

**T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**PSİKOLOJİK SERMAYE VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN İŞ  
BECERİKLİLİĞİ VE ÖRGÜTSEL SİNERJİYE ETKİSİ: KAMU  
HASTANESİ ÖRNEĞİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Sevgi DEMİRAY**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**MAYIS, 2022**



**T.C.**  
**İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**PSİKOLOJİK SERMAYE VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN İŞ**  
**BECERİKLİLİĞİ VE ÖRGÜTSEL SİNERJİYE ETKİSİ: KAMU**  
**HASTANESİ ÖRNEĞİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Sevgi DEMİRAY**

**(Y1714.640004)**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Necmiye Tülin İRGE**

**MAYIS, 2022**



**ONAYFORMU**





## ONUR SÖZÜ

Doktora tezi olarak Sunduğum “Psikolojik Sermaye ve Lider Üye Etkileşiminin İş Becerikliliği ve Örgütsel Sinerjiye Etkisi: Kamu Hastanesi Örneği” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.(26/05/2022)

Sevgi DEMİRAY



## ÖNSÖZ

Doktora eğitimim ve tez yazım süresince bilgi ve tecrübeleri ile her zaman yanımda olan ve bana her konuda ışık tutan, daima örnek alacağım tez danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Necmiye Tülin İrge başta olmak üzere, tez jürimde bulunan değerli hocalarım; Prof. Dr. Akın Marşap'a, Prof. Dr. Uğur Yozgat'a, Dr. Öğr. Üyesi Funda H. Sezgin'e ve Dr. Öğr. Üyesi Şule Darıcan'a sonsuz sevgi, saygı ve şükranlarımı sunarım. Akademik çalışmalarımda bana ilham vererek daha nitelikliyi aramama yardımcı olan, her konuda deneyimlerinden sürekli faydalandığım eğitim hayatımda ders aldığım değerli hocalarıma en içten teşekkürlerimi sunarım. Her türlü destekleri için çok kıymetli aileme ve sevgili eşime çok teşekkür ederim.

Mayıs 2022

Sevgi DEMİRAY



# PSİKOLOJİK SERMAYE VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN İŞ BECERİKLİLİĞİ VE ÖRGÜTSEL SİNERJİYE ETKİSİ: KAMU HASTANESİ ÖRNEĞİ

## ÖZET

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri ve insan kaynağından etkili biçimde yararlanarak kurumsal hedeflerine varabilmeleri noktasında psikolojik sermaye büyük önem arz etmektedir. Kişilerin sahip oldukları pozitif kapasitelerden özyeterlilik, iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılığın sinerjik etki ile biraraya gelerek üst düzey yapı olarak kabul edilen psikolojik sermayeyi oluşturduğu bilinmektedir. Lider-üye etkileşim teorisi ise, lider ile işgörenler arasında var olan ilginin temeline yoğunlaşarak bu ilginin işgörenlerin her biriyle türlü seviyelerde oluşmasına yardımcı olmakta ve başta performans gelmek üzere işletmeye dair çok sayıda davranışa etki etmektedir. Psikolojik sermaye ve lider üye etkileşimi kavramlarının en önemli davranışsal çıktıları örgütsel sinerji ve iş becerikliliğidir. Yoğun ve stresli mesai saatleri olan sağlık çalışanları için psikolojik sermayeleri, lider üye etkileşimi ile motivasyonu güçlendirerek, iş becerikliliğini ve örgütsel sinerjiyi destekleyecektir. Bu çalışmanın amacı, sağlık personeline yönelik olarak, lider üye etkileşimi ve psikolojik sermayenin, örgütsel sinerji ve iş becerikliliği etkisini yapısal eşitlik modeli yardımıyla ortaya koymaktır. Analiz sonucunda, lider üye etkileşimi ve psikolojik sermayenin iş becerikliliği ve örgütsel sinerji üzerinde pozitif anlamlı ilişkili olduğu ve psikolojik sermayenin lider üye etkileşimine göre daha güçlü bir etkileyici olduğu belirlenerek ana hipotez kabul edilmiştir. Ayrıca, demografik özelliklere yönelik grup farklılığı sınamalarında, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, meslek açısından bazı boyutlar için anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Alt hipotez kısmen sağlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** lider üye etkileşimi, psikolojik sermaye, iş becerikliliği, örgütsel sinerji, yapısal eşitlik modeli



# **THE EFFECT OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND LEADER-MEMBER EXCHANGE ON JOB CRAFTING AND ORGANIZATIONAL SYNERGY: THE CASE OF A PUBLIC HOSPITAL**

## **ABSTRACT**

Psychological capital is of great importance for organizations to achieve sustainable competitive advantage and to achieve organizational goals by using human resources effectively. It is known that self-efficacy, hope, optimism and psychological resilience, which are positive capacities in individuals, combine with a synergetic effect to form psychological capital, which is a high-level structure. Leader member exchange theory, on the other hand, focuses on the nature of the relationship between the leader and the employees, ensuring that this relationship takes place at different levels with each employee and affects many behaviors of the organization, especially performance. The most important behavioral outcomes of psychological capital and leader member exchange concepts are organizational synergy and job crafting. It will support job crafting and organizational synergy by strengthening their psychological capital, leader member exchange and motivation for healthcare workers with busy and stressful working hours. The aim of this study is to reveal the effect of psychological capital and leader-member exchange, job crafting and organizational synergy for healthcare personnel with the help of structural equation model. As a result of the analysis, it was determined that psychological capital and leader member exchange were positively related to job crafting and organizational synergy, and psychological capital was a stronger influencer than leader member exchange, and the main hypothesis was accepted. In addition, in the group differences tests for demographic characteristics, significant differences were obtained for some dimensions in terms of gender, age, marital status, education and profession. The sub-hypothesis was partially satisfied.

**Keywords:** psychological capital, leader member exchange, job crafting, organizational synergy, structural equation model



# İÇİNDEKİLER

## Sayfa

|                                                                      |      |
|----------------------------------------------------------------------|------|
| ONUR SÖZÜ .....                                                      | i    |
| ÖNSÖZ.....                                                           | iii  |
| ÖZET.....                                                            | v    |
| ABSTRACT .....                                                       | vii  |
| İÇİNDEKİLER .....                                                    | ix   |
| KISALTMALAR .....                                                    | xv   |
| ÇİZELGE LİSTESİ.....                                                 | xvii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....                                                | xix  |
| I. GİRİŞ.....                                                        | 1    |
| II. PSİKOLOJİK SERMAYE .....                                         | 5    |
| A. Pozitif Psikoloji Kavramı Ve Pozitif Örgütsel Davranış.....       | 5    |
| 1. Pozitif Psikoloji Kavramı.....                                    | 5    |
| a. Pozitif Psikolojinin Amacı .....                                  | 7    |
| b. Pozitif Psikoloji Üzerine Eleştiriler .....                       | 7    |
| 2. Pozitif Örgütsel Davranış Kavramı.....                            | 9    |
| 3. Psikolojik Sermayenin Örgütsel Davranış Disiplinindeki Yeri ..... | 10   |
| B. Psikolojik Sermaye Kavramı Ve Psikolojik Sermaye Bileşenleri..... | 14   |
| 1. Psikolojik Sermaye Kavramı .....                                  | 14   |
| 2. Psikolojik Sermaye Bileşenleri .....                              | 16   |
| a. Özyeterlilik (Özetkililik) .....                                  | 17   |
| b. Umut .....                                                        | 19   |

|                                                                                                                                                       |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| c. İyimserlik.....                                                                                                                                    | 22        |
| d. Esneklik (Psikolojik Dayanıklılık) .....                                                                                                           | 25        |
| e. Dışa Dönüklük .....                                                                                                                                | 29        |
| f. Güven.....                                                                                                                                         | 30        |
| 3. Psikolojik Sermayenin Önemi ve Etkileri.....                                                                                                       | 32        |
| C. Pozitif Psikolojik Sermaye Modelinin Oluşmasında Rol Oynayan Akımlar ...                                                                           | 36        |
| 1. Pozitif Psikoloji.....                                                                                                                             | 36        |
| 2. Sermaye Yaklaşımı .....                                                                                                                            | 38        |
| a. Ekonomik Sermaye.....                                                                                                                              | 38        |
| b. Beşeri Sermaye .....                                                                                                                               | 39        |
| c. Sosyal Sermaye.....                                                                                                                                | 39        |
| d. Kültürel Sermaye .....                                                                                                                             | 40        |
| e. Entelektüel Sermaye .....                                                                                                                          | 41        |
| f. Psikolojik Sermaye .....                                                                                                                           | 42        |
| 3. Yetenek Savaşı.....                                                                                                                                | 44        |
| 4. Kaynakları Koruma Teorisi .....                                                                                                                    | 45        |
| 5. Pozitif Duyguları Geliştirme ve İnşa Etme Teorisi.....                                                                                             | 46        |
| <b>III. İŞ BECERİKLİLİĞİ .....</b>                                                                                                                    | <b>49</b> |
| A. İş Becerikliliği Kavramı.....                                                                                                                      | 50        |
| B. İş Becerikliliği Modelleri.....                                                                                                                    | 59        |
| 1. Wrzesniewski ve Dutton (2001) Tarafından Önerilen İş Becerikliliği Modeli .....                                                                    | 59        |
| a. Görev Becerikliliği .....                                                                                                                          | 60        |
| b. Bilişsel Beceriklilik .....                                                                                                                        | 61        |
| c. İlişkisel Beceriklilik.....                                                                                                                        | 62        |
| 2. Tims ve Arkadaşları (2012) Tarafından Önerilen İş Talepleri ve Kaynakları (Job Demands and Resources (JD-R)) Temelli İş Becerikliliği Modeli ..... | 63        |

|                                                                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| a. Yapısal iş kaynaklarını artırma boyutu.....                                                                 | 63        |
| b. Sosyal iş kaynaklarını artırma boyutu .....                                                                 | 64        |
| c. Merak uyandırıcı iş taleplerini artırma boyutu .....                                                        | 64        |
| d. Engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu .....                                                             | 64        |
| 3. Petrou ve Arkadaşları(2012) ve Bipp ve Demerouti(2015) Tarafından<br>Önerilen İş Becerikliliği Modeli ..... | 65        |
| 4. İş Gerekliklikleri – Kaynakları Modeli.....                                                                 | 65        |
| C. İş Becerikliliğinin Boyutları .....                                                                         | 68        |
| 1. Yapısal İş Kaynakları.....                                                                                  | 68        |
| 2. Sosyal İş Kaynakları .....                                                                                  | 69        |
| 3. Meydan Okuyucu İş Talepleri .....                                                                           | 69        |
| 4. Engelleyici İş Talepleri .....                                                                              | 69        |
| D. İş Becerikliliği Öncülleri Ve Sonuçları .....                                                               | 70        |
| E. İş Becerikliliği Davranışı.....                                                                             | 73        |
| 1. İş Becerikliliğinin Motivasyonu .....                                                                       | 75        |
| F. İş Becerikliliğinin Diğer İş Tasarımı Kavramlarından Farkı.....                                             | 77        |
| G. İş Becerikliliğinin Ölçülmesi.....                                                                          | 78        |
| <b>IV. ÖRGÜTSEL SİNERJİ.....</b>                                                                               | <b>81</b> |
| A. Sinerji Kavramı.....                                                                                        | 81        |
| 1. Sinerjiyi Etkileyen Davranışlar.....                                                                        | 86        |
| 2. Sinerjiyi Engelleyen Davranışlar .....                                                                      | 86        |
| B. Örgütsel Sinerji Kavramı .....                                                                              | 87        |
| 1. Örgütsel Sinerji Geliştirilmesi .....                                                                       | 91        |
| a. Etkileşim ve Taktir Etme.....                                                                               | 93        |
| b. Entegrasyon (Bütünleşme) .....                                                                              | 97        |
| c. Strateji.....                                                                                               | 99        |

|                                                                                         |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| d. Güncelleşme ve Güçlenme .....                                                        | 101        |
| e. Empatik İletişim.....                                                                | 101        |
| f. Aktif Dinleme .....                                                                  | 102        |
| g. Güven.....                                                                           | 102        |
| C. Sinerjik Yönetim.....                                                                | 103        |
| 1. Sinerjik Yönetim Kavramı .....                                                       | 103        |
| 2. Sinerjik Yönetimin Türleri.....                                                      | 107        |
| 3. Sinerjik Yönetim Süreci.....                                                         | 111        |
| a. Sinerjik Planlama.....                                                               | 113        |
| b. Sinerjik Örgütlenme.....                                                             | 115        |
| c. Sinerjik Yürütme .....                                                               | 116        |
| d. Sinerjik Denetim.....                                                                | 116        |
| <b>V. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ.....</b>                                                     | <b>119</b> |
| A. Liderlik Kavramı.....                                                                | 119        |
| 1. Liderin Özellikleri.....                                                             | 122        |
| 2. Lider Üye Etkileşim Kuramını Diğer Liderlik Teorilerinden Ayıran<br>Özellikler ..... | 123        |
| B. Lider Üye Etkileşimi Kavramı.....                                                    | 124        |
| 1. Lider Üye Etkileşimi Teorileri .....                                                 | 129        |
| a. Rol Teorisi .....                                                                    | 130        |
| b. Sosyal Değişim Teorisi.....                                                          | 133        |
| c. Eşitlik Teorisi.....                                                                 | 134        |
| d. Adalet Yaklaşımı .....                                                               | 135        |
| 2. Lider Üye Etkileşiminin Tarihsel Gelişimi .....                                      | 136        |
| a. Sosyal Değişim Kuramı.....                                                           | 137        |
| b. Örgütsel Rol Kuramı.....                                                             | 138        |

|                                                                                                                                      |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| c. Karşılıklılık Kuramı.....                                                                                                         | 139        |
| d. Beklenti Kuramı .....                                                                                                             | 139        |
| 3. Lider Üye Etkileşimi Teorisinin Boyutları .....                                                                                   | 140        |
| a. Katkı .....                                                                                                                       | 140        |
| b. Bağlılık (Sadakat) .....                                                                                                          | 141        |
| c. Etki .....                                                                                                                        | 142        |
| d. Mesleki Saygı .....                                                                                                               | 143        |
| 4. Lider Üye Etkileşimine Dair Eleştiriler .....                                                                                     | 144        |
| 5. Lider Üye Etkileşiminin Kalitesi .....                                                                                            | 144        |
| 6. Lider Üye Etkileşiminin Niteliği .....                                                                                            | 147        |
| <b>VI. YÖNTEM.....</b>                                                                                                               | <b>149</b> |
| A. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....                                                                                                  | 149        |
| B. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....                                                                                           | 150        |
| C. Veri Toplama Aracı .....                                                                                                          | 151        |
| D. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....                                                                                              | 152        |
| E. Varsayımlar ve Kısıtlar.....                                                                                                      | 155        |
| F. Analizlerin Değerlendirilmesi .....                                                                                               | 156        |
| <b>VII.PSİKOLOJİK SERMAYE VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN<br/>ÖRGÜTSEL SİNERJİ VE İŞ BECERİKLİLİĞİNEETKİSİNE YÖNELİK<br/>ANALİZ .....</b> | <b>159</b> |
| A. Analiz Bulguları.....                                                                                                             | 159        |
| 1. Anketin Güvenilirlik Analizi .....                                                                                                | 159        |
| 2. Demografik Özelliklere ve Genel Bilgilere İlişkin Yüzde Dağılım<br>Sonuçları.....                                                 | 159        |
| 3. Ölçeklere Yönelik Yüzde Dağılım Sonuçları .....                                                                                   | 164        |
| 4. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) Sonuçları.....                                                                                    | 183        |
| 5. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA).....                                                                                             | 187        |

|                                      |            |
|--------------------------------------|------------|
| 6. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)..... | 190        |
| 7. Korelasyon Analizi .....          | 194        |
| 8. Grup Farklılığı Analizleri.....   | 199        |
| <b>VIII. SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b> | <b>219</b> |
| <b>IX. KAYNAKÇA .....</b>            | <b>233</b> |
| <b>EKLER.....</b>                    | <b>285</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>                 | <b>299</b> |



## KISALTMALAR

|             |                                  |
|-------------|----------------------------------|
| <b>AFA</b>  | :Açıklayıcı Faktör Analizi       |
| <b>DFA</b>  | :Doğrulamalı Faktör Analizi      |
| <b>HTML</b> | : Köprü Metni Biçimlendirme Dili |
| <b>URL</b>  | : Tekdüzen Kaynak Yükleyici      |
| <b>Vb.</b>  | : Ve Benzeri                     |
| <b>Vd.</b>  | : Ve Diğerleri                   |
| <b>WWW</b>  | : Dünya Çapında Ağ               |
| <b>YEM</b>  | : Yapısal Eşitlik Modellemesi    |



## ÇİZELGE LİSTESİ

### Sayfa

|                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Çizelge 1. Rekabet Avantajı İçin Sermayelerin Genişletilmesi .....                | 11  |
| Çizelge 2. İş Becerikliliği Kavramının Öncülleri .....                            | 71  |
| Çizelge 3. Araştırmanın hipotezleri.....                                          | 150 |
| Çizelge 4. Örneklem büyüklükleri tablosu .....                                    | 153 |
| Çizelge 5. Anketin Güvenilirlik Analizleri Sonuçları .....                        | 159 |
| Çizelge 6. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri | 160 |
| Çizelge 7. Yaş Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri .....               | 160 |
| Çizelge 8. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri .....      | 161 |
| Çizelge 9. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri .....     | 162 |
| Çizelge 10. Meslek Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri .....           | 162 |
| Çizelge 11. Çalışma Yılı Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri .....     | 163 |
| Çizelge 12. Çalışılan Birim Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri .....  | 164 |
| Çizelge 13. Psikolojik Sermaye Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılımı.....               | 165 |
| Çizelge 14. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Yüzde Dağılımı .....                      | 171 |
| Çizelge 15. İş Becerikliliği Ölçeği Yüzde Dağılımı.....                           | 175 |
| Çizelge 16. Sinerjik İklim Ölçeği Yüzde Dağılımı .....                            | 179 |
| Çizelge 17. Psikolojik Sermaye Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....    | 183 |
| Çizelge 18. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları ..... | 185 |
| Çizelge 19. İş Becerikliliği Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....     | 186 |
| Çizelge 20. Örgütsel Sinerji Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....      | 187 |
| Çizelge 21. DFA Modeli Uyum İndeksleri .....                                      | 190 |

|                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Çizelge 22. YEM Tahminine Yönelik Uyum İndeksleri .....                               | 192 |
| Çizelge 23. YEM Model Tahmin Sonuçları .....                                          | 193 |
| Çizelge 24. Boyutlara Yönelik Tanımsal İstatistikler ve normallik Testi Sonuçları     | 194 |
| Çizelge 25. Psikolojik Sermaye Ölçeği ve İş Becerikliliği Ölçeği İlişki Analizi ..... | 195 |
| Çizelge 26. Psikolojik Sermaye Ölçeği ve Sinerjik İklim Ölçeği İlişki Analizi .....   | 196 |
| Çizelge 27. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği ve İş Becerikliliği Ölçeği İlişki Analizi ..  | 197 |
| Çizelge 28. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği ve Sinerjik İklim Ölçeği İlişki Analizi ...   | 198 |
| Çizelge 29. Cinsiyet Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçları .....                | 199 |
| Çizelge 30. Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis Sınaması Sonuçları .....              | 200 |
| Çizelge 31. Medeni Durum Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçları .....            | 203 |
| Çizelge 32. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis Sınaması Sonuçları          | 205 |
| Çizelge 33. Meslek Değişkenine Göre Kruskal Wallis Sınaması Sonuçları .....           | 208 |
| Çizelge 34. Çalışma Yılı Değişkenine Göre Kruskal Wallis Sınaması Sonuçları ....      | 211 |
| Çizelge 35. Çalışılan Birim Değişkenine Göre Kruskal Wallis Sınaması Sonuçları        | 214 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

### Sayfa

|           |                                                                        |     |
|-----------|------------------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 1.  | Psikolojik sermayenin boyutları.....                                   | 13  |
| Şekil 2.  | Güven ve İşbirliğine Bağlı Ortaya Çıkan İletişim Durumu .....          | 94  |
| Şekil 3.  | Araştırma modeli.....                                                  | 150 |
| Şekil 4.  | İlişki analizi için güç analizi sonuçları ekran çıktısı .....          | 154 |
| Şekil 5.  | Grup farklılığı analizi için güç analizi sonuçları ekran çıktısı ..... | 155 |
| Şekil 6.  | Cinsiyet Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği .....              | 160 |
| Şekil 7.  | Yaş Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği .....                   | 161 |
| Şekil 8.  | Medeni Durum Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği .....          | 161 |
| Şekil 9.  | Eğitim Durumu Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği.....          | 162 |
| Şekil 10. | Meslek Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği .....                | 163 |
| Şekil 11. | Çalışma Yılı Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği .....          | 163 |
| Şekil 12. | Çalışılan Birim Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği .....       | 164 |
| Şekil 13. | Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu.....                                 | 189 |
| Şekil 14. | YEM tahmin sonuçları .....                                             | 193 |



## I. GİRİŞ

İş dünyasında rekabet koşulları her geçen gün artmaktadır. Bu bağlamda, rekabetçi koşullarla başedebilmenin koşulları da değişmektedir. Stratejik hedefler oluşturulup bu hedeflere doğru ilerlenirken, şirketlerin önemli bir unsuru olan çalışanlar ve onlara yapılan yatırımlar da öne çıkmaktadır. Diğer yandan, çalışanların da kendi güçlü yanlarını tanımaları ve bu yanlarına yatırım yaparken ayrıca zayıf olan yanlarını da güçlendirmeleri büyük önem taşımaktadır.

Bireyler iş hayatının getirdiği çeşitli zorlukları aşmak ve bunun ötesine geçebilmek için kendi öz yeterliliklerini, iyimserliklerini, umutlarını ve psikolojik dayanıklılıklarının ne olduğunu bilip, davranışlarını bu bağlamda geliştirmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu kavramlar, kişilerin sadece iş yaşamlarında değil, özel yaşamlarında da bir gereksinim olarak ortaya çıkmaktadır. İş hayatında, yetenekleri ölçüsünde yapabileceklerine dair yeterlilik duygusunu hissetmesinde “özyeterlilik”; yaşadığı olumsuz bir durumdan sonra gelecekte karşısına çıkacak başka durumlara olumlayıcı düşünceler atfederek, benzer negatif olayların gelecekte de yaşanmayacağına dair duygu, düşünce ve davranış olarak “iyimserlik”; gelecekle ilgili birtakım beklentilerin gerçekleşeceğine dair “umut”; yaşanan olumsuz olayların karşısında kendi psikolojik durumunu koruyabileceğine dair inanç olan “Psikolojik Dayanıklılık” kavramları öne çıkmaktadır.

Lider-Üye Etkileşim teorisinde, yönetici veya liderlerin kendilerine bağlı çalışmakta olan astlar ile karşılıklı etkileşimleriyle birlikte çeşitli niteliklere sahip ilişkiler ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan ilişkilerin nitelikleri kişisel ve kurumsal sonuçlar üzerinde etkili olmaktadır. Lider-Üye Etkileşim teorisine yönelik olarak gerçekleştirilen araştırmalarda, işletme yöneticisinin kendisine bağlı olan her bir astla düşük nitelik seviyesinden yüksek nitelik seviyesine doğru farklılık gösteren çeşitlilikte etkileşimde bulunduğu dikkate alınarak, etkileşimin sahip olduğu niteliğin izleyicilerin işletmeye sadakati, iş doyumu, çalışma performansı, örgütsel sinerji, işgören devir hızı gibi bir çok sonuç üzerinde etkisi olduğu ileri

sürülmüştür. Çalışanların enerjilerinin birbirleriyle çatışmak ya da tartışmaya harcaması yerine, işlerini daha iyi yapmalarına yönlendirmenin ön koşulu çalışanların yöneticiye olan güven duygusu ve iletişimidir. Lider ve ast arasında iletişim olmadığında, ne sinerji ne de iş birliği mümkün olmayacaktır.

İşletme bünyesinde sinerji oluşturmak adına, işletmedeki işgörenler arasında doğru iletişim sağlama, iş birliği ve yaratıcılık çalışmalarının önem arz eden unsurlar olduğu bilinmektedir. Bir işletme liderinin, işletmede sinerji meydana getirebilmesi için karşısındakinin düşüncelerine saygılı olabilme ve empatik dinleme niteliklerini taşıması gerekmektedir. Olumlu sinerji etkisi oluşturabilmek adına gerekli olan ön şartlar; etkili iletişim, yaratıcılık, güven ve hızlı geri bildirimdir. Bir işletmede sinerjinin gelişebilmesi adına ortak hedef ve dayanışmanın paylaşımından gelen gönüllülük ve işletme çalışanlarının güçlendirilmesi ve katılımcı ilgisinden kaynaklanan kabiliyetin en önemli dinamikler olduğuna vurgu yapmak gerekir. Sinerjik bağlantılar hem üretken hem de güçlü bir nitelik taşımaktadır ve bir işletme açısından önemli olumlu çıktılardan biridir.

Çalışanların işleriyle uyumunu sağlamak son dönemlerde örgütlerin önem verdiği bir konu olarak dikkat çekmektedir. Çalışanların kendilerini işlerinde daha iyi ifade edebilmelerini sağlayan, kişisel özelliklerini işlerine yansıtan ve aktif bir rol oynadıkları iş becerikliliği sürecine ihtiyaç doğmuştur. İş becerikliliği kavramı, bireylerin işleriyle ilgili birtakım değişimleri başlatmada aktif rol alması olarak ele alınmaktadır. İş becerikliliğinin, hem çalışan hem de örgüte birçok yararları yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur. Bu faydalar; iş tatmini, işe bağlanma, vatandaşlık duygusunun gelişimi, psikolojik sermaye ve iş performansında yükselme, işte sıkıcılığın ve duygusal tükenmenin azalması, örgütsel sinerjinin artması vb. bireysel ve örgütsel birçok olumlu sonuç olarak sıralanabilir. İş becerikliliği hem işgörenler hem de işletme açısından oldukça önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

İş yaşamında örgütlerin, bir yandan sözkonusu pozitif kavramları desteklemesi bir diğer yandan da çalışanların gerek örgüte gerekse çalışma arkadaşlarına zarar verebilecek olası olumsuz davranışlarını dikkate alması gerekmektedir. Çalışanların yoğun olarak pozitif yönlerinin korunması aynı zamanda örgüte yönelik zararları minimum düzeyde tutulması gereken

sektörlerden birisi de sağlık sektörüdür. Stresli ve yoğun mesai çalışma koşulları, sağlık çalışanlarının hem psikolojik sermayelerinin yüksek olmasına, hem lider üye etkileşiminin güçlü olmasına ihtiyaç yaratır. Bu kavramlar ağır çalışma koşullarında dahi örgütsel sinerjinin güçlenmesine ve kişilerin motivasyonlarının yüksek olması sayesinde iş becerikliliğinin artmasına neden olacaktır. Psikolojik sermayesi güçlü bireyler, lider üye etkileşimde de olumlu tavırlar sergilerler. Söz konusu uyum örgütsel çıktılara olumlu yansıyacaktır. En bilinen iş çıktıları iş tatmini, motivasyon, örgüte bağlılık gibi kavramların yanı sıra, iş becerikliliği ve örgütsel sinerji gibi davranışsal çıktılara da olumlu etkiler sağlayacaktır.

Bu gerçekten hareketle, çalışmanın amacı, farklı görevlerdeki sağlık çalışanlarına yönelik olarak, psikolojik sermaye ve lider üye etkileşiminin iş becerikliliği ve örgütsel sinerji üzerindeki etkilerini belirlemektir.

Çalışmanın birinci bölümünde giriş kısmına yer verilmiştir, ikinci bölümde psikolojik sermaye ve bileşenlerine, psikolojik sermayenin önemine, pozitif psikolojik sermaye modelinin oluşmasında rol oynayan akımlara ve literatür üzerinde gerçekleştirilen araştırmalara yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde, iş becerikliliği kavramına ve iş becerikliliği modellerine değinilmiştir. İş becerikliliğinin boyutlarına, iş becerikliliğinin sonuçlarına ve iş becerikliliğinin diğer iş tasarımı kavramlarından farkına yer verilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde; sinerji ve sinerjiyi etkileyen ve ya engelleyen kavramlardan bahsedilmiş, örgütsel sinerji kavramına, örgütsel sinerjinin geliştirilmesine, sinerjik yönetim unsurlarına yer verilmiştir. Çalışmanın beşinci bölümünde; lider üye etkileşimi kavramına, teorinin tarihsel gelişimine, lider üye etkileşiminin boyutlarına yer verilmiştir. Çalışmanın altıncı bölümünde araştırmanın amacı, örneklem bilgisi, veri toplama aracı, hipotezler ve model, araştırmanın yöntemi anlatılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde, istatistik analizlere ve yorumlara değinilmiştir. Bu bölüm içinde, anketin güvenilirliği, anket cevaplarına ilişkin yüzde dağılım bilgileri, doğrulayıcı faktör analizi, açıklayıcı faktör analizi, korelasyon analizi, grup farklılığı analizleri ve yapısal eşitlik modeli sonuçları detaylı verilmiştir.



## **II. PSİKOLOJİK SERMAYE**

### **A. Pozitif Psikoloji Kavramı Ve Pozitif Örgütsel Davranış**

#### **1. Pozitif Psikoloji Kavramı**

Pozitif psikoloji literatürde birçok şekilde ve birçok kelimeyle ifade edilmiştir, ancak alanın genel kabul gören tanımını Peterson (2009) şu şekilde yapmıştır: “Pozitif psikoloji, hayatı yaşanmaya en değer kılan şeyin bilimsel çalışmasıdır”. Bu açıklamayı biraz daha ileri götürmek gerekirse; pozitif psikoloji, zayıflıklar yerine güçlü yanlara odaklanarak, kötülüğü onarmak yerine hayatta iyiyi inşa etmek ve ortalama insanların hayatlarını sadece “normal”e kadar götürmeye odaklanmak yerine “muhteşem” yapmak için, insan düşüncelerini, duygularını ve davranışlarını incelemek için bilimsel bir yaklaşımdır (Peterson, 2009: 3).

Pozitif psikoloji, kişilerin, grupların ve örgütlerin gelişimine ya da optimal işleyişine katkı sağlayan koşul ve süreçlerin incelenmesidir. Sheldon ve King (2001) tarafından pozitif psikoloji “sıradan insan güçlü ve erdemlerinin bilimsel çalışmasından başka bir şey değil, ortalama insanı yeniden gözden geçiren “bir şey” olarak tanımlanmıştır. Bu şekilde tanımlanan pozitif psikoloji, William James’in 1902’de “sağlıklı fikirlilik” olarak adlandırdığı şey üzerine yazdığı yazılara, 1968’de hasta insanlar üzerine ve Cowan’ın çocuklarda ve ergenlerde esneklik konusundaki araştırmasına, Allport’un 1958’de pozitif insan özelliklerine olan ilgisine, Maslow’un sağlıklı insanları araştırmaya yönelik savunmasına kadar uzanan uzun bir tarihe sahiptir. Ancak, daha sonra bu alandaki tartışmalardan dolayı geçtiğimiz yarım yüzyıl, hayatı yaşamaya değer kılan şeylerin psikolojik yönlerinin araştırılmasını arka plana çekerken, kargaşa ve hasar üzerine çalışmalar merkezde yer almıştır. Yakın zamandaki pozitif psikoloji hareketi, bu dengesizliğin farkına varılması ve ihmal edilmiş alanlarda araştırmayı cesaretlendirme arzusundan doğmuştur (Gable ve Haidt, 2005: 107).

Pozitif psikoloji, büyük ölçüde, çoğu araştırmının akıl hastalığına odaklandığı klinik psikolojideki bir dengesizliğin tanınmasıyla büyümüştür (Gard, 2001: 96).

Yakın ilişkiler alanında, birçok çalışma, çiftlerin birbirlerinin talihsizliğine (örneğin, sosyal destek) veya kötü ilişki davranışlarına (örneğin, eleştiriler ve aldatma) nasıl tepki verdikleri incelenmiştir. Ancak çiftlerin birbirlerinin zaferlerine (örneğin, olumlu olayların tadını çıkarmak) veya iyi ilişki davranışı (örneğin, iltifatlar ve sevgi gösterileri) nasıl tepki verdikleri hakkında çok az şey bilinmektedir (Gable vd., 2003: 103). Çiftlerin anlaşmazlığı nasıl çözdüklerini inceleyen çok sayıda çalışma bulunmaktadır, ancak birlikte eğlenip güldüklerini inceleyen çok az çalışma bulunmaktadır. Ahlak alanında, olumsuz ahlaki duygular, başkaları kötü şeyler yaptığında (öfke, küçümseme ve tiksinti) ya da kötü şeyler yaptığımızda (ayıplanma, utanç ve suçluluk) hissettiğimiz duygular üzerine binlerce yayınlanmış çalışma bulunmaktadır; ancak, olumlu ahlaki duygular, başkaları iyi şeyler yaptığında hissettiğimiz duygular hakkında yalnızca birkaç ampirik çalışma bulunmaktadır (Haidt, 2003: 284).

Yukarıdaki tanımlarından hareketle pozitif psikoloji, bir kısım öznel deneyimlerle ilgilidir: memnuniyet, iyi oluş ve tatmin (geçmişte); iyimserlik ve umut (gelecek için); mutluluk ve akış (şimdiki zamanda). Bireysel düzeyde ise olumlu bireysel özelliklerle ilgilidir: sevgi ve meslek kapasitesi, kişilerarası beceri, cesaret, estetik duyarlılık, sebat, özgünlük, affetme, geleceğe yönelik fikirlilik, maneviyat, bilgelik ve yüksek yetenek. Grup düzeyinde ise, bireyleri daha iyi bir vatandaş olmaya yönlendiren yurttaşlık erdemleri ve kurumlarla ilgilidir: sorumluluk, bakım, fedakarlık, nezaket, ölçülülük, hoşgörü ve çalışma etiği gibi (Demir ve Türk, 2020: 117).

Pozitif psikoloji, aşağıdakiler dahil olmak üzere yaşamdaki olumlu olaylara ve etkilere odaklanmaktadır (Özen Kutaniş ve Yıldız, 2014: 140):

- Olumlu deneyimler (mutluluk, neşe, ilham ve aşk gibi),
- Olumlu durumlar ve özellikler (minnettarlık, dayanıklılık ve şefkat gibi),
- Pozitif kurumlar (tüm organizasyon ve kurumlarda pozitif ilkelerin uygulanması).

### **a. Pozitif Psikolojinin Amacı**

Pozitif psikolojinin temel amacı; hayatın üzücü, nahoş ya da olumsuz yönlerinin inkâr edilmesi veya bu yönlere pembe gözlüklerle bakma gayreti değildir. Temel çalışma alanı pozitif psikoloji olan kişiler, insanların çektikleri ıstırapları, bencilliklerini, işlevsiz aile yapılarını ve etkisiz örgütlerin varlığını tam anlamıyla kabul etmektedir. Ancak, pozitif psikolojinin amacı madalyonun öteki yanını - insanların neşe duyma, fedakarlıkta bulunma ve sağlıklı aileler ve örgütler kurma yolları - böylelikle insanların tecrübelerinin bütün özelliklerini incelemek şeklindedir.

Psikolojideki mevcut dengesizliğe yol açan felsefi, tarihsel ve teorik temellere rağmen, ağırlıklı olarak olumsuz insan doğası ve insan durumuna ilişkin olarak çok az ampirik gerekçe bulunmaktadır. Bu nedenle, pozitif psikoloji hareketi olarak bilinen olayın başlangıcından bu kadar hızlı büyümesi şaşırtıcı olmamıştır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 8). Pozitif psikoloji konuları üzerine araştırmalar yeni değil, ancak bir boşluğu doldurma ve organize bir pozitif psikoloji hareketi gerektiren yapıdadır. Bu nedenle, yaklaşık 20 yıldır birçok araştırmacı, bu hareketin içerisinde yer almakta ve bu konu ilginç bulgulara, yeni keşiflere yol almaktadır (Gable ve Haidt, 2005: 109).

### **b. Pozitif Psikoloji Üzerine Eleştiriler**

Pozitif psikoloji hareketine karşı bir çok eleştiri getirilmiştir. Pek çok eleştiri, pozitif bir psikoloji varsa, o zaman psikolojinin geri kalanının negatif psikoloji olması gerektiği ve pozitif bir psikolojiye ihtiyacımız varsa bunun nedeni bu sözde negatif psikolojinin bize çok az şey öğretmiş olmasından kaynaklandığını savunmaktadır. Gerçekte, psikolojinin (çoğunlukla nötr olan, ancak olumlu konulardan daha olumsuz olan) o kadar olağanüstü derecede başarılı olmasıdır ki, dengesizlikte, olumlu konularda ilerleme eksikliği, bu kadar göze batan hale gelmiştir.

Pozitif psikolojiye getirilen ikinci bir eleştiri, pozitif psikoloji okuyan insanların, Pollyanna'nın dünyaya bakış açısını tercih ederek, yaşamın gerçek olumsuz taraflarını tanımamasıdır. Ancak, daha önce pozitif psikolojinin hedeflerini ifade etmek için belirttikleri gibi pozitif psikolojinin amacı, patoloji, sıkıntı ve işlev bozukluğu ile ilgili çalışmaları silmek veya değiştirmek değildir.

Bunun yerine amaç, mevcut bilgi tabanını bütünleştirmek ve tamamlamak için insan dayanıklılığı, gücü ve büyümesi hakkında bildiklerimizi oluşturmaktır. Benzer bir endişe, hareketin insanların Pollyannaism'lerini paylaşmak için bir araya geldiği kült benzeri niteliklere sahip olmasıdır.

Held (2004), pozitif psikolojiye yönelik en zor zorluklardan bazılarının, gerçekte neyin olumlu olduğunu tanımlamaktan ve bir şeyi “iyi” olarak tanımlamak ve “iyi” olarak reçete etmek arasındaki belirsiz çizgiden kaynaklanmakta olduğunu belirtmektedir. Örneğin; egzersiz ve yapraklı yeşil sebzelerin bizim için “iyi” olduğunu gösteren tıbbi araştırmalardan uygun bir benzetme yapılabilir. Aynı şekilde, pozitif psikolojiden elde edilen bulguların insanları kendileri için “iyi” olan davranışları ve zihinsel uygulamaları benimsemeye teşvik edebileceğine ve teşvik etmesi gerektiğine inanmaktayız. Bununla birlikte, tıpta, iyi olan şey oldukça basittir: hastalık olmadan daha uzun yaşamak. Psikolojide, bir şeyi olumlu ya da iyi olarak etiketlemek o kadar basit olmayabilir (Held, 2004: 32).

Diener ve Suh (1997), olumlu ya da değerli olan için üç temel öneride bulunmuştur. Birincisi, insanların yaptıkları seçimler değer bir göstergesidir. Yani, bir şey düzenli olarak seçilirse, seçen kimsen muhtemelen onun değeri veya iyiliğine inanmaktadır. İkinci olarak, insanlar bir şeyin tatmin edici olup olmadığına karar verebilirler: bir nesnenin, olayın, sürecin veya sonucun hoş olup olmadığı. Üçüncü olarak, olumlu ya da iyi olanın yargıları, bazı değer sistemine veya kültürel normlara atıfta bulunularak yapılabilir.

Neyin yanlış, neyin kabul edilemez, neyin doğru ya da kabul edilebilir olduğuna dair ortak inançlarımız, neyin takip edilmesinin amaçlamasıyla ilgili kararlara rehberlik edebilir. Bu üç kriter bazen uyuşabilir ve bazen de uyuşmayabilir. Örneğin, jüri görevi için raporlama, yurttaşlık değerleri tarafından tanımlandığı gibi iyi olabilir, ancak hoş olmayabilir ve nadiren özgürce seçilir. Aksine, birinin çocuğuyla oynarken üç kriter de birleşebilir. Kısacası, olumlu veya iyi olanın anlamı karmaşık ve çok boyutludur ve olumlu psikolojik konuların incelenmesi, bu karmaşıklığın teorilerde ve deneysel tasarımlarda tanınmasını gerektirir (Snyder vd., 2020: 44).

## 2. Pozitif Örgütsel Davranış Kavramı

Luthans (2002), Pozitif Örgütsel Davranış'ı “günümüzün işyerinde performans iyileştirmesi için ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkili bir şekilde yönetilebilen pozitif yönelimli insan kaynakları güçleri ve psikolojik kapasitelerin incelenmesi ve uygulanması” biçiminde tanımlamaktadır. Pozitif olmasının yanı sıra, Pozitif Örgütsel Davranış'ının tanımı kapsamında olabilmesi için şu belirteceğimiz kriterleri de karşılaması gerekir:

✓ Kapasite, teori ve araştırma temelli ve geçerli bir şekilde ölçülebilir olmalıdır

✓ Kapasite aynı zamanda “durum benzeri”(yani gelişime ve değişime açık) ve ispatlanmış bir performans etkisine sahip olmalıdır (Luthans, 2002: 701).

Bu kriterler, Pozitif Örgütsel Davranış'ı diğer ilgili, ancak farklı, pozitif yaklaşımlardan birkaç önemli açıdan ayırmaktadır. Peterson ve Seligman'ın (2004) çalışmasında vurguladığı gibi, bu tür tanımsal dahil etme kriterleri, gelişmekte olan bir alanın araştırma ve uygulamalarını geliştirmesi için gerekli çalışma sınırlarını belirlemektedir.

İnsan işleyişine daha dengeli bir yaklaşım benimsemek için 1998'de Seligman'ın psikolojiyi hastalıktan ve işlevsiz modelden ayırma ihtiyacına dair tarihsel söyleşisinden bu yana, pozitif psikoloji alanı çok hızlı bir şekilde büyümektedir. Seligman'ın konuşmasının ardından gelen bazı önemli olaylar, Amerikan Psikoloğunun özel sayısının (2000 ve 2001) yayınlanması, pozitif psikoloji üzerine bir dizi kitap, el kitaplarının yayınları, günlük makaleler ve pozitif psikoloji konulu kapsamlı bir web sitesi ([www.positivepsychology.org](http://www.positivepsychology.org)) olmuştur. Ancak bu gelişmeler karşısında, işyeri için pozitif psikolojinin etkileri ise ana akım pozitif psikolojisinde ihmal edilen bir konu olarak kalmıştır (Kutanis ve Yıldız, 2014:137).

Yapılan araştırmalar, pozitif durumların (örneğin, olumlu duygular) ve durum benzeri yapıların (örneğin, belirli öz-yeterlik) örgütsel davranışlar ve sonuçlar ile bir ilişkisi ve etkisi olduğunu desteklemiştir (Stajkovic ve Luthans, 1998: 252). Bu durumlar, daha spontane olma eğilimindedir ve bu nedenle genellikle durumsal faktörlerden kaynaklanmaktadır (Youssef ve Luthans, 2007: 781). Öte yandan, olumlu özellikler daha geçici olumlu durumların göstergesi

olabilse de, özelliklerin örgütsel davranışlara ve performansa ve tutumsal sonuçlara katkısı, genellikle doğada daha dolaylı ve daha doğrudan etkisiyle etkileşimli olma eğiliminde olmuşlardır (Wright vd., 2004: 371).

Pozitif Örgütsel Davranış ile ilgili artan sayıda pozitif odaklı araştırma, bireylerin refahının özellikle işyeriyle olan ilgisinin araştırılmasını sağlamış ve yaklaşımın kavramsallaştırılmasına katkıda bulunmuştur (Seligman, 2002: 7; Luthans ve Youssef, 2007: 783; Luthans vd., 2007: 560). Pozitif psikoloji, Seligman (2002)'ın araştırma çalışmaları ve önermeleri ile iş yerindeki bireylerin hastalık ve patolojisinden çok zayıflıklarından, sağlığından ve canlılığından çok güçlü yönlerine odaklandığı “Otantik Mutluluk” adlı kitabıyla önem kazanmıştır. Seligman (2002), bireylerin meşgul olduklarında (akışa gömüldüklerinde), belki de gelecek için psikolojik sermaye inşa ederek yatırım yaptıklarını öne sürmüştür.

Luthans ve diğerleri (2004), işyerine uygulandığında “akış” ın kişisel ve örgütsel hedef uyumu ve işe uygunluk açısından yeniden ifade edilebileceğini savunmuştur. Psikolojik sermayenin insan sermayesi ve sosyal sermayenin ilerisinde olduğunu ve esasen bildiklerinden ziyade işyerinde “bireyin kim olduğunu” yansıttığını ileri sürmüşlerdir. Kısaca, pozitif psikolojiden alınan “pozitif örgütsel davranış” dört pozitif psikolojik yeterlilik (güven), iyimserlik, umut ve dayanıklılık kapasitesine işaret etmektedir (Luthans vd., 2004: 47). Bu dört durum, Stajkoviç vd.(2003) tarafından, iş motivasyonu için temel güven faktöründe de kullanılmıştır. Pozitif örgütsel psikoloji yaklaşımına göre bu tür dört kapasitenin gelişime açık, ölçülebilir ve daha etkili çalışma performansı bakımından yönetilebileceği belirtilmiştir.

### **3. Psikolojik Sermayenin Örgütsel Davranış Disiplinindeki Yeri**

Psikolojik sermaye, insan ve sosyal sermaye benzeri kaynakların ileriki dönemlerde bir getiriye yönelik yatırım gerçekleştirilerek kullanıldığı geleneksel sermayeden yola çıkarak meydana gelen bir kavramdır (Luthans vd., 2006: 28). Geleneksel sermaye sahip olduklarımız ile ilişkili bir kavramken, kurumsal alanda insan kaynağının önemli bir hal almasıyla yeterli seviyeye gelememiş ve “insan sermayesi” terimi ortaya çıkmıştır. Daha sonra “ne bildiğimizi” sorgulayan insan sermayesi giderek sosyal sermayenin oluşumuna yardımcı olmuştur. İşletme içinde ortak sahiplenme duygusu ve etkili iletişimin egemen olmasını arzulayan

yöneticiler bakımından sosyal sermaye önem bir unsur haline gelmiştir. Günümüzdeki yöneticilerin her şeyin öncesinde çalışanlarını tanıyıp güçlü yanlarını ortaya koyarak kabiliyetlerinden en etkili biçimde yararlanma arzusu psikolojik sermayenin meydana gelmesini sağlamıştır (Aydoğan ve Uğurlu Kara, 2015: 70). Psikolojik sermaye, işletmelere rekabet avantajı sağlayan başka sermaye çeşitlerine (sosyal sermaye, geleneksel sermaye ve insan sermayesi) ek olarak ortaya atılmıştır (Göker ve Kaplan, 2020: 274). Çizelge 1’de, rekabet avantajı için genişletilen sermaye türleri verilmektedir.

Çizelge 1. Rekabet Avantajı İçin Sermayelerin Genişletilmesi

| Rekabet Avantajı İçin Sermayelerin Genişletilmesi                                                                              |                                                                                                                               |                                                                                                       |                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Geleneksel Ekonomik Sermaye                                                                                                    | İnsan Sermayesi                                                                                                               | Sosyal Sermaye                                                                                        | Pozitif Psikolojik Sermaye                                                                                              |
| Neye sahipsiniz?                                                                                                               | Ne biliyorsunuz?                                                                                                              | Kimi tanıyorsunuz?                                                                                    | Kimsiniz?                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Finans</li> <li>Maddi duran varlıklar (fabrika, ekipman, patentler, veriler)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Deneyim</li> <li>Eğitim</li> <li>Beceriler</li> <li>Bilgi</li> <li>Fikirler</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>İlişkiler</li> <li>İletişim ağı</li> <li>Arkadaşlar</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Öz yeterlilik</li> <li>Umut</li> <li>İyimserlik</li> <li>Dayanıklılık</li> </ul> |

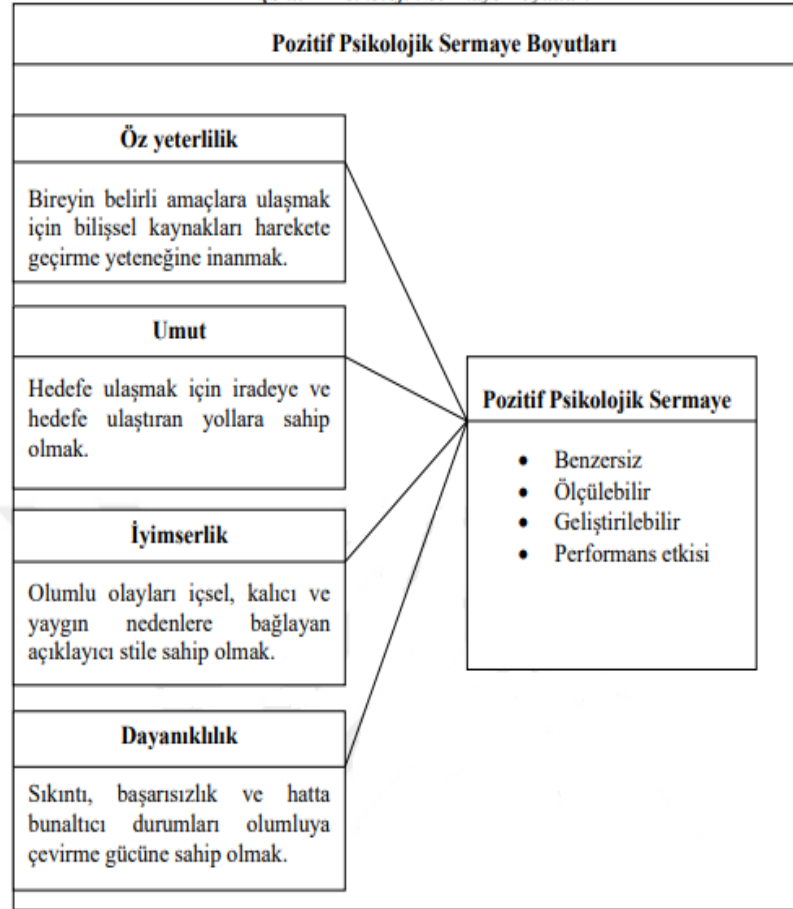
Kaynak: Luthens vd., 2004:46

Çizelge 1’de ifade edildiği üzere, psikolojik sermaye, insan “ne bildiğiniz” ve sosyal “kimi tanıdığınız” sermayenin ilerisine giderek “doğrudan kim olduğunuzu “ve daha da önemlisi kendisini geliştirerek “kime dönüşeceğiniz” ile ilişkili olmaktadır (Luthans vd., 2006: 38). Özetle, psikolojik sermaye kim olduğumuzdan ziyade, en iyi olma ve ileride ne olacağımız ile ilişkilidir (Özkalp ve Seçgin, 2013: 403). Bunun yanı sıra, psikolojik sermaye, başka sermaye çeşitlerinin, geleneksel (teknolojik, finansal, yapısal/fiziksel), insan (örtük ve açık bilgi) ve sosyal (güven, iş ağları, normlar/değerler) olumlu psikolojik belirli bileşenlerden meydana geldiği gibi, psikolojik sermaye de birtakım temel bileşenlerden (umut, özyeterlilik, iyimserlik ve dayanıklılık) meydana gelmektedir. Söz konusu bileşenler pozitif örgütsel davranış kıstaslarını tümüyle gidermektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 153).

Özel bir şekilde; psikolojik sermaye türlü örgütsel davranış ölçütlerini, kapasitelerini, yalnızca ek olarak değil, bununla birlikte sinerjik bir biçimde de entegre eden daha yüksek seviyeli çekirdek bir yapıdır. Dolayısıyla, genel psikolojik sermayeye yatırım yapılmasının, geliştirilmesinin ve yönetilmesinin performans ve tutumsal sonuçların üstündeki etkilerinin, genel psikolojik sermayenin bileşenleri olan kişisel, pozitif psikolojik kapasitelerin üstünde olması öngörülmektedir. Başka bir deyişle, bir bütün şeklindeki psikolojik sermaye, kendine ait parçaların toplamından (umut, öz-yeterlilik, dayanıklılık ve iyimserlik) daha büyük olabilmektedir. Psikolojik sermayenin sahip olduğu parçalardan daha büyük yapıda bulunması (Büyükgoze ve Kavak, 2017: 2), çalışma hayatında güçlü motivasyon ve performans yükseltici kaynak biçiminde yer edinmesine yardımcı olmaktadır (Keleş, 2011: 348). Buna ilaveten psikolojik sermaye, işgörenlerin kurum içi ilişkilerinde etkili olmakta ve örgütlerin faaliyetlerini sürdürdükleri alanda rekabet avantajı edinmelerini de sağlamaktadır (Çelik ve Bilginer, 2018: 142).

Örgütlerde başarı ve rekabet avantajı elde edilebilmesi, mevcut kaynakların etkili ve doğru biçimde kullanılmalarına bağlıdır. Bilhassa hizmet sektöründe yönetsel kaynak olarak görülen insan kaynağı, işletmelerin başarısında en fazla paya sahiptir (Koç ve Kızanıklı, 2017: 118). Bundan dolayı, kurumsal başarının gerçekleşebilmesi adına çalışan performansı, motivasyonu, sadakati ve iş doyumunu artırılmalıdır. Bu nedenle de çalışan bireylerin psikolojik durumlarında iyileştirmeler yapılmalı, mevcut kapasitelerinin ortaya koyulmasına imkan sağlanarak sahip oldukları nitelik ve becerilerin geliştirilmesine destek olunmalıdır (Aydoğan ve Uğurlu Kara, 2015: 69). Örgütlerdeki en değerli varlık kabul edilen insan kaynağının güçlü taraflarının ortaya koyulması (Göker ve Kaplan, 2020: 284) başka sektörlerdeki gibi emek yoğun hizmet sektörü olan turizm sektöründe de önem arz etmektedir (Keskin vd., 2017: 175). Zira, işletmelerin kurumsal değişimlerini kolay hale getiren ya da zor duruma sokan da çalışanların psikolojik sermayeleri yani pozitif davranış ve tutumlarıdır (Avey vd., 2008: 50). Bunun yanında, psikolojik sermaye dereceleri, personel çalışma nicelik ve kalitesinde belirleyici unsur olabilmektedir (Goldsmith vd., 1997: 816). Bundan dolayı, örgütler psikolojik sermayesi yüksek çalışanların umut, öz yeterlilik, iyimserlik ve dayanıklılık seviyelerini yükselterek, çalıştıkları kuruma

karşı daha çok sorumluluk duymalarını ve kurumla daha çok bütünleşmelerini sağlamaktadır. Özetle kişisel gelişim ile kişilerin kurumsal yapılara adapte olmalarını kolaylaştıran psikolojik sermaye; umut, öz yeterlilik, dayanıklılık ve iyimserlik unsurlarından oluşan bir yapıyı kapsamaktadır (Yazar ve Özutku, 2019: 71). Kurumsal alanda bu derece bir öneme sahip olan psikolojik sermayenin boyutları aşağıda verilmiş olan Şekil 1’de sunulmaktadır.



Şekil 1. Psikolojik sermayenin boyutları

Kaynak: Luthans ve Youssef 2004 152

Pozitif örgütsel davranış alanında, çalışanların psikolojik sermayelerinin bu dört boyut temel alınarak ölçümü yapılmakta ve elde edilen neticeler sistemli bir biçimde değerlendirilmektedir (Muse vd., 2008: 182).

## **B. Psikolojik Sermaye Kavramı Ve Psikolojik Sermaye Bileşenleri**

### **1. Psikolojik Sermaye Kavramı**

Psikolojik sermaye, örgütsel ve bireysel performansları teşvik etmenin yanı sıra bireyler ve firmalar arasında pozitif bir ilişki paylaşma şansı vermektedir. Forbes (2005), psikolojik sermayenin temel bileşenlerinden biri olan öz-yeterlik ile girişimcilik performansı arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Öte yandan, psikolojik sermayenin destek unsuru olarak tanımlanan iyi oluş, olumlu bir ilişki ile iyimserlikle de ilişkilidir (Hmieleski ve Carr, 2008:89).

Coutu (2002) tarafından yapılan araştırmalardan bazıları, psikolojik sermayenin temel bileşenlerinden biri olan dayanıklılık ile çalışma performansı arasında direkt bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu anlamda, yüksek direnç derecesine sahip kişiler veya çalışanlar, sürekli değişen çalışma ortamında daha yaratıcı, değişime uyum sağlayabilen ve meydan okuyucudur.

Kişisel tahminler, insanların psikolojik sermayelerini olumlu ya da olumsuz etkileyecektir. Peterson vd. (2011) “teorik öngörü, psikolojik sermayede kişi içi bir artış veya azalışın, sonraki performansta bir artış veya azalmaya yol açacağını” belirtmektedir. Çalışanlar, performanslarını iyileştirmek amacıyla zaman içinde psikolojik sermayelerini proaktif olarak oluşturabilirler. Dolayısıyla, psikolojik sermaye (bileşenleri ile) ile performans arasında pozitif bir bağlantı bulunduğu söylenebilir. Bunun yanında, psikolojik sermayedeki bir artışın veya azalmanın, performansın izleyen performansını, güçlü kaynaklar sağlayarak artırma veya kaynak desteğini çekerek azaltma şeklinde etkileyeceğini ileri sürmüşlerdir. Ballout (2009), öz yeterliliğin işçi kariyer bağlılığı üzerindeki etkisini ortaya koymuş ve özyeterlik ile kariyer bağlılığının pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu ve çalışan performansını etkilediğini tespit etmiştir.

Psikolojik sermaye, geliştirilebilen ve yönlendirilebilen kişisel ve örgütsel özelliklerin bir tamamlayıcısı olarak tanımlanabilir (Luthans, 2002: 702). Teori ve araştırmalar, psikolojik sermayenin veya pozitif psikolojik sermayenin, hem kişisel hem de örgütsel düzeyde olumlu sonuçlar içeren ve insan performansını artıran bir yapı olarak tanımlanabileceğini desteklemektedir. Luthans (2002); stres, tükenme, yabancılaşma, adaletsizlik, şiddet, değişime direnç gibi kavramların olumsuz etkilerinin olduğunu vurgulamıştır. Luthans vd. (2007)

psikolojik sermayenin (“PsyCap”) “kim olduğunuz” yerine “kim oluyorsunuz”a odaklandığını özellikle belirtmektedir.

Teoriye dayalı araştırmada psikolojik, psikolojik sermayenin umut, dayanıklılık, öz-yeterlik ve iyimserlik gibi özelliklerini tanımlayan “dört pozitif psikolojik kaynaktan oluşan üst düzey bir çekirdek yapı” olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik sermayenin tüm bu dört unsurun birleşimi olduğu ve Hughes (2008) dediği gibi iş performansını iyileştirmek için “ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkili bir şekilde yönetilebilir” denilebilir (Hughes, 2008: 49).

Psikolojik sermaye kavramı, bireylerin sahip oldukları olumlu özelliklerin bir bütünü şeklinde ifade edilirken; bireysel özelliklerden farklı şekilde gelişmeye açık olduğunu da vurgulamaktadır. Günümüzdeki iş yaşamında, bireylerin performanslarının sürdürülebilir olması açısından ölçülmeye, geliştirilmeye ve etkili bir biçimde yönetilmeye uygun insan kaynaklarının güçlü yanları ve psikolojik kapasitesine yönelik olumlu uygulama ve çalışmalar psikolojik sermayenin etkileri ile sağlanmaktadır (Luthans vd., 2007: 563).

Bir başka tanıma göre; psikolojik sermaye kavramı, çalışanların deneyimlere yönelik ödüllerin (bilgilerin, becerilerin ve yetenekleringeliştirilmesi) elde edilmesi neticesinde, bugüne ve geleceğe ilişkin kişisel yararların sağlanacağına yönelik “bütüncül ruhsal durum” şeklinde ifade edilmektedir. Söz konusu tanıma göre, özellikle bilgi ve tecrübenin olumlu şekilde gelişmesiyle, bireylerin kendilerine yönelik yarattıkları değerlerde artış olduğuna vurgu yapılmaktadır (Kerstibg, 2003: 26).

Psikolojik sermaye konusunda yapılan tanımlamalar kapsamında, psikolojik sermayenin statik ve değiştirilmesi kolay olmayan bireysel özelliklerden farklı şekilde bireylerin değişime ve gelişime açık olan yanlarına odaklanmış olduğunu söylemek mümkündür. Psikolojik sermaye, temelde bireylerin, zamanla bilgilerinin, becerilerinin ve tecrübelerinin birleşimi neticesinde oluşturdukları bireysel farkındalık ile ilgili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu farkındalık durumunun özellikle çalışma hayatında çalışanların bireysel verimliliklerine ve üretkenliklerine katkı sağlayacağı ön görülmektedir (Tomer, 2003: 460). Bununla beraber, pozitif psikolojik sermayenin iş ile ilişkili olan davranışların gelişimine, etik yönelimin artmasına ve genel anlamıyla hayata

olumlu bir bakış açısı sağladığına yönelik önemli etkilerinin bulunduğu ifade edilmektedir. Örgütler açısından değerlendirildiğinde ise, iş ve aile alanlarından meydana gelen sinerjiden yararlanabilen, iş-aile zenginleşmesi algıları yüksek çalışanların işe alınması kişisel sonuçlar (iş ve yaşam doyumu vb.) kadar örgütsel verimlilik ve performans bakımından da büyük bir önem arz etmektedir.

Seligman ve Csikszentmihalyi (2000), pozitif psikolojiye yönelik olarak “American Psychologist” in özel bir sayısını düzenlediklerinde, psikolojinin “yaşamı yaşamaya değer kılan şey hakkında yeterli bilgi” üretmediğini iddia etmişlerdir. 20. yüzyılın ikinci yarısında psikoloji biliminin; depresyon, ırkçılık, şiddet, benlik saygısı yönetimi, irrasyonellik hakkında çok şey ortaya koyduğunu, ancak karakterin güçlü yönleri, erdemleri ve yüksek düzeyde mutluluk veya sivil katılımı sonuçlanan koşullar hakkında çok fazla şey söylemediğini vurgulamışlardır.

Bu özel sayıdan bu yana sadece 20 yıl içinde, pozitif psikoloji hareketi olarak bilinen alanda çok fazla hareket görülmüştür. “Yaşamda iyi olanın, kötü olan kadar gerçek ve bu nedenle eşit ilgiyi hak ettiği” (Peterson, 2006: 79) düşüncesi, son zamanlarda pozitif örgütsel davranış alanını ortaya çıkarmıştır. Pozitif psikolojinin insanlar için pozitifliğin önemini keşfettiğini iddia etmemesi gibi, pozitif psikoloji de yıllar boyunca örgütsel araştırmalarda; pozitif duygulanım, pozitif pekiştirme, prosedürel adalet, iş tatmini ve iş tatmini gibi birçok olumlu yapının olduğunu kabul etmektedir.

Pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış olarak işyerine uygulanması, pozitif bir yaklaşımın önemine yenilenmiş bir vurgu vermeye çalışmaktadır. Örgütsel davranışta son zamanlarda yapılan bu olumlu vurgu, geleneksel teori oluşturma süreçlerine ve araştırma metodolojilerine dayanmasına rağmen, yeni veya en azından işyerine göreceli olarak benzersiz olan pozitif psikolojik kaynak kapasitelerini araştırmaya yönelik bir girişim olmuştur.

## **2. Psikolojik Sermaye Bileşenleri**

Pozitif psikolojik sermayeye katkıda bulunan dört bileşen belirtilmiştir. Özellikle, pozitif ve ölçülebilir kavramlar olarak, öz-yeterlik / güven, umut, iyimserlik, öznel ve işle ilgili iyi oluş, çalışan sağlığı ve duygusal zeka pozitif 10

örgütsel davranışa dahil edilmiş ve son yıllarda bu kavramlar örgütsel davranış ve yönetim biliminde yer alanların ana endişesi haline gelmiştir (Taştan, 2016: 111).

Bugüne kadar, artan teori oluşturma ve deneysel araştırmalar yoluyla, Luthans ve arkadaşları; etkililik, umut, direnç ve iyimserlik yapılarının, pozitif bir psikolojik kaynak olarak psikolojik sermaye için dahil edilme kriterlerini en iyi şekilde karşıladığını belirlemişlerdir (Luthans vd., 2007: 564).

#### **a. Özyeterlilik (Özetkililik)**

Özyeterlilik, insanların performanslarını sergilerken genel inançlarını temsil etmektedir (Hmieleski ve Carr, 2007:91). Görevlerin tamamlanmasına yol açan gerçek yeteneklerin ötesinde bir anlam ifade eder. Yüksek öz yeterliliğin hem olumlu hem de olumsuz yönlerde motivasyonu etkileyebilir. Kendine güvenen insanlar motivasyonlarını nasıl geliştireceklerini bilirler. Performanslarını genişletmek ve hedeflere ulaşmak için çalışırken karşılaştıkları engellere karşı kendilerini motive etmek için zorlu görevleri seçerler (Çavuş ve Gökçen, 2015: 250).

Özkalp (2009), öz yeterliliğin kişilerin yetenekleri üzerindeki yetkinlikler ile ilgili olmadığını, aksine kişisel yeteneklere olan inanç ile ilgili olduğunu belirtmektedir. Kendine güvenen bu kişiler hedeflerine ulaşmanın yollarını seçebilmekte ve geliştirebilmektedirler. Özyeterlilik, kişileri yönlendirmek ve hayatlarındaki çeşitli görevleri ve rolleri etkili bir biçimde yerine getirmek için içsel bir ajan şeklinde ifade edilebilmektedir.

Stajkovic ve Luthans(1998), performans ve özyeterlilik arasında güçlü ve olumlu bir bağlantının olduğunu altını çizmişlerdir. Ayrıca, performans ve iş doyumunu arasındaki anlamlı ve olumlu ilişki nedeniyle iş doyumunu ile öz yeterlilik arasında da olumlu bir ilişkinin bulunduğu düşünülebilir (Judge vd., 2001: 376).

Özyeterlilik ilk kez 1977 tarihinde psikolog Albert Bandura tarafından ortaya atılan bir kuram olarak gündeme gelmiştir. Bandura'nın ortaya atmış olduğu özyeterlilik kavramı; insanların yapmaları gereken işleri başarabilecekleri konusunda kendilerine duydukları inanç şeklinde ifade edilmiştir (Feltz vd., 2008: 408). Bununla beraber, Bandura (2006) tarafından, insanların söz konusu inançlarının artırılabilmesi açısından söz konusu kuramın uygulanması önerilmiştir. Bireyin kendi yapabilme kabiliyetine duyduğu inanç şeklinde de

ifade edilebilen özyeterlilik, pozitif psikolojik sermayenin boyutları içerisinde araştırmalara en sık konu olan kuram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Özyeterlilik kuramı, bireylerin bir görevi başarabileceklerine olan inançları şeklinde özetlenmektedir (Bandura, 1986: 14). Bir kişinin; hangi işi başarmak amacıyla ne derece çaba göstereceği ve bu durumu ne kadar süreyle devam ettirebileceğini bahsi geçen özyeterlilik inancı belirlemektedir. Bandura (1986) tarafından, bireylerin özyeterliliklerinin gelişimini sağlayacak en önemli önermelerden birinin “modelleme metoduyla öğrenme” olduğu öne sürülmektedir. Davranışsal gözlemin haricinde bir tercih olan kognitif modellemeye göre, kendi kendine öğrenme kavramı öne çıkmaktadır ve söz konusu yöntem ile performansın artırılması açısından bireyin kendi kendine öğrenmesi görüşü savunulmaktadır (Gist, 1989:788).

Özyeterlilik kavramıyla birlikte, bireylerin dış dünyadan gelen bütün etkilere karşı yapacak zorunda oldukları işleri başarabilmeleri ile ilişkili inançlarına vurgu yapılmaktadır (Luthans vd., 2007: 543; Schwarzer vd., 1997: 72). Luthans ve çalışma arkadaşları (2007) tarafından ortaya atılan görüş doğrultusunda öz yeterliliğin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

**Bağlama özgüdür:** Bireylerin belirlenen alanlarda ortaya koymuş oldukları özyeterlilik, değişik alanlar için geçerli olmayabilmektedir. Eğer bir kişi, bilgisayar kullanma konusunda öz yeterliliğe sahipse, bu yeteneği yalnızca ilgili alanla sınırlı kalmaktadır. Bireyin bu alanda oluşturduğu özyeterlilik, örgüt içerisinde farklı alanlar için geçerli olmayacaktır.

**Uygulamaya dayanır:** Bireyler, öz yeterlik oluşturdukları alanlarda genel olarak faaliyete geçme olanağına sahipken, özyeterliliği bulunmayan alanlar için tecrübe sahibi değildir.

**Gelişime açıktır:** Bireyler, öz yeterlilik sahibi oldukları alanlarda tam anlamıyla yeterli olduklarını düşünseler dahi, mutlaka bu alanda daha fazla gelişme sağlayabileceklerini bilmektedirler.

**Başkalarından etkilenir:** Bireyler, pek çok açıdan kendilerine benzeyen veya benzer hedefler doğrultusunda hareket eden diğer bireylerin başarı elde ettiklerini gördüklerinde, kendilerinin de bu alanlarda başarılı olacaklarına ilişkin

özyeterlilik tutumları geliştirmektedirler. Bunun yanı sıra, diğer insanların birey hakkındaki düşünceleri de bireyin öz değerlendirmesine etki etmektedir.

**Değişkendir:** Özyeterlilik, bireylerin kontrolünde bulunan ya da dış çevreden kaynaklanan pek çok unsur ile ilişkili olarak değişkenlik gösterebilmektedir.

Luthans tarafından öz yeterlilik sahibi olan kişilerin özelliklerini aşağıdaki gibi maddeler halinde sıralamak mümkün olmaktadır (Luthans vd., 2007: 544-545):

- Kendileri açısından yüksek ve zorlu hedefler koymaktadırlar.
- Zorluklar karşısında sabırlı olmaktadır ve zor görünen işlere gönüllü olarak talip olmaktadır.
- Kendi kendilerine motive olmayı başarmaktadırlar.
- Hedeflerini başarabilmek açısından gerekli olan mücadelelerini devam ettirirler.
- Zorlu durumlara karşın pes etmez ve dirençli bir duruş sergilerler.

Luthans vd. (2007)'ye göre; bireysel ve örgütsel düzeyde yüksek bir performans seviyesine ulaşmak; pozitif psikolojik sermayenin bütün boyutlarını kapsayan bir stratejinin benimsenmesi ve örgüte uyarlanması ile mümkün olabilecektir. Pozitif psikolojik sermaye konusunda ortaya konulmuş olan çalışmaların elde ettikleri genel sonuç; iş yaşamında karşılaşılan zorluklar ve söz konusu durumlar ile mücadele edebilmek açısından, bunları düzeltme gayretinden ziyade, çalışanların içsel potansiyellerinin artırılması gayretinin çok daha uygun bir davranış olacağı şeklindedir. Fredrickson (1998) tarafından ortaya atılan “Pozitif Duyguları Geliştirme ve İnşa Etme Teorisi” ile birlikte olumlu duyguların, olumsuz duygulara nispeten bireysel becerilerin geliştirilmesine daha fazla katkıda bulunacağı görüşü kabul görmüştür ve pozitif yaklaşım literatüründe günden güne daha çok benimsenen bir yaklaşım haline gelmiştir.

## **b. Umut**

İstenilen hedeflere ulaşmak, insanlara “enerjiye yatırım yapmak için içselleştirilmiş bir kararlılık ve irade” sağlayan eylemlilik duygusu ve beklentileri

gerektirir (Luthans ve Youssef, 2004: 97) . Örneğin; liderlerin umudu çalışanların iş tatmini, performansı ve motivasyonunu etkiler. Umut, olumlu sonuçların arzularını destekler ve insan hayatında hayallerin gerçekleşmesi için iyi olma hissini verir. İnsanları motive etmek için uyandıran bir özellik olarak tanımlanabilir (Akman ve Korkut, 1993: 197). Motive olmuş insanlar bencilce çalışırlar ve yeteneklerini yerine getirirler. Umudun motivasyonla ilgili olduğu söylenebilir ve bu nedenle iş tatmini ve performans ile olumlu ve anlamlı bir ilişkisi olduğunun altını çizilmektedir.

Öte yandan, umut, kişisel hedeflere odaklanmış bir enerji ve insanları hedefe yönlendiren bir yol veya alternatif yollar olarak tanımlanabilir (Snyder vd., 1991:56). Umut, iş gereksinimlerini yerine getirirken insanları motive eden bir araçtır. Diğer bazı araştırmalar, umudun yaşam doyumu (Valle vd., 2004: 323), iş doyumu ve performans ve stresli olaylarla başa çıkma motivasyonu ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir.

Umudu iyimserlikle karıştırmak mümkündür. Umut, hedeflere ulaşmak için bir yol olarak tanımlanmaktadır (Page ve Donohue, 2004: 51) ve Snyder ve diğerleri (1991) umudu, ajans ve yollar olmak üzere iki boyutu olan motivasyonel bir durum olarak tanımlamışlardır. Ajans, hedefleri yönlendiren bir kararlılıktır, yol ise istenen hedeflere ulaşmak için bir plan olarak tanımlanır (Çavuş ve Gökçen, 2015: 253).

Buna ek olarak, 2000 yılında Rick Snyder'ın büyük ölçekli konsept geliştirme çalışması ve araştırması, bir tane daha ekleyerek ajans, yollar ve hedefler olma umudunun üç temel kavramını ve boyutunu tanımlamıştır. Hedefler, elde edilmesi gereken ana arzulardır. Bu bilgiler ışığında, umuttan farklı olarak iyimserlik, iyi ve olumlu sonuçlar beklemek için “açıklayıcı bir stil” (Luthans, 2002: 699) olarak tanımlanmaktadır.

Umut kavramı, günlük dilde yaygın olarak kullanılır, ancak pozitif psikoloji bağlamında, önemli bir teorik destekle belirli bir anlamı bulunmaktadır. Lopez ve Snyder (2005) umutlu düşünceleri, kişinin istenen hedeflere ulaşan yolları bulabileceği ve bu yollardan yararlanmak adına motivasyon sağlayacağı inancı olarak tanımlamaktadır. Bu yapı, şu üç ana bileşeni içerir: (1) hedefler (insan davranışının hedefe yönelik olduğu varsayımı); (2) yol düşüncesi (insanların

kendilerini istenen hedeflere ulaşmak için uygulanabilir rotalar oluşturabilecek kapasitede gördükleri süreç); ve (3) eylemci düşünme (hem bir yolda ilerlemeye başlaması hem de bu yolda ilerlemeye devam etmesiyle ilgili kendine gönderme yapan düşünceleri yansıtan motivasyonel bileşen). Başka bir deyişle, umut hem iradeden (bireylerin failliği veya hedeflerine ulaşma kararlılığı) hem de “yol gücü” fikrinden (engeller karşısında bir hedefe varabilmek adına alternatif yollar ve acil durum planları tasarlayabilme) oluşmaktadır (Avey, Wernsing ve Luthans, 2008: 66). Bu bileşenlerden yola çıkarak Snyder vd. (1991: 287) tarafından umudu şu şekilde tanımlayan bir tanım önerilmiştir: “Etkileşimli olarak türetilmiş başarılı aracılık duygusuna dayanan olumlu bir motivasyon durumu (hedef yönlendirilmiş enerji) ve yollar (hedeflere ulaşmak için planlama) umut olarak ifade edilmektedir.”

Umudun da (daha önce bahsedildiği gibi) bilişsel süreç gibi bir eğilim ve / veya durum olarak görülebileceği varsayılmıştır. İnsanlar, durumlar ve zamanlar arasında geçerli olan eğilimsel umutlara sahiptir, ancak aynı zamanda belirli zamanları ve daha yakın olayları yansıtan bir durum umuduna da sahiptirler. Ancak, pozitif psikolojik sermaye alanında kullanıldığı şekliyle umut, devlet benzeri bir yapı olarak kavramsallaştırılmaktadır (Snyder, 2000: 14).

Bazı eğitim müdahalelerinin bireylerin umudunu desteklemede ve inşa etmede başarılı olduğu kanıtlanmıştır (Snyder, 2000: 17). İşyerlerinde umut eğitimi çabaları yakın zamanda ortaya çıkmaya başlamıştır (Luthans, vd., 2006: 23). Hedef tasarımına, yolların oluşturulmasına ve engellerin aşılmasına odaklanan bu çabaların ilk sonuçları cesaret vericidir ve insan kaynakları yöneticilerinin, çalışanların stres yönetimindeki engellere karşı zorluk algılarını etkilemelerine yardımcı olabilmektedir.

Bugüne kadar, örgütlerde umudun etkisini araştıran çok az çalışma var (Luthans vd., 2007: 553). Bununla birlikte, araştırmalar, umut düzeyleri yüksek olan yöneticilerin, bundan kaynaklı daha yüksek çalışma birimi performans düzeylerinin yanında, artan çalışan bağlılığı oranlarına ve daha memnun çalışanlara sahip olduklarını göstermektedir. Umut ve iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında da bir bağlantının olduğu bu çalışmalarda ortaya konulan sonuçlar arasındadır (Peterson ve Luthans, 2003: 28).

Teorik alışmalar ve araştırmalar, umut boyutunun kavramsal olarak diğerk boyutlar ile yakın ilişkide olduğunu ancak aynı zamanda diğerk u psikolojik sermaye yapısından farklı olduğunu göstermiştir. Buna ek olarak, benzer olumlu yapılarla (z yeterlik ve iyimserlik gibi) ilişkili olarak anlamlı bir geçerliliğe sahip olduğu deneysel olarak kanıtlanmıştır (Carifio ve Rhodes, 2002: 132).

Özyeterlik ve iyimserlik gibi diğerk yapılar kısmen umut yapısıyla örtüşmektedir. Kişinin eylem rotalarını düzenleme ve yürütme yeteneklerine olan inanç olarak ifade edilen zyeterlilik, umudun eylemci (irade) bileşeniyle bir miktar benzerlik gösterirken, temelde umuttan farklıdır. Bu nedenle, umudu zyeterlikten açıkça ayıran şey; umudun aracılık ve yol bileşenlerinin ikili yapısıdır. Ek olarak, zyeterlik, belirli bir durumsal bağlamda kişinin gerekli eylemleri gerçekleştirip gerekleştiremeyeceğine ilişkin algılara odaklanırken umut, kişinin hedefe yönelik eylemleri başlatacağına ve devam edeceğine olan inancını vurgulamaktadır (Magaletta ve Oliver, 1999: 542).

### c. İyimserlik

İyimserlik, insanların zihinsel ve fiziksel sağlığını olumlu yönde etkileyebilecek mümkün olan en iyi ve olumlu sonucu umut etmek için psikolojik bir niyet ve beklenti olarak tanımlanabilir. Bu, bireylere hayatlarını daha kolay hale getirme ve streten kurtulma şansı verir. İyimserler kendilerini depresyon ve umutsuzluktan uzaklaştırırlar. Keleş (2011)'in ne srdėėu gibi, iyimserlik daha iyi bir geleceğe sahip olmak için genelleştirilmiş bir beklenti olarak tanımlanabilir.

İyimser yöneticiler ve satış temsilcileri, ticaretlerini yaptıkları sırada kötümser olanlardan çok daha başarılıdır (Seligman ve Schulman, 1986: 832). İyimser insanlar olumlu durumların gerçekleşmesini beklerken, kötümserler olumsuz şeylerin gerçekleşmesini bekler.

Öte yandan, kötümserlerin aksine iyimserler de sıkıntıdan iyi şeyler bulmaktan zevk alırlar ve kötümserler her zaman hayattaki kötü ve üzücü şeyler karşısında kolayca vazgeçmeye hazırdır (Scheier vd., 2001: 193). Hmieleski vd. (2007) optimisim ve kişisel refahın psikolojik sermayede olumlu bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir. Benzer şekilde, yine Carver ve Scheier (2002), iyimserlerin “sorunlara ve zorluklara” yaklaşmakta farklılık gösterebildiklerini

vurgulamıştır; ve sıkıntılarla başa çıkmak için “yol ve başarı” bakımından farklılık göstermektedir. Luthans ve Youssef (2007) iyimserlerin yüksek düzeyde iş tatmini bulunduğunu tespit etmişlerdir.

İyimserler tipik olarak “kendilerine iyi şeyler olmasını bekleyen insanlar” olarak tanımlanırken, karamsarlar “kendilerine kötü şeyler olmasını bekleyen kişilerdir” (Carver ve Scheier, 2005: 231). Aynı zamanda, pozitif psikolojide iyimserlik, ampirik teori ve araştırmaya dayanan özel bir anlam içermektedir.

Scheier ve Carver (1985), iyimserliği, bir sonucun önemli bir değere sahip bulunduğu durumlarda mevcut olan, hedef temelli bir yapı şeklinde görür. İyimserleri, olumlu beklentilere sahip olan ve ciddi rahatsızlıklarla uğraşırken bile geleceğe güvenen insanlar olarak tanımlarlar. İyimserlik yapısının daha açıklayıcı bir başka tanımı, Tiger (1971: 18) tarafından “sosyal veya maddi olanla ilgili bir yorumla ilişkili bir ruh hali veya tutum - kişinin kendi avantajı ya da zevki için sosyal olarak arzu edilir gördüğü bir ruh hali veya tutum” şeklinde yapılmıştır.

Seligman (1998), iyimserleri olumlu olaylarla ilgili içsel, istikrarlı atıflar yapanlar (örneğin; görev başarısı) ve olumsuz olaylar için harici, dengesiz ve spesifik nedenler (örneğin; kaçırılmış bir son tarih) atfedenler olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, iyimserliğin olumlu yöndeki olayları bireysel, geçici olmayan ve yaygın sebeplere atfettiği ve olumsuzluk içeren durumları dış, geçici ve duruma özel etkenler bakımından yorumladığı sonucunu vermektedir. Tersine, kötümser bir açıklama; olumlu durumları dışsal, geçici ve duruma has özelliklerle yorumlayacak ve olumsuz durumları bireysel, kalıcı ve yaygın sebepler açısından açıklayacaktır. İyimserler, yaygın olarak kabul gören bu tanımsal çerçeveye dayanarak, yaşamlarındaki olumlu olayların sonucundan payalmaktadırlar. Ayrıca iyimserler, söz konusu arzu edilen olayların nedenlerini kendi güçleri ve kontrolleri dâhilinde görmektedirler.

Yanlış iyimserlik eleştirisinden kaçınmak için pozitif psikoloji, gerçekçi iyimserliği vurgulama eğilimindedir. Diğer bir deyişle iyimserlik, gerçekçi bir değerlendirmesi olmayan, kontrolsüz bir sürece dayanmaz. Bir durum olarak bu gerçekçi iyimserlik (bir eğilimsel özelliğin aksine), o sırada mevcut kaynaklar

göz önüne alındığında, belirli bir durumda nelerin başarılabileceğinin objektif bir değerlendirmesini içerir.

Peterson (2000: 44) gerçekçi iyimserliği dinamik, duruma benzer, ancak değiştirilebilir bir yapı olarak ifade etmektedir. Dolayısıyla, etkililikle olduğu gibi, iyimserlik de gelişime açıktır ve geçmişe hoşgörü, şimdiyi takdir etme ve gelecek için fırsat görmeyi içeren Schneider (2001: 250)'in üç aşamalı süreci gibi yöntemlerle geliştirilmiştir. Bundan dolayı, psikolojik sermayenin bir boyutu olarak olumlu duygular, iyimserlik ve motivasyonu kapsayan ve gerçekçi olma uyarısına sahip olan olayların olumlu bir sonucu, görünümü ya da atfedilmesiyle bağlantılıdır.

Bu tanım, özellikle iyimser bir yükleme tarzının bir bireyin algı süreci ve yorumları üzerindeki büyük etkisini göstermektedir. Kişinin bakış açısı, davranışlarını etkileyen dış olayları nasıl görüp yorumlayacağını belirleyecektir. Örneğin, iyimserlik, bir çalışanın işine girip girmeme kararını ve davranışını etkileyebilme özelliğine sahiptir.

Gabris, Maclin ve Ihrke (1998)'ye göre, iyimserlik insanı, bilginin ve aklın sorumlu kullanımı yoluyla insanlığın mevcut koşulları iyileştirebileceği inancına veya en azından ümidine götürmektedir. İyimser yaklaşım, statükoyu mümkün olan tüm dünyaların en iyisi olarak kabul etmek yerine, işlerin nasıl iyileştirilebileceğini veya daha iyi hale getirilebileceğini sorgulamaktadır. Daha temele inildiğinde iyimser yaklaşım, kişinin sosyal ve maddi kaderini kontrol etmesini teşvik etmektedir.

İyimserliğin bazı öncülleri araştırılmıştır. Özellikle ikizler üzerine yapılan araştırmalar, iyimserliğin genetik etkiye tabi olduğunu göstermektedir (Plomin vd., 1992: 928). İyimserliğin kendisinin kalıtsal olup olmadığı veya mizacın diğer yönleriyle ilişkisi nedeniyle kalıtsallığı gösterip göstermediği sorusu ise henüz cevaplanmamıştır. İyimserlik hem nevrozizm hem de dışadönüklükle ilgilidir ve her ikisinin de genetik olarak etkilendiği bilinmektedir. İyimserlik bu mizaçlardan ayırt edilebilir olsa da (Scheier vd., 1994: 1063), iyimserliğin gözlemlenen kalıtsallığının bu ilişkileri yansıtmaması mümkündür.

İnsanların hayata bakışındaki diğer bir potansiyel etki, erken çocukluk deneyimleridir. Örneğin, kişilik gelişimini tartışırken Erikson (1968), sosyal

dünyayı öngörülebilir olarak deneyimleyen bebeklerin bir “temel güven” duygusu geliştirdiklerini, dünyayı öngörülemez olarak deneyimleyenlerin ise “temel güvensizlik” geliştirdiklerini savunmuştur. Bu nitelikler, genel iyimserlik ve karamsarlık duygusundan pek de farklı değildir. Benzer şekilde bağlanma kuramcıları, bazı bebeklerin ilişkilerinde güvenli bir şekilde bağlandıklarını, bazılarının ise bağlanmadıklarını savunurlar (Ainsworth vd., 1978: 47). Bu aynı zamanda yetişkin bağlanmaları tartışmalarına da beraberinde getirmiştir (Hazan ve Shaver, 1987: 518). Bu durum, iyimserliğin kısmen erken çocukluk dönemi güvenli bağlanma deneyiminden kaynaklanabileceğini göstermektedir.

Yukarıda tartışılan öncüllerin her ikisi de, genetik ve çocukluk deneyimleri, örgütlerden etkilenemez. Araştırmalar, bu devlet benzeri özelliğin gerçekten geliştirilebileceğini kanıtladığından, bu durum örgütlerin, çalışanlarının iyimserlik düzeylerini artırmada rol oynayamayacağı anlamına gelmez. Ayrıca örgütler, psikolojik sermayeyi içeren dört yapıdan birini (örneğin, iyimserlik) başarılı bir şekilde geliştirerek, kalan diğer üç yapıyı da etkileyebilir ve psikolojik sermaye seviyelerinde genel bir artışa neden olabilir.

#### **d. Esneklik (Psikolojik Dayanıklılık)**

Sıkıntı veya iç karartıcı bir süreçten kurtulma eğilimi olarak tanımlanan esneklik, insanların ezici durumlara iyimser bir şekilde bakmalarını sağlamaktadır. Luthans vd. (2004) esnek insanların karmaşıklık yoluyla daha iyi için değişebileceğini gösterdi. Esneklik, insanların hayatlarında karşılaştıkları her türlü duruma yönelmelerini etkileyen tepkisel bir karaktere sahiptir. Özkalp (2009), bu terimi, dayanıklılık, hoşgörü, tepkiler, esneklik ve psikolojik baskıları içeren insanlar için karmaşık bir yaşam süreci olarak ifade etmiştir (Özkalp, 2009: 496). Psikolojik esneklik, hedeflere ve başarıya odaklanarak geri dönme yeteneği olarak karakterize edilmektedir (Colauttive Richardson, 2002: 1225).

Luthans vd. (2006), yaptıkları araştırmalarda psikolojik esnekliğin, belirsizlik, olumsuz durumlar ve engeller durumunda insanların başa çıkma becerileri olduğunu tespit etmişlerdir. Kendi içinde umut, özyeterlik ve iyimserliğin diğer bileşenlerini içerir. Masten (2001), esnekliğin, kişisel esneklik düzeyini artıran varlık faktörleri, esneklik seviyelerini düşürmeye yardımcı olan risk faktörleri ve süreçleri etkileyen üç yönetilebilir, geliştirilebilir bileşene sahip

olduğunu belirtmiştir. Masten (2001) ayrıca, esnek insanların başarısızlıkla başarılı olabileceklerini ve bir şeyler öğrenebileceklerini vurgulamaktadır.

Bu esnek insanlar hayattaki değişikliklere kolayca ayak uydurabilirler. Ayrıca, esnekliğin psikolojik sermaye, öz-yeterlilik, umut ve iyimserliğin diğer üç temel bileşeni tarafından geliştirilebileceği ve yönetilebileceği söylenebilir. Psikolojik sermayeye ait unsurlara ilişkin genel bir sonuç olarak, pozitif psikolojik sermayenin bu dört temel bileşeninden her biri kişilere “ölçülebilir, geliştirilebilir, entegre edilebilir”(Keleş, 2011: 346). Psikolojik sermaye ve bileşenlerini geliştirebilmek adına, kişiler problemler karşısında pes etmemeli ve her zaman direnerek sebat etmelidir. Buradan hareketle, psikolojik sermaye bir azim yapısı şeklinde görülebilir (Çavuş ve Gökçen, 2015: 252).

Son olarak, Bandura (2008), bu dört olumlu boyutun yukarıda da belirtildiği gibi, sinerji bünyesinde etkileşimde bulunduğunu vurgulayarak konuya değinmektedir. Bu şekilde, umut sahibi kişiler yaşamlarındaki sıkıntılar ile mücadele edebilmek adına daha motive ve esnek olurlar. Diğer taraftan, kendine güvenen bireyler iyimser düşünce ve direnişlerini kolaylıkla adapte edebilir ve aktarabilirler (Bandura, 2008: 175). Peterson vd. (2011) tarafından ayrıca, tüm bu yapıların bu sinerjik çalışması nedeniyle; bir bileşen etkilendiğinde, büyük olasılıkla diğerlerinin de nihayetinde etkileneceği vurgulanmaktadır.

Aristoteles’in uzun zaman önce öne sürdüğü gibi, mutluluk yaşamın amacıdır. Ayrıca, mutluluğun yaşamın amacı olduğuna inanan Dalai Lama, “..... hayatımızın mutluluğa doğru olan hareketi” şeklinde ifade etmiştir. Bununla birlikte, mutluluk genellikle, iyi hissetmenin ya da zevk hissetmenin heyecan verici anlarına atıfta bulunmak için kullanılmıştır. Dalai Lama’nın ve Aristoteles’in mutluluk anlayışı, kabaca çevrildiğinde “saadet ve mutluluk” anlamlarına gelen “eudaimonia” kavramına dayanmaktadır. Bu mutluluk kavramı, en iyi şekilde, her bireyin benzersiz yetenekleriyle uyumlu bir mükemmellik arayışına yönelik davranış ilkelerinin bilinçli, kasıtlı, rasyonel bir uygulamasının bir sonucu olan insan cilvesi olarak çevrilir.

Hayatta gelişmenin, kendi içinde ödüllendirdiği için yaşamın nihai amacı olduğuna inanılır; bu nedenle, diğer tüm davranış biçimlerinin hedeflendiği amaçtır ve yaşamdaki en yüksek emtialardan birini oluşturur. Buna karşılık, kendi

içlerinde yaşam kalitesinin belirleyicileri olan neşe, memnuniyet ve sevgi gibi olumlu duyguların birbirleriyle bağlantılı olduğu ifade edilmektedir. Pozitif psikoloji, pozitif duygusal dinamikler ve karakter güçleri ve erdemlerinin incelenmesi için temel bir çerçeve olmuştur.

Ghitulescu (2013), artan iş kaynaklarından zevk alan çalışanların yeni şeyler denemeye daha istekli olacaklarını ve değişikliklere uyum sağlama becerilerinin arttığını savunmaktadırlar. Uyarlanabilir davranış, çalışma ortamında ortaya çıkan değişen taleplere yanıt vermeyi amaçlayan eylemleri tanımlaktadır (Ghitulescu, 2013: 234). Ghitulescu (2013) ayrıca, meydan okuma taleplerinin daha uyumlu davranışlarla ilişkili olduğunu öne sürmektedir. Bu nedenle, iş oluşturma bir parçası olan artan zorlu talepler ve kaynaklar kişinin bireysel esnekliğini artırabilir.

Pozitif psikolojik sermaye boyutları arasında bulunan esneklik, bireyin zorluklar karşısında sakinliğini koruma ve bu zorluklarla başa çıkabilmegücünü gösterebilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Masten ve Reed, 2002: 88). Esneklik boyutu ile birlikte, ortamda gerilimli ve önemli değişimlerin meydana gelmesi halinde bireyin duygusal dayanıklılığını koruyabilme (Coutu, 2002: 51); bireysel ilerlemenin önüne geçebilecek birtakım istenmeyen olayları tolere edebilme ve daha sonra tekrardan dayanıklılığını sergiyelebilmek becerisi ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle esneklik kavramı, bireyin karşı karşıya kaldığı olumsuz durumların devamında yenilenebilmek açısından gereksinimi olan pozitif bir kabiliyet olarak tanımlanmaktadır.

Esneklik seviyesi yüksek olan bireyler olumsuz durumlar ile karşı karşıya kaldıklarında, yaşamın gerçeklerine ve bütün sorunlara rağmen sürdürmekte oldukları yaşamın anlamlılığı ile ilgili kuvvetli bir inanca sahip olurlar. Zorluklarla karşılaşan birey, kendi kaynak ve becerileri ile ortaya koydukları çözüm yolları sayesinde toparlanarak hayatlarına devam ederler (Coutu, 2002: 53). Böylece, ilerleyen dönemlerde karşısına çıkması muhtemel zorlukların üstesinden gelebilmeye ilişkin bir beceride etmiş olmaktadır ve bununla beraber tekrardan olumsuzluklar ile karşılaştıklarında duygusal olarak daha sağlam bir yapı göstereceklerdir (Luthans vd., 2007: 547).

İçinde bulunulan ortamda meydana gelen büyük değişimler ya da kişinin önünü göremediği bir durumda olması halinde, adaptasyon ve esneklik yeteneğine, yani her iki yeteneği de kapsayan psikolojik dayanıklılık yeteneğine duyulan gereksinim artış göstermektedir. Dolayısıyla, çalışanların psikolojik dayanıklılık gösterme yeteneklerinin, örgütün fırtınalı zamanlarında meydana gelen krizlerden başarıyla çıkmasına katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Esneklik boyutuna pesimist bakış açısının hakim olduğu, ancak söz konusu bakış açısının gerçekleri görmenin önünde engel olacak seviyede olmaması gerektiği ifade edilmektedir. Luthans (2002) tarafından, esneklik, kişilerin sorumluluklarından, sorunlarından, içinde bulundukları olumsuz koşullardan kurtulabilmeleri açısından oldukça faydalı bir yetenek olduğu belirtilmiştir. Esneklik kavramı reaktif eylemler dizisini işaret ediyor gibi görünse de, iş hayatı temelinde ele alındığında çalışanların verimlilik seviyelerine etki edebilen konuları ortaya koyan proaktif bir süreç şeklinde de düşünülebilmektedir. Bahsi geçen konular, örgütlerdeki bir işin zamanında yetiştirilememesi şeklinde içsel bir tehdit olabileceği gibi ekonomik yapının zarara uğraması şeklinde dışsal bir tehdit de olabilmektedir (Masten ve Reed, 2002: 78). Luthans vd. (2006)'e göre, örgüt içerisinde çalışanların bilgiye erişiminin kolaylaştırılması, kabiliyetlerinin güçlendirilmesi veya sosyal hayatlarına yönelik desteklerin sunulması, çalışanların hayatlarındaki birtakım tehditlerin azalmasını ve bireysel varlıklarının artmasını sağlayacaktır. Yapılan araştırmalar sonucunda moral seviyeleri ve olumlu mental yetenekleri artırılan çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin de gelişeceği ortaya konulmuştur. Luthans (2002), esneklik boyutunun; ölçülebilen, geliştirilebilen ve performansı artıran bir boyut olmasından dolayı pozitif örgütsel davranış kriterleri ile uygunluk gösterdiğini ifade etmektedir. Günümüzde, yoğun bir rekabetin bulunduğu çalışma dünyasında, psikolojik sermaye teorisi, popülerliğini günden güne artırarak araştırma konusu olmayı sürdürmektedir.

Örgütlerde çalışanların pozitif psikolojik sermaye gelişimlerinin sağlanabilmesi açısından, esneklik boyutunun geliştirilmesinin gereklilikleriyle ifade edilmiştir (Luthans vd., 2007: 564-565): çalışma ortamında örgütsel hedeflere erişilebilmesi bakımından çalışanların muhtemel zorlukları ve tehditleri mümkün mertebe öncesinden görebilmelerini öne çekmek, çalışanların söz konusu

durumların üstesinden gelebilmesi açısından oldukça önemlidir. Çalışanların, örgütlerdeki mevcut konumlarına ilişkin farkındalık oluşturabilmelerini sağlamak ve hem örgütsel hem de bireysel hedeflere ulaşılabilmesi için çalışanlara destek vermek gerekmektedir. Çalışanlar, zor koşullar altında veya kendilerini baskı altında hissettiklerinde, onları söz konusu olumsuz düşüncelerden uzak tutmak açısından motive etmek gerekmektedir.

Bir bireyin olumsuz deneyimlerin sonrasında kendi kendini toparlayabilme yeteneği esneklik şeklinde tanımlanmaktadır (Benard, 1993: 46). Baskı, zorbalık, şiddet ve bunlar gibi birtakım tehditler ile karşı karşıya kalınması halinde (Punamaki vd., 2001: 263) esneklik özelliği taşıyan bireylerin koşullara uyum sağlaması beklenmektedir. Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde söz konusu tehditleri; işsizlik, stres, mobbing şeklindeki durumlar olarak sıralamak mümkündür. Esnekliğin; varlıklar, değerler ve risk unsurları olarak üç boyutta ele alındığı araştırmalarda, bireyin varlıklar boyutunu hayata olumlu bakışları, mizahi duygular, öz denetimli ve tutarlı olmaları şeklindeki özellikleri; değerler boyutunu sosyal çevreleri ile birlikte biçimlenen inançları ve risk faktörleri boyutunu da, kaçabilmenin mümkün olmadığı durumlarda belirli bir süre birlikte yaşamak durumunda kalınan tehditlerle alakalı olduğu ifade edilmektedir.

