



İş ve İnsan Dergisi

The Journal of Human and Work

Cilt/Volume 3 | Sayı/Issue 2 | Ekim/October 2016





İş ve İnsan Dergisi

The Journal of Human and Work

Cilt Volume:3	Sayı Issue:2	Ekim October 2016
------------------------	-----------------------	----------------------------

e-ISSN 2148-967X

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/iid/>

Dergi Yönetimi | *Journal Management*

İş ve İnsan Dergisi *The Journal of Human and Work*

Kurucu ve Sahibi | Founder and Owner
Doç. Dr. Faruk Şahin

Editörler | Editors
Doç. Dr. Faruk Şahin, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi*
Doç. Dr. Sait Gürbüz, *KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü*

Yayın Kurulu | Editorial Board
Doç. Dr. Mehmet Kabak, *Gazi Üniversitesi*
Doç. Dr. Fatih Çetin, *Niğde Üniversitesi*
Doç. Dr. Harun Uçak, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi*

Danışma Kurulu | Advisory Board
Prof. Dr. Abdülkadir Varoğlu, *Başkent Üniversitesi*
Prof. Dr. Ahmet Cevat Acar, *Türkiye Bilimler Akademisi - TÜBA*
Prof. Dr. Akif Tabak, *Katip Çelebi Üniversitesi*
Prof. Dr. A. Asuman Akdoğan, *Erciyes Üniversitesi*
Prof. Dr. Canan Sümer, *Orta Doğu Teknik Üniversitesi*
Prof. Dr. Fatma Küskü Akdoğan, *İstanbul Teknik Üniversitesi*
Prof. Dr. Mahmut Paksoy, *İstanbul Kültür Üniversitesi*
Prof. Dr. H. Nejat Basım, *Başkent Üniversitesi*
Prof. Dr. Robert D. Costigan, *St. John Fisher Business School*
Prof. Dr. Selen Doğan, *Niğde Üniversitesi*
Prof. Dr. Ünsal Sığı, *Başkent Üniversitesi*
Doç. Dr. Aykut Göksel, *Gazi Üniversitesi*
Doç. Dr. Harun Şeşen, *Lefke Avrupa Üniversitesi*

Editör Yardımcısı | Editorial Assistant
Arş. Gör. Sümeyra Babacan, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi*
Arş. Gör. Özgür Ayhan, *KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü*

Yönetim Yeri ve Adresi | Executive Office
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Fethiye İşletme Fakültesi
48300, Fethiye, Muğla, Türkiye
Tel: +902522115401
Faks: +902522114907

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/iid/>

Dergi Hakkında | About the Journal

İş ve İnsan Dergisi hakemli ve akademik bir dergidir, Nisan ve Ekim ayında olmak üzere yılda iki kez online yayımlanır. Dergi, iş ve insanın söz konusu olduğu örgütsel davranışın her alanında görgül veya kuramsal çalışmaları yayınlamayı amaçlamaktadır. Dergi örgütsel davranış alanında yer alan ve birey, grup ve örgüt düzeyinde her konuyla ilgili çalışmalara yer vermektedir.

Dergi, örgütsel davranış alanında Türkçe ve/veya İngilizce dilinde yazılmış çalışmalara yer vermektedir.

Dergiye gönderilen her makale, önce, editör tarafından ön incelemeye tabi tutulmakta, dergide yayımlanması açısından uygun görüldüğünde, çift kör-hakemlik değerlendirme işlemi için bağımsız iki hakeme gönderilmektedir. İş ve İnsan Dergisi, makalelerin kör hakem değerlendirilmesi sürecini benimsemektedir. Bu süreçte makale yazar/larının ve hakemlerin isimleri birbirlerinden gizlenir. Hakem değerlendirmeleri sonucuna göre makalelerin dergide yayımı konusunda kabul, düzeltme veya ret kararına varılır.

Editör, alınan gönderimlerin özgünlüğü kontrol etmek için çeşitli "intihal kontrol" yazılımları veya programları (iThenticate gibi) kullanabilir. Dergi, intihal konusunda "sıfır tolerans politikasına" sahiptir.

İş ve İnsan Dergisi, tüm içeriğiyle kullanıcıların ve onların kurumlarının kullanımına tamamen karşılıksız olarak hizmet veren açık erişimli bir dergidir.

Derginin listelendiği / tarandığı endeksler

- DOAJ Directory of Open Access Journals
- EZB Electronic Journals Library
- ERIH PLUS The European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences
- CrossRef
- The Social Science Research Network (SSRN)

Dergi hakkında daha ayrıntılı bilgi için lütfen derginin web adresini ziyaret ediniz.

The Journal of Human and Work is an academic and peer-reviewed journal, published online twice a year, in April and October. The journal aims to publish empirical or theoretical studies in all areas of organizational behavior. The journal focuses on topics associated with organizational behavior within and across individual, group and organizational levels of analysis.

The journal accepts manuscripts related to organizational behaviour prepared either in Turkish or English.

All manuscripts submitted to the journal are, first, evaluated by the Editor. Those that meet the minimum criteria are passed on to at least two experts for review. Referees are matched to the paper according to their expertise. This journal employs double blind reviewing, where both the referee and author remain anonymous throughout the process. A final decision to accept or reject the manuscript will be sent to the author along with any recommendations made by the referees.

The editor may check the plagiarism issue with plagiarism prevention tool (i.e., iThenticate) to make sure that the manuscripts are original. The journal have a policy of "Zero Tolerance on the Plagiarism".

The Journal of Human and Work is an open access journal which means that all content is freely available without charge to the user or his/her institution.

The journal is listed / abstracted in

- DOAJ Directory of Open Access Journals
- EZB Electronic Journals Library
- ERIH PLUS The European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences
- CrossRef
- The Social Science Research Network (SSRN)

Please visit the journal web page in order to find further information about the journal.

İletişim Bilgileri

Contact Information

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Fethiye İşletme Fakültesi

48300, Fethiye, Muğla, Türkiye

Tel : +902522115401 Faks : +902522114907

E-posta : faruksahin@mu.edu.tr (Editör | Editor)

sgurbuz@kho.edu.tr (Editör | Editor)

sumeyrababacan@mu.edu.tr (Editör Yardımcısı | Editorial Assistant)

oayhan@kho.edu.tr (Editör Yardımcısı | Editorial Assistant)

Web : <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/iid/>

İçindekiler | *Table of Contents*

Başlık <i>Title</i> Yazar/lar <i>Author/s</i>	Sayfa <i>Pages</i>
Araştırma Makaleleri <i>Research Articles</i>	
İş Yerinde Karanlık Liderlik <i>Dark Leadership at the Workplace</i> Ufuk Başar, Ünsal Sığırı & Nejat Basım	65-76
Sosyal Sermaye ve Bireyler Arası Güven İlişkisinin Sosyal Ağ Analizi ile İncelenmesi <i>Investigation of the Social Capital and Interpersonal Trust with Social Network Analysis</i> Şafak Baykal & Sait Gürbüz	77-91
Askeri Liderlikle Astların Liderden Tatmininde Astların Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü <i>Moderating Role of Subordinates' Personality Traits on the Relationship between Military Leadership and Subordinates' Satisfaction with Leaders</i> Mehmet Kahya & Faruk Şahin	93-107
İş Yerinde Dikkat Eksikliği ve Hiperaktivite Bozukluğuna (DEHB) Yönelik Bir Araştırma <i>A Research on Attention-Deficit and Hyperactivity Disorder at the Work Place</i> Nuray Mercan, Özlem Çetinkaya Bozkurt, Emine Oyur, Ceren Giderler	109-118
Psikolojik Dayanıklılık ve Psikolojik İyi Olma İlişkisinde İyimserliğin Aracı Rolü: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma <i>The Mediating Role of Optimism on the Relationship between Psychological Resilience and Psychological Well-Being: A Research on Hospital Employees</i> Korhan Karacaoğlu & Gülay Köktaş	119-127



Araştırma Makalesi

İş Yerinde Karanlık Liderlik ^{*}

Dark Leadership at the Workplace

Ufuk Başar*
Başkent Üniversitesi

Ünsal Sıgrı
Başkent Üniversitesi

Nejat Basım
Başkent Üniversitesi

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Liderlik, Zehirleyici Liderlik,
İstismarcı Yönetim, Yıkıcı
Liderlik, Karanlık Liderlik

Tarihler :
Geliş 05 Temmuz 2016
Düzeltilme geliş 21 Eylül 2016
Kabul 23 Eylül 2016

ÖZ

Bu çalışmanın amacı iş yerinde liderliğin karanlık yüzünü oluşturan davranışların, bu davranışların çalışanlar üzerinde oluşturduğu etkilerin ve çalışanların bu davranışlara verdiği tepkilerin ne olduğunu ülkemiz bağlamında açığa çıkarmaktır. Araştırma verisi mülakat, odak grup görüşmesi ve gözlem yöntemleri kullanılarak toplanmış ve içerik analizi yöntemine uygun olarak analiz edilmiştir. Mülakatlar 9, odak grup görüşmesi ise 4 kişi ile yapılmıştır. Gözlem, açık ofis yerleşimli bir iş yerinde yapılmıştır. Katılımcılar araştırmacıların sosyal ağı içerisinde amaçlı örnekleme yöntemine göre belirlenmiştir. Analiz sonucunda karanlık liderliği oluşturan davranışlar; bezdirici, narsistik, samimiyetsiz ve zorbaca davranış temaları ile; karanlık liderliğin çalışanlar üzerindeki etkileri; psikolojik etkiler ve fizyolojik etkiler temaları ile, karanlık liderliğe verilen tepkiler ise; aktif tepkiler ve pasif tepkiler temaları ile açıklanmıştır. Araştırma bulguları yönetim ve organizasyon yazınına sağlanan katkılar ile uygulamaya dönük yansımaları açısından değerlendirilmiştir.

ARTICLE INFO

Keywords:
Leadership, Toxic
Leadership, Abusive
Supervision, Destructive
Leadership, Dark
Leadership

Article history:
Received 05 July 2016
Received in revised form 21
September 2016
Accepted 23 September 2016

ABSTRACT

The aim of this research is to uncover the behaviors that constitute the dark side of leadership, the impacts of these behaviors on employees and the employees' reactions to these behaviors in Turkish context. The data were collected through structured face-to-face interviews, a focus group interview and observations and analyzed according to content analysis technique. Interviews were done with 9 and focus group interview was done with 4 participants. Observations were made in an open plan office. Participants were selected from researchers' social network according to purposive sampling technique. At the end of the analyses, dark leadership was explained by themes of wearisome, narcissistic, insincere and tyrannous leader behaviors, impacts of dark leadership on employees were explained by themes of physiological and psychological effects and employees' reactions to dark leadership were explained by themes of active and passive reactions. Findings were discussed in terms of their contributions to the management and organization literature and practical implications.

^{*} Bu çalışma, 29-31 Mayıs 2016 tarihlerinde yapılan 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulmuş bildirinin genişletilmiş halidir.

* İletişim Kurulacak Yazar: Ufuk Başar, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
E-posta: ufuk-basar@hotmail.com

1. GİRİŞ

Liderlik, bireyleri belirli amaçlar doğrultusunda yönetebilme kapasitesine sahip olmayı ifade eder. Liderler organizasyonları başarıya götüren gizemli ve etkileyici kişiler olarak görülür (McShane & Von Glinow, 2009). Bu bakımdan lider olabilmek pek çok kişi tarafından başkalarının sahip olamadığı üstün vasıf ve erdemlere sahip olmak gibi de değerlendirilebilir. Günümüze dek pek çok araştırmada (Burns, 1978; Bass, 1985; Bass & Steidlmeier, 1999; Bass & Avolio, 2000; Avolio, Luthans & Walumba, 2004; Luthans & Avolio, 2003; Reave, 2005; Trevino, Brown, & Hartman, 2003; Trevino, Hartman & Brown, 2000; Brown, Trevino & Harrison, 2005; Howel & Avolio, 1993; Bass, Avolio & Atwater, 1996) başarılı liderlerin kişilik özellikleri ve diğerlerinden farklı olan ayırt edici yönleri araştırılmış ve değişik liderlik teorileri geliştirilmiştir. Bu liderlik yaklaşımlarından bazıları; dönüştürücü liderlik, etik liderlik, işlemsel liderlik, demokratik liderlik ve otantik liderlik gibi olumlu ve erdemli yönleriyle öne çıkmaktadır (Brown & Trevino, 2006). Diğer taraftan bazı liderler ise sanılanın aksine çalışanlara hayatı ve yaptıkları işi katlanılmaz bir hale getirebilmektedir. Pek çoğumuz profesyonel yaşantısında bu tip liderlerle çalışmak ve aslında onlara katlanmak zorunda kalmıştır. Zamanla, olumsuz lider davranışları işletme yönetimi, psikoloji ve siyaset bilimi gibi değişik alanlardan araştırmacıların ilgisini çekmiş ve liderliğin karanlık yüzünü oluşturan faktörleri ortaya çıkarmaya yönelik çalışmalar yürütülmüştür. Nitekim bu tür davranış ve tutumlar; küçük tiranlık (Ashforth, 1994), istismarcı yönetim (Tepper, 2000), kötü liderlik (Kellerman, 2004; Padilla & Mulvey, 2008), yıkıcı liderlik (Padilla, Hogan & Kaiser, 2007), narsistik liderlik (Glad, 2002) ve zehirleyici liderlik (Whicker, 1996; Lipman-Blumen, 2005; Goldman, 2006) yaklaşımları ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu liderlik yaklaşımları aslında liderliğin karanlık yüzünü oluşturan yönetici davranışlarını açıklamaktadır. Ancak görüldüğü üzere bahsettiğimiz çalışmalar ülkemiz dışında yürütülmüştür. Bilindiği kadarıyla günümüze dek ülkemizde liderliğin karanlık yüzünü oluşturan davranışları ortaya çıkarmaya yönelik herhangi bir araştırma yapılmamıştır. Bu nedenle bu araştırma ile ülkemiz bağlamında işyerlerinde liderliğin karanlık yüzünü oluşturan davranışların neler olduğunu, karanlık lider davranışlarının çalışanlar üzerinde nasıl bir etki bıraktığını ve çalışanların bu tür davranışlara ne tür tepkiler verdiğini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bu bağlamda, öncelikle liderliğin karanlık yüzünü tanımlamaya yönelik ilgili yazın incelenerek araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuş, sonrasında araştırma verisi

analiz edilmiş ve son olarak elde edilen bulgular tartışılmış, araştırmaya ve uygulamaya dönük değerlendirmeler yapılmıştır. Böyle bir araştırmanın bilindiği kadarıyla ülkemizde ilk defa yapılıyor olmasının gerek ulusal yönetim yazınına sağlanacak katkılar ve gerekse uygulamaya dönük olarak sağlanacak faydalar açısından önem arz edeceği düşünülmektedir.

2. KARANLIK LİDERLİĞİN ANA HATLARI

Liderliğin karanlık yüzünü açıklamaya yönelik ilk girişimin Conger (1990) tarafından yapıldığını söylemek mümkündür. Conger'e (1990) göre liderleri tipik yöneticilerden ayıran üstün vasıfları örgüt ve çalışanlar için istenmeyen, problemli sonuçlara sebep olma ihtimali vardır. Liderlerin sahip olduğu üç beceri alanı problem oluşumuna yol açabilmektedir. Bunlar: liderin stratejik vizyonu, iletişimi ve izlenim yönetimi becerisidir. Lider örgüt için belirlemiş olduğu esasları kendi kişiliğiyle bütünleştirip çevrede olanların farkına varamadığında, üstün iletişim becerisi sayesinde takipçilerini de kendi vizyonuna inandırdığında ve istemeyerek de olsa belirlemiş olduğu esaslardaki ve vizyondaki hataları fark edemez hale geldiğinde çeşitli problemlerin oluşumuna fırsat vermektedir. Özellikle karizmatik liderlerin agresif yönetim tarzının da yine bazı takipçilerin yalnızlaşmasına ve liderden uzaklaşmasına sebep olduğu bu çalışmada belirtilmektedir. Conger (1990) bahsi geçen durumların liderliğin karanlık yüzünü oluşturduğunu ifade etmektedir. Yapılan bu değerlendirme liderlerin takipçileri üzerindeki bilinçli olumsuz davranışlarını açıklamıyor olsa da konuyla ilgili yazında liderliğin karanlık yüzünün varlığını açıklamaya yönelik ilk çalışma olması bakımından önemlidir. Nitekim sonrasında diğer araştırmacılar tarafından yapılan değerlendirmeler bu boşluğu doldurmaktadır. Bu çerçevede olumsuz liderlik tarzını tanımlayan ilk çalışma Ashforth (1994) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ashforth bu çalışmada gücünü ve otoritesini çalışanlar üzerinde baskı kurarak ve sindirerek kullanan yöneticileri incelemiş ve bu tip yöneticileri "*küçük tiran*" (Ashforth, 1994: 755) olarak adlandırmıştır. Küçük tiranlık altı davranış çerçevesinde tanımlanmıştır. Bu davranışlar; kendini büyük görme, astlarını aşağılama ve küçük görme, düşüncesizlik, diğerlerini kendi düşünce ve fikirlerini kabule zorlama, inisiyatif kullanımına engel olma ve sebepsiz yere cezalandırma. Küçük tiran benzetmesindeki "*küçük*" sıfatı ise bu tür liderlerin dar görüşlülüğünü vurgulamak amacıyla seçilmiştir (Ashforth, 1997). Tepper (2000), Ashforth'un çalışmasından yola çıkarak "*istismarcı yönetim*" kavramını geliştirmiştir.

İstismarcı yönetim, astların yöneticileriyle ilgili olarak kendilerine karşı ne ölçüde sürekli bir şekilde sözlü ve sözlü olmayan düşmanca davranışlar sergilendiğine yönelik algısı olarak tanımlanmıştır (Tepper, 2000: 178). İstismarcı yönetim tanımı taraflar arasında fiziksel teması kapsamamaktadır. Bu yaklaşıma göre liderin düşmanca davranışlarının taraflar arasındaki ilişki sona erene dek sürmesi beklenmektedir. İstismarcı yönetimi oluşturan olumsuz lider davranışları; astları herkesin içinde eleştirmek, yüksek sesle azarlamak, genel olarak kaba davranmak, astlara karşı ilgisizlik göstermek ve astları bazı işlere zorlamak olarak belirlenmiştir (Bies, 2001). Bununla birlikte Tepper (2000, 2007) istismarcı yöneticilerle birlikte çalışanların daha çok iş bıraktığını, işlerinden, yaşantılarından ve örgütlerinden hoşlanmadığını ve yoğun stres yaşadığını ortaya koymuştur. Bazı araştırmacılara (Judge, Le Pine & Rich, 2006; Kets de Vries, 1999) göre bu tür liderlerin en belirgin yönü narsisizmdir. Çünkü narsist liderler kişisel yetersizlik, bencilik, kendini üstün görme, kendi çıkarlarını önde tutma gibi özelliklerinden dolayı karanlık lider profili oluşturabilmektedir. Nitekim Glad (2002), günümüz tiranlarının gücü elinde tutmak için takipçilerini aldatma, etkileme ve tehdit etme eğilimi ile birlikte narsistik yönüne vurgu yaparak konuya açıklık getirmeye çalışmıştır. Kellerman (2004) ise liderlik araştırmalarında daha çok yapıcı ve olumlu yönlerin ön plana çıkarıldığını ancak karanlık yüzü oluşturan nedenlere değinilmediğini ifade ederek çalışanlara karşı istismarcı ve yıkıcı davranışlar sergileyen liderlik tarzını “*kötü liderlik*” olarak tanımlamıştır. Lipman-Blumen (2005), Whicker’ın (1996) yaklaşımından yola çıkarak “*zehirleyici liderlik*” kavramını ön plana çıkarmış ve daha da geliştirmiştir. Whicker’a (1996) göre zehirleyici (toksik) liderler uyumsuz, hoşnutsuz, kötü niyetli ve zararlıdır, genellikle kişisel yetersizliklerini gizleyip bencilce davranarak, etrafındakileri aldatarak ve rakiplerini ezip geçerek başarıya ulaşırlar. Bu bakış açısından hareketle Lipman-Blumen (2005) liderlerin bireyler, aileler, örgütler ve topluluklar üzerinde sürekli, olumsuz ve zehirleyici etki bırakacak davranışlarda bulunmasını zehirleyici liderlik olarak tanımlamıştır. Bu tanımlamaya göre zehirleyici lider davranışları; etik olmayan yönetim, sabotaj, yolsuzluk, yetersizlik gibi faktörleri kapsamaktadır. Lipman-Blumen (2005), zehirleyici liderlerin yıkıcı davranışlarını şu şekilde belirlemiştir: takipçilerin haklarını elinden almak, yapıcı eleştiriye engel olmak, takipçilerini yalanlarla kandırmak, adil yönetim sistemini işlevsiz hale getirmek, çeşitli suçlara yeltenmek, baskıcı bir yönetim anlayışı uygulamak, astlarının yetişerek aday lider olmasına fırsat vermemek, otoritesini sağlamlaştırmak için örgüt içerisindeki belirli grupları ve kişileri kasten birbirine düşürmek, günah keçileri belirleyerek bir olayın suçunu onlara

yüklemek, örgüt içerisindeki değişik grupların birbirine düşmanlık duymasını sağlamak, kendisinin liderlikten ayrılması halinde bütün sistemin çökeceği algısını yaratmak, liyakatsizliği teşvik etmek, bazı bireyleri diğerlerine karşı kayırmak, yolsuzluk yapmak, şantaj gibi yöntemlerle takipçilerini kendine bağlamak. Zehirleyici liderlerin kişilik özellikleri ise şu şekilde tanımlanmıştır: hilekâr, alaycı, yalancı, ahlaksız, ikiyüzlü, güvenilmez, doyumsuz, kendi çıkarlarını takipçilerinin iyiliği karşısında önde tutan, yüksek egodan dolayı eksik yönlerinin farkında olmayan ve bu yüzden kendini yenileyemeyen, kendi hatalarını görememesine sebep olan kibire sahip olan, önemli kararlar alamamasına sebep olacak derecede korkak olan ve eylemlerinin diğerleri üzerinde yaratacağı sonuçları önemsemeyen (Lipman-Blumen, 2005: 19-22). Padilla ve arkadaşları (2007) ise zehirli liderlik yaklaşımını bir adım daha ileriye taşıyarak, karanlık liderliğin etkileşimsel olarak açıklanabileceğini ileri sürmüş, bu bağlamda “*yıkıcı liderlik*” kavramını tanımlamış ve çevre, yıkıcı lider ve takipçilerden oluşan zehirli üçgen yapısı çerçevesinde konuya açıklık getirmeye çalışmıştır. Yıkıcı liderliğin öne çıkan etmenleri; karizma, kişiselleştirilmiş güç, narsisizm, olumsuz geçmiş yaşantı ve nefret ideolojisi olarak belirlenmiştir.

Buraya kadar tarihsel gelişim süreci içerisinde açıklanan lider davranışları ve tanımlamaları liderliğin karanlık yüzünü oluşturan bütünü tarif etmektedir. O nedenle bahsi geçen liderlik tarzlarını “*karanlık liderlik*” olarak tanımlamak mümkün görünmektedir (Takala, 2010). Karanlık liderlik davranışlarına takipçilerin verdiği tepkiler ise sosyal destek aramak, örgütten ayrılmak, lidere meydan okumak (Webster, Brough & Daly, 2014), hoş görünmeye çalışmak, iletişim kurmaya çalışmak, temas kurmaktan kaçınmak ve karşı koymak (Yağil, Ben-Zur & Tamir, 2011) gibi tutum ve davranışlardan oluşmaktadır. Ayrıca karanlık lider davranışlarının takipçiler üzerinde psikolojik, duygusal ve fiziksel açıdan çeşitli zararlar verdiği tespit edilmiştir (Webster vd., 2014). Bu nedenle karanlık lider davranışlarının iyi anlaşılmasının örgüt yaşam döngüsü ve takipçilerin esenliği açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir. Nitekim, ilerleyen zamanda liderliğin karanlık yüzünü daha iyi anlamaya yönelik (Higgs, 2009; Reed & Olsen, 2010; Goldman, 2011; Heppell, 2011; Lipman-Blumen, 2011; Shaw, Erickson & Harvey, 2011; Krasikova, Green & Le Breton, 2013; Thoroughgood & Padilla, 2013; Uymaz, 2013; Gündüz & Dedekorkut, 2014; Waite, 2014; Çelebi, Güner & Yıldız, 2015) ve liderliğin karanlık yüzünün sonuçları üzerinde duran (Reed & Bullis, 2009; Aasland, Skogstad, Notelaers, Birkeland & Einarsen, 2010; Liu, Liao & Loi, 2012; Mehta & Maheshwari, 2013; Mathieu, Neumann, Hare &

Babiak, 2014; Wright, 2015) pek çok çalışma yürütülmüştür. Halen araştırmacılar tarafından benzer isimler altında konuya ilişkin çeşitli çalışmalar yürütülmeye devam edilmektedir. Ancak ne yazık ki ülkemizde yürütülmüş olan çalışmalar liderliğin karanlık yüzünü oluşturan faktörleri belirlemekten uzak, daha çok karanlık liderlik davranışlarının öncül ve ardılları ile olan ilişkilerini açıklamaya yönelik ilişkisel modellerden oluşan araştırmalar şeklindedir. Bu bakımdan araştırmamızın konuya ilişkin ulusal yazına ve gelecek çalışmalara ışık tutacağı değerlendirilmektedir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Deseni

Bu araştırmada karanlık liderliğe ilişkin hususların katılımcıların tecrübe ve algılarına başvurularak açığa çıkarılması hedeflenmiştir. Bu nedenle araştırma fenomenolojik (olgubilimsel) bir yaklaşımla (Holstein & Gubrium, 1994) ele alınmıştır.

3.2. Katılımcılar ve Araştırma Süreci

Araştırma verisi mülakat, odak grup görüşmesi ve gözlem yöntemleri kullanılarak toplanmıştır (Mack, Woodson, MacQueen, Guest & Namey, 2005). Araştırmacıların sosyal ağı içerisinde yer alan 20 kişiye telefonla ulaşılarak araştırmanın amaç ve kapsamı hakkında bilgi verilmiş ve mülakat ile odak grup görüşmesine katılmak isteyip istemedikleri sorulmuştur. Görüşülenler arasından yöneticisinin olumsuz davranışlarına maruz kalmış 9 kişi mülakata, 4 kişi ise odak grup görüşmesine katılabileceğini bildirmiştir. Bunun üzerine mülakat ve odak grup görüşmesinin yapılacağı zaman ve yer kararlaştırılmıştır. Katılımcılar amaçlı örnekleme yöntemine (Gürbüz & Şahin, 2015) uygun olarak belirlenmiştir. Maksimum çeşitliliğin sağlanması için katılımcıların değişik sektörlerde çalışmış olmasına özen gösterilmiştir.

Biçimlendirilmiş mülakatlar Ekim-Kasım 2015 döneminde bir üniversitenin kütüphanesinin grup çalışma odasında gerçekleştirilmiştir. Mülakat yapılan oda yeteri kadar sessiz ve dış etkilerden uzaktır. Mülakat süreleri 20 ile 30 dakika arasında değişmektedir. Bütün mülakatlar 3 haftalık bir süre içerisinde tamamlanmıştır. Mülakat esnasında katılımcının cevapları araştırmacı tarafından mülakat formuna not tutularak kaydedilmiştir. Mülakat sürecinin sonunda bu bilgiler analiz edilmek üzere bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Mülakat yapılan katılımcıların çoğunluğu

kadınlardan (n=5, %55,6) oluşmaktadır. Katılımcıların 4'ü (%44,4) evli, 5'i (%55,6) bekârdır, yaşları 23 ile 43 arasında değişmektedir (ort = 31,44, ss = 6,76); 1'i (%11,1) doktora, 3'ü (%33,3) lisansüstü, 4'ü (%44,4) lisans ve 1'i (%11,1) lise eğitim derecesine sahiptir, çalışma süreleri 3 ile 328 ay arasında değişmektedir (ort = 105,78, ss = 95,85). Katılımcılar farklı sektörlerde iş tecrübesine sahiptir. Bu sektörler; hizmet, güvenlik, eğitim, danışmanlık, turizm, inşaat, bankacılık ve madenciliktir.

Araştırmanın veri havuzunu zenginleştirmek, değişik ve çarpıcı görüşlere ulaşabilmek amacıyla mülakata ilave olarak odak grup görüşmesi ile de veri toplanmıştır. Odak grup görüşmesi 4 katılımcı ile yapılmıştır. Katılımcılar değişik sektörlerde (kamu, beyaz eşya, otomotiv ve eğitim) çalışmaktadır. Odak grup çalışması aynı üniversitenin kütüphanesinin grup çalışma odasında Kasım 2015 döneminde gerçekleştirilmiştir. Odak grup çalışmasına hazırlık olması amacıyla toplantı öncesinde, görüşülecek konular bir form haline getirilmiştir. Odak grup çalışması esnasında araştırmacı tarafından çeşitli kritik olaylar da tasvir edilerek katılımcıların görüşlerine başvurulmuştur. Çalışma aynı gün içerisinde 40'ar dakikalık üç oturum halinde gerçekleştirilmiş olup her oturumda bir soru üzerine odaklanılmıştır. Odak grup çalışmasında elde edilen bilgiler araştırmacı tarafından form üzerinde not tutularak kaydedilmiştir. Görüşmenin tamamlanmasının ardından elde edilen bilgiler analiz edilmek üzere bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Odak grup çalışmasına katılanların tamamı evlidir ve lisansüstü eğitim derecesine sahiptir, 3'ü erkek ve 1'i kadındır, yaşları 30 ile 35 arasında değişmektedir.

Odak grup çalışması tamamlandıktan sonra gözlem yöntemiyle toplanan verilerin de araştırmaya katkı sağlayacağı değerlendirilmiş, bu düşünce odak grup çalışmasına katılanlarla paylaşılmış ve bir odak grup çalışması katılımcısının olaya sıcak bakması ve daveti üzerine iş yerine gidilerek gözlem yapılmıştır. Gözlem yapıldığının bilinmesi ve bunun üzerine iş yerindeki diğer çalışanların doğal davranmama ihtimaline karşı tedbir olması amacıyla diğer çalışanlara ve yöneticiye araştırmayla ilgili bilgi verilmeksizin gönüllü katılımcıya arkadaş ziyareti gerçekleştirmek amacıyla iş yerine gidildiği izlenimi verilmiştir. Gözlem yapılan iş yeri açık ofis yerleşimini kullanmaktadır. Bu sayede diğer çalışanlar ve yöneticinin çalışanlarla etkileşimi rahatlıkla gözlenebilmiştir. Bu süre zarfında daha önce hazırlanmış olan gözlem formu üzerine araştırmacı tarafından not alınmak suretiyle bilgi toplanmıştır. Gözlem değişik günlerde, 3 kez, yaklaşık yarımşar saat süreyle tekrarlanmıştır. Faaliyetin

tamamlanmasının ardından elde edilen bilgiler analiz edilmek üzere bilgisayar ortamına aktarılmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan mülakat formu toplam 6 açık uçlu sorudan oluşmaktadır. Mülakat soruları üç ilgi alanı üzerinde odaklanmıştır. Bu ilgi alanları: (1) Lider/yönetici tarafından sergilenen olumsuz davranışların kapsamının ne olduğu, (2) Olumsuz lider davranışlarının çalışanlar üzerinde nasıl bir etki bıraktığı ve son olarak (3) Çalışanların olumsuz lider davranışlarına nasıl karşılık verdiğidir. Mülakat “yöneticinizle yaşadığınız, sizi en çok yaraladığını düşündüğünüz olumsuz olayı kısaca anlatır mısınız?”, “yöneticinizin olumsuz davranışlarının sizde nasıl bir etki bıraktığını hissediyorsunuz?” gibi sorulardan oluşmaktadır.

Odak grup çalışmasında da benzer ilgi alanları üzerinde yoğunlaşarak üç temel soruya cevap aranmaya çalışılmıştır. Bu sorular: (1) “İş yerinde liderliğin karanlık yüzünü oluşturan olumsuz lider/yönetici davranışları nelerdir?”, (2) “Olumsuz lider/yönetici davranışları çalışanlar üzerinde nasıl bir etki bırakmaktadır?”, (3) “Çalışanlar bu tür olumsuz lider/yönetici davranışlarına nasıl tepki vermektedir?”den oluşmaktadır. Çalışmaya başlanmadan önce araştırma sorularını içeren bir form oluşturulmuş ve toplantı esnasında araştırmacı tarafından bu form kullanılmıştır.

Gözlem yapılırken önceden hazırlanmış olan bir gözlem formu kullanılmıştır. Gözlem formunda gözlemin yapıldığı yer ve zaman gibi bilgilere ilave olarak olumsuz lider davranışlarına ilişkin: “Ne oldu?, Nasıl oldu?, Neden yapıldı?, Sonuçları ne oldu?, Çalışanlar nasıl tepki verdi?” gibi sorulara yer verilmiştir. Gözlem esnasında elde edilen bilgiler ilgili sorunun altına not düşülerek kaydedilmiştir.

