

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ
ÜZERİNE ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYE
DÜZEYLERİNİN ARACILIK ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Faruk DURUŞ

İstanbul
Nisan - 2019

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE
ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYE DÜZEYLERİNİN
ARACILIK ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Faruk DURUŞ

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Özgür KÖKALAN

İstanbul

Nisan - 2019

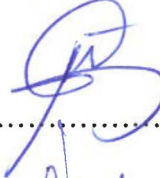
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

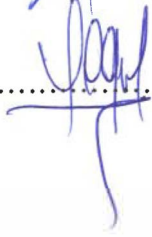
Danışman Doç. Dr. Özgür KÖKALAN


.....

Üye Prof. Dr. İbrahim Güran YUMUŞAK


.....

Üye Dr. Öğr. Üyesi Ercan ÖGE


.....

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Ömer ÇAHA

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım "**Yöneticilerin Liderlik Becerilerinin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Aracılık Rolü**" adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

İmza
Faruk DURUŞ



ÖNSÖZ

Araştırmanın her aşamasında bana yardımcı olan değerli tez danışmanım Doç. Dr. Özgür KÖKALAN'a, teşekkürlerimi sunarım.

Faruk DURUŞ

İstanbul – 2019



ÖZET

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYE DÜZEYLERİNİN ARACILIK ROLÜ

Faruk DURUŞ

Yüksek Lisans, İşletme Yönetimi

Tez danışmanı: Doç. Dr. Özgür KÖKALAN

Mart-2019,92 Sayfa

Bu araştırmanın amacı, yöneticilerin liderlik davranışlarının, örgütsel bağlılık algısı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde psikolojik sermaye düzeylerinin aracılık rolünün incelenmesidir. Çalışmada veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma 312 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen veriler AMOS ve SPSS programları ile analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında veriler nicel veri analizlerinden sıklıkla kullanılan tanımlayıcı istatistikler ve yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiştir. Aracılık rolü analizinde Baron ve Kenny'in modeli temel alınmıştır.

Analiz sonuçlarına göre psikolojik sermayenin iyimserlik alt boyutunun liderlik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında kısmi aracılık etkisi olduğu görülmektedir. Ayrıca özyeterlilik boyutunun, liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında kısmi aracılık etkisi olduğu, örgütsel bağlılık üzerinde herhangi bir aracılık etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Genel olarak, psikolojik sermayenin liderlik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında kısmi aracılık etkisi görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Psikolojik Sermaye, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL IN THE EFFECTS OF LEADERSHIP BEHAVIORS OF MANAGERS ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND TURNOVER INTENTION

Faruk DURUŞ

Master's Degree, Business Administration

Thesis Advisor: Doç Dr. Özgür KÖKALAN

March-2019,92 Pages

The aim of this study is to investigate the mediating role of psychological capital levels of managers among their leadership behaviors and organizational commitment and turnover intention. The data were collected by survey technique. The convenience sampling method was used in the study. The study was conducted on 312 employees. The data obtained from the study were analyzed with AMOS and SPSS programs. In this research, data were analyzed by descriptive statistics and structural equation modeling, which are frequently used in quantitative data analysis. Mediation role analysis was based on Baron and Kenny's model.

According to the results of the analysis, it is seen that optimism dimension of psychological capital has a partial mediation role between leadership behaviors of managers and their organizational commitment and turnover intention. It was also determined that the self-efficacy dimension had a partial mediation role between leadership behaviors of managers and their turnover intention, and no mediation role on their organizational commitment. In general, psychological capital has a partial mediation role among leadership behavior of managers and their organizational commitment and turnover intention.

Keywords: Leadership, Psychological Capital, Organizational Commitment, Turnover Intention.

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR LİSTESİ	xi
BİRİNCİ BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.1.Araştırmanın Amacı	2
1.2.Araştırmanın Önemi	2
1.3.Araştırmanın Yöntem,Kapsam ve Kısıtları	2
İKİNCİ BÖLÜM	3
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, LİDERLİK, PSİKOLOJİK SERMAYE VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMLARI	3
2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	3
2.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	3
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	4
A)Duygusal Bağlılık	5
B)Devamlılık Bağlılığı.....	5
C)Normatif Bağlılık	6
2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci.....	6
2.1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	8

2.1.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	10
2.2.LİDERLİK.....	11
2.2.1. Liderlik Kavramı ve Liderliğin Tanımı	11
2.2.2. Liderliğin Önemi.....	13
2.2.3. Liderliğin Tarihi Gelişimi.....	14
2.2.4. Liderlik İçin Gereken Özellikler.....	15
2.2.5. Liderliği Oluşturan Ana Güç Kaynakları.....	16
2.2.6. Liderlik Türleri	17
2.3.İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	21
2.3.1. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi	21
2.3.2.İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri	21
2.3.3. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi.....	24
2.3.4. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları.....	24
2.4.PSİKOLOJİK SERMAYE	25
2.4.1. Psikolojik Sermaye Kavramı	25
2.4.2. Psikolojik Sermayenin Temel Bileşenleri.....	28
2.4.2.1. Özyeterlilik/Özgüven	28
2.4.2.2. Umut.....	30
2.4.2.3. İyimsizlik	31
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	32
MODELLEME ÇALIŞMALARI	32
3.1.Liderlik ve Psikolojik Sermaye Etkileşimi.....	33
3.2.Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi	34
3.3.Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti Etkileşimi	36

3.4.Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi	37
3.5.Psikolojik Sermaye ve İşten Ayrılma Niyeti Etkileşimi	38
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	39
YÖNETİCİLERİN LİDERLİK BECERİLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYE DÜZEYLERİNİN ARACILIK ROLÜ.....	39
4.1.Açıklayıcı İstatistikler	39
4.2.Yapısal Eşitlik Modellemesi	40
4.3. Analizler	42
4.3.1. Ölçüm Modeli	42
4.3.1.1 Liderlik Tipi Ölçeği Ölçüm Modeli	42
4.3.1.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Ölçüm Modeli	45
4.3.1.3. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Ölçüm Modeli.....	48
4.4. Yapısal Model	52
4.4.1. Ana Hipotezlerin Testi.....	52
4.4.3. Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık (Mediator) Rolü	58
4.4.4. Pozitif Psikolojik Sermayenin Alt Boyutlarının Aracılık Rolü	62
5.TARTIŞMA VE SONUÇ.....	67
6. KAYNAKÇA	69

TABLULAR LİSTESİ

İKİNCİ BÖLÜM

Tablo 2.1: Kronolojik Olarak Liderlik Tanımları	12
---	----

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Tablo 4.1: Araştırmaya Katılanların Demografik Bilgileri Frekans ve Yüzde Değerleri	39
Tablo 4.2: Liderlik Tipi Ölçeği İçin Harman Tek Faktör Testi	43
Tablo 4.3: Liderlik Tipi Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Değerleri.....	43
Tablo 4.4: Liderlik Tiplerine İlişkin İlişkiler ve Katsayıları	44
Tablo 4.5: Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Harman Tek Faktör Testi	46
Tablo 4.6: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Değerleri	47
Tablo 4.7: Örgütsel Bağlılığa İlişkin İlişkiler ve Katsayıları.....	47
Tablo 4.8: Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği İçin Harman Tek Faktör Testi	49
Tablo 4.9: Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Değerleri ..	50
Tablo 4.10: Pozitif Psikolojik Sermayeye İlişkin İlişkiler ve Katsayıları.....	50
Tablo 4.11: Modeldeki İlişkiler ve Katsayılar	53
Tablo 4.12: Modeldeki İlişkiler ve Katsayıları	55
Tablo 4.13: Hipotezler ve Karşılaştırmalar	57
Tablo 4.14: Modeldeki İlişkiler ve Katsayıları	60
Tablo 4.15: Modeldeki İlişkiler ve Katsayıları	61
Tablo 4.16: Modeldeki İlişkiler ve Katsayıları	62
Tablo 4.17: Modeldeki İlişkiler ve Katsayıları	64
Tablo 4.18: Modeldeki İlişkiler ve Katsayıları	65

ŞEKİLLER LİSTESİ

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Şekil 4.1: Liderlik Tipi Ölçeği Ölçüm Modeli.....	44
Şekil 4.2: Liderlik Tipi Ölçeği Nihai Ölçüm Modeli.....	45
Şekil 4.3: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Ölçüm Modeli.....	46
Şekil 4.4: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Nihai Ölçüm Modeli.....	48
Şekil 3.5: Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Ölçüm Modeli	49
Şekil 4.6: Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Nihai Ölçüm Modeli.....	51
Şekil 4.7: Ana Yapısal Model	52
Şekil 4.8: Ana Yapısal Model ve Değerler	54
Şekil 4.9: Alt Boyutlarla Kurulan Yapısal Model.....	54
Şekil 4.10: Boyutlara İlişkin Yapısal Model ve Değerler	57
Şekil 4.11: Aracılık Testi Genel Modeli	59
Şekil 4.12: Aracılık Testi İlk Aşama Modeli	60
Şekil 4.13: Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Testi İkinci Aşama Modeli	62
Şekil 4.14: Özyeterliliğin Aracılık Testi İkinci Aşama Modeli	63
Şekil 4.15: Umut Alt Boyutunun Aracılık Testi İkinci Aşama Modeli	65
Şekil 4.16: İyimserlik Alt Boyutunun Aracılık Testi İkinci Aşama Modeli.....	66

KISALTMALAR LİSTESİ

AGFI	: (Adjusted Goodness of Fit Index) Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi
AMOS	: Analysis of Moment Structures
ASV	: (Average Shared Variance) Ortalama Paylaşılan Değişkenlik
AVE	: Varyans (Average Variance Extracted) Çıkarılan Ortalama
DB	: Duygusal Bağlılık
DEB	: Devamlılık Bağlılığı
DZ	: Duygusal Zeka
EL	:Eğitici Liderlik
GFI	: (Goodness of Fit Index) Uyum İyiliği İndeksi
İAN	:İşten Ayrılma Niyeti
İOL	:İş Odaklı Liderlik
KL	:Katılımcı Liderlik
MSV	: (Maximum Shared Variance) En büyük Paylaşılan Değişkenlik
NB	: Normatif Bağlılık
OL	:Otokratik Liderlik
PPS	:Pozitif Psikolojik Sermaye
RMR	: (Root Mean Square Residual) Ortalama Hataların Karekökü
RMSEA	: (Root Mean Square) Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
SEM	: Structural Equations Modelling
SPSS	:(Statistic Packets For Social Seciences) Sosyal Araştırmalar İçin İstatistiksel Program Paketi
VL	:Vizyoner Liderlik
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Küreselleşen dünyada piyasa koşullarının değişmesi ve rekabetin artmasıyla birlikte işletmelerin rekabet koşullarına ayak uydurabilmek için örgüt bağlılığı olan bireylerin varlığı zorunlu hale gelmiştir. Günümüzde işletmelerin çalışanlarını örgüte bağımlılığını artırma konusuna önem vermeleri gerekmektedir. Daha önce yapılan çalışmalar liderlik, psikolojik sermaye, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetlerini ayrı ayrı incelemektedir. Bu çalışmayla yöneticilerin liderlik becerilerinin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde psikolojik sermaye düzeylerinin aracılık rolü konusu ilk defa işlenmektedir.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde giriş,amaç,kapsam ve sınırlılıklar üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı, boyutları, gelişim süreci, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve sonuçlarıyla liderlik kavramı ve tanımı, önemi, tarihi gelişimi, liderlik için gereken özellikler, liderliği oluşturan ana güç kaynakları ve liderlik türlerinden ayrıca işten ayrılma niyeti ve önemi, nedenleri, işten ayrılma niyetinin önlenmesi ve sonuçları son olarak da psikolojik sermaye kavramı, psikolojik sermayenin boyutları ve önemine yönelik kavramlar ve açıklamalar yer almaktadır. Üçüncü bölümde modelleme çalışması yapılarak liderlik ve psikolojik sermaye, liderlik ve örgütsel bağlılık, liderlik ve işten ayrılma niyeti, psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık ile psikolojik sermaye ve işten ayrılma niyeti gibi değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyen literatürdeki araştırma sonuçları özetlenmiştir. Son olarak dördüncü bölümde uygulama çalışması yapılarak, araştırmaya ilişkin açıklayıcı istatistikler ve analiz çalışması gerçekleştirilmiştir.

1.1.Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; yöneticilerin liderlik davranışlarının, örgütsel bağlılık algısı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde psikolojik sermaye düzeylerinin aracılık rolünün incelenmesidir.

1.2.Araştırmanın Önemi

Araştırmanın önemi; Yöneticilerin liderlik becerilerinin,örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde psikolojik sermaye düzeylerinin aracılık rolünün incelenmesiyle teorik ve istatistiki açıdan karşılaştırmaların ortaya konulması ve bu alanda yapılacak çalışmalara ışık tutması açısından önem taşımaktadır.

1.3.Araştırmanın Yöntem,Kapsam ve Kısıtları

Tezin araştırma kısmında kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırma 312 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen veriler AMOS ve SPSS programları ile analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında veriler nicel veri analizlerinden sıklıkla kullanılan tanımlayıcı istatistikler ve yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiştir. Aracılık rolü analizinde Baron ve Kenny'in modeli temel alınmıştır.

Örgütsel bağlılık, Meyer, Allen ve Smith tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ile ölçülmüştür. Ölçek 3 alt boyut ve 18 maddeden oluşmaktadır. İşten ayrılma niyetini ölçmek için 3 ifadeden oluşan “Grandey İşten ayrılma niyeti ölçeği” kullanılmıştır. Liderlik, Goleman (2002) tarafından kullanılan 'Liderlik Davranışları Ölçeği' ile ölçülmüştür. Ölçek 5 alt boyut ve 25 sorudan oluşmaktadır. Psikolojik sermaye, Turhan Erkmen ve Emel Esen tarafından 2013 yılında yapılan psikolojik sermaye ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması baz alınarak belirlenmiştir. Ölçek 3 alt boyut ve 18 sorudan oluşmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, LİDERLİK, PSİKOLOJİK SERMAYE VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMLARI

Bu bölümde Örgütsel bağlılık, liderlik, psikolojik sermaye ve işten ayrılma niyeti konularına ilişkin kuramsal çerçeveye yer verilmiştir.

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu kısımda Örgütsel bağlılık konusunun tanımı, gelişim süreci, boyutları, sonuçları ile örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde durulacaktır.

2.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık kavramını tanımlamadan önce bağlılık kavramının tanımlanması yerinde olacaktır. Bağlılık kavramı, eski bir ifadeyle sadakati ve sadık olma durumlarını ifade etmektedir. Toplumun ve toplumsal duyguların olduğu her yerde var olan bağlılık kavramı için toplumsal içgüdünün duygusal tarzda anlatım şeklidir diyebiliriz (Balay, 2000).

TDK'da bağlılık kelimesi “birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat” şeklinde tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu,2018). Bağlılık farklı şekillerde kendini göstermektedir. Bu çalışmada incelenen bağlılık türü örgüte olan bağlılığın ölçülmesi adına örgütsel bağlılıktır.

Örgütsel bağlılığın tanımı konusunda literatürde farklı disiplinlerin kendi alanlarına göre farklı tanımlamalar yaptıkları görülmektedir. Örgütsel bağlılık kavramına yönelik tanımlar incelendiğinde bu tanımların farklı içeriklere sahip olduğu ve çalışanlar ile örgüt arasında yer alan bağın yapısı ve nasıl ortaya çıktığı konusundaki düşünceler ve fikir ayrılıkları sebebiyle ayrıştırıldığı görülmektedir (Boylu, Pelit, & Güçer, 2007).

Örgütsel bağlılık kavramı ya da diğer bir ifadeyle örgüt içi sadakat kavramı, farklı şekillerde değerlendirilmiş ve tanımlanmıştır. Bu tanımın, bir davranış biçimi, aynı zamanda amaçsal davranışlar bütünü ve motive edici güçte bir etkenin veya bir tutum

şeklinde değerlendirilebileceği vurgulanmaktadır. Örgütsel bağlılık konusuna benzer konularla ilgilenen araştırma disiplinleri kavrama yönelik ilgilerini son yıllarda giderek artırmışlardır ve bu durum da örgütsel bağlılık kavramına yönelik tanımlamaların ortaya çıkarılmasını ve anlaşılmasını güçleştirmektedir (Gül, 2002).

Örgütsel bağlılık, örgüte sadakat hissini olmasını gerektiren bir kavram olduğu gibi örgüt içerisindeki görevlerin üstlenilmesi ve örgüt amaçlarıyla özdeşleşmesini de gerektirmektedir (Dale & L. Fox, 2008). Örgütsel bağlılık, Meyer ve Allen'e göre, çalışan bireyin örgüte karşı psikolojik yaklaşımının düzeyidir (Meyer, Allen, & Gellatly, 1990).

Örgütsel bağlılık üzerine ilk tanımlamalardan birini yapan ve bağlılığı, bireyin örgüte yönelik bağının gücü şeklinde tanımlayan kişi Porter'dır. Porter ve arkadaşlarının örgütsel bağlılık üzerine yaptığı tanım bu alanda en çok kabul gören tanımlar arasında yer almaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı bireyin, örgütün amacını ve değerlerini benimsemesi ve bu amaçlara ulaşmak adına enerji harcaması ve örgütteki konumunu devam ettirme isteği şeklinde tanımlanmıştır (Mercan, 2006).

Örgütsel bağlılık, örgüt çıkarlarına yönelik hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır. Örgütsel adalet, kişilerin örgüte yönelik yatırımlarını tutumsal bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yöneltmek ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesini sağlamak şeklinde tanımlanmıştır. İncelenen tanımlamalar ve kavramsallaştırmalar ışığında çalışma açısından en uygun ve genel bir tanım yapıldığında; örgütsel bağlılık, "çalışanların örgüt içerisinde bir üye olarak kalma arzusunun, örgüt açısından beklenen çabadan daha fazlasını gösterme isteği ve örgütün amaçları ile değerlerine karşı olan inancının toplamı" şeklinde tanımlanabilir (Balay, 2000).

2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Teorisyenler, örgütsel bağlılık yaklaşımına tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki açıdan yaklaşmışlardır. Tutumsal yaklaşım genel olarak duygulara dönük bağlılık ile ilişkilendirilmiştir. Duygusal bağlılıkta şahıslar, bağlı oldukları kurumun hedef ve değerlerini özümseyip kendi arzusuyla kurumunda kalma davranışı göstermektedir. Tutumsal bağlılıkta ise olağan koşullar çalışanların psikolojik durumlarına etki etmektedir

ve buna bağlı olarak da bir davranışın ortaya çıkmasıyla sonuçlanmaktadır (Meyer, Allen, & Gellatly, 1990).

Örgütsel bağlılık konusuna davranışsal yaklaşım yönüyle bakıldığında görüyoruz ki kişiler, yeni bir iş ve imkânlar olgusunu, bağlı buldukları kurumun sağladığı imtiyaz ve ayrıcalıklara tercih etmemektedirler. Bunun ekonomik sıkıntılar, itibar algısı vs. gibi birçok yönü olabilmektedir. Örgütsel bağlılık, örgütsel ve bireysel değişkenlerle belirlenmektedir. Uzun dönemli iş güvenliği, işte sorumluluk, kararlara katılma fırsatları, olumlu örgüt iklimi de örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

Örgütsel bağlılık birden fazla boyutta ve düzeyde incelenmiş ve gözlemlenmiştir. Örneğin; düşük örgütsel bağa sahip olan bireylerin örgüt kültürü ile aralarında olan bağ zayıf iken ılımlı ve daha da ileri derecede yüksek örgütsel bağa sahip olan bireylerin örgüte olan bağlılıkları ve dolayısı ile de çalışma alanlarında gösterecekleri performans ve başarı oranları artacaktır.

Örgütsel bağlılığın boyutları konusunda birçok model geliştirilmesine rağmen uygulamada en çok kullanılan model Allen ve Meyer tarafından geliştirilen model olmuştur.

A) Duygusal Bağlılık

İş gören, kurum değerlerini, kurumun izlediği yolu ve amaçlarını benimsedikçe işi ile arasında bir bağ oluşur buna duygusal bağlılık denmektedir. Burada çalışan kurumun her türlü politikasını özümser ve tam bir aidiyet içine girer (Budak, Budak, & Akat, 2002). Bu gibi iş görenlerin bulunması kurumun en çok talep ettiği durumlardandır. Bunlar bağlılık duyduğu kurum için hiçbir fedakarlıktan kaçınmayan her türlü özveriye gösteren çalışanlardır. İş görenler bu bağlılık içinde iken fazla mesai gibi ek çalışma gerektiren hiçbir durumdan kaçınmazlar (Gül, 2002).

B) Devamlılık Bağlılığı

Devamlılık bağlılığı, iş görenin işletmeden ayrılması karşılığında katlanmak durumunda kalacağı maliyetler dolayısıyla işletmede kalmaya devam etmesi durumunu ifade eder. Burada iş görenin kendini zorunlu bir durum içinde hissetme hali söz konusudur (Doğan & Kılıç, 2007). Çalışanın, kurumu için uzun süreler boyunca yaptığı çalışmalar

neticesinde zamanla örgütte kalmasını gerekli hissettirmesine yol açacaktır. Netice olarak devamlılık bağlılığı bir kurumda daha fazla kıdem sahibi olmuş, kurumdaki kariyer planı daha uzun süreli olan çalışanlarda görülmektedir. Çalışan ayrılmak istiyor dahi olsa bütün bunları göz önünde bulundurarak kurumda kalmaya devam edecektir. Fakat burada çalışanı ödüllendirme veya terfi etme gibi durumlar çok önemlidir çünkü bu gibi durumlar çalışanın bağlılığını arttıracaktır (Gül, 2002).

C)Normatif Bağlılık

Meyer ve Allen tarafından 1984'te Weiner ve Vardi'nin kuramına eklemelerde bulunularak duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı kavramları geliştirilmiştir. Weiner tarafından geliştirilen ahlak kuramını da dahil edip modeli üç boyutlu bir hale getirmişlerdir. Normatif bağlılık, iş görenin yaptığı işi ahlaki bir boyuttan inceler ve değerlendirir. Bunun sonucunda yapacağı hareketin ve alacağı kararların ne kadar ahlaki olduğunu sorgular, işten ayrılma durumunda üzerindeki sorumluluklar ve görev bilinci ahlaki boyut sebebiyle çalışanı kuruma bağlı kılar (Gül, 2002).

Bu bağlılık çeşitlerinin hepsinde iş görenin kurumda kalmayı istediğini görmekteyiz. Bunun dışında şahısları çalıştığı kuruma bağlayan bireysel sebepler de olabilmektedir. Kısaca örgütsel bağlılığı etkileyen durumlar hakkında yalnızca genel değerlendirmelerin yapılabildiği görülmektedir

2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci

Örgütsel bağlılığı ilk olarak Whyte 1956 yılında ele almıştır. Ardından Porter daha sonraları da Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı da bu konuyu incelemiştir. Değişik yönleri açısından çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınan örgütsel bağlılık konusunda çok sayıda ve birbirinden farklı açıklamalar ortaya çıkmıştır. Bundan dolayı örgütsel bağlılığın ortak bir tanımı bulunmamaktadır (Özutku, 2008).

Bu konuyla ilgili olarak sosyoloji, örgütsel psikoloji, psikoloji, örgütsel davranış ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin incelemelerinin bulunması ve konuya kendi bakış açılarını yansıtmaları, örgütsel bağlılığın anlaşılmasını güçleştirmiştir (Yüceler, 2009).

İlk dönemlerde örgütsel bağlılık duygulara yönelik bir bağlılık olarak görülmüş ve çalışanların örgütün amaç ve değerlerini benimsedikleri oranda örgütlerine bağlı oldukları

düşünülmüştür. Bir kısım araştırmacı ise çalışanın örgütüne yaptığı yatırımlar sonrasında gelişen bir bağlılık olduğunu söylemişlerdir. Örgüte bağlılığı bulunan kişilerin katılımcı olduğu, örgütle bütünleştiği ve örgütün üyesi olmaktan oldukça memnun oldukları kabul edilmiştir (Özutku, 2008).

Örgütsel bağlılığın tam anlamıyla ilk tanımını Grusky 1966 yılında yapmıştır. Onun tanımına göre örgütsel bağlılık, bireyin örgüte olan bağının ne kadar kuvvetli olduğu ile ilgilidir. Örgütsel bağlılığı başka bir ifadeyle Rietzer ve Trice, “örgütün çalışana göre anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik olgu” olarak tanımlamışlardır. Hall, Schneider ve Nygren da örgütsel bağlılığı bireyin ve örgütün amaçlarının buldukları dönem ile uyuşması ve bütünleşmesi olarak tanımlamışlardır (Yüceler, 2009).

Örgüte olan bağlılık çalışanların örgüt amaç ve hedeflerine duydukları güçlü bir inanç ve örgütün değerleri ile bütünleşmesini kapsayan karmaşık bir sadakat duygusudur (Bolat & Bolat, 2008). Örgütsel bağlılık, kişinin şahsi istek, amaç ve değerlerine katkıda bulunan, onların gerçekleşmesine vesile olan örgütün amaçlarına bağlılık, hatta sadakatle hizmet etme, örgüt lehine özverili davranma, kendini örgüte adama duygu ve tutumlarıdır (Eren, 2015). Başka bir ifadeye göre de “örgütsel bağlılık, bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kuruma olan bağlılığı manen ve madden devam ettirme arzusudur.” (Demirel, 2008).