Tugade vd. (2004) tarafından esneklik kavramı, kişilerin değişen durumlar karşısında verdikleri tepkisel yaklaşımlarında esneklik ve olumsuz duygusal tecrübelerinden uzaklaşarak kendi kendilerini toparlamaları şeklinde tanımlanmıştır. Psikolojik açıdan esnekliği yüksek olan kişilerin, baskıcı ve yoğun rekabet koşullarında dahi pozitif duygularını ve davranışlarını sürdürdükleri gözlenmektedir. İş yapış yöntemlerinin hızlı bir şekilde değişkenlik gösterdiği günümüzde, özellikle çalışma hayatında, çalışanların psikolojik olarak esneklik seviyelerinin yüksekliği, işten çıkarılma kaygısı yaşamamaları bakımından da büyük bir önem taşımaktadır.

#### **e. Dışa Dönüklük**

Luthans ve Youssef (2007) pozitif psikolojik sermaye tutumları üzerinde yapmış oldukları çalışmada kavramın; iyimserlik, umut, psikolojik dayanıklılık ve öz yeterlilik şeklinde dörtboyutu bulunduğunu belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra Luthans vd.(2007) tarafından yapılan çalışmalarda ise,pozitif psikolojik

sermayenin, bahsi geçen dört boyutuna vurgu yapılmıştır (Avey vd., 2010: 19). Tösten ve Özgan (2014) tarafından yapılan çalışmada ise, Luthans ve çalışma arkadaşlarının (2007) önermiş olduğu bahsi geçen dört boyuta ek olarak “güven” ve “dışa dönüklük” olarak iki alt boyut daha eklenerek ve pozitif psikolojik sermaye kavramı toplamda altı boyutta ele alınmıştır.

Dışa dönüklük (dışadönüklük veya dalgalanma olarak da bilinir), diğer insanlara ve dış olaylara büyük ilgi duyan ve bilinmeyene güvenle girme ile karakterize edilen bir özelliktir (Ewen, 1998: 289). Dışa dönük bireyler genellikle konuşkan, canlı, açık sözlü, dışa dönük ve iddialı olarak tanımlanmaktadır (Goldberg, 1990: 1216). Bu nedenle dışa dönüklük, bir grup bağlamında davranışsal olarak belirgin olması muhtemel olan bireysel bir farklılık değişkenidir. Ayrıca araştırmalar, dışa dönüklüğün bir grup içinde daha fazla etkiye neden olabileceğini öne sürmektedir. Bu etki, dışa dönüklükle ilişkili iki davranış özelliğinden kaynaklanmaktadır: konuşma özellikleri ve sosyal tarz.

Konuşma özellikleri açısından, dışa dönüklüğün öz değerlendirmelerinin, ikna edici güçle pozitif olarak ilişkili olan konuşma hızı (Feldstein ve Sloan, 1984) ile ilişkili olduğu bilinmektedir (Littlepage ve Mueller, 1997: 324). Benzer bir şekilde, dışadönük bireylerin konuşurken daha fazla ses çabası ve dinamik aralık kullandıkları (Scherer, 1978: 480), daha büyük kişilerarası etkiyle ilişkili nitelikler (Burgoon ve Miller, 1971: 246) de gösterilmiştir. Sosyal tarz açısından, son araştırmalar dışa dönük bireylerin sosyal etkileşimlere daha az dışa dönük birey bireylere göre daha fazla dahil olduklarını ve sosyal davranışlarının pozitiflik duygularını beslediğini göstermiştir (Eaton ve Funder, 2003: 383). Bununla beraber, dışa dönüklük ölçülerinin de ortaya çıkan liderlik davranışlarıyla ilişkili olduğu bulunmuştur (Kickul ve Neuman, 2000: 43).

#### **f. Güven**

Pozitif psikolojik sermayeye ait başka bir boyut da güven boyutudur. Literatürde pozitif psikolojik sermayeye ilişkin olarak yapılan diğer çalışmalardan farklı olarak Tösten ve Özgan (2014) tarafından pozitif psikolojik sermayenin boyutlarına eklenen güven terimi sözlükte; “çekinme, korku ve kuşku duymaksızın bağlanma ve inanma duygusu” şeklinde tanımlanmaktadır (Püsküllüoğlu, 1995:385). Saran vd. (2004) tarafından ise, bahsi geçen sözlük

tanımına “zor durumlarda kişilerin hiçbir art düşünce olmadan kendisine yardım edileceği ve karşılaşılan zorlukları çözmede iş birliği yapılacağı duygusu” ifadesi eklenerek güven ifadesinin mevcut tanımı genişletilmiştir. En kapsamlı tanımıyla güven; bir tarafın, karşı taraftan bireysel anlamda fayda sağlayacağına ya da en azından istismara veya zarara uğramayacağına ilişkin pozitif bir tutum içerisinde olması durumu şeklinde ifade edilmektedir (Rousseau vd., 1998:394).

Psikologlar tarafından güven kavramı; güvenen ile güvenilenin sahip oldukları niteliklerden yola çıkılarak değerlendirilmektedir. Psikolojiden kaynaklı güven teorilerinde, daha çok kişiler arasındaki güven hakimdir (McAllister, 1995:26). Bireylerin arasında oluşan güven seviyesini ele alan psikolojik görüşler, genellikle araştırmalarını kişilerin tutum ve davranışlarının bir neticesi olan içsel biliş aşamaları kapsamında gerçekleştirmektedirler (Rousseau vd., 1998: 397). Bunun yanı sıra örgüt içinde kurulan güven, örgütsel ilişkiler ve etkileşimlerdeki kültür yapısı ve iletişimine yönelik şekilde başka kişilerin, grupların ya da kurumların açık, yetenekli, ilgili, dürüst, inanılır olduğu inancı ve asıl hedeflerden, norm ve değerlerden haberdar olma istekliliği şeklinde ifade edilmektedir (Mishra, 1996:265).

Güven duygusu yüksek kişilerin yaşam kalitesinin de yüksek olduğu gözlemlenebilir. Bu açıdan, güveni yüksek kişilerin iş hayatında da başarılı olduğu söylenebilir. Öte yandan, güven tutumu düşük olan bireylerin hem iş hayatında hem de diğer alanlarda birçok olumsuzlukla karşılaşma olasılığı yüksektir. Bu nedenle, güveni düşük bireylerin çalışma hayatında başarılı olamayacakları söylenebilir (Arı ve Tosunoğlu, 2011: 99).

Karşılıklı güven, gerek çalışanların üstlendikleri işi isteyerek yürütebilmeleri açısından gerekli motivasyonu gerçekleştirmek, gerekse örgütsel hedeflerini gerçekleştirmek ve başarıya ulaşmak için yaratıcı ortamlar oluşturmak açısından örgütsel yönetimler adına ciddi bir faktördür. Dolayısıyla güven, yönetici ile çalışan arasındaki ilişkiyi ve örgütsel başarıyı artırmada en önemli faktördür ve örgüt içerisinde işbirliği sağlanması açısından da oldukça önemlidir (Grandori ve Soda, 1995: 183). Söz konusu iş birliğinin gerçekleştirilmesi ve karşılıklı olarak güven sağlanması, örgütün içindeki talepler ve bireysel ilişkiler ile sağlanmaktadır. Ayrıca bir grup tutumunda güvenin beklenti ve ilişkisel odaklanma ile ortaya çıktığı görülmektedir. Bu bakımdan güven, bir tarafın

eylemlerinin zarara uğramayacağından ya da diğer tarafın risk unsuru teşkil etmeyeceğinden emin olma halidir. Bir diğer ifadeyle karşı tarafın davranışlarının zarara yol açacağından daha fazla fayda sağlayacağı beklentisi olarak da ifade edilebilir. Karşı tarafın mesajıyla ilgili beklentiler, karşı tarafın tutumlarına güven ve buna göre davranma istekliliğine yol açmaktadır (Erdem ve Özen, 2000: 37).

### **3. Psikolojik Sermayenin Önemi ve Etkileri**

Psikolojik sermayenin, bir bütün olarak çalışanlar, liderler ve kuruluşlar dahil olmak üzere her düzeyde birçok avantajı vardır, Psikolojik sermayenin önemi şu şekilde gösterilebilir: Burhanuddin vd., (2019)’a göre, psikolojik sermaye, kişinin işindeki performansıyla, motivasyonunu, memnuniyetini ve bağlılığını, baskı ve sorunlarla başa çıkma becerisini ve diğer birçok olumlu sonucu artırabileceği olumlu bağlantılara sahiptir, psikolojik sermaye ayrıca örgüt içindeki zorluklarla mücadelede çalışan yetkinliklerinin iyileştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Rahimi vd., 2012: 27). Burada yazarlar, psikolojik sermayenin özellikle çalışanların tutumuyla pozitif yönde ilişkili olduğunu eklemişlerdir. Ayrıca, yapılan araştırmalarda iş tatmini ve örgütsel bağlılığın yanı sıra, daha yüksek bir psikolojik sermayeninde daha fazla çalışan memnuniyeti, daha fazla çalışan bağlılığı ve daha yüksek performansı beraberinde getireceği de bulunmuştur.

Psikolojik sermayenin savunucuları, bireylerin “siz kimsiniz” sorusunu keşfetmeye zorladığını ve böylece liderlik gelişimi için gerekli olan daha iyi bir öz farkındalığı sağladığını ifade etmektedirler. Bununla beraber psikolojik sermayenin örgütlerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmelerini sağlayan uzun vadeli bir yatırım olduğu öne sürülmektedir.

Araştırmalar ayrıca, psikolojik sermayenin stresli bir çalışma ortamı ve yüksek düzeyde iş-aile çatışması yaşayan bireylerin daha az stresli deneyimler yaşayanlara göre daha düşük psikolojik sermaye seviyeleri gösterdiği bazı değişkenler üzerinde olumsuz etkileri olduğunu göstermektedir. Örneğin; Liu vd. (2012), yeterince ödüllendirilmediğini hisseden kadın çalışanların, diğer kadın çalışanlara göre daha düşük psikolojik sermaye seviyelerine sahip olduğunu ve psikolojik sermayenin depresyon semptomları ile negatif olarak ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Benzer şekilde, Wang vd. (2012), psikolojik sermayenin sağlık

alanında çalışan bireyler için iş-aile çatışması ile tükenmişliğin üç boyutu arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini bulmuşlardır. Epitropaki (2013)'nin çalışması ise, yüksek istihdam belirsizliğinin psikolojik sermaye düzeylerini düşürdüğünü ve bunun da daha yüksek stres düzeyleri ve daha düşük yaşam anlam düzeyleri öngördüğünü göstermiştir.

Yukarıda anlatılanlar bağlamında araştırmacılar, psikolojik sermayenin bireyleri davranışsal ve psikolojik yönleri üzerinde etkili olan en önemli faktörlerden biri olduğunu, bu yönlerle yapılan yatırımın artmasının bireyin gelişimini ve örgütsel bağlılığını oluşturacağını, ve psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan çalışanların, meslektaşlarını gerekli görevleri yerine getirmeleri ve örgütsel hedeflere ulaşmak için sürekli çaba göstermeye teşvik edeceğini ortaya koymuşlardır.

Psikolojik sermaye ifadesi, pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikoloji ifadelerinden (Yazar ve Özutku, 2019: 71) hareketle 2004 tarihinde Luthans ve arkadaşlarınca meydana getirilmiştir (Zhao ve Xie, 2020: 3). Söz konusu tarih öncesinde diğer çalışmalarda da psikolojik sermaye kavramı yer almakta olup, ilk olarak 1997'de Goldsmith tarafından literatürde belirtildiği görülmektedir (Lehoczky, 2013: 83).

Pozitif örgütsel davranış bünyesinde bulunan (Avey vd., 2010: 19) ve kişinin pozitif psikolojik gelişim durumu şeklinde adlandırılan psikolojik sermaye ifadesi, gerek örgütsel (Stajkovic, 2006: 1210) gerek de ampirik (Luthans vd., 2007: 44) araştırmalar çerçevesinde büyük bir önemi bulunmaktadır.

Psikolojik sermaye ifadesi, pozitif örgütsel davranış ölçütlerini tümüyle karşılayan (Luthans ve Youssef, 2004: 153) dört unsurdan meydana gelen, daha üst seviye çekirdek bir yapı şeklinde belirtilmektedir (Luthans vd., 2007: 550). Psikolojik sermayeyi meydana getiren söz konusu dört unsur, umut, öz yeterlilik, dayanıklılık ve iyimserliktir (Peterson vd., 2011: 432). Bu çerçevede, psikolojik sermayenin en geniş tanımı da; “(1) zorlu görevlerde başarılı olmak için gerekli çabayı gösterme ve gösterme konusunda güven (öz-yeterlilik) sahibi olmak; (2) şimdi ve gelecekte başarılı olmak konusunda olumlu iyimser bir nitelik (iyimserlik) taşımak; (3) hedeflere doğru devam etmek ve gerektiğinde başarılı olmak için hedeflere (umut) yönelik yolları yeniden yönlendirmek ve (4) sorunlar

ve sıkıntılarla kuşatıldığında, başarıyı elde etmek için çalışmalarını sürdürmek ve geri dönmek, hatta ötesine geçmek (dayanıklılık)” şeklinde ifade edilmektedir.

Psikolojik sermaye, globalleşen dünyada ekonomik sahada faaliyette bulunan ve zamanla değişmekte olan günümüzdeki örgütlerde rakipler arasında rekabet üstünlüğü elde ederek sürdürülebilir durumda olmalarını sağlayan üretim faktörlerinden kabul edilen “insan”ın en önemli unsur olmasından dolayı ortaya atılan bir ifadedir (Çalışkan ve Pekkan, 2017: 18). Bu çerçevede, psikolojik sermaye, çalışan verimliliğine etki etmesi nedeniyle, bir dizi nitelik şeklinde de açıklanmaktadır. Bunun yanında psikolojik sermaye, kişilerin pozitif ruhsal durumlarının da bir göstergesidir (Doğan ve Aslan, 2018: 114). Psikolojik sermayenin örgütler bakımından bu şekilde önem arz etmesi ve etkili olmasından dolayı (Çelik ve Bilginer, 2018: 142), örgütler çalışanların örgüt bünyesindeki olumlu davranışlarını geliştirmeyi amaç edinmektedir (Uygungil ve İşcan, 2018: 442).

Psikolojik sermaye ifadesi, örgütlerde insan kaynakları anlayışı ve yönetimine türlü biçimlerde yeni ortaya çıkan, bir perspektif ve yaklaşım sağlamaktadır. Psikolojik sermayenin yeni bakış açısı ile bir arada toplamış olduğu ölçütleri aşağıda açıklanmaktadır (Luthans vd., 2004: 41-43):

**Psikolojik sermaye insan sermayesinin ötesine geçmektedir:** Örgütlerde insan sermayesinde olduğu gibi yalnızca örgün eğitim aracılığıyla yani kapsamlı bir eğitim alarak ya da işyerindeki deneyimle edinilen bilgiden daha fazlasını içine almaktadır. Diğer bir deyişle psikolojik sermaye bilinmesi gerekenden daha fazlası şeklinde belirtilmektedir.

**Psikolojik sermaye sosyal sermayenin ötesine geçmektedir:** Kişiler, örgüt bünyesinde yer alan departmanlar arasındaki sosyal ilişki ve ağlar vasıtasıyla yeni imkanlar ortaya koymaktadır. Yani psikolojik sermaye, örgütlerde fonksiyonel ve etkili ilişkiler oluşturan kişi ya da kurumlardan daha fazlasıdır.

**Psikolojik sermaye pozitifdir:** Pozitif psikoloji, klinik psikologların el kitaplarında, sınıflandırma sistemlerinde ve sözlüklerinde bulunan patolojiye yapılan negatif bir vurgudan uzak duran bir yaklaşımı kabul etmektedir. Aynı şekilde psikolojik sermaye, örgütsel davranış ve insan kaynakları araştırmacı ve uygulayıcılarından, vasıfsız çalışanlardan, kurumdaki yeteneksiz liderlerden,

örgütteki saldırılardan, etik dışı işgörenlerden, etkili olmayan stratejilerden, stresten, çatışmaya, verimli olmayan kurumsal yapılardan ve kültürden uzak bir perspektifi belirtmektedir.

**Psikolojik sermaye benzersizdir:** Psikolojik sermaye, yalnızca yenilikçi ve benzersiz teorik çerçeveler, sistemler, tedbirler, müdahalelerle ulaşılabilen ve yararlanılabilen yeni bir yaklaşım şeklinde açıklanmaktadır. Bunun yanında, psikolojik sermaye zaman ilerledikçe bilgi birikimine sahip olması sonucunda değişime uğrayacaktır.

**Psikolojik sermaye teori ve araştırma dayalıdır:** Psikolojik sermaye, araştırma ve teori kaynaklıdır. Bununla birlikte psikolojik sermayenin bilimsel bir çaba şeklinde teşvik edilerek gerçekleştirilmesi önem teşkil etmektedir. Psikolojik sermaye, örgütlerde bilimsel araştırma yöntemlerini ve tımdengelim metodunu insan kaynakları gelişimi ve performans seviyesi artışı adına kullanmaktadır.

**Psikolojik sermaye ölçülebilirdir:** Psikolojik sermaye ölçülebilir özelliktedir. Psikolojik sermayeye ait başka bir özellik de iyimserlik, umut, öz yeterlilik ve dayanıklılık unsurlarının da ölçülebilir nitelik taşımasıdır.

**Psikolojik sermaye durumsaldır (state-like) ve gelişime açıktır:** Psikolojik sermaye, durumsal ve eğitime yöneldikçe gelişebilir bir nitelikte olmaktadır. Psikolojik sermayenin unsurları da durumsal nitelik taşıyıp, gelişime ve değişime açık olmaktadır. İşletme içinde insan potansiyelini anlayabilmek adına daha pozitif bir yaklaşımla beraber psikolojik sermayede durumsal nitelik gerekli olmaktadır.

**Psikolojik sermaye işteki performans üzerinde etkilidir:** Psikolojik sermaye kişilerdeki geliştirilebilir türdeki niteliklere vurgu yaparak, insan kaynaklarına aktarılabilecek olan yatırım miktarını belirleyerek, çalışanların gereksinimlerini tespit ederek, sorunlarını çözerek ve böylece daha yüksek psikolojik sermaye seviyesine varmalarına yardımcı olarak örgütlerde performans artışı yaratmaktadır (Koç ve Keklik, 2019: 1046).

Psikolojik sermaye ifadesi ve öneminin açıklanmasından sonra araştırmayı izleyen bölümde psikolojik sermayenin örgütsel davranış disiplini içerisindeki yerine ele alınmaktadır.

### **C. Pozitif Psikolojik Sermaye Modelinin Oluşmasında Rol Oynayan Akımlar**

Bu bölümde, psikoloji alanının yönetim alanı ile kesişiminin bir ürünü olarak ortaya çıkan pozitif psikolojik sermaye teriminin oluşumunda katkı sağlayan yaklaşımlar ve düşünceler, aşağıda başlıklar halinde ifade edilmiştir.

#### **1. Pozitif Psikoloji**

Pozitif Psikoloji alanı, 1998’de Amerikan Psikoloji Derneği (APA) başkanlığında Martin Seligman tarafından halka açılmış ve o zamandan beri önemli bir ilgi görmüştür (Csikszentmihalyi ve Seligman, 2000: 7).

Pozitif psikoloji, amacı Martin Seligman ve Mihaly Csikszentmihalyi tarafından özetlenen yeni bir psikoloji dalıdır. Araştırmacılar, pozitif psikolojinin amacını; “Bireylerde başarılı olmak için bilimsel bir anlayış ve etkili müdahaleler sağlayan pozitif insan işleyişi psikolojisinin ortaya çıkacağına inanıyoruz, pozitif psikologlar, sadece akıl hastalığını tedavi etmek için değil, deha ve yetenekleri bulup yetiştirmeyi ve normal yaşamı daha tatmin edici hale getirmeyi amaçlar” şeklinde ifade etmişlerdir.

Seligman, Amerikalı bir psikolog ve Pozitif Psikoloji’nin kurucusu olarak kabul edilir ve ABD’deki Pennsylvania Üniversitesi’nde Psikoloji Profesörü olarak çalışan Seligman, pozitif psikoloji, öğrenilmiş çaresizlik, depresyon ve iyimserlik ve karamsarlık üzerine çalışmalar sürdürmektedir. Bununla beraber, 2000 yılından bu yana ana misyonu pozitif psikoloji alanını tanıtmaktır. Seligman’a göre, pozitif psikoloji disiplini; olumlu duygu, olumlu karakter özellikleri ve olumlu durumların incelenmesi gibi kavramları içermektedir. Ayrıca, bu alanın geleneksel psikolojinin yerini alması değil tamamlaması amaçlanmıştır. Seligman, işlerin nasıl ters gittiğini incelemenin önemini inkâr etmemektedir ancak işlerin nasıl doğru gideceğini belirlemek için bilimsel yöntemi kullanmanın önemini vurgulamaya çalışmaktadır.

Peterson (2000) pozitif psikolojiyi, bildiğimiz haliyle psikolojinin yerini almayan, aksine psikolojiye atıfta bulunan ve kapsamını genişleten yeni, büyüyen bir hareket şeklinde tanımlamaktadır. Pozitif Psikoloji, sadece eksiklikleri, aksaklıkları ve patolojileri tedavi etmek yerine güçlü yönler ve yetkinlikler oluşturmaya daha fazla önem vermektedir. Optimal insan işleyişi ve pozitif insan

duyguları, özellikleri ve kurumlarını teşvik eden değişkenlerin bilimsel çalışmasına odaklanmaktadır. Kısacası, temel felsefesi, daha geleneksel psikoterapinin “yanlış olanı düzelt” yaklaşımını güçlendirebilen bir “doğru olanı inşa et” yaklaşımı olarak tanımlanabilir.

Pozitif Psikoloji hareketinin amacı, psikolojide yalnızca hayattaki en kötü şeyleri onarmakla meşgul olmaktan, yaşamdaki en iyi nitelikleri inşa etmeye kadar bir değişimi katalize etmektir. Pozitifliğin önemi yıllar boyunca vurgulanmış olsa da, örgütsel davranış araştırmalarına odaklanmak için yeni (veya en azından yenilenmiş) bir yaklaşım olarak yakın zamanda önerilmiştir (Wright vd., 2004: 380).

Pozitif Psikoloji, öznel, bireysel ve grup düzeyine ayrılabilir. Öznel düzeyde, (1) iyi oluş ve doyumun (geçmiş) olumlu öznel deneyimleriyle ilgilidir; (2) akış (bir kişinin o anda yapmakta olduğu şeye yoğun ve odaklanmış bir konsantrasyonunun bulunduğu bir durum ya da aktivitenin özünde ödüllendirici olduğu bir deneyim olarak görülebilir), neşe, duygusal zevkler ve mutluluk; ve (3) geleceğe dair yapıcı bilişler, yani iyimserlik, umut ve inanç. Bireysel düzeyde aşk, cesaret, kişilerarası beceri, estetik duyarlılık, sebat etme, affetme, özgünlük, geleceğe dönüklük ve bilgelik benzeri olumlu bireysel niteliklerle alakalıdır. Son olarak, grup bazında sorumluluk, bakım, fedakârlık, nezaket, hoşgörü, ılımlılık ve iş etiği gibi vatandaşlık erdemleri ve kişileri daha iyi vatandaşlığa doğru yönelten kuramlarla ilgilidir (Snyder vd.,2020: 73)

Peterson ve Seligman (2004) pozitif psikoloji ilkelerini, Ruhsal Bozuklukların Tanısal ve İstatistiksel El Kitabı’nda bir dizi psikiyatrik bozukluğu sınıflandırdıkları gibi bireylerin gelişmesini sağlayan çeşitli güçlü yönler bakımından analiz etmiş ve sınıflandırmışlardır. Bu kitaba göre pozitif psikolojinin ilkeleri; (1) bilgelik, (2) cesaret, (3) insanlık, (4) adalet, (5) ölçülülük ve (6) aşkınlık (Seligman, Steen, Park ve Peterson, 2005) şeklinde ifade edilmektedir.

Bununla birlikte, pozitif psikoloji konusunda pek çoğeleştiri de yapılmıştır ve kimi yazarlar tarafından aşırı derecede basit ve yanıltıcı olmakla suçlanmıştır. Peterson (2006) ve Ruark (2009), pozitif psikolojinin “yeni şişelerde eski şarap” olduğuna inanmaktadırlar, çünkü çağdaş konuların çoğu psikologlar tarafından

uzun süredir çalışılmaktadır. Cowen ve Kilmer (2002) de pozitif psikoloji literatürünün önceki çalışmalardan göreceli bir yalıtım olduğunu söyleyerek bu konuda hemfikir olmuşlardır. Benzer şekilde Mosak ve Maniacci (1999), bireysel psikolojinin çağdaş psikoloji üzerinde etkili olduğunu, fakat bilhassa pozitif psikoloji ile ilgili olarak nadiren işe yaradığını iddia etmişlerdir. Ruark (2009), Martin Seligman'ın pozitif psikolojiye yaklaşımında çok radikal davrandığını ve bir filozof olmak için çaba göstererek sosyal bilimin sınırlarının ötesine geçtiğini öne sürmektedir. Ruark (2009) ayrıca pozitif psikolojinin henüz meşru bir bilimsel disiplin şekline gelmediğine ve şimdiki tanıtımın bilim ve araştırma kanıtlarının çok ötesine geçtiğine inanmaktadır. Ayrıca, iyimserlik kavramına çok fazla vurgu yapıldığını ifade etmiştir.

## **2. Sermaye Yaklaşımı**

Pozitif Psikolojik Sermaye konusuna katkısı tartışılacak olan ikinci yaklaşım olan Sermaye Yaklaşımı (Luthans vd., 2007) pek çok çalışmacı tarafınca değişik şekillerde ele alınmıştır. Rekabet avantajına yönelik şekilde ortaya konulan sermaye türleri; sosyal sermaye (bağlantılar ağı, ilişkiler), ekonomik sermaye (finans, maddi varlıklar), beşeri sermaye (tecrübe, eğitim, yetenek) ve pozitif psikolojik sermayedir ( iyimserlik, umut, duygusal dayanıklılık, güven, öz yeterlilik, dışa dönüklük).

Aşağıda, başlıklar halinde bu sermaye türleri açıklanmıştır.

### **a. Ekonomik Sermaye**

Ekonomik sermaye, fiziksel sermayeyi ve finansal sermayeyi kapsamaktadır. Fiziksel sermaye; binalar, fabrikalar, yollar, araçlar, makineler, ekipman ve benzerleri gibi uzun ömürlü insan yapımı maddi varlıkları ifade etmektedir. Finansal sermaye ise; hisse senetleri, hisseler, menkul kıymetler, bonolar, borç senetleri, banka mevduatları ve nakit gibi nominal varlıkları ifade etmektedir.

Fiziksel ve finansal sermayeler birbiriyle yakından bağlantılıdır. Bir firma, bilançosunun varlıklar tarafında, pasif tarafında finansal sermaye ile finanse edilen fiziksel sermayeyi içerir. Tasarruflu bir hane, servetini fiziksel sermaye (ev sahipliği gibi) ve bir finansal sermaye portföyü arasında dağıtır. Finansal

varlıklar, kâr akışları ve portföyün ekonomik değerini destekleyen fiziksel ve diğer sermaye türleriyle desteklenir.

## **b. Beşeri Sermaye**

Örgütlerin en eski üretimi olan ekonomik sermaye ifadesine zaman içerisinde sosyal sermaye ve beşeri sermaye unsurları da dâhil edilmiştir. Ekonomi; parasal ve maddi değerler ile ilişkiliyken, beşeri sermayeden türetilen sosyal sermaye, sermaye türlerinin arasında bulunan farklılıkları açıklayan insan ilişkileri ağının ortaya koymuş olduğu değerlerle ilgilidir (Luthans vd., 2004: 46).

Sermaye, maddi varlıklara işaret eden ve yalnızca ekonomik alanda incelenen bir kavramken zaman içerisinde bilgi, beceri, kültür ve iletişim gibi insani değerlerle ilişkili bir kavrama dönüşmüştür. Beşeri sermaye olarak isimlendirilen bu sermaye çeşidi, iş hayatında oldukça önem verilen bir değer biçiminde görülmeye başlanmıştır (Luthans vd., 2004: 47).

Goldsmith vd. (1998) göre, pek çok çalışmacı beşeri sermayenin bireylerin üretkenliklerinin en önemli kaynağı olduğunu öne sürmektedirler. İşgörenlerin kişilik özelliklerinin üretkenliklerini etkilemesi, diğer bir ifadeyle çalışma süresinin ve yapılan işlerin kalitesinin çalışanın psikolojik sermayesi ile ilişkili olması, kişilik özelliklerinin performans üzerinde ölçülebilir etkisine işaret etmektedir.

İlk kez Schultz'ın ortaya attığı beşeri sermaye kuramına göre, sermayenin heterojen olduğuna vurgu yapılmıştır. Buradan hareketle, çalışana yapılan yatırımların seviyesine göre yükselen verimliliğin getireceği kazanca dikkat çekilmektedir (Schultz, 1971:24-36). İşgörenlerin beceri ve bilgi şeklindeki mesleki özelliklerine destek olunması, böylelikle örgüt içerisindeki beşeri sermayenin artırılması, rekabet avantajı getireceğinden dolayı (Schultz, 1961: 13), işverenler tarafından beşeri sermayenin geliştirilmesine önem verilmesi sağlanacaktır.

## **c. Sosyal Sermaye**

Sosyal sermaye kavramı, göç araştırmalarında yaygın olarak kullanılmaktadır. Putnam (1995: 670), sosyal sermayeyi bireyler ve sosyal ağlar arasındaki bir etkileşim, bir karşılıklık ve bu tür ağlar tarafından oluşturulan bir güven seviyesi olarak ifade etmiştir. Sosyal sermaye, aile, arkadaşlar ve topluluk

üyeleri içinde güvene dayalı, sosyal ağlar tarafından üretilen bir dizi doğrudan ve dolaylı kaynağı ifade etmektedir (Coleman, 1988: 97). Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) sosyal sermayenin tanımını şöyle yapmaktadır: “gruplar içinde veya arasında iş birliğini kolaylaştıran ortak normlar, değerler ve anlayışlarla birlikte ağlar” (Coté ve Healy, 2001: 17).

Çalışmalar sonucunda üç tür sosyal sermaye tanımlanmıştır. Birincisi, Putnam’ın (1995) kişisel ve korumaya dayalı olarak tanımladığı, aile ve arkadaşlar gibi birbirine benzeyen bir ağın üyeleri arasındaki ilişkilere atıfta bulunarak, bağlanan sosyal sermayedir. İkinci tür, zorunlu olarak homojen bir gruba ait olmayan veya yaş, ekonomik durum veya eğitim açısından birbirlerine karşılık gelen bireyler arasındaki ilişkilere atıfta bulunan sosyal sermayedir. Üçüncü tür ise, bireylerin devlet kurumları ve sivil toplum kuruluşları, siyasi partiler ve şirketler gibi çeşitli kuruluş türleriyle ilişkilerine dayanan sosyal sermayeyi ifade etmektedir.

Nasr ve Hilal (2007) sosyal sermayenin sağladığı faydaların cinsiyet, yaş ve sosyal statü gibi bir dizi faktöre bağlı olduğunu veya eğitim, milliyet ve din gibi diğer değişkenler ile ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Gelir, eğitim, cinsiyet, sosyal statü, çocuk sayısı, kişisel deneyimler ve değerler gibi bireyleri sosyal sermayeye yatırım yapmaya motive eden bireysel faktörler kişiden kişiye değişim göstermektedir (Halman ve Luijckx, 2006: 70).

#### **d. Kültürel Sermaye**

Kültürel sermaye teorisi Bourdieu (1986, 1998) tarafından geliştirilmiş ve ilk olarak eğitim sosyolojisi bağlamında uygulanmıştır. Bourdieu (1998) için kültürel sermaye kavramı, okul başarısını kültürel sermaye ile ilişkilendirerek, farklı sosyal sınıflardan çocukların okul performans farklılıklarını açıklamak için bir hipotez olarak kendini göstermiştir. Bourdieu (1998), ekonomistlere, okul yatırımının getirilerini değerlendirirken yalnızca eğitimin parasal faydalarını ve maliyetlerini dikkate alıpalmadığını sorgulamıştır. Bourdieu’nun (1998) görüşüne göre, kültürel sermayenin bir yatırım olarak aktarımı görmezden gelinmektedir ve eğitimin farklı getirilerinin kültürel sermayenin hacmine ve yapısına bağlı olarak değiştiği öne sürülmektedir. Bu nedenle, bir kişinin kültürel sermayesine el konulması, bireylerin teslim edildiği sosyalleşme ilkelerine bağlıdır. Okul

yatırımını, ancak asgari bir fayda ve prestij nesnel olarak garanti edildiğinde anlamlı olmaktadır.

Bourdieu (1998)'ye göre, kültürel sermaye aşağıdaki üç biçimde var olmaktadır:

- Bilinçli olarak edinilen ve pasif olarak sosyalleşme yoluyla miras alınan ve ulusal kültüre ve geleneğe aktarılamayan bilgiden yükselen somutlaşmış durum,
- Kültürel sermayenin heykeller, resimler, kitaplar dahil maddi biçimde temsil edildiği ve aktarılabilirdiği nesnelleştirilmiş durum
- Genellikle akademik yeterlilikler veya mesleki yeterlilikler biçiminde bir kişinin kültürel sermayesinin bir kurum tarafından resmi olarak tanınmasını içeren kurumsallaşmış kültürel sermaye.

Kültürel sermaye teorisinin akademik başarılar üzerindeki etkisini değerlendirmek için birtakım çalışmalar yapılmışsa da, bu çalışmalar genellikle bireysel iş performansı üzerindeki etkilere değinmemiştir. İnsanlar işgücü piyasasına girdiklerinde yanlarında ailede gelişen, okul ortamında ve kültürel etkinliklerle iyileştirilen bir kültürel sermaye stoğu getirirler ve bu kültürel sermaye, meslekleri açısından çok önemlidir. Aile eğitimi, mesleki yaşam yörüngesi ve deneyimler, zımni bilginin mesleki bağlamlarda resmi bilgi ile etkileşimini olumlu yönde etkileyebilir ve bu da bireysel çalışan performansını olumlu yönde etkileyecektir.

#### **e. Entelektüel Sermaye**

Özellikle geçtiğimiz son on yılda entelektüel sermaye konusu, bütün dünyada bilgi ekonomisine açık bir ilgi gösterildikten sonra bilim adamları tarafından dasıklıkla ele alınan konulardan biri haline gelmiştir. Yapılan araştırmaların sonucunda entelektüel sermayenin, örgüt performansının temel faktörlerinden biri olduğu kabul edilmiştir (Serenko ve Bontis, 2013:1471). Entelektüel sermayenin, hangi perspektiften bakıldığına bağlı olarak üç boyutu vardır. Bunlar: insan kaynaklarına dayalı insan sermayesi, örgütlere dayanan yapısal sermaye ve son olarak örgüt ile dış çevre arasındaki ilişkiyi koordine etmeye dayalı ilişkisel sermayedir (Jardon ve Dasilva, 2017:219).

Entelektüel sermaye, doğrudan ölçülemeyen ve maddi olmayan varlıklardan biridir. Frykman ve Tolleryd (2010), entelektüel sermayenin herhangi bir örgütün bilançosunda görünmeyen tüm finansal olmayan varlıkları içerdiğini ileri sürmektedir. Entelektüel sermayenin ölçülmesi ve raporlanmasındaki zorluk, geleneksel muhasebe uygulamalarına dayalı muhasebe standartlarından kaynaklanmaktadır. Maddi olmayan varlıkları ele alan uluslararası standart muhasebesi, örgütlerde entelektüel sermaye unsurlarını, aralarında boşluk bırakan geleneksel muhasebe uygulamaları ile belirlemenin ve ölçmenin kolay olmadığını ortaya koymaktadır (Rehman, vd. 2012:318). Bununla beraber, Pulic (1998) tarafından, katma değer kavramına dayalı olarak, fiziksel ve finansal olanları içeren sermaye ve entelektüel sermaye bileşenleri ile ilişkili verimliliği ölçmek için yaygın olarak kullanılan bir metodoloji oluşturmuştur (Lazzolino ve Laise, 2013:550).

#### **f. Psikolojik Sermaye**

21. yüzyılın başlarında, Amerikan Psikoloji Derneği başkanı Martin Seligman, psikoloji alanını patolojik / işlevsiz insan işleyişiyle neredeyse tek meşguliyetinden uzaklaştıran ve insan işleyişinin optimizasyonu için daha dengeli bir endişeye kaydıran araştırmaların artırılması çağrısında bulunmuştur. Pozitif psikoloji hareketi, araştırmacıları, esas olarak insan işleyişinin olumsuz yönleriyle (örneğin, depresyon, işlev bozukluğu) ilgilenmek yerine, insanların olumlu özelliklerine dayanan faktörleri (örneğin gelişme, canlılık) araştırmak için bilimsel metodolojiyi kullanmaya zorlamıştır.

Bu pozitif psikoloji çağrısına cevap veren Luthans (2002a, 2002b), işyerinde pozitif psikolojik kaynakların etkililiğini ve uygulanabilirliğini belirleyip göstermiş ve bunu “Pozitif Örgütsel Davranış” olarak adlandırmış olup “pozitif yönelimli insanın çalışma ve uygulaması” olarak tanımlamıştır (Luthans, 2002b :59). Luthans tarafından, pozitif örgütsel davranış ve yapılarını başka pozitif yönelimli örgütsel davranış yapılarından ayrı kılan belirli bilimsel, dahil etme kriterleri belirlenmiştir. Birincisi, teori ve araştırmaya dayalıdır. İkincisi, güvenilir ve geçerli önlemler kullanırlar. Üçüncüsü, “statüseldir” ve değişime ve gelişime açıktırlar. Son olarak, istenen sonuçlar üzerinde etki göstermeleri gerekir.

Yukarıda özetlenen kapsayıcı bilimsel kriterleri en iyi karşılayan, yaygın olarak tanınan pozitif psikoloji yapıları umut, etkililik, dayanıklılık ve iyimserliktir ve birleştirildiğinde kavramsal ve ampirik olarak bir kişinin pozitif psikolojik gelişim durumu şeklinde ifade edilen, psikolojik sermayenin ikinci dereceden bir çekirdek yapısını oluşturduğunu göstermiştir.

Psikolojik sermaye kavramı, “pozitif psikoloji” kavramından türetilmiş fakat pozitif psikolojiye nispeten daha geniş kapsamlı bir kavram olarak literatürde kullanılmaktadır (Avey vd., 2010:21). Luthans ve diğerleri tarafından 2004 senesinde finansal, sosyal ve beşeri sermayelerle alınarak analiz edilmiştir ve söz konusu sermayelerin farklılıkları ve genel nitelikleri ortaya konularak, bireylerin olumlu güçlerin yönelen ve odak alan “psikolojik sermaye” ifadesi ortaya çıkarılmıştır (Zhao ve Hou, 2009:36). Böylelikle, yeni bir sermaye türü olan psikolojik sermayenin yönetilebilir, geliştirilebilir ve ölçülebilir bir sermaye olduğu belirlenmiş olup 2007 senesinde ortaya atılan tanım dikkate alınarak, pozitif psikolojik sermaye kavramı; öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik boyutlarını içine alan genel bir kavram şeklinde tanımlanmıştır (Gooty vd., 2009:356).

Luthans vd.(2006) tarafından yapılan çalışmaya göre, psikolojik sermaye; bireyin gelişiminin pozitif psikoloji durumu şeklinde ifade edilmiştir. Dolayısıyla, pozitif performans sonuçlarının üretilebilmesi açısından bireylerin psikolojik sermaye seviyelerinin önemli bir etken olduğu ifade edilmiştir. Bu durumun farkındalık oluşturmasıyla beraber örgütlerde psikolojik sermayenin yönetilebilmesi ve geliştirilebilmesi hususu önemini gittikçe daha da artırmıştır.

Günümüz iş dünyasında örgütler, sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek açısından kısıtlı kapasiteli maddi sermaye varlıklarından ziyade, diğer örgütler tarafından taklit edilmesi güç olan ve kapasitesinin artması daha olası görünen psikolojik sermaye konusuna yönelmeye başlamışlardır. Luthans ve Youssef (2004) tarafından yapılan çalışmada, rekabette üstünlük kazanma hususunda pozitif psikolojik sermayenin, sosyal sermayeye nispeten üstün yanlarına vurgu yapılmıştır. Çalışmanın sonuçlarından hareketle; pozitif psikolojik sermayenin, kişilerin yetenek, beceri ve kapasitelerini en yüksek verimlilik sağlayacak biçimde yönetmeyi sağladığı ortaya konulmuştur. Ayrıca,

sonuçların neticesinde, araştırmacılar tarafından, kişilerin pozitif kapasitelerini yükseltmenin yolları araştırılmaya başlanmıştır.

Örgütler, alışanlarının psikolojik sermaye düzeylerini arttırmak açısından çeşitli yatırımlar gerçekleştirerek geliştirilebilir ve sürdürülebilir büyümeye ve performansa katkıda bulunabileceklerdir. Buradan yola çıkarak örgütler, pazardaki rekabet ortamında rakiplerine göre öne geçme fırsatı elde edeceklerdir. Dolayısıyla, psikolojik sermayenin bütün örgütler açısından oldukça önemli bir kavram olduğunu söylemek mümkündür. Genel itibarıyla, bütün örgütler için belirli bir önem arz eden psikolojik sermaye, özellikle küçük ölçekteki örgütler için daha büyük bir önem taşımaktadır. Nitekim küçük ölçekli örgütlerin engelleri aşması ve finansal açıdan sürdürülebilirlik yakalaması, büyük ölçekli örgütlere nazaran daha zordur ve bu açıdan psikolojik sermayenin önemi daha belirgin gözlenmektedir (Envick, 2005:43).

Örgütlerde, alışanlara psikolojik sermayeye yönelik eğitimler verilirken, eğitimi düzenleyen İnsan Kaynakları birimi tarafından genel performansın artırılması ve örgütün hedeflerine ulaşılması açısından yeteneklerini, becerilerini, kapasitelerini ve bilgilerini kullanmaları noktasında destek sağlamaktadırlar (Luthans ve Jensen, 2005:306). Bireylerin psikolojik sermaye kavramından haberdar olması, kendisinin zayıf ve güçlü yanlarını keşfetmesi ve farkındalığını artırarak kendisini ne şekilde kontrol edebileceğini, düşünceleri ile davranışlarının tutarlılığını nasıl sağlayabileceğini anlaması yönünden fayda sağlamaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2008:732).

### **3. Yetenek Savaşı**

Bilgi yoğun örgütler, özellikle bilim, teknoloji ve yenilikle ilgili sektörlerde yetenek için giderek artan bir şekilde küresel bir savaşa girmişlerdir. Önde gelen firmaların, özellikle en üst düzey bilimsel, teknik ve yönetim pozisyonlarında önemli beceri eksiklikleri yaşama derecesi, ünlü McKinsey raporunun (Chambers vd. 1998 tarafından hazırlanan) ardından 20 yılı aşkın süredir tanınan bir konudur. Tipik olarak, bu tür firmalar, tedarik zinciri yönetimi ve pazarlamanın yanı sıra, özellikle ileri üretimden Ar-Ge ve finansa kadar temel rollerde beceri eksikliklerini sıklıkla bildirmektedirler. Aynı şekilde, bu sorunun Beechler ve

Woodward (2009) tarafından ana akım uluslararası ticarete tanınmasının üzerinden de 10 yıldan fazla zaman geçmiştir.

Yetenekli çalışanlar açısından iş dünyasında güçlü bir rekabet söz konusudur ve bu rekabet “yetenek savaşı” olarak adlandırılmaktadır. İşveren çekiciliğinin ve uygulama niyetinin daha iyi anlaşılması, örgütler için bu yetenek savaşında rekabet avantajı sağlayacaktır (Rosengren & Bondesson, 2014:256).

Yetenek savaşı teorisinin, iş dünyasındaki ana mücadele alanlarından birisi olduğu Michaels vd., 2001; Fishman, 1998; Pfeffer, 2001 gibi çeşitli çalışmalarda öne sürülmüştür. Yetenek savaşı adlı kitabın Michaels vd., (2001) tarafından yayınlanmasının ardından söz konusu teoriye ilişkin önemin artması, örgütlerde yetenek yönetiminin gerçekleştirilmesi açısından çalışanları motive edici ücret ve ödül sistemleri, çalışanın güçlendirilmesi ve buna benzer politikalar izlenmeye başlanmıştır.

Yetenek savaşları, küresel olarak çalışanların gereken yetkinliklere ulaşmasını, örgütsel bağlılık duygusu geliştirmesini, yaptıkları işlerde anlam ve hedef bulabilmesini, geliştirilmesini ve örgütün çalışanlarına karşı gerekli yatırımları yapmasını ifade etmektedir (Beechler ve Woodward, 2009:274).

#### **4. Kaynakları Koruma Teorisi**

Kaynakları koruma teorisine göre, bireylerin değerlerine yönelik bir tehdit hissetmesi durumunda oluşturdıkları stres ve tükenmişlik duygusunu ifade etmektedir. Teoriye göre, bireylerin söz konusu değerlerini, sahip olunan kaynaklar şeklinde ifade etmek mümkündür. Temel olarak bu teori, bireylerin değer verdikleri kaynaklara erişebilmesini, koruyabilmesini ve artırabilmesini amaçlamaktadır. Nitekim insanlar, bireysel özellikleri ile sosyal statülerini iyileştirebildikleri ve durumlarını koruyabildikleri müddetçe, çalışma hayatında başarıya ulaşabileceklerdir (Hobfoll, 2001:340). Örgütlerde çalışanların sahip oldukları statü, konum ve temel değerler, aynı zamanda çalışanın araçsal değerleri olarak ifade edilmektedir. Söz konusu araçsal değerlerin ilk olarak kazanılması ve zaman içerisinde bu değerlerin korunması duygusu meydana gelmektedir. Fakat çalışma hayatındaki birtakım durumlar, bireylerin sahip oldukları kaynaklar için tehdit unsuru oluşturmaktadır ya da bu kaynakların azalmasına yol açmaktadır. Bunun doğrultusunda çalışanlar, yaşadıkları

psikolojik tecrübeler sonucunda, kazanma duygusundan ziyade, ellerinde bulunan kaynakların kaybedilmesine ilişkin olumsuz duygular yaşamaktadırlar. Kaynakları koruma duygusu, çalışanlarda ilk olarak stres meydana gelmesine ve sonrasında ise tükenmişlik hissiyatına neden olmaktadır (Hobfoll ve Freedy, 1993:77).

Diğer bir deyişle, Kaynakları Koruma Teorisi'ne göre çalışanların ellerinde bulunan kaynaklara ilişkin algıladıkları tehditler, öncelikle gerilime yol açmaktave daha sonra, kaynaklara ilişkin stres unsuru oluşturmakta ve kaynakların kaybedilmesi ise çalışanda tükenmişliğe neden olmaktadır. Aynı zamanda bu teoriyle birlikte, tükenmişlik duygusunun stres algısıyla nasıl geliştiğini de açıklamak mümkün olmaktadır (Ereş, 2017:531).

Kaynakları Koruma Teorisi, çalışanların, genel olarak yöneticilerinin toksik davranışlarına (eleştirmek, saldırmak gibi) maruz kalmaları halinde endişe duyduklarını, çaresiz hissettiklerini ve bununla beraber kaynaklarına karşı bir tehdit oluştuğunu hissettiklerini savunmaktadır. Çalışanlar, olumsuz lider-üye etkileşiminin ardından birtakım kaynaklarını kaybetmemek amacıyla diğer çeşitli kaynaklarından (örneğin, lider ile kişilerarası ilişki) feragat etmeyi tercih edebilmektedirler. Fakat lider ile üyenin arasında bulunan eşitsiz güç ve konum farkı sebebiyle, üyelerin direkt olarak liderlerine karşı çıkmaları için açık bir strateji izlemeleri olası görünmemektedir. Bunun yerine üyeler, çok daha güvenli ve görünmez bir seçim yaparak hayal kırıklıklarını görünür kılmayı tercih etmektedirler (Ding vd., 2018:3).

## **5. Pozitif Duyguları Geliştirme ve İnşa Etme Teorisi**

Pozitif duyguları geliştirme ve inşa etme yaklaşımı Fredrickson (1998) tarafından geliştirilmiştir ve olumlu duyguların, bireylerin anlık fikirlerini ve tutumlarını daha da yaygınlaştırarak gereksinim olması durumunda daha esnek bir biçimde fikir beyan etme ve tutum göstermelerine yardımcı olduğu öne sürülmüştür. Olumsuz duygular, bireylerin anlık fikir-tutum birikimlerini kısıtlamak suretiyle anında karar verip harekete geçmelerine yardımcı olmaktadır ancak olumlu duygular için aynı durum söz konusu olmamaktadır. Olumsuz duyguların etkilerinin aksine; ilgi, sevinç, gurur, memnuniyet ve sevgi

biçimindeki olumlu duygular, bireylerin fikir-tutum durumlarını yaygınlaştırarak, zihinlerine daha fazla fikrin ve tutumun gelmesini sağlamaktadır.

Örgüt içerisindeki bir çalışanın, olumlu duyguları daha yoğun hissederken olumsuz duyguları daha az hissetmesi, öznel iyi oluş seviyesinin yüksek olduğu anlamını taşımaktadır (Diener,2000:37). Olumlu duyguların, çalışanların içsel kaynaklarını genişletmeye etkisine ilişkin laboratuvar çalışmaları gerçekleştiren Cohn ve Fredrickson (2009), söz konusu içsel kaynakları şöyle sıralamaktadırlar:

- Entelektüel kaynaklar (problem çözme, öğrenmeye açık olma),
- Fiziksel kaynaklar (sağlık, koordinasyon),
- Sosyal kaynaklar (ilişkileri devam ettirebilme, yenilerini oluşturabilme)
- Psikolojik kaynaklar (psikolojik dayanıklılık, iyimserlik).

Geliştirme ve inşa emte teorisi, genişletilmiş fikir-tutum repertuarları bakımından olumlu duyguların biçimini ve kalıcı bireysel kaynakların üretilmesi bakımından görevlerini ifade etmektedir. Fredrickson (2001), söz konusu olumlu duyguların hayat kurtarmaya etkisine ilişkin şekilde, ilk ataların daha olumlu duygular uyandıracak kaynaklara yöneldiklerini ve bu olumlu duygu kapasitesinin genetik aktarımı ile insan doğasının bir parçası haline gelebileceğini ifade etmektedir.



### III.İŞ BECERİKLİLİĞİ

İş becerikliliği, çalışanların işlerine ilişkin olarak hissettikleri zihinsel, duygusal, bilişsel, zamansal, ilişkisel ve fiziksel engellerin ortadan kaldırılması amacıyla proaktif davranışlar ortaya koymaları şeklinde tanımlanmaktadır (Rastogi ve Chaudhary, 2018: 660). İş becerikliliği ile birlikte çalışanlar, yapmaları gereken işleri gereksinim ve kabiliyetleri doğrultusunda ayarlamaktadır ve bununla beraber işlerinin yönetilmesinde aktif olarak görev almaktadırlar. Ortaya konulan işlerde, yöneticilerden ziyade çalışanların proaktif bir görev alması, iş becerikliliğinin de proaktif bir davranış olduğuna işaret etmektedir. Slempp ve Vella-Brodrick (2013) tarafından, bir çalışanın iş becerikliliği davranışı sergilemesinin ana nedeni; çalışanın bireysel ilgi ve değerleriyle yapmış olduğu işin arasında uyum sağlamak olarak ifade edilmiştir. İş becerikliliği davranışı sergileyen çalışanlar, bunun sonucunda işin nitelikleri ile kendisinin gereksinim, yetenek ve tercihlerinin arasında uyum sağlamaya çalışabileceği şekilde; yapmakta olduğu işin tek düzeliğinden sıyrılmak amacıyla da yeni ve farklı yollar denemeyi seçebilmektedir (Berg vd., 2008:5; Ingusci vd., 2016:678).

Çalışanların işleri ile aralarındaki uyumun sağlanması son dönemlerde örgütlerin oldukça önem verdiği bir konu olarak dikkat çekmektedir. Bu amaç doğrultusunda işin ve örgütün niteliklerine uygun çalışanların işe alınmasına dikkat edilmektedir. Gösterilen bu dikkatekarşın bir çalışanın bireysel hedef, yetenek ve değerlerine en uygun olan işe yerleşme ihtimali oldukça düşüktür (Bipp ve Demerouti, 2015:635). Geleneksel bakış açısına göre işlerin tasarlanması örgütlerdeki üst yönetim tarafından gerçekleştirilen bir süreçtir ve bu süreç boyunca işgörenler, pasif bir rolde bulunmaktadır (Bakker 2016:170). Ancak, zaman zaman çalışanlar da proaktif olarak iş motivasyonlarını yükseltmek amacıyla harekete geçebilmektedir ve yapacakları işleri, bireysel ilgileri ve değerleri doğrultusunda uyumlu bir hale getirebilmek amacıyla değiştirme ve iyileştirme girişiminde bulunabilirler (De Beer vd., 2016:405). Bu tür davranışların ifade edilmesi amacıyla ortaya atılan iş becerikliliği kavramı,

bireylerin işleriyle ilgili birtakım değişimleri başlatmada aktif rol alması olarak ele alınmaktadır (Slomp ve Vella-Brodrick 2013:129).

Modern örgütlerde, çalışanın motivasyonunu artırmak ve işyeri bağlılığını sağlamlaştırmak adına birçok stratejik uygulama örgüt yöneticileri tarafından benimsenmektedir. Çalışanlar ile iş uyumunu sağlamak amacıyla en bilindik uygulama olarak iş tasarımı kullanılmaktadır. İş tasarımı, yöneticiler astlar adına iş düzenlemelerini ve dizaynlarını yukarıdan aşağıya doğru bir hiyerarşik düzlemde düzenlemekte olup, bu tasarımda çalışanlar etkin bir rol üstlenememektedir. Bu sebeple de yetersiz kalan iş tasarımı teorisi, eksik kalan yönlerini modern bir yaklaşım olan iş becerikliliği kavramıyla tamamlamıştır. Çalışanların kendilerini işlerinde daha iyi ifade edebilmelerini sağlayan, kişisel özelliklerini işlerine yansıtan ve aktif bir rol oynadıkları iş becerikliliği sürecine ihtiyaç doğmuştur (Harju vd., 2016:15). Dolayısıyla, hem çalışana hem de örgüte birçok fayda sağladığı düşünülmektedir.

İş tasarımı, iş becerikliliği gibi çalışanların aktif rol oynadığı yeni sistemlerle tamamlanmak durumunda kalmıştır. İş becerikliliğinin, hem çalışan hem de örgüte birçok yararları yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur. Bu faydalar; iş tatmini, işe bağlanma, vatandaşlık duygusunun gelişimi, psikolojik sermaye ve iş performansında yükselme, işte sıkıcılığın ve duygusal tükenmenin azalması, örgütsel sinerjinin artması vb. bireysel ve örgütsel birçok olumlu sonuç olarak sıralanabilir. İş becerikliliği gerek işgörenler gerek de kurum açısından oldukça önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Petrou, 2015:472).

### **A. İş Becerikliliği Kavramı**

İş becerikliliği ifadesi ilk kez Kulik ve arkadaşları(1987) tarafından kaleme alınmış olup, daha sonra New York Üniversitesi'nden Amy Wrzesniewski ve Michigan Üniversitesi'nden Dutton tarafından ayrıntılı olarak tanımlanmıştır. Wrzesniewski ve Dutton (2001), iş becerikliliği kavramını “işleri ve dolayısıyla çalışanların yaşamlarını oluşturan görevler ve etkileşimler, işi yapmak için kullandıkları hammaddeler” olarak ifade etmiştir.

İş becerikliliği sayesinde, işgörenler yapmış oldukları işleri gereksinimlerine ve becerilerine göre uyarlarlar, böylece yöneticiler değil

Çalışanlar işlerini değiştirmede olumlu bir rol oynarlar. Bu, iş becerikliliğinin olumlu bir davranış olduğunu göstermektedir (Grant ve Ashford 2008:5 ; Berg vd., 2010:161). Bu davranışı ifade etmek için ortaya çıkan iş zanaatkarlığı kavramını taşıyanların, işlerinde bazı değişiklikleri yönlendirmede aktif rol oynayan bireyler olduğu düşünülmektedir (Slemp ve Vella-Brodrick 2013:960). Bunun bir rneği, öğretmenlerin öğrencileri motive etmek için yenilikçi ğretim programları tasarlamasıdır (Peng, 2018:3).

Yöneticiler genellikle görevleri yeniden tasarlarlarken görevleri veya iş rollerini yeniden dizayn ederler (Hackman, 1980:260). İş becerikliliği ise bireyin ilgi alanlarını, ihtiyaçlarını ve yeteneklerini dikkate alarak, aşağıdan yukarıya yapılan işin değişimidir (Tims vd. 2012: 175).

Araştırmacılar, bazı durumlarda, çalışanların yönetimlerini görmezden gelerek işlerini yeniden tasarlayabilecekleri durumların ortaya çıkabileceğini belirtmişlerdir. Bir organizasyonun çalışmasına doğrudan katkı sağlayan en önemli unsur insan kaynakları departmanlarıdır. Bu departmanlar çalışanların eğitilmesi, geliştirilmesi, performanslarının arttırılması yönünde faaliyet gösterirler. Kalite ve verimliliğin artması yönünde yönetime uygun işe uygun çalışanın bulunması ve işlerin tasarlanması etkin rol oynarlar. Çalışanlar ise, çalıştıkları organizasyonda yaptıklarının anlamlı ve içsel bir şeklini bulmak, iş tatmini ve iş doyumunu doğal bir şekilde arttırmak ve örgütün işine olumlu etki etmektedirler (ekmecelioğlu, 2007: 80). Bu eylem, çalışanların iş özelliklerine yanıt vermesini sağlamanın yanı sıra, çalışanların iş özelliklerini kendilerinin şekillendirmesine ve bu özelliklere uygun yanıtlar geliştirmesine olanak tanır (Kirkendall, 2013: 23).

Rudolph vd. (2017), “İnsan ve evre Koordinasyonuna Yaklaşım Olarak İş Tasarımı” başlıklı çalışmalarında; işi yeniden tasarlama yöntemini tanımlarken, genel olarak insanların işlerini ihtiyaçlarına ve yeteneklerine göre tasarlama ve bunu yaparken aktif olarak katılmalarına izin verme süreci olarak ifade ederler. Bu, bireylerin süreci tek başlarına yönettikleri ve yöneticinin ve/veya “İlkelerini tanımladıkları” kuruluşun iznine ihtiyaç duymadıkları bir stratejidir. Lyons (2008), işte bilgiyi, otomatik olarak kontrol edilemeyen bir faaliyet alanındaki değişiklikler şeklinde ifade etmiştir. Söz konusu değişiklikler, bireylerin kendisini, kişisel ihtiyaçlarını tatmin edebilmek amacıyla kendiliğinden yaptıkları

değişiklikler ve organizasyon açısından mutlaka gerekli olmayan değişikliklerdir. İş becerikliliği, büyük ölçüde yönetimden gizlenen ve yönetimin karar verme sürecine dahil olmadığı iş ve görevlerdeki değişikliklerdir. Bahsi geçen değişiklikler, yönetim tarafından istenen operasyon sırasına uygun olabilir veya olmayabilir.

İşyerinde uygulanan “Yukarıdan Aşağıya Müdahaleler” gibi tek boyutlu geleneksel modeller, statü ve kişisel doğadaki çeşitli farklılıklar gözönünde bulundurulduğunda yeterli gelmemektedir (Grant ve Parker, 2009:340). İş becerikliliği, kuruluşlar tarafından çalışan istihdamını iyileştirmek için kullanılabilecek bir işi yeni baştan tasarım yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın temel farkı, işi yeniden tasarlamak için geleneksel yaklaşımlar (yukarıdan aşağıya) yerine modern müdahaleleri (aşağıdan yukarıya) kapsıyor olmasıdır (Demerouti ve Bakker, 2014: 429).

İş becerikliliği çalışanlara, güçlü olmalarını ve iş hedeflerine ulaşmalarını sağlayan en iyi uyumu elde etmek için çalışmalarını nasıl yeniden düşünmeleri ve yönlendirmeleri husunda yol gösterici olan çok yönlü ve dinamik bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır (Morrow ve Conger, 2018:2).

Kavram; yurt dışında job crafting olarak yer alan istihdam yaratma, ‘iş zanaatkarlığı’ ve ‘iş yapılandırma’ olarak adlandırılrsa da ulusal literatürde esas olarak “mesleki beceriler” adı altında yerini almaktadır. Başka bir tanımda, çalışanın işe koyduğu duygusal, zihinsel, zamansal, bilişsel, ilişkisel ve fiziksel engellerin önüne geçmeye yönelik proaktif davranışta bulunma şeklinde belirtilmektedir (Rastogi ve Chaudhary 2004: 657).

İş tasarımında yöneticiler yerine çalışanların aktif rolü, uygulamanın aktif bir tutum olarak kabul edilebileceğini vurgular (Grant ve Ashford 2008:12). Araştırmacılar, belirli koşullar altında bireylerin yönetimin bilgisi dışında çalışmalarını yeniden tasarlayabileceklerini öne sürmüşlerdir. İşyerinde “herkese uyan tek kalıp” gibi tek boyutlu geleneksel yaklaşımlar, farklı durumlar ve kişisel farklılıklar dikkate alındığında eksik kalmaktadır (Grant ve Parker, 2009:340).

Yerli yazın incelendiğinde iş becerikliliği kavramının, “job crafting”, “iş zanaatkârlığı”, “iş şekillendirme”, “iş yapılandırma” ve “iş becerikliliği” olmak üzere beş farklı isimle araştırmalara konu edinildiği görülmektedir. İlgili kavram,

yerli yazında genellikle “iş becerikliliği” şeklinde ifade edildiğinden dolayı, bu çalışmada da iş becerikliliği şeklinde alınmıştır.

İş becerikliliği ilk defa resmi olarak Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından “bireylerin görevlerinde veya işlerinin ilişkisel sınırlarında yaptıkları fiziksel ve bilişsel değişiklikler” ve “çalışanların işleri şekillendirmek, geliştirmek ve yeniden tanımlamak için gerçekleştirdiği eylemler” olarak tanımlanmıştır. Bu tanım dahilinde, fiziksel değişiklikler iş özelliklerinin fiili değişikliklerine atıfta bulunur, bilişsel değişiklikler gerçek değişiklikler olmadan iş özelliklerinin psikolojik olarak yeniden tanımlanmasını ve yeniden yorumlanmasını içerir ve ilişkisel sınır değişiklikleri işyeri ilişkilerinin niceliğini veya kalitesini değiştirmeyi gerektirir.

Wrzesniewski ve Dutton (2001), çalışanların özerklik, olumlu öz-imaj ve bağlılık için temel psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla iş becerikliliği oluşturmaya motive olduklarını öne sürmektedirler. Bu amaçla, iş becerikliliği, çalışanların kimliğinde ve işin algılanan anlamında değişikliklere yol açar ve bu da daha fazla iş tatmini ve performansı beraberinde getirmektedir. İş becerikliliği, kimlik gelişimini etkilemektedir, çünkü çalışanların görüşleri ile kendileri ve çalışmaları arasındaki uyumu artırmaya yardımcı olmaktadır. Ayrıca, iş becerikliliğinin, çalışanların işlerinin amacını (yani algılanan anlamı) anlamasını etkilediğini, çünkü iş özelliklerinin bireysel yetenekleri ve ihtiyaçları ile daha uyumlu hale geldiğini ileri sürmektedirler.

Son zamanlarda araştırmacılar, Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından tavsiye edilen iş becerikliliğinin (yani fiziksel, bilişsel ve ilişkisel) boyutlarını ölçebilmek amacıyla birtakım ölçüm araçları geliştirmişlerdir. Buna paralel olarak, Berg vd. 2010; Leana vd., 2009 gibi bazı araştırmacılar iş becerikliliğinin alternatif kavramsallaştırmalarını önermişlerdir. En çok bilinen ve benimsenen teorik model, iş becerikliliğinin, çalışanların (gerçek veya algılanan) iş taleplerinde ve bunlar arasındaki uyumu artırmak için değişiklikler başlatmasını içeren proaktif bir davranış biçimi olarak tanımlayan Tims ve Bakker (2010) tarafından geliştirilmiştir. Artan kişi-iş uyumu, daha yüksek iş tatmini, iş bağlılığı ve işin algılanan anlamlılığını sağlamaktadır.

Tims ve Bakker (2010) tarafından sunulan teoriye dayanarak, Tims vd., (2012), iş becerikliliğinin dört boyuttan oluştuğunu öne sürmüş ve bu boyutları şu şekilde açıklamışlardır: Zorlu iş taleplerinin artması, daha fazla sorumluluk isteme ve özel projeler için gönüllülük gibi davranışları gerçekleştirmeyi içerir. Engelleyen iş taleplerinin düşmesi, iş-aile çatışması ve iş yükünü azaltmak gibi bilişsel, fiziksel ve duygusal talepleri minimuma düşürmeyi amaç edinen davranışları gerektirir. Yapısal iş kaynaklarının artırılması, işin özerkliğini, beceri çeşitliliğini ve diğer motivasyon özelliklerini artırmayı amaçlayan davranışları içerir. Son olarak, sosyal iş kaynaklarının artırılması, denetçilerden ve meslektaşlardan geribildirim, tavsiye ve destek istemeyi gerektirir.

Petrou vd.,(2012) tarafından ortaya konulan çalışmada ise, bir çalışanın günlük rutin şeklinde yerine getirdiği iş becerikliliği davranışları ele alınarak, iş becerikliliğinin bağlamsal belirleyicileri ve örgütsel bağlılık şeklindeki motivasyonel sonuçları değerlendirilmiştir. Petrou vd., (2012), Tims ve Bakker'in (2010) kavramsallaştırmasındaki iki boyutu - artan yapısal ve sosyal iş kaynaklarını - tek bir artan iş kaynakları boyutuna indirgemiş ve iş becerikliliğini yalnızca üç boyutta ele almışlardır. Benzer şekilde, Nielsen ve Abildgaard (2012), mavi yakalı işgörenlere yönelik karşılaştırılabilir, ancak çok daha az yaygın olarak kullanılan ve ayrıca “sosyal iş taleplerini azaltma” ve “artan niceliksel iş talepleri” boyutlarını da içeren bir iş becerikliliği modeli geliştirmişlerdir.

İş becerikliliğine yönelik olarak yapılan çalışmalar ele alındığında, iş becerikliliğinin öncülleri ve neticeleri şeklinde “algılanan örgütsel destek, yaratıcı özyeterlilik, özerklik, işkoliklik, işe adanmışlık, proaktif kişilik, akış deneyimi, iyi oluş, iş tatmini, performans, tükenmişlik, yaratıcılık” şeklinde sıralanan birçok örgütsel davranış değişkeninin ortaya konulduğu gözlenmektedir (Kim vd., 2018); Zeijen vd., 2018; Tims vd., 2013; Bakker, 2012; Petrou vd., 2015; Demerouti vd., 2015).

İş becerikliliği, yapılan işleri daha anlamlı kılan ve iş kimliğinin geliştirilmesini hedefleyen, işgören odaklı, sosyal ve davranışsal biçimde yapılandırılmış bir iş tasarım süreci şeklinde ifade edilebilmektedir (Dvorak, 2014: 14). Buradan hareketle, Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından, üç tür iş becerikliliği faaliyeti tanımlanmıştır. Bu tanımlamaları destekler nitelikte,

Ghitulescu (2006), Slempe ve Vella-Brodrick (2013), Niessen vd., (2016) tarafından yapılan çalışmalarda da bahsi geçen üç boyuta yönelik bilgilere vurgu yapılmaktadır. Bu boyutları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:

Göreve yönelik beceriklilik şeklinde tanımlanan beceriklilik türü; görevlerin sayısını, içeriğini ve türünü kapsamaktadır ve ayrıca görevin sınırlarının değiştirilmesi de bu türe dâhildir. Çalışanlar, yapmaları gereken işlere yeni ve anlamlı görevleri ekleyerek, bu görevlere vurgu yaparak ya da mevcut görevlerini daha anlamlı bir duruma getirmek amacıyla tekrardan tasarlayarak göreve yönelik beceriklilik oluşturabilmektedirler (Dvorak, 2014: 14). Çalışanların, görev tanımlarında belirtilen ve kurallar ile sınırlandırılmış yükümlülüklerini değiştirmesini, yeni görevlerin eklenmesi ya da bazı görevlerin çıkarılmasıyla görevlerin yapısını değiştirmesini ve birtakım görevler için ne kadar zaman, enerji ve dikkat ayıracağını kendi kendisine değiştirmesini kapsamaktadır (Berg vd., 2013: 82).

İş becerikliliğindeki ikinci boyut da, işlerin ilişkisel sınırlarının değiştirilebilmesini içermektedir. Buradan hareketle, çalışma ortamında diğerleriyle olan iletişimin niteliklerini, miktarını ya da her ikisini de değiştirmek mümkündür (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 185). Dolayısıyla, ilişkisel iş becerikliliği, işgörenlerin görevlerini yaparken ne şekilde, kiminle veya ne zaman iletişimde bulunacağı gibi unsurları değiştirmesini ifade etmektedir (Berg vd., 2013: 83).

İş becerikliliğindeki üçüncü boyut, çalışanların görevlerine yönelik bilişsel görevlerinin sınırlarını değiştirdikleri durumda meydana gelmektedir. Bilişsel iş becerikliliği boyutuna göre, çalışanların işlerini meydana getiren görev ve ilişkileri algılama şekillerini (Berg vd., 2013: 85) diğer bir ifadeyle, işlerine karşı bakış açılarını (Bruning, 2014: 36) değiştirmeleri gerekmektedir. Buna göre, bir görevin özelliklerinden daha çok o göreve yönelik çalışanların algılarını değiştirmelerini gerektiren nispeten pasif bir davranışa (Albert, 2020: 8) vurgu yapılmaktadır.

Leana vd., (2009) tarafından yapılan çalışmaya göre; Wrzesniewski ve Dutton (2001)'un iş becerikliliği, “çalışanların kendi ihtiyaçları, istekleri ve koşullarını işleriyle daha uyumlu hale getirmek için üstlendikleri bireysel bir

etkinlik” şeklinde tanımlanmıştır ve Orr (1996) ve kimi araştırmacılar da, iş becerikliliğinin “grup üyelerinin ortak hedeflerine ulaşmak için işi nasıl değiştireceklerini ortaklaşa belirledikleri ve gayri resmi çalışan grupları tarafından yürütülen işbirliğine dayanan bir etkinlik (ortak çalışmaya dayalı etkinlik)” olabileceğine ilişkin görüşleri göz önünde bulundurarak kişisel iş becerikliliğine ve ortak çalışmaya yönelik iş becerikliliği olacak şekilde iş becerikliliğinin iki boyutundan söz edilmektedir.

Berg vd. (2010) tarafından, iş becerikliliği işiyerine getirme sırasında ortaya konulan iş becerikliliği ve iş dışındaki zamanlarda ortaya konulan iş becerikliliği olarak iki sınıfta ele alınmıştır. İş sırasında ortaya konulan iş becerikliliğine örnek olarak; göreve vurgu yapma (örneğin; verilen görevi vurgulama), işi genişletme (örneğin; yeni bir görevkleme), role yönelik yenibir kapsam yaratma (örneğin; role yönelik algıların değiştirilmesi) olarak ifade edilmektedir. İş dışındaki zamanlarda, diğer bir ifadeyle kişinin boş zamanlarında ortaya konulan iş becerikliliği ise temsilli (diğerinin yerine yapılan) deneyim ve hobi deneyimi (gönüllü faaliyetler gerçekleştirme) şeklinde tanımlanmaktadır.

Tims ve Baker (2010) çalışmalarında, bir çalışanın görevlerini, kendi yetenek ve tercihleriyle uyumlu bir hale getirmek için görevin beklentilerinin ve kaynaklarının değiştirebileceğine vurgu yapılmakta ve iş talepleri-kaynakları modelini (JD-R modeli) temel alınarak iş becerikliliği kavramına yeni bir bakış açısı kazandırılmaya çalışılmıştır. Bu modelle birlikte çalışanların, iş taleplerini ve kaynaklarını, işlerine yönelik şartları ve yönleri şu yollarla değiştirmeleri mümkündür: “İşgören, işletmede var olan iş kaynaklarının düzeyini yükseltebilir”, “İşgören, işletmede iş taleplerini çoğaltabilir”, “İşgören, işletmede iş taleplerini düşürebilir”. Diğer bir ifadeyle, Tims ve Baker (2010)’ın çalışması sonucunda iş becerikliliği boyutları; “iş kaynaklarını arttırma”, “iş taleplerini arttırma”, “iş taleplerini azaltma” şeklindeki başlıklarla belirtilmektedir.

Volman (2011)’ın yaptığı çalışmada, iş becerikliliğine ilişkin yeni bir model önerilmiştir ve bu modele göre; iş becerikliliğinin “göreve yönelik beceriklilik” ve “ilişkisel beceriklilik” boyutları ele alınmış olup söz konusu boyutlara etki edebilecek motivasyonel yönelimler öncül değişken şeklinde değerlendirilmiştir. Bununla beraber çalışmada, iş özerkliği ile motivasyonel yönelim ve iş

becerikliliği kavramlarının aralarında bulunan ilişkideki düzenleyici rolü dikkate alınarak literatüre katkı sağlanmıştır.

Tims vd. (2012) tarafından yapılan çalışmada iş becerikliliği kavramı; “iş talepleri” ve “iş kaynakları” şeklinde karşıt gruplara ayrılabilceği temeline dayanan JD-R modeli kapsamında ele alınmıştır. Yazarların çalışmaları sonucunda, iş becerikliliği, çalışanların iş taleplerinin ve iş kaynaklarının bireysel beceri ve gereksinimleri doğrultusunda dengelemeleri açısından ortaya koyabilecekleri değişimler şeklinde tanımlanmaktadır ve buna göre, iş becerikliliğine yönelik üç boyuttan söz edilmektedir. Bahsi geçen boyutları, “iş kaynaklarını arttırma”, “merak uyandırıcı iş taleplerini arttırma” ve “engelleyici iş taleplerini azaltma” şeklinde sıralamak mümkündür. Diğer yandan, ölçeğin geliştirilmesi çalışmalarında gerçekleştirilen analizin neticesinde iş becerikliliğine yönelik dört boyutun bulunduğu tespit edilerek bu boyutlar; “yapısal iş kaynaklarını arttırmak”, “sosyal iş kaynaklarını arttırmak”, “merak uyandırıcı iş taleplerini arttırmak” ve “engelleyici iş taleplerini azaltmak” şeklinde ifade edilmiştir. Çalışmaya göre, çalışanların sosyal ve yapısal iş kaynaklarını arttırmak, merak uyandırıcı iş taleplerini arttırmak ve engelleyici iş taleplerini en aza indirmek açısından mevcut işlerini şekillendirmeleri önerisi sunulmaktadır (Bruning, 2014: 38). Kısaca ifade edilecek olunursa, JD-R modelinden ve iş becerikliliği ifadesinin bir işi; çalışanın seçimlerine, tecrübesine ve yeteneklerine göre şekillendirmek ile ilişkili bulunduğu gerçeğinden hareketle, yalnızca işgörenlerin iş talepleri ya da iş kaynakları düzeyinde fiili-güncel değişiklikler yapmaları açısından kendi kendilerine başlattıkları davranışlarına vurgu yapmaktadırlar (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013: 127).

Nielsen ve Abildgaard (2012)’ın çalışmalarında Tims vd. (2012) tarafından belirlenen ölçek, mavi yakalı çalışanlar için uyarlanarak iş becerikliliğine yönelik yeni boyutlar belirlenmiştir. Çalışmada elde edilen boyutlar; “zorlayıcı iş taleplerini arttırmak”, “sosyal iş taleplerini azaltmak”, “sosyal iş kaynaklarını arttırmak”, “nicel iş taleplerini arttırmak”, “engelleyici iş taleplerini azaltmak” şeklinde ifade edilmiştir.

Slemp ve Vella-Brodrick (2013) tarafından, iş becerikliliğine vurgu yapan orijinal faaliyetlerin (göreve yönelik, bilişsel ve ilişkisel) türlerinin ölçülmesi amacıyla Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından belirlenen orijinal iş

becerikliliği modeli ile uyumlu bir ölçüm aracının geliştirilmesi sağlanmıştır. Çalışmanın neticesinde, iş becerikliliğinin “göreve yönelik beceriklilik”, “ilişkisel beceriklilik” ve “bilişsel beceriklilik” olarak üç boyutu bulunduğu ortaya konulmuştur.

Lichtenthaler ve Fischbach (2016), JD-R modelinden yola çıkarak çalışmalarında iş becerikliliği kavramını bu yönüyle ele almışlardır. Genişletilmiş JD-R modeline dayandırılan iş becerikliliği modeli, iş becerikliliğinin düzenleyici bir süreç olduğunu ve iki farklı boyutunun (kaçınmacı-önleme odaklı iş becerikliliği ve yönelimci-terfi odaklı iş becerikliliği) bulunduğunu öne sürmüşlerdir. Yönelimci odaklı beceriklilik; sosyal iş kaynaklarını (örneğin; sosyal destek istemek), yapısal iş kaynaklarını (örneğin; iş özerkliğini arttırmak) ve merak uyandırıcı-zorlu iş taleplerini (örneğin; zorlu projeler için gönüllü olmak) artırmayı hedefleyen, çalışanlara odaklanılmış ve işlerin yeni baştan kurgulanmasına yönelik davranışları kapsamaktadır. Kaçınmacı odaklı beceriklilik de, engelleyici iş taleplerini (örneğin; talepkar müşteriler ile iletişimlerin azaltılması) azaltılmasını hedefleyen, çalışanlara odaklanılmış ve işlerin yeni baştan kurgulanmasına yönelik davranışları içermektedir.

Le Blanc vd. (2017) tarafından yapılan çalışmada, iş becerikliliği kavramının ölçülmesi üzere geliştirilmiş olan Wrzesniewski ve Dutton (2001)’un üç boyutu ele alınmıştır. İlerleyen dönemlerde Tims vd. (2012) geliştirmiş olduğu ve JD-R modeli ile ilişkilendirilen 4 boyuta çıkılarak söz konusu iki ölçüm aracının ve boyutlarının karşılaştırmalı analizleri yapılmıştır. Daha sonra ise, Petrou vd. (2012)’nin, Tims vd.(2012) tarafından ortaya konulan ölçüm aracını yeniden uyarladıkları ifade edilmiştir ve araştırmanın devamında, iş becerikliliği kavramına yönelik açıklamalar yapılırken Petrou vd.(2012) tarafınca sınıflandırılmış olan üç boyut bakımından (zorlayıcı görev arama, kaynak arama, talepleri azaltma) analiz edileceği ifade edilmiştir.

Bruning ve Campion (2018) tarafından, ortaya konulan çalışmada iş becerikliliği; “rol bazlı iş becerikliliği” ile “kaynak temelli iş becerikliliği” boyutları ele alınarak analiz edilmiştir. Rol bazlı iş becerikliliği, bireylerin içsel faydaların geliştirilmesi üzere “çalışanın ne yaptığı” ve “iş yerinde kiminle etkileşime girdiği” gibi konular bakımından çalışanların rollerini değiştirmeyi kapsamaktadır. Bireylerin, işin kapsamındaki görevlere yönelik olarak, ilişkisel

ve bilişsel beceriklilikleri çalışmada incelenerek yorumlanmıştır. Kaynak temelli iş becerikliliği boyutu ise; yeni kaynakların elde edilmesi ya da iş taleplerinin veya söz konusu taleplerin olumsuz sonuçlarının azaltılması bakımından işin kapsamındaki kaynakların tekrardan yapılandırılmasıyla çalışanların işlerinin yapısal bileşenlerini değiştirmeyi ifade etmektedir (Bruning ve Campion, 2018: 409).

## **B. İş Becerikliliği Modelleri**

Bu bölümde, iş becerikliliği üzerine oluşturulan modellere yer verilecektir.

### **1. Wrzesniewski ve Dutton (2001) Tarafından Önerilen İş Becerikliliği Modeli**

Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından, iş becerikliliğinin, işleri belirten sınırları“iş becerikliliği uygulamaları”olarak adlandırılan üç ana metot kullanılarak tanımlanması önerilmiştir. Söz konusu ana metotları ise; “görev becerikliliği (task crafting)”, “ilişkisel beceriklilik (relational crafting)” ve “bilişsel beceriklilik (cognitive crafting)”şeklinde ifade etmek mümkündür.

Wrzesniewski vd. (2013), belirttiği bu teorik yapıda alt başlıklar olarak verilen bu üç yapı birbirleriyle ikili olarak kullanılmak zorunda olmamakla birlikte üçünün birlikte kullanılabileceği bir kombinasyon da yapılabileceğini belirtmişlerdir. Bir örnek verilecek olursa finansal hizmet veren bir şirketin sosyal medyada hizmet veren bir takımına katılan bir çalışanın finansal hizmetleri kavrama konusunda bilişsel, sosyal medyanın kullanımı ile ilgili olarak ilişkisel, üyeler için çeşitli etkinlikleri planlama kısmında ise görevsel becerikliliğini kullanması gerekmektedir (Wrzesniewski vd., 2013:283).

İş becerikliliği kavramının sadece bir boyut içeren bir yapıya sahip olduğunu ifade eden Slemp ve Vella-Brodrick (2013) tarafından da, kavram;“görev becerikliliği”, “bilişsel beceriklilik” ve “ilişkisel beceriklilik” olmak üzere üç boyuttemelinde sınıflandırılmıştır. Diğer bir ifadeyle, çalışanların, söz konusu üç boyut ile görevlerini boyutlandırarak iş becerikliliği davranışlarını ortaya koyabilecekleri ifade edilmiştir. Bahsi geçen boyutlar, aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

### **a. Görev Becerikliliği**

Çalışanların işleriyle ilgili olarak fiziksel veya geçici sınırları değiştirebilmelerini ifade eder. Çalışanlar burada bir görevi ekleyebilir veya çıkarabilir, çeşitli görevler için performans harcayabilir veya zamanlamada değişiklikler yapabilmektedir. Bir öğretmenin bilgi teknolojilerine olan tutkunluğunu gerçekleştirmek için yeni sınıf teknolojileri ile ilgili öğrenmeye zaman ayırması bu konuda verilen örneklerdendir (Wrzesniewski vd., 2013:284).

Görev becerikliliği, çalışanların işlerindeki rollerinde göstermiş oldukları gayretmiktarını ve süresini değiştirmeyi içermektedir. Söz konusu beceriklilik türünde çalışanlar tarafından daha az ya da daha çok görevlerin üstlenilmesiyle, rollerinin kapsamı değişmekte olup işlerin istenen şekilde başarıyla sonuçlanması açısından kullandıkları araçlar değiştirilerek işe yönelik görevler şekillenmektedir (Niessen vd., 2016:1289). Bu nedenle, görev becerikliliği türünde gerçekleştirilen görev ve işlerin şekil ve miktarlarında (örneğin; çalışanın yeteneğini ve ilgisini dikkate alarak yeni iş yapma girişimlerinde bulunması) belli başlı değişiklikler gerçekleştirilerek çalışanların ihtiyaç ve yetenekleri ile paralel bir durum yaratılmaktadır (Slemp ve VellaBrodrick, 2013: 127). İş özellikleri kuramına göre çalışanların görevlerini daha anlamlı bulmalarının çeşitli yöntemleri olduğu ifade edilmektedir (Berg vd., 2013: 104).

Çalışanların ortaya koydukları görevlerde becerilerini daha çok kullanabilecekleri (beceri çeşitliliği) ve söz konusu görevlerin tamamının aynı çalışan tarafınca yapılma seviyesinin (görev kimliği) işteki anlamlılığa etki edeceği ifade edilmektedir. Benzer şekilde çalışanların ortaya koydukları işlerin etkilerinin örgütün diğer üyeleri tarafından görülmesi (görevin önemi), çalışanın işini daha anlamlı bulmasını sağlamak açısından oldukça önemlidir (Van Wingerden ve Poell, 2017:5).

Görev becerikliliği açıklamalarından hareketle çalışanların, yapmakta oldukları işlerdeki anlamlılığı arttırmak bakımından, görev becerikliliği davranışlarını ortaya koyarak işin tanımında gerekli kılınmış olan işlerin sayısının, kapsamının ve türünün değiştirilebileceği öne sürülmektedir. Örnek olarak; bir çalışan tükenmişlik sendromundan kendisini koruyabilmek açısından

yapmakta olduğu işin miktarını azaltabilir ya da mevcut görev tanımının dışına çıkarak farklı işleri yapmaya yönelebilmektedir (Mamak, 2018:32).

#### **b. Bilişsel Beceriklilik**

Bilişsel beceriklilik işgörenlerin görevlerini, işlerini ya da mesleklerini bir bütün şeklinde algılayıp iş yapmalarının anlamını algılamaları üzerinde oluşmaktadır. Örnek olarak; öğrencilerin dikkatini dağıtmayacak, temizliği sağlanmış bir eğitimin sağlanabileceği sınıf düzenlemesini yapmak, görevlendirilen kişinin bilişsel becerikliliği ile ilgilidir (Wrzesniewski vd., 2013:283).

Çalışanların, görev tanımları ile işyerindeki ilişkilerin amacını anlamlandırmak ve değerlendirmek üzere zihninde işinin yeniden şekillendirmesi bilişsel beceriklilik şeklinde ifade edilmektedir (Miller, 2015:89). Bilişsel beceriklilik türünde çalışanlar, işlerine yönelik algılarını yeniden şekillendirmekte olup görevlerinin bilişsel imgesini değiştirmektedir. Bilişsel beceriklilik yeteneğine sahip çalışanlar, işlerini zihinlerinde boyutlandırır ve bunun sonucunda daha büyük ve farklı bir bakış açısına erişirler. Bilişsel beceriklilik davranışı ortaya koymak isteyen çalışan, kendisini işiyle bütünleştirmekte ve üstlenmiş olduğu görevlerin önemini, ne olup olmadığını zihninde sorgulayarak yeniden şekillendirmektedir. Söz konusu değerlendirmelerin sonucunda da işinde kendine bir kimlik kazandırmakta ve böylelikle işinin derinliği ile kişisel anlamını kendisi açısından farklılaştırmaktadır (Slemp ve VellaBrodrick 2013:129).

Diğer beceriklilik türlerinden farklı şekilde, bilişsel beceriklilik türünde çalışanların yapmakta oldukları işe yönelik fiziksel anlamda herhangi bir değişikliğin olmadığı gözlenmektedir. Fakat söz konusu beceriklilik türünde çalışanların yaptıkları işlere bakış açıları değişerek işlerinde anlam bulmaları mümkün olmaktadır. Bu beceriklilik türünde çalışan, yapması gereken görevlerin bir kısmında ya da tümünde iş yapma biçiminde değişikliğe gitmektedir. Ortaya konulan bilişsel beceriklilik davranışının, kimi koşullarda yalnızca bilişsel olmakla beraber kimi zaman da çalışanın davranışların da etkileyebileceği Berg vd.,(2013) ve Ghitulescu (2006) çalışmalarında ifade edilmiştir. Bu konuda yapılan diğer çalışmalar, çalışanların bilişsel anlamda işlerini farklı şekilde

değerlendirmelerinin, işyerindeki tecrübelerini önemli ölçüde değiştirilebileceğini ortaya koymaktadır (Crum ve Langer, 2007: 171).Örneğin bakım hizmeti veren kişilerin bir bölümü kendisini “hastaları koruyan bireyler” şeklinde görebilir (Mamak 2018:16). Ya da daha olumlu bir algıya sahip olmak açısından yapılan işin kurumun veya toplumun başarısına katkısı göz önüne alındığında, güçlülüğün işte bilişsel uygulamasına örnek olarak gösterilebilmektedir.

### **c. İlişkisel Beceriklilik**

Bu beceriklilik türü ilişkisel sınırları ortaya koymaktadır. Bireyler arası etkileşimlerin çalışanların performansını kapsamı şeklinde tanımlanmıştır. Burada sosyal ilişkilerde diğer çalışanlarla iletişim kurarak ve sürdürerek işin devamlılığını sağlamak şeklinde yürütülmesi olarak tanımlanmıştır. Bir pazarlama analisti, ürünlerin satış görevlileri üzerindeki etkisini daha iyi anlamak için satıştaki biriyle ilişki kurması burada örnek olarak verilmektedir (Wrzesniewski vd., 2013:283).

İlişkisel beceriklilik, işteki insanlar ile etkileşimlerin düzeyinin, sıklığının ve kalitesinin değiştirilmesiyle ilgilidir (Niessen vd., 2016:1310). Becerikliliğin bu alt boyutunda çalışan, çalışma ortamında bulunan öteki çalışanlar ile ilişkiler kurma, sürdürme, değiştirme ve sonuçlandırma davranışlarını yönetmektedirler (Miller, 2015:98). Özetle, becerikliliğin bu boyutu, personelin çalışma ortamında örgütün üyeleriyle etkileşimde bulunması tutumunu (örneğin, çalışma ortamında başka bir personel üyesi ile yakın ilişki kurma) tanımlamaktadır. Wrzesniewski vd. (2013), bu üç alt boyutun birbirini dışlamadığını ve çalışanın bu türler arasından istediğini işine uyarlayabileceğini savunmuştur. Sözü edilen beceriklilik tutumları, çeşitli pozisyonlarda bulunan personellerde çeşitli rollerde kendini gösterebilmektedir. En klasik ve monoton işlerde dahi çalışanın görev zorluğuna, bilişsel güce ve ilişkisel güçlülüğe yönelik tutumlarını bireysel ilgi ve yeteneklerine göre şekillendirmeleri mümkün olmaktadır.

İlişkisel beceriklilik, çalışanın işyerinde başkalarıyla etkileşiminin niteliksel veya niceliksel olarak değişmesidir. Bu şekilde birey, kiminle iletişim kuracağını ve işine ne kadar yakın olacağını değiştirir. Bunu destekleyen çalışmalar da insanların birbirine güvendiği ve olumlu etkilendiği kaliteli ilişkilerin işe bağlılık ve olumlu iş tutumları gibi yararlı sonuçlar doğurduğunu göstermektedir (Zeijen

vd., 2018:261).Örneğin; ilişkisel güce bir örnek, planlamadan sorumlu bir çalışanın gönüllü olarak yeni çalışanları işleri hakkında bilgilendirmek istemesidir.

## **2. Tims ve Arkadaşları (2012) Tarafından Önerilen İş Talepleri ve Kaynakları (Job Demands and Resources (JD-R)) Temelli İş Becerikliliği Modeli**

Tims ve arkadaşları, dört boyutlu bir yapı üzerinde iş becerikliliğini tartışmıştır. Söz konusu boyutlar, artan yapısal iş kaynakları, artan sosyal iş kaynakları ve ilginç işlere yönelik artan talepler ve nihayetinde engelleyici iş taleplerinin azaltılmasıdır. İş talepleri ve kaynakları modelinde (JD-R), yöneticilerden ziyade çalışanın aktif rolü, iş becerikliliği ifadesinin proaktif bir davranış olduğunun bir göstergesi niteliğindedir. Bahsi geçen davranış türü ile çalışanın, işine hakim olmasını, işi anlamasını ve işteki diğer personel ile etkin bir şekilde iletişim kurmasını sağlamak mümkündür.

İş becerikliliği terimi aynı zamanda ‘iş talepleri-kaynaklar modeli’ (JD-R) aracılığıyla da açıklanabilir. JD-R modeli anlayışıyla iş becerikliliği; örgütsel, fiziksel ya da veya sosyal olarak iş taleplerini (zaman baskısı ve ağır iş yükü) ve iş kaynaklarını (geri bildirim gibi ve özerklik) dengeleyebilmek için işin niteliklerinde gereken değişiklikleri yapma faaliyeti olarak karşımıza çıkmaktadır(Bipp ve Demerouti, 2015:640). Model tarafından açıklanan iş becerikliliği tutumları, çalışanın iş kaynaklarını arttırırken iş taleplerini minimuma indirerek talep-kaynak oranını dengeler (Ingusci vd., 2016:677). Bu nedenle, iş becerikliliği, işyerindeki işgörenin rolünde kendini gösteren stresle mücadelede aktif rol oynamaktadır (Niessen vd. 2016:1311).

### **a. Yapısal iş kaynaklarını artırma boyutu**

Artan yapısal iş kaynaklarının boyutu, iş kaynaklarının kişisel gelişim, öğrenme ve gelişim ve çeşitli beceriler yoluyla kendilerinden beklenenleri yerine getirmek açısından korunması ve arttırılması anlamı taşımaktadır. Kaynakların korunması teorisinin Hobfoll (1989) çalışmasında ifade ettiği gibi, bir birey ancak yeterli kaynağa sahip olduğu sürece taleplere yanıt verir. Dolayısıyla, kişiler iş kaynaklarını arttırmaya ve korumaya çalışır. Söz konusu boyutun çeşitli şekiller alabileceği ifade edilmektedir. Artan yapısal çalışma kaynakları kişisel büyüme, öğrenme ve gelişme yoluyla olabilir; çalışanın işindeki özerkliğini arttırmak ya da

kullanmakta olduğu kabiliyetleri çeşitlendirmek; kısacası, iş özellikleri teorisinde ifade edilen niteliklere birtakım modifikasyonlar uygulayarak yapısal kaynakları artırabilir. Bu sayede kişi işi daha iyi yapmayı ve iş talepleriyle daha başarılı başa çıkabilmeyi amaçlar (Rudolph vd., 2017:118).

#### **b. Sosyal iş kaynaklarını artırma boyutu**

Sosyal iş kaynaklarını artırma boyutu, kişilerin yaptıkları işlerin sosyal yönüyle alakalıdır. Çalışanlar, meslektaş veya yöneticilerinden geri bildirim, öneri ya da destek arayarak sosyal iş kaynaklarını arttırmaya çalışırlar. Çalışanlardan performansları hakkında geri bildirim veya öneriler istemek ya da iş arkadaşlarından çalışmalarıyla ilgili destek istemek sosyal iş kaynaklarını artırma örnekleridir (Eguchi vd., 2016:238).

#### **c. Merak uyandırıcı iş taleplerini artırma boyutu**

Merak uyandırıcı iş taleplerini artırma boyutu, çalışan bireylerin iş arkadaşlarıyla ve etkileşimde bulundukları çevreyle, geribildirim ve destek alma gibi ilişkilerini geliştirerek iş kaynaklarını arttırmaya çalışmalarıdır. Bu noktada kişiler zor ya da stresli bir işi olsa bile olumlu sonuçlarından dolayı bazı iş projelerinde yer alır ya da daha fazla sorumluluk almaya çalışır. Böylece kişi işini daha ilgi çekici bulmaktadır (Tims vd., 2012:180). İlginç iş taleplerinin artmasıyla birlikte personelin işinden daha çok keyif aldığı, iş doyumunun arttığı ve daha az devamsızlıkla devam ettiği daha önceki çalışmalarda da gösterilmiştir (Kass vd., 2001:319). Merak uyandırıcı iş talepleri, yeni beceri ve bilgiler edinerek kişileri daha güç hedeflere yönlendirebilir (Crawford vd., 2010:835).

#### **d. Engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu**

Bireyin fiziksel, duygusal ve zihinsel beklentilerinin çok yüksek olduğu düşünüldüğünde proaktif olarak bu beklentileri düşürmeyi amaçlar (Tims vd., 2012:182). Uzun süre yüksek iş talepleri ve sınırlı iş kaynaklarına sahip olmak, tükenmişlik benzeri negatif sonuçlara yol açabilmektedir (Bakker vd., 2005:175). Kişi tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlardan kendisini koruyabilmek amacıyla zorlayıcı iş gereksinimlerini azaltma tavrı almaktadır. Örneğin kişi, daha az iş yapmak suretiyle iş-aile çatışmasını azaltabilir (Rudolph vd., 2017:121).

### **3. Petrou ve Arkadaşları(2012) ve Bipp ve Demerouti(2015) Tarafından Önerilen İş Becerikliliği Modeli**

Literatürde iş becerikliliği, farklı alt boyutları ile ilişkilendirilmektedir. Örnek olarak, hem Bipp ve Demerouti (2015) hem de Petrou vd. (2012) üç boyutlu bir iş becerikliliği modeli sunarak modelde yer alan boyutları şu şekilde özetlemişlerdir:

Kaynak arama: Geri bildirim, tavsiye ve benzeri bilgilendirici tutumları ifade eder,

İşin zorlayıcı olma arzusu: İş motive etmek için iş taleplerinde değişiklik yapmak. (Yeni bir projede yer almak, iş tanımına farklı bir iş eklemek),

Talepleri azaltmak: İşyerinde hissedilen hem bilişsel, hem fiziksel hem de duygusal talepleri en aza indirmek ve zamanın baskısını azaltmak anlamına gelir.

### **4. İş Gereklilikleri – Kaynakları Modeli**

Bakker vd. (2007), teorik olarak İş Gereklilikleri-Kaynakları modeli çerçevesinde açıklanan iş becerikliliği kavramını geliştirmiştir.

Literatürde yapılan çalışmaların büyük bir çoğunluğu İş Gereklilikleri Kaynakları modeli çerçevesindeki iş becerikliliği açıklaması ile gerçekleştirilmiştir (Slemp, 2016:347). İş Gereklilikleri-Kaynakları ile ilgili akademik çalışma yapanların büyük bir çoğunluğu bu tezin konusu ile ilgili olarak İş Gereklilikleri-Kaynakları modelini çalışanların mutluluğu/well-being'i için bir denge modeli olarak açıklamışlardır (Tims vd., 2012:174).

İş Gereklilikleri-Kaynakları modelini açıklamak gerekirse: Bakker ve Demerouti (2007)'ye göre, iş gereklilikleri bir işin gerektirdiği fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgütsel özellikleri fiziksel ve zihinsel çabalarla sürdürüp böylelikle işin çalışana fizyolojik veya psikolojik yükünün, çalışan tarafından karşılanabilirliğini belirtmektedir. Örnek olarak; uzun süreli çalışma gerektiren birtakım işler bilişsel olarak çalışanların sürekli çalışmalarını gerektirebilir. Bu tür bir çalışma koşulu çalışanlar açısından psikolojik açıdan işe bağlanamamak, tükenmişlik, kaygı ve depresyon gibi etmenleri getirirken fizyolojik açıdan yorgunluk ve kan dolaşım hızındaki düzensizliklere de sebep olabilmektedir (Slemp, 2016:348).

