psikolojik dayanıklılığı, bireyleri psikotik bozukluklardan koruyan tampon faktör olarak ifade ettiği; dayanıklı bireyleri, benlik saygısına sahip, kendi öz-yeterliliğine inanan, problem çözme becerileri dağarcığı geniş olan ve kişilerarası ilişkilerde beklentileri karşılayan bireyler olarak tanımladığı ifade edilmektedir (Wagnild ve Young, 1993: 166).

Bernard (1991) psikolojik dayanıklılığı, “stresli ve yüksek risk içeren zorlu koşullara bireyin başarılı şekilde uyum sağlamasına yardımcı olan özellikler ve koruyucu mekanizmalar bütünü” olarak tanımlamaktadır. Fletcher ve Sarkar (2012: 675) ise psikolojik dayanıklılığı, bireyi stres unsurlarının olumsuz etkilerinden koruyan ve kişisel niteliklerini geliştiren zihinsel süreç ve davranış rolü olarak tanımlamaktadır. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere psikolojik dayanıklılık hem bir niteliği hem de bir süreci kapsamaktadır. Bu tanımlar psikolojik dayanıklılığın iyi bir şans ya da risksiz yaşam anlamına gelmediğini, risklere ve olumsuzluklara rağmen sınırlı kaynakların daha şanslı bir hayata yönelik etkili yönetimini göstermektedir (Luthans vd., 2007a: 16).

Kısa tanımı itibariyle yaşanan olumsuzluklar karşısında güçlü durabilmek güçlü kalabilmek olarak tanımlanabilecek olan psikolojik dayanıklılıkla ilgili çalışmalar çoğunlukla risk karşısında bireyin uyum göstermesi üzerine odaklanmıştır (Erkutlu, 2015: 97). Psikolojik dayanıklılık iki temel yargı gerektiren çıkarımsal ve bağlamsal bir kurgudur. Psikolojik dayanıklılığa ilişkin iki temel yargıdan ilki; kavramı tehdit unsuru açısından ele alır, eğer bireyler gelişmeleri sürecinde tehdit olarak nitelendirilebilecek hiçbir önemli durum söz konusu olmamışsa dayanıklı sayılmamaktadır. Normatif gelişmeyi rayından çıkaracak potansiyele sahip mevcut veya geçmiş tehlikeler söz konusu olmalıdır. Yani kanıtlanabilir bir risk olmalıdır. Psikolojik dayanıklılıkla ilgili ikinci yargı ise, uyum veya gelişimsel sonucun kalitesinin “iyi” olarak belirlendiği veya değerlendirildiği ölçüttür (Masten, 2001: 228). Diğer bir ifade ile Masten’e (2001) göre psikolojik dayanıklılığın, bir sıkıntıya maruz kalmak ve sıkıntıya maruz kaldıktan sonra nitelikli uyum sağlamak üzere iki önemli bileşeni söz konusudur.

Psikolojik dayanıklılık diğer psikolojik sermaye bileşenlerinin (umut, öz-yeterlilik ve iyimserlik) birtakım özelliklerini bünyesinde barındırmaktadır (Çetin ve Basım, 2011: 82). Buradan hareketle diğer bileşenlerin psikolojik dayanıklılık bileşenini çeşitli açılardan yapısal olarak beslediği ifade edilebilir.

Psikolojik dayanıklılık özellikle, yoğun stres geçişleriyle ilişkili olarak incelenmiştir. Psikolojik dayanıklılığın etki alanları, gelişime açık olup, yaşamın farklı aşamalarında değişim göstermektedir. Bu psikolojik dayanıklılığın yapısal olarak durağan olmadığına işaret etmektedir. Gelişime yönelik durumsal geçişler, okula başlama, ergenlik döneminde ebeveynlerden ayrılma, doğum gidi durumları kapsamaktadır. Ayrıca, felaketler, ailenin dağılması veya işsizlik gibi beklenilmeyen veya dışsal olaylardan da kaynaklanır. Her birey psikolojik dayanıklılık potansiyeline sahip olmasına karşın, birey ve genel çevresi arasındaki karşılıklı etkileşim, bireyin psikolojik dayanıklılık seviyesinin belirleyicisidir. Stres yaşayan, ancak kişisel güçlerini kullanıp daha güçlü gelişim sergileyen ve standardın üzerinde hareket eden bireyler dayanıklı sayılmaktadırlar (Tusaie ve Dyer, 2004: 3). Sosyal sorunların üstesinden gelebilme yeteneğinin ve sosyal yetkinlik düzeyinin psikolojik olarak dayanıklı bireylerde yüksek olacağı kabul edilmektedir (Erkutlu, 2015: 104).

Psikolojik dayanıklılığın, özel niteliklere sahip bireylere atfedilen bir olgu olmaktan öte, normal insanların düşünce yapısından, beyninden, ilişkilerinden ve diğer tüm kültürel unsurlarına dayalı faktörlerden kaynaklanan bir kavram olarak nitelendirilebileceği ve

geliştirilebilir bir olgu olduğu ifade edilmektedir (Masten ve Reed, 2002: 82; Erkutlu, 2015: 108). Dayanıklı bireyler, gerçekliği kabul ederler; çoğunlukla güçlü değerlere dayanan derin bir inanç, yaşamın anlamlı olduğuna yönelik inanç ve olağanüstü bir doğaçlama yeteneğine sahiptirler (Luthans vd., 2007a: 16).

Örgüt düzeyinde psikolojik dayanıklılık, gerilim etkisini azaltmak, uyumu sürdürmek ve durumu toparlamak için gerekli olan kapasiteyle donatan yapısal ve süreçsel dinamikler olarak ele alınmaktadır (Luthans vd., 2007a: 16). Dolayısıyla dayanıklılık seviyesi yüksek olan çalışanlar rekabetçi, belirsiz ya da değişken iş ortamı şartlarına uyum sağlamakta zorlanmamaktadırlar (Tutar, 2014: 356). Ayrıca psikolojik dayanıklılık seviyeleri yüksek olan bireylerin, iş tatmin duygularının ve örgütsel bağlılık tutumlarının da yüksek olduğu bulgulanmıştır (Çetin ve Basım, 2011). Kamu çalışanları üzerinde yürütülen bir başka araştırmada da bireylerin psikolojik dayanıklılıklarının tükenmişlik seviyeleri üzerinde doğrudan etkisi bulunduğu tespit edilmiş, psikolojik dayanıklılığın tükenmişlik düzeyini negatif yönde etkilediği ortaya konulmuştur (Bitmiş vd., 2013: 27).

Shin ve arkadaşlarının (2012: 744) 234 çalışan ve 45 yönetici üzerinde yürüttükleri araştırma ise, örgütsel değişim sürecinde, örgütsel teşviklerin ve psikolojik dayanıklılığın, çalışanların normatif ve duygusal bağlılıklarını şekillendiren iki kaynak olduğunu ortaya koymuştur.

Psikolojik dayanıklılığın çeşitli eğitim ve uygulamalarla geliştirilebilir olduğu belirtilmektedir (Masten, 2001: 227). İş dünyasının artan stresli yapısı ve bireylerin kendilerine işten arda kalan kısa zaman dilimleri, çalışanların psikolojik dayanıklılığının gelişimini önemli ve gerekli kılmaktadır. Luthans, Vogelgesang ve Lester (2006: 32), İK yöneticilerinin çalışan dayanıklılığını geliştirmek için yararlanabilecekleri proaktif ve reaktif olmak üzere iki yaklaşım önermişlerdir. Proaktif yaklaşım, örgütün dayanıklılığa duyulan ihtiyacın öngörülmesi kapsamında yapılandırılmasını içeren yaklaşımdır. Bu yaklaşımda çalışanların dayanıklılıklarını ön görmek ve kolaylaştırmaya yönelik özellikle 3 strateji yer almaktadır. İlki, risk veya stresin önlenmesine ya da azaltılmasına yönelik risk odaklı stratejidir. İkincisi, kişisel kaynakların ve mevcut örgüt kaynaklarının geliştirilmesine yönelik kaynak odaklı stratejilerdir. Üçüncüsü, çalışanların bilişsel yeteneklerine yönelik süreç odaklı stratejidir.

Risk odaklı strateji, aile ve arkadaşlar gibi güçlü sosyal destek unsurlarına dikkat çekmektedir. Gelişim psikolojisi araştırmaları, pek çok insanın yaşadığı travmatik olaylar

ve zor zamanlar sonrasında güçlü sosyal çevre bağları sayesinde dayanıklı kalabildiklerini göstermiştir. Risk odaklı strateji de aynı şeyin çalışma hayatında insan kaynakları alanında psikolojik dayanıklılığı geliştirmek için geçerli olacağı görüşüne dayanmakta ve örgüt içinde kuvvetli sosyal bağlara vurgu yapmaktadır. Bir örgütte sıkıntıya yol açması muhtemel dışsal ve çevresel unsurları ön görmek zor olsa da, örgütsel bağlılığı ve iş tatminini destekleyecek güçlü bir örgüt kültürünün (etik ve güvenilir bir kültür) oluşturulmasının içsel hataları ve riskleri engellemesinin muhtemel olduğunu belirtir.

Kaynak odaklı strateji, kaçınılmaz kriz durumlarına yönelik bir tedbir olarak, çalışanların sahip oldukları mevcut kaynaklara yatırım yapılmasının önemine ve onların bu yolla psikolojik dayanıklılıklarının arttırılmasına dikkat çeker. Bu kaynaklar, bilgi, beceri, yetenek, sosyal ağlar, sosyal sermaye gibi beşeri sermaye unsurlarını kapsamaktadır. Örgütün çalışanlarına yönelik yeni bir pozisyon veya kariyerinde ilerlemesine yardımcı olacak araçlar sunmasına, onlara çeşitli eğitimlerle yatırım yapmasına, çalışanları kendilerini geliştirmeleri için teşvik etmesine, ödüllendirmesine vurgu yapmaktadır. Çalışanların çeşitli eğitim ve rotasyonlarla geliştirilerek psikolojik dayanıklılık seviyelerinin yükseltilebileceği görüşünde temellenir.

Süreç odaklı strateji, işlerinde öz-yeterliliği yüksek çalışanların, psikolojik dayanıklılıklarının daha yüksek olacağı görüşüne temellenir. Diğer psikolojik sermaye bileşenleri, psikolojik dayanıklılığı desteklemektedir. Psikolojik dayanıklılık sürecine en büyük katkıyı yapan pozitif psikolojik sermaye bileşeni ise öz-yeterlilik olarak kabul edilmektedir. İK etkinliğinin arttırılmasında kullanılan meslek içi eğitim ve mentorluk ilişkileri, temsili öğrenme veya modelleme, uzmanlık ve başarı deneyimleri, sosyal ikna gibi yöntemlerin öz-yeterliliği ve psikolojik dayanıklılığı arttırmada kullanılacak araçlardan olduğu belirtilmektedir (Luthans, Vogelgesang ve Lester, 2006: 33-35).

Reaktif yaklaşımlar olarak da (Luthans, Vogelgesang ve Lester, 2006: 36-38);

Olumlu duyguları kullanan stratejiler: Fredrickson'ın genişletme-inşa etme modelini de referans alarak, başa çıkma stratejilerini geliştirmenin stres ve travma deneyimleriyle birlikte mümkün olabileceğini öne sürerek bu yaklaşımın reaktif yapısına dikkat çeker. Geliştirilen pozitif duyguların, psikolojik dayanıklılık oluşturmada önemli bir bileşen olabileceğini vurgular. Çalışanları pozitif duygular sergilemeye teşvik etmek ve dayanıklılıklarını arttırmak etkili bir İK stratejisi olarak görülmektedir.

Kendi kendini geliştirme stratejileri: Kendi kendini geliştirme stratejileri: kendini geliştirenlerin pek çok durumda son derece özgüvenli insanlar olma eğiliminde oldukları ve çoğu zaman başarılı olmanın yolunu bulabileceklerine inandıkları belirtilmektedir. Kendi kendini geliştirmenin psikolojik dayanıklılığı da geliştirdiği ve yararlı bir İK stratejisi olabileceği belirtilmektedir.

Atıf / yükleme / ilişkilendirme stratejileri: bu stratejide ilişkilendirme, sebep algısı veya çıkarım olarak ele alınmaktadır. Atıfta bulunma/ilişkilendirme tarzlarının öğrenilebileceğini ve psikolojik dayanıklılığın geliştirilmesinde bir İK stratejisi olarak kullanılabilmesini savunur. Atıf teorisinin psikolojik dayanıklılığı geliştiren temel bileşeni, kişinin durumun nedenini kendisi ile ilişkilendirmesine dayanmaktadır.

Dayanma stratejileri: İK stratejisi olarak, anlam yaratma sürecinden geçerek dayanıklılığın geliştirilebileceğine dayanır. Buna örnek olarak otantik liderlik verilebilmektedir, otantik liderlik sürecinde lider, takipçisinin özüne dokunarak, onun daha bilinçli ve içsel olmasına yardımcı olabilmektedir. Bu öz farkındalık sayesinde çalışanlar işlerinde anlam kazanabilmekte ve çalışma ortamlarında daha dirençli olabilmektedirler. Etkileşim ve rol model esaslı bu süreçte, liderin hatalarının sorumluluğunu üstlenmesi ve bu hatalardan tecrübe edinerek öğrenmesi gibi özelliklerini örnek alan çalışanlar da daha dayanıklı hale gelebilmektedirler.

Tablo 7

Psikolojik Dayanıklılık ve İlişkili Kavramlar Üzerine Yürütülen Çeşitli Araştırmalar

İlişkili kavramlar	İlişki düzeyi
PD ve İş doyumu	Kaplan ve Biçkes (2012); PD'nin iş doyumunu pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Çetin (2011); PD ile iş doyumu arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
PD ve Özdeşleşme	Erkuş ve Fındıklı (2010); PD ile mesleki ve örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
PD ve Görev performansı	Özyılmaz (2012); PD'nin görev performansına pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir.
PD ve Sinizm	İnce (2012); PD'nin örgütsel sinizme negatif etki ettiği tespit edilmiştir.
PD ve Liderlik	Jensen ve Luthans (2006); PD düzeyi ile otantik liderlik algısı arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
PD ve Örgütsel vatandaşlık davranışı	Bozgeyikli, Avcı ve Navruz (2017); Örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem ve vicdanlılık boyutlarının PD tarafından anlamlı şekilde yordandığı tespit edilmiştir.
PD ve İş gören devamsızlığı	Avey, Patera ve West (2006); PD ile işgören devamsızlığı arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
PD ve Örgütsel bağlılık	Çetin ve Basım (2011); PD ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 7’de görüldüğü üzere psikolojik dayanıklılık kavramının pek çok örgütsel kavramla ilişkili olması, örgütler için ve örgütsel davranış alanı için önemine işaret etmektedir.

3.6. Pozitif Psikolojik Sermaye İle İlgili Turizm Alanında Yapılmış Olan Araştırmalar

Turizm ve hizmet endüstrisinde psikolojik sermaye ile ilgili araştırmaların, özellikle ulusal literatürde yer alan araştırmaların, henüz oldukça sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Pozitif psikolojik sermaye ile ilgili turizm alanında yapılmış olan bazı araştırmalar ve bu araştırmaların bulguları Tablo 8’de sistematik olarak sunulmaya çalışılmıştır.

Tablo 8**Turizm Alanında Yapılmış Pozitif Psikolojik Sermaye İle İlgili Bazı Araştırmalar**

Yazar (Yıl)	Araştırma Alanı	Bulgular
Kızanıklı ve Çöp (2017)	Otel çalışanları	PPS ve alt boyutları ile iş performansı algısı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş
Şeşen, Maşlakçı ve Sürücü (2017)	Otel çalışanları	Dönüştürücü liderlik tarzının PPS üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin, serbest bırakıcı liderlik tarzının negatif yönlü anlamlı etkisinin bulunduğu, işlemsel liderlik tarzının ise etkisinin bulunmadığı tespit edilmiş
Düzgün ve Yeşiltaş (2017)	Otel çalışanları	Prosedür adalet algısının PPS boyutlarından öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık düzeyini etkilediği sonucuna ulaşılmış
Kumlu (2017)	Otel çalışanları	Pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiş
Koçak (2017)	Hizmet sektörü çalışanları (Havacılık sektörü)	Lider üye etkileşiminin PPS üzerinde olumlu, PPS'nin ise örgütsel sessizlik üzerinde olumsuz etkisi olduğu ve lider-üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik ilişkisinde PPS'nin kısmi aracı etkisi olduğu tespit edilmiş.
Jung ve Yoon (2015)	Otel çalışanları (Lüks otel sınıfı)	PPS bileşenlerinden umut ve iyimserliğin iş doyumunu üzerinde etkisi olduğu; ayrıca çalışanların umut ve psikolojik dayanıklılığının örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği tespit edilmiş.
Karatepe ve Karadaş (2015)	Otel çalışanları	PPS ile işe bağlılık, iş, yaşam ve kariyer tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiş
Paek vd. (2015)	Otel çalışanları	PPS ile iş bağlılığı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiş
Dönmez (2014)	Seyahat acentesi çalışanları	PPS'nin iş doyumunu, işe ilişkin duyuşsal iyilik algısı iş gören performansı ve yaşam doyumunu ile pozitif yönlü anlamlı ilişki içinde olduğu tespit edilmiş
Çelik, Turunç ve Bilgin (2014)	Turizm sektörü çalışanları	Çalışanların adalet algılarının ve iyilik hallerinin PPS seviyelerini pozitif ve anlamlı etkilediği tespit edilmiş
Lin (2013)	Otel çalışanları	PPS'nin iş tükenmişliği üzerinde önemli derecede negatif etkiye sahip olduğu tespit edilmiş

Kaplan ve Biçkes (2013)	Otel çalışanları	Dayanıklılık ve iyimserlik ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiş.
Appollis (2010)	Turizm endüstrisi (Tur operasyon görevlileri)	PPS ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olduğu tespit edilmiş.

Kızanlıklılı ve Çöp'ün 2017 yılında İstanbul'da beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde gerçekleştirmiş oldukları araştırmaya göre, genel PPS'nin iş performansı üzerindeki etkisinin, alt boyutları olan umut, özyeterlilik, dayanıklılık ve iyimserlikten daha fazla olduğu görülmüştür.

Şeşen, Maşlakçı ve Sürücü (2017) KKTC'de yer alan 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanları üzerinde yürütmüş oldukları araştırma sonucunda, dönüştürücü liderlik tarzının pozitif psikolojik sermaye üzerinde pozitif ve anlamlı, serbest bırakıcı liderlik tarzının ise anlamlı ve negatif etkisinin bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca işlemsel liderlik tarzının pozitif psikolojik sermaye üzerinde etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Düzgün ve Yeşiltaş'ın (2017) Antalya'da yer alan otel işletmelerinde yürütmüş oldukları araştırmanın bulguları, prosedür adalet algısı ile pozitif psikolojik sermaye arasında ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Buna göre çalışanların, işyerlerinde kendilerini ilgilendiren kararlar alınırken bu kararın adil davranmadığına ilişkin algıları pozitif psikolojik sermaye düzeylerini etkileyebilmektedir.

Kumlu (2017) Edirne'de yer alan üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmesi çalışanları üzerinde yürütmüş olduğu araştırma neticesinde, pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel davranış arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur.

Koçak (2017), Antalya ve İstanbul illerinde havacılık sektöründe faaliyet gösteren 390 çalışandan elde ettiği verilerin analizi neticesinde, lider-üye etkileşiminin, örgütsel sessizlik üzerinde olumsuz, PPS üzerinde ise olumlu etkisi bulunduğunu, PPS'nin örgütsel sessizlik üzerinde olumsuz etkisi bulunduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca lider üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik ilişkisinde PPS'nin kısmi aracılık etkisi bulunduğunu tespit etmiştir.

Jung ve Yoon (2015) Seul'de 324 otel çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma, otel çalışanlarının iş doyumunu arttıran pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını da arttırdığını doğrulamıştır. Çalışanların PPS bileşenlerinden umut ve iyimserliğin, iş doyumunu üzerinde önemli etkisi olduğu; umut ve psikolojik

dayanıklılığın da örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu ortaya konulmuştur.

Karatepe ve Karadaş (2015) dört ve beş yıldızlı uluslararası otellerin ön büro departmanlarında çalışanlardan elde ettikleri verilerin analizi neticesinde, iyimserliğin PPS'nin en iyi göstergesi olduğunu, sonrasında esnekliğin, özyeterliliğin ve umudun onu takip ettiğini belirlemişlerdir. Araştırmanın öne çıkan bir diğer bulgusu ise, PPS düzeyi yüksek çalışanların, işlerinden, kariyerlerinden ve yaşamlarından memnun oldukları, bunun da işe bağlılığı arttırmakta olduğudur. PPS ile işe bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Paek vd. (2015) Kore'nin Seul kentinde 312 beş yıldızlı otel çalışanından elde ettikleri veri kapsamında yürütmüş oldukları araştırma sonucunda, PPS ile iş bağlılığı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit etmişlerdir. Özellikle PPS düzeyi yüksek ön büro çalışanlarının işlerine daha bağlı olduklarını, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gösterme olasılıklarının da daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır.

Dönmez (2014), 602 seyahat acentası çalışanından elde ettiği verilerin analizi sonucunda, PPS'nin iş doyumu, işe ilişkin duyuşsal iyilik algısı iş gören performansı ve yaşam doyumu ile pozitif yönlü anlamlı ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur.

Çelik, Turunç ve Bilgin (2014), 638 turizm sektör çalışanı üzerinde yürütmüş oldukları araştırma neticesinde, çalışanların adalet algılarının hem PPS düzeylerini hem iyilik hallerini pozitif yönde etkilediğini, aynı zamanda çalışanların iyilik hallerinin de PPS düzeylerini pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Ayrıca çalışanların iyilik hallerinin, adalet algıları ve PPS düzeyleri arasındaki ilişkide düzenleyici rolünün bulunduğunu ortaya koymuşlardır.

Lin (2013), Tayvan'da uluslararası otel işletmelerinde üç aydan fazla çalışma tecrübesi olan tam zamanlı 352 çalışan üzerinde yürüttüğü araştırma sonucunda, psikolojik sermayenin iş tükenmişliği üzerinde önemli derecede negatif etkiye sahip olduğunu, ayrıca psikolojik sermayenin algılanan örgütsel destek ile iş tükenmişliği arasında aracı etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Kaplan ve Biçkes (2013), Nevşehir'de yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışmakta olan 181 çalışan üzerinde yürütmüş oldukları araştırma neticesinde, psikolojik sermayenin bileşenleri arasında yer alan özyeterlilik ve umut ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını, psikolojik sermayenin diğer bileşenleri olan dayanıklılık

ve iyimserlik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunduğunu ortaya koymuşlardır.

Appollis (2010), turizm endüstrisi çalışanları üzerinde yürütmüş olduğu araştırmada PPS ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Bahsi geçen araştırmalara göre, PPS'nin örgütsel vatandaşlık davranışı, iş doyumu, işe bağlılık gibi işyerinde olumlu örgütsel çıktıları ve yaşam memnuniyetini pozitif yönde anlamlı şekilde yordadığı; işten ayrılma niyeti, iş tükenmişliği, örgütsel sessizlik gibi olumsuz durumları ise negatif yönde anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir. Tüm bu araştırma sonuçlarına dayanılarak denilebilir ki otel işletmelerinde çalışanların PPS nitelikleri, üzerinde durulması ve geliştirilmesi gereken önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

BÖLÜM 4: YÖNTEM VE ALAN ARAŞTIRMASI

Araştırmanın önceki bölümlerinde çalışmanın değişkenlerine yönelik olarak detaylı literatür taraması yapılmıştır. Bu bölümde ise, literatür tabanlı geliştirilmiş olan araştırma modelinin, saha araştırması ile ortaya çıkan sonuçları aktarılmaya çalışılmaktadır. Sırasıyla evren, örneklem, kapsam, sınırlılıklar, ölçekler, geçerlik, güvenilirlik, hipotezler ve veri analizi için kullanılan istatistik tekniklerden bahsedilecektir.

4.1. Araştırmanın Metodolojisi

Doğru ve güvenilir bilgilerin elde edilmesinde bilimsel yöntem oldukça önemli bir yoldur. Bilimsel yöntem kısaca “kanıtlanmış bilgi elde etmek için izlenen yol” olarak ifade edilebilir (Karasar, 2015: 12). Araştırmanın bilimsel yöntemlerle planlanması, uygulanması ve sonuçlandırılması araştırmanın geçerli ve güvenilir olmasının ön şartıdır (Karagöz, 2017: 2).

Çalışmada öncelikle araştırmada yer alan değişkenlere yönelik ikincil verilerden yararlanılmış ve kapsamlı literatür taraması yapılmış, sonrasında ise geliştirilmiş olan hipotezleri incelemek üzere ampirik bir araştırma tasarlanmıştır. Bu araştırma, nicel araştırma sınıflandırmalarına göre, korelasyonel araştırma (neden-sonuç araştıran araştırma modeli) sınıfına girmektedir. Korelasyonel araştırma, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkileri belirlemek ve neden-sonuç ile ilgili ipuçları elde etmek amacıyla yapılan araştırmadır. Değişkenler arası ilişkileri anlamaya yönelik keşfedici korelasyonel araştırma ve bir ya da daha çok bağımsız değişkene dayalı olarak bağımlı değişkendeki değişimleri açıklamaya yönelik yordayıcı korelasyonel araştırmalar olmak üzere iki türü bulunmaktadır. Yordayıcı korelasyonel araştırmalar yalnızca doğrudan etkilere odaklanabileceği gibi yanısıra dolaylı-aracılı etkilere de odaklanabilmektedir (Büyüköztürk vd., 2014: 15-16).

Bu bölümde araştırmanın evreni ve örneklemini, kapsamı ve sınırlılıkları, kullanılan ölçme araçları, veri toplama süreci, araştırmanın geçerliği ve güvenilirliği, araştırmanın teorik çerçevesi ve hipotezler, araştırmanın modeli ve verilerin analizine yönelik bilgiler yer almaktadır.

4.1.1. Araştırmanın Teorik Çerçevesi ve Hipotezler

Çalışmanın bu bölümünde değişkenler arası ilişkileri ortaya koyan çalışmalara yer verilmekte ve sırasıyla liderlik ile pozitif psikolojik sermaye; liderlik ile sosyal kaytarma davranışı ve pozitif psikolojik sermaye ile sosyal kaytarma davranışı arasındaki ilişkilere yönelik literatür özetlenmeye çalışılmaktadır. Literatüre katkı sağlayan çalışmalar doğrultusunda araştırma modelinin hangi mantığa dayandığı açıklanmaktadır.

Çalışmanın temel amacı algılanan liderlik tarzları, pozitif psikolojik sermaye ve sosyal kaytarma kavramlarının ilişki düzeylerini tespit etmektir.

Araştırmanın genel amacı; otel çalışanlarının, yöneticilerinin liderlik davranışlarını algılayışlarının sosyal kaytarma davranışları üzerindeki etkilerini bazı değişkenler açısından incelemektir (Pozitif psikolojik sermaye). Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki alt problemlere cevap aranmaktadır.

Alt Problemler:

- a) Algılanan liderlik davranışının sosyal kaytarma davranışı üzerinde etkisi var mıdır?
- b) Pozitif Psikolojik sermaye sahibi çalışanların sosyal kaytarma davranış eğilimi nasıldır?
- c) Pozitif psikolojik sermaye sahibi çalışanların algıladıkları liderlik davranışlarının sosyal kaytarma davranışı sergileyip sergilememeleri üzerinde etkisi var mıdır?

Çalışmanın temel amaçları çerçevesinde hipotezlerin geliştirilmesinin dayandırıldığı bilimsel çalışma ve bilgiler aşağıda özetlenmeye çalışılmaktadır.

Liderlik – Pozitif Psikolojik Sermaye (PPS)

Çalışanın pozitif psikolojik sermaye unsurları üzerinde ve bunların geliştirilmesinde yöneticilerinin tavır, davranış ve liderlik tarzlarının önemli ve etkili olduğu düşünülmektedir. Nitekim liderlik, birey-örgüt uyumunu etkileyen faktörler arasında yer almaktadır.

Son yıllarda yapılan araştırmalar, çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin geliştirilmesinde liderin rolüne vurgu yapmaktadır (Walumbwa vd., 2010). Ayrıca liderin pozitif psikolojik sermayesinin takipçilerin pozitif psikolojik sermayeleri ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu belirtilmektedir (Avey vd., 2011). Liderin psikolojik sermayesi, çalışan psikolojik sermayesinin gelişiminde destekleyici unsurdur. Psikolojik sermaye

düzeiy yüksek olan liderler, çalışanlarıyla günlük etkileşimlerinde daha fazla umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık ve öz-yeterlilik sergileyebilmekte ve bu da takımın bireyleri arasında pozitif duygular uyandırabilmektedir. Lider, çalışanlar için gerçekçi hedefler ortaya koyduğunda çalışanların umut duyguları ortaya çıkabilmekte; lider hedeflerin başarılmasına yönelik olumlu beklenti içerisinde olduğunda çalışanlar gelecek için daha iyimser olabilmekte; lider zorluk, çatışma, başarısızlık ve engeller karşısında iradesini ortaya koyduğunda çalışanların psikolojik dayanıklılığı yüksek olabilmekte; ve lider görev dağılımı ve bu görevlerin yürütülmesine ilişkin çalışanlarına güven duyduğunda, çalışanlar daha yetkin ve değerli hissedebilmekte bu durumda da çalışanların öz yeterlilikleri yüksek olabilmektedir (Xu vd., 2017: 973). Walumbwa ve arkadaşları (2010: 937), polis teşkilatında yürüttükleri araştırmalarında, liderin psikolojik sermayesinin, takipçilerinin psikolojik sermayeleri aracılığıyla takipçilerin performansını pozitif yönde etkilediğini bulgulamışlardır.

Birçok sosyal bilimci bu iki kavramın ilişkisinin önemini vurgulamıştır. George'un (1995: 778) çalışmasında hizmet sektöründe 4 ile 9 üyeden oluşan çalışan grupları ve bu grupların bağlı oldukları 53 satış yönetici üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, liderin pozitif duygudurumunun grup performansı ile pozitif ilişkili olduğu, ayrıca liderin pozitif duygudurumunun hem liderin iş tatmini ve işi benimsemesi ile hem de grup performansı ile pozitif yönlü ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Pozitif psikolojik sermaye ve bileşenlerinin, dönüşümcü liderlik ile (Gooty vd., 2009; McMurray vd., 2010; Kamariah vd., 2011) ve otantik liderlik ile (Jensen ve Luthans, 2006; Woolley, Caza ve Levy, 2011; Eid vd., 2012) pozitif ilişkili olduğuna yönelik bulgular literatürde mevcuttur.

Dönüşümcü liderliğin, takipçilerin davranışsal ve tutumsal çıktılarına etkisi de örgütsel araştırmalarda oldukça fazla bilimsel çalışma ile ortaya konulmuştur (örn., Dum Dum vd., 2015). Bu çalışmaların yanı sıra, yeni bir araştırma alanı olarak, dönüşümcü liderliği olumlu davranışsal çıktıları dönüştüren, takipçilerin psikolojik tepkilerine odaklanılmaya başlanmıştır (Gooty vd., 2009: 353). Örgütsel alanda pozitif örgütsel davranış üzerine yapılan araştırmalar çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin yönetilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır (Luthans vd., 2007).

Kamariah ve arkadaşlarının (2011: 49) tıp ve mühendislik alanlarında çalışanlar üzerinde yürütmüş oldukları araştırmada, liderlik ve pozitif psikolojik sermayenin, Pakistan'dan

ayrılma niyeti (beyin göçü) üzerindeki etkisi incelenmiştir. Liderlerini yüksek oranda dönüşümcü nitelikli algılayan çalışanların, başka bir ifade ile dönüşümcü nitelikte bir lidere sahip olduğunu düşünen çalışanların çoğunun pozitif psikolojik sermaye kapasitesi açısından güçlü oldukları araştırma sonucunda elde edilen bulgular arasında yer almaktadır.

Yapılan bazı araştırmalar, takipçilerin dönüşümcü liderlik algılarının, pozitif psikolojik sermayelerinin gelişiminde önemli bir önceliğe sahip olduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca PPS'nin pek çok performans çıktısını da etkilediği ifade edilmektedir (Gooty vd., 2009: 353).

Karadal ve Özsungur (2017: 671) yapmış oldukları araştırma sonucunda pozitif psikolojik sermaye ile etik liderlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir, pozitif psikolojik sermaye düzeyi arttıkça etik liderliğin de artacağı belirtilmektedir.

Gardner ve arkadaşlarının 2005 yılında yapmış oldukları çalışmaya da burada değinmekte yarar vardır. Bu çalışmanın bir bölümü otantik liderlerin, takipçilerin pozitif psikolojik sermaye kaynaklarını kendi rol modelleri yoluyla geliştirebileceğini ortaya koymaktadır. Pozitif (olumlu) modellemenin de liderler ve takipçileri arasında otantik ilişkilerin oluşumunda önemli bir rol oynadığını ifade etmektedirler. Olumlu modelleme, otantik liderlerin izleyicilerin taklit edecekleri olumlu değerleri, duyguları, güdüleri, hedefleri ve davranışları paylaştıkları temel bir araçtır (Gardner vd., 2005: 358).

Literatürde otantik liderlik ve takipçilerin psikolojik sermayeleri arasında ilişki tespit eden araştırmalar mevcuttur. Araştırma sonucuna göre otantik liderliğin, takipçilerin umut, iyimserlik, dayanıklılık ve özyeterlilik niteliklerini geliştirmeleri üzerinde etkisi olduğu belirtilmektedir (Du Plessis ve Boshoff, 2018: 81).

Wang, Sui vd. (2012: 5), Çin Beijing'de yer alan lojistik firmalarında çalışan ve yöneticileri üzerinde yürüttükleri araştırmada, otantik liderlik ile lider üye etkileşimi ve dolayısıyla da çalışan performansı arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Bu ilişkinin pozitif psikolojik sermaye düzeyi düşük olan çalışanlarda daha yüksek oranda olumlu olduğu ortaya konulmuştur.

Rego ve arkadaşlarının (2012: 429) yapmış oldukları araştırmada, 201 çalışan kendi pozitif psikolojik sermayelerini ve yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerini değerlendirmiş, yöneticiler de çalışanların yaratıcılıklarını değerlendirmiştir. Bu araştırmanın temel bulguları, otantik liderliğin çalışan yaratıcılığını hem doğrudan hem

de çalışan pozitif psikolojik sermayesi aracılığıyla yordadığını ortaya koymuş; hem otantik liderliğin hem de çalışan PPS'sinin çalışan yaratıcılığını arttırdığını ve otantik liderlik ve PPS'nin örgütsel etkinliği arttırmada önemli birer kaynak olduklarını göstermiştir. Ayrıca otantik liderliğin çalışanların PPS'sini arttırdığı da ortaya konulmuştur.

Koçak (2017) doktora tezinde havacılık sektöründe faaliyet göstermekte olan bir işletmenin Antalya ve İstanbul'daki çalışanları üzerinde, lider üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracı etkisinin bulunup bulunmadığını incelemiş, ve araştırma sonucunda lider üye etkileşiminin pozitif psikolojik sermaye üzerinde olumlu, pozitif psikolojik sermayenin örgütsel sessizlik üzerinde ise olumsuz etkisinin bulunduğunu, ayrıca lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin kısmi aracı etkisinin bulunduğunu tespit etmiştir.

Şengüllendi (2017) yüksek lisans tezi olarak beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yürütmüş olduğu araştırmada, dönüşümcü liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin pozitif psikolojik sermaye ile ilişkili olduğunu ayrıca dönüşümcü liderlik tarzı ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkide çalışanların tecrübe ve eğitim durumlarının düzenleyici etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Düzgün ve Yeşiltaş (2017: 428), prosedür adaleti algısının çalışanların psikolojik sermayeleri üzerindeki etkilerini ortaya koymaya çalıştıkları araştırmalarında, Antalya ilinde yer alan beş yıldızlı otel çalışanlarından elde ettikleri veriler sonucunda, çalışanların, işyerinde kendilerini ilgilendiren kararlar alınırken yöneticilerinin adil davranıp davranmadığına yönelik algılarının öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık düzeylerini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Olanıyan ve Hystad (2016: 169), otantik liderliğin çalışanların pozitif psikolojik sermayelerini geliştirmede önemli olduğunu belirtmektedirler. Açık deniz petrol ve gaz taşımacılığı tedarik endüstrisinde çalışan 402 denizci (Norveçli, Filipinli, Avrupalı, Asyalı ve Avusturyalı denizciler) üzerinde yapmış oldukları araştırma, liderlerini otantik olarak algılayan çalışanların daha fazla iş doyumu, daha az iş güvensizliği ve işten ayrılma niyeti içerisinde olduklarını göstermiştir. Bu araştırmada ayrıca otantik liderliğin,

pozitif psikolojik sermaye aracılığıyla iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde dolaylı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Li ve arkadaşları (2018) Çin’de ileri teknoloji işletmelerinde çalışmakta olan bilgi işçileri üzerinde yapmış oldukları araştırma neticesinde, liderlik tarzının çalışanların pozitif psikolojik sermayesini ve işe bağlılığını önemli ölçüde etkilediğini, özellikle de dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzının çalışanların psikolojik sermayelerini pozitif yönde etkilediğini, dönüşümcü liderliğin ise etkileşimci liderliğe oranla psikolojik sermaye ve işe bağlılık üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca, çalışanların psikolojik sermayelerinin, liderlik tarzı ile çalışanların işe bağlılıkları arasında arabulucu rolü üstlendiğini belirlemişlerdir. Psikolojik sermayenin işe bağlılığı olumlu olarak etkilediği de bu araştırmanın tespitleri arasındadır.

Yöneticilerin liderlik tarzları, özellikle turizm sektöründe işletme performansına doğrudan etki eden unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir (Gümüş vd., 2015: 66). Çalışanların algıladıkları liderlik tarzı ile pozitif örgütsel davranış unsurları arasındaki ilişkiyi belirlemek, örgütün etkinliği ve başarısını arttırabilmek için çalışanların hangi pozitif örgütsel davranış unsurlarının geliştirilmesi gerektiğini ve hangi liderlik tarzının izlenmesi gerektiğine dair önemli ipuçları verebilecektir.

Liderlik ve Sosyal Kaytarma

Çalışanların örgütlerine yönelik tutum ve davranışlarının, örgüt liderlerinin kişilikleri, davranışları, kararları ve uygulamaları ile şekillendiği ifade edilmektedir (Baytok ve Ergen, 2013: 106; Güçel ve Begeç, 2012: 107). Örgütlerde verimli takımlar oluşturmak için gereken yapısal özellikler arasında psiko-sosyal ilişkiler ve güven unsurları yer almaktadır. Bu kapsamda kaliteli ve açık iletişim, motive edilmiş, morali yüksek çalışanlar örgütsel başarı için gerekli temel elementleri oluşturmaktadır (İnce vd., 2004 :439). Takım üyeleri ile üst yönetim arasında bağlantı sağlayan kişi olarak ise lider, adil ve destekleyici bir tutum sergileyerek takım üyesinin gelişimine katkı sağlamaktadır (Doğan, 2003: 36). Pek çok örgütsel değişkende olduğu üzere liderliğin kaytarma davranışı üzerinde de etkili olabileceği düşünülmektedir. Literatürde liderlik ve kaytarma ilişkisini inceleyen çalışma sayısı oldukça sınırlıdır, ancak bu görüşü destekleyici birkaç araştırma dikkati çekmektedir. Turunç (2015: 155) iş stresi-kaytarma ilişkisinde liderin rolünü turizm sektöründe uygulanmış olan bir saha araştırmasıyla belirlemeye çalışmış, bu ilişkide lider desteğinin düzenleyici bir rol üstlendiği sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuca

göre lider desteği yüksek olduğunda çalışanların iş stresi düzeyi kaytarma davranışını daha az arttırmaktadır. Yine yapılmış olan bir başka araştırma sonucuna göre örgüt yönetimleri çalışanlarının örgüte katkılarını takdir ettiklerinde, onların mutluluk ve iyiliklerine dikkat edip önem verdiklerinde yani bir başka ifadeyle çalışanların algıladıkları örgüt desteği arttığında, çalışanların işe bağlılıklarının arttığı ve iş yerinde kaytarma gibi olumsuz davranışları azalttıkları belirtilmektedir (Eisenberger vd, 1986). Bir başka bulgu da formal ve inisiyatif alabilen lidere sahip çalışanların formal lidere sahip olmayanlardan daha az kaydardıkları ve daha yüksek performans sergiledikleri yönündedir (Ferrante, Green ve Foster, 2006).

Pek çok araştırmacı sosyal kaytarma davranışını ortadan kaldıran, azaltmaya yardımcı olan ya da bu davranışlara sebep olan faktörleri tespit etmeye yönelik araştırmalar yapmıştır (Karau ve Williams, 2001). Bu araştırmalardan pek çoğu sosyal kaytarma davranışının meydana gelişini açıklamaya yönelik durumsal ve bağlamsal faktörlere odaklanmıştır (Price, Harrison ve Gavin, 2006). Sınırlı sayıdaki birkaç çalışma dışında (rn., George, 1995) sosyal kaytarmanın potansiyel açıklayıcı faktörlerinden biri olarak liderin oynadığı rol ise uzun süre göz ardı edilmiştir (Byun vd., 2018: 46).

Literatürde, liderliğin, sosyal kaytarma davranışının azaltılmasında ya da ortadan kaldırılmasında oynadığı önemli rol bazı araştırma sonuçlarıyla desteklenmiştir (rn., Byun vd., 2018). Byun vd.'nin (2018: 44) Güney Kore'de altı büyük şirket bünyesinde 224 lider-çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmadan elde ettikleri verilerin sonucuna göre, st düzey liderlerin etik liderlik özellikleri, alt düzey liderlerin etik liderlik davranışı sergilemesini tetiklemekte, bunun sonucunda da çalışanların sosyal kaytarma davranışları azalmakta, görev performansları artmaktadır.

Pakistan'da imalat sektöründe Alam ve arkadaşları (2014) tarafından yürütülen bir araştırmada, sosyal kaytarmanın azaltılabilmesine yönelik örgütsel adalet, liderlik tarzı, örgüt kültürü unsurları ele alınmış ve araştırma bulguları iş yerinde örgütsel adalet, görev keyfi ve liderlik yaklaşımlarının artan memnuniyetle ve azalan sosyal kaytarma eğilimi ile ilişkili olduğunu, ayrıca görev kolektivitizminin ise sosyal kaytarma eğilimini arttırdığını ortaya koymuştur.

Turunç'un (2015) turizm sektöründe uygulamış olduğu ve lider desteğinin iş stresi- algılanan kaytarma ilişkisini araştırdığı çalışmasının sonuçları algılanan lider desteğinin iş stresi-sosyal kaytarma ilişkisinde düzenleyici etkisi olduğunu göstermiştir. Yani bu

araştırmanın bulgularına göre liderin destekleyici tutumu yüksek olduğunda çalışanların iş stres düzeyi kaytarma davranışlarını daha az arttırmaktadır.

Ayrıca dönüşümcü liderlerin, grup üyelerinin aynı anda yürüttükleri ekip çalışmalarında ve çalışanların işe yönelik bireysel katkılarının yerine grubun genel katkısı şeklinde değerlendirildikleri durumlarda ortaya çıkan sosyal kaytarma davranışında (Harkins ve Szymanski, 1989: 934) caydırıcı olabilecekleri ifade edilmektedir (Kahai vd., 2003: 501). Dönüşümcü bir liderin, etkileşimci bir lidere göre daha yüksek seviyede ilham verici motivasyon ve çalışanlara yönelik kişiselleştirilmiş ilgi sergileyerek sosyal kaytarmanın üstesinden gelmede daha etkili olacağına muhtemel olduğu ifade edilmektedir (Kahai vd., 2003: 505).

Kahai ve arkadaşlarının (2003) araştırmalarında, işe kimin ne kadar katkısının olduğuna dair kimlik belirsizliğinin olduğu gruplarda düşük katılım ve düşük iş birliği gözlenmiştir. Yanı sıra sosyal kaytarmanın etkileşimci liderlik durumuyla sınırlı olduğu tespit edilmiştir. Grup ödülleri ve işi yapanın belirsiz olduğu durumlardan kaynaklanan sosyal kaytarma, etkileşimci bir lider altında çalışanlarda tespit edilmiş, ancak dönüşümcü bir lider altında çalışanlarda görülmemiştir. Yine bu araştırmada dönüşümcü liderliğin sosyal kaytarma davranışının üstesinden gelmeye yardımcı olduğu desteklenmiştir (Kahai, 2003: 519). Bu bulgu, grup ödülleri söz konusu olduğunda, bireysel ödüllendirme eksikliğinin sosyal kaytarma neden olduğuna yönelik literatürde daha önceden yer alan araştırmaların (Abrami ve Chambers, 1996; Slavin, 1996) önemli bir uzantısı olarak görülmektedir (Kahai, 2003: 519).

Murphy vd. (2003: 61) lider üye etkileşimlerinin (LMX) ve ekip üyelerinin değişiminin (TMX) etkileşimli adalet ve sosyal kaytarma ilişkisi arasında aracılık etkisinin olabileceğini ve LMX'in dağıtımçı adalet ile sosyal kaytarma ilişkisi arasında aracılık etkisinin olabileceğini öne sürmüşlerdir. 124 imalat çalışanına uygulanan anket ve orta kademe yönetici görüşmeleriyle yürütülen saha çalışmasına dayanan araştırmalarının sonuçları etkileşimli adalet ve LMX arasında önemli ilişkiler olduğunu doğrulamıştır. LMX, ancak TMX değil, sosyal kaytarma ile negatif bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Sonuçlara göre dağıtımçı adalet ise LMX ile önemli ölçüde ilgili değildir. Dolayısıyla, dağıtımçı adalet ve sosyal kaytarma arasında LMX'in arabuluculuk etkisine yönelik herhangi bir bulguya ulaşılamamıştır.

Nevşehir ilinde turizm sektöründeki kadın girişimci ve yöneticiler üzerinde yürütülen araştırmada otantik liderliğin sosyal kaytarma üzerindeki etkileri ve bu iki değişken arasındaki ilişkide yaşam tatmininin düzenleyici rolü araştırılmıştır. Bulgular otantik liderliğin sosyal kaytarma üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca bu ilişkide yaşam tatmininin de düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir (Şimşek vd., 2017: 88).

Tüm bunlara dayanılarak liderlik ve sosyal kaytarma davranışı arasında ilişki olduğu ve liderin çalışanın kaytarma davranışı sergileyip sergilememesi üzerinde etkileri olabileceği düşünülmektedir.