Örgütsel bağlılık teoremi çalışanın örgüte kattığı değerleri ifade eden bir kavramdır. Bu katkılar; işe olan devamsızlıkların ortadan kaldırılması, örgüt performansının artırılması ve iş gören devir hızının azaltılmasıdır. Örgütsel bağlılık, bireyin sosyal sisteme sadakati, sistemin bir parçası olma isteği ve sosyal ilişkilere yatkınlığıyla ilgilidir. Çalışanın çalıştığı kuruma dâhil olması ve birey ile örgüt arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesi esasına dayanır. Çalışanın o örgüte dâhil olmasıyla örgütsel kimlik oluşur. Bu açıdan bakıldığında birey ve örgüt arasında psikolojik ve sosyal bağlar kurulur. Davranışsal açıdan bakıldığında ise örgütsel bağlılık, çalışanın örgütünde kalıp kalmaması konusundaki tercihiyle ilgilidir. Deconick ve Bachmann örgütsel bağlılığı farklı bir yerde ve alanda iş bulma imkânı olmasına rağmen, bireyin ısrarla bir örgütte kalması ve o örgüt için çalışmaya istekli olması şeklinde tanımlamışlardır (Koç, 2017).

Örgütsel bağlılığın çalışanın işverenine sadakatiyle sınırlı olmadığını ifade eden Yüksel de örgütsel bağlılığı örgütün başarısının ve iyiliğinin devam etmesi için çalışanın çaba göstermesi olarak açıklamıştır. Özsoy ise, örgütsel bağlılığı örgüt çıkarlarını çalışanın kendi çıkarlarının üstünde tutması olarak tanımlamıştır. “Mowday vd. örgütsel bağlılığı ‘çalışanın örgütün amaçlarını ve değerlerini kabullenmesi, örgüt için çaba sarf etmeye ve örgüt üyeliğini sürdürmeye istekli olması ile nitelenen, kendisini bir örgütle bütünleştirmesinin ve o örgüte katılmasının nispi gücü’ olarak tanımlamışlardır.” (Özutku, 2008).

Becker ise örgütsel bağlılığı, kişinin örgütüne bağlanmadığında yanılığa uğrayacaklarını ve kaybedeceklerini düşünüp örgüte bağlanması ve çalışmaya devam etmesi olarak tanımlar. Allen- Meyer ise ortaya çıkardıkları modelde örgütsel bağlılığı, çalışanın örgütü hakkındaki his veya inançlarıyla ilgili psikolojik durumları olarak dikkate almışlardır. Görüldüğü üzere her araştırmacı birbirine yakın şeyler söylemekle birlikte insana özel kişisel bağlılık özelliklerinin farklı alanlarına da dikkat çekmeyi başarmışlardır. Bunun sonucunda net bir tanım ortaya çıkmamış fakat üzerine katarak ilerleyen bir gelişim süreci seyredilmiştir.

2.1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörleri durumsal, örgütsel ve kişisel faktörler ve kişinin geçmişteki iş yaşantısıyla ilgili olan faktörler olarak ele alabiliriz. Kişinin örgüt içerisinde üstleri ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri, aldığı ücret, ilerleme fırsatları ve iş koşullarını da bu faktörler arasında sayabilmekteyiz. Bazı kaynaklarda örgütsel ödüllendirmenin ve iş değerlerinin örgütsel bağlılığa etki ettiği, bunun yanında demografik özelliklerin de az da olsa bu konuya etkisi olduğu belirtilmiştir (Koç, 2017).

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörleri genel olarak kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak üç gruba ayırmak mümkündür. Kişisel faktörler “iş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler” ve “demografik faktörler” olmak üzere iki alt başlıkta incelenebilir. İş ve çalışma hayatına ilişkin faktörlerde; katılımcı değerler, çıkarıcı değerler ve başarı arzusu yer almaktadır. Demografik faktörlerin kapsamına ise yaş, eğitim düzeyi, kişinin sosyal özellikleri, cinsiyet, deneyim, çalışma olgusu, başarı güdüsü, içsel motivasyon, merkezi yaşam gibi kavramlar girmektedir. Cinsiyetin örgüt içindeki

bağlılığa etkisi konusunda ise farklı sonuçlara ulaşılabilmektedir. Ancak Loscocco, çalışma koşulları ve iş nitelikleri eşit olduğunda cinsiyet açısından örgütsel bağlılığın farklı sonuç doğurmayacağını iddia etmektedir. Örgütsel faktörlere ise işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, ücret düzeyi, uygulanış biçimi, örgüt kültürü, örgütsel adalet kavramı, ödüllendirme olgusu, takım çalışması vs. kavramlar girmektedir. Örgüt dışı faktörlere ise profesyonellik, yeni iş bulma olanakları, işsizlik oranı ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu girmektedir. Bu faktörler sonucunda örgütsel bağlılık oluşmakta ve performans, devamsızlık, stres, işgücü devir oranı, işe geç kalma ve işten ayrılma gibi sonuçlar oluşturmaktadır (Koç, 2017).

Örgütsel bağlılık konusunun çeşitli faktörlerini sayısal verilerle desteklemek mümkün olmasa da, buna örnek gösterilebilecek cinsiyet faktöründe diğer değişkenler aynı iken, kadınların örgütsel bağlılığının erkeklere göre daha yüksek olacağı savunulabilir. Nedeni ise kadınların psikolojik bağlılık duygularının erkeklerden daha kuvvetli olmasıdır. Yaş ve kıdem zamana bağlı faktörlerdir. Kıdem yükseldikçe çalışanın örgütünden elde ettiği kazançlar artacaktır. Bu da çalışanın kurumuna olan bağlılığını etkileyecektir. Yaş ve kıdem örgütsel bağlılığı artırıcı etki yapmaktadır (Doğan & Kılıç, 2007). Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık ters yönlü bir ilişkiye sahiptir. Eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılık azalmaktadır. Bunun sebebi, yüksek seviyede eğitim alan kişilerin örgütlerinin karşılayamayacağı beklentilerinin olması ve daha çok iş seçeneklerinin bulunmasıdır. Eğitim düzeyi belli bir seviyenin üzerinde olan kişiler, mesleki kariyerini geliştirmek için hareket ettiklerinden dolayı örgüt çıkarlarını ikinci plana atabilirken eğitim düzeyi düşük olan kişi, başka yerde iş bulamayacağını düşündüğü için örgütüne bağlanır (Doğan & Kılıç, 2007).

Yüksek düzeyde duygusal bağlılığa sahip bir çalışan, kendi pozisyonunun gerektirdiği sorumluluğun üzerine çıkarak örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaya çalışmakta ve iş ortamında daha az devamsızlık ile daha fazla iş motivasyonu ve örgütsel vatandaşlık eğilimindedir. Ancak devamlılık bağlılığı performans yapısıyla olumsuz etkileşim içindedir. Çünkü çalışanlar yalnız kendinden bekleneni yapar. Yüksek oranlarda devamsızlık eğilimine ve düşük motivasyona sahiptirler (Çetin Ölçüm, 2004).

Örgütsel bağlılığa etkisi olan faktörler, işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, ücret düzeyi, örgütsel kültür, örgütsel adalet, ödüller olarak değerlendirilmektedir. İşin niteliğinin, örgütsel bağlılığa önemli derecede katkısı bulunmaktadır. Çalışana sahip olduğu görev ve sorumluluklarını açık bir şekilde belirtmek, çalışan bağlılığını sağlamaktadır (Sıgır, 2007). Demokratik yönetimi benimsemiş örgütlerde örgütsel bağlılık da pozitif yönde etkilenmektedir. Çalışan odaklı katılımın mümkün olduğu örgütlerde, çalışanlar kendilerini ifade edebilme imkânı bulabilmektedir. Yöneticiler, çalışanlarının motivasyonunu yükselterek, kazanılan başarıyı paylaştığı sürece örgütsel bağlılık gerçekleşmektedir (Atay, 2012).

Örgüt içerisinde oluşan kültür, çalışanlar arasında ortak olan dil, düşünce ve değerlerden oluşmaktadır ve bu ortak değerler diğer çalışanlara aktarılarak geliştirilmekte ve benimsenmektedir. Örgüt kültürü, bireyin işe uyumunu kolaylaştırmakta ve örgütsel bağlılığın oluşmasında çok etkili rol oynamaktadır (Erdem, 2007). Örgütsel bağlılık aynı zamanda yeni iş fırsatları, sektörün içinde bulunduğu durum, işsizlik oranı ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi bazı örgüt dışındaki faktörlerden de etkilenmektedir (Yalçın & İplik, 2005).

2.1.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık incelendiğinde işe bağlılık, işten ayrılma niyeti, devamsızlık gibi ölçüleri gözlemlemek mümkündür. Bu sonuçlar karşımıza olumlu veya olumsuz şekillerde çıkabilir. Örgütüne aşırı bağlılık duyan bir birey örgüt performansına olumlu yönde katkı sağlarken aşırı bağlılık gösteren bireyler devamsızlık veya işten ayrılma gibi şirket performansına olumsuz etki edecek durumlardan da uzaklaşmaktadırlar (Çetin Ölçüm, 2004).

Bağlılık oluşmaması gibi durumlarda ise sürekli devam eden işçi devirleri çalışma alanlarında oluşan performans düşüklükleri ve devamsızlık eğilimleri maliyetlere direkt olarak etki etmekte ve aşağı çekmektedir. İşverenler bütün bu sebeplerden dolayı çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırmak için çalışmalarda bulunmaktadır. İşçiye yönelik yapılan teşvikler, ödüllendirme sistemi, adil çalışma saatleri ve kurum içi adaletin sağlanması gibi durumlar, bağlılığı arttırmak amaçlı geliştirilen faaliyetlerdir. (Koç, 2017).

Birey duygusal olarak bağılı bulunduğu ve mutlu olduğu ortamda daima yüksek performansla, benimseyerek ve severek çalışma eğilimi gösterecektir. Buradan da anladığımız üzere örgütsel bağılılığın işten ayrılma niyeti, devamsızlık ve performans gibi olgularla yakından ilişkisi vardır. Bütün bu olguların gelişmesi sonucu da bireyde örgütsel vatandaşlık davranışları gözlemlenmektedir. Örgütün gelişimine maddi manevi en çok katkısı olan durumlardan biri de örgütsel vatandaşlık eğilimi yüksek bir çalışan profiline sahip olmaktır (Çetin Ölçüm, 2004).

2.2.LİDERLİK

Bu kısımda liderlik kavramı ve tanımı, liderliğin önemi, tarihsel gelişimi, liderlik için gereken özellikler, liderliği oluşturan ana güç kaynakları ve liderlik türleri üzerinde durulacaktır.

2.2.1. Liderlik Kavramı ve Liderliğin Tanımı

Liderlik kelime anlamı olarak geriye dönük baktığımızda 12. yy sonlarına kadar gitmektedir. Liderlik tanımı öncelikle 1900'lü yıllarda İngiliz parlamentosu ile ilgili hukuki işlemlerde kullanım görmeye başlamıştır (Akbaba & Erenler, 2008).

Kelime köküne bakıldığında liderlik İngilizce olan "leader" sözcüğünden türemiştir. Rehber, önder, yönlendiren gibi anlamlar taşımaktadır. Sözcüğün tam olarak kökü olan "lead" ise yol göstermek, yönlendirmek anlamlarına gelmektedir. Kavram olarak bakıldığında liderlik kelimesi birçok yazar tarafından açıklanmıştır. Örneklerle açıklayacak olursak Black ve Porter (2000) liderliği "Belirlenen hedefe ulaşmak amacıyla kurumun birbirinden farklı çalışanları arasında gerçekleştirilen yönlendirme ve motivasyon yeteneğidir." şeklinde tanımlamıştır. Yine aynı doğrultuda bir diğer tanımda Temgillioğlu (2005)'ndan gelmiştir. Ona göre ise liderlik hedeflenen kitleyi belirlenen amaç doğrultusunda yönlendirme yeteneğidir. Liderliği tanımlayan bir diğer yazarımız Koçel (2005) de "belli koşullarda, belli bir grubun kişisel veya genel amaçlar doğrultusunda diğerlerinin faaliyetleri üzerine etki etmesi" olarak yorumlamıştır. Anlaşıldığı üzere liderlik, liderin üzerinde çaba gösterip elde ettiği sürecin bir sonucudur. Gerçekleşen bu sürece daima lideri takip etme algısı hakimdir ve lider kendisini takip eden

bireylere yol gösteren kişidir. Diğer bir ifade ile takipçilerine kişisel veya grup içi amaçlar doğrultusunda talimatlar veren kişidir (Koçel, 2003).

Aslına bakacak olursak belli bir kitleye hitap eden ve onları arkasına alan herkese lider denebilir. Bu kitlenin istatistiksel durumuna göre liderin etkilediği kitle, verdiği kararlar, bu kitlenin gelecekteki durumu gibi kıstaslar farklılık gösterecektir. Örnek verecek olursak siyaset içerisinde bir lider baz alındığında bu liderin aldığı kararlar, gösterdiği davranışlar ve şahsi özellikleri tüm takipçilerini ve seçmen kitlesini etkileyecektir. Sonuç olarak liderler arkasına aldığı kitleye olumlu veya olumsuz yönde etki eder (Koçel, 2003).

Vizyon Yönetimi adlı kitabında yaptığı kronolojik sınıflandırmaya göre Akdemir'in tanımları şu şekildedir; (Akdemir, 2008).

Tablo 2.1: Kronolojik Olarak Liderlik Tanımları

1902	Liderlik, ekip faaliyetlerinin odak noktasıdır.
1906	Liderlik, ekip içindeki yönetimi sağlayan bir kişinin olmasıdır.
1911	Liderlik, bütün ekibin yeteneğini kendi başarısı ile ortaya koymak.
1921	Liderlik, ters düşünceleri en aza indirip ortak çalışma gücünü kuvvetlendirerek başarıyı sağlama yetisidir.
1924	Liderlik, ekibin ortak faaliyetleri üzerine ekstra çaba göstermektir.
1927	Liderlik, ekip içindekilerin arzu ve isteklerine hâkim olup gerekenleri yerine getirebilmektir.
1930	Liderlik, çalışanlara iş motivasyonu sağlamak, ona göre yönlendirebilmektir.
1935	Liderlik, ideal olanın özelliklerini barındırmaktır.
1939	Liderlik, amaçlar doğrultusunda tam motivasyon sağlamaktır.
1942	Liderlik, çalışanları hem görsel hem de duyuşsal olarak etkileyebilmektir.
1948	Liderlik, ekibin ilgi alanlarına hakim olmaktır.
1950	Liderlik, amaçların belirlenmesi ve sonuca ulaşması arasındaki bağıntıyı sağlayabilmektir.
1955	Liderlik, amaçlar doğrultusunda ekibin motivasyon ve hevesini belli bir düzeyde tutabilmektir.

1960	Liderlik, ekibin hedeflerine heyecan katabilmek konusunda isteğe bağlı çalışma eğilimi gösteren bir harekettir.
1964	Liderlik, hedefler doğrultusunda kurumun amaçlarına uygun bir oluşum sağlayabilmektir.
1968	Liderlik, yetkinliğini kullanacak yaptığı işi daimi hale getirmektir.
1978	Liderlik, ekibe çalışmaları doğrultusunda gerekli motivasyonu sağlamaktır.
1986	Liderlik, diğer kişilerin çalışmalarını pozitif yönde etkileyebilme yeteneğidir.
1990	Liderlik, duygusal ve mantıksal düşüncüyü bir araya getirerek ortaya bir ürün çıkarmaktır.
1991	Liderlik, grubu aynı amaçlar etrafında toplayabilmektir.
1992	Liderlik, anlayış ve yetkinliği bir araya getirip buna yönelim tutumlar sergilemektir.
1993	Liderlik, zorluklar karşısında çekimser kalmamaktır.
1994	Liderlik, ani gelişen olaylar karşısında herkesten değişik düşünebilmektir.
1995	Liderlik, ekip içi iletişimi her yönden değerlendirebilmektir.
1997	Liderlik, aynı amaçlar doğrultusunda bütün ekibi harekete geçirebilmektir.
2007	Liderlik, beklenmeyen durumların geliştiği zamanlarda uygun kararları verip ekibi profesyonelliği ile örgütleyebilme yeteneğidir.

(Akdemir, 2008).

2.2.2. Liderliğin Önemi

Liderlik ve liderin işletmedeki yeri, kurumun en önemli konularından biridir. İşletme yöneticilerinin aldıkları yükümlülükleri ve görevlerini en iyi şekilde yerine getirip bu durumu liderlikleri ile özdeşleştirmeleri beklenir (Kotter, 1990). İşletmelerin ihtiyaçları değiştikçe liderlik tanımı da değişim göstermekte ve önemi artmaktadır. 1999 Atlanta ve 2000 Dallas olmak üzere Dünya'nın birçok ülkesinden eğitmenin katıldığı toplantılarda, yaşadığımız yüzyılın son yıllarına damga vuran konulardan birisi "her alanda daha fazla liderlik davranışına olan ihtiyaç" olarak belirtilmiştir (Acar, 2001).

Son yıllarda modernleşen yönetim anlayışlarıyla giderek önem kazanan liderlik kavramı; kurumların yapılarının zayıflaması, bilgi yoğunluklu işlerin artması, proje ve ekip çalışmalarına olan önemin artması, rekabet, beklentiler ve sıkça görülen krizler gibi

sebeplerle değişime uğramış ve üzerine birçok çalışma yapılmaya başlanmıştır (Russ, 1999).

2.2.3. Liderliğin Tarihi Gelişimi

Geçmişe dönük evrimsel süreci incelendiğinde liderliğin 3 farklı aşamadan geçerek günümüze geldiği gözlemlenmiştir. Bu aşamaları özellikler, davranışçılık ve durumsallık olarak değerlendirebiliriz. Özellikler aşaması incelendiğinde 20. yy başlarında hakim olduğu ve kişisel özelliklerin liderlik tanımı üzerinde ne gibi etkileri olduğunu görmekteyiz (Keçecioğlu, 1998). Yani bu tanıma göre liderlik özellikleri sonradan kazanılmayıp doğuştan gelmektedir.

Diğer bir aşama olan davranışçılık süreci 1940'lerden sonra görülmeye başlamıştır. Bu süreçte lider konumundaki insanların kişisel özelliklerinden ziyade takipçilerine ne gibi davranışlar sergilediğine bakılmıştır. Burada önemli olan liderlik sürecinde etrafta davranışların bıraktığı izlerdir. Bu durumdan yola çıkarak liderin başarısında etkili olan davranışları tespit etme çalışmaları yapılmıştır (Sağır & Memişoğlu, 2012).

Son süreç olan durumsallık aşamasında liderin davranış biçimlerinin tespit edilmesinin de yetersiz olduğu ve liderin girdiği ortama göre davranış biçiminin değişiklik gösterdiği belirlenmiştir. İçinde bulunulan şartlara ve örgütsel yapının biçimine göre değişiklik gösteren liderlik davranışları ekibin niteliklerine, kurum içi iletişim biçimine ve kuruma hakim olan kültürel yapıya göre de değişiklikler göstermektedir. Bu yüzden liderin davranış şekillerinin daha önceden belirlenen tanımlar ile sınırlanamayacağı fikri ileri sürülmüştür (Arun, 2008).

Turan (2014)'ın değerlendirdiği tanımlara göre liderlik:

- a) Yapılacak işin ve bu işi yapacak kişinin belirlenmesi,
- b) İş yapacak kişilerin güdülenmesi,
- c) Amaç belirlemek,
- d) Destek sağlamak ve süreci takip etmek (Turan, 2014).

Bu ifade ve tanımların genel kabul görmüş kuramlara uygun görüldüğü söylenebilir. Çünkü takipçiler her zaman arka planda izleyen olarak düşünülür ve en iyi olanı yaptığı

savunulan lider daima ön plandadır. Genel olarak bakıldığında süreç içerisinde takipçilerin hiçbir rolü olmadığı ifadesi anlaşılmaktadır.

Endüstri sonrası yaklaşımlar incelendiğinde liderlik tanımı evrimleşmiş daha çok süreç yönetimini ve bir takım değerleri temel alan hiyerarşik düzeni reddeden daha dönüşümcü ilişkisel biçimleri savunan bir hal almıştır (Russ, 1999). Bu anlayışa göre ekip yaklaşımı önem kazanmıştır. Bu açıdan bakıldığında liderlik bireylerin ortak hedefler doğrultusunda birbirlerini etkilemeleridir. Buradan anlaşıldığı üzere baskın bir otoriteden ziyade lider ve onu takip eden arasındaki ilişkiyi ortak hedeflerin belirlediği söylenebilir. Başka bir deyişle ortak fayda etrafında belirlenen bir lider-takipçi ilişkisi söz konusudur.

Başka bir yazar olan (Burns, 1978)'ün görüşüne göre lider ve takipçileri zaman içerisinde birbirleri ile etkileşim haline geçerek birbirlerini değiştirme eğilimine gitmelidir. Çünkü onun düşüncesine göre amaç doğrultusunda ilerlemekten ziyade birbirlerinin gelişimine katkı sağlayan bir ortamı inşa etmek daha önemlidir. Yapılan tanımlara genel olarak baktığımızda endüstriyel bakış açısından modernizm sonrası bakış açısına doğru bir geçiş olmuştur ve gelinen noktada birden fazla alana hitap eden süreç yönetimli ekip faaliyetlerine öncelik veren bir olgu meydana çıkmaktadır. Ortaya çıkan yeni bakış açısında ekip içi faaliyetler oldukça önemli bir noktaya taşınmış ve tek bir bireyin göstereceği performans yerine ekip içi faaliyetlerin önemi gün yüzüne çıkmıştır. Ekip içi faaliyetler önem kazandıkça da liderlik olgusu bir kişiye yüklenen bir anlayış olmaktan ziyade grup içi çabayla elde edilen bir anlayış olma noktasına gelmiştir. (Burns, 1978)

2.2.4. Liderlik İçin Gereken Özellikler

Dönüşümcü liderlik tanımının (Warrilow, 2009)'a göre dört önemli maddesi vardır. Bu maddeler:

1. Liderliğin karizmatik etkisi veya ideal liderlik: Burada liderin örnek davranışları ile net bir tutum sergilemesi ve çalışanlara ideal lider tutumlarını benimsetmesi söz konusudur.
2. İlham kaynağı olma etkisi: Liderin iş görenler üzerinde bir hedef ve motivasyon oluşturması gerekmektedir. Bunun için de ilham kaynağı olabilme özelliği taşınmalıdır.

3. İleri görüşlülük ile güdüleme: Bir lider iş görenleri heveslendirebilmeli, çalışanların özgüvenlerini arttırıcı davranışlarda bulunmalıdır. Tabi bütün bunları kurumsal yapısına ve ekip ortamına uygun halde gerçekleştirebilmeli ve ona göre bir stratejik yol izlemelidir.

4. Kişiyeye yönelik tutumlar: Lider sorumlu olduğu her bir çalışanına aynı zamanda danışmanlık yapabilmeli her türlü ihtiyacını gözetmelidir. Bu tutum grup için değer algısını ve başarıyı etkilemede oldukça büyük rol oynamaktadır (Warrilow, 2009).

2.2.5. Liderliği Oluşturan Ana Güç Kaynakları

A)Yasal Güç

Burada kurum içerisindeki çalışanları ve durumları yönetme yetkisinin şeklen verildiğini görmekteyiz. Bundan dolayı genel olarak baktığımızda biçimsel bir güç algısının söz konusu olduğunu söyleyebiliriz. Hukuksal kurallar çerçevesinde ve demokrasiye uygun hareket edilmektedir (Budak, Budak, & Akat, 2002). O nedenle hiyerarşik olarak bakıldığında liderin kurum içindeki konumundan kaynaklan ve de içinde bulunduğu tanımı arkasına aldığı bir güç söz konusudur. Burada çalışanların liderden ne derece etkilendiği önem taşımaktadır. Bundan dolayı burada lider önemli yetkiler verilerek ve statüsünün önemine vurgu yapılarak desteklenmelidir (Uğur, 2005).

B)Ödüllendirme Gücü

Lider, ekibindeki çalışanlara başarıları karşılığında bir takım fırsatlar sunabilir (iş çıkış saatlerinde esneklik sağlama gibi) bu durum kurum içi olumsuzlukların giderilmesine yarıyorsa ödüllendirme gücü söz konusudur. Burada lider çalışanlarına bir takım ekstra prim, tebrik, terfi gibi kazançlar sunarak kendisine hizmet etmeye yönlendirir. Tabi liderin başarılı olabilmesi için bu ödüllendirme sisteminin çalışanlar gözündeki değeri ve iş görürlüğü önemlidir (Uğur, 2005).