Bu zorlu süreçler işin gereklilikleri ile çalışanlar üzerindeki sonuçlarını açıklarken iş kaynakları modeli çalışanların bu süreçlerle başarılı olarak nasıl başa çıkabileceklerini açıklamaktadır. İş kaynakları işin bir çalışan için sağladığı fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgütsel yararlılıkları sağlamaktadır. Bakker ve Demerouti'ye (2007) göre bunlara;

1. İş hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olmak,
2. Öğrenmeyi, büyümeyi ve gelişmeyi teşvik etmek,
3. İşin çalışanlar üzerinde oluşturacağı negatif psikolojik ve fizyolojik maliyetleri aynı seviyelerde tutmak veya azaltmak iş kaynakları tanımının içerisinde bulunmaktadır.

İş kaynaklarının örnekleri ise;

1. Özerklik/otonom davranış gösterebilme serbestliği,
2. Görev geribildirimleri,
3. Tavsiyeler,
4. Görevin netliği'dir (Slemp, 2016:348).

İş Gereklilikleri-Kaynakları modeline bu şekilde değindikten sonra iş becerikliliğinin bu bağlamdaki tanımı çalışanların kendi işlerinde iş gereklilikleri kaynaklarında kendi performanslarını optimize edebilmek için kendi başlarına yaptıkları değişiklikler olarak tanımlanmıştır. İş gereklilikleri-kaynakları bağlamında iş becerikliliğinin boyutları;

1. Yapısal İş Kaynaklarını Arttırma,
2. Sosyal İş Kaynaklarını Arttırmak,
3. Zorlu İş Gerekliliklerinin Seviyesini Arttırmak,
4. Engelleyici İş Gerekliliklerini Azaltmak olarak tanımlanmıştır (Slemp, 2016:349).

Yapısal iş kaynaklarını arttırmak için örnek vermek gerekirse, yeni bir şeyler öğrenmek için fırsatlar tanınması, çalışanların kendilerini geliştirmesi için yol alabilmelerini sağlamak söylenebilir. Salonovavd., (2005) ve Xanthopoloulou vd. (2009) yaptığı çalışmalarda, yapısal iş kaynaklarını arttırmak pozitif örgütsel

sonuçlar vermektedir. İş yükünün getirdiği negatif etkilerin önüne geçmekte, çalışanların işe bağlılıklarını arttırmaktadır.

Sosyal iş kaynaklarını arttırmak olarak tanımlanan kavramı içerisine girebilecek örnekler geribildirim ve tavsiye istemek, nc olmak için fırsat edinmek örnek olarak verilmiştir (Slemp, 2016:399).

Zorlayıcı iş gerekliliklerini arttırmak, Kass vd. (2001) yaptığı çalışmada çalışanları, uyarıcı altında çalıştırmanın çalışanlarda iş memnuniyetsizliğine ve devamsızlığa yol açabileceğini bulmuştur. Bu nedenle, çalışanların iş güdülenmelerini sağlamak için yeterli düzeyde ya da başarabilecekleri düzeyde zorlayıcı iş taleplerini arttırmanın önemli olduğu söylenmektedir. Bunun arttırılmasının önemli olduğu çalışanların bilgi düzeylerini geliştirme fırsatı bulabilecekleri ve öz-yeterliliklerini geliştirme imknı bulacakları LePine vd. (2005)'in yaptığı çalışmalarla desteklenmiştir. Crawford vd. (2010), bir meta-analiz çalışmasında zorlayıcı iş taleplerinin işe bağlılıkla pozitif bir ilişkisi bulunmuş olmakla birlikte stresli olarak hissettirdiği de bulunmuştur.

Engelleyici iş gerekliliklerini azaltmak, çalışanlar iş gereklilikleri kendi üzerlerinde ezici bir hale geldiğini algıladıkları zaman iş gerekliliklerini bilerek azaltmaya yönelebilmektedirler (Tims vd., 2012:175). rnek olarak, gerçekçi beklentileri olmayan kişilerle minimum iletişim kurmak veya zorlu karar almaktan kaçınmak verilebilir. Bakker vd. (2005) yaptığı çalışmada, düşük düzeyde iş kaynakları ile yüksek düzeyde iş gerekliliklerinin kombine olarak çalışanlara uygulanması durumunda çalışanların sağlıkları üzerinde negatif sonuçlara yol açtığı tespit edilmiştir. Crawford (2010), yaptığı meta-analiz çalışmasında ise, engelleyici/zorlayıcı iş talepleriyle işe bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu bulunmuştur. Buradan zorlayıcı/engelleyici iş taleplerinin yüksek olması çalışanların burada proaktif olarak zorlayıcı iş gerekliliklerini düşürmelerine neden olabilecekleri belirtilmiştir.

Sonuç olarak, çalışanlar iş gereklilikleri ile iş kaynakları dengelenmediği zaman çalışanlar işin unsurlarını değiştirmeye çalışmaktadırlar.

### **C. İş Becerikliliğinin Boyutları**

Demerouti ve Bakker (2014) göre, iş becerikliliği dört boyuta sahiptir. Daha öncesinde belirtildiği şekilde, iş becerikliliği boyutları, iş kaynakları ve iş talepleri açısından incelenmektedir. Sözü edilen boyutları aşağıdaki başlıklar halinde açıklamak mümkündür. İş kaynakları yapısal çalışma kaynakları ve sosyal çalışma kaynakları şeklinde ikiye ayrılır. İş talepleri, engelleyici iş talepleri ve zorlu (meydan okuyucu) iş talepleri şeklinde ikiye ayrılır.

#### **1. Yapısal İş Kaynakları**

Yapısal iş kaynakları, çalışanın bilgisini, yetenek ve becerilerini geliştiren ve işyerinde özerklikliğini artıran kaynaklar olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların iş becerikliliği davranışlarına göre yapısal iş kaynaklarını artırmaları beklenir. Bunusağlamak için bireyin başlattığı değişiklikler yapısal iş kaynaklarının artırılmasına ilişkin faaliyetlerdir. Yapısal iş kaynaklarını artıran kaynak çeşitliliği, örgütsel faktörler, geliştirme olanakları ve özerkliktir (Tims vd., 2012:176). Yapısal iş kaynakları, iş amaçlarına ulaşmak için zaman baskısı ve yoğun iş yükü şeklindeki taleplerden kaçınmak için zorlu iş talepleri ve iş kaynaklarını motive etmektedir (Morrow ve Conger, 2018:5). Yapısal iş kaynaklarını artırma yeteneği, işbecerikliliği davranışının öncüsü olan proaktif bir kişiliğin varlığı ile ilgilidir. Proaktif kişilik veya proaktif iş davranışı, yeni bir davranış sergilemek yerine gelecekte ortaya çıkabilecek bir sorunu, ihtiyacı ya da değişikliği öngörmek ya da buna göre hareket etmek ya da bir duruma daha sonra tepki vererek kontrolü ele almaktır (Parker ve Collins, 2010: 636). Proaktif bir kişiliği bulunan işgörenler, proaktif olarak iş yerlerini zenginleştiren, çeşitli beceriler yaratan, özerklik isteyen ve eğitimlerini takip eden kişilerdir (Bakker vd., 2012:1362).

Yapısal iş kaynaklarını artırmada çalışan kişi kendisine, “Hangi beceriler veya konular (yetkinlikler) daha fazla öğrenmeme ve geliştirmeme yardımcı olacak?” diye sorar. Bu soru yalnızca işgörenin yetersiz kaldığı durumlar üzerinde çalışmak için değil, bununla beraber mevcut güçlü yönlerini geliştirmek açısından da kullanılmaktadır. “Nasıl yapılacağına kendim karar veririm” şeklinde bir ifade kullanan bir personel, proje ve görevlerde işleri yapmanın en uygun yollarını tespit ederek en iyi sonuçları almanın yöntemlerini arar.

Artan yapısal iş kaynaklarının iş tasarımı üzerinde sosyal iş kaynaklarını artırmaktan daha fazla etkisi vardır (Tims vd., 2012:177). Yapılandırılmış iş kaynakları açısından zengin bir çalışma ortamı, iş için daha fazla sorumluluk alma (çeşitlilik ve özerklik) ve işle ilgili daha çok bilgi arama (kendini geliştirme olanakları), iş performansını artırmaya hizmet eden geri bildirim ve rehberlik arama gibi kaynaklardan daha etkilidir. Dolayısıyla sosyal ve yapısal iş kaynaklarının arasında bulunan fark, iş kaynağının türü ile ilgilidir.

## **2. Sosyal İş Kaynakları**

Sosyal iş kaynakları, işgörenler açısından diğerlerinden sağlanan geri bildirim ve sosyal destek kaynaklarını belirtmektedir. İş yerinde beceriklilik davranışında bulunan işgörenlerin sosyal iş kaynaklarını artırmaları beklenir. Sosyal iş kaynaklarını artıran unsurlara örnek olarak işyerinde arkadaşlık ve sosyal destek ağları, geribildirim ve yol gösterici eğitmenler gösterilebilir (Tims vd., 2012:176). Sosyal iş kaynaklarını artıran işgörenler proaktif olarak geri bildirim almak için ve sosyal destek almak için çabalarını yerine getirirler. Proaktif kişiliği bulunan çalışanların destek ve geri bildirim (sosyal kaynaklar) arama olasılığı daha yüksektir.

## **3. Meydan Okuyucu İş Talepleri**

Zorlu (meydan okuyucu) iş talepleri, işgörenlerin işlerinden daha çok tatmin olmalarını sağlayan ve yeni ilave işler almak istemelerini beraberinde getiren durumları ifade eder. İş becerikliliği davranışları sergileyen çalışanların da zorlu iş taleplerini artırması beklenir. Giderek artan iş talepleri, çalışanların mevcut projelere katılmalarını, yeni projeler başlatmalarını ve yeni gelişmeler hakkında bilgi edinmelerini sağlayan davranışlardır. Zorlu iş taleplerini artıran işgörenler, enerjik gördükleri eylemlere katılmakta ve hatta bu katılımı kendileri başlatmaktadır.

## **4. Engelleyici İş Talepleri**

Engelleyici iş talepleri, zorlu iş taleplerinden farklı olarak, iş zorluğu davranışına göre artmak yerine azaltılır. Bu tür talepler, işgörenlerin işlerini yapmalarını engelleyen, morallerini ve üretkenliklerini bozan talepler olmaktadır.

Engelleyici iş taleplerini azaltarak, bir çalışanın başkalarıyla fiziksel, duygusal ya da zihinsel anlamda stresli gördüğü eylemler proaktif şekilde azaltılır.

#### **D. İş Becerikliliği Öncülleri Ve Sonuçları**

İş becerikliliği davranışını etkileyen etmenler literatürde iş becerikliliği öncülleri olarak tanımlanmaktadır. Bunlar; iş becerikliliğini güçlendiren veya engelleyen durumlar olabilir. Bilim adamları, iş yaratma ile ilgili davranışları kimin veya ne zaman sergilediğini anlayabilmek adına iş yaratma ifadesinin öncüllerini araştırmaktadır (Roczniewska ve Bakker, 2016: 1028). İş becerikliliği kavramının değişkenleri üzerine yapılan araştırmalarda iki sınıflandırma ön plana çıkmaktadır. İlk yaklaşımda; durumsal faktörler, ikinci yaklaşım da, iş becerikliliğinin belirleyicileri şeklinde bireysel özelliklere odaklanır (Le Blanc vd., 2017: 54). İş becerikliliğini etkileyen etmeyenler arasında; bireysel özellikler nevrotik kişilik yapısı, sorumluluk bilinci, içe veya dışadönüklük gibi kişilik özellikleri olabileceği gibi diğer bireysel özellikler kariyer odaklılık, özyeterlilik ve esneklik olabilir. Bunların dışında, örgütün yapısı yönetim ve liderlik şekli yine bu etmenler içerisinde sayılabilir (Karabey ve Kerse 2019:909). İş becerikliliği ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, örgütsel ve yönetim yapısı, işkoliklik, özerklik, tükenmişlik, işe adanmışlık, iyi oluş, akış deneyimi, iş tatmini, proaktif kişilik, performans, öz yeterlilik, yaratıcılık vb. davranışların öne çıktığı görülmektedir (Bakker, 2012; Tims vd., 2013; Petrou vd., 2015; Demerouti vd., 2015; Kim vd., 2018; Zeijen vd., 2018).

Çalışanların liderleri ile olan ilişki biçimleri ve örgüt ikliminin de iş becerikliliğini etkilediği yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. İş becerikliliği sonuçlarını inceleyecek olursak; çalışanların işe bağlanma seviyesi, psikolojik refahı, olumlu duygulanım durumu, vatandaşlık davranışları artarken, işe yönelik sıkıcılık ve duygusal tükenme durumları ise azalmaktadır. Yani, örgüt açısından olumlu çıktılara ulaşılmaktadır. Ingusci ve arkadaşlarının yürütmüş oldukları bir çalışmanın da değerlendirdiği iş becerikliliği davranışının neticesinde saptanan diğer bir olumlu sonuç; iş tatmininin artmasıdır. İş tatmini iş başarısının olumlu yönde etkiler dolayısı ile işlerinden memnun olan çalışanların işte kalma niyetleri ve işe bağlılıkları artmaktadır. Bunun yanında yenilikçi davranışları ve iyi performans göstergeleri yükselmektedir (Kerse, 2019:534). Eldeki kaynaklarını

arttırmak üzere işlerinde değişimler ortaya koyan çalışanların, diğer bir ifadeyle proaktif olarak iş becerikliliği davranışı sergileyenlerin iş memnuniyetini sağladığı belirlenmiştir.

Dğer yandan, çalışanların iş uyumu ve örgüt uyumu, iş becerikliliği arttıkça doğru orantılı olarak artış göstermektedir. Ayrıca, iş becerikliliğinin işgörenlerin işi bırakma düşüncelerini önlediği bulgulanmıştır (Dalgıç ve Türkoğlu,2018:789).

Çizelge 2. İş Becerikliliği Kavramının Öncülleri

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>➤ <b>ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER</b> (Lyons, 2008)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Örgütsel amaçlar (Lyons, 2008)</li> <li>✓ Örgütsel değişim (Petrou, 2013)</li> <li>✓ Yönetmel (denetleyici) kontrol (Lyons, 2008)</li> </ul> <p>➤ <b>DURUMSAL FAKTÖRLER</b> (Wrzesniewski &amp; Dutton, 2001; Demerouti, 2014; Le Blanc, vd., 2017)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ İş Ortamına İlişkin Özellikler (Ghitulescu, 2006; Tims &amp; Bakker, 2010; Holcombe, 2016)</li> <li>✓ Değişen iş ortamı, çevresi (Petrou, 2013; Demerouti, 2014)</li> <li>✓ İşin içeriği- tasarımı- yapısal özellikleri (Ghitulescu, 2006; Holcombe, 2016) <ul style="list-style-type: none"> <li>• İşin amacı (Lyons, 2008)</li> </ul> </li> <li>• İşin içeriği (Lyons, 2008; Hakanen, Seppälä &amp; Peeters, 2017) <ul style="list-style-type: none"> <li>• İş Talepleri (Petrou, 2013; Demerouti, 2014; Hakanen, Seppälä &amp; Peeters, 2017) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ İş yükü (Hakanen, Seppälä &amp; Peeters, 2017)</li> </ul> </li> <li>▪ Duygusal uyumsuzluk (Hakanen, Seppälä &amp; Peeters, 2017)</li> <li>▪ Fiziksel talepler (Hakanen, Seppälä &amp; Peeters, 2017) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ İş içeriği (Hakanen, Seppälä &amp; Peeters, 2017)</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• İş Kaynakları (Petrou, 2013; Demerouti, 2014) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Görev özellikleri (Holcombe, 2016)</li> <li>• Bilginin nitelikleri (Holcombe, 2016)</li> <li>• Sosyal özellikleri (Holcombe, 2016)</li> <li>• Görev karmaşıklığı (Ghitulescu, 2006)</li> </ul> </li> <li>• Görev bağımlılığı (Ghitulescu, 2006; Leana, vd., 2009; Niessen, vd., 2016)</li> <li>• İş özerkliği (Wrzesniewski &amp; Dutton, 2001; Petrou, vd. 2012; Niessen vd., 2016; Wang, vd., 2016; Albert, 2020) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Göreve ilişkin takdir yetkisi (Ghitulescu, 2006; Leana, vd., 2009) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Karar serbestliği (Wrzesniewski &amp; Dutton, 2001) <ul style="list-style-type: none"> <li>• İş değiştirme fırsatı (Lyons, 2008)</li> <li>• İşe ilişkin statü (Leana, vd., 2009)</li> <li>• İş deneyimi (Niessen, vd., 2016)</li> </ul> </li> <li>• İş baskısı (Petrou, vd. 2012; Wang, vd., 2016)</li> </ul> </li> <li>• İşteki zorluklar (Berg, Wrzesniewski, Dutton, 2010; Berg, Grant &amp; Johnson, 2010)</li> </ul> </li> <li>✓ Lider özellikleri veya liderlik (Holcombe, 2016; Wang, vd., 2016) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Yetkilendirme (liderin çalışanları motive etmesi, güçlendirici liderlik) (Holcombe, 2016; Wang, vd., 2016; Thun &amp; Bakker, 2018)</li> <li>▪ Çalışanların lidere güvenmesi (Holcombe, 2016)</li> <li>▪ Destekleyici liderlik, yönetim, denetim (Ghitulescu, 2006; Leana, vd., 2009)</li> <li>▪ Dönüşümsel liderlik (Wang, vd., 2016; Kerse &amp; Babadağ, 2019)</li> </ul> </li> <li>✓ İş becerikliliğine ilişkin müdahalelerde bulunulması (Van Wingerden, Bakker &amp; Derks, 2017)</li> <li>✓ Cevapsız çağrılarının varlığı (Berg, Grant &amp; Johnson, 2010)</li> </ul> | <p>➤ <b>KİŞİSEL (BİREYSEL) FAKTÖRLER</b> (Wrzesniewski &amp; Dutton, 2001; Demerouti, 2014; Bakker, vd., 2012; Le Blanc, vd., 2017).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bireysel mizaç (Wang, vd., 2016)</li> <li>✓ Güç mesafesi (Wang, vd., 2016)</li> </ul> <p>✓ Proaktif kişilik (Tims &amp; Bakker, 2010; Tims, Bakker &amp; Derks, 2012; Bakker, Tims &amp; Derks, 2012; Demerouti, 2014; Holcombe, 2016; Wang, vd., 2016; Albert, 2020)</p> <p>✓ Karanlık kişilik özellikleri (Dışadönüklük, psikopatlık, nevroitiklik) (Roczniewska &amp; Bakker, 2016)</p> <p>✓ Karanlık üçlü olarak belirtilen psikolojide üç tane kötücül kişilik özelliğini kapsayan grup (narsisizm, psikopatlık ve Makyavelizm) (Roczniewska &amp; Bakker, 2016)</p> <p>✓ Sinizm (kuşukculuk, şüphecilik) (Tims, Bakker &amp; Derks, 2012)</p> <p>✓ Öz-yeterlik (Tims &amp; Bakker, 2010; Holcombe, 2016; Niessen, vd., 2016; Wang, vd., 2016).</p> <p>✓ Öz-düzenleme, otokontrol (Tims &amp; Bakker, 2010).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bilişsel yetenek (Lyons, 2008)</li> <li>✓ Kişisel insiyatif (Tims, Bakker &amp; Derks, 2012)</li> <li>✓ Algılanan kontrol (Lyons, 2008)</li> </ul> <p>✓ Algılanan değişimin etkisi (Walk &amp; Handy, 2018)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Örgütsel değişime uyum (Petrou, 2013)</li> <li>✓ Değişime hazır bulunuşluk (Lyons, 2008)</li> <li>✓ Kişinin kendini tanıması, öz-imaj (Lyons, 2008) <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ İç denetim odağı (Seçkin, 2019)</li> </ul> </li> <li>✓ İşkoliklik (Hakanen, Peeters &amp; Schaufeli, 2018)</li> <li>✓ Tükenmişlik (Hakanen, Peeters &amp; Schaufeli, 2018)</li> </ul> <p>✓ İşe katılım, bağlılık (Tims, Bakker &amp; Derks, 2015; Hakanen, Peeters &amp; Schaufeli, 2018)</p> <p>➤ <b>MOTİVASYONEL YÖNELİMLER VEYA FAKTÖRLER</b> (Wrzesniewski &amp; Dutton, 2001; Volman, 2011; Petrou, 2013; Demerouti, 2014; Niessen, vd., 2016)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Finansal yönelim (Volman, 2011)</li> <li>✓ Kariyer yönelimi (Leana, vd., 2009; Volman, 2011)</li> <li>✓ İş Aşkıyla ilgili yönelim (Leana, vd., 2009; Volman, 2011) <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Öğrenme yönelimi (Holcombe, 2016)</li> </ul> </li> </ul> <p>✓ Düzenleyici odaklar (Petrou, 2013; Brenninkmeijer &amp; Hekkert-Koning, 2015)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Yönelimci odaklılık (Petrou, 2013; Brenninkmeijer &amp; Hekkert-Koning, 2015; Lichtenthaler &amp; Fischbach, 2016)</li> <li>▪ Kaçınmacı odaklılık (Petrou, 2013; Brenninkmeijer &amp; Hekkert-Koning, 2015; Lichtenthaler &amp; Fischbach, 2016) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Düzenleme odaklı çalışma (Petrou, 2013)</li> </ul> </li> </ul> <p>✓ Kontrol ihtiyacı (Wrzesniewski &amp; Dutton, 2001; Niessen, vd., 2016)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ İnsanlarla ilişki-bağlantı kurma ihtiyacı (Wrzesniewski &amp; Dutton, 2001; Niessen, vd., 2016)</li> <li>✓ Pozitif öz-imaj sergileme ihtiyacı (Wrzesniewski &amp; Dutton, 2001; Niessen, vd., 2016)</li> <li>✓ İş anlamlı kalma ihtiyacı (Wrzesniewski &amp; Dutton, 2001)</li> <li>✓ İş değiştirme, şekillendirme niyeti (Tims, Bakker &amp; Derks, 2015)</li> </ul> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Kaynak: Aslan, 2020: 190-191.

Çalışanların becerilerinin ve yeteneklerinin işin gereklerini karşılamadığı zamanlarda işgörenlerin genel mutluluk düzeylerinin, iş doyum düzeylerinin ve kurumsal üretkenliklerinin az olduğu daha önce yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur (Sözber ve Ergeneli, 2019: 3408). Dolayısıyla, örgütsel davranışa umut veren yeni bir yaklaşım olarak iş esnekliği, değişim esnasında stratejik açıdan üstünlük sağlar (Petrou vd., 2012: 1120). Kira vd. (2012), görevle ilgili iş yaratma ve ilişkisel iş yaratmanın iş yerindeki yeni durumla başa çıkmak için bir strateji şeklinde kullanıldığını bulmuşlardır.

İş becerikliliğinin araştırmaya değer bir yapı olduğunu ve işgören ve kurumlar açısından potansiyel yararlarının bulunduğunu ispat etmek üzere, araştırmacıların iş becerikliliği ifadesinin teorik çıkarımlarına öncekilerden daha çok zaman ayırdıkları ifade edilmektedir (Holcombe, 2016: 24). Bugüne kadar iş becerikliliğinin üzerinde yapılan ampirik araştırmaların büyükbir kısmı, kavram ile bireysel iş tutumları ve performansı arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır (Wrzesniewski vd., 2013: 285). İş gücü, işgörenin yaptığı işin işgörenin değerlerine, kişisel ihtiyaç ve yeteneklerine daha uyumlu olmasını sağlar, personelin iç motivasyonunu artırır ve kişi-iş adaptasyonunu artırarak çalışan için işi daha anlamlı hale getirir. Teorik araştırmalara göre iş becerikliliği; işin anlamı ve kimliği (Wrzesniewski ve Dutton, 2001), kariyer başarısı (Yoon vd., 2019) ve örgütsel performans (Ghitulescu, 2006: 58) gibi sonuçlara ilişkin olumlu bir etkisi olabileceği tartışılmaktadır. Bu bağlamda iş becerikliliğinin iş performansını etkilediği ve bunun da örgütler açısından değerli bir sonuç olduğu ifade edilmiştir (Demerouti, 2014: 241).

İş becerikliliği terimi hem kişisel hem de kurumsal sonuçlar ile ilişkilidir (Walk ve Handy, 2018: 349). Dolayısıyla, çalışanlar tarafından başlatılan işin yeniden tasarlanması hem bireysel hem de örgütsel sonuçlara olumlu etki yapmaktadır (Wang vd., 2016: 12). Bu fikir doğrultusunda Tims ve Baker (2010), iş gücünün hem çalışanlar açısından olumlu sonuçları (örneğin, işe bağlılık, kişi-iş uyumu, iş tatmini) hem de örgütler açısından olumlu sonuçları (örneğin, örgütsel bağlılık) olduğunu savunmaktadırlar.

İş becerikliliği, olumlu bireysel ve örgütsel sonuçlar ile ilişkilendirilmesine rağmen, ilgili ifadenin zararlı yönleri (negatif sonuçları) yeteri kadar incelenmemiştir (Roczniewska ve Bakker, 2016: 1026). İş becerikliliği, iş

hedeflerine ve organizasyonel performansa ulaşmada zararlı bir etkiye sahip olabilmektedir. Zira bütün çalışanlar yapmış oldukları işleri kendi tercih ve yetenekleri doğrultusunda kişiselleştirirse öğrenme sekteye uğrayabilmekte ve koordinasyon zorlaşabilmektedir. Bununla beraber, çalışanın işi aşırı derecede monoton ise, iş becerikliliğini ve üretkenliği azaltabilmektedir(Leana vd., 2009: 1175).

İş becerikliliğinin sonuçları, işe ilişkin neticeler (işin içeriğindeki değişimler, performans verimliliği, üretkenlik) ve kişisel neticeler (kişinin beceri, bilgi, iş tatmini, benlik imajı, kendine güven, benlik düzeyindeki değişiklikler) şeklinde sınıflandırılmıştır (Lyons, 2008: 26). İş becerikliliği, sadece işgören için değil, işgörenin faaliyet gösterdiği kurum/kuruluş açısından da pek çok olumlu sonucu beraberinde getirmektedir (Tims ve Baker, 2010: 18). Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, personelin iş becerikliliğine yönelik tutumlarının hem çalışanlar hem de çalıştıkları kurumlar açısından olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabilecek bir yapıya sahip olduğunu söylemek mümkündür.

#### **E. İş Becerikliliği Davranışı**

İş becerikliliği davranışı, çalışanların gönüllü şekilde yaptıkları kendi kendine başlayan bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu süreçte çalışanların birbirinden farklı tutumlar sergiledikleri gözlenmektedir (Petrou vd., 2015: 471). Bahsi geçen davranışların günlük olarak ortaya konulması sonucunda iş becerikliliği ortaya çıkmaktadır (Demerouti ve Bakker, 2014: 423). İş becerikliliği davranışlarının aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Kaynak Arayan Davranışlar (meslektaş ya da yöneticilerden tavsiye isteme vb.)
- Meydan Okuma Arayan Davranışlar (Daha fazla görev ve sorumluluk talep etme vb.)
- Talepleri Azaltıcı/Azaltan Davranışlar (İşin fiziksel, duygusal ve zihinsel yanlarını azaltmak)

İş becerikliliği davranışına göre, işgörenler yapmış oldukları işlerden zevklerini ya da doyumlarını yükseltmek için kendi inisiyatifleriyle çalışırlar;

işlevsel, ilişkisel ve bilişsel sınırlarında değişikliklere neden olurlar (Hetland, Hetland, Bakker ve Demerouti, 2018:2). Görev sınırlarının değiştirilmesi; özünde, bir kişinin o işi gerçekleştirirken dahil olduğu etkinliklerin sayısını değiştirir. Bilişsel sınırların değiştirilmesi; kişinin o işe nasıl baktığının, o işi nasıl gördüğünün sınırlarının değişmesi durumudur. Değişen ilişkisel sınırlar; çalışanın, işini yaparken başkalarıyla olan etkileşimlerinde yaptıkları değişiklikleri ifade etmektedir. Söz konusu değişkenlerden herhangi birinin değiştirilmesi, çalışanın çalışma ve sosyal çevresinin tasarımının değiştirilmesi anlamını taşımaktadır (Wrzesniewski & Dutton, 2001:179).

Değişiklikler, işgörenlerin kaynak arayan, zorluklar arayan ve talepleri düşüren davranışlarda bulunması anlamına gelir. Diğer bir ifadeyle, iş becerikliliği, çalışanların işteki rollerini ve ilişkilerini değiştirerek tekrardan şekillendirilmesidir. Buradan hareketle iş becerikliliği, zorlayıcı, motive edici ve iyi olma durumları yaratan proaktif iş davranışlarının ortaya konulmasını ifade etmektedir (Hetland vd., 2018: 2).

Özet olarak, iş becerikliliği güçlendikçe, çalışanlar iş kaynaklarını artırır ve iş taleplerini karşılama arayışlarını güçlendirir. Ayrıca, engelleyici iş taleplerini azaltan proaktif davranışlar sergilemeyi de öngörmektedir. İş becerikliliği yüksek olan çalışanlar daha sonra iş taleplerini ve kaynaklarını yeteneklerine ve seçimlerine göre değiştirebilir. Bahsi geçen değişiklikleri üç şekilde yapmak mümkündür (Tims ve Bakker, 2010: 4):

- İşyerinde mevcut iş kaynaklarının seviyesini artırmak,
- İşyerinde mevcut iş taleplerinin seviyesini artırmak,
- İşyerinde mevcut iş taleplerinin seviyesini azaltmak,

İlginç bir biçimde, iş beklentilerinin seviyesini hem artırmak hem de azaltmak olumlu sonuçlara yol açabilmektedir. Bu durumun temel sebebi, kimi taleplerin engelleyici oldukları için strese yolaçarken, bazılarının ise zorlayıcı oldukları için artırılmasının yararlı olması şeklinde ifade edilmektedir.

İş becerikliliği davranışının hem işin anlamı hem de işgörenin iş kimliği üzerinde etkileri vardır. İşin anlamı genellikle gerçekleştirilen işin kapsamını oluşturmaktadır. İş kimliği, kişilerin kendilerini işte nasıl tanımladıkları ile

ilgilidir. İşin kimliği kısmen bilişseldir ve kişilerin işteki temellerine ilişkin daha bütünsel bir yaklaşımı tanımlamaktadır. İşgörenlerin iş kimliklerini değiştirmelerinde iki önemli unsur vardır. Bunlar işte yaptıkları ve kimler ile etkileşime girdikleridir. Örneğin, bir hizmetçi, görevlerini azaltarak ve başkalarıyla etkileşimini değiştirerek hem işinin anlamını hem de iş kimliğini değiştirir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001:180).

İş becerikliliği davranışında bulunanlara iş becerikliliği uygulayıcıları (Job Crafters) adı verilmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 179). İş becerikliliği uygulayıcıları, işlerinin fiziksel, bilişsel ve görev sınırlarını değiştiren, görevler hakkındaki fikirlerini ve başka çalışanlar ile kurdukları etkileşimleri farklılaştıran bireylerdir. Bunlar, işlevsel ve ilişkisel sınırların üstünde hareket ederek, süreç içerisinde işin anlamına göre kimliklerini değiştirirler. Böylelikle, işin kendi bağlamından değişik yeni bir iş yaratırlar. Bundan dolayı, iş becerikliliği, kişilerin işlerine yerel şekilde uyum sağlamalarına yardımcı olan ve yararlı etkiler ortaya koyan doğaçlama bir süreç şeklinde tanımlanabilir. İş becerikliliğinin uygulayıcıları, eylemlerinin ve stratejilerinin ölçeğini genişleterek, yeni durumların ortaya çıkardığı beklentilere daha iyi yanıt verecektir (Lichtenthaler ve Fischbach, 2016:480).

## **1. İş Becerikliliğinin Motivasyonu**

Wrzesniewski ve Dutton (2001)'a göre, iş becerikliliğinin motivasyonu üç farklı kişisel gereksinimden ileri gelmektedir.

- İş görenler, işten uzaklaşma veya yabancılaşma şeklindeki negatif etkilere karşı korunmak açısından işlerinin belli kısımlarını kontrol altına almaya ihtiyaç duyduklarından dolayı işlerine odaklanmaktadır.
- İş görenler, diğerleri tarafınca onaylanmaktan dolayı mutluluk ve memnuniyet duyarlar ve ayrıca pozitif benlik duygusu oluşturmak açısından işlerinin yönlerini değiştirmeye yönelik motivasyon sağlarlar.

- İş becerikliliği, iş görenlerin ana insani gereksinimleri olan başkaları ile iletişim kurma gereksinimlerini gerçekleştirmeye imkan tanımaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 182).

Diğertaraftan iş becerikliliğinin, iş görenlere yöneticileri tarafınca verilen görevler ya da emirler olmadığına dikkat edilmelidir. İşe yönelik olarak ortaya konulacak değişimler, işlerin kapsamına ya da yöneticiler tarafından verilen görevlerdeki verimliliği artırmaya ilişkin gereken değişiklikler değildir. Daha ziyade çalışanların, kendi motivasyonunu sağlamak açısından ortaya koymuş oldukları değişikliklerdir. Dolayısıyla iş becerikliliğinin, iş görenlerin çalışanlarından izin almadan kendi kendilerine ortaya koydukları birtakım davranışlar şeklinde kavramlaştırılması uygun olur. İş becerikliliği davranışları, daha öncesinden haber iletilmesi yerine, yönetimden ustalıkla gizlenen ve buna bağlı olarak da yöneticilerin karar verme süreçlerinde dahil olmadığı davranışlardır. İş görenler, iş becerikliliği sürecinde kendi kararlarını, bireysel hedefleri doğrultusunda almaktadır (Thun ve Bakker, 2018:575). Eğer, yönetim tarafından iş becerikliliğine ilişkin farkındalık geliştirilir ise elde edilen bilgiden dolayı çalışanların davranışlarını kontrol etme konusunda daha çok emek harcanmaya başlanabilir. Bunun neticesinde gerçekleştirilecek ek kontroller, çalışanların üstünde ortaya çıkacak mikro denetlemeler, devamlı denetim altında olma şeklindeki durumlara neden olabilir. Devamlı şekilde denetlenme algısı çalışanların üstünde moral bozukluğuna ve iş tatmininde azalmayayol açacaktır (Lyons, 2008: 27).

İş becerikliliği bir işletme açısından mutlak “iyi” ya da “kötü” değildir. İş becerikliliğinin işlevselliği duruma göre değişiklik gösterecektir; dolayısıyla kurumsal etkinlikte mutlak bir artışa sebep olmak durumunda değildir. Diğer taraftan, iş becerikliliği davranışı işgörenler açısından pozitif çıktılar ile neticelenirken işletme bakımından aynı olumlu tabloyu meydana getirmeyebilmektedir. Bunun yanı sıra, iş becerikliliği davranışının birtakım yetkinlik ve becerilerin gelişiminde doğrudan ya da dolaylı bir biçimde katkı sağlayabileceği açıkça ortadır (Lyons, 2008: 28).

İş becerikliliğinin meydana gelmesinde belki de en önemli faktör, işgörenlerin görevlerini birbirinden bağımsız biçimde gerçekleştirebilmeleri imkanlarının bulunmasıdır. Zira işgörenler başka meslektaşlarının performansına

göre davranış sergilemek zorunda kalmadığında, iş becerikliliği davranışının olumlu sonuçlarını görmek daha kolay bir hal alacaktır. Çalışan kişiler birbirlerine bağlılığı yüksek bir iş yapıyorsa proaktif davranışta bulunmaları sergilemeleri daha güç olacaktır. Dolayısıyla yüksek derecede özerklik ve görev bağımsızlığı, becerikliliği kolaylaştırır. Bu nitelikleri taşıyan işgörenler işlerinde değişiklik yapma hakkına sahip olacaklardır (Tims ve Bakker, 2010: 6). İstihdam yaratma davranışında daha fazla deneyime sahip olan ve özerk davranma eğiliminde olan çalışanların, iş becerikliliği konusunda vitrine çıkma ve atıfta bulunma olasılıkları daha yüksektir. Ek olarak, işler zorlu olduğunda emek zorlukları daha yaygındır. Başka bir deyişle, iş güçlülüğü, çalışanlar yüksek düzeyde özerkliğe sahip olduğunda ve yüksek iş baskısı yaşadığında ortaya çıkar (Demerouti ve Bakker, 2014: 424).

#### **F. İş Becerikliliğinin Diğer İş Tasarımı Kavramlarından Farkı**

İş becerikliliği, bireysel inisiyatif alma, görev alma ve seslendirme benzeri başka proaktif iş davranış yapılarından, özellikle (algılanan) kişinin işinin özellikleri açısından kavramsal olarak farklılaşmaktadır. Başka proaktif davranış türleri bireyin çalışma niteliklerinde değişikliklere yol açabilirken, söz konusu davranışların altında yatan niyetler daha geniş bir kapsama odaklanmıştır (Frese vd., 2007:1086).

Kimi araştırmacılar tarafından iş becerikliliği kavramının iş tasarımı kavramı ile ilişkilendirilerek ortaya çıktığı görüşü destek görmüştür (Miller, 2015:112). İş tasarımı teorisine göre iş, çalışan üzerinde olumlu bir izlenim bırakacak şekilde tasarlandığında, çalışan görev ve sorumluluklarına daha fazla zaman ayırmaya ve iş yerinde daha fazla zaman geçirmeye istekli olacaktır (Alfes vd., 2015:2481).

İş tasarımı kavramı, işin yeniden boyutlandırılmasını, ifadenin iş becerikliliği ile aynı gibi görünmesini içermesine rağmen, temelde birbirlerinden farklı kavramlardır. İş tasarımı ya da işin yeniden tasarımı, tam iş üzerinde değişiklikler yapılır ve bu değişiklikler alt bir sırada, yani yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşir; aksine, iş becerikliliği işin görevle ilgili yönleriyle daha çok ilişkilidir ve aşağıdan yukarıyadır (De Beer vd., 2016:402). Neticede; iş tasarımı işler üstleri tarafından işgörelere yönelik olarak tasarlanır ve

işgörenler aktif rol almazlar. Böyle durumlar, işyerindeki güce aykırı şekilde, işverenin ya da işveren vekilinin rızasıyla gerçekleşir (Rousseau vd., 2006:399). İş becerikliliği davranışı, yönetimin doğrudan rızası olmaksızın da ortaya çıkabilir. Yine iş becerikliliğinde işler çalışanın kendisi tarafından değiştirilir ve çalışan değişim sürecinde aktif rol alır. İş becerikliliği ana hedefi, iş taleplerinin ve kaynaklarının yeniden düzenlenmesi veya yeniden yapılandırılması yoluyla bireysel gereksinimlerin tatmin edilmesidir (Wang vd., 2016:124).

İş tasarımının öteki tasarım yaklaşımlarına göre, en temel ayrımı, mevcut iş tasarımının tümünün değiştirilmesine ilişkin olmama durumudur. İş becerikliliği küçük ya da büyük ölçekte ortaya çıkabilir. Bir diğer önemli fark, iş becerikliliği davranışı gösteren çalışanların bazen yöneticilerinin izni ya da bilgisi olmadan işlerinde değişiklik yapabilmesidir. İş becerikliliği bu bakımdan öteki bireysel iş yeniden tasarım yaklaşımlarına göre farklıdır. Sonuç olarak iş becerikliliği, iş ortamındaki değişiklikleri, olumsuzlukları ya da belirsizlikleri yönetmek açısından çalışanın inisiyatifini kullanan proaktif bir davranışın neticesidir (Tornau ve Frese, 2013:46).

## **G. İş Becerikliliğinin Ölçülmesi**

Wrzesniewski ve Dutton (2001)'un görüşüne göre; iş becerikliliğinin teorik çerçevesinin doğru bir ölçüsü olmadan, iş becerikliliğinin diğer yapılarla nasıl ilişkili olduğu test edilemeyecek ve kavram, literatürdeki rolünü doğrulayamayacaktır. İş becerikliliği nispeten yeni bir fikir olduğundan, bu kavramın ölçümü hala gelişim aşamasındadır. Günümüze kadar yapılan kapsamlı araştırmalar, iş becerikliliğinin oluşumunu ve desteklenmesini sağlamıştır (Berg vd. 2010; Berg vd. 2010; Leana vd., 2009; Lyons, 2008).

Nitel yöntemler zengin veri sağlar ve teori geliştirirken faydalıdır, ancak aynı zamanda zaman ve emek yoğun yöntemlerdir. Bir teoriyi daha büyük örneklerle ve daha çeşitli örneklerle test etmek için kantitatif yöntemler tercih edilmektedir. Araştırmacılar, çok yakın bir zamanda iş becerikliliğini nicel olarak inceleyen ölçekler geliştirmeye başlamışlardır. Mevcut iş becerikliliği ölçümlerinin hiçbirisi yaygın olarak kullanılmamış, test edilmemiş tam anlamıyla kabul edilmemiştir. Bu nedenle, iş becerikliliğinin ölçümünde kullanılacak

yöntemler hala gelişime açıktır. İş becerikliliği ölçümüne yönelik yapılan araştırmalarda üç çalışmanın öne çıktığı gözlenmektedir:

Leana vd.(2009), bireysel ve iş birlikçi iş becerikliliğini ayırt etmek için bir ölçü oluşturmuştur. İş becerikliliği, başlangıçta Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından, bireylerin çalışma durumlarının sınırlarını değiştirmek için giriştikleri çabalar olarak kavramsallaştırılmıştır. Leana ve meslektaşları, özellikle iş birbirine bağlı olduğunda, grupların veya ekiplerin birlikte davranışlar oluşturabileceklerini öne sürmüşlerdir. Ekip üyelerinin, başkalarının görevlerini genişletmek veya daraltmak istemelerine bağlı olarak işlerin sınırları değiştirilebilir. Örneğin, belirli bir görev bir ekip üyesi için daha az arzu edilirken, bir başkası için arzu edilebilir olmayabilmektedir. İstenmeyen görevi çekici bulan bir ekip üyesine vererek, diğer üyelerin güçlü yönleri veya tutkularıyla tutarlı olan diğer etkinlikleri başlatmak için zaman yaratılacaktır. Bireysel ve iş birlikçi iş becerikliliği ölçekleri, çocuk bakım merkezlerinde öğretmenler ve öğretim yardımcıları ile test edilmiştir. Ölçek maddeleri bir okul bağlamına özeldir ve tüm çalışma alanlarına kolayca uygulanamamaktadır. Leana ve diğerlerinin çalışması literatür için değerli olsa da, araştırma soruları; daha dar bir çalışma alanına ve gruplardan ziyade bireylere ilişkindir.

İkinci ölçek Tims vd. (2012) tarafından iş talepleri-kaynaklar modeli çerçevesinde genel iş becerikliliğini ölçmek için geliştirilmiştir. Bu model, iş taleplerinin nasıl zorlanmaya yol açtığını ve iş kaynaklarının motive edici olduğunu, ancak aynı zamanda yeterli iş kaynaklarının iş taleplerinin etkisini nasıl tamponlayabileceğini vurgulamaktadır. Tims vd. (2012) tarafından geliştirilen ölçek, iş becerikliliğini türüne göre ayırt etmemekte, bunun yerine iş becerikliliğini dört boyutunu öne sürmektedir: sosyal iş kaynaklarını çoğaltma, yapısal iş kaynaklarını artırma, zorlu iş taleplerini artırma ve engelleyici iş taleplerini düşürme. Ölçek, Hollandalı katılımcıların çeşitli örnekleri kullanılarak geliştirilmiş ve test edilmiştir. Ölçeğin boyutlarını daha da destekleyen geçerlilik kanıtı ve model uyum indeksleri de sağlanmıştır. Bu ölçek ümit verici psikometrik özellikler gösterse de, iş becerikliliği teorisini doğrudan test etmemekte, bunun yerine iş kaynak modelini gerektirmektedir. Kavramsallaştırıldığı haliyle iş becerikliliği teorisini özel olarak test etmeden, iş becerikliliğinin varsayılmış sonuçlara yol açıp açmadığı ya da belirli

motivasyonların beceriklilik gösterme davranışlarına yol açıp açmadığı gibi iş becerikliliğini destekleyecek veya reddedecek kanıt yoktur.

En son yayınlanan ölçek Slep ve Vella-Brodrick (2013) tarafından oluşturulmuştur. Ölçekleri, Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından önerilen iş becerikliliği teorisini yansıtacak şekilde oluşturulmuş ve iş becerikliliğinin üç boyutunda desteklenmiştir. Bununla birlikte, ölçek yalnızca bir Avustralya örneğiyle test edilmiştir ve bu nedenle geçerliliğini desteklemek için daha fazla kanıt ihtiyaç vardır. Dahası, çalışmalarında kullanılan küçük örneklemeler göz önüne alındığında, bu ölçeği desteklemek için daha fazla kanıt gerekli olacaktır. Son olarak, ölçekleri içindeki birkaç öğe çift namlulu ve tüm öğeler, iş becerikliliği teorisi ile tutarlı olmayan onay tabanlı bir ölçek yerine frekansa dayalı bir ölçekte derecelendirilir.

## IV. ÖRGÜTSEL SİNERJİ

### A. Sinerji Kavramı

Sinerji terimi, “birlikte çalışmak” anlamına gelen Yunanca “synergos” kavramından doğmaktadır. Sinerji terimi, kaynakların kişisel kaynakların artı etkisinden daha fazla neticeler sağlamak adına bir arada toplama gayretini belirtir. Bu sonuç, kaynakların kurumsal hedeflere varmada birbirlerine güç verdiği etkileşimlerin neticesidir. İşletmeler bilim, iletişim ve teknoloji alanlarında sürekli değişim sürecine girmekte ve bu değişim sürecinde başarı sağlayabilmek değişimi takip etmenin yanı sıra değişime ayak uydurabilecek insan kaynağının doğru seçimi ve kalitesine bağlıdır. İnsan kaynakların doğru ve etkin kullanılabilmesi kurum sinerjisini yakalamak ve devamlılığını sürdürebilmekle yakından ilgilidir (Yıldız ve Marşap, 2019:7037). Örnek olarak; bir takım içinde yer alan üyeler arasındaki etkileşim, bir grup içinde ilk başlarda takımın üyeleri tarafından tutulan bilginin ötesinde bir sinerjik bilginin ortaya çıkarılmasını sağlayabilir. Bu nedenle, sinerji, olumlu sonuçlar ile bağlantılıdır. Ayrıca, negatif bir sinerji, bir kaynak ötekinin etkisini daha az fayda sağlayan neticelere ulaştırdığında da ortaya çıkabilir (Someh ve Shanks, 2013:6). Sinerji ifadesinin esasen yansıttığı olumlu anlam kimi araştırmalarda “pozitif sinerji” terimiyle pekiştirilmektedir (Öğüt vd., 2005:307).

Sinerji, bireylerin tek başlarına üretebileceklerinin toplamından daha çok üretim gerçekleştirebilmeleridir. Cüceloğlu (1997), sinerjiyi bütünün parçaların biraraya gelmesinden daha büyük olduğunu belirtir. Bütünü oluşturan parçalar arasındaki ilişkiler, parçalardan bağımsız bir anlam ifade eder ve bütünü anlamdırırlar. Parçalar bu bağlantılar sayesinde anlamlanır ve başka parçalar ile bütünleşir. Bu kavramlardan hareketle bir grubun nitelikleriyle grubu meydana getiren unsurların birbirinden ayrı olabileceği düşünülebilir. Söz konusu durum gruplarda “toplumsal sinerji” olarak adlandırılan bir niteliğin var olduğuna işaret eder.

Webster's İngilizce sözcüğünde yer alan sinerji terimi; "elbirliği, teşrikimesai, ittifak" şeklinde ifade edilmiştir. Sinerji ifadesi Yunanca "birlikte çalışmak" anlamını taşıyan "synergos" ifadesinden gelmektedir (Got ve Sanz, 2002: 38). Burke (1983), sinerjinin anahtar ön şartların sağlıklı, kişiler arası ilişkilerin olumlu, etkileşim ve iletişimin etkin olduğu örgütlerde ortaya çıkacağını belirtmiştir.

Sinerji, geçerli ve etkindir. Doğru bir ilkedir. Daha önceki alışkanlıkların tümünde görülmemiş bir başarıdır. Karşılıklı bağımlı gerçekliklerde etkisini göstermektedir. Takım çalışması, ekibin desteklenmesidir. Farklı bireyler ile bir arada bulunmak, yaratıcılığın gelişmesidir (Covey, 1998: 279).

Sinerji, belli bir netice üzerinde yararlı olabilecek türlü faktörlerin belirli bir etkileşim neticesinde, bu etkenlerin hepsinden birer birer gösterebileceği etkilerin toplamından daha fazla bir etki yaratması halinde "sinerji" şeklinde ifade edilir. Sinerji teriminden başlarda daha çok tıp alanında ilaçların birbirleri ile etkileşimlerini tanımlamak amacıyla yararlanılmıştır. Günümüzde ise, daha çok gelişim psikolojisi kapsamında (psiko-motor davranışların meydana gelmesinde) ve örgütsel davranışların araştırılmasında kendine kullanım alanı bulmuştur. Son zamanlarda sinerji daha çok, belli bir hedefe kilitlenen kişilerin iş birliğini açıklamak amacıyla kullanılmaktadır.

Sinerji Merriam Webster Dictionary tarafından birbirinden ayrı varlıkların karşılıklı olarak etkileşimde bulunması sonucunda meydana gelen etkinin, varlıkların bağımsız haldeyken ortaya koyduğu etkilerin bütününden daha çok olmasıdır. Momentum (sinerji etkisi) bir grubu harekete geçiren enerji olarak kabul edilmektedir. Tek yapılamayacak bir işi bütün bir biçimde yapabilmektir (Ansoff, 1965: 80).

Türkçe'de yer alan "bir elin nesi var; iki elin sesi var" atasözü takım sinerjisinin gücünü belirtmek için kullanılmaktadır. Sinerji "birlikten kuvvet doğar" olarak da ifade edilebilir. Bu durum parçaların tek tek toplanmasında daha büyük bir değeri almasını açıklamaktadır. Bir kibrit kolaylıkla kırılabilirken 50 tane kibritin kırılmasının zor olması, yürüyen merdiven yardımıyla yukarı çıkmanın kazandırmış olduğu zaman tasarrufu, iki ağacın aynı toprağa kök salarak toprağın daha da güçlenmesi, iki tahtanın yan yana gelerek daha çok yük

taşıyabilmesine benzer örnekler ile terimin açıklanmasında daha çok kullanılmaktadır.

Sinerjinin ortaya çıkabilmesi adına bazı koşulların sağlanması gerekmektedir. Bu koşullar aşağıdaki gibidir (Harris, 1981: 25):

- Sinerji yalnız bir bireyden değil, organizasyonun tamamından beklenmelidir.
- Sağlam bir bütün elde edebilmek adına parçalar bir arada toplanmalıdır.
- Organizasyonda belirlenen amaçlar birbirine destek sağlamalıdır.
- İşletmede çeşitli yaklaşımlar da dikkate alınmalıdır.

Sinerji, bir arada bulunduklarında kişisel etkilerinin toplamından daha fazla etki açığa çıkaran ekibin çoklu nitelikleri şeklinde ifade edilir. Sinerji, “herhangi birinden daha büyük bir şey meydana getiren benzer menfaatleri bulunan bireylerin bir arada toplanması, bu bireylerin ayrı ayrı ortaya çıkaracakları parçaların toplamından daha büyük olacaktır” biçiminde açıklanabilir. Sinerji, toplam etkinin kişisel bir biçimde ortaya çıkarılan etkilerin toplamından daha fazla olduğu, kaynaklardan daha iyi yararlanan kişilerarası ilişkilerden meydana gelmektedir (Benecke vd., 2007:11).

Benecke vd. (2007), “Sinerji, çeşitli, kaotik organizasyonların iş birimlerinin, tek bir sistem şeklinde çalışarak daha çok değer yaratacağı sistematik aşamaları ifade eden bir terimdir” olarak tanımlamıştır. Bir takımın birlikte çalışabilme yeteneği yalnız kişilerden daha çoğunu sağlayabilir zira kişiler birbirlerinin yaratıcılıklarını teşvik edip imkanlarını genişletebilir (İrby, 2002:405). Takım ile gerçekleştirilen bağlantılar arasındaki ilişkiler, sinerji açısından gerekli olan yaratıcı enerjidir. İnsanlar farklı, görünüşte farklı disiplinler arasında anlam kazanmaya çalışırlar.

İyi bir organizasyon birbirini tamamlayıcı becerileri bulunan çeşitli yeteneklere sahip kişilerden meydana gelir. İşletmenin genel amacına somut bir katkı sağlayabilmeleri amacıyla her kişinin aynı beceri derinliğinin bulunması gerekir. Sinerjide, kişilerin yaratıcı çalışmalarının birlikte kendi parçalarının toplamından daha büyük olması, onların farklılıklarıdır. (Kvedaravieius ve Narbutaite, 2005: 85).

Sinerjide çok disiplinli çalışmadaki amaç, türlü sahalardan uzmanları bir arada toplamak ve herhangi bir disiplinin yapamayacağı neticeleri sağlamak adına bilgilerini birleştirmektir (Edmondson, 2012:77). Disiplinli çalışma “orijinal düşünürlerin beyinde daha önce birbirine bağlı olmayan matrislerin ayrıştırılması yoluyla ortaya çıkan yeni sentez” şeklinde ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra, bu “zihinsel çapraz gübrelemenin” çeşitli disiplinlerin ne şekilde birleşip yeni ve yenilikçi düşünceler ortaya çıkaracağını ve böylelikle sinerji oluşturacağını da belirtmektedir. Türlü düşünme yolları her zaman sinerji ve yaratıcılık oluşturma noktasında kolaylaştırıcı olmayabilir, sinerji için yalnızca yetenek çeşitliliği yetersiz kalmaktadır. Kişiler farklılıklarını güçlü bir biçimde kullanmanın yollarını bulmalı ve güçlü yanlarını tamamlayıcı olduğu bir sürece sahip olmalı ilaveten birbirlerinin zayıflık taraflarını telafi etmeye yardımcı olmalıdır. Kişiler bir bütün olarak verimliliği yükseltmek adına birbirlerini sorumlu tutabilmeli ve birbirlerine destek sağlamalıdır (Venkatesh ve Bala, 2012:1133).

Örgüt, yapılanma bakımından doğaya benzetilebilir. Doğanın birbiriyle etkileşimde bulunan, pek çok parçaya sahip kaotik ve uyarlanabilir bir sistem olması gibi, örgüt de işleyiş itibarıyla bu sisteme benzemektedir. Kişilerin yargısı ve esnekliği, yenilik ve iş birliğine destek olan bir öğrenme tarzı ortaya çıkarmak adına gereklidir (Edmondson, 2012:85).

Bir kişinin ilişkileri yönetme becerisi, takımın tümünün parçalarının toplamını geçtiği bir ortamla sinerji oluşturabilir. Organizasyon üyeleri birlikte başarılı olduklarını anlar ya da birlikte başarısız olurlarsa, performanslarını birleştirmek suretiyle birbirlerini tamamlarlar ve böylece sinerji açığa çıkar (Carmeli, vd., 2012:34). Bireyleri yeni fikirler meydana getirmek, cevaplar üretmek ve problemleri çözüme kavuşturmak adına bir arada toplamanın bir şekli de sinerjinin ortaya çıkmasıdır. Karşılıklı bir bağımlılık ortamı yaratmak, işlerin gerçekleştirilmesinde, iyileştirmelerde ve bir örgüt bünyesinde yenilik de esas olmalıdır (Edmondson, 2012:89). Yalnızca iyi şekilde tasarlanmış ve iyi desteklenmiş gruplar sinerji ortaya çıkarabilir. İyi tasarlanmış bir grubun çalışması, her kişinin sağladığı katkı lider tarafından koordine edildiğinden, geleneksel bir grubun başarılarını aşabilir. Organizasyonda büyüme unsuru, doğru şartlara gereksinim duyar ve şartlar doğruysa insanlar etraflarındakilerle ve

birlikte oluşturdıkları ortamlar ile sinerji içinde büyürler (Carver ve Scheirer, 2005:529).

Tasarım, çevreyi anlama ve şekillendirme kabiliyetidir. Bu unsur, yaşamı anlamlandırmak adına bir araç şeklinde kullanılır. Tasarım, disiplinler arası sorun çözme vasıtasıyla çeşitli şeyleri bir araya getirir. Tasarım fikriyle bütünsel düşünen insanlar yaratılır. Mesleğine bağlı kalmaksızın her bireyin sanatsal duyarlılık geliştirmeye gereksinimi bulunmaktadır. Tasarım sürecinde, her bir kişiden disipline ilişkin bir inovasyon alanındaki uzmanlığını getirerek aktif katılımında bulunması istenir. Bu, bir grubun problemi çözme, başkalarını anlama, takdir etme ve çevrelerindeki dünya ile senkronize olma yeteneğine katkı sağlar (Pink, 2009:42).

Tasarım, kişilerler nasıl çalışılacağına ve başkalarından nasıl ilham alınacağına öğrenilmesine katkıda bulunur. Bu, tüm inovasyon aşamalarında belirgindir: ilham, fikir ve uygulama. İlham merkezli odaklanma, insan tecrübesinin olumlu yanlarına katkı sağlar ve bu da akış yaratır (Pulfrey, 2013:40). Bireyler grup olarak yapmış oldukları işleri tasarlarlarken, büyük resmi görmeleri ve etraflarında bulunan bilgi kalıplarını tanımaları gerekir; sezgi ve sinerjiyle beraber bu bilgi, dünyaya anlam katmak adına bağlamsal akıl yürütme ile kullanılır (Pink, 2009:45). Kendi başlarına gerçekler yetersiz kalır, fakat kişiler bunları bir kalıp dahilinde topladıklarında aralarındaki düzenlilik ve benzerlikleri bulurlar. Bu kabiliyet, kişilerin ayrık bilgiyi evrensel kategorilere çevirmeleri adına yaratıcı yollar keşfetmelerini sağlar (Kostopoulos ve Bozionelos, 2011:388).

Koestler (1989), desenlerin önemini ifade edebilmek adına mozaik metaforunu kullanıyor: “bireysel değil, ancak onları düzenleyeceğiniz ardışık desenler, sonra onları parçalayın ve yeniden düzenleyin”. Koestler bu ifadede mozaik metaforundaki desenleri çeşitli disiplinlerdeki kişilere benzetmiştir. Mozaik desenlerin bir arada toplanmasıyla meydana gelen bütünün parçalanarak yeni baştan bir araya getirilmesi ile, bilgilerin tekrardan sentezlenerek çeşitli bakış açıları ortaya çıkaracağı belirtilmiştir. Çeşitli kaynaklardan elde edilen bilgileri sentezlemek amacıyla kavramsal düşünme gereklidir, bu da kurumsal seviyede iş anlamında olur.

## 1. Sinerjiyi Etkileyen Davranışlar

**Girişimcilik:** Girişimcilik, fırsatları keşfetmek, seçmek, yorumlamak ve yenilik yapma yeteneğidir. Söz konusu yeteneğe etki eden birtakım temel belirteçler bulunmaktadır (Ferrante, 2005:161). Bu temel belirteçler, başarmaya duyulan gereksinim, risk alma kapasitesi, kendine güven, yenilikçilik, belirsizliğe tolerans gösterebilme ve kontrol odağıdır (Koh,1996:15).

**Önerici olmak:** Konuya ilişkin düşünce ve görüşlerini ifade etmek.

**Sınayıcılık:** Kitlenin verilen karara hazır olup olmadığını anlayabilmek adına sorular sormak.

**Ayrıntıcı olmak:** Grubun öneri ve görüşlerini alarak düşüncelerinden hareketle detaylara girmek.

**Özetleyicilik:** Herhangi bir konuyu irdeleyerek toparlamaya çalışmak (Mackenze, 1987: 125).

## 2. Sinerjiyi Engelleyen Davranışlar

**Saldırganlık:** Bireyin hem psikolojik hem de fiziksel yönden kendisi ya da çevresindekilere, nesnelere zarar veren bir dizi davranışlarda bulunmasıdır.

**Engelleyicilik:** Bireyin başkasına ait görüşleri kabul etmemesidir.

**Çekimserlik:** Tartışmalara dahil olmamak, hayal dünyasına dalıp kendi içine dönerek not almasıdır.

**İhtiras:** Bireyin bulunduğu konunun bilincinde olup sürekli böbürlenerek konuşmasıdır.

**Bencillik:** Bireyin kendi düşünce ve talepleri uğruna herkesin zamanını çalmasıdır (Mackenze, 1987: 126).

Sinerjinin ortaya çıkabilmesi adına belirli değerlere gereksinimler bulunmaktadır. Bunların ilki empatidir. Empati, başkalarının duygularından, mimiklerinden yola çıkarak iç dünyalarını anlamaya çalışmaktır. Bu davranış şekli kişilere karşı geliştirilen davranışlar üzerinde etkili olacaktır (Cafoğlu, 1998: 62). Cüceloğlu'na göre empatik dinlemenin kendi dışında bir amacının bulunmadığı ve psikolojik yönden o bireyin kendi yerine koyulduğunda; böylelikle onun geçerliliği kanıtlanmıl olmaktadır. Empatisi gelişmiş bir birey tek

bir nesne üzerinde düşünmez; olaylara daha bütüncül açıdan yaklaşır. Başka bir sinerji değeri olan fikire saygı, birlik olmak, birbirini tamamlamak, farklılıklara değer göstermek anlamına gelmektedir (Covey, 1998: 293). Kişilerin bir arada toplanarak çeşitli düşüncelere göstermesi olumsuz enerjiyi ortadan kaldırır. Odak noktasını tespit ederek iki tarafa da faydası dokunacak bir şekilde çözüm üretmek olumlu bir enerji ortaya çıkarır (Chen, 2012:162). Sinerjinin kaynağını bireyin iç yaşamı meydana getirir. Tek boyutla yetinmeyip, kendi kendine tekrardan inşa eden birey daha yaratıcı ve sezgisel düşünceye daha hızlı ulaşır (Cüceloğlu, 1997: 377).

## **B. Örgütsel Sinerji Kavramı**

Örgütsel sinerji, herhangi bir organizasyonda beraberce hareket ederek kurumun performansını yükseltmektir. Örgütsel sinerji bunu meydana getirirken örgütte çalışmakta olan bireylerin bir görevi kendilerine özel biçimde gerçekleştirebilmelerini sağlamaktadır. Kurum çalışmalarına gereksinim duyulduğunda, esnek davranılmalı ve sinerji oluşturulmalıdır. Verimliliği yükseltmek adına pek çok eylemden en önemlisi, ürün ve hizmetlerin üretimi ve sunumunda üretkenlik ve kalitede daha çok gelişme ve yenilikçilikte büyük bir genişlemedir. Bu genişlemenin sağlanabilmesi adına özel ve kamu sektörlerindeki kurumların çeşitli birimlerinde görev alan personelin ortak bir paydada birleşerek sinerji yaratmaları gerekmektedir (Norris, 1990:8). Örgütsel sinerji, kişilerin ya da kişileri içindeki bulundukları ekiplerin kendilerini performansla odaklayarak, kurumsal amaçları gerçekleştirmek adına bir bütün içerisinde ahenkli ve uyumlu eylemlerini mecburi kılmaktadır. Bu çerçevede sosyal-teknik uyum ve bütünleşmeyle sistemin devamlı olarak gelişimini sağlamak örgütün temel amacını belirtmektedir. Organizasyonda sinerji ortaya çıkarabilmek adına yapılması gereken temel şey, tüm personelin payına düşen işlerin yolunda gitmesine katkıda bulunacak ortak değerler yaratılmasıdır. Etkin bir lider, örgütün yetenek ve kapasitelerinin zayıf ve güçlü yanlarını irdeleyerek imkanların oluşturulmasında başlı başına bir sinerji etkisi ortaya çıkarır (Köksal 2008:16). Pek çok organizasyonda, neleri başarmak istedikleri ya da planlarını ne şekilde gerçekleştirebileceklerini açıklığa kavuşturmak için gerekli çabayı sarf etmezler. İşletmede büyüme olgusu doğru şartlara gereksinim duyar ve şartlar müsaitse

kişiler etrafındakilerle beraber yarattıkları ortamlarla sinerji içinde büyürler (Nevo ve Wade, 2010: 165). Bir işletme için ortak amaçlar belirlemek ve odaklanmayı sürdürmeye gönüllü olmak işletmenin en üst seviyede başarı sağlamasının anahtarıdır. Bir işletmedeki işgörenlerin sinerjik yönden iş yapabilmeleri için aynı düşüncelere sahip olmalarının gereği yoktur. Tam tersi, çeşitli düşüncelere sahip olmak ve türlü görüş, bilgi ve sinerjik ilişkiler geliştirmenin temel taşlarından birisidir (Akpolat ve Levent, 2018:730). Maliyet yapıları iyileştirilen örgütlerin rekabet avantajları artmakta, buna bağlı olarak kurumsal sinerjisi katsayısında ciddi gelişmeler görülmektedir. Ancak yeni ürünün performansını geliştirebilmek adına örgütsel sinerjiye dayanılır (Öğüt vd., 2005:307).

“Sinerji” kelimesi, Yunancada birlikte anlamına gelen“enerji”ve güç anlamına gelen “syn” kelimesinden gelir(Diker ve Ökten, 2009:150). Diğer kaynaklarda, “birlikte çalışmak” anlamına gelen sinerji; insanlarla bir araya gelen ve kendi başlarına başaramayacakları bir şeyi başarmak için güç ve enerji birliği olarak kabul edilebilir(Got ve Sanz, 2002: 38).Got ve Sanz (2002) değer yaratan sinerjileri dört kategori altında birleştirmiştir.

Bunlar:

- Kaynakların ve faaliyetlerin paylaşılması: Ölçek ekonomisi sağlamak için araştırma ve geliştirme, satın alma, üretim faaliyetleri, satış gücü havuzu, pazarlama programları, dağıtım kanallarının paylaşımı sağlanabilir
- Pazarlama ve ARGE faydaların dağılımı: Bu faaliyetler paylaşılacakları için diğer firmalar faaliyetlerinden daha fazlasını harcamak durumundadır
- Benzer şirketler: Yönetimsel ve teknik bilgi ve beceriler şirketlerin tümü arasında paylaşılabılır
- İmaj paylaşım: Şirket içindeki farklı şirketler bir üye olarak güçlü imajından yararlanabilirler.

Diğer yandan organizasyonlarda sinerjinin faydaları şunlardır:

- Enerji
- İşbirliği
- Güven

- Şevk
- Yenilik ve İnovasyon
- İsrafın azaltılması
- Üretkenlik ve Verimlilik
- Değişimi geliştirmek
- Moral ve Motivasyon
- Destek
- Bütünleme
- Sorumluluk bilinci (Lai, 2002:1; Passfield, 2002:156).

Sinerji, bakteri kolonilerinden hükümete kadar hayatın her alanında rol oynayabilir. İmparator penguenlerin birbirlerine sıkı sıkıya sarılma davranışları bunun en önemli örneğidir. Davranışları vücut sıcaklıklarını korumak için izolasyon yaratır. Böylece imparator penguenler enerji harcamalarını% 50 oranında azaltır (Corning, 2002:3).Daha önce tıpta ilaçlarla etkileşim alanında yararlanılan bu kavram, günümüzde gelişim psikolojisinde (psiko-motor davranışın meydana gelmesi) ve örgütsel davranışın değerlendirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Sinerji genellikle ortak bir amaca sahip insanların işbirliğini açıklamak için kullanılır (Dökmen, 2004:164).

Sinerji kavramının merkezinde çeşitlilik ve katılımın değeri vardır. İki kişi aynı olayı veya şeyi birçok açıdan görür ve farklı şekillerde tanımlar. Bunların ikisi de doğru olabilir. Hiç kimsenin görmediği veya düşünmediği şeyleri görebilir veya düşünebilir. Ancak, sinerji, her iki tarafın da taleplerine boyun eğmek için geçerli değildir. Sinerji, tüm tarafların birbirlerinin arzuları hakkında derinden hissetmeleri ve onlarla buluşacak üçüncü bir çözüm bulmaya çalışmasıdır. Sinerji tüm yönetim çalışanlarının ,organizasyondaki kişi, sistem, ekipman vb. her anlamda katılımı ve bu tür unsurların bir arada var olması anlamına gelir (Chadwick, 2010: 89).

Yaşadığımız yüzyılın getirmiş olduğu her alandaki hızlı gelişmeler, müşteri beklentilerinde de değişimi beraberinde getirmektedir. Bilgi ve teknolojinin hızla büyümesiyle beraber, küreselleşme ile küçülen dünyada rekabetin artışıyla

birlikte, özel veya kamu organizasyonu olsun tüm örgütler uzun dönemli önlemler almak zorundadır. Etkili bir yönetim anlayışı ancak tutarlı bir stratejik yaklaşım ile mümkündür. Başarının anahtarı süreklilik arz eden sinerjik yönetim anlayışı ve bunun geliştirilmesi ile mümkündür.

Örgütsel sinerji, ilgili bireyleri veya grupları, örgütsel hedeflere ulaşmak için üretkenliğe odaklanmaya ve bütüncül ve koordineli bir şekilde hareket etmeye zorlar. Bu bakımdan sistemin sosyo-teknik koordinasyon ve entegrasyon yoluyla sürekli gelişiminin sağlanması organizasyonun (işin) temelini oluşturmaktadır (Can, 1999: 122).

Bu organizasyonda sinerji oluşturmak için yapılacak en önemli şey, ortak değerler yaratmak ve tüm çalışanların işlerini geliştirmelerine yardımcı olmaktır. Bir kuruluş için ortak hedefler oluşturmak ve odak noktasını sürdürmek için gönüllü olmak, kuruluşun başarısını en üst düzeye çıkarmanın yoludur.

Bir organizasyonun, çalışmalarının sinerjik olarak çalışması için bir anlaşmaya varmasına gerek yoktur. Aksine, temel taşlardan biri çeşitli düşüncelere sahip olmak ve farklı görüş, bilgi ve sinerjik ilişkiler geliştirmektir (Akpolat ve Levent, 2018: 730).

Sinerjik yönetim esas olarak iki farklı anlamda kullanılır ve bir organizasyondaki tüm mevcut tesislerin ortak bir amaç için yönetilmesi anlamına gelir. Diğer bir deyişle, bu genellikle lider insan, sistem ve cihaz kaynaklarını olumlu etkisi olan bir organizasyonda birleştirmek anlamına gelir (Aktan, 2012: 262). Bu bağlamda sinerjik yönetim sürekli gelişim süreci içerisinde farklı strateji enstrümanlarını gerekli yer ve zamanda hayata geçirmek ve sonuçlarını değerlendirmek ile deneyimlenebilecektir. Bu enstrümanların en önemli ayağı, vizyon ve misyon bildirisi ve ortak hedeflerin belirlenmesidir.

Vizyon Bildirisi, örgütün ilerideki dönemlerde varmak istediği nokta ya da hedefler, ileride gerçekleştirilebilecek ideal hedefler, vizyon açısından zaman planlaması.

Misyon Bildirisi, örgütün varlık nedeni; örgütün başarmak istediği amaç ve hedefler; iş bölümü ve görev tanımlarıdır (Aktan, 1999:25). Ödev amaç, kuruluşun ulaşmak istediği genel uzun vadeli sonuçlarla ilgilidir. Hedefler, strateji oluşturma, eylem planlama ve hedef seçiminin temelidir. Hedefler açık bir

şekilde formüle edilmeli, gerçekçi olmalı, ancak ulaşılması çok kolay olmamalı, çevresel değişikliklere cevap verecek kadar esnek, ölçülmeli, kısa ve uzun vadede farklılaştırılmalı, personel tarafından anlaşılmalı, onaylanmalı ve çalışanlar da motive edilmelidir. Ayrıca örgütün farklı birimleri ve farklı düzeyleri için belirlenen hedeflerin birbiriyle uyumlu olması beklenir (Certo ve Peter, 1993:78).

Diğer önemli ayak ise, ekip çalışmasının tesisidir. Takım üyeleri arasında etkin bilgi alışveriş ve güncel bilgi, işin devam eden takımın desteklenmesidir. Bu nedenle, sinerji kişilerin ekip çalışmalarında yaratıcı güçlerini artırmak adına gereksinim duyulan etmendir. Sinerjide, onu meydana getiren insanların enerjilerin herbirinden çok daha büyük bir enerji oluşur (Töremen, 2001:2).

### **1. Örgütsel Sinerji Geliştirilmesi**

Doctoroff (1977)'ye göre, örgütün içerisinde sinerjinin yaratılması açısından; örgütteki çalışanların aralarında işbirliği, yaratıcılık uygulamaları ve kurulan iletişimin doğruluğu önemli faktörler arasında gelmektedir. Burke, (1983) ve Tschacher ve Brunner (1992)'ye göre, bir örgütteki liderin, örgütün içerisinde sinerjinin yaratılmasını sağlayabilmesi açısından empatik dinleme ve karşısındaki kişinin fikir ve görüşlerine saygı duyma şeklindeki niteliklere sahip olması gereklidir. Örgütte olumlu bir sinerji etkisi ortaya koyabilmek bakımından gereken ön şartları; etkili iletişim, güven, yaratıcılık ve hızlı geri bildirim olarak sıralamak mümkündür. Conner (1993) tarafından, belirli bir grubun kapasitesi değerlendirilirken, grubu meydana getiren üyelerin gönüllükleri ve yeteneklerinin göz önünde bulundurulması gerektiği öne sürülmüştür. Söz konusu faktörlerin herhangi birinin eksik olması halinde, grubun toplam kapasitesinin de düşük olacağı ifade edilmektedir.

Benzer durumu, sinerjinin geliştirme potansiyel kapasitesi açısından da söylemek mümkün olacaktır. Diğer bir ifadeyle, sinerjik bir örgütün yaratılması açısından, örgütün üyelerinin de gerekenleri ortaya koymak üzere gönüllü olması ve bunu yapabilme kabiliyetine sahip olması gerekmektedir. Pek çok örgütte sinerjiyi yakalamak mümkün olmamaktadır, zira örgütün üyelerinin verimli olmakaçısından çalışmaya gönüllü olmadıkları veya gönüllülük durumlarını ortaya koyabilecek kabiliyet ya da şartlara sahip olmadıkları gözlenmektedir (Özden, 2005:66).

Conner (1993) tarafından örgütlerde sinerjinin geliştirilmesi bakımından ortak amaçların ve iş birliğinin paylaşılması sonucunda ortaya çıkan gönüllülüğün ve örgüt üyelerinin güçlendirilmesi ve katılımcı ilgisi sonucunda ortaya çıkan kabiliyetin en önemli dinamikler olduğu ifade edilmektedir. Sinerjik ilişkilerin güçlü ve verimli özelliklere sahip olduğunu söylemek mümkündür (Mullen ve Kealy, 1999:188).

Sinerjik bir örgütün oluşturulabilmesi açısından birinci aşama, tüm üyelerin yolunda gitmesi üzere yardım etmelerini sağlayacak paylaşılan hedef(ler) veya ortak hedef(ler)in gelişimidir. Pek çok örgütün, neleri başarmak istedikleri ya da planlarını ne şekilde gerçekleştirebileceklerini açığa kavuşturmak açısından gerekli çabayı göstermedikleri gözlenmektedir. Bir örgütün bütün üyeleri açısından ortak hedefler yaratılması ve odaklanmanın devam ettirilmesine gönüllü olmak, örgütün en üst seviyede başarılı olmasının temel noktasıdır. Benzer bir durum, örgütteki üyelerin birbirleri ile dayanışma içerisinde çalışmak için gönüllü olması açısından da geçerlidir (Nevo ve Wade, 2010:180). Örgütlerdeki çalışanların sinerjik bir şekilde çalışabilmesi açısından aynı görüşte olmaları gerekli değildir. Tam tersine, çeşitli görüşlere sahip olabilmek ve farklı görüş, bilgi ve yaklaşımları ön plana alarak olumlu çatışma ortamları yaratmak, yapıcı ve sinerjik ilişkilerin geliştirilmesinin ana yapıları arasındadır. Bunun yanı sıra sinerjik ve etkili olmak açısından örgütün üyelerinin, savaş esnasında tilki deliğinde sıkışmış iki asker misali birbiri ile dayanışma içerisinde işlev görmeleri gerekmektedir (Mullen ve Kealy, 1999:192).

Örgüt üyelerinin ortak hedefleri ve dayanışma kültürleri, iş birliği sağlanması açısından kaynak oluşturmaktadır. İş birliğinin sağlanması bakımından örgütte sinerjik bir çalışmaya ihtiyaç vardır, ancak örgütün sinerjik olması bakımından daha çoğuna ihtiyaç vardır. Örgütteki üyelerin etkili bir biçimde çalışması açısından grup çalışması içerisinde güçlendirilmiş olmaları ve katılımcıların ilgisinin olması gereklidir. Çalışanlar; durumlara, süreçlere veya sonuçlara katkı sağlayabilecekleri değerli bir şeyleri olduğuna inanmaları halinde yetkilendirilmektedir. Bunun yanı sıra, grubun içerisinde yetki alarak güvenildiğini gören bireyler, bakış açılarını paylaşmaya, yaratıcılıklarını ve yeni düşünceler için potansiyellerini arttırmaya daha istekli olmaktadır. Bu doğrultuda, örgütteki çalışanlar düşündüklerini veya hissettiklerini söylemek

konusunda kendilerini rahat hissederler ise hedeflere ve süreçlere önemli bir şekilde katkı sağlayabileceklerdir.

Örgüt içerisinde sinerjik olarak çalışma kabiliyeti, hem üyelerin güçlendirilmesini hem de katılımcıların ilgilerini gerektirir. Söz konusu görüş, örgütteki etkinliği önemli seviyede arttırabilecek bir potansiyeli beraberinde getirmektedir. Böylelikle örgütün çalışanlarının beraber öğrenen ve yansıtan, ilham veren ve işletme çalışanlarını destekleyen, yaratıcılığı geliştiren, girişim planları tasarlayan, karar alan, sorunları çözen ve neticeleri irdeleyen bir varlık şeklinde görev yapmaktadır.

#### **a. Etkileşim ve Taktir Etme**

Sürecin ilk adımı, sinerjik bir organizasyon için organizasyon içinde etkileşim olması gerektiğini ve organizasyonun tüm üyelerinin işbirliğini teşvik etmek için konuşması gerektiğini belirtir.

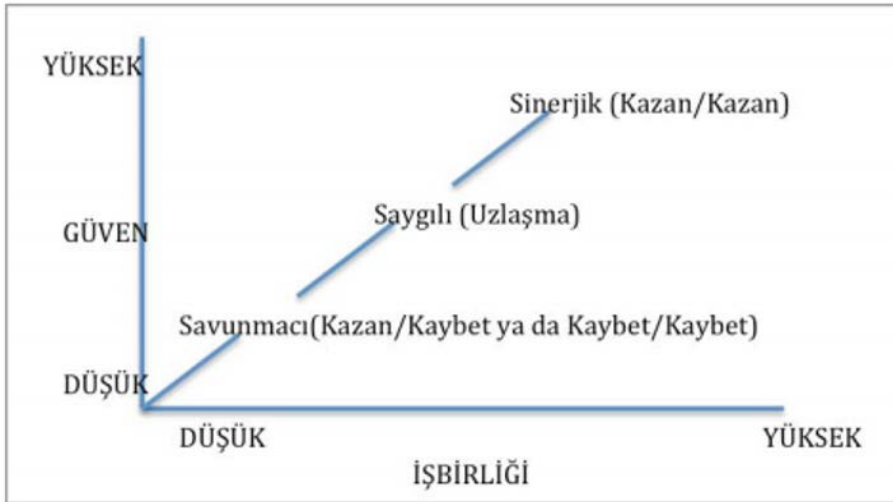
Örgütün üyeleri arasında dengeli bir etkileşim arzusu enerjilerinin birleştirmesidir. Üç etkileşim unsuru; etkili iletişim, aktif dinleme ve güven oluşturma örgütsel sinerjinin oluşturulması için çok önemlidir (Akpolat ve Levent, 2018:730). Bu unsurlar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

**Güven:** Örgütün içerisinde karşılıklı güvenin yaratılması düşünüldüğü kadar kolay olmamaktadır. Herhangi bir çatışmanın sonucunda olumsuz tecrübeler yaşayan bireyler, söz konusu tecrübeleri nedeniyle, daha sonraki deneyimlerinde de başarısız olacaklarını düşünmektedirler. Bununla beraber olumsuz tecrübe yaşayan çalışanlar kendisini bu duruma karşı savunur ve sinerji ile bağlarını koparır. Örgütlerde, birkaç çalışanın ihmalkarlığı nedeniyle yeni kurallar ve düzenlemeler getiren ve bunun sonucunda örgütlerdeki öteki pek çok çalışanın özgürlük ve yaratıcılıklarını kısıtlayan yöneticilerin davranışları da bu nedenle olmaktadır. Meydana gelebilecek en kötü durumları hayal edip, hukuk dilinde yazarak, bütün yaratıcılık ruhunu, girişimi ve sinerji oluşturma imkanını yok eden iş ortakları (paydaşlar) da buna benzer biçimde davranışlar ortaya koymaktadırlar (Covey, 2014:129).

**Etkili iletişim:** Bir örgütteki etkili iletişim, yönetim kalitesiyle doğru orantılı olmaktadır. Örgüt içindeki taraflar sorunlarını doğru çözebildikleri ve empatik özelliklere sahip oldukları sürece örgütte işler yolunda gitmektedir.

Sonuç olarak, örgütün içindeki kültür herkes tarafından paylaşılır ve organizasyon içinde sinerji yaratılır. Söz konusu sinerji, örgütün içinde performans ve verimlilik artışı sağlar (Metin, 2011:180).

Kuruluşlar, performansın artırılması açısından etkileşimi iki şekilde yakalamalıdır. Birincisi, örgütün merkezi ile işin arasında bulunan dikey ilişkiden doğan etkiler olarak ifade edilmektedir. İkincisi, örgütün içerisindeki yatay ilişkilerden doğan etkilerdir. Doctoroff (1977), resmi olmayan toplantılar ile bir sinerji etkisi yaratmayı önerdi. Oyun teorisinde olduğu gibi, örgütsel çalışanlar arasında dostane ilişkiler, güven ve yüksek seviyede iş birliği olduğunda bir kazan/kazan durumu meydana gelmektedir. Güven ve işbirliği durumuna ilişkin şekilde meydana gelecek iletişim düzeyinin durumunu Şekil 2’den görmek mümkündür.



Şekil 2. Güven ve İşbirliğine Bağlı Ortaya Çıkan İletişim Durumu

Kaynak: Covey, 2014:131

Düşük güven durumlarında gözlemlenen en düşük iletişim seviyesinin özellikleri; Her şeyi hesaba katan, savunmacılığı, korumacılığı ve işlerin ters gitme olasılığını hesaba katan, sınırlayıcı şartlar ve kaçış çekincelerini ifade eden hukuk dilidir. Bu iletişim türü yalnızca Kazan/Kaybet veya Kaybet/Kaybet üretmektedir. Orta pozisyon saygılı iletişimdir. Bu, oldukça olgun insanların iletişim seviyesidir. Birbirlerine saygı duyarlar, ancak çirkin bir tartışma ihtimalinden kaçınmak istemektedirler. Dolayısıyla, nazik bir şekilde ancak empatiden uzak konuşmaktadırlar. Birbirlerini entelektüel olarak anlayabilirler, ancak tutumlarının altında yatan paradigmaları ve varsayımları derinlemesine bir

şekilde araştırmazlar. Yeni olasılık için açıklıkgöstermezler. Saygılı iletişim, bağımsız durumlarda ve hatta birbirine bağlı durumlarda işe yaramaktadır, ancak yaratıcı olasılıkları açmaz. Kazan/Kazan durumunun bir alt biçimini oluşturur (Covey, 2014:125).

Bir örgütteki iletişimin becerisi, üyelerinduygu ve düşüncelerini açık bir biçimde paylaşımları için motive olmalarını sağlamaktadır. Söz konusu durum üyelerin, bakış açılarını utanmadan paylaşacakları, psikolojik olarak güvenli bir ortamı yaratır (Edmondson, 2012:91). Örgüt hedefleri konusunda tartışma, konuşma ve çatışma yaratma yeteneği, onları motive etmek ve kurum çalışanlarını birleştirmek açısından önemli görülmektedir. Bu durum, tüm üyelerin hedefler üstünde etkisi olduğunu bildiği ve hissettiği bir ortamısağlamaktadır (Cravalho, 2014:38).

Sinerji kavramı, 1+1'in 8'e, 16'ya ve hatta 1600'e eşit olabileceğini ifade eder. Güven seviyesinin yüksek olduğu sinerjik konum, ilk başlarda tavsiye edilenlere göre daha başarılı çözüm üretmektedir ve bu durum taraflarca bilinmektedir. Bunun yanı sıra, söz konusu yaratıcı sürecin gerçek anlamda keyfini çıkarırlar. Böylelikle tatmin edici bir minikültür meydana gelir (Covey, 2014:101). Sinerjik ilişki, karşılıklı güven ve destek açısından kolektif bir yükümlülük gerektirir. Bireyler, kendi içlerinde, sorunlarını ve dertlerini birtakım kaynaklarla empati kurmak suretiyle paylaşmalıdır (Styles ve Radloff, 2001:99).

**Aktif dinleme:** Örgütün içerisinde iletişim halinde olan çalışanların, hem kendini anlatma hem de çalışma arkadaşlarını anlama zorunluluğu vardır. Bundan dolayı kişinin kendisini iyi bir şekilde ifade edebilmesinin yanında, karşısındakini anlayabilmek için aktif şekilde dinlemesi gerekmektedir. Bununla beraber, aktif dinleme, iletişimin muhatabının düşüncesini anlamak, analiz etmek ve söz konusu düşüncelerin detaylarından çeşitli sorunlara çözüm bulmak açısından imkân sunmaktadır. Böylelikle, hem örgütün içerisindeki iletişimin gelişmesi sağlanacak hem de geliştirilen etkili iletişimin örgütün içerisinde sinerji yaratması kolaylaşmış olacaktır (Covey, 2014:127).

Örgütteki üyelerin “öneri” hassasiyetlerini göz önünde bulundurmaya katkıda bulunacak yollardan birisi de takdir etme kültürünün operasyonel kapsamıdır. Conner (1993) tarafından ortaya atılan düşünceye göre, takdir etme

anlayışını “farklılıkları kullanma ve değerlendirme kapasitesi” şeklinde ifade etmek mümkündür. Örgütün takdir edilen üyelerini anlamaya yardımcı olmak adına, her üye diğerlerinin neden farklı olduğunu ve farklılıkları takdir etme ihtiyacını anlamalıdır.

Bir takdir duygusu yaratmak için dört adıma ihtiyaç vardır. Bunları; “açık bir iklim yaratmak”, “olumsuz yargıları ertelemek”, “örgütün diğer çalışanları ile empati kurmak” ve “değer çeşitliliği sağlamak” şeklinde sıralamak mümkündür (Conner, 1993:127). Gerçek etkileşim faktörlerinden; etkili iletişim, aktif dinleme ve güven, takdir gelişiminin temelleridir. Örgütün üyeleri, bütün bunların önemli konuların ortaya çıkmasının temel taşları olduğunu fark edebilmeli, bakış açıları farklı olduğunda, çatışmalar ve olası yanlış anlamaların kaçınılmaz olduğu durumlarda dahi olaya farklı bir perspektiften bakabilmelidir.

**Açık iklim:** Örgütlerdeki açık iklim; örgütün çalışanlarının verimli çatışmaları ve yapıcı tartışmaları teşvik etmelerine olanak tanır, kazan/kazan ilişkilerinin geliştirilmesine yardımcı olur ve ayrıca örgütteki üyelerin yeni bilgiler elde etmesini sağlar. Örgütün üyelerinin, açık bir iklim oluşturarak farklılık ve çatışmaları irdeleyecek, onları potansiyel anlamda daha kıymetli çözümlerin sağlanmasına ilişkin anlayış esaslarını genişletmek açısından kullanmaları muhtemeldir (Irby, 2002:320).

**Olumsuz yargıyı ertelemek:** Örgüt içerisinde sinerjinin oluşturulması, örgüt içerisindeki sorunların daha yaratıcı potansiyel çözümlerin üretilmesine imkân tanımaktadır. Yaratıcı çözümlerin bulunması açısından örgütteki çalışanların görüşlerini rahat bir şekilde ifade edebilecekleri açık bir iklim oluşturulmasının yanında, beyin fırtınası yaparak yenilikçi olası çözüm yöntemleri bulunabilir (Venkatesh ve Bala, 2012:1143). Bundan dolayı, ortaya atılan herhangi bir fikir karşısında olumsuz yargılar geliştirmek, örgütün üyelerinin ileride yeni fikirler üretmesine engel olacağı için, ifade edilecek olan olumsuz yargının ertelenmesi ve yaratıcı potansiyel çözüm yollarının bulunması açısından sabırlı olunması gerekmektedir.

**Empati:** Empati, diğer insanların duygularını ve düşüncelerini paylaşma yeteneği veya diğer insanları daha iyi anlayabilmek açısından onların kişiliklerine, kendi kişiliğini yansıtmak şeklinde ifade edilmektedir (Guralnik,

1986:98). Örgütün üyeleriyle empati kurulması halinde, kişilere başkalarının yaşadıklarını ve hissettiklerini anlayabilmek açısından olanak sağlanmaktadır. İnsanlar, diğer insanlar ile empati kurmaları halinde, örgütteki sinerjiyi ve çözüm geliştirme olanağını arttırmak açısından bir ortam oluşturmaktadırlar (Chen, 2012:163).

**Değer çeşitliliği sağlamak:** Bir örgütün içerisinde bulunan farklı perspektifler, örgüt için benzersiz bir potansiyel sağlayan çeşitliliği temsil eder. Çeşitli düşünce şekilleri, sinerjinin oluşturulması ve yaratıcılık açısından bir imkan sunsa bile kabiliyetlerin çeşitliliği tek başına yetersiz kalmaktadır. Ekipler, farklılıklarının farkında olup bunu güçlü bir biçimde değerlendirmenin yöntemlerini bulmalıdır ve hem ekibin güçlü taraflarını etkili kullanabilen hem de diğerlerinin zayıflıklarını örtmeye yardımcı olacak bir yapıda olmalıdır(Cravalho, 2014:41).

#### **b. Entegrasyon (Bütünleşme)**

Entegrasyon, bir plan ve programa dayalı olarak, organizasyonun tüm katkılarını dikkate alarak, yöneticiler birliği ilkesiyle aynı amaca hizmet eden bir faaliyetin bir araya getirilmesi sürecidir. İş bölümünün ve belirli uzmanlık derecesine göre görev ve pozisyonların yaratıcı ve seçici olması entegrasyon sürecinin etkinliğini artırır (Robbins ve Judge, 2013:44).

Bütünleşme, örgüt tarafından gönderilen bütün girdi parametrelerini dikkate alıp değerini ve kullanışlılığını analiz ederek ve mevcut en iyi çözümü ya da çıktıyı üretmek açısından uygun ve ilgili bilgilerle bakış açılarını yaratıcı bir biçimde birleştirme (bütünleştirme) sürecini ifade etmektedir. Tecrübeler; belirsizliklerin tolere edilmesini sağlayarak esnek, kalıcı, seçici ve yaratıcı olacak şekilde bütünleştirme sürecinin etkinliğinin artırıldığını ortaya koymaktadır (Daft, 2010:78).

**Belirsizlik toleransı:** Tehdit ile belirsizlik kavramları kimi durumlarda birbirine yakın işaretler veriyor olsa da kavramsal açıdan birbirinden farklı anlamlar taşımaktadırlar. Tehdit kavramı, genel olarak “potansiyel zarar” şeklinde ifade edilmektedir ve daima olumsuz bir koşul oluşturmaktadır. Ancak belirsizlik herhangi bir öngörme kabiliyetinin eksik olduğuna işaret eder ve koşullara ilişkin şekilde görece olarak daha az olumsuz ya da olumlu olabilmektedir. Tehdit ve

belirsizliğin bu biçimde kavramlaştırılmış olması, tehdidin olması veya olmaması durumunun belirsizliğinin değişebileceği görüşüne zemin hazırlamaktadır (Venkatesh ve Bala, 2012:1145).

Belirsizlik, ilk olarak anksiyete şeklindeki olumsuz duygular ile ilişkili bir şekilde ele alınmıştır. Belirsizlik hali genel olarak neticelerin öngörülmemesi ya da doğru eylemin yerine getirilmemesi gibi nedenlerle strese yol açabilmektedir. Olumsuz ya da tehdit edici olaylara ilişkin belirsizliğin, korku ya da kaygıya yol açma olasılığı yüksek olmaktadır. Bunun yanı sıra belirsizlik halinin olumsuz bir duruma yol açmasına her zaman gerek yoktur. Pek çok belirsizlik hali kaygıya yol açsa da kaygının yerine heyecana yol açan belirsizlik durumları da mevcuttur. Olumlu olaylara yönelik belirsizlikler genel olarak heyecan ya da şaşkınlık şeklindeki birtakım olumlu duyguları beraberinde getirmektedir (Cravalho, 2014:49).

Örgütlerde, belirsizlikler karşısında toleranslı olabilmek, örgütlerin gelişimleri açısından büyük bir önem arz etmektedir. Daha ziyade, okullar ve hastaneler şeklindeki açık örgütlerde, devamlı olarak bir devinimin olması, belirsizlikler karşısında tolerans göstererek olumlu yaklaşımlar sergilemeyi ve bunun sonucunda ise örgüt içerisinde sinerjinin yaratılmasını kolaylaştırır. Bu bakımdan, belirsizliklerin karşılığında örgütteki bütün üyelerin bilgiler toplaması ve sabırlı olması gerekmektedir. Bununla beraber birtakım örgüt dinamiklerinin kolaylıkla değiştirilemediği dikkate alınmalıdır.

**Esneklik:** Örgütsel sinerjinin örgüt içerisindeki verimlilik seviyesini artırması olasıdır. Bu durum gerçekleşirken, örgütün üyelerinin işleri kendi bakış açılarına göre yapmalarına imkan tanınır ve örgütteki çalışanların farklılıkları bir değer şeklinde benimsenir. Buradan hareketle, örgütün çalışanlarına gereksinim duyulması halinde, esnek davranılması ve sinerjik sınırlarda otonominin sağlanması gerekmektedir (Climer, 2016:56). Okullar ve hastaneler gibi açık örgütler, aynı zamanda organik örgütler oldukları için çağın değişimlerinden hızlı bir biçimde etkilenir. Bahsi geçen hızlı devinimin karşısında, dayanıklılık göstermenin en etkili çözümünün ise esneklik olduğu gözlenmektedir. Örgütün içerisindeki esneklik seviyesi, gerek yaratıcılığın artırılmasını sağlayacak gerekse olası bir çatışmanın çözülmesi için katkı sağlayacaktır.

**Yaratıcılık:** Sinerjik ilişki bakımından bireysel seviyedeki yaratıcılığın rolü, bireylerin arasında yer alan etkileşime konu olan ekip seviyesinde de değerlendirilmelidir. Diğer bir deyişle bireysel seviyede düşünsel ve duygusal zekânın etkin bir biçimde bütünleşmesi ile ortaya konulan sinerji, çeşitli özelliklerdeki kişilerin bir araya gelmesi ile ekip sinerjisinin oluşturulması için imkan sağlamaktadır. Takım çalışması, belirli bir seviyedeki birikime ve çeşitli nitelikleri bulunan kişilerin, uygun bir mekânda beyin fırtınası yaparak etkileşim kurmaları ile çeşitli boyutlarda görüşlerin ortaya atılmasını sağlamaktadır (Damodaran, 2005:43). Böylelikle, ekip çalışmalarında bireylerin aralarındaki tamamlayıcılık ilişkisinin de kurulması sağlanacaktır. Ekipler seviyesindeki söz konusu bütünleşme, tek bir bütünden daha fazla şeyi ifade eder ve temelinde yaratıcılık ve yaratıcılığa imkân tanıyan zekâyâ sahip kişiler yer almaktadır (Yalçinkaya, 2002:280).

### **c. Strateji**

Strateji kavramının köküne bakıldığında Eski Yunanca'dangeldiği görülmektedir. Strateji terimi, Eski Yunanca'ya göre “stratos (ordu)” ve “ago (yönetmek, yön vermek)” kavramlarının bir araya gelmesi sonucunda türetilmiştir. Bazı yazarlara göre ise kavramın etimolojik olarak Latince “stratum” kavramından türetildiği ifade edilmektedir. Latince'de “stratum” kelimesi; “yol, çizgi, nehir yatağı” anlamlarını taşımaktadır (Aktan,2003:2).

“Stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir” (Bryson, 1988:5).

“Stratejik yönetim, bir organizasyonun gelecekte varmak istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşılacağını gösteren süreci analiz eder” (Barry, 1986:10).

Chadwick (2010)'a göre, strateji “İşletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlama” şeklinde ifade edilebilir. Ayrıca, strateji; “işletme amaçları ve amaçlardaki değişiklikler, bunların gerçekleştirilmesinde kullanılacak kaynaklar, bu kaynakların özelliklerinin belirlenmesi, dağıtımı ve kullanılmasıyla ilgili politikalar konusunda karar verme” olarak da tanımlanabilir. Buna göre strateji, “işletme ile

çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi” olarak açıklanabilir.

Stratejik düşünme yaratıcılık, öngörü ve içgörü gerektirir. Öngörü, geleceğin gölgelenmesine işaret eder; yani, şeklini gerçekleşmeden önce öngörmeyi ifade eder. İçgörü, geleceği doğuran ve anlamlandıran çevreyi ortaya çıkaran yöntemler üzerinde döner (Zahra ve Nambisan, 2012:224). Stratejik düşünmek, bir örgüt olarak nasıl ilerleyeceğinize dair bir plan oluşturmak için araştırma, analiz ve öngörü gerektirir. Dolayısıyla, stratejik düşünme yeteneği, strateji oluşturma sürecine başka bir boyut kazandırmaktadır. Stratejik düşünme ve planlamanın farklı ama birbiriyle ilişkili ve tamamlayıcı düşünce süreçleri olduğunu kabul eder (Niazi, 2011:46).

Heracleous’a (1998) göre, literatürde stratejik planlama ve stratejik düşünme gibi iki kavram arasındaki ayrım konusunda hala kafa karışıklığı bulunmaktadır. Stratejik düşünme genellikle yaratıcı, farklı bir düşünce sürecini ifade eder, ancak stratejik planlama programlı, analitik bir düşünce sürecini ifade eder. Belirsizlik, terimlerin yukarıdaki şekillerde sürekli kullanılmasına rağmen, çeşitli bilim adamlarının bu kavramları genellikle temelde farklı şekillerde kullanmalarından kaynaklanmaktadır (O’Shannassy, 1999:4).