Pozitif Psikolojik Sermaye – Sosyal Kaytarma

Pozitif psikoloji yaklaşımını benimseyen organizasyonların verimliliklerini arttırabilecekleri, iş hacmini düşürebilecekleri ve personelin iyi oluş düzeyini yükseltebilecekleri belirtilmektedir (Hefferon ve Boniwell, 2014: 218). Pozitif psikolojik sermaye örgütler açısından faydalı olarak kabul edilen, örgüt üyelerinde var olması istenen olumlu davranış ve özellikleri, sosyal kaytarma ise örgüt üyelerinde var olması istenmeyen ve zararlı görülen olumsuz davranışlardır. Çalışanların geliştirecekleri ve sergileyecekleri davranış, tutum ve sahip oldukları özellikler, örgütlerinin etkinliğinde ve rekabetçiliğinde önemli roller üstlenerek belirleyici olabilmektedir.

Literatürde pozitif psikolojik sermaye ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi direkt olarak inceleyen bir çalışmaya rastlanmamakla birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışı ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. (Tan ve Tan, 2008; Ilgın, 2010). Tan ve Tan (2008) Singapur'da yürüttükleri araştırmalarında örgütsel vatandaşlık davranışları ve sosyal kaytarmanın oluşumunda kişilik, motivasyon ve motivasyon bağlantılı faktörlerin etkisini incelemişlerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından vicdanlılık (dürüstlük) ile sosyal kaytarma arasında negatif ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Sorumluluk hissini sosyal kaytarma ile negatif yönlü ilişkisi olduğunu belirtmişlerdir.

Perakende sektöründe çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada (Ilgın, 2010: 5) örgütsel vatandaşlık davranışlarının sosyal kaytarmayı olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Yine aynı çalışmanın bir diğer bulgusu çalışanların duygusal zeka seviyesinin ve lider-üye etkileşiminin niteliğinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile anlamlı ve olumlu ilişkiler içinde olduğudur.

Pozitif psikolojik sermaye ile örgüte zarar verici sapkın davranışlar (counterproductive work behaviors) arasında negatif yönlü ilişki tespit eden araştırma bulguları da literatürde mevcuttur (Norman vd., 2010: 387-388). Araştırmada pozitif psikolojik sermaye düzeyi yüksek çalışanların, daha az sapma davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca hem PPS düzeyi yüksek hem de örgütleriyle yüksek düzeyde özdeşleşenlerin de örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek, sapma davranışlarının düşük olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Bu zarar verici örgütsel davranışlar, örgüt üyelerinin, dikkat edilmesi gereken önemli örgütsel normları ihlal eden ve bunu yaparak örgütün ve/veya örgüt çalışanlarının refahını tehdit eden gönüllü davranışları olarak tanımlanmaktadır (Bennett ve Robinson, 2000: 356). Bu davranışlar arasında iş yavaşlatma davranışı, bilinçli olarak talimatları takip etmemek, iş arkadaşına yardım etmemek, önemli bilgileri aktarmayı ihmal etmek ya da örgütsel hedeflere ulaşılmasını kısıtlamak amacıyla örgütün ve çalışanların söz konusu olan hedeflere ulaşmasına yardımcı olabilecek bir şeyden vazgeçme gibi eylemler yer almaktadır (Norman vd., 2010: 384).

Sosyal kaytarma grup verimliliğini düşüren bir unsur olarak karşımıza çıkmaktayken, pozitif örgütsel davranış ise grup verimliliğinin ve performansının artmasına (Luthans vd., 2005) katkıda bulunan bir kavramdır. Her iki davranış da motivasyon faktörleri tarafından yönlendirilmekte, çalışanın kendi taktirine bağlı olarak sergilenmekte ve genel örgüt performansı üzerinde etkili olmaktadır. Ayrıca pozitif psikolojik sermayenin her bileşeni, üstesinden gelmeyi, gerçekleştirmeyi ve başarmayı amaçladığı için olumludur. Bunun aksine olumsuz yönelimli davranışlardan biri olarak sosyal kaytarma doğal olarak hedefe ulaştırmak yerine örgüte zarar vererek hedeften uzaklaştırmaktadır. Bu iki kavramı birbirine bağlayan belirgin paralelliklere rağmen iki kavramın bir arada ele alındığı çalışma sayısı oldukça azdır. Bu noktadan hareketle ve yukarıda bahsi geçen bilgiler ışığında pozitif örgütsel davranış bileşenlerinden pozitif psikolojik sermayenin de sosyal kaytarmayı azaltmakta etkili olan unsurlar arasında yer alabileceği düşünülmektedir.

Yukarıda liderlik tarzları, pozitif psikolojik sermaye ve sosyal kaytarma ile ilgili yapılan çalışmalar sunulmuş, bu kavramların hangi olgu ve kavramlarla ilişkili oldukları bu çalışmanın konusu bağlamında ortaya konulmaya çalışılmıştır. Sosyal kaytarma davranışının liderlik tarzları ile olan etkileşiminde pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü daha önce araştırılmamış olup, çalışmanın literatürdeki bu boşluğu doldurması beklenmektedir.

Ortaya konulan bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Algılanan liderlik tarzı ile sosyal kaytarma arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: Dönüşümcü liderlik ile sosyal kaytarma arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: Etkileşimci liderlik ile sosyal kaytarma arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: Serbestlik tanıyan liderlik ile sosyal kaytarma arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Algılanan liderlik tarzı ile pozitif psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2a: Dönüşümcü liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2b: Etkileşimci liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2c: Serbestlik tanıyan liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Pozitif psikolojik sermaye ile sosyal kaytarma arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Algılanan liderlik tarzı ile sosyal kaytarma arasında pozitif psikolojik sermayenin aracılık etkisi vardır.

H4a: Dönüşümcü liderlik ile sosyal kaytarma arasında PPS'nin aracılık etkisi vardır.

H4b: Etkileşimci liderlik ile sosyal kaytarma arasında PPS'nin aracılık etkisi vardır.

H4c: Serbestlik tanıyan liderlik ile sosyal kaytarma arasında PPS'nin aracılık etkisi vardır.

Modele ilişkin hipotezlerin dışında ayrıca, bazı demografik özelliklere yönelik oluşturulan hipotezler de şu şekildedir:

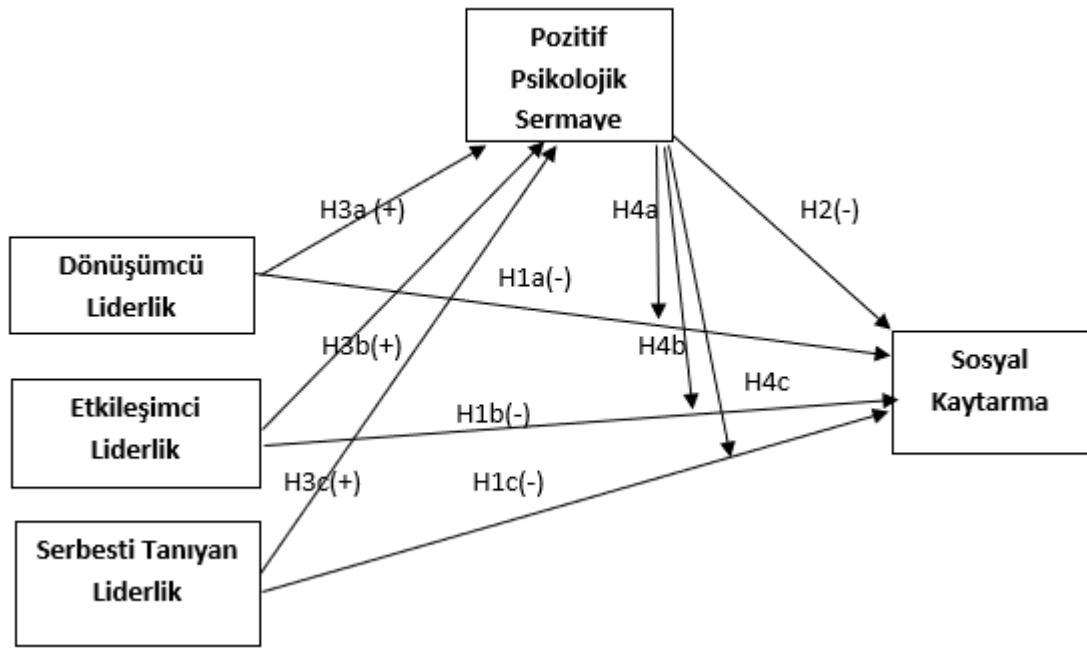
H5: Kıyı otellerinde çalışan personel ile şehir otellerinde çalışan personelin sosyal kaytarma davranış eğilimi arasında anlamlı bir fark vardır.

H6: Otel personelinin çalışmakta oldukları departmana göre sosyal kaytarma davranış eğilimlerinde anlamlı bir fark vardır.

H7: 4 yıldızlı otel personeli ile 5 yıldızlı otel personelinin sosyal kaytarma davranış eğilimi arasında anlamlı bir fark vardır.

H8: Sezonluk çalışan otel personeli ile 12 ay çalışan otel personelinin sosyal kaytarma davranış eğiliminde anlamlı bir fark vardır.

Şekil 19: Araştırmanın Öngörülen Modeli



Araştırmada üç grup temel değişken yer almaktadır. Bu değişkenler arasındaki ilişkiler yukarıdaki şekilde görsel olarak ifade edilmeye çalışılmıştır. Bu modelde, pozitif psikolojik sermaye düzeyi ve liderlik tarzının sosyal kaytarma davranışı üzerinde etkileri olduğu ileri sürülmektedir. Dönüşümcü, etkileşimci ve serbesti tanıyan liderlik davranışı sergileyen lider altında çalışanların sosyal kaytarma davranışı sergileme düzeylerinde azalma olacağı; ayrıca pozitif psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan çalışanların da daha az kaytarma davranışı sergileyeceği öne sürülmektedir.

4.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Evren, araştırma bulgularının genellendiği ve içerisinde araştırma örnekleminin seçildiği büyük grubu ifade eder ve ortak özellikleri olan her türlü öge evren içerisinde değerlendirilebilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 127). Örneklem, araştırmanın odak

noktası olan ve araştırma popülasyonunu temsil edecek şekilde seçilen popülasyonun bir alt grubudur. Örneklem ise, ilgilendiğiniz bilginin genellenebilirliğini/yaygınlığını tahmin etmek için daha büyük bir gruptan (evrenden) belirli bir örneklem seçme sürecidir (Kumar, 2014: 382; Karagöz, 2017: 54). Örneklemenin amacı, araştırmacıya evren hakkında genellemeler yapabileceği (tümevarım) bilgiyi, evrenin bütününe araştırmasına gerek kalmadan sağlamaktır (Altunışık vd., 2010: 131). Örneklemde belirli bir büyüklükten sonra örneklemin sayısının çok önemli olmadığı, asıl önemli olan hususun yeterli sayıdaki örneklemin evrenden doğru bir teknikle seçilmesi olduğu belirtilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 125).

Araştırmanın ulaşılabilir evreni, diğer bir ifade ile çalışma evreni İstanbul ve Kuşadası'nda yer alan tüm 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleridir. Araştırmacının ya doğrudan gözleyerek ya da ondan seçilmiş bir örnek küme üzerinde gözlemlerden yararlanarak, hakkında görüş bildirebileceği evren çalışma evreni olarak ifade edilmektedir (Karasar, 2015: 110). Araştırma sonuçları açısından evrenden doğru örneklem seçimi oldukça önemlidir. Bu sebeple konuyla ilgili örneklem belirlenirken örgüt ve görev özellikleri göz önünde bulundurulmaya çalışılmıştır. Araştırma örneklemini pek çok farklı yöntemle tespit edilebilmektedir. Bu çalışmada olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden kota örnekleme yöntemi ve kolayda örnekleme yöntemlerinden yararlanılmıştır. Olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden kota örnekleme yönteminin kullanılmasının sebebi araştırma evreninde yer alan çalışanlara ilişkin bir listenin (örneklem çerçevesi olarak, her bir otelde çalışan tüm personelin yer aldığı bir liste) bulunmuyor oluşudur. Olasılığı bilinmeyen örneklemede, birimlerin örnekleme girme olasılıkları aynı değildir ve özellikle örneklem birimlerinin bireylerden oluştuğu durumlarda, bireyler “gönüllü bireyler” olmak durumundadır. Erkuş (2013: 122) bu tür örnekleme türünde yani evren bireylerden oluştuğunda ve bu bireylerden doğrudan ölçümler alınacağı durumlarda olasılıklı örneklemin neredeyse olanaksız olduğunu ifade etmektedir. Araştırmacı, bu durumu şu cümlelerle daha net açıklamaktadır: “Evren tanımlı ve birimler listelenebilir olsa da seçkisiz seçilen insanlardan ‘seni seçkisiz seçtim, sizden veri toplayacağım’ diyerek veri toplayamazsınız. Birimler insanlardan oluştuğunda ve bireylerden birebir veri toplanacağına bireylerin rızasını almak bilimsel etik için zorunludur”. Burada bahsi geçen seçkisizlik (yansızlık) “örneklemede temel alınan birimlerin örneklem için seçilme olasılıklarının eşit olmasını” ifade etmektedir (Büyüköztürk vd., 2014: 83). Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, bu çalışmada belirlenen örnekleme yer alan otel

çalışanlarının tümüne ankete katılımın zorla gerçekleştirilemeyeceği ve katılımcıların gönüllülük esasına göre belirleneceği gerçeğinden hareketle bu çalışma olasılığı bilinmeyen (olasılıklı olmayan) örnekleme kapsamında yer almaktadır.

Kota örneklemede, ana kütlede var olan özelliğin oranı, örnekleme aynı oranda geçmelidir (Karagöz, 2017: 66). Bu örneklemede araştırmacı öncelikle araştırmanın amacına göre araştırma evrenini belirli özellikler bakımından kategorilere ayırır. Daha sonra bu kategorilerin araştırma evrenindeki oranları belirlenir ve örnekleme alınacak katılımcılar, kategorilerin evrendeki kotalarına göre alınır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 134-135). Bu sayılar belirlendikten sonra katılımcılar tesadüfen değil kolaylık baz alınarak isteğe bağlı olarak seçilmektedir. Bu yöntemin diğer tesadüfi olmayan yöntemlere nazaran örneklemin anakitleyi temsil edebilirliğini arttırdığı da ifade edilmektedir (Özdemir, 2016: 102). Kota örnekleme tabakalı örneklemeden farklı kılan husus, yukarıda da bahsedildiği üzere, örneklem için birim seçilirken seçkisizliğin dikkate alınmamasıdır (Büyüköztürk vd., 2014: 91). Kolayda örnekleme yöntemi ise istenilen bilgiyi sağlamaya hazır olan katılımcılardan bilgilerin toplanmasını içermektedir (Sekaran, 1992: 235). Bu yöntemde çalışma için ihtiyaç duyulan büyüklükteki örnekleme ulaşıncaya kadar en kolay ve ulaşılabilir deneklerden veri toplanmaya çalışılır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 134).

Erkuş'un (2013: 118) ifade ettiği üzere olasılıklı ya da olasılıksız örneklenmiş olsun bilimsel ölçütler karşılandığı sürece tüm çalışmalar bilimsel kabul edilmektedir, tek fark genelleme yapılacak evrenlerin sınırlanmış olmasıdır. Veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanan bu araştırmanın evrenini, Kuşadası ve İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. Bu çalışmada kota uygulaması İstanbul ve Kuşadası, dört ve beş yıldızlı otel çalışan sayıları ayırımına göre dengeli bir dağılımı mümkün kılacak şekilde yapılmıştır. Resort otellerinde yürütülecek bir araştırmanın sosyal kaytarma davranışının gözlemlenebilmesi açısından daha uygun olabileceği öngörülmektedir. İş yoğunluğunun fazla olduğu otellerin mevcut olduğu bir örneklem seçiminin araştırma bulguları için daha elverişli olabileceği düşünülmektedir. Yürütülen çalışmada kıyı otelleri ile şehir otelleri arasında bir farklılık olup olmamasının karşılaştırılabilmesi açısından da hem kıyı otellerinden hem de şehir otellerinden veri toplanacaktır. Çalışmada Kuşadası kıyı otellerinin yoğun olduğu bölgeyi, İstanbul ili ise şehir otellerinin yoğun olduğu bölgeyi temsil etmektedir. Çalışmada 4 ve 5 yıldızlı otel sınırlaması yapılmasının nedeni ise, sosyal kaytarma ve

liderlik değişkenlerinin grup çalışması gerektiren daha kapsamlı çalışma ortamına imkan tanınması ve yönetim organizasyon yapıları bakımından daha geniş örgütlenme olanaklarına sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Ayrıca daha küçük otel işletmelerinde araştırmanın bağımlı değişkeni olan sosyal kaytarma davranışında bulunan çalışanların daha kolaylıkla tespit edilebileceği ve bu çalışanların işletmelerde uzun süre istihdam edilmeyeceği düşünölmektedir.

Araştırma evreninde yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin isimlerinin, yatak ve oda sayılarının yer aldığı liste, Kültür ve Turizm Bakanlığı'na yayınlanan resmi istatistiklerden sağlanmıştır. Aşağıda yer alan tabloda araştırmaya konu olan destinasyonlarda yer alan otellerle ilgili bilgiler sunulmaktadır.

Tablo 9

Araştırmaya Konu Olan Destinasyonlarda Yer Alan Otellerle İlgili Bilgiler

Destinasyon	4* Otel Sayısı	5* Otel Sayısı	Toplam Yatak Sayısı
İstanbul	119	93	(26953 + 47666) 74619
Kuşadası	26	9	(7514 + 6196) 13710
Toplam	145	102	88329

Türkiye'de dört yıldızlı bir otel işletmesinde yatak başına düşen personel sayısı 0,38 olarak, beş yıldızlı otel işletmesinde ise 0,59 olarak ifade edilmektedir (Ağaoğlu, 1992: 114). Bu değerler pek çok araştırmada da evren ve örneklem sayılarının belirlenmesinde anlamlı bulunarak kullanılmıştır (Yeşiltaş ve Keleş, 2010; Özkoç ve Özgöl Katlav, 2015; Çalışkan ve Özkoç, 2016). Bu araştırmada da bu rakamlar baz alınarak İstanbul ve Kuşadası otelleri için çalışan sayıları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu rakamlarla yapılan işlemler sonucunda, Kuşadası'ndaki beş yıldızlı otel işletmeleri için (6196 x 0,59) 3.655 çalışan, Kuşadası'ndaki dört yıldızlı otel işletmeleri için (7514 x 0,38) 2.855 çalışan; İstanbul'daki beş yıldızlı oteller için (47666 x 0,59) 28.112 çalışan, İstanbul'daki dört yıldızlı oteller için (26953 x 0,38) 10.242 çalışan hesaplanmıştır. Araştırmanın toplam evreni 44.864 çalışandan oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini oluşturan (kota örnekleme göre belirlenen) çalışan sayıları Tablo 10'da sunulmaktadır.

Tablo 10
Araştırmanın Örneklemi

	Ana Kütle (Çalışan Sayıları)		Asgari Örneklem (Çalışan Sayıları)	
	4 Yıldız	5 Yıldız	4 Yıldız	5 Yıldız
İstanbul	10242	28112	87	239
Kuşadası	2855	3655	24	31
TOPLAM	13097	31767	111	270

Ana kütle temsil edecek örneklemdaki birim sayısının hesaplanmasında, hata payı hesaplaması ve güvenilirlik düzeyinin belirlenmesi önemli hususlar arasındadır. Sosyal bilimlerde kabul edilen örnekleme hatası oranı %3 ile %10 arasında değişmekle birlikte, sık rastlanan örnekleme hata oranı %5'tir. Güvenirlik düzeyi ise örneklemeyle bağlantılı olan belirsizliğin ne ölçüde tolere edilebileceğini gösteren kavramdır. En yaygın kullanılan güven aralıkları %90, %95 ve %99'dur. Örneklem büyüklüğünün tespitinde araştırma örnekleme Gürbüz ve Şahin'in (2016: 132) kitabında yer alan farklı evrenler için kabul edilebilir asgari örneklem büyüklükleri tablosundaki veriler doğrultusunda yaklaşık 45000 çalışan için %95 güven aralığında "381" olarak belirlenmiştir. Ayrıca örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında bir internet sitesinde yer alan hesaplama aracından da faydalanılarak gerekli örneklem büyüklüğü teyit edilmeye çalışılmıştır (www.raosoft.com). %5 hata oranı ve %95 güvenirlik düzeyi girilerek örneklem büyüklüğü hesaplanmıştır. Örneklem birim sayısı 381 olarak tespit edilmiştir.

Otel çalışanlarının yoğunluk sebebi ile ya da kişisel sebeplerle anketlere cevap vermeyebileceği ve anketlerin bir kısmının da gelişigüzel okumadan ya da oldukça fazla sayıda boş soru bırakılarak doldurulacağı göz önüne alınmıştır. Bu anlamda 737 adet anket elde edilmiş, bu anketlerden 201 adet katılımcı anketi sağlıklı koşulları sağlamaması sebebiyle değerlendirmeye alınamamıştır. Değerlendirmeye alınan anket sayısı 536'tır.

4.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Maliyet, zaman ve ulaşılabilirlik etkenleri göz önüne alınarak çalışma Aydın ve İstanbul'da yer alan 4-5 yıldızlı otel işletmeleriyle sınırlandırılmıştır.

Anket formlarının çalışanlara uygulanmasının öncesinde, kendilerinden elde edilecek olan verilerin yalnızca istatistiksel analiz amaçlı kullanılacağı, bu analizlerde özel ve kişisel bilgilerin yer almayacağı çalışanlara açıklanmıştır. Buna istinaden çalışanların

ankete yönelik kaygılarının giderildiği ve anket sorularını içtenlikle cevaplandıkları varsayılmıştır.

4.1.4. Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Nicel araştırmalarda veriler, geçerliği ve güvenilirliği yüksek ve belirlenmiş ölçme araçları ile toplanmalıdır. Ölçme araçları üç şekilde hazırlanabilmektedir. Bunlar; yeni bir ölçme aracı hazırlanması, problem ve alt problemlere uygun geçerliği ve güvenilirliği yüksek hazır bir ölçme aracı kullanılması, ya da yabancı bir kültürden veya dilden uyarlanacak olan bir ölçme aracı kullanılması yoluyla gerçekleştirilebilmektedir (Sönmez ve Alacapınar, 2016: 29). Bu araştırmada, literatürde problem ve alt problemlere uygun geçerliği ve güvenilirliği yüksek araçların araştırılarak uygun olanların seçilmesi yoluna gidilmiştir.

Otel çalışanlarının algıladıkları liderlik davranışının ve pozitif psikolojik sermayelerinin sosyal kaytarma davranışı üzerine etkilerini tespit etmek amacıyla, daha önce bu değişkenlerle ilgili olarak yapılmış olan araştırmalarda kullanılan ölçekler taranarak detaylı şekilde incelenmiştir. Yapılan literatür taraması sonucunda belirlenmiş olan araştırma konusunda kullanılacak değişkenleri en iyi biçimde ortaya koyacağı düşünülen ölçekler tespit edilmeye çalışılmıştır. Kullanılan ölçekler şunlardır:

Algılanan liderlik ölçeği: Çalışanların algıladıkları liderlik davranışlarını ölçmek üzere Bass ve arkadaşları (1999) tarafından geliştirilen 36 ifadenin yer aldığı Çok Faktörlü Liderlik ‘Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)’ ölçeğinden yararlanılmıştır. MLQ liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması daha önce Yurtkoru (2001) ve Akdoğan (2002) ve başka araştırmacılar tarafından yapılmış ve pek çok araştırmada kullanılmıştır. Bu liderlik ölçeği literatürde yer aldığı haliyle dönüşümcü liderlik tarzı, etkileşimci liderlik tarzı ve laissez-faire liderlik tarzı boyutlarını içermektedir. 36 ifadelik ölçekte yer alan bir ifadenin iki farklı ifadeyi içeriyor olduğu düşünüülerek uzman görüşü de alınarak bu ifade bölünmüş ve iki farklı ifade haline getirilmiş böylece kullanılan ölçekteki ifade sayısı 37 olmuştur. Pek çok çalışmada 5’li likert tipi ölçeklendirme ile alınan cevaplar, bu çalışmada 7’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kısmen katılmıyorum, 4=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 5=Kısmen katılıyorum, 6=Katılıyorum, 7= Kesinlikle katılıyorum). Bu ölçeğin tercih edilmesinin nedeni, liderlik algısını pek çok yönden ele alması ve literatürde en yaygın olarak kullanılan liderlik algı ölçeklerinden biri olmasıdır (Northouse, 2010: 198).

Ayrıca, Bass'ın çok faktörlü liderlik teorisi en tanınmış ve en etkili çağdaş teorilerden biri olarak ifade edilmektedir (Antonakis, 2018: 66).

Pozitif psikolojik sermaye ölçeği kısmında Luthans, Youssef ve Avolio (2007) tarafından geliştirilen pozitif psikolojik sermaye ölçeği “PsyCap Questionnaire (PCQ-24)” kullanılmıştır. PPS ile ilgili olarak en yaygın olarak kullanılan ölçeğin Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen Psikolojik Sermaye Ölçeği olduğu belirtilmektedir (Avey vd., 2011: 135). Yazında yaygın olarak kabul gören ve örgütsel psikolojik sermaye yapısını en iyi biçimde açıkladığı öne sürülen 24 ifadeden oluşan ölçeğin, Türkçe uyarlaması ile geçerlik, güvenirlik analizleri daha önce Çetin ve Basım (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin orijinali 5’li likert tipi ölçeklendirilmiştir. Bu çalışma için hazırlanmış olan anket formunda cevaplar 7’li likert ölçeği ile alınmıştır.

Sosyal kaytarmayı ölçmek için ise George (1992) tarafından oluşturulan (10 ifadeden oluşan bir ölçek) ve Ülke (2006) tarafından Türkçe’ye çevrilip uyarlanmış ve geliştirilmiş hali olan 13 ifadelik ölçekten yararlanılmıştır. Sosyal kaytarma olgusu, çalışanlar ve işletmeler için hassas bir konu olduğu için, ölçülmesi de bir o kadar önemli ancak zordur. Çalışanların kendi sosyal kaytarma davranışlarını değerlendirmeleri olası cevaplayıcı yanlılığına sebep olabileceği için, literatürde yer alan araştırmalarda genellikle iş arkadaşlarına yönelik algılanan sosyal kaytarma ölçeğinin bir araç olarak kullanıldığı görülmektedir. Özellikle görevin görünürlüğü düşük olduğunda, amirlerin çalışanların sosyal kaytarmalarını fark edemeyecekleri düşüncesiyle, çalışanların iş arkadaşlarının sosyal kaytarmalarına dair algılamalarının daha doğru sonuçlar verebileceği öne sürülmektedir. Mulvey ve Klein (1998: 63-64) gerçekliğine bakılmaksızın, aslında önemli olanın çalışanların sosyal kaytarmaya dair algılamaları olduğunu belirtmektedir. Bunu gerçekteki azalan çaba ile algılanan azalan çaba arasında şu noktaya dikkat çekerek açıklamaktadırlar. Sosyal kaytarma, bireyin çalışma arkadaşları tarafından algılanmadığı durumlarda bu durumun çalışma arkadaşlarının üzerinde olumsuz etkileri (motivasyon düşüşü, kendisinin de kaytarma davranışında bulunması vb.) olması da beklenmez. Bunun yanı sıra tersi bir durumda yani tüm grup üyeleri tüm gücüyle çalıştıkları ve katkıda buldukları halde, bireyler çalışma arkadaşlarına dair kaytarma algıladıklarında bu durum da motivasyonu olumsuz etkiler. Tüm bunlara dayanarak sosyal kaytarmada öncelikle üyelerin algılarının önemli olduğu, bu nedenle de motivasyon üzerindeki sonuçlarının incelenmesi sürecinde de bu algının önemli olduğu belirtilmektedir. Bu konuda yapılmış olan diğer araştırmaların da bu temele dayandırıldığı görülmektedir

(Balcı, 2016; Ilgın, 2010). Ayrıca örgütsel davranışın pek çok alanında yapılan araştırmalar (örneğin; atıf teorisi, adalet, stres, karar verme ve performans değerlendirmesi), tutum ve davranışların, gerçek koşulları yansıtabilecek veya yansıtamayacak olan algılara dayalı olduğunu göstermiştir (İlgen, Major ve Tower, 1994: 2). Sosyal kaytarmanın ölçülmesine yönelik araştırmalarda, algılanan sosyal kaytarmayı, gerçek kaytarmadan daha iyi karşılayan bir değişken olarak kabul eden çalışmalar literatürde mevcuttur (Zhu ve Wang, 2018: 17). Ayrıca yapılmış olan araştırmalar etkileşimli grup çalışmalarına dayanan iş ortamlarında, iş arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışını algılayan bireylerin, kendilerinin de bu davranışı sergilemeye başladıklarını ortaya koymaktadır (Kerr, 1983; Liden vd. 2004; Şeşen ve Kahraman, 2014: 49). Bu araştırmada da liderlik davranışları çalışanların değerlendirmesi yani algısı ile ilgili olduğundan ve kendi pozitif psikolojik sermayelerine yönelik değerlendirmeleri de algıları ile ilgili olduğundan araştırmanın amacını algılanan sosyal kaytarmanın daha iyi karşılayabileceği kabul edilmiştir. Bu ölçek yüksek güvenilirliği (0,96) (Liden vd., 2004) ve literatürde yaygın kullanımı sebebiyle tercih edilmiştir. Bu çalışma için hazırlanmış olan anket formunda cevaplar 7’li likert ölçeği ile alınmıştır. Ölçek daha önce Liden ve arkadaşları (2004: 293) tarafından da 7’li likert ile kullanılmıştır. Ölçekten elde edilen puan ne kadar yüksekse, sosyal kaytarma da o oranda yüksek olacaktır.

Çalışma için hazırlanan anket formu dört bölümden ve toplamda 86 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde 12 ifadeden oluşan demografik değişkenlere yönelik alan, ikinci bölümde ise 37 ifadeden oluşan liderlik tarzları, üçüncü bölümde 13 ifadeden oluşan sosyal kaytarma davranışı ve dördüncü bölümde 24 ifadeden oluşan pozitif psikolojik sermaye ölçekleri yer almaktadır.

Orijinal ölçeklerde yer alan ifadeler araştırmacı ve uzman akademisyenler tarafından Türkçe’ye uyarlanmış, Türkçe ifadelerin dil, anlatım ve bilimsel uygunluğu da iki uzman akademisyenin görüşü alınarak desteklenmeye çalışılmıştır. Ayrıca bu ölçeklerin daha önce literatürde kullanılmış olan Türkçe uyarlamalarıyla da dil ve anlam benzerlikleri karşılaştırılmıştır. Bazı teknik hataların ortadan kaldırılabilmesi amacıyla anket önteste sokulmadan önce uzman akademisyenler tarafından gözden geçirilmiş ve ankette yer alan her bir maddenin kısa, açık, net ve düzgün ifadelerle ankette yer alabilmesi için anket üzerindeki gerekli düzeltmeler uzman görüşleri doğrultusunda yapılmaya çalışılmıştır. Ayrıca anket dizaynı ile ilgili düzenlemeler de bu süreçte yapılmıştır.

Ölçekte cevaplar 7’li likert ölçeği ile alınmış ve anket tasarımında bu 7’li likert ölçeğinde yalnızca iki uç değer isimlendirilmiştir. (“1=Kesinlikle katılmıyorum”, “7=Kesinlikle katılıyorum”). Ölçeklerde sorgulanan tutum/davranış/eğilim/yargıyı değerlendiren maddelerin seçenek sayısının azalması, cevapların gerçeği yansıtmaya düzeyini/doğruluk derecesini/seçiciliğini azaltırken; seçenek sayısının artışı, verilen cevaba ilişkin puanın sorgulanan yargı ile ilgili gerçeği yansıtmaya düzeyini/doğruluğunu/seçiciliğini artırmaktadır (Özdamar, 2016: 35). Ayrıca Preston ve Colman (2000: 12) Likert tipi ölçekleri birtakım açılardan (geçerlik, güvenilirlik, kullanıcı tercihi vb.) karşılaştırdıkları araştırma sonucunda, 5 ve 6 seçenekli ölçeklerin orta, 7, 9 ve 10 seçenekli ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik açısından en yüksek değere sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Bu doğrultuda araştırmada 7’li likert ölçeğinin kullanılması daha uygun bulunmuştur.

Öntest sürecinde araştırmacının doğrudan yer alması gerektiği ve ayrıca üzerinde öntest yapılacak örnek kitlenin mümkün olduğunca nihai anketin uygulanacağı kitleye benzer olması gerektiği ifade edilmektedir (Altunışık, 2008: 10). Bu nedenle oluşturulan anket formunun ön testi, dört adet 5 yıldızlı otelde, farklı farklı departmanlarda çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. 120 adet anket formu dağıtılmış, çalışanların yoğunluğu sebebiyle yalnızca 62 adet katılımcıdan geri dönüş alınabilmiştir. Gerçekleştirilen pilot uygulamada katılımcıların ankete yönelik fikir ve önerileri alınmaya çalışılmıştır. Anlaşılması zor ya da çelişkiye düşüren ifadeler, verilen öneriler doğrultusunda düzeltilerek ölçek formuna son hali verilmiştir. Bunlara ilaveten yapılan bazı değişiklikler şu şekildedir;

Anket doldurma sürecinde katılımcılarda oluşabilecek önyargı ve yönlendirmelerin önlenmesine yönelik olarak anket bölümlerine konuya yönelik başlık verilmemiştir. Anket formunda yer alacak olan örneğin “sosyal kaytarma davranış ölçeği” şeklinde bir bölüm isimlendirmesinin katılımcılarda olumsuz ve yönlendirici bir algı oluşturabilecek olmasına istinaden anket formu bölümlerinin hiçbirinde isimlendirme yer almamaktadır. Bunun yanı sıra anket formunun bölüm üstlerinde yer alan açıklayıcı yazıların katılımcıların gözünden kaçan bazı noktaları olduğu tespit edilmiş, önemli görülen yerler dikkat çekici hale getirilmiştir.

Pilot uygulamadan elde edilen verilerle anket formunda yer alan ölçeklere yönelik güvenilirlik testleri Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayılarına bakılarak yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11

Pilot Uygulama Verileriyle Ölçeklerin Güvenirlilik Testi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach Alfa Katsayısı (α)
Algılanan Liderlik Ölçeği	,940
Sosyal Kaytarma Ölçeği	,785
Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği	,859

Tabloda yer alan sonuçlara göre ölçeğin güvenilirlik katsayısı (α) 0,940, 0,785 ve 0,859'dur. Bu değer en az 0,70 olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 325). Alfa değeri 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artmaktadır (Karagöz, 2017: 26). Tabloda yer alan değerler de bu değer üzerinde olması dolayısıyla anket formunda yer alan ölçeklerin iç tutarlılığı kabul edilebilir düzeydedir. Ölçeğin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

Veri toplama aracının bir örneği "Ekler" bölümünde yer almaktadır. Ayrıca çalışmanın amacı ve toplanan verilerin bilimsel amaçla kullanılacağı bilgisi anket formunda sunulmuş ve gönüllü katılım esas alınmıştır.

4.1.5. Veri Toplama Süreci

Araştırmada ihtiyaç duyulan veriler, 2017 yılının Nisan ve Kasım ayları arasında İstanbul ve Kuşadası'nda yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinden toplanmıştır. Analize uygun olmayan, eksik, hatalı ya da soruların okunmadan doldurulduğu tespit edilen anket formları değerlendirmeye alınmamıştır. Katılımcılara anket formları yüz yüze görüşme yöntemi, posta yolu ile anket formlarının gönderilmesi ve internet aracılığı ile dağıtılmıştır. İnternet aracılığı ile elde edilen anket dönüşlerinin oldukça az sayıda olduğu görülmüş, araştırma anketlerinin oldukça büyük bir çoğunluğu elden dağıtılan anketlerle ve posta yolu ile toplanmıştır.

4.1.6. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliliği

Geçerlik bir testin ölçmek istediği niteliği gerçekten ölçme derecesi olarak ifade edilmekte ve kapsam, yordama, yapı, görünüş geçerliliği olarak ele alınmaktadır (Sönmez ve Alacapınar, 2016: 58). Güvenirlilik ise, ölçme aracının ölçme hatalarından arınık olma derecesi olarak tanımlanabilmektedir. Aynı test ile aynı kişiler üzerinde yapılan ölçme sonuçlarının kararlılığını ifade etmektedir (Büyüköztürk vd., 2014: 122). Şimdilik hatasız hiçbir ölçme aracının bulunmadığı, bunun sebebi olarak da ölçen kişiden, ölçme aracından, uygulanmasından ve ölçülenden kaynaklanan sistematik ve seçkisiz (random) hatalar bulunduğu belirtilmektedir. Bu nedenle en az hatalı ölçme aracı, en güvenilir

ölçme aracı olarak kabul edilmektedir (Sönmez ve Alacapınar, 2016: 39). Ayrıca bir testin geçerli olması için güvenilir olması gerekir; ancak bu yeterli değildir, güvenilir olan bir test geçerli olmayabilir. Buna karşın geçerli olan bir test aynı zamanda güvenilirdir (Sönmez ve Alacapınar, 2016: 58).

Yapısal eşitlik modelinde geçerlilik ve güvenilirliğe dair iki aşamadan oluşan yaklaşım tavsiye edilmektedir (Anderson ve Gerbing, 1988). Bu yaklaşımda öncelikle ölçüm modeli test edilmekte sonrasında ise yapısal model test edilmektedir. İki aşamalı yaklaşım, anlamlı çıkarımların yapılmasına izin veren bir dizi karşılaştırmalı güce sahiptir ve herhangi bir modelin kabul edilebilir bir uyum sağlayıp sağlamayacağını değerlendirilmesini sağlamaktadır (Anderson ve Gerbing, 1988: 422). Araştırmada ölçüm modeline ilişkin uyum iyiliğinde kabul edilebilir değerlerin elde edilmesinin ardından AVE (Açıklanan ortalama varyans) ve CR (bileşik güvenilirlik) değerleri hesaplanarak incelenmiştir.

4.1.7. Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemleri

Araştırma sonucu otel işletmeleri çalışanlarından elde edilen veriler istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiş olup bu analizler için IBM SPSS 25 ve IBM AMOS 24 paket programlarından yararlanılmıştır. Algılanan liderlik davranışının sosyal kaytarma davranışına olan etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık edip etmediği yapısal eşitlik modellemesi (YEM) ve Baron-Kenny'nin aracılık modeli ile incelenmiştir. Anket aracılığıyla elde edilen araştırma verileri, ölçek maddeleri ve demografik sorular için kodlanarak çok değişkenli analiz programına aktarılmıştır. Ölçekte yer alan ters yönlü ifadeler için ters kodlama işlemi gerçekleştirilmiştir. Örnekleme yer alan çalışanların tanımlayıcı özelliklerinin aktarılmasına yönelik ise tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmıştır.

Kurulmuş olan hipotezlerin test edilmesi öncesi, veriler analiz için hazırlanmıştır. Buradaki amaç, olması muhtemel hataların ve zararların minimuma indirgenmesidir. Çünkü gerekli düzenlemelerin yapılmadığı verilerle yapılan analizlerde, elde edilen sonuçların hatalı olma olasılığının yüksek olduğu ifade edilmektedir (Karagöz, 2017: 75). Bu anlamda öncelikle araştırmadan elde edilen anketler incelenerek, araştırma açısından önemli olan değişkenlerle ilgili bölümlerin doldurulup doldurulmadığı, cevaplarda eksiklik olup olmadığı, cevaplarda ciddiyetsizlik vb. durumların (aynı şıkkın çok işaretlenmesi, bir ifade için birden çok seçeneğin işaretlenmesi vb.) bulunup bulunmadığı

kontrol edilmiştir. Değerlendirmeye alınamayacağı belirlenen 169 anket araştırma kapsamından çıkarılmıştır.

Özellikle büyük veri setleriyle yürütülen araştırmalarda, eksiksiz veri seti elde etmenin güçlüğü ön plana çıkmaktadır. Bu tarz büyük veri setleriyle çalışmak durumunda olan araştırmacılara yönelik 1) veriye yeni gözlemlerin eklenmesi 2) kayıp verili gözlemlerin setten çıkarılması ve 3) kayıp verilere ilişkin kestirimlerin yapılması ve elde edilen yaklaşık değerlerin kayıp veriler yerine kullanılması yöntemlerinden birinin belirlenerek analizlerde söz konusu olabilecek sorunlara yönelik önlem alınabileceği ifade edilmektedir (Çüm ve Gelbal, 2015: 88). Bu araştırmada bahsi geçen üçüncü yönteme gidilmiş ve bu amaçla literatürde yer alan kullanılabilir yöntemler araştırılmıştır.

Eksik verilerin rassal dağılıp dağılmadığını incelemek üzere SPSS’te “missing value analysis” yapılmış olup, “EM Means” tablosunda çıkan anlamlılık değerine bakılarak, eksik veri atanması uygun görülen 4 ankete kayıp veriler için atama yapılmıştır. Anlamlılık değerine göre eksik verilerin rassal (random) dağılmadığı tespit edilen 31 anket ise analiz dışı bırakılmıştır. Sonrasında anketler içerisinde eksik veri olup olmadığının kontrolü frekans tabloları aracılığıyla da teyit edilmiştir. Ayrıca her bir ölçek maddesine yönelik ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiş, ortalamanın standart sapmadan düşük bir değer aldığı değişkenler olup olmadığına bakılmıştır. Ortalamanın standart sapma değerinden küçük olduğu herhangi bir maddeye rastlanmamış, bu anlamda ölçekten herhangi bir madde çıkarımına gidilmemiştir.

Veri setinin analize hazırlanmasında ikinci süreç olarak veri setinde normal dağılımı bozan uç değerler olup olmadığı kontrol edilmiştir. İstatistiksel testlerin uç değerlere oldukça duyarlı oldukları belirtilmektedir. Bu nedenle bu değerlerin incelenmesi önemlidir. Tek yönlü (tek değişkenli) ya da çok yönlü (çok değişkenli) olabilen uç değerlerden, tek yönlü uç değer deneklerin bir tek değişkene ilişkin aşırı değerlere sahip olmaları anlamına gelirken, çok yönlü uç değer, iki ya da daha fazla değişkene ilişkin puanların olağan dışı kombinasyonları anlamına gelmektedir (Çokluk vd., 2016: 12).

Çok değişkenli uç değerlerin belirlenmesine yönelik yöntemlerden Mahalanobis uzaklığı yöntemi ile uç değer kontrolleri yapılmıştır. Öncelikle SPSS’te veri setindeki değişkenlerin Mahalanobis uzaklıkları hesaplanmıştır. Ardından Mahalanobis uzaklıklarının ki-kare dağılımındaki uzaklıklarına bakılmak üzere SPSS’de gerekli hesaplamalar yapılmıştır.

Veri analizi öncesi, veri setinin parametrik koşulları sağlayıp sağlamadığı incelenmiştir. Bundaki amaç parametrik testlerin kullanılmasında ön koşul olan normal dağılımın sağlanıp sağlanmadığının kontrolünün yapılmasıdır (Altunışık vd., 2010). Normal dağılım sürekli ve simetrik bir dağılım olup, aritmetik ortalama, mod ve medyan değerleri birbirine eşittir. Ortalaması 0, varyansı 1 olan dağılım standart normal dağılım olarak ifade edilmektedir (Karagöz, 2016: 91). Araştırmada bu anlamda bir ölçek maddesi ya da değişken için hesaplanmış olan kurtosis (basıklık) ve skewness (çarpıklık) değerleri incelenmiş, normallik varsayımları değerlendirilmiştir. Yapılan analizler neticesinde normal dağılıma aykırı bulunan basıklık ve çarpıklık değeri tespit edilmemiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeğin yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Ardından ilgili boyutların ve yapıların güvenilirlikleri SPSS 25.0 paket programı yardımıyla güvenilirlik testi ile test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi için AMOS 24.0 paket programından faydalanılmıştır. Bu şekilde modelde yer alan değişkenlerin ölçüm ve modeli karşılama yeterlilikleri sınanmıştır. Değişkenler arası ilişki analizlerinde ve aracı değişken etkisinin sınanması için çoklu regresyon analiz yöntemi olarak Yapısal Eşitlik Modellemesinden yararlanılmıştır. Bunun içinse IBM AMOS 24.0 paket programından faydalanılmıştır. Algılanan liderlik davranışı ile sosyal kaytarma davranışı arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolü Baron-Kenny (1986) yöntemi ile incelenmiştir. Aracı etki anlamlılığının belirlenmesine yönelik olarak da SPSS PROCESS makrosu kullanılmıştır. Araştırmaya katılanlara yönelik değişkenler ise “t testi” ve “Anova analizi” yapılarak test edilmiştir.

4.2. Analizler ve Yorum

İstatistiksel yöntemlerle analiz edilen veriler bu bölümde sunulmaktadır. Veri analizi öncesi, veri setine yönelik test koşulları incelenmiş, parametrik test koşullarını sağlayıp sağlamadığına bakılmıştır. Değişkenlerin yapısını öğrenmek amacıyla, dağılımların biçimleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bunun için de çarpıklık (skewness) ve basıklığa (kurtosis) bakılmıştır. Çarpıklık, dağılımın daha çok sağa mı yoksa sola mı çarpık olduğunu yani, verilerin daha çok ortalamanın sağına mı yoksa soluna mı kümelendiğini göstermektedir. Dağılıma bakıldığında, ortalamanın sağına ve soluna dengeli (eşite yakın) şekilde dağılıyorsa dağılım normal bir dağılımı yansıtmaktadır. Basıklık ise, dağılımın nispi sivrililiğini ya da yayvanlığını göstermektedir. Normal bir dağılım gösteren bir değişkenin basıklığının sıfır olduğu belirtilmektedir (Nakip, 2006: 261-262).

Çarpıklık ve basıklık değerleri, değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermediğinin incelenmesinde aydınlatıcı olmakla (Tabachnick ve Fidell, 2015: 79) birlikte bu değerlerin -2 ile +2 arasında yer alması normal dağılım kabulünü sağlamaktadır (George ve Mallery, 2010). Çok değişkenli normal dağılımın sağlanması ise, değişkenler arasında doğrusal ilişkinin de sağlandığına işaret etmektedir (Çokluk vd., 2016). Bu bilgiler ışığında araştırmanın veri seti incelenmiş ve değişkenlerin normal dağılım koşullarının uygunluğu teyit edilmiştir.