Ödüllendirmeden sonra yapılan değerlendirmede çalışanlar arasındaki motivasyon artışı olumlu yada olumsuz şekilde gözlemlenmektedir (Özcan, Çağlar, Karataş, & Polat, 2014). Fakat bu durumun olumsuz yönleri de söz konusudur çalışanlar birbirlerine karşı bir takım olumsuz tutumlar içine girebilir doyumsuzluk algısı oluşabilir (Bakan & Büyükmeşe, 2010).

C)Zorlayıcı Güç

Burada güç kaynağı korkudan gelmektedir. Ekibe korku ve tedirginliğin hakim olduğu her durum bu gücün kaynağını oluşturmaktadır. Korkulan şeyler arasında fiziki bir güç olabileceği gibi liderin yetkisi dâhilinde olan işten atma, görev ve yer değişimi gibi psikolojik baskılar ile de korku salmak mümkündür. Fakat burada önemli olan lidere bu yetkinin resmen verilmiş olması ve iş görenlerin de bu duruma bütünüyle inandırılmış olmasıdır (Koçel, 2003). Yaptırımların uygulanış şeklini çalışanlara yapılan sözlü ikazlar, yazılı belge ile çekilen ihtarlar, adil olmayan sıkı denetimlere tabi tutulma gibi durumlar oluşturabilir.

D)Karizmatik Güç

Liderlikte elinde olan imkânlar ve kişisel özellikler ile takipçilerini etkileme gücü söz konusudur. Lidere karşı gösterilen hayranlığın derecesi veya çalışanların lider ile kendilerini bağdaştırma seviyeleri yükseldikçe liderin karizmatik gücü artar. Bu gibi durumlarda karizmatik güç kullanılmaktadır (Bakan & Büyükmeşe, 2010).

E)Uzmanlık Gücü

Liderin ortaya koyduğu iş ile ilgili gösterdiği üstün başarıdan kaynaklanan ve bundan dolayı kendine uzmanlık unvanının verildiği güç kaynağıdır. Fakat uzmanlaşma söz konusu olduğunda liderin liderlik alanı da uzmanlaştığı alan ile doğru orantılı olmalıdır (Thompson, 2002). Uzmanlık gücü çift yönlü düşünülecek bir liderlik gücüdür. Çünkü liderin tecrübesi ya da başarılı olması durumu, altında çalışanlar tarafından pozitif yönde algılanmaktadır. Bu da beraberinde liderin uzmanlaştığı konuda gerçekten bilgili ve tecrübeli olması gerekliliğini getirir (Meydan & Polat, 2010).

2.2.6. Liderlik Türleri

Liderlikle ilgili özellikler; kişisel özellikler ve süreç kuramları olarak iki başlıkta incelenmektedir. Bu alanda ilk olarak gündeme gelen yaklaşım kişilik özelliklerini konu edinen kişilik kuramları yaklaşımıdır. “Muhteşem adam” teorileri adıyla çıkan, kişisel özellikleri konu alan kişilik kuramları zamanla değişim göstermiş ama günümüz liderlik tanımlarının da temeli olmaya devam etmektedir. Birçok araştırmacı aynı zamanlarda

farklı liderlik türleri üzerine çalışmışlardır. Daha önceki dönemlerde, liderlik şekillerinin görev merkezli ve çalışan merkezli; otokratik ve demokratik; yönlendiren ve katılan diye ikili önermeler halinde incelendiği görülmüştür. Diğer taraftan durumsal ve uyumcu yaklaşımlar tarafından baktığımızda liderlerin örgüt karşısında nasıl davranışlar sergilediği ne kadar uyum sağladığı incelenmiştir. . Bugün baktığımızda liderlik tanımını içerisinde barındıran 66 tane kuram bulunduğu iddia edilmektedir (Dinh, ve diğerleri, 2014).

A) Eğitici Liderlik

Önceden kurgulanmış koşullar ile çalışanların tecrübelerini arttıran liderlik türüdür. Eğitici liderlik çalışanların görev tanımlarınca hakim oldukları alan üzerinde yoğunlaştığı iş ortamlarında daha çok görülmektedir. Her işletmede görüldüğü üzere çalışanların işlerini sürekli yüksek performansla yapmalarını sağlamak çok güçtür. Bundan dolayı eğitici liderlik koruyucu bir kalkan görevi görmekte olup ciddi önem taşımaktadır. Eğitici liderlik türünde sürekli ileriye dönük çalışmalar görülmektedir. Çalışanlar sürekli olarak yönetime dair yeteneklerini geliştirir (Kaşıkçı, 1999). Burada liderlerin her şeyden önce daima iyi bir eğitimci olmaları gerektiği konusuna vurgu yapılmaktadır. Fakat bütün bunlara rağmen de çok yaygın olan bir liderlik türü değildir. Çünkü günümüz liderleri yoğunlukları arasında eğitim açığını kapatamamaktadırlar. Aslında eğitimci liderlik türü şahıslar tarafından da oldukça dikkat çekmekte ve etkili olmaktadır. Eğitici liderlik türü bazen birebir gözlemlenemese de arka plandan yürütülebilir (Uslu, 1992).

B) Vizyoner Liderlik

Bu liderlik türünü benimseyen liderler bugünden çok ileriye düşünmektedirler. Çalıştığı kurumu, içinde bulunduğu toplumu duygularını ve becerilerini kullanarak ileriye taşımayı amaçlarlar (Erçetin, 2000). Burada önemli olan gelecek ile ilgili varsayımlarda bulunabilmektir. Bu varsayımlar altında planlar yaparak daha verimli sonuçlar almayı hedeflemektedirler. Bu liderlik türü benimsediği tarz itibarıyla diğerlerinden ayrılmaktadır. Vizyoner lider daima yeni olanı farklı olanı deneyerek bu deneyimlerden verimli sonuçlar çıkarmaya bakmaktadır. Vizyoner liderler, ikna kabiliyeti yüksek kişilerdir. Karşısındaki insanları yetiştirmeyi hedefleyerek iletişim becerilerini aktarmaya

yönelik çalışmalarla kurumu ve içinde bulunduğu toplumu ileri taşımaya çalışmaktadırlar (Marjosola, 2000). Değişimi sağlama ve harekete geçirme vizyoner liderin baş prensiplerindedir. Benimsediği teknikler ile toplum bütününde hareket yaratma ve değişim sağlama yeteneği ile anılan lider bu özelliği ile toplumsal bir vizyon oluşturmayı amaçlamaktadır. İşin gelişim sürecinde her aşamayı yakından takip eder ve en ideal yolu tespit etmeye çalışarak astlarını bu konuda gerekli şekilde yönlendirmektedir (Erçetin, 2000). Kuruma kimlik kazandırma konusunda belirleyici rol oynaması da onun vizyoner liderliğini ortaya çıkartan özelliklerdendir. Örgütün var olan sorunlarını çözmeye yönelik daima arayış içindedir. Ekip çalışmasını benimseyen bu liderlik türünde geçmişten gelen deneyimler ile geleceğe dair varsayımlar birleştirilerek bir bütün oluşturmaya çalışılmaktadır. Burada amaçlanan en iyi sonucu elde ederek ideali yakalamaktır (Erçetin, 2000). Vizyoner lider sadece bu bağı oluşturmakla kalmayıp bunu diğerlerine de en doğru şekilde geçirebilmelidir. Gerek davranışları gerek uyguladığı yöntemler ile çalışanlara oluşturduğu vizyonu en doğru şekilde aktarmalıdır. Ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmesi ve ekip çalışması içinde yol alma özelliği ile daima her türlü riske karşı çözüm odaklıdır. Vizyoner liderler davranışları ile daima tutarlı ve güvenilir kişiler olmalıdır (Zaccaro, 2001).

C) Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik türü daha çok bürokrasinin baskın olduğu ve bu şartlar altında yetişmiş bireylerin bulunduğu kurumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu liderlik türünde bireylerin duygu ve düşüncelerine çok fazla önem verilmemektedir. Bundan dolayı bu liderlik türünün çalışanlarda bir takım olumsuz durumlara yol açtığı görülmektedir. Bu olumsuz durumların en başında örgüte karşı bağlılığın düşmesi gelmektedir. Fakat olumsuz yönlerinin yanında yetkinin merkezde toplanması özelliği ile hızlı karar alınmasının avantajları da açıkça görülmektedir. Otokratik liderler otoriteyi kendinde toplamakta ve astlarının karar süresine etki etmesine fırsat vermemektedirler. Otokratik liderliğin gelişimi çok eski zamanlara ve yüklü bir bilgi birikimine dayanmaktadır. Uygulama alanlarında ve tanımında görüldüğü üzere gelişime ve yeniliğe de açık bir liderlik türü değildir. Astlarını harekete geçirmek konusunda çok başarılı olduğu

söylenemeyen bu liderlik türü bunu daha çok bürokratik baskı ile sağlamaktadır ve bu konuda sıkça eleştiri almaktadır (Serinkan, 2008).

D) İlişki Odaklı Liderlik

İlişki odaklı liderlik, görev ve hedeflerden ziyade bireylere ve duygulara değer vermektedir. Bu tarzı benimseyerek kullanan liderlerde insanlarla yakın ilişkiler kurmaya yönelik bir eğilim vardır. İlişki odaklı liderin çalışanlarını mutlu etmeye ve aralarında uyum oluşturmaya çalışmaktadır. İlişki odaklı lider, sadakate dayalı olarak insanları yönetmekte bunu işgörenlerle yakın ve güçlü duygusal bağ kurarak gerçekleştirmektedir (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

İş odaklı lider iş amaçlarına ulaşmak adına işgörenlerin duygusal ihtiyaçlarına odaklanmaktadır. İşgörene karşı yüksek hassasiyet göstererek kişisel ihtiyaçlarına ilgili davranarak kaliteli ilişkiler geliştirir ve güven duygusu ile inisiyatif kullanma özgürlüğü sağlamaktadır (Arun, 2008).

İlişki odaklı liderlikte takım çalışması oluşturulması adına insanlar mutlu tutulmakta ve uyum yaratılmaktadır. (goleman boyatsız mekee). İlişki odaklı lider örgüt içi ve örgüt dışında iletişimini maksimum düzeyde tutmaktadır. ilişki odaklı lider yapılan iyi işlerin takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi yönünden geniş ölçüde geri iletim sağlamaktadır. Genellikle olumlu etkisi sayesinde iyi bir liderlik türü olduğu her şart altında ifade edilmektedir. (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002)

E) Katılımcı Liderlik

Katılımcı liderlik türünde elinde olan yetkiyi yayma söz konusudur. Demokratik davranmaya özen gösterirken bir taraftan ast-üst arasındaki ilişkiyi de koruyan bir tutum sergilemektedirler. Bundan dolayı çalışanlarından aldığı öneriler doğrultusunda şirket amaç ve stratejilerinin belirlenmesinde rol oynayan liderlik türü olarak betimlenir (Özkaya, 2000).

2.3.İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Bireyin tedbirini alarak kendi isteği ile çalıştığı kurumdan ayrılması veya böyle bir karara varması yorumunu getiren işten ayrılma niyetine sahip bir iş görenin bu niyeti çoğunlukla işten ayrılma ile sonuçlanmaktadır (Jewell, 1998). Diğer bir kaynak işten ayrılma kavramını çalışanın resmi protokoller ile bağlantısı olan kurum ile ilişkisini kesmesi olarak yorumlamıştır. Bir müddettir bağlı bulunduğu kurumda çalışan bireyin kendi arzusu ile buradan ayrılması olarak belirtilmiştir (Lee, R. Mitchell, & Sablynski, 2004). Başka bir ifade ile de Gaertner bu konuyu çevresel içerikli bulmuş ve çalışanın kendi isteği ile belli bir sosyal ortamdan ayrılması olarak yorumlamıştır (Gaertner, 1999).

2.3.1. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

İşletme deyince öncelikle düşündüğümüz, o işletmenin ne kadar verimli ve istikrarlı bir işletme olduğu noktasıdır. Verimlilik ve istikrar konusunda başarı sağlayabilmek içinse o işletme çalışanlarının gerekli yetkinliğe sahip olması ve aktif bir şekilde çalışması gerekmektedir. Bir kurumun veya başka bir deyişle örgütün en mühim kaynağı insandır. İnsan kaynağı bir araya gelmez ise örgüt oluşamaz bu nedenle işletme de kurulamaz. Yaptığı işte profesyonelleşmiş kişileri bir arada tutmak kadar bu kişilerin o kurum içinde kalıcılığını sağlayabilmek de mühimdir. Bazı çalışma alanlarında rekabet ortamı daha fazla görülür, rekabetin sıkça görüldüğü bu piyasalarda kurumlar arasındaki farkı ortaya çıkaran insan kaynağının nasıl kullanıldığı ne şekilde elde tutulduğudur (Özer & Günlük, 2010). Bazı durumlarda işten ayrılmalar olumlu etki gösterse de genel olarak örgüt için maliyetli sonuçlar doğuran, olumsuz bir durumdur (Jackofsky, 1984).

2.3.2. İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri

Bireylerin işten ayrılma süreçleri incelendiğinde kurum içi kültürün, iş yaşamındaki sosyal iletişim ağının, kariyer olanaklarının, ücret ile ilgili beklentilerin ilk sıralarda gelen konular olduğu gözlemlenmektedir. İşten ayrılma niyeti içine giren birey aslında kurum için ciddi kayıplar oluşturabilecek istifa sürecini beraberinde getirmektedir (Çarıkcı & Çelikkol, 2009).

A) Çevresel Nedenler

İşten ayrılma süreçlerinde kurum içi problemlerin yanı sıra kurum dışı çevresel faktörlerin de önemli etkileri olduğu görülmektedir. Çevresel faktörlerin etkili olduğu durumlarda işverenlerin işten ayrılmayı engelleyemediği görülmektedir. Bu çevresel faktörler aşağıdaki şekilde sayılabilmektedir (Ökten, 2008).

- Piyasa içi ekonomik sıkıntıların iş gücüne yansımaları,
- Ekonomiye pozitif yönde etki etmesi,
- Teknolojik gelişmeler nedeni ile farklı iş alanları ile uyumlaşma ve değişik alanlarda çalışmayı tercih etme,
- Tarımsal iş alanlarında dönemlik çalışma fırsatları bulabilme,
- Çıkış ücretlerinin maddi sonuçları,
- Piyasalar arası farklılaşmaya neden olan sebepler,
- Gelişmekte olan ülkelerde çalışan kavramının tam anlamı ile yerleşmemesi ve tarımsal alanlar ile bağı tam anlamı ile koparamama
- Ekonomide dalgalanmaların yaşanması, dönemsel çalkantılar, diğer sektörlerin cezbedici olması gibi çevresel etkenlerden kaynaklanan faktörlere örgüt tarafından pek müdahale edilemediği de ortada bir gerçektir.

B) Bireysel Etkenler

İşten ayrılma üzerinde etkisi olan bir takım bireysel faktörler şöyledir; (Eren, 2015).

Yaş: Yapılan araştırma sonuçlarına göre 25-30 yaş aralığındaki çalışanlarda işten ayrılma eğilimi daha genç veya daha yaşlı kitleye göre daha az görülmektedir. Bunun nedeni kişinin yaptığı mesleği benimsemiş olduğu dönemde olmasıdır.

Cinsiyet: Kadın çalışanların erkeklere oranla işten ayrılma eğiliminin daha fazla olduğu gözlemlenmiştir.

Aile durumu: Ailesinin sorumluluğu üzerinde olan bekâr bireylerin evli kadınlara göre işten ayrılma niyetinin daha az olduğu, çekirdek aile yapısına sahip olan bireylerin de işten ayrılma eğilimlerinin daha fazla olduğu görülmektedir.

Kıdem: Uzun süreler boyunca aynı iş yerinde çalışan kıdemli iş görenlerin, kısa süreli çalışanlara göre yıpranma, stres gibi mesleki deformasyonlar nedeni ile çalıştıkları işlerden ayrılma eğilimini daha fazla gösterdikleri ortaya çıkmıştır.

Çalışanlarda işten ayrılma niyetinin azalması hem kendilerinin hem de çalıştıkları kurumun ileride başarılı yerlerde olacağına inanması ile gerçekleşebilir. Başarısızlık algısı çalışanların aynı zamanda verimlerine de olumsuz etki eder aynı zamanda örgütsel bağlılık algısını da zedeler. Böylece çalışanlar farklı işlere yönelme eğilimi göstermektedirler. (Polat & Meydan, 2010).

Etraftaki farklı işletmeler sundukları fırsatlar ile çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyebilir (Daha genel olarak bakıldığında çalışan, işi ile ilgili her konuyu ayrı ayrı değerlendirmektedir ve mevcut yaptığı iş ile alternatif seçenekleri arasında bir seçim yaparak buna göre işten ayrılma veya devam etme kararına varmaktadır (Örücü & Kışlalıoğlu, 2014).

C) Örgütsel Faktörler

İşten ayrılma niyetine etki eden örgüt içi faktörlerin oluşmasında var olan yönetimin de etkisi çok fazladır. O yüzden bu etkilerin ortadan kaldırılmasında yöneticilere büyük görevler düşmektedir. İşten ayrılma niyetine etki eden örgütsel faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz (Şimşek, Akgemci, & Çelik, 2008).

- Ücret ile ilgili memnuniyetsizlik,
- Çalışma koşulları ve kurumun mevcut konumu,
- İletişimsel problemler,
- Sosyal hizmetlerin yetersiz kalması,
- Çalışanların sağlık durumunu sıkıntıya sokacak iş koşullarının olması,
- Yönetimde yaşanan aksaklıklar.

İşten ayrılmaya etki eden kurum içi etmenlerde sıkça karşılaşılan durumlar şunlardır; Psikolojik baskı ile iş ortamında oluşan stres, kişiye hem psikolojik hem de bedensel zararlar verdiği için işten ayrılma niyetine en fazla etki eden faktördür (Can, 2005).

Stres sadece çalışanlara bireysel olarak zarar vermekle kalmamakta aynı zamanda işe olan verimi de düşürmektedir. İletişimi azaltan yanı ile de kurum içi sorunlara neden

olmaktadır. Stresin oluşumunda kişisel etkenler rol oynadığı gibi çevresel etkiler de stresi ortaya çıkartabilir. Örneğin çalışma şartlarının zorluğu bu çevresel etkilerin başında yer almaktadır (Eren, 2015).

2.3.3. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi

İşten ayrılma niyeti sürekli üzerinde durulduğu gibi ayrılma davranışının gerçekleşmesinin ana sebebi olarak düşünülür. Bundan dolayı işten ayrılma niyetine sebebiyet veren sorunların incelenerek çözüme kavuşturulması gerekir. Aksi takdirde bu durumun kuruma ciddi sonuçları olacaktır. İşten ayrılmanın gerçekleşmesi sonucunda kurumların katlanacağı maliyetleri minimuma indirmek amacıyla uygulayacağı birtakım stratejiler vardır bunları şu şekilde açıklayabiliriz (Sarp, 2018);

- Çalışan tespitinin yerinde ve doğru şekilde yapılarak bilgi ve beceriye yönelik işe alımların gerçekleştirilmesi konusunda çalışmalar yapılmalıdır.
- Kurumsal bağlılığın pekiştirilmesi için çalışanların işe ilk başladıkları süreçlerden yola çıkarak birbirleri ile uyum ve güven içinde çalışacakları ortamın oluşturulması.
- Çalışanların içinde buldukları kurumda gelecek görmeleri çok önemlidir. Bundan dolayı kariyerlerindeki gelişime destek sağlayacak olanakların ve terfi imkânlarının verilmesi motive edici bir çalışma olacaktır.
- Grup çalışmaları çok önemlidir ve bu konuda çalışanlar teşvik edilmelidir. Ücret gibi temel konular net olmalı bu konular hakkındaki memnuniyetlerin anketler ile belli aralıklarda ölçülmesi gerekmektedir.
- Ödüllendirme konusunda bireysel davranılmalı her çalışanın farklı bir motivasyon şekli olduğu unutulmamalıdır. Bireysel olarak düşünülüp hazırlanan bir ödül sistemi kurumsal ödülünden daha motive edici olmaktadır.
- Kurum içindeki sorunların çözüm aşamasına bütün çalışanlar dâhil edilmeli bu şekilde kurumsal aidiyet duygusuna katkı sağlanmalıdır.

2.3.4. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

İş görenler kimi zaman kendi istekleri ile kimi zaman da kurumsal nedenler ile işten ayrılabilirler. Önemli olan kısım gönüllü olarak ayrılmaların neden gerçekleştiğidir. Bireysel sebepler ile gerçekleşen ayrılmaların kuruma maliyetleri oldukça yüksek olmakta

ve bu tür ayrılma sayısı arttıkça işletme içinde ciddi sorunlar olduğu ortaya çıkmaktadır (Bingöl, 2003).

Kurum içinde işten ayrılma oranının istihdam oranından fazla olması durumunda işletme ciddi zararlara uğramaktadır. Bu zararlar önemli bazı alanlarda personelin bulunması bu personelin eğitimi gibi durumları beraberinde getirmektedir. Diğer bir etkisi ise uzun vadede diğer çalışanlara da sirayet eden performans düşüklükleridir (Elçi & Karabay, 2016).

İşten ayrılma davranışının iş gören açısından olumlu, işveren açısından olumsuz sonuçlandığı durumlar da vardır. Şayet iş gören karına olacak bir işte istihdam edilmeye başlanmış ise bu durum onun için pozitif sonuçlanmış demektir. Mesela ülkemiz şartlarına bakıldığında kalifiye eleman sıkıntısı çekildiği görülmektedir. Bundandır ki yetişmiş personele ciddi bir ilgi vardır bunun için kurumlar arasında iş şartları konusunda rekabete yol açan durumlar yaşanmaktadır. İşten ayrılan personelin muhakkak ki daha iyi bir beklentisi vardır bu beklentiler daha iyi bir ücret, hayat şartları ve kişilik özelliklerine daha uygun bir iş, daha iyi bir konum, daha prestijli bir işletmede çalışma imkânı vb. durumlar olabilir (Göler, 2008).

Çalışanın işten ayrılma durumu sonucunda karşılaştığı olumsuz durumlar da söz konusudur. Bu durumlara örnek olarak, iş görenin yeni bir iş başvurusunda bulunduğu sırada, en son işinden neden ayrıldığı hakkında negatif bir algı oluşabilmesidir. Bu durum aynı zamanda kuruma karşı ne kadar bağlı olduğu konusunda da soru işaretlerine yol açmaktadır (Yılmaz & Halıcı, 2010).

2.4.PSİKOLOJİK SERMAYE

Bu kısımda psikolojik sermaye kavramı ve psikolojik sermayenin temel bileşenleri konularından bahsedilecektir.

2.4.1. Psikolojik Sermaye Kavramı

Son zamanlarda sıkça rastlanan çalışmalar arasında olan psikolojik sermaye konusu tarihte ilk defa Fred Luthans ve ekibi tarafından dile getirilmiş ve şahısların olumlu yöndeki enerjileri ile ilişkilendirilmiştir (Zhao & Hou , 2009).

Çağımızdaki hızlı değişimler her alanda olduğu gibi iş yaşamını da yüksek oranda etkilemiştir. Çalışanların işten beklentileri de bununla doğru orantılı olarak farklılık göstermeye başlamıştır. Yapılan işe karşı oluşan doyum noktası ile mutluluk noktası vaktinin çoğunu iş yerinde geçiren insan için aynı doğrultuda artış ya da azalış göstermektedir. Bundan dolayıdır ki mutlu bir hayat sürmek isteyen birey bunu karşılamanın yolunu iş yaşamında aramaktadır. Fakat günümüz şartlarında kurumsal araçlar ya da uygulanan psikolojik yaklaşımlar bunun için yetersiz kalmaktadır (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Akademik çalışmalardan sonra tezlere de konu olan psikolojik sermaye özellikle son yıllarda en çok ilgilenilen araştırmalar arasındadır. Bütün olarak bakıldığında psikolojik sermaye konusunda ulusal veya uluslararası yazında genele hitap eden farklı bulguları içeren kapsayıcı bir çalışma yoktur. Bundan dolayı psikolojik sermayenin işe olan yaklaşıma etkisi üzerine yapılan çalışmalara ayrıca önem verilmiştir. Kurum yönünden bakıldığında etkili olduğu düşünölen parametreler ile ortaya çıkartılan model vasıtası ile psikolojik sermayenin iş görenlerin işe olan bağlılığı üzerine ne gibi etkileri olduğunu anlayabilmek daha mümkün hale gelmiştir (Luthans, 2011).

Böylece ortaya çıkan sonuçlardan hem insan kaynakları departmanları hem de yönetim stratejileri ile ilgilenen birimler faydalanmaktadır. Çalışmanın temel konularından birinde de örgüt içinde çalışana edindirilen psikolojik sermayenin onların duygu dünyasına ne derece etki ettiği ve işlerine karşı olumsuz tutumlarını ne derece düzelttiğine bakılmaktadır. Pozitif yönde kurumsal davranış doğrultusunda şekillenen psikolojik sermaye; zor şartları atlatabilmek için lazım olan emeği ortaya çıkarmak adına gerekli olan kişisel yeterliliğin, an itibari ile ve gelecek dönemlerde gösterilecek başarılarla dair olumlu yönde aldığı şekildir. Kısaca özetlemek gerekirse hedeflenen amaçlara yönelik çaba göstererek içinde bulunulan problemleri aşma ve ileriye yönelik beklentileri karşılama gayretinde bulunulan, kişinin gelişimine olumlu yönde katkı sağlayan ruhsal durumdur. Psikolojik sermayenin her bir aşamasının eğitim ile bir ileri boyuta taşınabileceği de yapılan gözlemler arasındadır (Luthans, 2011).