Porter (1991)’e göre, her ikisi de stratejik yönetim sürecinin çeşitli aşamalarında faydalı olan bazı stratejik düşünme ve stratejik planlama için farklı düşünme stilleri olsa da, diğerleri için stratejik düşünme analitik kadar yaratıcı değildir.

Tavakoli ve Lawton’a (2005) göre, bazı akademisyenler stratejik düşünmenin “bilgiyi yorumlama, analiz etme ve uygulamaya uyum sağlama” olduğunu ve aynı bilgiyi birden fazla şekilde düzenlediğini, böylece belirlenen hedeflere ulaşma sürecinde daha fazla alternatif eylem yolu oluşturduğunu savunmuştur. Ayrıca, Graetz (2002) stratejik düşünmenin zamanda düşünmeyi içerdiğini ileri sürmüştür. Stratejik düşünür, dün, bugün ve yarının birbirine bağlılığını anlar.

#### **d. Güncelleşme ve Güçlenme**

Uygulama öncesinde yenilik ve güçlendirme, bazı organizasyonel organların daha hızlı olma potansiyelini artırır. Düzensiz eylemler karşılıklılık riskini artırır ve genel çabanın işbirliğini azaltır. Sonuç olarak, çalışanlara yönelik bu grup temelli yaklaşım ve çalışanların ortak bir amacı ve karşılıklı birliğini sürdürmektir (Akpolat ve Hebrew, 2018:731).

Söz konusu değerlendirmeler, rekabet üstünlüğünün analizden geçirildiği iç ilişkilerin incelenmesi açısından sarfedilen devamlı çabaların bir parçası olmaktadır. Örgütsel unsurların iç ilişkilere yönelik güçlü bir etkisinin olması nedeniyle, bu unsurlar sinerjinin ortaya çıkarılmasına ilişkin de önemli bir etkiye sahiptir.

#### **e. Empatik İletişim**

Empati bugün, psikoloji alanında kendisinden sıkça söz ettiren önemli kavramlar arasındadır. Empati, kavramı insanların, kendilerini karşısındaki insanların yerine koymak suretiyle onların duyguve düşüncelerini doğru bir şekilde anlaması şeklinde özetlenmektedir. Empati insanlar arasındaki ilişkilerin devamlılığı bakımından oldukça büyük bir önem taşımaktadır. Bir kimsenin karşısındaki kişiyle empati kurabilmesi, etkileşimin başladığına ve alıcının, kaynağı algılamaya çalıştığına ve etkili bir dinleme sergilediğine işaret etmektedir (Dinçer, 1998:7; Güçlü, 2003:61).

Empati kurabilmek açısından karşıdaki kişiyi doğru bir şekilde tanımak ve durumunu gerçekte olduğu gibi anlamak önem arz eder. Bunun sağlanabilmesi için iseaktif bir dinleme gerekmektedir. Empati kurabilmek için dinlemeyi bilmek, işin en önemli kısmının halledildiği anlamına gelmektedir (Salmış, 2011: 146).

Örgütler, bireylerin kendi başlarına yapamayacakları şeyleri yapmaya çalışırlar. Bu birlik hali örgütsel sinerji şeklindedir. Arkadaşlık, empati, işbirliği, güç birliği, beceriler ve uygun kariyer, örgütlerde sinerji yaratmanın ve geliştirmenin beş temel yoludur (Metin, 2011:187).

## **f. Aktif Dinleme**

Aktif dinleme veya aktif-empatik dinlemeye ilişkin çoğu tanım, Rogers'ın (1959) aktif dinleme tanımına dayanmaktadır ve tanıma göre aktif dinleme, "...bir başkasının iç çerçevesini doğru ve duygusal bileşenler ve anlamlarla algılama yeteneği" şeklindeidr. Purdy (1997) aktif dinlemeye çevrilebilecek bilinçli ve etkili dinleme kelimelerini kullanmaktadır. Bu tür dinlemenin kişisel ve profesyonel durumlarda başkalarıyla etkileşim kurmada sağlayabileceği güç hakkında şöyle söylemektedir: "Hepimiz olgunlaştıkça doğal olarak çok az çaba sarf ederek dinlemeyi öğreniriz, ancak bilinçli olarak dinlemeyi öğrenmek ekstra çaba gerektirir. Bilinçli bir dinleyici olmak, sizi dinleyicinin ihtiyaçlarına karşı daha duyarlı hale getirecek ve dolayısıyla konuşmacı olarak yetkinliğinizi geliştirecektir".

Mineyama vd. (2007), süpervizörlerin dinleme merkezli iletişimi ile ilgili olarak aktif dinleme terimini kullanır. Aktif dinlemeyi iki taraflı bir fenomen olarak tanımlarlar. İlk olarak, aktif dinleme, dinleyicinin bakış açısı veya inancından kaynaklanan tutuma dayanır. İkincisi, aktif dinleme belirli teknik becerilerin kullanılmasıdır. Aktif dinleme sırasında davranış ve davranışları şekillendiren tutumu, konuşmacıya karşı saygı ve empati ile birlikte konuşmacının fikirlerine ve mesajlarına ilgi olarak tanımlarlar. Teknik yönleri düşündüklerine bir örnek, ilişkiler oluşturmak ve ilgi ve ilgi mesajlarını iletmek için göz teması gibi fiziksel ifadedir. Başka bir örnek, konuşmacıdan daha net, daha kesin açıklamalar elde etmek ve onu düşünmeye ve açıklamaya ikna etmek için açık, zorlu soruların kullanılmasıdır. Teknik beceriler ayrıca, daha fazla iletişim, tefekkür, tekrar ve revizyonu teşvik edebilen, doğru anlamayı ve belirli yönlere dikkati yönlendirebilen sessizliğin kullanımını da içerir.

## **g. Güven**

Güven, kurumun hedeflerine ulaşmak için onu inşa eden insanların, organizasyona inanç ve bağlantısıyla direkt olarak ilişkilidir. Güven, değişen ve öngörülebilir olmayan bir iş ortamında kuruluşun performansını dengeleyen özel bir faktördür, çünkü standartları ve taahhütleri yerine getirenler birbirlerini kontrol eder. Bu bakımdan organizasyonlara duyulan güven çok önemlidir.

## C. Sinerjik Yönetim

### 1. Sinerjik Yönetim Kavramı

Bilimsel literatürde yaygın olarak kullanılan (Gaughan, 2002:113) ve sıklıkla “iki artı iki eşittir beş” şeklinde ifade edilen sinerji, işletme yönetiminde ayrıntılı olarak ele alınması gereken bir konudur. İşletme yönetimiyle ilgili olarak, sinerji; finansal, operasyonel, işbirlikçi ve sinerji yönetimi türlerine ayrılmıştır.

Bu bağlamda şirketler, artan bu etkiler arasındaki olumlu etkileşim nedeniyle şirket performansına yaptıkları toplam katkının üzerinde bir katkı sağlayarak şirketin organizasyonel performansını artırma hedefi koymuşlardır. 2000 yıllardan bu yana, Batı dünyasında daha önce uygulanan “ya ya da” yaklaşımı yerine, Japonya gibi ülkelerin iş birlikçi yaklaşımını gösteren “hem hem de” yaklaşımı öne çıkmıştır.

İşletmeler, sinerji yaratmak için stratejik bir ittifak içinde bütünün tüm alt bileşenlerine değer vererek rekabetçi bir dünyada yaşamaya devam etmeyi öğreniyorlar. Konsept olarak sinerji; hepsinin bileşenlerinden daha büyük olduğu;bu, parçalar arasındaki ilişkinin ek değer yarattığı anlamına gelir (Koçel, 2001:426).

Sinerji, kişilerin enerjilerinin bir kombinasyonudur. Birleşen her şeyde olduğu gibi, enerji ortaya çıktığında, onu üreten enerjiden daha fazla enerji vardır. Ortak bir amaç için birleşmek, yaratıcılığın temelini oluşturur. Bu yaklaşımla, sinerjiler ekip çalışmasıyla ekibi güçlendirir. Ortak zemine ulaşmak için birbirine ihtiyaç duyan kişilerin doğrudan entegrasyonu, yaratıcılık için önemli bir öğrenme fırsatıdır.

Sinerjik yönetim üzerine dünyada ilk bilimsel kitabı yayınlayan Doctoroff (1977) sinerjinin anahtar unsurları olarak yaratıcı, güven, hızlı geri bildirim ve etkili iletişim tartışmayı belirtmiştir.

Personelin belirlenmiş hedeflere yönlendirilmesi ve performans artışı, sinerji ve yaratıcı problem çözümü gibi olumlu çıktılar elde edilmesi amacıyla kültürel farklılıklardan sinerji kaynağı olarak faydalanan yeni yönetsel yaklaşımları benimsenmeye başlanmıştır (Özdevecioğlu ve İnce Balcı, 2012: 28).

Aynı dini inanca sahip insanlar farklı kültürel yaşantılara sahip olabilirler. Örneğin; Karadeniz insanı ile Akdeniz insanının kültürü çok farklıdır ancak her iki yöre insanı da aynı dini inanca sahiptir. Aynı durum Güneydoğu insanı ile Ege yöresi insanları için de geçerlidir. Oysa Çanakkale Cephesi Savaşı'nı irdelediğimizde farklı kültüre sahip ancak aynı dini inanca sahip insanların ortak bir değeri çığnetmemek ve korumak üzere nasıl bir araya geldiğini ve oluşturdukları sinerjiyle manevi değerlere nasıl sahip çıktıklarını net olarak görebiliriz. Sinerjik yönetim araştırmaları bu olaylarda oluşan birlik duygusunun modern örgütlerde de örgüt amaçları için mikro düzeyde de nasıl oluşabileceğini inceleyen bir olgudur.

Aktan (1999) sinerjik yönetime organizasyondaki kaynakların tümünün (bilgi, insan, donanım, sistem vb.) etkin bir liderlikle bir arada toplanması ve böylelikle daha yüksek bir enerji ortaya çıkarılması olarak yaklaşmaktadır. Margerison ve McCan (1990), sinerjik yönetimi pek çok faktörün birlikte etkileşimi şeklinde görmüştür. Gürlek (2010), sinerjik yönetimi oluşturan faktörlerden bazılarının yönetici, çalışan, ekip, iş birliği, ortak amaç, çalışanı yetkili kılma, kişilere verilen değer, bütünü görme ve planlama olarak sayılabileceğini vurgulamıştır. Yahya ve Goh'a (2002) göre, sinerjik yönetim, toplam kalite yönetiminin ana öğelerinden birisidir ve aynı zamanda insan ve bilginin birbirleri ile ilişkilendirilerek kullanılmasıdır.

Sinerjinin örgütlerde önemini ortaya çıkarmak için Gürlek (2010), Töremen (2007), Pınar (2005), Diker - Çamlıbel (2003), Koçel (2003), Kavrakoglu (1994) ve Aktan (1999) işletme, eğitim vb. farklı alanlarda sinerjik yönetimi ve fonksiyonlarını incelemişler. Yazarlara göre, sinerjik yönetimde örgütü oluşturan unsurlar arasında, özellikle insan unsurunun diğer örgüt unsurlarıyla ve birbirleriyle olan ilişkileri önemsenir ve irdelenir.

Sinerjik yönetim birlik ve beraberlik içinde, örgütün üyelerinin ortak bir gayenin etrafında ve yüksek motivasyon ile amaca odaklanmaları için ortaya konan yönetim tarzı olarak tanımlanabilir. Sinerjik yönetimin okullarda oluşan ekiplerdeki verimliliğe artı kazandıracak, etkili bir eğitim-öğretim yapılmasına katkıda bulunacak, eğitsel faaliyetlerde birlikten doğacak enerjiye pusula görevi sunacak ve bu bağlamda yöneticiye anahtar olabilecek bir yönetim tarzı olduğu söylenebilir.

Aktan'a (1999) göre, sinerjik yönetim organizasyonlarda işlevsel ekiplerin meydana getirilmesi ve ekip çalışmasının yaygınlaştırılarak çalışanların karar alma ve yönetim sürecine katılımlarının sağlanmasıdır. Örgütte birbirinden farklı insanların örgüt başarısı bağlamında yönlendirilmesi sinerjik yönetimin bir özelliğidir.

Gürlek'e (2010) göre, insanların tek başlarına yapabildikleri işler, eylemler ve zihinsel aktiviteler sınırlı olsa da bir araya geldiklerinde hayal ettiklerinden daha büyük bir enerji ortaya çıktığı ve işleri oldukça kısa sürede ve mükemmelce yakın yaptıkları söylenebilir. İnsanların amacını net bir biçimde ifade eden bir lider etrafında örgütlendikleri ve kenetlendikleri zaman hayallerden çok daha öte işler başarabildikleri düşünülebilir.

Fonksiyonlar arası etkileşim ve iletişim üzerine oluşturulan sinerjik yönetim kavramıyla insan, sistem, bilgi, donanım gibi işletmedeki kaynakların tümünün etkin bir liderlikle bir arada toplanması ve böylelikle daha yüksek bir enerjinin oluşturulması yani katılımcı ve bütünleştirici bir yönetim yaklaşımı kastedilmektedir (Cook, 1999: 101). Örgütlerde yatay ve dikey iletişim güçlü bir şekilde sağlandığında farklı birimler arası etkileşimin güçleneceği ve ortaya bir sinerji çıkacağı söylenebilir. İletişim ve etkileşim eksenli bu sinerjinin katılımcı ve bütünleştirici bir yönetim yaklaşımı çerçevesinde oluşacağı belirtilebilir. Lider ile örgüt üyeleri arasındaki etkileşim ile katılımcı ve bütünleştirici bir yönetim anlayışı sinerjik yönetim çerçevesinde değerlendirilebilir.

Grup çalışmalarının başarılı olabilmesi adına grupların iyi yönetilmesi, iyi yönlendirilmesi, iyi motive edilmesi gereklidir. Bir yöneticinin başarısı, çalışanlarını takım olarak çalışmaya yöneltebilme kabiliyetine bağlıdır (Dereli ve Baykasoğlu, 2010:5). Sinerjik yönetimin özünde ekip çalışmasının diğer bir deyişle takım çalışmasının yer aldığı söylenebilir. Her ne kadar ekip ile takım kelimeleri farklı anlaşılabilirse de genel olarak bu iki kavramın anlamca ve ifade ettiği yönetsel süreçler bakımından eş manada kabul edilebileceği ifade edilebilir.

Özdevecioğlu ve İnce Balcı'ya (2012) göre, sinerjik yönetim, tüm yönetsel fonksiyonlarda eş zamanlı biçimde oluşturulan sinerjiyle hayata geçirilebilecektir. Başka bir ifadeyle; sinerjik planlama, sinerjik organizasyon,

sinerjik yöneltme ve sinerjik denetim şeklinde sıralanmakta olan tüm sinerjik yönetim fonksiyonlarında başarıyı yakalamak gerekmektedir. Yönetimin dört temel ögesi olan planlama, organizasyon, yöneltme ve denetimin birebir sinerjik yönetimin içinde de yer aldığı vurgulanabilir. Sinerjik planlama, stratejik planlamanın gerektirdiği analitik ve sistemli yaklaşım ile, stratejik düşüncenin gerektirdiği yaratıcı ve sezgisel düşünceyi bir araya getirerek, ayrı ayrı ortaya çıkan neticelerden daha çoğunu yaratmayı amaç edinen bir planlama faaliyetidir (Bonn, 2001:63).

Sinerjik yönetimde yönetimin dört temel ögesi olan planlama, organizasyon, yöneltme ve denetimin birebir yer aldığı ancak burada en esas alınan noktanın sinerji oluşturan unsurların bu süreçlere dahil edilerek diğer bir deyişle harmanlanarak yeniden sinerjik yönetim ögeleri olarak ortaya konulduğu belirtilebilir. Pınar (2005), sinerjik yönetimi sinerjik planlama, sinerjik yürütme, sinerjik organizasyon tasarımı ve sinerjik denetim fonksiyonlarını kapsayacak biçimde değerlendirilmiştir.

Gürlek (2010)'a göre, sinerjik yönetim, bireyler arasında güç ve iş birliğine, yetki devrine, ekip çalışmasıyla birlikte paylaşım, eşgüdüm, çalışanlar arası uyuma, birlikte hareket etmeye, iletişim ve etkileşime vurgu yapmıştır. Tüm bunları sinerjik yönetimin olmazsa olmaz unsurları olarak görmüştür. Sinerjik yönetim modelinin örgüt kültürü oluşturmada ve bireylerin enerjilerini örgütün amaçları doğrultusunda kanallandırmada bir liderlik sanatı olduğu vurgulanabilir. Sinerji doğanın her yerinde bulunmaktadır. İki bitki yan yana dikildiğinde kökleri birbirine karışır ve toprağın niteliği artar; böylelikle her ikisi de ayrı ayrı büyümesine nazaran daha iyi yetişir. İki tahta parçasını bir araya getirirseniz, ayrı ayrı taşıyabilecekleri yükten daha fazlasını taşırlar.

İnsanlar yaptıklarıyla, söyledikleriyle ve hareketleriyle iletişime veya etkileşime geçtikleri kişilere mesajlar verirler. Mesajın verilme biçimine göre de geri dönüş alırlar. İletişimde muhataba verilen her bir mesaj sinerjik yönetim ögeleri açısından irdelendiğinde; insan davranışlarının yalnızca bireyin kendisini değil organizasyonun bugününü ve yarınını da etkilediği söylenebilir. Sinerji yaratmadaki amaç, verimliliğin ve örgüte bağlılığın yükselmesi, olumlu örgüt ikliminin ve ortak vizyonun ortaya çıkarılmasıdır. Bir araya gelmiş bireylerin farklı amaçlar ve beklentiler içerisinde olmaları neticesinde enerji değil olumsuz

bir atmosfer oluşması şeklinde tanımlayabileceğimiz antisinerjinin organizasyonu olumsuz etkileyebileceğini söyleyebiliriz. Bu açıdan antisinerji bir grupta sinerjinin oluşmasını engelleyen, yani birlikten doğan gücün sağladığı enerjiyi durduran faktörler toplamına denmektedir.

Lai (2002)'ye göre, sinerjik yaklaşım insani ve teknik boyutları içine alan yapılarda büyük resme bakmak, bütünden parçalara doğru bir yaklaşıma sahip olmak ve yapının türlü parçaları arasındaki gerekli olan etkileşimleri göz önünde bulundurmayı gerektiren bir yaklaşımdır. İnsanların oluşturdukları sistemlerin, her alanda olduğu gibi yönetsel anlamda da kusurları vardır. Bu gerçeği bilen ve her zaman hatırd tutması beklenen yöneticilerden, sistemin çeşitli bileşenleri arasındaki gerekli olan etkileşimleri sağlamaya dönük tedbirler alması beklenir. Kurumlarda engellerin olabileceği bilinen bir durumdur, lakin bireylerin çabaları sonrası oluşan enerji ile beraber sinerji ortamının oluşması ve engellerin kalkması sinerjik yönetim ile mümkün olabilir. Sinerjik yönetim, farklılıkları birlikte tutan ve bu farklılıktan enerji elde eden bir yönetim şeklidir. Yönetimde liderlik özelliği taşıyanların kişisel çabalarının sinerji oluşumuna pozitif katkı sunduğu, cankurtaran gibi çözüm odaklı düşündüğü ve çalışma ortamını sinerjik yönetimi oluşturacak hale getirebilmektedir.

Kavrakoğlu (1994), sinerjik yönetimi uygulamada kullanılabilecek teknikleri beyin fırtınası, Ishikawa diyagramı, nedensellik analizi ile güç alanı analizi olarak sıralamaktadır. Bu yöntemlerin, sinerjik yönetimde olmazsa olmazlar diyebileceğimiz katılıma, yetki devrine, iletişime, etkileşime, birlikte hareket etmeye ve ekip çalışmasına vurgu yaptığı söylenebilir.

## **2. Sinerjik Yönetimin Türleri**

Çoğu stratejik çalışma, sinerjileri ayrıntılı olarak açıklar. Bu ayrıntı ilk olarak Igor Ansoff (1965) Kurumsal Stratejisinde görülebilir. Ansoff buradaki sinerjileri satışlar, faaliyetler, yatırım ve yönetimden kaynaklanan sinerji olarak dörde ayırır:

- Satışlardan kaynaklı sinerjiyi genellikle farklı ürünler için ortak dağıtım kanallarının kullanılmasından elde edilen tasarrufları içerir.
- Faaliyetlerin sinerjisi, maliyet kontrolünün doğal bir sonucudur.

- Kapasitelerin birleşik kullanımına izin veren ölçek ekonomisi, yatırımın sağladığı sinerjiyi yaratır.
- Yönetim tarafından oluşturulan sinerji ise, deneysel ve yaratıcı faktörlerden kaynaklanmaktadır.

Seth (1990)'a göre, değer yaratma kavramı ile sinerji eş anlamlıdır. Bu yüzden sinerjinin “değer yaratma”, “maliyetleri düşürme” ve “rekabetçi ve etkin büyüme” kavramları ile benzer anlam taşıdığı kabul edilmektedir. Iversen (1997) ise, sinerjiyi dört gruptan tanımlamıştır:

- Statik ve alt katkılı sinerjiler (Static and Subadditive Synergies), çeşitli ürünlerde ölçek tasarrufu ve varlıkların kullanımı ile ilişkilidir.
- Dinamik ve alt eklemeli sinerjiler (Dynamic and Subadditive Synergies), işletmelerin güçlü yönlerinin ortak amaçlar için kullanımından elde edilir. Örneğin, AR GE Bölümündeki mühendisleri ve teknisyenleri belirli bir ürüne veya ürün grubuna yönlendirmek yerine, becerilerini üretim sürecinin tüm yönlerinde uygulamak böyle bir sinerji kaynağı olabilir.
- Statik ve alt katkılı sinerjiler (Static ve Superadditive Synergies), çok amaçlı ortak kullanım mekanizmaları ile verimliliği artıran ve sinerji sağlayan alt sistemlerdir. Buna bir örnek, birkaç elektronik cihazı kontrol eden bir uzaktan kumandadır. İmalat işinin müşterilerinin her elektronik cihaz (TV, video, stereo) için ayrı kontrol ekipmanı satın almasına ve her bir aracı kontrol etmek için diğer benzer ürünlere ihtiyaç duymasına gerek yoktur. Bu tür entegre sistemler sinerji yaratmaya yardımcı olur.
- Dinamik ve üstün katkılı sinerjiler (Dynamic and Supperadditive Synergies), stratejik planlamanın en önemli hedefini oluşturan ve işletmenin kendisi tarafından organize edilen sinerjilerdir. Zincir veya tamamlayıcı faaliyet sistemlerinden oluşurlar.

Got ve Sanz (2002)'ye göre, sinerji üçe ayrılmaktadır:

- Pazar Sinerjisi (Collusive Synergy)
- Finansal Sinerji (Financial Synergy)
- Operasyonel Sinerji veya Faaliyet Sinerjisi (Operational Synergy)

Sinerji yönetiminin amacı, verimliliği, etkinliği ve ekonomikliği ile şirketin performansını artırmaktır. Bu amaca ulaşmak için, şirket bünyesindeki birimlerin görev ve organizasyon yapılarının uyumlu hale getirilmesi, gerekli sayıda ve kalitede personel bulundurulması, teknolojik gelişmeler ışığında personel yetiştirilmesi, çalışan performansını ölçen bir sisteme sahip olması gerekmektedir. Sorumluluktan sapmayı azaltmak için yetki ve idari yöntemler şirket genelinde kurumsallaştırılmalıdır (Goncharuk ve Monat, 2009:769).

Bir ekip birbirini iyi ve benzersiz bir şekilde tanıyorsa ve ilişkileri birbirlerine güvene dayanıyorsa, yaratıcılık ön plana çıkarılabilir ve iletişim kurabilir. Böylece organize bir ağ, kesinlikle yüksek standartta bir sinerji inşa edilir. Sinerji, mükemmel performans üretir.

Sinerji, büyük resme bir bütün olarak bakmanın ve iş birliği yoluyla üretkenliği artırmanın harika bir yoludur. Bir tesisin birimleri sandalyenin ayakları olarak düşünüldüğünde bir sandalyenin dört ayağından hangisinin diğerlerinden daha önemli olduğu söylenemeyeceği gibi, işi oluşturan birimlerin hiçbirinin diğerlerinden öneminin daha fazla olduğu söylenemez. Tek başına önemli bir işlevi yerine getiremeyen birimler, bir araya gelerek sinerjik iletişim kurarak büyük güce sahip bir iş yaratabilirler (Höglund vd., 2018:825).

Günümüzde işletmeler, çalışanların çekirdeği oluşturduğu bir yapıya doğru kaymaktadır. Bu uyumlu işletmelerde, daha düşük derecelendirme, daha az bürokrasi, daha esnek ve tüm çalışanların daha gönüllü katılımı ile yatay bir yönetim tarzı benimsenmiştir. Öğrenmekte özgür olan, düşünebilen, esneklik gösteren ve öğrendiklerini başkalarıyla paylaşabilen empati becerileri yüksek olan bu işletmelerdeki çalışanlar; koordinasyon, sorumluluk, inisiyatif, analitik düşünme becerileri ve yaşam boyu öğrenme için ekibi oluşturan insanlardır.

İşletmelerde sinerji etkisi olan dört temel faktör vardır. Bunlar; insan, makine, malzeme ve metod olarak sınıflandırılabilir. Bu temel faktörler birbiri içine konulursa firma performansı sürekli olarak sıçrayacaktır (İmai, 1997: 230).

Firmalarda sinerji yaratabilecek uygulamalar şu şekilde ifade edilebilir:

- **Pazar sinerjisi**

Pazar sinerjisi, şirketlerin müşterilerin eline geçmesi ve süreçlerini çok çeşitli çeşit ve fiyatlardan her türlü müşteri ihtiyaç ve gereksinimlerini

karşılacak şekilde ortak hale getirmesidir. Günümüz tüketicilerinin satın alma alışkanlıkları, birçok ürünün karşılaştırılabilir fiyatlarla bulunabileceği geniş alanlarda yalnızca belirli bir ürüne odaklanan uzman şirketlerden hızla değişmektedir.

Bu gelişmeyle birlikte markalar, ek işletme maliyeti ve zorluğu olan tavizden vazgeçerek piyasalardaki desteğini artırdı. Temel gıda ürünleri, mobilya, ilaçlar, kuru temizleme vb. Birçok ürün veya hizmetin sunumu aynı şirkette pazar sinerjisine bir örnektir.

- **Maliyet sinerjisi**

Hammadde, üretim, depolama, nakliye, reklam gibi işletme maliyetlerini düşürmek için aynı tesiste daha fazla ürünün üretilmesi. Kağıt, cam ve plastik gibi geri dönüştürülmüş malzemelerin ve yeni hammaddelerin kullanımı gibi tasarruf faaliyetlerine maliyet sinerjisi denir.

- **Teknolojik sinerji**

Teknoloji sinerjisi, şirketlerin ilgi alanlarındaki mal ve hizmetlerin performansını artırmak, işlerini daha verimli ve hızlı yapmalarını sağlamak ve farklı uygulama ihtiyaçlarını karşılamak için yeni anahtar teknolojilerin kullanılmasıdır.

- **Liderlik Sinerjisi**

Vizyonu üst yönetime ve dahası tüm işletmeye verecek olan ve işletmenin genel katılımının yönetilmesine en çok katkıda bulunacak kişi.

Liderlik, tüm iş kaynaklarını yöneten ve harekete geçiren temel unsurdur. Etkili bir lider, firmanın güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirerek fırsat yaratmada sinerjik bir etki yaratır.

- **Takım Sinerjisi**

İşletmelerde ekip çalışması kurmak, ekip içinde güven ve işbirliğini sağlamak, inovasyon ve yaratıcılığı getirmede en güçlü sinerji etkisine sahip unsurlardan biridir. Türkçede “bir elin nesi var, iki elin sesi vardır “ kullanılır, ekibin birlikte yarattığı sinerjiyi özetleyen en güzel ifadedir (Aktan, 1999).

İş dünyasında sinerji de farklı şekillerde yaratılır. Ansoff (1988) dört tür koordinasyon ortaya koymuştur. Bunlar:

- **Satış sinerjisi**

Bir ürün, herkesin potansiyel müşteri olduğu pazarlarda, paylaşılan satış yönetimi, dağıtım kanalları, reklam, promosyon ve satış promosyonu kullanılarak satıldığında sinerjiktir.

- **İş sinerjisi**

Daha yüksek çalışan faydaları ve becerileri, zayıflık, paylaşılan öğrenme türlerinin avantajı ve paylaşılan sonuçlardır.

- **Yatırım sinerjisi**

Tesislerin değişimi, ortak araçların, taşıtların veya hammaddelerin araştırma “geliştirme becerileri birimleri” arasında aktarılmasının sonucudur.

- **Yönetim sinerjisi**

Bunlar, stratejik, organizasyonel ve operasyonel problemlerin çözümünde birimler arasında yönetim becerilerinin aktarılmasının sonuçlarıdır.

Damodaran (2005: 4) ise,

- Şirket birleşmeleri ile ortaya çıkan sinerji,
- Maliyet sinerjisi,
- Pazarlama sinerjisi
- Büyüme sinerjisi” olmak üzere 4 tip sinerjiden bahsetmektedir.

### **3. Sinerjik Yönetim Süreci**

Son zamanlarda, maddi olmayan duran varlıklar ve bunların yeniden üretimi tarafından oynanan öncü rol ile kurumsal kaynakların önemli bir komplikasyonu bulunmaktadır. Bir girişimin yenilikçi gelişimi, ancak birbiriyle ilişkili kaynakların bir kompleksi olarak düşünülmesi gereken belirli bir düzeyde yenilikçi gelişme potansiyeli varsa, yeniliklerdeki yeterlilikler ve bunların gerçekleştirilmesi için kurumsal organizasyonel yetenekler varsa mümkündür. Tüm bileşenlerin (kaynaklar, yetkinlikler, yenilikçi ve kurumsal organizasyonel yetenekler) sinerjik etkisini temsil eden yenilik geliştirme potansiyeli, dinamik

bir yönetim sisteminin sürekli arama, kullanma ve yenilik geliştirmenin harici, dahili yetenekleriyle uyum sağlama yeteneğini belirler (Zang, 1999:867).

Uygulamanın gösterdiği gibi, yenilikçi gelişme, bir dizi hedef, planlı faaliyetler, bir motivasyon sistemi ve finansman yolları içeren, işletmede karmaşık ve uzun bir yenilik dönüşüm sürecidir. Sinerjik yönetim, kurumsal gelişim potansiyelinin oluşturulmasını ve uygulanmasını sağlamak için bir araç haline gelir(Collins ve Porras, 1999: 260).

Ekonomik sinerji açısından, kalkınma yönetimi, dışsal ve içsel dalgalanmaların etkilerine rağmen istikrarlı bir sinerjik etki oluşturma sürecinin yönetimidir. şirketin sinerjik etkilerinin gerçekleşmesi, teknik, teknolojik, bilimsel, teknik, ekonomik, çevresel, yönetsel tek bir sistem sağlama fırsatı sağlayan olumlu geri bildirimlerin yaratılmasına dayanmaktadır:

- karmaşıklık, sistematiklik, doğrusal olmayan geleceğe yönelim ile karakterize edilen yenilik gelişiminin örgütsel temelleri;
- sürdürülebilir kalkınma yeteneğini harekete geçiren ve gerçekleştiren kurumsal biçimler ve ilişkiler;
- bir i sistem süreci ve kıyaslama olarak kendi kendine örgütlenme yoluyla etkileşimlerin liderliği ve sinerjisi.

Sinerjik yönetim aşağıdaki ana özelliklere sahiptir:

1) ekonomik sistemin heterojen unsurlarını - teknoloji, organizasyon, evre, zihniyet, psikoloji, politika, güvenlik ve bunlar arasındaki her türlü kaynak ve bağlantıyı kapsayan heterojen bir yapı;

2) sürdürülebilir kalkınma yollarını (ekiciler) belirleme zorunluluğu ile kendi kendine örgütlenme ilkeleri ve sistemin kontrol parametreleri üzerindeki etki yoluyla pozitif sinerjik etkiye yönelim;

3) sinerjik yaklaşımın sınırlarını, yeterli misyonu, amacı, işletmenin potansiyelini ve ayrıca çevrenin fırsatlarını ve tehditlerini dikkate alan ilgili mekansal, zamansal ve kaynak koordinatlarında belirlenen sabit sinerjik kontrol parametreleri;

4) benzersiz mimari, çünkü sinerjik yönetimin uygulanmasının her bir özel durumu standart bir algoritma veya şablon fenomeni değil, bir dizi geliştirme

unsuruyla (yatırım, entelektüel, teknolojik, sinerjik etkiyi oluşturan ürün kaynakları) yaratıcı bir yaklaşıma odaklanmıştır;

5) üst yönetimin görevi, sinerjik piyasanın doğrusal olmayan işaretlerini yakalamak ve olumlu geri bildirimler yaparak, sistemin “geleceğin” gereksinimlerini ve imajını karşılayan yeni bir kaliteye geçişi için ön koşulları yaratmaktır.

Sinerji, entelektüel liderlik ve inovasyon mekanizmalarını anlamada anahtar bir yaklaşımdır. Bugün yaratıcı düşüncenin oluşumunun önemli bir yönüdür. Kontrol sistemi, bir acil durum (yani, ani bir oluşum) özelliğine sahiptir. Bu, kaynakların, yetkinliklerin ve dinamik yeteneklerin etkileşiminden kaynaklanan sinerjinin bir sonucu olarak, sistemin yeniliklere dayalı ekonomik büyümenin temeli haline gelen yeni niteliklerinin ortaya çıktığı anlamına gelir.

Sinerjik Yönetim süreçleri, stratejik yönetim fonksiyonlarının bir bütün içinde değerlendirilerek, işletmenin amaçlarına ulaşmasında fonksiyonların kendi başına yaratacağı etkilerden daha büyük sonuçlar yaratılması hedefine yöneliktir. Bir işletmenin üstün üretim, dağıtım, yatırım ve yenilikler ile yayılmayı sağlayarak rekabet gücünü sürdürebilmesi için işgücü, malzeme ve zaman gibi kaynaklarının en etkili şekilde yönetilmesi gereklidir. En etkili yönetim şekli ise stratejik yönetim fonksiyonları olan planlama, organizasyon teşkili, yürütme ve denetlemenin bir uyum içerisinde gerçekleştirilmesidir ki buna sinerjik yönetim denir.

Günümüzde şirketlere yön veren kişilerde iki temel özellik aranmaktadır. Bunlardan biri şüphesiz ki işlerin planlanması, yürütülmesi ve denetim mekanizmalarının çalıştırılarak gerekli önlemlerin alınmasıdır. Ama giderek daha büyük önem kazanan bir diğer özellik de, geleceği planlamak ve şirketin yetkinliklerini geliştirerek atılım yapmasını sağlamaktır. “Değişimi planlamak” olarak adlandırılan bu özellik, rutin işlerin yönetiminin gerektirdiği yetkinliklerin ötesinde bir formasyon gerektirmektedir.

#### **a. Sinerjik Planlama**

İşletmeler kârlılık, verimlilik ve rekabet üstünlüğü için çalışırlar. Bu amaçla iş yapış şekillerini değiştirmek; daha hızlı, daha ucuz ve daha kaliteli iş sonuçları elde etmek zorundadırlar. Projelerle başa çıkabilmek, başarıyı yakalayabilmek

için her aşamada planlı, programlı ve sistematik hareket edilmelidir. Bu da günümüz ve geleceğin liderlerini bekleyen projeler dünyasında planlamanın önemini ön plana çıkarmaktır.

İşletmenin i faktörlerinin analizinde işletmeninbtn faaliyetleri gözden geçirilmek ile birlikte, gerçekleştirilen faaliyetlerin eleştirisel şekilde çalışanların katılımlarıyla irdelenmesi, sinerjik planların düzenlenmesinde ve sahiplenilmesinde işletme haricindeki gelişmeler kadar önemlidir. Bilindiği üzere kr, temeli ekonomik gerekçelere dayanan işletmelerin en önemli hedeflerinden birisidir. İşletmenin krını maksimize etmesi hususunda planlar yapan yöneticilerde, hem büyümenin bütçelenmesi, hem de daha fazla ve daha yeni kr alanları yaratma açısından işletmede sinerji yaratma hedefi ağır basmaktadır (Sabuncuoğlu, 1991:58).

evresiyle sürekli etkileşim içinde bulunan ağdaş işletmelerde, yöneticiler hızlı ve devamlı bir değişim sürecine, yaratıcılığa, yeniliğe ve uzmanlaşmaya yönelmek zorundadırlar. Bu özendirici etmen, işletmedeki yöneticilerin sinerji yaratma kapsamında dinamik olarak planlama yapmalarını gerektirmektedir. Bu yaklaşımla işletmeler hammadde, işgücü, malzeme, bilgi, enerji gibi girdi kaynakları ile, çıktılarının dağıtım ve satışı ile bakım ve onarım gibi hizmetleri birbirleriyle ilişkilendirip bir bütün olarak değerlendirmeli ve işletmenin yarınlarını bu kapsamda planlamalıdırlar. İşletmenin mevcut kaynakları arasında bir bütünleşme sağlayarak sinerji etkisi yaratılması hem işletmenin kıt finans kaynaklarının etkili kullanılmasını hem de daha fazla krın elde edilmesini sağlayacaktır.

Sinerjik planlama sürecinde, şirketin amaçlarına ulaşabilmesi için stratejik araştırmalar yapacak ve kararlar alacak, iyileştirme faaliyetlerini kesintisiz bir şekilde sürdürecek, işletme kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesine katkı sağlayacak, ortak sorumluluk bilincine sahip lider, yöneticiler ve çalışanların kişisel ve mesleki özellik ve becerileri önem taşımaktadır. (Sabuncuoğlu, 1991:62).

Sağlıklı ve dengeli işletme stratejilerinin oluşturularak planlanması için hiyerarşik yapıda ayrı iki u noktadaki kesimin, yani hem st düzey yönetimin ve hem de orta-alt kademeki çalışanlarının katılımını sağlayacak yönetim anlayışı

uygulanması zorunludur. İşletme dışındaki gelişmelere daha hakim ve yakın olabilecek üst düzey yönetim ile işlemenin operasyonel seviyelerinde meydana gelen verimlilik, kalite, iyileştirme, maliyet düşürme, motivasyon odaklı gelişmeleri doğru bir şekilde irdeleyecek orta ve alt kademe çalışanlarının bu iki büyük bilgi havuzunu işletmeyle alakalı ortak menfaatleri karşılamak adına paylaşımları, işletmenin sonraki dönem faaliyetlerinin planlanmasında sinerji kazandırıcı bir yaklaşım olmaktadır.

## **b. Sinerjik Örgütlenme**

En genel tanımıyla örgütlenme bir işletmede belirlenmiş olan amaçlara ulaşabilmek adına sağlıklı ve devamlı işleyen bir sistem oluşturmaktır. Örgütlerin kuruluş nedeni, kendisini oluşturan unsurların güçlerini bir araya getirerek daha büyük bir güç oluşturmaktır.

Yönetim biliminin ilk evrelerinde çalışan, sadece firmanın amaçları için çalışan ve verilen emirleri gerçekleştirmekten başka bir alternatifi olmayan insan olarak tanımlanmıştır. Yönetim biliminin ilk yıllarında gözardı edilen insan, günümüzde yaratıcı gücüyle işletmenin rekabet konusundaki en önemli silahı durumuna gelmiştir.

Sinerjik örgütlenme bir yandan çalışanı ve yeteneklerini tanıyan, öte yandan çalışanın kendisini ve birlikte çalıştığı diğer insanları tanımaya yardımcı olan bir yapı oluşturulmasıdır. Sinerjik örgütlenme, dinamik bir yapı içinde, çalışandan beklenen performans seviyesini saptamak ve çalışanın ekip içerisinde hedeflenen düzeye ulaşması için faaliyetleri planlamak ve gerçekleştirmektir. Yaratıcılık gücü, bir yıl içerisinde yapılan ve kabul edilen öneri adeti, çözüm bulunan problem miktarı, inisiyatif kullanma oranı ve kararlara dahil olma oranı gibi bireyin zihinsel ve sosyal kapasitesini belirten ölçütler sinerjik örgütlemenin önemli performans değerlendirme faktörleridir. Sinerjik örgütlemeye, önemli olan gelişen ve değişen örgüt yapıları içinde bireylerin kendi başlarına başarabildikleri veya başaramadıkları değil sinerji yaratmayı hedefleyen ekip çalışması içinde sağladıkları faydanın firma hedefleri doğrultusunda kullanılıp kullanılmadığıdır (Kavrakoğlu, 1994:45).

### **c. Sinerjik Yürütme**

Sinerjik yürütme işletmenin tüm birimlerinin kapasitesini ve tecrübesini geliştirme aşamasıdır. İşletmenin istenilen sonuçları yaratma kapasitelerini sürekli genişletmeleri ancak ve ancak yeni düşünme tarzlarının geliştirilmesi, birlikte çalışma esasına bağlı kalınması ve çalışanların nasıl birlikte çalışacağını öğrenmeleri ile mümkün olabilir. Senge’e göre artık işletme içerisinde her şeyi bilen tek bir bireyin bulunması yeterli değildir. Birinin tepeden düşünüp bulması ve organizasyonda geri kalan herkesin tek kişinin emirlerini izliyor olması başarıya giden yol değildir. Gelecek, örgütün tüm seviyelerini birlikte hareket ettirmenin önemini kavrayan organizasyonların olacaktır (Senge, 1993: 12).

Pazardaki rekabet şartlarının hızla değişen koşullarında yürütme fonksiyonunun sinerjik etki yaratarak işletmeye olan bağlılığı arttıracak şekilde gerçekleştirilmesi önem taşımaktadır. Stratejik planların gerçekleştirilebilmesi için yöneticilerin liderlik ve takım çalışması kavramlarını işletme kültürü içerisinde harmanlayarak kurumsallaştırmaları, çalışanların kariyer geliştirme, ilerleme ve kişisel gelişimleri için fırsat yaratmaları gereklidir. Sinerjik yürütme fonksiyonunun etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için üç temel husus yöneticilerin yönetilmesi, liderlik olgusu ve takım çalışmasıdır.

### **d. Sinerjik Denetim**

Genel itibarıyla denetim “boyutları veya biçimleri normalin dışında olan parçaları çıkarıp atmak amacıyla yapılan işlemdir”. Türk Dil Kurumu tarafından “denetleme”, “bir işin doğru ve yönetime uygun olarak yapılıp yapılmadığını incelemek, murakabe etmek, teftiş etmek, kontrol etmek” olarak açıklanmaktadır. Konuşma dilinde denetim anlamını taşıyan ve/veya aynı anlamda kullanılan “araştırma, kovuşturma, soruşturma, inceleme, revizyon, kontrol, teftiş, murakabe vb.” çok sayıda sözcük bulunmaktadır.

Kontrol Latince “contra” ve “rotulus” kavramlarından türemiş olup, karşıt ya da başka bir kayıt ve/veya belge yardımıyla bir şeyin doğruluğunu irdelemek, araştırmak ve soruşturmadır (www.bumko.gov.tr). Kontrol en kapsamlı anlamıyla “arzu edilen bir amaca ulaşıp ulaşılmadığını ya da hangi orada ulaşıldığını ele alıp araştırmaktır. Kontrol terimi çok geniş ve kapsamlı bir ifade olup bakıp gözetme, gözaltında bulundurma anlamlarını içine almaktadır.

İşletmecilik manasında kontrol, öncesinde belirlenmiş olan normlar bulunması şartıyla, ortaya çıkan ile öngörüler arasında devamlı bir biçimde yapılan kıyaslamaların neticesini belirtir. Modern açıdan denetim, belirlenmiş hedef ve standartlara paralel olarak meydana gelen neticelerin etkinlik, verimlilik ve ekonomiklik düzeylerini ölçmek, karşılaştırmak ve değerlendirmektir. Başka bir deyişle denetim, bir işletmenin iktisadi eylemlerine ve olaylarına yönelik açıklanan bilgilerin, daha önce oluşturulmuş ölçütlere uygunluk derecesini saptamak ve rapor etmek adına söz konusu iktisadi eylem ve olaylara yönelik bilgiler ile alakalı kanıtların tarafsız bir biçimde toplanması, değerlendirilmesi ve neticenin bilgi kullanıcılarına rapor edilmesi biçiminde ifade edilebilir.

Performansın ölçülmesi ve denetimi ile yönetimi geliştirme ve değişen şartlara uyarlamak mümkündür. Performans denetimlerinin amacı suçu, suçluyu bulmaktan ziyade performansı yükseltecek ve geliştirecek yöntemler yardımıyla faaliyetlerin ortaya çıkarılmasıdır. Performans denetimi ile performans gelişimi arasında doğrudan bir bağlantı mevcuttur. Performansın denetimi sonrasında düzenli geri bildirim sağlanarak yönetimin durumu tekrardan gözden geçirmesi ve alınan önlemler ile performansın daha üst düzeylere ulaştırılması hedeflenmektedir.



## V.LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ

### A. Liderlik Kavramı

Türkçede önder ve yön, yol gösteren anlamına gelen lead ve leader kelimelerinin Anglosakson kökenli olduğu varsayılmaktadır. Dünyanın kaynaklarına 14. yüzyıl itibarıyla giren liderlik kavramı geçtiğimiz 200 yılda daha da etkin bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır.

Fiedler (1967), “liderlik davranışı, bir liderin grup üyelerinin çalışmalarını yönlendirme ve koordine etme sürecinde yer aldığı belirli eylemler anlamına gelir” şeklinde bir tanımlama yapmıştır. Burns’e (1978) göre, liderlik, kişiler tarafından hem liderler hem de takipçiler tarafından bağımsız veya karşılıklı olarak tutulan hedefleri gerçekleştirmek için rekabet ve çatışma bağlamında belirli güdüler ve değerlerle, çeşitli ekonomik, politik ve diğer kaynaklarla karşılıklı harekete geçme sürecidir.

Day (2012), liderliğin çeşitli ve karmaşık bir konu olduğu için ifade etmesi zor bir konu olabileceğini belirtmektedir. Etkili örgütsel ve toplumsal işleyiş, güçlü bir liderlik gerektirmektedir. Öte yandan, liderliği pratikte tespit etmek genellikle kolaydır, ancak kesin olarak tanımlamak zordur. Liderlik, bir lider ve takipçiler arasında meydana gelen “etkileyici bir süreç ve bunun sonucunda ortaya çıkan sonuçlar” olarak tanımlanabilir. Bu aynı zamanda çalışanları veya meslektaşları ortak bir hedefe ulaşmak için etkilemek ve motive etmek anlamına da gelebilir. Ayrıca, bir organizasyonun yönetim yapısı da liderlik olarak adlandırılabilir.

Liderlik becerisi büyük ölçüde herhangi bir işin veya örgütün temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle, yalnızca insanları etkili bir şekilde yönetebilen, son derece yaratıcı ve yenilikçi olan ve acil durumlarda korkunç durumları başarıyla ortadan kaldıracı insanlar lider olarak adlandırılmaya layıktır. Bu şekilde bir lider olabilmek kişisel başarı ile ilgilidir, çünkü liderlik bireyin kişisel niteliklerinden ve eylemlerinden ortaya çıkar. Ancak sonuç odaklı bir

organizasyonu başarılı bir şekilde yönetmek için çalışanların eylemleri de dikkate alınmalıdır. Personel özelliklerinin mutlak bir incelemesi, liderlerin benimsenecek liderlik tarzı hakkında bilinçli kararlar vermelerini sağlayacak ve böylece organizasyonun büyümesini ve sürdürülebilirliğini artıracak istenen sonuçları verecektir (Zel, 2011:89).

Liderlik, birçok akademisyen için sürekli bir araştırma konusu olmuştur ve bunun çeşitli tanımları vardır. Stogdill (1974)'te liderlik araştırmalarına ilişkin incelemesinde, onu tanımlayan insan sayısı kadar liderliğin tanımı olduğu sonucuna varmıştır (Gandolfi ve Stone 2016:215).McCleskey (2014) tarafından,liderlik tanımının genellikle çalışılan duruma, sunulan problemin tipine veya sadece araştırmacının ilgisine bağlı olduğu belirtilmiştir. Ancak her tanımda bazı benzerlikler bulunmaktadır.

Silva (2016), liderliği “belirli bir bağlamda, bazı insanlar ortak hedeflere ulaşmak için birini lider olarak kabul ettiğinde ortaya çıkan etkileşimli etki sürecidir” olarak tanımlarken, Nanjundeswaraswamy ve Swamy (2014),liderliği“Örgütün amaçlarına ulaşmak için astların gönüllü katılımının arandığı bir sosyal etki süreci” şeklinde tanımlamaktadır. Her iki tanım da ortak bir hedefe ulaşmak için biri veya bir grup insan üzerindeki sosyal etkinin liderliğin ayrılmaz bir parçası olduğu tanımlarında hemfikirdir.

Ayrıca, birçok kişi tarafından liderliğin, liderin sosyal etkisi altındakilerin çabalarını en üst düzeye çıkarabildiği iddia edilmiştir. İyi bir lider, mutlaka yetkili bir konumda olan biri değildir ve liderlik niteliklerine sahip olmak için bir unvan veya rütbeye ihtiyaç duymaz. Bazen örgütlerde liderlik pozisyonunda olanlar aslında iyi bir lider olmak için yeterli liderlik özelliklerine sahip olmayabilirler (Kruse, 2013:2). Liderliğin ne olduğuna ilişkin tanımlarda yaygın olarak kabul edilen benzerliklerden biri, bir kişinin lider olmak için hangi liderlik özelliklerine sahip olması gerektiğiyle ilgilidir. Liderliğin tanımlayıcı bir özelliğinin, takipçileri motive etmek için onları güçlendirmek ve onlara ilham vermek olduğu tartışılmaktadır (Sethuraman ve Suresh 2014:167).

Bu tanımların birleştirilmesiyle, liderliğin çoğunun sosyal etkileşimlere, birinin diğer insanlar üzerindeki etkisine ve liderin takipçilerini ortak bir hedefe ulaşmak için ne kadar iyi motive edip itebildiğine bağlı olduğu görülebilir.

Liderlik kavramına ilişkin olarak yapılan tanımlamalar ele alındığında “lider kimdir” sorusuna karşılık, Peter F. Drucker (1998) “kendisini izleyen kişileri etkileyerek doğru şeyler yapan kişi” şeklinde yanıt vermiştir. Eren, (2013: 357) ise; “izleyicilerin hissettiği ancak henüz genel kabul görmemiş düşünce ve duyguları, kabul edilebilir ve benimsenir bir amaç olarak belirlenip izleyicilerin gizli güçlerini belirlenen amaçlara yönlendiren kişi” olarak cevaplandırmıştır. Aynı soru Koçel, (2011:569)’e sorulduğunda da; “başkalarını belirli amaç doğrultusunda davranmaya etkileyen ve sevk eden kişi” cevabı alınmıştır. Sonuçta, liderin değişimi destekleyen, güdüleyen, geliştirici ve çözümleyici olduğuna vurgu yapılarak liderlik “izleyicileri ortak amaçlar uğrunda yönlendirme süreci”, lider de “bu süreci yönetme becerisine sahip kişi” şeklinde ifade etmek mümkündür. Bahsi geçen yetenekleri gerçekleştirebilen liderlerin kullandıkları gücün birtakım kaynağı bulunmaktadır.

Liderliğin birçok yorumu olabilir; en önemlisi, kurumsal hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duyulan insanları güven, destek ve motive etme yeteneği ve becerisidir. Aslında, bir liderin gelişimini sadece kuralları veya kavramları uygulamak değil; diğer birçok faktör analiz edilmelidir. Bir lider, koç, akıl hocası, figüran, sözcü, müzakereci, takım oluşturucu, takım oyuncusu, teknik problem çözücü, girişimci ve stratejik planlayıcı gibi birçok rol oynar (Dubrin, 2010:88). Farklı akademik modelleri analiz ederken liderlik, en önemli değişkenlerini değerlendirerek en iyi şekilde açıklanabilir:

- lider davranışı,
- lider tarzı,
- lider özellikleri,
- grup üyesi özellikleri
- iç ve dış çevre

Liu ve Fang (2006)’ya göre, liderlik, başkalarının davranışlarını liderin arzularıyla yakından uyumlu olacak şekilde etkileme yeteneği ile ilgilidir. Liderliğin, örgütsel ve bireysel hedeflerin peşinde koşan kişiler arası ilişkilerle ilgili olması ve dolayısıyla liderlerin güç uygulamasını içermesi değişmezdir.

## 1. Liderin Özellikleri

Maxwell's Business Week'in "21 Reddedilemez Liderlik Yasası" (1998) liderliği aşağıdaki özelliklerle tanımlıyor:

**Algı.** Liderlik yeteneği, bir kişinin etkinlik düzeyini tanımlar.

**Kontrol yerine etki.** Liderlik, insanları takip etmeleri için etkilemekle ilgilidir, yönetim ise sistemleri ve süreçleri sürdürmeye odaklanır.

**İyileştirme.** Yöneticiler yönü koruyabilir, ancak değiştiremezler.

**Takipçiler performans göstermeye motive olurlar.** Lider olmak için, sadece önde olmak değil, aynı zamanda kasıtlı olarak geride kalan, liderliği takip eden ve liderin vizyonuna zorlamadan hareket eden insanlara sahip olmak gerekir.

**Düzenleyici katılım yerine gönüllülük.** Liderliğin özü, diğer kişinin katılmasını sağlamaktır.

**Bilgisizlik ve uzmanlık eksikliği varsayımı.** İnsan bilmediğini bilmediği sürece büyümmez. Gerçeklerden habersiz olduğunun bilincinde olmak, bilgiye doğru atılmış büyük bir adımdır.

**Yönerge vermek yerine dinlemek.** Gezginler, başkalarının söylediklerini dinler, taahhütte bulunmadan önce inceler ve gerçeklere ve inanca dayalı sonuçlar çıkarır. Liderler çok konuşmazlar ve çalışmazlar. Gerçek liderler daha sonra konuşur, işleri halletmek için sadece kendi nüfuzlarına ihtiyaç duyar ve herkesi etkiler.

**Tahmin.** Lider, diğerlerinin gördüğünden daha fazlasını gören, diğerlerinden daha uzağı gören ve diğerlerinden önce gören kişidir.

**Sonuç odaklıdır.** Liderliğin kanıtı, takipçilerinde veya icracılarındadır.

**Güven.** Karakter (dürüstlük ve herkes için en iyisini yapmak) güveni, güven ise liderliği oluşturur.

**Verimlilik.** Liderler, kuruluşun iyiliği için her varlığı ve kaynağı en üst düzeye çıkarır. Liderler gereksinimi, en büyük getiriye ve öncelikleri anlar.

**Diferansiyel.** Liderlik seviyeleri: onu doğal olarak görenler, onu görmek için yetiştirilenler ve asla görmeyecek olanlar.

**Esneklik.** Liderlik sezgiye dayanır ve her durumda değişir.

**Çevre tanımı.** Çevre insandır. Kim olduğun, seni çeken kişidir. Kim olduğunuz, ne gördüğünüzü belirler.

**Meydan okuyun.** İş ne kadar zorsa, bağlantı o kadar büyük olur.

**Yetkilendirme.** En iyi personeli işe alın, mümkün olduğunca geliştirin ve her şeyi onlara teslim edin. İnsanların başarma kapasitesi, liderlerinin yetkilendirme yeteneği tarafından belirlenir.

**Teknik olmayan özellikler açısından ölçüm.** Liderlik bilimden çok sanattır. Ayrıca kalp kafadan önce gelir

**Hizalama.** Oyuncuların farklı gündemleri varsa bir takım kazanmaz.

**Minimum aktivite.** Liderler, faaliyetin mutlaka başarı olmadığını anlarlar.

**Başkalarını düşünmek veya “kazan-kazan”.** Bir lider yükselmek için pes etmelidir.

**Zamanlama.** Doğru zaman, doğru eylem.

**Sürdürülebilirlik.** Liderliğin mirası ardılıktır.

## **2. Lider Üye Etkileşim Kuramını Diğer Liderlik Teorilerinden Ayıran Özellikler**

Çalışma yaşamındaki liderlik unsuru lider üye etkileşim kuramını teorik açıdan inceler. Bunun yanı sıra ast ile lider arasında birebir ilişkiye yoğunlaşması diğer teorilerden ayrılan boyutudur (Martin vd., 2005:142). Lider üye etkileşim kuramını başka liderlik kuramlarından farklı kılan dört ana unsur mevcuttur. Bu teoriler (Graen ve Uhl-Bien,1995:219; Northouse, 1997: 116):

- Lider üye etkileşim kuramı organizasyonda daha fazla faydalı olan ve daha az katkıda bulunan çalışma topluluğu şeklinde ele alınır ve tanımlayıcı bir teoridir.
- Lider üye etkileşim teorisi karşılıklı ilişkiler ifadesini liderlik bakımından irdeleyen tek liderlik teorisidir.
- Lider üye etkileşiminde iletişim büyük önem arz etmektedir ve bunun değerinin anlaşılması için katkı sağlanması gerekir.

- Lider üye etkileşim teorisine göre kurumsal neticelerle doğru orantılı olduğunu ortaya çıkaran pek çok araştırma mevcuttur. Lider üye etkileşiminin kuruma bağlılık, kurumsal vatandaşlık davranışı, yetki, adalet ve performans benzeri pek çok değişkenle ilgisinin bulunduğu tespit edilmiştir.

## **B. Lider Üye Etkileşimi Kavramı**

Dansereau vd. (1975) çalışmasında, ortaya çıkarılan ve öncesinde Dikey İkili Bağlantı Modeli adı altında dikey ikililer arasında rol oluşturma etkinlikleri süreci şeklinde anılan liderlik teorisi, astlar ve liderler arasındaki etkileşimi dikey ikili bir yaklaşım bağlamında ele alarak geliştirilmiş ve literatürde “Lider Üye Etkileşimi” şeklinde tekrardan ifade edilmiştir (Özutku vd., 2008:195).

Lider Üye Etkileşim teorisine göre bir çalışma grubunda, liderin astlarının her biriyle olan ilişkileri farklı ve özgün bir nitelik taşır. İlk ilişki ve ilk temas lider ile üyenin yani astlarının birbirleri hakkında fikir sahibi olmalarına fırsat tanır. İlk intibanın olumlu olması durumunda, lider astlarına daha iyi görevler vererek çalışanına destek olur. Bu organizasyonda ast üst ilişkileri informal şekilde gelişir ve bu ilişkiler bir tür sosyal sözleşme çerçevesinde ele alınır. Liderin etkinliği her bir astıyla olan ilişkisinin kalitesine bağlı olarak ortaya çıkar (Şencan, 2008:48; Zengin 2019:313).

Lider ile üye sürekli etkileşim halindedir. Liderler bu etkileşimi devam ettirmek ve personelinin motivasyonunu artırmak için iletişim becerilerini sürekli geliştirmek zorundadır (İrge, 2015:158). Liderler genel itibarıyla çeşitli gruplarda yer alan üyelere farklı, aynı grupta yer alan üyelere de ayrıcalıklı davranmaya meyillidirler. Bu nedenle işletme bünyesinde lider ile üye arasındaki etkileşimin en sağlıklı biçimde değerlendirilebileceği model lider üye etkileşim modelidir (Tse ve Chiu, 2014:2830).

Lider Üye Etkileşimi organizasyon içindeki ast ve üstlerin rolleri ve ast ile lider arasındaki ilişkilere esas algı ve anlayışlar bulunmaktadır. Lider Üye Etkileşimi iki temel ilişki unsuru üzerinde biçimlenir. Rol alma durumunda ast olarak çalışan ile lider arasındaki ilişki işletmedeki resmi iş akdi temelini baz alır, çalışanın ve yöneticinin rol ve davranışları bu sözleşme sınırlarında kalır. İleriki

süreçlerde taraflar arasındaki ilişki gelişir ve taraflar üstlendikleri sorumlulukları yerine getirdikçe ilişki sözleşmenin çizdiği sınırların ötesine geçer ve karşılıklı güven ve sorumluluk esasına dayanır. Artık bu basamak, tarafların rollerinin yerleştiği, çalışan ile liderin birbirinin rollerini tanıdığı basamaktır. Rollerin tanınması veya yerleşmesi basamağı ast ve üst arasında resmi iş sözleşmesinin ötesine geçen yüksek seviye etkileşimler ile sosyal sermayenin en önemli unsurlarından kabul edilen güven, saygı ve sorumluluk temelinde ilişkiler meydana getirir (Uhl-bien vd.,2000:145).

Yöneticiye güven çok önemli bir motivasyon kaynağıdır. Sözleri dikkate alınan yöneticiler tutum ve davranışlarıyla güven yaratırlar. Bu güveni kurmak zaman alır. Çalışanların enerjilerinin birbirleriyle çatışmak yada tartışmaya harcaması yerine işlerini daha iyi yapmalarına yönlendirmenin ön koşulu çalışanların yöneticiye olan güven duygusudur. Lider ve ast arasında güven duygusu olmadığı zaman ne sinerji nede iş birliği mümkün olmayacaktır. Liderin görevi bu güven duygusunu oluşturmak ve devam ettirmektir (İrge,2015:161).

Graen ve arkadaşları tarafından geliştirilen lider-üye etkileşimi teorisinin (LMX), çıkış noktasını; Dansereau, Cashman ve Graen'in geliştirdiği dikey ikili bağlantı modeli yani "vertical dyad linkage (VDL)" oluşturmuştur. Daha sonraları bu model lider-üye etkileşimi teorisi olarak adlandırılmıştır (Dienesch ve Liden, 1986:621). Graen ve Uhl-Bien (1995) tarafından dikey ikili bağlantı modeli çalışmasının yayınlanmasından itibaren bu yaklaşım, lider-üye etkileşimi olarak adlandırılan, çalışanlarla liderlerinin çalışma ilişkilerini ve karşılıklı etkileşimlerini anlamaya yönelik ikili bir yaklaşım olarak değerlendirilmiştir.

Lider-üye etkileşimi olarak literatürde yer alan bu kavram, bir işletme bünyesinde, liderden kaynaklı olarak işleyen ve ilerleyen süre zarfı içerisinde üyelerden de lidere sirayet eden bir etkileşimi ifade etmektedir. Lider-üye etkileşimi, lider olarak nitelendirilen bütün bireyler ile örgütün üyesi olan diğer tüm bireyler arasında, doğrudan ortaya çıkan ilişki ve etkileşim sürecini açıklamaktadır.

Teorik anlamda belirli bir şablonu bulunan lider-üye etkileşimi kavramı, liderin etkin olduğu ve örgütün üyelerine genel olarak baskı gerçekleştirerek süreci işlettiği bir ilişki yapısını ifade etmemektedir. Karşılıklı bir biçimde örgüt

üyeleri ve liderin kendilerini ifade ettikleri iletişim ve etkileşimi belirtmektedir. Bu iletişim ve etkileşim, ortak bir paydada birleşmeye yönelik verilen bir mücadelenin sonucudur (Uğurluoğlu vd., 2013:6). Lider ve örgüt üyelerinin aralarındaki etkileşimin kalitesini inceleyen teoriye göre; bu etkileşimde kalitenin göstergesi tek yönlü bir iletişimden daha çok liderin ve örgüt üyelerinin karşılıklı olarak birbirlerinin yetkinliklerine saygı duymalarına ve birbirlerine güven duymalarına bağlıdır (Schermerhon vd., 2010:87).

Öte yandan lider-üye etkileşimi, olumlu bir şekilde ortaya çıktığı düşünüldüğünde, lider ile örgütün üyeleri arasındaki ilişkinin olumlu bir şekilde gelişimini sağlamanın ötesinde, aynı zamanda örgütün verimli bir biçimde çalışmasını da etkileyen bir unsurdur. Başka bir ifade ile lider-üye etkileşiminin olumlu bir ekseninde gelişimi, hem örgüt üyelerinin hem de liderin görevlerini daha nitelikli ve daha bilinçli olarak gerçekleştirmelerini sağlamaktadır (Turgut vd., 2015:421). Bu noktada lider-üye etkileşimi, liderin yaratmış olduğu etki kadar üyelerin etkiyi algılamasıyla da doğrudan ilgilidir. Buna göre örgütün üyeleri, karşılarındaki liderin tutum ve davranışlarına göre hareket etmektedir. Hatta bu davranışlara göre liderin takip edilip edilmeyeceği ve örgütün içerisinde bulunulup bulunulmayacağı türden kararlar almaktadırlar (Göksel ve Aydın, 2012:252).

İyi seviyede bir lider üye ilişkisinin en önemli sonuçlarından biri karşılıklı güven ve sadakat içinde bireylerin kendilerinden biçimsel olarak beklenenin dışından örgütsel vatandaşlık davranışı gibi roller elde etmesidir. Lider üye etkileşimi belli bir seviyenin altında olan astın kendisinden iş sözleşmesi dışında işletmeye katkıda bulunma isteğinin bulunmaması beklenir (Van Winkle vd., 2014:73).

İşletme yöneticileri, çalışanlar tarafından bakıldığında işletme bünyesindeki kural ve hedeflere varmak adına görevlendirilen, süreçlerin takibinden sorumlu çalışanlardır. Yöneticilere bağlı bir biçimde görevlerini yerine getiren işgörenlerin, liderler ile etkileşimi işletmeyle oluşturulan bağı etkilediği görülür. Lider ile üyenin etkileşim seviyeleri yükseldikçe işgörenlerin yöneticiler ile olan etkileşimi de artar, bu şekilde de daha çok bilgi paylaşımı sağlanır. Lider üye etkileşimi yüksek olan işgörenler yani astlar, üstlerinden daha çok destek

sağlarlar. Bu şekilde daha çok geri bildirim sağlanır bu da astların ve liderin başarısı biçiminde işletmeye yansır (Brower vd., 2000:228 ).

İşletmede bulunan yönetici ve işgörenler amaçların gerçekleşebilmesi adına iş birliğinde bulunmak ve iletişim kurmak mecburiyetindedirler. Kişisel ve kurumsal amaçların verimli ve etkili biçimde gerçekleştirilmesi işletmede bir liderlik ve liderlik yaklaşımının zorunluluğunu gündeme getirmektedir (Oğuzhan, 2015: 53).

Geleneksel liderlik teorileri biçiminde ifade edilen nitelikler, davranışsal ve durumsallık liderlik teorilerinin yetersiz kaldığı bir alanda lider-üye etkileşim teorisinin liderlik konusuna önemli katkılar sunduğu bilinmektedir. Geleneksel liderlik teorilerine yönelik araştırmalarda, araştırma birimi lider ya da üye ifade edilmektedir. Lider- üye etkileşim teorisinde de araştırma konusu lider ile üyesi arasındaki etkileşimdir. Bu şekliyle teori geleneksel liderlik teorilerinin yetersiz kaldığı etkileşim sürecini incelemekte ve bu süreçten kaynaklı farklılaşmanın neticelerine odaklanmaktadır (Baş vd., 2010:1014).

Bununla birlikte, geleneksel liderlik teorileri liderin astlarının tümüne aynı davranış biçimiyle davrandığını savunmaktadır (Liden ve Graen, 1980: 451). Bu durumun tersine lider-üye etkileşim teorisi liderin astlarının tümüne aynı şekilde davranış sergilemediğini ve her alt grupla çeşitli şekillerde ilişki ve etkileşim geliştirdiğini belirtmektedir (Liden ve Maslyn, 1998: 43). Bu durum liderlik alanında yapılan çalışmalarda, lider ile izleyicisi arasında ortaya çıkan dikey ilişkileri merkeze taşıyan yeni araştırma konularını meydana getirmiştir (Özutku, 2007: 80).

Densereau vd. (1975) tarafından ortaya konan Dikey İkili Bağlantı modeli, işletmede ortaya çıkan etkileşimleri dikey iş ilişkileri çerçevesinde incelemiş, geliştirmiş ve “Leader- Member Exchanges Theory” şeklinde adlandırmıştır. Türkçe yazında sınırlı sayıda yapılan çalışmada söz konusu ifadenin “Lider-Üye Değişim Teorisi” ya da “Lider- Üye Mübadele Teorisi” şeklinde kullanıldığı görülmekle beraber, ifade genel itibarıyla “ Lider-Üye Etkileşim Teorisi” biçiminde kabul edilmektedir (Özutku, 2007: 79). Bu çalışmada da kavram “Lider-Üye Etkileşimi” adıyla kullanılacaktır.

Liderin kişisel özelliklerine, durumun özelliklerine veya ikisi arasındaki etkileşimin bir işlevi olarak liderliği tanımlamak isteyen geleneksel teorilerin tersine, lider-üye etkileşim teorisi diyalektik bağlantıyı analiz düzeyi şeklinde kabullenmesi nedeniyle geleneksel liderlik teorilerinden farklıdır. Teori, ilk ortaya çıkışından bu güne pek çok değişikliğe uğramış ve genişletilmiştir. Bunun yanında, temel analiz birimi olan “etkileşim” teoride değişikliğe uğramamıştır (Gerstner ve Day, 1997:827).

Lider-üye etkileşim teorisinin önceliği, liderlerin her bir astla karşılıklı biçimde ilişki kurması ve bu iki tarafın da astın rolünü karşılıklı biçimde tanımlamasıdır. Etkileşim ilişkileri, kişisel yeterlilik, bireysel uyumluluk ve güvenilirlik temelinde meydana gelmektedir. Teoriye göre, çoğu lider güven duyduğu az sayıdaki astıyla yüksek etkileşim içerisine girmektedir. Bu astlar da sayıca az (asistan ya da danışmanlar) olarak görev yapan çalışanlardır. Bu ilişkiler, etkileşim döngüsü tekrarlandıkça davranışın karşılıklı takviyesi aracılığıyla belirli bir zaman dilimi içerisinde kademeli olarak meydana gelir. Bu devir kırılmadıkça ilişki, sadakatin, karşılıklı bağımlılığın ve desteğin yüksek seviyede bulunduğu noktaya doğru ilerleyebilir (Yukl, 2013:39).

Lider-üye etkileşiminin kavramsal gelişim süreci incelendiğinde, teorinin Dansereau vd. (1975) tarafından ortaya atılan Dikey İkili Bağlantı (Vertical Dyad Linkage) adlı modele dayandığı görülmektedir. Dansereau vd. (1975) yapmış olduğu çalışmalarda, liderlik davranışlarının grup merkezli olmaktan ziyade kişi merkezli geliştiğini ifade etmiştir. Çalışmalarının sonuçlarında ilk olarak geleneksel liderlik modellerinin aksine, bir liderin üyelerinin bazıları ile “liderlik” ilişkileri oluşturmaktayken başka üyeleri ile yalnızca “denetim” ilişkileri oluşturabileceğini belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra ilk kez liderlik davranışını değerlendiren çalışmacıların yalnızca genel liderlik ortalamaları üzerinden üyelere ilişkin lider davranışını araştırmaktan ziyade, lider ile üyelerinin her biri arasındaki değişim süreçlerinin incelenmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Lider-üye etkileşiminin yapının doğası, ölçümü ve başka örgütsel değişkenler ile olan bağlantılarına yönelik belirsizlik bulunduğunu saptayan çalışmacılar bu hususta araştırma yapılması gerektiğini savunmaktadırlar. Bu

belirsizlik kısmen lider-üye etkileşim teorisinin değişen tabiatına bağlı olabilmektedir (Gerstner ve Day, 1997:827).

## 1. Lider Üye Etkileşimi Teorileri

Lider-üye etkileşimi teorisi hakkında geçmişte yapılan ilk çalışmalara bakıldığında “bir örgütte bireyler görevlerini, kendilerine biçilen roller aracılığıyla yerine getirmektedirler” görüşünü savunan rol teorisi karşımıza çıkmaktadır. Bu teoriye göre, liderlerin astlarından beklentileri, iş akitleri ve görev tanımları ile bu roller oluşmaktadır. Lider de astlarına, beklentisini tatmin etmelerine göre, daha çok ödüllendirme ve yetki biçiminde karşılık vermektedir (Dansereau vd., 1975:81).

Lider-üye etkileşiminin teorik boyutunda değerlendirilen diğer bir konu, liderin faaliyetlerinde çevresine vermiş olduğu güven/güvensizlik duygusunun, örgüt üyeleri tarafından algılanması ve buna bir tepki vermesidir. Bu şekilde liderin çevresindeki bireyler, liderin ortaya koyduğu davranışlara doğrudan bir tepki vermekte ve bu şekilde de aralarında bir etkileşim süreci oluşmaktadır. Lider üye etkileşiminde, liderin davranışları süreci şekillendirmekle birlikte sürecin geleceğine dair net karar örgüt üyelerinin bu davranışlara verecekleri tepkiler ile belirlenmektedir (Ceylan vd., 2005:29).

Lider-üye etkileşiminin teorik açıdan gelişimi kısaca incelenecek olursa Graen ve Uhl-Bien (1995) lider-üye etkileşiminin aşağıdaki temel modeller dahilinde gelişim gösterdiğini belirtmişlerdir:

**Dikey İkili Bağlantı Modeli:** Bu modelin tanımına göre liderler, uygulaması türlü güçlükler içermesine karşın, bağlı oldukları işletmelerin çalışanlarıyla birebir ilişki kurma gayreti göstermek zorundadırlar. Buradaki amaç, işletme bünyesindeki iletişimin sağlamlaştırılmasıdır.

**Lider-Üye Etkileşimi:** Lider ile liderin çevresi başta olmak üzere lider ile iletişim ve etkileşimde bulunan tarafların tümü bu etkileşim sürecini inceler.

**Liderlik Oluşturma:** Bu model liderin, ansızın astlarının üzerinde konuşlandırılmasına karşıdır. İşletme çalışanlarının veya liderin çevresinde olacak ve onunla etkileşimde bulunacak tarafların talepleri doğrultusunda bir liderin konuşlandırılması öngörülmektedir.

**Takım Oluşturan Yetenek Ağı:** Sözü edilen modele göre liderin mevcut çevresi ve örgüt üyeleriyle kurmuş olduğu iletişimin başarısının bir rol model teşkil edip etmeyeceğine ilişkin düşünülmektedir. Burada amaçlanan, başarılı rol modellerin gelecekte, işletmenin başka alanları için de uygulanmasının sağlanmasıdır.

Modeller, lider-üye etkileşimi bakımından türlü pencereler açmaya çalışmaktadır. Bu doğrultuda liderlerin örgüt üyeleriyle birebir ve nitelikli iletişimde bulunmalarından başlayıp, oluşturdukları iletişim sürecinin başka iletişim süreçleri için de bir örnek model meydana getirmesine dek süren silsilede, en nitelikli etkileşim modelinin yaratılması, temel amaç olarak görülmektedir. Böylece, lider-üye etkileşimine sürdürülebilirlik kazandırılmaya çalışılmaktadır.

Lider Üye Etkileşim teorisi çeşitli teorik sistemlerden etkilenecek gelişim göstermiştir. Bunların içinde en önemlisi rol teorisidir. Bu teoriye göre lider ile üye arasında ortaya çıkan ilişki dikey ikili ilişkiler olup rol gelişme sürecini temel almaktadır. Lider Üye Etkileşim Teorisinin başka bir teorisi de sosyal değişim teorisidir. Örgütte farklılaşmış dikey ilişkilerin gelişimi örgütün kültürel ve sosyal yapısı içinde yer alan karmaşık rol oluşumu ve sosyal değişim sürecine etki etmektedir (Wang vd., 2015: 760).

Modelin başka bir teori kaynağında da, eşitlik yaklaşımı yer almaktadır. Lider üye etkileşim ilişkileri, grup içi ve grup dışı olacak biçimde farklılık göstermesinden dolayı etkileşime dayandığından eşitlik yaklaşımının lider üye ilişkileri neticesinde görülen gelişimin teorik temelleri şeklinde kabul edilen rol teoris, sosyal etkileşim teoris, eşitlik teoris ve adalet yaklaşımı teorisidir. Lider Üye Etkileşimi'nde dört kuram bulunmaktadır.

#### **a. Rol Teorisi**

Rol teoris yaklaşımı, astların çeşitli iş deneyimleri açısından liderleri tarafından sürekli sınıdıklarını varsayar. Lider-üye etkileşiminin türünün doğruluğu, astların kendilerinden beklenen iş talepleriyle ne derece uyumlu olmalarına ve liyakatlerini kanıtlamalarına göre belirlenir. Astıyla daha fazla bilgi paylaşımı, ona görevinde daha fazla otonomi verilmesi ve terfi ettirme gibi liderin astına işle ilgili daha fazla kaynak tahsis etmesi büyük ölçüde lider-üye

etkileşiminin türüne bağlıdır. Astlarının iş davranışlarındaki bu değiş tokuş, maddi konularla ilgilidir ve bunun karşılığı olarak, lider astları için kaynakları hazırlar (Liden ve Maslyn, 1998).

Lider ve astları arasındaki etkileşimi inceleyen lider-üye etkileşimi teorisi, özünde sosyal takas teorisi üzerine gelişmiştir (Breland vd., 2007:4). Lider-üye etkileşimi teorisi, liderler ve takipçilerinin etkileşimlerine dayalı tek boyutlu olarak değerlendirilmektedir. Oysa lider-üye etkileşimi yaklaşımının dayandığı kuramsal zemin olan rol teorisi, rollerin birden çok boyutluluğunu ele almaktadır. Mesela bazı çalışanlar, sosyal etkileşime pek önem vermezler çünkü sadece işlerine odaklıdır. Bazıları ise işe önem vermeyip daha fazla sosyal etkileşime yönelirler. Bunların dışında, her iki alanda da zayıf ya da güçlü olan çalışanlar da vardır. Liderlerin rolleri de çok boyutlu faktörlerden oluşur ki bunların arasında denetim, irtibat hizmeti ve kaynak dağıtıcısı gibi faaliyetler sayılabilir (Vincent, 2015:147).

Liderin tüm çalışanlarına aynı liderlik davranışı gösterdiğini varsayan geleneksel yaklaşımın tersine, bu yaklaşıma göre, liderin her çalışanına göre farklı bir liderlik tarzı uyguladığı varsayılır. Lider, takipçilerini iki gruba ayırmaktadır: “grup içi” ve “grup dışı”. “Grup dışı” ilişkilerde düşük lider-üye etkileşimi söz konusudur ve formal kurallara dayalıdır. Diğer yandan “grup içi” ilişkiler yüksek lider-üye etkileşimine sahipken, karşılıklı güven, saygı ve sevgiye dayalıdır (Singh, 2015:44). “Grup içi” ilişkilerde lider, takipçileriyle yüksek kalitede ilişki kurarken “grup dışı” ile ilişkilerde bu kalite daha düşüktür. “Grup içi” ilişkilerde, lider takipçilerine daha fazla destek verip ve kaynak aktarırken, “grup dışı” ile ilişkilerde astlar böyle bir güvene ve kaynağa haiz olmazlar; örgütün formal kurallarına tabi olurlar.

Teorik olarak konuyu değerlendiren araştırmacıların birçoğu liderlerin sadece hükmetme odaklı davranışlarının ortadan kaldırılması gerektiğini belirtmiş ve önemli olanın örgüt üyelerinin beklentileri ile liderin uyumlu çalışması olduğunu vurgulamışlardır. Bu noktadaki temel düşünce, insan psikolojisinden hareketle, önemsenen örgüt üyelerinin, lider için çalışmalarının sağlanması, daha başarılı ve daha makul bireyler haline getirilmeleridir. Temel amaç, örgütte büyük ölçüde verimlilik elde etmektir ((Breland vd., 2007:10; Özutku, 2007:81).

Bu teori ilk kez 1930'lu tarihlerde ortaya atılmış olmasına rağmen Katz ve Kahn oluşturulan bu rol teorisi kabul görmüş ve örgütsel çalışmalarda değerlendirilmiştir. Buna göre liderler astlarından rol beklentilerini bildirmekte ve buna karşın somut ve soyut ödüller sunmaktadırlar. Bu durum astlar bakımından da geçerli olup nasıl davranış sergilediklerinde neyle karşılaşacaklarına ve ne çeşit mükâfatlar alacaklarına ilişkin rol beklentileri bulunmaktadır. Liderin astları pasif rol alıcıları şeklinde görülmemelidir. Liderin verdiği emirlere, rollere karşı gelme, reddetme ya da yeniden tartışmaya açma hakları bulunmaktadır. Lider ile astlar arasında karşılıklı ilişkide taraflardan her birinin yer değiştirme amacıyla ilişkiye türlü kaynaklar sağladığı bir karışıklılık aşaması mevcuttur. Lider ile üye ilişkisinin nitelik ve gelişimini belirten “ rol müzakereleri” süreç içinde ortaya çıkmaktadır. Liderler çeşitli zaman dilimlerinde türlü astlarla çeşitli nitelikte ilişki süreci içine girmişlerdir (Graen ve Uhl-Bien, 1995:220).

Rol Teorisine göre lider ile üye etkileşim modelinde teori açıdan temelde rol düşüncesi egemendir. Bu durum örgütteki astların konumları baz alınarak gerçekleştirecekleri rol ya da davranış biçimleri üzerinde halletmelerini belirtir. Bu teori türlü örgütlerde kişinin sahip olduğu pozisyon nedeniyle yapması gereken işlerini rol ve davranış biçimleri üzerinde konumlandığı pozisyon gereği yapması gereken işlerini rol ve davranış biçimleri üzerinden devam ettirmelerini belirtir (Aytekin, 2016:21).

Rol teorisine göre lider ile ast arasında bulunan ikili ilişkilerde, her bir bireyin üstlendiği birtakım roller mevcuttur. İlişkilerde kimin ne yapması gerektiğine yönlilik birtakım beklentiler bulunur. Graen ve Scandura, (1987) bu ilk aşamayı, rol alma aşaması şeklinde üyelerin değerlendirme aşaması olduğunu kabul eder. Graen vd.(1977) tarihinde gerçekleştirdikleri çalışmada işletme çalışanlarının kabul ettikleri rol ve görevleri yerine getirdikleri görülmüştür. Astlara yüklenen rollerin ne şekilde geliştiği hususunda araştırmalar gerçekleştiren Graen, rollerin sadece resmi belgelere ya da yazılı iş tanımlarına göre belirlenmediğini belirtmiştir. Graen, işgörenlerin rol oluşturma işlemi şeklinde ifade edilen gayriresmi bir süreç sonrasında rollerin geliştiğini belirtmiştir.

Rol teorisine göre, çalışanlardan beklenen rollerin iş sözleşmesinde ve görev tanımlarında belirtilen davranış şekillerini yapmaları biçiminde anılmaktadır. Bu nedenle işletme çalışanlarının bu davranışları gerçekleştirirken lider ile aralarında kurdukları ilişki büyük önem taşımaktadır (Köy, 2011:7). Rol teorisi, lider ile üye etkileşimini açıklayan en iyi örneklerden biridir. Rol gelişimi farklılaşmış rol tanımlamaları ile nihayete erdirilecek ve sonrasında lider üye ilişkisini açıklayacaktır. Bu farklılaşmanın ortaya çıkmasında bütün liderlerin karşı karşıya geldiği en önemli problemdir. Zaman baskısı nedeniyle liderler ile örgüt üyelerinden bazıları birebir ilişkide bulunur. Çalışma grubunda görevli çalışanlarla liderin etkileşimi temelde biçimsel yetkiye, kurallara ve uyulması gereken kurallara dayanmaktadır (Liden ve Graen, 1980: 452; Deinesch ve Liden, 1986:618).

Çalışanların bağlı oldukları işletme bünyesindeki konumlarına göre yapmış oldukları işlerde çalışanların davranışlarına ilişkin rol yaptıkları gözlenmiştir. Çalışanların işleri, üstlendikleri roller üzerinden gerçekleştirmeleri işletmedeki rollerin yapısının tanınması ve geliştirilme biçimlerinin bilinmesini zorunlu kılmış, üyelerin “rol oluşturma işlemi” şeklinde ifade edilen gayriresmi süreç sonrasında ortaya çıktığı belirtilmiştir (Maslyn ve Uhl-Bien,2001:698; Ceviroğlu, 2007:12).

Lider, astlardan rol beklentisi içindedir. Bu baskıyı yaratırken aynı zamanda rolleri kısmi belirsizlik içine ve eksik biçimde sunarak üyelerin rolleri tanımlaması ve tamamlaması beklenir. Lider üye ilişkilerinin kalitesine göre rollerin düzenlenmesinde iki grup ön plana çıkar. Bunlardan ilki; iletişim, yüksek güven, destek, resmi ve özel ödülleri içeren gruptur. Diğer grup da; grup içi etkileşim ile düşük güven, iletişim, destek ve az ödül çerçevesinde meydana gelen grup dışı etkileşimdir. Hızlı bir biçimde oluşan roller durağanlık gösterebilir.

## **b. Sosyal Değişim Teorisi**

Sosyal Değişim Teorisi bir ekip içinde gerçekleşen ve en az iki kişi arasında geçen maddi ve manevi ödül ya da maliyetlerin değişimini belirtmektedir. Bu teorinin en önemli dayanağı yüksek kaliteye sahip ilişkinin karşılıklılık temeline dayandırılmasıdır. Karşısındaki birine herhangi bir şey verildiğinde bunun karşılığında bir beklentiye girilmesidir (Schwepker ve Schultz, 2015:96).

Maddi değişimlerden ayrı olarak bu teori, daha çok mecburiyet, vefakârlık ve itimat hisleri ile ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle ast ve üst arasında sosyal değişimin yüksek olması lider ile üye etkileşiminin nitelik ve kalitesini yükseltmekte lider üye etkileşimini daha kalıcı ve güçlü bir duruma getirmektedir (Liden vd., 1997:50). İşletme bünyesinde meydana gelen sosyal ilişki ve etkileşimlerde maddi olarak kabul edilen ya da kabul edilmeyen şeyler karşılıklı bir şekilde değiştirilebilir. Buna örnek olarak; enformasyon, tavsiye, çaba, sosyal destek, arkadaşlık, sosyal geçerlilik verilebilir. Neticede lider ile üye etkileşimi farklı şekillerdeki sosyal değişimler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bazen lider ile üye ilişkisi çalışan bireylerin iş saatleri dışında da çalışmak istemelerine bağlıyken, diğer ilişki bundan farklı olarak lider ile astın beraber çalışmalarından kaynaklı hoşlanmalar olabilir. Bu nedenle lider ile üye arasındaki etkileşimin nitelik ve kalitesini ortaya koyan boyutları açıklama hususunda yeterli gelmemektedir (Pucic, 2015:660).

Bu teoride lider ile üye arasında bulunan ilişkinin gelişmesi üyelerin ilk baştaki etkileşimine dayanır. Bu ilk etkileşim sonrasında işgörenlerin kaliteli ve nitelikli bir etkileşim meydana getirmeleri ve ikili ilişkiler ile oluşturdıkları saygı, güven, sadakat ve sorumluluk duygularının gerçekleşip gerçekleşmediğini ortaya çıkarmak adına karşılıklı bir biçimde birbirlerini denemeleri takip edilir. Bunun neticesinde birbirlerine karşı oluşan etkileşim davranışının olumlu olması halinde ve etkileşimi ilk başlatan kişi etkileşim sonunda mutlu olmuşsa bireyler arasında ikili ilişkiler devam eder. Bunun aksi bir sonuç da elde edilebilir (Ceviroğlu, 2007:45).

Lider ile üye arasındaki sosyal değişimin artması, gitgide artan yükümlölük, güven ve minnet duyguları yaratarak lider ile sosyal değişimin özelliğinin gittikçe artması anlamı taşımaktadır (Greguras ve Ford, 2006:433).

### **c. Eşitlik Teorisi**

1965 tarihinde J. Stacy Adams tarafından ortaya konulmuştur. Bu teori; iş doyumunu seviyesini ve çalışan bireyin başarısını, çalışma ortamında algılanan eşitlik derecesine yönelik ortaya çıkan gelişimi belirtir. Adams, çalışanların göstermiş oldukları gayret ve sonrasında aldıkları ödülle aynı örgütte çalışan diğer çalışma arkadaşlarının aldıkları ödülleri kıyasladıklarını belirtmiştir.

Çalışan kişi bu karşılaştırma sonrasında bir eşitsizlik hisseder ise, bu eşitsizliğin ortadan kalkması için verimli çalışmaz, devamsızlıkta bulunur, işe geç gelir ya da istifa eder (Bolat, 2008: 123).

Kişilerin kendilerine adil davranılma mantığını temel alan eşitlik teorisi, kendini meydana getiren unsurlardan ilki olan girdiler, kişinin etkileşimde yaptığını düşündüğü katkılar; ikincisi de çıktılar olarak, kişinin etkileşimden sağladığı maddi ve manevi ödüller şeklinde ele alınmaktadır. Takım içindeki üyelerin maddi ve manevi ödülleri tatmin edici bulunması, takım içinde ödül dağıtımı gerçekleştirirken asıl almasına ve kişilerin girdileriyle çıktılar arasındaki oranlamanın takımdakiler ile eşit olduğu inancını taşımasına bağlı olduğu belirtilmektedir. Ast ve üstlerin sağladıkları katkılar karşılıklı aldıkları yararları oranlaması sonrasında bu oranı diğerleri ile karşılaştırması ile benzer oranları bulmaları halinde eşitlik teorisi gerçekleşmektedir (Pater, 2015:3).

Hak ve hukuk kavramlarını gözeterek adaleti sağlamayı ifade etmektedir. Eşitlik teorisi, örgütsel adalet ifadesi kapsamında bulunmaktadır. Örgütsel adalet de işgörenlerin iş doyumları ve performanslarına ilişkin etkide bulunup organizasyonun işleyişine katkı sağlamaktadır (Çelik, 2007:96).

Bu teoriye göre kişiler, katkı ve kazanım oranlarını diğer iş arkadaşlarıyla kıyaslarlar, bu oran eşit olduğunda adalet duygusu hissedilir. Aksi halde bu iki oran arasında bir farklılık bulunursa çalışanın adaletsizlik hissetmesine yol açar.

#### **d. Adalet Yaklaşımı**

İnsan özgürlüğü ve onurunu temin etmek amacıyla insanların haklarını, fikirlerini ve menfaatlerini koruyan adalet terimi (Karaeminoğulları, 2006:8), lider üye etkileşim teorisinde üyelerin lidere karşı adalet algısına, liderin adaleti sağlama noktasındaki gayretine tarafların ilişkilerine önemli gelişmeler sunmaktadır. Yöneticilerin astlarına karşı adaletli olması ve astların da liderin adalet anlayışına saygı göstermesi, işgörenler arasındaki ilişkileri geliştirir. Lider üye etkileşimi bakımından adalet terimi; işlevsel, kurumsal ve dağıtımsal adalet olacak şekilde üç grupta ele alınmıştır (Kaşlı, 2009:36).

**İşlevsel Adalet:** Liderin gruba dağıtmış olduğu ödüllerin, işgörelere eşit biçimde dağıtıldığının algılanması, başka bir ifadeyle performans bazlı ödüllendirmenin adil biçimde yapılmasıdır. Bu sahada gerçekleştirilen çalışmalar

incelendiğinde, verilen ödül işgörenin beklediğinden daha az dahi olsa işlevsel adalet uygulanması sebebiyle işgören bu durumdan memnuniyet duyar. İşgörenler performansları neticesinde edindikleri ödüllerin ne olduğundan ziyade ne şekilde oluşturulduğunu bilmek isterler. Bu durumda işgörenler adalete yönelik olarak değerlendirmelerde bulunurlar. Bu şekildeki değerlendirmeler birer işlevsel adalet örneğidir (Greenberg, 1990:430).

**Kuramsal Adalet:** Örgüt bünyesindeki çalışmaların adil olup olmadığıyla ilgilenir. İşgörenler örgütsel uygulamaların adil olduğunu düşünürler. Eşit ücret hakkı, eşit izin hakkı ve kuralların herkese eşit olarak uygulanması beklenir. Liderler ile daha yakın ilişkide bulunan işgörenlerin, örgütteki adalet anlayışının daha adil ve dürüst olduğunu düşünürler. İşgörenler kendi gruplarını diğer gruplarla karşılaştırma eğilimi içindedirler, bu yüzden diğer gruplarla aynı haklara sahip olmak isterler. Bu durum lider üye etkileşimiyle yakından ilgilidir. Dürüst olduğu düşünülen liderler, kaynakların eşit kullanılması hususunda daha adil davranacağı ve adil davranılmadığında astları tarafından olumsuz karşılanacağı ifade edilmektedir (Scandura, 1999: 432).

**Dağıtımsal Adalet:** İşgörenlerin kazanımlarının uygun ve ahlaki olması ile ilişkilidir. İşgörenin yaptığı işin maddi bedelinin adil biçimde verilmesi ile ilgilenir ve bu nedenle ödül dağıtımının dürüst bir şekilde gerçekleştirilmesi önem arz etmektedir. Diğerleri ile karşılaştırıldığında daha fazla katkıda bulunduğu kabul edilen işgörenler, daha yüksek bir kazanç beklentisinde olacaklarından dolayı eşitlik algısı geçersiz olabilir. Ödül dağıtımında adalet yalnızca lider tarafından sağlandığında lider üye etkileşimi ile ilişkilendirilmiş olur. Bu yaklaşım organizasyonların adalet anlayışlarını geliştirmiş olmasına rağmen dürüstlüğü ilişkin kaygıların kimi örgütlerde karşılığının bulunmadığı dağıtımsal adaletle örtüşmemektedir (Lee, 2001:574)

## **2. Lider Üye Etkileşiminin Tarihsel Gelişimi**

Hizmet sağlayan sektörler, hastaneler, kurumlarda lider ile işgörenler arasında var olan bağlantıyı araştıran birçok çalışma bulunmaktadır. Zaman içerisinde lider ve işgören arasındaki ilgiyi araştıran çalışmaların yeterli olmadığı kanıtlanmış ve yönetenlerin liderlik tarzlarını çıkarmaya çalışan alternatif bir yaklaşım olarak lider üye etkileşimi (LÜE) modeli ortaya çıkarılmıştır. Cashman

ve Graen'in ilk kez yapmış oldukları çalışma 1973 tarihindeki dikey ikili bağlantı modelidir (Vertical Dyad Linkage Model) (Turan, 2018).

En eski lider üye etkileşimine dair araştırmalar, keşif sayesinde ortaya çıkmıştır ve 1972-1973 tarihlerine dayanmaktadır. 1974 tarihinde Haga, Graen ve Dansereau keşif bazlı gerçekleştirilen araştırmaların önüne geçerek, daha yaygın kullanılan halinin şeklini vermişlerdir. 1975 tarihinde Dansereau vd. ile Graen ve Cashman (1975)'ın yapmış oldukları çalışmalarla lider üye etkileşiminin teorik alt yapısı geliştirilmiş, ölçme aracı şeklinde yararlanılan göstergelerin gelişim süreci başlamıştır. Graen 1976 tarihinde yeterlik, kişilerarası iletişim kabiliyetleri ve güven esaslı bir değişimin bulunduğunu ortaya atarken, sonrasında bu alt boyutlar genişlemiş, ödül, destek sağlama ve liderden memnuniyet de söz konusu boyutlara ilave edilmiştir. 1983 tarihinde Rosse ve Kraut tarafından yapılan çalışmada modelin genellenebilir olma özelliği denenmiştir. Birtakım bulguların önceki çalışmalar ile örtüşmemesi nedeniyle modelin genellenebilirliğine ilişkin daha çok araştırma ve ölçeğe gereksinim duyulmuştur. 1999 tarihinde Schriesheim vd. 147 araştırmacıyla beraber dört aşamada kuramı geliştirmişlerdir.

1. Aşama: Liderlerin astları ile farklılaşmış ilişkileri keşfedilmiştir.

2. Aşama: İş yerinde liderin mevcut farklılaşmış ilişkilerine yoğunlaşmıştır.

3. Aşama: Liderlik oluşturma tanımlamasına geçilmiştir.

4. Aşama: İkili ilişkiden daha geniş ortaklıklar üzerinde durularak bakış açısı genişletilmiştir. Bu aşamada ikili ilişkilerin gerek kurum içinde gerek de kurum dışında ne şekilde düzenlendiği araştırılmıştır.

#### **a. Sosyal Değişim Kuramı**

Organizasyonların resmi bağlantılarının arkasında, yöneticiler ile çalışanların birbirleri ile karşılıklı maddi ya da manevi özellik taşıyan kaynak ve bilgi değiş tokuşunun bulunduğu savunulmaktadır. Bundan dolayı, LÜE kuramı çerçevesinde, yalnızca sözleşmeyi temel alan ilişkiden başka, iki taraf arasında karşılıklı sosyal değişimlerin varlığından söz etmek mümkündür. Blau'nun 1964 tarihinde ortaya çıkardığı Sosyal Değişim Kuramı “sosyal değişimler, tanımlanmamış zorunlulukları gerektirir. Bir birey, diğerinden iyilik gördüğünde; tam olarak ne zaman olacağını ve ne şekilde olacağını bilmemesine rağmen,

gelecekte bu iyiliğin geri döneceğine dair bir beklenti içinde olur” olarak açıklanmaktadır (Wayne vd., 1997: 82).

Sosyal değişim kuramı hem çalışanlar ile kurum arasındaki hem de lider ile izleyiciler arasındaki değişimlere uygulanmaktadır (Martin vd. 2010: 57). Çalışanlar kuruma eğitimlerini, becerilerini, çabalarını ve bağlılıklarını sunarlar. Bunun karşılığında da kurum, çalışanlarına hem ekonomik (ödeme ve özlük hakları) hem de ekonomik olmayan (denetleme, planlama esnekliği ve işsel görevler) teşvikler sunar (Liden ve Maslyn, 1998: 44; Şahin, 2011: 278).

İşletme çalışanlarının beceri ve çalışma gayretini, işletmeden elde edeceği değerli bir şeyle değiş tokuşta bulunması sosyal değişimi meydana getirir. Çalışanlar, kurumları tarafından olumlu davranış ve destek gördükleri taktirde bu iyiliğe, çaba ve sadakatlerini yükselterek karşılık vereceklerdir (Molinaro, 2015:34). LÜE kuramı, liderler ile izleyicileri arasında ya yüksek kalite ya da düşük kalite sosyal değişim ilişkileri yaratılacağına vurgu yapmaktadır (Liden ve Graen, 1980: 453). Bununla birlikte, LÜE kuramının arka planındaki Blau (1964)’un “Sosyal Değişim” kuramı yüksek niteliğe sahip LÜE’ni anlatırken; düşük nitelikli LÜE, “Ekonomik Değişim” kavramı ile nitelendirilebilir.