Bir diğer aşama olarak uç değerler, regresyon içerisindeki Mahalanobis uzaklıkları kullanılarak incelenmiştir. Mahalanobis uzaklığı, bir deneğin diğer deneklerin merkezinden olan uzaklığını göstermektedir. Çok yönlü uç değerlere yönelik kabul edilen ölçüt, $p < 0,001$ düzeyinde manidar Mahalanobis uzaklığı değeridir (Çokluk vd., 2016: 14). Araştırmada her bir katılımcı için bu değer hesaplanmış ve Mahalanobis değeri kritik değerden büyük olan herhangi bir katılımcı tespit edilmemiştir.

4.2.1. Analiz Öncesi Tanımlayıcı İstatistikler

Bu kısımda öncelikle sosyo-demografik özelliklere ilişkin frekans dağılımları sonrasında da ölçek ifadelerine ilişkin frekans dağılımları incelenmektedir.

4.2.1.1. Sosyo-Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Dağılımları

Bu bölümde araştırma örnekleminde elde edilen demografik verilere ait yüzde ve frekans değerlerine yer verilmektedir. Araştırma kapsamında yer alan otellerden anketi cevaplamış olan otel personelinin sosyo-demografik özelliklerine yönelik bilgilere Tablo 12’de yer verilmiştir. Tablo incelendiğinde görüleceği üzere, araştırmanın verilerinin toplandığı otel çalışanlarının 255’i (% 47,6) kadın, 281’i ise (% 52,4) erkek katılımcılardan oluşmaktadır.

Tablo 12

Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Yönelik Dağılımlar

Değişken		Frekans	Yüzde Frekans (%)
Cinsiyet	Kadın	255	47,6
	Erkek	281	52,4
	Toplam	536	100
Yaş	19 yaş ve altı	14	2,6
	20-29 yaş arası	223	41,6
	30-39 yaş arası	204	38,1
	40-49 yaş arası	78	14,6
	50 yaş ve üstü	17	3,2

	Toplam	536	100
Eğitim Durumu	İlkokul	51	9,5
	Lise	263	49,1
	Ön Lisans	109	20,3
	Lisans	101	18,8
	Yüksek Lisans	11	2,1
	Doktora	1	0,2
	Toplam	536	100
Meslekte Toplam Çalışma Süresi	1 Yıldan az	62	11,6
	1-3 yıl	183	34,1
	4-6 yıl	119	22,2
	7-9 yıl	53	9,9
	10 yıl ve üzeri	119	22,2
	Toplam	536	100
Şuanki Otelde Çalışma Süresi	1 Yıldan az	127	23,7
	1-3 yıl	241	45,0
	4-6 yıl	101	18,8
	7-9 yıl	33	6,2
	10 yıl ve üzeri	34	6,3
	Toplam	536	100
Çalışılan Bölüm	Önbüro	121	22,6
	Yiyecek-İçecek	174	32,5
	Kat Hizmetleri	133	24,8
	İK	4	0,7
	Halkla İlişkiler	3	0,6
	Satış Pazarlama	24	4,5
	Muhasebe	27	5,0
	Bilgi İşlem	5	0,9
	Misafir İlişkileri	5	0,9
	Diğer (Teknik Servis, Güvenlik vb.)	40	7,5
	Toplam	536	100
Turizm Eğitimi Alıp Almadığı	Evet	209	39,0
	Hayır	327	61,0
	Toplam	536	100
İstihdam Durumu	Sezonluk	53	9,9
	12 Ay	483	90,1
	Toplam	536	100
Otelin Yıldızı	4*	173	32,3
	5*	363	67,7
	Toplam	536	100
Otelin Konumu	Kıyı Oteli	110	20,5
	Şehir Oteli	426	79,5
	Toplam	536	100
Çalışılan Otelin Sahiplik Durumu	Yerli Bağımsız İşletme	353	65,9
	Yabancı Bağımsız İşletme	2	0,4
	Yerli Zincir İşletme	131	24,6
	Yabancı Zincir İşletme	50	9,3
	Toplam	536	100

Katılımcılar yaş değişkenine göre değerlendirildiklerinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun 20-39 yaş aralığında oldukları görülmektedir. Eğitim durumlarına bakıldığında ise, % 9,5'inin ilköğretim, %49,1'inin lise, % 20,3'ünün önlisans, % 18,8'inin lisans, % 2,1'inin ise yüksek lisans mezunu oldukları görülmektedir.

Meslekte toplam çalışma süreleri bakımından değerlendirildiklerinde, % 11,6'sının 1 yıldan az süredir, % 34,1'inin 1-3 yıldır, % 22,2'sinin 4-6 yıldır, % 9,9'unun 7-9 yıldır, % 22,2'sinin 10 yıl ve daha uzun süredir bu meslekte çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların anketlerin toplandığı tarih aralığında buldukları oteldeki çalışma süreleri değerlendirildiğinde, % 23,7'sinin 1 yıldan az, % 45'inin 1-3 yıldır, % 18,8'inin 4-6 yıldır, % 6,2'sinin 7-9 yıldır, % 6,3'ünün 10 yıldır ve uzun süredir buldukları otelde çalışıyor oldukları görülmektedir.

Çalıştıkları departmana göre dağılımları ise, % 22,6'sının önbüro, % 32,5'inin yiyecek-içecek, % 24,8'inin kat hizmetleri, % 0,7'sinin insan kaynakları, % 0,6'sının halkla ilişkiler, % 4,5'inin satış-pazarlama, % 5'inin muhasebe, % 0,9'unun bilgi işlem, % 0,9'unun misafir ilişkileri ve % 7,5'inin diğer (teknik servis, güvenlik vb.) departmanlarda çalışmakta oldukları görülmektedir. Katılımcıların % 39'unun turizm eğitimi almış oldukları, % 61'inin ise turizm eğitimi almamış oldukları görülmektedir. İstihdam durumları açısından bakıldığında ise, % 9,9'u sezonluk, % 90,1'i 12 ay süresince bu otellerde çalışanlardan oluşmaktadır.

Otel yıldızı açısından dağılıma bakıldığında, % 32,3'ü 4 yıldızlı otellerden oluşurken, % 67,7'si ise 5 yıldızlı otellerden oluşmaktadır. Anketlerin toplanmış olduğu otellerin buldukları yere göre bir değerlendirme yapılacak olursa, % 20,5'i kıyı oteli konumunda bulunurken, % 79,5'i ise şehir oteli konumunda yer almaktadır. Oteller sahiplik türü açısından, % 65,9 yerli bağımsız işletme, % 0,4 yabancı bağımsız işletme, % 24,6 yerli zincir işletme ve % 9,3 yabancı zincir işletme durumundadır.

4.2.1.2. Araştırma Ölçeklerine İlişkin İfadelerin Frekans Dağılımları

Araştırma kapsamında kullanılmış olan ölçeklerde yer alan ifadelerin frekans, yüzde frekans, ortalama ve standart sapma değerleri aşağıda yer alan tablolarda sunulmaktadır.

Tablo 13

Algılanan Liderlik Davranışı Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Betimsel İstatistikleri

	Kesinlikle Katılmıyorum (1)						Kesinlikle Katılıyorum (7)		Xort	S						
	Fi	%fi	Fi	%fi	Fi	%fi	Fi	%fi								
1.	50	9,3	45	8,4	38	7,1	35	6,5	84	15,7	176	32,8	108	20,1	4,89	1,930
2.	17	3,2	20	3,7	37	6,9	63	11,8	94	17,5	165	30,8	140	26,1	5,33	1,575

3.	40	7,5	46	8,6	39	7,3	39	7,3	106	19,8	155	28,9	111	20,7	4,92	1,857
4.	23	4,3	21	3,9	33	6,2	95	17,7	95	17,7	137	25,6	132	24,6	5,15	1,638
5.	25	4,7	18	3,4	34	6,3	48	9,0	124	23,1	138	25,7	149	27,8	5,30	1,634
6.	20	3,7	24	4,5	56	10,4	142	26,5	119	22,2	88	16,4	87	16,2	4,73	1,558
7.	23	4,3	33	6,2	24	4,5	45	8,4	80	14,9	118	22,0	213	39,7	5,48	1,756
8.	12	2,2	15	2,8	50	9,3	90	16,8	96	17,9	182	34,0	91	17,0	5,15	1,466
9.	9	1,7	12	2,2	37	6,9	83	15,5	104	19,4	171	31,9	120	22,4	5,33	1,415
10.	10	1,9	18	3,4	40	7,5	88	16,4	106	19,8	142	26,5	132	24,6	5,26	1,498
11.	34	6,3	26	4,9	53	9,9	69	12,9	108	20,1	115	21,5	131	24,4	4,97	1,781
12.	26	4,9	23	4,3	34	6,3	51	9,5	98	18,3	161	30,0	143	26,7	5,28	1,673
13.	8	1,5	18	3,4	47	8,8	82	15,3	116	21,6	169	31,5	96	17,9	5,18	1,430
14.	9	1,7	11	2,1	51	9,5	73	13,6	106	19,8	183	34,1	103	19,2	5,27	1,418
15.	20	3,7	19	3,5	37	6,9	92	17,2	112	20,9	137	25,6	119	22,2	5,13	1,579
16.	24	4,5	17	3,2	39	7,3	82	15,3	131	24,4	138	25,7	105	19,6	5,07	1,576
17.	9	1,7	13	2,4	48	9,0	65	12,1	96	17,9	177	33,0	128	23,9	5,36	1,456
18.	38	7,1	63	11,8	82	15,3	85	15,9	57	10,6	119	22,2	92	17,2	4,46	1,895
19.	28	5,2	23	4,3	55	10,3	76	14,2	107	20,0	178	33,2	69	12,9	4,90	1,617
20.	12	2,2	23	4,3	50	9,3	79	14,7	88	16,4	179	33,4	105	19,6	5,17	1,535
21.	32	6,0	32	6,0	36	6,7	50	9,3	105	19,6	140	26,1	141	26,3	5,14	1,775
22.	10	1,9	17	3,2	38	7,1	67	12,5	117	21,8	186	34,7	101	18,8	5,28	1,419
23.	50	9,3	150	28,0	98	18,3	79	14,7	64	11,9	37	6,9	58	10,8	3,55	1,823
24.	20	3,7	21	3,9	30	5,6	71	13,2	124	23,1	142	26,5	128	23,9	5,23	1,573
25.	21	3,9	21	3,9	35	6,5	68	12,7	115	21,5	143	26,7	133	24,8	5,23	1,605
26.	12	2,2	20	3,7	39	7,3	71	13,2	121	22,6	133	24,8	140	26,1	5,29	1,526
27.	17	3,2	18	3,4	47	8,8	68	12,7	112	20,9	167	31,2	107	20,0	5,18	1,539
28.	17	3,2	19	3,5	47	8,8	61	11,4	123	22,9	168	31,3	101	18,8	5,16	1,527
29.	22	4,1	33	6,2	32	6,0	44	8,2	82	15,3	127	23,7	196	36,6	5,41	1,749
30.	17	3,2	18	3,4	54	10,1	75	14,0	114	21,3	186	34,7	72	13,4	5,04	1,496
31.	12	2,2	19	3,5	48	9,0	82	15,3	106	19,8	191	35,6	78	14,6	5,11	1,454
32.	14		21		42		77		119		145		118		5,18	1,532

	2,6	3,9	7,8	14,4	22,2	27,1	22,0		
33.	15 2,8	15 2,8	32 6,0	96 17,9	117 21,8	139 25,9	122 22,8	5,22	1,497
34.	20 3,7	24 4,5	47 8,8	52 9,7	101 18,8	151 28,2	141 26,3	5,25	1,650
35.	9 1,7	9 1,7	41 7,6	84 15,7	93 17,4	208 38,8	92 17,2	5,30	1,366
36.	14 2,6	9 1,7	41 7,6	66 12,3	82 15,3	206 38,4	118 22,0	5,39	1,453
37.	10 1,9	12 2,2	40 7,5	70 13,1	96 17,9	194 36,2	114 21,3	5,36	1,418

Tablo incelendiğinde görüleceği üzere, liderlik ölçeğinde soruların ortalamaları 3,55-5,48 değerleri arasında bulunmaktadır. Ölçekte yer alan, ortalaması en yüksek ifade 5,48 ortalama değere sahip olan “İhtiyaç duyulduğunda ona ulaşmak zordur” ifadesidir. En düşük değer olarak ise, 3,55 ortalamaya sahip “Zamanını sorunlar arayarak geçirir” ifadesidir.

Tablo 14

Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Betimsel İstatistikleri

	Kesinlikle Katılmıyorum (1)						Kesinlikle Katılıyorum (7)		Xort	S
	Fi	%fi	Fi	%fi	Fi	%fi	Fi	%fi		
1.	12 2,2	16 3,0	41 7,6	69 12,9	54 10,1	84 15,7	260 48,5	5,66	1,649	
2.	6 1,1	14 2,6	52 9,7	66 12,3	49 9,1	105 19,6	244 45,5	5,66	1,582	
3.	13 2,4	8 1,5	47 8,8	69 12,9	69 12,9	119 22,2	211 39,4	5,56	1,576	
4.	6 1,1	9 1,7	45 8,4	72 13,4	68 12,7	144 26,9	192 35,8	5,58	1,469	
5.	8 1,5	12 2,2	49 9,1	60 11,2	68 12,7	169 31,5	170 31,7	5,52	1,492	
6.	7 1,3	13 2,4	42 7,8	64 11,9	71 13,2	193 36,0	146 27,2	5,50	1,435	
7.	5 0,9	10 1,9	43 8,0	82 15,3	67 12,5	196 36,6	133 24,8	5,45	1,394	
8.	12 2,2	8 1,5	48 9,0	90 16,8	68 12,7	159 29,7	151 28,2	5,37	1,517	
9.	4 0,7	7 1,3	44 8,2	74 13,8	67 12,5	155 28,9	185 34,5	5,60	1,416	
10.	3 0,6	10 1,9	46 8,6	96 17,9	83 15,5	161 30,0	137 25,6	5,38	1,400	
11.	4 0,7	6 1,1	39 7,3	77 14,4	90 16,8	191 35,6	129 24,1	5,48	1,319	
12.	3 0,6	8 1,5	39 7,3	80 14,9	95 17,7	212 39,6	99 18,5	5,40	1,280	
13.	22 4,1	25 4,7	30 5,6	41 7,6	96 17,9	172 32,1	150 28,0	5,38	1,634	
14.	9 1,7	13 2,4	36 6,7	63 11,8	87 16,2	224 41,8	104 19,4	5,41	1,378	

15.	13 2,4	10 1,9	38 7,1	68 12,7	81 15,1	206 38,4	120 22,4	5,41	1,442
16.	11 2,1	15 2,8	42 7,8	77 14,4	96 17,9	158 29,5	137 25,6	5,33	1,497
17.	2 0,4	11 2,1	39 7,3	59 11,0	96 17,9	148 27,6	181 33,8	5,61	1,375
18.	4 0,7	7 1,5	49 9,1	85 15,9	63 11,8	181 33,8	146 27,2	5,46	1,411
19.	5 0,9	8 1,5	50 9,3	92 17,2	77 14,4	193 36,0	111 20,7	5,33	1,381
20.	36 6,7	37 6,9	32 6,0	42 7,8	107 20,0	135 25,2	147 27,4	5,12	1,830
21.	15 2,8	18 3,4	58 10,8	81 15,1	85 15,9	191 35,6	88 16,4	5,10	1,529
22.	9 1,7	13 2,4	61 11,4	71 13,2	92 17,2	188 35,1	102 19,0	5,23	1,461
23.	108 20,1	115 21,5	75 14,0	76 14,2	61 11,4	41 7,6	60 11,2	3,42	1,979
24.	45 8,4	24 4,5	55 10,3	81 15,1	74 13,8	122 22,8	135 25,2	4,90	1,881

Pozitif psikolojik sermaye ölçeğinde yer alan ifadelerin ortalamaları ise, 3,42-5,66 değerleri arasında değişmektedir. Ölçekte yer alan, ortalaması en yüksek iki ifade “Kendimde büyük problemlerle baş edecek gücü buluyorum” ve “Yönetimin katıldığı toplantılarda işimle ilgili açıklamalarda bulunurken kendime güvenirim” ifadeleridir. En düşük ortalamaya sahip ifade ise, “Bu iş yerinde işler asla benim istediğim şekilde yürümez” ifadesidir.

Tablo 15

Sosyal Kaytarma Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Betimsel İstatistikleri

	Kesinlikle Katılmıyorum (1)						Kesinlikle Katılıyorum (7)		Xort	S
	Fi	%fi	Fi	%fi	Fi	%fi	Fi	%fi		
1.	84	15,7	206	62	86	40	16	42	3,01	1,731
2.	166	31,0	85	61	47	98	50	29	3,17	1,974
3.	73	13,6	205	107	58	39	21	33	2,96	1,633
4.	69	12,9	183	86	96	40	27	35	3,14	1,678
5.	124	23,1	139	119	83	32	19	20	2,80	1,569
6.	146	27,2	114	131	63	39	23	20	2,78	1,628
7.	132	24,6	139	92	65	46	32	30	2,94	1,773
8.	127	23,7	166	90	64	47	23	19	2,78	1,624
9.	63	11,8	173	101	76	51	25	47	3,26	1,753

10.	68 12,7	158 29,5	116 21,6	76 14,2	49 9,1	32 6,0	37 6,9	3,23	1,703
11.	59 11,0	52 9,7	105 19,6	83 15,5	47 8,8	75 14,0	115 21,5	4,29	2,018
12.	72 13,4	197 36,8	107 20,0	66 12,3	33 6,2	23 4,3	38 7,1	3,02	1,673
13.	90 16,8	129 24,1	91 17,0	72 13,4	93 17,4	31 5,8	30 5,6	3,30	1,752

Sosyal kaytarma ölçeğinde yer alan ifadelerin ortalamaları, 2,78-4,29 arasında değişmekte olup, en yüksek ortalamaya sahip ifade, “Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, başka müsait biri olduğunda, diğer departman veya müşterilere yardım etmek için daha az zaman harcarlar” ifadesidir. En düşük ortalamaya sahip ifadeler ise, “Çalışma arkadaşlarım, kendi sorumluluklarını diğer çalışanlara yüklerler” ve “Çalışma arkadaşlarım, işin kendi üzerlerine düşen kısmını yapmazlar” ifadeleridir.

4.2.2. Yapısal Analizler ve Geçerliliklerin Testi

Bu başlık altında doğrulayıcı faktör analizi ve model uyum kriterleri ile ilgili kısa bilgilerin verilmesinin ardından araştırmanın değişkenlerine ilişkin DFA bulgularına yer verilmektedir.

4.2.2.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Faktör analizinde gözlenen değişkenlerdeki varyansı örtük değişkenler yardımı ile açıklayabilmek amaçlanmaktadır (Aksu vd., 2017: 2). Gözlemlenen ve gizli değişkenler arasındaki ilişkileri araştırmak için en eski ve en iyi bilinen istatistiksel işlem, faktör analizidir (Byrne, 2016: 5). Faktör analizi birbiri ile ilişkili olan değişkenlerin daha genel bir değişken ya da kavram altında bir araya getirilmesine, yani ölçme aracının faktör yapısını ortaya çıkarmaya yardımcı olan ya da daha önceden belirli olan faktör yapısını doğrulamak amacıyla kullanılan istatistiksel yöntemlerden birisidir (Aksu vd., 2017: 1-5). Açımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi olmak üzere iki temel faktör analizi türü bulunmaktadır (Byrne, 2016: 6).

Açımlayıcı faktör analizi, değişken azaltma ve ortaya çıkan faktörleri isimlendirmenin yanı sıra, ortaya çıkan faktörlerin kuramın yapıları ile benzer olup olmadığını ortaya koyan bir analiz olarak ifade edilebilmektedir (Çokluk vd., 2016: 177). Araştırma verilerinin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesinde kullanılacak iki istatistiksel ölçüm söz konusudur. Bunlar, Barlett testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçümüdür. Yapılan faktör analizinin uygun olarak kabul

edilmesinde Barlett testinin anlamlı olması ($p < .05$) ve 0 ile 1 arasında değişen KMO endeksinin de en az .6 olması önerilmektedir (Pallant, 2017: 201).

Faktör analizi konusunda açımlayıcı ya da doğrulayıcı tekniklerle başlamak konusunda tek bir doğru yol önermenin olanaklı olmadığı ve kararın araştırmacıya ait olduğunu ifade eden kaynaklar literatürde mevcuttur. Ayrıca yapı geçerliliğine dair deneysel kanıtların ortaya konulmasında tek ve mutlak bir yol olmadığı ve geçerlilik ve güvenilirlik kanıtlarına sahip özgün araçların uyarlama çalışmalarında modelin geçerliliğinin ilk olarak doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak incelenebileceği de ifade edilmektedir (Çokluk vd., 2016: 178).

Doğrulayıcı faktör analizi, bir dizi değişkenin temelinde yatmakta olan yapıya dair belirli kuram ve hipotezleri test etmek amacıyla kullanılan, açıklayıcı faktör analizine göre daha karmaşık ve gelişmiş bir tekniktir (Pallant, 2017: 199). DFA yurtdışında geliştirilmiş olan ölçeklerin yapı geçerliliklerinin araştırmacının uyarlamak istediği kendi kültüründe de korunup korunmadığının belirlenmesinde yapılan bir analiz olarak da ifade edilmektedir (Sönmez ve Alacapınar, 2016: 63). Doğrulayıcı faktör analizi birincil seviye doğrulayıcı faktör analizi, ikincil seviye doğrulayıcı faktör analizi olabilmektedir. Doğrulayıcı faktör analizinde, kuramsal bir altyapıya dayandırılarak geliştirilen ölçme aracından elde edilen verilere dayanarak yapının doğrulanıp doğrulanmadığı test edilmeye çalışılmaktadır (Çokluk vd., 2016: 177). DFA analizi genellikle daha önce kullanılmış ölçeklerin yapı itibari ile toplanan veri ile doğrulanıp doğrulanmadığını belirlemek amacıyla kullanılmakta ve ölçeğin DFA ile doğrulanması da o ölçeğin geçerli bir ölçek olduğuna işaret etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 334). Bu çalışmada da temel analizler öncesi DFA uygulanarak araştırmada kullanılmış olan ölçeklerin geçerliliğine yönelik kanıtlar sunulmaya çalışılmıştır.

4.2.2.2. Model Uyum Kriterleri

Yapısal eşitlik modellerinde sınanan modelin veri ile desteklenip desteklenmediğine analizler sonucu ortaya çıkan uyum iyiliği indeks değerlerine göre karar verilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 336). Model uyumunu değerlendirmede oldukça çeşitli uyum indeksleri mevcuttur. Bu anlamda modelin uygunluk testi aşamasında bir tek değer yerine birden çok değere bakmak gerektiği de ifade edilmektedir (Hair vd., 2010: 670-672). Literatürde yer alan çeşitli çalışmalarda farklı farklı sınıflandırılan uyum indekslerine

rastlamak mümkündür (Meydan ve Şeşen, 2015; Kline, 2005; Aksu vd., 2017; Byrne, 2016).

Ki-Kare Uyum Testi (χ^2/df , CMIN/df), yapısal eşitlik modeli programlarında en sık kullanılan istatistik ki-karedir ve model ile veri arasındaki uyumu test etmektedir. Ki-kare testinde oldukça önemli bir ölçüt serbestlik derecesidir ve ki-karenin serbestlik derecesine oranı, modelin genel uyumunu değerlendirmede kullanılmaktadır. Bu uyum indeksi (CMIN/df), ki-karenin örneklem büyüklüğüne daha az bağımlı olmasını sağlamaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015: 32). GFI, 'iyilik uyum indeksi' gözlemlenen kovaryansların, önerilen modelin ima ettiği kovaryanslarla açıklanma derecesini yansıtmaktadır. CFI, 'karşılaştırmalı uyum indeksi', önerilen modelin uyumunu gizil değişkenler arasında korelasyon olmadığını düşünen bir modelle karşılaştırır (Liu vd., 2007: 224). RMSEA, 'yaklaşık hataların ortalama karekökü', popülasyondaki hata yaklaşımını dikkate alır (Liu vd., 2007: 225). Gözlenen ve üretilen matrisler arasında minimum hata ister (Meydan ve Şeşen, 2015: 34).

Tablo 16'da uyum iyiliği indeksleri ve eşik değerleri sunulmaktadır. Bu çalışmada da bu değerler esas alınarak değerlendirmelerde bulunulmuştur. Çalışmada özellikle değerlendirmeye alınan uyum indeksleri ise, araştırmalarda en sık tercih edilmekte olan, Ki-Kare Uyum Testi (CMIN/df), GFI (Mutlak Uyum İndeksi), CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü) değerleridir.

Tablo 16
Uyum İyiliği İndeksleri ve Eşik Değerleri

	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
CMIN/DF	≤ 3	$\leq 4-5$
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,90$
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08
NFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2015: 37; Aksu vd., 2017: 79; Schermelleh-Engel vd., 2003'ten derlenmiştir.

4.2.2.3. Liderlik Ölçeği için DFA

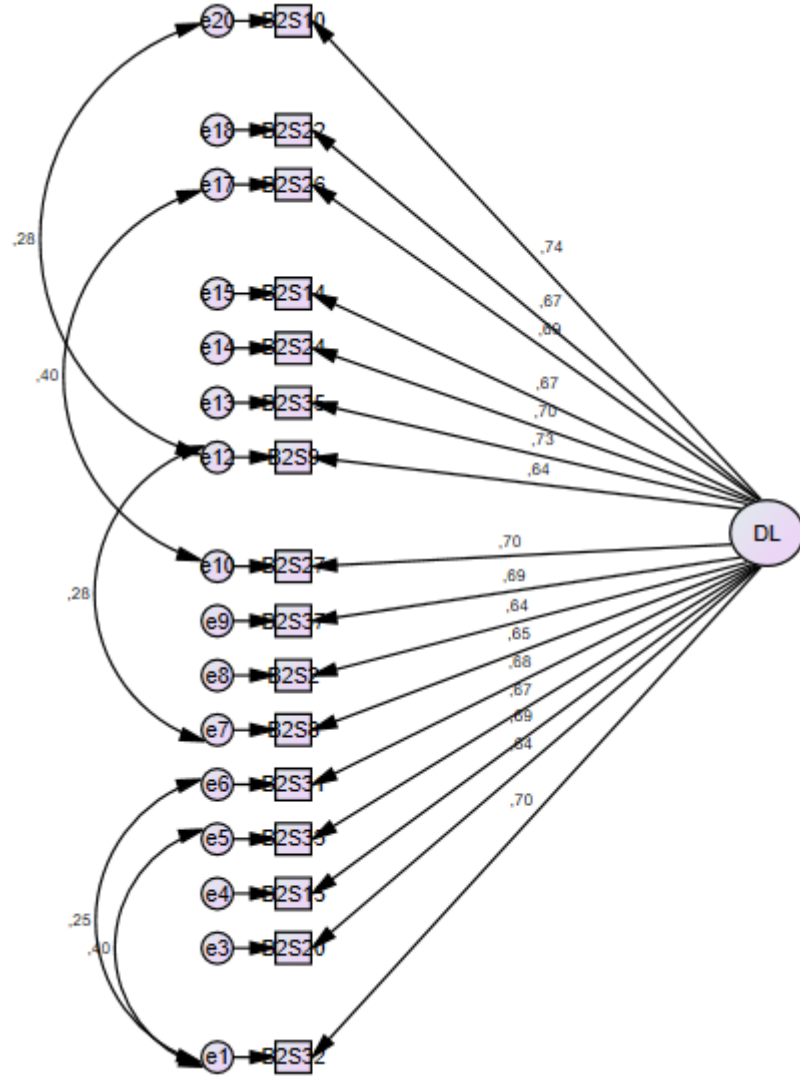
Algılanan liderlik kapsamında ele alınan dönüşümcü, etkileşimci ve serbesti tanıyan liderlik değişkenlerine ilişkin DFA sonuçları aşağıda sunulmaktadır.

Dönüşümcü Liderlik için DFA

Dönüşümcü, etkileşimci ve serbesti tanıyan liderlik faktörlerinin ayrı ayrı ortaya çıkacağı yönündeki ampirik destek doğrultusunda (Avolio vd., 1999: 457), dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbesti tanıyan liderlik için ayrı ayrı DFA gerçekleştirilmiştir. Dönüşümcü liderliğin orijinal ölçeğinde idealleştirilmiş etkileme tutumu (karizma), idealleştirilmiş etkileme davranışı (karizma), ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş etkiden oluşmak üzere 5 boyut bulunurken; bu çalışma kapsamında veri toplanmış olan otel çalışanları örnekleminde dönüşümcü liderlik tek boyutta toplanmıştır. Literatürde de otel çalışanlarında aynı ölçekle gerçekleştirilmiş olan çalışmalarda benzer sonuçların elde edildiği çalışmalara rastlanmıştır (Akgündüz vd., 2015: 91). Kurulmuş olan birinci düzey çok faktörlü DFA modeli ve ikinci düzey çok faktörlü DFA modeli sonucunda sağlıklı uyum indeksi değerleri yakalanamamış olup, bazı boyutların ifade sayılarının üçten az olması sebebiyle (boyutun ortadan kalkması) ve ayrıca yine bazı boyutların p değerlerinin 0,05 anlamlılık değerinden büyük çıkması sebebiyle, dönüşümcü liderlik ölçeğine tek faktörlü DFA yapılmış ve kabul edilebilir uyum değerleri yakalandığı görülüp çalışmada tek faktörlü modelin kullanılmasına karar verilmiştir. Buna bağlı olarak verinin elde edilmiş olduğu otel çalışanlarının dönüşümcü liderlik ölçeğinde yer alan boyutları birbirinden ayıramayacak düzeyde ilişkili olarak algıladıkları ve gerekli olarak değerlendirdikleri yorumunu yapmak mümkündür.

Şekil 20: Dönüşümcü Liderlik DFA Ölçüm Modeli

(Şekilde verilen değerler standardize edilmiş katsayılardır.)



Dönüşümcü liderlik ölçeğine ilişkin, standardize edilmiş regresyon katsayıları oldukça düşük olduğu tespit edilen 19,6,13,30 ifadeleri analizden tek tek çıkarılmıştır. Bu işlem yapılırken modelden her seferinde tek ifade çıkarılarak model tekrar çalıştırılmış, işlem en düşüğe başlayarak devam ettirilmiştir. Belirtilen 4 ifadenin (değişkenin) ölçüm modelinden çıkarılmasının ardından, programın önerdiği modifikasyonlar tek tek denenerek DFA sonucu nihai halini almıştır. Ölçeğin DFA modeli Şekil 20’de sunulmaktadır.

Modifikasyon sonrası ortaya çıkan iyilik uyum değerleri;

χ^2/df değeri (CMIN/DF) 4,4 olup kabul edilebilir değer aralığında; GFI 0,90 olup iyi uyum değeri aralığında; CFI 0,92 ve RMSEA değeri ise 0,08 olup kabul edilebilir uyum

değerleri arasında yer almaktadır. Böylece söz konusu ölçeğe yönelik uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir. Değerler Tablo 17’de sunulmaktadır.

Tablo 17

Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

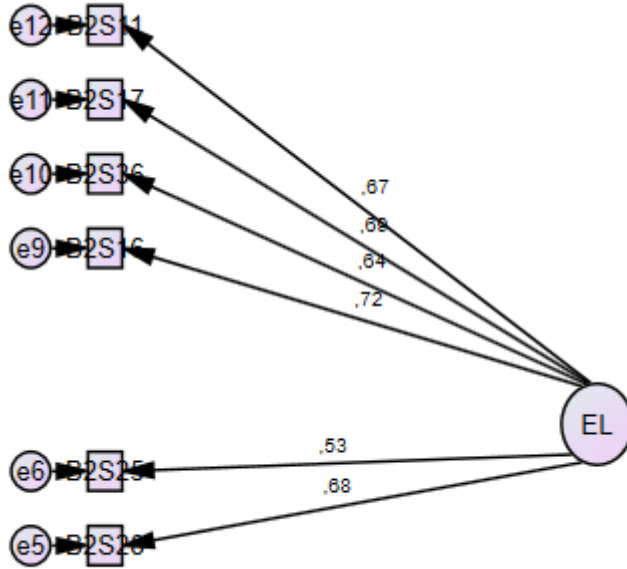
	CMIN/DF	GFI	CFI	NFI	RMSEA	IFI
Dönüşümcü Liderlik	4,453	,908	,926	,907	,080	,927

Etkileşimci Liderlik DFA

Etkileşimci liderliğe ilişkin DFA sonuçları ise Şekil 21’de gösterilmektedir. Şekilde görülebileceği üzere, gözlenen değişkenlere ait faktör yüklerinin 0,53 ile 0,72 arasında değişmektedir. Faktör yükü düşük olduğu tespit edilen 1, 4, 23, 3, 12, 18, 21 ifadeleri analizden çıkarıldıktan sonra etkileşimci liderliğe ait nihai uyum indeksleri Tablo 22’de sunulmaktadır.

Şekil 21: Etkileşimci Liderlik Ölçeği DFA Ölçüm Modeli

(Şekilde verilen değerler standardize edilmiş katsayılardır.)



χ^2/df değeri (CMIN/DF) 1,3 olup iyi uyum değeri aralığında; GFI 0,93 ve CFI 0,99 olup iyi uyum değeri aralığında; RMSEA değeri de 0,02 olup iyi uyum değerleri arasında yer almaktadır. Bu değerler Tablo 18’de sunulmaktadır.

Tablo 18

Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

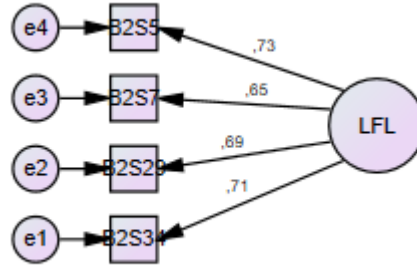
	CMIN/DF	GFI	CFI	NFI	RMSEA	IFI
Etkileşimci Liderlik	1,313	,933	,997	,987	0,02	,997

Serbestlik Tanıyan Liderlik DFA

Serbestlik tanıyan liderliğe ilişkin DFA sonuçları Şekil 22’de gösterilmektedir. Gözlenen değişkenlere ait faktör yüklerinin 0,65 ile 0,73 arasında değiştiği görülmektedir.

Şekil 22: Serbestlik Tanıyan Liderlik Ölçeği DFA Ölçüm Modeli

(Şekilde verilen değerler standardize edilmiş katsayılardır.)



Uyum istatistikleri Tablo 19’da yer almaktadır. Değerler incelendiğinde; χ^2/df değeri (CMIN/DF) 2,8 olup iyi uyum değeri aralığında; GFI 0,99 ve CFI 0,99 olup iyi uyum değeri aralığında; RMSEA değeri de 0,05 olup iyi uyum değerleri arasında yer almaktadır. Uyum indeksleri iyi değerler sağladığından herhangi bir modifikasyon işlemi de gerçekleştirilmemiştir.

Tablo 19

Serbestlik Tanıyan Liderlik DFA Uyum İyiliği Değerleri

	CMIN/DF	GFI	CFI	NFI	RMSEA	IFI
Serbestlik Tanıyan Liderlik	2,876	,994	,993	,990	,059	,994

Geçerlilikten bahsedilebilmesi için, yalnızca yapısal bir uygunluğun yeterli görülmemesi gerektiği, yapı geçerliliği testinin ardından yakınsak ve ıraksak geçerliliklerin de test edilmesinin önemli olduğu ifade edilmektedir (Yaşlıoğlu, 2017: 82). Bu doğrultuda CR ve AVE değerleri hesaplanmıştır. CR (Composite Reliability) bileşik güvenilirlik, faktör yükleri ve hata varyansları ile hesaplanan iç tutarlılığa dayalı bir güvenilirlik katsayısıdır

(Yang ve Green, 2011). Yani birleşik güvenilirlik bir yapının belirli göstergelerle ne kadar iyi ölçüldüğünün kontrolünü sağlamaktadır. 0 ile 1 arasında değer almaktadır. 0,6'dan yüksek değerler kabul edilebilir sayılmaktadır (Gotz vd., 2010: 695). Bu anlamda iç tutarlılığa dayalı güvenilirlik belirleme yöntemlerinden olarak bileşik güvenilirlik yöntemi ile ölçeklerin güvenirliliği sınanmıştır.

AVE (Average Variance Extracted) ortalama açıklanan varyans, gözlenen değişkenlere ilişkin örtük değişken tarafından açıklanan varyansı ifade etmektedir (Malhotra, 2010: 725). Bileşik güvenilirliğin 0,70 değerinden ve AVE'nin 0,50 değerinden büyük olması ölçeklerin yakınsama geçerliliğini sağladığına işaret etmektedir (Hair vd., 2010). Araştırmada DFA modelinde kabul edilebilir uyum değerlerinin elde edilmesi neticesinde her bir yapıya ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla liderlik ölçeği için ortalama açıklanan varyans (AVE), Bileşik Güvenilirlik (CR) ve Cronbach's Alpha değerlerine bakılmıştır. Dönüşümcü, etkileşimci ve serbesti tanıyan liderlik için hesaplanan AVE ve CR değerleri ile Cronbach's Alpha değerleri ise Tablo 20'de sunulmaktadır.

Tablo 20

Liderlik Değişkeni İçin Hesaplanan Değerlere İlişkin Sonuçlar

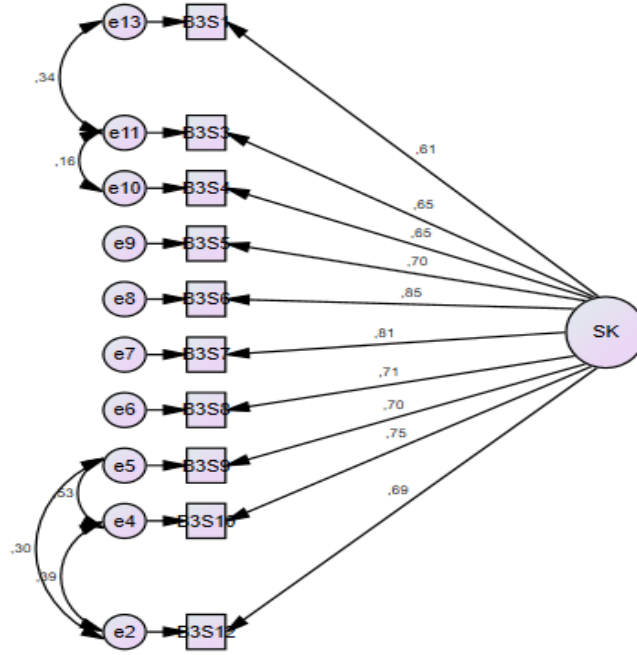
Yapılar	Cronbach's Alpha	AVE	CR
Dönüşümcü Liderlik	,934	0,46	0,93
Etkileşimci Liderlik	,815	0,43	0,81
Serbestlik Tanıyan Liderlik	,786	0,47	0,78

Liderlik ile ilgili değişkenlerin tabloda da sunulmuş olan üç güvenilirlik katsayı değerinden iki koşulu sağladığı görülmektedir. AVE değerlerinin ise kritik değer olan 0,50'nin biraz altında kaldığı görülmekle birlikte tabloda yer alan değerler incelediğinde, birleşik güvenilirliğin 0,70'den büyük olduğu ve $CR > AVE$ olduğu belirlenmiş olup bu bulgular değişkenlerin güvenilir ölçüldüğüne ve içsel yapı tutarlılığına uygunluğuna işaret etmektedir.

4.2.2.4. Sosyal Kaytarma Ölçeği için DFA

Sosyal kaytarma ölçeğine yönelik gerçekleştirilen DFA analizi sonuçları Şekil 23'te sunulmaktadır.

Şekil 23: Sosyal Kaytarma Ölçeği DFA Ölçüm Modeli
(Şekilde verilen değerler standardize edilmiş katsayılardır.)



Sosyal kaytarma ölçeğine ilişkin, standardize edilmiş regresyon katsayıları oldukça düşük olduğu tespit edilen 11,2,13 ifadeleri analizden tek tek çıkarılmıştır. Bu işlem yapılırken modelden her seferinde bir ifade çıkarılarak model tekrar çalıştırılmış, işlem en düşükten başlayarak devam ettirilmiştir. Belirtilen 3 ifadenin (değişkenin) ölçüm modelinden çıkarılmasının ardından, programın önerdiği modifikasyonlar tek tek denenerek DFA sonucu nihai halini almıştır. Ölçeğin DFA modeli Şekil 23'te sunulmaktadır. Ölçeğe ilişkin uyum iyiliği değerleri de Tablo 21'de verilmektedir. Tablo incelendiğinde görüleceği üzere, χ^2/df değeri (CMIN/DF) 4,6 olup kabul edilebilir değer aralığında; GFI 0,95 ve CFI 0,96 olup iyi uyum değeri aralığında; RMSEA değeri ise 0,08 olup kabul edilebilir uyum değerleri arasında yer almaktadır. Böylece söz konusu ölçeğe yönelik uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 21

Sosyal Kaytarma Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri

	CMIN/DF	GFI	CFI	NFI	RMSEA	IFI
Sosyal Kaytarma	4,6	0,95	0,96	0,95	0,08	0,96

Sosyal kaytarma ölçeği için AVE ve CR değerleri hesaplanmış; AVE değeri 0,507, CR değerleri ise 0,91 olarak hesaplanmıştır. Sosyal kaytarma ölçeğinin Cronbach's Alpha gúvenirlik katsayısı ise 0,918 olarak belirlenmiştir. Değerler Tablo 22'de sunulmaktadır.

Tablo 22

Sosyal Kaytarma Değişkeni İçin Hesaplanan Değerlere İlişkin Sonuçlar

Değişken	Cronbach's Alpha	AVE	CR
PPS	0,918	0,50	0,91

Değerler incelediğinde $CR > AVE$ olduğu belirlenmiş olup tüm bu bulgular modelin yapısal açıdan geçerli bir model olduğuna ve içsel yapı tutarlılığına uygunluğuna işaret etmektedir.

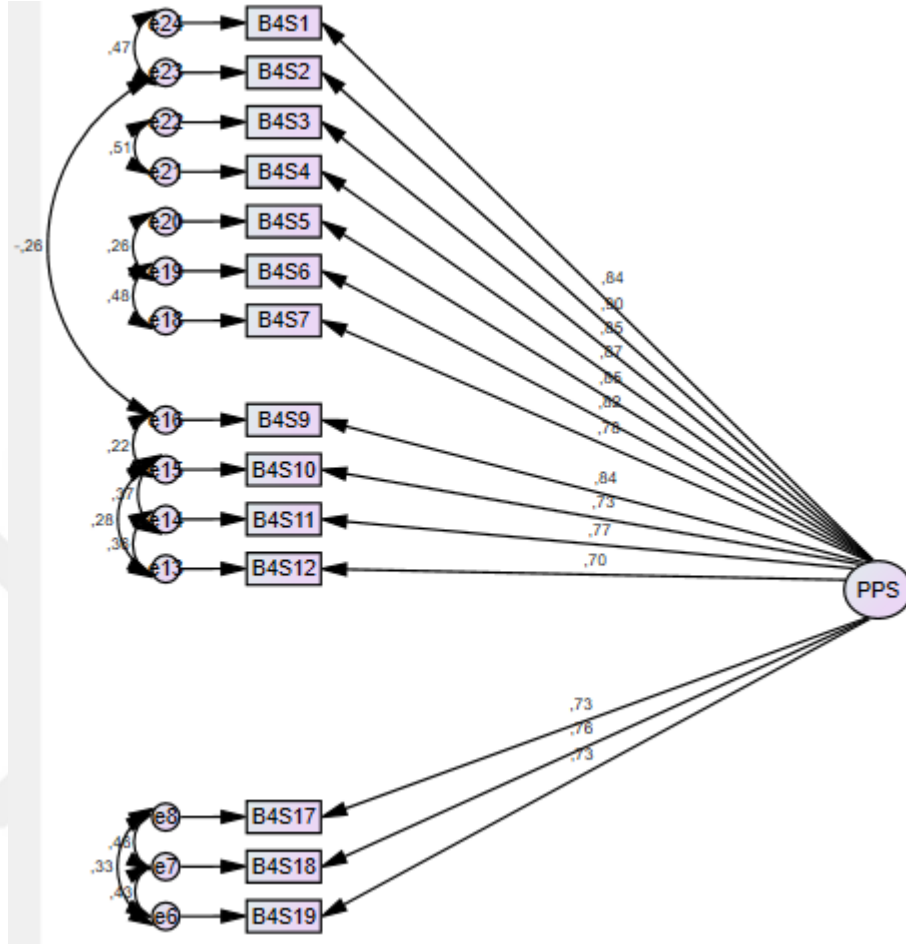
4.2.2.5. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği için DFA

PPS ölçeğinin daha önce geerlemesinin yapılmış olması ve literatürde pek çok araştırmada kullanılmış olması sebebi ile yapı geçerliliğini test etmek amacıyla AMOS v24 ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Pozitif psikolojik sermaye ölçeğine yapılan ilk DFA neticesinde yapının uyum indeksleri düşük çıkmış olup, beta katsayıları (faktör yükleri) düşük olduğu tespit edilen değişkenlerin ölçekten çıkarılması uygun bulunmuştur. Standardize edilmiş regresyon katsayıları incelenmiş ve bu katsayıların düşük olduğu tespit edilen değişkenler analizden tek tek çıkarılmıştır. Analizden ıkarılan değişkenler (ifadeler); 13, 20, 23, 24, 8, 14, 15, 16, 21, 22 numaralı ifadelerdir. Sonrasında kalan değişkenlerle tekrar edilen DFA sonucu gerekli modifikasyonların da yapılmasının ardından iyi ve kabul edilebilir uyum değerleri elde edilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda veri setinin PPS ölçeğinin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Pozitif psikolojik sermaye ölçeğine yönelik geçekleştirilen DFA analizi sonuçları Şekil 24'te sunulmaktadır.

Şekil 24: PPS Ölçeği DFA Ölçüm Modeli

(Şekilde verilen değerler standardize edilmiş katsayılardır.)



Literatürde DFA çıktılarının değerlendirilmesine yönelik daha önce de değinildiği üzere oldukça fazla sayıda uyum indeksi söz konudur. DFA sonucu elde edilen uyum iyiliği değerlerine ait veriler Tablo 23'te sunulmaktadır. PPS ölçeğinin DFA sonuçları uyum değerleri bakımından değerlendirildiğinde; χ^2/df değeri (CMIN/DF) 4,3 olup kabul edilebilir değer aralığında yer almaktadır. Mutlak uyum iyiliği indekslerinden GFI ise 0,93 olarak tespit edilmiş olup bu değer iyi uyum ölçütü içerisinde yer almaktadır. Karşılaştırmalı uyum indeksi CFI değeri 0,97 olarak belirlenmiş ve söz konusu değer de iyi uyum değerleri içerisinde yer almaktadır. Yaklaşık Hataların Karekökü RMSEA ise, 0,07 değeri ile kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer almaktadır. Söz konusu ölçeğe yönelik uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca her bir faktörün oluşmasına katkı veren değişkenlerin tümü önemli düzeyde faktör oluşumlarına katkı vermişlerdir ($P < 0,001$).