Zaman içinde Martin Seligman'ın da katkılarıyla geliştirilen pozitif yönde psikoloji algısı ve olumlu örgütsel davranışlara yönelik yaklaşımlar psikolojik sermaye konusunun içinde

incelenen kavramlardır. Çalışanların negatif yönlerini eğiterek onların kendini yetersiz ve güçsüz hissettiği yönleri insani şartlara uygun duyarlılık ile pozitif çeviren ve olumlu yönleriyle öne çıkmalarını sağlayan bir yapıyı hedef almaktadır. Psikolojik sermaye yaklaşımında çalışanların an itibarıyla içinde oldukları konum değil de geleceğe yönelik neyi planlayıp hedefledikleri en iyi olana ulaşma çabaları konu alınır ve ön planda tutulur (Luthans, 2011).

Bu zamanlarda kurum yapısı içerisinde daha çok kullanılan en güncel sermaye türü olup olumlu yönde gösterilen örgütsel davranışlar kapsamında ortaya çıkan kavram net bir şekilde psikolojik sermaye olarak tanımlanmaktadır. İş görenin sergilemiş olduğu psikolojik sermaye türleri dört ana başlıkta incelenmektedir. Bunlar; özyeterlilik, iyimserlik, dayanıklı olma ve umuttur (Luthans, 2011).

Psikolojik sermayeyi meydana getiren ve açıklanmasına katkı sağlayan bu dört başlığın pozitif örgütsel davranış içerisinde önemli bir yeri vardır. Psikolojik sermaye çalışmada oluşan işe karşı soğukluğu, olanın dışında davranışlar sergileme gibi durumları azaltmayı başardığı gibi çalışanın aynı zamanda rahat ve doğal davranışlar sergilemesine de olumlu yönde katkıda bulunmaktadır. Bunun gibi yönlerini ele aldığımızda psikolojik sermayenin elimizde olan maddesel kavramlarla ilgilenen ekonomik sermayeden, bildiğimiz şeylerin bütününe odaklanan beşeri sermayeden ve eş dost gibi yakınlarımızdan oluşan sosyal çevreden farklı olduğunu görmekteyiz (Luthans, 2011).

Çalışanların pozitif yöndeki olumlu davranışları olarak ifade edilen psikolojik sermaye, çalışanları kriz yönetimi anlarını iyi değerlendirebilme, gereken özgüveni sağlama, beklenen başarıya ulaşmada olumlu geri dönüşler alma, karşılaşılan güçlüklerle karşı verimli çözümler üretebilme ve kalıcılığı sağlama gibi konularda desteklemektedir. Pozitif örgütsel davranış yaklaşımlarına bakıldığında psikolojik sermaye bu davranışları bir arada tutma görevini üstlenen üst seviyede bir yapıya sahiptir (Youssef, Luthans, & Avey, 2008).

Psikolojik sermayenin diğer bir tanımla pozitif psikolojik sermaye olarak adlandırılmasının sebebi ise konusu gereği şahsın olumlu pozitif yönlerini ele almasından kaynaklanmaktadır.

2.4.2. Psikolojik Sermayenin Temel Bileşenleri

Psikolojik sermaye üzerine yapılan çalışmalarda ölçülebilirlik açısından ayrıldığı dört temel bileşeni inceleyecek olursak bu kavramlar özyeterlilik, iyimserlik, dayanıklı olma ve umut olarak karşımıza çıkmaktadır (Gooty, Gavin, & Johnson, 2009).

2.4.2.1. Özyeterlilik/Özgüven

Öz etkinlik kavramı; bireyin verilen görevi başarılı bir halde yerine getirebilmesi için gerekli olan faaliyetleri gerçekleştirmek konusunda kendi kabiliyetlerine olan güvenidir (Stajkovic & Luthans, 1998).

Psikolojik sermaye konusunun en çok değerlendirme yapılmış, üzerinde en fazla durulmuş konusu özyeterlilik yani diğer bir ifade ile öz etkinlik boyutudur. Özyeterlilik düzeyinin çalışma potansiyelini etkilediği ve iş hayatında geliştirilebildiği yapılan çalışmalarca tespit edilmiştir. Özyeterlilik iş görenlerin edindikleri görevler konusunda beceri ve yatkınlıklarına olan özgüvenlerini ifade etmektedir. Ancak özyeterlilik konusu içerisinde barındırdığı öz kelimesinin tanımı ile bazı farklılıklar bulundurmaktadır (Luthans, 2011).

Özyeterlilik kavramı iş görenlerin duydukları güveni tanımlar iken öz ifadesi tek başına kendi duygu ve düşüncelerini kapsamaktadır. Çalışanlar yaptıkları işler üzerinde yeteri kadar bilgi ve yeteneğe sahip olmalarına karşın yine de işin niteliği hakkında özyeterlilik derecesinde yeterliliği olmayabilir. Bu durum neticesinde iş görenlerin başarıları yeterli olmayacak veya uygulamaya geçirmekte sıkıntı yaşayacaklardır. Fakat bu durumun aksi de mümkündür. Yani beklenen yeteneklere sahip olmamakla birlikte özyeterliliği yüksek olan bireyler de olabilir. Böyle olduğu zaman da birey başarılı olma fırsatını yakalayabilir ve uygulamaya daha kolay geçebilir. Lakin bu durumda bile başarının garanti olduğu söylenemez. Netice itibariyle beklentiler ile çalışanların bu beklentilere karşın sahip olduğu donanımları önem teşkil eden bir durumdur. Daha farklı bir ifade ile özyeterlilik bir kabiliyetten ziyade bazı koşullarda iş görenlerin elinde olan mevcut becerileri ile ortaya ne çıkarabilirim sorusuna verdikleri yanıt ile alakalı hangi inanca sahip olduğu ile ilgilidir (Luthans, 2011).

Öz etkinlik olgusu bireyin kendi şahsında gerçekleştirmesi umulan durumları kontrol etmesini sağlayacak ve bunun yanı sıra kendi şahsi uygulamaları üzerinde yönetim yetkisini geliştirebilecek inanç ve güveni de ifade etmektedir. Ayrıca iş yükünün planlanması görüş açısına bağlı olarak özyeterlilik, çalışanlara verilen görevler ve bu görevler üzerinde hâkimiyet kurabilme becerilerine duydukları güveni gösterir. Bu yüzden özyeterlilik kavramına göre bireyin edindiği beceri ve yetenek adedinin çok da bir önemi yoktur. Fakat bu yetenek ve becerileri ile neler yapabileceğine olan düşünceleri ve inancı daha fazla önem taşımaktadır (Luthans, 2011).

Öz etkinlik ifadesi çalışanın en önemli olan en baskın özelliklerinden biridir. Günümüzde çalışma performansları ile ilgili şüpheye kapılan bireyler çoğunlukla mücadele etmeyi bırakıp kendilerini pasifleştirecek bir kaygıya kapılmaktadırlar. Ama öz etkinlik derecesi yüksek, şahsına inancı tam olan bireylerin kendilerine daha yüksek azim ve istek gerektiren hedefler belirledikleri ve çözümü karmaşık olan problemlerin dahi üstesinden daha iyi alternatifler üreterek geldikleri gözlemlenmektedir (Tunç & Aliyev, 2014).

Bireyin öz etkinlik duygusu gelişmiş ise, kişisel başarıları ve şahsına yönelik iyi olma durumu olumlu yönde birçok farklılığı da beraberinde getirecektir. Kendi yeteneklerine güvenen çalışanın zorlukla karşılaştığında kaçmak yerine bu görevleri özellikle seçerek çözüm üretmeye çalıştığı gözlemlenmiştir. Başarısızlık yaşadığı takdirde başarısızlığın verdiği duyguya yenilmeyip hemen toparlanan birey özyeterlilik ile ilgili duygularını geri kazanıp iş ile ilgili çalışmalarına geri kalmadan devam eder. Başarısız olan çalışanlar bunun sebebini yeteri kadar çaba vermemekle ve eksik donanıma sahip olmak ile açıklamaktadırlar. Herhangi bir karmaşık durumla karşılaştıklarında soğukkanlılık ile yaklaşım kontrol edebileceklerine inanmaktadırlar. Öz etkinlik bu olgular ile gerçekleştiğinde bireysel başarının da beraberinde geldiği görülmektedir. Bireyin belli bir görev için özyeterlilik göstermesi; aldığı görevi başarıyla gerçekleştirme, etrafındaki insanların deneyimlerinden yararlanma, teşvik edici fikirleri benimseme ve olumlu anlamda geri dönüşümlerde bulunmasıyla gerçekleşmektedir. Bütün bunların yanı sıra oldukça karışık ve zorlayıcı görünen bir iş daha da kolaylaştırılarak biraz daha basit olan alt konulara bölünebilir ve bu da çalışanların yapacakları işin bölümlerini daha basit ve

kısa halde deneyimlemesini sağlar. Bu küçük deneyimler başarılı sonuçlandığı takdirde özyeterlilik kazanımına katkıda bulunmaktadır (Luthans, 2011).

2.4.2.2. Umut

Umut kavramı; hedef odaklı olmayı bu hedefe ulaşmak için de stratejik ve planlı davranmayı belirten pozitif motivasyon kaynaklarından biridir (Peterson, Luthans, & Avolio, 2011).

Umut kavramı çerçevesince biraz daha güçlü ve baskın olan bireyler hedeflerine ulaşmak amacıyla bir takım kısa yöntemler oluşturma gayreti içine girmektedirler. Umut kavramı, daha çok hümanist psikoloji alanında kullanılan bir kavram olmasına rağmen çalışmalar neticesinde son dönemlerde pozitif psikoloji alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Umut aynı zamanda psikolojik sermayenin pozitif bir motivasyon aracı olan özelliklerinden biridir. Bireyin başarı yolunda ilerleyişini tetikleyen bir itici güç olarak da tanımlanabilir. Bu tanıma göre kişinin belirlediği hedefler doğrultusunda çizdiği yol haritasına ulaşabileceği en uygun şartları belirlemede faydalanacağı motivasyon ve güveni sağlayan unsurdur aynı zamanda. Umut kavramı iki alt boyutta incelenebilir; ilk olarak amaç belirleyip o amaca ulaşmada gerekli olan motivasyonu edinebilme iken diğeri de amaca ulaşmak doğrultusunda değişik alternatifler üretebilme yeteneğidir. Psikolojik sermayenin ne derece umut kapasitesine sahip olduğu bu boyutlar ile ölçülmektedir. Umut boyutu da diğer tüm psikolojik sermaye boyutları gibi güncellenebilir geliştirilebilir olmasının yanında kendine has birtakım özellikler de barındırmaktadır (Luthans, 2011).

Aynı zamanda umut kavramı, hedefe yönelik bir kavram olup hedefleri yerine getirmek için yapılan planlar ile ilgili pozitif ve motivasyon sağlayıcı durumların bütünüdür. Umut düzeyi fazla olan bireyler hedef doğrultusunda çeşitli yollar bulurlar ve her zaman olumsuz yönlerine karşı olumlu yönleri baskın gelir. Bundan dolayıdır ki hem çalışma memnuniyetleri hem de verimleri artar. Yoğun çalışma saatleri altında bile motivasyonları kolay kolay düşmez. Yüksek seviyede umut çalışanlarda kendini güçsüz hissetme, güvensizlik, önünü görememe gibi durumlara karşı savunma sağlar. Umudu yüksek olan çalışanların aynı zamanda taşıdıkları özgüven ile birlikte daha planlayıcı ve kararlı olmaları dolayısıyla daha fazla başarı gösterdikleri de tespit edilmiştir. Yüksek umuda sahip çalışanların uygulamada olan planlarının yarıda kalması durumunda alternatif

planları daha pratik bir şekilde uygulamaya koyup durumu kurtardıkları da gözlemlenmiştir (Peterson, Luthans, & Avolio, 2011).

2.4.2.3. İyimserlik

İyimserlik kavramı; iyimserlik kavramı çalışanın güzel şeyler olacağına dair öngörülerini belirten bireysel bir kavramdır (Erkmen & Esen, 2012).

Psikolojik sermayenin temeli diye söylenen iyimserlik kavramı yıllardır hem hayatın içinde hem de pozitif psikoloji de oldukça sık kullanılan bir kavram olmuştur. Pozitif düşüncenin ağırlığı ifadesi iyimserliğin basit tanımlarındandır. İyimser bireyler yaşadıkları olumsuzlukların tek sefere mahsus olduğunu ve çevresel faktörlerden kaynaklandığını düşünürler. Bu yüzden bu şekilde düşünen bireyler, olumsuzlukların genelde kendi şahsından kaynaklanmadığını düşünerek tek seferlik bir durumla karşı karşıya olduğuna inanmaktadırlar (Luthans, 2011).

Lakin iyimserlik kavramının da bazı negatif yönleri, maliyetli sonuçları bulunmaktadır. Örneğin dışarıdan bakıldığında görünürde hiçbir sorunu olmayan bir şahsın geleceği düşündüğünde sağlığı ile ilgili iyimser düşüncelere kapılıp gereken tedbirleri almamasından ötürü kendi sağlığı ile ilgili kötü bir durum ortaya çıkarabilir. Bu yüzden pozitif psikolojide iyimserlik kavramı daha realist bir bakış açısına sahiptir. Ortaya çıkan bu reel ve duruma göre değişkenlik gösterebilen durum psikolojik sermayede iyimserliğin tam karşılığıdır. Karar alınmadan önce daima iyimserliğin, olumlu ya da olumsuz meydana getireceği sonuçlar, nedenleri ile birlikte kapsamlı bir şekilde değerlendirilmelidir (Luthans, 2011).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MODELLEME ÇALIŞMALARI

Bu araştırmanın amacı, Yöneticilerin liderlik becerilerinin, örgütlerin sürekliliği, verimliliği ve işle alakalı davranışlarının şekillenmesi konusunda belirleyici bir etkiye sahip ve son derece öneme haiz olan örgütsel bağlılık algısı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde psikolojik sermaye düzeylerinin aracılık rolünün incelenmesidir. Araştırma 312 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır.

Ölçeklerin ölçüm modeli için ilk olarak Harman tek faktör testi (Harman's single test) yapılmış ve yaygın metot yanlılığın olup olmadığı test edilmiştir. Harman tek faktör testinden sonra ölçeğin içsel tutarlılık güvenilirliği için değişkenlerin Cronbach's Alpha değerine bakılmıştır. Yapılan analizlerden sonra ölçüm modeli Amos programı ile test edilmiştir. Baron ve Kenny'in önerdiği aracılık testi modeli 4 aşamadan oluşmaktadır. Analizin ilk aşamasında pozitif psikolojik sermayenin liderlik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki aracılık rolü analiz edilmiştir.

Literatür araştırmalarından yararlanılarak elde edilen tüm ilişkiler modelleme çalışmaları kapsamında değerlendirilmiştir. İlk olarak liderlik ve pozitif psikolojik sermaye ilişkisi temel alınarak söz konusu olan ilişkiler incelenmiştir. Model; liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisinde pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin aracılık rolünü ifade etmektedir. Modelin bir tarafını liderlik oluştururken diğer tarafını pozitif psikolojik sermaye, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti oluşturmaktadır.

Önceki bölümlerde bu kavramların tanımları açıklamaları ve literatürdeki yeri belirtildikten sonra bu kavramların birbirleri ile olan ikili ilişkileri de araştırılmıştır. Model kurulması ve hipotez oluşturulması aşamasına temel oluşturacak bu ikili ilişkiler derinlemesine bir literatür incelemesi sonucu ortaya çıkarılmıştır. Sırasıyla bu ilişkilerden bahsedilecektir. Son kısımda ise ilişkileri temel alan ve kavramların tanımlamalarından elde edilen hipotezler yazılacaktır.

3.1.Liderlik ve Psikolojik Sermaye Etkileşimi

Gözlemlediğimiz çalışmalarda psikolojik sermayenin kurumsal ve bireysel olarak birçok kavramla pozitif ya da negatif olarak ilişkili olduğunu görmekteyiz. Bu bağlamda, psikolojik sermaye ile alakalı olarak gerek yerli gerekse yabancı kaynaklarda yapılan çalışmalara baktığımızda psikolojik sermayenin kurum içerisindeki stres durumu, alternatif işlere yönelme, yüksek oranda kaygı taşıma, uyumsuzluk, işten uzaklaşma, devamsızlık, aile içi iletişim problemleri, performans düşüklüğü, liderlik, kurumsal bağlılık, kurum içi mutluluk gibi konuların artmasına neden olduğu görülmektedir (Köse & TÜresin, 2017).

Psikolojik sermayesi fazla olan bireylerin, düşük olanlara oranla daha azimli, başarıya ulaşma konusunda daha istekli ve inançlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu durumun psikolojik sermayesi yüksek olan bireyleri zamanla daha iyi yerlere ve konumlara taşıdığı görülmektedir. Bu bireylerin grup içi iletişimleri daha yüksek olur ve liderleri ile olan iletişimlerinde daha başarılı sonuçlar elde ederler. Yapılan birtakım çalışmalarda da özyeterlilik kavramı ile lider üye iletişimi arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Psikolojik sermaye kavramı boyutlarıyla incelendiğinde görev kavramı çerçevesinde hareket edildiğinde aşağı yukarı aynı tarzda bir ilişkinin başka boyutlar arasında da gerçekleşeceği; bundan dolayı, psikolojik sermayesi daha fazla olan bireylerin liderleriyle daha olumlu ve başarılı yönde iletişim kurabilecekleri söylenmektedir (Köse & TÜresin, 2017).

Araştırma kapsamında literatürdeki yapılan çalışmalar göz önünde bulundurularak liderlik becerileri ile pozitif psikolojik sermaye arasında pozitif bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Vizyonel, katılımcı liderlik, iş odaklı liderlik ve eğitici liderlik düzeylerinin özyeterlilik , umut ve iyimserlik düzeylerini artırdığı ön görülmektedir. Otokratik liderlik düzeyinin özyeterlilik , umut ve iyimserlik düzeyini azalttığı öngörülmektedir. Bu bağlamda ana hipotezin yanında liderlik ile pozitif psikolojik sermaye ilişkisini ifade eden alt hipotezlerde yazılmıştır.

H₁ : Liderlik davranışları pozitif psikolojik sermaye düzeyini artırır

H_{1a1} : Yöneticilerin vizyoner liderlik davranışları özyeterlilik düzeyini artırır.

H_{1a2} : Yöneticilerin vizyoner liderlik davranışları umut düzeyini artırır.

H_{1a3} : Yöneticilerin vizyoner liderlik davranışları iyimserlik düzeyini artırır.

H_{1b1} : Yöneticilerin katılımcı liderlik davranışları özyeterlilik düzeyini artırır.

H_{1b2} : Yöneticilerin katılımcı liderlik davranışları umut düzeyini artırır.

H_{1b3} : Yöneticilerin katılımcı liderlik davranışları iyimserlik düzeyini artırır.

H_{1c1} : Yöneticilerin iş odaklı liderlik davranışları özyeterlilik düzeyini artırır.

H_{1c2} : Yöneticilerin iş odaklı liderlik davranışları umut düzeyini artırır

H_{1c3} : Yöneticilerin iş odaklı liderlik davranışları iyimserlik düzeyini artırır

H_{1d1} : Yöneticilerin eğitici liderlik davranışları özyeterlilik düzeyini artırır

H_{1d2} : Yöneticilerin eğitici liderlik davranışları umut düzeyini artırır

H_{1d3} : Yöneticilerin eğitici liderlik davranışları iyimserlik düzeyini artırır

H_{1d1} : Yöneticilerin otokratik liderlik davranışları özyeterlilik düzeyini azaltır.

H_{1d2} : Yöneticilerin otokratik liderlik davranışları umut düzeyini azaltır.

H_{1d3} : Yöneticilerin otokratik liderlik davranışları iyimserlik düzeyini azaltır.

3.2.Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi

Geniş bir açıdan bakıldığında liderlik modellerinden bazılarının örgütsel bağlılık ile direkt olarak alakalı olduğu görülmektedir. Özellikle etkileşimci, dönüşümcü liderlik modelleri örnekler arasında gösterilebilir. Bu zamana kadar yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel bağlılık artışının direkt liderlik modeli ile ilgili olduğu görülmektedir. Araştırmaların genel olarak şirket içi ast üst ilişkileri göz önünde bulundurularak oluşturulduğu görülmektedir (Kaya & Selçuk, 2007).

Günümüzde kurum içi liderlik tutumları ve kurumsal bağlılık davranışları birçok sosyal bilim dalı tarafından araştırılır ve önemsenir olmuştur. Çağımızın liderlik anlayışında işçi motivasyonlarını maksimuma çıkartacak, kurumsal bağlılığı arttıracak, çalışanın kendisi ve çalışma arkadaşları ile uyum içinde çalışacağı bir iş ortamı oluşturmak oldukça önemli bir hal almıştır. Bu konu hakkındaki çalışmalara bakıldığında birçok farklı düşüncenin

bulduğunu görmekteyiz. İçinde bulunduğumuz süreçte liderlik tutumları arasında en çok rağbet gösterilen dönüşümcü ve etkileşimci liderlik şekilleri olmuştur. Gerek araştırmalara sıkça konu olması gerek işverenler tarafından model alınması bu liderlik biçimlerini zirveye taşımıştır. Bir işletmede yöneticinin ne kadar lider vasıflı olduğu oldukça önemlidir zira çalışanların işletmeye olan bağlılığını arttıran da budur. Kurumsal bağlılığı yüksek, işletme ile madden ve manen bütünleşen çalışan, işletmeye daima verimli olmakta ve işletmeyi ileriye taşımaktadır. Buradan da anlaşıldığı üzere kurumsal bağlılık direkt olarak kurum başarısını etkilemektedir (Kaya & Selçuk, 2007).

Kuruma olan bağlılık işten ayrılma süreci ve verimlilik gibi konular üzerinde de etkilidir (Wong, Tim, Wong, & Law, 2001).

Araştırma kapsamında literatürdeki yapılan çalışmalar göz önünde bulundurularak liderlik becerileri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Vizyonel, katılımcı, iş odaklı ve eğitici liderlik düzeylerinin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeylerini arttırdığı öngörülmektedir. Otokratik liderlik düzeyinin duygusal , devamlılık ve normatif bağlılık düzeylerini azalttığı öngörülmüştür.

Hipotez ifadeleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H₂ : Yöneticilerin Liderlik davranışları Örgütsel bağlılık düzeyini artırır

H_{2a1} : Yöneticilerin vizyoner liderlik davranışları duygusal bağlılık düzeyini artırır.

H_{2a2} : Yöneticilerin vizyoner liderlik davranışları devamlılık bağlılığı düzeyini artırır.

H_{2a3} : Yöneticilerin vizyoner liderlik davranışları normatif bağlılık düzeyini artırır.

H_{2b1} : Yöneticilerin katılımcı liderlik davranışları duygusal bağlılık düzeyini artırır.

H_{2b2} : Yöneticilerin katılımcı liderlik davranışları devamlılık bağlılığı düzeyini artırır.

H_{2b3} : Yöneticilerin katılımcı liderlik davranışları normatif bağlılık düzeyini artırır.

H_{2c1} : Yöneticilerin iş odaklı liderlik davranışları duygusal bağlılık düzeyini artırır

H_{2c2} : Yöneticilerin iş odaklı liderlik davranışları devamlılık bağlılığı düzeyini artırır

H_{2c3} : Yöneticilerin iş odaklı liderlik davranışları normatif bağlılık düzeyini artırır

H_{2d1} : Yöneticilerin eğitici liderlik davranışları duygusal bağlılık düzeyini artırır

H_{2d2} : Yöneticilerin eğitici liderlik davranışları devamlılık bağlılığı düzeyini artırır

H_{2d3} : Yöneticilerin eğitici liderlik davranışları normatif bağlılık düzeyini artırır

H_{2d1} : Yöneticilerin otokratik liderlik davranışları duygusal bağlılık düzeyini azaltır.

H_{2d2} : Yöneticilerin otokratik liderlik davranışları devamlılık bağlılığı düzeyini azaltır.

H_{2d3} : Yöneticilerin otokratik liderlik davranışları normatif bağlılık düzeyini azaltır.