3.4. Veri Analizi

Araştırma verisi içerik analizi yöntemine göre (Krippendorf, 1980) analiz edilmiştir. Katılımcılardan elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarıldıktan sonra “QDA Miner” yazılımına yüklenmiştir. Katılımcıların araştırma sorularına verdiği yanıtlar dikkatli bir şekilde birkaç kez okunmuştur. Sonrasında ilgili yazından yola çıkılarak önceden belirlenmiş kavramlara göre ve verilerin incelenmesi esnasında seçilmek suretiyle “kodlar” belirlenmiştir. Belirlenen kodlar anlam bütünlüğü ve birbiriyle ilişkisi açısından değerlendirilerek gruplandırılmış ve bu sayede “temalar” oluşturulmuştur. Oluşturulan temalar araştırma sorularına göre organize edilerek

kategorilere ayrılmıştır. Son olarak ortaya çıkan temalar çerçevesinde çalışanların karanlık liderlik algıları değerlendirilmiştir.

3.5. Güvenilirlik ve Geçerlilik

Araştırmanın iç ve dış güvenilirliğinin sağlanması amacıyla kodlama ve tema oluşturma süreçleri açık, seçik ve belirgin bir şekilde anlatılmış, veri kaynağı olan bireylerin durumları ile araştırmanın sosyal ortamı açıklanmış, araştırmanın kuramsal çerçevesi iyice anlatılmış, veri toplama yöntemi ve analiz ile ilgili ayrıntılı açıklamalar yapılmış ve veri analizinde konunun uzmanı olan araştırmacıların görüşlerine de başvurulmuştur.

Araştırma geçerliliğinin sağlanması için ise katılımcılar ile uzun süreli etkileşim kurulmaya çalışılmış, veri kaynakları ve toplama yöntemleri çeşitlendirilmiş, konunun uzmanı olan araştırmacıların görüşüne başvurulmuş, katılımcılardan yani veri kaynaklarından araştırma bulguları ile ilgili olarak teyit alınmış, oluşturulan temaların homojen, ayırt edici, objektif, bütünsel ve amaca uygun olmasına dikkat edilmiş, araştırmacı sürekli olarak kendisini ve araştırma sürecini eleştirel bir gözle sorgulamış ve denetlemiş, araştırma sürecinin nasıl işlediği hakkında açıklamalar okuyucuyu tatmin edecek şekilde açık ve net olarak verilmiş, temalar oluşturulurken katılımcıların örnek ifadelerine de yer verilmiş ve araştırmada amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

4. BULGULAR

Araştırma sorularından yola çıkılarak belirlenmiş olan kategoriler şu şekildedir: (1) karanlık lider davranışları, (2) karanlık lider davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkileri ve (3) çalışanların karanlık lider davranışlarına verdiği tepkilerdir. Araştırmada elde edilen bulgular Tablo 1, 2 ve 3’te sunulmuştur. Tablolar; temalar, kodlar ve sıklık değerleri gibi bulguları içermektedir. Sıklık değeri her bir kodun mülakat, odak grup görüşmesi ve gözlem yöntemleriyle toplamış olan araştırma verisi içerisindeki tekrarlanma sayısını göstermektedir. Elde edilen bulgular bu bağlamda açıklanarak yorumlanmıştır.

4.1. Karanlık Liderliği Oluşturan Davranışlar

Karanlık liderliği oluşturan davranışlar belirlenmiş olan kodlar aracılığıyla tanımlanmıştır. Karanlık liderlik davranışlarını oluşturan toplam 35 kod belirlenmiştir. Her bir kod ilgili literatürden istifade edilerek ve katılımcıların algı ve tecrübeleri

Tablo 1: Karanlık Lider Davranışları

Temalar	Kodlar	Sıklık	%
Bezdirici	İşin yapılaş şeklini beğenmemek	9	7,80
	Yapılan işi beğenmemek	3	2,60
	Çalışana fazla iş vermek	2	1,70
	İşin tamamlanması için az zaman tanımak	1	0,90
	Çalışana yapamayacağı işler vermek	1	0,90
	Hata aramak	1	0,90
	Çalışanı işten soğutmak	1	0,90
Narsistik	Kendini beğenmek	17	14,70
	Çalışanlara değer vermemek	4	3,40
	Çalışanları görmezden gelmek	4	3,40
Samimiyetsiz	Çalışanları kendi çıkar ve amaçları için kullanmak	4	3,40
	Adaletsiz davranmak	4	3,40
	Politik davranmak	3	2,60
	Başarıyı takdir etmemek	3	2,60
	İftira atmak	2	1,70
	Çalışanları bir birine düşürmek	2	1,70
	Yalan söylemek	2	1,70
	Keyfi cezalar vermek	2	1,70
	Çalışanı tuzağa düşürmek	2	1,70
	Sahte belgeler düzenlemek	1	0,90
	Karalamak	1	0,90
	Dedi kodu yapmak	1	0,90
	Başkalarını kayırmak	1	0,90
	Suçlamak	1	0,90
Zorbaca	Çalışanı aşağılamak	9	7,80
	Çalışanı azarlamak	9	7,80
	Çalışanı küçük düşürmek	7	6,00
	Çalışanla dalga geçmek	5	4,30
	Çalışanın özel hayatına müdahale etmek	4	3,40
	Çalışana kaba davranmak	4	3,40
	Çalışana hakaret etmek	2	1,70
	Çalışana sarkıntılık etmek	1	0,90
	Çalışana küfretmek	1	0,90
	Çalışanı tehdit etmek	1	0,90
Çalışana iğneleyici sözler söylemek	1	0,90	
TOPLAM =		116	100

değerlendirilerek tanımlanmıştır. Kodlar bünyesinde, ifade edilmek istenen davranışla ilgili olabilecek karanlık liderlik öğelerini kapsamaktadır. Temalar ise her bir kodun diğer kodlarla olan ilişkisi ile birlikte anlamca ve kapsamca yakınlığı açısından değerlendirilmesi suretiyle oluşturulmuştur. Bu çerçevede karanlık liderlik davranışları dört davranış grubu (tema) altında açıklanmıştır. Bu davranış grupları: bezdirici davranışlar, narsistik davranışlar, samimiyetsiz davranışlar ve zorbaca davranışlardır. Her bir davranış grubu sırasıyla 7, 3, 14 ve 11 davranıştan (koddan) oluşmaktadır. Tablo 1’de araştırma sonucunda elde edilen, karanlık liderlik davranışlarını oluşturan davranışlar ve sıklık değerleri sunulmuştur.

4.2. Karanlık Liderliğin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Karanlık liderliğin çalışanlar üzerindeki etkileri ilgili literatürden istifade edilerek ve katılımcıların algı ve tecrübeleri değerlendirilerek belirlenmiş olan toplam 22 kod ile açıklanmıştır. Her bir kod çalışanlar üzerinde oluşan olumsuz etkiyi temsil etmektedir. Temalar ise analiz yöntemine uygun olarak kodların içerik ve kapsam itibarıyla birbiriyle olan ilişkisi ve birbirine olan yakınlığı gözetilerek belirlenmiştir. Bu bağlamda karanlık liderlerin çalışanlar üzerinde yarattığı etkiler psikolojik etkiler ve fizyolojik etkiler olmak üzere iki grup (tema) ile açıklanmıştır. Her bir etki grubu sırasıyla 16 ve 6 etkiden (koddan) oluşmaktadır. Araştırma sonucunda karanlık liderlik davranışlarının çalışanlar üzerinde yarattığı etkilere ilişkin elde edilen bulgular Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Karanlık Liderliğin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Temalar	Kodlar	Sıklık	%
Psikolojik Etkiler	Düzensiz kaygı	9	12,70
	Kızgınlık	7	9,90
	Mutsuzluk	7	9,90
	Motivasyon kaybı	6	8,50
	Stres	5	7,00
	Umutsuzluk	4	5,60
	Dikkat dağınıklığı	4	5,60
	İçe kapanıklık	3	4,20
	Yalnızlaşma	3	4,20
	Yapılan işten soğuma	2	2,80
	Yabancılaşma	2	2,80
	Özgüven kaybı	2	2,80
	Çaresizlik	2	2,80
	Korku	1	1,40
	Güvensizlik	1	1,40
Utanma	1	1,40	
Fizyolojik Etkiler	Uykusuzluk	3	4,20
	Halsizlik	3	4,20
	Baş ağrısı	2	2,80
	Yorgunluk	2	2,80
	İştahsızlık	1	1,40
	Ciltte kaşıntı ve yara oluşumu	1	1,40
TOPLAM =		71	100

4.3. Çalışanların Karanlık Liderlere Verdiği Tepkiler

Bu araştırmada çalışanların karanlık liderlik davranışlarına 15 farklı şekilde tepki verdiği belirlenmiştir. Her bir tepki bir kod ile temsil edilmektedir. Kodlar katılımcıların tecrübe ve algıları değerlendirilerek ve konuyla ilgili literatür araştırılarak belirlenmiştir. Belirlenmiş olan kodlar verilen tepkilerin ne ölçüde karanlık lideri hedeflediği ve belirgin bir eyleme dönüştürüldüğü dikkate alınarak pasif tepkiler ve aktif tepkiler olmak üzere iki grup (tema) altında açıklanmıştır.

Bu gruplar sırasıyla 8 ve 7 tepkiden (koddan) oluşmaktadır. Araştırma sonucunda çalışanların karanlık liderlik davranışlarına verdiği tepkilere ilişkin elde edilen bulgular Tablo 3'te sunulmuştur.

5. TARTIŞMA

Liderlik her ne kadar çoğunlukla olumlu yönleriyle çalışılmış ve liderlerin üstün vasıflara sahip, etkileyici bireyler olduğuna inanılmış olsa da aslında liderliğin çalışanlar üzerinde istenmeyen

Tablo 3: Karanlık Liderliğe Verilen Tepkiler

Temalar	Kodlar	Sıklık	%
Pasif tepkiler	Katlanmak	9	13,20
	İşi yavaşlatmak	5	7,40
	Aile ve arkadaşlardan destek almak	5	7,40
	Tıbbi destek almak	4	5,90
	Çıkış yolları aramak	3	4,40
	İşe gelmemek/geç gelmek	3	4,40
	Uzak durmak	3	4,40
	İşten ayrılmaya niyet etmek	1	1,50
Aktif tepkiler	Boyun eğmemek	9	13,20
	Konuşarak sorunu çözmeye çalışmak	8	11,80
	Göze girmek için çalışmak	5	7,40
	Bir üst makama şikâyet etmek	4	5,90
	İstifa etmek	4	5,90
	İşyerinde birim değiştirmek	3	4,40
	İş arkadaşlarını aleyhte örgütlemek	2	2,90
TOPLAM =		68	100

sonuçlar oluşturan bir karanlık yüzü de vardır. Günümüze dek liderliğin karanlık yüzünü tanımlamaya yönelik çalışmalar daha önce de bahsedildiği gibi yabancı araştırmacılar tarafından gerçekleştirilmiştir. Yapılan ulusal literatür taramalarında liderliğin karanlık yüzünü tanımlamaya yönelik araştırmalara ne yazık ki rastlanmamıştır.

Bu çalışmada elde edilen bulgular liderliğin karanlık yüzü tanımlamaya yönelik yürütülmüş olan araştırmalar ile karanlık liderliğin sonuçları ve çalışan tepkileri hakkında yapılmış olan çalışmaları (Ashforth, 1994; Tepper, 2000; Kellerman, 2004; Padilla & Mulvey, 2008; Padilla vd., 2007; Glad, 2002; Whicker, 1996; Lipman-Blumen, 2005; Goldman, 2006; Skinner, Edge, Altman & Sherwood, 2003; Yagil vd., 2011; Webster vd., 2014) desteklemekte ve geliştirmektedir. Öyle ki ortaya çıkan karanlık lider davranışları ile etkiler ve verilen tepkiler bahse konu çalışmaların bulguları ile kısmen örtüşmektedir. Liderliğin karanlık yüzünü tanımlamaya yönelik yürütülmüş olan araştırmalar ve bu araştırmalar sonucunda oluşturulan yapılar "*karanlık liderliğin ana hatları*" başlığı altında açıklanmıştır. Dolayısıyla, bu çalışmada ortaya çıkan karanlık liderlik yapısı ile söz konusu yapılar karşılaştırılarak sağlanan katkı ve ortaya çıkan farklılıklar daha iyi anlaşılabilir. Örneğin, Ashforth (1994) "*küçük tiranlık*" yapısını altı karanlık lider davranışı çerçevesinde tanımlanmıştır. Bu davranışlar; kendini büyük görme, astlarını aşağılama ve küçük görme, düşüncesizlik, diğerlerini kendi düşünce ve fikirlerini kabule zorlama, inisiyatif kullanımına engel olma ve sebepsiz yere cezalandırmadır. Bu çalışmada ortaya çıkan ve Tablo 1'de sunulmuş olan; kendini beğenmek, çalışanlara değer vermemek, çalışanı aşağılamak, keyfi cezalar vermek, çalışanları kendi çıkar ve amaçları için kullanmak gibi karanlık liderlik davranışlarının Ashforth'un "*küçük tiranlık*" modelini oluşturan lider davranışlarıyla benzerlik gösterdiği söylenebilir. Ancak, bunlar haricinde kalan; işin yapılış şeklini beğenmemek, yapılan işi beğenmemek, çalışana fazla iş vermek, hata aramak, çalışanları görmezden gelmek, adaletsiz davranmak, politik davranmak, iftira atmak, yalan söylemek, çalışanla dalga geçmek, çalışanı azarlamak vb. pek çok karanlık lider davranışının bu çalışma ile ortaya çıkarılmış olması ve bu davranışların temalar halinde gruplandırılması Ashforth'un (1994) bulgularına katkı sağlamaktadır.

Bu çalışmada elde edilen karanlık liderlik davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkileri ve çalışanlar tarafından bu tür davranışlara verilen tepkilere yönelik bulgular ise örneğin, Webster ve arkadaşlarının (2014) bulguları ile karşılaştırılabilir.

Webster ve arkadaşları (2014) zehirli liderlik davranışlarının çalışanlar üzerinde yarattığı etkileri psikolojik (özgüven kaybı, stres, kaygı ve depresyon), duygusal (güvensizlik, öfke ve korku) ve fizyolojik etkiler (saç dökülmesi, kilo kaybı, baş ağrısı ve üşütme gibi sağlık sorunları) temaları ile açıklamıştır. Bu çalışmada ise söz konusu etkiler Tablo 2'de sunulduğu üzere; psikolojik ve fizyolojik olmak üzere iki tema ile açıklanmıştır. Temaları oluşturan etkilerden; düzensiz kaygı, kızgınlık, stres, korku, baş ağrısı ve işsizlik gibi bazıları Webster ve arkadaşlarının (2014) bulguları ile örtüşmektedir. Ancak, motivasyon kaybı, umutsuzluk, dikkat dağınıklığı, içe kapanıklık, yalnızlaşma, yapılan işten soğuma, yabancılaşma, çaresizlik, halsizlik, ciltte kaşıntı ve yara oluşumu vb. bulgular Webster ve arkadaşlarının (2014) bulgularını geliştirmekte ve alana katkı sağlamaktadır. Ayrıca Webster ve arkadaşları (2014) çalışanların zehirli liderlik davranışlarıyla mücadele yöntemlerini açıklarken verilen tepkileri temalar halinde gruplandırma yoluna gitmemiş, bunları; lidere meydan okuma, liderle doğrudan iletişim kurma, lideri şikayet etme, spor egzersizleri yapma, istifa etme ve destek arama davranışları ile açıklamıştır. Bu çalışmada ise karanlık lider davranışlarına verilen çalışan tepkileri Webster ve arkadaşlarından (2014) farklı olarak Tablo 3'te sunulduğu üzere; pasif tepkiler ve aktif tepkiler olmak üzere iki tema altında gruplandırılarak açıklanmıştır. Elde edilen bulgulardan; boyun eğmemek, bir üst makama şikayet etmek, istifa etmek, aile ve arkadaşlardan destek almak gibi çalışan tepkileri Webster ve arkadaşlarının (2014) bulguları ile örtüşse de işi yavaşlatmak, duruma katlanmak, tıbbi destek almak, işe gelmemek/geç gelmek, işten ayrılmaya niyet etmek, göze girmek için çalışmak, iş arkadaşlarını aleyhte örgütlemek gibi çalışan tepkileri Webster ve arkadaşlarının (2014) bulgularını geliştirmekte ve alana katkı sağlamaktadır. Benzer bir yaklaşım liderliğin karanlık yüzünü, karanlık lider davranışlarının çalışanlar üzerinde oluşturduğu etkileri ve çalışanların karanlık liderlik davranışlarına verdiği tepkileri tanımlamaya yönelik yürütülmüş olan diğer araştırmaların bulguları için de uygulandığında bu araştırma ile sağlanan katkılar daha iyi anlaşılabilir. Bununla birlikte, bilindiği kadarıyla ülkemizde daha önce benzer bir çalışma yapılmadığından bu çalışmanın bulgularını ulusal bulgularla karşılaştırma şansı bulunmamaktadır. Bu bağlamda, söz konusu çalışmalar ülkemiz dışında yürütüldüğünden elde edilen bulguların karşılaştırılması sonucunda görülen farklılıkların kültürel açıdan incelenebileceği düşünülmektedir. Bu nedenle kültürel farklılıkların karanlık liderlik davranışları, etkileri ve verilen tepkiler açısından dikkate alınması gereken bir faktör olduğunu söylemek mümkün görünmektedir. Liderlik sosyal

bilimler araştırmalarında kullanılan diğer pek çok değişken gibi kültürler arasında farklı şekillerde algılanmaktadır. Liderliğin karanlık yüzünü oluşturan öğeler de benzer şekilde farklı kültürlerde değişik şekillerde algılanabilir. Nitekim bir kültürde kabul gören bir davranış başka bir kültürde kabul görmeyebilir. Bu yaklaşımdan hareketle, bu araştırmada liderliğin karanlık yüzünü oluşturan öğelerin ülkemiz bağlamında nasıl algılandığı ve tecrübe edildiği, çalışanlar üzerinde ne tür etkiler bıraktığı ve çalışanların bu tür olumsuz davranışlara nasıl tepki verdiği gibi sorulara açıklık getirmek amaçlanmıştır. Böyle bir çalışmanın bilindiği kadarıyla ülkemiz bağlamında ilk kez yapıyor olmasının ulusal yazına sağlanacak katkılardan ve uygulamaya yönelik sağlanacak olası faydalardan ötürü önem arz ettiği değerlendirilmektedir.

Araştırmanın bulgularına göre karanlık liderlik davranışları dört davranış grubu altında tanımlanmaktadır. Bunlar: bezdirici davranışlar, narsistik davranışlar, samimiysiz davranışlar ve zorbaca davranışlardır. Bezdirici davranışlar karanlık lider tarafından çalışanları bıktırmak, hevesini kırmak, özgüvenini sarsmak, yaptığı işten soğutmak ve sindirmek amacıyla bilinçli bir şekilde yapılan davranışları kapsamaktadır. Öyle ki yapılan mülakatlarda bir katılımcı konuya ilişkin tecrübesini şu şekilde paylaşmaktadır: *“Ne kadar çaba harcasam da her defasında daha fazla iş verildi. Sabırla hepsini iyi şekilde yapmak için uğraştım. Ben onları tamamladıkça artık yapamayacağım işler verilmeye başlandı. Her geçen gün daha da yorulduğumu ve enerjimin azaldığını hissediyordum. Yaptığım işler beğenilmiyordu. Adeta yerimde sayıyordum. Sürekli eleştiriliyor ve tenkit ediliyordum.”* Katılımcının paylaştığı üzere bezdirici davranışların karanlık liderliği oluşturan önemli öğelerden biri olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmada tanımlanan diğer bir karanlık liderlik davranışı ise narsistik lider davranışlarıdır. Narsistik liderlik davranışları katılımcılar tarafından çoğunlukla kibir, her şeyi bilme, kendini beğenme, çalışanlara değer vermeme ve övülmekten hoşlanma gibi öğeler etrafında tanımlanmıştır. Bu çerçevede narsistik lider boyutu üç temel davranış (kod) ile açıklanmıştır. Mülakat yapılan katılımcılardan biri paylaştığı tecrübesinde konuya değinmektedir: *“Yaptığı toplantılarda sürekli olarak bizlerin yetersiz olduğunu vurgulardı. Ona göre o her şeyi en iyi bilirdi. Biz ise hiçbir şey bilmiyorduk, hiçbir şeyi düzgün yapamıyorduk, mesleğin m'sini dahi bilmiyorduk. Adeta kendine hayrandı. Bir konu hakkında fikrimizi söylediğimizde onu hemen çürütür, kendi düşüncesini kabul ettirmeye çalışırdı. Övülmekten çok hoşlanırdı. Açıkçası onun gözünde zerre kadar kıymetimizin olmadığını düşünüyorum.”* Katılımcının sade bir şekilde ifade ettiği durum aslında narsistik lider davranışı

boyutunu oldukça anlaşılır bir şekilde açıklayan güzel bir örnektir. Araştırmada ortaya çıkarılan diğer bir karanlık lider davranış grubu ise samimiysiz lider davranışlarıdır. Samimiysiz lider davranışları çalışanların lidere karşı olan güvenini sarsan, örgüt içerisindeki dayanışma ruhunu bozan, eşitsizlik algısı yaratan, birlik ve beraberliği parçalayan, çalışanların örgüt ile olan bağını oldukça zayıflatan etik olmayan davranışlardır. Bu davranışlar incelendiğinde liderin bencil yönünün ağırlığının hissedildiği söylenebilir. Diğer taraftan bu tür davranışların çalışanların derin kaygı yaşamasına sebep olabileceğini düşünmek de mümkün görünmektedir. Çünkü tanımlanan davranışlar ve liderin gücünü kötüye kullanması karşısında çalışanlar çaresizliğe kapılabilir. Bir katılımcı paylaştığı tecrübesinde olayın önemine vurgu yapmaktadır: *“Gözüne girebilmek ve aradaki soğukluğu kırabilmek için elimden geleni yapıyorum. Güzel işler ortaya koyuyorum. Bu işler diğer herkes tarafından beğeniliyor, çok güzel değerlendirmeler alıyorum. Ancak bütün yaptıklarım şef tarafından görmezden geliniyor. Bazıları kolayca, basit işler karşılığında ödül alırken ben hiç almadım. Üstüne üstlük keyfi cezalar da aldığım oldu”*. Bu katılımcının daha çok samimiysiz lider davranışları boyutunun eşitsizlik yönüne vurgu yaptığı görülmektedir. Son olarak belirlenen karanlık davranış grubu ise zorbaca davranışlar olarak tanımlanmıştır. Zorbaca davranışlar daha çok çalışan üzerinde doğrudan baskı kurmaya yönelik olarak yapılan, tehditkâr, kaba, göz korkutucu ve ezici davranışlardan oluşmaktadır. Bu tür davranışlar liderin çalışana yönelik olumsuz niyetinin açık göstergeleri olarak değerlendirilebilir. Çünkü bu davranışlar karşısında çalışan doğrudan etki altında kalmaktadır. Öyle ki bir katılımcı paylaştığı tecrübesi ve düşünceleriyle konuya açıklık getirmektedir: *“Durum artık öyle bir hâl aldı ki işe giderken ayaklarım geri geri gidiyor. Her gün onun azarlamasına maruz kalmaktan ve herkes içinde küçük düşmekten artık çok yorulduğum.”* Çalışanların açık bir şekilde maruz kaldığı bu tür davranışlar kuşkusuz onlar üzerinde olumsuz etkiler bırakmakta ve yıpranmalarına sebep olmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre karanlık lider davranışları bir çalışanın ilgili birimden ya da örgütün tamamından ayrılmasının istendiği durumlarda belirli çalışanlar üzerinde uygulanabildiği gibi liderin karakterinden kaynaklı olarak tüm çalışanlar üzerinde de uygulanabilmektedir. Ancak hangi gerekçeyle uygulanıyor olursa olsun söz konusu davranışların pek çok çalışanın yaşam kalitesini, huzurunu ve sağlığını olumsuz etkilediğini söylemek mümkündür. Nitekim araştırmada elde edilen bulgular bu yaklaşımı destekler niteliktedir.

Karanlık lider davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkileri bu çalışmada psikolojik etkiler ve fizyolojik etkiler olmak üzere iki grup altında tanımlanmıştır. Bu ayırım yapılırken oluşan etkinin çalışanın ruh sağlığını mı tahrip ettiği yoksa çalışanın fiziksel bir rahatsızlık yaşamasına mı sebep olduğu hususu dikkate alınmıştır. Elde edilen bulgulara göre çalışanların karanlık lider davranışları karşısında daha çok ruh sağlığının bozulduğunu söylemek mümkün görünmektedir. Pek çok psikolojik etkinin aynı zamanda fiziksel bir rahatsızlığa da yol açabileceği düşünüldüğünde ortaya çıkan etkilerin psikolojik yönünün daha ağır bastığı düşünülebilir. Bir katılımcının konuya ilişkin değerlendirmesi şu şekildedir: “*İş yerinde yaşadıklarım hayatı benim için adeta içinden çıkılmaz bir hale getirdi. Zaman zaman nefes almakta zorlandığımı hissediyorum. Yaşadığım stresten dolayı işimle ilgili olarak kaygılanıyorum. İşsiz kalırsam ne yaparım diye düşündükçe hayat daha da zor bir hâl alıyor. Uyuyamıyorum. Uyuyamadıkça dinlenemiyorum ve bu da işimde hata yapmama sebep oluyor.*” Tespit edilen etkiler arasında pek çok kişinin günlük hayatında karşılaşabileceği olgulardır. Ancak sürekli yaşanması durumunda çalışanların sağlığı ciddi şekilde bozulabilir ve yaşamı tamamen alt üst olabilir. Bu açıdan elde edilen bulguların bir bütünlük içerisinde değerlendirilmesinin daha sağlıklı olacağı düşünülmektedir. Nitekim çalışanların söz konusu davranışlar ve ortaya çıkan etkiler paralelinde verdiği tepkiler önem arz etmektedir.

Araştırmanın bulgularına göre çalışanların karanlık liderlik davranışlarına verdiği tepkiler iki grup altında açıklanmıştır. Bunlar; pasif ve aktif tepkilerdir. Bu gruplar çalışanın tepki verirken yöneticisine yönelik olarak aktif bir davranış sergileyip sergilemediği dikkate alınarak belirlenmiştir. Öyle ki aktif tepkiler lidere yönelik hayata geçirilen somut eylemleri içerirken, pasif tepkiler daha çok bekle ve gör şeklinde bir yaklaşımı kapsamaktadır. Bir katılımcının konuya ilişkin tecrübesi şu şekildedir: “*Önceleri yaşadıklarım sessiz kaldım, sabrettim, işime odaklanmaya çalıştım. Ancak içsel sözlerinden, sürekli azarlanmaktan, aşağılanmaktan, adam kayırmasından ve oyunlarından bunaldım. Artık yaptığım işe kendimi eskisi kadar veremiyorum. İş yerindeki birimimi değiştirmeyi denedim ama olmadı.*” Nitekim pasif tepkiler; bu tür davranışlara katlanmak, işi yavaşlatmak, işe hiç gelmemek ya da geç gelmek, yöneticiden uzak durmak, işten ayrılmaya niyet etmek ve tıbbi destek almak gibi ikincil hareketlerden oluşurken; aktif tepkiler; boyun eğmemek, konuşarak sorunu çözmeye çalışmak, göze girmek için çalışmak, bir üst makama şikâyet etmek, istifa etmek, işyerinde birim

değiştirmek, iş arkadaşlarını aleyhte örgütlemek gibi daha somut davranışları içermektedir. İster pasif, isterse aktif olsun verilen tepkilerin hem çalışan açısından hem de örgüt açısından beklenmeyen sonuçların ortaya çıkmasına sebep olabileceği değerlendirilmektedir. Ancak birim değiştirmek ya da tıbbi destek almak gibi tepkilerin çalışan ve örgüt için fayda sağlayacak çözümler olduğu da gözden kaçırılmamalıdır.

6. SONUÇ

Buraya kadar yapılan değerlendirmelerin ışığında çalışmada elde edilen bulguların dikkate değer olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte konuyla ilgili yapılan önceki çalışmalara katkı sağladığı değerlendirilmektedir. Ancak yine de çeşitli açılardan araştırmanın kısıtlarından bahsetmek mümkündür. Mülakat yapılan katılımcı sayısının azlığı araştırmanın bir kısıtı olabilir. Eğer mülakat yapılan kişi sayısı ülke genelini kapsayacak büyüklükte olsaydı araştırma konusuyla ilgili olarak ülkemiz bağlamında yapılan değerlendirmelerin daha geçerli olması sağlanabilirdi. Bununla birlikte odak grup görüşmesine katılanların aynı merkezli görüşleri yanlı değerlendirmelerin yapılmış olabileceğini akla getirmektedir. Ayrıca odak grup görüşmesinin yalnızca dört katılımcı ile yapılmış olması da bir kısıt olarak değerlendirilebilir. Çünkü odak grup görüşmelerinin genellikle altı, on iki arasında katılımcı ile yapılması önerilmektedir. Eğer odak grup görüşmesi yapılan katılımcıların sayısı bu aralıkta olsaydı olası yanlı değerlendirmelerin kısmen de olsa önüne geçilebilirdi. Zaman kısalığı ve maddi kaynak yetersizliğine bağlı olarak araştırma verisinin daha fazla zenginleştirilememesi ise araştırmanın diğer bir kısıtı olarak değerlendirilebilir.

Araştırmanın söz konusu kısıtlarına rağmen özellikle konuyla ilgili çalışmalar yürüten araştırmacılara ışık tutabileceği ve bir başlangıç noktası olarak değerlendirilebileceği düşünülmektedir. Öyle ki gelecekte araştırmacılar bu çalışmayı tekrarlamak suretiyle bulguların güvenilirliğini test edebilir ya da elde edilen bulgular çerçevesinde bir karanlık liderlik ölçeği geliştirerek ulusal yazına kazandırabilir. Ayrıca burada elde edilen bulgular uygulayıcılar tarafından dikkate alındığı takdirde hâlihazırda pek çok işletmede ya da diğer organizasyonlarda yaşanan çalışan tükenmişliği, beklenmeyen istifalar ya da verimsizlik gibi sorunların çözümüne katkı sağlanabileceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations, 47*, 755-778.
- Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 14*(2), 126-140.
- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Birkeland, M. & Einarsen, S. (2010). The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. *British Journal of Management, 21*, 438-452.
- Avolio, B. J., Luthans, F. & Walumba, F. O. (2004). Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance. *Working paper: Gallup Leadership Institute*, University of Nebraska-Lincoln.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly, 10*(2), 181-217.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2000). *Multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology: An International Review, 45*(1), 5-34.
- Bies, R. J. (2001). Interactional (in)justice: The sacred and the profane. İçinde J. Greenberg & R. Cropanzano (Ed.), *Advances in organizational justice* (ss. 89-118). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Brown, M. E. & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly, 17*, 595-616.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*, 117-134.
- Çelebi, N., Güner H. & Yıldız V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 4*(1), 249 - 268.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics, 19*(2), 44-55.
- Glad, B. (2002). Why tyrants go too far: Malignant narcissism and absolute power. *Political Psychology, 23*(1), 1-37.
- Goldman, A. (2006). High toxicity leadership borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology, 21*(8), 733-746.
- Goldman, A. (2011). Demagogue to dialogue: An alternative to toxic leadership in corporate downsizings. *Organizational Dynamics, 40*, 235-241.
- Gündüz, Y. & Dedekorkut, S. E. (2014). Yıkıcı liderlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 10*(1), 95-104.
- Gürbüz S. & Şahin F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Heppell, T. (2011). Toxic leadership: Applying the Lipman-Blumen model to political leadership. *Representation, 47*(3), 241-249.
- Higgs, M. (2009). The good, the bad and the ugly: Leadership and narcissism. *Journal of Change Management, 9*(2), 165-178.
- Holstein J. A. & Gubrium J. F. (1994). Phenomenology, ethnomethodology, and interpretive practice. İçinde N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Ed.), *Handbook of qualitative research* (ss. 262-272). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Howel, J. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology, 78*(6), 891-902.
- Judge, T. A., Le Pine, J. A. & Rich, B. L. (2006). Loving yourself abundantly: Relationship of the narcissistic personality to self- and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of Applied Psychology, 91*, 762-776.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kets de Vries, M. F. R. (1999). What's playing in the organizational theater? Collusive relationships in management. *Human Relations, 52*, 745-773.
- Krasikova, D. V., Green, S. G. & Le Breton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management, 39*(5), 1308-1338.
- Krippendorff, K. (1980). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader, 36*, 29-36.
- Lipman-Blumen, J. (2011). Toxic leadership: A rejoinder. *Representation, 47*(3), 331-342.
- Liu, D., Liao, H. & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: a three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal, 55*(5), 1187-1212.
- Luthans, F. & Avolio, B. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. İçinde K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R.E. Quinn (Ed.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (ss. 241-261). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Mack, N., Woodsong, C., MacQueen, K. M., Guest, G. & Namey, E. (2005). *Qualitative research methods: A*

- data collectors' field guide*. North Carolina: Family Health International.
- Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D. & Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 59, 83-88.
- McShane, S. L. & Von Glinow, M. A. (2009). *Organizational behavior*. Boston: McGraw-Hill.
- Mehta, S. & Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of toxic leadership on employee job satisfaction and organizational commitment. *Contemporary Management Research*, 8(2), 1-23.
- Padilla, A. & Mulvey, P. (2008). Leadership toxicity: sources and remedies. *Organisations and People*, 15(3), 27-37.
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176-194.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16, 655-687.
- Reed G. E. & Olsen, R. A. (2010). Toxic leadership. *Military Review*, November-December, 58-64.
- Reed, G. E. & Bullis, R. C. (2009). The impact of destructive leadership on senior military officers and civilian employees. *Armed Forces & Society*, 36(1), 5-18.
- Shaw, J. B., Erickson, A. & Harvey, M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly*, 22, 575-590.
- Skinner, E. A., Edge, K., Altman, J. & Sherwood, H. (2003). Searching for the structure of coping: A review and critique of category systems for classifying ways of coping. *Psychological Bulletin*, 129(2), 216-269.
- Takala, T. (2010). Dark leadership, charisma and trust. *Psychology*, 1, 59-63.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- Trevino, L. K., Brown, M. & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37.
- Trevino, L. K., Hartman, L. P. & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142.
- Thoroughgood, C. N. & Padilla, A. (2013). Destructive leadership and the Penn State Scandal: A toxic triangle perspective. *Industrial and Organizational Psychology*, 6, 144-149.
- Uymaz, A. O. (2013). Yıkıcı liderlik ölçeği geliştirme çalışması. *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24(75), 37-57.
- Waite, D. (2014). Imperial hubris: The dark heart of leadership. *Journal of School Leadership*, 24, 1202-1232.
- Webster, V., Brough, P. & Daly, K. (2016). Fight, flight or freeze: common responses for follower coping with toxic leadership. *Stress And Health*, 32(4), 346-354.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport, VA: Quorum Books.
- Wright, K. D. (2015). Great results through bad leaders: the positive effects of toxic leadership. *Military Review*, May-June, 33-39.
- Yagil, D., Ben-Zur, H. & Tamir, I. (2011). Do employees cope effectively with abusive supervision at work? An exploratory study. *International Journal of Stress Management*, 18(1), 5-23.