Tablo 23

PPS Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri

	CMIN/DF	GFI	CFI	NFI	RMSEA	IFI
Pozitif Psikolojik Sermaye	4,3	0,93	0,97	0,96	0,07	0,97

PPS ölçeğinin Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı ise aşağıda sunulmaktadır. Bu değer ölçeğin yüksek derecede güvenilir (Karagöz, 2016: 941) bir ölçek olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 24

PPS Ölçeğinin Güvenirlik Katsayıları

Analiz Birimi	Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı
Pozitif Psikolojik Sermaye (PPS)	,963

PPS ölçeği için ortalama açıklanan varyans (AVE), Bileşik Güvenirlik (CR) ve Cronbach's Alpha değerlerine de bakılmıştır. AVE değerleri incelendiğinde kritik değer olarak ifade edilen 0,50'den daha büyük değer aldığı görülmektedir. Birleşik güvenirliğin ise 0,70'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca $CR > AVE$ ($0,96 > 0,63$) olduğu görülmektedir. PPS ölçeği için hesaplanan AVE ve CR değerleri Tablo 25'te sunulmuştur. Sunulan bu bilgiler doğrultusunda, bu değişkenin güvenilir ölçüldüğü ve içsel yapı tutarlılığının uygun olduğu ifade edilebilir.

Tablo 25

PPS Değişkeni İçin Hesaplanan Değerlere İlişkin Sonuçlar

Değişken	Cronbach's Alpha	AVE	CR
PPS	0,96	0,63	0,96

Tüm bu veriler ışığında PPS ölçeğinin yapısal analizi test edilmiş olup uygunluğu tespit edilmiş bulunmaktadır. Modelin yapısal açıdan geçerli bir model olduğu ifade edilebilir.

Yapılan geçerlilik ve güvenirlik analizleri neticesinde ölçeklerin yapısal olarak geçerli ve güvenilir oldukları tespit edilmiş ve ölçeklerin DFA sonucundaki halleri ile kullanılmasına karar verilmiştir.

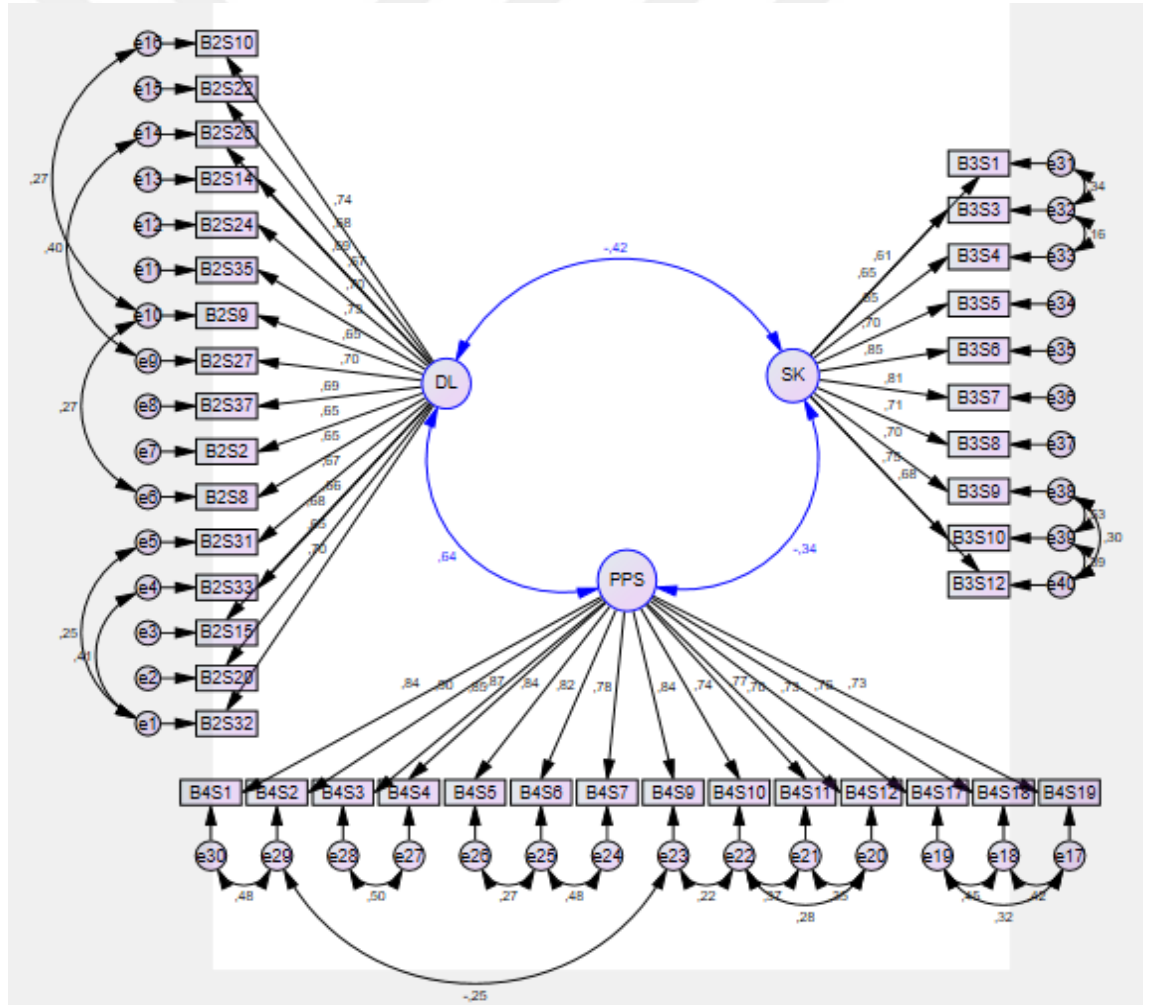
4.2.2.6. Ölçüm Modellerinin Test Edilmesi

Araştırmada test edilecek olan üç modele ilişkin DFA sonuçlarına aşağıda yer verilmektedir.

A) Birinci Ölçüm Modeli (DL-PPS-SK)

Dönüşümcü liderlik, PPS ve sosyal kaytarma değişkenlerinden oluşan birinci modelin DFA sonucu uyum iyiliği değerleri CMIN/DF 2,987; GFI 0,83; CFI 0,91; RMSEA 0,06; IFI 0,91 olarak belirlenmiştir. Bu değerlerden CMIN/DF'nin iyi uyum, diğer değerlerin de kabul edilebilir uyum değer aralığında yer aldığı görülmektedir. Yapılan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Şekil 25'te verilmektedir.

Şekil 25: Birinci Modele İlişkin Birinci Düzey DFA



Ölçüm modeline ilişkin yeterli uyum değerlerinin elde edilmesinin ve yakınsak geçerlilik analizinin ardından, ayırt edici geçerlilik analizi de yapılmıştır. Bu amaçla Fornell ve Larcker (1981)'in önerdiği metodoloji izlenmiştir. Buna göre araştırma geçerliliğinin

sağlanabilmesi için, bir faktöre ait AVE değerinin karekökünün, ilgili değişkenin diğer değişkenlerle olan korelasyon değerlerinden büyük olması yeterli koşuldur. Tablo 26’da yer alan değerler değişkenlere yönelik ayrıştırma geçerliliğinin mevcut olduğunu göstermektedir.

Tablo 26

Birinci Modele İlişkin Ayırt Edici Geçerlilik ve Korelasyon Sonuçları

Değişkenler	Dönüşümcü liderlik	Sosyal kaytarma	Pozitif psikolojik sermaye
Dönüşümcü liderlik	0,67 ^a		
Sosyal kaytarma	-,384**	0,70	
Pozitif psikolojik sermaye	,612**	-,293**	0,79

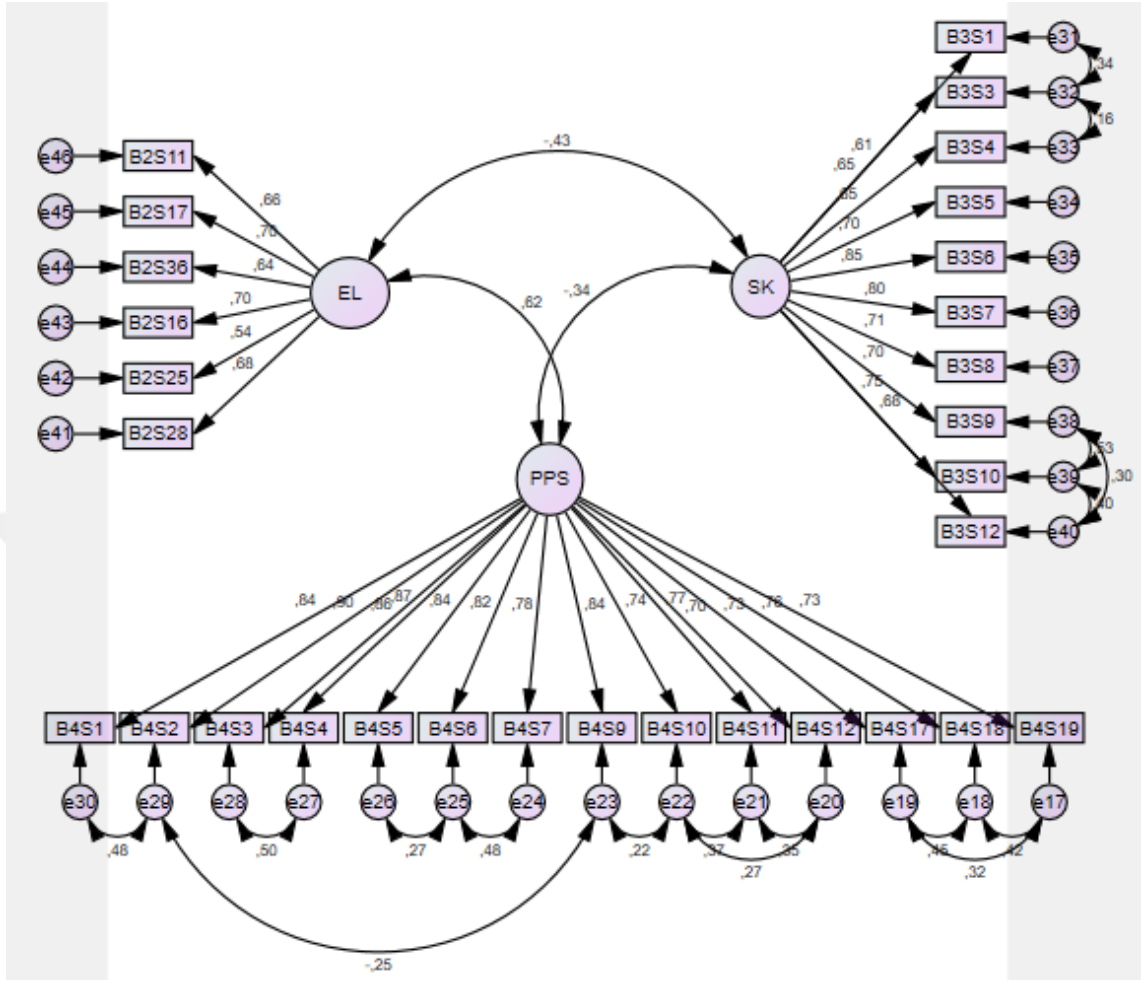
a: Köşegen üzerindeki koyu değerler AVE değerlerinin kareköküdür

**p<0,01

B) İkinci Ölçüm Modeli (EL-PPS-SK)

Etkileşimci liderlik, PPS ve sosyal kaytarma değişkenlerinden oluşan ikinci modelin DFA sonucu uyum iyiliği değerleri CMIN/DF 2,908; GFI 0,87; CFI 0,94; RMSEA 0,06; IFI 0,94 olarak belirlenmiştir. Tüm değerlerin, kabul edilebilir uyum değer aralığında yer aldığı görülmektedir. Yapılan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Şekil 26’da verilmektedir.

Şekil 26: İkinci Modele İlişkin Birinci Düzey DFA



Tablo 27’de yer alan değerler değişkenlere yönelik ayırıştırma geçerliliğinin mevcut olduğunu göstermektedir.

Tablo 27

İkinci Modele İlişkin Ayırt Edici Geçerlilik ve Korelasyon Sonuçları

Değişkenler	Etkileşimci liderlik	Sosyal kaytarma	Pozitif psikolojik sermaye
Etkileşimci liderlik	0,65		
Sosyal kaytarma	-,368**	0,70	
Pozitif psikolojik sermaye	,560**	-,293**	0,79

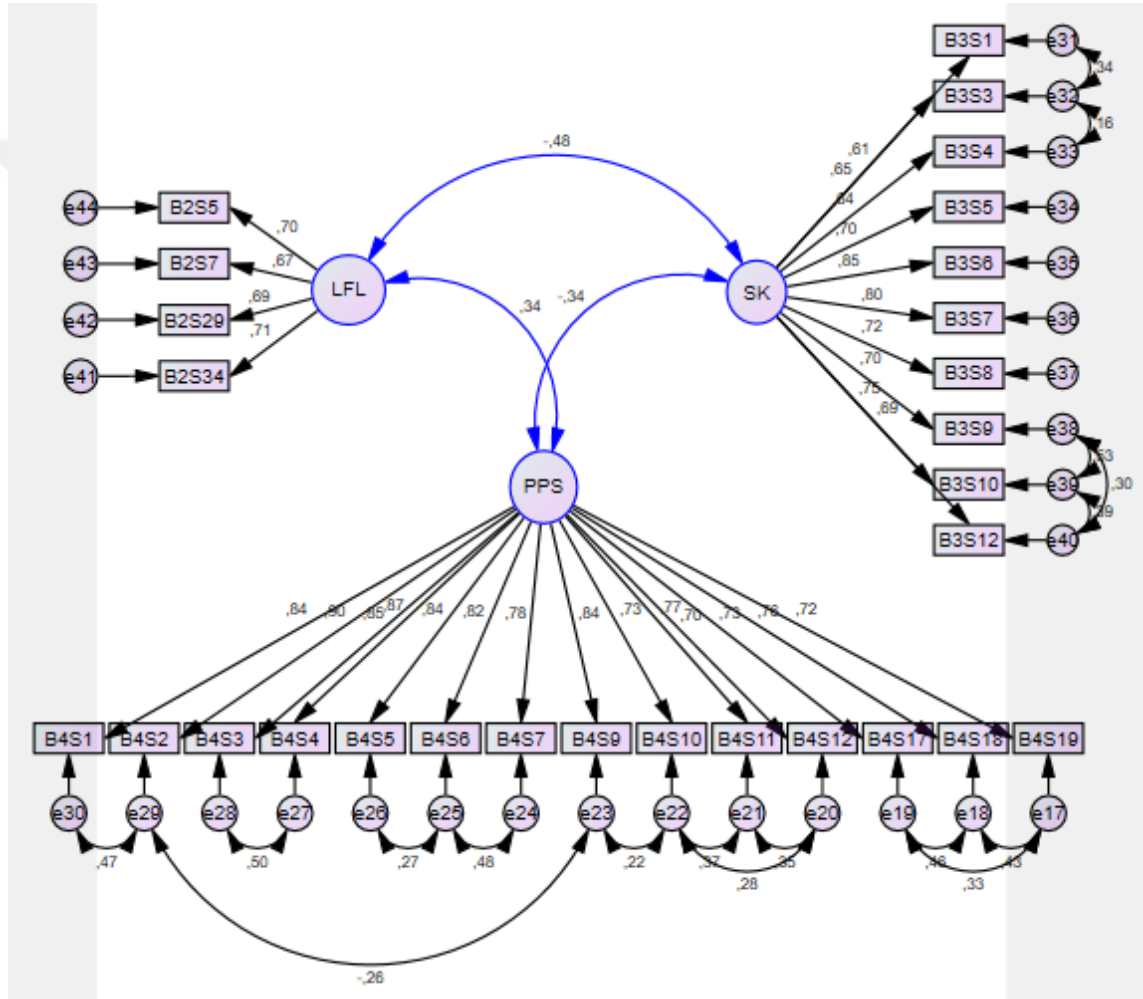
a: Köşegen üzerindeki koyu değerler AVE değerlerinin kareköküdür

**p<0,01

C) Üçüncü Ölçüm Modeli (LFL-PPS-SK)

Serbesti tanıyan liderlik, PPS ve sosyal kaytarma değişkenlerinden oluşan üçüncü modelin DFA sonucu uyum iyiliği değerleri CMIN/DF 3,033; GFI 0,88; CFI 0,94; RMSEA 0,06; IFI 0,94 olarak belirlenmiştir. Tüm değerlerin, kabul edilebilir uyum değer aralığında yer aldığı görülmektedir. Yapılan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Şekil 27’de verilmektedir.

Şekil 27: Üçüncü Modele İlişkin Birinci Düzey DFA



Tablo 28’de yer alan değerler değişkenlere yönelik ayrıştırma geçerliliğinin mevcut olduğunu göstermektedir.

Tablo 28

Üçüncü Modele İlişkin Ayırt Edici Geçerlilik ve Korelasyon Sonuçları

Değişkenler	Serbesti tanıyan liderlik	Sosyal kaytarma	Pozitif psikolojik sermaye
Serbesti tanıyan liderlik	0,68		
Sosyal kaytarma	-,408**	0,70	
Pozitif psikolojik sermaye	,289**	-,293**	0,79

a: Köşegen üzerindeki koyu değerler AVE değerlerinin kareköküdür

**p<0,01

4.2.3. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları

İki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin bir göstergesi olan korelasyon analizi, bir değişkenin diğerinin nedeni olduğunu göstermemekle birlikte, aralarındaki ilişkinin gücü ve yönü hakkında sayısal bilgi vermektedir (Pallant, 2017: 138-140). Pearson korelasyon katsayısı “r” ile gösterilmekte ve -1 ile +1 arasında değişen değerler almaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016 :263-264). Katsayının önünde yer alan + ya da – işareti, ilişkinin pozitif (biri artarken diğerinin de artması) ya da negatif (biri artarken diğerinin azalması) olduğunu, bu katsayının mutlak değerinin büyüklüğü ise ilişkinin gücünü göstermektedir (Pallant, 2017: 138).

Cohen (1988: 79-81) korelasyon analizinde ilişkinin gücünü belirleyen aralıkları;

0,10-0,29 düşük düzey ilişki, 0,30-0,49 orta düzey ilişki, 0,5 ve üzeri yüksek ilişki düzeyi şeklinde belirtmiştir. Ancak burada bir parantez açmakta yarar vardır, bu değerlendirmeleri yaparken örneklem sayısının oldukça önemli olduğu ifade edilmekte ve örneğin örneklem hacminin büyük olduğu (200 kişiden fazla) çalışmalarda elde edilen 0,25 katsayısı istatistiksel olarak anlamlı çıkabilmekteyken, 15 kişiden oluşan bir örneklemden elde edilen 0,65 katsayısı anlamlı olmayabildiğine dikkat çekilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 264).

Araştırmada yer alan değişkenlere ilişkin korelasyon analizi bulguları aşağıda yer alan tabloda sunulmaktadır.

Tablo 29

Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Değerleri

Değişkenler	Dönüşümcü liderlik	Etkileşimci liderlik	Serbesti tanıyan liderlik	Sosyal kaytarma	Pozitif psikolojik sermaye
Dönüşümcü liderlik	1				
Etkileşimci liderlik	,898**	1			
Serbesti tanıyan liderlik	,466**	,450**	1		
Sosyal kaytarma	-,384**	-,368**	-,408**	1	
Pozitif psikolojik sermaye	,612**	,560**	,289**	-,293**	1

**p< 0,01 düzeyinde anlamlı

Tabloda yer alan sonuçlar incelendiğinde, değişkenler arası %1 düzeyinde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu (yani değişkenler arasındaki korelasyonların tümünün istatistiksel açıdan anlamlı olduğu) ve en düşük düzeyde ilişkinin ise pozitif psikolojik sermaye ile serbesti tanıyan liderlik arasında bulunduğu görülmektedir. Araştırmanın aracı değişkeni olarak pozitif psikolojik sermayenin, dönüşümcü liderlik ile ($r=0,612$; $p<0,01$) en yüksek ilişkiye sahip olduğu, sonrasında ise etkileşimci liderliğin ($r=0,560$; $p<0,01$) geldiği görülmektedir. Araştırmanın bağımlı değişkeni olarak sosyal kaytarma ile algılanan liderlik tarzları ve pozitif psikolojik sermaye arasında negatif ve orta derecede güçlü ilişkiler bulunduğu görülmektedir.

4.2.4. Araştırma Modelinin YEM ile Testi

Bu bölümde ilk önce yapısal eşitlik modellemesinin tanımı, süreci ve temel kavramları ile ilgili kısaca bilgi verilmekte ardından araştırma modelinin analizi ile ilgili bulgular sunulmaktadır.

4.2.4.1. Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Temel Kavramları

Yapısal eşitlik modellemesi, bazı olgularda yer alan yapısal bir teorinin analizine doğrulayıcı (örn., hipotez testi) yaklaşımı alan istatistiksel bir metodolojidir (Byrne, 2016: 3). Daha kapsamlı bir açıklama yapılacak olunursa “gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki ilişkilere dair hipotezlerin test edilmesini amaçlayan kapsamlı bir istatistiksel yaklaşım” olarak tanımlanmaktadır. Gizil değişkenler, iki ya da daha fazla gösterge

arasındaki kovaryansların ima ettiği gözlemlenmemiş değişkenlerdir (Hoyle, 1995:1-3). Doğrudan gözlemlenemeyen gizil değişkenlerin doğrudan ölçümlenememesi, araştırmacıları, gizil değişkenleri temsil ettikleri düşünülen gözlenen değişkenler tanımlamak durumunda bırakmaktadır. Bu değişkenler de gözlenen değişkenleri ifade etmektedir (Byrne, 2016: 4). Yapısal Eşitlik Modellemesi, değişkenler arası nedenselliğin ve yapısal özelliklerin analiz edilmesini mümkün kılmaktadır (Özdamar, 2016: 161). Yapısal modelin kurulmasındaki amaç ise, veriye iyi uyan modeli bulmaktır (Bayram, 2013: 51).

Bu çalışmada da yapısal eşitlik modelinin tercih edilmesinin nedeni, klasik çok değişkenli analizlerin ölçüm hatalarını çoğunlukla dikkate almıyor oluşu ve düzeltme işlemi yapılamıyor oluşu, buna karşın YEM analizlerinin ölçüm hatalarını dikkate alarak modellerin test edilmesine imkan tanınmasıdır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 331). Yapısal eşitlik modelinde DFA ve yol analizi olmak üzere iki yaygın analiz söz konusudur ve gizil değişkenler arasında hipotez ilişkilerinin kurulmasında yol modellerini ve doğrulayıcı faktör modellerini birleştirmektedir (Schumacker ve Lomax, 2016:5).

Yol analizi, sebeplerin keşfedilmesinden çok, kurama dayalı ilişkileri test edici bir yöntem olması sebebiyle nedensel modelleme olarak da nitelendirilmektedir (Schumacker ve Lomax, 2004: 150). Mantığı çoklu regresyona benzeyen yol analizi, iki ve üzeri değişken arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerin testine yönelik modellerdir. Yem uygulamalarında modelin veri ile desteklenip desteklenmediği kararı, analiz neticesinde elde edilen uyum iyiliği indeks değerleri doğrultusunda verilmektedir ve literatürde kullanılan her bir uyum indeksinin güçlü ve zayıf yönleri bulunması sebebiyle bu karar verilirken tek bir uyum indeksi değerine bakılarak karar verilmemesi gerektiği ifade edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 336-337).

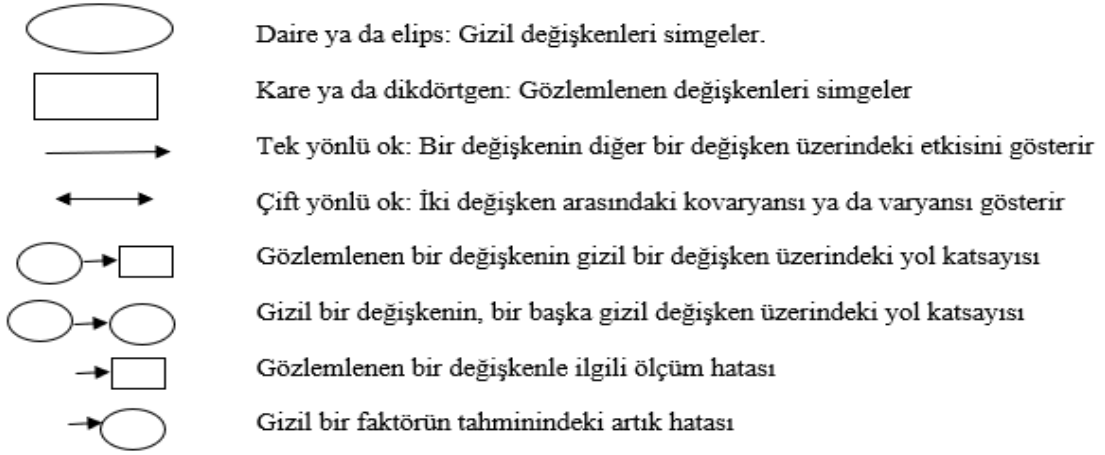
Yapısal eşitlik modellerinin ölçme modeli ve yapısal model olmak üzere iki bileşenden oluştuğu ifade edilmekte olup, ölçme modeli gözlenen değişkenleri gizil değişkenlere doğrulayıcı faktör analizi ile bağlayarak uygulanmakta, yapısal model ise gizil değişkenleri birbirine eş zamanlı eşitlik sistemleri ile bağlayarak uygulanmaktadır (Çokluk vd., 2016: 261).

Doğrulayıcı faktör analizi ölçüm modelini test ederken, yol analizi yapısal modeli test etmede kullanılmaktadır (Yılmaz ve Çelik, 2009: 16). Ölçme modellerinde kabul, gizil değişkenlerin gözlenen değişkenleri açıklaması ve okun yönünün gizil değişkenden

gözlenen değişkene doğru olmasıdır. Gizil değişkenlerle yol analizi söz konusu olduğunda, yol analizi öncesi her bir ölçme modelinin doğrulandığının test edilmesi ve bu test aşamasında doğrulanmayan hiçbir ölçme modelinin de yol modeline dahil edilmemesi gerekmektedir (Çokluk vd., 2016: 338; Byrne, 2016).

Yol analizi, değişkenler arasında var olan istatistiksel ilişkileri ayrıştırmaya yönelik olarak kullanılmaktadır (Güzeller, 2006:406). Değişkenler arasında toplam, doğrudan ve dolaylı nedensellik ilişkilerini tahmin etmekte, önemliliğini test etmektedir (Özdamar, 2016: 218; Schumacker ve Lomax, 2004: 69). Nicel değişkenler arasında var olan yapısal ilişkiye yönelik kestirimde bulunmanın yanısıra, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki toplam etkilerinin hangi oranda doğrudan hangi oranda dolaylı olarak ortaya çıktığının belirlenmesinde yararlanılan bir yöntemdir (Alpar, 2011: 757). Bir yapısal regresyon analizi yaklaşımı olan yol analizinde birden çok değişkenin karşılıklı etkileşimlerine bütüncül bir bakış söz konusudur (Karagöz, 2016: 1074). Yol diyagramlarında yer alan temel şekiller ve ne anlama geldikleri Şekil 28’de yer almaktadır.

Şekil 28: Yol Diyagramında Kullanılmakta Olan Şekiller ve Anlamları



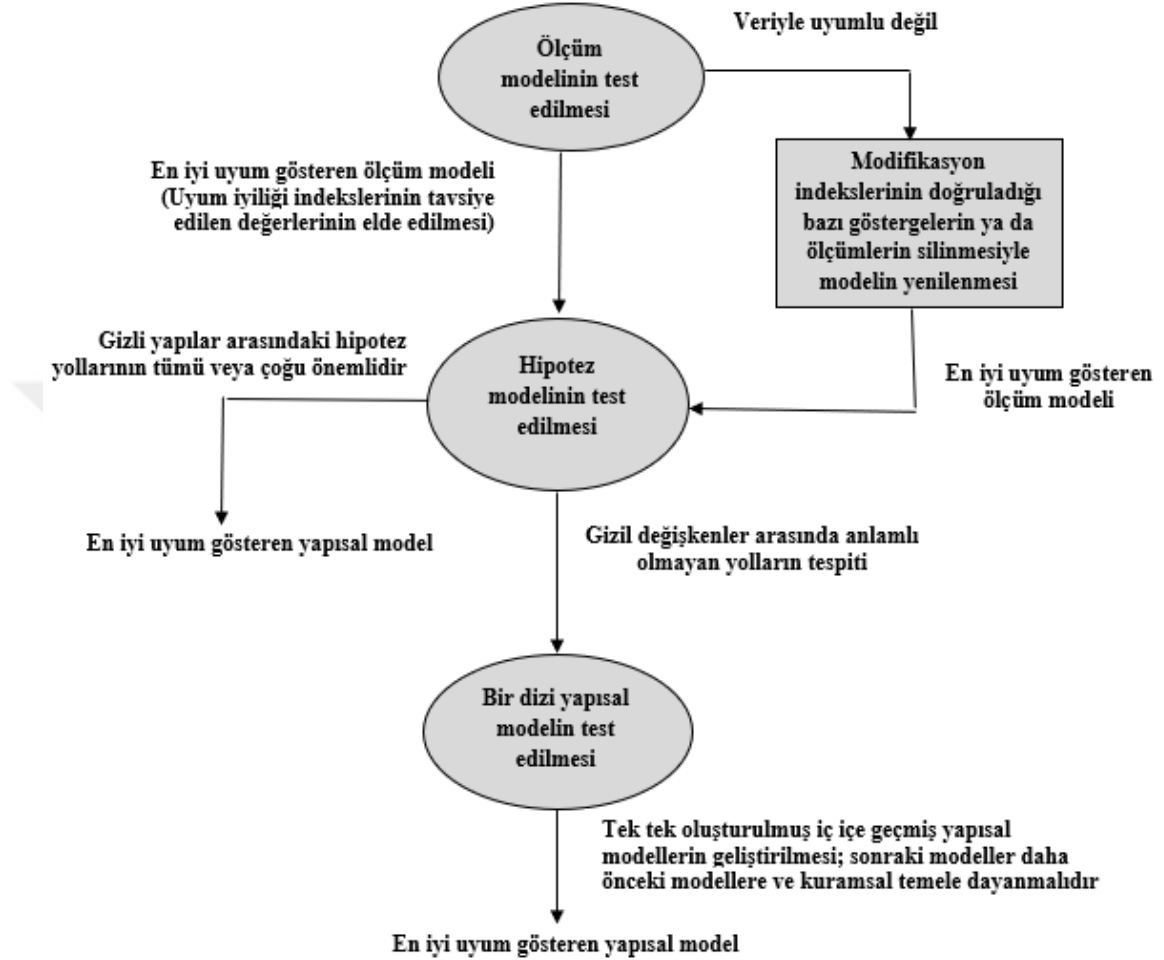
Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2015: 11.

Yapısal eşitlik modellemesi, öne çıkan beş aşamalı bir süreci kapsamaktadır. Bunlar; modeli belirleme, modeli tanımlama, model tahmini, model testi ve model modifikasyonudur.

Öncelikle varolan araştırma bulguları ve teoriye dayalı olarak bir ölçüm modeli ya da yapısal model belirlenir. Bu aşama literatürün detaylı şekilde gözden geçirilmesini gerektirir. Çünkü modelin çıkış noktası teoridir (Schumacker ve Lomax, 2004: 108).

Sürecin ikinci aşaması model tanımlamadır. Şekil 29 yapısal eşitlik modeli kurulurken izlenecek adımları kısaca açıklamaktadır.

Şekil 29: Yapısal Eşitlik Modeli Oluşum Süreci



Kaynak: Cheng, 2001: 652.

4.2.4.2. Yapısal Modelin Test Edilmesi ve Hipotezlerin Sınanması

Araştırma modelindeki gizil değişkenlerin ve gizil değişkenlerin oluşturduğu ölçüm modeline ilişkin doğrulayıcı faktör analizlerinin ve güvenilirlik analizlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğunun belirlenmesinin ardından yapısal eşitlik modeline geçilmiştir. Bu aşamada doğrulanmış olan gizil değişkenler arasında var olan ilişkiler araştırılmış, öne sürülen hipotezlerin testleri yapılmıştır.

Algılanan liderlik ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü, Baron ve Kenny (1986) tarafından ortaya konulan aracılık modeline göre ele alınmıştır. Bu noktada aracı değişkeni kısaca tanımlamak gerekirse, bağımsız değişkenden bağımlı değişkene giden süreci tanımlamaya çalışan değişken olarak ifade

edilebilmektedir (Aksu vd., 2017: 191). Baron ve Kenny aracılık modeline göre sağlanması gereken 4 koşul (Baron ve Kenny, 1986: 116; Aksu vd., 2017: 232);

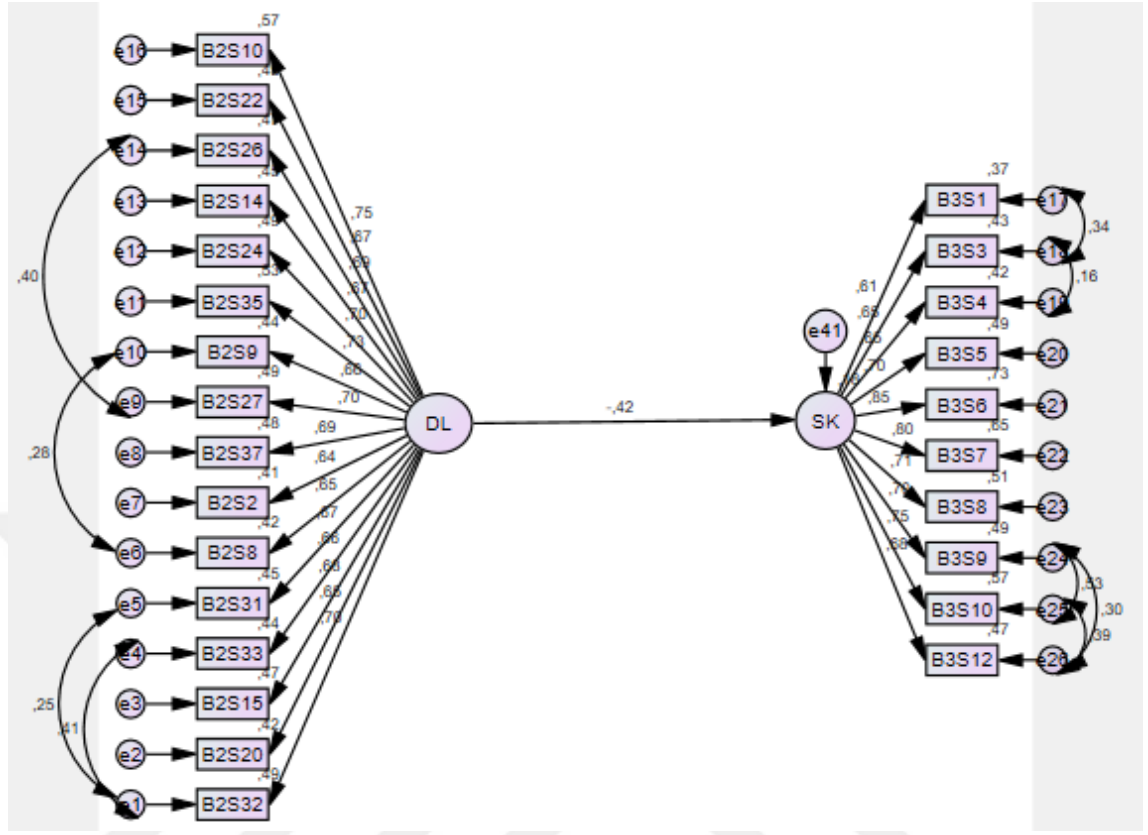
- 1) Bağımsız değişkenin (dönüşümcü liderlik), bağımlı değişken (sosyal kaytarma) üzerinde etkisi olmalı
- 2) Bağımsız değişken (dönüşümcü liderlik), aracı değişken (PPS) üzerinde etkili olmalı
- 3) Aracı değişkenin (PPS) bağımlı değişken üzerinde (sosyal kaytarma) üzerinde etkisi olmalı
- 4) Aracı değişken (PPS), analize dahil edildiğinde bağımsız değişkenle (dönüşümcü liderlik) bağımlı değişken (sosyal kaytarma) arasında anlamlı olmayan ilişki ortaya çıkması durumunda tam aracılık etkisi, azalan bir ilişkinin meydana gelmesi durumunda ise kısmi aracılık etkisinden söz edilebilmektedir.

A) Dönüşümcü Liderliğe İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli

Birinci model testi olarak dönüşümcü liderlik, pozitif psikolojik sermaye ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik oluşturulan modelin bulguları bu başlık altında yer almaktadır. Araştırmada yukarıda bahsi geçen Baron ve Kenny aracılık modeli koşullarının sağlanıp sağlanmadığına yönelik analiz bulgularına aşağıda yer verilmektedir.

İlk olarak oluşturulmuş olan yapısal model dönüşümcü liderlik tarzının sosyal kaytarma davranışına etkisine yöneliktir. Dönüşümcü liderliğin sosyal kaytarma üzerindeki etkisini gösteren yol diyagramı Şekil 30'da gösterilmektedir.

Şekil 30: Aracı değişken olmadan ilk koşul testine yönelik yol diyagramı (DL-SK)



Şekil 30’da yer alan modele ilişkin uyum iyiliği değerleri şu şekildedir; CMIN/df 3,103; GFI 0,886; CFI 0,924; RMSEA 0,06; NFI 0,892; IFI 0,924. Bu değerler, oluşturulan modele ilişkin kabul edilebilir ve iyi uyum değerlerine işaret etmekte ve modelin yapısal olarak uygun olduğuna yönelik yeterli kanıtlar sunmaktadır. Bununla birlikte yol analizi sonuçlarına yönelik detaylar, standardize edilmiş beta katsayıları (yol katsayıları), standart hata, t değeri, p değeri ve R² değeri de Tablo 30’da sunulmaktadır. Şekil 30 ve Tablo 30 incelendiğinde görüleceği üzere dönüşümcü liderlik ile sosyal kaytarma arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki söz konusudur ($\beta=-0,42$; $p<0,001$).

Tablo 30

Dönüşümcü Liderliğin Sosyal Kaytarmaya Etkisine İlişkin Yol Analizi Sonuçları

Değişkenler	Standardize Beta	Standart Hata	p	t	R ²
DL → SK	-,42	,053	***	-7,908	,18

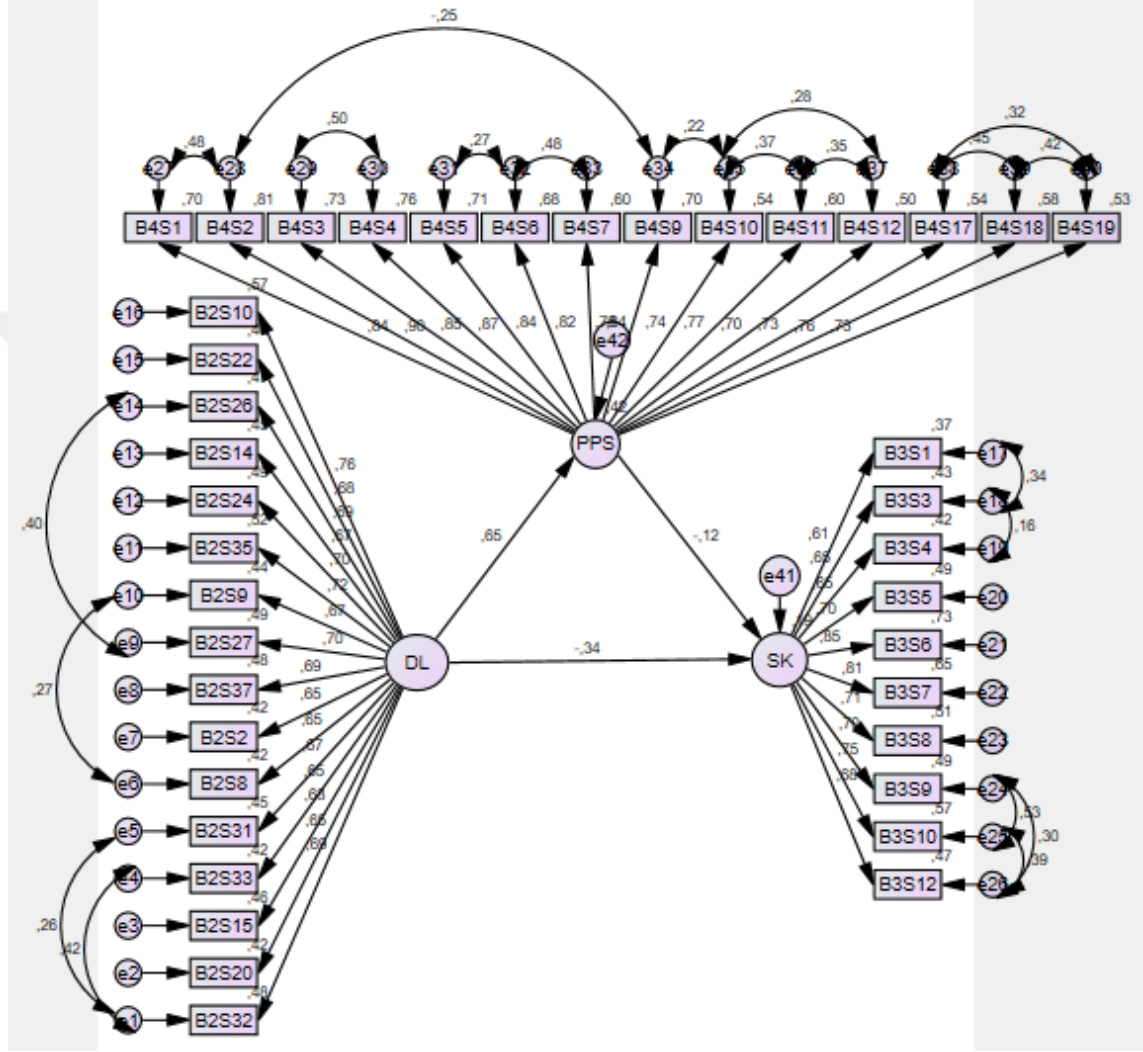
*** $p<0,001$

R² değeri çalışanların sosyal kaytarma davranışının %18’inin dönüşümcü liderlik ile açıkladığını göstermektedir. Buna göre, çalışanların dönüşümcü liderler tarafından

yönetildiklerinde daha az sosyal kaytarma davranışı sergileyebileceklerine ilişkin varsayım araştırma bulguları ile doğrulanmaktadır.

Dönüşümcü liderlik ile ilgili oluşturulan ikinci yapısal model Şekil 31’de yer almaktadır.

Şekil 31: Aracı Değişkenli Yapısal Eşitlik Modeli (DL-PPS-SK)



Bu aşamada egzogen değişken olan dönüşümcü liderlik ile endojen değişken olan sosyal kaytarma modeline aracı değişken (aynı zamanda bir endojen değişken olan) PPS dahil edilmiş ve model tekrar test edilmiştir. Modelin uyum iyiliği indeks değerleri CMIN/df 3,037; CFI 0,911; GFI 0,829; IFI 0,911; RMSEA 0,06; NFI 0,873 olarak belirlenmiştir. Bu değerler doğrultusunda modelin kabul edilebilir uyum düzeyinde olduğu ve modelin yapısal olarak uygun olduğu ifade edilebilmektedir.

Tablo 31**Aracı Değişkenli Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları**

Değişkenler	Standardize Beta	Standart Hata	P	t	R ²
Dön. Liderlik → PPS	0,65	,066	***	12,859	0,42
PPS → Sos. Kay	-0,12	,045	,035**	-2,110	
Dön. Liderlik → Sos. Kay	-0,34	,064	***	-5,327	0,19

** p<0,05

*** p<0,001

Tabloda görüldüğü üzere aracı değişken (PPS) modele dahil edildiğinde, aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin p<0,05 anlamlılık düzeyine göre anlamlı olması ve bağımlı değişken (SK) ile bağımsız değişken (DL) arasındaki ilişkide standardize edilmiş beta katsayısının, modelin ilk koşulunda elde edilen -0,42 değerinden düşük olması sebebiyle “kısmi aracılık etkisi”nden söz edilebilmektedir. Diğer bir ifade ile pozitif psikolojik sermaye, dönüşümcü liderliğin sosyal kaytarma üzerindeki etkisinde kısmi aracı değişken rolüne sahiptir. Yine aynı tabloda yer alan R² değerleri incelendiğinde, pozitif psikolojik sermayenin %42’sinin dönüşümcü liderlik davranışı ile açıklandığı görülmektedir.

Etki büyüklüklerinin değerlendirilmesinde ise Kline’in (2005) önerdiği ölçütler esas alınmış olup, buna göre yol katsayıları 0,10’dan düşük ise küçük etki, 0,30 dolayında orta etki, 0,50 ya da daha yüksek değerlerde ise büyük etki olarak yorumlanabilmektedir. Bu anlamda dönüşümcü liderliğin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisi büyük düzeyde, dönüşümcü liderliğin sosyal kaytarma üzerindeki etkisi orta ve pozitif psikolojik sermayenin sosyal kaytarma üzerindeki etkisi ise küçük düzeydedir.

Ayrıca dönüşümcü liderlik tarzı ile PPS arasında pozitif (t=12,859, p<.05), dönüşümcü liderlik ile sosyal kaytarma arasında (t=-5,327, p<.05) negatif ilişki olduğu da görülmektedir. Yani bu sonuçlar araştırma hipotezleri arasında yer alan “Dönüşümcü liderlik ile sosyal kaytarma arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır” ve “Dönüşümcü liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır” hipotezlerini desteklemektedir.

Tablo 32

Dönüşümcü Liderlik İçin Yol Katsayıları

	Dolaylı Etki	Direkt Etki	Toplam Etki
Dön. Liderlik → Sosyal kaytarma	-,080	-,341	-,421

Tablo 32’de yer alan sonuçlar incelendiğinde dönüşümcü liderlik sosyal kaytarma üzerinde orta düzey bir doğrudan etkiye sahipken görece olarak zayıf bir dolaylı etkiye sahiptir (0,08). Bu noktada yapılması gereken bir işlem daha bulunmaktadır. Analizde doğrulanan kısmi aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla Bootstrap yöntemi ile doğrudan, dolaylı toplam etkileri ve anlamlılıkları tespit edilmiştir. Çünkü eğer tespit edilen azalma anlamlı değilse kısmi aracılık etkisinden bahsedilmesi mümkün değildir (Meydan ve Şeşen, 2015: 133). Bu amaçla aracı etkilerin anlamlılığının tespitine yönelik olarak SPSS için geliştirilmiş olan ve bootstrap örneklemesini içeren Andrew F. Hayes tarafından geliştirilen PROCESS makrosundan yararlanılmıştır.