3.3.Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti Etkileşimi

İşten ayrılma niyetini etkileyen kavramlar arasında çalışanların yöneticileri ile veya ekip liderleri ile olan iletişimlerinin de etkisi oldukça önemli bir yer kaplamaktadır. Bir takım yabancı kaynaklardan yola çıkarak yapılan araştırmalar lider-üye iletişiminin verimliliği ile işten ayrılma oranları arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koyar niteliktedir. Bu bağlamda ülkemiz koşullarında yapılan araştırmalar da buna benzer sonuçlar vermektedir. Yapılan bazı araştırmalar ise lider-üye iletişimi ve işten ayrılma niyeti arasında doğrusal değil eğrisel bir ilişki olduğunu savunur görüştedir. Buradan anladığımıza göre lider ve çalışan arasındaki iletişim zayıf ise çalışanların ayrılma oranı artmakta, güçlü ise azalmaktadır. Hatta bazı durumlarda iletişim güçlü olduğu halde ayrılmalar görülmektedir ki bu da çalışanların aslında kendi içlerinde yeterince destek görmediğini düşünmeleri ve bağlılığının dışarıdan görüldüğü kadar fazla olmamasından kaynaklanmaktadır. Böylece daha fazla destek sağlamayı umdukları başka bir iş arayışı içine gireceklerdir (Şahin, 2011).

Araştırma kapsamında literatürdeki yapılan çalışmalar göz önünde bulundurularak liderlik becerileri ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Vizyonel katılımcı, iş odaklı ve eğitici liderlik düzeylerinin işten ayrılma niyeti düzeylerini azaltmaktadır. Otokratik liderlik düzeyinin işten ayrılma niyeti düzeylerini arttırdığı öngörülmüştür.Hipotez ifadeleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H₃ : Yöneticilerin liderlik davranışları işten ayrılma niyeti düzeyini azaltır

H_{3a1} : Yöneticilerin vizyoner liderlik davranışları işten ayrılma niyeti düzeyini azaltır.

H_{3a2} : Yöneticilerin katılımcı liderlik davranışları işten ayrılma niyeti düzeyini azaltır.

H_{3a3} : Yöneticilerin iş odaklı liderlik davranışları işten ayrılma niyeti düzeyini azaltır.

H_{3b4} : Yöneticilerin eğitici liderlik davranışları işten ayrılma niyeti düzeyini azaltır.

H_{3b5} : Yöneticilerin otokratik liderlik davranışları işten ayrılma niyeti düzeyini artırır.

3.4.Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi

Psikolojik sermayenin bazı kurumsal nitelikler ile direkt olarak ilişkisi olduğu yapılan çalışmalarca görülmektedir. Örneğin; özyeterlilik, umut, dayanıklılık, iyimserlik gibi boyutlara etkisi ayrıca incelenen bir çalışma konusu haline gelmiştir. Çalışana verilen önemin gittikçe arttığı çağımız şartlarında; çalışanın iş gücüne katkısı ve kurum verimliliği oldukça önem kazanmıştır. Bundan dolayıdır ki olumlu çalışan davranışları kurum içi olumlu yansımalara dolayısıyla da verimlilik artışına yol açar. Burada önemli olan kişisel davranışlardır. İş görenler ne kadar mutlu ve adapte olurlarsa yaptıkları işte de o denli başarılı olacaklardır (Erkuş & Fındıklı, 2013). Olumlu yöndeki kurumsal davranışlar çerçevesindeki kavramlardan birisi olan psikolojik sermaye kavramı; kişinin hayat şartları içerisinde çabasıyla gösterdiği başarılar kapsamında kendine olan güveni anlamına gelen özyeterlilik kavramı; günümüz ve gelecek şartları içinde daima olumlu düşünceye yer veren iyimserlik kavramı; ve amaç doğrultusunda emin adımlarla ilerleyen başarıyı temel alan umut kavramı ve son olarak zorluklar karşısında yeni alternatifler üreten ve çıkış yolları bulan dayanıklılık kavramlarından meydana gelmektedir (Luthans, 2011). Yapılan araştırmalara genel olarak baktığımızda psikolojik sermaye kavramı ve unsurları üzerine çok fazla araştırma yapıldığı görülmektedir. Bu kavramın, yapılan araştırmalar çerçevesinde kurum içi bağlılık, verimlilik gibi konular ile olumlu yönde ilişkisi olduğu gözlemlenirken, işten ayrılma eğilimi, kurum içi stres gibi konularla da olumsuz yönde ilişkisi vardır (Turgut, Yeşilaydın, Özkan, & Aldoğan, 2016). Psikolojik sermaye konusunun bu kadar önemli bir yere sahip olması ve araştırmalara sıkça konu olması bizzat insan faktörü ile ilgileniyor olmasından kaynaklıdır.

Araştırma kapsamında, literatürdeki yapılan çalışmalar göz önünde bulundurularak liderlik becerileri pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Özyeterlilik, umut ve iyimserlik düzeylerinin duygusal

devamlılık ve normatif bağıllık düzeylerini arttırdığı öngörülmektedir. Hipotez ifadeleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H_{4a1} : özyeterlilik duygusal bağıllık düzeyini artırır

H_{4a2} : özyeterlilik devamlılık bağıllığı düzeyini artırır

H_{4a3} : özyeterlilik normatif bağıllık düzeyini artırır

H_{4b1} : umut duygusal bağıllık düzeyini artırır

H_{4b2} : umut devamlılık bağıllığı düzeyini artırır

H_{4b3} : umut normatif bağıllık düzeyini artırır

H_{4c1} : iyimserlik duygusal bağıllık düzeyini artırır

H_{4c2} : iyimserlik devamlılık bağıllığı düzeyini artırır

H_{4c3} : iyimserlik normatif bağıllık düzeyini artırır

3.5.Psikolojik Sermaye ve İşten Ayrılma Niyeti Etkileşimi

Psikolojik sermaye ile ilişkili olabileceği düşünülen diğer bir değişken işten ayrılma niyetidir. Daha önce (Avey, Luthans, & Carolyn, 2008) tarafından yapılan araştırmayla psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer bir araştırmada ise psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu belirlenmiştir. Benzer çalışmalara örnek olarak; fabrika işçisiyle gerçekleştirilen bir araştırmada psikolojik sermaye ile örgütsel bağıllık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir (Luthans, 2011). Psikolojik sermayeyle örgütsel bağıllık arasında görülen pozitif yönde ilişkinin işten ayrılma niyetini azaltacağı düşünülmektedir (Avey, Luthans, & Carolyn, 2008).

Araştırma kapsamında literatürdeki yapılan çalışmalar göz önünde bulundurularak pozitif psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Özyeterlilik, umut ve iyimserlik düzeylerinin, işten ayrılma niyetini azalttığı öngörülmektedir. Hipotez ifadeleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H₅ : pozitif psikolojik sermaye işten ayrılma niyeti düzeyini azaltır

H_{5a1} : özyeterlilik işten ayrılma niyeti düzeyini azaltır.

H_{5a2} : umut işten ayrılma niyeti düzeyini azaltır.

H_{5a3} : iyimserlik işten ayrılma niyeti düzeyini azaltır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK BECERİLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYE DÜZEYLERİNİN ARACILIK ROLÜ

4.1.Açıklayıcı İstatistikler

Veri analizinin bu ilk kısmında, araştırma verileri SPSS 22 programı yardımıyla analizlere tabi tutulmuş ve açıklayıcı istatistikler elde edilmiştir. Elde edilen frekans ve yüzde değerleri Tablo 4.1’de görülmektedir.

Tablo 4.1: Araştırmaya Katılanların Demografik Bilgileri Frekans ve Yüzde Değerleri

		Gruplar	F	Yüzde
Cinsiyet	Valid	Kadın	53	17,0
		Erkek	259	83,0
		Total	312	100,0
Yaş	Valid	25 ve altı	72	23,1
		26-35	201	64,4
		36-45	31	9,9
		46-55	5	1,6
		56 ve üzeri	3	1,0
		Total	312	100,0
Eğitim	Valid	Lise	25	8,0
		Önlisans	31	9,9
		Lisans	178	57,1
		Yükseklisans	68	21,8
		Doktora	10	3,2
		Total	312	100,0
Medeni Durum	Valid	Bekar	157	50,3
		Evli	155	49,7
		Total	312	100,0

Tablo 4.1’de görüldüğü üzere araştırmaya 312 katılımcı dahil edilmiştir. Araştırmaya katılanların 53’ü Kadın(%17),259’u Erkek(%83) katılımcılardan oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan 312 kişi arasında, 25 ve altı yaş grubunda 72 kişi(%23,1) yer almaktadır,26-35 yaş aralığında 201 kişi(%64,4) yer almaktadır,36-45 yaş aralığında 31 kişi(%9,9) yer almaktadır,46-55 yaş aralığında 5 kişi(%1,6) yer almaktadır,56 ve üzeri yaş grubunda ise 3 kişi(%1) yer almaktadır.

Araştırmaya katılan 312 kişi arasında, 25 kişi(%8) Lise Mezunu,31 kişi(%9,9)Ön Lisans Mezunu,178 kişi(%57,1) Lisans Mezunu,68 Kişi(%21,8)Yüksek Lisans Mezunu ve 10 Kişi(%3,2) Doktora Mezunudur. Araştırmaya katılan 312 kişi arasında 157 kişi(%50,3) Bekar,155 kişi(%49,7) Evlidir.

4.2.Yapısal Eşitlik Modellemesi

Temel olarak yapısal eşitlik modeli, ölçüm modeli ile yapısal model olarak iki modelden meydana gelir. Ölçüm modeli; model içerisindeki tüm örtük değişkenlerin açıklanmasını sağlayan gözlenen değişkenler ve ilişkilerinin gösterildiği modeldir. Yapısal eşitlik model çözümlemesinin ilk başlangıç noktası ölçüm modeliyle bağlantılı olmalıdır. Ölçme modelinin test edilmesi aşamasında doğrulayıcı faktör analizi kullanılmaktadır. Yapısal modelde ise; örtük değişkenler arasındaki ilişkinin gösterilmesini söyleyen modeldir (Eroğlu, 2003).

İki ya da daha fazla değişken arasındaki nedensellik ilişkilerinin ve aynı zamanda doğrudan veya dolaylı ilişkilerin karşılaştırılmasına yönelik yapısal modelin test edilmesini sağlayan, çoklu regresyon analizi ile yakın ilişkisi olan, yol analizi kullanılmaktadır. Yol analizi; değişkenler arasındaki ilişkiyi ve nedenlerini açıklayan çoklu regresyon analizine benzemesine rağmen birden fazla bağımlı değişkenin yer alması içsel ve dışsal değişken varlığının aynı anda kullanılmasını yanında, onun çoklu regresyon analizinden üstün kılan özelliklerinin mevcut olduğu söylenebilir (Meydan & Şeşen, 2015).

Yapısal eşitlik modelinde ölçme hatası ve yapısal hata olmak üzere iki türlü hata yer almaktadır. Ölçme hatası; analiz edilen her bir değişkenin, örtük değişken tarafından açıklanamayan değişkenliğini gösterir. Yapısal hata ise; modelde yer alan herhangi bir içsel değişkene yönelik olarak diğer değişkenler tarafından açıklanamayan değişkenliğini göstermektedir. Ayrıca yapısal eşitlik modelinde örneklem sayısında olması gereken ve

hangi çıkarım tekniklerinin kullanılacağı incelenmektedir. Modelin örneklem sayısına gösterdiği duyarlılık düzeyi diğer analizlere göre daha yüksektir. Fakat örneklem sayısında minimum değer ne olmalıdır, sorusunun cevabı üzerinde farklı değerlendirmeler yapılmıştır. Genel kabul gördüğü bilinen örneklem sayısının artması ile parametre tahminindeki standart hata azalmaktadır (Kline, 2011).

Yapısal eşitlik modelinde amaç, modele ilişkin tahmini kovaryans matrisi ile modelde yer alan gerçek verilere ilişkin kovaryans matrisi arasında yer alan farkın minimize edilmesinin sağlanmasıdır (Eroğlu, 2003). Yapısal eşitlik modelindeki diğer bir konu, uyum iyiliğidir. Uyum iyiliği; model uygunluğunun değerlendirilmesi sürecinde kullanılmaktadır. Modele ilişkin tahmini kovaryans matrisi sayesinde gözlenen, örnekleme ait olan kovaryans matrisinin yakınlığının belirlenmesi olarak tanımlanabilmektedir (Kline, 2011).

Araştırmalarda en yaygın olarak kullanılan ölçümler içerisinde RMSEA, büyük örnekleme veya çok sayıda gözlenen değişkene sahip modelleri reddetme eğilimini bünyesinde barındıran ki-kare uyum iyiliği istatistiğinin doğrulanmasına teşebbüs eden bir çeşit mutlak uyum indeksidir ve model ve örneklem arasındaki uyumunun yanında popülasyon yönelik olan uyumunu da dikkate alır (Hair, Black, & Babin, 2010). Diğer yandan RMR ise gözlenen değerler ile tahmin edilen değerler arasındaki farkın, yani hataların kovaryansının temel alınarak geliştirilmesine dayanmaktadır ve açık şekilde kabul edilebilir model uyumu için bu hataların sifıra yakın olması istenmektedir (Kline, 2011). İndekslerin, 0 ve 1 aralığında değişen değerleri alması, bu indekslerin, eşik değerlerinin ne olması gerektiği konusunda bir netliğin olmaması nedeniyle ve her biri için bazı limitlerin var olmasının yanında CFI, GFI, AGFI indeksleri için 1 değerine yaklaşması, χ^2/df , RMSEA ve RMR indekslerinde ise değerlerin 0'a yaklaşması durumu daha iyi uyumu göstermektedir (Kline, 2011). Literatürde çoklukla CFI, GFI için kullanılan 0,90 ve 0,95 değerleri; RMSEA ve RMR için kullanılan 0,05 ve 0,08 eşik değerlerinin açık şekilde modelin karmaşıklığına, gözlenen değişken sayısına ve örneklem sayısına göre değişebileceğini ifade edilmektedir. Dolayısıyla tek başına bir model için iyi veya kötü bir model demek yerine karşılaştırma yapılarak daha iyi bir model ifadesini kullanmak gerçeklik düzeyini artıracaktır (Hair, Black, & Babin, 2010). Son olarak da,

modele ilişkin bağımlı ve bağımsız değişkenler arası ilişkilerin test edilmesi aşamasında farklı yöntemler de kullanılabilir olunmasına rağmen Yapısal eşitlik modeli, aynı model içerisinde gözlenebilen buna ek olarak örtük değişkenlerin aynı anda test edilebilmesine, modeldeki doğrudan ve dolaylı olan çoklu ilişkilerin ölçülebilmesine imkân sağlamaktadır. Araştırma sürecinde bu modellerin analizi için çoklu regresyon analizi kullanılabilir olmasına rağmen süreç oldukça karışık ve baş edilemeyecek kadar fazla sayıda regresyon analizinin yapılmasını gerektirebilecektir (Meydan & Şeşen, 2015). Oysaki YEM kullanarak model içerisindeki bütün ilişkilerin aynı anda ele alınabilmekte, sonuç olarak tek bir seferde test edilebilmektedir. Dolayısıyla, araştırma içerisinde 4 ana değişken değerlerinin ikinci derece örtük değişken olduğu görülmektedir. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkiler birden çok ilişkiyi içinde barındırmasından dolayı YEM'in yapılacak araştırma için kullanılabilir en uygun yöntem olduğunun açıkça görülmesini sağlamıştır.

4.3. Analizler

4.3.1. Ölçüm Modeli

Bu bölümde, liderlik tipi ölçüm modeli, örgütsel bağlılık ölçüm modeli, pozitif psikolojik sermaye ölçüm modelleri üzerinde durulacaktır.

4.3.1.1 Liderlik Tipi Ölçeği Ölçüm Modeli

Liderlik tipi ölçeği kapsamında ele alınan örtük değişkenler; Vizyoner liderlik, katılımcı liderlik, eğitici liderlik, ilişki odaklı liderlik ve otokratik liderliktir. Ölçeğin ölçüm modeli için ilk olarak Öncelikle Harman Tek Faktör testi (Harman's single test) yapılmış ve yaygın metot yanlılığın olup olmadığı test edilmiştir. Tablo 4.2'de görüldüğü gibi, ölçek içindeki tek bir faktörün değişkenliğin çoğunu açıklamadığı (%19,77) saptanmıştır. Diğer bir değişle ölçekte yaygın metot yanlılığı bulunmamaktadır.

Tablo 4.2: Liderlik Tipi Ölçeği İçin Harman Tek Faktör Testi

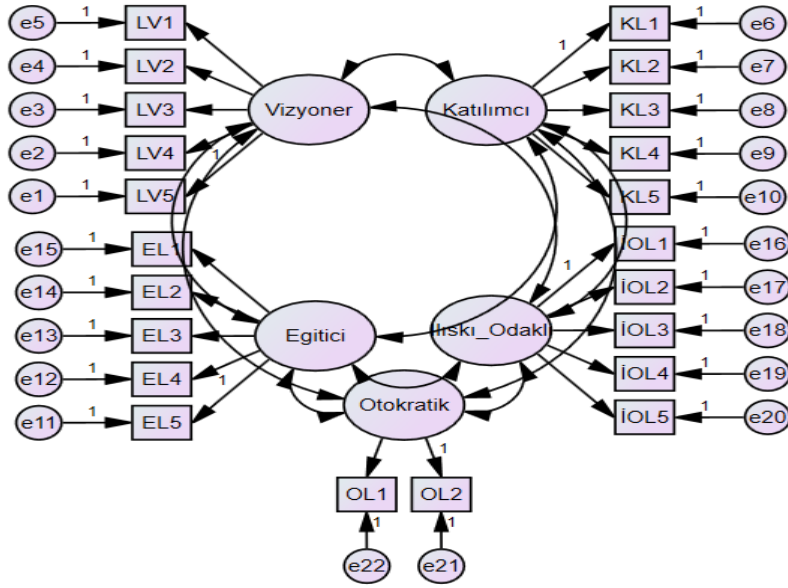
Toplam Açıklanan Varyans						
Bileşen	Başlangıç Özvektörleri			Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Birikimli %	Toplam	% Varyans	Birikimli %
1	3,149	19,770	19,770	3,149	19,770	19,770
2	1,228	5,584	25,354			
3	1,053	4,787	30,141			
4	,792	3,599	33,740			
5	,717	3,260	37,000			
6	,547	2,487	39,488			

Harman Tek Faktör testinden sonra ölçeğin içsel tutarlılık güvenilirliği için değişkenlerin Cronbach's Alpha değerine bakılmıştır ve ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,957 olarak bulunmuştur. Bu değer değişkenlerin içsel tutarlılığının çok yüksek olduğunu göstermektedir. Yapılan bu analizlerden sonra Şekil 1'de görülen ölçüm modeli, AMOS programı test edilmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre uyum indeksleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde olsa bile, Otokratik liderlik için hesaplanan CR ve AVE değerleri eşik değerlere ulaşamamıştır. Bu yüzden, otokratik liderliği içeren OL1 ve OL2 değişkenleri modelden çıkarılmış ve modele ilişkin tüm istenilen değerlere ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 4.3: Liderlik Tipi Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Değerleri

	CR	AVE	MS V	MaxR	İlişki Odaklı	Vizyoner	Katılımcı	Eğitici	Otokratik
İlişki Odaklı	0,903	0,650	0,529	0,908	0,816				
Vizyoner	0,924	0,708	0,650	0,926	0,846	0,861			
Katılımcı	0,910	0,669	0,589	0,912	0,928	0,866	0,828		
Eğitici	0,926	0,717	0,650	0,934	0,892	0,787	0,847	0,857	
Otokratik	0,513	0,082	0,009	0,152	1,459	1,628	1,729	1,533	0,292



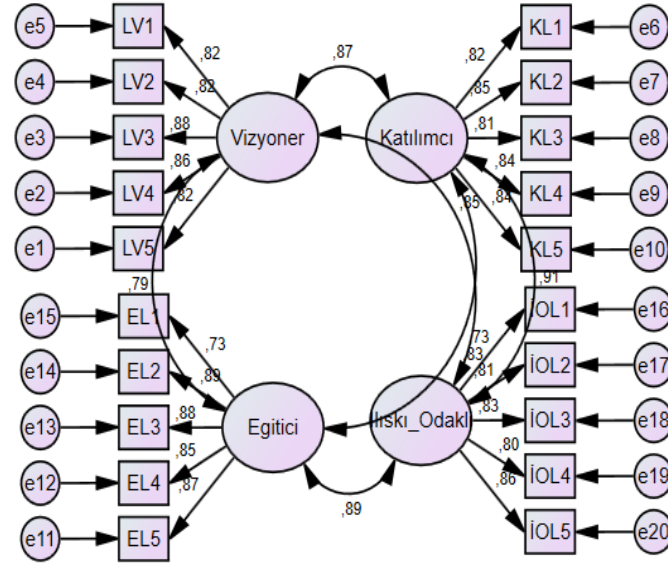
Şekil 4.1: Liderlik Tipi Ölçeği Ölçüm Modeli.

Gerçekleştirilen bu analizlerin model uyum indeksleri, χ^2/df : 3,745; RMSEA:0,094; CFI: 0,923; GFI:0,856 ve AGFI: 0,806 olarak bulunmuştur ve bu indeksler ölçüm modelinin, yeterli derecede uyumlu olduğunu göstermektedir. Tablo 4.4’de görüldüğü üzere, tüm değişkenlerin anlamlılık düzeyleri 0.05’ten küçüktür. Bu nedenle liderlik tipi ölçüm modeli aşağıdaki gibi kabul edilmiştir. Yapılan düzenlemeler ile birlikte model için elde edilen standardize değerler Şekil 2’de gösterilmiştir.

Tablo 4.4: Liderlik Tiplerine İlişkin İlişkiler ve Katsayıları

			Tahmin	Standart Hata	C.R.	P
LV5	<---	Vizyoner	1,000			
LV4	<---	Vizyoner	1,093	,059	18,429	***
LV3	<---	Vizyoner	1,171	,061	19,191	***
LV2	<---	Vizyoner	1,001	,058	17,360	***
LV1	<---	Vizyoner	1,057	,061	17,211	***
KL1	<---	Katılımcı	1,000			
KL2	<---	Katılımcı	,981	,055	17,979	***
KL3	<---	Katılımcı	,888	,053	16,732	***
KL4	<---	Katılımcı	,940	,053	17,575	***
KL5	<---	Katılımcı	1,065	,060	17,765	***

EL5	<---	Eğitici	1,000			
EL4	<---	Eğitici	1,042	,051	20,346	***
EL3	<---	Eğitici	,981	,046	21,441	***
EL2	<---	Eğitici	,956	,043	22,182	***
EL1	<---	Eğitici	,869	,055	15,657	***
İOL1	<---	İlişki Odaklı	1,000			
İOL2	<---	İlişki Odaklı	,985	,069	14,275	***
İOL3	<---	İlişki Odaklı	1,017	,069	14,780	***
İOL4	<---	İlişki Odaklı	1,117	,079	14,157	***
İOL5	<---	İlişki Odaklı	1,127	,074	15,194	***



Şekil 4.2: Liderlik Tipi Ölçeği Nihai Ölçüm Modeli.

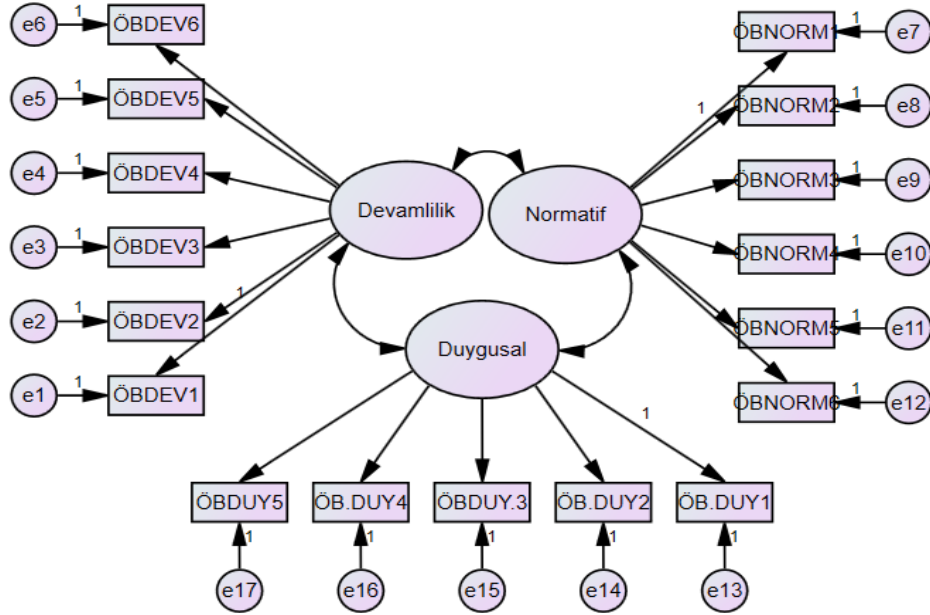
4.3.1.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Ölçüm Modeli

Örgütsel bağlılık ölçeği kapsamında ele alınan örtük değişkenler; normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılıktır. Ölçeğe ilk olarak Öncelikle Harman Tek Faktör testi uygulanarak yaygın metot yanlılığın olup olmadığı test edilmiştir. Tablo 4.5’de görüldüğü gibi, ölçek içindeki tek bir faktörün değişkenliğin çoğunu açıklamadığı (% 39,22) saptanmıştır. Diğer bir deyişle ölçekte yaygın metot yanlılığı bulunmamaktadır.