Araştırma Makalesi

Sosyal Sermaye ve Bireyler Arası Güven İlişkisinin Sosyal Ağ Analizi ile İncelenmesi

Investigation of the Social Capital and Interpersonal Trust with Social Network Analysis

Şafak Baykal*
Kara Harp Okulu

Sait Gürbüz
Kara Harp Okulu

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Dayanışmacı Sosyal Sermaye, Aracı Sosyal Sermaye, Sosyal Ağ Analizi, Kişiler Arası Güven

Tarihler :
Geliş 28 Mayıs 2016
Düzeltilme geliş 28 Eylül 2016
Kabul 03 Ekim 2016

ÖZ

Sosyal sermayeyi; dayanışmacı sosyal sermaye ve aracı sosyal sermaye olmak üzere iki farklı bakış açısıyla ele alan bu çalışmada, çalışanların sosyal ağ içinde sahip olduğu düşünülen sosyal sermayesi ile yine örgütteki kişilere duyduğu güven arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu amaçla Türkiye’de savunma sanayisinde faaliyet gösteren bir şirketten örneklem (N=61) seçilmiştir. Toplanan veriler Sosyal Ağ Analizi (SAA) ve diğer istatistiksel analiz teknikleri ile analiz edilmiştir. Çalışanların sosyal sermayeleri SAA ile ölçülmüştür. Çalışma sonucunda ele alınan sosyal sermaye yaklaşımlarıyla kişiler arası güven alt boyutlarından birisi olan yönetimin eylemlerine itimat etme düzeyi arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgu yönetimin eylemlerine güvenen ve bu yönde davranış gösteren kişilerin, sosyal ağda diğer kişilere daha çok güven duyan kişiler olduğunu göstermektedir.

ARTICLE INFO

Keywords:
Bonding Social Capital, Bridging Social Capital, Social Network Analysis (SNA), Interpersonal Trust

Article history:
Received 28 May 2016
Received in revised form 28 September 2016
Accepted 03 October 2016

ABSTRACT

Two aspects of social capital are focused in this study: Bonding, homophilous social capital (BoSC), and Bridging, heterophilous social capital (BrSC). Then the relation of social capital (BoSC/BrSC) with interpersonal trust is analyzed. For this aim, a sample group (N=61) working at a defence company in Turkey have been chosen. The data is analyzed with Social Network Analysis (SNA) and other statistical tests. SNA is applied to this group to find out BoSC and BrSC levels. In conclusion, higher levels of social capital positively associate with higher levels of confidence in actions of management which is the subdimension of Interpersonal Trust. This finding shows us the actors with higher level of confidence in actions of management, who behaves in this way, prone to trust the other actors in the social network.

1. GİRİŞ

Sosyal sermaye ile ilgili olarak yazında, daha başarılı bireylerin daha iyi ağ bağlantısı olan bireyler oldukları yönünde genel bir mutabakat vardır ancak “daha iyi ağ bağlantısı” olmasının tam olarak neyi ifade ettiği konusunda fikir birliği sağlanabilmiş değildir. Sosyal sermaye kavramının temelini oluşturan Bourdieu (1986), Coleman (1988), Putnam (1995,1993) ve Lin (1999)’in “iyi ağ bağlantısının” ne demek olduğuna dair çalışmaları bulunmaktadır. Bu bakış açılarından hangisinin sosyal sermayeyi ölçmeye yönelik iyi bir yaklaşım olacağı da ağına yapısına ve bireyler arası ilişkilere bağlıdır. Burt (1997), sosyal sermayenin beşeri sermayeden etimolojik açıdan neden farklı olduğunu açıklamaya çalışmıştır. Beşeri sermaye doğrudan insan üzerinden değerlendirilen sosyal sermaye insanlar arası ilişkilerle bir anlam bulmaktadır. Beşeri sermaye insan faktörünün bireysel özellikleriyle gelişirken, sosyal sermaye bu duruma bir fırsat yaratan kavram olarak doğmaktadır (Burt, 1997). Coleman'a göre ise (1988, s.98);

"Sosyal sermaye tek bir varlık değildir, ortak iki özelliği olan farklı varlıkların çeşitlenmesidir: Bunların hepsi bir sosyal yapının bazı düzlemlerinden oluşmuşlardır ve bu yapının içindeki bireylerin hareketlerini kolaylaştırmaktadırlar."

Sosyal sermaye, sosyal ilişkilerin ekonomik faaliyetleri nasıl etkilediğiyle ilgilenen bir kavramdır. “Sosyal” kavramı, sosyal sermayenin kaynaklarının tek başına bireylerde yer alamayacağını ifade ederken; “sermaye” kavramı, sosyal sermayenin, finansal sermaye, insan sermayesi gibi verimliliğinin olduğunu ve diğer sermaye çeşitleriyle arasında karşılıklı bir etkileşimin (Evelyn & Steven, 2014) olduğunu göstermektedir. Sosyal ilişkilerin kalitesi ve niteliğini belirleyen sosyal sermaye, yarattığı işbirliği ve güven unsurlarıyla, toplulukların gelişmesine (Hollenbek & Jamieson, 2015) ve ekonomik başarıya (Dess & Shaw, 2001; Kai, Jingyin & Jie, 2009) neden olmaktadır. Diğer bir ifade ile ekonomik hayatta belli bir sosyal ağa dahil olan bireyin kazancı edindiği ilişkilerin niceliği ve niteliği kadar sosyal ağına performansına ve yarattığı sinerjiye de bağlıdır.

Farklı bakış açıları ve farklı ağ düzeneği mekanizmalarına rağmen sosyal sermayenin, birey veya grup düzeyinde bazı örgütsel davranış değişkenlerine (kişiler arası güven davranışı) etkisine yönelik görgül çalışmalar yerli yazında yok denecek kadar azdır. Oğuzhan, Köksal ve Turgut’un

(2015) yaptığı çalışmada ağda yer alan aktörlerin sosyal konumları ile aktörlerin gösterdiği bireysel özellik (izlenim yönetimi taktiği davranışı) arasındaki ilişki incelenmiştir. Bunun yanında yazında sosyal sermayenin ağda yer alan bireylerin bireysel özellikleriyle/çıktılarıyla ilişkisine veya ağ içerisinde bireylerin birbirine duyduğu güven duygusunun sosyal sermaye bağlamında örgütsel bir güvene dönüşmesi konusunda farklı kültür, sektör ve iş ortamında çalışmaya ihtiyaç duyulduğu gözlemlenmiştir. Özellikle kamu/özel kurumlarda çalışan beyaz/mavi yakalı çalışanlar üzerinde çalışmalar yeterli seviyede değildir. Sosyal sermayenin örgüte sağladığı söylenen faydaları (ekonomik, güven yaratma, örgüt gelişimi, yenilikçilik vb.) ortaya koyan yerli yazındaki çalışmaların (Turgut & Beğenirbaş, 2013) oldukça sınırlı sayıda olduğu söylenebilir.

Bu çalışmada bireyler arası güven ilişkileri sosyal sermaye bağlamında ele alınarak sosyal ağ analizi (SNA) metodu ile analiz edilecektir. Elde edilecek sosyal ağ verileri (sosyal sermayeleri) ile ağda yer alan bireylerin kişiler arası güven algısı ile anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılacaktır. Bu çalışma ile bireyin ve dolayısıyla kurumun sahip olduğu sosyal sermayenin ölçülmesi hedeflenmiştir. Ayrıca sosyal sermayenin bireysel bir davranış olan kişilerarası güven ile ilişkisinin sistematik olarak incelenmesi sonucunda ulaşılan bulguların alan yazınına ve uygulamacılara önemli kazanımlar sağlayabileceği değerlendirilmektedir. Araştırmada yerli yazında pek de rastlanılmayan Sosyal Ağ Analizi (Social Network Analysis-SNA) yöntemi ile tarama tipi araştırma yöntemi (survey research) bir arada kullanılmıştır. Bu iki farklı araştırma yönteminin bir arada kullanılması yazında yenilikçi bir yaklaşım olup, araştırmanın bu yönde de yazına katkı sağlayacağı ümit edilmektedir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Sosyal Sermaye

Sosyal sermaye uzun zamandır sosyoloji yazınında oldukça sık rastlanılan bir kavram olmakla birlikte Robert Putnam’ın 1993 yılında yayınladığı “Making Democracy Work” çalışmasıyla örgütlerde performans artışı gibi çalışmalarla gündeme gelmeye başlamıştır (Harriss & Paolo, 1997). Genel olarak kişiler daha fazla fayda sağlamak amacıyla etkileşimlere girmeye ve ağa katılmaya yönelik davranış sergilerler. Bir anlamda da kendilerine yararlı sermaye kaynakları oluşturabilecek sosyal ilişkiler geliştirmeye çalışırlar. Bu sosyal ilişkiler içinde de yükümlülükler, beklentiler ortaya çıkar. Bireylerin oluşturduğu sosyal ağ içinde nerede yer

aldıkları, hangi konumda oldukları hatta yapının güvenilirliği de önemlidir (Burt, 1997).

Çalışmanın temel konusu olan sosyal sermaye, Bourdieu'ya (1986) göre az ya da çok kurumsallaşmış, karşılıklı tanışıklık ve tanıma ilişkilerinden oluşan uzun ömürlü bir ağa sahip olmayla bağlantılı, kendi üyelerine ağına sahip olduğu sermayenin desteğini, yani bir anlamda referans sağlayan fiili veya potansiyel kaynaklar kümesidir. Bu tanımlamadan şu sonuç da çıkarılabilir: Sosyal sermayeden beklenen sonuç, ağa sürekli katılım sayesinde karşılıklı fayda birikimi olarak ekonomik olarak fayda sağlanmasıdır (Seçer, 2009). Bu noktadan yola çıkarak sosyal sermayenin hem birey hem de grup açısından fayda sağlayabileceği ve maddi olmayan duran varlık olarak ele alınabileceği söylenebilir.

Bourdieu (1986), sosyal sermayeyi kavramsal (üyelik) boyutu ile açıklarken Coleman (1988) sosyal sermayeyi işlevine göre açıklamaktadır. Yine de çoğu sosyal sermaye kavramının temelini Bourdieu (1986) atmıştır. Bourdieu'ya göre sermaye, toplumsal düzende kendisini şu üç temel biçimde görülmektedir. Bunlar ekonomik sermaye, kültürel sermaye ve sosyal sermayedir. Bourdieu, ekonomik sermayeyi doğrudan doğruya paraya dönüştürülebilir ve mülkiyet hakları şeklinde kendisini gösteren sermaye şekli olarak ele almıştır. Kültürel sermayeyi bireyin çevresi, kültürel değerleri ve sahip olduğu çeşitli diplomalar ve sertifika gibi belgelerde somutlaşan kültürel kurumların oluşturduğu, belli koşullarda ekonomik sermayeye çevrilebilir sermaye olarak göstermiştir. Sosyal sermayeyi ise, sosyal yükümlülüklerle ilişkilerden oluşan, belirli koşullarda ekonomik sermayeye çevrilebilir ve kendisini toplumdaki konumla hissettiren sermaye çeşidi olarak ele almıştır. Sosyal sermayenin ana göstergesini belli bir topluluğa üye olup olmamakla ilişkilendirmiştir. Sermaye kavramını güç kavramıyla özdeşleştiren ve sınıf farklılıklarının kaynağı olarak gören Bourdieu, sermayenin bir çeşidi olarak ortaya koyduğu sosyal sermayeye ilişkin analizlerinde de bu yönde fikirler ileri sürer. Sosyal sermayeyi ilk kez "gerekli olduğunda faydalı 'destekler' sağlayan toplumsal ilişkilerin sermayesi" olarak tanımlamaktadır (Field, 2003).

Sosyal sermayenin ikinci temel bakış açısı Coleman (1988) tarafından ortaya konulmuştur. Bourdieu ile kıyaslandığında Coleman'ın farklı bir kuramsal gelenek içinde çalıştığı, sosyal sermaye kavramını farklı amaçlarla kullandığı ve kavramı tanımlarken de farklı kavramları tercih ettiği görülür (Cohen, 2005). Coleman da Bourdieu gibi sermaye kavramını üç farklı biçimde ele almıştır. Bunlar fiziksel sermaye, beşeri sermaye ve sosyal

sermayedir. Coleman'a göre fiziksel sermaye tümüyle somutken, bireylerce edinilen bilgi ve yeteneklerde saklı olan beşeri sermayeye daha az somuttur. Bireyler arasındaki ilişkilerde saklı olan sosyal sermaye ise, Coleman'ın diğer iki sermayeye oranla daha soyut olduğunu iddia ettiği sermaye çeşididir. Sosyal sermaye olarak düşündüğü bu kavramla Coleman, kişiler arasındaki ilişkilerde örtük bulunan yükümlülüklerle, beklentilere, bilgi kanallarına, belirli davranışları cesaretlendiren ya da sınırlayan normlara ve yaptırımlara atıfta bulunmaktadır.

Putnam (1995) ise daha önceki çalışmalardan biraz farklı olarak sosyal sermayeyi daha çok makro düzeyde ele almıştır ve sosyal sermayeye farklı bir bakış açısı getirmiştir. Aslında kendisini asıl meşhur eden çalışma "Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community" (2000) olarak görülmektedir. Putnam sosyal sermayeyi, topluluklar ya da uluslar tarafından sahip olunan ya da olunmayan bir şey olarak görür ve ona göre topluluklar sosyal sermaye stokuna sahiptir. Bunun yanında sosyal sermayenin yakın ilişki ve köprü kurma olarak iki temel biçimi bulunduğunu da belirtmiştir. Putnam'ın 1993 yılında yayımladığı çalışmasında, yatay bağların dikey bağlara göre daha üretken bir sosyal sermaye yapısı olduğunu savunarak ağ yapısının özelliğini vurgulamıştır.

Ağ düzenekleri açısından sosyal sermayeyi inceleyen çalışmalar da mevcuttur (Burt, 2000, 2001; Freeman, 1979; Lin, 1999; Öztaş, 2007; Seçer 2009). Bireylerin ağ düzenekleri içerisindeki konumlarının sahip oldukları veya olacakları sosyal sermayeyi artırıcı veya sağlayıcı bir etki yaratabileceğini belirtmişlerdir. Bireylerin sahip oldukları konumlarla sağladıkları faydayı sosyal sermaye olarak adlandırmışlardır. Çalışmalarda dört önemli yaklaşım bulunmaktadır. Birincisi bir aktörün ağ düzenğinde merkezde konumlanma derecesinin bir ölçütü olan "merkezilik" iddiası, ikincisi aktörlerin genellikle sosyal nitelikli güçlü bağlar oluşturmaya eğilimli olduğunu ileri süren "güçlü bağların gücü" yaklaşımı, üçüncüsü aktörlerin sosyal nitelikli olması gerekmeyen zayıf bağlar oluşturma eğilimi içerisine gireceğini savunan "zayıf bağların gücü" yaklaşımı ve son olarak bir yapı içerisindeki aktörlerin birbirleri arasında bağlantılarının olmaması durumunda ortaya çıkan ve boşlukların arasında köprü kurarak ilişkisi olmayan aktörleri birbirlerine bağlayan "yapısal boşluklar" yaklaşımıdır (Sözen ve Gürbüz, 2012).

Burt (1997) ve Coleman (1988) başlangıçta birbirinin rakibi olarak görülen ve daha "iyi bağlantılı" olmanın ne anlama geldiğini açıklamaya yönelik ve sosyal sermayenin kaynağı olarak

tanımladıkları iki farklı ağ düzeneği mekanizması önermişlerdir. Bu iki mekanizma daha sonraları Lin (1999) tarafından dayanışmacı ve aracı sosyal sermaye türleri olarak tanımlanmıştır.

Dayanışmacı sosyal sermaye fikrini ortaya atan Coleman (1988)'a göre sosyal sermaye bir kaynağı temsil eder. Çünkü sosyal sermaye karşılıklı beklentileri de içerir ve ilişkilerin yüksek derecede güvenle ve ortak değerlerle yönetildiği, daha geniş iletişim ağlarını kapsamak için bireyin ötesine geçer. Bu yaklaşım “güçlü bağların gücü” iddiasına dayanmaktadır. Bu tür ağ düzeneklerinin yapılarında bireyler birbirleriyle sıkça temasta bulunmakta ve sık temaslar ortak davranış normlarını ve bireylerin birbirlerine karşı beklentilerinin oluşmasını sağlamaktadır. Coleman (1988), sosyal sermaye kuramını rasyonel tercih kuramından sosyal sistemdeki bireysel davranışların bir toplamı olarak geliştirmiştir. Rasyonel tercih (rasyonel davranış) kuramı, klasik ekonomide bütün davranışların insanların kendi çıkarlarını takip etmelerinden kaynaklandığı görüşünü paylaşmaktadır (Field, 2003). Kapalılık özelliği gösteren bu tür ağ düzeneği yapıları düzenli temaslar ve davranış normları aracılığıyla aktörler arasında güven ve itibar inşa edilmesini, dolayısıyla da sosyal sermayenin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu tür sosyal sermayenin sağladığı üç fayda vardır. İlki, her türlü bilgiye ve özellikle özel bilgiye daha çabuk, kapsamlı, güvenilir ve kolayca ulaşılır. İkinci olarak bu tür ağ düzeneklerinde güven ortamı olduğu için anlaşmazlıklar azalır; büyük değişimlerin, bireyler arası krizlerin ortaya çıkardığı belirsizlikler ve sıkıntılar daha rahat atlatılır. Son olarak bu tür ağ düzeneklerinin yapıları siyasi toplulukların yapılarını ve dikine sosyal hareketliliği olumlu yönde etkilemektedir (Öztaş, 2007). Kısaca, anlamlı, sık tekrar eden ve uzun süreli ilişkiler dayanışma ve işbirliğini artırır. Bu ilişkiler sonucu ortaya çıkan yazılı olmayan kurallar (normlar), ağ içindeki denetim mekanizması ve güven sayesinde kolektif hareketin maliyeti azalır, gruplaşma ve tehditlerle mücadele kolaylaşır, maddi ve manevi destek bulunur (Başak & Öztaş, 2010).

Yapısal boşluk kuramı temelde Coleman'ın (1988) yayınladığı çalışmasında öne sürdüğü kapalılık unsuru yani bireylerin birbirine sıkı sıkıya bağlı oldukları ağ iddiasına dayanmaktadır. Burt (2000) de buna göre normalde birbiri arasında ilişki olmayan ağları birbirine bağlayan bireylerin bundan fayda sağlayabileceğini iddia etmektedir. Böylece yapısal boşluk her iki taraf arasından bilgi akışı ve ortak çalışmalarda birbirlerini kontrol etme olanağı vermektedir. Bu nokta, aracı sosyal sermaye yaklaşımının çıkış noktasıdır. Burt (1997)'e göre, bir ağ düzeneğinde yer alan aktörler üzerinde ne

kadar az kısıtlılık varsa –yani ağ düzeneği yoğunluğu ne kadar az ve ağ düzeneğinin büyüklüğü ne kadar çok olursa- aktörler o kadar çok sosyal sermaye sahibi, dolayısıyla da o kadar çok başarılı olurlar. Yapısal boşluklar (structural holes) olarak da bilinen bu kuramda Burt'e (1997) göre sosyal sermaye, bir ağ düzeneğinin birbirinden kopuk parçalarını birleştirerek bu parçalar arasında aracılık eden kimseler tarafından oluşturulmaktadır. Kopuk parçalar arasında aracılık ederek kuracağı ilişkilerle iki tarafı birbirine bağlayan ve buna bağlı olarak fayda sağlayan aktör rekabet üstünlüğü kazanır. Lin'e (1999) göre aracı sosyal sermaye; ekonomik fayda-varlık kazanımı, siyasi fayda-iktidar kazanımı ve sosyal fayda-itibar kazanımı biçiminde çeşitli faydalar sağlar.

2.2. Güven

Güven, her ne kadar sosyal sermaye yazınının en tartışmalı boyutlardan birisi olarak karşımıza çıksa da; Coleman, Putnam ve Bourdieu güveni, sosyal sermayenin en önemli boyutlarından bir tanesi olarak tanımlamakta hemfikirdirler (Field, 2003). Bazı yazarlarsa, bu üç yazarda sosyal sermayenin boyutlarından birisi olarak kabul edilen güveni, sosyal sermayenin bir ön koşulu, bir göstergesi, bir ürünü, ondan sağlanan yarar olduğu kadar; aynı zamanda diğer yararların elde edilmesini mümkün kılan unsurlardan birisi (Cohen & Prusak, 2001) olarak görmekte ve adeta sosyal sermaye ile güveni eşdeğer hale getirmektedirler.

Güven, kurum içinde yapıcı insan ilişkileri ve kurum başarısını sağlamada belki de en önemli değerdir (Cohen & Prusak, 2001). Sosyal sermayenin oluşumunda örgüt içinde güvene dayalı ilişkilerin önemi çok büyüktür; sosyal sermayeyi biçimlendiren ilişkiler, işbirliği ve karşılıklı yükümlülükler, makul bir güven düzeyi olmadan var olamazlar. Örgütte sosyal sermaye yaratılmak için öncelikle güven içeren ilişkilerin doğması ve yaşaması gerekmektedir. Güvenin oluşmamasıysa, sosyal sermaye açısından bağlamın yoksullaşmasına, toplumun düşük sinerjiyle çalışmasına neden olmaktadır. Düşük güvenli bir toplumdaysa ekonomik işlemlerin maliyetleri görece olarak yükselmekte ve işlemlerin standartlaşarak geniş alanlara yayılması zorlaşmakta, bu da sermaye piyasalarının gelişmesini ve mali kuruluşların etkin işleyişini engellemektedir (Sargut, 2003).

İlgili yazında, güven konusunda çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bunlardan biri olan Bachman (2003) tarafından yapılan kişisel güven ve kişisel olmayan güven ayırımına yönelik çalışmadır. Günlük hayatta bireyler arasında gerçekleşen samimi ilişkiler sonucu oluşan güven kişisel güven

olup, kişisel olmayan güven özellikle örgütsel ilişkiler alanında ortaya çıkan güvendir. Bu çalışmada güven kavramı örgütsel ilişkiler bazında ele alınacağı için kişisel olmayan güven olarak değerlendirilebilir. Başka bir çalışmada güven kavramı üç farklı şekilde ele alınmıştır: Genelleştirilmiş veya kişilerarası güven (generalized trust), yoğun güven (thick trust) ve sistemik veya kurumsal güvendir (systemic or institutional trust). Yoğun güven ile kastedilen kişilerin kendi aile üyeleri arasındaki güvendir. Genelleştirilmiş güven ise modern toplumunda kişilerin güncel hayatta aile üyeleri dışındaki kişilerle arasındaki ilişkideki güveni işaret etmektedir. Kurumsal güven ise bireylerin kurumlara güvenlerini ifade etmektedir (Öksüzler, 2006). Örgütlerde ve yönetim alanında güven kavramı çoğunlukla yöneten ve yönetilen arasındaki ilişki açısından ele alınmaktadır. Güven alanında araştırmaların, kurum içerisinde “bireyler arası güven” (Cook & Wall, 1980), “yöneticiye güven” (Butler & Cantrell, 1984) ve “yönetime güven” (McCauley & Kuhnert, 1992) alanlarında yoğunlaştığı görülmektedir (İslamoğlu, Birsal & Börü, 2007).

Güven, isteğe bağlı bir işbirliğinden ve bu işbirliğinden doğacak olumlu sonuçlardan meydana gelmektedir. Yapılan araştırmalar, güvenin kurum içinde sürtüşmeleri azaltıp rahat ve uyumlu bir ortam yaratarak kurum başarısında önemli bir rol oynadığını ortaya çıkarmıştır (Limerick, Passfield & Cunnington, 1994). Ayrıca, birçok araştırmacı da güvenin kurumların rekabetçi gücünü arttırdığını (Barney, 1991), işlem maliyetlerini azalttığını (Barney & Hansen, 1994), örgütsel öğrenmeyi (Bouty, 2000) ve bilgi paylaşımını artırıp (Cohen & Prusak, 2001), yenilikçiliği desteklediğini (Cooke & Wills, 1999) ve kurumların mali gücünü (Waddock & Graves, 1997) yükselttiğini bulmuştur.

2.3. Sosyal Sermaye ve Güven

Sosyal sermaye, güvene dayalıdır. Sosyal sermayeyi anlamlı hale getiren ilişkiler, topluluklar, işbirliği ve karşılıklı bağlılıklar, makul bir güven düzeyi olmadan var olamazlar. Sosyal sermaye ve güven kavramı arasındaki ayrılmaz ilişki konusunda Coleman, Putnam ve Fukuyama gibi yazarlar güvenin sosyal sermayenin bir unsuru hatta sağlıklı bir sosyal sermayenin ön koşulu olduğu konusunda benzer fikirdelerdir (Field, 2003). Coleman’a (1988) göre; kapalılık özelliği gösteren ağ düzenindeki yapılar, düzenli temaslar ve davranış normları aracılığıyla güven ve itibarın inşa edilmesini, dolayısıyla da sosyal sermayenin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Fukuyama’ya (2005) göre ise, sosyal sermaye toplumda ya da toplumun belli parçalarında yaygınlık kazanan güven aracılığıyla

ortaya çıkan bir yeterlilik olup, toplumun temel parçası aile ile ulus arasında yer alan çeşitli büyüklükteki topluluklar çeşitli düzeyde sosyal sermayeye sahiptir. Yüksek güvene sahip toplumlar sosyal sermaye açısından zengindir. Bu nedenle güven kavramıyla sosyal sermaye arasında doğrudan ilişki olduğunu ileri sürülebilir.

Sosyal sermaye tartışmalarında “güven” önemli bir yer tutmaktadır. Bazıları güveni sosyal sermayenin bir sonucu, bazıları kurucu unsuru, bazıları da her iki şekilde ele almaktadır (Cohen & Prusak, 2001). Modern toplumlarda genelleştirilebilir bir güvenden bahsedilmektedir ve güvene, rol beklentilerinin ve aile ilişkilerinin dışındaki etkileşimlerde ve durumlarda ihtiyaç duyulmaktadır. Mikro düzeydeki etkileşimler öncelikle güveni doğurmada, daha sonra makro düzeyde sosyal güvenin oluşmasına ve en sonunda da entegrasyon sağlayıcı değerlerin oluşumuna katkı sağlamaktadır. Putnam’a (1993) göre modern güven şahsi ilişkiler içinde gelişmekte iken, sosyal güven karmaşıktır ve sanayi sonrası toplumlarda karşılıklılık normu ve sivil bağlılık ağları olmak üzere iki kaynaktan beslenmektedir.

Sosyal sermaye, taraflar arasındaki sıradan ilişkilerin ilk olarak sosyal ilişkilere dönüşmesi, müteakiben de bu ilişkilerin taraflara fayda sağlar hale gelmesiyle oluşmaktadır. Bu dönüşüm sürecinde ana değişken güven ortamının yaratılmasıdır. Sosyal sermaye düzeyi her grup ve toplumdaki güvenin işaretidir. Bir başka deyişle bir sosyal grubun güven seviyesi ne kadar yüksekse o kadar sosyal sermayeye sahip kabul edilebilir (Iravani, 2010). Güven ortamının, ilişkilere sosyal bir nitelik katarak sosyal sermaye oluşumuna katkı sağlaması noktasında bazı görüşler dikkati çekmektedir. Bunlardan en önemlisi, tarafların birbirleriyle sosyal nitelikli olmayan bağlantılarının zaman içerisinde bir güven ortamı yaratarak sosyal nitelik kazanmasıdır. Bu yaklaşımda, iki birey zaman içerisindeki etkileşimlerinin sayısı arttıkça, birbirlerini daha güvenilir olarak algılamaya başlamakta ve sosyal etkileşimlerden oluşan bir ağ düzeninde merkez konumunda olan birey, daha fazla etkileşim içerisine girebildiği için diğerleri tarafından daha güvenilir olarak algılanmaktadır (Tsai & Ghosal, 1998). Bu görüşte bireyin merkeziyetçiliğinin güven unsuru yaratmada etkin bir rol oynadığı söylenebilir. Merkez konumunda olan bireyin dayanışmacı sosyal sermayesinin daha fazla olduğu varsayımı ile dayanışmacı sosyal sermaye ve güven arasındaki ilişki sorgulanmaktadır.

Sosyal sermayenin güven ile birlikte diğer önemli bileşeni de, sivil bağlılık ve aktörlerin sosyal ağlarıdır. Putnam (1993) sivil bağlılıkları ve bu

kapsamda özellikle gönüllü örgütlenmeleri sosyal etkileşimin ve güvenin en önemli kaynağı olarak değerlendirmektedir. Sivil bağlılık ve ağlar kişilerin statü elde etme, işe girme gibi faydalarına sonuçlar yaratmakta ve hayatlarına ilişkin fırsatları çoğaltmaktadır (Putnam, 2000). Sivil bağlılık araştırmaları ağların yoğunluğunu, sosyal sermaye ve grup dayanışması arasındaki ilişkileri sorgulamakta, gönüllü örgütlenmelere ve gruplara katılımı ilgilendirmektedir. Sivil bağların/ağların sosyal gruplar arası bağlılıkları artırdığı gibi onlar arasında karşılıklı güveni de geliştirdiği kabul edilmektedir. Sivil bağlılık ya da örgütlere katılım, piyasa rekabeti gibi ekonomik bir kazanç ya da sosyal dayanışma gibi toplumsal bir kazanç da üretebilmektedir. Elbette bu değerlendirme, toplumda ne türden bir gönüllü örgütlenme olduğuna, bunların hedefinin ne olduğuna göre değişecektir. Nitekim bazı ağlar ve örgütlenmeler nepotizmi, nefreti, hoşgörüsüzlüğü teşvik edebilmektedir (Field, 2003). Benzer şekilde bazı kapalı gruplar sadece bir alanda, bir sektörde ya da kendi aralarında yüksek düzeyde güven geliştirebilmektedir. Bu kapsamda diğerleri ile ilişki ve teması dışarıda tutan bağlayıcı sermaye yanında özellikle ağ bağların düzeyini ve bireysel düzeyde güveni araştırmak önem arz etmektedir.