Herhangi bir yapısal eşitlik modellemesi programı, PROCESS’in otomatik olarak üreteceği istatistiklerin çoğunu üretmek için gerekli olandan daha fazla koda (ve bu kodu yazma becerisine) ihtiyaç duysa da, PROCESS’in yaptığı gibi gözlemlenen değişkenlerle yol analizi yapabilmektedir. Ancak tüm yapısal eşitlik modellemesi programları, bootstrapping methodunu uygulayarak ve hesaplayarak bu istatistikleri kullanarak çıkarımı kolaylaştıracak tüm istatistikleri PROCESS’in ortaya koyduğu şekilde üretemeyebilmekte olduğu ifade edilmektedir (Hayes vd., 2017: 77-78). PROCESS ölçümlerde bootstrap metodunu kullanmakta ve belirli bir anlamlılık değeri yerine alt ve üst sınır değerlerini raporlamaktadır (Hayes, 2018: 97-101).

Bir yeniden örnekleme yöntemi olan ve araştırmacıların karşılaşılabilecekleri birçok çıkarımsal probleme uygulanabilen çok yönlü bir yöntem (Hayes, 2018: 97) olan bootstrap, yeniden oluşturulan alt örneklemlerde model parametrelerinin test edilmesine ve ana örnekleme karşılaştırılmasına dayanmaktadır (MacKinnon, 2008: 333-335). Ayrıca aracılık etkisi hesaplamada yaygınlaşan bootstrap yönteminin, güven aralıkları konusunda tek örneklemlerle güven aralıklarından daha sağlıklı sonuçlar verdiğini ortaya koyan görüş ve çalışmalar da mevcuttur (MacKinnon vd., 2004:99; Bollen ve Stine, 1990). Hayes (2018: 107) de kitabında bootstrap güven aralığının, Sobel testinden daha yüksek güce sahip olma eğiliminde olduğunu ifade etmektedir. Belirtilen sebeplerle araştırmada aracılık etkisinin anlamlılığını test etmede PROCESS makrosu kullanılmıştır.

Çalışmada Bootstrap yöntemi ile 5000 yeniden örnekleme yapılmıştır. Bu anlamda etki düzeyleri ve anlamlılık dereceleri aşağıda yer alan tabloda belirtilmiştir. Dolaylı etkiye ilişkin %95 güven aralığında alt ve üst sınırlarının 0'ı içerip içermediği kontrol edilerek dolaylı etkinin (aracı etki) anlamlı olup olmadığına yönelik karara varılabilmektedir (Shrout ve Bolger, 2002; Hayes, 2018: 107-112).

Tablo 33

Aracılık Etkisinin İstatistiksel Olarak Anlamlılığına Yönelik Bulgular

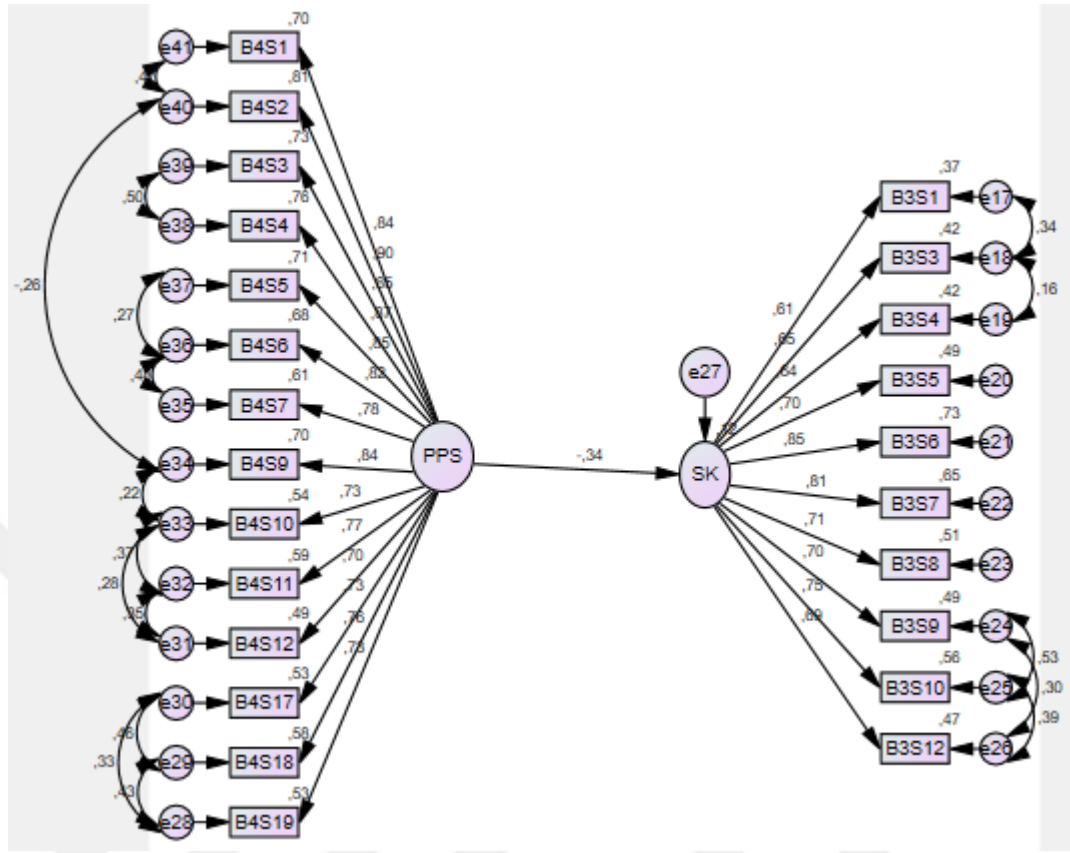
Dönüşümcü Liderlik → Sos Kaytarma (PPS'nin Aracı Rolü)	Bootstrap %95	
	Düşük	Yüksek
Dolaylı Etki	-,1451	,0059

Standardize edilmemiş katsayılar sunulmuştur.

Tablo 33 incelendiğinde yukarıda da ifade edildiği gibi dolaylı etkilere ilişkin alt ve üst sınırların 0 içerdiği (%95 güven aralığında) belirlenmiş ve dönüşümcü liderlik ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkide PPS'nin yapısal eşitlik modeli ile tespit edilen kısmi aracılık rolünün anlamsız olduğu görülmüştür. Dönüşümcü liderliğin PPS üzerinden sosyal kaytarmaya dolaylı bir etkisi söz konusu değildir. Yani, “çalışanların dönüşümcü liderlik algıları pozitif psikolojik sermaye aracılığıyla sosyal kaytarma davranışı üzerinde etkili değildir” şeklinde ifade edilebilir. Bu anlamda “Dönüşümcü liderlik ile sosyal kaytarma arasında PPS'nin aracılık etkisi vardır” hipotezi desteklenememiştir.

Araştırma kapsamında pozitif psikolojik sermayenin sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisi de oluşturulan hipotezler kapsamında incelenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla oluşturulmuş olan yapısal model yol diyagramı Şekil 32'de yer almaktadır.

Şekil 32: PPS'nin sosyal kaytarma üzerindeki etkisine yönelik yol diyagramı



Modele ilişkin uyum değerleri CMIN/df 3,510; GFI 0,885; CFI 0,946; RMSEA 0,06; NFI 0,927; IFI 0,947 olup, bu değerler, oluşturulan modele ilişkin kabul edilebilir uyum değerlerine işaret etmekte ve modelin yapısal olarak uygun olduğuna yönelik yeterli kanıtlar sunmaktadır. Bununla birlikte yol analizi sonuçlarına yönelik detaylar, standardize edilmiş beta katsayıları (yol katsayıları), standart hata, t değeri, p değeri ve R^2 değeri de Tablo 34'te yer almaktadır. Değerler incelendiğinde görüleceği üzere PPS ile sosyal kaytarma arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki söz konusudur ($\beta=-0,34$; $p<0,001$).

Tablo 34

PPS'nin Sosyal Kaytarmaya Etkisine İlişkin Yol Analizi Sonuçları

Değişkenler	Standardize Beta	Standart Hata	p	t	R^2
PPS → SK	-0,34	0,53	***	-6,835	,11

*** $p<0,001$

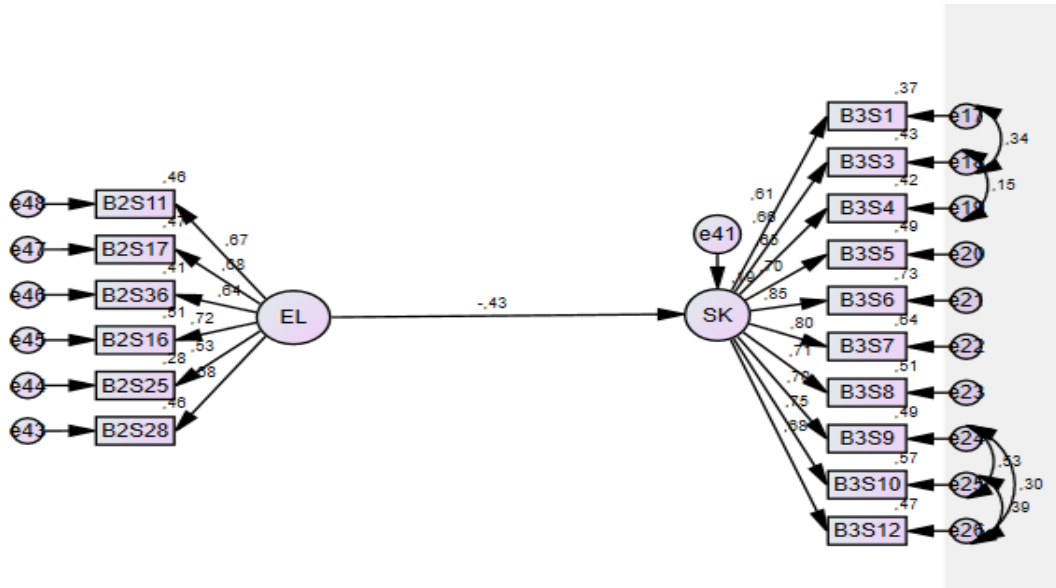
R^2 değeri çalışanların sosyal kaytarma davranışının %11'inin pozitif psikolojik sermaye ile açıklandığını göstermektedir. Buna göre araştırma hipotezleri arasında yer alan

“Pozitif psikolojik sermaye ile sosyal kaytarma arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi desteklenmektedir.

B) Etkileşimci Liderliğe İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli

Araştırmada oluşturulan ikinci yapısal model etkileşimci liderlik, PPS ve sosyal kaytarma ilişkilerini incelemeye yöneliktir. Bu amaca yönelik oluşturulan ilk yol diyagramı etkileşimci liderliğin sosyal kaytarma üzerindeki açıklayıcılığının incelenmesine yöneliktir ve Şekil 33’de sunulmaktadır.

Şekil 33: Aracı değişken olmadan ilk koşul testine yönelik yol diyagramı (EL-SK)



Oluşturulan modelin uyum indeks değerleri CMIN/df 2,642; GFI 0,943; CFI 0,962; IFI 0,962; NFI 0,940; RMSEA 0,05’tir. Değerler incelendiğinde modelin iyi uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu ifade edilebilir. Bununla birlikte yol analizi sonuçlarına yönelik detaylar, standardize edilmiş beta katsayıları (yol katsayıları), standart hata, t değeri, p değeri ve R² değeri de Tablo 35’te sunulmaktadır. Değerler incelendiğinde görüleceği üzere etkileşimci liderlik ile sosyal kaytarma arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki söz konusudur ($\beta=-0,44$; $p<0,001$).

Tablo 35

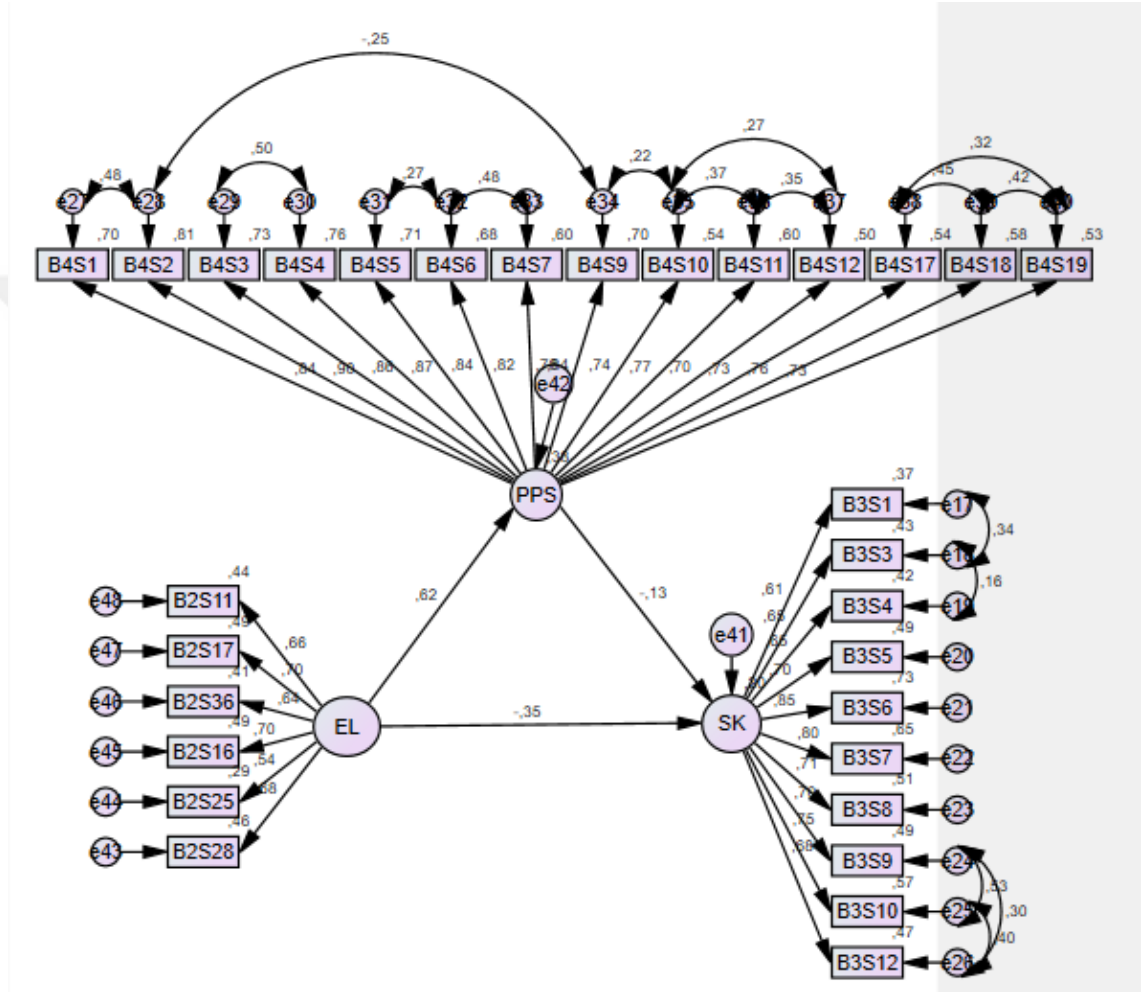
Etkileşimci Liderliğin Sosyal Kaytarmaya Etkisine İlişkin Yol Analizi Sonuçları

Değişkenler	Standardize Beta	Standart Hata	p	t	R ²
EL → SK	-,44	,058	***	-7,563	,19

***p<0,001

R² değeri çalışanların sosyal kaytarma davranışının %19'unun etkileşimci liderlik ile açıklandığını göstermektedir. Buna göre, çalışanların etkileşimci liderler tarafından yönetildiklerinde daha az sosyal kaytarma davranışı sergileyebileceklerine ilişkin varsayım araştırma bulguları ile doğrulanmaktadır.

Şekil 34: Aracı Değişkenli Yapısal Eşitlik Modeli (EL-PPS-SK)



Bu aşamada egzogen değişken olan etkileşimci liderlik ile endojen değişken olan sosyal kaytarma modeline aracı değişken (aynı zamanda bir endojen değişken olan) PPS dahil edilmiş ve model tekrar test edilmiştir. Modelin uyum iyiliği indeks değerleri CMIN/df 2,908; GFI 0,875; CFI 0,940; IFI 0,940; NFI 0,912; RMSEA 0,06 olarak belirlenmiştir. Bu değerler doğrultusunda modelin iyi ve kabul edilebilir uyum düzeyinde bulunduğu, modelin yapısal olarak uygun olduğu ifade edilebilmektedir.

Tablo 36**Aracı Değişkenli Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları**

Değişkenler	Standardize Beta	Standart Hata	P	t	R ²
Etk. Liderlik → PPS	0,62	,072	***	11,461	,38
PPS → Sos. Kay	-0,13	,045	,034	-2,121	
Etk. Liderlik → Sos. Kay	-0,35	,069	***	-5,207	,20

*** 0,05 anlamlılık düzeyinde

Tabloda görüldüğü üzere aracı değişken (PPS) modele dahil edildiğinde, aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin $p < 0,05$ anlamlılık düzeyine göre anlamlı olması ve bağımlı değişken (SK) ile bağımsız değişken (EL) arasındaki ilişkide standardize beta katsayısının, modelin ilk koşulunda elde edilen -0,44 değerinden düşük olması sebebiyle “kısmi aracılık etkisi”nden söz edilebilmektedir. Diğer bir ifade ile pozitif psikolojik sermaye, etkileşimci liderliğin sosyal kaytarma üzerindeki etkisinde kısmi aracı değişken rolüne sahiptir. Yine aynı tabloda yer alan R² değerleri incelendiğinde, pozitif psikolojik sermayenin %38’inin etkileşimci liderlik davranışı ile açıklandığı görülmektedir.

Yol katsayıları göz önüne alındığında, etkileşimci liderliğin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisi büyük düzeyde, etkileşimci liderliğin sosyal kaytarma üzerindeki etkisi ve pozitif psikolojik sermayenin sosyal kaytarma üzerindeki etkileri ise orta düzeydedir.

Ayrıca etkileşimci liderlik tarzıyla PPS arasında pozitif ($t=11.461$, $p < .05$), etkileşimci liderlik ile sosyal kaytarma arasında ($t=-5.207$, $p < .05$) negatif ilişki olduğu da görülmektedir. Yani bu sonuçlar araştırma hipotezleri arasında yer alan “Etkileşimci liderlik ile sosyal kaytarma arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır” ve “Etkileşimci liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır” hipotezlerini desteklemektedir.

Tablo 37**Etkileşimci Liderliğe İlişkin Model İçin Yol Katsayıları**

	Dolaylı Etki	Direkt Etki	Toplam Etki
Etk. Liderlik → Sosyal kaytarma	-,08	-,35	-,43

Tablo 37’de yer alan sonuçlar incelendiğinde etkileşimci liderlik sosyal kaytarma üzerinde orta düzey bir doğrudan etkiye sahipken görece olarak zayıf bir dolaylı etkiye sahiptir (0,08). Analizde doğrulanan kısmi aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığını test

Oluşturulan modelin uyum indeks değerleri CMIN/df 3,370; GFI 0,940; CFI 0,957; IFI 0,957; NFI 0,940; RMSEA 0,06'dır. Değerler incelendiğinde modelin iyi uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu ifade edilebilir. Bununla birlikte yol analizi sonuçlarına yönelik detaylar, standardize edilmiş beta katsayıları (yol katsayıları), standart hata, t değeri, p değeri ve R² değeri de Tablo 39'da sunulmaktadır. Değerler incelendiğinde etkileşimci liderlik ile sosyal kaytarma arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki söz konusudur ($\beta=-0,48$; $p<0,001$).

Tablo 39

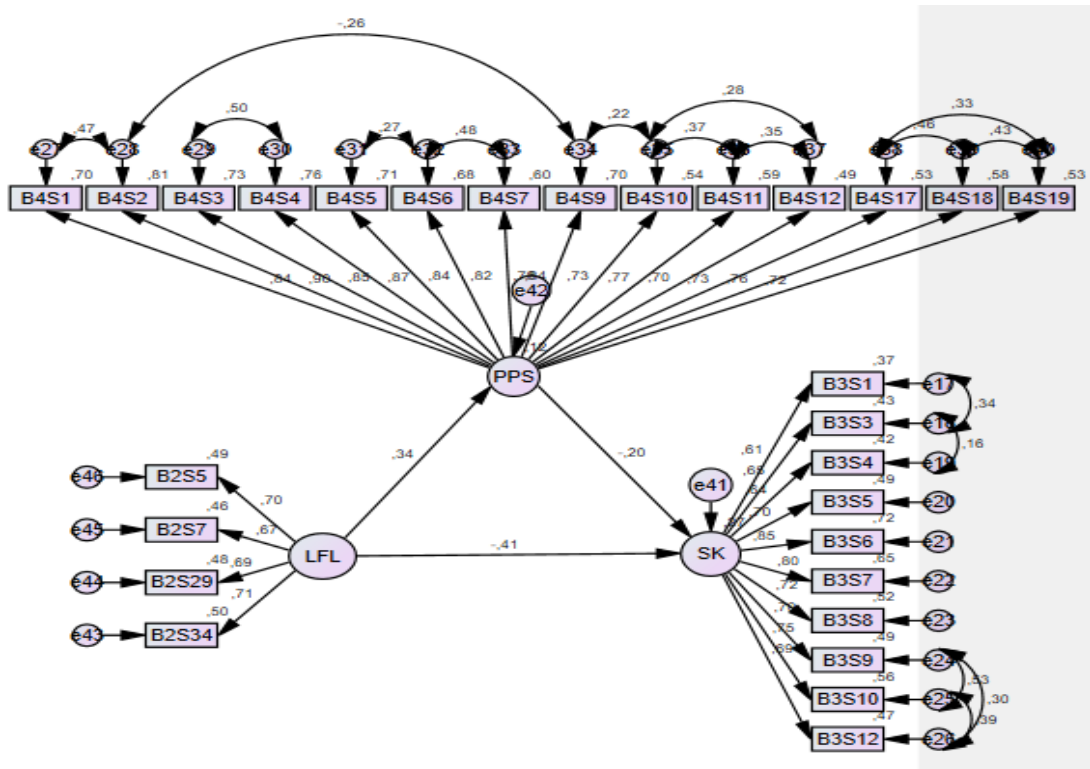
Serbesti Taniyan Liderliğin Sosyal Kaytarmaya Etkisine İlişkin Yol Analizi Sonuçları

Değişkenler	Standardize Beta	Standart Hata	p	t	R ²
LFL → SK	-,48	,054	***	-8,089	,23

*** $p<0,001$

R² değeri çalışanların sosyal kaytarma davranışının %23'ünün serbesti taniyan liderlik ile açıklandığını göstermektedir. Buna göre, çalışanların, serbestlik taniyan liderler tarafından yönetildiklerinde daha az sosyal kaytarma davranışı sergileyebileceklerine ilişkin varsayım araştırma bulguları ile doğrulanmaktadır.

Şekil 36: Aracı Değişkenli Yapısal Eşitlik Modeli (LFL-PPS-SK)



Bu aşamada egzojen değişken olan serbesti tanıyan liderlik ile endojen değişken olan sosyal kaytarma modeline aracı değişken (aynı zamanda bir endojen değişken olan) PPS dahil edilmiş ve model tekrar test edilmiştir. Modelin uyum indeks değerleri CMIN/df 3,033; GFI 0,880; CFI 0,943; IFI 0,943; NFI 0,917; RMSEA 0,06'dır. Bu değerler doğrultusunda modelin kabul edilebilir uyum düzeyinde bulunduğu, modelin yapısal olarak uygun olduğu ifade edilebilmektedir.

Tablo 40

Aracı Değişkenli Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları

Değişkenler	Standardize Beta	Standart Hata	P	t	R ²
Serbesti Tanıyan Liderlik → PPS	0,34	0,061	***	6,658	,12
PPS → Sos. Kay	-0,20	0,036	***	-4,344	
Serbesti Tanıyan Liderlik → Sos.Kay	-0,41	0,053	***	-7,030	,27

*** 0,05 anlamlılık düzeyinde

Tabloda görüldüğü üzere aracı değişken (PPS) modele dahil edildiğinde, aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin $p < 0,05$ anlamlılık düzeyine göre anlamlı olması ve bağımlı değişken (SK) ile bağımsız değişken (LFL) arasındaki ilişkide standardize beta katsayısının, modelin ilk koşulunda elde edilen -0,48 değerinden düşük olması sebebiyle “kısmi aracılık etkisi”nden söz edilebilmektedir. Diğer bir ifade ile pozitif psikolojik sermaye, serbesti tanıyan liderliğin sosyal kaytarma üzerindeki etkisinde kısmi aracı değişken rolüne sahiptir. Yine aynı tabloda yer alan R² değerleri incelendiğinde, pozitif psikolojik sermayenin %12'sinin serbesti tanıyan liderlik davranışı ile açıklandığı görülmektedir.

Yol katsayıları göz önüne alındığında, serbesti tanıyan liderliğin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisi orta düzeyde, serbesti tanıyan liderliğin sosyal kaytarma üzerindeki etkisi ve pozitif psikolojik sermayenin sosyal kaytarma üzerindeki etkileri de yine orta düzeydedir.

Ayrıca serbesti tanıyan liderlik tarzıyla PPS arasında pozitif ($t=6,658$, $p < .05$), serbesti tanıyan liderlik ile sosyal kaytarma arasında ($t=-7,030$, $p < .05$) negatif ilişki olduğu da görülmektedir. Yani bu sonuçlar araştırma hipotezleri arasında yer alan “Serbesti tanıyan liderlik ile sosyal kaytarma arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır” ve “Serbesti

tanıyan liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır” hipotezlerini desteklemektedir.

Tablo 41

Serbesti Tanıyan Liderliğe İlişkin Model İçin Yol Katsayıları

	Dolaylı Etki	Direkt Etki	Toplam Etki
Ser.Tan. Liderlik → Sosyal kaytarma	-0,07	-0,41	-0,48

Tablo 41’de yer alan sonuçlar incelendiğinde serbesti tanıyan liderlik sosyal kaytarma üzerinde orta düzey bir doğrudan etkiye sahipken görece olarak zayıf bir dolaylı etkiye sahiptir (0,07). Analizde doğrulanan kısmi aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla Bootstrap yöntemi ile doğrudan, dolaylı toplam etkileri ve anlamlılıkları tespit edilmiştir.

Tablo 42

Aracılık Etkisinin İstatistiksel Olarak Anlamlılığına Yönelik Bulgular

Serbesti Tanıyan Liderlik → Sos Kaytarma (PPS’nin Aracı Rolü)	Bootstrap %95	
	Düşük	Yüksek
Dolaylı Etki	-,0777	-,0312

Standardize edilmemiş katsayılar sunulmuştur.

Tablo 42 incelendiğinde dolaylı etkilere ilişkin alt ve üst sınırların 0 içermediği (%95 güven aralığında) belirlenmiş ve serbesti tanıyan liderlik ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkide PPS’nin yapısal eşitlik modeli ile tespit edilen kısmi aracılık rolünün anlamlı olduğu görülmüştür. Araştırma hipotezleri arasında yer alan “Serbesti tanıyan liderlik ile sosyal kaytarma arasında PPS’nin aracılık etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

4.2.5. Demografik Değişkenlere Göre Fark Analizi Bulguları

Algılanan liderlik, PPS ve sosyal kaytarma değişkenlerinin otel çalışanlarının demografik yapılarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını değerlendirebilmek üzere bağımsız örneklem t testi ile tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. İki grup karşılaştırmalarına ilişkin bağımsız örneklem t testinden, üç ve üzeri grup karşılaştırmalarına ilişkin olarak ise tek yönlü varyans analizinden faydalanılmıştır.

4.2.5.1. Bağımsız Örneklem t Testi Bulguları

Otel çalışanlarının kadın ya da erkek oluşuna göre liderlik algısı, PPS ve sosyal kaytarma düzeylerinde bir fark olup olmadığının belirlenmesi amacıyla bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Cinsiyet değişkenine ilişkin t testi bulguları Tablo 43'te sunulmuştur.

Tablo 43

Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi İstatistikleri

Ölçekler	Gruplar	N	Aritmetik Ort.	Standart Sapma	F değeri	p
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	255	5,2130	,99553	3,382	0,554
	Erkek	281	5,2671	1,10808		
Etkileşimci Liderlik	Kadın	255	5,2013	1,06882	3,954	0,983
	Erkek	281	5,2034	1,18775		
Serbesti Taniyan Liderlik	Kadın	255	5,4127	1,25999	2,855	0,438
	Erkek	281	5,3238	1,38249		
Sosyal Kaytarma	Kadın	255	3,0122	1,23249	0,634	0,774
	Erkek	281	2,9804	1,31209		
PPS	Kadın	255	5,4328	1,20182	2,320	0,109
	Erkek	281	5,5976	1,17601		

Bulgular, otel çalışanlarının liderlerini dönüşümcü, etkileşimci ve serbesti taniyan lider olarak algılama, PPS ve sosyal kaytarma davranışı düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı olarak farklılaşmadığını göstermektedir ($p>0,05$).

Otel çalışanlarının çalışmakta oldukları otellerin yıldız sayısına göre liderlik algısı, PPS ve sosyal kaytarma düzeylerinde bir fark olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçları ise Tablo 44'te sunulmuştur.

Tablo 44

Otelin Sahip Olduğu Yıldız Sayısına İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi İstatistikleri

Ölçekler	Gruplar	N	Aritmetik Ort.	Standart Sapma	F değeri	p
Dönüşümcü Liderlik	4*	173	4,9697	1,02183	0,842	0,000*
	5*	363	5,3709	1,04785		
Etkileşimci Liderlik	4*	173	4,9249	1,08555	1,861	0,000*
	5*	363	5,3347	1,13069		
Serbesti Taniyan Liderlik	4*	173	5,1604	1,15446	12,417	0,008*
	5*	363	5,4642	1,38999		
Sosyal Kaytarma	4*	173	3,4422	1,18974	1,121	0,000*
	5*	363	2,7826	1,25876		
PPS	4*	173	4,8955	1,26430	27,113	0,000*
	5*	363	5,8164	1,02921		

*%95 güven düzeyinde anlamlı farklılık söz konusudur

Bulgular, algılanan liderlik, sosyal kaytarma ve PPS düzeylerinin katılımcıların çalışmakta oldukları otelin yıldız sayısına göre istatistiksel açıdan anlamlı olarak

farklılaştığını göstermektedir ($p<0,05$). Tablo incelendiğinde diğer değişkenlere ilişkin olarak 5* otel çalışanlarının daha yüksek ortalama göstermesine karşın, sosyal kaytarma davranışına ilişkin 4* otel çalışanlarının daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Bu durumda 4* otel çalışanlarının daha yüksek sosyal kaytarma davranış eğiliminde oldukları söylenebilir. Ayrıca 5* otel çalışanlarının PPS düzeylerinin daha yüksek olma eğiliminde olduğu söylenebilir.

Otel çalışanlarının çalışmakta oldukları otellerin konumuna göre liderlik algısı, PPS ve sosyal kaytarma düzeylerinde bir fark olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçları Tablo 45’te sunulmuştur.

Tablo 45
Otelin Konumuna İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi İstatistikleri

Ölçekler	Gruplar	N	Aritmetik Ort.	Standart Sapma	F değeri	p
Dönüşümcü Liderlik	Kıyı	110	5,0750	1,20289	10,432	,095
	Şehir	426	5,2843	1,01097		
Etkileşimci Liderlik	Kıyı	110	5,0712	1,28594	8,454	,218
	Şehir	426	5,2363	1,08741		
Serbesti Tanıyan Liderlik	Kıyı	110	5,0409	1,32094	0,101	,004*
	Şehir	426	5,4501	1,31474		
Sosyal Kaytarma	Kıyı	110	3,4909	1,38163	5,565	,000*
	Şehir	426	2,8676	1,21362		
PPS	Kıyı	110	5,5052	1,15567	1,869	,890
	Şehir	426	5,5228	1,20013		

*%95 güven düzeyinde anlamlı farklılık söz konusudur

Bulgular, sosyal kaytarma davranışının ve serbesti tanıyan liderliğin katılımcıların çalışmakta oldukları otelin konumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı olarak farklılaştığını göstermektedir ($p<0,05$). Tablo incelendiğinde serbestlik tanıyan liderlik değişkenine ilişkin olarak şehir otelleri çalışanlarının daha yüksek ortalama göstermesine karşın, sosyal kaytarma davranışına ilişkin kıyı otel çalışanlarının daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Bu durumda kıyı otellerinde çalışanların şehir otellerinde çalışanlara göre daha yüksek sosyal kaytarma davranışında bulunma eğiliminde oldukları söylenebilir.

Otel çalışanlarının turizm eğitimi alıp almamış olmalarına göre liderlik algısı, PPS ve sosyal kaytarma düzeylerinde bir fark olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçları Tablo 46’da sunulmuştur.

Tablo 46**Çalışanların Turizm Eğitimi Alıp Almamış Olmalarına İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi İstatistikleri**

Ölçekler	Gruplar	N	Aritmetik Ort.	Standart Sapma	F değeri	p
Dönüşümcü Liderlik	Turizm eğitimi alan	209	5,0697	1,07820	,423	,003*
	Turizm eğitimi almayan	327	5,3511	1,02727		
Etkileşimci Liderlik	Turizm eğitimi alan	209	5,0223	1,13253	,059	,003*
	Turizm eğitimi almayan	327	5,3175	1,11773		
Serbesti Tanıyan Liderlik	Turizm eğitimi alan	209	5,1376	1,34224	1,168	,001*
	Turizm eğitimi almayan	327	5,5122	1,29514		
Sosyal Kaytarma	Turizm eğitimi alan	209	3,2943	1,30924	2,356	,000*
	Turizm eğitimi almayan	327	2,8046	1,21456		
PPS	Turizm eğitimi alan	209	5,3626	1,18028	0,044	,015*
	Turizm eğitimi almayan	327	5,6193	1,18734		

*%95 güven düzeyinde anlamlı farklılık söz konusudur

Bulgular, sosyal kaytarma davranışının ve algılanan liderlik türlerinin çalışanların turizm eğitimi almış olma ve almamış olma durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı olarak farklılaştığını göstermektedir ($p < 0,05$). Tablo incelendiğinde diğer değişkenlere ilişkin olarak turizm eğitimi almayanların daha yüksek ortalama göstermesine karşın, sosyal kaytarma davranışına ilişkin turizm eğitimi almış olan çalışanların daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Bu durumda turizm eğitimi almış olan çalışanların turizm eğitimi almamış olan çalışanlara göre daha yüksek sosyal kaytarma davranışında bulunma eğiliminde oldukları söylenebilir.

Otel çalışanlarının istihdam durumuna göre liderlik algısı, PPS ve sosyal kaytarma düzeylerinde bir fark olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçları Tablo 47’de sunulmuştur.

Tablo 47**Çalışanların İstihdam Durumuna İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi İstatistikleri**

Ölçekler	Gruplar	N	Aritmetik Ort.	Standart Sapma	F değeri	p
Dönüşümcü Liderlik	Sezonluk	53	5,0943	,97579	,703	,286
	12 Ay	483	5,2575	1,06348		
Etkileşimci Liderlik	Sezonluk	53	5,0283	1,12742	,151	,238
	12 Ay	483	5,2215	1,13168		
Serbesti Tanıyan Liderlik	Sezonluk	53	5,1368	1,20353	,919	,185
	12 Ay	483	5,3913	1,33656		
Sosyal Kaytarma	Sezonluk	53	3,7396	1,22684	,021	,000*
	12 Ay	483	2,9139	1,25336		
PPS	Sezonluk	53	5,1685	1,34568	2,747	,024*
	12 Ay	483	5,5577	1,16692		

Bulgular, sosyal kaytarma davranışının ve PPS düzeyinin katılımcıların istihdam durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı olarak farklılaştığını göstermektedir ($p < 0,05$). Tablo incelendiğinde, sosyal kaytarma davranışına ilişkin sezonluk çalışanların daha yüksek ortalamaya sahip oldukları, PPS'ye ilişkin ise 12 ay çalışanların daha yüksek katılım gösterdiği görülmektedir. Bu durumda sezonluk çalışanların 12 ay çalışanlara göre daha yüksek sosyal kaytarma davranışında bulunma eğiliminde oldukları söylenebilir.

4.2.5.2. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Bulguları

Çalışanların meslekte çalışma sürelerine göre liderlik, PPS ve sosyal kaytarma düzeylerinde farklılık olup olmadığına yönelik tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. ANOVA testi sonuçları Tablo 48'de sunulmaktadır.

Tablo 48
Meslekte Çalışma Süresi Değişkeni ANOVA Sonuçları

Ölçekler	Gruplar	N	Aritmetik Ort.	Standart Sapma	F değeri	p
Dönüşümcü Liderlik	1 yıldan az	62	5,0000	1,05175	2,726	,029
	1-3 yıl	183	5,2295	0,97507		
	4-6 yıl	119	5,4638	0,92225		
	7-9 yıl	53	5,0271	1,19749		
	10 yıl ve üzeri	119	5,2584	1,19492		
	Toplam	536	5,2414	1,05540		
Etkileşimci Liderlik	1 yıldan az	62	4,9435	1,17346	2,524	,040
	1-3 yıl	183	5,2250	1,01722		
	4-6 yıl	119	5,4258	1,05648		
	7-9 yıl	53	4,9843	1,21126		
	10 yıl ve üzeri	119	5,1765	1,27582		
	Toplam	536	5,2024	1,13168		
Serbesti Tanıyan Liderlik	1 yıldan az	62	5,2419	1,32980	6,674	,000
	1-3 yıl	183	5,4713	1,24871		
	4-6 yıl	119	5,7731	1,10708		
	7-9 yıl	53	5,1509	1,32953		
	10 yıl ve üzeri	119	4,9580	1,50223		
	Toplam	536	5,3661	1,32514		
Sosyal Kaytarma	1 yıldan az	62	3,0516	1,31508	4,337	,002
	1-3 yıl	183	2,9251	1,20522		
	4-6 yıl	119	2,7185	1,18207		
	7-9 yıl	53	3,5396	1,42348		
	10 yıl ve üzeri	119	3,1092	1,30332		
	Toplam	536	2,9955	1,27375		
PPS	1 yıldan az	62	5,1728	1,39831	2,577	,037
	1-3 yıl	183	5,4899	1,17951		
	4-6 yıl	119	5,7377	1,12005		
	7-9 yıl	53	5,4016	1,12662		
	10 yıl ve üzeri	119	5,5786	1,15274		
	Toplam	536	5,5192	1,19010		

Anova analizi sonuçlarını yorumlamak için öncelikle Levene test istatistiğine bakılmış ve anlamlılık düzeyinin $p > 0,05$ olduğu görülmüş, bu sonuca göre varyansların eşit olduğu anlaşılmış ve tek yönlü varyans analizi sonuçlarının yorumlanmasına geçilmiştir.

Anova tablosu sonucuna göre, anlamlılık düzeyleri incelendiğinde $p < 0,05$ olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar bize değişkenlerin, meslekte çalışma sürelerine göre gruplar arası istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara sahip olduğuna işaret etmektedir.

Öncelikle araştırmada bağımlı değişken olarak ele alınan sosyal kaytarma ile ilgili farklılıklara ilişkin değerlendirmede bulunulmuştur. Bilindiği üzere SPSS, ANOVA için etki büyüklüğünü hesaplamamaktadır, ancak bu etkinin büyüklüğü eta kare değerinin hesaplanması ile elde edilebilmektedir. Etki büyüklüğü (eta kare) bağımsız faktörün bağımlı değişkendeki toplam varyansın ne kadarını açıkladığını göstermekle birlikte 0,00 ile 1,00 arasında değer almaktadır (Büyüköztürk, 2007). Cohen (1988: 284)'e göre 0,01 küçük etki; 0,06 orta düzey etki; 0,14 ise büyük etki olarak yorumlanmaktadır. Anova tablosunda yer alan gruplar arası kareler toplamının, toplam kareler toplamına bölümü eta kare değerini vermektedir (Pallant, 2017: 282). Eta kare değeri 0,03 olarak hesaplanmıştır. Bu değer bize, gruplar arasındaki ortalama puanlardaki gerçek farkın küçük etki büyüklüğüne sahip olduğunu göstermektedir. Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirleyebilmek üzere yapılan Post Hoc testi bulgularına göre ise, Tukey testi sonuçları 7-9 yıldır meslekte çalışmakta olanlarla, 1-3 yıldır ve 4-6 yıldır çalışmakta olanlar arasında anlamlı bir fark olduğuna işaret etmektedir. Grupların ortalamaları incelendiğinde ise, 7-9 yıldır bu meslekte çalışmakta olan bireylerin sosyal kaytarma davranışının, 1-3 ve 4-6 yıldır çalışan bireylere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Bulgular, meslekte çalışma yıllarına göre, dönüşümcü, etkileşimci, serbesti tanıyan liderlik algıları ve pozitif psikolojik sermaye düzeyleri açısından da grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymaktadır ($p < 0,05$). Bu farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığına dair yapılan Post Hoc test sonuçları ise şu şekildedir:

Çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının, 1 yıldan az süredir meslekte çalışanlarla 4-6 yıldır bu meslekte çalışanlar arasında farklılaşmakta olduğu, 4-6 yıldır bu meslekte çalışmakta olanların dönüşümcü liderlik algısının daha yüksek olduğu görülmektedir. Eta kare değeri 0,02 olarak hesaplanmıştır. Etki büyüklüğünün küçük olduğu ifade edilebilir.

Çalışanların etkileşimci liderlik algısı ise, meslekte çalışma yıllarına göre herhangi bir farklılık göstermemiştir.

10 yıl ve daha fazla süredir meslekte çalışanlar ile 1-3 ve 4-6 yıldır meslekte çalışanların serbesti tanıyan liderlik ortalamalarının farklı olduğu belirlenmiştir. 1-3 ve 4-6 yıldır bu meslekte çalışanların serbesti tanıyan liderlik algıları 10 yıl ve üzeri süredir meslekte çalışanlara göre daha yüksektir. Eta kare değeri 0,04 olarak hesaplanmıştır. Etki büyüklüğünün küçük olduğu ifade edilebilir.

1-3 yıldır meslekte çalışanlarla 4-6 yıldır meslekte çalışanların PPS düzeylerinin farklılaşmakta olduğu, 4-6 yıldır meslekte çalışanların PPS düzeylerinin 1-3 yıldır çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Eta kare değeri 0,01 olarak hesaplanmıştır, etki büyüklüğünün küçük olduğu ifade edilebilir.

Çalışanların, şu an çalışmakta oldukları otelde çalışma sürelerine ve çalıştıkları bölüme göre, değişkenler arasında herhangi bir farklılık olup olmadığına yönelik olarak tek yönlü varyans analizi yapılmış olup anlamlı bir fark tespit edilememiştir ($p>0,05$).

4.2.6. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Genel Değerlendirme

Araştırma kapsamında geliştirilmiş ve test edilmiş olan hipotezlerin sonuçlarına dair bilgiler Tablo 49'da özetlenmektedir.

Tablo 49

Araştırma Hipotezlerine İlişkin Genel Değerlendirme

Hipotezler	Sonuç
H1a :Dönüşümcü liderlik ile sosyal kaytarma arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H1b :Etkileşimci liderlik ile sosyal kaytarma arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H1c :Serbestlik tanıyan liderlik ile sosyal kaytarma arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H2 :Pozitif psikolojik sermaye ile sosyal kaytarma arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H3a :Dönüşümcü liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H3b :Etkileşimci liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H3c :Serbestlik tanıyan liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H4a :Dönüşümcü liderlik ile sosyal kaytarma arasında PPS'nin aracılık etkisi vardır.	Desteklenmedi

H4b :Etkileşimci liderlik ile sosyal kaytarma arasında PPS'nin aracılık etkisi vardır.	Kısmen Desteklendi
H4c :Serbestlik tanıyan liderlik ile sosyal kaytarma arasında PPS'nin aracılık etkisi vardır.	Kısmen Desteklendi
H5 :Kıyı otellerinde çalışan personel ile şehir otellerinde çalışan personelin sosyal kaytarma davranış eğilimi arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklendi
H6 :Otel personelinin çalışmakta oldukları departmana göre sosyal kaytarma davranış eğilimlerinde anlamlı farklılık vardır.	Desteklenmedi
H7 :4 yıldızlı otel personeli ile 5 yıldızlı otel personelinin sosyal kaytarma davranış eğilimi arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklendi
H8 :Sezonluk çalışan otel personeli ile 12 ay çalışan otel personelinin sosyal kaytarma davranış eğiliminde anlamlı bir fark vardır.	Desteklendi

TARTIŞMA

Liderlik tarzının ve çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin bireysel ve örgütsel çıktılar üzerinde var olduğu düşünülen etkilerinin sosyal kaytarma davranışı özelinde ortaya konulması araştırmaya konu edilmiştir. Bu ilişkiler çerçevesinde pozitif psikolojik sermayenin, algılanan liderlik tarzı (dönüşümcü, etkileşimci, serbesti tanıyan) ve sosyal kaytarma ilişkisinde aracılık rolü bulunup bulunmadığının belirlenmesi de temel araştırma sorunsallarının başında gelmektedir.

Öncelikle belirtmek gerekir ki, araştırmaya konu olan tüm değişkenlerin, davranış temelli kavramlar olması bir noktayı göz önünde bulundurmayı gerekli kılmaktadır. Tüm bu değişkenler kültüre bağlı değişkenlik gösterebilen kavramlardır ve içerisinde bulunan kültür etkisinde şekillenebilmektedir. Örneğin belirli koşullarda elverişli ya da başarılı olan bir liderlik tarzı, diğer bazı koşullarda elverişsiz ya da başarısız olabilmektedir (Eren, 2007). Bu sebeple bu çalışma bulguları da kültür unsurunun kapsayıcı etkisi kapsamında değerlendirilmelidir.