Ekonomik değişim kavramının özü izleyenlerin sözleşmelerinde yazılı olan belirli işleri gerçekleştirmesi, bunun haricindeki işleri yapmamalarıyken Blau (1964)’nın kuramı, sözleşme çerçevesinde bulunmayan nitelikte bir çalışma tarzını belirtmektedir (Göksel ve Aydın, 2012: 250). LÜE bağlamında “Ekonomik Değişim” şeklinde kabul edilen görev, sözleşmelere ve tanımlanmış ilişkilere dayalıdır. Sosyal etkileşim de tanımlanmamış ve güven temelli ilişkilere ve sonucunda meydana gelen iletişimin kalitesine bağlıdır (Çalışkan, 2009: 221).

## **b. Örgütsel Rol Kuramı**

LÜE, Kahn vd. (1964)’nin Örgütsel Rol Kuramı ile bir dayanak noktası oluşturması, Graen ve Cashman (1975)’in “İzleyiciler işlerini üstlendikleri roller aracılığıyla yerine getirirler” teziyle bağdaştırılmıştır. Belirlenmiş olan amaçlara varma gayretinde bulunan hem liderler hem de izleyenler veya örgüt üyelerinin tümü gündelik kurumsal işleri gerçekleştirirken bazen tek bazen de birden çok rol üstlenmek durumundadırlar. Örgütsel Rol Kuramı, izleyicilerde bulunması istenilen asgari rollerin sözleşme ve görev tanımlarında olmasını sağlar. Liderler

izleyicilerin rollerini gerçekleştirme gayretlerine karşılık vermek adına, onları önemli görevler yükleyerek, daha çok kaynak ve yetki tahsisi yaparlar.

LÜE kuramına sağlam bir dayanak olan rol kuramı, rollerin çok faktörlüğüne vurgu yapmaktadır. Denetim, kaynak dağıtıcısı ve iletişim hizmetleri benzeri görevleri de içine alan çok faktörlü liderlik rollerinin bulunduğu belirtilmektedir (Liden ve Maslyn, 1998: 44). Bunun yanı sıra, kimi izleyiciler işlerine odaklanarak sosyal etkileşimi dikkate almazlar; kimileri de işlerini önemsemeyip sosyal etkileşimi dikkate alırlar. Bazıları da hem sosyal hem de işe ilişkin faktörlerde zayıf veya güçlü yanlarını gösterirler.

### **c. Karşılıklılık Kuramı**

Gouldner'in ortaya çıkardığı Karşılıklılık Kuramı, (Reciprocity) Sosyal Değişim kuramının temelinde bulunan değiş tokuşun, insanların birbirlerine sağlamış oldukları fayda ve olumlu davranışlara karşılıkta bulunmaları gerektiğini savunmaktadır. Burada bahsi geçen karşılıklılığın olabilmesi için ilk önce kişilerin kendilerine iyilikte bulunanlara iyilik yapmaları ve kendilerine iyiliği dokunanlara zarar vermemeleri gerekmektedir (Gouldner, 1960: 172).

Gouldner'in karşılıklılığa ilişkin çalışmasında algılanan örgütsel destek ve LUE arasındaki farklılığı ortaya koyma bakımından önemli bir dayanak sunulmaktadır (Börü ve Güneşer, 2006: 44). Söz konusu çalışmanın temel bulgusu karşılıklı ilişkinin iki varsayıma dayanmasıdır. Bunlardan ilki, kişilerin kendilerine yardımda bulunanlara karşı yardım etme isteği duymaları; ikincisi de, yardım edenlere zarar vermemektir. Gouldner (1960)'ın çalışmasının LÜE bakımından bulguları önem arz etmektedir. LÜE kuramında karşılıklı iyi niyet ve iyilik içerisinde davranış; çalışanın asıl işi haricinde çalışma çabasında bulunmasını, liderin de çalışana bu bakımdan bazı ayrıcalık veya ödüller sunmasını sağlamaktadır (Gouldner, 1960:161-178).

### **d. Beklenti Kuramı**

Vroom'a ait olan (1964) Beklenti Kuramı'nda, bireyin davranışları, sonucu tahmin edilen davranışın meydana gelen değeri baz alınarak belirlenir. Bundan başka bireyler, amaçlarına willeracak imkanlar arasından, kazanç-değer hesabı yaparak bilinçli olarak bir tercihte bulunurlar. Böylelikle, başka güdüleme kuramlarına nazaran Vroom'un kuramında bireylerin amaçlarına paralel olarak

makul tercihlerde bulunmaları gerektiğine işaret edilmektedir. Vroom (1964), “amaç değeri” (Valence) ifadesini belirli sonuçlara ilişkin duygusal yönelimler şeklinde ifade etmiştir. Bununla birlikte, amaç değeriyle gerçek değeri birbirinden ayrı tutmuştur. Birey, X ve Y gibi iki sonuçtan birini diğerine tercih edecektir. Bireyin, belirlenmiş bir amaca varma arzusu, varmama arzusundan baskınsa amaç değeri (+) olumlu, varmama arzusu daha baskınsa amaç değeri (-) olumsuz, eğer amaçla alakadar olmuyorsa amaç değeri (0) sıfır olacaktır. Böylelikle, bireyin harekete geçme gücü, amaca varma beklentisiyle amaca vermiş olduğu değer bileşiminden meydana gelmektedir. Vroom, bahsi geçen ilişkiyi çarpımsal biçimde formüle etmiş, zira ikisinden birinin olmaması durumunda eyleme geçilmesinin mümkün olmadığını savunmuştur.

Neticede, lider ile izleyicileri arasında bulunan ilişkilerin kaynağının; Blau (1964)’nın sosyal değişim kuramı ve Kahn vd. (1964)’nin örgütsel rol kuramı olduğu düşünülmektedir. Bunlardan başka, yapılan değerlendirme sonucunda Gouldner (1960)’ın Karşılıklılık Kuramı ve Vroom (1964)’un beklenti kuramının da LÜE’nin gelişimine katkıda bulunduğu söylenebilir.

### **3. Lider Üye Etkileşimi Teorisinin Boyutları**

Lider üye etkileşimi teorisini çok boyutlu biçimde inceleyen çalışmacıların olduğu gibi tek boyutlu olarak ele alan çalışmacılar da bulunmaktadır. Bu hususta bir uzlaşıya varılamamıştır. Graen ve Bien (1995), lider üye etkileşimini bir faktör ile açıklamayı tercih ederken, Liden ve Maslyn (1998) lider üye etkileşiminin boyutlarını “bağlılık, katkı, etki ve mesleki saygı” şeklinde sıralamaktadır (Alparslan ve Oktar, 2015: 111; Gürler, 2018: 45).

#### **a. Katkı**

Dienesch ve Liden (1986) katkı boyutunu, lider ve üyelerin ortak hedeflerine yönelik olarak gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sayısı ve niteliğine ilişkin algıları şeklinde açıklanmaktadır. Lider ile üyelerin etkileşiminin ilk başladığı anda liderler astlarını verdikleri görevler bağlamında değerlendirirler. Görevi sahiplenip, liderinin isteği doğrultusunda gerçekleştirebilen astlar diğer astlara nazaran daha kaliteli bir lider üye etkileşimine sahiptirler. Etkileşimin niteliğine bağlı olarak liderlerin seçkin üyelerine sunacağı bütçe, ekipman, materyal gibi kaynaklar ve cazip görevler artacaktır. Çalışma performansını

yükselten kaynaklar ile destek gören ve kritik görevleri yerine getirebilmek adına olanak bulan üyeler de liderle etkileşimlerini daha da kuvvetlendirecektir (Baş vd., 2010: 1019; Liden ve Maslyn, 1998: 45). Bu durum dönüşümlü bir biçimde birbirini beslemektedir. Katkı boyutu, sosyal etkileşim teorisi göz önünde bulundurulduğunda kaliteli bir ilişkinin oluşturulmasında oldukça önemlidir (Gürler, 2018: 47).

Katkı boyutu gruptaki üyenin iş sözleşmesi kapsamında bulunmayan görevleri üstlenmesi ya da bu işleri yapma seviyesi, üyenin bu işleri gerçekleştirebilmesi adına liderin üyeye kaynak ya da imkan sunması boyutudur. Katkı boyutu her bir üyenin bağlı bulunduğu işletmenin hedeflerini gerçekleştirmeye ilişkin kaliteli hizmet sunması ve bu doğrultuda informal bir ilişkiyle gönüllülük üzerine yapılan bir çalışma şeklinde görülmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 624).

Algılanan katkıyı Dienesch ve Liden (1986) şu şekilde açıklamaktadır: “Lider ile astın, açık veya zımni menfaat ve beklentileri doğrultusunda meydana getirdikleri iş ile alakalı faaliyetlerin algılanan miktar, kalite ve yönelimleridir.” İlişki başladığı anda lider, her bir astına vermiş olduğu görevde astın performansını değerlendirir. Liderini performansı ile etkileyen ast, aynı zamanda liderin kendisiyle geliştirmesi olası yüksek nitelikli bir ilişkiye hazır olduğunu göstermektedir. Liderini performansı ile etkilemeye çabalayan ast açısından bu durum söz konusu değildir. Sergilediği performansla sürekli biçimde lider ile arasındaki yüksek nitelikli ilişki geliştirmeye başlayan ast lider örgüt kaynaklarını nispeten daha fazla vermeye başlar. Buna karşılık ast performansını yükseltir. Böylelikle ast ile lider arasındaki ikili ilişkinin niteliği yükselerek iş ilk başta imzalanan iş sözleşmesinde yer alan hükümlerin üzerine çıkar (Wayne ve Green, 1993:1431).

#### **b. Bağlılık (Sadakat)**

Lider ve üyenin birbirlerine karşı olan sadakatlerinin derecesini belirten bağlılık boyutu Dienesch ve Liden (1986) tarafından “hem liderin hem de üyenin birbirlerinin davranışlarını ve karakterlerini alenen ne ölçüde desteklediği” şeklinde ifade edilmiştir. Graen ve Scandura (1987) bağlılığı, lider üye etkileşiminin bir sonucu şeklinde görürken, Dienesch ve Liden (1986), lider ile

astlar arasındaki nitelikli etkileşimin devam ettirilebilmesi, geliştirilmesi ya da muhafaza edilmesi adına sadakatin kritik rol üstlendiğini savunmuş ve bundan dolayı bağlılığın, lider üye etkileşiminde bir boyut olarak incelenmesi gerektiğini belirtmiştir. Bağlılık boyutuna göre liderler özerk karar verme ya da sorumluluğu bulunan görevleri vefakar ve sadık üyelerine vermeye yönelmektedirler (Liden ve Maslyn, 1998: 46). Ayrıca, ataerkil toplum örgütlerinde bağlılık yani sadakat, lider üye etkileşiminin mutlaka olması gereken bir bileşenidir (Gürler, 2018: 46).

Lider Üye Etkileşiminin sadakat boyutu kapsamında, lider ile astın birbirlerine karşı bağlılık düzeyleri yer almaktadır. Lider, gruptaki en fazla güven duyduğu astına daha önemli görevler üstlenmesini talep edebilir. Sadakat boyutu lider üye etkileşim ilişkilerinin gelişimi ve sürekliliğini destekler. Sadakat, lider ile üyenin sergiledikleri davranışlarının birbirlerine destek olduğunu gösterir. Liderler bağımsız bir biçimde karar alırken, görev dağılımında bulunurken sadık üyelerin görevleri üstlenmesini isterler (Cha ve Borchgrevink, 2018:9)

Dienesch ve Liden'in ortaya koyduğu ikinci boyut, lider ile astın birbirine karşı sadakat derecesidir. Sadakat Boyutu: “Üye ile liderin birbirlerinin karakterlerinin ve hareketlerini herkesin gözü önünde açıkça desteklemesi derecesidir” olarak belirtilmiştir. Grean ve arkadaşları sadakatin lider üye etkileşimindeki gelişim sürecinin bir neticesini olduğunu savunmaktadırlar. Söz konusu iddiayı geliştiren Dienesch ve Liden ise, sadakatin lider üye etkileşiminin bir unsuru veya ilişki gelişiminin önem arz eden bir bileşeni olduğunu ve ilişki gelişimiyle ilişkinin devamında kritik rol üstlendiğini ifade etmektedirler. Liderler, sadakati yüksek olan astlarına bağımsız veya sorumluluk gerektiren görevler vermeye odaklıdırlar (Scandura vd., 1986:580).

### **c. Etki**

Dienesch ve Liden (1986)'ın “karşılıklı sevgi” biçiminde ifade etmiş olduğu etki boyutu, lider ve üye arasındaki mesleki gereklilikler, profesyonel değerlerden başka bireysel cazibeye dayanan iletişimi, duygusal etkileşimi belirtmektedir. Örgüt içinde samimi, arkadaşça, sıcak bir ortamın yaratılması etki boyutunun unsurlarından kabul edilir. Yalnızca çalışma sırasında zorunlu iletişimi bağlı olarak kurulan lider üye etkileşimlerinde etki unsurunun önemi ya çok azdır ya da hiç yoktur. Bunun yanı sıra ilgi, karşılıklı sevgi, sempati gibi kişiler arası

çekiciliği esas alan etkileşimlerde, etkileşimin özelliğini yalnız başına belirleyecek kadar da önemli olabilmektedir (Liden ve Maslyn, 1998: 46).

Dienesch ve Liden, etki boyutunu değerlendirirken lider ile astın işe ilişkin değerlerinden başka bireysel çekicilikten doğan ve birbirlerine karşı olan sevgiye yoğunlaşmıştır. Lider üye etkileşiminde iş merkezli duygu kimi durumlarda katılımdan daha önemli bir boyut şeklinde görülebilmektedir. Örneğin arkadaşların genel itibarıyla çalışma ortamındaki etkileşimden kaynaklı meydana gelen etkileşim ele alındığında kimi durumlarda lider ile üyenin duygusal ilişkileri yoğun şekilde yaşadığı bir değişim sürecidir (Hu vd., 2018:1718).

Lider Üye Etkileşiminin iş yoğun bir etkileşim olması nedeniyle katkı kadar etkisi bulunmasa da kimi durumlarda katkıdan daha fazla önem arz eden bir boyut olmaktadır. Örneğin, çalışma ortamındaki etkileşim vasıtasıyla meydana geldiği varsayıldığında kimi durumlarda üye ve lider duygularına yenik düşerek değişim ilişkisine yenilebilmektedirler. Dienesch ve Liden’a göre etki; lider ve astın sahip oldukları etki ve birbirlerine olan düşkünlük, ikilinin iş ve profesyonel değerlerinden ziyade bireysel çekiciliklerinden kaynaklanır.” Lider ve astın birbirlerinden hoşlanması ve birbirlerinden olumlu olarak etkilenmeleriyle türlü seviyelerde nitelik içeren bir ikili ilişkinin gelişmesi beklenebilir (Erdem, 2008:17).

#### **d. Mesleki Saygı**

Mesleki saygı boyutu Liden ve Maslyn (1998) tarafından “ilişkinin taraflarından her birinin organizasyon içinde ya da dışında sahip olduğu saygınlık derecesine yönelik algı” şeklinde ifade edilmiştir. İnsanların iş yaşamlarında edinmiş oldukları itibar şeklinde nitelendirilen mesleki saygı, kişiyle alakalı geçmiş tecrübeler, içerden ya da dışarıdan sağlanan duyumlara, bireyin kazandığı ödüllere dayanabilir. Bundan dolayı, mesleki saygı kişi ile görüşmeden, çalışmadan, uzaktan uzağa da oluşup gelişebilmektedir.

Liden ve Maslyn’in ortaya koymuş oldukları ve eklenen son boyut olan profesyonel saygı boyutunda ikili ilişkideki tarafların her birinin işletme içi ya da dışında, kendi işinde başarılı bir biçimde oluşturduğu itibar düzeyiyle ilişkili algılardır. Genel olarak Lider üye etkileşimi teorisini özgün kılan dört unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar aşağıdaki gibidir;

- Lider üye etkileşimi teorisi tanımlayıcı bir teoridir. İşletmeye sunmuş oldukları katkıları dikkate alınarak işgörenleri iç grup ve dış grup biçiminde açıklamaktadır.
- Lider üye etkileşimi teorisi karşılıklı ilişkilerin liderlik teriminin bir bileşeni olduğunu belirten ilk liderlik yaklaşımıdır.
- Liderliğe ilişkin iletişimin önemini vurgular.
- Lider üye etkileşimi teorisiyle alakalı gerçekleştirilen pek çok çalışma bu modelin kurumsal neticelerle (örgütsel bağlılık, performans, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi) olumlu olarak ilişkili olduğunu göstermiştir (Park ve Jo, 2018:133).

#### **4. Lider Üye Etkileşimine Dair Eleştiriler**

Yukl vd., (2013)'e göre, lider ve üye arasında yaşanan değişim, kuramın varsaydığından daha kaotik olup yeni baştan kavramsallaştırılma gereksinimi bulunmaktadır. Schriesheim vd. (1999)'ne göre, kuramın eksik yanlarından biri de, lider ve üye arasındaki etkileşim ve değişim sürecinin net bir biçimde tanımlanmamış olması ve kuramın zamanla nasıl gelişip arıtıldığının açıkça ifade edilmemiş olmasıdır. Schermuly ve Meyer (2016) tarafından ise, LÜE teorisi, kültürlerarası düzlemde lider-üye değişiminin zenginliğini gerektiğinde yakalayamamış olması nedeniyle eleştirilere maruz kalmıştır.

Deluga ve Perry (1994), Green vd.(1996), Prendergast ve Topel (1996) ve Yu ve Liang (2004) ise, LÜE teorisini geliştiren kuramcıların lider üye arasındaki ilişkinin kalitesinin yüksekliğinin kimi zaman işletmeye istenmeyen sonuçlar getireceğini önemsememiş görümlerini eleştirmişlerdir. Kimi çalışmacılar yakın ilişkinin negatif durumlar ortaya çıkaracağını belirtmiş ve bu durumun neticelerinin görmezden gelinemeyeceğini savunmuşlardır.

#### **5. Lider Üye Etkileşiminin Kalitesi**

Lider ile üye arasında etkileşimin oluşturulması kadar kalitesi de önem arz etmektedir. Lider-üye etkileşim kuramına göre, liderlerin astları ile karşılıklı etkileşimleri sonucunda farklı kalite düzeylerinde etkileşim gerçekleşmektedir. Bu kuram, lider ile astlar arasında yüksek derecede etkileşimi ve yükümlülüğü

öngörmektedir. Lider-üye etkileşim teorisinde, lider ile üye arasında düşük kaliteden yüksek kaliteye doğru bir etkileşimin geliştirildiği ifade edilmektedir.

Lider-üye ilişkisinin kalite düzeyini etkileyen başlıca etmenler, örgütsel kurallar, astın sergilediği performans, liderlik alanı, ilk etkileşim, karşılıklı etkide bulunma, lider ile üye etkileşiminin süresi, kişisel özellikler, yukarı doğru etkileme, beklentiler, lider ve üyenin algılanan ortak yanları olarak ele alınabilir. Liderin, üyenin kapsamlı, zor ve kritik görevleri başaracağından emin olması, üyenin istekliliği ve yeteneği, lider-üye etkileşiminin kalitesini arttıran önemli bir husustur. Lider ile üye arasındaki ilişkinin yüksek kalitede olması, güven ve karşılıklı saygıya dayalı iken, ilişkinin düşük kalitede olması, sözleşmede yer alan yükümlülüklerin yerine getirilmesine dayalıdır.

Aryee ve Chen (2006) tarafından, lider-üye etkileşim kalitesinin, görev performansı, vatandaşlık davranışı, işgören devir, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde etkili olduğu ifade edilmiştir. Lider-üye etkileşiminin kalitesi ile sonuçları incelendiğinde, lider- üye etkileşiminin iş yaşantısını doğrudan etkilediği belirtilmektedir. Gerstner ve Day (1997) tarafından yapılan araştırmada lider-üye etkileşiminin kalitesi ile hedeflenen performans, işgören memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve rol açıklığı gibi konular arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmişken, lider- üye etkileşimi ile rol çatışması ve işgören devir oranı arasında negatif yönlü bir ilişki belirlenmiştir.

Lider-üye etkileşim kalitesi, işgörenlerin, örgüte ve örgütte gerçekleşen süreçlere bakış açılarını olumlu yönde etkilemekte, örgütle özdeşleşmelerini sağlamaktadır. Lider-üye etkileşimi ile işgörenler, yeteneklerini gösterme ve kendini ifade etme şansını yakalarlar. Yüksek kalitede lider-üye etkileşimi sayesinde işletmelerde işgörenler bireysel özerklik kazanırlar. Bireysel özerklik, örgütsel amaçlar ile bireysel amaçların bir araya gelmesini sağlar. Ayrıca lider-üye etkileşimi ile ortaya çıkan özdeşleşme işten ayrılmayı engelleyecek bir unsur haline gelecektir. Lider-üye etkileşiminin artması durumunda işgören, fayda ve maliyetleri değerlendirmeye başlamaktadır. Lider- üye etkileşiminin artması ile işgörenin beklentisi, artan iş yüküne karşı stresin azalacağı yönündedir. Liderin beklentisi ise sadakatin artmasıdır. Yüksek kalitede lider-üye etkileşimi, üyenin lideri daha çok dikkate değer bulmasına ve daha güçlü motivasyona sahip olmasına neden olur. Üyeler ile kaliteli etkileşim içerisindeki liderler, olumlu

deneyimlere sahip oldukları için birbirlerine daha fazla destek sağlarlar. Örgütlerde genellikle zor işler güçlü etkileşim içerisinde bulunan gruptaki işgörenlere verilmektedir. Lider-üye etkileşim kalitesinin, işgörenin verimliliğini arttırmakta olup ayrıca örgüt içerisinde sergilenen nezaket, dürüstlük, vicdanlılık, centilmenlik, fedakârlık gibi davranışsal hususlar ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Yüksek kalitede lider-üye etkileşimi işgörenin kariyer başarı duygusunun oluşmasına yol açmaktadır. Her bir lider ile üye arasındaki etkileşim farklı kalitededir. Bu etkileşim, açık iletişime ve güvene dayalıdır. Yüksek kalitede etkileşim ilişkisi beraberinde, daha fazla örgütsel çabayı ve iş için daha fazla zaman harcamayı gerektirmektedir. Ayrıca, işgörenin sorumluluklarını layığı ile yerine getirmesinde ve daha fazla örgütsel katkının verilmesinde önemli bir etkidir. Lider-üye etkileşiminin kalitesi, liderin vereceği kararları etkilemesi açısından önem arz etmektedir.

Yüksek kalitede lider-üye etkileşiminin olumsuz yanı ise, üyelere bazı ayrıcalıkların sağlanmasının yanında fazladan sorumlulukların da yüklenmesidir. Sorumlulukların yüklenmesi nihayetinde meydana gelebilecek olumsuz durumlar, beklentilerin gerçekleşmemesine neden olacak ve etkileşim zarar görebilecektir. Lider-üye etkileşiminin örgütler için belki de en önemli olumsuz yanı, gelişim ve yaratıcılığın engellenmesidir. Bu olumsuz durumların yöneticiler tarafından bilinmesi ve kontrol altında tutulması gerekmektedir.

Düşük kalitede bir lider-üye etkileşimi, düşük performans ile görev ve aktivitelerin yerine getirilmesine, ilişkilerin ekonomik bir değişim aracı olarak görülmesine neden olur. Düşük etkileşim içerisindeki üyeler liderler ile sınırlı iletişim kurar, bu üyelere daha az kaynak sağlanır ve onlarla daha az bilgi paylaşılır. Bu durum, iş tatminsizliğine, düşük örgütsel bağlılığa ve yüksek işgören devir hızına yol açar. Düşük lider- üye etkileşimi algısına sahip işgörenler, örgütsel yenilik için, bağlı bulundukları liderden destek ve fikir beklentisi içerisine girmezler. Düşük lider-üye etkileşiminin güçlendirilmesi ve kalitesinin artırılması öncelikle yönetimin sorumluluğundadır. Yüksek kalitede lider-üye etkileşimini oluşturmak ve geliştirmek için, her iki taraf zaman ayırmalı, çaba harcamalı ve duyguların varlığını dikkate almalıdır.

Yüksek kalitede lider-üye etkileşiminde, her iki tarafın katkısı oldukça önemli olmakla birlikte, tarafların bu katkıyı değerli görmeleri ve kabullenmeleri

de önem taşımaktadır. Örgütte lider ile üye arasındaki etkileşim, zamanla ve şartlara bağlı olarak, değişiklik gösterebilmektedir. Liderin üyeden beklentisi, lider-üye etkileşim kalitesi ile ilişkilidir. Lider-üye etkileşim kalitesi için, liderler üyelere karşı daha destekleyici olmalı, üyeleri sorumluluk almaya teşvik etmeli, açık iletişim sağlanmalıdır. Lider-üye etkileşim kalitesi için üç unsurun varlığı ifade edilmektedir. Bunlar saygı, yükümlülük ve güvendir. Lider ve üye birbirlerinin yeteneklerine değer vermeli ve buna bağlı olarak profesyonel saygı gelişmeli, karşılıklı güven duygusunun oluşması sağlanmalı, yükümlülüklerin yerine getirilmesi noktasında da gereken hassasiyet gösterilmelidir.

## **6. Lider Üye Etkileşiminin Niteliği**

Lider-üye etkileşimi teorisine göre, lider ile izleyicileri arasında yer alan ilişkinin kalitesi yüksek ile düşük arasındaki bir skala yardımıyla değerlendirilebilecek, devamlı bir biçimde değişkenlik gösteren bir dinamiğe sahiptir (Phillips ve Bedeian, 1994:992).

Lider-üye etkileşiminde yer alan lider, bir grup izleyicisiyle daha yakın ilişkiler geliştirmekte ve onlara kurumdaki başka üyelerden daha çok müzakere serbestliği hakkı tanımaktadır. Liderin bahsi geçen üyeler ile ilişkisi yüksek etkileşimli olarak nitelendirilmektedir. Lider-üye etkileşimi ilişkisinde, lider başka bir grup izleyicisiyle daha mesafeli ilişkiler kurarak bu ilişkileri yalnızca iş akdi sınırları içinde tutar. Bu şekildeki bir ilişkide astlar da yalnızca gerektiği kadar performans sergiler. Lider ile üye arasında görülen böyle bir ilişki, düşük etkileşimli ilişki şeklinde ifade edilmektedir (Yolaç, 2011:66).

Etkileşimin yapısının yüksek mi yoksa düşük mü olacağı etkili liderlik sürecinin oluşumuna ve lider ile üyeler arasında doğru liderlik ilişkisinin oluşturulmasına bağlıdır. Bunun yanı sıra, lider ile üyenin karşılıklı biçimde birbirlerinin yetkinliklerine göstermiş oldukları saygı ve geliştirmiş oldukları güven duygusu etkileşimin düşük ya da yüksek oluşuna etki etmektedir. Lider-üye etkileşiminin yüksek düzeyde olması her iki tarafa da (lider-üye) katkı sağlamaktadır. Böyle bir durumda beklenen, hem liderin hem de izleyenlerin ilişkiye yatırımda bulunmasıdır (Alparslan ve Oktar, 2015:110).

Gerçekleştirilen çalışmalar, lider ile izleyicisi arasındaki ilişkinin yüksek seviyede bulunması halinde, astların etkinliğinin ve performansının yükseldiğini

ve iş gücü devir hızının da düştüğünü ortaya çıkarmıştır. Sonuç olarak, lider yüksek nitelikli etkileşim kurduğu işletme çalışanına daha çok ilgi göstermekte, bilgileri paylaşmakta, itimat duymakta, onlara memnuniyetini dile getirmekte, bu üyelere yönelik olumlu kanaatleri daha açık ve anlaşılır biçimde ifade etmektedir (Luthans, 2011: 422).



## VI. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, psikolojik sermaye ve lider üye etkileşiminin, örgütsel sinerji ve iş becerikliliği üzerindeki etkisinin saptanması adına, çalışmanın hipotezlerinden hareketle açıklayıcı faktör analizi (AFA), doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılarak, korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modeli vasıtasıyla ilişkiler ortaya çıkarılacaktır. Bununla birlikte, belirlenmiş olan kimi demografik bilgi grupları açısından boyutların anlamlı farklı olup olmadığı denenecektir.

### A. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Artan rekabet ortamında, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajları kazanabilmelerinde insan kaynakları önemli bir role sahiptir. Her işletmenin yönetiminin kilit unsurlarından biri insan kaynaklarıdır ve insan kaynaklarının beceri, motivasyon ve yetenekleri organizasyonun hedeflerine ulaşılmasında büyük rol oynamaktadır. İşletmeler amaçlarına ulaşmak için uygun liderlik tarzlarını seçerek örgütte etkili ilişkiler ve yaratıcı bir çevre oluşturabilmektedir. Böylece, lider üye etkileşiminin gelişim süreci de başlayacaktır. Çalışanların performanslarının yükseltilebilmesi pozitif örgütsel davranışın üzerine odaklandığı önemli hususlardan biri olmuştur. Psikolojik sermaye; beşeri, geleneksel ve sosyal sermayenin de ötesine geçerek işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri adına kolaylıkla takliti yapılamayan eşsiz bir araç şeklinde, odağında olumluluğun bulunduğu psikolojik bir durumu ifade etmektedir. Diğer yandan, psikolojik sermaye çalışma ortamında meydana gelebilecek güçlüklerle ve meydan okumalara karşı baş etme dirençleriyle de ilgilenmekte ve çalışanların en önemli sermayesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Hem lider üye etkileşimi hem de psikolojik sermaye örgütsel çıktı değişkenlerinden kişisel performans, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik gibi kavramları etkilerken, aynı zamanda iş becerikliliği ve örgütsel sinerji gibi davranışsal çıktıları da etkilemektedir. Özellikle, yoğun ve stresli çalışma

koşullarında çalışan sağlık personeli için hem lider üye etkileşimi hem de barındırdıkları psikolojik sermayeleri büyük önem taşımaktadır. Sağlık personeli için yaptıkları hayati iş nedeniyle, iş becerikliliği yanı sıra, örgütsel sinerji de motivasyonu ve tükenmişlik düzeylerini etkilemektedir.

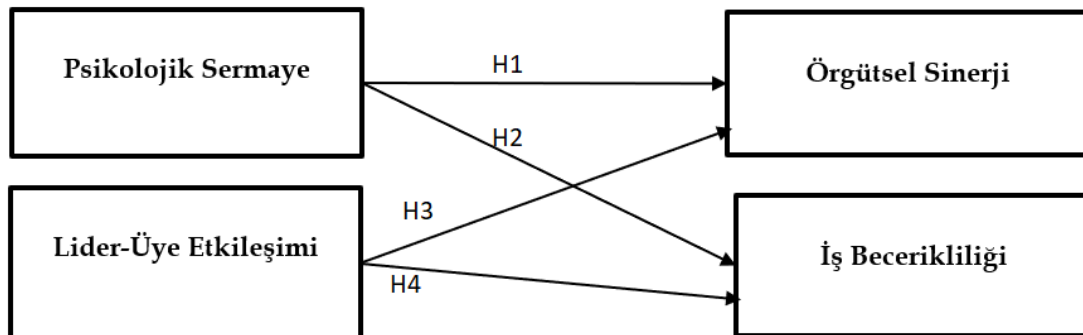
Buradan hareketle, çalışmanın amacı, sağlık sektörü çalışanları için psikolojik sermaye ve lider üye etkileşiminin örgütsel sinerji ve iş becerikliliğine etkisini ortaya koymaktır.

## B. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın ana hipotezi, psikolojik sermaye ve lider üye etkileşiminin örgütsel sinerji ve iş becerikliliğine etkisinin olduğu yönüyledir. Alt hipotez ise, medeni durum, cinsiyet, eğitim durumu, meslek, kurumdaki çalışma süresi, çalışılan birim gibi genel bilgiler açısından psikolojik sermaye, lider üye etkileşimi, örgütsel sinerji ve iş becerikliliği ana boyut ve alt boyutlarının anlamlı yönde farklılık gösterdiği yönündedir. Çalışmada geliştirilen hipotezler Çizelge 3’de verilmiştir.

Çizelge 3. Araştırmanın hipotezleri

| H  | Hipotezler                                                                                                                                                                                                                           |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H1 | Psikolojik sermaye ve örgütsel sinerji istatistik anlamlı ilişkilidir.                                                                                                                                                               |
| H2 | Psikolojik sermaye ve iş becerikliliği istatistik anlamlı ilişkilidir.                                                                                                                                                               |
| H3 | Lider üye etkileşimi ve örgütsel sinerji istatistik anlamlı ilişkilidir.                                                                                                                                                             |
| H4 | Lider üye etkileşimi ve iş becerikliliği istatistik anlamlı ilişkilidir.                                                                                                                                                             |
| H5 | Cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, meslek, kurumdaki çalışma süresi, çalışılan birim açısından psikolojik sermaye, lider üye etkileşimi, örgütsel sinerji ve iş becerikliliği alt boyutlarının anlamlı farklılık göstermektedir. |



Şekil 3. Araştırma modeli

### C. Veri Toplama Aracı

Gerçekleştirilen çalışma, deneysel olmayan nicel bir araştırma tasarımına sahip olmakla birlikte, yapılma metodu açısından tarama modelidir. Çalışma kapsamında, örneklemden verilerin toplanması bakımından “survey modeli (saha taraması)”ndan yararlanılmıştır. Saha taraması modelinde de, katılımcıların düşüncelerinin yazılı olarak alındığı bir veri toplama yöntemi olan “anket yöntemi” uygulanacaktır. Çalışma kapsamında yararlanılan ölçekler, geniş bir literatür taraması sonrasında belirlenmiş, geçerlilik ve güvenilirliği yapılmış ve bir çok araştırmada kullanılmış olmasına dikkat edilmiştir. Bu ölçekleri aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:

**Psikolojik Sermaye Ölçeği:** Luthans, Avolio, Avey ve Norman tarafından geliştirilmiştir. Türkçe’ ye geçerlilik ve güvenilirlik çalışması 2014 Akçay tarafından yapılmıştır. Ölçekte 24 adet soru yer almakta; pozitif psikolojik sermayenin dört unsurunun (umut, özyeterlilik, esneklik ve iyimserlik) eşit ağırlıkta bulunması adına her birinin tespitine ilişkin, bu bileşenleri en iyi derecede temsil ettiğine inanılan 6’şar adet soru bulunmaktadır. 5’li likert tipi olan ölçek 1. Beni hiç tanımlamıyor 2. Beni biraz tanımlıyor 3. Kararsızım 4. Beni iyi tanımlıyor 5. Beni çok iyi tanımlıyor şeklinde olup ölçekten elde edilecek puanların toplamı 24 ile 120 arasında değişkenlik göstermektedir. Ölçekte aksine kodlanması gereken maddeler de yer almaktadır, bu maddeler: 13., 20. ve 23. maddelerdir. Ölçek, alt boyutları itibarıyla (umut, özyeterlilik, esneklik ve iyimserlik) ele alındığı gibi, bir bütün (şemsiye kavram) şeklinde "psikolojik sermaye düzeyi" olarak da ele alınabilmektedir. Aksine, kodlamaların yapılması sonrasında, ölçekten sağlanan puan artmasıyla katılımcıların her bir alt boyut ve/veya psikolojik sermaye açısından seviyeleri yükselmektedir.

**İş Becerikliliği Ölçeği:** Slemm ve Vella-Brodrick (2013)’in geliştirmiş olduğu ve Kerse (2017) tarafından güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılan ölçek kullanılmıştır. Ölçek 19 ifadeden ve bilişsel beceriklilik , görev becerikliliği ve ilişkisel beceriklilik olacak şekilde 3 alt boyuttan meydana gelmektedir. Boyutlar açısından ölçeğin iç tutarlılıklarına bakıldığında Cronbach Alfa katsayısı görev becerikliliği boyutu açısından 0.75, bilişsel beceriklilik boyutu açısından 0.86 ve ilişkisel beceriklilik boyutu açısından 0.84 şeklinde hesap edilmiştir. Daha sonra,

Kerse ve Babadağ (2019) çalışmasında tekrar ölçeğin geçerlik güvenirlik çalışmasını yapmış ve orijinalinden farklı olarak 15 maddeye indirmiştir. Başlangıçta 3 boyutu (ilişkisel beceriklilik, görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik) ölçen toplam 19 maddeden meydana gelen bu ölçek, sonrasında Kerse ve Babadağ (2019) tarafından irdelenmiş ancak, İB4 (İlişkisel beceriklilik 4.soru) maddesi faktör yükü çok düşük olması sebebiyle; İB3, İB15, İB2 (ilişkisel beceriklilik 3,15, ve 2) maddeleri ise çıkarım (extraction) sütununda 0.20 değerinin altında değer aldığı için anketten çıkarılmış ve 15 maddeye indirgenmiştir. Bu çalışmada son versiyon olan 15 maddelik hali kullanılmıştır.

**Sinerjik İklim Ölçeği :** 2014 yılında Kaya tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenirlik çalışması yapılan Sinerjik İklim Ölçeği, örgütteki sinerjik iklimi ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçekte 16 ifade yer almaktadır. Ölçek 5’li Likert (1=Hiç Katılmıyorum-5=Tamamen Katılıyorum) şeklinde tasarlanmıştır. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 100, en düşük puan da 20’dir. Ölçeğin içeriğinde ters madde yer almaktadır. Ölçek tek boyutlu bir biçimde uygulanabilir. Analizler ölçekte yer alan iki boyut üzerinden de gerçekleştirilebilir.

**Lider Üye Etkileşimi Ölçeği:** Lider Üye Etkileşim Ölçeği; lider üye etkileşimini ölçmek adına Liden ve Maslyn (1998) tarafından düzenlenmiştir. Ölçeğin Türkçe’ye güvenirlik ve geçerlik çalışması 2010 yılında Baş ve çalışma arkadaşları tarafından gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte, Baş ve arkadaşlarının yapmış oldukları çalışmada ölçekteki boyutların Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısının 70 ile 92 arasında değişen bir değer aldığı görülmüştür. Ölçek 12 maddeden meydana gelmektedir. Duygusal etkileşim, sadakat, katkıda bulunma ve mesleki saygı boyutlarına sahiptir (Baş vd., 2010:1013). İfadeler 5’li Likert tipinde (1= tamamen katılıyorum, 5=kesinlikle katılmıyorum) düzenlenmiştir.

#### **D. Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Çalışmanın evrenini, İstanbul ilinde Sağlık Bakanlığına bağlı hizmet veren Gaziosmanpaşa Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görev yapan sağlık personeli oluşturmaktadır. İstanbul’da Sağlık Bakanlığı TSİM (Temel Sağlık İstatistikleri Modülü) verileri alınarak ana kütle hesaplanmıştır ve toplam 2250 (N=2250)

olarak belirlenmiştir. Araştırmanın örnekleme ise, bu personelden çalışmaya gönüllü katılan 700 kişi oluşturmaktadır.

Çizelge 4. Örneklem büyüklükleri tablosu

| GÖREV             | GOP EAH<br>Personel<br>Sayısı | Tabaka Ağırlığı | Örneklem      |
|-------------------|-------------------------------|-----------------|---------------|
| Hekim             | 513                           | 513/2250= 0.228 | 0,228*700=160 |
| Hemşire/ Ebe      | 603                           | 603/2250=0.268  | 0.268*700=188 |
| Sağlık Teknikeri  | 280                           | 280/2250=0.124  | 0.124*700=87  |
| Sağlık Teknisyeni |                               |                 |               |
| Lisansiyeri       |                               |                 |               |
| Diğer             | 854                           | 854/2250=0.379  | 0.379*700=265 |
| Toplam            | 2250                          | 100%            | 700           |

Örnekleme yöntemi olarak “basit tesadüfi örnekleme” uygulanmıştır. Anketler, 02.02.2021 ve 01.06.2021 tarihleri arasında mail yolu ile uygulanmıştır. (<https://docs.google.com/forms/d/1nsk46zLDNwLhWyRRoSmi6pTgPmEMVxc8sYoTNfFORE/edit#responses>). Verilerin giriş aşamasında bazı katılımcıların soruların birçoğunu cevaplamaması nedeniyle bu anketler analize dahil edilmeyerek, toplamda 700 anket uygulamada kullanılmıştır. Basit rastgele örneklemede örneklem genişliği tahmini:

$$Nt^2pq$$

$$n= \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1)+t^2pq}$$

$$d^2(N-1)+t^2pq$$

N: Evrendeki birey sayısı (2250)

n: Örneklem alınacak birey sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (0,5)

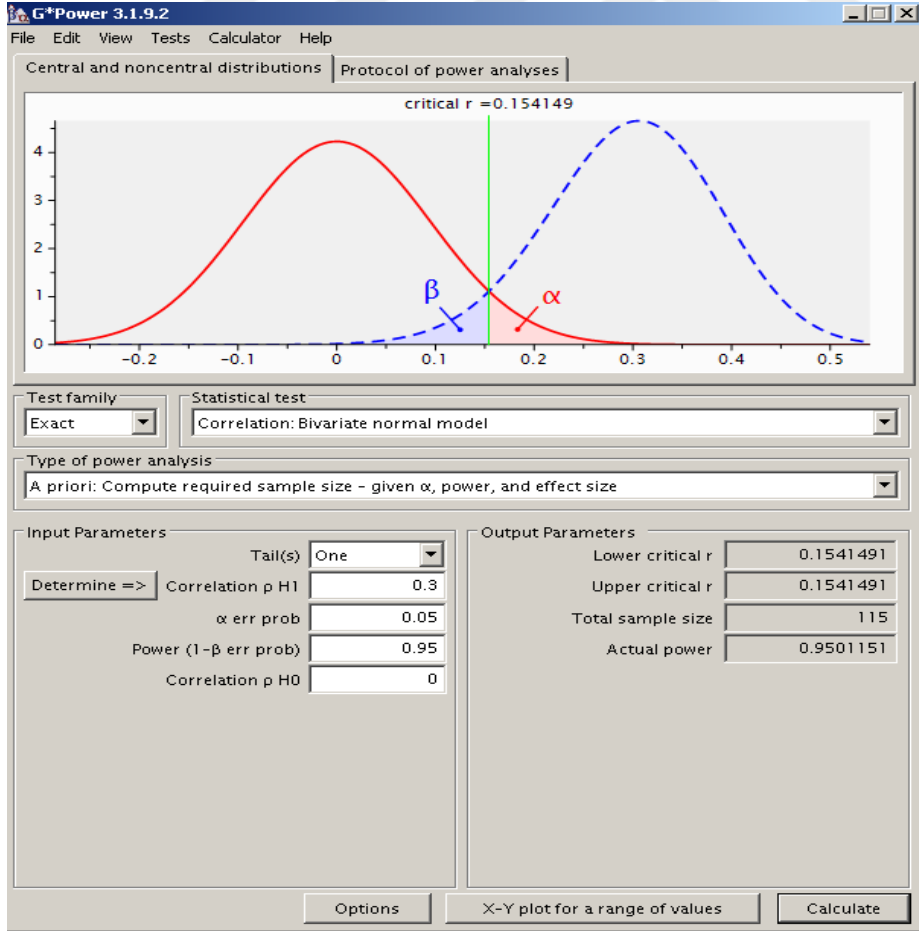
q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (0,5)

t: Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosundan bulunan teorik değer (1,96)

d: Olayın görülüş sıklığına göre yapılmak istenen  $\pm$  Sapma (%5)

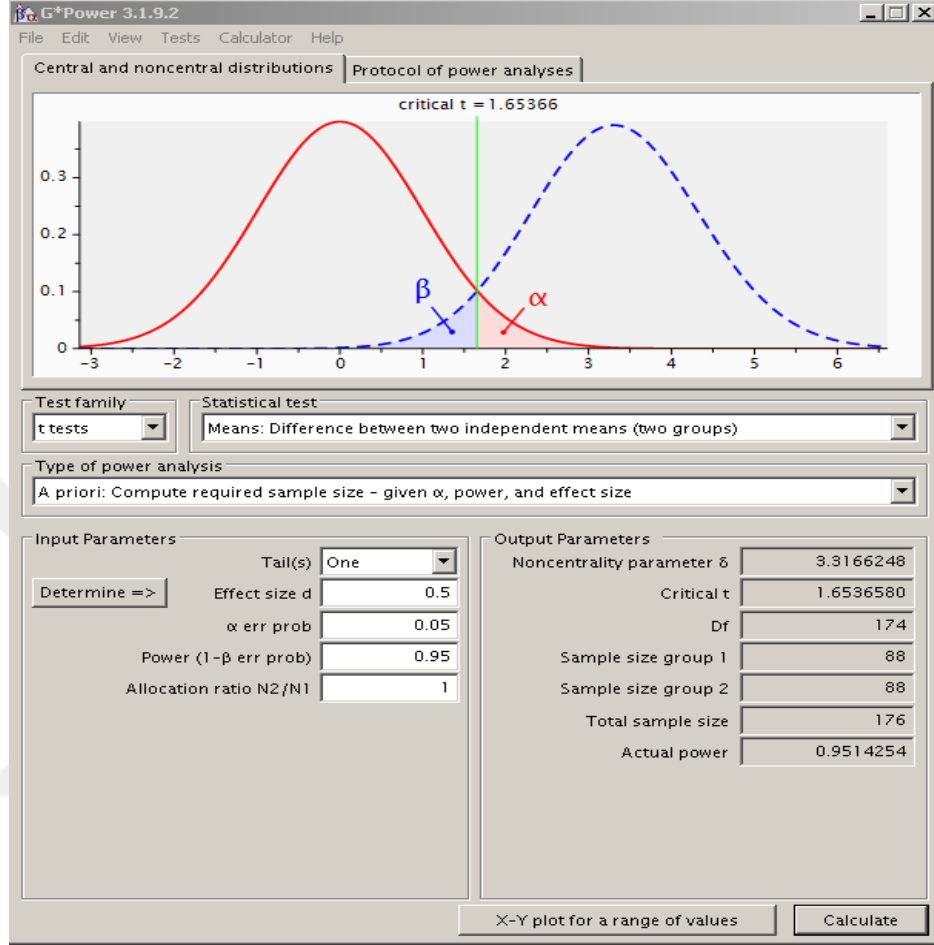
Buna göre örneklem büyüklüğü basit rastgele örneklemede örneklem genişliği tahmini hesaplaması sonucu 385 ( $n=385$ ) olarak bulunmuştur. Bu çalışmada yeterli sayının üzerinde 700 örneklem yer almıştır.

Son zamanlarda örneklem hacminin tespitinde yukarıdaki gibi klasik formüllerden başka, “yapılacak olan analiz için en az kaç örneklem gerekli” olduğunu ifade eden Güç analizinden yararlanılmaktadır. Özetle, güç analizi (power analysis) gerçekleştirilecek her analiz türü açısından en az kaç örneklemin gerektiğini tespit etmektedir. Bu çalışma kapsamında hem grup farklılığı hem de ilişki analizi gerçekleştirilecektir. Ankete katılımda bulunmayı kabul eden personel sayısının robust (sağlam) sonuçlar üretebilme becerilerinin varlığına ilişkin Güç (power) analiz G\*POWER 3.1 sürümüyle yapılmıştır. Çalışmalarda, istatistiksel gücün  $1-\beta=0.95$  olarak bulunmasının yeterli görüldüğünü Cohen (1988) ve Parajapati et al., (2010) çalışmalarında ifade etmiş, korelasyonlar ve grup farklılığı hesaplanacağı belirtilerek neticeler sağlanmıştır. İstatistik anlamlılık  $\alpha=0.05$  alınmıştır.



Şekil 4. İlişki analizi için güç analizi sonuçları ekran çıktısı

Güç analizinden sonra en az 115 örneklem ile çalışılması halinde çalışmanın geçerliliği saptanmıştır. Söz konusu çalışma kapsamında 700 örneklemden yararlanılmış, gerçekleştirilecek analizlerin güvenilir olacağı belirtilmiştir.



Şekil 5. Grup farklılığı analizi için güç analizi sonuçları ekran çıktısı

Güç analizi sonrasında grup farklılığı analizlerinde en az 176 örneklemden yararlanılması halinde söz konusu çalışmanın geçerliliği saptanmıştır. Bu çalışmada 700 örneklemden faydalanılmış, gerçekleştirilecek analizlerin güvenilir olacağı belirtilmiştir.

#### E. Varsayımlar ve Kısıtlar

Çalışmaya dahil olan katılımcıların ölçek kapsamındaki soruları yanıtlarken gerçek duygu ve düşüncelerini belirttikleri varsayılmıştır. Katılımcıların anketteki soruları isteyerek cevapladıkları ve anketi tam ve doğru biçimde yanıtladıkları düşünülmüştür. Katılımcıların, anket sorularına cevap verirken kelimeleri gerçek

anlamlarıyla anladıkları kabul edilmiştir. Ortaya çıkabilecek kavramsal yanılgılar dikkate alınmamıştır.

Ankette yer alan örneklem sayısının çoğaltılması hususunda bazı zorluklarla karşılaşmış, katılımcılar çeşitli sebeplerden ötürü katılım sağlama konusunda isteksizlik göstermişlerdir. Ankete katılıma olumlu yaklaşım sergilememeleri önemli bir kısıt şeklinde görülmektedir. Bununla birlikte, düzenlenen tarihlerde anketten haberdar olmayan, mailini kontrol etmeyen kişiler örnekleme dahil edilmemiştir. Araştırma İstanbul ili ve bir kamu hastanesi ile sınırlandırılmıştır.

Çin'in Vuhan Eyaleti'nde 2020 Aralık ayının sonlarında ortaya çıkan Yeni Koronavirüs Hastalığı (COVID-19) hastalığı pandemisinden dolayı verileri toplamak için kullanılan yöntemlerden yüzyüze anket yöntemi uygulamak imkansız olduğundan sadece elektronik posta yöntemi kullanılabilecek olması araştırmayı sınırlandırmıştır.

#### **F. Analizlerin Değerlendirilmesi**

Çalışma kapsamında yararlanılan ölçekten sağlanan verilerin analizi IBM SPSS 24.0 ve AMOS 23.0 paket programları ile gerçekleştirilmiştir. Birinci basamakta, anketin ilk kısmını meydana getiren demografik ve genel bilgilere dair yüzde ve sıklık dağılımları verilmektedir. Bununla birlikte, ölçeklere ilişkin yanıtların yüzde ve sıklık dağılımlarıyla ortalama yanıt ve st. sapma değerleri verilmiştir. İkinci basamakta, çalışma kapsamında yararlanılan ölçeklere dair açıklayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğine ilişkin ayrıca doğrulayıcı faktör analizi (DFA) da yapılmıştır. Analizlerde yararlanılacak olan tekniklerin tespiti, dağılımın normal olup olmamasına göre değişkenlik göstermektedir. Bundan dolayı, ölçek boyutları üzerinde Kolmogorov-Simironov ve Shapiro-Wilk normallik testleri gerçekleştirilmiştir. Verilerin dağılımları normal dağılıma uymadığından grup farklılıkları testinde her bir ikili gruba yönelik olarak Mann-Whitney-U testi ve üçlü ve fazla grup içinse Kruskal Wallis testleri uygulanmıştır. Gruplar arasında yer alan farklılıkların kaynağını belirleyebilmek adına için ortalama sıra (mean rank) değerlerine bakılmıştır. Ölçeğin dağılımında normal dağılıma uygunluk sağlanamaması nedeniyle ilişki analizlerinin sınanması hususunda Kendall's tau<sub>b</sub> korelasyon analizinden yardım

alınmıştır. Son basamakta, ilişkilerin saptanmasına ve hipotezlerin sınanmasına ilişkin yapısal eşitlik modeli (YEM) uygulanarak ve sonuçlar irdelenmiştir.





## **VII. PSİKOLOJİK SERMAYE VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL SİNERJİ VE İŞ BECERİKLİLİĞİNE ETKİSİNE YÖNELİK ANALİZ**

### **A. Analiz Bulguları**

#### **1. Anketin Güvenilirlik Analizi**

Bir ölçeğin güvenilirliğinin testine yönelik olarak en fazla uygulanan testler; “Cronbach Alpha, İkiye Bölme (split), Paralel ve Mutlak Kesin Paralel (strict)” biçimindedir. Cronbach Alpha testi sonrasında edinilen değerin %70’ten yüksek olması anketin başarılı olduğunu göstermektedir. Bazı çalışmacılar tarafından da bu değerin %75’ten düşük olması gerektiği ifade edilmektedir. Başka güvenilirlik kriterlerinin de %70’ten yüksek bulunması, ankette iç tutarlılığın elde edildiğini ve çıkarımlara güvenilebileceğini göstermektedir. Çizelge 7’de de görüldüğü gibi her dört kriterin neticesinde belirtilen ve olması beklenen yüzde değerleri güven kriterini sağlamıştır. Buna bağlı olarak, örneklem sonuçlarının yüksek güvenilirlik değerleri ile güvenilir ve tutarlı olduğu neticesi elde edilmiştir. İncelenen güvenilirlik kriterlerinin tümü %70 değerinden fazla olması nedeniyle, yapılan anketin başarılı olduğu, anketin kendi içinde tutarlılık gösterdiği, varılacak neticelerin gerçek değerleri yansıtacağı ortaya konmuştur.

Çizelge 5. Anketin Güvenilirlik Analizleri Sonuçları

| Kriterler      | Anketin Güvenirlilik Sonuçları |
|----------------|--------------------------------|
| Cronbach_Alpha | 0.928                          |
| Split-Half     | 0.925-0.929                    |
| Paralel        | 0.927                          |
| Strict Paralel | 0.907                          |

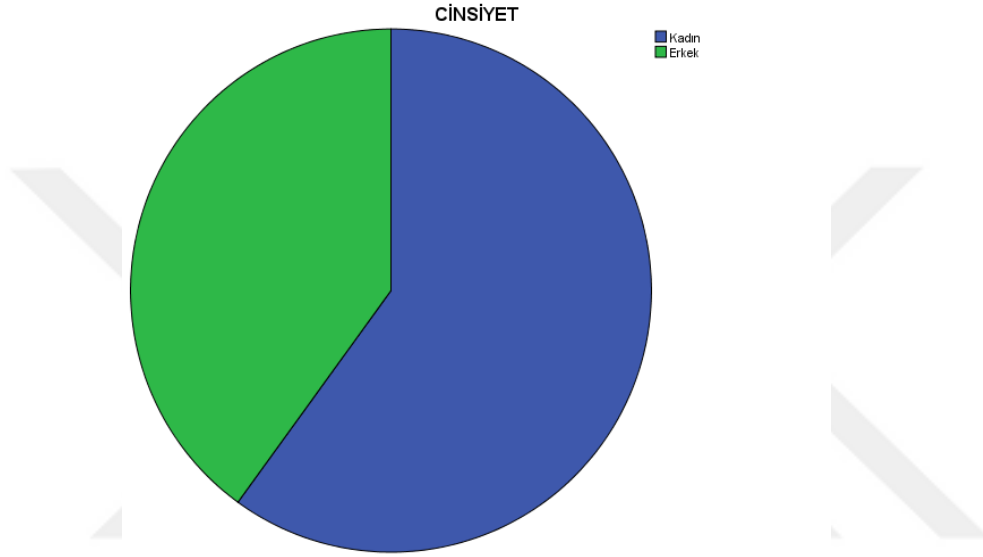
#### **2. Demografik Özelliklere ve Genel Bilgilere İlişkin Yüzde Dağılım Sonuçları**

Çalışmanın bu kısmında anket katılımcılarına ilişkin demografik genel bilgilere yönelik sıklık ve yüzde dağılım bilgileri verilmiştir.

Çizelge 6. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

| Cinsiyet | <i>f</i> | %     |
|----------|----------|-------|
| Kadın    | 420      | 60,0  |
| Erkek    | 280      | 40,0  |
| Toplam   | 700      | 100,0 |

Katılımcıların %60,0'ı kadın iken, %40,0'ı erkektir.

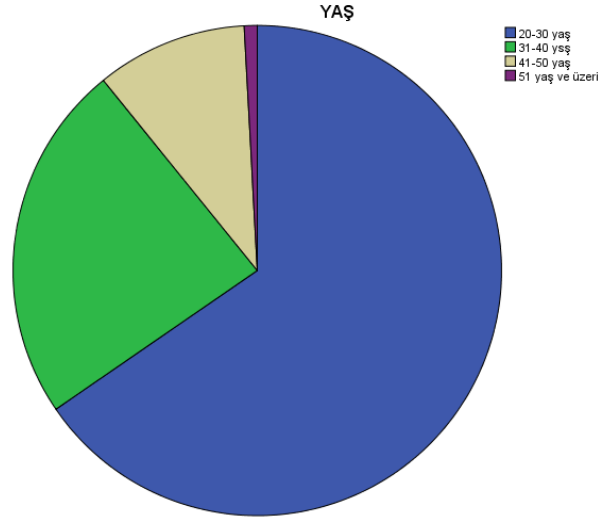


Şekil 6. Cinsiyet Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Çizelge 7. Yaş Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

| Yaş             | <i>f</i> | %     |
|-----------------|----------|-------|
| 20-30 yaş       | 458      | 65,4  |
| 31-40 yaş       | 166      | 23,7  |
| 41-50 yaş       | 70       | 10,0  |
| 51 yaş ve üzeri | 6        | 0,9   |
| Toplam          | 700      | 100,0 |

Katılımcıların %65,4'ü 20-30 yaş aralığında, %23,7'si 31-40 yaş aralığında, %10,0'u 41-50 yaş aralığında ve %0,9'u 51 yaş ve üzerindedir.

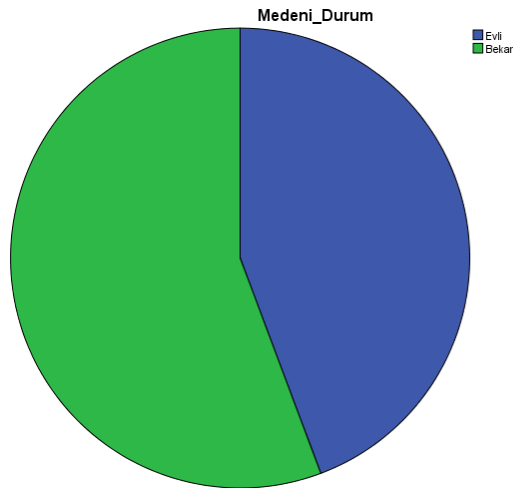


Şekil 7. Yaş Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Çizelge 8. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

| Medeni Durum | <i>f</i> | %     |
|--------------|----------|-------|
| Evli         | 310      | 44,3  |
| Bekar        | 390      | 55,7  |
| Toplam       | 700      | 100,0 |

Katılımcıların %44,3'ü evli iken, %55,7'si bekdir.

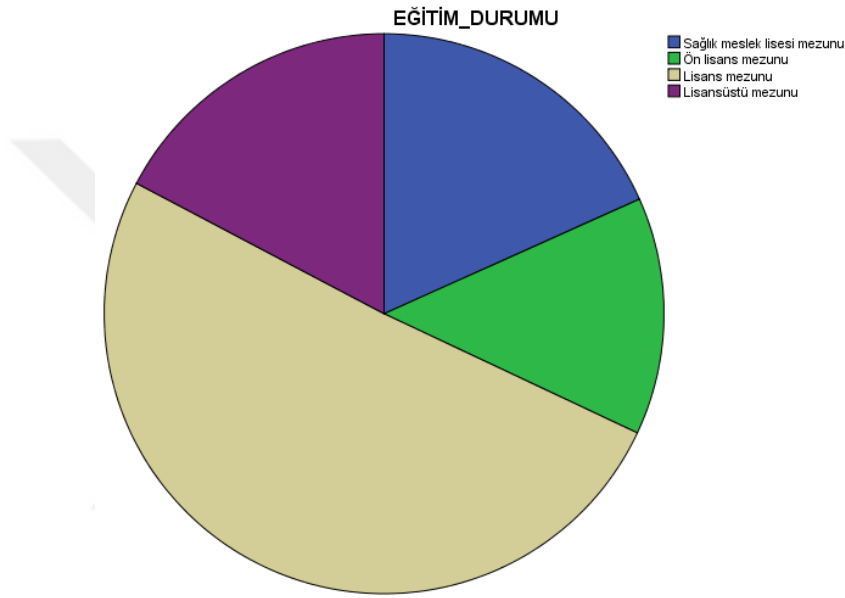


Şekil 8. Medeni Durum Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Çizelge 9. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

| Eğitim Durumu               | <i>f</i> | %     |
|-----------------------------|----------|-------|
| Sağlık Meslek Lisesi Mezunu | 128      | 18,3  |
| Ön Lisans mezunu            | 96       | 13,7  |
| Lisans Mezunu               | 355      | 50,7  |
| Lisansüstü Mezunu           | 121      | 17,3  |
| Toplam                      | 700      | 100,0 |

Katılımcıların %18,3'ü sağlık meslek lisesi mezunu, %13,7'si ön lisans mezunu, %50,7'si lisans mezunu ve %17,3'ü lisansüstü mezunudur.

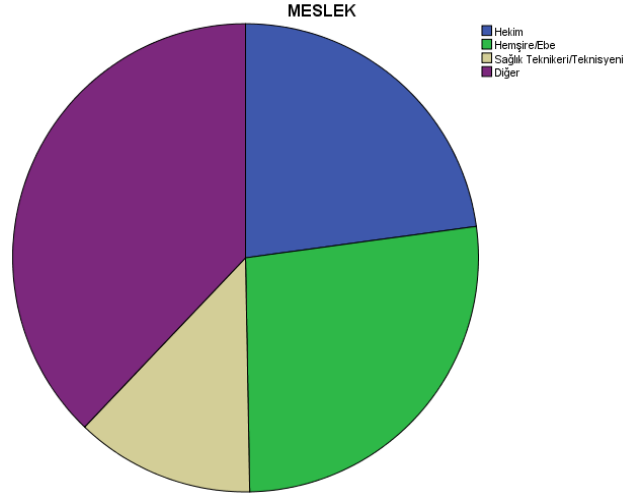


Şekil 9. Eğitim Durumu Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Çizelge 10. Meslek Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

| Meslek                      | <i>f</i> | %     |
|-----------------------------|----------|-------|
| Hekim                       | 160      | 22,9  |
| Hemşire/Ebe                 | 188      | 26,9  |
| Sağlık Teknikeri/Teknisyeni | 87       | 12,4  |
| Diğer                       | 265      | 37,9  |
| Toplam                      | 700      | 100,0 |

Katılımcıların %22,9'u hekim, %26,9'u hemşire/ebe, %12,4'ü sağlık teknikeri/teknisyeni ve %37,9'u diğer mesleklerde çalışmaktadır.

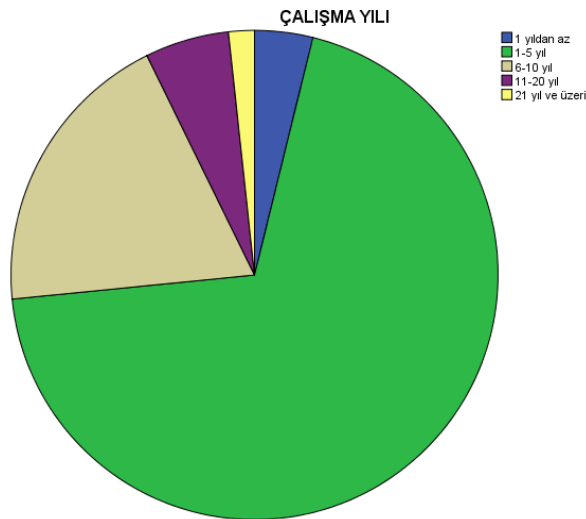


Şekil 10. Meslek Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Çizelge 11. Çalışma Yılı Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

| Çalışma Yılı    | <i>f</i> | %     |
|-----------------|----------|-------|
| 1 yıldan az     | 27       | 3,9   |
| 1-5 yıl         | 487      | 69,6  |
| 6-10 yıl        | 135      | 19,3  |
| 11-20 yıl       | 39       | 5,6   |
| 21 yıl ve üzeri | 12       | 1,7   |
| Toplam          | 700      | 100,0 |

Katılımcılar çalışma süreleri açısından değerlendirildiğinde; %3,9'u 1 yıldan az, %69,6'sı 1-5 yıl arasında, %19,3'ü 6-10 yıl arasında, %5,6'sı 11-20 yıl arasında ve %1,7'si 21 yıl ve üzeri süredir çalışmaktadır.

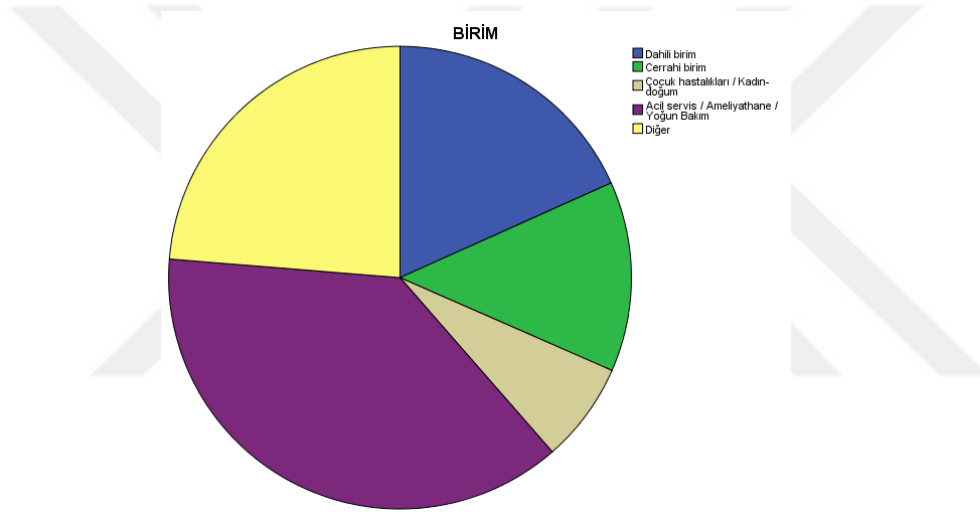


Şekil 11. Çalışma Yılı Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Çizelge 12. Çalışılan Birim Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

| Çalışılan Birim                      | f   | %     |
|--------------------------------------|-----|-------|
| Dahili Birim                         | 128 | 18,3  |
| Cerrahi Birim                        | 93  | 13,3  |
| Çocuk Hastalıkları/Kadın-Doğum       | 49  | 7,0   |
| Acil Servis/Ameliyathane/Yoğun Bakım | 264 | 37,7  |
| Diğer                                | 166 | 23,7  |
| Toplam                               | 700 | 100,0 |

Katılımcılar çalıştıkları birim açısından değerlendirildiğinde; %18,3'ü dahili birimde, %13,3'ü cerrahi birimde, %7,0'si çocuk hastalıkları/kadın doğum, %37,7'si acil servis/ameliyathane/yoğun bakım ve %23,7'si diğer bölümlerde çalışmaktadır.



Şekil 12. Çalışılan Birim Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

### 3. Ölçeklere Yönelik Yüzde Dağılım Sonuçları

Çalışmanın bu kısmında yararlanılan ölçeklere dair verilen yanıtların yüzde dağılım durumlarıyla ortalama cevap ve st.sapma gibi tanımsal istatistiki değerler bulunmaktadır.

Çizelge 13. Psikolojik Sermaye Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılımı

| Maddeler                                |                                                                                                                                                |                       |                       |            |                     |                         | Ort. ± Ss. |   |       |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|------------|---------------------|-------------------------|------------|---|-------|
|                                         |                                                                                                                                                | Beni Hiç Tanımlamıyor | Beni Biraz Tanımlıyor | Kararsızım | Beni İyi Tanımlıyor | Beni Çok İyi Tanımlıyor |            |   |       |
| Öz Yeterlilik Alt Boyutu                |                                                                                                                                                |                       |                       |            |                     |                         |            |   |       |
| 1                                       | Uzun vadeli bir probleme çözüm bulma konusunda kendime güvenirim.                                                                              | 2,4                   | 9,4                   | 7,6        | 47,4                | 33,1                    | 3,99       | ± | 1,002 |
| 2                                       | Yöneticilerle yapılan toplantılarda çalıştığım alanı çok iyi temsil ederim.                                                                    | 1,9                   | 8,0                   | 13,9       | 43,6                | 32,7                    | 3,97       | ± | 0,976 |
| 3                                       | İşletmenin izleyeceği stratejinin ne olacağı hususunda yapılan müzakerelere katkıda bulunma konusunda kendime güvenirim.                       | 1,6                   | 8,3                   | 15,7       | 49,1                | 25,3                    | 3,88       | ± | 0,933 |
| 4                                       | Çalıştığım alana ilişkin hedef ve amaçların belirlenmesine katkıda bulunma konusunda kendime güvenirim.                                        | 2,0                   | 8,0                   | 8,1        | 49,7                | 32,1                    | 4,02       | ± | 0,951 |
| 5                                       | İşletme dışındaki insanlarla (örneğin tedarikçilerle, müşterilerle) herhangi bir sorunu görüşmek için iletişim kurmada kendime güvenim tamdır. | 2,3                   | 8,3                   | 10,1       | 49,4                | 29,9                    | 3,96       | ± | 0,968 |
| 6                                       | İş arkadaşlarıma bilgi verme konusunda kendime güvenirim.                                                                                      | 1,4                   | 6,0                   | 5,6        | 43,0                | 44,0                    | 4,22       | ± | 0,904 |
| Öz Yeterlilik Alt Boyutu Genel Ortalama |                                                                                                                                                | 4,007                 |                       |            |                     |                         |            |   |       |
| Umut Alt Boyutu                         |                                                                                                                                                |                       |                       |            |                     |                         |            |   |       |
| 7                                       | İşler tıkanıldığında, bu durumdan kurtulmaya yönelik birçok çare/yol bulurum.                                                                  | 1,9                   | 6,7                   | 8,4        | 47,4                | 35,6                    | 4,08       | ± | 0,933 |
| 8                                       | Halihazırda iş hedeflerime enerjik bir şekilde ulaşmaya çalışıyorum.                                                                           | 1,4                   | 6,4                   | 9,7        | 49,9                | 32,6                    | 4,06       | ± | 0,898 |
| 9                                       | Her sorun için birden fazla çözüm vardır.                                                                                                      | 1,4                   | 6,3                   | 9,9        | 49,7                | 32,7                    | 4,06       | ± | 0,896 |
| 10                                      | Halihazırda işimde oldukça başarılı olduğuma inanıyorum.                                                                                       | 1,6                   | 4,7                   | 8,3        | 51,6                | 33,9                    | 4,11       | ± | 0,860 |
| 11                                      | İş hedeflerime ulaşmamın birden fazla yolu var.                                                                                                | 2,3                   | 8,1                   | 10,6       | 48,0                | 31,0                    | 3,97       | ± | 0,974 |
| 12                                      | Bu aralar belirlediğim iş hedeflerime ulaşıyorum.                                                                                              | 2,3                   | 9,7                   | 18,4       | 47,7                | 21,9                    | 3,77       | ± | 0,973 |
| Umut Alt Boyutu Genel Ortalama          |                                                                                                                                                | 4,008                 |                       |            |                     |                         |            |   |       |
| Esneklik Alt Boyutu                     |                                                                                                                                                |                       |                       |            |                     |                         |            |   |       |
| 13                                      | İşte başarısız olduğumda, bundan kurtulmakta ve yoluma devam etmekte zorlanıyorum.                                                             | 36,3                  | 40,6                  | 19,1       | 2,9                 | 1,1                     | 1,92       | ± | 0,875 |
| 14                                      | İş ortamında meydana gelen güçlüklerin bir şekilde üstesinden gelirim.                                                                         | 1,4                   | 7,3                   | 10,4       | 51,1                | 29,7                    | 4,00       | ± | 0,907 |
| 15                                      | İşte gerektiğinde tabiri caizse başımın çaresine bakarım.                                                                                      | 1,6                   | 5,9                   | 11,4       | 48,3                | 32,9                    | 4,05       | ± | 0,904 |

Çizelge 13 . (devamı) Psikolojik Sermaye Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılımı

| Maddeler |                                                                                           | Ort. ± Ss.            |                       |            |                     |                         |      |   |       |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|------------|---------------------|-------------------------|------|---|-------|
|          | Öz Yeterlilik Alt Boyutu                                                                  | Beni Hiç Tanımlamıyor | Beni Biraz Tanımlıyor | Kararsızım | Beni İyi Tanımlıyor | Beni Çok İyi Tanımlıyor |      |   |       |
| 16       | Stresli işleri kendime dert etmem, soğukkanlılıkla halletmeye bakarım.                    | 4,1                   | 8,4                   | 19,1       | 37,1                | 31,1                    | 3,83 | ± | 1,088 |
| 17       | Zor zamanların üstesinden gelebilirim çünkü geçmişte zor zamanlar görüp geçirmiştım.      | 2,0                   | 6,9                   | 8,4        | 43,7                | 39,0                    | 4,11 | ± | 0,958 |
| 18       | Bu işte aynı anda birden fazla şeyin üstesinden gelebilirim.                              | 1,1                   | 8,3                   | 11,3       | 46,6                | 32,7                    | 4,01 | ± | 0,936 |
|          | Esneklik Alt Boyutu Genel Ortalama                                                        | 3,653                 |                       |            |                     |                         |      |   |       |
|          | İyimserlik Alt Boyutu                                                                     |                       |                       |            |                     |                         |      |   |       |
| 19       | İşte belirsizlik söz konusu olduğunda, sonucun hep en iyi olmasını ümit ederim.           | 1,3                   | 4,3                   | 14,6       | 46,3                | 33,6                    | 4,07 | ± | 0,875 |
| 20       | İşte bazı şeylerin ters gitme ihtimali varsa, ters gider.                                 | 21,9                  | 37,9                  | 28,6       | 6,9                 | 4,9                     | 2,35 | ± | 1,046 |
| 21       | İşimle ilgili her şeye iyi tarafından bakarım.                                            | 3,0                   | 7,0                   | 23,6       | 44,0                | 22,4                    | 3,76 | ± | 0,976 |
| 22       | İşimle ilgili geleceğim konusunda her zaman iyimserim.                                    | 3,9                   | 6,9                   | 26,1       | 40,6                | 22,6                    | 3,71 | ± | 1,013 |
| 23       | Bu işte hiç bir şey benim istediğim şekilde olmaz.                                        | 38,0                  | 31,1                  | 22,6       | 5,9                 | 2,4                     | 2,04 | ± | 1,029 |
| 24       | İşime bakış açım şudur: “her gecenin bir sabahı vardır” veya “her işte bir hayır vardır”. | 3,6                   | 8,7                   | 12,3       | 37,4                | 38,0                    | 3,98 | ± | 1,083 |
|          | İyimserlik Alt Boyutu Genel Ortalama                                                      | 3,318                 |                       |            |                     |                         |      |   |       |
|          | Psikolojik Sermaye Ölçeği Genel Skoru Ortalama Değeri                                     | 3,746                 |                       |            |                     |                         |      |   |       |

• **Öz Yeterlilik Alt Boyutu**

**Önerme 1:**“Uzun vadeli bir probleme çözüm bulma konusunda kendime güvenirim.” Önermesine katılımcıların %2,4’ü “Beni Hiç Tanımlamıyor”, %9,4’ü “Beni Biraz Tanımlıyor”, %7,6’sı “Kararsızım”, %47,4’ü “Beni İyi Tanımlıyor”, %33,1’i “Beni Çok İyi Tanımlıyor” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,99 ve standart sapma değeri de 1,002 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 2:**“Yöneticilerle yapılan toplantılarda çalıştığım alanı çok iyi temsil ederim.” Önermesine katılımcıların %1,9’u “Beni Hiç Tanımlamıyor”, %8,0’i “Beni Biraz Tanımlıyor”, %13,9’u “Kararsızım”, %43,6’sı “Beni İyi Tanımlıyor”, %32,7’si “Beni Çok İyi Tanımlıyor” olarak yanıtlamıştır. Bu

önermeye ilişkin ortalama 3,97 ve standart sapma değeri de 0,976 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 3:**“İşletmenin izleyeceği stratejinin ne olacağı hususunda yapılan müzakerelere katkıda bulunma konusunda kendime güvenirim.” Önermesine katılımcıların %1,6’sı “Beni Hiç Tanımlamıyor”, %8,3’ü “Beni Biraz Tanımlıyor”, %15,7’si “Kararsızım”, %49,1’i “Beni İyi Tanımlıyor”, %25,3’ü “Beni Çok İyi Tanımlıyor” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,88 ve standart sapma değeri de 0,933 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 4:**“Çalıştığım alana ilişkin hedef ve amaçların belirlenmesine katkıda bulunma konusunda kendime güvenirim.” Önermesine katılımcıların %2,0’si “Beni Hiç Tanımlamıyor”, %8,0’i “Beni Biraz Tanımlıyor”, %8,1’i “Kararsızım”, %49,7’si “Beni İyi Tanımlıyor”, %32,1’i “Beni Çok İyi Tanımlıyor” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 4,02 ve standart sapma değeri de 0,951 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 5:**“İşletme dışındaki insanlarla (örneğin tedarikçilerle, müşterilerle) herhangi bir sorunu görüşmek için iletişim kurmada kendime güvenim tamdır.” Önermesine katılımcıların %2,3’ü “Beni Hiç Tanımlamıyor”, %8,3’ü “Beni Biraz Tanımlıyor”, %10,1’i “Kararsızım”, %49,4’ü “Beni İyi Tanımlıyor”, %29,9’u “Beni Çok İyi Tanımlıyor” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,96 ve standart sapma değeri de 0,968 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 6:**“İş arkadaşlarıma bilgi verme konusunda kendime güvenirim.” Önermesine katılımcıların %1,4’ü “Beni Hiç Tanımlamıyor”, %6,0’sı “Beni Biraz Tanımlıyor”, %5,6’sı “Kararsızım”, %43,0’ü “Beni İyi Tanımlıyor”, %44,0’ü “Beni Çok İyi Tanımlıyor” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 4,22 ve standart sapma değeri de 0,904 şeklinde elde edilmiştir.

✓ Öz yeterlilik alt boyutu genel ortalama değeri 4,007 olarak bulunmuştur.

#### • Umut Alt Boyutu

**Önerme 7:**“İşler tıkandığında, bu durumdan kurtulmaya yönelik birçok çare/yol bulurum.” Önermesine katılımcıların %1,9’u “Beni Hiç Tanımlamıyor”, %6,7’si “Beni Biraz Tanımlıyor”, %8,4’ü “Kararsızım”, %47,4’ü “Beni İyi Tanımlıyor”, %35,6’sı “Beni Çok İyi Tanımlıyor” olarak yanıtlamıştır. Bu

önermeye ilişkin ortalama 4,08 ve standart sapma değeri de 0,933 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 8:**“Halihazırda iş hedeflerime enerjik bir şekilde ulaşmaya çalışıyorum.” Önermesine katılımcıların %1,4’ü “Beni Hiç Tanımlamıyor”, %6,4’ü “Beni Biraz Tanımlıyor”, %9,7’si “Kararsızım”, %49,9’u “Beni İyi Tanımlıyor”, %32,6’sı “Beni Çok İyi Tanımlıyor” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 4,06 ve standart sapma değeri de 0,898 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 9:**“ Her sorun için birden fazla çözüm vardır.” Önermesine katılımcıların %1,4’ü “Beni Hiç Tanımlamıyor”, %6,3’ü “Beni Biraz Tanımlıyor”, %9,9’u “Kararsızım”, %49,7’si “Beni İyi Tanımlıyor”, %32,7’si “Beni Çok İyi Tanımlıyor” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 4,06 ve standart sapma değeri de 0,896 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 10:**“Halihazırda işimde oldukça başarılı olduğuma inanıyorum.” Önermesine katılımcıların %1,6’sı “Beni Hiç Tanımlamıyor”, %4,7’si “Beni Biraz Tanımlıyor”, %8,3’ü “Kararsızım”, %51,6’sı “Beni İyi Tanımlıyor”, %33,9’u “Beni Çok İyi Tanımlıyor” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 4,11 ve standart sapma değeri de 0,860 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 11:**“ İş hedeflerime ulaşmamın birden fazla yolu var.” Önermesine katılımcıların %2,3’ü “Beni Hiç Tanımlamıyor”, %8,1’i “Beni Biraz Tanımlıyor”, %10,6’sı “Kararsızım”, %48,0’i “Beni İyi Tanımlıyor”, %31,0’i “Beni Çok İyi Tanımlıyor” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,97 ve standart sapma değeri de 0,974 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 12:**“Bu aralar belirlediğim iş hedeflerime ulaşıyorum.” Önermesine katılımcıların %2,3’ü “Beni Hiç Tanımlamıyor”, %9,7’si “Beni Biraz Tanımlıyor”, %18,4’ü “Kararsızım”, %47,7’si “Beni İyi Tanımlıyor”, %21,9’u “Beni Çok İyi Tanımlıyor” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,77 ve standart sapma değeri de 0,973 şeklinde elde edilmiştir.

✓ Umut alt boyutu genel ortalama değeri 4,008 olarak bulunmuştur.

- **Esneklik Alt Boyutu**

**Önerme 13:**“İşte başarısız olduğumda, bundan kurtulmakta ve yoluma devam etmekte zorlanıyorum.” Önermesine katılımcıların %36,3’ü “Beni Hiç Tanımlamıyor”, %40,6’sı “Beni Biraz Tanımlıyor”, %19,1’i “Kararsızım”, %2,9’u “Beni İyi Tanımlıyor”, %1,1’i “Beni Çok İyi Tanımlıyor” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 1,92 ve standart sapma değeri de 0,875 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 14:**“İş ortamında meydana gelen güçlüklerin bir şekilde üstesinden gelirim.” Önermesine katılımcıların %1,4’ü “Beni Hiç Tanımlamıyor”, %7,3’ü “Beni Biraz Tanımlıyor”, %10,4’ü “Kararsızım”, %51,1’i “Beni İyi Tanımlıyor”, %29,7’si “Beni Çok İyi Tanımlıyor” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 4,00 ve standart sapma değeri de 0,907 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 15:**“İşte gerektiğinde tabiri caizse başımın çaresine bakarım.” Önermesine katılımcıların %1,6’sı “Beni Hiç Tanımlamıyor”, %5,9’u “Beni Biraz Tanımlıyor”, %11,4’ü “Kararsızım”, %48,3’ü “Beni İyi Tanımlıyor”, %32,9’u “Beni Çok İyi Tanımlıyor” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 4,05 ve standart sapma değeri de 0,904 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 16:**“Stresli işleri kendime dert etmem, soğukkanlılıkla halletmeye bakarım.” Önermesine katılımcıların %4,1’i “Beni Hiç Tanımlamıyor”, %8,4’ü “Beni Biraz Tanımlıyor”, %19,1’i “Kararsızım”, %37,1’i “Beni İyi Tanımlıyor”, %31,1’i “Beni Çok İyi Tanımlıyor” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,83 ve standart sapma değeri de 1,088 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 17:**“ Zor zamanların üstesinden gelebilirim çünkü geçmişte zor zamanlar görüp geçirmiştım.” Önermesine katılımcıların %2,0’si “Beni Hiç Tanımlamıyor”, %6,9’u “Beni Biraz Tanımlıyor”, %8,4’ü “Kararsızım”, %43,7’si “Beni İyi Tanımlıyor”, %39,0’u “Beni Çok İyi Tanımlıyor” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 4,11 ve standart sapma değeri de 0,958 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 18:**“Bu işte aynı anda birden fazla şeyin üstesinden gelebilirim.” Önermesine katılımcıların %1,1’i “Beni Hiç Tanımlamıyor”, %8,3’ü “Beni Biraz Tanımlıyor”, %11,3’ü “Kararsızım”, %46,6’sı “Beni İyi Tanımlıyor”, %32,7’si

“Beni Çok İyi Tanımlıyor” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 4,01 ve standart sapma değeri de 0,936 şeklinde elde edilmiştir.

✓ Esneklik alt boyutu genel ortalama değeri 3,653 olarak bulunmuştur.

- **İyimserlik Alt Boyutu**

**Önerme 19:**“ İşte belirsizlik söz konusu olduğunda, sonucun hep en iyi olmasını ümit ederim.” Önermesine katılımcıların %1,3’ü “Beni Hiç Tanımlamıyor”, %4,3’ü “Beni Biraz Tanımlıyor”, %14,6’sı “Kararsızım”, %46,3’ü “Beni İyi Tanımlıyor”, %33,6’sı “Beni Çok İyi Tanımlıyor” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 4,07 ve standart sapma değeri de 0,875 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 20:**“ İşte bazı şeylerin ters gitme ihtimali varsa, ters gider.” Önermesine katılımcıların %21,9’u “Beni Hiç Tanımlamıyor”, %37,9’u “Beni Biraz Tanımlıyor”, %28,6’sı “Kararsızım”, %6,9’u “Beni İyi Tanımlıyor”, %4,9’u “Beni Çok İyi Tanımlıyor” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 2,35 ve standart sapma değeri de 1,046 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 21:**“İşimle ilgili her şeye iyi tarafından bakarım.” Önermesine katılımcıların %3,0’ü “Beni Hiç Tanımlamıyor”, %7,0’si “Beni Biraz Tanımlıyor”, %23,6’sı “Kararsızım”, %44,0’ü “Beni İyi Tanımlıyor”, %22,4’ü “Beni Çok İyi Tanımlıyor” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,76 ve standart sapma değeri de 0,976 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 22:**“ İşimle ilgili geleceğim konusunda her zaman iyimserim.” Önermesine katılımcıların %3,9’u “Beni Hiç Tanımlamıyor”, %6,9’u “Beni Biraz Tanımlıyor”, %26,1’i “Kararsızım”, %40,6’sı “Beni İyi Tanımlıyor”, %22,6’sı “Beni Çok İyi Tanımlıyor” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,71 ve standart sapma değeri de 1,013 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 23:**“ Bu işte hiç bir şey benim istediğim şekilde olmaz.” Önermesine katılımcıların %38,0’i “Beni Hiç Tanımlamıyor”, %31,1’i “Beni Biraz Tanımlıyor”, %22,6’sı “Kararsızım”, %5,9’u “Beni İyi Tanımlıyor”, %2,4’ü “Beni Çok İyi Tanımlıyor” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 2,04 ve standart sapma değeri de 1,029 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 24:**“ İşime bakış açım şudur: “her gecenin bir sabahı vardır” veya “her işte bir hayır vardır”.” Önermesine katılımcıların %3,6’sı “Beni Hiç Tanımlamıyor”, %8,7’si “Beni Biraz Tanımlıyor”, %12,3’ü “Kararsızım”, %37,4’ü “Beni İyi Tanımlıyor”, %38,0’i “Beni Çok İyi Tanımlıyor” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,98 ve standart sapma değeri de 1,083 şeklinde elde edilmiştir.

- ✓ İyimserlik alt boyutu genel ortalama değeri 3,318’dir.
- ✓ Psikolojik sermaye ölçeği genel skoru ortalama değeri 3,746 olarak bulunmuştur.

Çizelge 14. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Yüzde Dağılımı

| Maddeler                               |                                                                                                                    |                     |             |                   |              |                         | Ort. ± Ss. |   |       |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------|-------------------|--------------|-------------------------|------------|---|-------|
| Etki Faktörü Alt Boyutu                |                                                                                                                    | Tamamen Katılıyorum | Katılıyorum | Biraz Katılıyorum | Katılmıyorum | Kesinlikle Katılmıyorum |            |   |       |
| 1                                      | Amirimi kişi olarak çok severim.                                                                                   | 32,3                | 31,9        | 12,0              | 13,3         | 10,6                    | 2,38       | ± | 1,336 |
| 2                                      | Amirim her insanın arkadaş olmayı isteyeceği bir kişidir.                                                          | 25,9                | 32,1        | 14,9              | 15,7         | 11,4                    | 2,55       | ± | 1,329 |
| 3                                      | Amirim ile çalışmak zevklidir.                                                                                     | 29,9                | 34,3        | 12,9              | 12,7         | 10,3                    | 2,39       | ± | 1,307 |
| Etki Faktörü Alt Boyutu Genel Ortalama |                                                                                                                    | 2,440               |             |                   |              |                         |            |   |       |
| Vefakarlık Alt Boyutu                  |                                                                                                                    |                     |             |                   |              |                         |            |   |       |
| 4                                      | Yaptığım işler veya verdiğim kararlar söz konusu olursa, konuyu tam bilmese bile beni diğer üstüme karşı savunur.  | 23,6                | 31,4        | 18,0              | 16,9         | 10,1                    | 2,59       | ± | 1,289 |
| 5                                      | İş yerinde, herhangi bir konuda diğerleri bana yüklenir veya zorlarsa amirim beni onlara karşı savunur.            | 26,9                | 33,3        | 14,9              | 15,1         | 9,9                     | 2,48       | ± | 1,297 |
| 6                                      | Eğer istemeden bir hata yaparsam, amirim beni diğerlerine karşı savunur.                                           | 22,6                | 32,7        | 19,4              | 15,7         | 9,6                     | 2,57       | ± | 1,260 |
| Vefakarlık Alt Boyutu Genel Ortalama   |                                                                                                                    | 2,547               |             |                   |              |                         |            |   |       |
| Katkı Alt Boyutu                       |                                                                                                                    |                     |             |                   |              |                         |            |   |       |
| 7                                      | Amirim için, görevim dışındaki ekstra görevleri yapmaya hazırım.                                                   | 21,7                | 28,3        | 18,9              | 20,3         | 10,9                    | 2,70       | ± | 1,305 |
| 8                                      | Amirim için belirlediği hedeflere ulaşmak için, normalde benden beklenenden daha fazla çaba göstermeye gönüllüyüm. | 25,6                | 33,0        | 16,7              | 16,4         | 8,3                     | 2,49       | ± | 1,261 |

Çizelge 14. (devamı) Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Yüzde Dağılımı

| Maddeler                |                                                                                                                                                             |                     |             |                   |              |                         | Ort. ± Ss. |       |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------|-------------------|--------------|-------------------------|------------|-------|
| Etki Faktörü Alt Boyutu |                                                                                                                                                             | Tamamen Katılıyorum | Katılıyorum | Biraz Katılıyorum | Katılmıyorum | Kesinlikle Katılmıyorum |            |       |
| 9                       | Amirim için yapabileceğimin en fazlasını yapmaktan kaçınmam.<br>Katkı Alt Boyutu Genel Ortalama<br>Profesyonel Saygı Alt Boyutu                             | 26,7                | 32,7        | 14,4              | 18,3         | 7,9                     | 2,48 ±     | 1,274 |
| 10                      | Amirimin iş konusundaki bilgisi bende hayranlık uyandırır.                                                                                                  | 26,0                | 30,3        | 18,4              | 16,9         | 8,4                     | 2,51 ±     | 1,271 |
| 11                      | Amirimin işine olan hakimiyetine ve iş bilgisine saygı duyarım.                                                                                             | 31,1                | 34,4        | 13,0              | 12,4         | 9,0                     | 2,34 ±     | 1,280 |
| 12                      | Amirimin profesyonel yeteneklerini çok beğenirim.<br>Profesyonel Saygı Alt Boyutu Genel Ortalama<br>Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Genel Skoru Ortalama Değeri | 29,1                | 31,7        | 14,9              | 14,9         | 9,4                     | 2,44 ±     | 1,302 |

• **Etki Faktörü Alt Boyutu**

**Önerme 1:**“Amirimi kişi olarak çok severim.” Önermesine katılımcıların %32,3’ü “Tamamen Katılıyorum”, %31,9’u “Katılıyorum”, %12,0’si “Biraz Katılıyorum”, %13,3’ü “Katılmıyorum”, %10,6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 2,38 ve standart sapma değeri de 1,336 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 2:**“Amirim her insanın arkadaş olmayı isteyeceği bir kişidir.” Önermesine katılımcıların %25,9’u “Tamamen Katılıyorum”, %32,1’i “Katılıyorum”, %14,9’u “Biraz Katılıyorum”, %15,7’si “Katılmıyorum”, %11,4’ü “Kesinlikle Katılmıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 2,55 ve standart sapma değeri de 1,329 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 3:**“ Amirim ile çalışmak zevklidir.” Önermesine katılımcıların %29,9’u “Tamamen Katılıyorum”, %34,3’ü “Katılıyorum”, %12,9’u “Biraz Katılıyorum”, %12,7’si “Katılmıyorum”, %10,3’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”

olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 2,39 ve standart sapma değeri de 1,307 şeklinde elde edilmiştir.

✓ Etki faktörü alt boyutu genel ortalama değeri 2,440 olarak bulunmuştur.

- **Vefakarlık Alt Boyutu**

**Önerme 4:**“ Yaptığım işler veya verdiğim kararlar söz konusu olursa, konuyu tam bilmeseydi beni diğer üstüme karşı savunur.” Önermesine katılımcıların %23,6’sı “Tamamen Katılıyorum”, %31,4’ü “Katılıyorum”, %18,0’i “Biraz Katılıyorum”, %16,9’u “Katılmıyorum”, %10,1’i “Kesinlikle Katılmıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 2,59 ve standart sapma değeri de 1,289 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 5:**“ İş yerinde, herhangi bir konuda diğerleri bana yüklenir veya zorlarsa amirim beni onlara karşı savunur.” Önermesine katılımcıların %26,9’u “Tamamen Katılıyorum”, %33,3’ü “Katılıyorum”, %14,9’u “Biraz Katılıyorum”, %15,1’i “Katılmıyorum”, %9,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 2,48 ve standart sapma değeri de 1,297 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 6:**“Eğer istemeden bir hata yaparsam, amirim beni diğerlerine karşı savunur.” Önermesine katılımcıların %22,6’sı “Tamamen Katılıyorum”, %32,7’si “Katılıyorum”, %19,4’ü “Biraz Katılıyorum”, %15,7’si “Katılmıyorum”, %9,6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 2,57 ve standart sapma değeri de 1,260 şeklinde elde edilmiştir.

✓ Vefakarlık alt boyutu genel ortalama değeri 2,547 olarak bulunmuştur.

- **Katkı Alt Boyutu**

**Önerme 7:**“ Amirim için, görevim dışındaki ekstra görevleri yapmaya hazırım.” Önermesine katılımcıların %21,7’si “Tamamen Katılıyorum”, %28,3’ü “Katılıyorum”, %18,9’u “Biraz Katılıyorum”, %20,3’ü “Katılmıyorum”, %10,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 2,70 ve standart sapma değeri de 1,305 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 8:**“Amirimin belirlediği hedeflere ulaşmak için, normalde benden beklenenden daha fazla çaba göstermeye gönüllüyüm.” Önermesine katılımcıların

%25,6'sı "Tamamen Katılıyorum", %33,0'ü "Katılıyorum", %16,7'si "Biraz Katılıyorum", %16,4'ü "Katılmıyorum", %8,3'ü "Kesinlikle Katılmıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 2,49 ve standart sapma değeri de 1,261 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 9:** "Amirim için yapabileceğimin en fazlasını yapmaktan kaçınmam." Önermesine katılımcıların %26,7'si "Tamamen Katılıyorum", %32,7'si "Katılıyorum", %14,4'ü "Biraz Katılıyorum", %18,3'ü "Katılmıyorum", %7,9'u "Kesinlikle Katılmıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 2,48 ve standart sapma değeri de 1,274 şeklinde elde edilmiştir.

✓ Katkı alt boyutu genel ortalama değeri 2,557 olarak bulunmuştur.

- **Profesyonel Saygı Alt Boyutu**

**Önerme 10:** "Amirimin iş konusundaki bilgisi bende hayranlık uyandırır." Önermesine katılımcıların %26,0'sı "Tamamen Katılıyorum", %30,3'ü "Katılıyorum", %18,4'ü "Biraz Katılıyorum", %16,9'u "Katılmıyorum", %8,4'ü "Kesinlikle Katılmıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 2,51 ve standart sapma değeri de 1,271 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 11:** "Amirimin işine olan hakimiyetine ve iş bilgisine saygı duyarım." Önermesine katılımcıların %31,1'i "Tamamen Katılıyorum", %34,4'ü "Katılıyorum", %13,0'ü "Biraz Katılıyorum", %12,4'ü "Katılmıyorum", %9,0'u "Kesinlikle Katılmıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 2,34 ve standart sapma değeri de 1,280 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 12:** "Amirimin profesyonel yeteneklerini çok beğenirim." Önermesine katılımcıların %29,1'i "Tamamen Katılıyorum", %31,7'si "Katılıyorum", %14,9'u "Biraz Katılıyorum", %14,9'u "Katılmıyorum", %9,4'ü "Kesinlikle Katılmıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 2,44 ve standart sapma değeri de 1,302 şeklinde elde edilmiştir.

✓ Profesyonel saygı alt boyutu genel ortalama değeri 2,430 olarak bulunmuştur.

✓ Lider-üye etkileşimi ölçeği genel skoru ortalama değeri 2,493 olarak bulunmuştur.