2.4. Araştırma Soruları

Bu araştırmada güven değişkeni ele alınan ölçeğe uygun olarak a) Çalışma arkadaşlarının niyetlerine inanç b) Yönetimin niyetine inanç c) Çalışma arkadaşlarının davranışlarına itimat etme ve d) Yönetimin eylemlerine itimat etme olmak üzere dört boyut altında ele alınacaktır (Cook & Wall, 1980).

Bu noktadan yola çıkarak aşağıdaki araştırma sorularının cevapları araştırılacaktır:

Araştırma Sorusu 1a: Dayanışmacı sosyal sermaye ile çalışma arkadaşlarının niyetlerine inanç düzeyi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Araştırma Sorusu 1b: Dayanışmacı sosyal sermaye ile yönetimin niyetine inanç düzeyi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Araştırma Sorusu 1c: Dayanışmacı sosyal sermaye ile çalışma arkadaşlarının davranışlarına itimat etme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Araştırma Sorusu 1d: Dayanışmacı sosyal sermaye ile yönetimin eylemlerine itimat etme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Bunun yanında bireyin ağda yer alan yapısal boşluklarda yer almasına veya ağın sahip olduğu yoğunluğunda (Burt, 1997, Halis, Gökgöz & Yapar, 2007) güven düzeyinde belirleyici olup olmadığı sorgulanabilir. Bu noktada aracı sosyal sermaye ve güven arasındaki ilişki sorgulanmaktadır.

Araştırma Sorusu 2a: Aracı sosyal sermaye ile çalışma arkadaşlarının niyetlerine inanç düzeyi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Araştırma Sorusu 2b: Aracı sosyal sermaye ile yönetimin niyetine inanç düzeyi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Araştırma Sorusu 2c: Aracı sosyal sermaye ile çalışma arkadaşlarının davranışlarına itimat etme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Araştırma Sorusu 2d: Aracı sosyal sermaye ile yönetimin eylemlerine itimat etme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Toplanan veriler, bu araştırmanın kurgusuna uygun olarak iki farklı analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Bu analiz yöntemleri Sosyal Ağ Analizi ve tarama araştırmalarında yaygın kullanılan geleneksel istatistiksel analizlerdir.

3.1. Örneklem

Bu araştırmanın verileri, Türkiye’de önemli bir savunma sanayi firmasının AR-GE bölümlerinde (SST ve UGES) çalışan kişilerden toplanmıştır. SST Örneklemi, uzun zamandır birlikte çalışan kişilerden oluşmaktadır. UGES, organizasyon değişikliğinden dolayı yaklaşık bir sene önce kurulan yeni bir bölümdür. Bu nedenle UGES örneklemindeki kişiler birlikte yaklaşık bir senedir birlikte çalışmaktadır. Araştırma ağ düzeneği örnekleme olacağından dolayı örneklem, örnek uzayda sınırlı olacak şekilde seçilmiştir. Örneklemelerin sınırlarının belirlenmesinde pozisyon-tabanlı yaklaşım (Lauman, Marsden & Prensky, 1983) izlenmiştir. Pozisyon tabanlı yaklaşımda aktörlerin dahil olduğu ağa dair bir üyelik ilişkisinin varlığı ispat edilebilmektedir. Denekler belirli bir topluluğa (müdürlüğe ve direktörlüğe) üye olacak şekilde seçilmiştir ve arasındaki ilişkiyi değerlendireceği diğer denekler de aynı topluluktan seçilmiştir. Bu çalışma kapsamında SST’de çalışanlara 71 anket, UGES’te çalışanlara 43 anket dağıtılmıştır. SST’den 31 denek, UGES’ten 30 denek ankete cevap vermiştir. Özellikle egosentrik ağ çalışmalarında, çift yönlü

ilişkilerin sorgulandığı bütünsel ağlarda ağda yer alan aktörlerin tamamının geri dönüşünü beklemek ulaşılması çok zor bir hedeftir (Stork & Richards, 1992). Yönlü ilişkilerin olduğu ağ yapısı içinde dögümsel (nodal) ve ilişkisel (relational) geri dönüş oranları hesaplandığında (Knoke & Yang, 2008), SST örnekleme için dögümsel geri dönüş oranı %44, ilişkisel geri dönüş oranı %58 olarak gerçekleşmiştir. UGES örnekleminde geri dönüş oranları daha iyi olmuştur: dögümsel ve ilişkisel %70 olarak bulunmuştur. Oluşan ağda her bir ilişki ele alındığında ağın yaklaşık büyüklüğü $465+435=900$ ilişki ($(n*n-1)/2$) olabilmektedir. İki adet örneklem kullanıldığından komşuluk matrisi 31×31 ve 30×30 olacaktır. Araştırmada sınırlı uzay kullanılmasının nedeni yapılan analizin gerektirdiği ilişki incelemede denek sayısı arttıkça araştırılan ve karşılaştırılan ilişki sayısı üssel olarak artmaktadır. Bu nedenle sosyometrik verilerin toplandığı ve matriks yaklaşımı olan çalışmalarda genelde 40 veya daha az denek kullanılması görülmektedir (Johnson, SeEVERS & Darnold, 2015; Krackhardt & Kilduff, 1990; Kilduff & Krackhardt, 1994). Bu nedenle, araştırmada kullanılan örneklemin sosyometrik araştırmaların doğası gereği yeterli olduğu ifade edilebilir.

Örnekleme yer alan katılımcıların tamamı, mühendis iş tanımı içinde görevlendirilen kişilerdir. İki ayrı grubun genel betimleyici istatistiksel değerleri Tablo 1’de verilmiştir. Araştırmayı oluşturan 61 kişinin çoğunluğunu %91,8 (n=56) oranında erkekler oluşturmaktadır. Kadınlar, %8,2 (n=5) oranıyla örnekleme azınlıkta kalmaktadır. Deneklerin medeni durumları %63,9’u (n=22) bekârlar, %36,1’inin (n=39) evliler oluşturmaktadır. Örneklemin tamamı yurtiçi ve yurtdışı bir

mühendislik bölümü bitirmiş kişilerdir. % 29,5 (n=18) oranında denek lisans mezunu, %59’u (yüksek lisans) yüksek lisans mezunu, %11,5’u (n=7) doktora derecelidir. Araştırmadaki deneklerin kurum içinde sahip oldukları unvanlar mühendis iş tanımı içinde değişik seviyelerdedir. Deneklerin %21,3’ü (n=13) mühendis, %14,8’i (n=9) uzman mühendis, %39,3’ü (n=24) kıdemli uzman mühendis, %18’i (n=11) tasarım lideri ve %6,6’sı (n=4) kıdemli tasarım lideri pozisyonundadır.

3.2. Veri Toplama Araçları

Kişiler arası güven ölçeklerinin Türkçeye uyarlama çalışması Brislin (1986) tarafından önerilen yöntem esas alınarak yapılmıştır. Bu yöntem hedef dile çeviri, hedef dile yapılan çevirinin değerlendirilmesi, kaynak dile tekrar çeviri, kaynak dile yapılan tekrar çevirinin değerlendirilmesi ve uzmanlarla son değerlendirme aşamalarından oluşan beş temel adımı içeren bir model sunmaktadır. Anketin Türkçeye çevirisi anadilleri Türkçe olan iki ayrı kişi tarafından, birbirinden bağımsız olarak yapılmıştır. Çevirmenlerden biri ülkemizin önde gelen üniversitelerinden birisinde görevli tecrübeli bir öğretim üyesi ve araştırmayı yapan kişidir. Her ikisi de İngilizce ve Türkçe dillerine hakim kişilerdir. Daha sonra bu Türkçeleştirilmiş ölçekler, ülkemizin yine önde gelen üniversitelerinden birisinde görevli tecrübeli bir öğretim üyesi ve tecrübeli bir araştırmacı tarafından tekrar incelenerek uygun hale getirilmiştir. Bunun sonucunda tekrar Türkçeden İngilizceye çevrilerek anlam kaybı olup olmadığı kontrol edilmiş ve orijinal ölçekle örtüşmesine özen gösterilmiştir.

Tablo 1: Örnekleme İlişkin Betimleyici İstatistik Değerleri

Demografik Özellik	Sayı	Oran %	
Cinsiyet	Erkek	56	91,8
	Kadın	5	8,2
Medeni Durum	Bekâr	22	63,9
	Evli	39	36,1
Eğitim Düzeyi	Lisans	18	29,5
	Yüksek Lisans	36	59
	Doktora	7	11,5
Unvan	Mühendis	13	21,3
	Uzman Mühendis	9	14,8
	Kıdemli Uzman Mühendis	24	39,3
	Tasarım Lideri	11	18
	Kıdemli Tasarım Lideri	4	6,6
Ar-Ge Bölümleri	SST	31	50,8
	UGES	30	49,2

Demografik ifadeler ve sosyal sermayeyi ölçmek için sorulan sorular hariç diğer maddeler yedili Likert ölçeği şeklinde düzenlenmiştir. Araştırmanın amacı açısından yedili ölçekteki ifadelerin puanlaması “1) Kesinlikle katılmıyorum”, “2) Katılmıyorum”, “3) Kısmen katılmıyorum”, “4) Yansızım”, “5) Kısmen Katılıyorum”, “6) Katılıyorum” ve “7) Kesinlikle katılıyorum” şeklinde yapılmıştır.

Sosyal Sermaye. Bu çalışmada sosyal sermayeyi ölçmek için SNA yöntemi kullanılmıştır. İşim üretici tekniğine benzer bir yöntem ile veriler toplanmıştır. Analiz grubuna Tsai ve Ghosal (1998) ve Başak ve Öztas’ın (2010) çalışmalarında olduğu gibi bireyler arası ilişkileri analiz etmeye yönelik sorular sorularak, bireyler arası güven ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada kişiler arası güven ilişkisini ölçmek için “İşyerinizdeki çalışma arkadaşınızla özel meseleler hakkında ne sıklıkla konuşup onlardan yardım isteyebilirsiniz?” sorusu sorulmuştur. Deneklerin seçilen örneklemden kişiler arasındaki ilişkisini değerlendirmesi beklenmiştir. “0” puanı hiç konuşmadığı ve güven olarak bir ilişki içinde olmadığı, “10” puanı her türlü kişisel sıkıntısını paylaştığını düşündüğü kişilere vermesi istenmiştir.

Kişiler Arası Güven Ölçeği. Kişilerarası güveni ölçmek için Cook ve Wall (1980) tarafından geliştirilen yedili Likert formatında 12 maddeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Yapılan çalışmada ilk kez Türkçeye uyarlanan ölçeğin, yazına kişilerarası güveni ölçmeye yönelik katkı sağlaması hedeflenmiştir. Yapılan çalışmada örneklem sayısı az olması ve çalışmanın asıl hedefinin ölçeğin

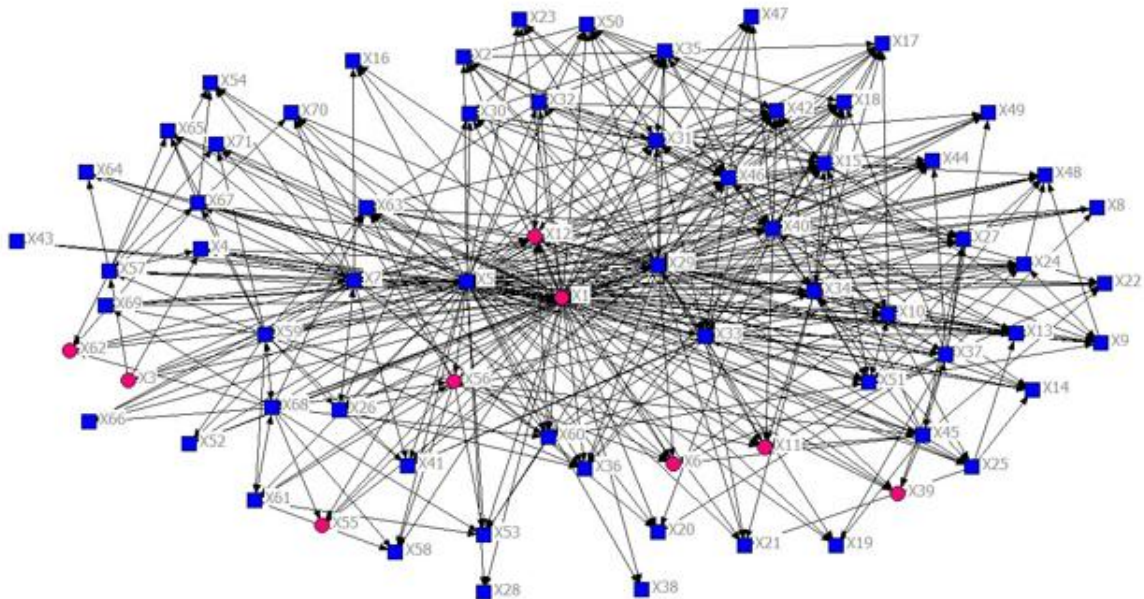
geçerlilik ve güvenilirliğinin test edilmesi olmamasından dolayı sadece ölçeğin güvenilirlik düzeyine bakılmıştır.

Cook ve Wall (1980), kişilerarası güveni ölçeklerinde dört alt boyut altında toplamışlardır. Bu alt boyutlar: a) Çalışma arkadaşlarının niyetlerine inanç b) Yönetimin niyetine inanç c) Çalışma arkadaşlarının davranışlarına itimat etme d) Yönetimin eylemlerine itimat etme. Çalışma arkadaşlarının niyetlerine inanç alt boyutuna yönelik örnek olarak “İşyerinde zor duruma düşersen, iş arkadaşları bana yardım etmeye çalışacağını bilirim” maddesi sorulmuştur. Yönetimin niyetine inanç alt boyutuna yönelik örnek olarak “Şirketin bana her zaman adil davranacağından oldukça eminim” maddesi sorulmuştur. Çalışma arkadaşlarının davranışlarına itimat etme alt boyutuna yönelik örnek olarak “İş arkadaşları çoğu, yöneticiler etrafta olmasa bile işlerine devam ederler” maddesi sorulmuştur. Yönetimin eylemlerine itimat etme alt boyutuna yönelik örnek olarak “Yönetime, firmanın geleceği için sağduyulu kararlar vermeleri konusunda güvenilebilir” maddesi sorulmuştur. Ölçeğin Cook ve Wall’ın yaptığı çalışmada Cronbach’s alpha değeri ölçek geneli (.85) ve alt boyutları için .7’nin üzerinde bulunmuştur. Bu çalışmada ölçeğin genelini Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı $\alpha = .77$ olarak bulunmuştur.

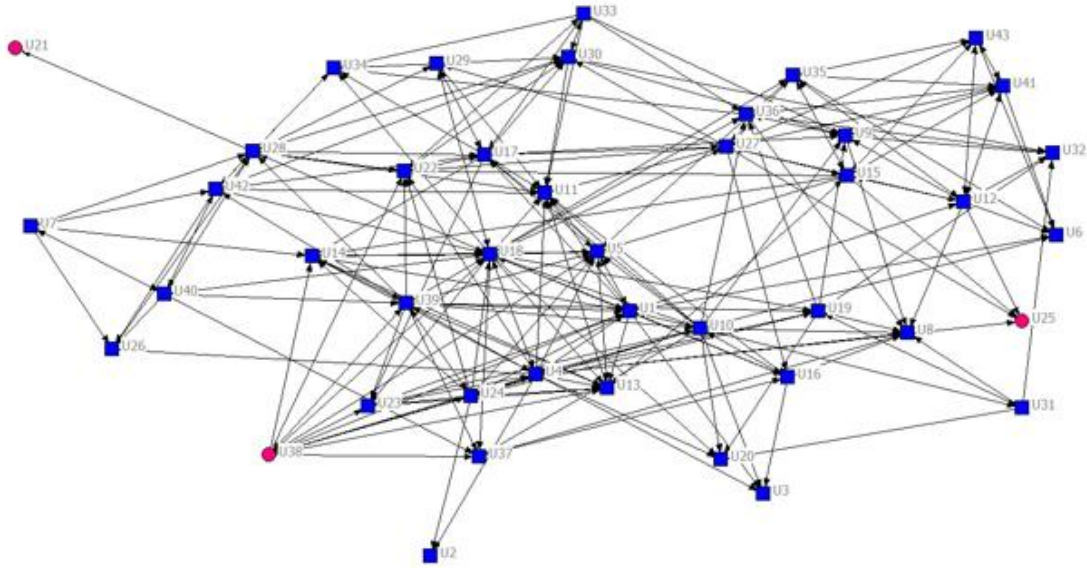
3.3. İşlem

Çalışmada araştırma yöntemi açısından nicel araştırma yöntemi seçilmiştir. Nicel araştırma yöntemi olarak tarama tipi araştırma yöntemi

Şekil 1: SST Güven Ağı



Şekil 2: UGES Güven Ağı



kullanılmıştır. Bu araştırmada deneklere demografik özellikleri de toplayan ve araştırma modelindeki değişkenlere ilişkin anket uygulaması yapılmıştır. Toplanan veriler, bu araştırmanın kurgusuna uygun olarak iki farklı analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Bu analiz yöntemleri Sosyal Ağ Analizi ve tarama araştırmalarında yaygın kullanılan geleneksel istatistiksel analizlerdir.

4. BULGULAR

Araştırmada daha önce de belirtildiği gibi iki farklı örneklemden veri toplanmıştır. İlk örnekleme olan

SST grubunda 71 kişilik bir ağ seçilmiş ve bu kişilere anket dağıtılmıştır. Toplanan verilerden oluşan güven ilişkileri ağı Şekil 1'de verilmiştir. Ağda mavi kare kutu olarak gösterilen düğümler erkek bireyler, pembe daire olarak gösterilen düğümler kadın bireylerdir. Çalışmada sosyal ağ düzeneği yapısını genişletmek için başka bir grup olan UGES grubundan 43 kişilik bir örneklem seçilerek ikinci bir veri toplanmıştır. Cevaplanan anketlere istinaden oluşturulan güven ilişkisi ağı Şekil 2'de verilmiştir.

4.1. Sosyal Ağ Analizi Bulguları

Yapılan çalışmada SST ve UGES sosyal ağları

Tablo 2: Güven İlişki Ağına Ait Dayanışmacı Sosyal Sermaye Betimsel İstatistiksel Değerleri

	SST (N=71)				UGES (N=43)			
	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
Gelen Bağlantı Merkeziliği	,43	,2	,09	,94	,68	,34	,07	1,43
Giden Bağlantı Merkeziliği	,43	1,13	0	8,79	,68	,60	,00	2,10
Ortalama Bağlantı Merkeziliği	,43	,58	,04	4,49	,68	,34	,04	1,50
İçeri Yakınlık Merkeziliği	,23	,005	,22	,24	,23	,006	,22	,24
Dışarı Yakınlık Merkeziliği	,31	,2	,17	1,00	,35	,2	,17	1,00

UCINET 6 programında analiz edilmiştir. Değişik örneklem büyüklüğüne sahip olan iki ağı dayanışmacı ve aracı sosyal sermaye puanlarına göre kıyaslaması yapılmıştır (Stevens, 2010). Öncelikli olarak SST ve UGES Güven İlişkisi Dayanımacı Sosyal Sermaye değerlerinin ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerleri hesaplanmış ve Tablo 2’de verilmiştir.

Güven ilişkisinin oluşturduğu dayanışmacı sosyal sermaye değerlerine bakıldığında UGES örnekleminin gelen ve giden bağlantı merkeziliğine göre daha fazla (%36) dayanışmacı sosyal sermayeye sahip olduğu çıkarımı yapılabilir. Bu durum SST örneklemindeki kişilerin daha uzun zamandır birlikte çalışıyor olmasından ötürü beklenen daha sıkı ilişki durumuna ters düşen bir durum olarak kendini göstermektedir. Kişiler arası güven unsurunun inşa edilmesi için geçen sürenin bu güven ağı örgüsünde bir etkeni olmadığı görülmüştür. İçeri ve dışarı yakınlık merkeziliği değerlerinin SST ve UGES örneklemi için çok benzer olduğu ve aktörlerin yakınlık merkeziliği bağlamında benzer dayanışmacı sosyal sermayeye sahip oldukları söylenebilir.

Aracı sosyal sermaye değerleri için SST ve UGES güven ilişkisi ağlarına dair aracı sosyal sermaye değerlerinin ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerleri Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3’e bakıldığında SST ve UGES örneklemelerinin ortalama aracı sosyal sermaye değerlerinin arasında önemli bir fark olmadığı görülmüştür. Yoğunluk, kısıtlılık ve verimlilik değerleri birbirlerine çok yakın düzeydedir. Bu durum daha önce belirtilen SST’nin daha uzun

geçirdiği sosyalizasyon süreci ile ilgili bir bilgi vermemekte ve çıkarım sağlanamamaktadır. Ancak arasındalık değerlerine bakıldığında UGES örnekleminin bu ağda da SST’ye göre daha yüksek çıktığı görülmüştür. Bu durum bazı UGES aktörlerinin arasındalık özelliğinin fazla olduğu ve diğer aktörlerin ilişkilerini yönlendirme özelliğinin fazla olduğunu göstermektedir.

4.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Bulguları

SST ve UGES örneklemelerinden toplanan yaş, tecrübe, unvan, dayanışmacı sosyal sermaye, aracı sosyal sermaye düzeyleri ve kişilerarası güven değişkenleri arasındaki ilişkiler çoklu korelasyon analizi ile araştırılmıştır. Araştırmanın bu aşamasında deneklerin cevapladığı ölçeklerdeki değerleri ile sosyal sermayeleri arasındaki ilişki arandığı için sadece araştırmaya katılan ve anketlere cevap verenler analize alınmıştır. Bu nedenle SST örnekleminde 71 kişinin 31 kişisi cevapladığı, UGES örnekleminde 43 kişinin 30 kişisi cevapladığı için evren örneklem 61 kişi olarak belirlenmiştir. 61 kişinin verdiği cevaplar ve sosyal ağ analizinden elde ettikleri sosyal sermaye puanları IBM SPSS 22 programında analiz edilmiştir. Toplanan verinin az olması (61 kişilik) ve normal dağılım göstermemesinden dolayı parametrik olmayan Spearman korelasyonu analizi kullanılmıştır. Değişkenler arası korelasyon değerleri Tablo 4’de verilmiştir.

Güven ağında dayanışmacı sosyal sermaye yaklaşımlarından ortalama giden bağlantı merkeziliği değerinin ($\mu=.95$) ortalama gelen bağlantı merkezi değerinden ($\mu=.60$) yüksek

Tablo 3: Güven İlişki Ağına Ait Aracı Sosyal Sermaye Betimsel İstatistiksel Değerleri

	SST (N=71)				UGES (N=43)			
	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
Yoğunluk Değeri	,54	,21	,09	1,00	,55	,24	,09	1,00
Kısıtlılık	,57	,30	,06	1,52	,55	,34	,06	1,52
Verimlilik	,57	,13	,33	,94	,58	,13	,37	,94
Arasındalık	,72	1,7	,00	10,04	2,17	3,15	,00	15,87

Tablo 4: Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon (rho (61)) Değerleri

	DEĞİŞKENLER (N=61)	ORT	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Cinsiyet	-	-													
2	Yaş	31,23	4,67	-,036												
3	Tecrübe	8,69	4,78	-,065	,971**											
4	Unvan	-	-	-,030	,926**	,944**										
5	Gelen Bağlantı Merkeziliği	0,60	0,28	,277*	-,086	-,075	-,088									
6	Giden Bağlantı Merkeziliği	0,95	1,16	-,046	-,235	-,217	-,197	,139								
7	Ortalama Bağlantı Merkeziliği	0,78	0,58	-,020	-,182	-,155	-,141	,533**	,872**							
8	İçeri Yakınlık Merkeziliği	0,23	0,01	,150	,146	,159	,189	,310*	,183	,265*						
9	Dışarı Yakınlık Merkeziliği	0,44	0,23	-,024	,199	,172	,229	-,031	,180	,147	-,166					
10	Yoğunluk Değeri	0,46	0,24	,073	-,259*	-,261*	-,326*	,168	-,210	-,106	,010	-,720**				
11	Kısıtlılık	0,45	0,32	-,014	-,160	-,150	-,219	-,123	,377**	-,368**	-,117	,815**	,754**			
12	Verimlilik	0,63	0,14	-,127	,319*	,322*	,375**	-,124	,282*	,197	,083	,734**	,925**	,746**		
13	Arasındalık	2,26	2,93	-,109	,055	,086	,069	,325*	,556**	,614**	,313*	,159	-,262*	-,248	,329**	
14	Çalışma arkadaşlarının niyetlerine inanç	5,52	0,83	-,026	-,177	-,167	-,164	-,144	,063	-,038	,004	-,187	,116	,169	-,117	,132
15	Yönetimin niyetine inanç	4,51	1,04	-,090	-,046	-,032	-,038	,071	,085	,088	-,083	,091	-,041	-,101	,008	,055
16	Çalışma arkadaşlarının davranışlarına itimat etme	5,90	0,67	-,030	,084	,040	,019	-,124	-,021	-,077	-,020	,085	-,057	,033	,079	,002
17	Yönetimin eylemlerine itimat etme	4,24	1,07	-,197	-,197	-,230	-,213	-,071	,267*	,237	-,173	,195	-,195	-,246	,198	,051

** P<0,01, * P<0,05

olduğunu göstermektedir. Bu durumun ağ genelinde aktörlerin güvenilirinden çok güvenen bireyler olduğu çıkarımı yapılabilir. Deneklerin cinsiyetleri göz önüne alındığında sadece dayanışmacı sosyal sermaye yaklaşımlarından gelen bağlantı merkeziliği (rho=.277, p<.05) ile anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu noktada ağda yer alan aktörlerin güvendikleri kişilerin sahip oldukları cinsiyetleri ile anlamlı bir ilişkisi olduğu söylenebilir. Deneklerin yaşı ile sosyal sermaye yaklaşımları arasında sadece aracı sosyal sermaye puanları ile ilişki görülmektedir. Yaş değişkeni ve yoğunluk değeri (rho=-.259, p<.05) ile anlamlı ve olumsuz yönde; verimlilik (rho=.319, p<.05) anlamlı ve olumlu yönde ilişkisi bulunmuştur.

Deneklerin tecrübesi ile de aynı şekilde yoğunluk değeri (rho=-.261, p<.05) ile anlamlı ve olumsuz yönde; verimlilik (rho=.322, p<.05) anlamlı ve olumlu yönde ilişkisi bulunmuştur. Deneklerin sahip oldukları unvan ile aracı sosyal sermaye yaklaşımlarından yoğunluk değeri (rho=-.326, p<.05) ile anlamlı ve negatif yönde, verimlilik (rho=.375, p<.01) ile anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. Bu durum aktörlerin kurum içindeki unvanları yükseldikçe aktörün yoğunluğunun azaldığı, verimliliğinin arttığı söylenebilir. Bu durumda aktör bulunduğu ağ üzerinde yoğunluğu az olduğu için aracılık etkisi ile sosyal sermayesini daha iyi (verimli) kullanabilir.

Dayanışmacı sosyal sermaye yaklaşımlarından biri olan gelen bağlantı merkeziliği ile arasındalık (rho=.325, p<.05) ve içeri yakınlık merkeziliği (rho=.310, p<.05) arasında anlamlı ve olumlu yönde ilişkisi bulunmuştur. Ayrıca giden bağlantı merkeziliği ile aracı sosyal sermaye yaklaşımlarından olan arasındalık (rho=.556, p<.01) arasında anlamlı ve olumlu yönde ilişki, ve kısıtlılık (rho=-.377, p<.01) ile anlamlı ve olumsuz yönde ilişki bulunmuştur. Giden bağlantı merkeziliği ve yönetimin eylemlerine itimat etme (rho=.267, p<.05) arasında anlamlı ve olumlu yönde ilişki bulunmuştur.

Kişilerarası güven alt boyutları ile dayanışmacı sosyal sermaye ile ilişkisine bakıldığında sadece giden bağlantı merkeziliği ile yönetimin eylemlerine itimat etme arasında bir ilişki bulunmuştur. Bu nedenle sadece "Araştırma Sorusu 1d: Dayanışmacı sosyal sermaye ile yönetimin eylemlerine itimat etme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?" cevap olarak dayanışmacı sosyal sermaye ve yönetimin eylemlerine itimat etme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Kişilerarası güven alt boyutlarıyla ilişkili olarak diğer sorular olan Araştırma Sorusu 1a, Araştırma Sorusu 1b, Araştırma Sorusu 1c kapsamında dayanışmacı sosyal sermaye ve ilgili alt boyut arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Aracı sosyal sermaye ile kişilerarası güven alt boyutları arasında hiçbir anlamlı ilişkiye rastlanılmamıştır. Bu nedenle Araştırma Sorusu 2a, Araştırma Sorusu 2b, Araştırma Sorusu 2c ve Araştırma Sorusu 2d'ye "ilişki tespit edilememiştir" cevabı verilebilir.

Dışarı yakınlık merkezliğinin aracı sosyal sermaye yaklaşımlarının aracılık haricinde hepsi ile anlamlı yönde ilişkileri bulunmuştur. Yoğunluk ($\rho = -.720$, $p < .01$) ve kısıtlılık ($\rho = -.815$, $p < .01$) değerleri olumsuz yönde; verimlilik değeri ($\rho = .734$, $p < .01$) ile olumlu yönde ilişki bulunmuştur.

Aracı sosyal sermaye yaklaşımlarının da kendi aralarında anlamlı ilişkileri bulunmuştur. Yoğunluk ve kısıtlılık arası ($\rho = .754$, $p < .01$) anlamlı ve olumlu yönde ilişki bulunmuştur. Verimliliğin, yoğunluk ($\rho = -.925$, $p < .01$) ve kısıtlılık ($\rho = -.746$, $p < .01$) ile anlamlı ve olumsuz yönde ilişki bulunmuştur. Ayrıca arasındalık ve içeri yakınlık merkezliği arasında ($\rho = .313$, $p < .05$) arasında anlamlı ve olumlu yönde ilişki bulunmuştur. Arasındalık ve yoğunluk arasında da ($\rho = -.262$, $p < .05$) anlamlı ve olumsuz yönde; verimlilik ile ($\rho = .329$, $p < .01$) anlamlı ve olumlu yönde ilişki bulunmuştur.

5. TARTIŞMA

Çalışmada SST örnekleminde 71 kişilik bir ağ seçilmiş ve anketler bu kişilerden toplanmıştır. Daha sonra UGES örnekleminde 43 kişi seçilerek anket dağıtılmış ve cevaplar toplanmıştır. SST ve UGES örneklemleri ayrı ayrı incelenerek, sosyal ağları UCINET 6 programında analiz edilmiştir. Yazında genelde sosyal sermaye tek bir bakış açısında kabul edilerek incelenmektedir. Bu çalışmada sosyal sermaye en geniş kümede, farklı bakış açılarıyla incelenmiştir. Farklı değerlendirmelerle başlangıçta Burt (1997) ve Coleman (1988) tarafından tanımlanmaya çalışılan sosyal sermaye, Lin (1999) tarafından önerilen bakış açısıyla iki temelde incelenmiştir: Dayanımcı sosyal sermaye ve aracı sosyal sermaye. Bu her iki bakış açısı için değişik SAA puanları kullanarak, farklı bakış açılarıyla sosyal sermayenin bir aktör tarafından nasıl sahip olunabileceği araştırılmıştır.

5.1. Çalışmanın Kuramsal Katkısı

Güven ilişkisi ağ yapısında ilişkilerin homojen dağıldığını, "otorite" veya "hub" olarak herhangi bir aktörün ağda yer almadığı görülmüştür. Değişkenler arası ilişkilere bakıldığında, yaş, tecrübe ve unvan özellikleri ile dayanımcı sosyal sermaye ile

anlamlı bir ilişkisi bulunmamıştır. Demografik özelliklerin aracı sosyal sermaye yaklaşımlarından olan yoğunluk değeri ile ters ve verimlilik değeri ile olumlu yönde bir ilişki görülmüştür. Bu durum aktörlerin yaşı ilerledikçe veya unvanları yükseldikçe diğer aktörlerle güven ilişkisi az olarak bulunmuştur. Yaşı genç olanların güven ağında verimliliği daha güçlü aktörler olduğu ortaya çıkmıştır. Ağda yer alan aktörler üst mevkilerde görünen aktörlerle güven ilişkisine az girmektedir. Bu durumda sır veya dert paylaşma davranışlarında aktörlerin "amir" olarak gördükleri diğer aktörleri tercih etmediklerini göstermektedir. Cinsiyet demografik özelliği bakımından güven ilişki ağında gelen bağlantı merkeziliği ile arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki görülmüştür. Bir aktör diğer aktör ile aynı cinsiyete sahip ise onunla bir güven ilişkisi kurma olasılığı veya daha güvenilir bir ilişki kurması daha yüksek görünmektedir.