Yürütülmüş olan araştırma bulguları demografik özellikler açısından değerlendirildiğinde cinsiyet değişkenine göre; katılımcıların kadın ya da erkek oluşunun sosyal kaytarma davranışı ve PPS düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı bağımsız örneklem t testi ile ortaya konulmuştur. Yani diğer bir ifade şekliyle, otel çalışanlarının PPS ve sosyal kaytarma davranışı düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bu bulgu, Charbonnier vd.'nin (1998: 338) sosyal kaytarma davranışının sergilenmesinde cinsiyet faktörünün etkisinin bulunmadığı yönündeki tespitleri ile paralellik göstermektedir.

Bir diğer bulgu, sosyal kaytarma ve PPS düzeylerinin katılımcıların çalışmakta oldukları otelin yıldız sayısına göre istatistiksel açıdan anlamlı olarak farklılaştığını göstermiştir ($p<0,05$). Bulgularda ortaya çıkan değerler incelendiğinde sosyal kaytarma davranışına ilişkin 4 yıldızlı otel çalışanlarının daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmüştür. Bu durumda 4 yıldızlı otel çalışanlarının daha yüksek sosyal kaytarma davranış eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca 5 yıldızlı otel çalışanlarının PPS düzeylerinin daha yüksek olma eğiliminde olduğu belirlenmiştir. Bu tespite getirilebilecek bir yorum, 5 yıldızlı otellerin 4 yıldızlı otellere nazaran daha kurumsal olabileceği yönündedir. Bu tespit de 4 ve 5 yıldızlı otellerde kaytarma davranışının farklılaşabileceği yönündeki öngörümüzü doğrulamıştır.

Bulgular, sosyal kaytarma davranışının katılımcıların çalışmakta oldukları otelin konumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı olarak farklılaştığını göstermiştir ($p<0,05$). Kıyı otellerinde çalışanların şehir otellerinde çalışanlara göre daha yüksek sosyal kaytarma davranışında bulunma eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Bu bulgu araştırmanın başlarında hipotezler oluşturulurken düşünülmüş olan kıyı otellerinde yoğun iş yüküne ve fazla mesai (günlük 8 saati aşan çalışma süreleri) gibi faktörlere bağlı olarak sosyal kaytarma davranışının daha yüksek olabileceği yönündeki öngörümüzü doğrulamıştır.

Yine bir başka bulgu olarak sosyal kaytarma davranışının çalışanların turizm eğitimi almış olma ve almamış olma durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı olarak farklılaştığı belirlenmiştir ($p<0,05$). Turizm eğitimi almış olan çalışanların turizm eğitimi almamış olan çalışanlara göre daha yüksek sosyal kaytarma davranışında bulunma eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Bu farklılığın nedenleri üzerine yorum yapılabilmesi için daha kapsamlı ve detaylı araştırmalara ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Çünkü bu bulgu özellikle turizm araştırmalarında tartışmaya açık olan alaylı-okullu çalışan paradoksunu akıllara getirmektedir. Turizm eğitimi alan ve almamış olan çalışanların mesleki tecrübeleri, bilgi düzeyleri, uzmanlaşma vb. karşılaştırmalara dayalı sebeplerle ilişkilendirilmesi şu aşamada çok sağlıklı bir yaklaşım olmayacaktır. Ancak turizm eğitimi almış olan çalışanların, işi ya da görevi kendi niteliklerine göre basit ya da kolay görmeleri sebebi ile sosyal kaytarma davranış eğilimlerinin daha yüksek çıkmış olabileceği düşünülmektedir.

Bir diğer bulgu olarak, sosyal kaytarma davranışının otel çalışanlarının istihdam durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir ($p<0,05$). Sezonluk çalışanların 12 ay çalışanlara göre daha yüksek sosyal kaytarma davranışında bulunma eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Bu tespit sezonluk çalışanların kurum kültürüne adaptasyon sıkıntısı çekmeleri, sosyal güvence eksikliği, sezonluk çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olabileceği ihtimalleri ile ilgili olabileceğini akla getirmektedir.

Çalışanların şu an çalışmakta oldukları otelde çalışma sürelerine göre ve çalıştıkları bölüme göre sosyal kaytarma düzeylerinde bir farklılık olup olmadığına yönelik olarak da tek yönlü varyans analizi yapılmış olup anlamlı bir fark tespit edilememiştir ($p>0,05$). Çalışmanın hipotezleri kurulurken, özellikle çalışılmakta olan departmanlara göre sosyal kaytarma düzeylerinin farklılaşabileceği öngörülmüştür. Bu farklılaşmanın ise özellikle,

yiyecek içecek ve kat hizmetleri gibi departmanlardan kaynaklanabileceği düşünülmüştür ancak bulgular bu öngörüyü desteklememiştir. Bununla birlikte, sosyal kaytarma davranışının, meslekte çalışma sürelerine göre gruplar arası istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa sahip olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Bu farkın küçük etki büyüklüğüne sahip olmakla birlikte, hangi gruplardan kaynaklandığını belirleyebilmek üzere yapılan Post Hoc testi bulguları ise, 7-9 yıldır bu meslekte çalışmakta olan bireylerin sosyal kaytarma davranışının, 1-3 ve 4-6 yıldır çalışan bireylere göre daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bu konuda yapılabilecek muhtemel yorum, bu farkın mesleki yıpranmanın 7-9 yıldır meslekte çalışanlarda daha yüksek olması sebebi ile ortaya çıkmış olabileceği yönündedir. Fakat mesleki tecrübenin vermiş olduğu rahatlığın da etkisi söz konusu olabilir. Ayrıca çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının, 1 yıldan az süredir meslekte çalışanlarla 4-6 yıldır bu meslekte çalışanlar arasında farklılaşmakta olduğu, 4-6 yıldır bu meslekte çalışmakta olanların dönüşümcü liderlik algısının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. 10 yıl ve daha fazla süredir meslekte çalışanlar ile 1-3 ve 4-6 yıldır meslekte çalışanların serbesti tanıyan liderlik ortalamalarının da farklı olduğu tespit edilmiştir. 1-3 ve 4-6 yıldır bu meslekte çalışanların serbesti tanıyan liderlik algıları 10 yıl ve üzeri süredir meslekte çalışanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Bir diğer farklılık ise 1-3 yıldır meslekte çalışanlarla 4-6 yıldır meslekte çalışanların PPS düzeylerinde gözlenmiştir, 4-6 yıldır meslekte çalışanların PPS düzeylerinin 1-3 yıldır çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Yapısal eşitlik modeli ile test edilen araştırma modeline ilişkin araştırma bulguları sosyal kaytarma davranışıyla liderlik tarzı arasında var olduğu düşünülen ilişkiyi doğrulamış; bu ilişkilerin anlamlı ve negatif olması araştırmanın başında öne sürülmüş olan liderlik tarzının, sosyal kaytarma davranışını azaltabileceği yönündeki savı doğrular nitelikte olmuştur. Bu doğrultuda, araştırmada yapısal eşitlik modeli ile test edilen hipotezlere ilişkin bulgular ve değerlendirmeler aşağıda yer almaktadır.

Dönüşümcü liderlerin, grup üyeleri arasında sosyal kaytarma davranışının üstesinden gelinmesinde etkili olduklarını ve böylece grup performansını artırma olasılıklarının da oldukça yüksek olduğunu ortaya koyan çalışmalar literatürde mevcuttur (Kahai vd., 2000). Bu çalışmanın araştırma bulguları da bahsi geçen bilgiyi doğrulamaktadır, yani dönüşümcü liderlik ile sosyal kaytarma arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. Ancak pozitif psikolojik sermayenin bu ilişki de herhangi bir aracılık etkisi tespit edilememiştir. Bu durumun dönüşümcü liderliğin pozitif psikolojik sermayeyi

kapsayıcı etkisi ile açıklanabileceği düşünülmektedir. Yukl'un (2018: 321) da ifade ettiği üzere dönüşümcü liderler çalışanların ahlaki değerlerine hitap ederek onların etik meselelere ilişkin bilincini arttırmaya, onların enerjilerini ve kaynaklarını harekete geçirerek örgütlere yeni bir biçim vermeye çalışırlar. Ayrıca çalışanların değerlerine ve duygularına hitap ederler; bir içselleştirme söz konusudur. Çalışanlar kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapmalarını sağlayacak bir motivasyon duyarlar. Tüm bunlar ve çalışmanın literatür kısmında dönüşümcü liderlik ile ilgili sunulan bilgiler ışığında, analizler sonucu elde edilen dönüşümcü liderlik ile sosyal kaytarma arasındaki negatif yönlü ilişkiye ilişkin bulgu literatürü destekler niteliktedir. Buna göre, yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri arttıkça, çalışanların sosyal kaytarma davranışları azalmaktadır. Bununla birlikte destekleyici liderlik davranışlarının, kaytarma davranışını negatif yönlü etkilediğini ortaya koyan (Lee vd., 2015) araştırma bulguları da bu araştırmanın bulguları ile paralellik göstermektedir.

Araştırmanın bir diğer desteklenmiş hipotezi olarak, dönüşümcü liderlik ile PPS arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Pozitif psikolojik sermayenin %42'sinin dönüşümcü liderlik davranışı ile açıklandığı belirlenmiştir. PPS ile sosyal kaytarma arasında da negatif yönlü anlamlı ilişki olduğu yönündeki hipotez araştırma bulguları ile desteklenmiştir ($p < 0,001$). Pozitif psikolojik sermaye yalnızca çalışanlar açısından değil, liderler için de oldukça önemli bir unsurdur. Son yıllarda gerçekleştirilmiş olan araştırmalarda liderlik ve psikolojik sermaye arasındaki bu önemli ilişki ön plana çıkmakta ve ortaya konulmaktadır. PPS'nin liderliğin gelişiminde ve takipçilerini etkileme düzeyi üzerinde elzem etkileri söz konusudur. Özellikle dönüşümcü liderliğin pozitif psikolojik sermaye ile olan yakın ilişkisini ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Toor ve Ofori, 2008). Bu noktada bizim araştırma bulgularımız arasında yer alan dönüşümcü liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasında tespit edilmiş olan pozitif yönlü ve anlamlı ilişki literatürle paralellik göstermektedir. Murphy ve arkadaşlarına göre (2003) lider ve çalışan arasındaki düşük nitelikli ilişki sosyal kaytarma davranışına sebep olabilmektedir. Dönüşümcü liderlikte lider ve takipçiler arasında nitelikli bir ilişkinin olduğu ifade edilebilir. Dönüşümcü liderlikte çalışanlar liderleriyle özdeşleşebilmekte, liderin davranışını taklit edebilmekte ve liderin değer ve ideallerini benimseyebilmektedir (Yukl, 2018: 323). Bu bilgiler ışığında da araştırma bulgularında dönüşümcü liderlikle sosyal kaytarma arasında ortaya çıkan negatif yönlü ilişki literatürle desteklenebilmektedir.

Kısaca üzerinden geçmek gerekirse, ilk araştırma hipotezinde belirtildiği gibi çalışanların liderlerinde algıladıkları dönüşümcü liderlik nitelikleri, çalışanların sosyal kaytarma davranışında bulunma eğilimi üzerinde azaltıcı etkiye sahiptir. Ayrıca dönüşümcü liderlik nitelikleri çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeyleri üzerinde de etkili olmaktadır. Liderin dönüşümcü liderlik özellikleri arttıkça çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeyleri de artmaktadır.

Araştırmanın bir diğer doğrulanmış hipotezi, etkileşimci liderlik ile sosyal kaytarma arasındaki ilişki ile ilgilidir. Etkileşimci liderlik ile sosyal kaytarma arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir ($p < 0,001$). Buna göre, çalışanların etkileşimci liderler tarafından yönetildiklerinde daha az sosyal kaytarma davranışı sergileyebileceklerine ilişkin varsayım araştırma bulguları ile doğrulanmıştır. Ayrıca bu ilişkide pozitif psikolojik sermayenin, etkileşimci liderliğin sosyal kaytarma üzerindeki etkisinde kısmi aracı değişken rolüne sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırma bulgularına göre, pozitif psikolojik sermaye düzeyleri yüksek çalışanların, etkileşimci bir lidere sahip olduklarında sosyal kaytarma davranışı sergileme eğilimlerinin azalacağı yönündeki hipotez kısmen doğrulanmıştır. Kısmi aracı etki, başka değişkenlerin de bu ilişkiye aracılık yapabileceğini göstermektedir (Baron ve Kenny, 1986: 116). Etkileşimci liderlerin hataları ve sapmaları belirlemek için astlarının çalışmalarına oldukça dikkat ettikleri, çalışanların görev ve rollerini detaylı olarak tanımlamakta oldukları, örgüt içi teşkilatlanmayı sağlamakta ve yasal yetkileri (ödül, ceza vb.) kullanmak kaydıyla çalışanların performansını arttırdıkları, aktif olarak hataları izledikleri ve bu hatalara yönelik harekete geçtikleri (Antonakis ve House, 2013: 10; Odumeru ve Ogbonna, 2013: 358; Tabak, 2005: 37) göz önüne alındığında etkileşimci liderlik özelliklerinin sosyal kaytarma davranışlarını azaltması beklenmektedir. Bu anlamda araştırma bulgularında ortaya konulan etkileşimci liderlik özelliklerinin sosyal kaytarma davranışı üzerindeki azaltıcı etkisinin literatürle desteklenmiş olduğu ifade edilebilir. Pozitif psikolojik sermayenin bu ilişkideki kısmi aracı rolü ise, bu araştırmanın literatüre yapmış olduğu katkı olarak görülmektedir.

Literatürde her ne kadar pek çok araştırmada serbesti tanıyan liderlik ağırlıklı olarak olumsuz bir kavram olarak ele alınıyor olsa ve bu yönde bulgular ortaya koyuyor olsa da, bunun tam tersi bulgular ortaya koyan araştırmalar da mevcuttur. Örneğin Korkmaz vd. (2013), işgörenlerin yöneticilerinde algıladıkları dönüşümcü liderlik özelliklerinin artmasıyla birlikte iş tatmininin azalmakta olduğunu, serbesti tanıyan liderlik

özelliklerinin artmasıyla birlikte ise iş tatmininin de artmakta olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu bulgular serbesti tanıyan liderliğin, düşünülen aksine, olumlu örgütsel çıktılara da sebep olabileceğine dair kanıtlar ortaya koymaktadır. Ayrıca bu liderlik tarzının özellikle bilim insanlarının çalışmalarında ve yenilikçi fikir geliştirmeye dayalı alanlarda uygulanmasının yararlı olacağı belirtilmektedir. Sorumluluk almaktan kaçınmayan ve iyi bir iş bölümüne sahip çalışanların olduğu durumlarda serbesti tanıyan liderlik uygulanabilmektedir (Buluç, 1998: 1214; Eren, 2007: 459).

Yani, Eren'in (2007: 459) de ifade ettiği üzere, serbesti tanıyan liderlikte, günlük iş akışlarında kendilerine serbestlik tanınan, yetki devredilen ve işe dönük kararlarını kendilerinin alıp uygulamasında esneklik tanınabilen çalışanlar söz konusudur ve bu durum her çalışanın bireysel eğilim ve yaratıcılığının harekete geçirilmesine imkan tanıyabilmektedir. Bu anlamda çalışanlara kendi iş alanları ve iş sorumluluklarının yerine getirilme şekli ile ilgili tanınan serbestlik, çalışanlar için motivasyonel bir araç olarak düşünülebilir. İşe yönelik kendi yaklaşımlarını ve çalışma tarzını seçebilme özgürlüğü çalışanlar açısından pozitif psikolojik sermaye gelişimi için de yardımcı bir etken olabilir.

Bizim otel işletmelerinde yürütmüş olduğumuz bu araştırmanın bulguları da serbesti tanıyan liderlik ile ilgili bu yönde sonuçlar ortaya koymuştur. Serbesti tanıyan liderliğin sosyal kaytarma davranışı üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu ve bu ilişkide işgörenlerin pozitif psikolojik sermayelerinin kısmi aracılık etkisinin bulunduğu ulaşılan bulgular arasındadır. Ayrıca pozitif psikolojik sermaye ile serbesti tanıyan liderlik arasında da pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bu durumun, serbestlik tanıyan liderlik tarzının doğası gereği çalışanlara tanıdığı işle ilgili serbestlikten ve çalışanların inisiyatif kullanabilmesinin rahatlığından, işi daha çok sahiplenme, iş tatmini ve artan sorumluluk duygusundan kaynaklanabileceği şeklinde yorumlanabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Gelişmekte olan örgütsel davranış alanından yola çıkarak, bu çalışma sosyal kaytarma ile mücadele ile ilgili sonuçları içeren araştırma bulguları sunmaktadır. Çalışmanın bulguları, liderlik tarzının ve pozitif psikolojik sermayenin geliştirilmesinin, istenmeyen örgütsel davranışlar arasında yer alan sosyal kaytarma üzerinde baskılayıcı bir etkiye sahip olabileceğini göstermektedir.

İş alanlarının pek çok bileşeninin kolektif eylemin bir şekli olması ve birlikte çalışmayı gerektiren yapılar, departmanlar, görevler barındırması, özellikle de bazı alanların takım çalışması gerektirmesi ve çalışma gruplarının bir işin tümünden sorumlu olduğu iş yapılarının söz konusu olması, verimsiz grup çıktısının nedenlerinin ve hangi koşullarda ortaya çıkabileceğinin belirlenmesine yönelik ihtiyacı arttırmaktadır. Bu anlamda verimli çalışanlar örgütlerin her zaman ihtiyaç duyduğu temel unsurdur.

Her şeyden önce örgütler bünyelerindeki insan sermayesinin rekabet avantajı elde edilmesindeki önemli potansiyelinin farkında olmalıdırlar. Bu açıdan ele alındığında her ne kadar ileri teknolojiye sahip olan ülkeler için makine ve robotlar insanların iş hayatındaki yerlerini almaya başlamış olsalar da henüz o teknolojiye sahip olamayan ülkeler için ve özellikle de hizmet sektörü için insan kaynağının örgüt çıktıları bakımından en fazla katkıyı sağlayacak seviyeye ulaşması hala işletmeler açısından en önemli gündem maddeleri arasında yer almaktadır.

Örgütlerin başarısı sahip oldukları insan kaynağının özelliklerine bağlı olduğundan çalışanların sahip oldukları nitelikler, yetenekler ve davranışlar örgütleri doğrudan etkilemektedir. Bu noktada pozitif yaklaşımlar son yıllarda özellikle örgütsel davranış alanında ilgi ve kabul gören yaklaşımlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yaklaşımlardan biri de kökenlerini pozitif psikoloji hareketinden alan ve pozitif örgütsel davranış kapsamında yer alan pozitif psikolojik sermaye kavramıdır.

Hayatları anlamlı, bireyleri verimli kılma gibi söylencede basit ancak uygulamada zor işlevleri olan, bireylerin potansiyellerini açığa çıkarmaya odaklanan yaklaşımların başında gelen pozitif psikolojik sermaye, performans göstergesi olarak pozitif örgütsel davranışın ölçülebilen ve geliştirilebilen temel bir bileşeni durumundadır. Özellikle hizmet sektörü için en önemli unsurlardan biri olan insan kaynağının pozitif psikolojik sermaye düzeyinin yükseltilebilmesi örgütlerin başarısında etkili olacaktır. Daha önce de ifade edildiği üzere pozitif psikolojik sermayenin geliştirilebilir yönü onun önemini

arttıran hususlardan biridir. Bireyler gerek iş hayatlarında olsun gerek normal yaşamlarında olsun pek çok stres içeren zorlu durumlarla karşı karşıya kalmaktadır ve bireylerin bu durumlarla ne derece baş edebildikleri ve bireysel iyilik hallerini ne kadar sürdürebildikleri giderek önem kazanmaktadır. Bireylerin sahip oldukları birtakım özellikleri onları bu zorluklar karşısında daha güçlü kılabilmektedir. Bu noktada bireyler pozitif psikolojik sermayeleri ile ön plana çıkmaktadırlar. Psikolojik sermayeleri yüksek bireyler, zorlu iş ve yaşam olayları karşısında güçlü kalabilmekte, bu olumsuz gibi görünen olayları bir nevi fırsata çevirip yeni öğretilerle daha dayanıklı olabilmektedirler. Modern iş dünyasında da bireylerin psikolojik kaynaklarının geliştirilmesi yoluyla insan kaynaklarının yönetimi sürecinde pozitifliğe ve pozitif olana ilgi ve farkındalık da giderek artmaktadır. Bu anlamda çalışanların pozitif psikolojik sermayelerini iş gücüne katmaları önemlidir. Pozitif psikolojik sermayeleri yüksek olan çalışanlar, daha pozitif örgütsel davranışlar sergilemektedirler (Luthans vd., 2006). Bu daha motive olmuş, daha iyi performans sergileyen çalışanlar anlamına gelmektedir.

PPS düzeyi yüksek çalışanların işlerine karşı oluşturacakları ve geliştirecekleri olumlu tutum ve davranışların beklenen bir etkisi de işlerini daha istekli yapmaları olarak görülmektedir. Hizmet sektörü, yapısı gereği zorlu, yoğun ve değişken görev ve durumlar karşısında psikolojik olarak dayanıklı olmayı gerektiren bir çalışma alanıdır. Bu anlamda turizm işletmesi çalışanlarının pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek olması, performans artışı, kaliteli hizmet sunumu, işletme verimliliği ve iş yerinde istenilmeyen çalışan davranışlarının önüne geçilmesi gibi çıktılara ulaşılması bakımından önem teşkil etmektedir. Pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinin, çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi, örgütlerin, yöneticilerin ve dolayısıyla insan kaynakları departmanlarının da bu konuya eğilmelerinde etkili olabilecektir.

Örgütlerin ve çalışanların rekabet avantajlarını arttırmak için sürdürülebilir yollardan birisi de çalışanların pozitif psikolojik sermayelerine yatırım yapmak, onları yönetmek ve geliştirmektir. Hizmet sektörü çalışanları çoğunlukla müşteriler ile doğrudan temas halindedirler. Dolayısıyla bu çalışanların duygularından soyutlanmış ayrı bir iş dünyaları bulunmamaktadır. Hizmet kalitesinden müşteri memnuniyetine dek pek çok unsur çalışanların performansları, duyguları, algıları ve pozitif psikolojik sermaye düzeyleri ile ilişkilidir. Özellikle otel işletmesi çalışanları sıklıkla yoğun iş yükü, iş güvensizliği, stres, zamansızlık, belirsizlik gibi sıkıntılı durumlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu gibi durumlar çalışanların sergileyecekleri iş performanslarını da etkilemektedir. Bu nedenle

otel çalışanlarının bu sorunların üstesinden gelebilmek için öz yeterlilik, iyimserlik, dayanıklılık ve umut gibi pozitif psikolojik sermaye kapasitelerine sahip olmaları gerekecektir (Jung ve Yoon, 2015: 1137).

Bilindiği üzere takım üyeleri tarafından benimsenen ve içselleştirilen takım amaçları takım başarısının gereklilikleri arasında yer almaktadır. Sosyal kaytarma davranışı ise bir iş ortamında, yerine getirilmesi gereken bir görevde, bazı bireylerin diğerlerine göre daha çok emeğinin geçmesine, işin kalitesinin düşmesine, takım içi gerilimlerin oluşmasına vb. pek çok olumsuz duruma neden olabilmektedir (Kağıtçıbaşı, 2012: 301).

Bireylerin tutum ve davranışlarının, algılarından etkilendiği bilinmektedir. Bu anlamda çalışanların işe, yöneticilerine, iş arkadaşlarına ve hatta kendilerine yönelik algıları işyerlerinde sergiledikleri ve sergileyecekleri davranışlarda belirleyici etkiye sahip gözükmektedir. Literatür kısmında da detaylı şekilde ele alındığı üzere, çalışanların çabalarının fark edilmeyeceğine olan inançları, takım çalışmalarında bireysel çıktılarının ve katkıların tespit edilmesinin güçlüğüne farkında olmaları, takım arkadaşlarının kaytarma davranışı sergiledikleri yönündeki algıları, işletme kültürü gibi pek çok sebep çalışanları kaytarma davranışı sergilemeye itebilmektedir. Ayrıca başkalarının varlığında görevini sürdürmek ve çalışmak, başkaları tarafından yargılanma duygusu nedeni ile çalışanların değerlendirilme kaygısını arttırabilmektedir. Takım içerisinde çalışma ise turizm de dahil birçok iş kolunda olduğu gibi çalışanların bireysel edimlerini gizlediği için toplumsal değerlendirme kaygısını azaltabilmektedir, bu durumda çalışanların sosyal kaytarma davranışında bulunma eğilimlerinin artmasına sebep olabilmektedir.

Sosyal kaytarma hizmet sunumları açısından ele alındığında kalite sorunlarına da neden olabilmektedir (Luo vd., 2013: 458). Özellikle iş dünyasında pek çok olumsuz duruma sebebiyet verebilecek bir kavram olarak sosyal kaytarma davranışının azaltılabilesinin ehemmiyeti bu noktada ortaya çıkmaktadır. Gözden kaçırılmaması gereken bir husus da, örgüt içerisinde bir çalışan performansını bilinçli olarak azaltma eğilimine girdiğinde yalnızca kendi performansı ve iş yükü ile ilgili olumsuzlukların oluşmasına sebep olmakla kalmamakta, takım arkadaşında bu sosyal kaytarma eğilimini algılayan diğer çalışanların da bu davranışa yönelmelerini ya da bu davranışa yönelmeseler bile örgüt içinde çeşitli olumsuzlukların yaşanmasına sebep olabilmektedir. Bu durumda örgüt için yine performans ve verimlilik kaybına sebep olabilmekte ya da benzer olumsuz durumların yaşanmasına zemin hazırlayabilmektedir. Bu sebeplerle örgütlerde sosyal

kaytarma davranışının ortadan kaldırılması ya da mümkün olan en düşük seviyeye çekilebilmesi önemli görülmektedir.

Çalışanların motivasyon ve performansını etkileyen en önemli faktörlerden birisi de liderliktir (Eroğlu ve Akkoç, 2012: 356). Pek çok örgütsel davranış alanının anahtar kavramı durumundadır. Pozitif psikolojik sermaye ve sosyal kaytarma davranışı da liderlik ile ilişkisi olan önemli kavramlar arasında yer almaktadır. Örneğin, sosyal kaytarmanın azaltılmasında en etkili unsurlardan biri olarak liderliğin önemini ortaya koymuş olan çeşitli araştırmalar literatürde mevcuttur (Şimşek vd., 2017). Ayrıca, psikolojik sermayenin lider-üye etkileşimini pozitif etkilediğini ortaya koyan çalışmalar da literatürde bulunmaktadır (Türesin Tetik ve Köse, 2017: 368).

Hangi seviyede olursa olsun bir lider, çalışanların performanslarını artırabilmek için yöntemler belirlerken sosyal kaytarma davranışlarının oluşumunu en aza indirebilecek yolları belirleyebilmelidir. Ayrıca çalışanların pozitif psikolojik sermayesini sosyal kaytarma davranışıyla daha iyi başa çıkabilmek için geliştirmeye yönelik stratejiler geliştirebilmelidirler.

Bu çalışma, liderlik yaklaşımlarının, istenmeyen örgütsel davranışlar arasında yer alan sosyal kaytarma davranışının azaltılmasında ya da ortadan kaldırılmasında etkili olabileceğine ve çalışanların pozitif psikolojik sermayelerini geliştirmenin bunda etkili olabileceğine dair bulgular sunmaktadır. Ayrıca liderlik ve pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkiye dikkat çekmektedir. Çalışmada dönüşümcü, etkileşimci ve serbesti tanıyan liderlik tarzları ile sosyal kaytarma davranışı arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilirken, etkileşimci liderlik ve serbesti tanıyan liderlik ile sosyal kaytarma davranışı arasında ise pozitif psikolojik sermayenin kısmi aracılık etkisinin bulunduğu belirlenmiştir.

Pozitif psikolojik sermayenin ve liderin olumlu davranışlarının, olumsuz çalışan tutum ve davranışları ile ilişkisinin incelenmesi pozitif psikolojik sermayenin ve liderlik tarzlarının öneminin daha iyi anlaşılması açısından da dikkate alınmalıdır. Bu anlamda her ne kadar yürütülmüş olan araştırma örnekleme dair sınırlılıklar taşıyor olsa da, bulgu değerlendirme ve önerilerin, teori ve uygulama alanına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Özetlenecek olursa, bu araştırmada elde edilen bulgular, çalışanların bağlı oldukları yöneticilerinde algıladıkları liderlik özelliklerinin (dönüşümcü, etkileşimci ve serbesti

tanıyan liderlik) çalışanların sosyal kaytarma davranışları üzerinde etkileri bulunduğunu doğrulamış olup, bu ilişkide liderlik özelliklerinin türüne bağlı olarak bazı liderlik türlerinde (etkileşimci ve serbesti tanıyan), çalışanların sahip oldukları pozitif psikolojik sermaye unsurlarının kısmi aracı etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca bulgular, örgütler açısından bazı liderlik tarzlarının çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri üzerinde olumlu sonuçlar doğuran önemli bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Bu anlamda pozitif psikolojik sermaye düzeyi yüksek çalışanların istihdam edilmesinin ya da mevcut çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin geliştirilmesinin önemli olduğunu ifade etmek mümkündür.

Çalışmanın literatüre yapacak olduğu katkı, çalışmanın değişkenleri (dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbesti tanıyan liderlik, sosyal kaytarma ve pozitif psikolojik sermaye) arasındaki etkileşimlerin ve özellikle aracılık etkisinin belirlenmesi noktasında ortaya çıkmaktadır. Bir diğer katkı ise, algılanan liderlik, sosyal kaytarma ve pozitif psikolojik sermaye değişkenlerinin birlikte ele alındığı benzer bir çalışmaya literatürde rastlanmamış olmasıdır. Bu anlamda çalışmanın literatürde konuyla ilgili eksikliğe katkı sağlaması beklenmekte ve ayrıca yöneticilere de yol gösterebileceği düşünülmektedir.

Araştırmacılara yönelik öneriler

Gelecekte yapılacak olan araştırmalarda, liderlik ile sosyal kaytarma davranışı ilişkisinde kişilik özellikleri, kişi-iş uyumu, yaşam tatmini, örgütsel güven, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, kurum kültürü, etik anlayışı, örgütsel yabancılaşma kavramlarının aracılık etkisi test edilebilir. Ayrıca sosyal kaytarma ile kariyerizm ve liderlik tarzları ile kariyerizm arasındaki ilişkiler araştırma konuları olarak ele alınabilir.

Bu araştırmada ele alınan değişkenlerle yapılacak olan diğer araştırmalarda farklı destinasyonlarda yer alan otel işletmesi çalışanları ya da benzer hizmet sektörü işletmesi çalışanları değerlendirmeye alınabilir. Ayrıca farklı iş kollarında bu değişkenlerin yapısı sınanabilir.

Sosyal kaytarma davranışı üzerinde etkili olabilecek diğer liderlik tarzları araştırma konusu yapılabilir. Bu anlamda bağımsız değişken olarak özellikle etik liderlik, paternalist liderlik gibi farklı liderlik tarzları ele alınarak araştırma modeli yeniden sorgulanabilir. Ayrıca serbesti tanıyan liderlik ile sosyal kaytarma davranışı arasındaki ilişki yapılacak olan başka araştırmalarla desteklenebilir. Literatürde serbesti tanıyan

liderlik ile ilgili çalışmaların da nispeten sınırlı olduğu görülmektedir, bu konuda yapılacak olan çeşitli araştırmaların literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Her ne kadar bu araştırmada pozitif psikolojik sermaye tek boyutlu yapısıyla ele alınmış olsa da, yapılacak olan diğer araştırmalarda umut, iyimserlik, özyeterlilik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarının liderlik ve sosyal kaytarma davranışı ile olan ilişkileri tek tek incelenip değerlendirmelerde bulunulabilir.

Sosyal kaytarma kavramı ile ilgili olarak, bu kavramın yapısı ve doğası gereği, ileride yapılacak olan araştırmalarda derinlemesine mülakat yöntemi ile ele alınarak daha sağlıklı ve objektif bulguların elde edilebileceği düşünülmektedir.

İfade edilmelidir ki, sosyal bilimlerin doğası, insan psikoloji ve davranışlarının karmaşıklığı ve açıklanabilmesindeki güçlükler göz önünde bulundurulduğunda, yürütülen bu çalışmanın, farklı meslek alanları üzerinde tekrarlanması ve farklı değişkenlerin de modele dahil edilerek sınanması araştırma bulgularının genellenebilirliği bakımından önemli görülmektedir.

Sektöre yönelik öneriler

Algılanan liderlik tarzı ve PPS sosyal kaytarmayı etkileyen değişkenler arasında yer almaktadır. Liderlik tarzının ve pozitif psikolojik sermayenin, sosyal kaytarma davranışının ortadan kaldırılmasında ya da azaltılmasında yardımcı olabilecek unsurlar olduğunun bilinmesi işletmeler için de önemli görülmektedir. Öncelikle, yöneticilerin, teorik ve uygulamalı eğitimlerden geçirilmesi yoluyla etkili liderlik davranışları kazanmaları sağlanabilir.

Özellikle yöneticiler, çalışanların pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinin geliştirilebilir olduğu konusunda bilinçli oldukları takdirde, örgüt kültüründe bir değişim ve farkındalık oluşturabilirler.

Çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin geliştirilmesine yönelik programlar yürütmenin örgüt çıktılarında olumlu etkileri olacaktır. Bu, performans kayıplarını önleyebilmek adına atılabilecek ilk adımlardan bir tanesidir.

Çalışanların iş yerindeki duygularının, pozitif düşünce tutum ve davranışlarının iş sonuçları üzerinde etkili olduğu göz ardı edilmemelidir. Otel yöneticileri, örgüt içerisinde sosyal kaytarma davranışının oluşumuna ve yayılımına yönelik önlemler alabilmelidirler. Bu anlamda her otel kendi iç dinamiği ve işleyiş prosedürleri çerçevesinde, genel geçer

çözüm yolları yerine, çalışanların sosyal kaytarma davranışında bulunmalarına ortam hazırlayan kişisel ve takım temelli nedenleri gözlemlemeli, takip etmeli ve tespit etmeye çalışmalı ve bu doğrultuda örgüt yapısına özgü çözümler üretebilmelidir.

Çalışanların kendi paylarına düşen iş sorumluluklarını yazılı hale dökmek, iş tanımlarını detaylandırmak ve çeşitli denetim mekanizmaları geliştirebilmek, takım ruhunu ve çalışmasını süreğen kılmak, takım ve işletme amaçlarını açık bir şekilde ortaya koyarak çalışanları ortak bir amaç/amaçlar etrafında toplayabilmek, iş gruplarında grup büyüklüğünü dikkatli belirlemek, adil düzen, şeffaflık ve adaletli iş dağılımını ve güven ortamını kurum kültürü haline getirebilmek vb., sosyal kaytarmayı azaltıcı önlemler olarak göz önünde bulundurulabilir.

Yalnız burada bir noktaya dikkat çekmekte fayda bulunmaktadır, sosyal kaytarma davranışı bireyin işe yönelik çabasını bilinçli ve farkında olarak kendi isteği doğrultusunda azaltması ile oluştuğundan, yalnızca denetim ve tedbirlerle önü alınabilecek bir davranış olmadığı bilincinde olunmalıdır. Bu davranış sanılanın aksine literatür kısmında da detaylı olarak ele alındığı üzere, oldukça karmaşık ve birbirine bağlı sosyal, psikolojik, ekonomik vb. olmak üzere pek çok süreçle ilişkili olarak ortaya çıkabilmektedir. Örgüt içerisinde kaliteli iletişim, sağduyu, empati, yönetici liderlik tarzları, güven, adalet gibi pek çok birbiri ile ilişkili unsurun etkisinde ortaya çıkabilecek olduğuna dikkat çekilmelidir.

İK yetkilileri çalışanların işe alım, işe alım sonrası eğitim ve gelişim süreçlerinde PPS düzeylerini belirlemeye ve sonrasında geliştirmeye yönelik stratejiler geliştirebilmelidir. Bununla birlikte çalışanın hangi tür ödülü tercih edeceği, daha çok isteyeceği de yöneticiler tarafından özenle tespit edilebilmelidir.

Sosyal kaytarma davranışının tolere edilebilmesinde bir adım olarak çeşitli sosyal sorumluluk projeleri ve çalışan organizasyonları düzenlenebilir, yaratıcı drama, oyunlaştırma gibi etkinlikler düzenlenebilir, bu tarz etkinlikler sayesinde bireylerin birbirini daha yakından tanımalarına ve zaman geçirmelerine olanak sağlanabilir, örgüt içi kaynaştırma faaliyetleri ile sosyalleşme ve dayanışma kültürü oluşturulabilir, grup bağlılığının artırılması sağlanabilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- ADAMS, V. H. III; SYNDER, C.R.; RAND, K.; KING, E.A.; SIGMON, D.R. ve PULVERS, K.M., (2015), "Hope in the Workplace", ss:241-254. İçinde: Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance, Edt: R.A. Giacalone ve C.L. Jurkiewicz, Routledge, New York.
- AGARWAL, R. D., (2007), Organization and Management, Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, New Delhi.
- AKSU, G., ESER, M. T. ve GÜZELLER, C. O., (2017), Açıklayıcı ve Doğrulamalı Faktör Analizi ile Yapısal Eşitlik Uygulamaları, Detay Yayıncılık, Ankara.
- ALPAR, R., (2011), Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler, Detay Yayıncılık, Ankara.
- ALTUNIŞIK, R., COŞKUN, R., BAYRAKTAROĞLU, S., YILDIRIM, E., (2010), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, Geliştirilmiş 6. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- ANTONAKIS, J. ve HOUSE, R. J., (2013), "The Full-Range Leadership Theory: The Way Forward", ss: 3-33. İçinde: Transformational and Charismatic Leadership: The Role Ahead. Edt: B. J. Avolio ve F. J. Yammarino, Emerald Publishing.
- ANTONAKIS, J., (2018), "Charisma and the "New Leadership"", *The Nature of Leadership*, ss: 56-81. İçinde, Edt. John Antonakis, David V. Day, Third Edition, Sage Publications.
- ARONSON, E., WILSON, T. ve AKERT, R., (2012), Sosyal Psikoloji, Çev: Orhan GÜNDÜZ, Kaknüs Yayınları, 1. Basım, İstanbul.
- ATWATER, D.C. ve BASS, B.M., (1994), Transformational Leadership in Teams, İçinde: Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, Edt: Bernard M. BASS ve Bruce J. AVOLIO, Sage Publications, California.
- AVOLIO, B. J., (1999), Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations, Sage Publications, USA.
- AVOLIO, B. J. ve YAMMARINO, F. J., (2013), Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition, Second Edition, Emerald Group Publishing.
- AYCAN, Z.; KANUNGO, R. N. ve MENDONÇA, M., (2016), Kültürlerarası Bağlamda Örgütler ve Yönetim, Çev. Aylin KAYAPALI, Koç Üniversitesi Yayınları, Nisan, İstanbul.
- BANDURA, A., (1994), "Self-efficacy", İçinde: Encyclopedia of Human Behavior, Ed: V.S. Ramachaudran, Vol.4: 71-81. San Diego: Academic Press.
- BANDURA, A., (1997), Self-efficacy: The Exercise of Control, Freeman, New York.

- BARKER, A. M., (1992), Transformational Nursing Leadership: A Vision for the Future, National League for Nursing Press, New York.
- BARUTÇUGİL, İ., (2014), Liderlik, Kariyer Yayıncılık, Şubat, İstanbul.
- BASS, B.M., (1985), "Leadership and Performance Beyond Expectations", New York, NY: Free Press.
- BASS, B.M., (1990), Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications, Third Edition, The Free Press, New York.
- BASS, B. M. ve AVOLIO, B. J., (1993), "Transformational Leadership: A Response to Critiques", ss: 49-80. İçinde: Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions, Edt: M. M. Chemers ve R. Ayman, Academic Press, San Diego.
- BASS, B. M. ve AVOLIO, B. J., (1994), Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, Sage Publishing, Thousand Oaks, CA.
- BASS, B. M. ve BASS, R., (2008), The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications, Fourth Edition, Free Press, New York.
- BAYRAM, N., (2013), Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları, Ezgi Kitabevi, 2. Baskı, Bursa.
- BENNETT, N. ve NAUMANN, S. E., (2005), "Withholding Effort at Work: Understanding and Preventing Shirking, Job Neglect, Social Loafing and Free Riding", ss: 113-130. İçinde: Managing Organizational Deviance, edt: Roland E. Kidwell ve Christopher L. Martin, Sage Publications, USA.
- BLOCK, J. H. ve BLOCK, J., (1980), "The Role of Ego-control and Ego-resiliency in the Organisation of Behavior.", Edt: W. Andrew Collins, İçinde: Development of Cognition, Affect and Social Relations: Minnesota Symposia on Child Psychology, 13: 39-101. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- BOLAT, T.; AYTEMİZ SEYMEN, O.; BOLAT, İ.; ERDEM, B., (2014), Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayıncılık, Güncellenmiş 4.Baskı, Ankara.
- BRECKLER, S. J., OLSON, J. M. ve WIGGINS, E. C., (2006), Social Psychology Alive, Thomson Wadsworth, Thomson Corporation, United States of America.
- BURNS, J.M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- BURTON, G. ve THAKUR, M., (1995), Management Today: Principles and Practice, Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, New Delhi.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., (2007), Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş.; KILIÇ ÇAKMAK, E.; AKGÜN, Ö. E.; KARADENİZ, Ş.; DEMİREL, F., (2014), Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Pegem Akademi Yayınları, 18. Baskı, Ankara.

- BYRNE, B. M., (2016), *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming, Third Edition, Multivariate Applications Series*, Taylor & Francis, Routledge, New York.
- CAMERON, K. S., DUTTON, J. E. ve QUINN, R. E., (2003), “Foundations of Positive Organizational Scholarship”, ss: 3-13. İçinde: *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, edt: Kim Cameron ve Jane Dutton, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
- CAMERON, K., (2012), *Positive Leadership: Strategies For Extraordinary Performance, Second Edition Updated and Expanded*, Berrett-Koehler Publishers, San Fransico.
- CAMERON, K., (2013), *Pozitif Liderlik Olağanüstü Bir Performans İçin Stratejiler*, Arıtan Yayınevi, Çeviren: Tuba Çekinirer, Haziran, İstanbul.
- CARR, A., (2011), *Positive Psychology: The Science of Happiness and Human Strengths*, New York, NY: Routledge.
- CARR, A. (2016). *Pozitif Psikoloji – Mutluluğun ve İnsanın Güçlü Yönlerinin Bilimi*. Çev: Ümit Şendilek, İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- CARVER, C. S. ve SCHEIER, M. F., (2001), “Optimism, Pessimism and Self-regulation”, ss:31-51. Chang, Edward C. (Ed.), *Optimism and Pessimism: Implications For Theory, Research and Practice*, Washington, DC: American Psychological Association.
- COHEN, J., (1988), *Statistical Power Analysis For Behavioral Sciences*, 2. Baskı, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum & Associates.
- CONGER, J.A. ve KANUNGO R.N., (1998), *Charismatic Leadership in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- ÇOLAK, M., (2015), *Çalışma Hayatında Liderlik*, Ekin Basım Yayın, Bursa.
- ÇOKLUK, Ö., ŞEKERCİOĞLU, G. ve BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., (2016), *Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve Lisrel Uygulamaları*, Pegem Akademi, 4. Baskı, Ankara.
- ÇALIŞKAN, S. C. ve ERİM, A., (2010), “Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri (POD) ile Yeni Araştırma Modelleri Kurma Arayışları: POD’nin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerindeki Etkileri”, *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, ss: 685-670.
- ÇETİN GÜNDÜZ, H., (2016), “21. Yüzyılda Pozitif Psikolojinin Parçası Olarak Umut ve Türkiye’deki Yeri”, ss:41-72. İçinde: *Pozitif Psikoloji Bağlamında Umut*, Edt: Aylin Demirli Yıldız, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- DOĞAN, S., (2003), *Personel Güçlendirme, Empowerment*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- DOĞAN, M., (2010), *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- DONNELLY, H. J., GIBSON, L. J. ve IVANCEVICH, M. J., (1998), *Fundamentals of Management*, 10th Edition, McGraw Hill Company, California.

- DRUCKER, P., (2009), Yönetim, Joseph A. Maciariello, Çev. İlker Gülfidan, Optimist Yayınları-Peter Drucker 100.Yıl Kitaplığı, İstanbul.
- DU PLESSIS M. ve BOSHOF A.B., (2018), The Role of Workplace Authentic Leadership on Followership Behaviour and Psychological Capital in a South African Context. İçinde: Cotter-Lockard D. (eds) Authentic Leadership and Followership. Palgrave Studies in Leadership and Followership. Palgrave Macmillan, Cham.
- EREN, E., (2007), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 10. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- EREN, E., (2011), Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, Beta Basım Yayım, 10. Basım, Ağustos, İstanbul.
- EREN, E., (2013), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayıncılık, Gözden Geçirilmiş 9. Baskı, İstanbul.
- ERKUŞ, A. ve FINDIKLI, M. A., (2010), “Psikolojik Sermaye ile Mesleki Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiler: Meslek Yaşamı Projesinin Aracılık Etkisi”, *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, ss:766-772. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Adana.
- ERKUŞ, A., (2013), Davranış Bilimleri İçin Bilimsel Araştırma Süreci, 4. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- ERKUTLU, H.V. (2014)., Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı. Ankara: Efil Yayınevi.
- ERKUTLU, H.V., (2015). Pozitif Örgütsel Davranış. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- ERKUTLU, H. V., (2018), Örgütsel Davranış, Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- EROĞLU, A. ve AKKOÇ, İ., (2012), Yönetim ve Dönüştürücü Liderlik, İçinde: Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler, Editörler: Akif TABAK, Harun ŞEŞEN ve Tolga TÜRKÖZ, Detay Yayıncılık, Ankara.
- EROĞLU, F., (2015), Davranış Bilimleri, 14. Basım, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- ERTÜRK, M., (2012), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 6.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- FISHER, V. E. ve HANNA, J. V., (1931), The Dissatisfied Worker, Macmillan, New York.
- FISCHER, F. M., (2010), The Application of the Controllability Principle and Manager's Responses: A Role Theory Perspective, Gabler, Springer.
- FORSYTH, D. R., (2017), Group Dynamics, Seventh Edition, Cengage, USA.
- FREDRICKSON, B. L., (2008), “Positive Emotions and Upward Spirals in Organizations”, ss: 163-175. İçinde: Positive Organizational Scholarship –

- Foundations of a New Discipline, Edt: Kim Cameron, Jane Dutton ve Robert E. Quinn, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- FRENCH, J. ve RAVEN, B., (1959), “The Bases of Social Power”, pp:150-167. İçinde: Studies in Social Power, Edt: Dorwin P. Cartwright ve Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, University of Michagen.
- GENÇ, V., GÜLERTEKİN GENÇ, S. ve ÇOLAKOĞLU DİLEK, N. (2016). “Otel İşletmelerinde Öz Benlik, Sosyal Kaytarma ve İşe Geç Kalma Tutumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Batman İli Şehir Merkezindeki Otel Çalışanları Örneği”. 17. Ulusal Turizm Kongresi Bildirileri Kitabı, Bodrum, s:1529-1540.
- GEORGE, D. ve MALLERY, M., (2010), SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.
- GOETHALS, G. R., SORENSON, G. J. ve BURNS, J. M., (2004), Encyclopedia of Leadership, Volume 1, A Berkshire Reference Book, Sage Publications, USA.
- GOTZ, O., LIEHR-GOBBERS, K. ve KRAFFT, M., (2010), “Evaluation of Structural Equation Models Using the Partial Least Squares (PLS) Approach”, ss: 691-712. İçinde: Handbook of Partial Least Squares, Concepts, Methods and Applications, Edt: V. Esposito Vinzi, W.W. Chin, J. Henseler, H. Wang, Springer, New York.
- GUPTAN, S. U., (2012), Executive Coaching: A Practitioner’s Guide to Creating Excellence, Sage Response Publications, India.
- GÜNEY, S., (2015), Liderlik, Nobel Yayıncılık, 2. Basım, İstanbul.
- GÜNEY, S., (2011), Davranış Bilimleri, 6. Basım, Nobel Yayıncılık.
- GÜRBÜZ, S. ve ŞAHİN, F., (2016), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz, Seçkin Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara.
- GREENLEAF, R. K., (2002), Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness, Paulist Press, Mahwah, New Jersey.
- GRIFFIN, R. W. ve McMAHAN, G. C., (1994), “Motivation Through Job Design”, ss: 23-44, içinde: Organizational Behavior, Edited by: Jerald Greenberg, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, UK.
- GRIFFIN, R. W. ve MOORHEAD, G., (2010), Organizational Behavior: Managing People and Organizations, 10th Edition, South-Western Cengage Learning, USA.
- HAIR, J. F., BLACK, W. C., BABIN, B. J. ve ANDERSON, R. E., (2010), Multivariate Data Analysis, Seventh Edition, Prentice Hall.
- HARKINS, S. G. ve SZYMANSKI, K., (1987), “Social Loafing and Social Facilitation: New Wine in Old Bottles”, ss: 167-188. İçinde: Review of Personality and Social Psychology: Group Processes and Intergroup Relations, Edt: C. Hendrick, Newbury Park, Sage.
- HAYES, A. F., (2018), Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis, A Regression-Based Approach, Second Edition, The Guilford Press, USA.