Çizelge 15. İş Becerikliliği Ölçeği Yüzde Dağılımı

| Maddeler |                                                                                                             |                         |              |                                |             |                        | Ort. ± Ss. |   |       |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|--------------------------------|-------------|------------------------|------------|---|-------|
|          | Görev Becerikliliği Alt Boyutu                                                                              | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |            |   |       |
| 1        | İşimi geliştirmek için yeni yaklaşımlar/bakış açıları sunarım.                                              | 1,9                     | 5,0          | 10,4                           | 45,6        | 37,1                   | 4,11       | ± | 0,912 |
| 2        | Yeteneğime ve ilgi alanıma uygun görevler üstlenmeyi tercih ederim.                                         | 1,9                     | 2,7          | 8,1                            | 50,0        | 37,3                   | 4,18       | ± | 0,836 |
| 3        | İşimi daha eğlenceli hale getirmek için işimde bazı değişiklikler yaparım.                                  | 1,3                     | 4,6          | 16,6                           | 48,7        | 28,9                   | 3,99       | ± | 0,868 |
| 4        | Üretken olmadığımı düşündüğüm (işe yaramayan) bazı uygulamaları değiştiririm.                               | 2,4                     | 4,1          | 16,6                           | 49,6        | 27,3                   | 3,95       | ± | 0,906 |
|          | Görev Becerikliliği Alt Boyutu                                                                              | 4,057                   |              |                                |             |                        |            |   |       |
|          | Bilişsel Beceriklilik Alt Boyutu                                                                            |                         |              |                                |             |                        |            |   |       |
| 5        | Yaşamımdaki asıl amaca nasıl katkı sağladığımı düşünürüm.                                                   | 1,4                     | 3,7          | 14,4                           | 51,4        | 29,0                   | 4,03       | ± | 0,844 |
| 6        | Yaptığım işin örgütün başarısındaki öneminin farkındayım.                                                   | 2,3                     | 2,4          | 12,6                           | 48,0        | 34,7                   | 4,10       | ± | 0,875 |
| 7        | Yaptığım işin daha geniş topluluklar (toplum) için önemli olduğunun farkındayım.                            | 1,6                     | 3,0          | 10,4                           | 45,1        | 39,9                   | 4,19       | ± | 0,855 |
| 8        | İşimin yaşamıma sağladığı olumlu yöndeki katkıları düşünürüm.                                               | 2,3                     | 5,4          | 13,1                           | 45,6        | 33,6                   | 4,03       | ± | 0,944 |
| 9        | İşimin genel anlamda refahımda/mutluluğumda oynadığı rolü düşünürüm.                                        | 2,3                     | 5,9          | 16,4                           | 45,4        | 30,0                   | 3,95       | ± | 0,950 |
|          | Bilişsel Beceriklilik Alt Boyutu Genel Ortalama                                                             | 4,060                   |              |                                |             |                        |            |   |       |
|          | İlişkisel Beceriklilik Alt Boyutu                                                                           |                         |              |                                |             |                        |            |   |       |
| 10       | İşletmemde diğerleriyle iletişimimi artıracak faaliyetlere katılırım.                                       | 1,7                     | 3,6          | 19,0                           | 47,3        | 28,4                   | 3,97       | ± | 0,878 |
| 11       | İşletmemde insanları tanımaya gayret ederim.                                                                | 2,0                     | 4,0          | 12,7                           | 48,7        | 32,6                   | 4,06       | ± | 0,889 |
| 12       | İşyerinde özel bazı etkinlikler (arkadaşımdın doğum günü kutlaması, yıl dönümü gibi) düzenlemeye çalışırım. | 2,6                     | 5,1          | 17,9                           | 45,0        | 29,4                   | 3,94       | ± | 0,952 |
| 13       | Tanışmadığım iş arkadaşları, müşteri veya alıcılara kendimi tanıtırım.                                      | 2,6                     | 4,4          | 16,1                           | 50,6        | 26,3                   | 3,94       | ± | 0,911 |
| 14       | Yeni işe başlayan çalışanlara işle ilgili veya iş dışı konularda danışmanlık yapar onlara yardımcı olurum   | 1,3                     | 4,3          | 11,0                           | 44,6        | 38,9                   | 4,15       | ± | 0,873 |
| 15       | Benimle benzer yeteneğe ve ilgiye sahip olan işyerindeki diğer bireylerle arkadaşlıklar kurarım.            | 2,0                     | 2,0          | 10,0                           | 50,0        | 36,0                   | 4,16       | ± | 0,834 |
|          | İlişkisel Beceriklilik Alt Boyutu                                                                           | 4,037                   |              |                                |             |                        |            |   |       |
|          | İş Becerikliliği Ölçeği Genel Skoru Ortalama Değeri                                                         | 4,051                   |              |                                |             |                        |            |   |       |

#### • Görev Becerikliliği Alt Boyutu

**Önerme 1:**“İşimi geliştirmek için yeni yaklaşımlar/bakış açıları sunarım.” Önermesine katılımcıların %1,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %5,0’i “Katılmıyorum”, %10,4’ü “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %45,6’sı “Katılıyorum”, %37,1’i “Kesinlikle Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu

önermeye ilişkin ortalama 4,11 ve standart sapma değeri de 0,912 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 2:**“Yeteneğime ve ilgi alanıma uygun görevler üstlenmeyi tercih ederim.” Önermesine katılımcıların %1,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %2,7’si “Katılmıyorum”, %8,1’i “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %50,0’si “Katılıyorum”, %37,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 4,18 ve standart sapma değeri de 0,836 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 3:**“İşimi daha eğlenceli hale getirmek için işimde bazı değişiklikler yaparım.” Önermesine katılımcıların %1,3’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %4,6’sı “Katılmıyorum”, %16,6’sı “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %48,7’si “Katılıyorum”, %28,9’u “Kesinlikle Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,99 ve standart sapma değeri de 0,868 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 4:**“Üretken olmadığını düşündüğüm (işe yaramayan) bazı uygulamaları değiştiririm.” Önermesine katılımcıların %2,4’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %4,1’i “Katılmıyorum”, %16,6’sı “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %49,6’sı “Katılıyorum”, %27,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,95 ve standart sapma değeri de 0,906 şeklinde elde edilmiştir.

✓ Görev becerikliliği alt boyutu genel ortalama değeri 4,057 olarak bulunmuştur.

- **Bilişsel Beceriklilik Alt Boyutu**

**Önerme 5:**“Yaşamımdaki asıl amaca nasıl katkı sağladığımı düşünürüm.” Önermesine katılımcıların %1,4’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %3,7’si “Katılmıyorum”, %14,4’ü “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %51,4’ü “Katılıyorum”, %29,0’u “Kesinlikle Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 4,03 ve standart sapma değeri de 0,844 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 6:**“Yaptığım işin örgütün başarısındaki öneminin farkındayım.” Önermesine katılımcıların %2,3’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %2,4’ü “Katılmıyorum”, %12,6’sı “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %48,0’i

“Katılıyorum”, %34,7’si “Kesinlikle Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 4,10 ve standart sapma değeri de 0,875 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 7:**“Yaptığım işin daha geniş topluluklar (toplum) için önemli olduğunun farkındayım.” Önermesine katılımcıların %1,6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %3,0’ü “Katılmıyorum”, %10,4’ü “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %45,1’i “Katılıyorum”, %39,9’u “Kesinlikle Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 4,19 ve standart sapma değeri de 0,855 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 8:**“İşimin yaşamıma sağladığı olumlu yöndeki katkıları düşünürüm.” Önermesine katılımcıların %2,3’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %5,4’ü “Katılmıyorum”, %13,1’i “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %45,6’sı “Katılıyorum”, %33,6’sı “Kesinlikle Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 4,03 ve standart sapma değeri de 0,944 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 9:**“İşimin genel anlamda refahımda/mutluluğumda oynadığı rolü düşünürüm.” Önermesine katılımcıların %2,3’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %5,9’u “Katılmıyorum”, %16,4’ü “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %45,4’ü “Katılıyorum”, %30,0’u “Kesinlikle Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,95 ve standart sapma değeri de 0,950 şeklinde elde edilmiştir.

- ✓ Bilişsel beceriklilik alt boyutu genel ortalama değeri 4,060 olarak bulunmuştur.

#### • İlişkisel Beceriklilik Alt Boyutu

**Önerme 10:**“İşletmemde diğerleriyle iletişimimi artıracak faaliyetlere katılırım.” Önermesine katılımcıların %1,7’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %3,6’sı “Katılmıyorum”, %19,0’u “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %47,3’ü “Katılıyorum”, %28,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,97 ve standart sapma değeri de 0,878 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 11:**“İşletmemde insanları tanımaya gayret ederim.” Önermesine katılımcıların %2,0’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %4,0’ü “Katılmıyorum”,

%12,7'si "Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum", %48,7'si "Katılıyorum", %32,6'sı "Kesinlikle Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 4,06 ve standart sapma değeri de 0,889 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 12:** "İşyerinde özel bazı etkinlikler (arkadaşımın doğum günü kutlaması, yıl dönümü gibi) düzenlemeye çalışırım." Önermesine katılımcıların %2,6'sı "Kesinlikle Katılmıyorum", %5,1'i "Katılmıyorum", %17,9'u "Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum", %45,0'i "Katılıyorum", %29,4'ü "Kesinlikle Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,94 ve standart sapma değeri de 0,952 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 13:** "Tanışmadığım iş arkadaşları, müşteri veya alıcılara kendimi tanıtırım." Önermesine katılımcıların %2,6'sı "Kesinlikle Katılmıyorum", %4,4'ü "Katılmıyorum", %16,1'i "Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum", %50,6'sı "Katılıyorum", %26,3'ü "Kesinlikle Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,94 ve standart sapma değeri de 0,911 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 14:** "Yeni işe başlayan çalışanlara işle ilgili veya iş dışı konularda danışmanlık yapar onlara yardımcı olurum." Önermesine katılımcıların %1,3'ü "Kesinlikle Katılmıyorum", %4,3'ü "Katılmıyorum", %11,0'i "Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum", %44,6'sı "Katılıyorum", %38,9'u "Kesinlikle Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 4,15 ve standart sapma değeri de 0,873 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 15:** "Benimle benzer yeteneğe ve ilgiye sahip olan işyerindeki diğer bireylerle arkadaşlıklar kurarım." Önermesine katılımcıların %2,0'si "Kesinlikle Katılmıyorum", %2,0'si "Katılmıyorum", %10,0'u "Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum", %50,0'si "Katılıyorum", %36,0'sı "Kesinlikle Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 4,16 ve standart sapma değeri de 0,834 şeklinde elde edilmiştir.

- ✓ İlişkisel beceriklilik alt boyutu genel ortalama değeri 4,037 olarak bulunmuştur.
- ✓ İş becerikliliği ölçeği genel skoru ortalama değeri 4,051 olarak bulunmuştur.

Çizelge 16. Sinerjik İklim Ölçeği Yüzde Dağılımı

| Maddeler                                  |                                                                                                                      |                     |              |                          |              |                         | Ort. ± Ss. |   |       |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------|--------------------------|--------------|-------------------------|------------|---|-------|
|                                           |                                                                                                                      | Hiç<br>Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne<br>Ne<br>Katılmıyorum | Katılmıyorum | Tamamen<br>Katılmıyorum |            |   |       |
| Amaç Birliği-Uyum Alt Boyutu              |                                                                                                                      |                     |              |                          |              |                         |            |   |       |
| 1                                         | Çalışanlar kurumun amaçları doğrultusunda çalışmaktadırlar.                                                          | 3,0                 | 5,7          | 16,1                     | 51,9         | 23,3                    | 3,87       | ± | 0,936 |
| 2                                         | Kurum çalışanları birbirine olumsuz eleştiride bulunmazlar.                                                          | 5,9                 | 30,1         | 23,9                     | 27,6         | 12,6                    | 3,11       | ± | 1,142 |
| 3                                         | Kurumda çalışanlar bir saatin dışlıları gibi uyum ve ahenk içerisinde çalışmaktadırlar.                              | 3,3                 | 10,0         | 21,4                     | 45,3         | 20,0                    | 3,69       | ± | 1,007 |
|                                           | Amaç Birliği-Uyum Alt Boyutu Genel Ortalama                                                                          | 3,557               |              |                          |              |                         |            |   |       |
| Grup Dinamiği-Vizyon-Dayanışma Alt Boyutu |                                                                                                                      |                     |              |                          |              |                         |            |   |       |
| 4                                         | Kurum çalışanları arasında görev yönelimli bir işbirliği vardır.                                                     | 3,0                 | 9,7          | 14,3                     | 52,1         | 20,9                    | 3,78       | ± | 0,982 |
| 5                                         | Kurum çalışanları grup dinamiğine sahiptir ve bu sayede engellerle başa çıkmaktadırlar.                              | 3,7                 | 7,1          | 20,3                     | 48,0         | 20,9                    | 3,75       | ± | 0,985 |
| 6                                         | Kurum çalışanları adil, içten ve samimidirler.                                                                       | 5,3                 | 8,0          | 29,6                     | 38,3         | 18,9                    | 3,57       | ± | 1,049 |
| 7                                         | Kurumun iç ve dış paydaşları kurumda var olan grup dinamiğine önem vermektedirler.                                   | 4,9                 | 8,9          | 21,9                     | 48,9         | 15,6                    | 3,61       | ± | 1,009 |
| 8                                         | Kurum çalışanları grup menfaatlerini kendi menfaatlerinin önünde tutmaktadırlar.                                     | 5,4                 | 10,0         | 30,0                     | 40,7         | 13,9                    | 3,48       | ± | 1,027 |
| 9                                         | Kurum çalışanları arasında resmi ilişkilerden ziyade informal ilişkiler (dostluk, fedakâr arkadaşlık... vb.) vardır. | 2,7                 | 10,4         | 24,3                     | 46,1         | 16,4                    | 3,63       | ± | 0,966 |
| 10                                        | Kurumun geleceğe ilişkin kestirimleri vardır.                                                                        | 3,1                 | 8,4          | 26,4                     | 44,7         | 17,3                    | 3,65       | ± | 0,966 |
| 11                                        | Kalite ve kişisel gelişime dönük olumlu rekabet, kurumu amaçlarına daha da yakınlaştırmaktadır.                      | 2,9                 | 6,0          | 20,6                     | 50,1         | 20,4                    | 3,79       | ± | 0,930 |
| 12                                        | Kurum çalışanları bütün işleri koordineli bir şekilde yapmaktadırlar.                                                | 4,7                 | 6,4          | 21,1                     | 48,7         | 19,0                    | 3,71       | ± | 1,000 |
| 13                                        | Kurum çalışanları arasında yüksek düzeyde dayanışma ve yardımlaşma duygusu hâkimdir.                                 | 5,1                 | 9,3          | 22,0                     | 46,1         | 17,4                    | 3,61       | ± | 1,040 |
| 14                                        | Kurum çalışanları sürekli biçimde birbirlerinin eksiklerini tamamlamaktadırlar                                       | 5,3                 | 10,4         | 22,4                     | 43,9         | 18,0                    | 3,59       | ± | 1,063 |
| 15                                        | Kurum çalışanları işlerini danışarak yaparlar.                                                                       | 4,0                 | 7,1          | 20,6                     | 47,9         | 20,4                    | 3,74       | ± | 0,994 |
| 16                                        | Kurum çalışanları kendileri için istediklerini meslektaşları için de isterler.                                       | 6,9                 | 8,4          | 21,4                     | 41,6         | 21,7                    | 3,63       | ± | 1,118 |
|                                           | Grup Dinamiği-Vizyon-Dayanışma Alt Boyutu Genel Ortalama                                                             | 3,663               |              |                          |              |                         |            |   |       |
|                                           | Sinerjik İklim Ölçeği Genel Skoru Ortalama Değeri                                                                    | 3,610               |              |                          |              |                         |            |   |       |

- **Amaç Birliği-Uyum Alt Boyutu**

**Önerme 1:**“Çalışanlar kurumun amaçları doğrultusunda çalışmaktadırlar.” Önermesine katılımcıların %3,0’ü “Hiç Katılmıyorum”, %5,7’si “Katılmıyorum”, %16,1’i “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %51,9’u “Katılıyorum”, %23,3’ü “Tamamen Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,87 ve standart sapma değeri de 0,936 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 2:**“Kurum çalışanları birbirine olumsuz eleştiride bulunmazlar.” Önermesine katılımcıların %5,9’u “Hiç Katılmıyorum”, %30,1’i “Katılmıyorum”, %23,9’u “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %27,6’sı “Katılıyorum”, %12,6’sı “Tamamen Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,11 ve standart sapma değeri de 1,142 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 3:**“Kurumda çalışanlar bir saatin dişlileri gibi uyum ve ahenk içerisinde çalışmaktadırlar.” Önermesine katılımcıların %3,3’ü “Hiç Katılmıyorum”, %10,0’u “Katılmıyorum”, %21,4’ü “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %45,3’ü “Katılıyorum”, %20,0’si “Tamamen Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,69 ve standart sapma değeri de 1,007 şeklinde elde edilmiştir.

- ✓ Amaç birliği-uyum alt boyutu genel ortalama değeri 3,557 olarak bulunmuştur.

- **Grup Dinamiği-Vizyon-Dayanışma Alt Boyutu**

**Önerme 4:**“Kurum çalışanları arasında görev yönelimli bir işbirliği vardır.” Önermesine katılımcıların %3,0’ü “Hiç Katılmıyorum”, %9,7’si “Katılmıyorum”, %14,3’ü “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %52,1’i “Katılıyorum”, %20,9’u “Tamamen Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,78ve standart sapma değeri de 0,982 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 5:**“Kurum çalışanları grup dinamiğine sahiptir ve bu sayede engellerle başa çıkmaktadırlar.” Önermesine katılımcıların %3,7’si “Hiç Katılmıyorum”, %7,1’i “Katılmıyorum”, %20,3’ü “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %48,0’i “Katılıyorum”, %20,9’u “Tamamen Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,75 ve standart sapma değeri de 0,985 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 6:**“Kurum çalışanları adil, içten ve samimidirler.” Önermesine katılımcıların %5,3’ü “Hiç Katılmıyorum”, %8,0’i “Katılmıyorum”, %29,6’sı “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %38,3’ü “Katılıyorum”, %18,9’u “Tamamen Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,57 ve standart sapma değeri de 1,049 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 7:**“Kurumun iç ve dış paydaşları kurumda var olan grup dinamiğine önem vermektedirler.” Önermesine katılımcıların %4,9’u “Hiç Katılmıyorum”, %8,9’u “Katılmıyorum”, %21,9’u “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %48,9’u “Katılıyorum”, %15,6’sı “Tamamen Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,61 ve standart sapma değeri de 1,009 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 8:**“Kurum çalışanları grup menfaatlerini kendi menfaatlerinin önünde tutmaktadırlar.” Önermesine katılımcıların %5,4’ü “Hiç Katılmıyorum”, %10,0’u “Katılmıyorum”, %30,0’u “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %40,7’si “Katılıyorum”, %13,9’u “Tamamen Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,48 ve standart sapma değeri de 1,027 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 9:**“Kurum çalışanları arasında resmi ilişkilerden ziyade informal ilişkiler (dostluk, fedakâr arkadaşlık... vb.) vardır.” Önermesine katılımcıların %2,7’si “Hiç Katılmıyorum”, %10,4’ü “Katılmıyorum”, %24,3’ü “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %46,1’i “Katılıyorum”, %16,4’ü “Tamamen Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,63 ve standart sapma değeri de 0,966 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 10:**“Kurumun geleceğe ilişkin kestirimleri vardır.” Önermesine katılımcıların %3,1’i “Hiç Katılmıyorum”, %8,4’ü “Katılmıyorum”, %26,4’ü “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %44,7’si “Katılıyorum”, %17,3’ü “Tamamen Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,65 ve standart sapma değeri de 0,966 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 11:**“Kalite ve kişisel gelişime dönük olumlu rekabet, kurumu amaçlarına daha da yakınlaştırmaktadır.” Önermesine katılımcıların %2,9’u “Hiç Katılmıyorum”, %6,0’sı “Katılmıyorum”, %20,6’sı “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %50,1’i “Katılıyorum”, %20,4’ü “Tamamen Katılıyorum”

olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,79 ve standart sapma değeri de 0,930 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 12:**“Kurum çalışanları bütün işleri koordineli bir şekilde yapmaktadırlar.” Önermesine katılımcıların %4,7’si “Hiç Katılmıyorum”, %6,4’ü “Katılmıyorum”, %21,1’i “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %48,7’si “Katılıyorum”, %19,0’u “Tamamen Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,71 ve standart sapma değeri de 1,000 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 13:**“Kurum çalışanları arasında yüksek düzeyde dayanışma ve yardımlaşma duygusu hâkimdir.” Önermesine katılımcıların %5,1’i “Hiç Katılmıyorum”, %9,3’ü “Katılmıyorum”, %22,0’si “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %46,1’i “Katılıyorum”, %17,4’ü “Tamamen Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,61 ve standart sapma değeri de 1,040 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 14:**“Kurum çalışanları sürekli biçimde birbirlerinin eksiklerini tamamlamaktadırlar.” Önermesine katılımcıların %5,3’ü “Hiç Katılmıyorum”, %10,4’ü “Katılmıyorum”, %22,4’ü “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %43,9’u “Katılıyorum”, %18,0’i “Tamamen Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,59 ve standart sapma değeri de 1,063 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 15:**“Kurum çalışanları işlerini danışarak yaparlar.” Önermesine katılımcıların %4,0’ü “Hiç Katılmıyorum”, %7,1’i “Katılmıyorum”, %20,6’sı “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %47,9’u “Katılıyorum”, %20,4’ü “Tamamen Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,74 ve standart sapma değeri de 0,994 şeklinde elde edilmiştir.

**Önerme 16:**“Kurum çalışanları kendileri için istediklerini meslektaşları için de isterler.” Önermesine katılımcıların %6,9’u “Hiç Katılmıyorum”, %8,4’ü “Katılmıyorum”, %21,4’ü “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %41,6’sı “Katılıyorum”, %21,7’si “Tamamen Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,63 ve standart sapma değeri de 1,118 şeklinde elde edilmiştir.

- ✓ Grup dinamiği-vizyon-dayanışma alt boyutu genel ortalama değeri 3,663 olarak bulunmuştur.
- ✓ Sinerjik iklim ölçeği genel skoru ortalama değeri 3,610 olarak bulunmuştur.

#### 4. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) Sonuçları

Faktör analizi, birbiriyle ilişkisi bulunan p adet değişkeni bir arada toplayarak az sayıda ilişkisiz ve kavramsal yönden anlamlı yeni değişkenler (boyutlar, faktörler) bulmayı, keşfetmeyi amaç edinen çok değişkenli bir istatistiktir. Ölçeklere ilişkin açıklayıcı faktör analizi sürecinde ilk önce verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı sınanmıştır. Veri setinin uygunluğunun gerçekleştirilen testler yardımıyla onaylanması sonrasında faktörel yapının ortaya çıkarılmasına yönelik faktör tutma yöntemi olarak “Varimax” döndürme metodu ile “Temel Bileşenler Analizi” yöntemlerinden yararlanılmıştır.

Faktör analizi neticesinde Extraction (çıkartım) sütununda değeri 0.20’nin altında kalan sorular Costello ve Osborne’un (2005) yapmış oldukları çalışmada belirtildiği gibi, varyans değişimi üzerindeki etkilerinin az olması nedeniyle analizin dışında tutulmalıdır. Bu çalışmadan sağlanan faktörlerde 0.20 değerinden düşük bir soru olmadığından çıkarımda bulunulmamıştır. Anti-imaj matris diyagonal değerleri her üç ölçek açısından 0.50 değerinden yüksek bulunmuştur. Böylelikle soru çıkarılmamış, ölçekler orijinal halleri ile uygulanmıştır.

Çizelge 17. Psikolojik Sermaye Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

| Faktör 1: özyeterlilik                                                                                                                         | Açıkladığı varyans: 25.67<br>Faktör yükü | Cronbach alpha (CA):0.924<br>Madde silinirse CA |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Uzun vadeli bir probleme çözüm bulma konusunda kendime güvenirim.                                                                              | 0.753                                    | 0.918                                           |
| Yöneticilerle yapılan toplantılarda çalıştığım alanı çok iyi temsil ederim.                                                                    | 0.719                                    | 0.910                                           |
| İşletmenin izleyeceği stratejinin ne olacağı hususunda yapılan müzakerelere katkıda bulunma konusunda kendime güvenirim.                       | 0.663                                    | 0.905                                           |
| Çalıştığım alana ilişkin hedef ve amaçların belirlenmesine katkıda bulunma konusunda kendime güvenirim.                                        | 0.601                                    | 0.914                                           |
| İşletme dışındaki insanlarla (örneğin tedarikçilerle, müşterilerle) herhangi bir sorunu görüşmek için iletişim kurmada kendime güvenim tamdır. | 0.599                                    | 0.911                                           |
| İş arkadaşlarıma bilgi verme konusunda kendime güvenirim.                                                                                      | 0.721                                    | 0.902                                           |

Çizelge 17. (devamı) Psikolojik Sermaye Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

| Faktör 2: Umut                                                                            | Açıkladığı varyans: 22.14<br>Faktör yükü | Cronbach alpha (CA):0.921<br>Madde silinirse CA |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| İşler tıkandığında, bu durumdan kurtulmaya yönelik birçok çare/yol bulurum.               | 0.801                                    | 0.920                                           |
| Halihazırda iş hedeflerime enerjik bir şekilde ulaşmaya çalışıyorum.                      | 0.810                                    | 0.918                                           |
| Her sorun için birden fazla çözüm vardır.                                                 | 0.646                                    | 0.913                                           |
| Halihazırda işimde oldukça başarılı olduğuma inanıyorum.                                  | 0.609                                    | 0.909                                           |
| İş hedeflerime ulaşmamın birden fazla yolu var.                                           | 0.762                                    | 0.918                                           |
| Bu aralar belirlediğim iş hedeflerime ulaşıyorum.                                         | 0.710                                    | 0.902                                           |
| Faktör 2: esneklik                                                                        | Açıkladığı varyans: 19.87<br>Faktör yükü | Cronbach alpha (CA):0.919<br>Madde silinirse CA |
| İşte başarısız olduğumda, bundan kurtulmakta ve yoluma devam etmekte zorlanıyorum.        | 0.595                                    | 0.916                                           |
| İş ortamında meydana gelen güçlüklerin bir şekilde üstesinden gelirim.                    | 0.802                                    | 0.902                                           |
| İşte gerektiğinde tabiri caizse başımın çaresine bakarım.                                 | 0.688                                    | 0.915                                           |
| Stresli işleri kendime dert etmem, soğukkanlılıkla halletmeye bakarım.                    | 0.674                                    | 0.900                                           |
| Zor zamanların üstesinden gelebilirim çünkü geçmişte zor zamanlar görüp geçirmiştım.      | 0.719                                    | 0.904                                           |
| Bu işte aynı anda birden fazla şeyin üstesinden gelebilirim.                              | 0.766                                    | 0.902                                           |
| Faktör 2: iyimserlik                                                                      | Açıkladığı varyans: 14.26<br>Faktör yükü | Cronbach alpha (CA):0.917<br>Madde silinirse CA |
| İşte belirsizlik söz konusu olduğunda, sonucun hep en iyi olmasını ümit ederim.           | 0.633                                    | 0.915                                           |
| İşte bazı şeylerin ters gitme ihtimali varsa, ters gider.                                 | 0.835                                    | 0.911                                           |
| İşimle ilgili her şeye iyi tarafından bakarım.                                            | 0.677                                    | 0.916                                           |
| İşimle ilgili geleceğim konusunda her zaman iyimserim.                                    | 0.610                                    | 0.909                                           |
| Bu işte hiç bir şey benim istediğim şekilde olmaz.                                        | 0.770                                    | 0.913                                           |
| İşime bakış açım şudur: “her gecenin bir sabahı vardır” veya “her işte bir hayır vardır”. | 0.723                                    | 0.906                                           |

Psikolojik sermaye ölçeğine ilişkin, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği iyi seviyede olan 0,70 değerinin üzerinde 0.929 bulunmuştur. Analizi yapılan maddelerin tutarlılığını ölçen Bartlett küresellik testi istatistiki açıdan anlamlı ( $\chi^2= 7144.68$  ve  $p=.000$ ) bulunmuştur. Yapılan testler neticesinde açıklayıcı faktör analizine yönelik kullanılacak örneklemin yeterli bulunduğu ve faktör analizinin uygun olduğu tespit edilmiştir. Toplam varyansın %81.94’ini

açıklayan 4 faktörlük yapı sağlanmıştır. Faktör yükü değerleri 0,595-0,835 değer aralığında bulunmuştur.

Çizelge 18. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

| Faktör 1: etki                                                                                                     | Açıkladığı varyans: 23.10<br>Faktör yükü | Cronbach alpha (CA):0.925<br>Madde silinirse CA |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Amirimi kişi olarak çok severim.                                                                                   | ,802                                     | 0.922                                           |
| Amirim her insanın arkadaş olmayı isteyeceği bir kişidir.                                                          | ,755                                     | 0.912                                           |
| Amirim ile çalışmak zevklidir.                                                                                     | ,741                                     | 0.909                                           |
| Faktör 2: vefakarlık                                                                                               | Açıkladığı varyans: 20.08<br>Faktör yükü | Cronbach alpha (CA):0.908<br>Madde silinirse CA |
| Yaptığım işler veya verdiğim kararlar söz konusu olursa, konuyu tam bilmesem bile beni diğer üstüme karşı savunur. | ,716                                     | 0.905                                           |
| İş yerinde, herhangi bir konuda diğerleri bana yüklenir veya zorlarsa amirim beni onlara karşı savunur.            | ,604                                     | 0.901                                           |
| Eğer istemeden bir hata yaparsam, amirim beni diğerlerine karşı savunur.                                           | ,812                                     | 0.893                                           |
| Faktör 3: katkı                                                                                                    | Açıkladığı varyans: 15.47<br>Faktör yükü | Cronbach alpha (CA):0.905<br>Madde silinirse CA |
| Amirim için, görevim dışındaki ekstra görevleri yapmaya hazırım.                                                   | ,690                                     | 0.901                                           |
| Amirim için belirlediği hedeflere ulaşmak için, normalde benden beklenenden daha fazla çaba göstermeye gönüllüyüm. | ,685                                     | 0.903                                           |
| Amirim için yapabileceğim en fazlasını yapmaktan kaçınmam.                                                         | ,701                                     | 0.900                                           |
| Faktör 4: profesyonel saygı                                                                                        | Açıkladığı varyans: 13.88<br>Faktör yükü | Cronbach alpha (CA):0.902<br>Madde silinirse CA |
| Amirim için iş konusundaki bilgisi bende hayranlık uyandırır.                                                      | ,823                                     | 0.900                                           |
| Amirim için işine olan hakimiyetine ve iş bilgisine saygı duyarım.                                                 | ,603                                     | 0.892                                           |
| Amirim için profesyonel yeteneklerini çok beğenirim.                                                               | ,717                                     | 0.896                                           |

Lider üye etkileşimi ölçeğine ilişkin, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği iyi seviye olan 0,70 değerinin üzerinde 0,931 elde edilmiştir. Analizi yapılan maddelerin tutarlılığını ölçen Bartlett küresellik testi istatistiki açıdan anlamlı ( $\chi^2= 6719.40$  ve  $p=,000$ ) görülmüştür. Toplam varyansın %72.53'ünü açıklayan 4 faktörlük yapı sağlanmıştır. Faktör yükü değerleri 0,603-0,823 değer aralığında bulunmuştur.

**Çizelge 19. İş Becerikliliği Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

| <b>Faktör 1: görev becerikliliği</b>                                                                        | <b>Açıkladığı varyans: 30.42</b> | <b>Cronbach alpha (CA):0.923</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
|                                                                                                             | <b>Faktör yükü</b>               | <b>Madde silinirse CA</b>        |
| İşimi geliştirmek için yeni yaklaşımlar/bakış açıları sunarım.                                              | 0.709                            | 0.916                            |
| Yeteneğime ve ilgi alanıma uygun görevler üstlenmeyi tercih ederim.                                         | 0.693                            | 0.919                            |
| İşimi daha eğlenceli hale getirmek için işimde bazı değişiklikler yaparım.                                  | 0.701                            | 0.922                            |
| Üretken olmadığımı düşündüğüm (işe yaramayan) bazı uygulamaları değiştiririm.                               | 0.831                            | 0.913                            |
| <b>Faktör 2: bilişsel beceriklilik</b>                                                                      | <b>Açıkladığı varyans: 26.84</b> | <b>Cronbach alpha (CA):0.920</b> |
|                                                                                                             | <b>Faktör yükü</b>               | <b>Madde silinirse CA</b>        |
| Yaşamımdaki asıl amaca nasıl katkı sağladığımı düşünürüm.                                                   | 0.715                            | 0.917                            |
| Yaptığım işin örgütün başarısındaki öneminin farkındayım.                                                   | 0.694                            | 0.904                            |
| Yaptığım işin daha geniş topluluklar (toplum) için önemli olduğunun farkındayım.                            | 0.762                            | 0.900                            |
| İşimin yaşamıma sağladığı olumlu yöndeki katkıları düşünürüm.                                               | 0.682                            | 0.911                            |
| İşimin genel anlamda refahımda/mutluluğumda oynadığı rolü düşünürüm.                                        | 0.719                            | 0.918                            |
| <b>Faktör 3: ilişkisel beceriklilik</b>                                                                     | <b>Açıkladığı varyans: 22.18</b> | <b>Cronbach alpha (CA):0.918</b> |
|                                                                                                             | <b>Faktör yükü</b>               | <b>Madde silinirse CA</b>        |
| İşletmemde diğerleriyle iletişimimi artıracak faaliyetlere katılırım.                                       | 0.803                            | 0.912                            |
| İşletmemde insanları tanımaya gayret ederim.                                                                | 0.678                            | 0.909                            |
| İşyerinde özel bazı etkinlikler (arkadaşımdın doğum günü kutlaması, yıl dönümü gibi) düzenlemeye çalışırım. | 0.769                            | 0.903                            |
| Tanışmadığım iş arkadaşları, müşteri veya alıcılara kendimi tanıtırım.                                      | 0.680                            | 0.913                            |
| Yeni işe başlayan çalışanlara işle ilgili veya iş dışı konularda danışmanlık yapar onlara yardımcı olurum   | 0.733                            | 0.916                            |
| Benimle benzer yeteneğe ve ilgiye sahip olan işyerindeki diğer bireylerle arkadaşlıklar kurarım.            | 0.619                            | 0.914                            |

İş becerikliliği ölçeğine ilişkin, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği iyi seviye olan 0,70 değerinin üzerinde 0,924 elde edilmiştir. Analizi yapılan maddelerin tutarlılığını ölçen Bartlett küresellik testi istatistiki açıdan anlamlı ( $\chi^2= 6824.13$  ve  $p=,000$ ) görülmüştür. Toplam varyansın %79.44'ünü açıklayan 3 faktörlük yapı sağlanmıştır. Faktör yükü değerleri 0,619-0,831 değer aralığında bulunmuştur.

Çizelge 20. Örgütsel Sinerji Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

| Faktör 1: Amaç birliği-uyum                                                                                          | Açıkladığı varyans: 36.12<br>Faktör yükü | Cronbach alpha (CA):0.920<br>Madde silinirse CA |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Çalışanlar kurumun amaçları doğrultusunda çalışmaktadırlar.                                                          | 0.645                                    | 0.919                                           |
| Kurum çalışanları birbirine olumsuz eleştiride bulunmazlar.                                                          | 0.691                                    | 0.915                                           |
| Kurumda çalışanlar bir saatin dışlileri gibi uyum ve ahenk içerisinde çalışmaktadırlar.                              | 0.758                                    | 0.908                                           |
| Faktör 2: Grup Dinamiği-Vizyon-Dayanışma                                                                             | Açıkladığı varyans: 33.21<br>Faktör yükü | Cronbach alpha (CA):0.918<br>Madde silinirse CA |
| Kurum çalışanları arasında görev yönelimli bir işbirliği vardır.                                                     | 0.828                                    | 0.910                                           |
| Kurum çalışanları grup dinamiğine sahiptir ve bu sayede engellerle başa çıkmaktadırlar.                              | 0.812                                    | 0.902                                           |
| Kurum çalışanları adil, içten ve samimidirler.                                                                       | 0.766                                    | 0.911                                           |
| Kurumun iç ve dış paydaşları kurumda var olan grup dinamiğine önem vermektedirler.                                   | 0.773                                    | 0.905                                           |
| Kurum çalışanları grup menfaatlerini kendi menfaatlerinin önünde tutmaktadırlar.                                     | 0.719                                    | 0.917                                           |
| Kurum çalışanları arasında resmi ilişkilerden ziyade informal ilişkiler (dostluk, fedakâr arkadaşlık... vb.) vardır. | 0.816                                    | 0.904                                           |
| Kurumun geleceğe ilişkin kestirimleri vardır.                                                                        | 0.821                                    | 0.910                                           |
| Kalite ve kişisel gelişime dönük olumlu rekabet, kurumu amaçlarına daha da yakınlaştırmaktadır.                      | 0.683                                    | 0.901                                           |
| Kurum çalışanları bütün işleri koordineli bir şekilde yapmaktadırlar.                                                | 0.764                                    | 0.913                                           |
| Kurum çalışanları arasında yüksek düzeyde dayanışma ve yardımlaşma duygusu hâkimdir.                                 | 0.711                                    | 0.914                                           |
| Kurum çalışanları sürekli biçimde birbirlerinin eksiklerini tamamlamaktadırlar.                                      | 0.713                                    | 0.912                                           |
| Kurum çalışanları işlerini danışarak yaparlar.                                                                       | 0.804                                    | 0.907                                           |
| Kurum çalışanları kendileri için istediklerini meslektaşları için de isterler.                                       | 0.822                                    | 0.908                                           |

Örgütsel sinerji ölçeğine ilişkin, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği iyi seviye olan 0,70 değerinin üzerinde 0,922 elde edilmiştir. Analizi yapılan maddelerin tutarlılığını ölçen Bartlett küresellik testi istatistiki açıdan anlamlı ( $\chi^2= 7694.58$  ve  $p=,000$ ) kabul edilmiştir. Toplam varyansın %69.33'ünü açıklayan 2 faktörlük yapı sağlanmıştır. Faktör yükü değerleri 0,645-0,828 değer aralığında bulunmuştur.

##### 5. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

DFA, verinin temelinde yer alan yapıyı inceleyen açıklayıcı faktör analizinin (AFA) uzantısıdır. AFA bir belirleme fonksiyonunu, hipotez kurmaya ilişkin bilgi elde edilmesini sağlamaya çabalarken, DFA, belirlenen bu faktörler arasında yeterli seviyede bir ilişkinin bulunup bulunmadığını, hangi değişkenlerin

hangi faktörler ile ilişkili bulunduğunu, faktörlerin birbirlerinden bağımsız olup olmadığını, faktörlerin modeli açıklama noktasında yeterli olup olmadığını test etmek adına kullanılır. DFA'nın asıl amacının, önceden tanımlanmış olan bir faktör modelinin gözlenen veri setiyle uyuşma kabiliyetini belirlemek olduğu dikkate alınarak, dört temel amaç için kullanıldığı ifade edilmektedir. Bu amaçlar, metot etkileri, test araçlarının psikometrik değerlendirmesi, ölçüm değişmezliği ve yapı geçerliliği hesaplamalarıdır.

Öncesinde ortaya atılan bir model yardımıyla gözlenen değişkenlerden hareketle gizli değişken meydana getirmeye ilişkin bir işlemdir. Genel olarak ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde yararlanılmakta ya da öncesinde belirlenmiş bir yapının doğrulanmasına yönelik amaç taşımaktadır. Birçok gözlenen ya da ölçülen değişken tarafından temsil edilen gizli yapıları kapsayan, çok değişkenli istatistiksel analizleri açıklamak için kullanılmaktadır (Aytaç vd., 2010:16). DFA, faktör analizine yönelik kurulu hipotezlerin sınanması amacıyla geliştirilmiş olan bir yöntemdir. AFA ile hangi değişken gruplarının hangi faktör ile yüksek oranda ilişkisinin bulunduğu sınanırken, belirlenen k adet faktöre katkı sağlayan değişken gruplarının bu faktörlerle gerektiğinde temsil edilip edilmediğinin saptanmasında da DFA metodundan faydalanılır (Özdamar, 2013:236).

*Model uyum iyiliğinin değerlendirilmesi:* Veriye model uyumunun test edilmesi için türlü istatistikler mevcuttur. Bu istatistiklerde en yaygın olanları; RMR (Root Mean Square Residual, Ortalama Hata Karekök), Ki-Kare İstatistiği ( $\chi^2$ ), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation, GFI (Goodness of Fit Index, Uyum İyiliği İndeksi), Yaklaşım Hatasının Ortalama Karekökü), NNFI (Nonnormed Fit Index, Normlandırılmamış Uyum İndeksi), NFI (Normed Fit Index, Normlandırılmış Uyum İndeksi), CFI (Comparative Fit Index, Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index, Ayarlanmış Uyum İyiliği İndeksi), IFI (Bollen's Incremental Fit Index, Bollen'nin Artan (Fazlalık) Uyum İndeksi) gibi ölçülerdir. ( $\chi^2$ )/sd değerinin 3'ten az çıkması uyumun kabul edilebilir olduğunu belirtir. Uyumun kabul edilebilir olduğunu belirten değer RMSEA için 0,05-0,1 aralığındadır. Diğer ölçüler için 0 ile 1 arasında bir değer beklenir. Bu değer bire yaklaştığı oranda, modelin uyumu da o derece yüksek çıkacaktır (Kelloway, 1998).



Şekil 14’te edinilen DFA neticelerinin uygunluğunun saptanması adına Çizelge 21’de modele ilişkin uyum istatistikleri kriterleri ve sonuçlar sunulmuştur.

Çizelge 21. DFA Modeli Uyum İndeksleri

| Ölçüm<br>(Uyum İstatistiği)                | İyi Uyum    | Kabul<br>Edilebilir<br>Uyum | Araştırma<br>Modeli<br>Değeri | Uyum Durumu      |
|--------------------------------------------|-------------|-----------------------------|-------------------------------|------------------|
| <b>Genel Model Uyumu</b>                   |             |                             |                               |                  |
| $X^2 /sd$                                  | $\leq 3$    | $\leq 4-5$                  | 2.13                          | İyi uyum         |
| <b>Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri</b> |             |                             |                               |                  |
| NFI                                        | $\geq 0.95$ | 0.94-0.90                   | 0.930                         | Kabul edilebilir |
| TLI (NNFI)                                 | $\geq 0.95$ | 0.94-0.90                   | 0.976                         | İyi uyum         |
| IFI                                        | $\geq 0.95$ | 0.94-0.90                   | 0.989                         | İyi uyum         |
| CFI                                        | $\geq 0.97$ | $\geq 0.95$                 | 0.962                         | Kabul edilebilir |
| RMSEA                                      | $\leq 0.05$ | 0.06-0.08                   | 0.026                         | İyi uyum         |
| <b>Mutlak Uyum İndeksleri</b>              |             |                             |                               |                  |
| GFI                                        | $\geq 0.90$ | 0.89-0.85                   | 0.927                         | İyi uyum         |
| AGFI                                       | $\geq 0.90$ | 0.89-0.85                   | 0.941                         | İyi uyum         |
| <b>Artık Temelli Uyum İndeksi</b>          |             |                             |                               |                  |
| RMR                                        | $\leq 0.05$ | 0.06-0.08                   | 0.034                         | İyi uyum         |

Çizelge 21’de  $X^2 /sd = 2.13$  bulunmuştur,  $\leq 3$  koşulunu sağladığından “iyi uyum” olarak kabul edilmiştir. NFI=0.930 ile 0.94-0.90 aralığına düşmektedir, “kabul edilir uyum” sağlanmıştır, TLI (NNFI)=0.976 ile  $\geq 0.95$  sağladığı için “iyi uyum”, IFI =0.989 ile  $\geq 0.95$  sağladığı için “iyi uyum”, CFI=0.962 ile  $\geq 0.97$  sağladığı için “kabul edilebilir uyum”, RMSEA=0.026 ile  $\leq 0.05$  sağladığı için “iyi uyum”, GFI=0.927 ile  $\geq 0.90$  sağladığı için “iyi uyum”, AGFI=0.941 ile  $\geq 0.90$  sağladığı için “iyi uyum”, RMR=0.034 ile  $\leq 0.05$  sağladığı için “iyi uyum” sonuçları elde edilmiştir.

## 6. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)

Yapısal eşitlik modelleri gözlenen değişkenler (observed variable) ve örtük değişkenler (latent variable) arasındaki nedensel ilişkilerin ve korelasyon ilişkilerinin bir arada olduğu modellerin sınanması amacıyla yararlanılan istatistiksel bir yöntem olup bağımlılık ilişkilerinin tahmin edilmesi adına, faktör analizi, varyans, kovaryans analizleri ve çoklu regresyon benzeri analizlerin biraraya getirilmesiyle oluşan çok değişkene sahip bir metottur (Tüfekçi ve Tüfekçi, 2006).

Yapısal eşitlik modellemesi, nedensel ilişkileri sınamak, tahminde bulunmak ve

yapısal teorilerin doğrulanmasında yararlanılan bir yaklaşımdır (Hoyle, 1995:1; L ee, 2007:1). Standart YEM uygulaması esas olarak iki modelden meydana gelir: Ölçüm Modeli ve Yapısal Model. Ölçüm modeli örtük değişkenlerin, gözlenen değişkenler ile tahmin edildiği modeldir ve örtük değişkenler ile gözlenen değişkenler arasında yer alan ilişkileri açıklar. Yapısal model, örtük değişkenler arasındaki ilişkilerin ele alındığı bir modeldir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında bulunan nedensel ilişkileri açıklar. Doğrulayıcı faktör analizi modellerinde ölçüm modelinden yararlanılırken, yol analizinde yapısal modellerden yararlanılmaktadır. YEM nedensel ilişkilerin yapısal denklemlerle açıklanmasına yardımcı olmaktadır.

- **YEM modeller beş temel basamakta gerçekleştirilir:**

**1. Model Belirleme (Model Specification):** Model belirleme YEM'in ana bölümlerinden biridir. Tahmini yapılacak modelin önerilmesidir (Hoyle, 1995:2). Model belirleme, sunulacak olan modelin kökenlerini literatürden alır ve ilişkili alandaki değişkenler arasında yer alan bağlantının nedenlerini belirtme amacı taşımaktadır (Kelloway, 1998:7). Modeller grafik/şema şeklinde sunulmaktadır. basamakta modelde hangi değişkenlerin bulunacağı, bu değişkenler arasında olması muhtemel ilişkiler tespit edilmektedir.

**2. Model Tanımlama (Model Identification):** Model tanımlama model çözümünün eşsizliğiyle alakalıdır (Kelloway, 1998:14). Bu safhada modelin tanımlanıp tanımlanmadığı tespit edilmektedir. Modelin tanımlanması bilinmeyen parametrelerin varyans veya kovaryans şeklinde belirtilebilmesiyle yapılmaktadır (Albright ve Park, 2009:4).

**3. Model Tahminleme (Model Estimation):** Modelin tespitinin ardından gözlenen değişkenlerden bağımsız parametrelerin tahmini yapılmaktadır. Tahminlemeye ilişkin kısmi en küçük kareler, en büyük olabilirlik ve genellenmiş küçük kareler gibi çeşitli teknikler bulunmaktadır (Hoyle, 1995:5).

**4. Model Uyumu (Model Fit):** Modelin veriyle ne ölçüde uyum sağladığı saptanmaktadır. Modelin veriye uyumluluğunu sınamak amacıyla pek çok test

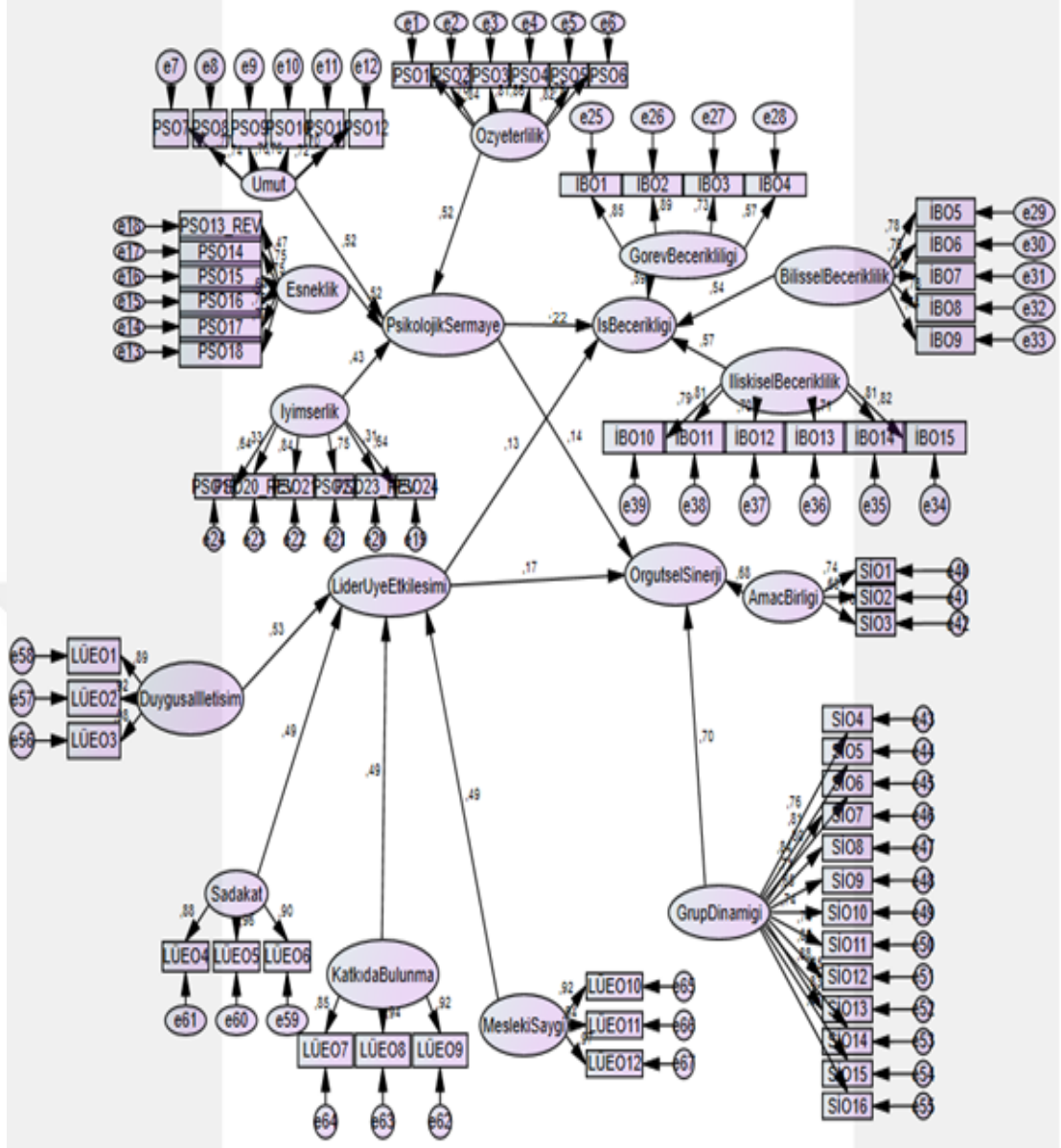
bulunmaktadır.  $\chi^2$  uyum derecesini saptayan geleneksel metodlardan biridir (Albright ve Park, 2009:5).

**5. Model Değişirme (Model Respecification):** Bu safhada modele yeni ilişkiler dahil edilerek veya anlamlı olmayan ilişkiler çıkarılarak değiştirilir (Kelloway, 1998: 20).

Çizelge 22. YEM Tahminine Yönelik Uyum İndeksleri

| Ölçüm<br>(Uyum İstatistiği)         | İyi Uyum    | Kabul Edilebilir Uyum | Araştırma Modeli<br>Değeri | Uyum Durumu      |
|-------------------------------------|-------------|-----------------------|----------------------------|------------------|
| Genel Model Uyumu                   |             |                       |                            |                  |
| $X^2 /sd$                           | $\leq 3$    | $\leq 4-5$            | 2.271                      | İyi uyum         |
| Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri |             |                       |                            |                  |
| NFI                                 | $\geq 0.95$ | 0.94-0.90             | 0.929                      | Kabul edilebilir |
| TLI (NNFI)                          | $\geq 0.95$ | 0.94-0.90             | 0.977                      | İyi uyum         |
| IFI                                 | $\geq 0.95$ | 0.94-0.90             | 0.981                      | İyi uyum         |
| CFI                                 | $\geq 0.97$ | $\geq 0.95$           | 0.960                      | Kabul edilebilir |
| RMSEA                               | $\leq 0.05$ | 0.06-0.08             | 0.019                      | İyi uyum         |
| Mutlak Uyum İndeksleri              |             |                       |                            |                  |
| GFI                                 | $\geq 0.90$ | 0.89-0.85             | 0.938                      | İyi uyum         |
| AGFI                                | $\geq 0.90$ | 0.89-0.85             | 0.946                      | İyi uyum         |
| Artık Temelli Uyum İndeksi          |             |                       |                            |                  |
| RMR                                 | $\leq 0.05$ | 0.06-0.08             | 0.022                      | İyi uyum         |

Çizelge 22’de  $X^2 /sd = 2.271$  bulunmuştur,  $\leq 3$  koşulunu sağladığından “iyi uyum” olarak kabul edilmiştir. NFI=0.929 ile 0.94-0.90 koşulunu sağladığından “kabul edilebilir uyum”, TLI (NNFI)=0.977 ile  $\geq 0.95$  sağladığı için “iyi uyum”, IFI =0.981 ile  $\geq 0.95$  sağladığı için “iyi uyum”, CFI=0.960 ile  $\geq 0.97$  sağladığı için “kabul edilebilir uyum”, RMSEA=0.019 ile  $\leq 0.05$  sağladığı için “iyi uyum”, GFI=0.938 ile  $\geq 0.90$  sağladığı için “iyi uyum”, AGFI=0.946 ile  $\geq 0.90$  sağladığı için “iyi uyum”, RMR=0.022 ile  $\leq 0.05$  sağladığı için “iyi uyum” sonuçları elde edilmiştir. YEM tahminleri uyum kriterleri yalnızca biri açısından kabul edilebilir sonucunu sağlamıştır, öteki kriterler iyi uyumun elde edildiğini, modelin yorumlamaya uygun olduğunu gösterdiğini ortaya çıkarmıştır.



Şekil 14. YEM tahmin sonuçları

Modelden elde edilen sonuçlar Çizelge 23’de verilmiştir.

Çizelge 23. YEM Model Tahmin Sonuçları

| Yapısal ilişki | Yön | Tahmin edilen katsayı | St. Hata | t istatistiği | P      | Sonuç          |
|----------------|-----|-----------------------|----------|---------------|--------|----------------|
| PS→İŞB         | +   | 0.221                 | 0.044    | 5.022         | 0.000* | Anlamlı İlişki |
| PS→ÖRS         | +   | 0.142                 | 0.025    | 5.681         | 0.000* | Anlamlı İlişki |
| LÜE→İŞB        | +   | 0.134                 | 0.031    | 4.322         | 0.000* | Anlamlı İlişki |
| LÜE→ÖRS        | +   | 0.170                 | 0.029    | 5.862         | 0.000* | Anlamlı İlişki |

\*0.05 için anlamlı değişken

Çizelge 23 sonuçlarına göre; değişkenler arasında anlamlı pozitif ilişkiler elde edilmiştir. Psikolojik sermaye iş becerikliliğini 0.221 br. arttırıcı yönde

etkilemektedir. Psikolojik sermaye örgütsel sinerjiyi 0.142 br. arttırıcı yönde etkilemektedir. Psikolojik sermaye değişkeni, katsayı büyüklüklerine göre en çok iş becerikliliğini arttırıcı etki taşımaktadır. Lider üye etkileşimi iş becerikliliğini 0.134 br. arttırıcı yönde etkilemektedir. Lider üye etkileşimi örgütsel sinerjiyi 0.170 br. arttırıcı yönde etkilemektedir. Lider üye etkileşimi değişkeni, katsayı büyüklüğüne göre en çok örgütsel sinerji üzerinde etkilidir.

## 7. Korelasyon Analizi

Veriler normal dağılımlı olmadığı için ilişki analizi için Kendall's tau-b korelasyon analizi uygulanmıştır.

Çizelge 24. Boyutlara Yönelik Tanımsal İstatistikler ve normallik Testi Sonuçları

| Boyutlar                     | Ortalama | St.Sapma | Asimet<br>ri | Basıklı<br>k | Kolmogorov-<br>Smirnov |       | Shapiro-Wilk |       |
|------------------------------|----------|----------|--------------|--------------|------------------------|-------|--------------|-------|
|                              |          |          |              |              | ist                    | p     | ist          | p     |
| Öz Yeterlilik                | 4,009    | 0,812    | -1,175       | 1,377        | 0,197                  | 0,000 | 0,893        | 0,000 |
| Umut                         | 4,010    | 0,729    | -1,146       | 1,734        | 0,162                  | 0,000 | 0,911        | 0,000 |
| Esneklik                     | 4,014    | 0,709    | -1,006       | 1,276        | 0,125                  | 0,000 | 0,930        | 0,000 |
| İyimserlik                   | 3,854    | 0,679    | -0,481       | 0,357        | 0,081                  | 0,000 | 0,973        | 0,000 |
| Psikolojik<br>Sermaye Ölçeği | 3,972    | 0,641    | -1,044       | 1,673        | 0,108                  | 0,000 | 0,940        | 0,000 |
| Genel Skor                   |          |          |              |              |                        |       |              |       |
| Görev                        | 4,059    | 0,727    | -1,134       | 2,310        | 0,149                  | 0,000 | 0,902        | 0,000 |
| Becerikliliği                |          |          |              |              |                        |       |              |       |
| Bilişsel                     | 4,059    | 0,734    | -1,174       | 2,242        | 0,141                  | 0,000 | 0,906        | 0,000 |
| Beceriklilik                 |          |          |              |              |                        |       |              |       |
| İlişkisel                    | 4,036    | 0,724    | -1,218       | 2,496        | 0,143                  | 0,000 | 0,905        | 0,000 |
| Beceriklilik                 |          |          |              |              |                        |       |              |       |
| İş Becerikliliği             | 4,051    | 0,660    | -1,378       | 3,463        | 0,103                  | 0,000 | 0,902        | 0,000 |
| Ölçeği Genel Skor            |          |          |              |              |                        |       |              |       |
| Amaç Birliği-                | 3,554    | 0,836    | -0,456       | 0,344        | 0,116                  | 0,000 | 0,960        | 0,000 |
| Uyum                         |          |          |              |              |                        |       |              |       |
| Grup Dinamiği-               | 3,657    | 0,820    | -0,902       | 0,780        | 0,113                  | 0,000 | 0,941        | 0,000 |
| Vizyon-                      |          |          |              |              |                        |       |              |       |
| Dayanışma                    |          |          |              |              |                        |       |              |       |
| Sinerjik İklim               | 3,605    | 0,769    | -0,707       | 0,747        | 0,094                  | 0,000 | 0,961        | 0,000 |
| Ölçeği Genel Skor            |          |          |              |              |                        |       |              |       |
| Etki Faktörü                 | 2,440    | 1,264    | 0,637        | -0,718       | 0,183                  | 0,000 | 0,893        | 0,000 |
| Vefakarlık                   | 2,545    | 1,212    | 0,516        | -0,810       | 0,179                  | 0,000 | 0,917        | 0,000 |
| Katkı                        | 2,557    | 1,198    | 0,414        | -0,898       | 0,162                  | 0,000 | 0,925        | 0,000 |
| Profesyonel Saygı            | 2,429    | 1,234    | 0,602        | -0,752       | 0,189                  | 0,000 | 0,898        | 0,000 |
| Lider-Üye                    | 2,493    | 1,148    | 0,585        | -0,683       | 0,117                  | 0,000 | 0,930        | 0,000 |
| Etkileşimi Ölçeği            |          |          |              |              |                        |       |              |       |
| Genel Skor                   |          |          |              |              |                        |       |              |       |

Görüldüğü gibi, her iki normallik testi neticesinde  $p < 0.05$  bulunması nedeniyle normal dağılıma ulaşılamadığını ifade eden  $H_1$  hipotezi kabul edilir. Böyle durumda grup farklılığı analizlerinde non-parametrik yöntemlerden

yararlanılacaktır. İlişki analizi için normal dağılım gerektirmeyen kendall's tau-b korelasyon analizi kullanılacaktır.

Çizelge 25. Psikolojik Sermaye Ölçeği ve İş Becerikliliği Ölçeği İlişki Analizi

|                                               |   | Görev<br>Becerikliliği | Bilişsel<br>Beceriklilik | İlişkisel<br>Beceriklilik | İş Becerikliliği<br>Ölçeği Genel<br>Skor |
|-----------------------------------------------|---|------------------------|--------------------------|---------------------------|------------------------------------------|
| Öz                                            | r | 0,444**                | 0,400**                  | 0,398**                   | 0,456**                                  |
| Yeterlilik                                    | p | 0,000                  | 0,000                    | 0,000                     | 0,000                                    |
| Umut                                          | r | 0,421**                | 0,398**                  | 0,383**                   | 0,439**                                  |
|                                               | p | 0,000                  | 0,000                    | 0,000                     | 0,000                                    |
| Esneklik                                      | r | 0,413**                | 0,400**                  | 0,371**                   | 0,438**                                  |
|                                               | p | 0,000                  | 0,000                    | 0,000                     | 0,000                                    |
| İyimserlik                                    | r | 0,354**                | 0,368**                  | 0,380**                   | 0,405**                                  |
|                                               | p | 0,000                  | 0,000                    | 0,000                     | 0,000                                    |
| Psikolojik<br>Sermaye<br>Ölçeği<br>Genel Skor | r | 0,457**                | 0,445**                  | 0,430**                   | 0,496**                                  |
|                                               | p | 0,000                  | 0,000                    | 0,000                     | 0,000                                    |

\*0,05 için anlamlı ilişki

Öz yeterlilik alt boyutu; görev becerikliliği alt boyutuna %44,4 ( $r=0,444$ ,  $p=0,000$ ), bilişsel beceriklilik alt boyutuna %40,0 ( $r=0,400$ ,  $p=0,000$ ), ilişkisel beceriklilik alt boyutuna %39,8 ( $r=0,398$ ,  $p=0,000$ ) ve iş becerikliliği ölçeği genel skoruna %45,6 ( $r=0,456$ ,  $p=0,000$ ) oranında pozitif yönlü olarak (artırıcı) etki etmektedir.

Umut alt boyutu; görev becerikliliği alt boyutuna %42,1 ( $r=0,421$ ,  $p=0,000$ ), bilişsel beceriklilik alt boyutuna %39,8 ( $r=0,398$ ,  $p=0,000$ ), ilişkisel beceriklilik alt boyutuna %38,3 ( $r=0,383$ ,  $p=0,000$ ) ve iş becerikliliği ölçeği genel skoruna %43,9 ( $r=0,439$ ,  $p=0,000$ ) oranında pozitif yönlü olarak (artırıcı) etki etmektedir.

Esneklik alt boyutu, görev becerikliliği alt boyutuna %41,3 ( $r=0,413$ ,  $p=0,000$ ), bilişsel beceriklilik alt boyutuna %40,0 ( $r=0,400$ ,  $p=0,000$ ), ilişkisel beceriklilik alt boyutuna %37,1 ( $r=0,371$ ,  $p=0,000$ ) ve iş becerikliliği ölçeği genel skoruna %43,8 ( $r=0,438$ ,  $p=0,000$ ) oranında pozitif yönlü olarak (artırıcı) etki etmektedir.

İyimserlik alt boyutu; görev becerikliliği alt boyutuna %35,4 ( $r=0,354$ ,  $p=0,000$ ), bilişsel beceriklilik alt boyutuna %36,8 ( $r=0,368$ ,  $p=0,000$ ), ilişkisel

beceriklilik alt boyutuna %38,0 ( $r=0,380$ ,  $p=0,000$ ) ve iş becerikliliği ölçeği genel skoruna %40,5 ( $r=0,405$ ,  $p=0,000$ ) oranında pozitif yönlü olarak (artırıcı) etki etmektedir.

Psikolojik sermaye ölçeği genel skoru; görev becerikliliği alt boyutuna %45,7 ( $r=0,457$ ,  $p=0,000$ ), bilişsel beceriklilik alt boyutuna %44,5 ( $r=0,445$ ,  $p=0,000$ ), ilişkisel beceriklilik alt boyutuna %43,0 ( $r=0,430$ ,  $p=0,000$ ) ve iş becerikliliği ölçeği genel skoruna %49,6 ( $r=0,496$ ,  $p=0,000$ ) oranında pozitif yönlü olarak (artırıcı) etki etmektedir.

Çizelge 26. Psikolojik Sermaye Ölçeği ve Sinerjik İklim Ölçeği İlişki Analizi

|                                         |   | Amaç Birliği-<br>Uyum | Grup Dinamiği-<br>Vizyon-<br>Dayanışma | Sinerjik İklim<br>Ölçeği Genel<br>Skor |
|-----------------------------------------|---|-----------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
| Öz Yeterlilik                           | r | 0,169**               | 0,233**                                | 0,212**                                |
|                                         | p | 0,000                 | 0,000                                  | 0,000                                  |
| Umut                                    | r | 0,188**               | 0,236**                                | 0,221**                                |
|                                         | p | 0,000                 | 0,000                                  | 0,000                                  |
| Esneklik                                | r | 0,176**               | 0,214**                                | 0,205**                                |
|                                         | p | 0,000                 | 0,000                                  | 0,000                                  |
| İyimserlik                              | r | 0,275**               | 0,286**                                | 0,294**                                |
|                                         | p | 0,000                 | 0,000                                  | 0,000                                  |
| Psikolojik Sermaye<br>Ölçeği Genel Skor | r | 0,220**               | 0,279**                                | 0,261**                                |
|                                         | p | 0,000                 | 0,000                                  | 0,000                                  |

\*0,05 için anlamlı ilişki

Öz yeterlilik alt boyutu; amaç birliği-uyum alt boyutuna %16,9 ( $r=0,169$ ,  $p=0,000$ ), grup dinamiği-vizyon-dayanışma alt boyutuna %23,3 ( $r=0,233$ ,  $p=0,000$ ) ve sinerjik iklim ölçeği genel skoruna %21,2 ( $r=0,212$ ,  $p=0,000$ ) oranında pozitif yönlü olarak (artırıcı) etki etmektedir.

Umut alt boyutu,amaç birliği-uyum alt boyutuna %18,8 ( $r=0,188$ ,  $p=0,000$ ), grup dinamiği-vizyon-dayanışma alt boyutuna %23,6 ( $r=0,236$ ,  $p=0,000$ ) ve sinerjik iklim ölçeği genel skoruna %22,1 ( $r=0,221$ ,  $p=0,000$ ) oranında pozitif yönlü olarak (artırıcı) etki etmektedir.

Esneklik alt boyutu; amaç birliği-uyum alt boyutuna %17,6 ( $r=0,176$ ,  $p=0,000$ ), grup dinamiği-vizyon-dayanışma alt boyutuna %21,4 ( $r=0,214$ ,  $p=0,000$ ) ve sinerjik iklim ölçeği genel skoruna %20,5 ( $r=0,205$ ,  $p=0,000$ ) oranında pozitif yönlü olarak (artırıcı) etki etmektedir.

İyimserlik alt boyutu; amaç birliği-uyum alt boyutuna %27,5 ( $r=0,275$ ,  $p=0,000$ ), grup dinamiği-vizyon-dayanışma alt boyutuna %28,6 ( $r=0,286$ ,  $p=0,000$ ) ve sinerjik iklim ölçeği genel skoruna %29,4 ( $r=0,294$ ,  $p=0,000$ ) oranında pozitif yönlü olarak (artırıcı) etki etmektedir.

Psikolojik sermaye ölçeği genel skoru; amaç birliği-uyum alt boyutuna %22,0 ( $r=0,220$ ,  $p=0,000$ ), grup dinamiği-vizyon-dayanışma alt boyutuna %27,9 ( $r=0,279$ ,  $p=0,000$ ) ve sinerjik iklim ölçeği genel skoruna %26,1 ( $r=0,261$ ,  $p=0,000$ ) oranında pozitif yönlü olarak (artırıcı) etki etmektedir.

Çizelge 27. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği ve İş Becerikliliği Ölçeği İlişki Analizi

|                                                 |   | Görev<br>Becerikliliği | Bilişsel<br>Beceriklilik | İlişkisel<br>Beceriklilik | İş Becerikliliği<br>Ölçeği Genel<br>Skor |
|-------------------------------------------------|---|------------------------|--------------------------|---------------------------|------------------------------------------|
| Etki Faktörü                                    | r | 0,062*                 | 0,095**                  | 0,129**                   | 0,111**                                  |
|                                                 | p | 0,028                  | 0,001                    | 0,000                     | 0,000                                    |
| Vefakarlık                                      | r | 0,074**                | 0,075**                  | 0,102**                   | 0,101**                                  |
|                                                 | p | 0,008                  | 0,008                    | 0,000                     | 0,000                                    |
| Katkı                                           | r | 0,091**                | 0,133**                  | 0,146**                   | 0,148**                                  |
|                                                 | p | 0,001                  | 0,000                    | 0,000                     | 0,000                                    |
| Profesyonel<br>Saygı                            | r | 0,091**                | 0,091**                  | 0,127**                   | 0,123**                                  |
|                                                 | p | 0,001                  | 0,001                    | 0,000                     | 0,000                                    |
| Lider-Üye<br>Etkileşimi<br>Ölçeği Genel<br>Skor | r | 0,089**                | 0,108**                  | 0,136**                   | 0,133**                                  |
|                                                 | p | 0,001                  | 0,000                    | 0,000                     | 0,000                                    |

\*0,05 için anlamlı ilişki

Etki faktörü alt boyutu; görev becerikliliği alt boyutuna %6,2 ( $r=0,062$ ,  $p=0,028$ ), bilişsel beceriklilik alt boyutuna %9,5 ( $r=0,095$ ,  $p=0,001$ ), ilişkisel beceriklilik alt boyutuna %12,9 ( $r=0,129$ ,  $p=0,000$ ) ve iş becerikliliği ölçeği genel skoruna %11,1 ( $r=0,111$ ,  $p=0,000$ ) oranında pozitif yönlü olarak etki etmektedir.

Vefakarlık alt boyutu; görev becerikliliği alt boyutuna %7,4 ( $r=0,074$ ,  $p=0,008$ ), bilişsel beceriklilik alt boyutuna %7,5 ( $r=0,075$ ,  $p=0,008$ ), ilişkisel beceriklilik alt boyutuna %10,2 ( $r=0,102$ ,  $p=0,000$ ) ve iş becerikliliği ölçeği genel skoruna %10,1 ( $r=0,101$ ,  $p=0,000$ ) oranında pozitif yönlü olarak etki etmektedir.

Katkı alt boyutu; görev becerikliliği alt boyutuna %9,1 ( $r=0,091$ ,  $p=0,001$ ), bilişsel beceriklilik alt boyutuna %13,3 ( $r=0,133$ ,  $p=0,000$ ), ilişkisel beceriklilik alt boyutuna %14,6 ( $r=0,146$ ,  $p=0,000$ ) ve iş becerikliliği ölçeği genel skoruna %14,8 ( $r=0,148$ ,  $p=0,000$ ) oranında pozitif yönlü olarak etki etmektedir.

Profesyonel saygı alt boyutu; görev becerikliliği alt boyutuna %9,1 ( $r=0,091$ ,  $p=0,001$ ), bilişsel beceriklilik alt boyutuna %9,1 ( $r=0,091$ ,  $p=0,001$ ), ilişkisel beceriklilik alt boyutuna %12,7 ( $r=0,127$ ,  $p=0,000$ ) ve iş becerikliliği ölçeği genel skoruna %12,3 ( $r=0,123$ ,  $p=0,000$ ) oranında pozitif yönlü olarak etki etmektedir.

Lider üye etkileşimi ölçeği genel skoru; görev becerikliliği alt boyutuna %8,9 ( $r=0,089$ ,  $p=0,001$ ), bilişsel beceriklilik alt boyutuna %10,8 ( $r=0,108$ ,  $p=0,000$ ), ilişkisel beceriklilik alt boyutuna %13,6 ( $r=0,136$ ,  $p=0,000$ ) ve iş becerikliliği ölçeği genel skoruna %13,3 ( $r=0,133$ ,  $p=0,000$ ) oranında pozitif yönlü olarak etki etmektedir.

Çizelge 28. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği ve Sinerjik İklim Ölçeği İlişki Analizi

|                                           |   | Amaç Birliği-<br>Uyum | Grup<br>Dinamiği-<br>Vizyon-<br>Dayanışma | Sinerjik İklim<br>Ölçeği Genel<br>Skor |
|-------------------------------------------|---|-----------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------|
| Etki Faktörü                              | r | 0,007                 | 0,051                                     | 0,032                                  |
|                                           | p | 0,794                 | 0,061                                     | 0,238                                  |
| Vefakarlık                                | r | 0,007                 | 0,064*                                    | 0,031                                  |
|                                           | p | 0,802                 | 0,018                                     | 0,243                                  |
| Katkı                                     | r | 0,012                 | 0,058*                                    | 0,039                                  |
|                                           | p | 0,676                 | 0,033                                     | 0,149                                  |
| Profesyonel Saygı                         | r | 0,003                 | 0,079**                                   | 0,042                                  |
|                                           | p | 0,909                 | 0,004                                     | 0,118                                  |
| Lider-Üye Etkileşimi<br>Ölçeği Genel Skor | r | 0,012                 | 0,078**                                   | 0,047                                  |
|                                           | p | 0,647                 | 0,003                                     | 0,068                                  |

\*0,05 için anlamlı ilişki

Etki faktörü alt boyutu ile amaç birliği-uyum, grup dinamiği-vizyon-dayanışma alt boyutları ve sinerjik iklim ölçeği genel skoru arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

Vefakarlık alt boyutu, grup dinamiği-vizyon-dayanışma alt boyutuna %6,4 ( $r=0,064$ ,  $p=0,018$ ) oranında pozitif yönlü olarak etki etmektedir.

Katkı alt boyutu, grup dinamiği-vizyon-dayanışma alt boyutunu %5,8 ( $r=0,058$ ,  $p=0,033$ ) oranında pozitif yönde etkilemektedir.

Profesyonel saygı alt boyutu, grup dinamiği-vizyon-dayanışma alt boyutuna %7,9 ( $r=0,079$ ,  $p=0,004$ ) oranında pozitif yönlü olarak etki etmektedir.

Lider-üye etkileşimi ölçeği genel skoru; grup dinamiği-vizyon-dayanışma alt boyutuna %7,8 ( $r=0,078$ ,  $p=0,003$ ) oranında pozitif yönlü olarak etki etmektedir.

## 8. Grup Farklılığı Analizleri

Veriler normal dağılımı sağlamadığı için parametrik olmayan yöntemlerden yararlanılacaktır. Grup farklılıklarının analizine yönelik olarak 2 grup için Mann-Whitney-U testi ile 3 ve üzeri grup için Kruskal Wallis testi kullanılmıştır.

Çizelge 29. Cinsiyet Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçları

| Boyut                                | Grup   | N   | MeanRank | Mean  | Std. Deviation | Mann-Whitney U | p     |
|--------------------------------------|--------|-----|----------|-------|----------------|----------------|-------|
| Öz Yeterlilik                        | Kadın  | 420 | 342,70   | 3,967 | 0,850          | 55522,500      | 0,208 |
|                                      | Erkek  | 280 | 362,21   | 4,071 | 0,750          |                |       |
|                                      | Toplam | 700 |          | 4,019 | 0,800          |                |       |
| Umut                                 | Kadın  | 420 | 346,21   | 3,995 | 0,727          | 56999,000      | 0,489 |
|                                      | Erkek  | 280 | 356,93   | 4,031 | 0,732          |                |       |
|                                      | Toplam | 700 |          | 4,013 | 0,729          |                |       |
| Esneklik                             | Kadın  | 420 | 340,15   | 3,992 | 0,696          | 54455,000      | 0,096 |
|                                      | Erkek  | 280 | 366,02   | 4,048 | 0,728          |                |       |
|                                      | Toplam | 700 |          | 4,020 | 0,712          |                |       |
| İyimserlik                           | Kadın  | 420 | 350,48   | 3,852 | 0,668          | 58793,500      | 0,998 |
|                                      | Erkek  | 280 | 350,52   | 3,858 | 0,698          |                |       |
|                                      | Toplam | 700 |          | 3,855 | 0,683          |                |       |
| Psikolojik Sermaye Ölçeği Genel Skor | Kadın  | 420 | 344,19   | 3,952 | 0,648          | 56151,000      | 0,312 |
|                                      | Erkek  | 280 | 359,96   | 4,002 | 0,630          |                |       |
|                                      | Toplam | 700 |          | 3,977 | 0,639          |                |       |
| Görev Becerikliliği                  | Kadın  | 420 | 347,39   | 4,061 | 0,693          | 57492,000      | 0,613 |
|                                      | Erkek  | 280 | 355,17   | 4,057 | 0,776          |                |       |
|                                      | Toplam | 700 |          | 4,059 | 0,734          |                |       |
| Bilişsel Beceriklilik                | Kadın  | 420 | 354,83   | 4,086 | 0,700          | 56892,000      | 0,484 |
|                                      | Erkek  | 280 | 344,01   | 4,019 | 0,781          |                |       |
|                                      | Toplam | 700 |          | 4,052 | 0,740          |                |       |
| İlişkisel Beceriklilik               | Kadın  | 420 | 351,80   | 4,047 | 0,705          | 58254,500      | 0,834 |
|                                      | Erkek  | 280 | 348,55   | 4,020 | 0,753          |                |       |
|                                      | Toplam | 700 |          | 4,033 | 0,729          |                |       |
| İş Becerikliliği Ölçeği Genel Skor   | Kadın  | 420 | 352,69   | 4,064 | 0,631          | 57880,000      | 0,725 |
|                                      | Erkek  | 280 | 347,21   | 4,032 | 0,702          |                |       |
|                                      | Toplam | 700 |          | 4,048 | 0,666          |                |       |

Çizelge 29. (devamı) Cinsiyet Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçları

| Boyut                                      | Grup   | N   | MeanRank      | Mean  | Std. Deviation | Mann-Whitney U | p             |
|--------------------------------------------|--------|-----|---------------|-------|----------------|----------------|---------------|
| Amaç Birliği-Uyum                          | Kadın  | 420 | 338,17        | 3,496 | 0,815          | 53622,500      | <b>0,046*</b> |
|                                            | Erkek  | 280 | <b>368,99</b> | 3,642 | 0,862          |                |               |
|                                            | Toplam | 700 |               | 3,569 | 0,838          |                |               |
| Grup Dinamiği-Vizyon-                      | Kadın  | 420 | 344,43        | 3,648 | 0,763          | 56251,500      | 0,330         |
|                                            | Erkek  | 280 | 359,60        | 3,670 | 0,899          |                |               |
|                                            | Toplam | 700 |               | 3,659 | 0,831          |                |               |
| Dayanışma Sinerjik İklim Ölçeği Genel Skor | Kadın  | 420 | 341,39        | 3,572 | 0,733          | 54975,500      | 0,144         |
|                                            | Erkek  | 280 | 364,16        | 3,656 | 0,819          |                |               |
|                                            | Toplam | 700 |               | 3,614 | 0,776          |                |               |
| Etki Faktörü                               | Kadın  | 420 | 344,67        | 2,387 | 1,210          | 56352,500      | 0,345         |
|                                            | Erkek  | 280 | 359,24        | 2,519 | 1,338          |                |               |
|                                            | Toplam | 700 |               | 2,453 | 1,274          |                |               |
| Vefakarlık                                 | Kadın  | 420 | 359,23        | 2,579 | 1,167          | 55133,500      | 0,158         |
|                                            | Erkek  | 280 | 337,41        | 2,494 | 1,277          |                |               |
|                                            | Toplam | 700 |               | 2,536 | 1,222          |                |               |
| Katkı                                      | Kadın  | 420 | 349,97        | 2,541 | 1,149          | 58575,500      | 0,931         |
|                                            | Erkek  | 280 | 351,30        | 2,580 | 1,270          |                |               |
|                                            | Toplam | 700 |               | 2,560 | 1,209          |                |               |
| Profesyonel Saygı                          | Kadın  | 420 | 347,63        | 2,396 | 1,188          | 57596,000      | 0,642         |
|                                            | Erkek  | 280 | 354,80        | 2,480 | 1,300          |                |               |
|                                            | Toplam | 700 |               | 2,438 | 1,244          |                |               |
| Lider-Üye Etkileşimi Genel Skor            | Kadın  | 420 | 351,78        | 2,476 | 1,091          | 58264,500      | 0,838         |
|                                            | Erkek  | 280 | 348,59        | 2,518 | 1,229          |                |               |
|                                            | Toplam | 700 |               | 2,497 | 1,160          |                |               |

\*0,05 için anlamlı farklılık

Cinsiyet açısından sinerjik iklim ölçeği alt boyutlarından amaç birliği-uyum alt boyutunda anlamlı bir farklılık sağlanmıştır ( $p<0,05$ ). Farkın kaynağına baktığımızda farkın, ortalama sıra (mean rank) değeri en fazla olan erkek katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir.

Çizelge 30. Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis Sınaması Sonuçları

| Boyut         | Grup            | N   | Mean Rank     | Mean  | Std. Deviation | Chi-Square | p             |
|---------------|-----------------|-----|---------------|-------|----------------|------------|---------------|
| Öz Yeterlilik | 20-30 yaş       | 458 | 327,98        | 3,935 | 0,825          | 17,643     | <b>0,001*</b> |
|               | 31-40 yaş       | 166 | <b>401,47</b> | 4,163 | 0,806          |            |               |
|               | 41-50 yaş       | 70  | 373,11        | 4,102 | 0,705          |            |               |
|               | 51 yaş ve üzeri | 6   | 395,33        | 4,306 | 0,476          |            |               |
|               | Toplam          | 700 |               | 4,126 | 0,703          |            |               |
| Umut          | 20-30 yaş       | 458 | 331,92        | 3,947 | 0,750          | 16,783     | <b>0,001*</b> |
|               | 31-40 yaş       | 166 | <b>405,91</b> | 4,181 | 0,681          |            |               |
|               | 41-50 yaş       | 70  | 339,18        | 3,998 | 0,656          |            |               |
|               | 51 yaş ve üzeri | 6   | 367,58        | 4,167 | 0,422          |            |               |
|               | Toplam          | 700 |               | 4,073 | 0,627          |            |               |

Çizelge 30. (devamı) Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis Sınaması Sonuçları

| Boyut                                | Grup            | N   | Mean Rank     | Mean  | Std. Deviation | Chi-Square | p             |
|--------------------------------------|-----------------|-----|---------------|-------|----------------|------------|---------------|
| Esneklik                             | 20-30 yaş       | 458 | 330,55        | 3,945 | 0,732          | 15,281     | <b>0,002*</b> |
|                                      | 31-40 yaş       | 166 | <b>401,13</b> | 4,178 | 0,656          |            |               |
|                                      | 41-50 yaş       | 70  | 357,74        | 4,062 | 0,641          |            |               |
|                                      | 51 yaş ve üzeri | 6   | 388,17        | 4,194 | 0,306          |            |               |
|                                      | Toplam          | 700 |               | 4,095 | 0,584          |            |               |
| İyimserlik                           | 20-30 yaş       | 458 | 332,84        | 3,793 | 0,699          | 19,215     | <b>0,000*</b> |
|                                      | 31-40 yaş       | 166 | 407,64        | 4,037 | 0,651          |            |               |
|                                      | 41-50 yaş       | 70  | 323,22        | 3,802 | 0,555          |            |               |
|                                      | 51 yaş ve üzeri | 6   | <b>436,00</b> | 4,111 | 0,251          |            |               |
|                                      | Toplam          | 700 |               | 3,936 | 0,539          |            |               |
| Psikolojik Sermaye Ölçeği Genel Skor | 20-30 yaş       | 458 | 327,07        | 3,905 | 0,660          | 22,857     | <b>0,000*</b> |
|                                      | 31-40 yaş       | 166 | <b>413,50</b> | 4,140 | 0,605          |            |               |
|                                      | 41-50 yaş       | 70  | 349,01        | 3,991 | 0,538          |            |               |
|                                      | 51 yaş ve üzeri | 6   | <b>413,50</b> | 4,194 | 0,271          |            |               |
|                                      | Toplam          | 700 |               | 4,057 | 0,518          |            |               |
| Görev Becerikliliği                  | 20-30 yaş       | 458 | 331,75        | 3,996 | 0,739          | 12,185     | <b>0,007*</b> |
|                                      | 31-40 yaş       | 166 | 388,12        | 4,179 | 0,705          |            |               |
|                                      | 41-50 yaş       | 70  | 376,74        | 4,168 | 0,677          |            |               |
|                                      | 51 yaş ve üzeri | 6   | <b>434,50</b> | 4,333 | 0,408          |            |               |
|                                      | Toplam          | 700 |               | 4,169 | 0,632          |            |               |
| Bilişsel Beceriklilik                | 20-30 yaş       | 458 | 331,09        | 3,992 | 0,759          | 12,460     | <b>0,006*</b> |
|                                      | 31-40 yaş       | 166 | 386,20        | 4,173 | 0,695          |            |               |
|                                      | 41-50 yaş       | 70  | 388,14        | 4,211 | 0,632          |            |               |
|                                      | 51 yaş ve üzeri | 6   | <b>405,33</b> | 4,267 | 0,207          |            |               |
|                                      | Toplam          | 700 |               | 4,161 | 0,573          |            |               |
| İlişkisel Beceriklilik               | 20-30 yaş       | 458 | 337,70        | 3,982 | 0,756          | 6,535      | 0,088         |
|                                      | 31-40 yaş       | 166 | 383,02        | 4,154 | 0,675          |            |               |
|                                      | 41-50 yaş       | 70  | 360,04        | 4,109 | 0,605          |            |               |
|                                      | 51 yaş ve üzeri | 6   | 316,83        | 4,056 | 0,375          |            |               |
|                                      | Toplam          | 700 |               | 4,075 | 0,603          |            |               |
| İş Becerikliliği Ölçeği Genel Skor   | 20-30 yaş       | 458 | 329,82        | 3,990 | 0,682          | 14,238     | <b>0,003*</b> |
|                                      | 31-40 yaş       | 166 | 393,88        | 4,160 | 0,628          |            |               |
|                                      | 41-50 yaş       | 70  | 377,85        | 4,163 | 0,561          |            |               |
|                                      | 51 yaş ve üzeri | 6   | <b>409,83</b> | 4,218 | 0,281          |            |               |
|                                      | Toplam          | 700 |               | 4,133 | 0,538          |            |               |
| Amaç Birliği-Uyum                    | 20-30 yaş       | 458 | 347,92        | 3,539 | 0,843          | 8,675      | <b>0,034*</b> |
|                                      | 31-40 yaş       | 166 | 377,76        | 3,673 | 0,811          |            |               |
|                                      | 41-50 yaş       | 70  | 297,39        | 3,352 | 0,851          |            |               |
|                                      | 51 yaş ve üzeri | 6   | <b>413,33</b> | 3,778 | 0,272          |            |               |
|                                      | Toplam          | 700 |               | 3,585 | 0,694          |            |               |
| Grup Dinamiği-Vizyon-Dayanışma       | 20-30 yaş       | 458 | 352,07        | 3,659 | 0,821          | 8,692      | <b>0,034*</b> |
|                                      | 31-40 yaş       | 166 | 371,79        | 3,746 | 0,818          |            |               |
|                                      | 41-50 yaş       | 70  | 287,84        | 3,414 | 0,810          |            |               |
|                                      | 51 yaş ve üzeri | 6   | <b>372,42</b> | 3,897 | 0,525          |            |               |
|                                      | Toplam          | 700 |               | 3,679 | 0,743          |            |               |

Çizelge 30. (devamı) Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis Sınaması Sonuçları

| Boyut                                  | Grup            | N   | Mean Rank     | Mean  | Std. Deviation | Chi-Square | p             |
|----------------------------------------|-----------------|-----|---------------|-------|----------------|------------|---------------|
| Sinerjik İklim Ölçeği Genel Skor       | 20-30 yaş       | 458 | 349,82        | 3,599 | 0,769          | 9,873      | <b>0,020*</b> |
|                                        | 31-40 yaş       | 166 | 376,78        | 3,710 | 0,756          |            |               |
|                                        | 41-50 yaş       | 70  | 288,14        | 3,383 | 0,787          |            |               |
|                                        | 51 yaş ve üzeri | 6   | <b>402,58</b> | 3,838 | 0,376          |            |               |
|                                        | Toplam          | 700 |               | 3,632 | 0,672          |            |               |
| Etki Faktörü                           | 20-30 yaş       | 458 | 348,98        | 2,441 | 1,284          | 2,972      | 0,396         |
|                                        | 31-40 yaş       | 166 | 339,19        | 2,385 | 1,283          |            |               |
|                                        | 41-50 yaş       | 70  | 381,14        | 2,548 | 1,131          |            |               |
|                                        | 51 yaş ve üzeri | 6   | 422,17        | 2,611 | 0,574          |            |               |
|                                        | Toplam          | 700 |               | 2,496 | 1,068          |            |               |
| Vefakarlık                             | 20-30 yaş       | 458 | 353,46        | 2,563 | 1,208          | 9,240      | <b>0,026*</b> |
|                                        | 31-40 yaş       | 166 | 319,39        | 2,377 | 1,232          |            |               |
|                                        | 41-50 yaş       | 70  | 396,42        | 2,795 | 1,193          |            |               |
|                                        | 51 yaş ve üzeri | 6   | <b>449,25</b> | 2,889 | 0,621          |            |               |
|                                        | Toplam          | 700 |               | 2,656 | 1,063          |            |               |
| Katkı                                  | 20-30 yaş       | 458 | 360,08        | 2,613 | 1,215          | 13,023     | <b>0,005*</b> |
|                                        | 31-40 yaş       | 166 | 306,19        | 2,319 | 1,181          |            |               |
|                                        | 41-50 yaş       | 70  | <b>396,24</b> | 2,776 | 1,085          |            |               |
|                                        | 51 yaş ve üzeri | 6   | 311,50        | 2,222 | ,655           |            |               |
|                                        | Toplam          | 700 |               | 2,482 | 1,034          |            |               |
| Profesyonel Saygı                      | 20-30 yaş       | 458 | 346,68        | 2,420 | 1,255          | 8,933      | <b>0,030*</b> |
|                                        | 31-40 yaş       | 166 | 332,52        | 2,323 | 1,224          |            |               |
|                                        | 41-50 yaş       | 70  | <b>413,84</b> | 2,729 | 1,114          |            |               |
|                                        | 51 yaş ve üzeri | 6   | 400,42        | 2,611 | 0,880          |            |               |
|                                        | Toplam          | 700 |               | 2,571 | 1,118          |            |               |
| Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Genel Skor | 20-30 yaş       | 458 | 352,87        | 2,509 | 1,159          | 8,866      | <b>0,031*</b> |
|                                        | 31-40 yaş       | 166 | 320,13        | 2,351 | 1,166          |            |               |
|                                        | 41-50 yaş       | 70  | 402,30        | 2,712 | 1,038          |            |               |
|                                        | 51 yaş ve üzeri | 6   | <b>405,83</b> | 2,583 | 0,594          |            |               |
|                                        | Toplam          | 700 |               | 2,539 | 0,989          |            |               |

\*0,05 için anlamlı farklılık

Yaş açısından psikolojik sermaye ölçeği alt boyutlarından umut, öz yeterlilik, esneklik, iyimserlik alt boyutlarında ve psikolojik sermaye ölçeği genel skorunda; iş becerikliliği ölçeği alt boyutlarından görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik alt boyutlarında ve iş becerikliliği ölçeği genel skorunda; sinerjik iklim ölçeği alt boyutlarından grup dinamiği-vizyon-dayanışma, amaç birliği-uyum alt boyutlarında ve sinerjik iklim ölçeği genel skorunda; lider üye etkileşimi ölçeği alt boyutlarından vefakarlık, profesyonel saygı, katkı alt boyutlarında ve lider-üye etkileşimi ölçeği genel skorunda anlamlı bir farklılık elde edilmiştir ( $p<0,05$ ). Farkın kaynaklarına baktığımızda farkın; öz yeterlilik,

umut, esneklik alt boyutlarında ortalama sıra (mean rank) değerinin en yüksek olduğu 31-40 yaş aralığındaki katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir. Psikolojik sermaye ölçeği genel skorunda fark, ortalama sıra (mean rank) değeri en yüksek ve birbirine eşit olan 31-40 yaş aralığındaki ve 51 yaş ve üzerindeki katılımcılardan kaynaklanmaktadır. İyimserlik, görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik, grup dinamiği-vizyon-dayanışma, amaç birliği-uyum, vefakarlık alt boyutlarında ve iş becerikliliği ölçeği, lider-üye etkileşimi ölçeği, sinerjik iklim ölçeği genel skorlarında fark, ortalama sıra (mean rank) değerinin en yüksek olduğu 51 yaş ve üzeri katılımcılardan kaynaklanmaktadır. Katkı ve profesyonel saygı alt boyutlarında fark, ortalama sıra (mean rank) değerinin en yüksek olduğu 41-50 yaş aralığındaki katılımcılardan kaynaklanmaktadır.

Çizelge 31. Medeni Durum Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçları

| Boyut                                | Grup   | N   | Mean Rank     | Mean  | Std. Deviation | Mann-Whitney U | p             |
|--------------------------------------|--------|-----|---------------|-------|----------------|----------------|---------------|
| Öz Yeterlilik                        | Evli   | 310 | 365,70        | 4,056 | 0,817          | 55739,000      | 0,074         |
|                                      | Bekar  | 390 | 338,42        | 3,971 | 0,807          |                |               |
|                                      | Toplam | 700 |               | 4,013 | 0,812          |                |               |
| Umut                                 | Evli   | 310 | 355,74        | 4,039 | 0,675          | 58824,500      | 0,538         |
|                                      | Bekar  | 390 | 346,33        | 3,986 | 0,769          |                |               |
|                                      | Toplam | 700 |               | 4,012 | 0,722          |                |               |
| Esneklik                             | Evli   | 310 | 357,30        | 4,033 | 0,711          | 58341,000      | 0,426         |
|                                      | Bekar  | 390 | 345,09        | 3,999 | 0,708          |                |               |
|                                      | Toplam | 700 |               | 4,016 | 0,709          |                |               |
| İyimserlik                           | Evli   | 310 | <b>373,52</b> | 3,931 | 0,640          | 53312,500      | <b>0,007*</b> |
|                                      | Bekar  | 390 | 332,20        | 3,793 | 0,704          |                |               |
|                                      | Toplam | 700 |               | 3,862 | 0,672          |                |               |
| Psikolojik Sermaye Ölçeği Genel Skor | Evli   | 310 | 363,46        | 4,015 | 0,613          | 56433,000      | 0,131         |
|                                      | Bekar  | 390 | 340,20        | 3,938 | 0,661          |                |               |
|                                      | Toplam | 700 |               | 3,976 | 0,637          |                |               |
| Görev Becerikliliği                  | Evli   | 310 | 366,11        | 4,098 | 0,751          | 55611,500      | 0,065         |
|                                      | Bekar  | 390 | 338,09        | 4,029 | 0,706          |                |               |
|                                      | Toplam | 700 |               | 4,063 | 0,728          |                |               |
| Bilişsel Beceriklilik                | Evli   | 310 | 361,08        | 4,081 | 0,762          | 57169,500      | 0,213         |
|                                      | Bekar  | 390 | 342,09        | 4,042 | 0,712          |                |               |
|                                      | Toplam | 700 |               | 4,061 | 0,737          |                |               |
| İlişkisel Beceriklilik               | Evli   | 310 | 365,28        | 4,080 | 0,738          | 55867,000      | 0,083         |
|                                      | Bekar  | 390 | 338,75        | 4,001 | 0,712          |                |               |
|                                      | Toplam | 700 |               | 4,040 | 0,725          |                |               |

Çizelge 31. (devamı) Medeni Durum Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçları

| Boyut                              | Grup   | N   | Mean Rank | Mean  | Std. Deviation | Mann-Whitney U | p     |
|------------------------------------|--------|-----|-----------|-------|----------------|----------------|-------|
| İş Becerikliliği Ölçeği Genel Skor | Evli   | 310 | 366,14    | 4,086 | 0,690          | 55602,500      | 0,068 |
|                                    | Bekar  | 390 | 338,07    | 4,024 | 0,636          |                |       |
|                                    | Toplam | 700 |           | 4,055 | 0,663          |                |       |
| Amaç Birliği-Uyum                  | Evli   | 310 | 350,26    | 3,554 | 0,834          | 60376,500      | 0,978 |
|                                    | Bekar  | 390 | 350,69    | 3,555 | 0,839          |                |       |
|                                    | Toplam | 700 |           | 3,554 | 0,836          |                |       |
| Grup Dinamiği-Vizyon-Dayanışma     | Evli   | 310 | 336,00    | 3,611 | 0,818          | 55954,500      | 0,090 |
|                                    | Bekar  | 390 | 362,03    | 3,694 | 0,820          |                |       |
|                                    | Toplam | 700 |           | 3,652 | 0,819          |                |       |
| Sinerjik İklim Ölçeği Genel Skor   | Evli   | 310 | 339,35    | 3,582 | 0,770          | 56992,000      | 0,193 |
|                                    | Bekar  | 390 | 359,37    | 3,624 | 0,769          |                |       |
|                                    | Toplam | 700 |           | 3,603 | 0,769          |                |       |
| Etki Faktörü                       | Evli   | 310 | 357,97    | 2,473 | 1,246          | 58133,000      | 0,378 |
|                                    | Bekar  | 390 | 344,56    | 2,414 | 1,279          |                |       |
|                                    | Toplam | 700 |           | 2,443 | 1,262          |                |       |
| Vefakarlık                         | Evli   | 310 | 351,89    | 2,554 | 1,227          | 60020,500      | 0,870 |
|                                    | Bekar  | 390 | 349,40    | 2,538 | 1,202          |                |       |
|                                    | Toplam | 700 |           | 2,546 | 1,214          |                |       |
| Katkı                              | Evli   | 310 | 345,79    | 2,529 | 1,196          | 58991,000      | 0,580 |
|                                    | Bekar  | 390 | 354,24    | 2,579 | 1,201          |                |       |
|                                    | Toplam | 700 |           | 2,554 | 1,198          |                |       |
| Profesyonel Saygı                  | Evli   | 310 | 347,29    | 2,404 | 1,207          | 59455,000      | 0,705 |
|                                    | Bekar  | 390 | 353,05    | 2,450 | 1,256          |                |       |
|                                    | Toplam | 700 |           | 2,427 | 1,231          |                |       |
| Lider-Üye Etkileşimi Genel Skor    | Evli   | 310 | 350,73    | 2,490 | 1,135          | 60378,500      | 0,979 |
|                                    | Bekar  | 390 | 350,32    | 2,495 | 1,159          |                |       |
|                                    | Toplam | 700 |           | 2,492 | 1,147          |                |       |

\*0,05 için anlamlı farklılık

Medeni durum açısından psikolojik sermaye ölçeği alt boyutlarından iyimserlik alt boyutunda anlamlı bir farklılık sağlanmıştır ( $p < 0,05$ ). Farkın kaynağına baktığımızda farkın, ortalama sıra (mean rank) değerinin en yüksek olduğu evli olan katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir.