Güven ilişkisi ağında ise giden bağlantı merkeziliği ile yönetimin eylemlerine itimat etme arasında bir ilişki bulunmuştur. Bu nedenle Araştırma Sorusu 1d'ye istinaden dayanımcı sosyal sermaye ile yönetimin eylemlerine itimat etme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur denilebilir. Bu ilişkiden şöyle bir çıkarım yapılabilir: Ağda bulunan aktörlerin yönetimin eylemlerinden etkilenmeleri ve bunu güven ilişkisi boyutunda hayatlarına yansıtmaları söz konusudur. Bu durum yönetimin yaptığı veya aldığı kararların aktörlerin güven ilişkilerini belirlemede etkili olduğu ile açıklanabilir. Mesela yönetimin bir eylemi olan terfi kararı ile ağdaki aktörlerin bu kararlar neticesinde üstlendikleri rollerin kurumda oluşan güven ilişkisi oluşumunda etkin bir rol oynadığı söylenebilir. Hatta bu aktörler yönetimin eylemlerine yüksek itimat gösterdikleri takdirde, buldukları ağda güçlü bağlar kuramına göre elde ettikleri sosyal sermaye de bir o kadar yüksek olacaktır.

5.2. Çalışmanın Uygulamaya Katkısı

Araştırmada dayanımcı ve aracı sosyal sermaye yaklaşımları için farklı yaklaşımlar denenmiş ve aralarındaki ilişki araştırılmıştır. Bu çalışmada kurum içinde bulunan bireylerin ve dolayısıyla kurumun sahip olduğu sosyal sermayenin ölçülmesi sağlanmıştır. Ele alınan dayanımcı ve aracı sosyal sermaye bakış açısı ile kurum içinde bulunan sosyal ağların değerlendirilmesi yapılmıştır. Kurumda bulunan kişilerin diğer çalışanlarla oluşturduğu birçok ağ içinden sosyal ilişki ve güven ilişkisi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Yapılan çalışmada ağı oluşturan ilişkilerin "var-yok" anlayışından öte ilişkinin gücünü de belirlemek amacıyla ilişkinin değerlendirilmesi (valued) de yapılmıştır. Böylece oluşan ağdaki ilişkilerin gücü ile aktörlerin ağda buldukları pozisyon ötesinden sahip oldukları

ilişkilerin gücünün de hesaba katıldığı bir analiz yapılmıştır. Araştırmanın bir takım kısıtları (örneklem sayısı, cinsiyet dengesizliği, kesitsel veri vb.) bulunmaktadır. Ancak yine de yerli yazında sosyal sermayenin sosyal ağ analizi metodu ile analiz eden çalışmaların yok denecek kadar az olması nedeniyle araştırmanın yerli yazına anlamlı bir katkısı olduğu düşünülmektedir. Çalışmada ayrıca farklı iki tip araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemler tarama tipi araştırma yöntemi ve sosyal ağ analizi yöntemidir. Bu iki farklı araştırma yönteminin bir arada kullanılması yazında yenilikçi bir yaklaşım olup, araştırmanın bu yönde de yazına katkı sağladığı düşünülmektedir.

Araştırmada diğer değişkeni olan kişilerarası güven düzeyini ölçmek için Cook ve Wall (1980) tarafından geliştirilen 12 maddelik bir ölçek uygulanmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışması (Brislin, 1986) yapılmış ve yerli yazına kazandırılmıştır. Diğer bir katkı olarak, kişilerarası güven ölçeği ilk defa Türkiye’de ve Türk savunma sektöründe yer alan önemli bir firmaya uygulanmıştır.

5.3. Çalışmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Çalışmanın en önemli kısıtı olan örneklem boyutunun çok büyük olmaması ve örneklemin seçilen bir grup üzerinde yapılması yapılan istatistiksel analizlerin de az sayıda veriden yapılmasını zorunlu kılmıştır. Ayrıca cinsiyet açısından değerlendirildiğinde mühendislik branşlarında kadın çalışan sayısının az olması sebebiyle örneklemin büyük kısmı erkeklerden oluşmaktadır. Bu haliyle sonuçlar yanlı bir özelliğe sahip olabilir. Araştırma kesitsel veri ile gerçekleştirilmiş ve dolayısıyla belirli bir zaman dilimindeki durumu yansıttığından sonuçlarla ilgili genelleme yapmak doğru olmayabilir (Gürbüz & Şahin, 2014). Anlık verilerin toplanmış olması değişkenler arasındaki ilişkiyi de etkilemektedir. Araştırmanın yapıldığı dönemde kurumun içinde bulunduğu çevresel şartlar, kişinin ailevi durumu ve iş yoğunluğu değişkenlere yönelik fikirlerinde farklılaşmaya neden olabilmektedir. Farklı zaman dilimlerinde verilerin tekrar toplanması suretiyle bu kısıtların etkisi azaltılabilir. Gelecek dönem araştırmalarda soruların değiştirip daha farklı ilişkilerin incelenmesi ve bu ilişki ile daha farklı örgütsel davranışların ilişkilendirilmesi yazına daha fazla katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Bachmann, R. (2003). Trust and power as means of coordinating the internal relations of the organization - A conceptual framework. İçinde B. Nooteboom, & F. Six (Der.), *Trust process in organizations: Empirical studies of determinants and the process of trust development* (ss. 58-73). USA: E. Elgar Publishing.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness: can it be a source of competitive advantage?. *Strategic Management Journal*, 15(82), 175-203.
- Başak, S. & Öztaş, N. (2010). Güven ağbağları, sosyal sermaye ve toplumsal cinsiyet. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1), 27-56.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. İçinde J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (ss. 241-258). New York: Greenwood Press.
- Bouty, I. (2000). Interpersonal and interaction influences on informal resource exchanges between R&D researchers across organizational boundaries. *The Academy of Management Journal*, 43(1), 50-65.
- Brislin, R. W., (1986). Back-translation methods: The wording and translation of research instruments. İçinde W. J. Lonner & J. W. Berry (Ed.), *Field methods in cross-cultural research* (ss. 137 – 164). Beverly Hills, CA: Sage.
- Burt, S. R. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 339-365.
- Burt, S. R. (2000). The network structure of social capital. *Research in Organizational Behaviour*, 22, 345-423.
- Burt, S. R. (2001). Structural holes versus network closure as social capital. İçinde Nan Lin, Karen S. Cook K.ve Burt R. S. (Ed.), *Social capital: Theory and research. Sociology and economics: Controversy and integration series*. New York: Aldine de Gruyter.
- Butler, J.K. Jr. & Cantrell, S. (1984). A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates. *Psychological Reports*, 55, 19-28.
- Cohen, D. & Prusak, L. (2001). *In good company: How social capital makes organizations work*. Boston, MA: Harvard Business School Pres.
- Cohen, A. C. (2005). *Social capital through workplace connections: opportunities for workers with intellectual disabilities*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Faculty of the Heller School for Social Policy and Management, Brandeis University Waltham, Massachusetts.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of the human capital. *The American Journal of Sociology*, 94, 95-120.

- Cook, J. & Wall T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Cooke, P. & Willis, D. (1999). Small firms, social capital and the enhancement of business performance through innovation programs. *Small Business Economics*, 13, 219-234.
- Dess, G. G. & Shaw J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *The Academy of Management Review*, 26(3), 446-456.
- Evelyne, K. & Steven F. (2014). Voluntarism as an investment in human, social and financial capital: Evidence from a farmer-to-farmer extension program in Kenya. *Agriculture and Human Values*, 31(2), 231-43
- Field, J. (2003). *Sosyal Sermaye*. (B. Bilgen & B. Şen, Çev.) İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Freeman, L. C. (1979). Centrality in social networks clarification. *Social Networks*, 1(3), 215-239
- Fukuyama, F., (1999). *Social capital and civil society*. Conference on Second Generation Reforms, IMF Seminars, November 8-9.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Halis, M., Gökgöz, G. & Yapar, Ö. (2007). Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 188-205.
- Harriss, J. & Paolo, R. (1997). Missing link or analytically missing?: The concept of social capital – An introductory bibliographic essay. *Journal of International Development*, 9(7), 919-937.
- Hollenbeck, J. R & Jamieson, B. B. (2015). Human capital, social capital, and social network analysis: Implications for strategic human resource management. *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 370-385.
- Iravani, M. R. (2010). Role of social capital on development, *Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences*, 2(2), 966-978.
- İslamoğlu, G., Birsal, M. & Börü D. (2007). *Kurum içinde güven: Yöneticiye, iş arkadaşlarına ve kuruma yönelik güven ölçümü (alan araştırması ve sonuçları)*. İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Johnson, R. B., SeEVERS, M. & Darnold, T. (2015). School ties: social capital and student performance in individual and group tasks. *Journal for Advancement of Marketing Education*, 23(2), 34-46.
- Kai, K., Jingyin L. & Jie, Z. (2009). *An empirical study of the effects of social capital on inter-firm knowledge transfer and innovation performance*. International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering.
- Kilduff, M. & Krackhardt, D. (1994). Bringing the individual back in: A structural analysis of the internal market for reputation in organizations. *Academy of Management Journal*, 37, 87-108.
- Knoke, D. & Yang, S. (2008). *Social network analysis. Series: Quantitative applications in the social sciences*. Los Angeles: Sage Publications.
- Krackhardt, D. & Kilduff, M. (1990). Friendship patterns and culture: The control of organizational diversity. *American Anthropologist*, 92, 142-154.
- Laumann, E., Marsden, P. & Prensky, D. (1983). The boundary specification problem in network analysis. İçinde Burt, R. and M. Minor (Ed). *Applied network analysis* (ss. 18-34).. Beverly Hills, CA: Sage.
- Limerick D., Passfield R & Cunnington, B. (1994). Transformational change: Towards an action learning organization. *The Learning Organization*, 1(2), 29 – 40.
- Lin, N. (1999). Building a network theory of social capital. *Connections*, 22(1), 28-51.
- McCauley, D.P. & Kuhnert K.W. (1992), A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, Summer, 265-284.
- Oğuzhan, T., Köksal, K. & Turgut E. (2015), İzlenim yönetimi taktiklerinin, örgüt içi sosyal konuma etkisi: Kamu üniversitesinde bir çalışma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 25(2), 89-107.
- Öksüzler O. (2006). Sosyal sermaye, güven ve belirleyicileri: Bir panel analizi. *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12, 108-129.
- Öztaş, N. (2007). Sosyal sermayenin ağbağ kuram(lar)ı: Dayanışmacı ve aracı sosyal sermaye. *Amme İdaresi Dergisi*, 40(3), 79-98.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community (1. Baskı)*. Simon & Schuster.
- Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 64-78.
- Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press.
- Sargut A.S (2003). Kurumsal alanlardaki örgüt yapılarının oluşmasında ve ekonomik işlemlerin yürütülmesinde güvenin rolü. İçinde F. Erdem (Ed.), *Sosyal bilimlerde güven* (ss. 89-124). Ankara: Vadi Yayınları
- Seçer, B. (2009). İşgücü Piyasasında Sosyal Sermaye. *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 10(3), 103-130.
- Sözen, C. & Gürbüz, S. (2012). *Örgütsel Ağlar. Örgüt Kuramları*. İstanbul: Beta.
- Stevens, J. (2010). Comparing multiple social networks using mutiple dimensional scaling. *Methodological Innovations Online*, 5(1), 86-102.
- Stork, D. & Richards, W.D. (1992). Nonrespondents in communication network studies. *Group & Organization Management*, 17(2), 193-209.
- Tsai, W. & Ghosal, S. (1998), Social capital and value creation: The role of interfirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 454-476.

Turgut, E. & Begenirbaş M. (2013), Çalışanların yenilikçi davranışları üzerinde sosyal sermaye ve yenilikçi iklimin rolü: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 23(2),101-124.

Waddock, S.A. & Graves, S. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 19, 303-317.



Araştırma Makalesi

Askeri Liderlikle Astların Liderden Tatmininde Astların Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü *

Moderating Role of Subordinates' Personality Traits on the Relationship between Military Leadership and Subordinates' Satisfaction with Leaders

Mehmet Kahya*
Kara Harp Okulu

Faruk Şahin
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Askeri Liderlik, Liderden Duyulan Tatmin, Beş Faktör Kişilik Özellikleri

Tarihler :
Geliş 01 Temmuz 2016
Düzeltilme geliş 27 Eylül 2016
Kabul 28 Eylül 2016

ÖZ

Bu araştırma askeri liderlikle astların liderden tatmini arasındaki ilişkiyi astların kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla savunma sanayindeki bir kurumun 390 çalışanı üzerinde yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin uyumu Doğrulayıcı Faktör Analizi ile, değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon ve basit regresyon analizi ile, kişiliğin düzenleyici etkisi ise düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi ve eğitim testi analizi ile test edilmiştir. Korelasyon analizi sonucu askeri liderlikle liderden tatmin arasında pozitif yönde ilişki bulunduğu; regresyon analizi sonucunda, askeri liderliğin asta yönelik ilgi ve farkındalık boyutlarının astların liderden tatminini etkilediği; beş faktör kişilik özelliklerinden gelişime açıklığın bu ilişkide düzenleyici rolü bulunduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular Kaynakların Korunması Teorisi çerçevesinde tartışılarak, yazına ve uygulamaya katkısı açıklanmış ve gelecek araştırmalar için önerilerde bulunulmuştur.

ARTICLE INFO

Keywords:
Military Leadership, Satisfaction with Leader, Five-Factor Personality Traits
Article history:
Received 01 July 2016
Received in revised form 27 September 2016
Accepted 28 September 2016

ABSTRACT

This research was implemented by 390 personnel from a defense industry organization in order to investigate moderating role of subordinates' personality traits on the relationship between military leadership and subordinates' satisfaction with leader. Fit indexes of the scales were analyzed by Confirmatory Factor Analysis, the relations between variables were examined with Correlation Analysis and Linear Regression Analysis, moderating role of personality traits was analyzed by Hierarchical Regression Analysis and Simple Slopes Test. Correlation Analysis revealed the positive correlation between military leadership and subordinates' satisfaction with leader. Regression Analysis demonstrated the impact of people-related interest and awareness dimensions of military leadership on subordinates' satisfaction with leader. In addition, moderating role of openness was found on this relationship. Findings were discussed based on the Conservation of Resources Theory framework. Theoretical and practical implications were explained, and recommendations for future researches were discussed.

* Bu makale, birinci yazarın Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsünde hazırlamakta olduğu doktora tezinden türetilmiştir.

* İletişim Kurulacak Yazar: Mehmet Kahya, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye. E-posta: mkahya@kho.edu.tr

1. GİRİŞ

Liderlerin astlarına karşı gösterdikleri liderlik davranışları, astların tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir (Horn, 2008). Özellikle liderlerin astlarına yönelik bireysel ilgi göstermesinin, astların liderden duydukları tatmini olumlu yönde etkileyeceğine yönelik yazında bulgular (Stogdill, 1974; Wood & Sobel, 1970; Yukl, 2010) bulunmaktadır. Liderlik davranışının gösterildiği alanlardan birisi de askeri ortamlardır. Askeri ortamlarda lider-ast ilişkisinin olumlu olması ve liderin astına yönelik sergileyeceği liderlik davranışı, görevin başarılması için önem arz ederek, astın liderinden tatminini etkilemektedir. Askeri ortamlardaki liderlik tarzı bireylerin orduda kalma niyetini de olumlu yönde etkilemektedir (Randall, 2006). Askeri ortamlarda sergilenen ve son dönemde yerli yazında geliştirilen liderlik tarzlarından birisi de askeri liderliktir.

Yapılan yazın taramasında askeri liderlik konusunda yapılan çalışmalarda daha çok askeri liderlerin sahip olması gereken özellikler ve değerlere odaklanıldığı (Aude, Karrasch, Leonard & Hatfield, 2006; Hunt, 1991; Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman, 2000; Tabak, 1997), askeri liderlikle çıktılar arasındaki ilişkilere çok az odaklanıldığı (Künter, 2014) tespit edilmiştir. Dilek (2005) Kara Kuvvetleri Komutanlığı Sarıkamış Garnizonunda görev yapan tabur, bölük, takım, kısım komutanları (subay, astsubay) ve profesyonel askerler (uzman erbaş) örneklemini üzerinde yaptığı çalışmada liderlik tarzlarının (dönüştürücü, etkileşimci) astların iş tatminlerini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediğini tespit etmiş; ileriye yönelik olarak çalışmanın farklı askeri ve özel sektör örnekleminde tekrarlanmasını önermiştir. Askeri liderlik ölçeğini geliştiren Künter (2014) çalışmada askeri liderliğin her üç boyutunun da astların liderden tatminini yordadığı bulgusuna ulaşmış ve ileriye yönelik olarak, farklı değişkenlerin aracılık ve düzenleyicilik rolünün incelenmesini önermiştir.

Bu çalışmada askeri liderlikle astların liderden tatmini arasındaki ilişkide astların kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Kuramsal olarak “Kaynakların Korunması Teorisi”ne (Hobfoll, 1989) dayanan çalışmada öncelikle değişkenler arasındaki ilişkiler kuramsal çerçevede ele alınarak araştırma hipotezleri oluşturulmuş, müteakiben korelasyon ve regresyon analizleri ile hipotezler test edilmiştir. Elde edilen bulgular tartışılarak, çalışmanın yazına ve uygulamaya katkısı açıklanmış, gelecek araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

2.1. Askeri Liderlik ve Liderden Duyulan Tatmin

Liderin başarılı bir liderlik gösterebilmesi için izleyenlerinin üzerinde etkili olması ve onlar tarafından lider olarak kabul edilmiş olması gerekmektedir. Andrews (2009: 18) “eylemler kelimelerden daha yüksek sesle konuşurlar” diyerek, liderin sadece emir veren değil aynı zamanda bizzat uygulayarak gösteren ve astlarına örnek olan bir rol model olmaları gerektiğini ifade etmektedir. Bu ifadeden hareketle, örgüt içerisinde liderin kendisinin ve astlarına yaklaşımının etkin liderliğin oluşumunda önemli bir faktör olduğu belirtilebilir.

Askerlik mesleği yapısı, katı emir-komuta ilişkisi, yüksek belirsizlik ortamlarında görev alınması ve muharebe ortamında personelin yaşam tehlikesinin söz konusu olması gibi özellikleri nedeniyle diğer meslek ve ortamlara göre farklılık arz eder. Erkek egemen olan askeri ortamlarda, başarıya ulaşmak için kritik bir faktör olarak kabul edilen liderliğin özellikle muharebe ortamı gibi belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda astların sevk ve idaresindeki önemi büyüktür (Eagly, Karau & Maghijani, 1995; Bass, 1990; Horn & Walker, 2008). ABD Ordusu Sahra Talimnamesi Field Manual (FM) 22-100 (1999: 1-4) liderliğin; örgütün geliştirilmesi ve görevin başarılmasını yürütürken, hedef, yön ve motivasyon sağlayarak bireyleri etkileyeceğini; dolayısıyla liderlik tanımının “geliştirme”, “yürütme” ve “etkileme”yi içeren üç eyleme odaklandığını vurgulamaktadır. Talimname bu eylemleri “ol-bil-yap” (be-know-do) kısaltmasıyla yapılandırmaktadır.

Askeri liderlik kısaca “görevin başarılmasına yönelik hedef ve yön göstererek astlarını yönetme, geliştirme ve etkileme süreci” olarak tanımlanabilir. Taylor, Rosenbach ve Rosenbach (2009) askeri liderliğin ilkelerini “görev bilinci, bağlılık, dinleme, harekete geçme, adalet, bilgi, örnek olma, hazır bulunuş, şeref” olarak; etkili ve dönüştürücü bir lider olmak için sahip olunması gereken zorunlu özellikleri de “tarafsızlık, ikna, bağlılık, dil ve değerler, hazır bulunuş, etkileme” olarak belirtmektedirler. Tabak (1997) FM 22-100 Liderlik Talimnamesi ve Askerlik Mesleğinin Değerleri’nde belirtilen stratejik, operatif ve taktik düzeyde liderlerin sahip olması gereken 41 yetenek ve değerden yola çıkarak yapmış olduğu çalışmada, birlik komutanı olan askeri liderlerin sahip olması gereken temel özellikleri “fedakarlık, birliğe bağlılık, dürüstlük, inisiyatif, sadakat” olarak belirlemiştir. Künter (2014) askeri liderliğin “asta

yönelik ilgi”, “işe yönelik ilgi” ve “farkındalık” olmak üzere üç boyuttan oluştuğunu ifade etmektedir. “Asta yönelik ilgi” liderin, astını tanıma, sorunları ile ilgilenme ve adil olma gibi hususları içeren ve daha çok bireylerarası ilişkiye ağırlık veren; “işe yönelik ilgi”, mesleğe bağlılık ve çalışkanlığın ön plana çıktığı; “farkındalık” ise etrafta gelişen durumlardan haberdar olma, özgüven ve zekâ gibi hususları içeren boyuttur (Künter, 2014). Askeri ortamlarda astlar üzerinde olumlu etki yaratarak, huzurlu bir çalışma ortamının sağlanması nedeniyle “asta yönelik ilgi” boyutu liderde sahip olunması gereken özellikler arasındadır. Diğer yandan liderlerin, askeri ortamların doğasında disiplin ve görevin tam olarak yapılmasının bulunması (Edwards, 2008) ve hiyerarşik kademelerde gücün nasıl kullanılacağı ile lider-ast arasındaki etkileşimin nasıl olmasının beklendiğinin çoğu durumda açık olarak belirtilmesi (Wong, Bliese & McGurk, 2003) nedeniyle “işe yönelik ilgi” boyutuna sahip olması gerekmektedir. Sürekli değişen ve belirsizliğin hâkim olduğu koşullarda liderin vereceği doğru kararlarla kurumsal tehditlerin bertaraf edilebilmesi nedeniyle “farkındalık” boyutunun da liderlerde sahip olunması gereken özelliklerden olduğu değerlendirilmektedir.

İş tatmini çoğunlukla “işin kendisi” ve “amirle ilişkiler” gibi unsurları içermektedir (Morris, 1995). Liderlik tarzı ile tatmine yönelik araştırmalar, liderlik tarzının çalışan tatminini etkilediğini ifade etmektedir (Fernandez, 2008; Stogdill, 1974). Alan yazında ilişki odaklı liderliğin (Fiedler, 1954; Fiedler, Bass & Fiedler, 1961; Meuwese, 1964; Wood & Sobel, 1970; Künter, 2014), görev odaklı liderliğin (Downey, Sheridan & Slocum, 1975; Vecchio, 1981; Dobbins & Zaccaro, 1986; Wells & Peachey, 2011; Künter, 2014) ve farkındalığı yüksek liderliğin (Künter, 2014) astlarda yüksek tatmine yol açacağına yönelik çalışmalar bulunmaktadır. Judge, Piccolo ve Ilies (2004) yapmış oldukları meta-analiz çalışmasında liderliğin bireye ilgi ve yapıyı harekete geçirme boyutları ile astın liderden tatmini arasında pozitif yönde anlamlı ilişki tespit etmiştir.

Yazın taraması sonucu ulaşılan bilgiler değerlendirildiğinde; çalışmanın ilk hipotezi aşağıdaki gibidir:

Hipotez 1: Askeri liderlikle astların liderden tatminleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

2.2. Askeri Liderlik – Liderden Duyulan Tatmin İlişkisinde Kişilik Düzenleyici Etkisi

Lider kişilerin astlarına yönelik sergileyeceği liderlik tarzı astların liderden tatmini etkilemekle

birlikte, bu ilişki astların kişilik özelliklerine göre değişebilmektedir. Abdel-Halim ve Rowland (1976) iş çevresinde algılanan özerkliğin kişilerarası faktörlerin (örn. lider - çalışan iletişimi) ya da yapılan görevin doğasının yansımaları olduğunu belirterek; çalışanın, bağımsızlık ihtiyacı kuvvetli iken (örn. yapılandırılmamış iş ya da rutin olmayan işi varsa) karar verme eyleminin merkezde (liderde) toplandığı algısına sahipse, işinden ya da liderinden tatmin olmayacağını ifade etmektedir. Tosi (1973) liderlerinin serbestlik toleransını yüksek olarak tanımlayan astların, liderlerinin serbestlik toleransını düşük olarak tanımlayan astlara nazaran daha düşük iş tatmini yaşadıklarını ve otoriterliği yüksek olanların, düşük olanlara nazaran daha fazla iş tatmini algıladıklarını belirtmektedir. Dobbins ve Zaccaro (1986) yapmış oldukları çalışmada liderin bireye ilgisi ile astın liderden tatmini arasında grup dayanışmasının düzenleyici etkisi olduğunu tespit ederek; grup dayanışması düşük iken düşük dayanışma grubunda amirden tatminlerinin yüksek dayanışma grubuna nazaran daha pozitif olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Astların kişilik özelliklerinin askeri liderlik tarzı ile liderden tatmin arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin bulunacağı beklenmektedir. Liderin “asta yönelik ilgi” ve “farkındalık” tarzlarını sergilemesi durumunda, özdisiplini, uyumluluğu, dışa dönüklüğü ve gelişime açıklığı yüksek olan astların liderden tatminlerinin de daha yüksek olacağı; “işe yönelik ilgi” liderlik tarzını sergilemesi durumunda ise özdisiplini yüksek olan astların liderden tatminlerinin daha yüksek olacağı; ancak nevrotikliği yüksek olan astların ise liderden tatminlerinin daha düşük olacağı beklenmektedir.

Yazın taraması sonucu ulaşılan bilgiler değerlendirildiğinde; bu çalışmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibidir:

Hipotez 2: Askeri liderlikle astların liderden tatminleri arasındaki ilişkide astların kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

Askeri liderlikle astların tutum ve davranışları arasındaki ilişkide astların kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünün olabileceğine yönelik düşünce kuramsal olarak Kaynakların Korunması Teorisine dayandırılmaktadır. Kaynakların Korunması Teorisinin temel ilkesine göre insanlar değer verdikleri şeyleri kazanmak, elde tutmak ve korumak için uğraşırlar (Hobfoll, 1989; Hobfoll & Lilly, 1993). Teoriye göre, bireyler için değerli olan kaynaklar, dört grupta toplanır: “nesnel kaynaklar, koşullar, kişisel özellikler ve enerji” (Hobfoll, 1989). Bireylerin strese karşı dayanıklılığını artıran “kişisel özellikler” ve bireyin sahip olduğu beceriler, bireyin içinde bulunduğu koşullara uyum

sağlamasını kolaylaştırır (Hobfoll & Shirom, 2001). Kaynakların Korunması Teorisi, bireylerin kayıplarla nasıl mücadele ettiği ve kaynakları nasıl kullandığını etkilemesi nedeni ile kişisel özellikleri kaynak olarak ele almaktadır (Hobfoll & Shirom, 2001). Stresli bir durumda birey, kaybedilen kaynağın yerini başka kaynaklarla doldurmak zorundadır (Hobfoll, 1989). Bu nedenle, iş taleplerini karşılamak için kişisel kaynakların uygunluğu, çalışanlarda bu taleplerin etkisini belirlemektedir (Benoliel & Somech, 2014; Hobfoll & Lilly, 1993). Bu açıdan bakıldığında, çalışanların kişilik özellikleri, çalışan çıktılarında askeri liderliğin olumlu ya da olumsuz etkilerini kuvvetlendirmede veya tersi olarak azaltmada önemli bir rol oynayabilir.

3. YÖNTEM

3.1. Örneklem ve İşlem

Araştırmanın evrenini savunma sanayinde faaliyet gösteren ve yaklaşık 100.000 personeli bulunan bir kurumun çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise kurumun 390 çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket, katılımcılara araştırma hakkında bilgi verilmesine müteakip ilk yazar tarafından elden dağıtılmış ve aynı yöntemle geri toplanmıştır. Araştırmada ortak yöntem varyansını azaltmaya yönelik olarak veriler iki farklı zamanda toplanmıştır. İlk safhada, bağımsız değişken (askeri liderlik) ve düzenleyici değişken (astların kişiliği) verileri elde edilmiş; ikinci safhada ise (yaklaşık bir ay sonra), bağımlı değişken (astların liderden duydukları tatmin) verileri toplanmıştır. Bu araştırmada liderler, katılımcıların (ast) bağlı oldukları bir üst düzeydeki amirlerini ifade etmektedir.

Toplanan veriler SPSS 22.0 paket programı ve AMOS 21.0 Programı kullanılarak analiz edilmiştir. Demografik verilerin analizi Frekans Analizi; değişkenler arasındaki ilişki ise Korelasyon Analizi yapılarak incelenmiştir. Askeri liderlik ölçeğinin faktör yapısının belirlenmesi için Temel Bileşenler Analizi, modelin uyumunun belirlenmesi ve ölçeklerin boyutlandırılması için Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. İlk hipotezin testinde Basit Regresyon Analizi; ikinci hipotezin testinde ise Hiyerarşik Doğrusal Regresyon Analizi yardımıyla moderatör analizi yapılmıştır.

3.2. Ölçekler

Askeri Liderlik Ölçeği. Askeri liderliğin ölçümünde, Künter (2014) tarafından geliştirilen, 3 boyutlu (asta yönelik ilgi, işe yönelik ilgi, farkındalık) ve 33 maddeli Askeri Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Künter (2014) geliştirmiş olduğu ölçeğin güvenilirlik katsayısının (α) .98 (alt boyutlar sırasıyla .98; .96; .95) olduğunu tespit etmiştir. Ölçek ast durumunda bulunan kişilere yöneltilerek, liderlerini (bir üst düzeydeki amirleri) değerlendirmeleri sağlanmıştır. 7'li Likert Tipinde (1= Kesinlikle katılmıyorum, 7= Tamamen katılıyorum) tasarlanan ölçeğin örnek maddesi "Kim olursa olsun insana değer verir"dir. Ölçeğin yeni geliştirilmiş olması nedeniyle, ölçeğin faktör yapısını belirlemek maksadıyla kurumun intranet ağı üzerinden pilot uygulama yapılmış ve anketi dolduran 276 çalışanın verileri temel bileşenler analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda, ölçeğin aslına benzer şekilde 3 faktör altında boyutlandırılabilceği, K-M-O değerinin .974, açıklanan varyans oranının %76.54, güvenilirlik değerinin .982 olduğu görülmüştür. Asıl uygulamada ölçeğin güvenilirlik değeri .970 (alt boyutlar sırasıyla .96, .89 ve .90) olarak bulunmuştur.

Liderden Duyulan Tatmin Ölçeği. Astların liderlerinden duydukları tatmin, Spector (1985) tarafından geliştirilen ve Sun (2002) tarafından Türkçe'ye uyarlanan iş tatmin ölçeğinin liderden duyulan tatmini ölçümleyen 6 maddesi kullanılarak ölçülmüştür. Ölçek, 7'li Likert Tipi (1= Kesinlikle katılmıyorum, 7= Kesinlikle katılıyorum) ve tek boyutlu olup, örnek maddesi "Amirim bana karşı adil davranır" ifadesidir. Bu çalışmada ölçeğin güvenilirlik değeri (α) .834 olarak bulunmuştur.

Beş Faktör Kişilik Ölçeği. Astların kişilik özellikleri Benet-Martinez ve John (1998) tarafından geliştirilen, 44 maddelik ve "dışadönüklük, uyumluluk, özdisiplin, nevroitiklik ve gelişime açıklık" boyutlarından oluşan Beş Faktör Kişilik Ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçeğin Türkçe uyarlaması; Schmitt, Allick, McCrae & Benet-Martinez (2007) tarafından 56 ülke kapsamında bireylerin kendilerini tanımlama profili ve örüntüleri konusunda yapılan bir çalışmanın Türkiye ayağı kapsamında Sümer ve Sümer (2005) tarafından yapılmıştır. Belirtilen çalışmada beş faktör kişilik ölçeğinin Cronbach Alfa güvenilirlik değerleri sırasıyla .79, .70, .78, .79 ve .76 olarak bulunmuştur (Schmitt, vd., 2007). 7'li Likert Tipi (1= Hiç katılmıyorum, 7= Tamamen katılıyorum) olan ölçeğin örnek maddesi "Affedici bir yapıya sahip" ifadesidir. Bu çalışmada ölçeğin güvenilirlik değeri (α) .651 (alt boyutlar sırasıyla .717, .691, .673, .697 ve 726) olarak bulunmuştur.

Tablo 1: Değişkenlere Ait DFA (N=390)

Ölçek	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	IFI
Askeri Liderlik (İkincil düzey üç faktörlü model)	156,66	41	2,68	,06	,93	,89	,97	,97
Kişilik (İkincil düzey beş faktörlü model)	342,51	86	3,98	,08	,89	,85	,85	,85
Liderden Tatmin (Birincil düzey tek faktörlü model)	22,35	8	2,79	,06	,98	,95	,98	,98

4. BULGULAR

Araştırmaya katılanların tamamı erkektir. Katılımcıların yaş ortalaması 30.08 (s.s.=5.99), mesleki deneyim ortalaması 7.49 (s.s.=6.93), liderleriyle birlikte çalışma süresi ortalaması 1.78 (s.s.=1.04) yıldır. Katılımcıların çoğunluğu (%52.8) lise mezundur ve %62.6'sı (n=244) evlidir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör yapısını doğrulamak amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Analiz sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 1'de gösterilmiştir. Analizler sonucunda değişkenlerin iyi / kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu görülmüştür.