- HEFFERON, K. ve BONIWELL, I., (2014), Çev. Edt: Tayfun DOĞAN, Pozitif Psikoloji Kuram, Araştırma ve Uygulamalar, Nobel Yayın, 1. Basımdan Çeviri, Şubat.
- HOGG, M., ve VAUGHAN, G., (2014), Çev: İbrahim YILDIZ ve Aydın GELMEZ, Sosyal Psikoloji, Yedinci Edisyon, Ütopya Yayınevi, 2. Baskı, Ekim, Ankara.
- HORTAÇSU, N., (2012). En Güzel Psikoloji Sosyal Psikoloji, İmge Kitabevi Yayınları, Mayıs: Ankara.
- HOSIE, P. J., SEVASTOS, P. P. Ve COOPER, C. L., (2006), Happy-Performing Managers, The Impact of Affective Wellbeing and Intrinsic Job Satisfaction in the Workplace, Edward Elgar Publishing, UK.
- HOUSE, R. J., (1977), “A 1976 Theory of Charismatic Leadership”, içinde: Leadership: The Cutting Edge, Edt: J. G. Hunt ve L. L. Larson, Southern Illinois University Press, Carbondale.
- HOYLE, R. H., (1995), Structural Equation Modeling: Concepts, Issues and Applications, Sage Publications, California.
- ILGEN, D. R., MAJOR, D. A. ve TOWER, S. L., (1994), “The Cognitive Revolution in Organizational Behavior”, ss: 1-22. İçinde: Organizational Behavior: the State of the Science, Edt: J. Greenberg, Lawrence Erlbaum Associates Inc. Publishers, New Jersey.
- KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem, (2012), Günümüzde İnsan ve İnsanlar Sosyal Psikolojiye Giriş, Evrim Yayınevi, Psikoloji-Psikiyatri Dizisi: 1, 13.Basım, Eylül, İstanbul.
- KAHAI, S.S.; SOSIK, J.J. ve AVOLIO, B.J., (2000), “Effects of Leadership Style, Anonymity and Rewards in an Electronic Meeting System Environment”, Working Paper, *Center for Leadership Studies*, Binghamton University.
- KAPLAN, M. ve BİÇKES, M., (2012), “Psikolojik Sermaye ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma”, 20. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, ss: 691-696. 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi İzmir.
- KARAGÖZ, Y., (2017), SPSS ve AMOS Uygulamalı Nitel-Nicel-Karma Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- KARASAR, N., (2015), Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar İlkeler Teknikler, 28. Basım, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- KARAU, S. J. ve WILLIAMS, K. D., (2001), “Understanding Individual Motivation in Groups: The Collective Effort Model”, ss: 113-141. İçinde: *Groups at Work: Theory and Research*, edt: Marlene E. Turner, Routledge, Taylor & Francis Group, New York and London.
- KARAU, S. ve WILLIAMS, K.D. (2016), “Sosyal Kolaylaştırma ve Sosyal Kaytarma, Triplett’in Rekabet Çalışmalarını Yeniden Değerlendirmek”, ss:11-26. İçinde: *Sosyal Psikoloji Klasik Çalışmaları Yeniden Değerlendirmek*, Edt: S. Alexander Haslam, Alan M. Slater ve Joanne R. Smith, Çeviri Edt: Çağatay Çoker, Göklem Tekdemir Yurttaş ve Sevim Cesur, 1. Basımdan Çeviri, Nobel Yayıncılık.

- KINGIR, S. ve OKÇU, V., (2011), “Etik Liderlik”, ss:367-392. İçinde: Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular, Edt: İsmail Bakan, Gazi Kitabevi, Ankara.
- KIZIL, Z., (2016), “Psikolojik Sağlık ve Umut”, ss: 201-224, içinde: Pozitif Psikoloji Bağlamında Umut, Edt: Aylin Demirli Yıldız, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- KLIN, R. B., (2005), Principles and Practice of Structural Equation Modeling, 2.Baskı, Guilford Publications, New York.
- KOÇEL, T., (2011), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık, 13. Baskı, İstanbul.
- KORKUT OWEN, F. (2016), “Psikolojik Danışma Sürecinde Umutsuzluk Yerine Umudu Kullanma”, ss:3-39. İçinde: Pozitif Psikoloji Bağlamında Umut, Edt: Aylin Demirli Yıldız, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- KOUZES, J. M. ve POSNER, B. Z., (2006), The Leadership Challenge, Completely Updated Third Edition, Wiley & Sons, United States of America.
- KOUZES, P., (2012), The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations, 5th Edition, Jossey-Bass, San Francisco.
- KOZAK, M., (2008), “Turizm İşletmelerinde Liderlik ve Liderlik Tarzları”, *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*, ss: 485-517. İçinde, Edt. Fevzi Okumuş, Umut Avcı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- KUMAR, R., (2014), Research Methodology: A Step-by-step Guide for Beginners, Fourth Edition, Sage Publications, Washington DC.
- LANDY, F. J. ve CONTE, J. M., (2010), Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology, Third Edition, Wiley-Blackwell, USA.
- LEVINE, J. M. ve HOGG, M. A., (2010), Encyclopedia of Group Processes and Intergroup Relations, Sage Publications, USA.
- LIU, S-C.; OLFMAN, L. & RYAN, T., (2007), Knowledge Management Success: Empirical Assessment of a Theoretical Model, ss:211-232. İçinde: Knowledge Management in Modern Organizations, Edt: Murray E. Jennex, Idea Group Publishing, USA.
- LUSSIER, R. N. ve ACHUA, C., (2014), Leadership: Theory, Application & Skill Development, Sixth Edition, Cengage Learning, Boston, USA.
- LUTHANS, F., YOUSSEF, C. M. ve AVOLIO, B. J., (2007a), “Psychological Capital: Investing and Developing Positive Organizational Behavior”, ss: 9-24. İçinde: Positive Organizational Behavior-Accentuating The Postitive At Work, Edt: Debra Nelson ve Cary L. Cooper, Sage Publications.
- LUTHANS, F.; YOUSSEF, C. M. ve AVOLIO, B. J., (2007), Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge, Oxford University Press, New York.
- LUTHANS, F.; YOUSSEF-MORGAN, C. M. ve AVOLIO, B.J., (2015), Psychological Capital and Beyond, Oxford University Press, New-York.

- MACKINNON, D. P., (2008), Introduction to Statistical Mediation Analysis, Lawrence Erlbaum Associates, Taylor&Francis Group, New York.
- MADDOCK, R. C. ve FULTON, R. F., (1998), Motivation, Emotions and Leadership: The Silent Side of Management, Quorum Books, London.
- MALHOTRA, N. K., (2010), Marketing Research a Applied Orientation, 6th Edition, Pearson, New Jersey.
- MASTEN, A. S. ve REED, M. J., (2002), Resilience in Development, İçinde: Handbook of Positive Psychology, Edt: C. R. Snyder & S. J. Lopez, pp:74-88, Oxford University Press.
- MCSHANE, S. L. ve VON GLINOW, M. A., (2016), Örgütsel Davranış 2b, Çeviri Editörleri: Ayşe Günsel, Serdar Bozkurt, Nobel Yayıncılık, Ekim, Ankara.
- MEYDAN, C. H. ve ŞEŞEN, H., (2015), Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları, Detay Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.
- MULLEN, B., (1987), "Self-Attention Theory: The Effects of Group Composition on the Individual", içinde: Theories of Group Behavior, edt: Mullen B., Goethals G. R. Series in Social Psychology, Springer, New York.
- MYERS, D. G., (2015), Sosyal Psikoloji, 10. Basımdan Çeviri, Çev. Edt: Serap Akfırat, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- NAKİP, M., (2006), Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamalar, Genişletilmiş 2. Basım, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- NELSON, D. L. ve QUICK, J. C., (2013), Organizational Behavior: Science, The Real World and You, Eighth Edition, South-Western Cengage Learning, USA.
- NELSON, D. L. ve QUICK, J. C., (2011), Organizational Behavior: Science, The Real World, and You, South-Western Cengage Learning, USA.
- NORMORE, A. H. ve BROOKS, J. S. (2017), "Increasing Darkness: Combining Toxic Leadership and Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity (VUCA)", İçinde: "The Dark Side of Leadership Identifying and Overcoming Unethical Practice in Organizations", pp: 195-206. Advances in Educational Administration, Vol.26, First Edition, Emerald Group Publishing Limited.
- NORTHOUSE, P. G., (2010), Leadership: Theory and Practice, Fifth Edition, Sage Publications, USA.
- OKÇU, V., (2008), Dönüşümcü Liderlik ve İşlemci Liderlik, İçinde: Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular (Ed: İsmail BAKAN), Gazi Kitabevi, Ankara.
- OLSON, M., (2002), The Logic of Collective Action, Public Goods and the Theory of Groups, Harvard University Press, Twentieth Printing, USA.
- ÖLÇÜM ÇETİN, M., (2017), Güncel Liderlik Kuramları, Nobel Yayın, 1. Basım, Ankara.

- ÖZDAMAR, K., (2016), Eğitim, Sağlık ve Davranış Bilimlerinde Ölçek ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi, Nisan Kitabevi, Eskişehir.
- ÖZDEMİR, A., (2016), Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamaları, 4. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- ÖZKALP, E. ve KIREL, Ç., (2013), Örgütsel Davranış, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 6. Baskı, Bursa.
- ÖZYILMAZ, A., (2012), “Ümit, İyimserlik, Toparlanma ve Özyeterlilik, Çalışanın Görev Performansı ve Bireysel Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Ne Kadarını Açıklıyor? 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, ss: 698-704, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi İzmir.
- PALLANT, J., (2017), SPSS Kullanma Kılavuzu SPSS ile Adım Adım Veri Analizi, 2. Baskı, Çev: Sibel Balcı ve Berat Ahi, Anı Yayıncılık, Ankara.
- PAŞAMEHMETOĞLU, A. ve YELOĞLU, H. O., (2015), “Motivasyon”, ss: 137-174. İçinde: Örgütsel Davranış, 3. Baskı, Edt: Ünal Sığırı ve Sait Gürbüz, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- PETERSON, C., (2006), A Primer in Positive Psychology. New York, NY: Oxford University Press.
- RAND, K.L. ve CHEAVENS, J.S., (2011), “Hope Theory”, ss:323-334. İçinde: The Oxford Handbook of Positive Psychology, Edt: Shane J. Lopez ve C.R. Snyder, Oxford University Press, Second Edition, New York.
- ROBBINS, S. ve JUDGE, T., Çev. Ed: İnci ERDEM, (2013), Örgütsel Davranış, Nobel Yayın, 14. Basımdan Çeviri, Nisan, Ankara.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve VERGİLİEL TÜZ, M., (2013), Örgütsel Davranış, Aktüel Yayınları Alfa Akademi, 5. Baskı, Bursa.
- SADLER, P., (2003), Leadership, 2nd Edition, Kogan Page, London and Sterling, VA.
- SAHA, J., (2006), Management and Organizational Behaviour, IBMR-Excel Books, New Delhi.
- SARUHAN, Ş.C., (2016), “Farklı Bakış Açılarında Liderlik”, İçinde: Liderlik Çalışmaları, Edt: Müge Leyla YILDIZ, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Beta Yayınları: İstanbul.
- SCHERMERHORN, J. R. (2011), Management, 11e, John Wiley & Sons, Inc., USA.
- SCHUMACKER, R. E. ve LOMAX, R. G., (2004), A Beginner’s Guide to Structural Equation Modelling, Londra: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- SCHUMACKER, R. E. ve LOMAX, R. G., (2016), A Beginner’s Guide to Structural Equation Modeling, Fourth Edition, Taylor & Francis, Routledge, New York.
- SEKARAN, U., (1992), Research Methods For Business, A Skill Building Approach, Second Edition, John Wiley & Song Inc.
- SELIGMAN, M. E. P. (1998), Learned Optimism, New York: Pocket Books.

- SHELTON, E. J., (2012), Transformational Leadership: Trust, Motivation and Engagement, Trafford Publishing, Canada.
- SIMS, R. R., (2002), Managing Organizational Behavior, Quorum Books, London.
- SINGH, A. K., (2015), Social Psychology, PHI Learning Private Limited, New Delhi.
- SMIT, P. J., CRONJE, G. J., BREVIS, T. ve VRBA, M. J., (2007), Management Principles: A Contemporary Edition for Africa, Fourth Edition, Juta & Co. Ltd., Cape Town.
- SNYDER, C.R.; IRVING, L. & ANDERSON, J.R. (1991), Hope and Health: Measuring the Will and the Ways. pp: 285-305. İçinde: Handbook of Social and Clinical Psychology: The Health Perspective, Edt: C.R. Synder & D.R. Forsyth, Elmsford, Pergamon Press, New York.
- SÖKMEN, A., (2010), Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayıncılık, Ankara.
- SÖNMEZ, V. ve ALACAPINAR, F. G., (2016), Sosyal Bilimlerde Ölçme Aracı Hazırlama, Anı Yayıncılık, Ankara.
- STOGDILL, R. M., (1974), Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research, Free Press, New York.
- ŞENTURAN, Ş., (2014), Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- ŞEŞEN, H., MAŞLAKÇI, A. ve SÜRÜCÜ, L., (2017), “Liderlik Tarzlarının Çalışanların Pozitif Psikolojik Sermayesine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, İşletme ve Yönetim Bilimleri Uluslararası Kongresi, Bildiri Kitapçığı, İstanbul, ss: 23-37.
- ŞİMŞEK, M. Ş., ÇELİK, A. ve AKGEMCİ, T., (2014), Davranış Bilimleri, Yenilenmiş 2. Baskı, Eğitim Yayınevi, Konya.
- TABAK, A., (2005), Lider ve Takipçileri, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- TABACHNICK, B. G. ve FIDELL, L. S., (2015), Çok Değişkenli İstatistiklerin Kullanımı, Altıncı Basımdan Çeviri, Çev. Ed. Mustafa BALOĞLU, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- TARHAN, S. (2016), “Özyeterlik, Kişilik Özellikleri ve Umut”, ss:175-200. İçinde: Pozitif Psikoloji Bağlamında Umut, Edt: Aylin Demirli Yıldız, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- TAYLOR, S. E., PEPLAU, L. A. ve SEARS, D. O., (2015), Sosyal Psikoloji, 4. Baskı, Çev: Ali Dönmez, İmge Kitabevi, Ankara.
- TRIANDIS, H. C., (1983), Collectivism vs. Individualism: A Reconceptualization, Unpublished Manuscript, University of Illinois.
- TUTAR, H., (2013), Davranış Bilimleri – Kavramlar ve Kuramlar, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- TUTAR, H., (2014), Örgütsel Psikoloji Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Yeni Yaklaşımlar, Detay Yayıncılık, Eylül, Ankara.

- TUTAR, H., (2016). Sosyal Psikoloji Kavramlar ve Kuramlar, Güncellenmiş 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- TUTAR, H., (2016b), Örgütsel Davranış: Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından), Detay Yayıncılık.
- TÜRKER, M. V., (2016), “Liderlik Ve Yeniliği Yönetebilme: Yenilik Liderliği”, s:89-112. İçinde: Liderlik Çalışmaları, Müge Leyla YILDIZ, Beta Yayın, İkinci Baskı, İstanbul.
- UUSIATTI, S. ve MAATTA, K., (2015), The Psychology of Becoming a Successful Worker-Research on the Changing Nature of Achievement at Work, Routledge, New York.
- ÜLGEN, H. ve MİRZE, S. K., (2014), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Beta Basım Yayım Dağıtım, 7. Baskı, İstanbul.
- VASU, M. L., STEWART, D. W. ve GARSON, G. D., (1998), Organizational Behavior and Public Management, Third Edition, Revised and Expanded, Marcel Dekker, New York.
- WHICKER, M. L., (1996), Toxic Leaders: When Organizations Go Bad, Westport, Conn: Quorum Books.
- WILLIAMS, K. D., KARAU, S. J. ve BOURGEOIS, M. J., (1993), “Working on Collective Tasks: Social Loafing and Social Compensation”, ss: 130-148. İçinde: Group Motivation: Social Psychological Perspectives, edt: M. A. Hogg ve D. Abrams, Hertfordshire, England: Harvester Wheatsheaf.
- WILLIAMS, K. D., HARKINS, S. G. ve KARAU, S. J., (2007), “Social Performance”, ss: 291-311. İçinde: The Sage Handbook of Social Psychology: Concise Student Edition, Edt: Michael A. Hogg ve Joel Cooper, Sage Publications.
- YILDIZ, S. M., (2017), Örgütsel Davranış-Seçme Konular, Detay Yayıncılık, Ankara.
- YILDIZ, M. L., (2016), Liderlik Çalışmaları, Beta Yayın, İkinci Baskı, İstanbul.
- YILDIZ, F. F., (2016b), Sahte Dönüşümcü Liderlik: İnotantik, Makyavelist ve Algı İletişimcisi Yöneticiler, Gazi Kitabevi, Ankara.
- YILMAZ, V. ve ÇELİK, E. H., (2009), LISREL ile Yapısal Eşitlik Modellemesi-I, Pegem Akademi, İstanbul.
- YUKL, G., (2006), Leadership in Organizations, 6th Edition, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
- YUKL, G., (2018), Örgütlerde Liderlik, Sekizinci Basımdan Çeviri, Çeviri Edt: Şahin Çetin, Resul Baltacı, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul.
- ZACCARO, S. J. ve KLIMOSKI, R. J., (2001), “The Nature of Organizational Leadership: An Introduction”, ss:1-41. İçinde: The Nature of Organizational Leadership: Understanding the Performance Imperatives Confronting Today’s Leaders, Jossey-Bass A Wiley Company, San Francisco.

Sürekli Yayınlar

- ABBAS, M. ve RAJA, U., (2010), “Impact of Perceived Organizational Politics on Supervisory-rated Innovative Performance and Job Stress: Evidence From Pakistan”, *Journal of Advanced Management Science*, 2(2): 1-34.
- ABERNETHY, A.M. ve LETT, W.L. III, (2005), “You Are Fired! A Method to Control and Sanction Free Riding in Group Assignments”, *Marketing Education Review*, 15(1): 47-54.
- ABRAMI, P. C. ve CHAMBERS, B., (1996), “Research on Cooperative Learning and Achievement: Comments on Slavin”, *Contemporary Educational Psychology*, 21: 70-79.
- ACKFELDT, A.-L. ve COOTE, L. V., (2005), “A Study of Organizational Citizenship Behaviors In a Retail Setting”, *Journal of Business Research*, 58: 151-159.
- AGGARWAL, P. ve O’BRIEN, C. L. (2008). “Social Loafing on Group Projects – Structural Antecedents and Effect on Student Satisfaction”, *Journal of Marketing Education*, 30(3): 255-264.
- AĞAOĞLU, O. K. (1992), “İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması”, *Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktivite Yayını No. 457: 110-121.
- AKBABA, A. ve ERENLER, E., (2008), “Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1): 21-36.
- AKGÜNDÜZ, Y.; DALGIÇ, A.; KALE, A. ve KARAKAN, H. İ., (2015), “Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(3): 83-97.
- ALAM, K., ALİ, A., ALİ, N. ve ZAMAN, G., (2014), “Organizational Justice, Task Employment, Leadership Style and Organizational Culture as Strategies For Reduction of Social Loafing”, *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 7(1): 77-99.
- ALNUAIMI, O. A., ROBERT, L. P. ve MARUPING, L. M., (2010), “Team Size, Dispersion and Social Loafing in Technology-Supported Teams: A Perspective on the Theory of Moral Disengagement”, *Journal of Management Information Systems*, 27(1): 203-230.
- ALTUNIŞIK, R., (2008), “Anketlerde Veri Kalitesinin İyileştirilmesi İçin Öntest (Pilot Test) Yöntemleri”, *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, Sayı:2, Haziran, ss:1-17.
- AMISH ve SINGH, A. P., (2017), “Role of Positive Psychological Capital in Predicting Employees’ Engagement in Private Sector Organization”, *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 7(4): 26-38.

- ANDERSON, J. M. ve GERBING, D. W., (1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", *Psychological Bulletin*, 103(3): 411-423.
- ARNALDO, M. J., (1981), "Hotel General Managers: A Profile", *Cornell HRA Quarterly*, 22(3): 53-56.
- ASHFORTH, B. E. ve HUMPHREY, R. H., (1995), "Emotion in the Workplace: A Reappraisal", *Human Relations*, 48(2): 97-125.
- ASREE, S., ZAIN, M. ve RAZALLI, M. R., (2010), "Influence of Leadership Competency and Organizational Culture on Responsiveness and Performance of Firms", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4): 500-516.
- AVCI, U. ve TOPALOĞLU, C., (2009), "Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *KMU İİBF Dergisi*, 11(16): 1-20.
- AVEY, J.B., PATERA, J.L. ve WEST, B.J., (2006), "The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism", *Journal of Leader & Organizational Studies*, 13(2): 42-60.
- AVEY, J.; AVOLIO, B. J. ve LUTHANS, F., (2011), "Experimentally Analyzing the Impact of Leader Positivity on Follower Positivity and Performance", *The Leadership Quarterly*, 22: 282-294.
- AVEY, J.; REICHARD, R. J., LUTHANS, F. ve MHATRE, K. H., (2011), "Meta Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors and Performance", *Human Resource Development Quarterly*, 22(2): 127-152.
- AVOLIO, B.J.; BASS, B.M.; JUNG, D.I., (1999), "Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72: 441-462.
- AVOLIO, B. J., GARDNER, W. L., WALUMBWA, F. O., LUTHANS, F. ve MAY, D. R., (2004), "Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors", *The Leadership Quarterly*, 15(6): 801-823.
- AVOLIO, B. J. ve GARDNER, W. L., (2005), "Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership", *The Leadership Quarterly*, 16: 315-338.
- AYALA, Y., SILLA, J. M. P., TORDERA, N., LORENTE, L. ve YEVES, J., (2017), "Job Satisfaction and Innovative Performance in Young Spanish Employees: Testing New Patterns in the Happy-Productive Worker Thesis-A Discriminant Study", *Journal of Happiness Studies*, 18: 1377-1401.
- BAKER, E. W. ve THOMPSON, R. (2014), "Impacts of Organizational Behavior on IT Project Teams: Leadership's Impact on Social Loafing", *Twentieth Americas*

Conference on Information Systems, Savannah,
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1033.2652&rep=rep1&type=pdf>, Erişim tarihi: 22.01.2018.

- BALOĞLU, N., (2012), “Değer Temelli Liderlik ile Dağıtımcı Liderlik Arasındaki İlişkiler. Okul Müdürünün Davranışını Değerlendirmeye Dönük Nedensel Bir Araştırma”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(2): 1367-1378.
- BALTACI, F., GÜÇLÜ, C. ve ÇELİKER, N., (2014), “Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19(3): 353-370.
- BANDURA, A., (1989), “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. ve LOCKE, E. A., (2003), “Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited”, *Journal of Applied Psychology*, 88(1): 87-99.
- BANKS, G. C., MCCAULEY, K. D., GARDNER, W. L. ve GULER, C. E., (2016), “A Meta-analytic Review of Authentic and Transformational Leadership: A Test For Redundancy”, *The Leadership Quarterly*, 27: 634-652.
- BARBUTO, J. E. ve WHEELER, D. W., (2006), “Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership”, *Group & Organization Management*, 31(3): 300-326.
- BARON, R. M. ve KENNY, D. A., (1986), “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- BARRICK, M. R., THURGOOD, G. R., SMITH, T. A. ve COURTRIGHT, S. H., (2015), “Collective Organizational Engagement: Linking Motivational Antecedents, Strategic Implementation and Firm Performance”, *Academy of Management Journal*, 58(1): 111-135.
- BARSADE, S. G., (2002), “The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior”, *Administrative Science Quarterly*, 47(4): 644-675.
- BASS, B.M., (1985), “Leadership; Good, Better, Best”, *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.
- BASS, B. M., WALDMAN, D. A., AVOLIO, B. J. ve BEBB, M., (1987), “Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect”, *Group & Organization Studies*, 21(1): 73-87.
- BASS, B. M., (1990), “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision”, *Organizational Dynamics*, 18(3): 19-31.
- BASS, B.M., (1995), “Theory of Transformational Leadership Redux”, *Leadership Quarterly*, 6(4): 463-478.

- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. ve JUNG, D. I., (1999), "Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72: 441-462.
- BASS, B. M., AVOLIO, B. J., JUNG, D. I. ve BERSON, Y., (2003), "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology*, 88(2): 207-218.
- BAYTOK, A. ve ERGEN, F., (2013), "Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4): 105-132.
- BAYTOK, A., KURT, M. ve ZORLU, Ö., (2014), "The Role of Transformational Leader on Knowledge Sharing Practices: A Study About International Hotel Chains", *European Journal of Business and Management*, 6(7): 46-61.
- BEDİ, A., ALPASLAN, C. M. ve GREEN, S., (2016), "A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators", *Journal of Business Ethics*, 139(3): 517-536.
- BENNETT, R. J. ve ROBINSON, S. L., (2000), "Development of a Measure of Workplace Deviance", *Journal of Applied Psychology*, 85: 349-360.
- BERLEW, D. E., (1974), Leadership and Organizational Excitement, Leadership and Organizational Excitement, *California Management Review*, 17(2): 21-30.
- BERNSTEIN, S. D., (2003), "Positive Organizational Scholarship: Meet the Movement- An Interview with Kim Cameron, Jane Dutton, and Robert Quinn", *Journal of Management Inquiry*, 12(3): 266-271.
- BİTMİŞ, M. G.; SÖKMEN, A. ve TURGUT, H., (2013), "Psikolojik Dayanıklılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2): 27-40.
- BOLLEN, K. A. ve STINE, R., (1990), "Direct and Indirect Effects: Classical and Bootstrap Estimates of Variability", *Sociological Methodology*, 20:115-140.
- BOUZARİ, M. ve KARATEPE, O. M., (2017), "Test of a Mediation Model of Psychological Capital Among Hotel Salespeople", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(8): 2178-2197.
- BOZGEYİKLİ, H.; AVCI, A. ve NAVRUZ, B., (2017), "Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi", *Turkish Studies*, 12(6): 103-122.
- BROWN, M. E., TREVINO, L. K. ve HARRISON, D. A., (2005), "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97: 117-134.
- BROWN, M. E. ve TREVINO, L. K., (2006), "Ethical Leadership: A Review and Future Directions", *The Leadership Quarterly*, 17: 595-616.

- BULUÇ, B., (1998), “Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik”, *Yeni Türkiye Dergisi*, 4(20): 1205-1213.
- BYUN, G., KARAU, S. J., DAI, Y. ve LEE, S., (2018), “A Three-level Examination of the Cascading Effects of Ethical Leadership on Employee Outcomes: A Moderated Mediation Analysis”, *Journal of Business Research*, 88: 44-53.
- CARMONA-HALTY, M.; SALANOVA, M.; LLORENS, S. ve SCHAUFELI, W. B. (2018), “How Psychological Capital Mediates Between Study-Related Positive Emotions and Academic Performance”, *Journal of Happiness Studies*, pp: 1-13. <https://doi.org/10.1007/s10902-018-9963-5>.
- CARTE T. A., CHIDAMBARAM, L. ve BECKER, A., (2006), “Emergent Leadership in Self-Managed Virtual Teams: A Longitudinal Study of Concentrated and Shared Leadership Behaviors”, *Group Decision and Negotiation*, 15: 323-343.
- CASE, C.M., (1933), “Leadership and Conjuncture”, *Sociology and Social Research*, 17: 510-513.
- CHAPMAN, J. D. (1991), “The Impact of Socially Projected Group Composition on Behavior in a Commons Dilemma: A Self-Attention Perspective”, *Current Psychology: Research & Reviews*, 10(2): 183-198.
- CHARBONNIER, E.; HUGUET, P.; BRAUER, M. ve MONTEIL, J.-M., (1998). “Social Loafing and Self-Beliefs: People’s Collective Effort Depends on the Extent to Which They Distinguish Themselves As Better Than Others”, *Social Behavior and Personality*, Vol.26(4), pp.329-340.
- CHAUDHRY, A. Q. Ve JAVED, H., (2012), “Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation”, *International Journal of Business and Social Science*, 3(7): 258-264.
- CHEN, T. J. ve WU, C. M., (2017), “Improving the Turnover Intention of Tourist Hotel Employees”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(7): 1914-1936.
- CHENG, B.S., CHOU, L. F., WU, T. Y., HUANG, M. P. ve FARH, J. L., (2004), “Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leadership Model in Chinese Organizations”, *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1): 89-117.
- CHENG, E. W. L., (2001), “SEM Being More Effective Than Multiple Regression in Parsimonious Model Testing for Management Development Research”, *Journal of Management Development*, 20(7): 650-667.
- CHOI, S., (2007), “Democratic Leadership: The Lessons of Exemplary Models for Democratic Governance”, *International Journal of Leadership Studies*, 2(3): 243-262.
- CHUNG-HERRERA, B. G., ENZ, C. A. ve LANKAU, M. J., (2003), “Grooming Future Hospitality Leaders: A Competencies Model”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(3): 17-25.

- CORYELL, W., SCHEFTNER, W., KELLER, M., & ENDICOT, J., (1993), “The Enduring Psychosocial Consequences of Mania and Depression”, *American Journal of Psychiatry*, 150: 720-727.
- COŞKUN, H. ve GÜLTEPE, B., (2013), “Duygudurum ve Bazı Davranışlarımız: Yeni Bulgular Işığında Bir Değerlendirme”, *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2): 81-100.
- COTTRELL, N. B., WACK, D. L., SEKERAK, G. J. ve RITTLE R. H., (1968), “Social Facilitation of Dominant Responses by the Presence of an Audience and the Mere Presence of Others”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 9(3): 245-250.
- CZYZ, S. H.; Szmajke, A.; Kruger, A. ve Kübler, M., (2016). “Participation in Team Sports Can Eliminate the Effect of Social Loafing”, *Perceptual & Motor Skills*, 123(3): 754-768.
- ÇAKMAK, M. S. ve ARABACI, İ. B., (2017), “Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermaye Algılarının İş Doyumları ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(62): 890-909.
- ÇALIŞKAN, S. C., (2015), “Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri İle Yeni Araştırma Modelleri Geliştirme Arayışları: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinin İş Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerine Etkileri ve Bu Etkileşimde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma”, *DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3): 363-382.
- ÇALIŞKAN, N. ve ÖZKOÇ, A. G., (2016), “Örgütlerde Paternalist Liderlik Algısına Etki Eden Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi”, *Journal of Yaşar University*, 11(44): 240-250.
- ÇALIŞKAN, A. ve PEKKAN, N. Ü., (2017), “Psikolojik Sermayenin İşe Yabancılaşmaya Etkisinde Örgütsel Destegın Aracılık Rolü”, *İş ve İnsan Dergisi*, 4(1): 17-33.
- ÇELİK, M.; TURUNÇ, Ö. ve BİLGİN, N., (2014), “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Psikolojik Sermaye Üzerine Etkisi: Çalışanların İyilik Halinin Düzenleyici Etkisi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(4): 559-585.
- ÇELİK, S., DEDEOĞLU, B. B. ve İNANIR, A., (2015), “Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations”, *Ege Akademik Bakış*, 15(1): 53-63.
- ÇETİN, F., (2011), “The Effects of the Organizational Psychological Capital on the Attitudes of Commitment and Satisfaction: A Public Sample in Turkey”, *European Journal of Social Sciences*, 21(3): 373-380.
- ÇETİN, F. ve BASIM, H. N., (2011), “Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü”, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(3): 79-94.
- ÇETİN, F. ve BASIM, N., (2012), “Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”, *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1): 121-137.

- ÇETİN, F., ŞEŞEN, H. ve BASIM, N., (2013), “Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(3): 95-108.
- ÇÜM, S. ve GELBAL, S., (2015), “Kayıp Veriler Yerine Yaklaşık Değer Atamada Kullanılan Farklı Yöntemlerin Model Veri Uyumu Üzerindeki Etkisi”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35: 87-111.
- DE HOOGH, A. H. B. ve HARTOG, N. D., (2009), “Neuroticism and Locus of Control as Moderators of the Relationships of Charismatic and Autocratic Leadership with Burnout”, *Journal of Applied Psychology*, 94(4): 1058-1067.
- DEMİRTAŞ, H. A. (2003), “Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar”, *İletişim Araştırmaları*, 1(1): 123-144.
- DECKER, P. J., (1986), “Social Learning Theory and Leadership”, *Journal of Management Development*, 5(3): 46-58.
- DIERENDONCK, D. V., (2011), “Servant Leadership: A Review and Synthesis”, *Journal of Management*, 37(4): 1228-1261.
- DOHERTHY, R. W., (1997), “The Emotional Contagion Scale: A Measure of Individual Differences”, *Journal of Nonverbal Behavior*, 21(2): 131-154.
- DOMAGALSKI, T. A., (1999), “Emotion in Organizations: Main Currents”, *Human Relations*, 52(6): 833-852.
- DOMMEYER, C. J., (2007), “Using the Diary Method to Deal With Social Loafers on the Group Projects: Its Effects on Peer Evaluations, Group Behavior and Attitudes”, *Journal of Marketing Education*, 29(2): 175-188.
- 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: 177-191.
- DÜZGÜN, E. ve YEŞİLTAŞ, M. (2017), “Çalışanlardaki Prosedür Adaleti Algısının Psikolojik Sermaye Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, ICMEB17 Özel Sayısı*, 13: 428-439.
- EHRHART, (2004), “Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-level Organizational Citizenship Behavior”, *Personnel Psychology*, 57(1): 61-94.
- EID, J.; MEARNS, K; LARSSON, G.; LABERG, J. C. ve JOHNSEN, B. H., (2012), “Leadership, Psychological Capital and Safety Research: Conceptual Issues and Future Research Questions”, *Safety Science*, 50: 55-61.
- ELENKOV, D. S., (2002), “Effects of Leadership on Organizational Performance in Russian Companies”, *Journal of Business Research*, 55(6): 467-470.
- ELLEMERS, N., GILDER, D. D. ve HASLAM, S. A., (2004), “Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance”, *Academy of Management Review*, 29(3): 459-478.

- ERKMEN, T. ve ESEN, E. (2013), "Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması", *Öneri Dergisi*, 10(39): 23-30.
- ERKUTLU, H. V. ve CHAFRA, J., (2006), "Relationship Between Leadership Power Bases and Job Stress of Subordinates: Example From Boutique Hotels", *Management Research News*, 29(5): 285-297.
- ERKUTLU, H., (2008), "The Impact of Transformational Leadership on Organizational and Leadership Effectiveness", *Journal of Management Development*, 27(7): 708-726.
- EARLY, P. C., (1989). "Social Loafing and Collectivism: A Comparison of the United States and the People's Republic of China", *Administrative Science Quarterly*, 34(4): 565-581.
- FIELD, R. H. G., (1979), "A Critique of the Vroom-Yetton Contingency Model of Leadership Behavior", *Academy of Management Review*, 4(2): 249-257.
- FLETCHER, D. ve SARKAR, M., (2012), "A Grounded Theory of Psychological Resilience in Olympic Champions", *Psychology of Sport and Exercise*, 13: 669-678.
- FREDRICKSON, B.L., (2000), "Cultivating Positive Emotions to Optimize Health and Wellbeing", *Prevention & Treatment*, 3: 1-25. <https://pdfs.semanticscholar.org/66b9/973c7d167621175b99db2886e64210829ab3.pdf>.
- FREDRICKSON, B.L., (1998), "What Good Are Positive Emotions? *Review of General Psychology*, 2: 300-319.
- FREDRICKSON, B.L., (1998), "Cultivated Emotions: Parental Socialization of Positive Emotions and Self-Conscious Emotions", *Psychological Inquiry*, 9(4): 279-281.
- FREDRICKSON, B. L., ve LEVENSON, R. W., (1998), "Positive Emotions Speed Recovery From the Cardiovascular Sequelae of Negative Emotions", *Cognition and Emotion*, 12: 191-220.
- GABLE, S. ve HAIDT, J. (2005), "What (and why) is Positive Psychology?", *Review of General Psychology*, 9(2): 103-110.
- GABRENYA, William K., WANG, Yue-Eng ve LATANE, Bibb, (1985). "Social Loafing on an Optimizing Task Cross-Cultural Differences among Chinese and Americans", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol.16(2), pp.223-242.
- GARDNER, W.L; AVOLIO, B.J.; LUTHANS, F.; MAY, D.R. ve WALUMBWA, F., (2005), "Can You See the Real Me? A Self-based Model of Authentic Leader and Follower Development", *Leadership Quarterly*, 16(3): 343-372.
- GARG, S. ve JAIN, S., (2013), "Mapping Leadership Styles of Public and Private Sector Leaders Using Blake and Mouton Leadership Model", *Drishtikon: A Management Journal*, 4(1): 48-64.
- GEEN, R.G., (1991), "Social Motivation", *Annual Review of Psychology*, 42:377-399.

- GEORGE, J. M., (1992), “Extrinsic and Intrinsic origins of Perceived Social Loafing in Organizations”, *The Academy of Management Journal*, 35(1): 191-202, <http://www.jstor.org/stable/pdf/256478.pdf>.
- GEORGE, J. M., (1995), “Leader Positive Mood and Group Performance: The Case of Customer Service”, *Journal of Applied Social Psychology*, 25(9): 778-794.
- GERREYN, G., (2016), “Why Hope is Necessary in the Workplace”, <https://www.linkedin.com/pulse/why-hope-necessary-workplace-glen-gerreyn>, Erişim Tarihi: 27.09.2017.
- GOHEL, K., (2012), “Psychological Capital as a Determinant of Employee Satisfaction”, *International Referred Research Journal*, 3(36): 34-37.
- GOOTY, J.; GAVIN, M.; JOHNSON, P. D.; FRAZIER, M. L. ve SNOW, D. B., (2009), “In the Eyes of Beholder, Transformational Leadership, Positive Psychological Capital, and Performance”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4): 353-367.
- GÜÇER, E.; PELİT, E.; DEMİRDAĞ, Ş. A. ve KELEŞ, Y., (2017), “Sosyal Kaytarmanın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Journal of Business Research Turk*, 9(2): 14-36.
- GÜÇEL, C. ve BEGEÇ, S., (2012), “The Effect of the Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Case Study of a University”, *International Journal of Social and Humanity Studies*, 4(1): 107-116.
- GÜMÜŞ, A.; KORKUTATA, A. ve GÖKTAŞ, V., (2015), “Üst Düzey Yöneticilerin Demografik Özellikleri ile Liderlik Tarzı Arasında İlişki: Sakarya ve Kocaeli İlindeki Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 3(1): 53-70.
- GÜRDOĞAN, A. ve YAVUZ, E., (2013), “Turizm İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Davranışı Etkileşimi: Muğla İlinde Bir Araştırma”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24(1): 57-69.
- GÜZELLER, C., (2006), “Ortaöğretim Kurumları Öğrenci Seçme Sınavının Türkçe Dil Yeterlilikleri Açısından Modellenmesi”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 14(2): 403-412.
- GREEN, S. ve MITCHELL, T. R., (1979), “Attributional Processes of Leaders in Leader-Member Interactions”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 23(3): 429-458.
- GREENLEAF, R. K., (1977), “Servant Leadership”, <https://www.american.edu/spa/leadership/application/upload/Greenleaf,%20Servant%20Leadership.pdf>, Erişim Tarihi: 07.12.2017.
- HAKİM, A. H. L. ve İBRAHİM, H. M., (2017), “Transformational Leadership and Turnover Intention: Mediating Role of Overall Job Satisfaction”, *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts*, 9(2): 237-248.

- HAMBLETON, R.K., BLANCHARD, K.H. ve HERSEY, P. (1977), "Maturity Scale", *Group & Organization Management*, 2(4): 510-512.
- HARDY, C. J. ve LATANE, B., (1988). "Social Loafing in Cheerleaders: Effects of Team Membership and Competition", *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 10(1): 109-114. <http://journals.humankinetics.com/doi/pdf/10.1123/jsep.10.1.109>
- HARKINS, S. G. ve PETTY, R. E., (1982), "Effects of Task Difficulty and Task Uniqueness on Social Loafing", *Journal of Personality and Social Psychology*, 43: 1214-1229.
- HARKINS, S. G. ve JACKSON J. M. (1985). "The Role of Evaluation in Eliminating Social Loafing", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 11(4): 457-465.
- HARKINS, S. G. ve SZYMANSKI, K., (1989). "Social Loafing and Group Evaluation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(6): 934-941.
- HARTLINE, M. ve FERRELL, O., (1996), "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, 60: 52-70.
- HATFIELD, E., CACIOPPO, J. ve RAPSON, R. L., (1993), "Emotional Contagion", *Current Directions in Psychological Science*, 2(3): 96-100.
- HAYES, A. F.; MONTAYA, A. K. ve ROCKWOOD, N. J., (2017), "The Analysis of Mechanisms and Their Contingencies: PROCESS versus Structural Equation Modeling", *Australasian Marketing Journal*, 25: 76-81.
- HENEMAN, H. G. ve SCHWAB, D. P., (1972), "Evaluation of Research on Expectancy Theory Predictions of Employee Performance", *Psychological Bulletin*, 78(1): 1-9.
- HERSEY, P. ve BLANCHARD, K. H., (1969), "Life Cycle Theory of Leadership", *Training and Development Journal*, 23(5): 26-34.
- HILDRETH, R., (2015), "Strategies For Leaders to Counter Social Loafing Through the Use of Organizational Citizenship Behavior: A Literature Review", *The Compass*, 1(2),
<https://scholarworks.arcadia.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=thecompass> , Erişim Tarihi: 4.01.2017.
- HINKIN, T. R. ve TRACEY, J. B., (1994), "Transformational Leadership in the Hospitality Industry", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 18(1): 49-63.
- HINKIN, T. R. ve SCHRIESHEIM, C. A., (2008), "An Examination of 'Nonleadership': From Laissez-Faire Leadership to Leader Reward Omission and Punishment Omission", *Journal of Applied Psychology*, 93(6): 1234-1248.
- HOGG, M. A., ABRAMS, D., OTTEN, S. ve HINKLE, S., (2004), "The Social Identity Perspective: Intergroup Relations, Self-Conception, and Small Groups", *Small Group Research*, 35(3): 246-276.
- HOUSE, R. J. ve MITCHELL, T. R., (1975), "Path-Goal Theory of Leadership", Technical Report, file:///C:/Users/Asus/Downloads/ADA009513.pdf, Erişim Tarihi: 15.05.2017.

- INGHAM, A. G.; LEVINGER, G.; GRAVES, J. ve PECKHAM, V., (1974). "The Ringelmann Effect: Studies of Group Size and Group Performance", *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol.10, Iss.4, pp.371-384.
- İNCE, M.; BEDÜK, A. ve AYDOĞAN, E. (2004), "Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11: 423-446.
- JACELON, C. S., (1997), "The Trait and Process of Resilience", *Journal of Advancing Nursing*, 25: 123-129.
- JACKSON, J.M. ve HARKINS, S.G., (1985). "Equity in Effort: an Explanation of the Social Loafing Effect", *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(5): 1199-1206.
- JACKSON, J. M. ve WILLIAMS, K. D., (1985), "Social Loafing on Difficult Tasks: Working Collectively Can Improve Performance", *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(4): 937-942.
- JARAMILLO, F., BANDE, B. ve VARELA, J., (2015), "Servant Leadership and Ethics: A Dyadic Examination of Supervisor Behaviors and Salesperson Perceptions", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(2): 108-124.
- JENSEN, S.M. ve LUTHANS, F., (2006), "Relationship Between Entrepreneurs' Psychological Capital and Their Authentic Leadership", *Journal of Managerial Issues*, 18(2): 254-273. <http://www.jstor.org/stable/40604537>.
- JONES, G. R., (1984), "Task Visibility, Free Riding, and Shirking: Explaining the Effect of Structure and Technology on Employee Behavior", *Academy of Management Review*, 9(4): 684-695.
- JUDGE, T. A. ve PICCOLO, R. F., (2004), "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity", *Journal of Applied Psychology*, 89(5): 755-768. http://www.researchgate.net/profile/Ronald_Piccolo/publication/8210096_Transformational_and_transactional_leadership_a_meta-analytic_test_of_their_relative_validity/links/0deec523c4fc647ad3000000.pdf
- JUNG, H. S. ve YOON, H. H., (2015), "The Impact of Employees' Positive Psychological Capital on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors in the Hotel", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6): 1135-1156. <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/IJCHM-01-2014-0019>, Erişim Tarihi: 15.01.2017.
- KAHAI, S.S.; SOSIK, J. J. ve AVOLIO, B. J., (2003), "Effects of Leadership Style, Anonymity, and Rewards on Creativity-Relevant Processes and Outcomes in an Electronic Meeting System Context", *The Leadership Quarterly*, 14: 499-524.
- KALE, E. (2015), "Lider Desteği ve İş Arkadaşları Desteğinin İş Performansı Üzerine Etkileri: İş Tatmini ve Yaşam Tatmininin Aracı Rolü", *International Journal of Economics & Administrative Studies*, 7(14): 103-119.