Çizelge 32. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis Sınaması Sonuçları

| Boyut                                | Grup                        | N   | Mean Rank     | Mean  | Std. Deviation | Chi-Square | p             |
|--------------------------------------|-----------------------------|-----|---------------|-------|----------------|------------|---------------|
| Öz Yeterlilik                        | Sağlık Meslek Lisesi Mezunu | 128 | 342,61        | 3,937 | 0,881          | 29,566     | <b>0,000*</b> |
|                                      | Ön Lisans Mezunu            | 96  | 295,96        | 3,811 | 0,839          |            |               |
|                                      | Lisans Mezunu               | 355 | 339,44        | 3,998 | 0,783          |            |               |
|                                      | Lisansüstü Mezunu           | 121 | <b>434,57</b> | 4,275 | 0,739          |            |               |
|                                      | Toplam                      | 700 |               | 4,005 | 0,810          |            |               |
| Umut                                 | Sağlık Meslek Lisesi Mezunu | 128 | 345,16        | 3,937 | 0,843          | 20,503     | <b>0,000*</b> |
|                                      | Ön Lisans Mezunu            | 96  | 311,44        | 3,863 | 0,766          |            |               |
|                                      | Lisans Mezunu               | 355 | 338,45        | 3,995 | 0,691          |            |               |
|                                      | Lisansüstü Mezunu           | 121 | <b>422,49</b> | 4,244 | 0,625          |            |               |
|                                      | Toplam                      | 700 |               | 4,010 | 0,731          |            |               |
| Esneklik                             | Sağlık Meslek Lisesi Mezunu | 128 | 341,39        | 3,988 | 0,712          | 16,021     | <b>0,001*</b> |
|                                      | Ön Lisans Mezunu            | 96  | 309,81        | 3,863 | 0,769          |            |               |
|                                      | Lisans Mezunu               | 355 | 343,68        | 3,996 | 0,710          |            |               |
|                                      | Lisansüstü Mezunu           | 121 | <b>412,42</b> | 4,215 | 0,614          |            |               |
|                                      | Toplam                      | 700 |               | 4,015 | 0,701          |            |               |
| İyimserlik                           | Sağlık Meslek Lisesi Mezunu | 128 | 340,84        | 3,831 | 0,668          | 14,360     | <b>0,002*</b> |
|                                      | Ön Lisans Mezunu            | 96  | 290,50        | 3,648 | 0,689          |            |               |
|                                      | Lisans Mezunu               | 355 | 355,81        | 3,871 | 0,689          |            |               |
|                                      | Lisansüstü Mezunu           | 121 | <b>392,76</b> | 3,994 | 0,621          |            |               |
|                                      | Toplam                      | 700 |               | 3,836 | 0,667          |            |               |
| Psikolojik Sermaye Ölçeği Genel Skor | Sağlık Meslek Lisesi Mezunu | 128 | 339,18        | 3,924 | 0,669          | 25,834     | <b>0,000*</b> |
|                                      | Ön Lisans Mezunu            | 96  | 297,09        | 3,796 | 0,679          |            |               |
|                                      | Lisans Mezunu               | 355 | 342,33        | 3,965 | 0,633          |            |               |
|                                      | Lisansüstü Mezunu           | 121 | <b>428,81</b> | 4,182 | 0,546          |            |               |
|                                      | Toplam                      | 700 |               | 3,967 | 0,632          |            |               |
| Görev Becerikliliği                  | Sağlık Meslek Lisesi Mezunu | 128 | 324,45        | 3,965 | 0,735          | 12,184     | <b>0,007*</b> |
|                                      | Ön Lisans Mezunu            | 96  | 333,18        | 3,987 | 0,785          |            |               |
|                                      | Lisans Mezunu               | 355 | 345,90        | 4,044 | 0,731          |            |               |
|                                      | Lisansüstü Mezunu           | 121 | <b>405,29</b> | 4,262 | 0,620          |            |               |
|                                      | Toplam                      | 700 |               | 4,064 | 0,718          |            |               |
| Bilişsel Beceriklilik                | Sağlık Meslek Lisesi Mezunu | 128 | 331,72        | 4,022 | 0,686          | 9,582      | <b>0,022*</b> |
|                                      | Ön Lisans Mezunu            | 96  | 320,70        | 3,960 | 0,744          |            |               |
|                                      | Lisans Mezunu               | 355 | 349,69        | 4,042 | 0,775          |            |               |
|                                      | Lisansüstü Mezunu           | 121 | <b>396,39</b> | 4,230 | 0,624          |            |               |
|                                      | Toplam                      | 700 |               | 4,063 | 0,707          |            |               |

Çizelge 32. (devamı) Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis Sınaması Sonuçları

| Boyut                              | Grup                        | N   | Mean Rank     | Mean  | Std. Deviation | Chi-Square | p             |
|------------------------------------|-----------------------------|-----|---------------|-------|----------------|------------|---------------|
| İlişkisel Beceriklilik             | Sağlık Meslek Lisesi Mezunu | 128 | 344,03        | 3,996 | 0,760          | 10,722     | <b>0,013*</b> |
|                                    | Ön Lisans Mezunu            | 96  | 297,20        | 3,873 | 0,726          |            |               |
|                                    | Lisans Mezunu               | 355 | 355,39        | 4,048 | 0,736          |            |               |
|                                    | Lisansüstü Mezunu           | 121 | <b>385,28</b> | 4,172 | 0,622          |            |               |
|                                    | Toplam                      | 700 |               | 4,022 | 0,711          |            |               |
| İş Becerikliliği Ölçeği Genel Skor | Sağlık Meslek Lisesi Mezunu | 128 | 333,76        | 3,994 | 0,651          | 13,436     | <b>0,004*</b> |
|                                    | Ön Lisans Mezunu            | 96  | 307,90        | 3,940 | 0,645          |            |               |
|                                    | Lisans Mezunu               | 355 | 350,02        | 4,044 | 0,694          |            |               |
|                                    | Lisansüstü Mezunu           | 121 | <b>403,41</b> | 4,221 | 0,545          |            |               |
|                                    | Toplam                      | 700 |               | 4,050 | 0,634          |            |               |
| Amaç Birliği-Uyum                  | Sağlık Meslek Lisesi Mezunu | 128 | 355,52        | 3,573 | 0,828          | 2,521      | 0,472         |
|                                    | Ön Lisans Mezunu            | 96  | 354,04        | 3,552 | 0,797          |            |               |
|                                    | Lisans Mezunu               | 355 | 340,21        | 3,511 | 0,873          |            |               |
|                                    | Lisansüstü Mezunu           | 121 | 372,57        | 3,664 | 0,761          |            |               |
|                                    | Toplam                      | 700 |               | 3,575 | 0,815          |            |               |
| Grup Dinamiği-Vizyon-Dayanışma     | Sağlık Meslek Lisesi Mezunu | 128 | 347,43        | 3,634 | 0,780          | 3,339      | 0,342         |
|                                    | Ön Lisans Mezunu            | 96  | 334,86        | 3,609 | 0,799          |            |               |
|                                    | Lisans Mezunu               | 355 | 345,86        | 3,630 | 0,864          |            |               |
|                                    | Lisansüstü Mezunu           | 121 | 379,77        | 3,800 | 0,732          |            |               |
|                                    | Toplam                      | 700 |               | 3,668 | 0,794          |            |               |
| Sinerjik İklim Ölçeği Genel Skor   | Sağlık Meslek Lisesi Mezunu | 128 | 348,13        | 3,603 | 0,733          | 3,222      | 0,359         |
|                                    | Ön Lisans Mezunu            | 96  | 345,90        | 3,580 | 0,714          |            |               |
|                                    | Lisans Mezunu               | 355 | 342,50        | 3,570 | 0,823          |            |               |
|                                    | Lisansüstü Mezunu           | 121 | 380,12        | 3,732 | 0,676          |            |               |
|                                    | Toplam                      | 700 |               | 3,621 | 0,736          |            |               |
| Etki Faktörü                       | Sağlık Meslek Lisesi Mezunu | 128 | <b>380,29</b> | 2,638 | 1,306          | 8,791      | <b>0,032*</b> |
|                                    | Ön Lisans Mezunu            | 96  | 365,02        | 2,510 | 1,212          |            |               |
|                                    | Lisans Mezunu               | 355 | 350,29        | 2,443 | 1,286          |            |               |
|                                    | Lisansüstü Mezunu           | 121 | 308,09        | 2,165 | 1,155          |            |               |
|                                    | Toplam                      | 700 |               | 2,439 | 1,240          |            |               |
| Vefakarlık                         | Sağlık Meslek Lisesi Mezunu | 128 | <b>373,81</b> | 2,693 | 1,243          | 14,998     | <b>0,002*</b> |
|                                    | Ön Lisans Mezunu            | 96  | 352,98        | 2,538 | 1,152          |            |               |
|                                    | Lisans Mezunu               | 355 | 362,84        | 2,621 | 1,232          |            |               |
|                                    | Lisansüstü Mezunu           | 121 | 287,67        | 2,171 | 1,102          |            |               |
|                                    | Toplam                      | 700 |               | 2,506 | 1,182          |            |               |

Çizelge 32. (devamı) Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis Sınaması Sonuçları

| Boyut                                  | Grup                        | N   | Mean Rank     | Mean  | Std. Deviation | Chi-Square | p             |
|----------------------------------------|-----------------------------|-----|---------------|-------|----------------|------------|---------------|
| Katkı                                  | Sağlık Meslek Lisesi Mezunu | 128 | 374,63        | 2,687 | 1,198          | 31,193     | <b>0,000*</b> |
|                                        | Ön Lisans Mezunu            | 96  | <b>382,05</b> | 2,740 | 1,178          |            |               |
|                                        | Lisans Mezunu               | 355 | 364,48        | 2,633 | 1,200          |            |               |
|                                        | Lisansüstü Mezunu           | 121 | 258,93        | 2,050 | 1,086          |            |               |
|                                        | Toplam                      | 700 |               | 2,527 | 1,165          |            |               |
| Profesyonel Saygı                      | Sağlık Meslek Lisesi Mezunu | 128 | 368,47        | 2,534 | 1,260          | 11,219     | <b>0,011*</b> |
|                                        | Ön Lisans Mezunu            | 96  | <b>383,97</b> | 2,597 | 1,167          |            |               |
|                                        | Lisans Mezunu               | 355 | 351,88        | 2,448 | 1,262          |            |               |
|                                        | Lisansüstü Mezunu           | 121 | 300,89        | 2,132 | 1,136          |            |               |
|                                        | Toplam                      | 700 |               | 2,428 | 1,206          |            |               |
| Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Genel Skor | Sağlık Meslek Lisesi Mezunu | 128 | <b>378,18</b> | 2,638 | 1,143          | 18,224     | <b>0,000*</b> |
|                                        | Ön Lisans Mezunu            | 96  | 372,51        | 2,596 | 1,099          |            |               |
|                                        | Lisans Mezunu               | 355 | 358,14        | 2,536 | 1,172          |            |               |
|                                        | Lisansüstü Mezunu           | 121 | 281,35        | 2,129 | 1,055          |            |               |
|                                        | Toplam                      | 700 |               | 2,475 | 1,117          |            |               |

\*0,05 için anlamlı farklılık

Eğitim durumu açısından psikolojik sermaye ölçeği alt boyutlarından umut, öz yeterlilik, esneklik, iyimserlik alt boyutlarında ve psikolojik sermaye ölçeği genel skorunda; iş becerikliliği ölçeği alt boyutlarından bilişsel beceriklilik, görev becerikliliği, ilişkisel beceriklilik alt boyutlarında ve iş becerikliliği ölçeği genel skorunda; lider-üye etkileşimi ölçeği alt boyutlarından etki faktörü, vefakarlık, katkı, profesyonel saygı alt boyutlarında ve lider-üye etkileşimi ölçeği genel skorunda anlamlı bir farklılık elde edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Farkın kaynaklarına baktığımızda farkın, öz yeterlilik, umut, esneklik, iyimserlik, görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik, ilişkisel beceriklilik alt boyutlarında ve psikolojik sermaye ölçeği, iş becerikliliği ölçeği genel skorlarında ortalama sıra (mean rank) değerinin en yüksek olduğu eğitim durumu lisansüstü mezunu olan katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir. Etki faktörü, vefakarlık alt boyutlarında ve lider-üye etkileşimi ölçeği genel skorunda fark, ortalama sıra (mean rank) değerinin en yüksek olduğu sağlık meslek lisesi mezunu olan katılımcılardan kaynaklanmaktadır. Katkı ve profesyonel saygı alt boyutlarında fark, ortalama sıra (mean rank) değerinin en yüksek olduğu ön lisans mezunu olan katılımcılardan kaynaklanmaktadır.

Çizelge 33. Meslek Değişkenine Göre Kruskal Wallis Sınaması Sonuçları

| Boyut                                | Grup                        | N   | Mean Rank     | Mean  | Std. Deviation | Chi-Square | p             |
|--------------------------------------|-----------------------------|-----|---------------|-------|----------------|------------|---------------|
| Öz Yeterlilik                        | Hekim                       | 160 | <b>380,61</b> | 4,098 | 0,818          | 9,925      | <b>0,019*</b> |
|                                      | Hemşire/Ebe                 | 188 | 356,11        | 4,038 | 0,768          |            |               |
|                                      | Sağlık Teknikeri/Teknisyeni | 87  | 297,64        | 3,841 | 0,849          |            |               |
|                                      | Diğer                       | 265 | 345,69        | 3,990 | 0,823          |            |               |
|                                      | Toplam                      | 700 |               | 3,992 | 0,814          |            |               |
| Umut                                 | Hekim                       | 160 | 371,31        | 4,073 | 0,739          | 4,505      | 0,212         |
|                                      | Hemşire/Ebe                 | 188 | 356,18        | 4,047 | 0,663          |            |               |
|                                      | Sağlık Teknikeri/Teknisyeni | 87  | 316,83        | 3,898 | 0,795          |            |               |
|                                      | Diğer                       | 265 | 344,96        | 3,981 | 0,743          |            |               |
|                                      | Toplam                      | 700 |               | 3,999 | 0,735          |            |               |
| Esneklik                             | Hekim                       | 160 | 352,80        | 3,997 | 0,751          | 7,449      | 0,059         |
|                                      | Hemşire/Ebe                 | 188 | 374,22        | 4,107 | 0,652          |            |               |
|                                      | Sağlık Teknikeri/Teknisyeni | 87  | 303,32        | 3,874 | 0,722          |            |               |
|                                      | Diğer                       | 265 | 347,78        | 4,004 | 0,712          |            |               |
|                                      | Toplam                      | 700 |               | 3,995 | 0,709          |            |               |
| İyimserlik                           | Hekim                       | 160 | 357,99        | 3,862 | 0,708          | 8,587      | <b>0,035*</b> |
|                                      | Hemşire/Ebe                 | 188 | 347,58        | 3,862 | 0,610          |            |               |
|                                      | Sağlık Teknikeri/Teknisyeni | 87  | 294,64        | 3,657 | 0,730          |            |               |
|                                      | Diğer                       | 265 | <b>366,39</b> | 3,909 | 0,684          |            |               |
|                                      | Toplam                      | 700 |               | 3,822 | 0,683          |            |               |
| Psikolojik Sermaye Ölçeği Genel Skor | Hekim                       | 160 | <b>373,66</b> | 4,008 | 0,667          | 8,946      | <b>0,030*</b> |
|                                      | Hemşire/Ebe                 | 188 | 357,55        | 4,014 | 0,586          |            |               |
|                                      | Sağlık Teknikeri/Teknisyeni | 87  | 294,75        | 3,818 | 0,680          |            |               |
|                                      | Diğer                       | 265 | 349,82        | 3,971 | 0,644          |            |               |
|                                      | Toplam                      | 700 |               | 3,953 | 0,644          |            |               |
| Görev Becerikliliği                  | Hekim                       | 160 | 372,18        | 4,108 | 0,745          | 3,074      | 0,380         |
|                                      | Hemşire/Ebe                 | 188 | 344,23        | 4,065 | 0,643          |            |               |
|                                      | Sağlık Teknikeri/Teknisyeni | 87  | 329,21        | 4,000 | 0,751          |            |               |
|                                      | Diğer                       | 265 | 348,85        | 4,045 | 0,765          |            |               |
|                                      | Toplam                      | 700 |               | 4,054 | 0,726          |            |               |
| Bilişsel Beceriklilik                | Hekim                       | 160 | 343,85        | 4,024 | 0,735          | 6,830      | 0,078         |
|                                      | Hemşire/Ebe                 | 188 | 356,70        | 4,097 | 0,714          |            |               |
|                                      | Sağlık Teknikeri/Teknisyeni | 87  | 302,74        | 3,894 | 0,744          |            |               |
|                                      | Diğer                       | 265 | 365,79        | 4,109 | 0,739          |            |               |
|                                      | Toplam                      | 700 |               | 4,031 | 0,733          |            |               |

Çizelge 33. (devamı) Meslek Değişkenine Göre Kruskal Wallis Sınaması Sonuçları

| Boyut                              | Grup                        | N   | Mean Rank     | Mean  | Std. Deviation | Chi-Square | p             |
|------------------------------------|-----------------------------|-----|---------------|-------|----------------|------------|---------------|
| İlişkisel Beceriklilik             | Hekim                       | 160 | 344,68        | 4,013 | 0,738          | 4,351      | 0,226         |
|                                    | Hemşire/Ebe                 | 188 | 352,02        | 4,056 | 0,710          |            |               |
|                                    | Sağlık Teknikeri/Teknisyeni | 87  | 314,13        | 3,919 | 0,726          |            |               |
|                                    | Diğer                       | 265 | 364,87        | 4,074 | 0,725          |            |               |
|                                    | Toplam                      | 700 |               | 4,015 | 0,725          |            |               |
| İş Becerikliliği Ölçeği Genel Skor | Hekim                       | 160 | 357,89        | 4,048 | 0,682          | 5,503      | 0,138         |
|                                    | Hemşire/Ebe                 | 188 | 349,30        | 4,072 | 0,627          |            |               |
|                                    | Sağlık Teknikeri/Teknisyeni | 87  | 304,83        | 3,938 | 0,664          |            |               |
|                                    | Diğer                       | 265 | 361,88        | 4,075 | 0,668          |            |               |
|                                    | Toplam                      | 700 |               | 4,033 | 0,660          |            |               |
| Amaç Birliği-Uyum                  | Hekim                       | 160 | 363,41        | 3,602 | 0,863          | 21,493     | <b>0,000*</b> |
|                                    | Hemşire/Ebe                 | 188 | 293,47        | 3,347 | 0,731          |            |               |
|                                    | Sağlık Teknikeri/Teknisyeni | 87  | 365,72        | 3,586 | 0,899          |            |               |
|                                    | Diğer                       | 265 | <b>378,16</b> | 3,662 | 0,847          |            |               |
|                                    | Toplam                      | 700 |               | 3,549 | 0,835          |            |               |
| Grup Dinamiği-Vizyon-Dayanışma     | Hekim                       | 160 | 370,84        | 3,746 | 0,789          | 18,621     | <b>0,000*</b> |
|                                    | Hemşire/Ebe                 | 188 | 298,09        | 3,467 | 0,821          |            |               |
|                                    | Sağlık Teknikeri/Teknisyeni | 87  | 347,98        | 3,645 | 0,796          |            |               |
|                                    | Diğer                       | 265 | <b>376,23</b> | 3,742 | 0,826          |            |               |
|                                    | Toplam                      | 700 |               | 3,650 | 0,808          |            |               |
| Sinerjik İklim Ölçeği Genel Skor   | Hekim                       | 160 | 372,04        | 3,674 | 0,771          | 25,719     | <b>0,000*</b> |
|                                    | Hemşire/Ebe                 | 188 | 287,27        | 3,407 | 0,721          |            |               |
|                                    | Sağlık Teknikeri/Teknisyeni | 87  | 360,55        | 3,616 | 0,786          |            |               |
|                                    | Diğer                       | 265 | <b>379,05</b> | 3,702 | 0,774          |            |               |
|                                    | Toplam                      | 700 |               | 3,600 | 0,763          |            |               |
| Etki Faktörü                       | Hekim                       | 160 | 358,31        | 2,477 | 1,255          | 24,262     | <b>0,000*</b> |
|                                    | Hemşire/Ebe                 | 188 | 290,89        | 2,039 | 1,031          |            |               |
|                                    | Sağlık Teknikeri/Teknisyeni | 87  | <b>388,43</b> | 2,701 | 1,328          |            |               |
|                                    | Diğer                       | 265 | 375,62        | 2,616 | 1,335          |            |               |
|                                    | Toplam                      | 700 |               | 2,458 | 1,237          |            |               |

Çizelge 33. (devamı) Meslek Değişkenine Göre Kruskal Wallis Sınaması Sonuçları

| Boyut                                  | Grup                        | N   | Mean Rank     | Mean  | Std. Deviation | Chi-Square | p             |
|----------------------------------------|-----------------------------|-----|---------------|-------|----------------|------------|---------------|
| Vefakarlık                             | Hekim                       | 160 | 336,53        | 2,475 | 1,228          | 19,286     | <b>0,000*</b> |
|                                        | Hemşire/Ebe                 | 188 | 306,69        | 2,253 | 1,023          |            |               |
|                                        | Sağlık Teknikeri/Teknisyeni | 87  | <b>404,93</b> | 2,847 | 1,248          |            |               |
|                                        | Diğer                       | 265 | 372,15        | 2,694 | 1,273          |            |               |
|                                        | Toplam                      | 700 |               | 2,567 | 1,193          |            |               |
| Katkı                                  | Hekim                       | 160 | 325,19        | 2,421 | 1,194          | 22,967     | <b>0,000*</b> |
|                                        | Hemşire/Ebe                 | 188 | 308,58        | 2,282 | 1,068          |            |               |
|                                        | Sağlık Teknikeri/Teknisyeni | 87  | <b>411,67</b> | 2,897 | 1,147          |            |               |
|                                        | Diğer                       | 265 | 375,44        | 2,722 | 1,255          |            |               |
|                                        | Toplam                      | 700 |               | 2,580 | 1,166          |            |               |
| Profesyonel Saygı                      | Hekim                       | 160 | 336,90        | 2,358 | 1,213          | 14,235     | <b>0,003*</b> |
|                                        | Hemşire/Ebe                 | 188 | 311,84        | 2,145 | 1,048          |            |               |
|                                        | Sağlık Teknikeri/Teknisyeni | 87  | <b>382,83</b> | 2,647 | 1,325          |            |               |
|                                        | Diğer                       | 265 | 375,53        | 2,602 | 1,300          |            |               |
|                                        | Toplam                      | 700 |               | 2,438 | 1,221          |            |               |
| Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Genel Skor | Hekim                       | 160 | 336,71        | 2,433 | 1,155          | 19,920     | <b>0,000*</b> |
|                                        | Hemşire/Ebe                 | 188 | 304,60        | 2,180 | 0,942          |            |               |
|                                        | Sağlık Teknikeri/Teknisyeni | 87  | <b>402,70</b> | 2,773 | 1,176          |            |               |
|                                        | Diğer                       | 265 | 374,25        | 2,659 | 1,217          |            |               |
|                                        | Toplam                      | 700 |               | 2,511 | 1,122          |            |               |

\*0,05 için anlamlı farklılık

Meslek açısından psikolojik sermaye ölçeği alt boyutlarından iyimserlik, öz yeterlilik alt boyutlarında ve psikolojik sermaye ölçeği genel skorunda; sinerjik iklim ölçeği alt boyutlarından amaç birliği-uyum, grup dinamiği-vizyon-dayanışma alt boyutlarında ve sinerjik iklim ölçeği genel skorunda; lider-üye etkileşimi ölçeği alt boyutlarından etki faktörü, katkı, vefakarlık, profesyonel saygı alt boyutlarında ve lider-üye etkileşimi ölçeği genel skorunda anlamlı bir farklılık elde edilmiştir ( $p<0,05$ ). Farkın kaynaklarına baktığımızda farkın; öz yeterlilik alt boyutunda ve psikolojik sermaye ölçeği genel skorunda ortalama sıra (mean rank) değerinin en yüksek olduğu hekim olan katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir. İyimserlik, grup dinamiği-vizyon-dayanışma, amaç birliği-uyum alt boyutlarında ve sinerjik iklim ölçeği genel skorunda fark,

ortalama sıra (mean rank) değerinin en yüksek olduğu mesleği diğer olan katılımcılardan kaynaklanmaktadır. Etki faktörü, vefakarlık, katkı, profesyonel saygı alt boyutlarında ve lider-üye etkileşimi ölçeği genel skorunda fark,ortalama sıra (mean rank) değerinin en yüksek olduğu sağlık teknikeri/teknisyeni olan katılımcılardan kaynaklanmaktadır.

Çizelge 34. Çalışma Yılı Değişkenine Göre Kruskal Wallis Sınaması Sonuçları

| Boyut                                | Grup            | N   | Mean Rank     | Mean  | Std. Deviation | Chi-Square | p                 |
|--------------------------------------|-----------------|-----|---------------|-------|----------------|------------|-------------------|
| Öz Yeterlilik                        | 1 yıldan az     | 27  | 327,80        | 3,932 | 0,859          | 12,145     | <b>0,016</b><br>* |
|                                      | 1-5 yıl         | 487 | 335,79        | 3,956 | 0,825          |            |                   |
|                                      | 6-10 yıl        | 135 | 384,33        | 4,128 | 0,787          |            |                   |
|                                      | 11-20 yıl       | 39  | <b>422,54</b> | 4,278 | 0,634          |            |                   |
|                                      | 21 yıl ve üzeri | 12  | 383,92        | 4,125 | 0,772          |            |                   |
|                                      | Toplam          | 700 |               | 4,084 | 0,775          |            |                   |
| Umut                                 | 1 yıldan az     | 27  | 316,43        | 3,938 | 0,659          | 4,901      | 0,298             |
|                                      | 1-5 yıl         | 487 | 342,24        | 3,968 | 0,774          |            |                   |
|                                      | 6-10 yıl        | 135 | 375,74        | 4,112 | 0,620          |            |                   |
|                                      | 11-20 yıl       | 39  | 383,55        | 4,192 | 0,486          |            |                   |
|                                      | 21 yıl ve üzeri | 12  | 370,79        | 4,083 | 0,638          |            |                   |
|                                      | Toplam          | 700 |               | 4,059 | 0,635          |            |                   |
| Esneklik                             | 1 yıldan az     | 27  | 295,63        | 3,840 | 0,721          | 20,855     | <b>0,000</b><br>* |
|                                      | 1-5 yıl         | 487 | 331,95        | 3,943 | 0,744          |            |                   |
|                                      | 6-10 yıl        | 135 | 404,83        | 4,217 | 0,581          |            |                   |
|                                      | 11-20 yıl       | 39  | <b>413,71</b> | 4,244 | 0,525          |            |                   |
|                                      | 21 yıl ve üzeri | 12  | 410,25        | 4,236 | 0,411          |            |                   |
|                                      | Toplam          | 700 |               | 4,096 | 0,596          |            |                   |
| İyimserlik                           | 1 yıldan az     | 27  | 389,50        | 3,988 | 0,566          | 13,664     | <b>0,008</b><br>* |
|                                      | 1-5 yıl         | 487 | 334,40        | 3,798 | 0,716          |            |                   |
|                                      | 6-10 yıl        | 135 | 370,17        | 3,931 | 0,597          |            |                   |
|                                      | 11-20 yıl       | 39  | 429,91        | 4,111 | 0,495          |            |                   |
|                                      | 21 yıl ve üzeri | 12  | <b>437,00</b> | 4,139 | 0,395          |            |                   |
|                                      | Toplam          | 700 |               | 3,993 | 0,553          |            |                   |
| Psikolojik Sermaye Ölçeği Genel Skor | 1 yıldan az     | 27  | 329,06        | 3,924 | 0,607          | 14,068     | <b>0,007</b><br>* |
|                                      | 1-5 yıl         | 487 | 334,22        | 3,917 | 0,680          |            |                   |
|                                      | 6-10 yıl        | 135 | 386,82        | 4,097 | 0,528          |            |                   |
|                                      | 11-20 yıl       | 39  | <b>422,90</b> | 4,207 | 0,426          |            |                   |
|                                      | 21 yıl ve üzeri | 12  | 415,71        | 4,145 | 0,486          |            |                   |
|                                      | Toplam          | 700 |               | 4,058 | 0,545          |            |                   |
| Görev Becerikliliği                  | 1 yıldan az     | 27  | 333,30        | 4,056 | 0,614          | 8,016      | 0,091             |
|                                      | 1-5 yıl         | 487 | 340,83        | 4,019 | 0,755          |            |                   |
|                                      | 6-10 yıl        | 135 | 362,78        | 4,107 | 0,709          |            |                   |
|                                      | 11-20 yıl       | 39  | 424,15        | 4,327 | 0,466          |            |                   |
|                                      | 21 yıl ve üzeri | 12  | 404,13        | 4,271 | 0,445          |            |                   |
|                                      | Toplam          | 700 |               | 4,156 | 0,598          |            |                   |

Çizelge 34 (devamı) Çalışma Yılı Değişkenine Göre Kruskal Wallis Sınaması Sonuçları

| Boyut                              | Grup            | N   | Mean Rank     | Mean  | Std. Deviation | Chi-Square | p             |
|------------------------------------|-----------------|-----|---------------|-------|----------------|------------|---------------|
| Bilişsel Beceriklilik              | 1 yıldan az     | 27  | <b>426,00</b> | 4,356 | 0,485          | 15,597     | <b>0,004*</b> |
|                                    | 1-5 yıl         | 487 | 331,26        | 3,993 | 0,750          |            |               |
|                                    | 6-10 yıl        | 135 | 386,89        | 4,167 | 0,758          |            |               |
|                                    | 11-20 yıl       | 39  | 397,83        | 4,246 | 0,516          |            |               |
|                                    | 21 yıl ve üzeri | 12  | 398,13        | 4,283 | 0,447          |            |               |
|                                    | Toplam          | 700 |               | 4,209 | 0,591          |            |               |
| İlişkisel Beceriklilik             | 1 yıldan az     | 27  | 398,43        | 4,222 | 0,588          | 11,280     | <b>0,024*</b> |
|                                    | 1-5 yıl         | 487 | 335,44        | 3,976 | 0,751          |            |               |
|                                    | 6-10 yıl        | 135 | 369,75        | 4,120 | 0,683          |            |               |
|                                    | 11-20 yıl       | 39  | <b>419,91</b> | 4,291 | 0,538          |            |               |
|                                    | 21 yıl ve üzeri | 12  | 411,75        | 4,292 | 0,532          |            |               |
|                                    | Toplam          | 700 |               | 4,180 | 0,618          |            |               |
| İş Becerikliliği Ölçeği Genel Skor | 1 yıldan az     | 27  | 389,85        | 4,211 | 0,477          | 14,157     | <b>0,007*</b> |
|                                    | 1-5 yıl         | 487 | 332,87        | 3,996 | 0,685          |            |               |
|                                    | 6-10 yıl        | 135 | 378,17        | 4,132 | 0,650          |            |               |
|                                    | 11-20 yıl       | 39  | <b>426,65</b> | 4,288 | 0,422          |            |               |
|                                    | 21 yıl ve üzeri | 12  | 418,63        | 4,282 | 0,408          |            |               |
|                                    | Toplam          | 700 |               | 4,182 | 0,528          |            |               |
| Amaç Birliği-Uyum                  | 1 yıldan az     | 27  | 408,44        | 3,815 | 0,808          | 4,561      | 0,335         |
|                                    | 1-5 yıl         | 487 | 351,22        | 3,559 | 0,846          |            |               |
|                                    | 6-10 yıl        | 135 | 345,23        | 3,511 | 0,857          |            |               |
|                                    | 11-20 yıl       | 39  | 345,87        | 3,564 | 0,672          |            |               |
|                                    | 21 yıl ve üzeri | 12  | 265,25        | 3,222 | 0,656          |            |               |
|                                    | Toplam          | 700 |               | 3,534 | 0,768          |            |               |
| Grup Dinamiği-Vizyon-Dayanışma     | 1 yıldan az     | 27  | 426,76        | 3,969 | 0,690          | 8,389      | 0,078         |
|                                    | 1-5 yıl         | 487 | 352,79        | 3,673 | 0,807          |            |               |
|                                    | 6-10 yıl        | 135 | 337,42        | 3,566 | 0,906          |            |               |
|                                    | 11-20 yıl       | 39  | 349,82        | 3,682 | 0,681          |            |               |
|                                    | 21 yıl ve üzeri | 12  | 235,38        | 3,269 | 0,828          |            |               |
|                                    | Toplam          | 700 |               | 3,632 | 0,782          |            |               |
| Sinerjik İklim Ölçeği Genel Skor   | 1 yıldan az     | 27  | 416,81        | 3,892 | 0,715          | 7,028      | 0,134         |
|                                    | 1-5 yıl         | 487 | 352,78        | 3,616 | 0,769          |            |               |
|                                    | 6-10 yıl        | 135 | 339,15        | 3,539 | 0,818          |            |               |
|                                    | 11-20 yıl       | 39  | 349,59        | 3,623 | 0,605          |            |               |
|                                    | 21 yıl ve üzeri | 12  | 239,29        | 3,246 | 0,696          |            |               |
|                                    | Toplam          | 700 |               | 3,583 | 0,721          |            |               |
| Etki Faktörü                       | 1 yıldan az     | 27  | 278,67        | 2,049 | 1,287          | 6,102      | 0,192         |
|                                    | 1-5 yıl         | 487 | 354,25        | 2,477 | 1,297          |            |               |
|                                    | 6-10 yıl        | 135 | 342,22        | 2,360 | 1,198          |            |               |
|                                    | 11-20 yıl       | 39  | 355,81        | 2,419 | 1,115          |            |               |
|                                    | 21 yıl ve üzeri | 12  | 435,88        | 2,778 | 0,925          |            |               |
|                                    | Toplam          | 700 |               | 2,417 | 1,164          |            |               |

Çizelge 34 (devamı) Çalışma Yılı Değişkenine Göre Kruskal Wallis Sınaması Sonuçları

| Boyut                                  | Grup            | N   | Mean Rank | Mean  | Std. Deviation | Chi-Square | p     |
|----------------------------------------|-----------------|-----|-----------|-------|----------------|------------|-------|
| Vefakarlık                             | 1 yıldan az     | 27  | 385,74    | 2,679 | 1,044          | 5,444      | 0,245 |
|                                        | 1-5 yıl         | 487 | 342,79    | 2,513 | 1,235          |            |       |
|                                        | 6-10 yıl        | 135 | 366,26    | 2,620 | 1,200          |            |       |
|                                        | 11-20 yıl       | 39  | 337,58    | 2,470 | 1,228          |            |       |
|                                        | 21 yıl ve üzeri | 12  | 448,79    | 2,917 | 0,638          |            |       |
|                                        | Toplam          | 700 |           | 2,640 | 1,069          |            |       |
| Katkı                                  | 1 yıldan az     | 27  | 329,76    | 2,383 | 1,104          | 3,159      | 0,532 |
|                                        | 1-5 yıl         | 487 | 356,90    | 2,601 | 1,224          |            |       |
|                                        | 6-10 yıl        | 135 | 334,62    | 2,462 | 1,163          |            |       |
|                                        | 11-20 yıl       | 39  | 323,67    | 2,393 | 1,1493         |            |       |
|                                        | 21 yıl ve üzeri | 12  | 403,17    | 2,750 | 0,830          |            |       |
|                                        | Toplam          | 700 |           | 2,518 | 1,094          |            |       |
| Profesyonel Saygı                      | 1 yıldan az     | 27  | 282,87    | 2,099 | 1,320          | 5,703      | 0,222 |
|                                        | 1-5 yıl         | 487 | 351,42    | 2,444 | 1,259          |            |       |
|                                        | 6-10 yıl        | 135 | 349,15    | 2,385 | 1,147          |            |       |
|                                        | 11-20 yıl       | 39  | 362,83    | 2,487 | 1,213          |            |       |
|                                        | 21 yıl ve üzeri | 12  | 440,54    | 2,889 | 0,988          |            |       |
|                                        | Toplam          | 700 |           | 2,461 | 1,185          |            |       |
| Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Genel Skor | 1 yıldan az     | 27  | 319,94    | 2,302 | 1,102          | 3,490      | 0,479 |
|                                        | 1-5 yıl         | 487 | 351,78    | 2,509 | 1,180          |            |       |
|                                        | 6-10 yıl        | 135 | 345,71    | 2,457 | 1,080          |            |       |
|                                        | 11-20 yıl       | 39  | 342,71    | 2,442 | 1,124          |            |       |
|                                        | 21 yıl ve üzeri | 12  | 446,67    | 2,833 | 0,729          |            |       |
|                                        | Toplam          | 700 |           | 2,509 | 1,043          |            |       |

\*0,05 için anlamlı farklılık

Çalışma yılı açısından psikolojik sermaye alt boyutlarından esneklik, öz yeterlilik, iyimserlik alt boyutlarında ve psikolojik sermaye ölçeği genel skorunda; iş becerikliliği ölçeği alt boyutlarından bilişsel beceriklilik, ilişkisel beceriklilik alt boyutlarında ve iş becerikliliği ölçeği genel skorunda anlamlı bir farklılık elde edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Farkın kaynaklarına baktığımızda farkın; öz yeterlilik, esneklik, ilişkisel beceriklilik alt boyutlarında ve psikolojik sermaye ölçeği, iş becerikliliği ölçeği genel skorlarında ortalama sıra (mean rank) değerinin en yüksek olduğu çalışma yılı 11-20 yıl arasında olan katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir. İyimserlik alt boyutunda fark, ortalama sıra (mean rank) değerinin en yüksek olduğu çalışma yılı 21 yıl ve üzeri olan katılımcılardan kaynaklanmaktadır. Bilişsel beceriklilik alt boyutunda fark, ortalama sıra (mean rank) değerinin en yüksek olduğu çalışma yılı 1 yıldan az olan katılımcılardan kaynaklanmaktadır.

Çizelge 35. Çalışılan Birim Değişkenine Göre Kruskal Wallis Sınaması Sonuçları

| Boyut         | Grup                                 | N   | Mean Rank | Mean  | Std. Deviation | Chi-Square | p     |
|---------------|--------------------------------------|-----|-----------|-------|----------------|------------|-------|
| Öz Yeterlilik | Dahili Birim                         | 128 | 321,88    | 3,900 | 0,858          | 4,586      | 0,332 |
|               | Cerrahi Birim                        | 93  | 377,05    | 4,115 | 0,691          |            |       |
|               | Çocuk Hastalıkları/Kadın-Doğum       | 49  | 345,55    | 3,983 | 0,853          |            |       |
|               | Acil Servis/Ameliyathane/Yoğun Bakım | 264 | 350,32    | 4,028 | 0,776          |            |       |
|               | Diğer                                | 166 | 359,44    | 4,011 | 0,879          |            |       |
|               | Toplam                               | 700 |           | 4,007 | 0,811          |            |       |
|               |                                      |     |           |       |                |            |       |
| Umut          | Dahili Birim                         | 128 | 318,11    | 3,931 | 0,662          | 5,105      | 0,277 |
|               | Cerrahi Birim                        | 93  | 358,95    | 4,057 | 0,634          |            |       |
|               | Çocuk Hastalıkları/Kadın-Doğum       | 49  | 364,70    | 4,054 | 0,784          |            |       |
|               | Acil Servis/Ameliyathane/Yoğun Bakım | 264 | 364,25    | 4,055 | 0,737          |            |       |
|               | Diğer                                | 166 | 344,69    | 3,958 | 0,795          |            |       |
|               | Toplam                               | 700 |           | 4,011 | 0,722          |            |       |
|               |                                      |     |           |       |                |            |       |
| Esneklik      | Dahili Birim                         | 128 | 309,61    | 3,889 | 0,695          | 7,679      | 0,104 |
|               | Cerrahi Birim                        | 93  | 372,23    | 4,125 | 0,577          |            |       |
|               | Çocuk Hastalıkları/Kadın-Doğum       | 49  | 335,74    | 3,922 | 0,850          |            |       |
|               | Acil Servis/Ameliyathane/Yoğun Bakım | 264 | 362,82    | 4,054 | 0,705          |            |       |
|               | Diğer                                | 166 | 354,62    | 4,011 | 0,739          |            |       |
|               | Toplam                               | 700 |           | 4,000 | 0,713          |            |       |
|               |                                      |     |           |       |                |            |       |

Çizelge 35. (devamı) Çalışılan Birim Değişkenine Göre Kruskal Wallis Sınaması Sonuçları

| Boyut                                | Grup                                   | N   | Mean Rank | Mean  | Std. Deviation | Chi-Square | p     |
|--------------------------------------|----------------------------------------|-----|-----------|-------|----------------|------------|-------|
| İyimserlik                           | Dahili Birim                           | 128 | 326,43    | 3,786 | 0,651          | 4,996      | 0,288 |
|                                      | Cerrahi Birim                          | 93  | 375,59    | 3,948 | 0,550          |            |       |
|                                      | Çocuk Hastalıkları/Kadın-Doğum         | 49  | 379,84    | 3,946 | 0,689          |            |       |
|                                      | Acil Servis/Ameliyathan e/ Yoğun Bakım | 264 | 355,19    | 3,872 | 0,685          |            |       |
|                                      | Diğer                                  | 166 | 338,89    | 3,799 | 0,748          |            |       |
|                                      | Toplam                                 | 700 |           | 3,870 | 0,665          |            |       |
|                                      |                                        |     |           |       |                |            |       |
| Psikolojik Sermaye Ölçeği Genel Skor | Dahili Birim                           | 128 | 309,86    | 3,877 | 0,614          | 7,427      | 0,115 |
|                                      | Cerrahi Birim                          | 93  | 376,69    | 4,062 | 0,501          |            |       |
|                                      | Çocuk Hastalıkları/Kadın-Doğum         | 49  | 353,67    | 3,976 | 0,703          |            |       |
|                                      | Acil Servis/Ameliyathan e/ Yoğun Bakım | 264 | 360,76    | 4,002 | 0,645          |            |       |
|                                      | Diğer                                  | 166 | 349,90    | 3,945 | 0,699          |            |       |
|                                      | Toplam                                 | 700 |           | 3,972 | 0,632          |            |       |
|                                      |                                        |     |           |       |                |            |       |
| Görev Becerikliliği                  | Dahili Birim                           | 128 | 316,54    | 3,943 | 0,706          | 8,236      | 0,083 |
|                                      | Cerrahi Birim                          | 93  | 358,48    | 4,081 | 0,761          |            |       |
|                                      | Çocuk Hastalıkları/Kadın-Doğum         | 49  | 354,92    | 4,025 | 0,789          |            |       |
|                                      | Acil Servis/Ameliyathan e/ Yoğun Bakım | 264 | 343,69    | 4,055 | 0,703          |            |       |
|                                      | Diğer                                  | 166 | 381,74    | 4,154 | 0,737          |            |       |
|                                      | Toplam                                 | 700 |           | 4,052 | 0,739          |            |       |
|                                      |                                        |     |           |       |                |            |       |
| Bilişsel Beceriklilik                | Dahili Birim                           | 128 | 326,87    | 3,998 | 0,726          | 5,870      | 0,209 |
|                                      | Cerrahi Birim                          | 93  | 365,69    | 4,107 | 0,696          |            |       |
|                                      | Çocuk Hastalıkları/Kadın-Doğum         | 49  | 378,32    | 4,049 | 0,948          |            |       |
|                                      | Acil Servis/Ameliyathan e/ Yoğun Bakım | 264 | 338,68    | 4,029 | 0,726          |            |       |
|                                      | Diğer                                  | 166 | 370,80    | 4,131 | 0,702          |            |       |
|                                      | Toplam                                 | 700 |           | 4,063 | 0,760          |            |       |
|                                      |                                        |     |           |       |                |            |       |

Çizelge 35. (devamı) Çalışılan Birim Değişkenine Göre Kruskal Wallis Sınaması Sonuçları

| Boyut                              | Grup                                 | N   | Mean Rank | Mean  | Std. Deviation | Chi-Square | p     |
|------------------------------------|--------------------------------------|-----|-----------|-------|----------------|------------|-------|
| İlişkisel Beceriklilik             | Dahili Birim                         | 128 | 336,51    | 3,992 | 0,742          | 3,386      | 0,495 |
|                                    | Cerrahi Birim                        | 93  | 348,22    | 3,991 | 0,792          |            |       |
|                                    | Çocuk Hastalıkları/Kadın-Doğum       | 49  | 385,06    | 4,116 | 0,793          |            |       |
|                                    | Acil Servis/Ameliyathane/Yoğun Bakım | 264 | 342,46    | 4,023 | 0,691          |            |       |
|                                    | Diğer                                | 166 | 365,15    | 4,091 | 0,705          |            |       |
|                                    | Toplam                               | 700 |           | 4,043 | 0,745          |            |       |
|                                    |                                      |     |           |       |                |            |       |
| İş Becerikliliği Ölçeği Genel Skor | Dahili Birim                         | 128 | 326,18    | 3,978 | 0,675          | 6,208      | 0,184 |
|                                    | Cerrahi Birim                        | 93  | 363,67    | 4,060 | 0,686          |            |       |
|                                    | Çocuk Hastalıkları/Kadın-Doğum       | 49  | 382,53    | 4,063 | 0,799          |            |       |
|                                    | Acil Servis/Ameliyathane/Yoğun Bakım | 264 | 338,48    | 4,036 | 0,634          |            |       |
|                                    | Diğer                                | 166 | 371,53    | 4,125 | 0,630          |            |       |
|                                    | Toplam                               | 700 |           | 4,052 | 0,685          |            |       |
|                                    |                                      |     |           |       |                |            |       |
| Amaç Birliği-Uyum                  | Dahili Birim                         | 128 | 325,19    | 3,448 | 0,697          | 3,144      | 0,534 |
|                                    | Cerrahi Birim                        | 93  | 351,10    | 3,527 | 0,776          |            |       |
|                                    | Çocuk Hastalıkları/Kadın-Doğum       | 49  | 336,84    | 3,490 | 0,869          |            |       |
|                                    | Acil Servis/Ameliyathane/Yoğun Bakım | 264 | 358,89    | 3,601 | 0,844          |            |       |
|                                    | Diğer                                | 166 | 360,37    | 3,596 | 0,940          |            |       |
|                                    | Toplam                               | 700 |           | 3,532 | 0,825          |            |       |
|                                    |                                      |     |           |       |                |            |       |
| Grup Dinamiği-Vizyon-Dayanışma     | Dahili Birim                         | 128 | 324,32    | 3,549 | 0,818          | 4,440      | 0,350 |
|                                    | Cerrahi Birim                        | 93  | 354,00    | 3,627 | 0,858          |            |       |
|                                    | Çocuk Hastalıkları/Kadın-Doğum       | 49  | 341,57    | 3,686 | 0,670          |            |       |
|                                    | Acil Servis/Ameliyathane/Yoğun Bakım | 264 | 349,17    | 3,658 | 0,828          |            |       |
|                                    | Diğer                                | 166 | 373,47    | 3,747 | 0,823          |            |       |
|                                    | Toplam                               | 700 |           | 3,653 | 0,799          |            |       |
|                                    |                                      |     |           |       |                |            |       |

Çizelge 35. (devamı) Çalışılan Birim Değişkenine Göre Kruskal Wallis Sınaması Sonuçları

| Boyut                            | Grup                                 | N   | Mean Rank     | Mean  | Std. Deviation | Chi-Square | p             |
|----------------------------------|--------------------------------------|-----|---------------|-------|----------------|------------|---------------|
| Sinerjik İklim Ölçeği Genel Skor | Dahili Birim                         | 128 | 322,00        | 3,498 | 0,690          | 4,299      | 0,367         |
|                                  | Cerrahi Birim                        | 93  | 357,50        | 3,577 | 0,754          |            |               |
|                                  | Çocuk Hastalıkları/Kadın-Doğum       | 49  | 333,92        | 3,588 | 0,697          |            |               |
|                                  | Acil Servis/Ameliyathane/Yoğun Bakım | 264 | 353,96        | 3,629 | 0,781          |            |               |
|                                  | Diğer                                | 166 | 367,94        | 3,672 | 0,833          |            |               |
|                                  | Toplam                               | 700 |               | 3,593 | 0,751          |            |               |
|                                  |                                      |     |               |       |                |            |               |
| Etki Faktörü                     | Dahili Birim                         | 128 | 340,15        | 2,336 | 1,163          | 11,605     | <b>0,021*</b> |
|                                  | Cerrahi Birim                        | 93  | 307,41        | 2,183 | 1,190          |            |               |
|                                  | Çocuk Hastalıkları/Kadın-Doğum       | 49  | 312,05        | 2,204 | 1,168          |            |               |
|                                  | Acil Servis/Ameliyathane/Yoğun Bakım | 264 | 356,20        | 2,476 | 1,276          |            |               |
|                                  | Diğer                                | 166 | <b>384,91</b> | 2,677 | 1,350          |            |               |
|                                  | Toplam                               | 700 |               | 2,375 | 1,229          |            |               |
|                                  |                                      |     |               |       |                |            |               |
| Vefakarlık                       | Dahili Birim                         | 128 | 348,46        | 2,508 | 1,111          | 10,872     | <b>0,028*</b> |
|                                  | Cerrahi Birim                        | 93  | 305,28        | 2,265 | 1,119          |            |               |
|                                  | Çocuk Hastalıkları/Kadın-Doğum       | 49  | 323,00        | 2,374 | 1,084          |            |               |
|                                  | Acil Servis/Ameliyathane/Yoğun Bakım | 264 | 350,23        | 2,547 | 1,233          |            |               |
|                                  | Diğer                                | 166 | <b>385,95</b> | 2,777 | 1,306          |            |               |
|                                  | Toplam                               | 700 |               | 2,494 | 1,171          |            |               |
|                                  |                                      |     |               |       |                |            |               |
| Katkı                            | Dahili Birim                         | 128 | 344,38        | 2,513 | 1,148          | 15,951     | <b>0,003*</b> |
|                                  | Cerrahi Birim                        | 93  | 296,17        | 2,251 | 1,089          |            |               |
|                                  | Çocuk Hastalıkları/Kadın-Doğum       | 49  | 304,90        | 2,259 | 1,046          |            |               |
|                                  | Acil Servis/Ameliyathane/Yoğun Bakım | 264 | 356,67        | 2,600 | 1,257          |            |               |
|                                  | Diğer                                | 166 | <b>389,30</b> | 2,781 | 1,198          |            |               |
|                                  | Toplam                               | 700 |               | 2,481 | 1,148          |            |               |
|                                  |                                      |     |               |       |                |            |               |

Çizelge 35. (devamı) Çalışılan Birim Değişkenine Göre Kruskal Wallis Sınaması Sonuçları

| Boyut                                  | Grup                                 | N   | Mean Rank     | Mean  | Std. Deviation | Chi-Square | p             |
|----------------------------------------|--------------------------------------|-----|---------------|-------|----------------|------------|---------------|
| Profesyonel Saygı                      | Dahili Birim                         | 128 | 354,40        | 2,432 | 1,188          | 15,495     | <b>0,004*</b> |
|                                        | Cerrahi Birim                        | 93  | 308,10        | 2,161 | 1,138          |            |               |
|                                        | Çocuk Hastalıkları/Kadın-Doğum       | 49  | 301,43        | 2,136 | 1,112          |            |               |
|                                        | Acil Servis/Ameliyathane/Yoğun Bakım | 264 | 344,94        | 2,412 | 1,270          |            |               |
|                                        | Diğer                                | 166 | <b>394,58</b> | 2,693 | 1,255          |            |               |
|                                        | Toplam                               | 700 |               | 2,367 | 1,193          |            |               |
|                                        |                                      |     |               |       |                |            |               |
| Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Genel Skor | Dahili Birim                         | 128 | 349,74        | 2,447 | 1,047          | 15,153     | <b>0,004*</b> |
|                                        | Cerrahi Birim                        | 93  | 296,62        | 2,215 | 1,070          |            |               |
|                                        | Çocuk Hastalıkları/Kadın-Doğum       | 49  | 308,11        | 2,243 | 1,032          |            |               |
|                                        | Acil Servis/Ameliyathane/Yoğun Bakım | 264 | 352,89        | 2,509 | 1,178          |            |               |
|                                        | Diğer                                | 166 | <b>389,99</b> | 2,732 | 1,208          |            |               |
|                                        | Toplam                               | 700 |               | 2,429 | 1,107          |            |               |
|                                        |                                      |     |               |       |                |            |               |

\*0,05 için anlamlı farklılık

Çalışılan birim açısından lider-üye etkileşimi ölçeği alt boyutlarından etki faktörü, vefakarlık, katkı, profesyonel saygı alt boyutlarında ve lider-üye etkileşimi ölçeği genel skorunda anlamlı bir farklılık elde edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Farkın kaynaklarına baktığımızda farkın, etki faktörü, vefakarlık, katkı, profesyonel saygı alt boyutlarında ve lider-üye etkileşimi ölçeği genel skorunda ortalama sıra (mean rank) değerinin en yüksek olduğu çalışılan birim “diğer” olan katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir.

## VIII. SONUÇ VE ÖNERİLER

Sağlık kurumları sundukları hizmet bakımından incelendiğinde; hasta, hasta yakınları, hastane sahipleri, sağlık çalışanları ve hastane yöneticileri gibi çok sayıda paydaşla beraber örgütsel davranışta bulundukları görülmektedir. Dolayısıyla, sağlık çalışanlarına ait sosyal ve psikolojik nitelikler, üretilen hizmet kalitesinin ve sağlanan çıktıların önemli bir belirleyicisi durumundadır.

Bu çalışmanın amacı, bir kamu hastanesinde görev yapan 700 personele ilişkin psikolojik sermaye ve lider üye etkileşiminin, iş becerikliliği ve örgütsel sinerji etkisini yapısal eşitlik modeli yardımıyla ortaya koymaktır. Katılımcıların %60,0'ı kadın iken, %40,0'ı erkektir. Personelin %65,4'ü 20-30 yaş aralığında, %23,7'si 31-40 yaş aralığında, %10,0'u 41-50 yaş aralığında ve %0,9'u 51 yaş ve üzerindedir. Medei durum açısından %44,3'ü evli iken, %55,7'si bekdir. Katılımcıların %18,3'ü sağlık meslek lisesi mezunu, %13,7'si ön lisans mezunu, %50,7'si lisans mezunu ve %17,3'ü lisansüstü mezunudur. Sağlık personelinin %22,9'u hekim, %26,9'u hemşire/ebe, %12,4'ü sağlık teknikeri/teknisyeni ve %37,9'u diğer mesleklerde çalışmaktadır. Çalışma süreleri açısından değerlendirildiğinde; %3,9'u 1 yıldan az, %69,6'sı 1-5 yıl arasında, %19,3'ü 6-10 yıl arasında, %5,6'sı 11-20 yıl arasında ve %1,7'si 21 yıl ve üzeri süredir çalışmaktadır. Çalışılan birim açısından, %18,3'ü dahili birimde, %13,3'ü cerrahi birimde, %7,0'si çocuk hastalıkları/kadın doğum, %37,7'si acil servis/ameliyathane/yoğun bakım ve %23,7'si diğer bölümlerde çalışmaktadır.

Psikolojik sermaye ölçeğine verilen cevap ortalaması 3,97 ile “beni iyi tanımlıyor” yönüyle olmuştur. Lider üye etkileşimi ölçeğine 2,49 genel cevap ortalaması ile “Biraz Katılıyorum” yönünde cevap verilmiştir. İş becerikliliği ölçeği 4,05 genel cevap ortalaması ve örgütsel sineji 3.60 cevap ortalaması ile “Katılıyorum” yönündedir.

Uygulanan AFA sonucunda, psikolojik sermaye ölçeği için faktör yapısında, toplam varyansın %81.94'ünü açıklayan 4 faktörlük yapı, lider üye etkileşimi ölçeği için toplam varyansın %72.53'ünü açıklayan 4 faktörlük yapı, iş

becerikliliği ölçeği için toplam varyansın %79.44'ünü açıklayan 3 faktörlük yapı ve sinerji ölçeği için toplam varyansın %69.33'ünü açıklayan 2 faktörlük yapı sağlanmıştır. AFA yardımıyla sağlanan faktörler normal dağılımı gerçekleştiremediğinden grup farklılığı analizlerinde parametrik olmayan yöntemlerden yararlanılmıştır. Uygulanan DFA sonucunda kullanılan 4 ölçek için yapı geçerliliği doğrulanmış ve uyum iyilikleri “iyi uyum” sonucu ağırlıklı çıkmıştır.

Hipotezlerin doğrulanması amaçlı YEM modeli sonucunda, değişkenler arasında anlamlı pozitif ilişkiler elde edilmiştir. Psikolojik sermaye iş becerikliliğini 0.221 br. arttırıcı yönde ve örgütsel sinerjiyi 0.142 br. arttırıcı yönde etkilemektedir. Psikolojik sermaye değişkeni, katsayı büyüklüklerine göre en çok iş becerikliliğini arttırıcı etki taşımaktadır. Lider üye etkileşimi iş becerikliliğini 0.134 br. arttırıcı yönde ve örgütsel sinerjiyi 0.170 br. arttırıcı yönde etkilemektedir. Lider üye etkileşimi değişkeni, katsayı büyüklüğüne göre en çok örgütsel sinerji üzerinde etkilidir. Böylece çalışmada H1, H2, H3 ve H4 hipotezleri doğrulanmıştır.

Korelasyon analizi sonucu göre, psikolojik sermaye ile hem iş becerikliliği hem de örgütsel sinerji pozitif yönde ilişkilidir. Lider üye etkileşimi ise iş becerikliliği ile anlamlı pozitif ilişkili, fakat sinerji ile anlamlı ilişkili çıkmamıştır.

Psikolojik sermaye işgörenin güç işleri başarabileceğine güvenme (öz yeterlilik), başarılı olacağına yönelik beklenti (iyimserlik), hedeflere varmak adına azmetme (umut) ve güçlüklerle rağmen ayakta kalabilme ve başarıya varma (dayanıklılık) özellikleri ile ifade edilen, kişinin gelişimine yönelik olumlu psikolojik durumdur. İş becerikliliği ile psikolojik sermaye arasında olumlu bir ilişki olması beklenmektedir. Söz konusu olgular arasında iki yönlü bir ilişkinin bulunması muhtemeldir. İşgörenler iş yaşamlarını proaktif bir biçimde düzenlediklerinde, bireysel kontrol duygusuna sahip olurlar ve bu da öz yetkinlik seviyelerini yükseltir. İş becerikliliğinden kaynaklanan kontrol duygusu iyimserlik, öz yetkinlik benzeri psikolojik sermaye boyutlarının desteklenmesine yardımcı olacaktır. İş becerikliliği sergileme esnasında meydana gelen amaç belirleme ve buna varma yollarını planlama gibi eylemler bireysel kaynaklardan biri sayılan ümit duygusunu yükseltecektir. Bunun yanı sıra, iş becerikliliği işteki

güç durumlar ile mücadele etme şekli olarak da değerlendirilebilir. Örnek olarak, başka işgörenlerden tavsiye alıp destek sağlayarak işteki bir problemi çözüme kavuşturan işgörende psikolojik dayanıklılık duygusu artacaktır (Vogt vd., 2016: 355). Van den Heuvel vd. (2015: 511) yarı deneysel çalışmalarında iş becerikliliği hususunda yapılan bir müdahale çalışmasının etkilerini değerlendirmiştir. Bulgular iş becerikliliğini teşvik etmek amacıyla yapılan müdahalede bulunan işgörenlerin müdahale sonrası öncesine kıyasla daha düşük olumsuz duygular ve daha yüksek öz yetkinliğe sahip olduklarını ortaya koymuştur. Yetenekleri ile alakalı olarak kendine güven duyan, ileride elde edeceği neticelere yönelik ümitli ve iyimser olan, geçmiş dönemlerde karşı karşıya kaldığı sorunları başarıyla yenme tecrübesi edinen, yani psikolojik dayanıklılığı sağlam işgörenlerin iş becerikliliğine daha çok yönelmesi olasıdır (Vogt vd., 2016).

Xanthopoulou vd. (2009) 604 ulaştırma sektörü çalışanı için, Tims vd., (2014) 209 hizmet sektörü çalışanı için yaptıkları araştırmalarda bu görüşü destekler bulgular elde etmiştir. Vogt vd. (2016) ise 815 finans sektörü çalışanı için yaptığı çalışmada iş becerikliliğiyle psikolojik sermaye arasındaki çift yönlü bağlantıları ele aldıkları boylamsal çalışmada da iş becerikliliğinin psikolojik sermaye üzerinde etkili olduğunu fakat, ters yönlü bir etkinin bulunmadığını saptamıştır.

Psikolojik sermaye ile örgütsel sinerji pozitif yönde ilişkili çıkmıştır. Sağlık personelinin psikolojik sermaye seviyelerinin artmasıyla kurumlarına daha fazla bağlandıkları bilinmektedir. Başka bir ifadeyle, sağlık hizmetleri sunan organizasyonlarda psikolojik sermaye seviyesinin yükseltilmesi kurumuna daha fazla bağlılığı olan bir iş gücünün ortaya çıkmasına katkıda bulunmaktadır. Psikolojik sermaye seviyesi fazla olan işgörenler, öz yeterlilik ve dayanıklılık seviyeleri de yüksek olduğundan bu kişiler güç koşullarda dahi başa çıkılması gereken problemleri hoş karşılayarak üstlenmiş oldukları görevleri yerine getirebilmek ve kurumlarına katkı sağlayabilmek adına kendi kendilerini motive etmektedirler. Bu nedenle, psikolojik sermaye seviyesinin artması kişinin kurumuna daha fazla bağlanmasını sağlamakta ve bu olumlu davranış örgütsel sinerjiye katkı sağlamaktadır.

Psikolojik sermaye seviyeleri yüksek olan kişiler; kendilerinde olan güven ve öz yeterlilikle daha çok azmetmekte ve kurumsal amaçlara varmak adına daha fazla çabalamakta ve bu çaba sinerjinin artmasına neden olmaktadır. Bu kişiler, daha yüksek seviyede motivasyona sahip biçimde üstlenmiş oldukları sorumlulukları yerine getirebilmek adına yüksek bir enerji ile kendilerini asıl hedeflerine götüren alt hedefler belirleyerek alternatif yollar bulabilmektedirler. Bunun yanı sıra, bu kişiler, varacakları neticelere ilişkin daha olumlu beklentilere girerek karşılaşmış oldukları güçlüklerle ve engellere karşı daha olumlu yanıtlar vermekte ve çalışma ortamlarındaki güç durumlar karşısında kendilerini daha hızlı toparlayarak engellere karşı daha dirençli davranış sergilemektedirler. Bu nedenle, kişinin psikolojik sermaye seviyesindeki yükseliş kişide başarılı bir biçimde amaç ve hedeflere varma doğrultusunda sağlam bir motivasyonel etki oluşturmakta bu da örgütsel sinerji ortamına destek vermekte, dolayısıyla kişinin performansının artmasına yol açmaktadır. Bu bulgular, Luthans, Avolio ve arkadaşlarının (2007) yüksek teknoloji üreten firmalarda çalışan 900 çalışan için, Walumbwa, Peterson ve arkadaşlarının (2010) 794 perakende sektörü çalışanı için, Luthans, Avey ve arkadaşlarının (2010) 550 imalat sektörü çalışanı için ve Wang, Sui ve arkadaşlarının (2014) 297 sağlık sektörü çalışanı için yaptığı çalışmaların sonuçlarıyla uyumludur.

YEM sonucunda, lider üye etkileşimi örgütsel sinerji ile pozitif yönlü ilişkili çıkmıştır. Literatürde, bu iki değişkene yönelik bir çalışmaya rastlanmamış, bu kavramlar farklı değişkenler ile çalışılmıştır. Covey (1998)'e göre, işgörenler sinerjik ortamı yaşadıkdan ve sinerji heyecanını tattıktan sonra tekrar geriye dönmeyi istemezler; farklı, yeni ve daha açık amaçlara yoğunlaşarak sinerjik durumun devamlılığını elde etmeye çabalarlar. Sinerji, ilke odaklı liderliğin özüdür. Bir katalizör görevi görür, birleştirir ve insanların içindeki en büyük güçlerini açığa çıkarır. Çalışanlar, sinerjiyi dayanak olarak kabul edip, hayatlarında kullanılabilecek duruma geldiklerinde, daha etkili, daha yaratıcı ve daha mutlu olurlar. Proaktif, sorumlu, kişisel insan potansiyellerinden yola çıkarak birbirlerinden destek alan kişilerin üstlenmiş oldukları görevlerdeki başarılar ve bu insanların çalıştıkları örgütlerin ulaştıkları seviye her daim şaşırtıcı olmaktadır. Liderin sadece insanları yönetmeye çalıştığı bir ortamda sinerjinin meydana gelmesi söz konusu değildir. Bunun yanında, sinerji

yöneticilik mesleğinde gerek duyulan duygusal beceri ve yeteneklerin en önemlilerinden birisi kabul edilmektedir. Sinerjiye engel olan lider davranışları: Saldırganlık: Başkalarına saldırgan bir tavırla karşı çıkmak. Herkesi küçük görerek eleştirmek, Engelleyicilik: İnatla itirazda bulunmak. Başkalarının düşüncelerini kabul etmemek. Konuyla alakası bulunmayan bireysel deneyimlerini aktarmak. Çekimserlik: Tartışmalara dahil olmamak, insanlarla tek tek konuşmak, hayale dalarak kendi kendine not almak. İhtiras: Konunun bilincinde olup devamlı böbürlenerek konuşmak. Uçarılık: Konuya yoğunlaşmamak ve konuyu devamlı değiştirmeye çalışmak. Despotluk: Hep söz alma isteğinde bulunmak. Baskı uygulayarak konuşup grubun yönetimini ele geçirmeye çabalamak. Bencillik: Kendi düşünce ve istekleri için herkesin vaktini çalmak. Şeytanlık: Sırf tartışma yaratmak için zayıf tarafı tutarak, grup dinamizmini engellemeye çabalamak olarak sıralanabilir. Diğer yandan, Sinerjiye destek olan lider davranışları: Girişimcilik: Tartışmalar için farklı veya yeni fikirler belirtmek. Problemlere olumlu yaklaşmak. Önerici olmak: Konuyla alakalı görüş ve düşüncelerini ilan etmek. Ayrıntıcı olmak: Başkalarının öneri ve düşüncelerinden hareketle detaylara girmek. Sınayıcılık: Grubun karara hazır olup olmadığını anlayabilmek adına sorular yöneltmek. Özetleyicilik: Herhangi bir konuyla alakalı tartışmayı irdeleyerek konuyu toparlamaya çalışmak sayılabilir.

Sinerji meydana getirecek olan grubun temel dinamikleri karşılıklı anlama ve anlaşma, karşılıklı güven, açık iletişim, liderlik, karşılıklı destek, bireyler arası farklılıkların etkili yönetimi, takımın seçici kullanımıdır.

Lider üye etkileşimi iş becerikliliği ile pozitif yönlü ilişkili çıkmıştır. Literatürde bu iki kavram üzerinde çok fazla sayıda çalışma yer almamaktadır. Li (2015)'e göre, lider-üye etkileşimi iş becerikliliğini ortaya çıkaran faktörler arasında yer aldığı düşünülmektedir. Lider-üye etkileşim teorisine göre, lider astları ile yüksek derecede etkileşimde bulunmakta, daha çok yetki ve sorumluluk devretmektedir. Böylelikle astlara daha kritik görevler ve daha fazla kaynak sunulacağından astların daha yüksek performans sergilemesi beklenmektedir. Zira, üstleri ile ilişkileri iyi ve sağlam olan astlar üstlerinin desteğinin farkında olarak güç görevler için istekli davranacaklardır. Bu durum da iş becerikliliğine olumlu katkıda bulunacaktır. Bununla birlikte lider ile astları arasındaki

bağlantının niteliği performansa ilişkin iş sonuçları üzerinde etkili olacak ve çalışma performansını da yükseltecektir. Bu çalışmanın sonuçları Peeters vd., (2012) beyaz yakalı 220 çalışan için, Tims vd., (2013) 288 kimya sektörü çalışanı için, Van Dam vd., (2013) farklı sektörlerdeki 280 büro çalışanı için, Berdicchia ve Masino, (2017) 172 perakende sektörü çalışanı için, Radstaak ve Hennes, (2017) Lojistik sektöründe 402 çalışan için, Gashi vd., (2018) 204 beyaz yakalı çalışan için ve Qi vd., (2019) 212 büro çalışanı için yaptığı analizler ile paralel çıkmıştır.

Çalışmada demografik ve genel bilgilere yönelik grup farklılığı analizlerine yer verilmiştir. Bu analizlerde yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, meslek, kurumdaki iş süresi ve çalışılan birim açısından psikolojik sermaye, lider üye etkileşimi, örgütsel sinerji ve iş becerikliliği ve alt boyutlarının bazıları için anlamlı farklılık elde edilmiştir. Bu nedenle H5 hipotezi kısmen sağlanmıştır.

Yaş açısından yapılan karşılaştırmada, genel pozitif psikolojik sermaye düzeyi açısından genç ve yaşça büyük diğer sağlık çalışanları arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Yaş açısından genel pozitif psikolojik sermaye düzeyi genç çalışanlarda düşükken, yaşça büyük olan çalışanlarda daha yüksek düzeydedir. Roberts vd. (2011) tarafından ABD’de çeşitli sektörlerden 390 yetişkin çalışan ile yapılan araştırmada, psikolojik sermaye ve yaş değişkeni arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki gözlenmiştir. Norman vd. (2010) tarafından ABD’de çeşitli sektörlerden 199 yetişkin çalışan ile yapılan araştırmada, pozitif psikolojik sermaye ile yaş arasında pozitif bir ilişki gözlenmiştir. Luthans vd. (2005) tarafından Çin’de iki özel ve bir devlet olmak üzere üç üretim işletmesinin 422 çalışanı ile yapılan araştırmada, pozitif psikolojik sermaye (umut ve dayanıklılık açısından) ile yaş arasında pozitif bir ilişki gözlenmiştir. Örgün vd. (2017) tarafından yapılan çalışma sonucunda, otel mutfaklarında görev yapan personelin psikolojik sermaye düzeylerinin yaş değişkeni ile psikolojik sermaye düzeylerinin analizleri sonucunda mutfak çalışanlarının yaşları arttıkça psikolojik sermaye seviyelerinin de arttığı anlaşılmaktadır. Bu tutarlı sonuçlar göstermektedir ki çalışanların yaşlarının artması, yaşadıklarıyla ve bu zamana kadar biriktirdikleriyle birlikte onları kendilerine daha güvenen, umutlu, iyimser ve dayanıklı bireyler haline getirmektedir.

Eğitim açısından yapılan karşılaştırmada, genel pozitif psikolojik sermaye düzeyi açısından lisansüstü mezunu olan çalışanlar ile diğer sağlık çalışanları arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Örgün vd. (2017) tarafından yapılan çalışma sonucunda araştırmaya katılan mutfak çalışanlarının eğitim seviyeleri ile psikolojik sermaye düzeyleri incelendiğinde; eğitim seviyesi en yüksek olan mutfak çalışanlarının en yüksek psikolojik sermaye düzeyi ortalamasına sahip olduğu görülmektedir.

Meslek değişkeni açısından yapılan karşılaştırmada, genel pozitif psikolojik sermaye düzeyi açısından hekimler ile diğer sağlık çalışanları arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Salur (2019) Çalışma bulgularına göre katılımcıların psikolojik sermaye alt boyutu olan psikolojik dayanıklılık ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Eğitim durumu lise, ön lisans, lisans olan katılımcıların psikolojik dayanıklılık sıra ortalaması uzman hekimlerden yüksek olduğu görülmüştür.

Salur (2019) çalışmasına göre, hemşirelerin genel psikolojik sermayesinin ve tüm alt boyutlarının (iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut, öz-yeterlilik) puanının hekimlerden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Yıldız ve Örüçü'nün (2016) çalışma bulguları da mevcut çalışmayı desteklememektedir. Doktor ve diş hekimi olan çalışanların hemşire ve diğer sağlık çalışanlarına göre genel psikolojik sermaye düzeyinin düşük olduğu bildirilmiştir.

Çalışma yılı açısından yapılan karşılaştırmada, genel pozitif psikolojik sermaye düzeyi açısından hizmet süresi 10 yıldan fazla olan sağlık çalışanlarının diğerleri ile arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Sünkür (2014), mesleki kıdem (hizmet yılı) değişkenine göre, 21 yıl ve üstü hizmet yılına sahip katılımcıların, diğer gruplarda yer alan meslektaşlarına göre daha dayanıklı olduğunu belirlemiştir. Oruç (2015) ve Erkmen ve Esen (2012), katılımcıların işyeri deneyimi (hizmet yılı) arttıkça psikolojik sermayelerinin arttığı sonucuna ulaşmıştır. Erkmen ve Esen (2012) tarafından 155 bilişim çalışanı ile yapılan bir araştırmada da benzer şekilde kıdemi yüksek (kurumdaki çalışma süresi) olan çalışanların psikolojik sermaye düzeyi daha yüksek olarak belirlenmiştir. Rego vd. (2010) tarafından Portekiz'de 278 inşaat mühendisi ile yapılan bir araştırmada da benzer şekilde kurumdaki çalışma süresi yüksek olan çalışanların psikolojik sermaye düzeyi daha yüksek olarak belirlenmiştir. Örgün vd. (2017: 174)

tarafından yapılan “Otel Mutfağı Çalışanlarının Psikolojik Sermaye Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışma sonucunda da en düşük psikolojik sermaye ortalamasına sahip grubun işletmede 1 yıldan az çalışanlar olduğu belirlenmiştir.

Çalışanların mesleklerinde geçirdikleri süre ve kurumlarında geçirdikleri süre ile birlikte, bilgi ve deneyimleri artmakta, kurumlarını daha iyi tanımakta, kendi mesleğinin inceliklerini anlayarak sorunlarla daha iyi baş edebilmektedir. Böylece psikolojik kaynakları artan bu çalışanlar daha umutlu, iyimser, kendilerine güvenen ve zorluklara karşı sebat eden bireyler haline gelmektedirler.

Yaş, eğitim, çalışma yılı açısından yapılan karşılaştırmada, genel iş becerikliliği düzeyi açısından yaşça büyük, lisansüstü düzeyde eğitim almış ve deneyimli olan personel ile diğer sağlık çalışanları arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Zacher ve diğerleri (2016) çalışmasında, daha yaşlı ve daha deneyimli çalışanların genç ve daha az deneyimli çalışanlara göre daha becerikli olacağı tespit edilmiştir. Başka bir araştırma neticesinde elde edilen bulgular; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi değişkenlerinin çalışanların iş becerikliliği üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığını göstermiştir. Uçar (2021) çalışmasında, genel sinerjik iklimi algılama düzeyi ve lider üye etkileşimi açısından genç ve yaşça büyük diğer sağlık çalışanları arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Yaşça büyük olan çalışanların sinerji algılama ve liderleri ile etkileşim düzeyleri daha yüksek bulunmuştur.

Sağlık hizmetleri tabiatı gereği yüksek seviyede bir stres ortamına sahiptir. Sağlık hizmetleri konusunda gerçekleştiren her bir faaliyet, yapılan her girişim direkt olarak insan yaşamına ya da yaşamın kalitesine etki etmektedir. Sağlık çalışanları oldukça yüksek seviyede; mental açıdan güç durumlar ile karşı karşıya kalabilmekte, yoğun çalışmadan dolayı fiziki yorgunluğun psikolojik etkilerine maruz kalabilmektedirler. Hizmet sunulan kişilerin, sağlıklarının bozuk olması ya da yüksek seviyede hayati risk taşıyor olmaları, sağlık insan kaynağının mücadele ruhu ve stresle başa çıkabilme becerisine sahip olmasını gerektirmektedir. İşgörenin bulguları, sağlık kurumlarının yoğun ve stresli ortamında, personelin psikolojik dayanıklılığının yüksek olmasının kritik bir zorunluluk olduğunu açıklamaktadır. İyimser ve umut verici bir kurumsal kültürün ve takım çalışmasının, psikolojik dayanıklılık üzerinde olumlu etkisinin olacağı aşîkârdır.

Bu açıdan bakıldığında, psikolojik dayanıklılığın yüksek tutulması adına; kişilerin özgüvenlerini arttıracak insan kaynağı araçlarından yararlanılması, örgüt ile işgörenler arasında gelecek vadeden bir iletişim ortamının yaratılması; çalışma performansında ve sağlık çıktılarında olumlu bir etki meydana getirecektir. Diğer yandan, liderleri tarafından destek aldıklarının farkında olan sağlık personeli, çalışma ortamlarında daha olumlu duygular içersinde olmakta, buna bağlı olarak da bu çalışanlar amaçlarına varmak amacıyla daha fazla motive olarak gerektiğinde amaçlara varabilmek için alternatif yollar oluşturmaktadırlar. Sağlık personeli liderlerinden aldıkları destek sayesinde büyük olasılıkla kendilerini daha güvende hissederek kurumsal amaçlara varabilmek adına sinerji meydana getirmeye çabalayacaktır.

Aynı şekilde sağlık çalışanları, lider üye etkileşimi olumlu yönde olduğunda, güç durumlar karşısında kendilerini daha kolay toparlayabilecek ve olumsuz şartlara maruz kalmadan önceki eski hallerine kolaylıkla dönebileceklerdir.

Gün aşırı nöbetler, ağır iş yükleri, rol belirsizlikleri, yetersiz personel sayısı ve bazı iletişim sorunları sağlık personelinin tükenmişlik hissetmelerin yol açmaktadır. Buna bağlı olarak, psikolojik sermaye koruyucu bir görev üstlenerek kişiyi bu negatif durumların meydana getirdiği stresler karşısında korumaktadır. Diğer yandan, lider üye etkileşimi sağlık çalışanlarına motivasyon kaynağı olacak ve iş becerikliliği, örgütsel sinerji olarak davranışsal olumlu çıktılar yaratacaktır.

Sağlık sektöründe şiddet, bulaşıcı hastalık kapma riski, yoğun temponun getirdiği stres gibi sorunlar, ev ve aile merkezli yükümlülükler sağlık çalışanlarında ek zorluklar doğurabilmektedir. 2020 yılının başından beri bütün dünyayı etkisi altına alan ve Dünya Sağlık Örgütüncü 'Pandemi' olarak ilan edilen Covid-19 özellikle sağlık sektörü çalışanları üzerinde büyük etkiler ortaya çıkarmıştır. Büyük çoğunluğu hekim, hemşire, ebe, hastabakıcı gibi meslekleri içine alan sağlık sektörü, dünya genelinde yaklaşık 5 milyona yakın insanın enfekte olmasına, üç yüz binden fazla kişinin ölümüne yol açan Covid-19 salgını ile mücadelenin merkezinde yer almıştır. Bu bağlamda özellikle iş ve aile yaşamı arasındaki denge kurma, enfekte olma riski karşısında ailedeki hasta, yaşlı ve çocukların bakımına ilişkin sorumluluklarını yerine getirememesi, risk altında sık sık nöbet tutma, yoğun ve stresli çalışma ile bu durumların beraberinde getirdiği

hem çalışan sağlıkçı hem de onun aile fertleri üzerindeki psikolojik travmalar sağlık sektöründeki çalışanların sorunlarının daha da derinleşmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla sağlıkçılar, yalnızca iş ortamındaki riskler nedeniyle değil, aile içi iletişim ve sorumluluklardaki aksamaların yarattığı stres ve zorluklarla da mücadele etmek durumunda kalmıştır.

Pandeminin getirdiği yoğun çalışma temposu ve hastalığı bulaştırma riski nedeniyle aile bireyleriyle iletişim ve yardımlaşmanın aksadığı vurgulanmıştır. Bulaştırma riskini bertaraf etmek için kimi zaman normal ikametleri dışında kalınması nedeniyle bu aksama yaşanırken, normal ikametlerinde kalmaya devam etmeleri durumunda ise, bulaştırma riskini azaltmak için uygulanan belli önlem ve mesafeler nedeniyle iletişimin sınırlandırılmasıyla bu aksama yaşanmıştır. Bu ise özellikle çocuk ya da yaşlı aile bireylerini doğrudan etkilemiştir. Bilindiği üzere sağlık sektöründe doktorluk ve hemşirelik mesleğinde çalışanlar için görev yaptıkları sağlık hizmet sunucularında ay içinde belirli aralıklarla nöbet tutma durumu söz konusudur.

Özellikle Covid-19 pandemisi ile mücadele sürecinde bahsi geçen bu nöbetler sayıca artırılmış, Covid-19'un hızlı ve kolay bulaşıcı özelliğinden ötürü nöbetler salgın öncesi döneme göre daha tehlikeli, riskli ve yoğun bir iş haline gelmiştir. Diğer taraftan Covid-19 Pandemisi kapsamında alınan koruyucu tedbirlerden biri de eğitim-öğretim kurumlarınca uzaktan eğitim verilmesi olmuştur. Aynı zamanda bakımevleri ve kreşler de çalışmalarına ara vermek durumunda kalmışlardır. Sağlık çalışanlarının izinleri ise bu dönemde sınırlandırılmıştır. Sağlık çalışanlarının çocuklarının bakımı bu dönemde en önemli sorunlardan biri haline gelmiştir. Covid-19 ile mücadelede en önemli faktörlerden biri sosyal mesafeye uygun davranmaktır. Ancak, sağlık hizmet sunucularında özellikle yoğun bakım servislerinde ve Covid-19 pandemisi ile mücadele kapsamında görevlendirilen polikliniklerinde görev yapan doktor, hemşire ve diğer yardımcı sağlık personelinin Covid-19 teşhisi konmuş hastalarla birebir yakın temas içinde bulunulmasından dolayı sosyal mesafe ve izolasyonun mümkün olmadığı görülmüştür. Bu dönemde ailelerinden ayrı kalmak zorunda kalan pek çok sağlık çalışanı olmuştur. Sağlık çalışanlarının üzerine ,sağlık sektörüne ilişkin tüm bu risklere ilaveten belirtilen iş ve aile yaşam dengesi sorunu bu dönemde ayrıca bir yük getirmiştir.

COVID-19 pandemisinde ön saflarda hizmet sunan sağlık çalışanlarının ruh sağlıklarının korunması için, öncelikle ihtiyaçları hızla belirlenmeli ve psikolojik sağlığını koruyucu etkenlerin (psikolojik sağamlık, psikolojik iyi oluş gibi) artırılmasına yönelik yaklaşımlar tespit edilmelidir . Sağlık alışanlarının ruhsal olarak kendilerini daha iyi hissetmeleri ve ruhsal travmaların önlenmesi için alınacak tedbirler şu şekilde sıralanabilir. Sağlık personeli için vardiyalarda dinlenerek, tıbbi koruyucu ürünlerin hızlı bir şekilde tedarik edilmesi . İş taleplerini ve iş yükünü azaltıp, ödüllendirmenin arttırılması, stres yönetimi, bireysel zbakım ve mesleki zbakım konusunda destekleme çalışmaları yapılması, yoga, meditasyon gibi gevşeme uygulamaları, stres azaltıcı, yaratıcı yollara (müzik, resim vb) başvurulması, spor gibi rahatlamaya destek olan uygulamaların kullanılması, ayrıca tüm bu yaklaşımların uygulamaya konulabilmesi için, kısa ve uzun dönemli koruyucu ruh sağlığı hizmetlerin tüm sağlık çalışanları tarafından kolayca erişebileceği biçimde organize edilmesi, profesyonel ekip rehberliğinde moral motivasyon için destek verilmesi önem arz etmektedir.

Sonuç olarak, COVID-19 pandemisinin sağlık çalışanları üzerinde fiziksel etkilerinin yanısıra psikolojik etkiler oluşturduğu oldukça açıktır ve önemli bir sorundur. Sağlık alışanlarının ruh sağlığının korunması için ruhsal problemlerin belirtilerine ilişkin farkındalıklarının olması, stres yönetimi, bireysel zbakım ve mesleki zbakım konusunda desteklenmesi gibi mental sağlığı koruma yöntemleri oldukça önemlidir. Korunma nlemleri yeterli olmadığı durumlarda ise iş arkadaşlarından destek alınması, iş yerindeki yöneticilere bilgi verilmesi ve bir eylem planı oluşturulması ve profesyonel psikolojik destek alınması önerilebilir. Bu durumların sağlanması sağlık çalışanlarının çalışma ortamına hızlı bir şekilde adapte olmasını destekleyebilir ve çalışabilmek için sağlıklı mental bir denge ve motivasyon sağlayabilir. Daha şiddetli mental sağlık sorunları olanlara uygun zamanda psikiyatrik destek sağlanmalıdır. Bütün bu önlemler salgın sürecini yönetmede n safta çalışan sağlık çalışanlarının psikolojik sağlığını koruma ve iyileştirmede büyük önem taşımaktadır. Tüm bu sosyal ve psikolojik desteklerin sağlanması kurumlar, lider, yöneticiler ,politika geliştiricilere önerilebilir.

Çalışmada yöneticilere öneriler; pozitif geribildirimler ile işgörene destekte bulunmak, iş dizaynında işgörenin öz saygısını sağlamlaştıran faktörleri dikkate

almak, işgörene işinde başarıyı kişiselleştirebileceği özerk alanlar yaratmak veya işgöreni başarılı bireyler ile birlikte koordineli çalıştırarak bireysel başarıya varmasına yardımcı olarak yeni başarılar üzerinden öz saygının artmasının yolunu açmak biçiminde sıralanabilir.

Kurumlara öneriler; sağlık çalışanlarına “Psikolojik Dayanıklılık” ve “İyimserlik” düzeylerinin tespitine yönelik çalışmaların yapılması, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik düzeylerini olumsuz etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin iyileştirilmesi, olumsuz etkisi olan söz konusu faktörlerin önlenmesine yönelik düzenlemelerin yapılması, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik düzeylerinin artırılmasına yönelik eğitim ve etkinliklerin düzenlenmesi, çalışanların desteklenmesi adına eğitim alabilmeleri için lisans ve lisansüstü eğitimlerine devam etmelerine yönelik kurumun, bütçe ayırması, çalışanları teşvik etmesi ve gerekli bilgilendirmeleri yapması, alanlarında uzmanlaşmalarına yardımcı olunması ve kendi alanlarında ilerlemelerine yönelik spesifik bilgi düzeylerinin arttırılmasına önem verilmesi, gerekli olan zamanlarda uygun geri bildirimlerin üstlerden ve mümkünse hasta ve hasta yakınlarından alınmaya çalışılması önerilmektedir.

Gelecekteki araştırmalar için öneriler, lider üye etkileşimi ve psikolojik sermaye için farklı etkileyici değişkenler için farklı modeller ve örneklem grupları ile sınamalar yapılabilir. Konuya ilişkin ileride yapılması düşünülen çalışmalara, sözkonusu ilişkinin bir moderator değişken eklenerek örneğin, özel bir hastane ile devlet hastanesinin kıyaslaması, iş güvencesizliği ve bunun getirdiği stres, otonom davranabilme özelliği gibi- incelenmesi, kültürel özellikler açısından ele alınması ve sağlık çalışanlarının dışında farklı sektörlerin de değerlendirilmesi önerilmektedir.

Araştırmadan elde edilen verilerin kamu kurumu niteliğine sahip bir hastanede yapılmış olması çalışmanın temel kısıtını oluşturmaktadır. İlgili yazında gerçekleştirilen bilimsel çalışmaların yalnızca bir örgüt kapsamında kalmış olması, çalışmanın genellenebilirliğini zayıflatmaktadır. Araştırma evreni ve buna bağlı olarak gerçekleştirilen örneklem belirlenmesi daha fazla örgütü ve buna bağlı olarak işgöreni içine alması düşünülmektedir. Bu çerçevede ancak sağlıklı bir genelleme söz konusu olabilir. Bunun yanı sıra neticeler, sözü edilen etkiler doğrultusunda incelendiğinde ilişkili örgütler bakımından değerli olduğu

görülmekte, genellenemeyeceği de bilhassa vurgulanmaktadır. Gelecekte konuya dair yapılacak başka bilimsel çalışmalar için daha çeşitli örneklemlerden sağlanacak verilerin, genellenebilme bakımından uygun olacağı ön görülmektedir.





## IX. KAYNAKÇA

### MAKALELER

AKÇAKANAT, T., UZUNBACAK, H. H. ve ACAR, O. K. (2019). “İnsan Kaynakları Yöneticilerinin İş Becerikliliklerinin İşe Adanmışlıkları Üzerine Etkisi”. **OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, 10(17), 395-419.

AKÇAY, V. H. (2012). “Pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini ile ilişkisi”. **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2(1), 123-140.

AKMAN, Y. ve KORKUT, F. (1993). “Umut Öçeği Üzerine Bir Araştırma”. **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 9(1), 193-202.

AKPOLAT, T. ve LEVENT, F. (2018). “Öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji ölçeği'nin geliştirilmesi”. **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 14(2), 728-744.

AKTAN, C. (2012). “Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimi”. **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 4(2), 249-256.

AKTAN, C. C. (1999). **2000' li yıllarda yeni yönetim teknikleri: Sinerjik yönetim**, TÜGİAD Yayını, İstanbul.

ALFES, K., SHANTZ, A. ve SAKSIDA, T. (2015). “Committed to Whom? Unraveling How Relational Job Design Influences Volunteers' Turnover Intentions and Time Spent Volunteering”, **Voluntas**, 26, 2479-2499.

ALPARSLAN, A. ve OKTAR, Ö. (2015). “Türkiye’de Lider-Üye Etkileşimi Kuramına Dair Makale Kapsamındaki Araştırmalar: Bibliyometrik Bir İçerik Analizi”, **Business and Economics Research Journal**, 6(1), 107-123.

ANSOFF, H. I. (1965). **Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion**, New York: McGrawHill.

ANSOFF, I. ve ENSIGN, P. C. (1998). “Interrelationships And Horizontal Strategy To Achieve Synergy And Competitive Advantage in The Diversified Firm”, **Management Decision**, 36(10), 657-668.

ARASLI, H., ARICI, H. E. ve ILGEN, H. (2019). “Blackbox Between Job Crafting and Job Embeddedness of Immigrant Hotel Employees: A Serial Mediation Model”. **Economic Research-Ekonomska Istraživanja**, 32(1), 3935-3962.

ARI, G. S., ve TOSUNOĞLU, N. G. (2011). “Geleceğin Yöneticileri Astlarına Güvende Hangi Özelliklere Öncelik Veriyor?”, **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 18(2), 85-103.

ARYEE, S. ve CHEN, Z. X. (2006). “Leader–Member Exchange in a Chinese Context: Antecedents The Mediating Role of Psychological Empowerment and Outcomes”. **Journal of Business Research**, 59(7), 793-801.

ASLAN, A. (2020). “Çalışanların İş Becerikliliğine İlişkin Kavramsal Bir Model Önerisi”. **İktisadi ve İdari Yaklaşımlar Dergisi**, 2 (2), s. 180-201.

ASLAN, Ş. ve ÖZATA, M. (2009). “Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi”, **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**.

ATEŞ, M. F., TURGUT, H. ve ÇELİK, M. (2018). “PSİKOLOJİK SERMAYENİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARACILIK ROLÜ”. **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, 781-798.

AVEY, J. B., LUTHANS, F., SMITH, R. M., ve PALMER, N. F. (2010). “Impact of positive psychological capital on employee well-being over time”. **Journal of Occupational Health Psychology**, 15(1), 17-28.

AVEY, J. B., REICHARD, J., LUTHANS, F.ve MHATRE, K. H. (2011). “Meta - analysis of the impact of positive psychological capital on employee

- attitudes, behaviors, and performance”. **Human Resource Development Quarterly**, 22(2), 127-152.
- AVEY, J. B., WERNSIGN, T. S. ve LUTHANS, F. (2008). “Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors”. **The Journal of Applied Behavioral Science**, 44(1), 48-70.
- AVEY, J.B., LUTHANS, F. ve YOUSSEF, C.M. (2010). “The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors”. **Journal of Management**, 36(2), 430-452.
- AYDOĞAN, E. ve KARA, A. U. (2015). “Pozitif Psikolojik Sermaye ile Bireysel Performans İlişkisi: Türkiye Tarım Kredi Kooperatifi Merkez Birliği Örneği”. **Third Sector Social Economic Review**, 50(1), 68-91.
- BAKKER, A. B., DEMEROUTI, E. ve EUWEMA, M. C. (2005). “Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout”. **Journal of Occupational Health Psychology**, 10, 170-180.
- BAKKER, A. B., DEMEROUTI, E., SCHAUFELI, W. B. ve XANTHOPOULOU, D. (2007). “The Role of Personal Resources in The Job Demands-Resources Model”. **International Journal of Stress Management**, 14, 121-141.
- BAKKER, A. B., TIMS, M. ve DERKS, D. (2012). “Proactive Personality and Job Performance: The Role of Job Crafting and Work Engagement”. **Human Relations**, 65(10), 1359-1378.
- BAKKER, A. B., RODRÍGUEZ-MUÑOZ, A., & SANZ VERGEL, A. I. (2016). Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement, **Human Relations**, 69(1), 169-189.
- BALLOUT, H. I. (2009). “Career commitment and career success: Moderating role of self-efficacy”. **Career Development International**, 14(7), 655–670.
- BANDURA, A. (2006). “Guide for constructing self-efficacy scales”. **Self-efficacy beliefs of adolescents**, 5(1), 307-337.
- BANDURA, A. (2008). “An agentic perspective on positive psychology”. **Positive Psychology**, 1, 167-196.

- BARRY, B.W. (1986). **Strategic Planning Workbook for Public and Nonprofit Organizations**, St. Paul: Amherst Wilder Foundation.
- BAŞ, T., KESKİN, N. ve MERT, İ. S. (2010). “Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçede Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi”. **Ege Akademik Bakış**, 10(3), 1013-1039.
- BAUER, T.N. ve GREEN, S.G. (1996) “Development of LeaderMember Exchange: A Longitudinal Test” , **Academy of Management Journal**, 39(6), 1538-1567.
- BEECHLER, S. ve WOODWARD, I. C. (2009), "The Global War For Talent", **Journal of International Management**, 15(3), 273-285.
- BENARD, B. (1993). “Fostering resiliency in kids”. **Educational Leadership**, 51(3), 44-48.
- BENECKE, G., SCHURINK, W. ve ROODT, G. (2007). “Towards a Substantive Theory of Synergy” .**SA Journal of HumanResource Management**,5(2),9-19.
- BERG, J. M, WRZESNIEWSKI, A. ve DUTTON, J. E. (2010). “Perceiving and Responding to Challenges in Job Crafting at Different Ranks: When Proactivity Requires Adaptivity”. **Journal of Organizational Behavior**, 31(2) 158-186.
- BERG, J. M., DUTTON, J. E. ve WRZESNIEWSKI, A. (2013). “Job Crafting And Meaningful Work”, **American Psychological Association**, 1(2), 81-104.
- BERG, J. M., GRANT, A. M. veJOHNSON, V. (2010). “When Callings Are Calling: Crafting Work and Leisure in Pursuit of Unanswered Occupational Callings”. **Organization Science**, 21(5), 973–994.
- BERG, J.M., DUTTON, J.E. ve WRZESNIEWSKI, A. (2008) “What is Job Crafting and Why Does It Matter?”, **Regents of the University of Michigan**, 1(1),1-8.
- BIPP, T. ve DEMEROUTI, E. (2015). “Which Employees Craft Their Jobs and How? Basic Dimensions of Personality and Employees’ Job Crafting

Behaviour”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 88: 631-655.

BLAU, P. (1964), **Exchange And Power In Social Life**, New York: Wiley

BOLAT, O. İ ve BOLAT, T., (2008). “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 11(19), 75-94.

BONN, I. (2001). “Developing Strategic Thinking as a Core Competency”, **Management Decision**, 39(1), 63-71.

BOURDIEU, P. (1998). Acts of Resistance: **Against the Tyranny of the Market**. Trans. Richard Nice. New York: The New Press.

BOURDIEU, P. (1986). The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), **Handbook of Theory and Research For The Sociology of Education New York**, NY: Greenwood Press, 241-258.

BÖRÜ, D.ve GÜNEŞER, B. (2006). “Algılanan Örgütsel Destek ve Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi ve Güvenin Rolü”, **Öneri Dergisi**, 25(12), 43-58.

BREEVAART, K., BAKKER, A., DEMEROUTI, E. veVAN DEN HEUVEL, M. (2015). “Leader-Member Exchange, Work Engagement and Job Performance”. **Journal of Managerial Psychology**, 30(7), 754-770.

BRELAND, J. W., TREADWAY, D. C., DUKE, A. B. ve ADAMSS, G. L., (2007), “The Interactive Effect of Leader-Member Exchange and Political Skill on Subjective Career Success”, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 13 (3), 1-14

BRENNINKMEIJER, V., HEKKERT-KONING, M., (2015). “To Craft or Not To Craft: The Relationships Between Regulatory Focus”, Job Crafting and Work Outcomes, **Career Development International**. 20(2), 147- 162.

BROWER, H.H., SCHOOMAN, F. D. ve TAN, H. H. (2000), “A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange”, **Leadership Quarterly**, 11(2), 227- 150.

- BROWER, H.H., SHOORMAN, F.D. ve TAN, H.H. (2000). “A model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leder-Member Exchange”, **Leadership Quarterly**, 11(2), 227-250.
- BROWN, J. D. (2009). “Statistics Corner Questions and Answers about Language Testing Statistics: Principal Components Analysis and Exploratory Factor Analysis, In.Definitions, Differences, and Choices”. **JALT Testing & Evaluation SIG Newsletter**, 13(2), 19-23.
- BRUINING, P. F. ve CAMPION, M. A. (2018). “A Role–Resource Approach–Avoidance Model of Job Crafting: A Multimethod Integration And Extension of Job Crafting Theory”. **Academy of Management Journal**, 61(2), 499-522.
- BURANUDDİN, N. A. N., AHMAD, N. A., SAİD, R. R.ve ASİMİRAN, S. (2019). “A systematic review of the psychological capital (PsyCap) research development: Implementation and gaps”. **International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development**, 8(3), 133-150.
- BURGOON, M.ve MILLER, G. R. (1971). “Prior attitude and language intensity as predictors of messve ge style and attitude change following counterattitudinal advocacy”. **Journal of Personality and Social Psychology**, 20(2), 246-253.
- BURKE, J. B. (1983). “Synergistic Management: The Task of The Flight Nurse”. **Aviation, Space, and Environmental Medicine**, 54(3), 261-262.
- BURKE, J. B. (1983). Synergistic Management: The Task of The Flight Nurse. **Aviat Space Environ Med.**, 54(3), 261-262.
- BÜYÜKGÖZE, H. ve KAVAK, Y. (2017). “Algılanan Örgütsel Destek ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisi: Lise Öğretmenleri Örnekleminde Bir İnceleme”. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 23(1), 1-32.
- BÜYÜKMEŞE, T. ve ASLAN, H. (2019). “Psikolojik Sermaye ve Duygusal Emeğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”. **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 11(2), 949-963.