Tablo 2'de korelasyon analizi sonucu elde edilen değişkenler arasındaki ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri gösterilmektedir.

Tablo 3'e göre hiyerarşik regresyon analizi sonuçları birinci gruptaki kontrol değişkenlerinin regresyon modeline anlamlı bir katkısının olmadığını göstermektedir [$F_{(6,390)} = 2.08$, $p > 0.05$].

İkinci grupta yer alan asta yönelik ilgi, işe yönelik ilgi ve farkındalık değişkenlerinin regresyona girilmesi, liderden tatmindeki %45.4'lük ilave varyansı açıklamış ve R^2 deki bu değişim anlamlı bulunmuştur [$F_{(9,390)} = 39.64$, $P < .001$]. Bütün bağımsız değişkenler regresyona girildiğinde asta yönelik ilginin ($\beta = 0.507$, $p < 0.001$) ve farkındalık boyutunun ($\beta = 0.186$, $p < 0.01$) amirden tatmin üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Tüm bağımsız değişkenlerin, amirden tatmindeki %47.4 oranındaki varyansı açıkladığı görülmüştür. Bu doğrultuda ilk hipotez "kısmen" desteklenmiştir.

Askeri liderlikle astların tutum ve davranışları arasındaki ilişkide astların kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisini test etmek amacıyla düzenleyici değişkenli çoklu hiyerarşik regresyon (Moderated Multiple Regression) analizi yapılmıştır. Bir değişkenin düzenleyici değişken olabilmesi için; bu değişkenin bağımsız değişkenle olan etkileşiminin, bağımlı değişken üzerinde anlamlı olması ve ilişkinin yönünü ya da şiddetini değiştirmesi gerekmektedir (Baron & Kenny, 1986). Aiken ve West (1991) düzenleyici değişken analizinde sürekli değerlerin öncelikle standardize

Tablo 2: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları (N=390)

Değişken											
	Ort.	S. Sapma	1 Asta Yönelik İlgi	2 İşe Yönelik İlgi	3 Farkındalık	4 Nevrotiklik	5 Dışadönüklük	6 Gelişime Açıklık	7 Uyumluluk	8 Özdisiplin	9 Liderden Tatmin
1	5,32	1,26	-								
2	5,74	1,11	,70**	-							
3	5,79	,99	,75**	,70**	-						
4	3,03	1,00	-,11*	-,07	-,11*	-					
5	4,96	,95	,08	,09	,11*	-,42**	-				
6	5,10	,83	,07	,03	,09	-,25**	,48**	-			
7	5,41	,70	,20**	,22**	,25**	-,35**	,11*	,21**	-		
8	5,96	,75	,24**	,20**	,25**	-,43**	,29**	,42**	,40**	-	
9	5,51	1,20	,67**	,52**	,59**	-,08	,06	-,01	,17**	,24**	-

Not: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

Tablo 3: Liderden Tatmin Üzerinde Bağımsız Değişkenlerin Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (N=390)

Değişkenler	Liderden Tatmin					
	Model-1			Model-2		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Sabit	5,644	,490		2,096	,434	
Hizmet Yılı	,031	,018	,167	,028	,013	,148*
Amirle Çalışma	-,003	,066	-,002	-,040	,048	-,032
Yaş	-,013	,019	-,063	-,029	,014	-,140*
Ön lisans	,338	,179	,101	,142	,133	,042
Lisans	,015	,168	,006	-,088	,124	-,032
Lisansüstü	-,555	,378	-,076	-,283	,279	-,039
Asta Yönelik İlgi				,489	,058	,507***
İşe Yönelik İlgi				,043	,061	,040
Farkındalık				,227	,075	,186**
R		,178			,697	
R ²		,032			,486	
ΔR^2		,032			,454	
Düz. R ²		,017			,474	

* p<0.05; **p<0.01; *** p<0.001

edilmesini müteakiben regresyona sokulmasını ve raporlamada beta değeri (β) yerine düzeltilmemiş beta (B) değerinin belirtilmesi gerektiğini önermektedirler. Bu bağlamda öncelikle kontrol değişkenleri standardize edilerek birinci aşamada regresyona sokulmuş; müteakiben bağımsız değişkenlerle, düzenleyici değişken olarak alınan kişilik özellikleri standardize edilerek ikinci aşamada regresyona sokulmuş; son olarak standardize edilen değişkenlerin birlikte etkileşimleri (çarpımları) üçüncü aşamada regresyona dâhil edilmiştir. Analiz kapsamında oluşturulan modellerde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını belirlemek maksadıyla doğrudanlık/eş doğrusallık (collinearity) değerlerine de bakılmıştır. Elde edilen tolerans ve VIF değerleri (Tolerans=1/VIF, Tolerans>1-R²) bağımsız değişkenler arası çoklu doğrusal bağlantı olmadığını ve standardize edilmemiş katsayıların (Unstandardized Coefficients) regresyon modeline ait denklemlerde kullanılabileceğini göstermiştir (Gürbüz & Şahin, 2014).

Kişilik özelliklerinin, asta yönelik ilgi ve liderden tatmin ilişkisinde düzenleyici bir rolünün olup olmadığını tespit etmek maksadıyla yapılan düzenleyici değişkenli çoklu hiyerarşik regresyon analizi sonucu Tablo 4'te gösterilmiştir. Tablo-4'teki bulgular, ilk aşamada analize dâhil edilen kontrol değişkenlerinin liderden tatmine anlamlı bir katkısının bulunmadığını (R²= ,032; p>0.05) göstermiştir. İkinci aşamada analize dâhil edilen bağımsız değişkenlerin liderden tatmin üzerinde anlamlı katkısının bulunduğu (ΔR^2 = ,452; p<0.001) ve açıklanan varyansı %48,4'e çıkardığı; bu aşamada hizmet yılı, gelişime açıklık, özdisiplin ve asta yönelik ilginin (sırasıyla B= ,185; p<0.05; B= -

,136; p<0.05; B= ,152; p<0.01 ve B= ,782; p<0.001) liderden tatmin üzerinde anlamlı katkısının bulunduğu görülmüştür. Üçüncü aşamada hizmet yılı, gelişime açıklık, özdisiplin ve asta yönelik ilgi ile birlikte analize dâhil edilen asta yönelik ilgi ile gelişime açıklığın etkileşimsel etkisinin liderden tatmin üzerinde anlamlı katkısının (sırasıyla B= ,185; p<0.05; B= -,149; p<0.05; B= ,160; p<0.01; B= ,783, p<0.001 ve B= ,163, p<0.01) bulunduğu (ΔR^2 = ,018; p<0.05) görülmüştür. Toplam açıklanan varyans %50,2 ve düzeltilmiş R² değeri ,479 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla asta yönelik ilgi ile astların liderden tatmini arasında gelişime açıklığın düzenleyici bir rolünün bulunduğu tespit edilmiştir.

Her ne kadar regresyon katsayıları etki büyüklüğünü gösteren istatistikler olsa da, düzenleyici model analizinde etki büyüklüğünün (effect size) hesaplanmasında Cohen'in $f^2 = (r_2^2 - r_1^2)/(1 - r_1^2)$ formülünün kullanılması önerilmektedir (Aiken & West, 1991). Bu denklemde r_1^2 , hiyerarşik regresyon analizinde ikinci adıma ait R kare (R square); r_2^2 ise üçüncü adıma ait R kare değeridir. Tablo 4'te yer alan değerlere göre $f^2 = ((0,502 - 0,484)/(1 - 0,484)) = 0,035$ 'tir. Bu değer bağımlı değişkende açıklanmayan varyansa göre, düzenleyicilik tarafından açıklanan sistematik varyans oranını göstermektedir (Gürbüz & Şahin, 2014). Cohen, Cohen, Aiken ve West'e (2003) göre $f^2 = 0,02$ ise düşük etki; $f^2 = 0,15$ ise orta etki; $f^2 = 0,26$ ise büyük etki söz konusudur. Aiken ve West'in (1991: 157) önerileri doğrultusunda, asta yönelik ilgi ile gelişime açıklığın etkileşiminin çarpımsal sonucunun etki büyüklüğü $f^2 = 0,03$ olarak hesaplanmış ve etki büyüklüğünün düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Bu etki büyüklüğü,

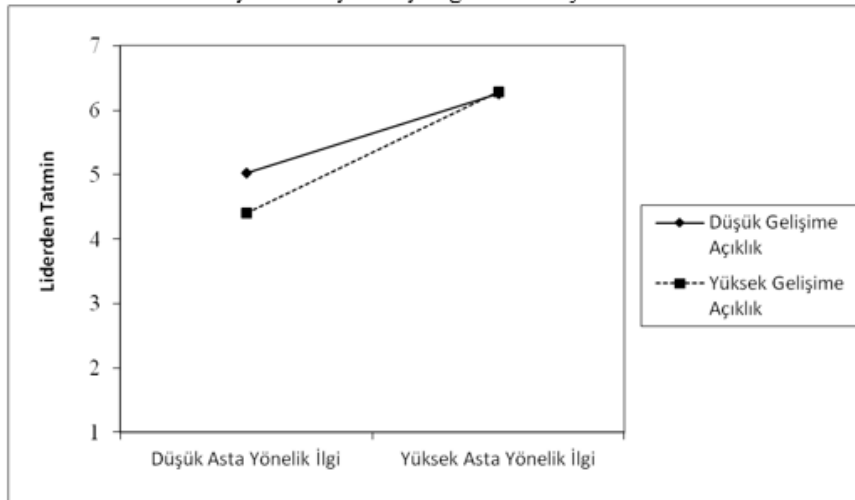
Tablo 4: Asta Yönelik İlgi – Amirlerden Tatmin İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonucu (N= 390)

Değişkenler	Liderden Tatmin								
	Model-1			Model-2			Model-3		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Sabit	5,514	,061		5,505	,045		5,494	,046	
Hizmet Yılı	,202	,114	,167	,185*	,084	,153	,185*	,083	,154
Amirle Çalışma	-,003	,063	-,002	-,045	,047	-,038	-,060	,047	-,050
Yaş	-,077	,110	-,063	-,158	,082	-,131	-,165*	,081	-,137
Ön Lisans	,122	,065	,101	,044	,048	,036	,023	,048	,019
Lisans	,007	,073	,006	-,033	,054	-,027	-,029	,054	-,024
Lisansüstü	-,092	,063	-,076	-,045	,047	-,038	-,046	,046	-,039
Nevrotiklik				,045	,055	,037	,068	,055	,057
Dışadönüklük				,058	,056	,048	,071	,057	,059
Gelişime Açıklık				-,136*	,055	-,112	-,149**	,055	-,123
Uyumluluk				,037	,051	,031	,050	,051	,041
Özdisiplin				,152**	,057	,126	,160**	,056	,132
Asta Yönelik İlgi				,782***	,048	,643	,783***	,048	,644
Asta Yönelik İlgi X Nevrotiklik							-,073	,063	-,056
Asta Yönelik İlgi X Dışadönüklük							-,070	,065	-,050
Asta Yönelik İlgi X Gelişime Açıklık							,163**	,052	,141
Asta Yönelik İlgi X Uyumluluk							,023	,050	,019
Asta Yönelik İlgi X Özdisiplin							-,021	,057	-,018
R									
R²									
ΔR²									
Düz. R²									

* p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

değer olarak küçük olmakla birlikte, deneysel olmayan çalışmalardan elde edilen sonuçlar arasında (.01 - .03 arası) kabul edilebilir düzeydedir (Chaplin, 1991).

Aradaki etkileşimi analiz etmek amacıyla eğim testi (simple slope) analizi yapılmıştır (Aiken & West, 1991). Eğim testi grafiği Şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1: Asta Yönelik İlgi ile Liderden Tatmin Arasındaki İlişkide Gelişime Açıklığın Düzenleyici Rolü

Eğim testi analizi sonucunda; astların gelişime açıklığı düşük olduğunda (ortalamanın 1 standart sapma altında) liderlerin asta yönelik ilgilerinin pozitif yönde ve anlamlı olarak astların liderden tatminini etkilediği ($B= ,690$; $t= 10,979$; $p<0,01$); astların gelişime açıklığı yüksek olduğunda ise (ortalamanın 1 standart sapma üzerinde) liderlerin asta yönelik ilgilerinin pozitif yönde ve anlamlı olarak astların liderden tatminini daha fazla etkilediği ($B= ,958$; $t= 15,007$; $p<0,01$) görülmüştür. Bu durum bize gelişime açıklığın yüksek olduğu düzeyde liderlerin asta yönelik ilgileri ile astların liderden tatmini arasında daha kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Kişilik özelliklerinin, işe yönelik ilgi ve liderden tatmin ilişkisinde düzenleyici bir rolünün olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan düzenleyici değişkenli çoklu hiyerarşik regresyon analizi sonucu Tablo 5'te gösterilmiştir. Tablo 5'teki bulgular, ilk aşamada analize dâhil edilen kontrol değişkenlerinin liderden tatmine anlamlı bir katkısının bulunmadığını ($R^2= ,032$; $p>0,05$) göstermiştir.

İkinci aşamada analize dâhil edilen bağımsız

değişkenlerin (işe yönelik ilgi ve beş kişilik özelliği) liderden tatmin üzerinde anlamlı katkısının bulunduğu ($\Delta R^2= ,288$; $p<0,001$) ve açıklanan varyansı %32'ye çıkardığı; bu aşamada lisans üstü eğitim, özdisiplin ve işe yönelik ilginin (sırasıyla $B= -,112$; $p<0,05$; $B= ,215$; $p<0,01$ ve $B= ,582$; $p<0,001$) liderden tatmin üzerinde anlamlı katkısının bulunduğu görülmüştür. Üçüncü aşamada lisans üstü eğitim, özdisiplin ve işe yönelik ilginin (sırasıyla $B= -,117$; $p<0,05$; $B= ,222$; $p<0,01$ ve $B= ,593$; $p<0,001$) liderden tatmin üzerinde anlamlı katkısı bulunmakla birlikte, analize dâhil edilen işe yönelik ilgi ile kişilik özelliklerinin etkileşimsel etkilerinin liderden tatmin üzerinde anlamlı katkısının bulunmadığı ($\Delta R^2= ,012$; $p>0,05$) görülmüştür. Toplam açıklanan varyans %33,2 ve düzeltilmiş R^2 değeri ,301 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla işe yönelik ilgi ile liderden tatmin arasında kişiliğin düzenleyici bir rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir.

Kişilik özelliklerinin, farkındalık ve liderden tatmin ilişkisinde düzenleyici bir rolünün olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan düzenleyici değişkenli çoklu hiyerarşik regresyon analizi sonucu Tablo 6'da gösterilmiştir. Tablo 6'daki

Tablo 5: İşe Yönelik İlgi – Amirden Tatmin İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonucu

Değişkenler	Liderden Tatmin								
	Model-1			Model-2			Model-3		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Sabit	5,514	,061		5,510	,051		5,492	,054	
Hizmet Yılı	,202	,114	,167	,172	,096	,142	,175	,096	,145
Amirle Çalışma	-,003	,063	-,002	-,022	,054	-,018	-,037	,054	-,030
Yaş	-,077	,110	-,063	-,122	,094	-,101	-,126	,094	-,104
Ön Lisans	,122	,065	,101	,053	,055	,044	,054	,055	,044
Lisans	,007	,073	,006	-,042	,062	-,035	-,038	,062	-,031
Lisans Üstü	-,092	,063	-,076	-,112*	,054	-,093	-,117*	,054	-,097
Nevrotiklik				,018	,063	,015	,016	,064	,014
Dışadönüklük				,044	,065	,036	,049	,066	,040
Gelişime Açıklık				-,120	,064	-,099	-,125	,064	-,103
Uyumluluk				,026	,059	,021	,020	,059	,017
Özdisiplin				,215**	,065	,177	,222**	,065	,183
İşe Yönelik İlgi				,582***	,055	,481	,593***	,057	,490
İşe Yönelik İlgi X Nevrotiklik							,033	,077	,026
İşe Yönelik İlgi X Dışadönüklük							-,038	,077	-,028
İşe Yönelik İlgi X Gelişime Açıklık							,104	,060	,090
İşe Yönelik İlgi X Uyumluluk							,091	,066	,074
İşe Yönelik İlgi X Özdisiplin							,006	,063	,005
R		,178			,566			,576	
R²		,032			,320			,332	
ΔR^2		,032			,288			,012	
Düz. R²		,017			,298			,301	

* $p<0,05$; ** $p<0,01$; *** $p<0,001$

Tablo 6: Farkındalık – Liderden Tatmin İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonucu

Değişkenler	Amiriden Tatmin								
	Model-1			Model-2			Model-3		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Sabit	5,514	,061		5,506	,049		5,484	,050	
Hizmet Yılı	,202	,114	,167	,156	,091	,129	,152	,091	,126
Amirle Çalışma	-,003	,063	-,002	-,072	,051	-,060	-,081	,051	-,067
Yaş	-,077	,110	-,063	-,147	,089	-,122	-,145	,088	-,120
Ön Lisans	,122	,065	,101	,109*	,052	,090	,092	,052	,076
Lisans	,007	,073	,006	-,007	,059	-,006	,001	,058	,001
Lisans Üstü	-,092	,063	-,076	-,058	,051	-,048	-,062	,051	-,051
Nevrotiklik				,029	,060	,024	,036	,061	,030
Dışadönüklük				,041	,061	,034	,068	,063	,056
Gelişime Açıklık				-,154*	,060	-,127	-,172**	,060	-,142
Uyumluluk				-,007	,056	-,006	-,009	,056	-,008
Özdisiplin				,197**	,061	,162	,208**	,061	,171
Farkındalık				,687***	,053	,563	,686***	,054	,563
Farkındalık X Nevrotiklik	X						-,021	,070	-,018
Farkındalık X Dışadönüklük	X						-,088	,072	-,067
Farkındalık X Gelişime Açıklık	X						,163**	,060	,142
Farkındalık X Uyumluluk	X						,075	,055	,070
Farkındalık X Özdisiplin	X						-,018	,062	-,016
R		,178			,625			,640	
R ²		,032			,391			,410	
ΔR ²		,032			,359			,019	
Düz. R ²		,017			,371			,383	

* p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

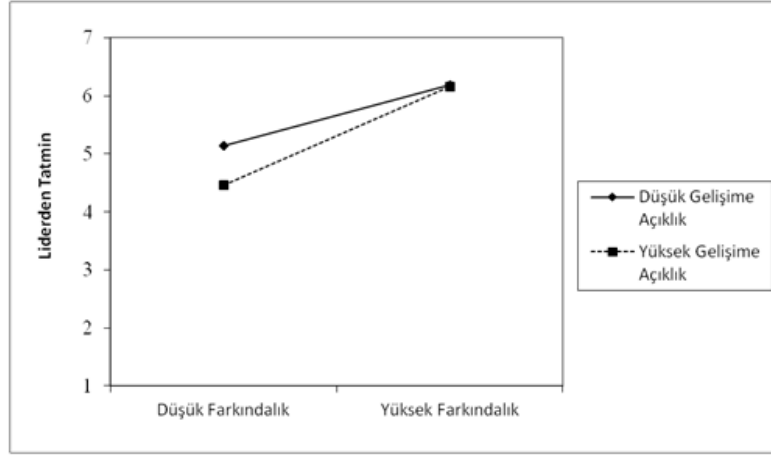
bulgular, ilk aşamada analize dâhil edilen kontrol değişkenlerinin liderden tatmine anlamlı bir katkısının bulunmadığını ($R^2 = ,032$; $p > 0.05$) göstermiştir. İkinci aşamada analize dâhil edilen bağımsız değişkenlerin (farkındalık ve beş kişilik özelliği) liderden tatmin üzerinde anlamlı katkısının bulunduğu ($\Delta R^2 = ,359$; $p < 0.001$) ve açıklanan varyansı %39,1'e çıkardığı; bu aşamada ön lisans, gelişime açıklık, özdisiplin ve farkındalığın (sırasıyla $B = ,109$; $p < 0.05$; $B = -,154$; $p < 0.05$; $B = ,197$; $p < 0.01$ ve $B = ,687$; $p < 0.001$) liderden tatmin üzerinde anlamlı katkısının bulunduğu görülmüştür. Üçüncü aşamada gelişime açıklık, özdisiplin ve farkındalık ile birlikte analize dâhil edilen farkındalık ile kişilik özelliklerinden gelişime açıklığın etkileşimsel etkisinin liderden tatmin üzerinde anlamlı katkısının (sırasıyla $B = -,172$; $p < 0.01$; $B = ,208$; $p < 0.01$; $B = ,686$; $p < 0.001$ ve $B = ,163$; $p < 0.01$) bulunduğu ($\Delta R^2 = ,019$; $p < 0.05$) görülmüştür. Toplam açıklanan varyans %41 ve düzeltilmiş R^2 değeri ,383 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla farkındalık ile astların liderden tatmini arasında gelişime açıklığın düzenleyici bir rolünün bulunduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6'da yer alan değerlere göre, farkındalık ile gelişime açıklığın etkileşiminin çarpımsal sonucunun etki genişliği $f^2 = ((0,410 - 0,391) / (1 - 0,391)) = 0,031$ olarak hesaplanmış ve etki büyüklüğünün düşük düzeyde olduğu görülmüştür.

Aradaki etkileşimi analiz etmek amacıyla eğitim testi analizi yapılmıştır (Aiken & West, 1991). Eğitim testi grafiği Şekil 2'de gösterilmiştir.

Eğitim testi sonucunda; astların gelişime açıklığı düşük olduğunda (ortalamanın 1 standart sapma altında) liderlerin farkındalığının pozitif yönde ve anlamlı olarak astların liderden tatminini etkilediği ($B = ,605$; $t = 8,572$; $p < 0.01$); astların gelişime açıklığı yüksek olduğunda ise (ortalamanın 1 standart sapma üzerinde) liderlerin farkındalığının pozitif yönde ve anlamlı olarak astların liderden tatminini daha fazla etkilediği ($B = ,840$; $t = 12,342$; $p < 0.01$) tespit edilmiştir. Bu durum bize gelişime açıklığın yüksek olduğu düzeyde liderlerin farkındalığı ile astların liderden tatmini arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Şekil 2: Farkındalık ile Liderden Tatmin Arasında Gelişime Açıklığın Düzenleyici Rolü



Yapılan düzenleyici değişkenli çoklu hiyerarşik regresyon analizi sonucunda askeri liderlikle astların liderden tatminleri arasında astların kişilik özelliklerinin kısmen (asta yönelik ilgi ve farkındalık boyutlarında gelişime açıklığın) düzenleyici rolünün bulunduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla ikinci hipotez “kısmen” desteklenmiştir.

5. TARTIŞMA

Bu çalışmanın amacı, askeri liderlikle astların liderden tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu ilişkide astların kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünü ortaya koymaktır. Bu maksatla savunma sanayinden bir kurumda görev yapan 390 örneklem üzerinde araştırma yapılmıştır.

Araştırmaya katılanların yaş ortalaması 30,08 (s.s.=5,99), mesleki deneyim ortalaması 7,49 (s.s.=6,93), amirleriyle birlikte çalışma süresi ortalaması 1,78 (s.s.=1,04) yıldır. Katılımcılar, liderlerinin farkındalık ve işe yönelik ilgilerini asta yönelik ilgilerine oranla daha yüksek olarak algılamaktadırlar (sırasıyla ortalamalar; 5,79; 5,74; 5,32). Savunma sektöründeki hiyerarşik yapılanma, katı disiplin anlayışı, belirsizlik durumlarına karşı çevrenin izlenerek gerekli değişikliklerin yapılması ve farklı koşullara yönelik hazırlıklı olunması göz önüne alınırsa, önceliğin göreve ve farkındalığa verilmesi anlamlıdır.

Korelasyon analizi sonucu askeri liderlikle liderden tatmin arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmüştür. Bu bulgu bize liderlerin askeri liderlik tarzı arttıkça astların liderden duydukları tatminin de arttığını göstermektedir. Dolayısıyla askeri liderliğin astların liderden

duydukları tatmin üzerindeki etkisini belirlemek maksadıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Yapılan hiyerarşik doğrusal regresyon analizi sonucu; liderlerin asta yönelik ilgilerinin astların liderden tatminlerini ($\beta = ,507$; $p < 0.001$) yüksek düzeyde, farkındalıklarının astların liderden tatminini ($\beta = ,186$; $p < 0.01$) orta düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgu bize, astların liderden tatminleri üzerinde açıklanan varyansın %50.7’sinin liderlerin asta yönelik ilgileri, %18.6’sının farkındalıkları tarafından açıklandığını göstermektedir.

Asta yönelik ilginin liderden tatmini pozitif yönde etkilemesi yazınla (Dobbins & Zaccaro, 1986; Künter, 2014; Vecchio, 1981) tutarlıdır. Künter (2014) de çalışmasında asta yönelik ilginin liderden tatmini anlamlı olarak yordadığı ($\beta = ,762$; $p < 0.001$) bulgusuna ulaşmıştır. Liderlerin astlarına bireysel ilgi gösterici davranışlarda bulunması, astların kendilerine değer verildiğini hissederek liderlerinden memnun olmalarına ve liderlerine pozitif bir tepki göstermelerine yol açabilir. Kaynakların Korunması Teorisi’ne göre astların, aradaki ilişkinin olumlu olması durumunda olumlu bir duygu içerisinde olacakları, daha az stres yaşayacakları, sahip oldukları kaynakları koruyacakları ve liderlerinden tatmin olacakları ifade edilebilir (Benoliel & Somech, 2014).

Araştırmanın bir diğer bulgusu, farkındalık boyutunun liderden tatmin üzerindeki pozitif etkisidir. Astlar, liderlerinin farkındalığının yüksek olması durumunda; liderlerinin koşulları daha iyi anlayabileceklerini, kurumun çevreye uyumunu sağlayarak belirsizliği azaltabileceklerini ve gerekli değişiklikleri yapabileceklerini değerlendirerek liderlerinden memnun olmaktadır. Liderlerin

farkındalık boyutunun yüksek olması kurumun devamlılığını güvence altına aldığından, kuruma da katkı sağlamaktadır. Künter (2014) de çalışmasında benzer sonuca ($\beta = ,081$; $p < 0.001$) ulaşmıştır.

Araştırmanın amaçlarından bir diğeri, askeri liderlikle astların liderden tatmini arasındaki ilişkide astların kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünü ortaya koymaktır. Bu maksatla yapılan düzenleyici değişkenli çoklu hiyerarşik regresyon analizi sonucunda; liderlerin asta yönelik ilgileri ve farkındalıkları ile astların liderden tatminleri arasında gelişime açıklığın düzenleyici rolü bulunduğu tespit edilmiştir.

Gelişime açıklık, yeni şeyler deneyimleme, yenilikleri takip etme, esneklik gibi kavramlarla ilişkilidir (Costa & McCrae, 1992). Dolayısıyla gelişime açıklığı yüksek olan astlara, liderlerinin yüksek düzeyde asta yönelik liderlik tarzı sergilemeleri durumunda, astlar arzuladıkları esnekliği ve rahatlığı elde ettiklerini düşünerek hoşnut olacaklardır. Böylece buna müsaade ettiğini düşündükleri liderlerinden duydukları tatmin de artacaktır. Ayrıca, gelişime açıklığı yüksek olan astlar, liderlerinin yüksek düzeyde farkındalık tarzını sergilemeleri durumunda, liderlerinin farkındalık düzeyinin yüksek olduğunu, çevreyi anlamak ve uyum sağlamak için yeniliklere açık olduğunu değerlendirecekler; liderleri ile uyum içinde çalışma fırsatı yakalamaları nedeniyle liderlerinden duydukları tatmin de yüksek olacaktır. Kaynakların Korunması Teorisi bağlamında sahip olduğu kaynakları koruduğunu ve yeni kaynaklara sahip olma fırsatı yakaladığını düşünen astların tatmini de yükselecektir.

Araştırmada astların kişilik özelliklerinden sadece gelişime açıklığın askeri liderlikle bağımlı değişkenler arasında düzenleyici rolünün bulunduğu tespit edilmiş; diğer kişilik özelliklerinin herhangi bir düzenleyici rolü tespit edilememiştir. Özellikle yazında kişilik özelliklerinden dışadönüklük ve özdisiplin boyutlarının farklı değişkenler arasındaki ilişkide düzenleyici rolünün bulunduğu (Benoliel & Somech, 2014; Cicerali, 2012) belirtilmektedir. Dışadönükler, pozitif duygulara sahip olup, girişkenlik, sosyalleşme ve daha fazla arkadaş edinme arayışındadırlar (Costa & McCrae, 1992; Watson & Clark, 1997: 769). Özdisiplinli bireylerin de sorumluluk ve görev bilinci yüksektir. Bu özelliklerinin yüksek olması, bireylerin daha yüksek olumlu tutum ve davranış (performans, tatmin, bağlılık, vb.) içerisinde bulunmalarına yol açmaktadır. Dolayısıyla, özdisiplini ve dışadönüklük özellikleri yüksek olanların, amirlerinin liderlik tarzını yüksek olarak algıladıklarında tatminlerinin de yüksek olacağı bu çalışmada beklenen sonuçlar arasında olmakla

birlikte, analizlerde bu sonuca ulaşılammıştır. Bunun nedeni, askeri ortamlarda görev yapan astların dışadönüklük ve özdisiplinlerinin düşük ya da yüksek olması durumunda amirlerinin liderlik tarzını düşük ya da yüksek algılamalarının tatminlerini etkilemediğini değerlendirmeleri olabilir. Yazında gelişime açıklığın düzenleyici rolüne yönelik herhangi bir çalışma tespit edilememiştir. Dolayısıyla, bu çalışmanın gelişime açıklığın düzenleyici rolünü ortaya koyan ender çalışmalardan birisi olduğu değerlendirilmektedir.

5.1. Araştırmanın Kuvvetli ve Zayıf Tarafları

Yapılan çalışmanın bazı kuvvetli tarafları bulunmaktadır. İlişkisel Liderlik Teorisyenleri (ör. Brower, Schoorman & Tan, 2000 Uhl-Bien, 2006) liderle astları arasında geliştirilen ilişkinin, astların çıktıkları için önemli olduğunu; bu nedenle sadece lider, ast ya da koşulların liderlik çıktısını açıklamada yetersiz kaldığını ifade etmektedirler. Bu araştırmada ortak yöntem varyansını azaltmak için; bağımsız ve düzenleyici değişken verileri ilk safhada, bağımlı değişken verileri bir ay sonra ikinci safhada toplanmıştır. Çalışmanın en kuvvetli taraflarından birisi budur.

Yazında sadece iki değişken arasında neden-sonuç ilişkisini inceleyen çalışmalar yetersiz görülmekte, değişkenlerin aracılık ve düzenleyicilik etkilerine de odaklanılması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu araştırmada da askeri liderlikle astların tutumları arasındaki ilişkide astların kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü incelenmiştir.

Regresyon analizlerinde demografik veri değişkenleri (yaş, hizmet yılı, liderle çalışma süresi ve eğitim) ilk safhada regresyon analizine dâhil edilerek kontrol altına alınmış, askeri liderliğin boyutları ikinci safhada analize dâhil edilmiştir. Böylece askeri liderliğin astların liderden duydukları tatmin üzerindeki etki ortaya konulmuştur.

5.2. Teorik ve Uygulamaya Katkısı

Teorik açıdan bu araştırma, amirlerin liderlik tarzlarının astların amirden tatmini üzerindeki etkisini ve bu etkide astların kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünü göstermektedir.

Araştırmada ulaşılan bulgular, Hobfoll'un (1989, 2001) Kaynakların Korunması Teorisi'ne katkı yapmaktadır. Hobfoll ve Shirom (2001) Kaynakların Korunması Teorisi'nin, bireylerin kayıplarla nasıl mücadele ettiği ve kaynakları nasıl kullandığını etkilemesi nedeni ile kişisel özellikleri kaynak olarak ele aldığı öne sürmektedir. Bu bağlamda araştırmada ulaşılan sonuçların, astların

strese karşı dayanıklılığını artıran bir faktör olan kişisel özelliklerden bazılarının, savunma alanında kaynakları elde etme ve korumasında kişisel kaynak olarak görülerek ve içinde buldukları koşullara uyum sağlamasını kolaylaştırarak, liderden tatminlerini etkileyeceğini göstermesi nedeni ile teoriye katkı yaptığı ifade edilebilir.

Somut olarak, gelişime açıklığı yüksek olan astlar, liderlerinin asta yönelik ilgileri ve farkındalıklarını yüksek olarak algıladıklarında, liderlerinden daha fazla tatmin duymaktadırlar. Bu astlara göre; liderlerinin astlarını dikkate alması, astlarının sorunlarıyla ilgilenmesi, astlarına karşı adil olması ya da etrafta olup bitenlerin farkında olarak uyum sağlaması, yetenek, özyeterlilik ya da liderleriyle sağlıklı iletişim kurma gibi kaynakları başarmak için birer fırsat olarak görülmektedir. Bu nedenle asta yönelik ilgisi ve farkındalığı yüksek olan liderler, astlarının kaynak elde etmesine ve kendilerinden tatmin olmasına yol açabilir.