- KAMARIAH, İ.; KHURRAM, W.; HUSSAIN, T. ve JAFRI, S.K.A., (2011), “Perceptions for Transformational Leadership, Followers’ Psychological Capital and Intent To Leave in Pakistan: An Insight From Medical and Engineering Sector”, *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(8): 49-61.
- KAPLAN, M. ve BİÇKES, D. M., (2013), “The Relationship Between Psychological Capital and Job Satisfaction: A Study of Hotel Businesses in Nevşehir”, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2): 233-242.
- KARA, D., UYSAL, M., SIRGY, M. J. ve LEE, G., (2013), “The Effects of Leadership Style on Employee Well-being in Hospitality”, *International Journal of Hospitality Management*, 34: 9-18.
- KARADAL, H. ve ÖZSUNGUR, F., (2017), “Hizmet İnovasyon Davranışı ile Psikolojik Sermaye ve Etik Liderlik İlişkisinin İncelenmesi: Adana Örneği”, *Uluslararası Yönetim ve İşletme Dergisi, ICMEB17 Özel Sayısı*, ss:663-672.
- KARATEPE, O.M. ve KARADAŞ, G., (2015), “Do Psychological Capital and Work Engagement Foster Frontline Employees’ Satisfaction?: A Study in the Hotel Industry”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6): 1254-1278.
- KARATEPE, O.M.; ARASLI, H. ve KHAN, A., (2007), “The Impact of Self-efficacy on Job Outcomes of Hotel Employees: Evidence From Northern Cyprus”, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8(4): 23-47.
- KARAU, S. ve WILLIAMS, K.D. (1993). “Social Loafing: A Meta-analytic Review and Theoretical Integration”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 65: 681-706.
- KARAU, S. ve WILLIAMS, K.D. (1997). “The Effects of Group Cohesiveness on Social Loafing and Social Compensation”, *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 1(2): 156-168.
- KARAU, S. J. ve HART, J. W., (1998), “Group Cohesiveness and Social Loafing: Effects of a Social Interaction Manipulation on Individual Motivation Within Groups”, *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 2(3): 185-191.
- KELLOWAY, E. K., WEIGAND, H., MCKEE, M. C. ve DAS, H., (2013), “Positive Leadership and Employee Well-Being”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1): 107-117.
- KERR, N. L. ve BRUUN, S. E. (1983). “Dispensability of Member Effort and Group Motivation Losses: Free-Rider Effects”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1): 78-94.
- KERR, N. L., (1983), “Motivation Looses in Small Groups: A Social Dilemma Analysis”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 45: 819-828.
- KERR, N. L., MESSE, L. A., SEOK, D. H., SAMBOLEC, E. J., LOUNT, R. B. ve PARK, E. S., (2007), “Psychological Mechanisms Underlying the Köhler Motivation Gain”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33: 828-841.

- KERR, N. L. ve HERTEL, G., (2011), “The Köhler Group Motivation Gain: How to Motivate the ‘Weak Links’ in a Group”, *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1): 43-55.
- KESEN, M. (2015). “Psikolojik Güçlendirme Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Azaltır mı?”, *Journal of Yaşar University*, 10(38): 6478-6554.
- KICHUK, S. L. ve WIESNE, W. H., (1997), “The Big Five Personality Factors and Team Performance: Implications For Selecting Successful Product Design Teams”, *Journal of Engineering and Technology Management*, 14: 195-221.
- KIDWELL, R. E. Jr. ve Bennett, N., (1993), “Employee Propensity to Withhold Effort: A Conceptual Model to Intersect Three Avenues of Research”., *Academy of Management Review*, 18, ss.429-456.
- KILIÇ, R., KEKLİK, B. ve YILDIZ, H., (2014), “Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi*, 21(2): 249-268.
- KIZANLIKLI, M. ve ÇÖP, S., (2017), “Otel İşletmesi Çalışanlarında Pozitif Psikolojik Sermaye ile İş Performansı Algısı Arasındaki İlişki”, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(3): 268-287.
- KIZRAK, M., BIÇAKÇI, P. S. ve BASIM, H. N., (2017), “Öz-liderlik Becerilerinde Psikolojik Sermayenin Rolü: Kamu Çalışanları Üzerine Görgül Bir Araştırma”, *Business and Economics Research Journal*, 8(4): 797-813.
- KLUEMPER, D. H., LITTLE, L. M. ve DEGROOT, T., (2009), “State or Trait: Effects of State Optimism on Job-related Outcomes”, *Journal of Organizational Behavior*, 30(2): 209-231.
- KO, C., MA, J., BARTNIK, R., HANEY, M. H. ve KANG, M., (2018), “Ethical Leadership: An Integrative Review and Future Research Agenda”, *Ethics & Behavior*, 28(2): 104-132.
- KORKMAZ, M., (2005), “Duyguların ve Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Etkisi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43: 401-422.
- KORKMAZ, M., ARAS, G., YÜCEL, A.S. ve KIYGIN, S. (2013), “Sivil Havacılık Sektöründe Kabin Personelinin Algıladıkları Liderlik Stilleri ve İş Tatmini Üzerindeki İlişkileri: Türk Hava Yolları Örneği”, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(7): 697-714.
- KORNHAUSER, A. W. ve SHARP, A. A., (1932), “Employee Attitudes; Suggestions From a Study in a Factory”, *Personnel Journal*, 10: 393-404.
- KOTTERMAN, J., (2006), “Leadership Versus Management: What’s the Difference?”, *The Journal for Quality and Participation*, 29(2): 13-17.
- KRAVITZ, D. A. ve MARTIN, B. (1986). “Ringelmann Rediscovered: The Original Article”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5): 936-941.
- KUGIHARA, N. (1999), “Gender and Social Loafing in Japan”, *Journal of Social Psychology*, 139 (4): 516-526.

- KUHNERT, K. W. ve LEWIS, P., (1987), "Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis", *Academy of Management Review*, 12(4): 648-657).
- KUZNIN, M. ve WALKER, J. K., (2017), "Contemporary Leadership Challenges in Hospitality Organizations in Times of Uncertainty and Change", *DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting*, 3(1): 455-468. file:///C:/Users/Asus/Downloads/33_Kuznin_Walker.pdf, Erişim Tarihi: 26.02.2018.
- LATANE, B.; WILLIAMS, K.; ve HARKINS, S., (1979), "Many Hands Make Light the Work: The Causes and Consequences of Social Loafing", *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6): 822-832.
- LEE, P., CHEN, C. ve LIOU, K. T., (2015), "Using Citizens' Leadership Behaviors to Enhance Worker Motivation: Reducing Perceived Social Loafing in a Coproductive Tax Service Program", *Public Performance & Management Review*, 39(1): 172-197.
- LI, Y., CASTANO, G. ve LI, Y., (2018), "Linking Leadership Styles to Work Engagement: The Role of Psychological Capital Among Chinese Knowledge Workers", *Chinese Management Studies*, <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/CMS-04-2017-0108>, Erişim Tarihi: 27.11.2017.
- LIDEN, R.C.; WAYNE, S.J.; JAWORSKI, R.A. ve BENNETT, N., (2004), "Social Loafing: A Field Investigation", *Journal of Management*, 30 (2): 285-304.
- LIDEN, R. C., WAYNE, S. J., ZHAO, H. ve HENDERSON, D., (2008), "Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-level Assessment", *The Leadership Quarterly*, 19: 161-177.
- LIFENG, Z., (2007), "Effects of Psychological Capital on Employees' Job Performance, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior", *Acta Psychologica Sinica*, 2, http://en.cnki.com.cn/Article_en/CJFDTOTAL-XLXB200702018.htm, Erişim Tarihi: 02.02.2017.
- LIN, T. L., (2013), "The Relationships Among Perceived Organization Support, Psychological Capital and Employees' Job Burnout in International Tourist Hotels", *Life Science Journal*, 10 (3): 2104-2112.
- LUO, Z., QU, H. ve MARNBURG, E. (2013). "Justice Perceptions and Drives of Hotel Employee Social Loafing Behavior", *International Journal of Hospitality Management*, Vol.33, June, pp:456-464.
- LUTHANS, F., (2002), "The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 23(6): 695-706.
- LUTHANS, F.; LUTHANS, K. W. ve LUTHANS, B. C., (2004), "Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital", *Business Horizons*, 47(1): 45-50.

- 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.; AVOLIO, B.; NORMAN, S. ve COMBS, G. M., (2006), "Psychological Capital Development: Toward a Micro-intervention", *Journal of Organizational Behavior*, 27: 387-393.
- LUTHANS, F., VOGELGESANG, G. R. ve LESTER, P. B., (2006), "Developing the Psychological Capital of Resiliency", *Human Resource Development Review*, 5(1): 25-44.
- LUTHANS, F.; AVOLIO, B. J.; AVEY, J. B. ve NORMAN, S. M., (2007), "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction", *Personnel Psychology*, 60(3): 541-572.
- LUTHANS, F. ve YOUSSEF, C.M. (2007). "Emerging Positive Organizational Behavior", *Journal of Management*, 33: 321-349.
- LUTHANS, F. ve YOUSSEF, C. M., (2007b), "Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism and Resilience", *Journal of Management*, 33(5): 774-800.
- LUTHANS, F.; NORMAN, S.; AVOLIO, B. J. ve AVEY, J. B., (2008), "The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate- Employee Performance Relationship", *Journal of Organizational Behavior*, 29: 219-238.
- LUTHANS, F.; AVEY, J. B. ve PATERA, J. L., (2008b), "Experimental Analysis of a Web-Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital", *Academy of Management Learning & Education*, 7(2): 209-221.
- LUTHANS, F. ve AVOLIO, B., (2009), "The 'Point' of Positive Organizational Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 30: 291-307.
- LUTHANS, F.; AVEY, J.; AVOLIO, B. ve PETERSON, S. J., (2010), "The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital", *Human Resource Development Quarterly*, 21(1): 41-67.
- LUTHAR, H. K., (1996), "Gender Differences in Evaluation of Performance and Leadership Ability: Autocratic vs. Democratic Managers", *Sex Roles*, 35(5-6): 337-361.
- MACKINNON, D.P.; LOCKWOOD, C. M. ve WILLIAMS, J., (2004), "Confidence Limits for the Indirect Effect: Distribution of the Product and Resampling Methods", *Multivariate Behavioral Research*, 39(1): 99-128.
- MALLER, J., (2002), "Democratic Leadership in an Age of Managerial Accountability", *Improving Schools*, 5(1): 11-20.
- MASTEN, A. S., (2001), "Ordinary Magic Resilience Processes in Development", *American Psychologist*, 56(3): 227-239.

- MCCOLL-KENNEDY, J. R. ve ANDERSON, R. D., (2002), "Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance", *The Leadership Quarterly*, 13(5): 545-559.
- MCMURRAY, A.J.; PIROLA-MERLO, A.; SARROS, J. C. ve ISLAM, M. M., (2010), "Leadership, Climate, Psychological Capital, Commitment, and Wellbeing in a Non-Profit Organization", *Leadership & Organization Development Journal*, 31(5): 436-457.
- MULLEN, B., (1983), "Operationalizing the Effects of the Group on the Individuals: A Self-attention Perspective", *Journal of Experimental Social Psychology*, 19: 295-322.
- MULVEY, P.W. ve KLEIN, H.J. (1998). "The Impact of Perceived Loafing and Collective Efficacy on Group Goal Processes and Group Performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74(1): 62-87.
- MURPHY, S. M., WAYNE, S. J., LIDEN, R. C. ve ERDOĞAN, B., (2003). "Understanding Social Loafing: The Role of Justice Perceptions and Exchange Relationships", *Human Relations*, Vol.56(1), pp:61-84.
- NEBEL, E.E. ve STEARNS, G.K., (1977), "Leadership in the Hospitality Industry", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 18(3): 69-76.
- NG, Thomas W.H. (2017), "Transformational Leadership and Performance Outcomes: Analyses of Multiple Mediation Pathways", *The Leadership Quarterly*, 28: 385-417.
- NORMAN, S. M., AVEY, J. B., NIMNIGHT, J. L. ve PIGEON, N. G., (2010), "The Interactive Effects of Psychological Capital and Organizational Identity on Employee Organizational Citizenship and Deviance Behaviors", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4): 380-391.
- ODUMERU, J. A. ve OGBONNA, I. G., (2013), "Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature", *International Review of Management and Business Research*, 2(2): 355-361.
- OLANIYAN, O. S. ve HYSTAD, S. W., (2016), "Employees' Psychological Capital, Job Satisfaction, Insecurity, and Intentions to Quit: The Direct and Indirect Effects of Authentic Leadership", *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32: 163-171.
- ÖZKOÇ, A. G. ve ÖZGÜL KATLAV, E., (2015), "Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünü Etkileyen Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi", *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1): 115-130.
- PAEK, S., SCHUCKERT, M., KIM, T. T., ve LEE, G., (2015), "Why Is Hospitality Employees' Psychological Capital Important? The Effects of Psychological Capital On Work Engagement and Employee Morale", *International Journal of Hospitality Management*, 50: 9-26.
- PAJARES, F. (2002), "Overview of Social Cognitive Theory and of Self-Efficacy", <https://www.uky.edu/~eushe2/Pajares/eff.html> , Erişim Tarihi: 25.09.2017.

- PATTERSON, K., (2003), "Servant Leadership: A Theoretical Model", School of Leadership Studies, Regent University, https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/patterson_servant_leadership.pdf, Erişim Tarihi: 16.11.2017.
- PETERSON, S. ve LUTHANS, F., (2003), "The Positive Impact and Development of Hopeful Leaders", *Leadership and Organization Development Journal*, 24(1): 26-31.
- PETERSON, C., (2000), "The Future of Optimism", *American Psychologist*, 55(1): 44-55. http://www.newriver.edu/images/stories/library/Stennett_Psychology_Articles/Future_of_Optimism.pdf, Erişim Tarihi: 10.10.2017.
- PIELSTICK, D., (1998), "The Transformational Leader, A Meta-Ethnographic Analysis", *Community College Review*, 26(3), <http://www.ila-net.org/publications/proceedings/1998/pielstick.pdf>, Erişim Tarihi: 08.10.2017.
- PIEZON, S. L. ve FERREE, W. D., (2008), "Perceptions of Social Loafing in Online Learning Groups: A Study of Public University and U.S. Naval War College Students", *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 9(2): 1-17.
- PILLAI, R.; SCHRIESHEIM, C. ve WILLIAMS, E., (1999), "Fairness Perception and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: a Two-Sample Study", *Journal of Management*, 25(6): 897-933.
- PLAKS, J. E. ve HIGGINS, E. T., (2000), "Pragmatic Use of Stereotyping in Teamwork: Social Loafing and Compensation As a Function of Inferred Partner-Situation Fit", *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(6): 962-974.
- PRESTON, C. C. ve COLMAN, A. M., (2000), "Optimal Number of Response Categories in Rating Scales: Reliability, Validity, Discriminating Power and Respondent Preferences", *Acta Psychologica*, 104 (1): 1-15.
- PRICE, K.H., HARRISON, D.A ve GAVIN J.H. (2006), "Withholding Inputs in Team Contexts: Member Composition, Interaction Processes, Evaluation Structure, and Social Loafing", *Journal of Applied Psychology*, 91(6): 1375-1384.
- PROCHAZKOVA, E. ve KRET, M. E., (2017), "Connecting Minds and Sharing Emotions Through Mimicry: A Neurocognitive Model of Emotional Contagion", *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 80: 99-114.
- RAMLALL, S. J., (2008), "Enhancing Employee Performance Through Positive Organizational Behavior", *Journal of Applied Social Psychology*, 38(6): 1580-1600.
- REDDIN, B., (1971), "Effective MBO", *Management Decision*, 9(1): 51-62, <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/eb000955>, Erişim Tarihi: 18.05.2017.

- REED, C. G. E., (2004). "Toxic Leadership", *Military Review*. Jul-Aug, 67-71.
http://www.george-reed.com/uploads/3/4/4/5/34450740/toxic_leadership.pdf,
 Erişim Tarihi: 05.05.2017.
- REGO, A., SOUSA, F., MARQUES, C., ve CUNHA, M. P. E., (2012), "Authentic Leadership Promoting Employees' Psychological Capital and Creativity", *Journal of Business Research*, 65(3): 429-437.
- RESICK, C. J., HANGES, P. J., DICKSON, M. W. ve MITCHELSON, J. K., (2006), "A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership", *Journal of Business Ethics*, 63: 345-359.
- ROMERO, M., (1989), "Hope and Outcome Anticipation", *Doctoral Dissertations Available from Proquest*. AAI8917396.
<https://scholarworks.umass.edu/dissertations/AAI8917396>.
- RUSSELL, R. F. ve STONE, A. G., (2002), "A Review of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model", *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3): 145-157.
- RUTTER, M., (2012), "Resilience as a Dynamic Concept", *Development and Psychopathology*, 24: 335-344.
- RUTTER, M., (1987), "Psychosocial Resilience and Protective Mechanism", *American Journal of Orthopsychiatry*, 57: 316-331.
- SACAVEM, A., MARTINEZ, L. F., DA CUNHA, J. V., ve (2017), "Charismatic Leadership: A Study on Delivery Styles, Mood and Performance", *Journal of Leadership Studies*, 11(3): 21-38.
- SANNA, L. J., (1992), "Self-Efficacy Theory: Implications For Social Facilitation and Social Loafing", *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(5): 774-786.
- SCHEIER, M. ve CARVER, C., (1992), "Effects of Optimism on Psychological and Physical Well-being: Theoretical Overview and Empirical Update", *Cognitive Therapy and Research*, 16: 201-228.
- SCHERMELLEH-ENGEL, K., MOOSBRUGGER, H. ve MULLER, H. (2003), "Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures", *Methods of Psychological Research Online*, 8(2): 52.
- SCHINDLER, S. ve REESE, G., (2017), "Social Loafing in the Refugee Crisis: Information about Existing Initiatives Decreases Willingness to Help", *Societies*, 7(13): 1-6.
- SCHUH, S. C., ZHANG, X. ve TIAN, P., (2013), "For the Good or the Bad? Interactive Effects of Transformational Leadership with Moral and Authoritarian Leadership Behaviors", *Journal of Business Ethics*, 116(3): 629-640.
- SCHULMAN, P., (1999), "Applying Learned Optimism to Increase Sales Productivity", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19: 31-37.

- SELIGMAN, M. E. P. ve CSIKSZENTMIHALY, M. (2000), "Positive Psychology: An Introduction", *American Psychologist*, 55(1): 5-14.
- SETA, J. J., PAULUS, P. B. ve SCHKADE, J. K., (1976), "Effects of Group Size and Proximity Under Cooperative and Competitive Conditions", *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(1): 47-53.
- SHAMIR, B. ve EILAM, G., (2005), "What's Your Story? A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development", *The Leadership Quarterly*, 16: 395-417.
- SHELDON, K.M. ve KING, L., (2001), "Why Positive Psychology Is Necessary?", *American Psychologist*, 56: 216-217.
- SHEPPERD, J. A. ve WRIGHT, R. A., (1989), "Individual Contributions to a Collective Effort", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 15(2): 141-149.
- SHEPPERD, James A., (1993). "Productivity Loss in Performance Groups: A Motivation Analysis", *Psychological Bulletin*, Vol.113(1), pp.67-81.
- SHEPPERD, J. A. ve TAYLOR, K. M., (1999), "Social Loafing and Expectancy-Value Theory", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(9): 1147-1158.
- SHIN, S. J. ve ZHOU, J., (2003), "Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence From Korea", *Academy of Management Journal*, 46(6): 703-714.
- SHIN, J.; TAYLOR, M. S. ve SEO, M., (2012), "Resources For Change: The Relationships Of Organizational Inducements and Psychological Resilience to Employees' Attitudes and Behaviors Toward Organizational Change", *Academy of Management Journal*, 55(3): 727-748.
- SHROUT, P. ve BOLGER, N., (2002), "Mediation in Experimental and Nonexperimental Studies: New Procedures and Recommendations", *Psychological Methods*, 7(4): 422-445.
- SINGHAL, H. ve RASTOGI, R., (2018), "Psychological Capital and Career Commitment: the Mediating Effect of Subjective Well-being", *Management Decision*, 56(2): 458-473.
- SKOGSTAD, A., EINARSEN, S., TORSHEIM, T. ASSLAND, M. S. ve HETLAND, H., (2007), "The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior", *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1): 80-92.
- SKOGSTAD, A., HETLAND, J., GLASO, L. ve EINARSEN, S., (2014), "Is Avoidant Leadership a Root Cause of Subordinate Stress? Longitudinal Relationships Between Laissez-Faire Leadership and Role Ambiguity", *Work & Stress*, 28(4): 323-341.
- SLAVIN, (1996), "Research on Cooperative Learning and Achievement: What We Know, What We Need to Know", *Contemporary Educational Psychology*, 21: 43-69.

- SNYDER, C.R. (2006), "Approaching Hope", *Sgi Quarterly*, No:43, January, pp:2-4. http://www.sgi.org/content/files/resources/sgi-quarterly-magazine/0601_43.pdf, Erişim: 20.01.2018.
- 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(4): 570-585.
- SORKIN, R. D.; HAYS, C. ve WEST, R. (2001), "Signal-detection Analysis of Group Decision Making", *Psychological Review*, 108: 183-203.
- SOSIK, J. J., AVOLIO, B. J. ve KAHAI, S. S., (1997), "Effects of Leadership Style and Anonymity on Group Potency and Effectiveness in a Group Decision Support System Environment", *Journal of Applied Psychology*, 82(1): 89-103.
- SPEARS, L. C., (2010), "Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders", *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1): 25-30. https://www.regent.edu/acad/global/publications/jvl/vol1_iss1/Spears_Final.pdf, Erişim Tarihi: 15.01.2018.
- SPREITZER, G. M., (1995), "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation", *Academy of Management Journal*, 38(5): 1442-1465.
- SRIVASTAVA, A. ve BARTOL, K. M., (2006), "Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy and Performance", *Academy of Management Journal*, 49(6): 1239-1251.
- SRIVASTAVA, U. R. ve MAURYA, V., (2017), "Organizational and Individual Level Antecedents of Psychological Capital and Its Associated Outcomes Development of Conceptual Framework", *Management and Labour Studies*, 42(3): 205-236.
- STAJKOVIC, A. D. ve LUTHANS, F., (1998), "Self-efficacy and Work Related Performance: a Meta-analysis", *Psychological Bulletin*, 124: 240-261.
- STAJKOVIC, A.D. ve LUTHANS, F. (1998b), "Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches", *Organizational Dynamics*, 26(4): 62-74.
- STAVRINOUDIS, T. A. ve CHRYSANTHOPOULOU, D., (2017), "The Role of Leadership in Building and Managing Corporate Reputation of 4 and 5 Star Hotels", *Tourism and Hospitality Research*, 17(2): 176-189.
- STRONG, J. T., ANDERSON, R. E., (1990), "Free-Riding in Group Projects: Control Mechanisms and Preliminary Data", *Journal of Marketing Education*, Vol.12(2), pp.61-67.
- SZYMANSKI, K. ve HARKINS, S. G., (1987), "Social Loafing and Self-Evaluation With a Social Standard", *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(5): 891-897.

- ŞEN, C., MERT, İ. S. ve AYDIN, O., (2017), “The Effects of Positive Psychological Capital on Employee’s Job Satisfaction, Organizational Commitment and Ability Coping With Stress”, *Journal of Academic Research in Economics*, 9(2): 164-184.
- ŞEŞEN, H., KAHRAMAN, Ç. A., (2014), “İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarmasının, Bireyin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Kendi Kaytarma Davranışlarına Etkisi”, *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1): 43-51, ISSN:2148-5801.
- ŞİMŞEK, M. Ş.; ÖZGENER, Ş. ve İLHAN, İ., (2017), “Turizm Sektöründe Kadın Girişimciler ve Yöneticiler Açısından Otantik Liderliğin Sosyal Tembellik Üzerindeki Etkileri: Yaşam Tatmininin Düzenleyici Rolü”, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(3): 88-109.
- TAGRAF, H. ve ÇALMAN, İ., (2009), “Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İİBD*, 23(2): 135-154.
- TAN, H. H. ve TAN, M. L., (2008), “Organizational Citizenship Behavior and Social Loafing: The Role of Personality, Motives and Contextual Factors”, *The Journal of Psychology*, 142(1): 89-108.
- TANNENBAUM, R. ve SCHMIDT, W. H., (1973), “How to Choose Leadership Pattern”, *Harvard Business Review*, <http://www.expert2business.com/itson/tannenbaum.pdf>, Erişim Tarihi: 17.05.2017.
- TANRIVERDİ, H., AKOVA, O. ve ÇİFTÇİ, İ., (2016), “Açılış Otellerinde Dönüşümcü, Etkileyici, Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzlarının ve Çatışma Yönetim Stilllerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30): 114-123.
- TESTA, M. R. ve SIPE, L., (2012), “Service-Leadership Competencies for Hospitality and Tourism Management”, *International Journal of Hospitality Management*, 31: 648-658.
- TOOR, S. ve OFORI, G., (2008), “Role of Psychological Capital (PsyCap) in Leadership Effectiveness”, *In Proceedings of the CIB Joint W065/W055, 13th International Symposium: Transformation Through Construction*, Dubai, United Arab Emirates.
- TÖSTEN, R. ve ÖZGAN, H., (2017), “Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermayelerine İlişkin Algılarının İncelenmesi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(62), ss: 867-889.
- TRIANDIS, H. C., (1989), “The Self and Social Behavior in Differing Cultural Contexts”, *Psychological Review*, 96(3): 506-520.
- TURUNÇ, Ö. (2015). “İş stresi Kaytarma İlişkisinde Liderin Rolü: Turizm Sektöründe Bir Araştırma”, *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(2): 142-159.
- TUSAIE, K. ve DYER, J. (2004), “Resilience: A Historical Review of the Construct”, *Holistic Nursing Practice*, 18(1): 3-8.

- TÜRESİN TETİK, H. ve KÖSE, S., (2017), “Psikolojik Sermayenin Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkisinin Hizmet Sektörünün Araştırılması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2): 341-378.
- TRIPLETT, N., (1898), “The Dynamogenic Factors in Pacemaking and Competition”, *The American Journal of Psychology*, Vol.9(4), pp.507-533.
- ÜLKE, H. E. ve BİLGİÇ, R. (2011), “Investigating the Role of the Big Five on the Social Loafing of Information Technology Workers”, *International Journal of Selection and Assessment*, 19(3): 301-312.
- VAN ERDE, W. ve THIERRY, H., (1996), “Vroom’s Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, 81(5): 575-586.
- VVEINHARDT, J. ve BANIKONYTE, J., (2017), “Managerial Solutions to Reduce Social Loafing in Group Activities of Companies”, *Professional Studies: Theory and Practice*, 3(18): 77-85.
- WAGNILD, G. M. ve YOUNG, H. M., (1993), “Development and Psychometric Evaluation of the Resilience Scale”, *Journal of Nursing Measurement*, 1(2): 165-178.
- WALUMBWA, F. O.; MAYER, D.M.; WANG P.; WANG H.; WORKMAN K.; CHRISTENSEN A.L., (2011), “Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader-member Exchange, Self-Efficacy, and Organizational Identification”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.115, Issue 2, pp.204-213.
http://www.iranakhlagh.nipc.ir/uploads/science_P10109_6004.pdf
- WALUMBWA, F. O.; LUTHANS, F.; AVEY, J.; OKE, Adegoke, (2011), “Authentically Leading Groups: Mediating Role of Collective Psychological Capital and Trust”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.32, Issue 1, p.4-24.
- WALUMBWA, F. O.; PETERSON, S. J.; AVOLIO, B. J. & HARTNELL, C. A., (2010), “An Investigation of the Relationship Between Leader and Follower Psychological Capital, Service Climate and Job Performance”, *Personnel Psychology*, 63(4), pp:937-963.
- WANG, H., SUI, Y., LUTHANS, F., WANG, D. ve WU, Y., (2012), “Impact of Authentic Leadership on Performance: Role of Followers’ Positive Psychological Capital and Resational Processes”, *Journal of Organizational Behavior*, 35(1): 5-21.
- WANG, C. J., TSAI, H. T. ve TSAI, M. T., (2014), “Linking Transformational Leadership and Employee Creativity in the Hospitality Industry: The Influences of Creative Role Identity, Creative Self-efficacy and Job Complexity”, *Tourism Management*, 40: 79-89.
- WELDON, E. ve GARGANO, G. M., (1988), “Cognitive Loafing the Effects of Accountability and Shared Responsibility on Cognitive Effort”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14: 159-171.

- WILLIAMS, E. A. ve DURAY, R., (2006), "Teamwork Orientation, Group Cohesiveness, and Student Learning: A Study of the Use of Teams in Online Distance Education", *Journal of Management Education*, 30(4): 592-616.
- WILSON-STARKS, K. Y., (2003), "Toxic Leadership", Erişim: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31644936/ToxicLeadership.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1510225295&Signature=5MPgxPekTNU6punwoocDni6eSak%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DToxic_Leadership.pdf, Erişim Tarihi: 9.11.2017.
- WOODMAN, T., ROBERTS, R., HARDY, L., CALLOW, N. ve ROGERS, C. H., (2011), "There is an 'I' in Team: Narcissism and Social Loafing", *Research Quarterly For Exercise and Sport*, 82(2): 285-290.
- WOOLLEY, L., CAZA, A. ve LEVY, L., (2011), "Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate and Gender", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4): 438-448.
- WORRINGHAM, C. J. ve MESSICK, D. M., (1983), "Social Facilitation of Running: An Unobtrusive Study", *The Journal of Social Psychology*, 121(1): 23-29.
- WRIGHT, T. A., (2003), "Positive Organizational Behavior, An Idea Whose Time Has Truly Come", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.24, p: 437-442.
- WU, L. Z., TSE, E. C. Y., FU, P., KWAN, H. K. ve LIU, J., (2013), "The Impact of Servant Leadership on Hotel Employees' Servant Behavior", *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(4): 383-395.
- WU, C. M. ve CHEN, T. J., (2018), "Collective Psychological Capital: Linking Shared Leadership, Organizational Commitment and Creativity", *International Journal of Hospitality Management*, 74: 75-84.
- XU, J.; LIU, Y. ve CHUNG, B., (2017), "Leader Psychological Capital and Employee Work Engagement, The Roles of Employee Psychological Capital and Team Collectivism", *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7): 969-985.
- YAMMARINO, F. J; BASS, B. M., (1990), "Transformational Leadership and Multiple Levels of Analysis", *Human Relations*, 43(10): 975-995.
- YANG, Y. ve GREEN, S. B., (2011), "Coefficient Alpha: a Reliability Coefficient for the 21th Century?", *Journal of Psychoeducational Assessment*, 29(4): 377-392.
- YAŞLIOĞLU, M. M., (2017), "Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Vol.46, Özel Sayı, ss: 74-85.
- YEŞİLTAŞ, M. ve KELEŞ, Y., (2010), "Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36: 113-132.
- YOUSSEF-MORGAN, C. M. ve LUTHANS, F., (2013), "Positive Leadership: Meaning and Application Across Cultures", *Organizational Dynamics*, 42(3): 198-208.

- YUKL, G., (1989), "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research", *Journal of Management*, 15(2): 251-289.
- ZACCARO, (1984), "Social Loafing: The Role of Task Attractiveness", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 10(1): 99-106.
- ZAJONC, R. B., (1965), "Social Facilitation", *Science, New Series*, 149(3681): 269-274.
- ZELENSKI, J. M., MURPHY, S. A. ve JENKINS, D. A., (2008), "The Happy-Productive Worker Thesis Revisited", *Journal Happiness Studies*, 9: 521-537.
- ZHANG, S. ve WANG, L., (2017), "Interactional justice Moderated the Effect of Protestant Work Ethic on Social Loafing", *Journal of Advances in Management Sciences & Information Systems*, 3: 27-35.
- ZHAO, B.; GU, Y. ve ZHAO, X., (2017), "The Study on the Effect of Psychological Capital on the Employee Career Success: The Mediating Role of Leader-Member Exchange", *Revista de la Facultad de Ingenieria*, 32(11), pp:7-14.
- ZHU, M. ve WANG, H., (2018), "A Literature Review of Social Loafing and Teams with Group Development", ss: 7-23, <https://ssrn.com/abstract=3176383> (Erişim Tarihi: 28.04.2018).
- ZOPIATIS, A. ve CONSTANTİ, P., (2011), "Extraversion, Openness and Conscientiousness: The Route to Transformational Leadership in the Hotel Industry", *Leadership & Organization Development Journal*, 33(1): 86-104.
- ZALEZNIK, A. (1992), "Managers and Leaders, Are They Different?", *Harvard Business Review*, March-April, <http://websites.uwlax.edu/kinzman/390%20Paperwork/Managers%20and%20Leaders%203.pdf>. Erişim Tarihi: 22.07.2017.

Tezler

- AKDOĞAN, E., (2002), "Öğretim Elamanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- APPOLLIS, V.P., (2010), "The Relationship Between Intention to Quit, Psychological Capital and Job Satisfaction in the Tourism Industry in the Western Cape", University of the Western Cape, EMS Faculty, Department of Industrial Psychology, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- AYAN, A., (2013), "Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması", *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Edirne.
- BALCI, O., (2016), "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenler ve Yöneticilerin Örgütsel Sinizm, Kendini İşe Verememe (Presenteizm) ve Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Arnavutköy İlçesi Örneği)", İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

- BUZ, E., (2011), The Relationship Between Perceived Group-Based Performance Appraisal and Social Loafing and the Moderating Role of Task Visibility, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- ÇELİK, S., (2011), “Liderlik Tarzları ile Stratejik Kararlar Arasındaki İlişki: İstanbul’daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı, Akçakoca.
- DÖNMEZ, B. (2014), “Pozitif Psikolojik Sermaye ile İşe İlişkin Duyuşsal İyilik Algısı, İş Doyumu, İşgören Performansı ve Yaşam Doyumu İlişkilerinin Seyahat Acentası Çalışanları Örneğinde İncelenmesi”, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı.
- EROL, G., (2012), “Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- ILGIN, B., (2010), Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi SBE, Ankara.
- İNCE, F., (2012), Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- KIZILTAY, E., (2010), “Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına Göre Girişimcilik Özelliklerinin İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bilim Dalı.
- KOÇAK, D., (2017), “Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Erzincan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- KUMLU, T., (2017), “Otel İşletmesi Çalışanlarının Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- ÖZEK, H., (2015), “Örgütlerde Sosyal Kaytarma Davranışı ile Psikolojik İklim İlişkisi ve Konuyla İlgili Bir Araştırma”, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi.
- ŞENGÜLLENDİ, M. F., (2017), Dönüşümcü Liderlik ile Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisi, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

ÜLKE, H. E., (2006), “Investigating The Role of Personality and Justice Perceptions on Social Loafing”, Middle East Technical University, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

YURTKORU, S., (2001), The Role of Leadership in the Organizational Change Process, Yayımlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

İnternet Kaynakları

<http://www.raosoft.com/samplesize.html>, Erişim Tarihi: 14.03.2017.



EK.1

Anket Formu



Değerli Katılımcı;

Bu anket formu Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'na bağlı olarak yürütülen "Doktora Tezinin" araştırma bölümüne yönelik oluşturulmuştur. **Araştırmanın amacı çalışanların algıladıkları liderlik davranışlarının ve pozitif psikolojik sermayelerinin, çalışan davranışlarına yönelik etkilerini bilimsel olarak incelemektir.** Çalışmanın amacına ulaşması ancak sizlerin değerli katkılarıyla mümkün olacaktır.

Verdiğiniz cevaplar yalnızca bilimsel amaçlı olarak kullanılacak olup katılımcıların ve işletmelerin bilgileri "**KESİNLİKLE**" gizli tutulacaktır.

Yardım ve desteğiniz için şimdiden çok teşekkür ederiz.

Araştırmayı Yürütenler

Prof. Dr. Oğuz TÜRKAY
Arş. Gör. Meltem YALÇIN KAYIKÇI

Görüş, öneri ve sorularınız için:

turkay@sakarya.edu.tr
yalcin.meltem@hotmail.com

***Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.**

1.Bölüm: Genel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz?

Kadın Erkek

2. Yaşınız?

19 ve altı 20-29 30-39 40-49 50 ve üstü

3. Eğitim Durumunuz?

İlkokul Lise Ön Lisans
 Lisans Yüksek Lisans Doktora

4. Bu meslekte toplam çalışma süreniz?

1 yıldan az 1-3 yıl 4-6 yıl
 7-9 yıl 10 yıl ve üzeri

5. Bu otelde çalışma süreniz?

1 yıldan az 1-3 yıl 4-6 yıl
 7-9 yıl 10 yıl ve üzeri

6. Çalıştığınız Bölüm? (Lütfen yazınız)

7. Turizm Eğitimi aldınız mı?

Evet Hayır

8. İstihdam Durumunuz?

Sezonluk 12 Ay

9. Otelin Yıldızı?

4* 5*

10. Otelin konumu?

Kıyı Oteli Şehir Oteli

11. Otelinizin oda sayısı? (Lütfen yazınız)

12. Çalışmakta olduğunuz otelin sahiplik türü?

Yerli Bağımsız İşletme Yabancı Bağımsız İşletme
 Yerli Zincir İşletme Yabancı Zincir İşletme

2.Bölüm

Lütfen bu bölümde değerlendirmenizi *kendinizden bir üst pozisyonda olan*, kendisine karşı sorumlu olduğunuz yöneticinizi dikkate alarak yapınız. Size en uygun gelen seçeneği işaretleyiniz.

1. Kesinlikle KATILMIYORUM – 7. Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4	5	6	7
Bir Üst Yöneticim;							
1. yalnızca harcadığım çabayı gördüğünde bana yardımcı olur.	1	2	3	4	5	6	7
2. kritik kararların uygunluğunu gözden geçirir.	1	2	3	4	5	6	7
3. sorunlar ciddileşmeden karışmaz.	1	2	3	4	5	6	7
4. yanlışlıklar, hatalar ve uygunsuzluklara çok dikkat eder.	1	2	3	4	5	6	7
5. önemli bir konu gündeme geldiğinde karışmaktan çekinir.	1	2	3	4	5	6	7
6. kendisi için önemli olan değer ve inançları bizimle paylaşır.	1	2	3	4	5	6	7
7. ihtiyaç duyulduğunda ona ulaşmak zordur.	1	2	3	4	5	6	7
8. sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.	1	2	3	4	5	6	7
9. geleceğe bakışı olumlu, konuşmaları iyimserdir.	1	2	3	4	5	6	7
10. onunla çalışmak insanı gururlandırır.	1	2	3	4	5	6	7
11. performans hedeflerimize ulaştığımızda uygun şekilde ödüllendirilmemizi sağlar.	1	2	3	4	5	6	7
12. harekete geçmesi için işlerin iyice kötüye gitmiş olması gerekir.	1	2	3	4	5	6	7
13. ulaşmamız gereken hedefleri büyük bir coşkuyla anlatır.	1	2	3	4	5	6	7
14. güçlü bir amaca sahip olmanın önemini vurgular.	1	2	3	4	5	6	7
15. çalışanlarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek için zaman harcar.	1	2	3	4	5	6	7
16. çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir.	1	2	3	4	5	6	7
17. bizden neler beklediğini açıkça belirtir.	1	2	3	4	5	6	7
18. çok zorunlu olmadıkça, önlem almanın gereksiz olduğuna inanır.	1	2	3	4	5	6	7
19. grubun öncelikleri için kendi önceliklerinden vazgeçer.	1	2	3	4	5	6	7
20. çalışanlara grubun herhangi bir üyesi olarak değil, bir birey olarak değer verir.	1	2	3	4	5	6	7
21. yöneticimin harekete geçmesi için sorunların kronikleşmesi gerekir.	1	2	3	4	5	6	7
22. yöneticimin davranışları, çalışanların ona saygı duymasını sağlar.	1	2	3	4	5	6	7
23. zamanını sorunlar arayarak geçirir.	1	2	3	4	5	6	7
24. kararlarının ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5	6	7
25. yapılan hataları sorumlusu bulununcaya kadar araştırır.	1	2	3	4	5	6	7
26. çalışanlarda güç ve güven duygusu yaratır.	1	2	3	4	5	6	7
27. gelecekle ilgili vizyonu ile çalışanlarını etkiler.	1	2	3	4	5	6	7
28. dikkatini hata ve başarısızlıkların azaltılması, standartlara ulaşılması için harcar.	1	2	3	4	5	6	7
29. karar vermekten kaçınır.	1	2	3	4	5	6	7
30. çalışanlarına farklı ihtiyaçları, yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır.	1	2	3	4	5	6	7
31. çalışanlara işlerine farklı açılardan bakmalarını önerir.	1	2	3	4	5	6	7
32. çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsat yaratır ve destekler.	1	2	3	4	5	6	7
33. çalışanlara görevlerin nasıl yapılacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.	1	2	3	4	5	6	7
34. acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.	1	2	3	4	5	6	7
35. ortak bir misyona (görev anlayışına) sahip olmanın önemini vurgular.	1	2	3	4	5	6	7
36. çalışanları iyi bir iş yaptıklarında takdir eder.	1	2	3	4	5	6	7
37. hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.	1	2	3	4	5	6	7

3. Bölüm

Lütfen bu bölümde değerlendirmenizi **çalışma arkadaşlarınızı** dikkate alarak yapınız. Size en uygun gelen seçeneği işaretleyiniz.

1. Kesinlikle KATILMIYORUM – 7. Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4	5	6	7
1. Çalışma arkadaşlarım, sorumluluk almaktan kaçınırlar.	1	2	3	4	5	6	7
2. Kendilerine verilen bir işi istenen kalite ve zamanda yapmak birinci hedefleridir.	1	2	3	4	5	6	7
3. İş yapacak başkaları varsa, çalışma arkadaşlarım kendilerine verilen görevi değil, kendi istedikleri işi yaparlar.	1	2	3	4	5	6	7
4. Çalışma arkadaşlarım, bireysel hedeflerini grup amaçlarının önünde tutarlar.	1	2	3	4	5	6	7
5. Çalışma arkadaşlarım, mesai saatleri içerisinde iş ile ilgili olmayan aktivitelere sürekli zaman ayırırlar.	1	2	3	4	5	6	7
6. Çalışma arkadaşlarım, kendi sorumluluklarını diğer çalışanlara yüklerler.	1	2	3	4	5	6	7
7. Çalışma arkadaşlarım, işi yapabilecek başka birisi olduğu zaman, o işi yapmak için daha az çaba gösterirler.	1	2	3	4	5	6	7
8. Çalışma arkadaşlarım, işin kendi üzerlerine düşen kısmını yapmazlar.	1	2	3	4	5	6	7
9. Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, ekibimizdeki diğer çalışanlardan daha az çaba gösterirler.	1	2	3	4	5	6	7
10. Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, eğer işi yapacak başka çalışanlar varsa daha gevşek davranırlar.	1	2	3	4	5	6	7
11. Çalışma arkadaşlarımdan bazıları başka müsait biri olduğunda, diğer departman veya müşterilere yardım etmek için daha az zaman harcarlar.	1	2	3	4	5	6	7
12. Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, işleri başkası yapıyorsa çalışıyor gibi görünür ama kendi paylarına düşen işi yapmazlar.	1	2	3	4	5	6	7
13. Çalışma arkadaşlarım, ekip içinde bir görevi tamamlamak için ellerinden geleni en iyi şekilde yaparlar.	1	2	3	4	5	6	7

4. Bölüm

Size en uygun gelen seçeneği işaretleyiniz.

1. Kesinlikle KATILMIYORUM – 7. Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4	5	6	7
1. Kendimde büyük problemlerle baş edecek gücü buluyorum.	1	2	3	4	5	6	7
2. Yönetimin katıldığı toplantılarda işimle ilgili açıklamalarda bulunurken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6	7
3. İşletme stratejisiyle ilgili görüşmelere katkıda bulunabileceğim inancındayım.	1	2	3	4	5	6	7
4. Çalışma alanımda, hedefler / amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6	7
5. İşletme çalışanları dışındaki kişilerle (tedarikçiler, turistler, müşteriler, vb.) yaşanan sıkıntıları çözmek için temas kurarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6	7
6. İş arkadaşlarıma herhangi bir bilgi sunarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6	7
7. Çalışırken kendimi sıkıntılı bir durum içerisinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5	6	7
8. Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.	1	2	3	4	5	6	7
9. Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.	1	2	3	4	5	6	7
10. Şu anda, işimde kendimi çok başarılı görüyorum.	1	2	3	4	5	6	7

11. Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5	6	7
12. Şu anda kendim için belirlediğim iş hedeflerimi sıkı bir şekilde takip ediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
13. İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
14. İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5	6	7
15. Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.	1	2	3	4	5	6	7
16. İşimdeki stresli durumları genellikle sakin bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5	6	7
17. Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, şu an işimdeki zorlukların üstesinden gelebilirim.	1	2	3	4	5	6	7
18. İşimde birçok şeyi halledebileceğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
19. İşimde belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisinin olacağını umarım.	1	2	3	4	5	6	7
20. Eğer işimde bir şeyler ters gidecekse, onu değiştirebileceğimi düşünmem.	1	2	3	4	5	6	7
21. İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	1	2	3	4	5	6	7
22. İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.	1	2	3	4	5	6	7
23. Bu iş yerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez.	1	2	3	4	5	6	7
24. İşime, “her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum.	1	2	3	4	5	6	7

ÖZGEÇMİŞ

Doğum yeri Manisa olan Meltem YALÇIN KAYIKÇI, ilk, orta ve lise öğrenimini Manisa'nın Salihli ilçesinde tamamlamıştır. Yükseköğrenimini 2007 yılında İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi, İngilizce Turizm İşletmeciliği bölümünden mezun olarak; yüksek lisans eğitimini ise 2010 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon programından mezun olarak tamamlamıştır.

2011 yılından beri Kırklareli Üniversitesi Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği bölümünde araştırma görevlisi olarak görev yapmaktadır.