Tablo 4.5: Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Harman Tek Faktör Testi

Toplam Açıklanan Varyans						
Bileşen	Başlangıç Özvektörleri			Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Birikimli %	Toplam	% Varyans	Birikimli %
1	6,669	39,229	39,229	6,669	39,229	39,229
2	2,493	14,666	53,896			
3	,937	5,514	59,409			
4	,909	5,350	64,759			
5	,716	4,210	68,969			

Harman Tek Faktör testinden sonra ölçeğin içsel tutarlılık güvenilirliği için değişkenlerin Cronbach's Alpha değerine bakılmış ve ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,718 olarak bulunmuştur. Bu değer değişkenlerin içsel tutarlılığının yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir. Yapılan bu analizlerden sonra, Şekil 4.3'te görülen ölçüm modeli AMOS programı test edilmiştir.



Şekil 4.3: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Ölçüm Modeli

Elde edilen sonuçlara göre uyum indeksleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle ilk olarak hem modifikasyon indekslerine hem de AVE ve CR değerlerini etkileyen faktör yüklerine bakılarak modelden tek tek çıkarılabilecek değişkenler tespit edilmiştir. Bu kapsamda Norm1 değişkeni faktör yükünün en düşük olmasından dolayı ilk olarak modelden çıkarılmıştır. Daha sonra Norm 4 ve Duy 5 değişkenleri modelden çıkarılmıştır. Daha sonra Devam 5 ve Devam 2 değişkenleri ile Devam 6 ve Devam 4 değişkenlerinin hataları arasında modifikasyon düzeltmeleri gerçekleştirilmiştir. Yapılan tüm bu işlemlerden sonra, modele ilişkin tüm istenilen eşik değerlere ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.6’da gösterilmiştir.

Tablo 4.6: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Değerleri

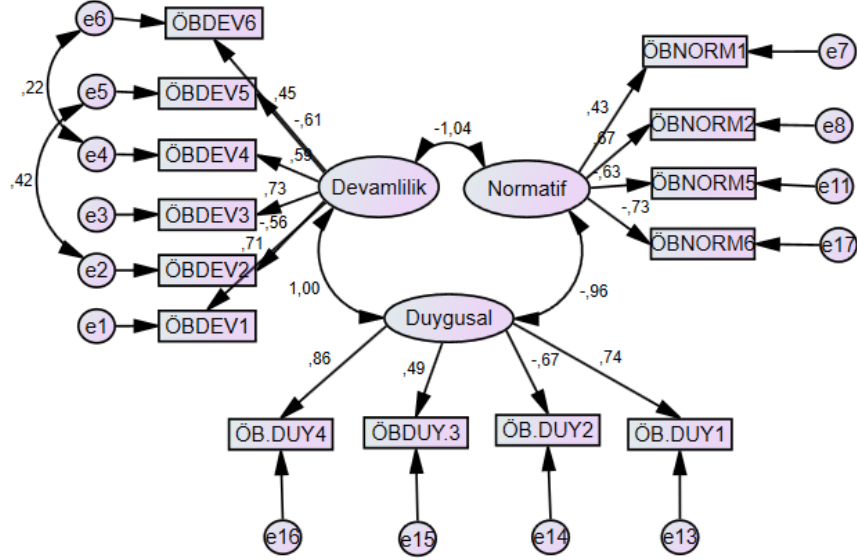
	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	Normatif	Devamlılık	Duygusal
Normatif	0,727	0,511	0,477	0,740	0,726		
Devamlılık	0,716	0,509	0,467	0,800	-1,038	0,716	
Duygusal	0,709	0,509	0,468	0,834	-0,959	1,004	0,699

Yapılan analizlerin sonucunda model uyum indeksleri, χ^2/df : 4,578; RMSEA:0,097; CFI: 0,902; GFI:0,866 ve AGFI: 0,818 olarak bulunmuştur ve bu indeksler ölçüm modelinin, yeterli derecede uyumlu olduğunu göstermektedir. Tablo 4.7’de görüldüğü üzere, tüm değişkenlerin anlamlılık düzeyleri 0.05’ten küçüktür. Bu nedenle örgütsel bağlılık ölçüm modeli aşağıdaki gibi kabul edilmiştir. Yapılan düzenlenmeler ile birlikte model için elde edilen standardize değerler Şekil 4’de gösterilmiştir.

Tablo 4.7: Örgütsel Bağlılığa İlişkin İlişkiler ve Katsayıları

			Tahmin	Standart Hata	C.R.	P
ÖBDEV1	<---	Devamlılık	1,000			
ÖBDEV2	<---	Devamlılık	-,873	,090	-9,656	***
ÖBDEV3	<---	Devamlılık	1,016	,081	12,594	***
ÖBDEV4	<---	Devamlılık	,929	,092	10,152	***
ÖBDEV5	<---	Devamlılık	-,968	,093	-10,428	***
ÖBDEV6	<---	Devamlılık	,638	,083	7,668	***
ÖBNORM1	<---	Normatif	1,000			
ÖBNORM2	<---	Normatif	1,533	,216	7,106	***
ÖBNORM5	<---	Normatif	-1,458	,211	-6,917	***
ÖB.DUY1	<---	Duygusal	1,000			
ÖB.DUY2	<---	Duygusal	-,898	,078	-11,482	***
ÖBDUY.3	<---	Duygusal	,631	,076	8,295	***

ÖB.DUY4	<---	Duygusal	1,255	,084	14,872	***
ÖBNORM6	<---	Normatif	-1,519	,207	-7,351	***



Şekil 4.4: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Nihai Ölçüm Modeli

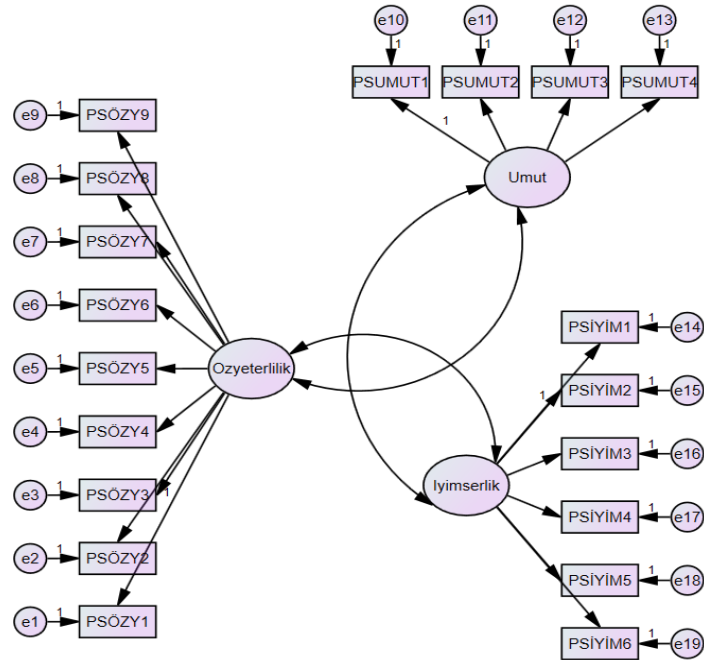
4.3.1.3. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Ölçüm Modeli

Pozitif Psikolojik Sermaye (PPS) ölçeği kapsamında ele alınan örtük değişkenler; özyeterlilik, umut ve iyimserliktir. Ölçeğe ilk olarak Harman Tek Faktör testi uygulanarak yaygın metot yanlılığın olup olmadığı saptanmıştır. Tablo 4.8’de görüldüğü gibi, ölçek içindeki tek bir faktörün değişkenliğin çoğunu açıklamadığı (% 49,35) saptanmıştır. Diğer bir deyişle ölçekte yaygın metot yanlılığı bulunmamaktadır.

Tablo 4.8: Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği İçin Harman Tek Faktör Testi

Toplam Açıklanan Varyans						
Bileşen	Başlangıç Özvektörleri			Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Birikimli %	Toplam	% Varyans	Bir ikimli %
1	9,378	49,357	49,357	9,378	49,357	49,357
2	1,628	8,569	57,926			
3	,930	4,896	62,823			
4	,842	4,434	67,256			
5	,786	4,138	71,394			

Harman Tek Faktör testinden sonra ölçeğin Cronbach's Alpha değerine bakılmıştır ve ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,930 olarak bulunmuştur. Bu değer değişkenlerin içsel tutarlılığının oldukça yeterli olduğunu göstermektedir. Yapılan bu analizlerden sonra, Şekil 5'te görülen ölçüm modeli AMOS programı test edilmiştir.



Şekil 3.5: Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Ölçüm Modeli

Elde edilen sonuçlara göre uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle ilk olarak hem modifikasyon indekslerine hem de AVE ve CR değerlerini etkileyen faktör yüklerine bakılarak modelden tek tek çıkarılabilecek değişkenler tespit edilmiştir. Bu kapsamda PSOZY1 değişkeni faktör yükünün en düşük olmasından dolayı ilk olarak modelden çıkarılmıştır. Yapılan tüm bu işlemten sonra, modele ilişkin tüm istenilen eşik değerlere ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.9’da gösterilmiştir.

Tablo 4.9: Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Değerleri

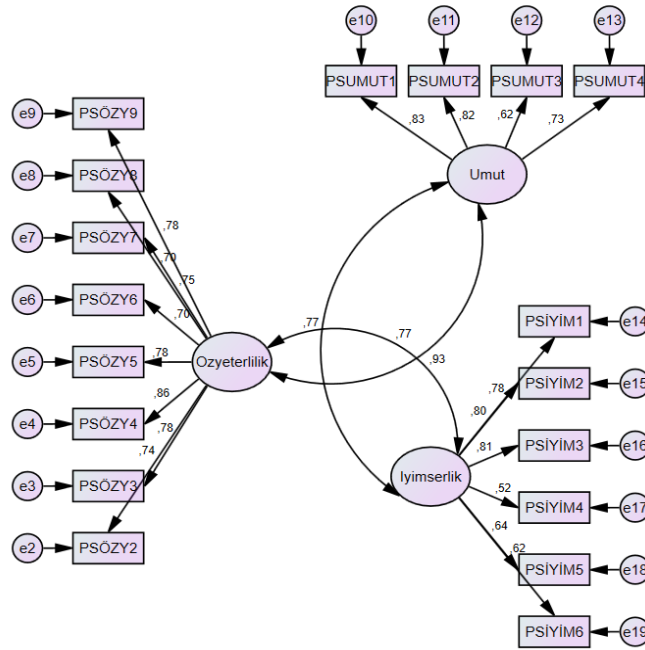
	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	Umut	Özyeterlilik	İyimserlik
Umut	0,839	0,568	0,563	0,856	0,754		
Özyeterlilik	0,917	0,582	0,563	0,923	0,929	0,763	
İyimserlik	0,850	0,511	0,501	0,872	0,775	0,772	0,722

Yapılan analizlerin sonucunda model uyum indeksleri, χ^2/df : 3,564; RMSEA:0,091; CFI: 0,903; GFI:0,851 ve AGFI: 0,808 olarak bulunmuştur ve bu indeksler ölçüm modelinin, yeterli derecede uyumlu olduğunu göstermektedir. Tablo 10’da görüldüğü üzere, tüm değişkenlerin anlamlılık düzeyleri 0.05’ten küçüktür. Bu nedenle pozitif psikolojik sermaye ölçüm modeli aşağıdaki gibi kabul edilmiştir. Yapılan düzenlenmeler ile birlikte model için elde edilen standardize değerler Şekil 4.9’de gösterilmiştir.

Tablo 4.10: Pozitif Psikolojik Sermayeye İlişkin İlişkiler ve Katsayıları

			Tahmin	Standart Hata	C.R.	P
PSÖZY2	<---	Özyeterlilik	,966	,070	13,816	***
PSÖZY3	<---	Özyeterlilik	1,085	,073	14,925	***
PSÖZY4	<---	Özyeterlilik	1,076	,064	16,760	***
PSÖZY5	<---	Özyeterlilik	,871	,059	14,837	***
PSÖZY6	<---	Özyeterlilik	,901	,069	13,116	***
PSÖZY7	<---	Özyeterlilik	,901	,064	14,082	***
PSÖZY8	<---	Özyeterlilik	,927	,071	13,111	***
PSÖZY9	<---	Özyeterlilik	1,000			
PSUMUT1	<---	Umut	1,000			
PSUMUT2	<---	Umut	1,086	,065	16,749	***

PSUMUT3	<---	Umut	,938	,081	11,650	***
PSUMUT4	<---	Umut	1,056	,074	14,287	***
PSİYİM1	<---	İyimserlik	1,000			
PSİYİM2	<---	İyimserlik	1,157	,080	14,451	***
PSİYİM3	<---	İyimserlik	1,044	,071	14,687	***
PSİYİM4	<---	İyimserlik	,723	,080	8,986	***
PSİYİM5	<---	İyimserlik	,943	,084	11,244	***
PSİYİM6	<---	İyimserlik	,837	,077	10,884	***

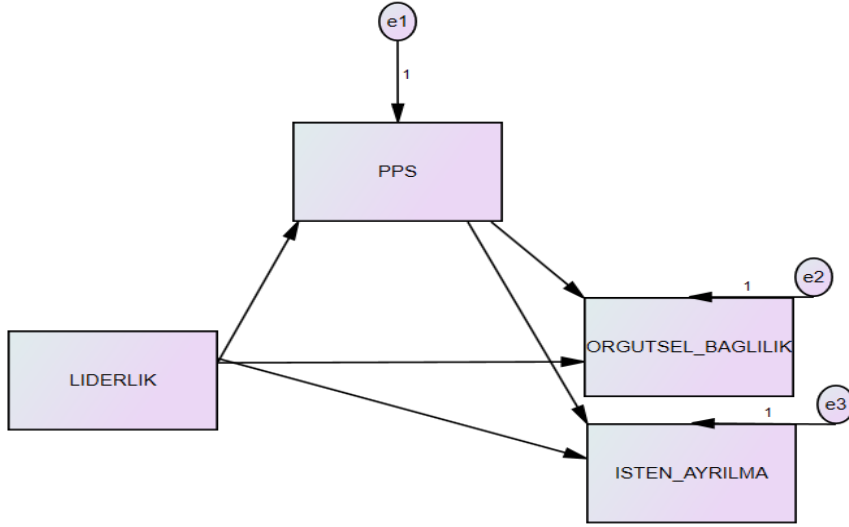


Şekil 4.6: Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Nihai Ölçüm Modeli

4.4. Yapısal Model

Bu kısımda ana hipotezlerin ve yardımcı hipotezlerin testi yapılarak yapısal modele ilişkin katsayılar üzerinde durulmuştur.

4.4.1. Ana Hipotezlerin Testi



Şekil 4.7: Ana Yapısal Model

Ana hipotezler olarak liderlik değişkeni, pozitif psikolojik sermaye değişkeni ve örgütsel bağlılığın değişkeni ve işten ayrılma niyeti değişkeni arasındaki ilişkiler için bir model Şekil 4.7'deki gibi kurulmuş ve çalıştırılmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda uyum indeksleri değerler, $\chi^2/df:2,039$; RMSEA: 0,058; CFI: 0,992; GFI:0,997 ve AGFI: 0,967 elde edilmiş ve bu şekliyle devam edilmiştir.

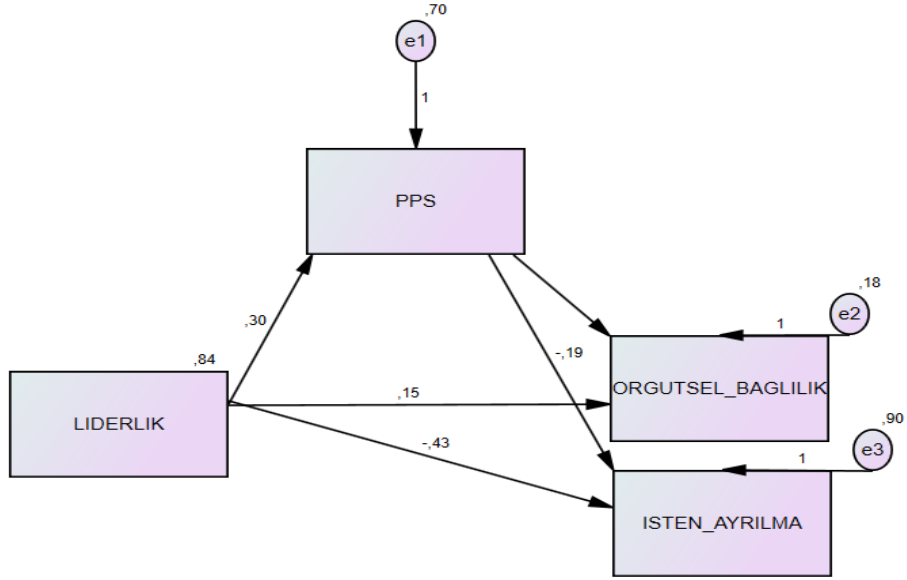
Tablo 4.11: Modeldeki İlişkiler ve Katsayılar

			Tahmin Katsayısı	Standart hata	C.R.	P
Pozitif Psikolojik Sermaye	<---	Liderlik	,295	,052	5,684	***
Örgütsel Bağlılık	<---	Pozitif Psikolojik Sermaye	,143	,029	1,913	,030
Örgütsel Bağlılık	<---	Liderlik	,151	,028	5,482	***
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Liderlik	-,431	,062	-6,974	***
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Pozitif Psikolojik Sermaye	-,189	,064	-2,937	,003

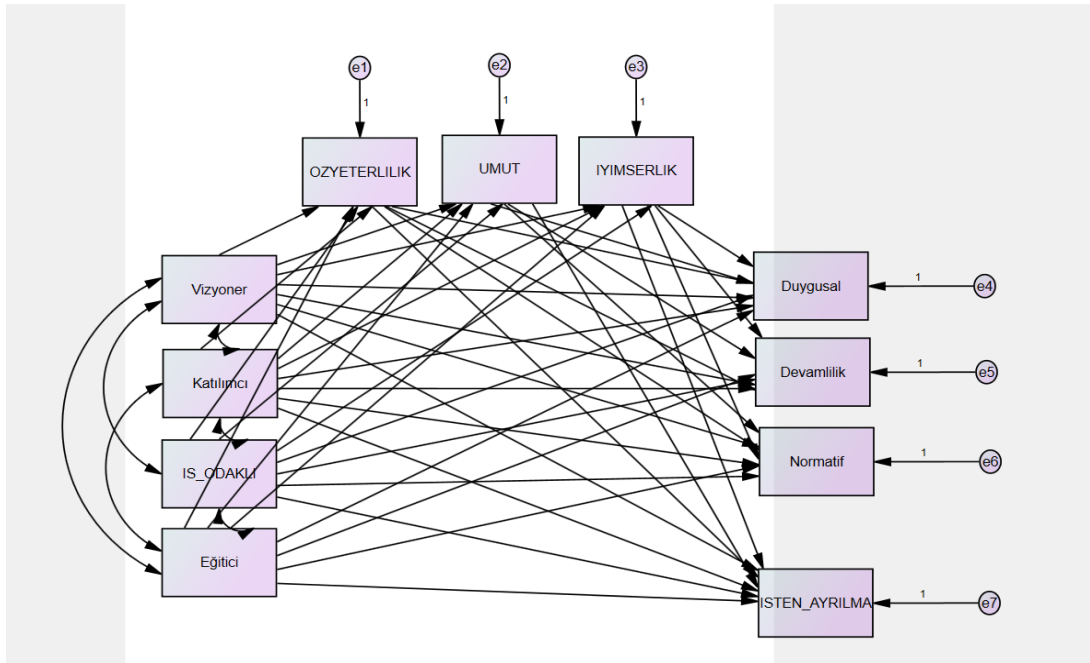
Yapılan analiz sonucunda $p < 0.05$ anlamlılık düzeyinde tüm değişkenler arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Analiz sonucunda, genel liderlik memnuniyeti ile pozitif psikolojik sermaye arasında ($\beta = 0.295$), örgütsel bağlılık ve pozitif psikolojik sermaye arasında ($\beta = 0.143$), genel liderlik memnuniyeti ile örgütsel bağlılık arasında ($\beta = 0.151$), pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. İşten ayrılma niyeti ile genel liderlik arasında ($\beta = -0.431$) ve işten ayrılma niyeti ile pozitif psikolojik sermaye arasında ($\beta = -0.189$), negatif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

4.4.2. Alt Hipotezlerin Testi

Alt hipotezler olarak liderlik tipinin dört alt boyutu (Vizyoner liderlik, katılımcı liderlik, eğitimci liderlik, iş odaklı liderlik), pozitif psikolojik sermayenin üç boyutu (özyeterlilik, umut, iyimserlik), örgütsel bağlılığın üç boyutu (devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık, duygusal bağlılık) ve işten ayrılma niyeti değişkenleri ile yapısal model kurulmuş ve ilişkiler test edilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda uyum indeksleri değerler, χ^2/df : 4,189; RMSEA: 0,084; CFI: 0,912; GFI:0,897 ve AGFI: 0,856 elde edilmiş ve bu şekliyle devam edilmiştir.



Şekil 4.8: Ana Yapısal Model ve Değerler



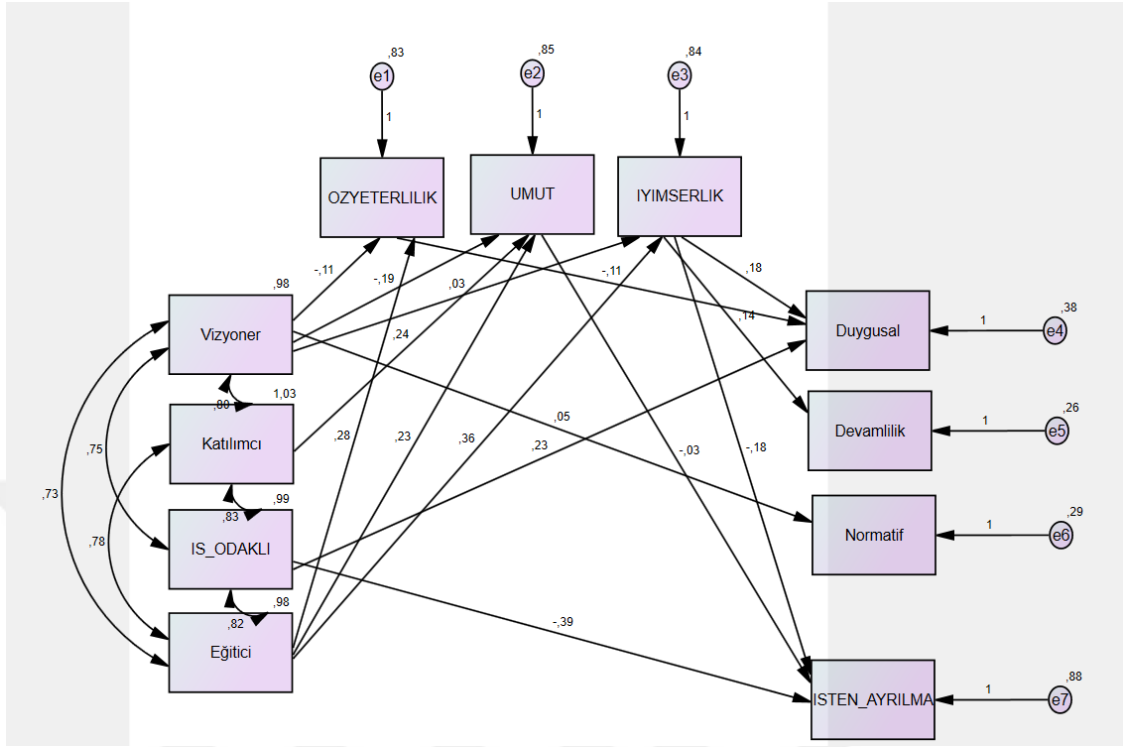
Şekil 4.9: Alt Boyutlarla Kurulan Yapısal Model

Tablo 4.12: Modeldeki İlişkiler ve Katsayıları

			Tahmin	S.Hata	C.R.	P
Özyeterlilik	<---	Vizyoner	-,183	,093	-1,962	,045
Umut	<---	Vizyoner	-,200	,094	-2,114	,035
İyimserlik	<---	Vizyoner	-,170	,093	-,541	,047
Özyeterlilik	<---	Katılımcı	,172	,102	1,683	,092
Umut	<---	Katılımcı	,229	,104	2,205	,027
İyimserlik	<---	Katılımcı	,123	,103	1,195	,232
Özyeterlilik	<---	İş Odaklı	-,035	,110	-,322	,748
Umut	<---	İş Odaklı	,048	,111	,428	,669
İyimserlik	<---	İş Odaklı	,064	,110	,578	,563
Özyeterlilik	<---	Eğitici	,224	,101	2,205	,027
Umut	<---	Eğitici	,208	,103	2,024	,043
İyimserlik	<---	Eğitici	,268	,102	2,638	,008
Duygusal Bağlılık	<---	Vizyoner	,048	,064	,757	,449
Devamlılık Bağlılık	<---	Vizyoner	-,001	,052	-,024	,981
Normatif Bağlılık	<---	Vizyoner	,129	,056	1,772	,046
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Vizyoner	-,109	,097	-1,122	,262
Duygusal Bağlılık	<---	Katılımcı	,082	,070	1,171	,242
Devamlılık Bağlılık	<---	Katılımcı	,070	,058	1,205	,228
Normatif Bağlılık	<---	Katılımcı	-,054	,062	-,878	,380
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Katılımcı	,038	,107	,352	,725
Duygusal Bağlılık	<---	İş Odaklı	,180	,074	1,618	,036
Devamlılık Bağlılık	<---	İş Odaklı	-,053	,061	-,860	,390
Normatif Bağlılık	<---	İş Odaklı	,026	,065	,396	,692
İşten Ayrılma Niyeti	<---	İş Odaklı	-,340	,113	-3,001	,003
Duygusal Bağlılık	<---	Eğitici	,018	,070	,253	,800
Devamlılık Bağlılık	<---	Eğitici	,085	,058	1,476	,140
Normatif Bağlılık	<---	Eğitici	-,039	,062	-,639	,523
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Eğitici	,016	,107	,148	,882
Duygusal Bağlılık	<---	Özyeterlilik	-,169	,038	-1,803	,041
Devamlılık Bağlılık	<---	Özyeterlilik	,001	,032	,035	,972
Normatif Bağlılık	<---	Özyeterlilik	-,033	,034	-,977	,329
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Özyeterlilik	,092	,058	1,571	,116
Duygusal Bağlılık	<---	Umut	-,058	,038	-1,533	,125

			Tahmin	S.Hata	C.R.	P
Devamlılık Bağlılık	<---	Umut	,003	,031	,111	,912
Normatif Bağlılık	<---	Umut	-,016	,033	-,486	,627
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Umut	-,121	,058	-1,756	,049
Duygusal Bağlılık	<---	İyimserlik	,187	,038	4,891	***
Devamlılık Bağlılık	<---	İyimserlik	,098	,031	3,115	,002
Normatif Bağlılık	<---	İyimserlik	,038	,034	1,136	,256
İşten Ayrılma Niyeti	<---	İyimserlik	-,194	,058	-3,328	***

Tablo 4.12 incelendiğinde, Vizyoner liderlik ile Özyeterlilik, Umut ve İyimserlik arasında negatif ve anlamlı ilişkiler olduğu, Katılımcı liderlik ile Umut arasında pozitif ve anlamlı, Eğitimci liderlik ile Özyeterlilik, Umut ve İyimserlik arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Vizyoner liderlik ile Normatif bağlılık arasında pozitif ve anlamlı, İş odaklı liderlik ile Duygusal bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Özyeterlilik ile Duygusal bağlılık arasında pozitif ve anlamlı, İyimserlik ile Duygusal ve Devamlılık bağlılığı arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Ayrıca İyimserlik ve Umut ile İşten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı, İş odaklı liderlik ile İşten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı bir ilişkiler tespit edilmiştir.