Geliştirilen liderlik ölçekleri, personel seçimi ve işe yerleştirmeden, performans değerlendirme ve terfiye kadar birçok İKY uygulamasında dikkate alınarak kullanılmaktadır (Bass, 1990). Dolayısıyla, yeni geliştirilmiş olan askeri liderlik ölçeğinin de savunma sanayinde personel seçimi, performans değerlendirme ve terfi alanlarında kullanılabilmesi değerlendirilmektedir. Ayrıca, Bauer ve Green'in (1996) liderle astları arasında kaliteli bir ilişki geliştirmede kişilik benzerliğinin etkili olabileceği önerisinden hareketle, savunma alanında geleceğin lider kadrolarının seçiminde beş faktör kişilik özellikleri ölçeğinin uygulanarak, sonuçlarının dikkate alınmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Yönetim alanında üst kademelere personel seçiminde bu ölçeğin kullanılması, astlarına değer veren, onlarla yakın bir iletişim kurabilen, aynı zamanda gelişen durumların farkında olarak uyum sağlayabilen ve görevin tam olarak yerine getirilmesini sağlayan liderlerin karar verici mercilerde bulunmasını ve kurumun etkinliğinin artırılmasını sağlayabilir.

5.3. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalara Öneriler

Bu çalışmada örneklemeden kaynaklanan bulguların genellenebilirliği gibi kısıtlar nedeniyle değişkenler arasındaki ilişkiler ve neden-sonuç ilişkisinin dikkatle yorumlanması gerekir. Ayrıca, araştırma deneysel bir tasarıma sahip olmadığından, nedensellik sonuçları kısıtlıdır.

Kesitsel bir araştırma olması, çalışmanın en zayıf tarafıdır. Esasen liderlik yazınında yapılan

çalışmaların çoğu (ör. Barrick & Mount, 1991; Benoliel & Somech, 2014; Costa & McCrae, 1980; Judge, vd., 2004) kesitsel tasarıma sahiptir. Gerçekte, kesitsel korelasyonel tasarım nedenselliği önlemektedir (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2011). Yöntem varyansının doğrusal etkinin şiddetini artırabilmesi nedeniyle, gerçek etkiyi ortaya çıkarmak için sosyal bilim araştırmalarında az kullanılan "etkileşimsel etki"ye odaklanmak gerekmektedir (Şahin, 2011). Bu çalışmada etkileşimsel etkiye odaklanılarak, bu zayıflık azaltılmaya çalışılmıştır. Ayrıca, Gerstner ve Day (1997) ve Podsakoff, MacKenzie, Lee ve Podsakoff (2003) lider ve astları arasındaki ilişkiyi tam olarak anlamak için boylamsal çalışma yapmayı önermektedirler. Boylamsal çalışmaya örnek olarak Bauer ve Green'in (1996), Nahrgang, Morgeson ve Ilies'in (2009) ve Aude, Mitchell ve Cordes'in (2006) lider-takipçileri arasındaki ilişkinin oluşması ve gelişmesini inceledikleri çalışmalar gösterilebilir.

Araştırmada, astlar liderlerinin askeri liderliğini değerlendirmişlerdir. Her ne kadar yazar tarafından veri toplama safhasında katılımcılara bilgilerin gizli tutulacağı, liderleri ya da kurumla bireysel bilgilerin paylaşılmayacağı taahhüt edilmişse de astların, vereceği cevapları liderlerinin göreceğini düşünerek yüksek puan ve olumlu cevaplar verme eğiliminde oldukları değerlendirilmektedir. Araştırmada astların doğru cevap verdikleri varsayılmıştır.

Araştırmanın bir diğer kısıtı cinsiyettir. Esasen erkek egemen olan savunma sanayinde, araştırmanın örneklemini sadece erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Dolayısıyla, cinsiyet değişkeni kontrol değişkeni olarak alınmamıştır.

İleriye yönelik araştırmalara ilk olarak, liderlerin kişiliğinin ve lider-ast kişilik uyumunun etkisinin incelenmesi önerilebilir. Bauer ve Green (1996) liderle astları arasında kaliteli bir ilişki geliştirmede kişilik benzerliğinin etkili olabileceğini öne sürmektedir. Bu tarz bir çalışma Zhang, Wang ve Shi (2012) tarafından yapılmıştır. Çalışmada yazarlar, lider ve izleyenin proaktif kişilik uyumuyla iş tatmini, duygusal bağlılık ve görev performansı arasında pozitif yönde ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir. Dolayısıyla, savunma alanında lider ve ast arasındaki kişilik uyumunun hem askeri liderlik hem de liderden tatmini nasıl etkilediği incelenebilir.

Araştırmada katılımcılar bağlı oldukları bir üst düzey konumdaki liderlerinin askeri liderliğini değerlendirmişlerdir. Dolayısıyla, araştırmaya konu olan liderler, farklı düzeylerde (orta, üst) liderlerdir. Walker (2008) Profesyonel Gelişim Çerçevesi Modeline göre liderin sahip olması gereken 16

özelliğın odak noktası, kapsamı ve şiddetinin “alt, orta, ileri, kıdemli” düzeylere göre farklılaşacağını belirtmektedir. Dolayısıyla yeni geliştirilen askeri liderlik ölçeğinin de farklı düzeylere göre incelenerek, liderlerin sahip olması gereken özellikler ortaya konulabilir. Hunt (1991) geliştirdiği “Çok Düzeyli Liderlik Modeli”nde bu tarz bir çalışma yapmıştır. Çalışmasında, örgütsel etkinliği sağlamaya yönelik farklı liderlik düzeylerinde (sistem liderliği, örgütsel liderlik ve doğrudan liderlik) farklı çevresel faktörler, kritik görevler, bireysel yetenekler ve örgüt içi kültür/altkültürün bulunduğunu ve buna yönelik farklı özelliklere sahip olunması gerektiğini ortaya koymuştur.

Araştırmanın ileride savunma alanında faaliyet gösteren farklı kurumlarda tekrarlanması, bulguların genellenebilirliğini ve dış geçerliliğini artırarak, savunma sektöründeki gruplar arasında kıyaslama yapma olanağı sağlayabilir. Ayrıca ileriye yönelik olarak, askeri liderliğin astların duygusal bağlılıkları, psikolojik dayanıklılıkları, örgütsel güvenleri, moralleri, motivasyonları, örgütsel adaletleri ya da lider-üye etkileşimlerine etkisine ve bu değişkenlerin aracılık ve düzenleyicilik etkilerine bakılarak; daha kapsamlı bir lider-ast ilişki incelemesi yapılabilir.

5.4. Sonuç

Liderin davranışlarının astların liderden tatmini üzerindeki etkisini incelemek ve bu ilişkide astların kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünü ortaya koymak amacıyla savunma sanayindeki bir kurumun 390 çalışanı örneklemeyle yapılan araştırmada; askeri liderlikle astların liderden tatminleri arasında anlamlı ilişki bulunduğu; asta yönelik ilgi ve farkındalık boyutlarının astların liderden tatminini pozitif yönde etkilediği; ayrıca, astların kişilik özelliklerinden gelişime açıklık özelliğinin bu ilişkide düzenleyici rolünün bulunduğu ortaya konulmuştur.

Bu çalışmayla, liderin astlarına gösterdiği liderlik tarzının astların tutumları üzerindeki önemi vurgulanmıştır. Bu çalışma, liderlerin astlarına bireysel ilgi göstermesinin ve gelişmelerin farkında olarak uyum sağlama yetenekleri bulunmasının astların amirden tatminini etkileyeceğini; özellikle astların gelişime açıklıklarının yüksek olması durumunda, gelişime açıklığı düşük olan astlara nazaran daha fazla liderden tatmin olacaklarını göstermiştir. Bu çalışma ile hem teoriye hem de uygulamaya katkı yapılarak; savunma alanında sağlıklı lider-ast ilişkisi geliştirilmesi, huzurlu bir çalışma ortamı yaratılması ve kurumsal amaçlara ulaşılması yönünde bir pencere açılmıştır.

KAYNAKÇA

- Abdel-Halim, A. A. & Rowland, K. M. (1976). Some personality determinants of the effects of participation: A further investigation. *Personnel Psychology*, 29(1), 41-55. doi: 10.1111/j.1744-6570.1976.tb00400.x
- Aiken, L. S. & West, S. G. (1991) *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*, Newbury Park CA: SAGE.
- Andrews, L. C. (2009). Leadership. İçinde R.L. Taylor, W.E. Rosenbach & E.B. Rosenbach (Ed.), *Military Leadership: In Pursuit of Excellence* (s.s. 7-24) (6. Baskı), Boulder: Westview Press.
- Aude, S. N., Mitchell, D. & Cordes, G. B. (2006). Development and validation of leadership assessment instruments for United States army commanders, staff officers, and non-commissioned officers (NCOs). *International Military Testing Association (IMTA) 2006 Annual Conference*, Kingston, Ontario, Kanada, 2-5 Ekim.
- Aude, S. N., Karrasch, A., Leonard, A. & Hatfield, J. (2006). U.S. army multi-rater (360) leader assessment and feedback pilot program. *International Military Testing Association (IMTA) 2006 Annual Conference*, Kingston, Ontario, Kanada, 2-5 Ekim.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26. doi: 10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial application* (3.Baskı), New York: Free Press.
- Bauer, T. N. & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567. doi: 10.2307/257068
- Benet-Martinez, V. & John, O. P. (1998). Los cinco grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait multimethod analysis of the big five in Spanish and English. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(3), 729-750. doi: 10.1037//0022-3514.75.3.729
- Benoliel, P. & Somech, A. (2014). The health and performance effects of participative leadership: Exploring the moderating role of the big five personality dimensions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(2), 277-294. doi: 10.1080/1359432X.2012.717689
- Brower, H. H., Schoorman, F. D. & Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250. doi: 10.1016/S1048-9843(00)00040-0

- Ciceralli, E. E. (2012). The effects of post-M&A cultural change in organizations on individual and organizational performance: Moderated by personality and political skill (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Chaplin, W. F. (1991). The next generation of moderator research in personality psychology. *Journal of Personality*, 59(2), 143-178.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression / correlation analysis for the behavioral sciences* (3. Baskı), Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1980). Influence of extraversion and neuroticism on subjective well-being: Happy and unhappy people. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38(4), 668-678. doi: 10.1037/0022-3514.38.4.668
- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1992). *Revised neo personality inventory (NEO-PI-R) and neo five-factor (NEO-FFI): Inventory professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Dilek, H. (2005). Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma (Yayımlanmamış Doktora tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Dobbins, G. H. & Zaccaro, S. J. (1986). The effects of groups cohesion and leader behavior on subordinate satisfaction. *Group & Organization Studies*, 11(3), 203-219. doi: 10.1177/105960118601100305
- Downey, H. K., Sheridan, J. E. & Slocum, J. W. (1975). Analysis of relationships among leader behavior, subordinate job performance and satisfaction: A path-goal approach. *Academy of Management Journal*, 18(2), 253-262. doi: 10.2307/255528
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. & Ferris, G. R. (2011). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1739. doi: 10.1177/0149206311415280
- Eagly, A. H., Karau, S. J. & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125-145.
- Edwards, R. (2008). Discipline. İçinde B. Horn & R. W. Walker (Ed.), *Military Leadership Handbook* (s.s. 228-243), Toronto: Dundurn Press.
- Fernandez, S. (2008). Examining the effects of leadership behavior on employee perceptions of performance and job satisfaction. *Public Performance & Management Review*, 32(2), 175-205. doi: 10.2753/PMR1530-9576320201
- Fiedler, F. E. (1954). Assumed similarity measures as predictors of team effectiveness. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 49(3), 381-388. doi: 10.1037/h0061669
- Fiedler, F. E., Bass, A. M. & Fiedler, J. M. (1961). The leader's perception of coworkers, group climate, and group creativity: A cross validation. *Urbana, Illinois: Group Effectiveness Research Laboratory*, University of Illinois.
- Field Manual (FM) 22-100. (1999). *Army leadership: be, know, do*. Washington D.C.: Department of the Army.
- Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997). Meta-analysis review of leader-member exchange theory: Correlation and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. doi: 10.1037/0003-066X.44.3.513.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337-369. doi: 10.1111/1464-0597.00062
- Hobfoll, S. E. & Lily, R. S. (1993). Resource conservation as a strategy for community psychology. *Journal of Community Psychology*, 21(2), 565-589. doi: 10.1002/1520-6629(199304)21:2<128::AID-JCOP2290210206>3.0.CO;2-5
- Hobfoll, S. E. & Shirom, A. (2001). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. İçinde R.T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (s.s. 57-80), New York, NY: Dekker.
- Horn, B. (2008). Combat Motivation. İçinde B. Horn & R. W. Walker (Ed.), *Military Leadership Handbook* (s.s. 73-90), Toronto: Dundurn Press.
- Horn, B. & Walker, R. W. (2008). *Military Leadership Handbook*. Toronto: Dundurn Press.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36-51. doi: 10.1037/0021-9010.89.1.36
- Hunt, J. G. (1991). *Leadership: A New Synthesis*. Newbury Park, CA: Sage.
- Künter, N. (2014). Askeri liderlik: Kavramlaştırma ve askeri liderin etkinliğinin ölçümüne ilişkin bir ölçek geliştirme çabası (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü*, Ankara.
- Meuwese, W. A. T. (1964). The effect of the leader's ability and interpersonal attitudes on group creativity under varying conditions of stress (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Amsterdam: University of Amsterdam.
- Morris, T. (1995). Employee satisfaction: Maximizing the return on human capital. *CMA - The Management Accounting Magazine*, 69(10), 15-18.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O. ve Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills

- for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P. & Ilies, R. (2009). The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 256-266. doi: 10.1016/j.obhdp.2008.09.002
- Podsakoff, P. M., MacKenzie S. B., Lee, J. Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879
- Randall, E. W. (2006). Military leadership: The effect of leader behavior on soldier retention in the army national guard (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Capella Üniversitesi.
- Schmitt, D. P., Allick, J., McCrae, R. R. & Benet-Martinez, V. (2007). The geographic distribution of big five personality traits: Patterns and profiles of human self-description across 56 nations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38(2), 173-212. doi: 10.1177/0022022106297299
- Spector, E. P. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713. doi: 10.1007/BF00929796
- Stogdill, R. M. (1974). *The handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Sun, Ö. (2002). İş doyumunu üzerine bir araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (Yayımlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi), *Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*, Ankara.
- Sümer, N. & Sümer. H. C. (2005). Beş faktör kişilik özellikleri ölçeği (Yayımlanmamış çalışma). Ankara.
- Şahin, F. (2011). The interaction of self-leadership and psychological climate on job performance. *African Journal of Business Management*, 5(5), 1787-1794. doi: 10.5897/AJBM10.763.
- Tabak, A. (1997). Askeri liderlik ve uygulama (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Taylor, R. L., Rosenbach, W. E. & Rosenbach, E. B. (2009). *Military leadership: In pursuit of excellence* (6. Baskı), Boulder: Westview Press.
- Tosi, H. L. (1973). The effect of the interaction of leader behavior and subordinate authoritarianism. *Personnel Psychology*, 26(3), 339-350. doi: 10.1111/j.1744-6570.1973.tb01141.x
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676.
- Vecchio, R. P. (1981). Situational and behavioral moderators of subordinate satisfaction with supervision. *Human Relations*, 34(11), 947 - 963. doi: 10.1177/001872678103401103
- Walker, R. W. (2008). The professional development framework. B. Horn ve R. W. Walker (Ed.), *Military Leadership Handbook* içinde (s.s. 436-450), Toronto: Dundurn Press.
- Watson, D. & Clark, L. A. (1997). Extraversion and its positive emotional core. İçinde R. Hogan, J. A. Johnson ve S. R. Briggs (Ed.), *Handbook of Personality Psychology* (s.s. 767-793), San Diego: Academic Press.
- Wells, J. E. & Peachey, J. W. (2011). Turnover intentions: Do leadership behaviors and satisfaction with the leader matter? *Team Performance Management*, 17(1/2), 23-40. doi: 10.1108/13527591111114693
- Wong, L., Bliese, P. & McGurk, D. (2003). Military leadership: A context specific review. *The Leadership Quarterly*, 14, 657-692. doi: 10.1016/j.leaqua.2003.08.001
- Wood, M. T. & Sobel, R. S. (1970). Effects of similarity of leadership style at two levels of management on the job satisfaction of the first level manager. *Personnel Psychology*, 23(4), 577-590. doi: 10.1111/j.1744-6570.1970.tb01374.x
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations* (7. Baskı), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zhang, Z., Wang, M. & Shi, J. (2012). Leader-follower congruence in proactive personality and work outcomes: The mediating role of leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 55(1), 111-130. doi: 10.5465/amj.2009.0865



Araştırma Makalesi

İş Yerinde Dikkat Eksikliği ve Hiperaktivite Bozukluğuna (DEHB) Yönelik Bir Araştırma

A Research on Attention-Deficit and Hyperactivity Disorder at the Work Place

Nuray Mercan*
Dumlupınar
Üniversitesi

**Özlem Çetinkaya
Bozkurt**
Mehmet Akif Ersoy
Üniversitesi

Emine Oyur
Dumlupınar
Üniversitesi

Ceren Giderler
Dumlupınar
Üniversitesi

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Dikkat Eksikliği,
Hiperaktivite Bozukluğu, İş
Performansı, İş Verimliliği,
Kariyer Gelişimi

Tarihler :
Geliş 27 Haziran 2015
Düzeltilme geliş 24 Temmuz
2016
Kabul 27 Temmuz 2016

ÖZ

Dikkat eksikliği ve hiperaktivite bozukluğu (DEHB) yaygınlığı yaklaşık olarak çocuklukta % 8, ergenlikte % 6 ve erişkinlikte % 4 olarak bildirilmektedir. DEHB, kişilerde işe odaklanamamaya yol açmakta bu da kariyerde ilerlemeye engel olabilmektedir. DEHB olan kişiler birçok işe aynı anda başlamakta ve birçoğunu bitirememektedirler. Bu araştırmada, işyerinde dikkat eksikliği ve hiperaktivite düzeyi belirlenerek bazı demografik değişkenlerle arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada Dünya Sağlık Örgütü'nün "Erişkin Dikkat Eksikliği Hiperaktivite Bozukluğu Kendi Bildirim Ölçeği (ASRS)" kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Doğan ve arkadaşları (2009) tarafından yapılmıştır. Araştırmanın evrenini internet ortamında ulaşılan çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem ise, bu çalışanlar arasından rastgele seçilen 500 kişidir. Araştırma sonucunda, çalışanlarda %2,4 oranında DEHB saptanmıştır. Farklılıklara yönelik yapılan, T testi analizi sonucunda; DEHB olan yönetici ve çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

ARTICLE INFO

Keywords:
Attention Deficit,
Hyperactivity, Business
Performance, Business
Productivity, Career
Development

Article history:
Received 27 June 2015
Received in revised form 24
July 2016
Accepted 27 July 2016

ABSTRACT

The prevalence of Attention-Deficit and Hyperactivity Disorder (ADHD) is reported as 8% in childhood, 6% in adolescence and 4% in adulthood approximately. ADHD leads to inability to focus on work for people and may be an obstacle to progress in people's careers. Individuals with Attention-Deficit and Hyperactivity Disorder may start a lot of work at the same time and unable to finish the most of it. In this study Attention-Deficit and Hyperactivity Disorder levels have been determined at work places and its relationships with several demographic variables have been analyzed. In this study, "Self-Report Scale of Attention Deficit Hyperactivity Disorder in Adults (ASRS)" by WHO (World Health Organization) has been utilized. The validity and reliability study of Turkish form was done by Dogan et al. (2009). The population of the research is the employees reached on the internet. The sample in the study consists of randomly selected 500 people. In the end of the study, it has been seen that 2.4% of the employees have ADHD). The T-Test analysis indicates that no significant difference has been found between managers and employees for ADHD.

1. GİRİŞ

Dikkat eksikliği ve hiperaktivite bozukluğu (DEHB) kalıcı ve sürekli olan dikkat süresinin kısalığı, davranışları kontrol etmeye ve ertelemeye yönelik özdenetim eksikliğinden kaynaklanan, davranışlarda ve düşünce sisteminde meydana gelen dürtüsellik ve huzursuzluk olarak tanımlanmaktadır. DEHB olan bireylerde bir işe başlayamama, iş yerinde verimsizlik ve kötü zaman yönetimi, çok sayıda işe başlanmasına rağmen birçoğunu bitiremememe, bir toplantı boyunca oturamama, stresle baş edememe ve öfke atakları, aklına ilk geleni söyleme eğilimi, randevularını veya yapmak zorunda olduğu işleri unutmama, birçok basamağı içeren işleri yapmakta zorlanma, bir işe ya da projeye başlamakta ve bitirmekte zorlanma, oyalanma, erteleme eğiliminde olma, bilgilere öncelik vermede zorlanma, çabuk sıkılma ve sabırsızlık, sıklıkla yerinde duramama, huzursuzluk hissi yaşama, zamanını verimli kullanamama, evde ve iş yerinde eşyalarını bulamama, yanlış yere koyma gibi bazı davranışlar gözlenmektedir (Güçlü & Erkıran, 2005).

Örgüt içerisinde, DEHB'li bireylerin durumu ele alındığında, bu bireylerin, işgücü devir oranının yüksekliği, işe devamsızlık/işe geç gelme davranışları ve örgütsel bağlılık oluşumunda yaşanan güçlükler mikro açıdan bakıldığında örgütler için maliyet unsuru haline gelirken, makro açıdan bakıldığında ise ülke ekonomisine ilişkin olarak insan kaynağının israfı ile sonuçlanmaktadır (Altınay & Alamur, 2015).

Araştırmada öncelikle kavramsal çerçeve anlatılacak daha sonra araştırma bulgu ve analiz yorumları yazılarak sonuçlandırılacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

DEHB, 1900'lü yılların başından beri tanınan bir sendromdur ve dikkat dağınıklığı, aşırı hareketlilik, dürtüsel davranışları içeren bir takım bozuklukları kapsamaktadır. Bireyin sosyal yaşamında, ilişkilerinde, eğitim ve iş yaşamında odaklanmayı engellediğinden dolayı sorunlar oluşturmaktadır (Brown, 2009: 9). DEHB tanısı olan bireyler akademik, sosyal ve psikolojik zorluklarla karşılaşma riskini taşımaktadırlar (Weyandt & Dupaul, 2008). DEHB'li yetişkinlerde yapılan araştırmalar bize sosyal beceri eksikliği ve düşük benlik saygısı ile ilgili sonuçlar vermektedir (Zirt, 2005). Amerika'da Faraone ve arkadaşları tarafından (2005) yapılan bir araştırmada toplumun % 2,9'unda DEHB olduğu gözlenmiştir.

Biederman (2006) dikkat eksikliğinin çalışan ve iş yerinde maliyetleri üzerine yaptığı araştırmada DEHB ölçeğinden yüksek puan alan 261 kişinin konsantre olmalarının %33; düşük puan alan 361 kişinin %59 olduğunu gözlemiştir. DEHB'den yüksek puan alanlarda %74, olmayanlarda %52 işe uzun süre odaklanamama sorunu gözlenmiştir. İş yerinde organize olma DEHB yüksek puan alanlarda %46, almayanlarda %20; işyerinde kuralları takip etme zorluğu DEHB yüksek puan alanlarda %39, almayanlarda %69, işyerinde yükselmek için ilgi DEHB yüksek puan alanlarda %5, almayanlarda %11; iş değiştirme sıklığı DEHB yüksek puan alanlarda %31 almayanlarda % 45; sahip oldukları rahatsızlıktan dolayı iş kaybı ve işten ayrılma oranı DEHB yüksek puan alanlarda % 5.4, almayanlarda % 3.4 olarak ölçülmüş; DEHB yüksek puan alanlarda iş yerinden ve kariyerinden memnun olma düzeyi yalnızca %22 çıkmıştır. DEHB yüksek puan alanlarda kişi başına iş verimliliği kaybı \$8,900 ile \$15,400 arasında değişmektedir.

Kessler'in 2005 yılında DEHB'nin iş performansına etkisi üzerine yaptığı araştırmada %4,4 oranında DEHB'li olduğunu gözlemiştir. Araştırmayı 2399 yetişkin üzerinde yapmıştır. DEHB'li bireylerde, %13,6 devamsızlık oranı tespit edilmiştir. İşe gelmemeye (absenteism) bağlı kayıp 2,351\$, çalışma yaşamında var ol(ama)ma (bedeni işte ama ruhu değil durumu, presenteeism) %21,6'dır. DEHB'ye bağlı iş kaybı ve satış kaybı \$19,6 milyon dolardır.

Kessler, 2008 yılında büyük üretim işletmelerinin DEHB'ye bağlı parasal kaybı ve işyerinde DEHB'nin yayılımı ile ilgili araştırmasında (DEHB) yüksek puan alanlarda iş performansında kaybın aylık %8,5, almayanlarda bu oranın %7,5; DEHB yüksek puan alanlarda iş yeri kazasının aylık %13,9, almayanlarda %7,2 olduğunu tespit etmiştir. DEHB yüksek puan alanlarda işyeri hastalığına bağlı izin alma oranı %19,5, almayanlarda %10,1, DEHB'ye bağlı yıllık iş performansı kaybı \$4.336'dır.

White ve Shah (2006), DEHB olan genç yetişkinlerin bu probleme sahip olmayanlara göre daha yaratıcı olduğunu yaptıkları araştırmada tespit etmişlerdir. DEHB olan kişilerin farklı düşünme tarzlarını tercih ettiklerini tespit eden, Eckerd Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi'nde çalışmalar yapan White ve Shah, DEHB'li kişilerin fikir üretmekten hoşlandığını fakat sorumlulukları tamamlama konusunda başarılı olmadıklarını belirtmektedir. White ve Shah çalışmalarını 2006 yılından beri tekrar ettiklerini ve tüm sonuçlarda DEHB olan kişilerin standart yaratıcılık testlerinde daha iyi sonuç elde ettiğini söylemektedirler.

White ve Shah (2006) tarafından yapılan çalışmada yarısı DEHB olan 60 üniversite öğrencisi mizah, müzik, görsel sanatlar, mutfak sanatları, buluş ve yazma gibi on ayrı alandaki yaratıcılıklarının başarı düzeylerini ölçen bir anketi tamamlamışlardır. DEHB olan kişilerin “farklı düşünme” laboratuvar ölçümlerinin daha iyi olduğunu bildiklerini, fakat bu durumlarını gerçek hayatta başarıya çevirip çevirmediğini bilmediklerini ve bu çalışmayla da bunu yapabildiklerini belirtmektedirler. DEHB olanlar bu bozukluğa sahip olmayanlara göre daha yüksek puan almıştır.

White ve Shah (2006) tarafından yapılan başka bir ankette katılanların problem tanımlama ve yapılandırma, fikir üretme, problemi detaylandırma ve belirginleştirme, problemin çözümüne seçkin bir fikir ekleme gibi yaratıcılık tarzlarından hangisini tercih ettiği değerlendirilmiştir. DEHB olmayan katılımcılar açıklama ve fikir geliştirme tarzını tercih ederken, DEHB olan katılımcılar fikir üretmeyi tercih etmiştir. Araştırmacılar yaratıcılık tarzını bilmenin, DEHB olan kişilerin güçlü ve zayıf yönlerine uygun kariyer tanımlamasına yardımcı olabileceğini belirtmektedir (İkinci, 2012).

DEHB yakınmaları olan bir birey çoğu zaman benlik algısından uzak olduğu için “kendini yönetme” yeteneğinden de uzaktır. DEHB’li bireyler hedef belirleme ve bu hedeflere ulaşmak amacıyla motive olma, hedefin gerçekleşme oranını ölçümleyebilmek amacıyla değerlendirme ve geri bildirim yapabilmek yeteneklerinden yoksundurlar. DEHB’li bireylerin yakınmaları arasında yer alan motivasyon eksikliği, tekrarlayan işlerde devamsızlık ve vazgeçme, başladığı işe devam edememe gibi belirgin yakınmaları DEHB’li bireylerin örgütsel yaşantıda performans düşüklüğü ile karşılaşmalarına neden olmaktadır. Bu durum DEHB’li bireylerin performans düşüklüğünün işte başarısızlık olarak geri dönmesine neden olabilmektedir. DEHB’li bireylerin kendi kendine performansını değerlendiremiyor olması çoğu zaman performanslarının ölçülmesinde güçlüklerle neden olabilmektedir. Bu noktada örgütler için önemli bir kaynak niteliğinde olan performans değerlendirme sonuçları sağlıklı olarak elde edilememektedir (Altınay & Alatur, 2015).

DEHB’li çalışanlarda en önemli sorunlarından biri de işten ayrılma niyetidir. Çalışanın, işten ayrılma niyetini etkileyen devam bağlılığı çalışanın örgütten ayrılıp ayrılmaması sonucu katlanmak zorunda kalacağı maliyetlerle ilişkili bir kavramdır. Çalışanların, devam bağlılıkları örgüte yapmış oldukları yatırımlar ve bu yatırımlara vermiş oldukları değer ile ilişkilidir. Ancak, çalışanların devam bağlılığını etkileyen faktörler yalnızca yatırımlar veya işten ayrılması durumunda

katlanmak zorunda kalacağı maliyetler ile ilişkili değildir. Çalışanın başka örgütlerde iş bulma alternatiflerinin az olması veya az olduğu yönündeki genel inancı da çalışanların devam bağlılıklarını etkilemektedir (Meyer & Allen, 1997: 77-82).

Normatif bağlılık hisleri kuvvetli çalışanların örgütsel amaç ve hedefleri gerçekleştirecek yönde davranışlar sergilemelerinin veya örgütün üyesi olarak kalma yönünde irade göstermelerinin nedeni çalışanların bu şekilde davranmaları gerektiği yönündeki inanışları ve yükümlülük duygularıdır. Çalışanların örgüte karşı yükümlülükleri olduğuna inanmaları, kendilerini örgütte kalmaya mecbur hissetmelerine sebep olmaktadır. Buradaki mecburiyet kavramı devam bağlılığında olduğu gibi çıkara değil ahlaki duygulara ve minnet borcuna dayanmaktadır. Ancak, DEHB’li bir bireyin en belirgin yakınmaları olan sürekli tekrarlayan işlere konsantre olamama ve tecrübe edinebilecek kadar uzun bir süre aynı işe odaklanamama gibi yakınmalar DEHB’li bireylerde işgücü devir oranının yükselmesi şeklinde sonuçlanmaktadır (Altınay & Alatur, 2015).

3. ARAŞTIRMA VERİ VE ANALİZLERİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Sorunsalı

Literatürde, çalışanlarda ve yöneticilerde dikkat eksikliği ve hiperaktiviteyi nitel veya nicel analiz yöntemiyle araştıran sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Özellikle ulusal yazında, iş hayatında çalışanlarda dikkat eksikliğinin ve hiperaktivitenin varlığını ve düzeyini inceleyen çalışmalar konusunda bir boşluk olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçlarının akademisyen ve uygulamacılara çalışanlarda dikkat eksikliği ve hiperaktivitenin rolü ve önemi konusunda güncel bilgi sağlanması, ileride yapılacak araştırmalarda farklı boyutların ve ilişkilerin araştırılmasına katkı sağlanması beklenmektedir. Araştırmanın amacı, iş yaşamında çalışanların arasında hiperaktivite ve dikkat eksikliği olanların varlığını yüzde olarak tespit etmektir. Araştırmanın alt amaçları ise aşağıda sıralanmıştır.

- İşyerlerinde DEHB’li olan çalışanların oranı ne kadardır?
- Çalışanların pozisyonlarına göre DEHB değişmekte midir? Farklılıklar var mıdır?