- CARIFIO J.ve RHODES, L. (2002). "Construct validities and the empirical relationships between optimism, hope, self-efficacy, and locus of control". **Work**, 19(2), 125-136.
- CARVER, C. S. ve SCHEIRER, M. F. (2005). "Engagement, Disengagement, Coping and Catastrophe." in Andrew J. Elliot & Carol S. Dweck (eds.), *Handbook of Competence and Motivation* (pp.527-547), The Guilford Press.
- CARMELI, A., TISHLER, A. AND EDMONDSON, A.C. (2012). CEO Relational Leadership and Strategic Decision Quality in Top Management Teams: The Role of Team Trust and Learning from Failure. **Strategic Organization**, 10, 31-54.
- CERTO, S.C. ve PETER, J.P. (1993). "Strategic Management, Concept and Applications Second Application", **McGraw Hill New York**, 77-79.
- CEYLAN, A., ÖZBAL, S., DİNÇ, A., KESGİN, M. (2005). "Lider-Üye Etkileşimi ve Güvenin Psikolojik Güçlendirmeye Etkileri Üzerine Bir Araştırma". **İÜ. İşletme Fakültesi İşletme İktisadî Enstitüsü Dergisi**, 50, 25-40.
- CHAMBERS, E. G., FOULON M., HANDFIELD-JONES H., HANKIN S. M. ve MICHAELS E.G. (1998). "The War for Talent", **III. The McKinsey Quarterly; New York**, 3, 44-57.
- CHADWICK, C. (2010). Theoretic insights on the nature of performance synergies in human resource systems: Toward greater precision. **Human Resource Management Review**, 20(2), 85-101.
- CHA, J. ve BORCHGREVINK, C.P. (2018). Leader-member exchange (LMX) and frontline employees' serviceoriented organizational citizenship behavior in the foodservice context: Exploring the moderating role of work status. **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, 19(1), 1-26.
- CHEN, J. (2012). Synergy innovation, Theoretical Basis And Content For in Industry University, **Research Institute**, 30(2), 161-164.
- CHIABURU, D. S. ve HARRISON, D. A. 2008. "Do Peers Make The Place? Conceptual Synthesis and Meta-analysis of Coworker Effects on

- Perceptions, Attitudes, OCBs and Performance”. **Journal of Applied Psychology**, 93(5): 1082-1103.
- COHN, M. A., FREDRICKSON, B. L., BROWN, S. L., MIKELS, J. A. ve CONWAY, A. M. (2009). “Happiness unpacked: Positive emotions increase life satisfaction by building resilience”. **Emotion**, 9(3), 361-368.
- COLAUTTI, R. I.ve RICHARDSON, D. M. (2009). “”Subjectivity and flexibility in invasion terminology: too much of a good thing?”, **Biological Invasions**, 11(6), 1225-1229.
- COLEMAN, J. S. (1988). “Social capital in the creation of human capital”. **American Journal of Sociology**, 94, S95-S120.
- COOK, P. (1999). “I Heard It Through The Grapevine: Making Knowledge Management Work By Learning to Share Knowledge, Skills And Experience”, **Industrial and Commercial Training**, 31(3), 101-105.
- CORNING, P. A. (2002). “ ‘Devolution’ As An Opportunity To Test The ‘Synergism Hypothesis’ ”, **System Research And Behavioral Science**, Jan-Feb, 19, 1, ABI Inform Global.
- COTE, S.ve HEALY, T. (2001). “**The well-being of nations: The role of human and social capital Education and Skills**. Paris: Centre for Educational Research and Innovation.
- COUTU, D. L. (2002). “How resilience Works”. **Harvard business review**, 80(5), 46-56.
- CRAWFORD, E. R., LEPINE, J. A. ve RICH, B. L. (2010). “Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-analytic Test”. **Journal of Applied Psychology**, 95(5), 834-848.
- CRUM, A. J. ve LANGER, E. J. (2007). Mind-set matters: Exercise and the placebo effect. **Psychological Science**, 18(2), 165-171.
- CSIKSZENTMIHALYI, M.ve SELIGMAN, M. (2000). “Positive psychology”. **American Psychologist**, 55(1), 5-14.

- ÇALIŞKAN, A. ve Pekkan, N. Ü. (2017). “Psikolojik sermayenin işe yabancılaşmaya etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü”. **İş ve İnsan Dergisi**, 4(1), 17-33.
- ÇALIŞKAN, S. C. (2009). “Turizm İşletmelerinde Liderlik Tarzları ve Lider-Üye Etkileşimi Kalitesi (LÜE) Üzerine Bir Çalışma”, **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 11(2), 219-241.
- ÇAVUŞ, M. F.ve GÖKÇEN, A. (2015). “Psychological capital: Definition, components and effects”. **Journal of Education, Society and Behavioural Science**, 244-255.
- ÇELİK, M., ve BİLGİNER, F. G. (2018). “Psikolojik Sermayenin İş Tatmini Üzerine Etkisinde Lidere Duyulan Güvenin Aracılık Rolü: Turizm Sektöründe Bir Araştırma” **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (31), 138-160.
- DALGIÇ, A. ve TÜRKOĞLU, N. (2018). “Otel Çalışanlarının İş Becerikliliği ve Polikronisite Eğilimlerinin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Etkisi”. In **2nd International Symposium on Innovative Approaches in Scientific Studies**,1(1), 787-794.
- DANSEREAU, F., GRAEN, G., HAGA, W. (1975). “A Vertical Dyadic Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of The Role Making Process”. **Organizational Behavior and Human Performance**, 13, 46-70.
- DARWIN, John (1996). “Dynamic Poise-Part 1: A New Style Of Management”, **Career Development International**, 1(5), 21-25.
- DAY, D. (2012). **Leadership**. In book: The Oxford handbook of organizational psychology, S.W.J. Kozlowski (Eds), (pp.696-729), Chapter: LeadershipPublisher: Oxford University Press.
- DE BEER, L.T., TIMS, M., BAKKER, A.B., (2016). “Job Crafting and Its Impact on Work Engagement and Job Satisfaction in Mining and Manufacturing”. **SAJEMS NS**, 19(3), 400-412.

- DEINESCH, R. ve LIDEN, R. (1986): “Leader-Member Exchange Model Of Leadership: A Critique And Further Development”, **Academy Of Management Review**, 11(3), 618-634.
- DELUGA, R. J. ve PERRY, J.T. (1994), “The Role of Subordinate Performance and Ingratiation in Leader-Member Exchanges”, **Group & Organization Studies**, 19(1), 67-86.
- DEMEROULTI, E. ve BAKKER, A. (2014). “Job Crafting. In Peeters, M. C. W., Jonge J. and Taris, T. W. (Eds.)” **An Introduction to Contemporary Work Psychology**, 1(1), 414-433.
- DEMEROULTI, E., BAKKER, A. B. ve GEVERS, J. M. (2015). “Job Crafting and Extra-role Behavior: The Role of Work Engagement and Flourishing”. **Journal of Vocational Behavior**, 91, 87-96.
- DEMEROULTI, E., BAKKER, A.B., NACHREINER, F. ve SCHAUFELI, W.B. (2001) “The Job Demands-Resources Model of Burnout”, **Journal of Applied Psychology**, 86(3), 499-512.
- DEMİR, R. ve TÜRK, F. (2020). “Pozitif psikoloji: Tarihçe, temel kavramlar, terapötik süreç, eleştiriler ve katkılar”, **Humanistic Perspective**, 2(2),108-125.
- DIENER, E. (2000). “Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index”. **American Psychologist**, 55, 34-43.
- DIENER, E. D.ve SUH, M. E. (1997). “Subjective well-being and age: An international analysis”. **Annual Review of Gerontology and Geriatrics**, 17(1), 304-324.
- DIENER, E. ve DIENER, C. (1996). “Most People Are Happy”. **Psychological science**, 7(3), 181-185.
- DIENESCH, R. M. ve LIDEN, R. C. (1986). “Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development”. **Academy of Management Review**, 11(3), 618-634.
- DİKER, N. ve ÖKTEN, A. N. (2009). Kaos’dan Düzene; “Sinerjetik Toplum, Sinerjik Yönetim ve Sinerjist Planlama”-Örnek Olay: 1999 Marmara

Depremleri Sonrası Kaos ve Kendi-Kendine Organizasyon Süreci İçinde Bir İlkokulun Yapımı”. **Megaron**, 4(3), 147.

DING, Z., LIU, W., ZHANG, G., ve WANG, H. (2018). “Supervisor Narcissism and Time Theft: Investigating the Mediating Roles of Emotional Exhaustion and the Moderating Roles of Attachment Style”, **Frontiers in Psychology**, 9(1), 1-10.

DOĞAN, S., ve ASLAN, M. (2018). “Psikolojik sermaye, içsel motivasyon ve iş tatmini ilişkisi”. **Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 11(3), 112-125.

DÜZGÜN, E., & YEŞİLTAŞ, M. “Otel İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisinin İncelenmesi”. **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, 16(3), 533-552.

EATON, L. G.ve FUNDER, D. C. (2003). “The creation and consequences of the social world: An interactional analysis of extraversion”. **European Journal of Personality**, 17(5), 375-395.

EGUCHI, H., SHIMAZU, A., BAKKER, A. B., TIMS, M., KAMIYAMA, K., HARA, Y. ve KAWAKAMI, N. (2016). “Validation of The Japanese Version of The Job Crafting Scale”. **Journal of Occupational Health**, 58(3), 231-240.

EHTİYAR, R. (2003). “Kültürel Sinerji: Uluslararası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme”. **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 5, 66-78.

ENSIGN, P. C. (1998). “Interrelationships and Horizontal Strategy to Achieve Synergy and Competitive Advantage in the Diversified Firm”, **Management Decision**, 36(10). 1-15.

ENVICK, B.R. (2005). “Beyond Humand and Social Capital: The Importance of Positive Psychological Capital for Entrepreneurial Success”, **The Entrepreneurial Executive**, 10(1), 41-52.

EPİTROPAKI, O. (2013). “A Multi Level Investigation of Psychological Contract Breach and Organizational Identification Through the Lens of Perceived

- Organizational Membership: Testing a Moderated-Mediated Model”. **Journal of Organizational Behavior**, 34(1), 65-86.
- ERDEM, F.ve ÖZEN, J. (2000). “Trust and distrust in teamwork: unconditional trust or optimal trust for performance”. **In 8th National Management and Organization Congress, May, Nevsehir, Turkey.**
- ERDEM, H., GÖKMEN, Y.ve TÜREN, U. (2015). “Psikolojik sermayenin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü”. **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 7(2), 38-62.
- EREN, E. (2013). **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, İstanbul: Beta Yayınevi.
- ERIKSON, E. H. (1968). “On The Nature of Psycho-Historical Evidence: In Search of Gandhi”. **Daedalus**, 1, 695-730.
- ERYILMAZ, İ., DİRİK, D. ve GÜLOVA, A. A. (2017). “İş Tatmininin Belirleyicisi Olarak Lider-Üye Etkileşimi ve Politik Yetinin Düzenleyici Rolü”. **UIİİD-IJEAS, (16. UIK Özel Sayısı)**, 167-182.
- ERKMEN, E. ve ESEN, E. (2012). “Psikolojik Sermaye Konusunda 2003-2011 Yıllarında Yapılan Çalışmaların Kategorik Olarak İncelenmesi”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9(19), 89-103.
- FELTZ, D. L., CHOW, G. M., ve HEPLER, T. J. (2008). “Path analysis of self-efficacy and diving performance revisited”. **Journal of Sport and Exercise Psychology**, 30(3), 401-411.
- FERRANTE, F. (2005). “Revealing Entrepreneurial Talent”, **Small Business Economics**, 25, 159-174.
- FREDRICKSON, B. L. (1998). “What good are positive emotions?”**Review of General Psychology**, 2, 300-319.
- FREDRICKSON, B. L. (2001). “The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions”. **American Psychologist**, 56, 218-226.

FREDRICKSON, B. L. ve LEVENSON, R. W. (1998). "Positive emotions speed recovery from the cardiovascular sequelae of negative emotions". **Cognition and Emotion**, 12, 191-220.

FRESE, M., GARST, H. ve FAY, D. (2007). "Making Things Happen: Reciprocal Relationships Between Work Characteristics and Personal Initiative in a Four-wave Longitudinal Structural Equation Model". **Journal of Applied Psychology**, 92, 1084-1102.

FUCHS, P. H., MIFFLIN, K. E., MILLER, D. ve WHITNEY, J. O. (2000). "Strategic Integration: Competing in The Age of Capabilities", **California Management Review**, 42(3), 118-147.

GABLE, S. L., REIS, H. T., & DOWNEY, G. (2003). "He said, she said: A quasi-signal detection analysis of daily interactions between close relationship partners", **Psychological Science**, 14(2), 100-105.

GABLE, S. L., ve HAIDT, J. (2005). "What (and Why) is Positive Psychology?", **Review of General Psychology**, 9(2), 103-110.

GABRIS, G. T., MACLIN, S. A.ve IHRKE, D. M. (1998). "The Leadership Enigma: Toward AModel of Organizational Optimism". **Journal of Management History**. 4(4), 334-349.

GANDOLFI, F. ve STONE, S. (2016). "Clarifying Leadership: High-impact Leaders in T Time of Leadership Crisis," **Review of International Comparative Management**, 17(3), 212- 224.

GERSTNER, C. R. ve DAY, D.V. (1997) "Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange heory: Correlates and Construct Issues", **Journal of Applied Psychology**, 82(6): 827-844.

GHITULESCU, B. E. (2013). "Making change happen: The impact of work context on adaptive and proactive behaviors". **The Journal of Applied Behavioral Science**, 49(2), 206-245.

GIST, M. E. (1989). "The influence of training method on self -efficacy and generation among managers". **Personnel Psychology**, 42(4), 787-805.

- GOLDBERG, L. R. (1990). "An alternative" description of personality": the big-five factor structure". **Journal of Personality and Social Psychology**, 59(6), 1216-1229.
- GOLDSMITH, A. H., DARITY Jr, W.ve VEUM, J. R. (1998). "Race, cognitive skills, psychological capital and wages". **The Review of Black Political Economy**, 26(2), 9-21.
- GOLDSMITH, A. H., VEUM, J. R. ve DARITY Jr, W. (1997). "The impact of psychological and human capital on wages". **Economic Inquiry**, 35(4), 815-829.
- GOMEZ C. ve ROSEN, B. (2001). "The Leader-Member Exchange as a Link Between Managerial Trust and Employee Empowerment", **Group and Organization Management**, 26(1), 53-69.
- GONCHARUK, A. G. ve MONAT, J. P. (2009). "A Synergistic Performance Management Model Conjoining Benchmarking and Motivation". **Benchmarking: An International Journal**, 16(6), 767-784
- GOOTY, J., GAVIN, M., JOHNSON, P., LANCE F.M. ve SNOW, D. (2009). "In the Eyes of the Beholder: Transformational Leadership, Positive, Psychological Capital ve Performance", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 15(4), 353-367.
- GOULDNER, A. G. (1960). "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement". **American Sociological Review**, 25(2), 161-178.
- GÖKER, H. ve KAPLAN, M. (2020). "Psikolojik sermayenin iş erteleme üzerindeki etkisi: psikolojik iyi oluşun düzenleyici rolü". **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 30(1), 273-289.
- GÖKSEL, A. ve AYDINTAN, B. (2012). "Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma". **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 17(2), 247-271.
- GRAEN, G. B. ve SCANDURA, T. A., (1987), "Toward a Psychology of Dyadic Organizing", **Research in Organizational Behavior**, 9, 175-208.

- GRAEN, G. B., UHL-BIEN, M. (1995). "Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader-member Exchange (LMX) Theory Over 25 Years: Applying A Multilevel, Multi-domain Perspective". **Leadership Quarterly**, 6, 219-247.
- GRAEN, G. ve CASHMAN, J. F. (1975): "A Role-Making Model Of Leadership In Formal Organizations: A Developmental Approach", J. Hunt And L. Larson (Eds.), **Leadership**: 143-165. Kent Oh: Kent State University Press.
- GRAETZ, F. (2002), "Strategic Thinking Versus Strategic Planning: Towards Understanding The Complementarities", **Management Decision**, 40(5), 456-462.
- GRANDORI, A.ve SODA, G. (1995). "Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms". **Organization Studies**, 16(2), 183-214.
- GRANT, A. M. ve ASHFORD, S. J. (2008). "The Dynamics of Proactivity at Work". **Research in Organizational Behavior**, 28, 3-34.
- GRANT, A. ve PARKER, S. (2009). "7 Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives". **Academy of Management Annals**, 3(1), 317-375.
- GREEN G. B., ANDERSON, S. E. ve SHIVERS, S. L. (1996). "Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 66(2), 203-214.
- GREENBERG, J.(1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today, Tomorrow". **Journal of Management**, 16(2), 399-439.
- GREGURAS, G. J., FORD, J. M. (2006), "An Examination of the Multidimensionality of Supervisor and Subordinate Perceptions of Leader-Member Exchange", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 79, 433-465.
- GURALNICK, M. J. (1986). "The peer relations of young handicapped and nonhandicapped children". In P.S. Strain, M. J. Guralnick, & H.M.

- Walker (Eds.), **Children's social behavior: Development, assessment, and modification** (pp. 93-140). New York: Academic Press.
- GÜÇLÜ, N. (2003). “Stratejik Yönetim”. **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 23(2), 61-85.
- GÜLEÇ, R. ve ÖNCÜL, M. S. (2019). “Yöneticilerin mizah tarzının çalışanların iş yaşam kaliteleri üzerine etkisinde psikolojik sermayenin aracı rolü”. **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 21(37), 157-185.
- GÜLER, M. (2019). “Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi: Bir Alan Araştırması”. **OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, 11(18), 1136-1166.
- HACKMAN, J. R. ve OLDHAM, G. R. (1976). “Motivation through the Design of Work: Test of a Theory”. **Organizational Behavior and Human Performance**, (16), 250-279.
- HAIDT, J. (2003). “Elevation and the Positive Psychology of Morality”, Washington DC: **American Psychological Association**, 275-289.
- HAKANEN, J. J., PEETERS, M. W., ve SCHAUFELI, W. B. (2018). “Different Types of Employee Well-Being Across Time and Their Relationships with Job Crafting”. **Journal of Occupational Health Psychology**, 23(2), 289–301.
- HAKANEN, J. J., SEPPÄLÄ, P. ve PEETERS, M. C. (2017). “High Job Demands, Still Engaged and Not Burned Out? The Role of Job Crafting”. **International Journal of Behavioral Medicine**, 24(4), 619-627.
- HALMAN, L. ve LUIJKX, R. (2006). “Social capital in contemporary Europe: evidence from the European Social Survey”. **Portuguese Journal of Social Science**, 5(1), 65-90.
- HARRIS, R. P. (1981). “Professional Synergy”, **Training and Development Journal**, 35 (1), 18-33.
- HARJU, L. K., HAKANEN, J. J. ve SCHAUFELI, W. B. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. **Journal of Vocational Behavior**, 95(1), 11-20.

- HAZAN, C. ve SHAVER, P. (1987). "Romantic Love Conceptualized as An Attachment Process". **Journal of Personality and Social Psychology**, 52(3), 511-524.
- HELD, B. S. (2004). "The negative side of positive psychology". **Journal of Humanistic Psychology**, 44(1), 9-46.
- HERACLEOUS, L. (1998). "Strategic Thinking or Strategic Planning?", **Long Range Planning**, 31(3), 481-487.
- HETLAND, J., HELAND, H. BAKKER, A. B. ve DEMEROUTI, E. (2018). "Daily Transformational Leadership and Employee Job Crafting: The Role of Promotion Focus". **European Management Journal**, 36, 746-756.
- HOBFOLL, S. E. (2001). "The Influence of Culture, Community and the Nested-Self in the Stress Rocess: Advancing Conservation of Resources Theory" *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337-421.
- HOBFOLL, S. (1989). "Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress". **American Psychologist**, 44(3), 513-524.
- HÖGLUND, L., HOLMGREN CAICEDO, M., MÅRTENSSON, M., & SVÄRDSTEN, F. (2018). Strategic Management in the Public Sector: How Tools Enable and Constrain Strategy Making. **International Public Management Journal**, 21(5), 822-849.
- HUGHES, L.W. (2008). "A correlational study of the relationship between sense of humor and positive psychological capacities". **Economics & Business Journal: Inquiries & Perspectives**, 1(1), 46-55.
- HU, Y., ZHU, L., LI, J., MAGUIRE, P., ZHOU, M., SUN, H., WANG, D. (2018). Exploring the influence of ethical leadership on voice behavior: how leader-member exchange, psychological safety and psychological empowerment influence employees' willingness to speak out. **Front Psychol**, 12(9),1718-1724.

- ILLIES R., NAHRGANG, J.D. ve MORGESON, F.P. (2007). "Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis", **Journal of Applied Psychology**, 92(1), 269-277.
- INGUSCI, E., CALLEA, A., CHIRUMBOLO, A., URBINI, F. (2016). "Job Crafting and Job Satisfaction in a Sample of Italian Teachers: The Mediating Role of Perceived Organizational Support", **Electronic Journal of Applied Statistical Analysis**, 9(4), 675-687.
- IVERSEN, M. (1997). **Concepts of Synergy - Towards a Clarification**, DRUID Conferences Working Papers, 1-11.
- IRBY, B. J., BROWN, G., DUFFY, J. A., & TRAUTMAN, D. (2002). The synergistic leadership theory. **Journal of Educational Administration**, 40(4), 304-322.
- İRGE, T. (2015). "The Role Of Leader-Member Interaction Regarding The Effect Of Trust In Manager On Motivation Of The Staff:An Applied Example With Different Analysis Techniques". **İstanbul: International Refereed Academic Social Sciences Journal**, 2, 156-169.
- JARDÓN, F. C. ve SILVA, A. (2017). Intellectual capital and environmental concern in subsistence small business, **Management of Environmental Quality**, 28(2), 214-230.
- JUDGE, T. A., THORESEN, C. J., BONO, J. E., ve PATTON, G. K. (2001). "The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review". **Psychological Bulletin**, 127(3), 376-384.
- JUNG, H. S. ve YOON, H. H. (2015). "The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel". **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. 27(6), 1135-1156.
- KANBUR, A. ve KANBUR, E. (2015). "Lider – Üye Etkileşiminin Örgütsel Sinizme Etkisi: Algılanan İçsellik Statüsünün Aracılık Rolü. Zeitschrift für die Welt der", **Türken Journal of World of Turks**, 7(2), 193-216.

- KARA, A. U. ve BEĞENİRBAŞ, M. (2016). “Çalışanların Psikolojik Sermaye Algıları Onların Duygusal Rol Davranışlarını Etkiler Mi?: Turizm Sektöründe Bir Araştırma. **LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(1), 50-66.
- KARABEY, C. N. ve KERSE, G. (2017). “The Relationship Between Job Crafting and Psychological Capital: A Survey in A Manufacturing Business”. **Press Academia Procedia**, 3(1), 909-915.
- KARATEPE, O. M. ve ESLAMLOU, A. (2017). “Outcomes of Job Crafting Among Flight Attendants”. **Journal of Air Transport Management**, 62, 34-43.
- KASS, S.J., VODANOVICH, S.J. ve CALLENDER, A. (2001). “State-Trait Boredom: Relationship to Absenteeism, Tenure, and Job Satisfaction”. **Journal of Business and Psychology**, 16(2), 317-327.
- KAVRAKOĞLU, İ. (1989). “**Sinerjik Yönetim**” [Synergistic Management], Yöneylem Araştırması 12. Ulusal Kongresi, Bilkent Üniversitesi, Ankara.
- KELEŞ, H. N. (2011). “Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri Ve Örgüt Yönetimine Etkileri”. **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 3(2), 343-350.
- KERSE, G. (2017). “İş Becerikliliği (Job Crafting) Ölçeğini Türkçe’ye Uyarlama ve Duygusal Tükenme ile İlişkisini Belirleme”. **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 9(4), 283-304.
- KERSE, G. (2018). “The Impact of Job Crafting on Person-Job Fit: “I am Compatible With My Work Because I Can Make Changes in My Work”. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 32(4), 941-958.
- KERSE, G. (2019). “İş Becerikliliğinin İşte Can Sıkıntısı Üzerindeki Etkisi: İmalat Sektörü Bağlamında Bir İnceleme”. **Third Sector Social Economic Review**, 54(1), 531-548.
- KERSE, G. ve BABADAĞ, M. (2019). “Dönüştürücü Liderliğin İş Becerikliliği Üzerindeki Etkisi: Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama”. **İş ve İnsan Dergisi**, 6(2), 133-143.

- KERSE, G. ve KARABEY, C. N. (2019). “Örgütsel Sinizm ve Özdeşleşme Bağlamında Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Bağlanma ve Politik Davranış Algısına Etkisi”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 14( 1), 83-108.
- KERSTIBG, K. (2003). “Turning happiness into economic power”. **Monitor on Psychology**, 34(11), 26-38.
- KESKEN, J. ve AYYILDIZ, N. A. (2008). “Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif Ve Otantik Liderlik”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 8(2), 729-754.
- KESKİN, E., ÖRGÜN, E. ve EROL, G. (2017). “Otel mutfağı çalışanlarının psikolojik sermaye düzeyleri üzerine bir çalışma”, **Journal of Recreation and Tourism Research**, 4 (4), 174-183.
- KICKUL, J. ve NEUMAN, G. (2000). “Emergent leadership behaviors: The function of personality and cognitive ability in determining teamwork performance and KSAs”. **Journal of Business and Psychology**, 15(1), 27-51.
- KIM, B. ve GEORGE, R. (2005). “The Relationship Between Leader-Member Exchange (LMX) and Psychological Empowerment: A Quick Casual Restaurant Employee Correlation Study”. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, 29(4), 468-483.
- KIM, H., IM, J., QU, H. ve NAMKOONG, J. (2018). “Antecedent and Consequences of Job Crafting: an Organizational Level Approach”. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 30(3), 1863-1881.
- KIM, T. T., KARATEPE, O. M., LEE, G., LEE, S., HUR, K. ve XIJING, C. (2017). “Does hotel employees’ quality of work life mediate the effect of psychological capital on job outcomes?”. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 29(6), 1635-1657.
- KIZANLIKLI, M. M., & ÇÖP, S. (2017). “Otel işletmesi çalışanlarında pozitif psikolojik sermaye ile iş performansı algısı arasındaki ilişki”. **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, 5(3), 268-287.

- KİRA, M., BALKIN, D. B. ve SAN, E. (2012). “Authentic Work and Organizational Change: Longitudinal Evidence From A Merger”. **Journal of Change Management**, 12(1), 31-51.
- KOÇ, A. D. ve KEKLİK, B. (2019). “Hastane Çalışanlarının Demografik Özelliklerinin Pozitif Psikolojik Sermaye Ve Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi İle Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 24(4), 1045-1066.
- KOÇ, H. ve KIZANLIKI, M. (2017). “İş-aile ve Aile-iş Yaşamı Çatışması ile İşgören Performansı Arasındaki İlişki: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”. **Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Özel**, 1(1), 114-130.
- KOH, HIAN, CHEN. (1996). “Testing Hypotheses of Entrepreneurial Characteristics, A Study of Hong Kong MBA Students”, **Journal of Managerial Psychology**, 11(3), 12-25.
- KOSTOPOULOS, K. C., AND BOZIOELOS, N. (2011). Team exploratory and exploitative learning: psychological safety, task conflict, and team performance. **Group. Organ. Manag.** 36, 385-415.
- KULIK, C. T., OLDHAM, G. R. ve HACKMAN, J. R. (1987). “Work Design as an Approach to Person-Environment Fit”. **Journal of Vocational Behavior**, (31), 278-296.
- KUMLU, T. ve NERGİZ, H. G. (2018). “Otel İşletmesi Çalışanlarının Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. Çatalhöyük” **Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, (3), 1-13.
- KUTANİS, R. Ö. ve YILDIZ, E. (2014). “Pozitif Psikoloji İle Pozitif Örgütsel Davranış İlişkisi Ve Pozitif Örgütsel Davranış Boyutları Üzerine Bir Değerleme”. **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 5(11), 135-154.
- KVEDARAVIEIUS, J. ve NARBUTAITE, I. (2005). “Organizacijo Vadyba: Sisteminiai Tyrimai”, **Straipsnis**, 36, 77-88.

- LAZZINO, G. ve LAISE, D. (2013). "Value added intellectual coefficient (VAIC): A methodological and critical review", **Journal of Intellectual Capital**, 14(4), 547-563.
- LE BLANC, P. M., DEMEROUTI, E. ve BAKKER, A. B. (2017). **"How Can I Shape My Job to Suit Me Better? Job crafting for sustainable employees and organizations.** In N. Chmiel, F. Fraccaroli & M. Sverke (Eds), An introduction to work and organizational psychology: An international perspective (3rd edition; pp. 48-63). New York: Wiley Pbc.
- LEANA, C., APPELBAUM, E. ve SHEVCHUK, I. (2009). "Work Process and Quality of Care in Early Childhood Education: The Role of Job Crafting". **Academy of Management Journal**, 52(6), 1169-1192.
- LEE, H., S. (2001). "Paternalist Human Resource Practices: Their Emergence and Characteristics", **Journal of Economic Issues**, 35(4): 841-869.
- LEE, J. (2005). "Effects of Leadership and Leader-Member Exchange on Commitment". **Leadership & Organization Development Journal**, 26(8), 655-672.
- LEHOCZKY, C. K. (2013). "Who, whom, when, how? Questions and emerging answers on age discrimination". **The Equal Rights Review**, 11, 69-98.
- LEPINE, J. A., PODSAKOFF, N. P. ve LEPINE, M. A. (2005). "A Meta-analytic Test of The Challenge Stressor-hindrance Stressor Framework: An Explanation for Inconsistent Relationships Among Stressors and Performance". **Academy of Management Journal**, 48(5), 764-775.
- LICHTENTHALER, P. W. ve FISCHBACH, A. (2016). "Job Crafting And Motivation To Continue Working Beyond Retirement Age". **Career Development International**, 21(5), 477-497.
- LIDEN, R. C. ve MASLYN, J. M. (1998), "Multidimensionality of LeaderMember Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development", **Journal of Management**, 24 (1), 43-72.
- LIDEN, R. C., SPARROWE, R. T. ve WAYE, S. J. (1997). "Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future", **Research in Personnel and Human Resources Management**, 15, 47-119.

LIDEN, R. ve GRAEN, G. (1980). "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership", **Academy of Management Journal**, 23(3), 451-465.

LIN, T. L. (2013). "The relationships among perceived organization support, psychological capital and Employees' Job burnout in international tourist hotels". **Life Science Journal**, 10(3), 2104-2112.

LITTLEPAGE, G. E., ve MUELLER, A. L. (1997). "Recognition and utilization of expertise in problem-solving groups: Expert characteristics and behavior". **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, 1(4), 324-328.

LIU, L., CHANG, Y., FU, J., WANG, J. ve WANG, L. (2012). "The Mediating Role of Psychological Capital on the Association Between Occupational Stress and Depressive Symptoms Among Chinese Physicians: A Cross-Sectional Study". **BMC public health**, 12(1), 1-8.

LIU, A. M. M. ve FANG, Z. (2006). A power project management, **Construction Management and Economics**, 24(5), 497-507.

-based leader

LICHTENTHALER, P.W. ve FISCHBACH, A. (2016). Job Crafting and Motivation To Continue Working Beyond Retirement Age. **Career Development International**, 21(5), 477-497.

LOPEZ, S. J. ve SNYDER, C. R. (2004). "Oxford handbook of positive psychology". **Psychologie**, 25(1), 265.

LUTHANS, F. (2002). "The need for and meaning of positive organizational behavior". **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, 23(6), 695-706.

LUTHANS, F. (2002a). "Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths". **Academy of Management Executive**, 16(1), 57-75.

LUTHANS, F. (2002b). "The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior". **Journal of Organizational Behavior**, 23, 695-706.

- LUTHANS, F. ve YOUSSEF C. M. (2007). "Positive Organizational Behavior in The Workplace: The Impact of Hope, Optimism and Resilience". **Journal of Management**, 33(5), 774-800.
- LUTHANS, F. ve YOUSSEF, C. M. (2004). "Human, Social, and Now Positive Psychological Capital and Investing in People For Competitive Advantage". **Organizational Dynamics**, 33(2), 143-160.
- LUTHANS, F. ve YOUSSEF, C. M. (2007). "Emerging Positive Organizational Behavior". **Journal of Management**, 33(3), 321-349.
- LUTHANS, F., AVEY, J. B. ve PATERA, J. L. (2008). "Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital". **Academy of Management Learning & Education**, 7(2), 209-235.
- LUTHANS, F., AVOLIO, B. J., AVEY, J. B. ve NORMAN, S. M. (2007). "Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction". **Personnel Psychology**, 60, 541-572.
- LUTHANS, F., LUTHANS, K. W. ve LUTHANS B. C. (2004). "Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital. Published in Business Horizons", 47(1), 45-50.
- LUTHANS, F., VOGELGESANG, G. R. ve LESTER, P. B. (2006). "Developing the psychological capital of resiliency". **Human Resource Development Review**, 5(1), 25-44.
- LUTHANS, K.W. ve JENSEN, S.M. (2005). "The Linkage Between Psychological Capital and Commitment to Organizational Mission: A Study of Nurses", **Journal of Nursing Administration**, 35(6), 304-310.
- LUTHANS, F., AVOLIO, B. J., WALUMBWA, F. O. ve LI, W. (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance, **Management and Organization Review**, 1(2), 249-271.
- LYONS, P. (2008). "The Crafting of Jobs and Individual Differences". **Journal of Business and Psychology**, 23(1-2), 25-36.

- MAGALETTA, P. R. ve OLIVER, J. M. (1999). "The hope construct, will, and ways: Their relations with self-efficacy, optimism, and psychological well-being". **Journal of Clinical Psychology**, 55(5), 539-551.
- MARTIN, R., EPITROPAKI, O., THOMAS, G., TOPAKAS, A. (2010). "A Review of Leader-Member Exchange Research: Future Prospects and Directions". **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, 25, 35-87.
- MARTIN, R., THOMAS, G., CHARLES, K., EPITROPAKI, O., McNAMARA, R. (2005). "The Role of Leader-Member Exchanges in Mediating The Relationship Between Locus of Control and Work Reactions", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 78, 141-147.
- MASLYN, J. M. ve UHL-BIEN, M., (2001). "Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality", **Journal of Applied Psychology**, 86(4), 697-708.
- MASTEN, A. S. (2001). "Ordinary magic: Resilience processes in development". **American Psychologist**, 56, 227-238.
- MASTEN, A. S., ve REED, M. J. (2002). **Resilience in Development**. In C. R. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 117-131). London: Oxford Press.
- McALLISTER, D. J. (1995). "Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations". **Academy of Management Journal**, 38(1), 24-59.
- McCLESKEY J. A. (2014). "Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development", **Journal of Business Studies Quarterly**, 5(4), 117-130.
- MEGEIRHI, H.A., KILIC, H., AVCI, T., AFSAR, B. ve ABUBAKAR, A. M. (2018). "Does team psychological capital moderate the relationship between authentic leadership and negative outcomes: an investigation in the hospitality industry". **Economic research-Ekonomska istraživanja**, 31(1), 927-945.

- METİN, H. (2011). “Empatik İletişim ve Yönetişim”, **İletişim Kuram ve Dergisi**, 11(32), 177-203.
- MINEYAMA, S., TSUTSUMI, A., TAKAO, S., NISHIUCHI, K., KAWAKAMI, N. (2007). Supervisors' Attitudes and Skills for Active Listening with Regard to Working Conditions and Psychological Stress Reactions among Subordinate Workers. **Journal of Occupational Health**. 49(1), 81-87.
- MISHRA, A. K. (1996). “Organizational responses to crisis”. **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, 1(1), 261-287.
- MOLINARO, V. (2015). Driving Leadership Accountability: A Critical Business Priority for HR Leaders. **People & Strategy**, 38(3), 32-36.
- MORROW, D. L. ve CONGER, S. (2018). “Conceptualizing Job Crafting: Deconstructing Two Streams of Job Crafting Research”. **European Academy of Management**, 1-31.
- MORTAVAZI, S., SHALBAF YAZDI, S. V. ve AMINI, A. (2012). “The role of the psychological capital on quality of work life and organization performance”. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 4(2), 206-217.
- MULLEN, C. A. ve KEALY, W. A. (1999). “Lifelong Mentoring: The Creation of Learning Relationships”. in MULLEN, C. A ve LICK, D. W. (Eds.), **New Directions in Mentoring: Creating a Culture of Synergy**, (pp.187-199), London: Falmer Press.
- MUSE, L., HARRIS, S. G., GILES, W. F. ve FEILD, H. S. (2008). “Work -life benefits and positive organizational behavior: is there a connection?”. **Journal of Organizational Behavior**, 29(2), 171-192.
- NANJUNDESWARASWAMY, T. S., SWAMY, D. R. (2014). “Leadership Styles”, **Advanced in Management**, 7(2), 57- 62.
- NEVO, S., ve WADE, M. (2010). “The Formation and Value of IT-enabled Resources: Antecedents and Consequences of Synergistic Relationships,” **MIS Quarterly**, 34(1), 163-183.

- NGUYEN, T. D. ve NGUYEN, T. T. (2012). "Psychological capital, quality of work life, and quality of life of marketers: Evidence from Vietnam". **Journal of Macromarketing**, 32(1), 87-95.
- NIELSEN, K. ve ABILGAARD, J. S. (2012). "The Development And Validation Of A Job Crafting Measure For Use With Blue-collar Workers". **Work and stress**, 26(4), 365-384.
- NIESEN, C., WESELER, D. ve KOSTOVA, P. (2016). "When And Why Do Individuals Craft Their Jobs? The Role Of Individual Motivation And Work Characteristics For Job Crafting". **Human Relations**, 69(6), 1287-1313.
- NIAZI, A. S. (2011). Training and Development Strategy and Its Role in Organisational Performance. **Journal of Public Administration and Governance**, 1, 42-56.
- NORRIS, C. (1990). "Developing visionary leaders for tomorrow's schools". **NASSP Bulletin**, 74(526), 6-10.
- NORMAN, S. M., AVEY, J., NIMNICHT, J. L. ve PIGEON, N. G. (2010). The Interactive Effects of Psychological Capital and Organizational Identity on Employee Organizational Citizenship and Deviance Behaviors, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 17(4), 380-391.
- O'SHANNASSY, T. (1999). **Strategic Thinking: A Continuum of Views and Conceptualisation**, Working Paper No: WP 99/21, 1-31.
- ORR, J. E. (1996). **Talking About Machines: An Ethnography of A Modern Job**. Ithaca, NY: ILR Press/ Cornell University Press.
- ORUÇ, E. (2019). "İş Şekillendirmenin Psikolojik İyi Oluşa Etkisinde İşin Anlamının Aracılık Etkisi". **Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi**, 1(1), 24-28.
- ÖĞÜT, A., GÜLEŞ, H.K. ve AKGEMCİ, T. (2005). "Post-endüstriyel İş Dünyasında İleri Bilişim Teknolojileri Kullanımının Örgütsel, Sektörel ve Stratejik Sinerji Üretimine Etkileri". **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 13, 305-314.

- ÖZDEVECİOĞLU, M. ve İNCE BALCI, F. (2011). “Kültürel Sinerji Yönetimi: Kavramsal Çerçeve”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 28(38), 27- 45.
- ÖZKALP, E. (2009). “Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif (olumlu) Örgütsel Davranış Yaklaşım ve Boyutları”. **17nci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildireler Kitabı**, 491-498.
- ÖZKALP, E. ve SEÇGİN, S. (2013). “Pozitif örgütsel davranışın örgütsel bağlılık üzerine etkilerini belirlemeye yönelik Eskişehir’de yapılan bir araştırma”. **21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 21, 401-406.
- ÖZUTKU, H. (2007). “ Yönetici-Ast Etkileşimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki”. **Amme İdaresi Dergisi**, 40(2), 79-98.
- ÖZUTKU, H., AĞCA, V. ve CEVRİOĞLU, E. (2008): “Lider-Üye Etkileşimi Teorisi Çerçevesinde, Yönetici Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları Ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, 22(2), 193-210.
- PAEK, S., SCHUCKERT, M., KIM, T. T. ve LEE, G. (2015). “Why is hospitality employees’ psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale”. **International journal of hospitality management**, 50, 9-26.
- PAGE, L. F. ve DONOHUE, R. (2004). “**Positive Psychological Capital: A Preliminary Exploration of The Construct**”. Monash University Working Paper No: 51/04,1-10.
- PARKER, S. K. ve COLLINS, C. G. (2010). “Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors”. **Journal of Management**, 36(3), 633-662.
- PARK, S. VE JO, S. J. (2018). THE impact of proactivity, leader-member exchange, and climate for innovation on innovative behavior in the Korean government sector. **Leadership & Organization Development Journal**, 39(1),130-149.

- PASSFIELD, R. (2002). "Creating Innovation and Synergy Through a Parallel Action Learning Structure", **The Learning Organization**, 9(4),1-18.
- PATER, R. (2015). Recasting Leadership to Change Culture. **Professional Safety**, 60(4), 22-24.
- PEETERS, M. C., ARTS, R. ve DEMEROUTI, E. (2016). "The Crossover of Job Crafting Between Coworkers and Its Relationship with Adaptivity". **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 25(6), 819-832.
- PELLEGRINI, E. K. ve SCANDURA, T. A. (2006). "Leader-Member Exchange (LMX), Paternalism, and Delegation in the Turkish Business Culture: An Empirical Investigation", **Journal of International Business Studies**, 37, 264-279.
- PENG, C. (2018). "A literature review of job crafting and its related researches". **Journal of Human Resource and Sustainability Studies**, 6(1), 1-7.
- PETERSON, C. (2000). "The Future of Optimism". **American Psychologist**, 55(1), 23-35.
- PETERSON, C. (2009). "Positive Psychology". **Reclaiming Children and Youth**, 18(2), 3-7.
- PETERSON, S. J. ve LUTHANS, F. (2003). "The positive impact and development of hopeful leaders". **Leadership & Organization Development Journal**, 1(1), 26-31.
- PETERSON, S. J., LUTHANS, F., AVOLIO, B. J., WALUMBWA, F. O. ve ZHANG Z. (2011). "Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach". **Personnel psychology**, 64(2), 427-450.
- PETROU, P., DEMEROUTI, E., & SCHAUFELI, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. **Journal of Occupational Health Psychology**, 20(4), 470-480.

- PETROU, P., BAKKER, A. B. ve VAN DEN HEUVEL, M. (2017). "Weekly Job Crafting and Leisure Crafting: Implications for Meaning and Work Engagement". **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 90(2), 129-152.
- PETROU, P., DEMEROUTI, E. ve SCHAUFELI, W. B. (2015). Job Crafting in Changing Organizations: Antecedents and Implications for Exhaustion and Performance". **Journal of Occupational Health Psychology**, 20(4), 470-480.
- PETROU, P., DEMEROUTI, E., PEETERS, M. C. W., SCHAUFELI, W. B. ve HETLAND, J. (2012). "Crafting A Job On A Daily Basis: Contextual Correlates And The Link To Work Engagement". **Journal of Organizational Behavior**, 33(8), 1120-1141.
- PFEFFER, J. (2001). "Fighting the War for Talent is Hazardous to Your Organization's Health", **Organizational Dynamics**, 29(4), 248-259.
- PHILLIPS, A. S. ve BEDEIAN A. G. (1994). "Leader-Follower Exchange Quality: The Role of Personal and Interpersonal Attributes". **Academy of Management Journal**. 37(4), 990-1001.
- PINAR, A. H. ve TURAN, M. (2010). "Sinerjik Yönetmel Uygulamaların Strateji Bileşenleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bir Araştırma". **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 19(2), 427-449.
- PLOMIN, R., SCHEIER, M. F., BERGEMAN, C. S., PEDERSEN, N. L., NESSELROADE, J. R. ve McCLEARN, G. E. (1992). "Optimism, Pessimism and Mental Health: A Twin/Adoption Analysis". **Personality and Individual Differences**, 13(8), 921-930.
- PORTER, M. E. (1991). "Towards a Dynamic Theory of Strategy", **Strategic Management Journal**, 12, 95-117.
- PRENDERGAST C. ve TOPEL R. H. (1996). "Favoritism in Organizations", **Journal of Political Economy**, 104(5), 958-978.
- PULFREY, C., DARNON, C., AND BUTERA, F. (2013). "Autonomy and Task Performance: Explaining the Impact of Grades on Intrinsic Motivation." **Journal of Educational Psychology**. 105(1) 39-57.

- PULIC, A. (1998), Measuring the Performance of Intellectual Potential in Knowledge Economies, **Paper Presented at the the 2nd McMaster World Congress on Measuring and Managing Intellectual Capital**, 1-20, Austria.
- PUCIC, J. (2015). Do as I say (and do): Ethical leadership through the eyes of lower ranks. **Journal Of Business Ethics**, 129(3), 655-671.
- PUNAMAKI, R. L., QOUTA, S., ve EL-SARRAJ, E. (2001). "Resiliency factors predicting psychological adjustment after political violence among Palestinian children". **International Journal of Behavioral Development**, 25(3), 256-267.
- PUTNAM, R. D. (1995). "Tuning in, tuning out: The strange disappearance of social capital in America". **PS: Political Science & Politics**, 28(4), 664-683.
- RAHIMI, F., ARIZI, H., NOORI, A. ve NAMDARI, K. (2012). "The relationship between psychological capital in the workplace and employees' passion for their work in the organization". **Quarterly Journal of Occupational and Organizational Counseling**, 4(12), 9-30.
- RASTOGI, M. ve CHAUDHARY R. (2018). "Job crafting and work-family enrichment: The role of positive intrinsic work engagement". **Personnel Review**, 47(3), 651-674.
- REGO, A., MARQUEZ, C., LEAL, S., SOUSA, F. ve CUNHA, M. P. (2010). Psychological Capital and Performance of Portuguese Civil Servants: Exploring Neutralizers in The Context of An Appraisal System, **The International Journal of Human Resource Management**, 21(9), 1531-1552.
- ROSENGREN, S., ve BONDESSON, N. (2014). Consumer advertising as a signal of employer attractiveness. **International Journal of Advertising**, 33(2), 253-269.
- ROBERTS, S. J., SCHERER, L. L. ve BOWYER, C. J. (2011). Job Stress and Incivility: What Role Does Psychological Capital Play?, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 20(10), 1-10.

- REHMAN, W., REHMAN, H., USMAN, M., ASGHAR, N. (2012). A Link of Intellectual Capital Performance with Corporate Performance: Comparative Study from Banking Sector in Pakistan, **International Journal of Business and Social Science**, 3(12), 313-321.
- ROCZNIEWSKA, M. ve BAKKER, A. B. (2016). "Who Seeks Job Resources and Who Avoids Job Demands? The Link Between Dark Personality Traits and Job Crafting". **The Journal of Psychology**, 150(8), 1026- 1045.
- ROGERS, C. R. (1959). **A Theory of Therapy**, Personality and Interpersonal Relationships as Developed in The Client-centered Framework. In S. Koch (Ed.), *Psychology: A Study of Science*, Vol III. Formulations of The Person and The Social Context. New York: McGraw Hill, 184-256.
- ROUSSEAU, D. M., SITKIN, S. B., BURT, R. S. ve CAMERE, C. (1998). " so different after all: A cross-discipline view of trust". **Academy of Management Review**, 23(3), 393-404.
- RUARK, J. (2009). "An intellectual movement for the masses: 10 years after its founding, positive psychology struggles with its own success". **Chronicle of Higher Education**, 55(43), 4.
- RUDOLPH, C. W., KATZ, I. M., LAVIGNE, K. N. ve ZACHER, H. (2017). "Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes". **Journal of Vocational Behavior**, 102, 112-138.
- RYAN, R. M. ve DECI, E. L. (2000). "Self-determination Theory and The Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-being". **American Psychologist**, 55(1), 68-78.
- SCANDURA, T. A. GRAEN, GEORGE-NOVAK, M.A. (1986), "When Managers Decide not to Decide Autocratically: An Investigation of Leader-Member Exchange and Decision Influence", **Journal of Applied Psychology**, 71, 579-584.
- SCANDURA. T. A. (1999). "Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective", **Leadership Quarterly**, 10, 25-40.

SCHERMULY, C. C. ve MEYER, B. (2016). Good relationships at work: The effects of Leader-Member Exchange and Team-Member Exchange on psychological empowerment, emotional exhaustion, and depression. **Journal of Organizational Behavior**, 37(5), 673-691.

SCHEIER, M. F. ve CARVER, C. S. (1985). "The Self -Consciousness Revised Version for Use with General Populations", **Journal of Applied Social Psychology**, 15(8), 687-699.

SCHEIER, M. F., CARVER, C. S., ve BRIDGES, M. W. (2001). **Optimism, pessimism and psychological well-being**, 1(1), 189-216.

SCHERER, K. R. (1978). "Personality inference from voice quality: The loud voice of extroversion". **European Journal of Social Psychology**, 8(4), 467-487.

SCHIRER, M. F., CARVER, C. S. ve BRIDGES, M. W. (1994). "Distinguishing Optimism From Neuroticism (and Trait anxiety, Self-mastery, and Self-esteem): A Reevaluation of The Life Orientation Test". **Journal of Personality and Social Psychology**, 67(6), 1063-1078.

SCHNEIDER, S. L. (2001). "In search of realistic optimism: Meaning, knowledge, and warm fuzziness". **American Psychologist**, 56(3), 250-263.

SCHRIESHEIM, C. A., CASTRO, S. L. ve COGLISER, C. (1999): "Leader Member Exchange (Lmx) Research: A Comprehensive Review Of Theory, Measurement And Data Analytic Practices", **Leadership Quarterly**, 10(1), 63-114.

SCHULTZ, T. W. (1961). "Investment in human capital". **The American Economic Review**, 51(1), 1-17.

SCHWARZER, R., BÄBLER, J., KWIATEK, P., SCHRODER, K., ve ZHANG, J. X. (1997). "The assessment of optimistic self -beliefs: comparison of German, Spanish, and Chinese versions of the general self -efficacy scale". **Applied Psychology**, 46(1), 69-88.

SCHWEPKER, C., & SCHULTZ, R. (2015). Influence of the ethical servant leader and ethical climate on customer value enhancing sales performance. **Journal Of Personal Selling & Sales Management**, 35(2), 93-107.

- SEÇKİN, Ş. N. (2019). “İç Denetim Odağı, İş Becerikliliği ve İşin Anlamlılığı İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 15(3), 889-903.
- SELIGMAN, M. E. (1998). “Building Human Strength: Psychology's Forgotten Mission.” **Psychology's Forgotten Mission**. APA Monitor, 29, 2-10.
- SELIGMAN, M. E. (2002). “Positive Psychology, Positive Prevention and Positive Therapy”. **Handbook of positive psychology**, 2, 3-12.
- SELIGMAN, M. E.ve SCHULMAN, P. (1986). “Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance sales agents”. **Journal of Personality and Social Psychology**, 50(4), 832.
- SELIGMAN, M. P. ve CSIKSZENTMIHALYI, M. (2000). “Positive psychology: An introduction”. **American Psychologist**, 55(1), 5-14.
- SERENKO, A., BONTIS, N. (2013). "Investigating The Current State and Impact of The Intellectual Capital Academic Discipline", **Journal of Intellectual Capital**, 14(4), 1469-1930.
- SETHURAMAN, K. ve SURESH, J. (2014). “Effective Leadership Styles”, **International Business Research**, 7(9), 165-172.
- SETTOON, R. P., BENNETTT, N. ve LIDEN, R. C. (1996). “Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity”. **Journal of Applied Psychology**, 81(3), 219-227.
- SHELDON, K. M., ve KING, L. (2001). “Why Positive Psychology is Necessary”, **American Psychologist**, 56(3), 216-217.
- SHUSHA, A. (2014). “The Effects of Job Crafting on Organizational Citizenship Behavior: Evidence from Egyptian Medical Centers”. **International Business Research**, 7(6), 140-149.
- SILVA, A. (2016). “What is Leadership?”, **Journal of Business Studies Quarterly**, 8(1), 1-5.

- SINGH, K. (2015). Leadership style and employee productivity: A case study of Indian banking organizations. **Journal of Knowledge Globalization**, 8(2), 39-67.
- SLEMP, G. R. ve VELLA-BRODRICK, D. A. (2014). "Optimising Employee Mental Health: The Relationship Between Intrinsic Need Satisfaction, Job Crafting and Employee Well-Being". **Journal of Happiness Studies**, 15(4), 957-977.
- SLEMP, G.R. (2016). "**Job Crafting**", The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work. John Wiley & Sons, Ltd, 342-365.
- SLEMP, G.R. ve VELLA-BRODRICK, D.A. (2013). "The Job Crafting Questionnaire: A New Scale To Measure The Extent To Which Employees Engage in Job Crafting", **International Journal of Wellbeing**, 3(2), 126-146.
- SNYDER, C. R. (2000). "The Past and Possible Futures of Hope". **Journal of Social and Clinical Psychology**, 19(1), 11-28.
- SOMEH, I., ve SHANKS, G. (2013). **Realising synergy in business analytics enabled systems**. ACIS 2013: Information Systems: Transforming the Future: Proceedings of the 24th Australasian Conference on Information Systems, 1-11.
- SÖZBER, S. ve ERGENELİ, A. (2019). "Dışsal Prestijin, İş Becerikliliğinin ve Kişi-Örgüt Uyumunun İş-Aile Çatışması ile İlişkisi". **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 11(4), 3404-3420.
- STAJKOVIC, A. D. (2006). "Development of a core confidence-higher order construct". **Journal of Applied Psychology**, 91(6), 1208-1224.
- STAJKOVIC, A. D. ve LUTHANS, F. (1998). "Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis". **Psychological Bulletin**, 124(2), 240.
- STAJKOVIC, A. D. ve LUTHANS, F. (2003). "Behavioral management and task performance in organizations: conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models". **Personnel Psychology**, 56(1), 155-194.

- STYLES, I. ve RADLOFF, A. (2001). The Synergistic Thesis: Student and Supervisor Perspectives”. **Journal of Further and Higher Education**, 25(1), 97-106.
- SUNA, B., & OKUN, O. (2019). “Otel Çalışanlarının Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Yenilikçi Düşünce Yapısına Etkisi: Van İli Örneği”. **Iğdır University Journal of Social Sciences**, 19(1), 491-518.
- SYNDEER, C. R., IRWING, L. veANDERSON, J. (1991). **Hope and health: Measuring the will and the ways**. In C. R. Snyder, & D. R. Forsyth (Eds.), Handbook of social and clinical psychology: The health perspective (pp. 285-305). Elmsford, NY: Pergamon Press.
- ŞAHİN, F. (2011). “Lider-üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi”. **Ege Akademik Bakış**, 11(2), 277-288.
- TAŞTAN, S. B. (2016). “Psychological capital: A positive psychological resource and its relationship with creative performance behavior”. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 16(2), 101-118.
- THUN, S. ve BAKKER, A. B. (2018). “Empowering Leadership and Job Crafting: The Role of Employee Optimism”. **Stress and Health**, 34(4), 573-581.
- TIMS, M. ve BAKKER, A. B. (2010). “Job Crafting: Towards A New Model Of Individual Job Redesign”. **SA Journal of Industrial Psychology**, 36(2), 1-9.
- TIMS, M., BAKKER, A. B. ve DERKS, D. (2012). “Development and Validation of the Job Crafting Scale”. **Journal of Vocational Behavior**, 80(1), 173-186.
- TIMS, M., BAKKER, A. B. ve DERKS, D. (2013). “The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-being”. **Journal of Occupational Health Psychology**, 18(2), 230-240.
- TIMS, M., BAKKER, A. B. ve DERKS, D. (2014). “Job Crafting and Job Performance: A Longitudinal Study”. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 24, 914-928.

- TIMS, M., BAKKER, A. B. ve DERKS, D. (2015). "Job Crafting and Job Performance: A Longitudinal Study". **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 24(6), 914-928.
- TIMS, M., DERKS, D. ve BAKKER A. B. (2016). "Job Crafting And its Relationships with Person–Job Fit and Meaningfulness: A Three-Wave Study". **Journal of Vocational Behavior**, 92, 44-53.
- TOMER, J. F. (2003). "Personal capital and emotional intelligence: an increasingly important intangible source of economic growth". **Eastern Economic Journal**, 29(3), 453-470.
- TORNAU, K., ve FRESE, M. (2013). Construct Clean-Up in Proactivity Research: A Meta-Analysis on the Nomological Net of Work-Related Proactivity Concepts and Their Incremental Validities. **Applied Psychology**, 62, 44-96.
- TOSTEN, R., ve ÖZGAN, H. (2014). "Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması". **Ekev Akademi Dergisi**, 59(59), 429-442.
- TÖREMEN, F. (2001). "Okul Yönetiminde Bir Tür Yaratıcılık: Sinerji". **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 11(1), 201-212.
- TÖREMEN, F. ve KARAKUŞ M. (2007). "Okullarda Sinerjinin Engelleri: Takım Çalışması Üzerine Nitel Bir Çalışma". **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi**, 7 (1), 619- 645.
- TSAUR, S. H., HSU, F. S. ve LIN, H. (2019). "Workplace Fun and Work Engagement in Tourism and Hospitality: The Role of Psychological capital". **International Journal of Hospitality Management**, 81, 131-140.
- TSCHACHER, W. ve BRUNNER, E. J. (1992). "Organization and Self-organization". **Evolution of Dynamical Structures in Complex Systems**, 382-391.
- TSE, H. M., & CHIU, W. K. (2014). Transformational leadership and job performance: A social identity perspective. **Journal of Business Research**, 61(7), 2827-2835.

- TUGADE, M. M., FREDRICKSON, B. L., ve FELDMAN BARRETT, L. (2004). "Psychological resilience and positive emotional granularity: Examining the benefits of positive emotions on coping and health". **Journal of Personality**, 72(6), 1161-1190.
- TURGUT, H., TOKMAK, İ. ve ATEŞ, M., F. (2015). "Lider-Üye Etkileşiminin İşgören Performansına Etkisinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Rolü. Çankırı Karatekin Üniversitesi", **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 5(2): 417- 442.
- UĞURLUOĞLU, Ö., ŞANTAŞ, F. ve DEMİRGİL, B. (2013). "Lider-üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi: Hastanelerde Bir Uygulama". **Haccettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 16(1), 1-21.
- UHL-BIEN, M., GRAEN, G. B., & SCANDURA, T. A. (2000). Implications of Leader–Member Exchange (LMX) for Strategic Human Resource Management Systems: Relationships as Social Capital for Competitive Advantage, **Research in Personnel and Human Resources Management**, 18(1), 137-185.
- UYGUNGİL, S. ve İŞCAN, Ö. F. (2018). "Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi". **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 31(1), 435-453.
- UYSAL, B., ÖZÇELİK, G. ve UYARGİL, C. B. (2018). "Bireysel İş Yapılandırmanın Sonuçları: Bireysel İş Yapılandırmanın Psikolojik Sermaye ve İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi". **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 16(32), 651-666.
- VALLE, M. F., HUEBNER, E. S. ve SULDO, S. M. (2004). "Further evaluation of the Children's Hope Scale". **Journal of Psychoeducational Assessment**, 22(4), 320-337.
- VAN WINKLE, B., ALLEN, S., DE VORE, D., & WINSTON, B. (2014). The relationship between the servant leadership behaviors of immediate supervisors and followers' perceptions of being empowered in the context of small business. **Journal of Leadership Education**, 13(3), 70-82.

- VAN WINGERDEN, J., BAKKER, A. B. ve DERKS, D. (2017). "Fostering Employee Well-Being via a Job Crafting Intervention". **Journal of Vocational Behavior**, 100, 164-174.
- VAN WINGERDEN, J. ve POELL, R. F. (2017). Employees' perceived opportunities to craft and in-role performance: the mediating role of job crafting and work engagement. **Frontiers in Psychology**, 8(1), 1-9.
- VENKATESH, V., ve BALA, H. 2012. "Adoption and Impacts of Interorganizational Business Process Standards: Role of Partnering Synergy," **Information Systems Research**, 23(4),1131–1157.
- VINCENT, J. (2015). Eight leadership mistakes to avoid in 2015. **Podiatry Management**, 34(3), 145-148.
- VROOM, V. H. (1964). **Work and Motivation**, New York, NY: Wiley.
- WALK, M. ve HANDY, F. (2018). "Job Crafting As Reaction to Organizational Change". **The Journal of Applied Behavioral Science**, 54(3), 349-370.
- WANG, H., DEMEROUTI, E. ve BAKKER, A. B. (2016). "A Review of Job Crafting Research: The Role of Leader Behaviors in Cultivating Successful Job Crafters". In S. K. Parker & U. K. Bindl (Eds.), *Proactivity at work (Series in Organization and Management)*, New York: Routledge Pbc.
- WANG, Y., LIU, L., WANG, J. ve WANG, L. (2012). "Work ~~Conflict~~ and Burnout Among Chinese Doctors: TThe Mediating Role of Psychological Capital". **Journal of occupational health**, 54(3), 232-240.
- WANG, D., GAN, C., WU, C. ve WANG, D. (2015). Ethical leadership and employee voice:Employee self-efficacy and self-impact as mediators. **Psychological Reports**, 116(3), 751-767.
- WAYNE, S. J., SHORE, L. M. ve LIDEN, R. C. (1997), "Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective", **Academy of Management Journal**, 40(1), 82-111.
- WAYNE, S.J. ve GREEN, S. A. (1993). "The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impressin Management Behavior", **Human Relations**, 46(12), 1431-1441.

- WRIGHT, T. A. (2003). "Positive Organizational Behavior: An Idea Whose Time Has Truly Come". **Journal of Organizational Behavior**, 24, 437-442.
- WRIGHT, T. A., CROPANZANO, R.ve MEYER, D. G. (2004). "State and trait correlates of job performance: A tale of two perspectives". **Journal of Business and Psychology**, 18(3), 365-383.
- WRZESNIEWSKI, A. ve DUTTON, J. E. (2001). "Crafting A Job: Revisioning Employees As Active Crafters of Their Work". **Academy of Management Review**, 2(29), 179- 201.
- WRZESNIEWSKI, A., LOBUGLIO, N., DUTTON, J. E. ve BERG, J. M. (2013). "Job Crafting And Cultivating Positive Meaning And Identity In Work". **Advances in Positive Organizational Psychology**, 1, 281-302.
- XANTHOPOULOU, D., BAKKER, A.B., DEMEROUTI, E., SCHAUFELI, W.B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. **Journal of Vocational Behavior**, 74(3), 235-244.
- YAHYA, S. AND GOH, W. (2002) Managing Human Resources towards Achieving Knowledge Management. **Journal of Knowledge Management**, 6, 457-468.
- YALÇINKAYA, T. (2002). "Bilgi Toplumunda Yaratıcılığın Artırılmasında Sinerjik İlişkinin Rolü", **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 4(1), 279.
- YAZAR, F., ve ÖZUTKU, H. (2019). "Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma". **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 21(2), 70-81.
- YILDIZ, F. ve MARŞAP, A. (2019). "Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynakları Yönetimi ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisine Yönelik Bir Araştırma", **International Social Sciences Studies Journal**, 5(51), 7036-7050.
- YILDIZ, G., ÖZUTKU, H. ve CEVRİOĞLU, E. (2008). "Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn'in Dört Boyutlu Lider-Üye

- Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma." **Akademik İncelemeler**, 3(1), 95-123.
- YILDIZ, H. ve ÖRÜCÜ, E. (2016). Sağlık Sektörü Çalışanlarının Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 14(1), 22-38.
- YILMAZ, A., ÇELİK, A., ABUL, A. ve NALÇIN, A. Z. (2014). **Sinerjik Liderler Örgütsel Ataleti Yener Mi? Çalışanların Özyeterliliğinin Aracılık Etkisi**. 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Konya.
- YOLAÇ, S., (2011). "Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı ile Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Rolü", **Öneri**, 9(36), 63-72.
- YOON, K. H., KIM, B. Y. ve EOM, J. G. (2019). "The Effects of Job Crafting on Career Success of Multinational Corporations' Employees". **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, 6(4), 213- 225.
- YORULMAZ, F. ve YAVAN, Ö. (2018). "Pozitif Psikolojik Sermayenin İşveren Marka Oluşumu Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektörü Örneği". **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 22(2), 1007-1027.
- YU, D. ve LIANG, J. (2004), "A New Model for Examining The Leader-Member Exchange (LMX) Theory". **HRDI**, 7(2), 251-264.
- YUKL, G., MAHSUD, R., HASSAN, S., & PRUSSIA, G. (2013). An improved measure of ethical leadership. **Journal Of Leadership & Organizational Studies**, 20(1), 38-48.
- ZACHER, H., HACKER, W., ve FRESE, M. (2016). Action regulation across the adult lifespan (ARAL): A meta-theory of work and aging. **Work, Aging and Retirement**, 2 (1), 286-306.
- ZAHRA, S. A. ve NAMBISAN, S. (2012). "Entrepreneurship and Strategic Thinking in Business Ecosystems". **Business Horizons**, 55(3), 219–229.
- ZAINUDDIN, Z. (2019). **Model of Educational Synergy Management**. In Proceedings of the 1st International Conference on Innovation in Education (ICoIE 2018). Atlantis Press.

- ZANG, X. (1999). "Research note: Personalism and corporate networks in Singapore". **Organization Studies**, 20 (5), 861-877.
- ZEIJEN, M. E., PEETERS, M. C. ve HAKANEN, J. J. (2018). "Workaholism Versus Work Engagement and Job Crafting: What is The Role of Self - Management Strategies?". **Human Resource Management Journal**, 28(2), 357-373.
- ZENGİN, Y. (2019). "Karanlık Liderliğin Örgütsel Sessizlik ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi". **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 10(19), 310-337.
- ZHAO, Y., ve XIE, B. (2020). "Social effects of engaged leaders on subordinates' experiences in the workplace". **Social Behavior and Personality: an international journal**, 48(9), 1-11.
- ZHAO, Z. ve HOU, J. (2009). "The Study on Psychological Capital Development on Intreprenurial Team", **International Journal of Psychological Studies**, 1(2): 35-40.

## **KİTAPLAR**

- AINSWORTH, M. D., BLEHAR, M., WATERS, E. ve WALL, S. (1978). **Patterns of attachment: A Psychological Study of the Strange Situation**, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- ANSOFF, H. I. (1965). **Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion**, New York: McGrawHill.
- BANDURA, A. (1986). **Social foundations of thought and action: A social cognitive theory**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- BARRY, B.W. (1986). **Strategic Planning Workbook for Public and Nonprofit Organizations**, St. Paul: Amherst Wilder Foundation.
- BOURDIEU, P. (1998). **Acts of Resistance: Against the Tyranny of the Market**. Trans. Richard Nice. New York: The New Press.
- BRUNING, P. F. (2014). **"The Structure and Function of Job Crafting"**. (Doctoral Dissertation), Purdue University, West Lafayette, Indiana.

- BRYSON, J. M. (1988). **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**, San Francisco: Jossey-Bass.
- BURNS, J. M. (1978). **Leadership**, NY: Harper & Row
- CAFOĞLU, Z., TKY ve İnsan. (1998). “**Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi Prensiplerinin Uygulanması**”, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara.
- CAN, H. (1999), **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- COLLINS, J.C. ve PORRAS J.I. (1999), “Kalıcı Olmak: Geleceğin Güçlü Kurumlarını Yaratmak”, **Sistem Yayıncılık**, Şirket Kültürü Dizisi: 94.
- CONNER, D. R. (1993). **Managing at The Speed of Change**, New York: Villard Pbc.
- COTE, S.ve HEALY, T. (2001). “**The well-being of nations: The role of human and social capital Education and Skills**. Paris: Centre for Educational Research and Innovation.
- COVEY, S. R. (1996). **Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı. Kişisel Değişim İçin Altın Kurallar**, İstanbul: Varlık Yayınları.
- COVEY, S. R. (1998). **Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı**, İstanbul: Varlık Yayınları.
- COVEY, S. R. (2014). **The 7 Habits of Highly Effective Families**, New York: St. Martin's Press.
- CÜCELOĞLU, D. (1997). **İyi Düşün Doğru Karar Ver**, Sistem Yayınları, İstanbul.
- ÇELİK, V. (2007). **Eğitimsel Liderlik**, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- DAFT, R. L. (2010). **Organization Theory And Design**, New York: Cengage Learning.
- DAMODARAN, A. (2005). **The Value of Synergy**, New York: Stern School of Business.
- DİNÇER, Ö. (1998), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Timaş Matbaası, İstanbul.
- DOKTOROFF, M. (1977). “**Synergistic Management: Creating The Climate for Superior Performance**”, New York: Amacom Pbc.

- DÖKMEN, Ü. (2004). **Küçük Şeyler**, Sistem Yayınları, İstanbul.
- DRUCKER, P. F. (1998). **Yeni Gerçekler**, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- DUBRIN, A. (2010). **Leadership: Research Findings, Practice and Skills**, 6th Edition, Mason, OH: South-Western.
- EDMONDSON, A. C. (2012). **Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy**. San Francisco, CA: John Wiley and Sons.
- EWEN, R. B. (1998). **Personality: A Topical Approach**. Mahweh, NJ: Erlbaum.
- FIEDLER, F. E. (1967). **A Theory of Leadership Effectiveness**, NY: McGraw-Hill.
- FISHMAN, C. (1998). "The war for talent", **Fast Company**, New York: Sage Pbc.
- FRYKMAN, D. ve TOLLERYD, J. (2010). **"Corporate Valuation"**, 2nd ed., London: Prentice Hall.
- GARD, D. E. (2001). "Positive Emotion in the Daily Lives of Patients with Schizophrenia", **Positive Psychology Summer Institute**, Sea Ranch, CA.
- GAUGHAN, P. A. (2002). **Mergers, Acquisitions and Corporate Restructurings**, Third Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- GHITULESCU, B. E. (2006). **"Shaping Tasks and Relationships at Work: Examining The Antecedents and Consequences of Employee Job Crafting"**, (Doctoral Dissertation), University of Pittsburgh.
- GOT, E. ve SANZ, F. (2002). **Mergers & Acquisitions: Avoiding The Path of Decay**. Sweden: Linköping University.
- HACKMAN, J.R. ve OLDHAM, G.R. (1980). **"Work Re-Design"**, Massachusetts: Addison-Wesley.
- HMIELESKI, K. M. ve CARR, J. C. (2007). "The Relationship Between Entrepreneur Psychological Capital and Well-Being". W. D. Bygrave, vd. (Eds.), **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Babson Park, MA: Babson College.

- HOBFOLL, S.E. ve FREEDY, J. (1993). **Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout**. In: Schaufeli, W.B., Maslach, C. and Marek, T., Eds., Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research, Washington D.C.: Taylor & Francis Pbc.
- IMAI, M. (1997). **Kaizen**, İstanbul: Kalder Yayınları.
- KAVRAKOĞLU, İ. (1994). **Sinerjik Yönetim**. İstanbul: Kalder Yayınları .
- KOÇEL, T. (1998). **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul.
- KOÇEL, Tamer (2001). **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları
- KOÇEL, T. (2003), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, 9. Baskı, İstanbul.
- KOÇEL, T. (2007). **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım Yayın, İstanbul.
- KOÇEL, T. (2011). **İşletme Yöneticiliği**, 13. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- KOESTLER, A. (1989). **The Act of Creation**. England: Arkana-The Penguin Group.
- LAI, L. S. (2002). **A Synergistic Approach to Information Systems Project Management**, Department of Information Systems: City University of Hong- Kong.
- LUTHANS, F. (2011). **Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach**, (12. ed.) New York: McGraw Hill.
- LUTHANS, F., YOUSSEF, C.M., AVOLIO, B.J. (2007a). **“Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge”**. New York: Oxford University Press.
- MACKENZE, R. A. (1987). **Zaman Tuzağı**, İlgi Yayınları, İstanbul.
- MARGERISON, C. ve McCAN, D. (1990). **Team Management**, New York: Mercury Pbc.
- MCKEOWN, L. (2012). **The Synergist: How to Lead Your Team to Predictable Success**, New York, NY: Palgrave Macmillan.
- MICHAELS, E., HANDFIELD, H., AXELROD, J. B. (2001). **The War for Talent** Boston: McKinsey & Company Inc, Harvard Business School Press.
- MINTZBERG, H. (1989). **“Mintzberg On Management”**, The Free Press.

- NASR, M.ve HILAL, J. (2007). “Measuring Social Capital in the Palestinian Territories”. **The Palestine Jerusalem: Economic Policy Research Institute**.
- NORTHHOUSE, P. G. (1997). “**Leadership: Theory and Practice**”. Thousand Oaks Ch. 7: Sage Publications.
- ORR, J. E. (1996). **Talking About Machines: An Ethnography of A Modern Job**. Ithaca, NY: ILR Press/ Cornell University Press.
- ÖZDEN, Y. (2005). **Eğitimde Yeni Değerler**, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- PETERSON, C. (2006). **A primer in Positive Psychology**, New York, NY: OUP
- PETERSON, C., ve SELIGMAN, M. E. (2004). **Character strengths and virtues: A handbook and classification** (Vol. 1). Oxford University Press.
- PINK, D. (2009). **Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us**. New York: Riverhead Books.
- PURDY, M. (1997), “**What is listening?** In Michael Purdy and Deborah Borisoff” (eds.) **Listening in Everyday Life. A Personal and Professional Approach**. Lanham, MD: University Press of America.
- PÜSKÜLLÜOĞLU, A. (1995). **Türkçe Sözlük**, Yapı Kredi Yayınları. Baskı, İstanbul.
- ROBBINS, S. P. ve JUDGE, T. A. (2013). **Organizational Behavior** (15. Baskı), New York: Prentice Hall Pbc.
- SABUNCUOĞLU, Z. (1991). **Personel Yönetimi**, Teknografik Matbaacılık.
- SALMIŞ, F., (2011). **Tekno İnsan Çağında İletişim Ve Empati Kaybı**, Elit Kültür Yayınları, İstanbul.
- SCHERMERHORN, J. R., HUNT, J. G., OSBORN, R. N. ve UHL-BIEN, M. (2010). **Organizational Behavior**, (11. Baskı). USA: John Wiley & Sons, Inc.
- SCHULTZ, T. W. (1971). **Investment in human capital**. The role of education and of research. New York: The Free Press.
- SENGE, P. (1993). **Beşinci Disiplin**, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.

SNYDER, C. R., LOPEZ, S. J., EDWARDS, L. M., ve MARQUES, S. C. (Eds.). (2020). **The Oxford Handbook of Positive Psychology**. Oxford University Press.

TAVAKOLI, I. and LAWTON, J. (2005). **Strategic Thinking and Knowledge Management**, Bingley: Emerald Publishing.

TIGER, L. (1971). **Optimism: The Biology of Hope**, New York: Simon-Schuster.

ZEL, U. (2011). **Kişilik Liderlik**, (3. Basım b.). Ankara, Kızılay: Nobel Akademik Yayıncılık.

## **ELEKTRONİK KAYNAKLAR**

AKTAN, C. C. (2003). **Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim**, [http://www.canaktan.org/canaktan\\_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-stratejikyonetim.pdf](http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-stratejikyonetim.pdf), (Erişim Tarihi: 14.12.2021).

DERELİ, T. ve BAYKASOĞLU, A. (2010). “**Takım yönetimi**”, <http://home.anadolu.edu.tr/~naksu/takim.pdf>, (Erişim Tarihi: 01.11.2021).

International Accounting Standards Board, (2004). “**NIC 38 Intangible Assets Revised**”, <http://www.iasb.org.2004.>, (Erişim Tarihi: 25.04.2021).

KRUSE, K. (2013). **What Is Leadership?**, Forbes, <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/#4437b66c5b90>, (Erişim Tarihi:16.05.2021).

LAI, LINDA, L.S. (2002). “**A Synergistic Approach to Information Systems Project Management**”, [www.is.cityu.edu.hk/Research/Publication/Paper/9430.pdf](http://www.is.cityu.edu.hk/Research/Publication/Paper/9430.pdf). (Erişim Tarihi: 12.02.2021).

## **TEZLER**

ALBERT, M. A. (2020). “**Elucidating the Relation of Proactive Personality with Job Crafting: Does Autonomy Matter?**”, (Doctoral Dissertation), Bowling Green State University.

- AYTEKİN, A. (2016). “**Anadolu Üniversitesi ÖYP Araştırma Görevlilerinin Memnuniyetlerinin İncelenmesi**”, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- CEVİROĞLU, E. (2007) “**Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki**”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- CLIMER, A. E. (2016). “**The Development of The Creative Synergy Scale**”, (Doctoral Dissertation), Antioch University. Antioch University Repository and Archive.
- CRAVALHO, E. K. (2014). “**The Synergy of Teacher Leaders: Identifying the Characteristics of a Teacher Leader Community**”, (Doctoral Dissertation), University of Hawaii at Manoa.
- DEMİR, E. (2019). “**Öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ile pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi**”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- DİKER, ÇAMLİBEL, N. (2003). “**Belirsizlik Ortamında Planlama Düşüncesi ‘Sinerjetik Toplum-Sinerjik Yönetim ve Sinerjist Planlama Modeli**”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- DONGWON, C. (2017). “**Personal, Relational And Performance Implications of Job Crafting**”, (Doctoral Dissertation), National University of Singapore, Singapore.
- DVORAK, K. J. (2014). “**The Theoretical Development and Empirical Testing of The Measure of Job Crafting (MJC)**”, (Master’s Thesis), Colorado State University, Fort Collins, Colorado.
- ERDEM, F.S. (2008). “**Organizasyonlardaki Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, izlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri’de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma**”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi S.B.E., Kayseri.

- GÜRLEK, Y. (2010). “Yatılı İlköğretim Bölge Okullarındaki Yöneticilerin, Öğretmenlerin ve Diğer Çalışanların Sinerjik Yönetime İlişkin Görüşleri”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- GÜRLER, M. (2018). “**Öğretmenlerin Lider-Üye Etkileşimi ile İşle Bütünleşme İlişkisinde Çalışan Sessizliğinin Aracılık Etkisinin İncelenmesi**”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- HOLCOMBE, K. J. (2016). “**Theoretical Antecedents and Positive Employee Work Experiences of Job Crafting**”, (Doctoral Dissertation), Colorado State University. Fort Collins, Colorado.
- ILGIN, B. (2010). “**Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zekâ ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü**”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- KAŞLI, M. (2009). “**Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi Ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi**”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- KIRKENDALL, C. D. (2013). “**Job Crafting: The Pursuit of Happiness at Work**”. (Unpublished Doctoral Dissertation), Wright State University, Ohio.
- KÖKSAL, P. (2008), “**Sinerjik Yönetim Açısından Strateji Bileşenleri ve Kaynakların İrdelenmesi: Gemi İnşaat Sektöründe Bir İşletme Örneği**”. (Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- ORUÇ, E. (2015). **Pozitif Psikolojik Sermayenin Politik Davranışlara Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- ÖRGÜN, E., KESKİN, E. ve EROL, G. (2017). Otel Mutfaklı Çalışanlarının Psikolojik Sermaye Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, **Journal of Recreation and Tourism Research Journal**, 24(1), 174-183.

- MAMAK, Y. B. (2018). **“Proaktif Kişiliğin İş Becerikliği, İş Performansı ve Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkileri”**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- MILLER, M.L. (2015). **“Relationships Between Job Design, Job Crafting, Idiosyncratic Deals, and Psychological Empowerment”**, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Walden University, College of Management and Technology: Minneapolis.
- OĞUZHAN, T. (2015). **“Algılanan Etik İklim Boyutları, Lider Üye Etkileşimi ve Öz Kendilik Değerlendirmesinin İzlenim Yönetimi Taktikleri Kullanımı Üzerindeki Etkileri”**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Savunma Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- PETROU, P. (2013). **“Crafting The Change: The Role of Job Crafting And Regulatory Focus in Adaptation to Organizational Change”**, (Doctoral Dissertation), Utrecht University.
- PINAR, A. H. (2005). **“Bir Rekabet Stratejisi Olarak Sinerjik Yönetimin Endüstri İşletmelerinde Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma”**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- SALUR, H. (2019). **Bir Eğitim Araştırma Hastanesinde Çalışan Hekim Ve Hemşirelerde Psikolojik Sermaye İle Merhamet Yorgunluğu Arasındaki İlişki**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Okan Üniversitesi, İstanbul.
- SÜNKÜR, M. (2014). **İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Olumlu Psikolojik Sermaye Algılarının İş Doyumları ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- ŞENCAN, D. (2008). **“İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Toplantı Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algıları (İstanbul İli, Kâğıthane İlçesi Örneği)”**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

- TURAN, E. Z. (2018), **“İzlenim Yönetimi Taktikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Bağlılığın Duygusal Emek Üzerindeki Etkileri”**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bayburt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bayburt.
- UÇAR, H. (2021). **Algılanan Örgütsel Desteğin İş Performansı Üzerindeki Etkisi: İş Becerikliliğinin Aracı Rolü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- ÜREK, D. (2015). **“Sağlık Kurumlarında Lider-üye Etkileşimi Düzeyi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi”**. (Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- VOLMAN, M. (2011). **“Putting The Context Back In Job Crafting Research:Causes Of Job Crafting Behavior”**, (Unpublished Master Thesis), Tilburg University, Tilburg.



## **EKLER**

- Ek.1:** Kişisel Bilgi Formu
- Ek.2:** Psikolojik Sermaye Ölçeği
- Ek.3:** İş Becerikliliği (Job Crafting) Ölçeği
- Ek.4:** Sinerjik İklim Ölçeği (Siö)
- Ek.5:** Lider- Üye Etkileşimi Ölçeği
- Ek.6:** Etik Kurul Raporu





**Ek.1: Kişisel Bilgi Formu**

**KİŞİSEL BİLGİ FORMU**

1. Cinsiyetiniz:

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Yaşınız: .....

3. Medeni durumunuz:

☐ Evli ☐ Bekar

4. Eğitim Durumunuz:

☐ Sağlık meslek lisesi mezunu

☐ Ön lisans mezunu

☐ Lisans

☐ Lisansüstü mezunu

5. Mesleğiniz:

☐ Hekim ☐ Hemşire/ Ebe

☐ Sağlık Teknikeri/ Teknisyeni ☐ Diğer.....

6. Çalıştığınız Kurum:

☐ Üniversite Hastanesi ☐ Sağlık Bakanlığı Hastanesi ☐ Özel Hastane

7. Çalıştığınız kurumda kaç yıldır görev yapıyorsunuz? .....

8. Çalıştığınız birim:

☐ Dahili birim

☐ Cerrahi birim

☐ Çocuk Hastalıkları / Kadın – Doğum

☐ Acil servis / Ameliyathane / Yoğun Bakım

☐ Diğer .....( Lütfen belirtiniz)



**Ek.2: Psikolojik Sermaye Ölçeği****PSİKOLOJİK SERMAYE ÖLÇEĞİ**

| İFADELER                                                                                                                                         | 1-BENİ HİÇ TANIMLAMİYOR | 2-BENİ BİRAZ TANIMLIYOR | 3-KARARSIZIM | 4- BENİ İYİ TANIMLIYOR | 5- BENİ ÇOK İYİ TANIMLIYOR |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------|------------------------|----------------------------|
| 1- Uzun vadeli bir probleme çözüm bulma konusunda kendime güvenirim                                                                              |                         |                         |              |                        |                            |
| 2- Yöneticilerle yapılan toplantılarda çalıştığım alanı çok iyi temsil ederim                                                                    |                         |                         |              |                        |                            |
| 3- İşletmenin izleyeceği stratejinin ne olacağı hususunda yapılan müzakerelere katkıda bulunma konusunda kendime güvenirim                       |                         |                         |              |                        |                            |
| 4- Çalıştığım alana ilişkin hedef ve amaçların belirlenmesine katkıda bulunma konusunda kendime güvenirim                                        |                         |                         |              |                        |                            |
| 5- İşletme dışındaki insanlarla (örneğin tedarikçilerle, müşterilerle) herhangi bir sorunu görüşmek için iletişim kurmada kendime güvenim tamdır |                         |                         |              |                        |                            |
| 6- İş arkadaşlarıma bilgi verme konusunda kendime güvenirim                                                                                      |                         |                         |              |                        |                            |
| 7- İşler tıkandığında, bu durumdan kurtulmaya yönelik birçok çare/yol bulurum                                                                    |                         |                         |              |                        |                            |
| 8- Halihazırda iş hedeflerime enerjik bir şekilde ulaşmaya çalışıyorum                                                                           |                         |                         |              |                        |                            |
| 9- Her sorun için birden fazla çözüm vardır                                                                                                      |                         |                         |              |                        |                            |
| 10- Halihazırda işimde oldukça başarılı olduğuma inanıyorum                                                                                      |                         |                         |              |                        |                            |
| 11- İş hedeflerime ulaşmamın birden fazla yolu var                                                                                               |                         |                         |              |                        |                            |
| 12- Bu aralar belirlediğim iş hedeflerime ulaşıyorum                                                                                             |                         |                         |              |                        |                            |
| 13- İşte başarısız olduğumda, bundan kurtulmakta ve yoluma devam etmekte zorlanıyorum                                                            |                         |                         |              |                        |                            |
| 14- İş ortamında meydana gelen güçlüklerin bir şekilde üstesinden gelirim                                                                        |                         |                         |              |                        |                            |

|                                                                                              |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 15- İşte gerektiğinde tabiri caizse başımın çaresine bakarım                                 |  |  |  |  |  |
| 16- Stresli işleri kendime dert etmem, soğukkanlılıkla halletmeye bakarım                    |  |  |  |  |  |
| 17- Zor zamanların üstesinden gelebilirim çünkü geçmişte zor zamanlar görüp geçirmiştım      |  |  |  |  |  |
| 18- Bu işte aynı anda birden fazla şeyin üstesinden gelebilirim                              |  |  |  |  |  |
| 19- İşte belirsizlik söz konusu olduğunda, sonucun hep en iyi olmasını ümit ederim           |  |  |  |  |  |
| 20- İşte bazı şeylerin ters gitme ihtimali varsa, ters gider                                 |  |  |  |  |  |
| 21- İşimle ilgili her şeye iyi tarafından bakarım                                            |  |  |  |  |  |
| 22- İşimle ilgili geleceğim konusunda her zaman iyimserim                                    |  |  |  |  |  |
| 23- Bu işte hiç bir şey benim istediğim şekilde olmaz                                        |  |  |  |  |  |
| 24- İşime bakış açım şudur: “her gecenin bir sabahı vardır” veya “her işte bir hayır vardır” |  |  |  |  |  |

**Ek.3:İş Becerikliliği (Job Crafting) Ölçeği****İŞ BECERİKLİLİĞİ (JOB CRAFTING) ÖLÇEĞİ**

| Görev Becerikliliği                                                                                           | 1-KESİNLİKLE<br>KATILMIYORUM | 2-KATILMIYORUM | 3-NE KATILYORUM<br>NE KATILMIYORUM | 4-KATILYORUM | 5-KESİNLİKLE<br>KATILYORUM |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------|------------------------------------|--------------|----------------------------|
| 1-İşimi geliştirmek için yeni yaklaşımlar/bakış açıları sunarım.                                              |                              |                |                                    |              |                            |
| 2-Yeteneğime ve ilgi alanıma uygun görevler üstlenmeyi tercih ederim.                                         |                              |                |                                    |              |                            |
| 3-İşimi daha eğlenceli hale getirmek için işimde bazı değişiklikler yaparım                                   |                              |                |                                    |              |                            |
| 4-Üretken olmadığını düşündüğüm (işe yaramayan) bazı uygulamaları değiştiririm                                |                              |                |                                    |              |                            |
| b.) Bilişsel Beceriklilik                                                                                     |                              |                |                                    |              |                            |
| 5- yaşamımdaki asıl amaca nasıl katkı sağladığımı düşünürüm                                                   |                              |                |                                    |              |                            |
| 6-Yaptığım işin örgütün başarısındaki önemini farkındayım.                                                    |                              |                |                                    |              |                            |
| 7-Yaptığım işin daha geniş topluluklar (toplum) için önemli olduğunun farkındayım                             |                              |                |                                    |              |                            |
| 8-İşimin yaşamıma sağladığı olumlu yöndeki katkıları düşünürüm                                                |                              |                |                                    |              |                            |
| 9-İşimin genel anlamda refahımda/mutluluğumda oynadığı rolü düşünürüm.                                        |                              |                |                                    |              |                            |
| c.) İlişkisel Beceriklilik                                                                                    |                              |                |                                    |              |                            |
| 10-İşletmemde diğerleriyle iletişimimi artıracak faaliyetlere katılırım                                       |                              |                |                                    |              |                            |
| 11-İşletmemde insanları tanımaya gayret ederim.                                                               |                              |                |                                    |              |                            |
| 12-İşyerinde özel bazı etkinlikler (arkadaşımın doğum günü kutlaması, yıl dönümü gibi) düzenlemeye çalışırım. |                              |                |                                    |              |                            |
| 13-Tanışmadığım iş arkadaşları, müşteri veya alıcılara kendimi tanıtırım.                                     |                              |                |                                    |              |                            |
| 14-Yeni işe başlayan çalışanlara işle ilgili veya iş dışı konularda danışmanlık yapar onlara yardımcı olurum  |                              |                |                                    |              |                            |
| 15-Benimle benzer yeteneğe ve ilgiye sahip olan işyerindeki diğer bireylerle arkadaşlıklar kurarım.           |                              |                |                                    |              |                            |



**Ek.4: Sinerjik İklim Ölçeği (Siö)****SİNERJİK İKLİM ÖLÇEĞİ (SiÖ)**

| İFADELER                                                                                                                | 1-HİÇ KATILMIYORUM | 2-KATILMIYORUM | 3-NE KATILMIYORUM NE KATILMIYORUM | 4-KATILMIYORUM | 5-TAMAMEN KATILMIYORUM |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------|-----------------------------------|----------------|------------------------|
| <b>Amaç Birliği - Uyum Boyutu</b>                                                                                       |                    |                |                                   |                |                        |
| 1-Çalışanlar kurumun amaçları doğrultusunda çalışmaktadırlar.                                                           |                    |                |                                   |                |                        |
| 2-Kurum çalışanları birbirine olumsuz eleştiride bulunmazlar.                                                           |                    |                |                                   |                |                        |
| 3-Kurumda çalışanlar bir saatin dışlıları gibi uyum ve ahenk içerisinde çalışmaktadırlar.                               |                    |                |                                   |                |                        |
| <b>Grup Dinamiği – Vizyon - Dayanışma Boyutu</b>                                                                        |                    |                |                                   |                |                        |
| 4-Kurum çalışanları arasında görev yönelimli bir işbirliği vardır.                                                      |                    |                |                                   |                |                        |
| 5- Kurum çalışanları grup dinamiğine sahiptir ve bu sayede engellerle başa çıkmaktadırlar.                              |                    |                |                                   |                |                        |
| 6- Kurum çalışanları adil, içten ve samimidirler.                                                                       |                    |                |                                   |                |                        |
| 7- Kurumun iç ve dış paydaşları kurumda var olan grup dinamiğine önem vermektedirler.                                   |                    |                |                                   |                |                        |
| 8- Kurum çalışanları grup menfaatlerini kendi menfaatlerinin önünde tutmaktadırlar.                                     |                    |                |                                   |                |                        |
| 9- Kurum çalışanları arasında resmi ilişkilerden ziyade informal ilişkiler (dostluk, fedakâr arkadaşlık... vb.) vardır. |                    |                |                                   |                |                        |
| 10- Kurumun geleceğe ilişkin kestirimleri vardır.                                                                       |                    |                |                                   |                |                        |
| 11-Kalite ve kişisel gelişime dönük olumlu rekabet, kurumu amaçlarına daha da yakınlaştırmaktadır.                      |                    |                |                                   |                |                        |
| 12-Kurum çalışanları bütün işleri koordineli bir şekilde yapmaktadırlar.                                                |                    |                |                                   |                |                        |
| 13-Kurum çalışanları arasında yüksek düzeyde dayanışma ve yardımlaşma duygusu hâkimdir.                                 |                    |                |                                   |                |                        |
| 14-Kurum çalışanları sürekli biçimde birbirlerinin eksiklerini tamamlamaktadırlar                                       |                    |                |                                   |                |                        |
| 15-Kurum çalışanları işlerini danışarak yaparlar.                                                                       |                    |                |                                   |                |                        |
| 16-Kurum çalışanları kendileri için istediklerini meslektaşları için de isterler.                                       |                    |                |                                   |                |                        |



**Ek.5: Lider- Üye Etkileşimi Ölçeği****LİDER- ÜYE ETKİLEŞİMİ ÖLÇEĞİ**

| ÖLÇEK MADDELERİ                                                                                                                                                                                           | 1-TAMAMEN<br>KATILIYORUM | 2- KATILIYORUM | 3- BİRAZ<br>KATILIYORUM | 4-KATILMIYORUM | 5-KESİNLİKLE<br>KATILMIYORUM |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------|-------------------------|----------------|------------------------------|
| Aşağıdaki sorular Lider- Üye ilişkileri ile ilgilidir. Grup üyesi olarak bağlı olduğunuz lider(amir, şef, sorumlu) ile ilişkileriniz açısından aşağıdaki ifadelerden ize en uygun seçeneği işaretleyiniz. |                          |                |                         |                |                              |
| 1-Amirimi kişi olarak çok severim.                                                                                                                                                                        |                          |                |                         |                |                              |
| 2-Amirim her insanın arkadaş olmayı isteyeceği bir kişidir.                                                                                                                                               |                          |                |                         |                |                              |
| 3-Amirim ile çalışmak zevklidir.                                                                                                                                                                          |                          |                |                         |                |                              |
| 4-Yaptığım işler veya verdiğim kararlar söz konusu olursa, konuyu tam bilmese bile beni diğer üstüme karşı savunur.                                                                                       |                          |                |                         |                |                              |
| 5-İş yerinde, herhangi bir konuda diğerleri bana yüklenir veya zorlarsa amirim beni onlara karşı savunur.                                                                                                 |                          |                |                         |                |                              |
| 6-Eğer istemeden bir hata yaparsam, amirim beni diğerlerine karşı savunur.                                                                                                                                |                          |                |                         |                |                              |
| 7-Amirim için, görevim dışındaki ekstra görevleri yapmaya hazırım.                                                                                                                                        |                          |                |                         |                |                              |
| 8-Amirimin belirlediği hedeflere ulaşmak için, normalde benden beklenenden daha fazla çaba göstermeye gönüllüyüm.                                                                                         |                          |                |                         |                |                              |
| 9-Amirim için yapabileceğimin en fazlasını yapmaktan kaçınmam.                                                                                                                                            |                          |                |                         |                |                              |
| 10-Amirimin iş konusundaki bilgisi bende hayranlık uyandırır.                                                                                                                                             |                          |                |                         |                |                              |
| 11-Amirimin işine olan hakimiyetine ve iş bilgisine saygı duyarım.                                                                                                                                        |                          |                |                         |                |                              |
| 12-Amirimin profesyonel yeteneklerini çok beğenirim.                                                                                                                                                      |                          |                |                         |                |                              |



## Ek.6: Etik Kurul Raporu



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-020  
Konu : Etik Onayı Hk.

Sayın Sevgi DEMİRAY

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 30.10.2020 tarihli ve 2020/09 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.

**e-imzalıdır**  
Dr.Öğr.Üyesi Alper FİDAN  
Müdür Yardımcısı

18/11/2020 Yazı İşleri Uzmanı

Tuğba SÜNNETCİ

**Evrakı Doğrulamak İçin :** <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/enVision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BE5D3FCAC>

Adres:Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL  
Telefon:444 1 428  
Elektronik Ağ:http://www.aydin.edu.tr/

Bilgi için: Tuğba SÜNNETCİ  
Unvanı: Yazı İşleri Uzmanı





## ÖZGEÇMİŞ

**Ad-Soyad :** Sevgi Demiray

### ÖĞRENİM DURUMU:

- **Lisans :**

2011, Atatürk Üniversitesi , Hemşirelik Fakültesi, Hemşirelik

2001, İstanbul Üniversitesi Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi, Almanca Öğretmenliği

- **Yüksek Lisans :**

2010, Fatih Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Sağlık Kurumları Yöneticiliği Programı  
(Tezli)

### MESLEKİ DENEYİM VE ÖDÜLLER:

1992 - 1997 yılları arasında mecburi hizmetini Okmeydanı Eğitim ve Araştırma Hastanesi 'nde hemşire olarak tamamladıktan sonra 1997-2006 yıllarında Paşabahçe Devlet Hastanesi'nde görev aldı. 2006-2008 yıllarında Kağıthane Devlet Hastanesi'nde “Başhemşirelik”, 2008-2009 yıllarında Okmeydanı Eğitim ve Araştırma Hastanesi 'nde “Başhemşirelik” ve 2009-2012 yıllarında Kağıthane Devlet Hastanesi'nde “Başhemşirelik” yaptı. 2012-2017 yıllarında Okmeydanı Eğitim ve Araştırma Hastanesi 'nde “ Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü” olarak görev aldıktan sonra Aralık 2017 tarihi itibarıyla Gaziosmanpaşa Taksim Eğitim ve Araştırma Hastanesi 'nde “Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü” olarak göreve başlamıştır. Halen Gaziosmanpaşa Eğitim ve Araştırma Hastanesinde aynı görevine devam etmektedir.

### TEZDEN TÜRETİLEN YAYINLAR, SUNUMLAR VE PATENTLER:

- Demiray,S., İrge,N.T.,2022. The Effect Of Psychological Capital And Leader-Member Exchange On Job Crafting And Organizational Synergy: The Case Of A Public Hospital, Business & Management Studies: An International Journal Dergisi, [Http://Dx.Doi.Org/10.15295/Bmij.V10i1.1998](http://Dx.Doi.Org/10.15295/Bmij.V10i1.1998)

## **DİĞER YAYINLAR, SUNUMLAR VE PATENTLER**

### **MAKALELER**

- Özkul Özel H.,Özdemir Ürkmez D., Demiray S., Cebeci Z. 2014. Hemşirelik Bilişimi ve Hastane Bilgi Yönetimi Sistemi, Okmeydanı Tıp Dergisi
- Özdemir Ürkmez D., Özkul Özel H., Sertoğlu E., Çevik Çelik L., Koç S., Demiray S., Cebeci Z.2015.Okmeydanı Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Hasta Düşmelerine Yönelik Aldıkları Önlemlerin Değerlendirilmesi”.The Evaluation of the Measures Taken by the Nurses Against the Risk of Patient Falls in Okmeydani Training and Research Hospital, Okmeydanı Tıp Dergisi
- Bektemur G., Demiray S.,Özdemir Ürkmez D. 2016. “Hemşirelerin Kariyer Planlaması” Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği:Career planing of nurses: an example of training and research Hospital, Okmeydanı Tıp Dergisi

### **SUNUMLAR**

- 7.İnternational Nursing Management Conference, Globalisation and Health, 2018
- 7.İnternational Nursing Management Conference, Strategic Governance Development System, 2018
- 1.Ulusal Hemşirelik Yönetim Kongresi,Hemşirelerin Mesleki Temel Girişimlere İlişkin Yeterlilik Öz Bildirimleri ile Meslekte Profesyonel Tutumlarının İncelenmesi , 2021