Şekil 4.10: Boyutlara İlişkin Yapısal Model ve Değerler

Yapısal modele ilişkin tüm sonuçlar aşağıdaki Tablo 4.13'te kısaca özetlenmiştir.

Tablo 4.13: Hipotezler ve Karşılaştırmalar

Ana ve Alt Hipotezler			Teorik	İstatistik
H ₁	Liderlik	Pozitif Psikolojik Sermaye	+	+
H _{1a1}	Vizyoner Liderlik	Özyeterlilik	+	-
H _{1a2}	Vizyoner Liderlik	Umut	+	-
H _{1a3}	Vizyoner Liderlik	İyimserlik	+	-
H _{1b1}	Katılımcı Liderlik	Özyeterlilik	+	Yok
H _{1b2}	Katılımcı Liderlik	Umut	+	+
H _{1b3}	Katılımcı Liderlik	İyimserlik	+	Yok
H _{1c1}	İş Odaklı Liderlik	Özyeterlilik	+	Yok
H _{1c2}	İş Odaklı Liderlik	Umut	+	Yok
H _{1c3}	İş Odaklı Liderlik	İyimserlik	+	Yok
H _{1d1}	Eğitici Liderlik	Özyeterlilik	+	+
H _{1d2}	Eğitici Liderlik	Umut	+	+
H _{1d3}	Eğitici Liderlik	İyimserlik	+	+
H _{1d1}	Otokratik Liderlik	Özyeterlilik	-	Bakılamadı
H _{1d2}	Otokratik Liderlik	Umut	-	Bakılamadı
H _{1d3}	Otokratik Liderlik	İyimserlik	-	Bakılamadı
H ₂	Liderlik	Örgütsel Bağlılık	+	+
H _{2a1}	Vizyoner Liderlik	Duygusal Bağlılık	+	Yok
H _{2a2}	Vizyoner Liderlik	Devamlılık Bağlılık	+	Yok

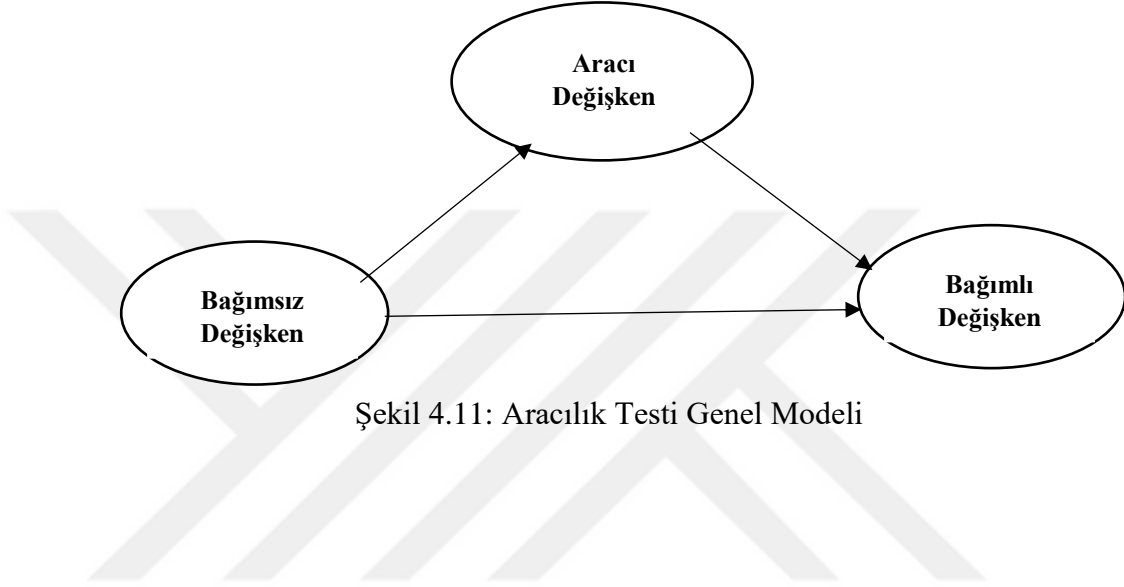
H _{2a3}	Vizyoner Liderlik	Normatif Bağlılık	+	+
H _{2b1}	Katılımcı Liderlik	Duygusal Bağlılık	+	Yok
H _{2b2}	Katılımcı Liderlik	Devamlılık Bağlılık	+	Yok
H _{2b3}	Katılımcı Liderlik	Normatif Bağlılık	+	Yok
H _{2c1}	İş Odaklı Liderlik	Duygusal Bağlılık	+	+
H _{2c2}	İş Odaklı Liderlik	Devamlılık Bağlılık	+	Yok
H _{2c3}	İş Odaklı Liderlik	Normatif Bağlılık	+	Yok
H _{2d1}	Eğitici Liderlik	Duygusal Bağlılık	+	Yok
H _{2d2}	Eğitici Liderlik	Devamlılık Bağlılık	+	Yok
H _{2d3}	Eğitici Liderlik	Normatif Bağlılık	+	Yok
H _{2d1}	Otokratik Liderlik	Duygusal Bağlılık	-	Bakılamadı
H _{2d2}	Otokratik Liderlik	Devamlılık Bağlılık	-	Bakılamadı
H _{2d3}	Otokratik Liderlik	Normatif Bağlılık	-	Bakılamadı
H ₃	Liderlik	İşten Ayrılma Niyeti	-	-
H _{3a1}	Vizyoner Liderlik	İşten Ayrılma Niyeti	-	Yok
H _{3a2}	Katılımcı Liderlik	İşten Ayrılma Niyeti	-	Yok
H _{3a3}	İş Odaklı Liderlik	İşten Ayrılma Niyeti	-	-
H _{3b4}	Eğitici Liderlik	İşten Ayrılma Niyeti	-	Yok
H _{3b5}	Otokratik Liderlik	İşten Ayrılma Niyeti	+	Bakılamadı
H ₄	Pozitif Psikolojik Sermaye	Örgütsel Bağlılık	+	+
H _{4a1}	Özyeterlilik	Duygusal Bağlılık	+	-
H _{4a2}	Özyeterlilik	Devamlılık Bağlılığı	+	Yok
H _{4a3}	Özyeterlilik	Normatif Bağlılık	+	Yok
H _{4b1}	Umut	Duygusal Bağlılık	+	Yok
H _{4b2}	Umut	Devamlılık Bağlılığı	+	Yok
H _{4b3}	Umut	Normatif Bağlılık	+	Yok
H _{4c1}	İyimserlik	Duygusal Bağlılık	+	+
H _{4c2}	İyimserlik	Devamlılık Bağlılığı	+	+
H _{4c3}	İyimserlik	Normatif Bağlılık	+	Yok
H ₅	Pozitif Psikolojik Sermaye	İşten Ayrılma Niyeti	-	-
H _{4a1}	Özyeterlilik	İşten Ayrılma Niyeti	-	Yok
H _{4a2}	Umut	İşten Ayrılma Niyeti	-	-
H _{4a3}	İyimserlik	İşten Ayrılma Niyeti	-	-

4.4.3. Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık (Mediator) Rolü

Yapılan pek çok akademik çalışmada genellikle bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini incelenmiştir. Ancak, dünyada ilişkiler her zaman bu şekilde gelişmemektedir. Bazen bir değişken üzerindeki etkiye başka bir değişken etki edebilmektedir. Aracılık analizi bu durumu belirlemek için yapılmaktadır. Aslında bir değişkenin iki değişken arasında aracı etkisi regresyon analizi ile kanıtlanabilmektedir. Bir değişkenin aracılık rolünden bahsetmemiz için birkaç aşamadan geçmesi gerekmektedir (Baron & Kenny, 1986). Bu aşamalar kısaca şu şekilde sıralanabilir:

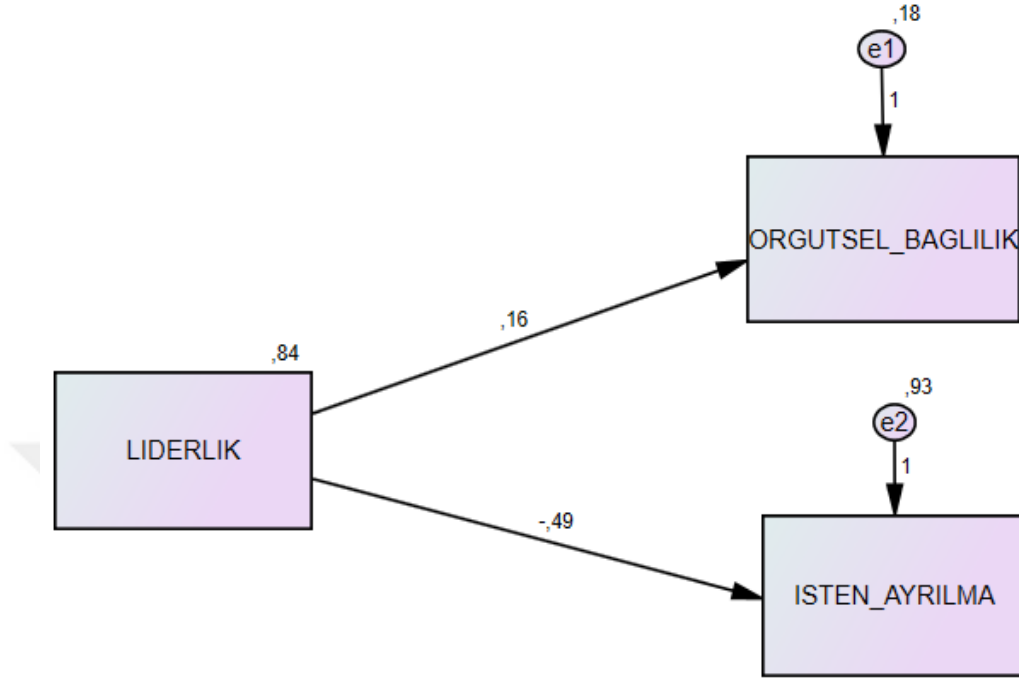
- 1) Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır
- 2) Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

- 3) Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır
- 4) Aracı değişken bağımsız değişken ile birlikte regresyon analizine dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olarak azalması (kısmi aracılık) ya da yok olması (tam aracılık) gerekir.



Şekil 4.11: Aracılık Testi Genel Modeli

Analizin ilk aşamasında pozitif psikolojik sermayenin liderlik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki aracılık rolü analiz edilmiştir. Bu analiz ve tüm aracılık rolü analizlerinde Baron ve Kenny'in önerdiği 4 aşama geręekleřtirilmiřtir.



Şekil 4.12: Aracılık Testi İlk Aşama Modeli

Tablo 4.14: Modeldeki İlişkiler ve Katsayıları

			Tahmin	Standart Hata	C.R.	P
Örgütsel Bağlılık	<---	Liderlik	,164	,026	6,225	***
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Liderlik	-,486	,060	-8,161	***

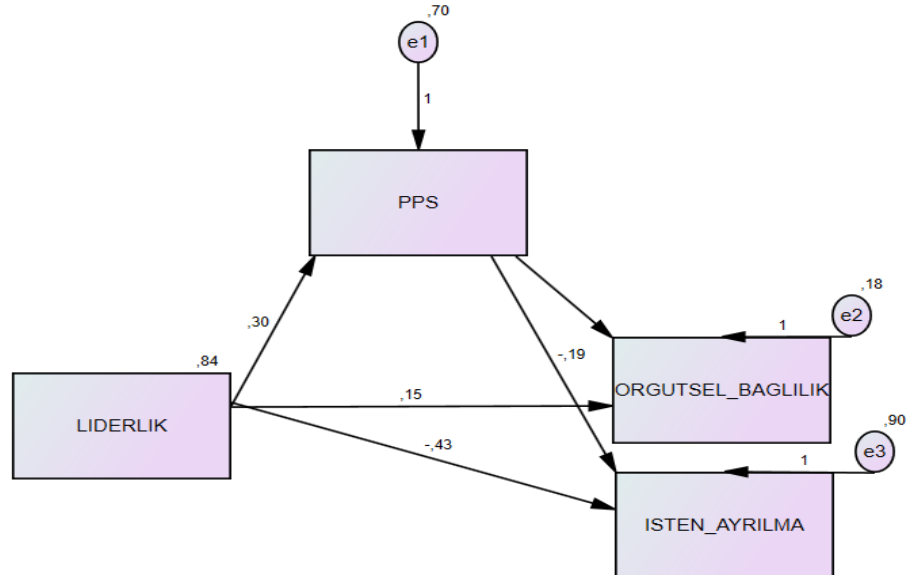
Baron ve Kenny'a (1986) göre, aracılık etkisi analizinin ilk aşamasında bağımsız değişken (Liderlik) ile bağımlı değişken (Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti) arasında anlamlı etkinin olması gerekir. Analizin sonucunda Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasında anlamlı ve pozitif ($\beta = 0.164$), Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasında anlamlı ve negatif ($\beta = -0.486$) bir ilişki tespit edilmiştir.

Araştırmanın ikinci, üçüncü ve dördüncü aşaması aynı anda gerçekleştirilmiştir ve sonuçları aşağıdaki Tablo 4.15'de kısaca özetlenmiştir.

Tablo 4.15: Modeldeki İlişkiler ve Katsayıları

			Tahmin Katsayısı	Standart hata	C.R.	P
Pozitif Psikolojik Sermaye	<---	Liderlik	,295	,052	5,684	***
Örgütsel Bağlılık	<---	Pozitif Psikolojik Sermaye	,143	,029	1,913	,030
Örgütsel Bağlılık	<---	Liderlik	,151	,028	5,482	***
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Liderlik	-,431	,062	-6,974	***
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Pozitif Psikolojik Sermaye	-,189	,064	-2,937	,003

Baron ve Kenny'e göre aracılık modelinin ikinci ve üçüncü aşamasında göre aracı değişken (Pozitif Psikolojik Sermaye) ile bağımsız (Liderlik) ve bağımlı (Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti arasında anlamlı etkilerin olması gerekmektedir. Yapılan analizin sonucunda Pozitif Psikolojik Sermaye ile Liderlik arasında pozitif ve anlamlı ($\beta = 0.295$) bir etki tespit edilmiştir. Ayrıca Pozitif Psikolojik Sermaye ile Örgütsel Bağlılık arasında anlamlı ve pozitif ($\beta = 0.143$), Pozitif Psikolojik Sermaye ile İşten Ayrılma Niyeti arasında anlamlı ve negatif ($\beta = -0.189$) etkiler tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre ikinci ve üçüncü aşama da sağlanmıştır. Modelin dördüncü aşamasında ise aracılık değişkenin etkisinden bahsedilmesi için bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkinin azalması ya da yok olması gerekmektedir. Aracılık analizi incelendiğinde, Pozitif Psikolojik Sermayenin değişkenin analize dahil edildiğinde Liderlik bağımsız değişkeninin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti üzerindeki etkilerinin anlamlı olarak azaldığı görülmektedir. Bu durumda Pozitif Psikolojik Sermayenin, Liderlik ile Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti arasında kısmi aracılık etkisi olduğu söylenebilir. Bir sonraki aşamada bu kısmi etki Sobel testi ile sınanmıştır. Yapılan analizin sonucunda Sobel testi p değeri 0.05'ten küçük çıkmıştır. Diğer bir deyişle Pozitif Psikolojik Sermayenin Liderlik ile Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti arasında kısmi aracılık etkisi kanıtlanmış olmaktadır.



Şekil 4.13: Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Testi İkinci Aşama Modeli

4.4.4. Pozitif Psikolojik Sermayenin Alt Boyutlarının Aracılık Rolü

Bir sonraki aşamada pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları olan Özyeterlilik, Umut ve İyimserlik alt boyutların Liderlik ile Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti arasındaki aracılık etkileri incelenmiştir.

Özyeterlilik Alt Boyutunun Aracılık Rolü

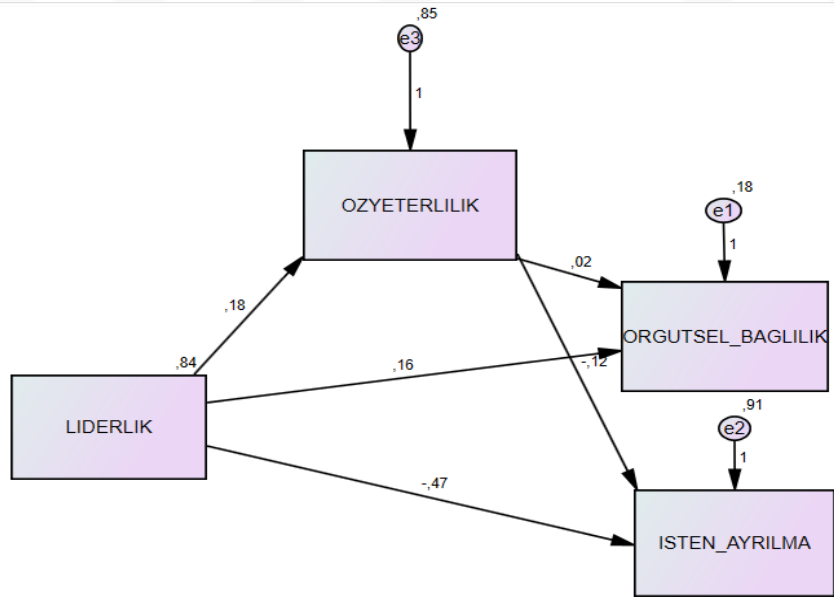
İlk aşamada Pozitif Psikolojik Sermayenin Özyeterlilik alt boyutunun Liderlik ile Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti arasındaki aracılık rolü analiz edilmiştir.

Tablo 4.16: Modeldeki İlişkiler ve Katsayıları

			Tahmin Katsayısı	Standart hata	C.R.	P
Özyeterlilik	<---	Liderlik	,185	,057	3,233	,001
Örgütsel Bağlılık	<---	Liderlik	,161	,027	5,991	***
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Liderlik	-,465	,060	-7,723	***
Örgütsel Bağlılık	<---	Özyeterlilik	,020	,026	,760	,447
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Özyeterlilik	-,116	,059	-1,963	,040

Analizin ilk aşamasının bir önceki aşama ile aynı olması ve Baron ve Kenny'in önerdiği kurallardan ilkinin sağlanmasından dolayı analizin direkt ikinci aşamasına geçilmiştir. Baron ve Kenny'e göre aracılık modelinin ikinci ve üçüncü aşamasında

göre aracı değişken (Özyeterlilik) ile bağımsız (Liderlik) ve bağımlı (Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti arasında anlamlı etkilerin olması gerekmektedir. Yapılan analizin sonucunda Özyeterlilik ile Liderlik arasında pozitif ve anlamlı ($\beta = 0.185$) bir etki tespit edilmiştir. Ayrıca Özyeterlilik ile Örgütsel Bağlılık arasında anlamlı olmayan ve pozitif ($\beta = 0.020$), Özyeterlilik ile İşten Ayrılma Niyeti arasında anlamlı ve negatif ($\beta = -0.116$) etkiler tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre ikinci ve üçüncü aşama sadece İşten Ayrılma Niyeti bağımlı değişkeni için sağlanmıştır. Bu yüzden dördüncü aşamada sadece bu değişken analiz edilmiştir. Aracılık analizi incelendiğinde, Özyeterlilik değişkeninin analize dahil edildiğinde Liderlik bağımsız değişkeninin İşten Ayrılma Niyeti üzerindeki etkilerinin anlamlı olarak azaldığı görülmektedir. Bu durumda Özyeterlilik, Liderlik ile İşten Ayrılma Niyeti arasında kısmi aracılık etkisi olduğu söylenebilir. Bir sonraki aşamada bu kısmi etki Sobel testi ile sınanmıştır. Yapılan analizin sonucunda Sobel testi p değeri 0.05'ten küçük çıkmıştır. Diğer bir deyişle Özyeterliliğin Liderlik ile İşten Ayrılma Niyeti arasında kısmi aracılık etkisi olduğu Örgütsel Bağlılık üzerinde herhangi bir aracılık etkisinin olmadığı görülmektedir.



Şekil 4.14: Özyeterliliğin Aracılık Testi İkinci Aşama Modeli

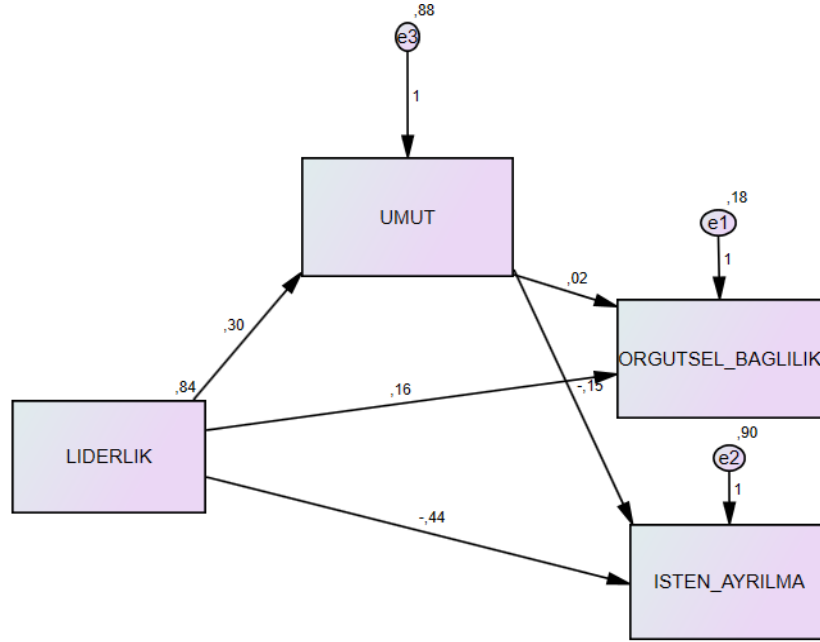
Umut Alt Boyutunun Aracılık Rolü

İkinci aşamada Pozitif Psikolojik Sermayenin diğer bir alt boyutu olan Umut alt boyutunun Liderlik ile Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti arasındaki aracılık rolü analiz edilmiştir.

Tablo 4.17: Modeldeki İlişkiler ve Katsayıları

			Tahmin Katsayısı	Standart hata	C.R.	P
Umut	<---	Liderlik	,295	,058	5,087	***
Örgütsel Bağlılık	<---	Liderlik	,158	,027	5,758	***
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Liderlik	-,441	,061	-7,195	***
Örgütsel Bağlılık	<---	Umut	,021	,026	,826	,409
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Umut	-,153	,058	-2,651	,008

Analizin ilk aşamasının bir önceki aşama ile aynı olması ve Baron ve Kenny'in önerdiği kurallardan ilkinin sağlanmasından dolayı analizin direkt ikinci aşamasına geçilmiştir. Baron ve Kenny'e göre aracılık modelinin ikinci ve üçüncü aşamasında göre aracı değişken (Umut) ile bağımsız (Liderlik) ve bağımlı (Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti) arasında anlamlı etkilerin olması gerekmektedir. Yapılan analizin sonucunda Umut ile Liderlik arasında pozitif ve anlamlı ($\beta = 0.295$) bir etki tespit edilmiştir. Ayrıca Umut ile Örgütsel Bağlılık arasında anlamlı olmayan ve pozitif ($\beta = 0.021$), Umut ile İşten Ayrılma Niyeti arasında anlamlı ve negatif ($\beta = -0.153$) etkiler tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre ikinci ve üçüncü aşama sadece İşten Ayrılma Niyeti bağımlı değişkeni için sağlanmıştır. Bu yüzden dördüncü aşamada sadece bu değişken analiz edilmiştir. Aracılık analizi incelendiğinde, Umut değişkeninin analize dahil edildiğinde Liderlik bağımsız değişkeninin İşten Ayrılma Niyeti üzerindeki etkilerinin anlamlı olarak azaldığı görülmektedir. Bu durumda Umut, Liderlik ile İşten Ayrılma Niyeti arasında kısmi aracılık etkisi olduğu söylenebilir. Bir sonraki aşamada bu kısmi etki Sobel testi ile sınanmıştır. Yapılan analizin sonucunda Sobel testi p değeri 0.05'ten küçük çıkmıştır. Diğer bir deyişle Umut alt boyutunun Liderlik ile İşten Ayrılma Niyeti arasında kısmi aracılık etkisi olduğu Örgütsel Bağlılık üzerinde herhangi bir aracılık etkisinin olmadığı görülmektedir.



Şekil 4.15: Umut Alt Boyutunun Aracılık Testi İkinci Aşama Modeli

İyimserlik Alt Boyutunun Aracılık Rolü

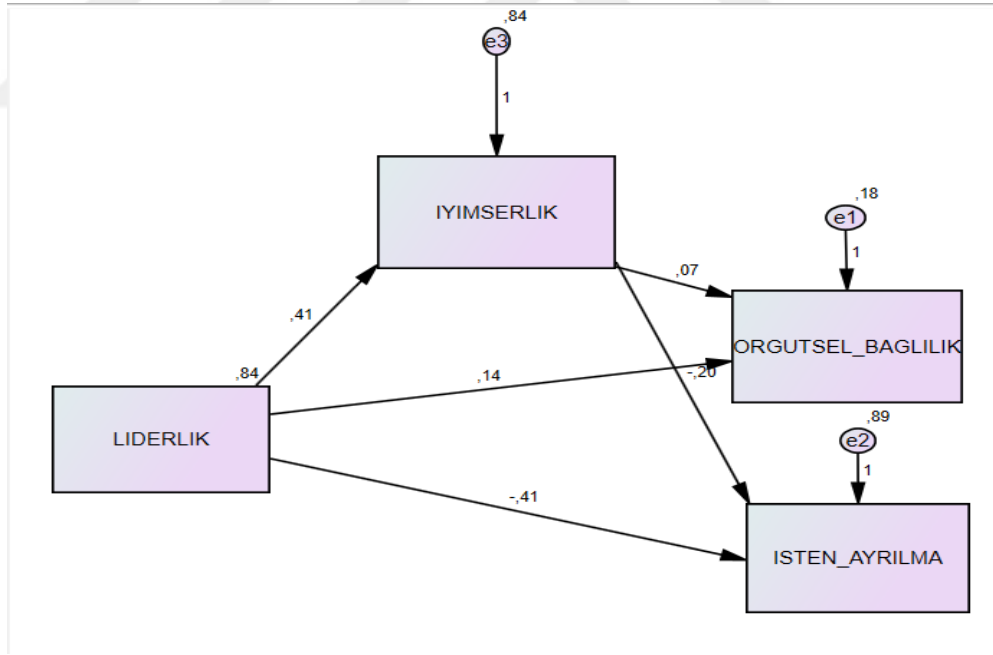
İlk aşamada Pozitif Psikolojik Sermayenin İyimserlik alt boyutunun Liderlik ile Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti arasındaki aracılık rolü analiz edilmiştir.

Tablo 4.18: Modeldeki İlişkiler ve Katsayıları

			Tahmin Katsayısı	Standart hata	C.R.	P
İyimserlik	<---	Liderlik	,406	,057	7,142	***
Örgütsel Bağlılık	<---	Liderlik	,137	,028	4,871	***
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Liderlik	-,407	,063	-6,437	***
Örgütsel Bağlılık	<---	İyimserlik	,066	,026	2,553	,011
İşten Ayrılma Niyeti	<---	İyimserlik	-,197	,058	-3,367	***

Analizin ilk aşamasının bir önceki aşama ile aynı olması ve Baron ve Kenny'in önerdiği kurallardan ilkinin sağlanmasından dolayı analizin direkt ikinci aşamasına geçilmiştir. Baron ve Kenny'e göre aracılık modelinin ikinci ve üçüncü aşamasında göre aracı değişken (İyimserlik) ile bağımsız (Liderlik) ve bağımlı (Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti) arasında anlamlı etkilerin olması gerekmektedir. Yapılan analizin sonucunda İyimserlik ile Liderlik arasında pozitif ve anlamlı ($\beta = 0.406$) bir

etki tespit edilmiştir. Ayrıca İyimserlik ile Örgütsel Bağlılık arasında anlamlı ve pozitif ($\beta = 0.066$), İyimserlik ile İşten Ayrılma Niyeti arasında anlamlı ve negatif ($\beta = -0.197$) etkiler tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre ikinci ve üçüncü aşama Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti bağımlı değişkeni için sağlanmıştır. Aracılık analizi incelendiğinde, İyimserlik değişkeninin analize dahil edildiğinde Liderlik bağımsız değişkeninin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti üzerindeki etkilerinin anlamlı olarak azaldığı görülmektedir. Bu durumda İyimserlik, Liderlik ile Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti arasında kısmi aracılık etkisi olduğu söylenebilir. Bir sonraki aşamada bu kısmi etki Sobel testi ile sınanmıştır. Yapılan analizin sonucunda Sobel testi p değeri 0.05'ten küçük çıkmıştır. Diğer bir deyişle İyimserlik alt boyutunun Liderlik ile Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti arasında kısmi aracılık etkisi olduğu görülmektedir.



Şekil 4.16: İyimserlik Alt Boyutunun Aracılık Testi İkinci Aşama Modeli

5.TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmada yapılan istatikselsel analiz sonucunda elde edilen bulgular literatür ile karşılaştırılarak irdelenmiştir. Özellikle; otokratik liderlik, güvenilirlik ve geçerlilik ile ilgili testleri geçemediğinden ve değişkenleriyle anlamlı bir bütün oluşturamadığından ölçüm modelinden çıkarılmıştır. Her ne kadar otokratik liderlik önemli bir liderlik türü olsa da modelden çıkarılması istatikselsel analiz yapılabilmesi için daha uygun olmuştur.

Liderlik ile pozitif psikolojik sermaye ilişkisine bakıldığında; liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasında pozitif bir ilişki görülmektedir. Liderlik ile diğer değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde; liderlik ile pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkinin var olduğunu ortaya koyan çalışmalar desteklenmiştir. Liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişkinin olduğu bulunmuştur.

Pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi incelendiğinde; pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkinin var olduğunu ifade eden çalışmalar desteklenmiştir. Pozitif psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti arasında teorik ve istatikselsel olarak negatif ilişki gözlenmektedir.

Bu açıklamalar göz önünde bulundurularak sonuçlara bakıldığında; liderlik alt boyutlarından vizyoner liderlik ile pozitif psikolojik sermaye alt boyutlarından öz yeterlilik, umut ve iyimserlik arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Katılımcı liderlik ile umut arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Katılımcı liderlik ile özyeterlilik ve iyimserlik arasında herhangi bir ilişki yoktur. İş odaklı liderlik ile özyeterlilik, umut ve iyimserlik arasında teorik olarak bir ilişki olduğuna karşın istatikselsel açıdan bir ilişki gözlenmemiştir. Eğitici liderlik ile özyeterlilik umut ve iyimserlik arasında teorik ve istatikselsel açıdan pozitif ilişki bulunmuştur. Vizyoner liderlik ile normatif bağlılık arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Vizyoner liderlik ile duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı arasında ilişki görülmektedir. İş odaklı liderlik ile duygusal bağlılık arasında teorik ve istatikselsel açıdan pozitif bir ilişki görülmektedir.

İyimserlik ile duygusal bağlılık arasında teorik ve istatikselsel açıdan pozitif bir ilişki bulunmuştur. Liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında teorik ve istatikselsel olarak negatif ilişki bulunmuştur.

Pozitif psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti arasında teorik ve istatistiksel açıdan negatif bir ilişki söz konusudur. Umut ve iyimserlik alt düzeyleri ile işten ayrılma niyeti arasında teorik ve istatistiksel olarak negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Özyeterlilik ile işten ayrılma niyeti arasında teorik olarak negatif bir ilişki söz konusu iken, istatistiksel olarak bir ilişki görülmemektedir.

Genel itibariyle, araştırma sonuçlarına göre, Liderlik ile pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki görülmektedir. Liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki söz konusudur. Pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki görülmektedir. Pozitif psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki vardır.

Araştırma sonuçları liderlik davranışlarının çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve psikolojik sermayelerini pozitif yönde etkilemektedir. Liderlik ve pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin çalışanların işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkilediğini göstermektedir. Pozitif psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetleri düşük olmaktadır. Araştırma sonucunda Pozitif Psikolojik Sermayenin Liderlik ile Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti arasında kısmi aracılık etkisi kanıtlanmış olmaktadır.

6. KAYNAKÇA

- Acar, B. (2001). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Akbaba, A., & Erenler, E. (2008). Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi. *Anatolia:Turizm Araştırmaları Dergisi*.
- Akdemir, A. (2008). *Vizyon Yönetimi*. Ekin Basım Yayım.
- Arun, K. (2008). Liderlik Tarzları ile Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi)*.
- Atay, Ö. (2012). Çalışma Yaşamında Stres ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.
- Avey, J., Luthans, F., & Carolyn, M. (2008). The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 430-452.
- Bakan, İ., & Büyükmeşe, T. (2010). Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması:Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 73-84.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. ANKARA: Nobel yayın dağıtım ltd. şti.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological. *Journal of Persionality and Social Psychology* .
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. Greenwood: Westport.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Bolat, O., & Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 74-95.
- Boylu, Y., Pelit, E., & Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans,Politik ve Ekonomik Yorumlar*, s. 55-70.
- Budak, G., Budak, G., & Akat, İ. (2002). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çarıkçı, İ., & Çelikkol, Ö. (2009). İş- Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyei Üzerine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstirüsü Dergisi*, 9.

- Çetin Ölçüm, M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Dale, K., & L. Fox, M. (2008). Leadership Style and Organizational Commitment: Mediating Effect of Role Stress. *Journal of Managerial Issues*.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yöntem ve Ekonomi*, 179-194.
- Dinh, J., Lord, R., Gardner, W., Meuser, J., Liden, R., & Jinyu, H. (2014). Leadership Theory and Research In The New Millennium: Current Theoretical Trends and Changing Perspectives. *The Leadership Quarterly*.
- Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 36-60.
- Elçi, M., & Karabay, M. (2016). İşletmelerde Yıldırımaya Maruz Kalma Algısının Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Ve Örgütsel Sessizlik Davranışlarına Etkisi: Hizmet Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 125-149.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 37-61.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Besa Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Erkmen, T., & Esen, E. (2012). Psikolojik Sermaye Konusunda 2003-2011 Yıllarında Yapılan Çalışmaların Kategorik Olarak İncelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 89-103.
- Erkuş, A., & Fındıklı, M. (2013). Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 302-318.
- Eroğlu, E. (2003). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Yapısal Eşitlik Modeli ile Analizi. *Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*.
- Gaertner, S. (1999). Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models. *Human Resource Management Review*, 479-493.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. *Harvard Business School Press*.
- Gooty, J., Gavin, M., & Johnson, P. (2009). In The Eyes Of The Beholder: Transformational Leadership, Positive Psychological Capital, And Performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 353-367.

- Göler, U. (2008). Örgütlerde Yaşanan Çatışmalar ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi: Otel İşletmeleri Örneği. *Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler*.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege akademik bakış*, 36-39.
- Hair, J., Black, W., & Babin, B. (2010). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Jackofsky, E. (1984). Turnover and Job Performance: An Integrated Process Model. *Academy of Management*, 74-83.
- Jewell, L. N. (1998). *Contemporary industrial/organizational psychology*. Kaliforniya: Cole Publishers.
- Kaşıkcı, K. (1999). *Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik*.
- Kaya, N., & Selçuk, S. (2007). Başarı Gütüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler? *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 175-190.
- Keçecioglu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. Kalder Yayınları.
- Kline, R. (2011). Principles and Practice of Structural Equation Modeling. *Methodology in the Social Sciences*, 1-427.
- Koç, E. (2017). Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Göre İfşa Davranışı Üzerine Bir Araştırma. *KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kotter, J. (1990). What Leaders Really Do? *Harvard Business Review*, 103-111.
- Köse, S., & TÜresin, H. (2017). Psikolojik Sermayenin Lider Üye Etkileşimi Üzerine Etkisinin Hizmet Sektöründe Araştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 341-378.
- Lee, T., R. Mitchell, T., & Sablinski, C. (2004). The Effects of Job Embeddedness on Organizational Citizenship, Job Performance, Volitional Absences, and Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 711-722.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behaviour: An evidence-based approach*. . New York: McGraw Hill.
- Marjosola, L. (2000). Charismatic Leadership, Manipulation and The Complexity Of Organizational Life. *Journal Of Workplace Learning: Employee Counseling Today*, 146-158.
- Masten, A. (2001). Ordinary magic: Resilience process in development. *American Psychologist*, 227-239.
- Mercan, M. (2006). Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık. *Yüksek Lisans Tezi*.

- Meydan, C., & Polat, M. (2010). Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 123-140.
- Meydan, C., & Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meyer, J., Allen, N., & Gellatly, L. (1990). Organizasyona Duygusal ve Devamlı Bağlılık: Eş zamanlı ve Zamana Bağlı İlişkilerin Ölçüt ve Analizlerinin Değerlendirilmesi. *Uygulamalı Psikoloji Dergisi*.
- Ökten, S. (2008). *Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak incelenmesi, Yüksek Lisans Tezi*. Gebze: Gebze ileri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Örücü, E., & Kışlalıoğlu, R. (2014). Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, cilt 10, sayı 22.
- Özcan, K., Çağlar, Ç., Karataş, İ., & Polat, M. (2014). Eğitim Fakültesi Yöneticilerinin Güç Kullanma Biçimlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi: Bir Durum Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*.
- Özer, G., & Günlük, M. (2010). Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 459-485 .
- Özkaya, M. (2000). Bir Lider Olarak Vehbi Koç. *Aydın Adnan Menderes Üniversitesi (Yayımlanmamış Doktora Tezi)*.
- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılıkla İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 79-98.
- Peterson, S., Luthans, F., & Avolio, B. (2011). Psychological Capital And Employee Performance: A Latent Growth Modeling Approach. *Personnel Psychology*, 427-450.
- Polat, M., & Meydan, H. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 145-172.
- Popper, M. (2004). Leadership as Relationship. *Journal For The Theory Of Social Behaviour*.
- Russ, D. (1999). Everyone a Leader: A North American and European Comparison. *European Conference on Educational Research*. Finland.
- Sağır, M., & Memişoğlu, S. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Algıları. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*.
- Sarp, P. (2018). Kişiyeye Özgü Anlaşmalar ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Prosedürel Adaletin Aracı Rolü. *Yıldız Teknik Üniversitesi Yüksel Lisans Tezi*.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). *Pozitif Psikoloji: Giriş*. Philadelphia.

- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Sığrı, Ü. (2007). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 260-278.
- Stajkovic, A., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 240-261.
- Stewart, M., Reid, G., & Mangham, C. (1997). Fostering Children's Resilience. *Journal of Pediatric Nursing*, 227-239.
- Şahin, F. (2011). Lider-Uye Etkilesimi İle İsten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 277-288.
- Şimşek, M., Akgeçici, T., & Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Thompson, B. (2002). *Yeni Yöneticinin El Kitabı: Yönetim Fonksiyonları*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Tunç, E., & Aliyev, R. (2014). Self-Efficacy İn Counseling: The Role Of Organizational Psychological Capital, Job Satisfaction And Burnout. *Social and Behavioral Sciences*, 97-105.
- Turan, S. (2014). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Turgut, M., Yeşilaydın, G., Özkan, Ş., & Aldoğan, E. (2016). Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Kamu Hastanesi Örneği. *Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi*.
- Uğur, E. (2005). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Matsan Matbaacılık.
- Uslu, Y. (1992). Örgütlerde yönetsel etkinliğe ulaşmada yeni bir yaklaşım: Yaratıcı liderlik. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve ekonomik araştırmalar dergisi*, 430.
- Warrilow, S. (2009). *Transformational Leadership Theory - The 4 Key Components in Leading Change & Managing Change*.
- Wong, C., Tim, Y., Wong, E., & Law, K. (2001). The Significant Role of Chinese Employees' Organizational Commitment: Implications For Managing Employees in Chinese Societies. *Journal of World Business*. *Journal of World Business*, 326-340.
- Yalçın, A., & İplik, F. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Dergisi*.
- Yılmaz, B., & Halıcı, A. (2010). İşgücü devir hızını etkileyen etmenler: Sekreterlik mesleğinde bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 93-108.

- Youssef, C., Luthans, F., & Avey, J. (2008). The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors. *Leadership Institute Faculty Publications*, 430-450.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi:Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 445-455.
- Zaccaro, S. (2001). *The nature of executive leadership*. American Psychological Association.
- Zhao , Z., & Hou , J. (2009). Psikolojik Sermaye İntrapreneurial Takımı Geliştirme Çalışması. *Uluslararası Psikolojik Bilimler Dergisi*, Kanada.



EK-ÖLÇEKLER

NO	İFADELER	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Geleceğe yönelik hedefler belirler ve bunu bizlere açık şekilde anlatır.					
2	Gelecekte ortaya çıkabilecek gelişmeler hakkında öngörü sahibidir.					
3	Bizleri teşvik edici nitelikte stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyar.					
4	Tüm çalışanların işletmenin hedeflerine odaklanmasını sağlar ve desteğini alır.					
5	Çalışanların işletme strateji ve politikalarını benimseyebilmesi için çaba gösterir.					
6	Astlarını karar alma sürecine dahil eder ve onların fikirlerinden yararlanır.					
7	Astlarının fikirlerini dinler ve onların fikirlerine değer verir.					
8	Çalışanlara alınan kararların önemini açıklar.					
9	Ortak amaç, hedef ve yaklaşımları bizlere anlatmada başarılıdır.					
10	Çalışanları etkileyen kararları çoğu zaman onların görüşlerini alarak verir					
11	Kendi kararlarını genellikle tek başına almak ister.					
12	Kurallara ve prensiplere uyulması konusunda son derece hassastır.					
13	Yetki devrederek astlarının sorumluluk duygularını ve yeteneklerini geliştirmeye isteklidir.					
14	Çalışanlarının gelişimine ve eğitimine önem verir					
15	Astlarının kendilerini geliştirmeye yönelik çaba ve girişimlerini sürekli destekler.					
16	Çalışanlara kariyer gelişimi ile ilgili rehberlik eder ve destek sağlar.					
17	Çalışanların eğitimine önem verir ve onların eğitim programlarına katılımını destekler.					
18	Astlarının başarılarını tüm personel önünde övgüde bulunarak takdir eder.					
19	Astlarıyla iyi ilişkiler geliştirmeye önem gösterir.					
20	Çalışanlar arasında sıcak ilişkilerin ve işbirliğinin gelişmesine önem gösterir.					

NO	İFADELER	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
21	İşletmede, çalışanların motivasyonunu arttıracak kurum içi sosyal aktivitelere önem verir.					
22	Astlarının, değer, ilgi, beklenti ve hayallerini anlamaya çaba gösterir.					
23	İşimde mutlu olmama olumlu katkı sağlar					
24	İş görene yönelik izlediği politika ve uygulamalardan memnunum.					
25	Görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirir.					

NO	İFADELER	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.					
2	Kurumuma yönelik güçlü bir aidiyet hissim yok.					
3	İstesem de şu anda kurumumdan ayrılmak benim için zor olurdu.					
4	Bu kurumun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.					
5	Şu anda kurumdan ayrılmak istediğime karar versem hayatımın çoğu altüst olur.					
6	Bu kurumun meselelerini gerçekten kendi meselelerim gibi hissediyorum.					
7	Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.					
8	Kurumuma çok şey borçluyum.					
9	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kurumumdan şu anda ayrılamazdım.					
10	Kendimi kurumumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.					
11	Benim için avantajlı olsa da kurumumdan şu anda ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.					
12	Beni kurumumdan ayrılmaktan alıkoyan nedenlerden biri alternatiflerin az olmasıdır.					
13	Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.					
14	Bu kurumu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az iş seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					

NO	İFADELER	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
15	Bu kuruma kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım başka yerlerde çalışmayı düşünebilirdim.					
16	Kurumumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederdim.					
17	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
18	Şu anda kurumumda kalmak, isteğim sonucu olduğu kadar mecburiyetten.					

3. ÖLÇEK; PSİKOLOJİK SERMAYE ÖLÇEĞİ

Turhan ERKMEN ve Emel ESEN tarafından 2013 yılında yapılan psikolojik sermaye ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması baz alınarak bu çalışmada kullanılacak ölçek belirlenmiştir. Orijinali Luthans ve arkadaşları tarafından 2007 yılında geliştirilen 24 ifadeli bir ölçek olan psikolojik sermaye ölçeği, 4 boyut ve 24 sorudan oluşmaktadır. Ölçekteki 6 ifade umut, 6 ifade iyimserlik, 6 ifade özyeterlilik ve 6 ifade psikolojik dayanıklılık ile ilgilidir.

Baz aldığımız çalışmada bazı sorular düşük güvenilirlik değerlerinden dolayı atılmıştır. Bu durumda orjinal ölçekte 4 faktörle temsil edilen psikolojik sermaye kavramı, yararlanılan çalışmada 3 faktörle ifade edilmiştir. Bunlar; 9 ifade özyeterlilik, 4 ifade umut ve 5 ifade ile iyimserliktir.

Özyeterlilik ile ilgili ifadeler; 1,2,3,4,5,6,7,8, ve 9 numaralı ifadelerdir.

Umut ile ilgili ifadeler; 10,11,12 ve 13 numaralı ifadelerdir.

İyimserlik ile ilgili ifadeler;14,15,16,17 ve 18 numaralı ifadelerdir.

İfadeler, Hiç katılmıyorum'dan (1), Tamamen katılıyorum'a (6) uzanan 6'lı ölçek üzerinden değerlendirilmiştir.

(1: Hiç katılmıyorum, 2: Çok Az Katılıyorum, 3: Biraz Katılıyorum, 4: Oldukça

Katılıyorum, 5: Çok Katılıyorum, 6: Tamamen Katılıyorum).

NO	İFADELER	Hiç Katılmıyorum	Çok Az Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Yönetim kademesi ile olan toplantılarda, kendi alanımla ilgili sunum yaparken kendime güvenirim						
2	Daha önce tecrübem olduğu için, işimde zor zamanların üstesinden gelebilirim.						
3	Uzun dönemli bir problemi çözüm bulmak için analiz ederken kendimden eminimdir.						
4	Çalışma arkadaşlarıma bir bilgi sunarken kendimden eminimdir						
5	İşimde kendimi darboğaz içerisinde hissettiğimde bu durumdan kurtulmanın yollarını bulabilirim.						
6	Çalışma alanımda hedef belirlemede kendime güvenirim.						
7	Sorunları tartışmak üzere kurumum dışındaki kişilerle iletişim kurma konusunda kendime güvenirim						
8	Çalıştığım kurumun stratejisi hakkında yapılan tartışmalara katkı sağlama konusunda kendimden eminimdir						
9	İşimde karşılaştığım sorunlarla bir şekilde baş edebilirim.						
10	İşimle ilgili mevcut amaçlarımı gerçekleştirmek için pek çok yol aklıma gelmektedir.						
11	Şu anda işimle ilgili planlamış olduğum amaçları yerine getirmekteyim.						
12	Her probleme ilişkin çok sayıda çözüm yolu bulunmaktadır.						
13	Şu aralar kendimi işimde oldukça başarılı görmekteyim.						
14	Şu anda enerjik bir şekilde işimle ilgili amaçlarımın peşinden gitmekteyim.						
15	Bu işte aynı anda birçok şeyin üstesinden gelebileceğimi hissediyorum.						

NO	İFADELER	Hiç Katılmıyorum	Çok Az Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
16	Şayet zorunlu kalırsam kendi kendime de çalışabilirim.						
17	İşimle alakalı olarak gelecekte başıma neler gelebileceği konusunda iyimserimdir						
18	İşim konusundaki durumlara her zaman olumlu yanından bakarım.						