Tablo 1: Araştırmaya İlişkin Demografik Değişkenler

YAŞ DEĞİŞKENİ			ÇALIŞMA SURESİ		
	F	%		f	%
17-19	43	8,6	1-5 yıl	269	53,8
20-25	172	34,4	6-10 yıl	77	15,4
26-30	84	16,8	11-15 yıl	65	13,0
31-35	77	15,4	16-20 yıl	53	10,6
36-40	68	13,6	21 yıl ve üzeri	36	7,2
41-45	35	7,0			
46 ve üzeri	21	4,2			
MEDENİ DURUM			POZİSYON DURUMU		
Evli	254	50,8	Çalışan	324	64,8
Bekâr	246	49,2	Yönetici	176	35,2
CINSİYET			SEKTÖR		
Kadın	245	49,0	Kamu	238	47,6
Erkek	255	51,0	Ozel	262	52,4
EGİTİM DÜZEYİ			MESLEK		
Lise	27	5,4	Akademisyen	137	27,4
Universite	276	55,2	Stajyer öğrenci	88	17,6
Master	99	19,8	Memur	55	11,0
Doktora	98	19,6	Çalışma deneyimi olan öğrenci	49	9,8
			Müdür ve Müdür Yardımcısı	49	9,8
			Yarı/tam zamanlı çalışan öğrenci	28	5,6
			İşçi	28	5,6
			Sekreter	8	1,6
			Doktor	5	1,0
			Bankacı	15	3,0
			Mühendis	8	1,6
			Öğretmen	14	2,8
			Hemşire	3	0,6
			Diğer	9	1,8
			Laboratuvar Teknisyeni	4	0,8
TOPLAM	500	100		500	100

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket soruları farklı görevlerde ve mesleklerde yer alan 500 çalışana online olarak (https://docs.google.com/forms/d/1dUSn56wh3TWzSp8pYY8jHEsWchXfuDOIEqz2FEjcu0/viewform#start=openform) uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde; güvenilirlik analizi ve faktör analizinin yanı sıra ankete katılanların iş yerinde dikkat eksikliği hiperaktivite düzeylerinin

yönetici ve çalışan olma durumuna göre farklılığını tespit amacıyla t testi yapılmıştır.

3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada Doğan, Öncü, Varol-Saraçoğlu, ve Küçükgöncü'nün 2009 yılında yapmış oldukları Dünya Sağlık Örgütü'nün Erişkin Dikkat Eksikliği Hiperaktivite Bozukluğu Kendi Bildirim Ölçeğinin (ASRS) Türkçe formu kullanılmıştır. Dikkat eksikliği ve hiperaktiviteye yönelik 5'li Likert tipi (5: Çok sık, 4: Nadiren, 3: Bazen, 2: Sık, 1: Asla) ölçek ile hazırlanan 18 ifade yer almaktadır. Yanıtlar artan sıklıkla eşleşecek şekilde 0-5

Tablo 2: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach Alfa (α)
Dikkat Eksikliği	9	.832
Hiperaktivite	9	.833

arasında puanlanmaktadır. Her maddenin puanı toplanarak toplam değere ulaşılır. Ölçeğin “dikkat eksikliği” ve “hiperaktivite / dürtüsellik” olmak üzere, her biri dokuz sorudan oluşan iki alt ölçeği vardır. İki alt ölçeğin toplamından 70-90 puan ve üzerinde alanların “yüksek olasılıkla DEHB” olduğu, bildirilmiştir (Öyekçin & Şahin, 2011; Doğan vd., 2009).

Dünya Sağlık Örgütü’nün Erişkin Dikkat Eksikliği ve Hiperaktivite Bozukluğu Kendi Bildirim Ölçeği (ASRS) birçok dile çevrilmiş uluslararası epidemiyolojik çalışmalarda yaygın olarak kullanılmış bir tarama aracıdır. ASRS’nin Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları Doğan ve arkadaşları tarafından 2009 yılında tamamlanmıştır. Doğan ve arkadaşlarının (2009) güvenilirlik analizinde ölçeğin iç tutarlılığı Cronbach alfa değeri (0,88) olarak hesaplanmıştır. Alt ölçekler için hesaplanan Cronbach alfa değeri de ‘dikkat eksikliği’ için 0,82, ‘hiperaktivite / dürtüsellik’ için 0,78 olmak üzere yüksek bulunmuştur. İki hafta sonra 50 katılımcıya uygulanan test-tekrar test güvenilirliği için Cronbach alfa değeri 0,81 olarak bulunmuştur. Test-tekrar test tutarlılığı için iki testin toplam ve alt ölçekleri arasındaki korelasyon anlamlı çıkmıştır.

3.4. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini internet ortamında ulaşılan farklı meslek gruplarından çalışanlar oluşturmaktadır. Örnekleme ise, bu çalışanlar arasından rastgele seçilen 500 kişidir. Katılımcıların mesleki açıdan dağılımı incelendiğinde ilk sırada %27,4 ile akademisyenlerin yer aldıkları görülmektedir. İkinci sırada % 17,6 ile stajyer öğrenciler ve üçüncü sırada da %11 ile memurlar yer almaktadır.

3.5. Verilerin Analizi

Bu çalışmada DEHB’nin öncelikle yüzde olarak varlığı tespit edilmiştir. İkinci olarak aritmetik ortalamalarla hiperaktivite ve dikkat eksikliği soruları analiz edilmiştir. Üçüncü olarak, t testi ile yönetici ve çalışan olma durumuna göre farklılık olup olmadığı test edilmiştir.

3.6. Araştırmanın Örnekleme İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların demografik bilgileri Tablo 1’de yer almaktadır. Araştırmaya katılan örneklemin %50,8’i evli, %49,2’si bekârdır. Katılımcıların cinsiyet dağılımına bakıldığında %51’i erkek, %49’u kadındır. Örnekleme yaş değişkeni açısından incelendiğinde katılımcılar %34,4 oranıyla 20-25 yaş arasında yer almaktadır. Başka bir ifadeyle araştırmaya katılanların (20-30 yaş arası %51,2) oldukça genç olduğu görülmektedir. Anketi cevaplayanların mesleki deneyim süreleri incelendiğinde; %53,8’inin 1 ile 5 yıl arasında iş hayatında oldukları tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların %64,8’si yönetici, %35,2’si çalışan konumundadır. Eğitim seviyesi açısından incelendiğinde katılımcıların ağırlıklı olarak üniversite (%55,2) ve üzeri (%39,4) eğitilmiş oldukları görülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılanların % 47,6’sı kamuda, %52,4’ü özel sektörde çalışmaktadır. Katılımcıların mesleki açıdan dağılımı incelendiğinde ilk sırada %27,4 ile akademisyenlerin yer aldıkları görülmektedir. İkinci sırada % 17,6 ile stajyer öğrenciler ve üçüncü sırada da %11 ile memurlar yer almaktadır.

3.7. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Bulgular

Doğan ve arkadaşlarının (2009) yaptığı güvenilirlik analizinde ölçeğin iç tutarlılığı Cronbach alfa değeri (0,88) hesaplanarak gösterilmiştir. Alt ölçekler için hesaplanan Cronbach alfa değeri de ‘dikkat eksikliği’ için 0,82, ‘hiperaktivite / dürtüsellik’ için 0,78 olmak üzere ortaya çıkmıştır (Doğan vd., 2009: 80). Araştırmamızda güvenilirlik analizinde her bir değişkenin Cronbach alfa katsayılarına bakılmış ve Tablo 2’de verilmiştir.

Alan yazında iç tutarlılık katsayısı ,70’in üzerinde hesaplanan değerler iyi olarak kabul edilmekte (Altunışık vd., 2005; Tavşancıl, 2002) ve 1.00’e yaklaştıkça çok iyi olarak görülmektedir (Ural & Kılıç, 2006). Alan yazına göre hesaplanan iç tutarlılık katsayılarının iyi oldukları söylenebilir.

3.8. Analiz Sonucunda Elde Edilen Bulgular

Tablo 3’te araştırmaya katılanların dikkat eksikliği ve hiperaktivite ile ilgili ifadelerle yönelik ortalamaları ve Cronbach alfa katsayıları verilmiştir.

(KMO=0,869; Barlett Küresellik Testi=3579,810; $p<,000$) açıklanan toplam varyans %44,58 olup faktör analizinde F1 varyansın %22,29’unu, F2 ise %22,30’unu açıklamaktadır. Bu iki faktörün kendi içinde güvenilirliğine de bakılmış, F1 için Cronbach

Tablo 3: İfadelere Ait Aritmetik Ortalama ve Alfa Değerleri

	Arit. Ort.	Cronbach' s Alpha
DIKKAT EKSİKLİĞİ		
1. Üzerinde çalıştığımız bir işin/projenin son ayrıntılarını toparlayıp projeyi tamamlamakta sorun yaşar mısınız?	2,24	,839
2. Organizasyon gerektiren bir iş yapmanız zorunlu olduğunda işlerinizi sıraya koymakta ne sıklıkla zorluk yaşarsınız?	2,15	,840
3. Yükümlülüklerinizi ve randevularınızı hatırlamakta ne sıklıkla sorun yaşarsınız?	1,90	,839
4. Çok fazla düşünmeyi ve konsantrasyonu gerektiren bir iş yapmanız gerekiyorsa ne sıklıkla başlamaktan kaçınır ya da geciktirirsiniz?	2,36	,837
7. Sıkıcı veya zor bir proje üzerinde çalışmanız gerektiğinde, ne sıklıkla dikkatsizce hatalar yaparsınız?	2,56	,835
8. Monoton veya tekrarlayıcı bir iş yaparken ne sıklıkla dikkatinizi sürdürmekte güçlük çekersiniz?	2,83	,833
9. Doğrudan sizinle konuşuyor bile olsalar, insanların size söylediklerine yoğunlaşmakta ve dinlemekte ne sıklıkla güçlük yaşarsınız?	2,34	,833
10. Evde veya işte eşyaları bulmakta ya da nereye koyduğunuzu hatırlamakta ne sıklıkla güçlük yaşarsınız?	2,49	,835
11. Etrafımızdaki hareketlilik ve gürültü ne sıklıkla dikkatinizi dağıtır?	3,08	,841
HİPERAKTİVİTE		
5. Uzun bir süre oturmanız gerektiğinde, ne sıklıkla huzursuzlaşır, kıpırdanır ya da el ve ayaklarınızı kıpırdatırsınız?	3,15	,835
6. Ne sıklıkla kendinizi aşırı aktif ve sanki motor takılmış gibi bir şeyler yapmak zorunda hissedersiniz?	3,10	,842
12. Orada oturmanız beklendiğinde, bir toplantı veya benzer durumda ne sıklıkla yerinizden kalkarsınız?	2,23	,834
13. Ne sıklıkla kendinizi huzursuz, kıpır kıpır hissedersiniz?	2,82	,832
14. Kendinize ait boş zamanınız olduğunda ne sıklıkla gevşemekte ve rahatlamakta güçlük çekersiniz?	2,41	,842
15. Sosyal ortamlarda bulunduğunuzda, ne sıklıkla kendinizi çok konuşurken yakalarsınız?	3,01	,842
16. Bir sohbet ya da görüşmede, ne sıklıkla karşınızdaki kişi cümlesini bitirmeden onun cümlesini bitirdiğinizi fark edersiniz?	2,65	,837
17. Sıraya girmek gerektiğinde, ne sıklıkla sıranızın gelmesini beklemekte güçlük çekersiniz?	2,82	,836
18. Başka bir işle meşgul olduklarında araya girip diğer insanları engeller misiniz?	2,08	,838

$\alpha=0.832$, F2 için Cronbach $\alpha=0.833$ olarak hesaplanmıştır.

Tablo 5'te araştırmada kullanılan soru setinde yer alan dikkat eksikliği ve hiperaktivite ölçüm puanları görülmektedir.

Tablo 6'ya göre, araştırmaya katılanların DEHB ölçeğinin alt boyut puanlarının ortalamaları incelendiğinde dikkat eksikliği alt boyut ortalamasının 2,44; hiperaktivite alt boyut ortalamasının 2,70 puanla orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 7'ye göre, araştırmaya katılanların DEHB ölçeğinin alt boyut puanlarının toplamaları incelendiğinde, dikkat eksikliği ve hiperaktivite alt boyut toplam puanlarının en yüksek 18 soru için 90 puan üzerinden 70-90 aralığında puan alanlar DEHB olanlar olarak tespit edilen 12 kişi ile %2,4 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların DEHB ölçeğinin yönetici ve çalışan olma değişkenine göre (Tablo 8) anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda, yönetici ve çalışanların aritmetik ortalamalarının arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=-,590, 232; p>.05$).

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma sonucunda, çalışanların %2,4'ünde DEHB olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak; DEHB yönetici ve çalışan olma değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırma sonuçlarını dünyada yapılan diğer çalışmalarla kıyasla amacıyla Kessler'in 2005 yılında DEHB'nin iş performansına etkisi üzerine yaptığı araştırma dikkate alındığında, söz konusu araştırmada katılımcıların % 4,4 oranında DEHB'li olduğu gözlemlenmiştir. Amerika'da Faraone ve arkadaşları tarafından (2005) yapılan diğer bir

Tablo 4: Faktör Analizi

DİKKAT EKSİKLİĞİ	Faktörler, yükleri ve güvenilirlikleri	Cronbach' s Alpha
1. Üzerinde çalıştığımız bir işin/projenin son ayrıntılarını toparlayıp projeyi tamamlamakta sorun yaşar mısınız?	0.64	
2. Organizasyon gerektiren bir iş yapmanız zorunlu olduğunda işlerinizi sıraya koymakta ne sıklıkla zorluk yaşarsınız?	0.61	
3. Yükümlülüklerinizi ve randevularınızı hatırlamakta ne sıklıkla sorun yaşarsınız?	0.71	
4. Çok fazla düşünmeyi ve konsantrasyonu gerektiren bir iş yapmanız gerekiyorsa ne sıklıkla başlamakta kaçınır ya da geciktirirsiniz?	0.65	
7. Sıkıcı veya zor bir proje üzerinde çalışmanız gerektiğinde, ne sıklıkla dikkatsizce hatalar yaparsınız?	0.60	,832
8. Monoton veya tekrarlayıcı bir iş yaparken ne sıklıkla dikkatinizi sürdürmekte güçlük çekersiniz?	0.50	
9. Doğrudan sizinle konuşuyor bile olsalar, insanların size söylediklerine yoğunlaşmakta ve dinlemekte ne sıklıkla güçlük yaşarsınız?	0.47	
10. Evde veya işte eşyaları bulmakta ya da nereye koyduğumuzu hatırlamakta ne sıklıkla güçlük yaşarsınız?	0.46	
11. Etrafımızdaki hareketlilik ve gürültü ne sıklıkla dikkatinizi dağıtır?	0.45	
HİPERAKTİVİTE		
5. Uzun bir süre oturmanız gerektiğinde, ne sıklıkla huzursuzlaşıp, kıpırdanır ya da el ve ayaklarınızı kıpırdatırsınız?	0.73	
6. Ne sıklıkla kendinizi aşırı aktif ve sanki motor takılmış gibi bir şeyler yapmak zorunda hissedersiniz?	0.63	
12. Orada oturmanız beklendiğinde, bir toplantı veya benzer durumda ne sıklıkla yerinizden kalkarsınız?	0.59	,833
13. Ne sıklıkla kendinizi huzursuz, kıpır kıpır hissedersiniz?	0.64	
14. Kendinize ait boş zamanınız olduğunda ne sıklıkla gevşemekte ve rahatlamakta güçlük çekersiniz?	0.53	
15. Sosyal ortamlarda bulunduğunuzda, ne sıklıkla kendinizi çok konuşurken yakalarsınız?	0.55	
16. Bir sohbet ya da görüşmede, ne sıklıkla karşınızdaki kişi cümlesini bitirmeden onun cümlesini bitirdiğinizi fark edersiniz?	0.44	
17. Sıraya girmek gerektiğinde, ne sıklıkla sıranızın gelmesini beklemekte güçlük çekersiniz?	0.45	
18. Başka bir işle meşgul olduklarında araya girip diğer insanları engeller misiniz?	0.44	

araştırmada ise %2,9'unun DEHB'li olduğu gözlenmiştir. "Dikkat Eksikliği ve Hiperaktivite Bozukluğu" kavram olarak insan davranışlarını bütünüyle değiştiren bir psikolojik süreçtir.

Günümüzde pek çok çalışan DEHB'li olarak yaşadığı bazı psikolojik rahatsızlıkları gizlemeye ve görmezden gelmeye çalışmaktadır. Daha da önemlisi pek çok insan bir rahatsızlık içinde olduğunun farkındalığı içerisinde bile değildir. Bu durum sosyal hayatın her alanında aktif olan/olmak zorunda olan bireylerin sosyal ilişkiler, aile içi ilişkiler ve iş ilişkileri içerisinde başarısızlıklarla dolu bir hayat geçirmelerine neden olmaktadır. Bu durum bireyler açısından, maddi ve manevi büyük

maliyetlere yol açmaktadır. İş yerinde özellikle bu DEHB'li çalışanların, dikkat süresinin kısalığı yaptıkları işin kalitesini ve çıktılarını etkileyecektir. Bu kişiler daha az önemli işleri yaparken dikkatlerinin dağıldığını ve yapmaları gereken önemli işleri ise bir türlü tamamlamadıklarını ifade ettiklerinden iş yerinde insan kaynakları açısından gözlenmeleri ve analiz edilmeleri gerekmektedir. İş yerinde özellikle bu DEHB'li çalışanlar; birçok işi aynı anda yapmaları gerektiğinde hangi işi öncelikli yapmaları gerektiğine karar veremezler, karar verebildikleri durumda ise işi sürdürebilmeleri zordur, bu durumu

Tablo 5: İş Yerinde Dikkat Eksikliği Hiperaktivite Ölçeği Aralık Katsayısına Bağlı Olarak Gruplandırma

Puan Aralıkları	Dikkat Eksikliği Hiperaktivite
1,00-1,80	Çok Düşük
1,81-2,60	Düşük
2,61-3,40	Orta
3,41-4,20	Yüksek
4,21-5,00	Çok Yüksek

Tablo 6: Araştırmaya Katılanların DEHB Puanlarının Ortalamaları

Boyutlar	N	Min.	Mak.	Ort.	St. S.
Dikkat eksikliği	500	1,00	4,56	2,44	0,57
Hiperaktivite	500	1,00	4,78	2,70	0,61

Tablo 7: Araştırmaya Katılanların DEHB Toplam Puanlarına Göre Ayrılması

Boyutlar	f	%
DEHB olanlar	12	2,4
DEHB olmayanlar	488	97,6
	500	100

Tablo 8: DEHB Düzeylerinin Yönetici ve Çalışan Olma Duruma Göre Farklılığı

Boyutlar		n	X	St. S.	t	p
Dikkat eksikliği	Çalışan	324	2,43	,57	-,590	,82
	Yönetici	176	2,46	,57		
Hiperaktivite	Çalışan	324	2,70	,62	,232	,56
	Yönetici	176	2,69	,59		

gözlemleyen yöneticilerin bu çalışanları kazanmaları ve önlem almaları gerekmektedir.

Araştırmamızın en önemli kısıtı online yapmamız ve birkaç sektörle sınırlı kalmasıdır. Çalışmayı bu bağlamda farklı sektörlerde yapmak faydalı olacaktır. Konuya ilişkin olarak DEHB'li çalışanlara yönelik önerilerimiz:

- Aklınıza gelen düşünceleri not edin ve üzerinde düşününüz. Yazdıklarınızı ne şekilde söylemenin uygun olduğunu düşününüz;
- Plan yapmadan birçok işe birden başlıyor iseniz, iyi plan yapan bir takım oluşturunuz. Enerjinizi ve heyecanınızı olumlu şekilde yönlendiriniz. Toplantılarda not alın. Bu şekilde

ilgili görünürsünüz ama sıkıldığınız anlaşılmaz ve dikkatiniz artar.

- Gününüzü planlarken enerjinizi olumlu olarak programınıza dahil ediniz, örneğin toplantıya giderken uzun yolu yürümek, merdivenleri çıkmak gibi, hareket gerektiren ve enerjinizi boşaltabileceğiniz işler arayınız.

- Hafıza ile ilgili sıkıntılar yaşıyorsanız gün içinde ajandanızı sık sık kontrol etme alışkanlığı geliştiriniz; yapacağınız telefon konuşmaları, toplantı için ayrılmanız gereken zamanları hatırlatmak için çalar saat ve not defteri kullanınız.

- Sıkılacağımız şeyleri günün enerjik olduğunuz anlarında yapınız, yorulduğunuz anlara ertelemeyiniz;

Bundan sonra bu konuda çalışma yapacak olan araştırmacılara, iş yerinde DEHB'li çalışanlar ve motivasyon düzeyleri, performans düzeyleri, iş tatmin düzeyleri, DEHB'li çalışanların başarılı oldukları alanlar ve iş yaşamına finansal açıdan etkileri üzerine araştırma yapmaları önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Altınay A., & Alamur B., (2015). Dikkat eksikliği ve Hiperaktivite Bozukluğu. İçinde Ö. D. Ergun, (Ed.) *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (Genişletilmiş 3. Baskı). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı* (4. baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Biederman, J. & Faraone, S. V. (2006). The effects of attention-deficit / hyperactivity disorder on employment and household income. *Medscape General Medicine*, 8(3), 1-9.
- Brown, E. T. (2009). *Dikkat eksikliği bozukluğu: Çocuklarda ve yetişkinlerde odaklanamayan zihin*. (E. Çetintaş Sönmez, Çev.) Ankara: ODTU Yayıncılık.
- Doğan, S., Öncü, B., Varol-Saraçoğlu, G. & Küçüköncü, S. (2009). Erişkin dikkat eksikliği hiperaktivite bozukluğu kendi bildirim ölçeği (ASRS-v1. 1): Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirliği. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 10(2), 77-87.
- Faraone S. V., & Biederman J. (2005). What is the prevalence of adult attention deficit/hyperactivity disorder? Results of a population screen of 966 adults. *Journal of Attention Disorders*, 9, 384–391.
- Faraone, S. V., Sergeant, J., Gillberg, C. & Biederman, J. (2003). The worldwide prevalence of ADHD: is it an American condition?. *World Psychiatry*, 2(2), 104-113.
- Güçlü, O. & Erkıran, M. (2005). Dikkat eksikliği hiperaktivite bozukluğu tanısı alan çocukların ebeveynlerinde kişilik bozuklukları. *Klinik Psikiyatri*, 8, 18-23.
- İkinci, Ö. (2012). Dikkat eksikliği ve hiperaktivite bozukluğu olan kişilerde yüksek yaratıcılık. http://www.biltek.tubitak.gov.tr/haberler/tip/s521_4.pdf, Erişim tarihi: 30.03.2014.
- Kessler R. C., Adler L. & Ames M. (2005). The prevalence and effects of adult attention deficit / hyperactivity disorder on work performance in a nationally representative sample of workers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47, 565–572.
- Kessler, R. C. & Üstün, T. B. (2004). The world mental health (WMH) survey initiative version of the world health organization (WHO) composite international diagnostic interview (CIDI). *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 13(2), 93-121.
- Kessler, R. C., Hwang, I., LaBrie, R., Petukhova, M., Sampson, N.A., Winters, K.C. & Shaffer, H.J. (2008). The prevalence and correlates of DSM-IV pathological gambling in the National Comorbidity Survey Replication. *Psychological Medicine*, 38(9), 1351-1360.
- Kessler R. C. (2009). The prevalence and workplace costs of adult attention deficit hyperactivity disorder in a large manufacturing firm. *Psychological Medicine*, 39(1), 137-147.

- Kessler R. C. (2005). The World Health Organization adult ADHD self-report scale (ASRS): A short screening scale for use in the general population. *Psychological Medicine*, 35(2), 245–256.
- Meyer, J. P. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace, theory, research and application*. London: Sage Publications.
- Öyekçin, D. G. & Şahin E. M., (2011). Erişkin dikkat eksikliği hiperaktivite bozukluğuna birinci basamak yaklaşım. *Turkish Family Physician*, 2(4), 1-8.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tımaz, D. (2004). Ergen ve yetişkinde ADHD - Dikkat eksikliği ve hiperaktivite bozukluğu. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 195-206.
- Ural, A. & Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Weyandt, L. L. & Dupaul, G. (2008). ADHD in college students: Developmental findings. *Developmental Disabilities Research Reviews*, 14, 311-319.
- White H. & Shah P. (2006) Uninhibited imaginations: Creativity in adults with attention-deficit / hyperactivity disorder. *Personality and Individual Differences*, 40, 1121–1131.
- Yılmaz, M., Özdemir, G., Turgay, A. & Çağlı, S. (2012). Üniversite öğrencilerinin Erişkin Dikkat Eksikliği Hiperaktivite Ölçeği'nin alt boyutları düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *International Journal of Human Sciences*, 9(1), 627-649.
- Zirt, B. S. (2005). Adjustment, social skills, and self-esteem in college students with symptoms of ADHD. *Journal of Attention Disorders*, 8(3), 109-120.



Araştırma Makalesi

Psikolojik Dayanıklılık ve Psikolojik İyi Olma İlişkisinde İyimserliğin Aracı Rolü: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma^{*}

The Mediating Role of Optimism on the Relationship between Psychological Resilience and Psychological Well-Being: A Research on Hospital Employees

Korhan Karacaoğlu*
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

Gülşay Köktaş
Gazi Üniversitesi

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Pozitif Psikoloji,
Dayanıklılık, İyimserlik,
Psikolojik İyi Olma

Tarihler :
Geliş 01 Ağustos 2016
Düzeltilme geliş 03Ekim 2016
Kabul 11 Ekim 2016

ÖZ

Bu çalışmada, psikolojik dayanıklılık düzeyi ile psikolojik iyi olma arasında nasıl bir ilişki olduğu ve bu ilişkide iyimser olup olmamanın nasıl bir etkiye yol açtığı sorusuna yanıt aranmaya çalışılmıştır. Araştırmanın örneklemini, Ankara İli Dışkapı Yıldırım Beyazıt Eğitim ve Araştırma Hastanesi'ndeki toplam 515 kişiden oluşan çalışanlardır. Araştırmada kullanılan veriler, anket yöntemi yardımı ile toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, hastane çalışanlarının; psikolojik olarak dayanıklı oldukları, psikolojik iyi oluş düzeylerinin yüksek ve genellikle iyimser oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların psikolojik dayanıklılığının, psikolojik iyi olma düzeylerini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği, iyimserliğin ise bu ilişkide kısmi aracı değişken rolünü oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.

ARTICLE INFO

Keywords:
Positive psychology,
resilience, optimism,
psychological well-being

Article history:
Received 01 August 2016
Received in revised form 03
October 2016
Accepted 11 October 2016

ABSTRACT

The purpose of the current study is to examine the relationship between psychological resilience, optimism and psychological well-being. The sample of the study consists of 515 people working at Ankara Dışkapı Yıldırım Beyazıt Education and Investigation Hospital. The data was gathered through surveys. According to the findings, it is confirmed that the employees resist psychologically, the level of psychological wellness of employees is high, and these employees are generally optimist. The results revealed that psychological resilience is able to predict psychological well-being, and optimism played a partial mediation role in the relationship between resilience and psychological well-being.

^{*} Bu çalışma 29-31 Mayıs 2016 tarihlerinde yapılan 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulmuş bildirinin genişletilmiş halidir.

* İletişim Kurulacak Yazar: Korhan Karacaoğlu, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Nevşehir, Türkiye. E-posta: kkaracaoğlu@nevsehir.edu.tr

1. GİRİŞ

Pozitif psikolojik sermaye konusu son yıllarda araştırmacıların ilgi duydukları konular arasında yer almaktadır. Bu çalışmada psikolojik dayanıklılık ve iyimserlikten oluşan pozitif psikolojik sermaye olgusunun iki boyutunun psikolojik iyi olma üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmanın hastane çalışanları üzerinde yapılması özellikle sağlık personellerinin; ölüm, yaralanma ve benzeri yaşamsal sorunlarla sıklıkla karşı karşıya kalmaları, onların sıradan insanlara göre daha dayanıklı bir psikolojiye sahip olmalarını, yine yaptıkları iş gereği psikolojik olarak iyi olma düzeylerinin yüksek olmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Hastane çalışanlarının gerek hasta ve gerekse hasta yakınları ile olan etkileşimlerinde iyimser bir tutum içinde olmaları da kendilerinden beklenen diğer varsayımsal bir tutumdur. Psikolojik dayanıklılık ve psikolojik iyi olma ilişkisinin Türkçe alan yazında; sınırlı sayıda araştırmacı tarafından incelenmiş olduğu tespit edilmiştir (Malkoç & Yalçın, 2015). Uluslararası alan yazın incelendiğinde de kavramlar arası ilişkileri ele alan az sayıda çalışmanın özellikle son beş yıllık dönemde yoğunlaştığı görülmektedir (Pidgeon & Keye, 2014; Ghadami & Khalatbari 2015; Sourı & Hasanirad 2011; Conversano vd., 2010).

Sağlık sektörü ve özelde hastaneler gerek iş yoğunluğu, gerekse diğer çalışma ortamlarına göre, daha çok stres ve insan yaşamını tehdit altında bulunduran faktörler içermesi nedeniyle, çalışanlarının psikolojik olarak daha dayanıklı veya dirençli olmalarını gerektirmektedir. Yine son dönemlerde pozitif yönleri daha ön plana çıkan mutlu veya psikolojik iyi olma düzeyi yüksek çalışanlara sahip olmak, hastane yöneticileri için de önemli bir girdi unsuru olarak değerlendirilmektedir. Hastane çalışanlarının; dayanıklı, güçlüklere karşısında dirençli olmaları, mutlu veya psikolojik olarak iyi olmaları ve daha çok bir kişilik özelliği olarak iyimser olmaları işletmelerin amaçlarına ulaşması ve birbirlerine karşı rekabet üstünlüğü kazanabilmeleri bakımından önem taşıyan bir husustur.

Türkçe alan yazında özellikle dayanıklılık ile psikolojik iyi olma ilişkisinde iyimserliğin aracı rolünü ele alan her hangi bir çalışmaya rastlanılmamış olması, yapılan olan bu çalışmanın, alan yazının zenginlik kazanmasına katkı sağlayabilmesi bakımından önem taşıdığı düşünülmektedir.

Araştırma, psikolojik dayanıklılık, psikolojik iyi olma ve iyimserliğin kuramsal olarak ele alındığı birinci bölüm ile Ankara İli Dışkapı Yıldırım

Beyazıt Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki çalışanlar ile yapılan görgül araştırmanın sonuç ve bulgularının yer aldığı ikinci bölümden oluşmaktadır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Dayanıklılık, “bireylerin değişim, zorluk ve risk durumlarının üstesinden başarı ile gelebilmelerini sağlayan pozitif psikolojik kapasitedir, bu kapasite zaman içerisinde değişebilir, bireysel ve çevresel faktörlerin etkisi ile geliştirilebilir” (Stewart, Reid, & Mangham, 1997:22). Silliman (1994) psikolojik dayanıklılığı, yaşamdaki zorluklarla mücadele etmek için bireyin güçlerini geliştirme kapasitesi olarak tanımlamıştır. Pozitif psikolojinin boyutları arasında yer alan psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik ile ilgili yapılacak çalışmalar konuya ilişkin farkındalığı artırarak hayatın sorunlarına, stresine, olumsuz durumlara karşı bireyi korumayı amaçlar. Günümüzde pozitif psikoloji alanında psikolojik iyi oluş, umut, mutluluk, iyimserlik, merak, affedicilik, iyilik hali gibi konularda araştırmaların yoğunlaştığı gözlenmektedir (Gable & Haidt, 2005).

Psikolojik iyi olma, kavram ilk olarak Bradburn (1969) tarafından “The Structure of Psychological Well-Being” adlı eserde kullanılmıştır. O yıllarda psikolojik iyi olma durumu, olumlu duyguların olumsuz duygulara baskın olması ile açıklanmıştır (Bradburn, 1969: 6). Psikolojik iyi olma, yaşamda karşı karşıya kalınan varoluşsal meydan okumaları (anlamli amaçları sürdürme, kişisel gelişim ve diğerleri ile nitelikli ilişkiler kurma gibi) yönetme olarak tanımlanmıştır (Keyes, Shmotkin & Ryff, 2002). Dayanıklılığın sonuçlarından biri olan psikolojik iyi olmayı Ryff (1989), olumlu psikolojik işlevsellik olarak tanımlamakta ve psikolojik iyi oluşu; kendini kabul, başkalarıyla olumlu ilişkiler, çevresel hâkimiyet, özerklik /otonomi, yaşam amacı ve kişisel gelişimden oluşan altı evrensel ihtiyacın birleşimi olarak kabul etmektedir. Psikolojik iyi olma üzerinde etkili olduğu ileri sürülen bir başka kavram ise iyimserliktir.

İyimserlik, bireylerin geleceklerine güvenle bakmaları ve kendilerini gelecekte iyi şeyler beklediğine inanmaları olarak tanımlanmaktadır (Gillham & Reivich, 2004). Ayrıca iyimserliğin olaylardaki olumlu tarafı görme eğilimi olduğu (Benson, 2007) ve her nasılsa geleceğin iyi şeyler getireceğine yönelik bir inancı içerdiği belirtilmektedir (Scheier & Carver, 1985). Bu çerçevede iyimserlik, olumlu bilgiye odaklanma ve olumlu yargılara yönelme olarak tanımlanmaktadır (Matlin & Gawron, 1979). Günümüzde pozitif

psikolojiye olan ilginin artması ile birlikte iyimserlik, olumlu ve koruyucu bir kişilik özelliği olarak ele alınmaktadır (Benson, 2007).

Alan yazında Ryff ve Singer (2003), dayanıklı bireylerin genellikle fiziksel ve psikolojik sağlıklarının iyi olduğunu, stresli durumlardan daha çabuk bir şekilde kurtulabildiklerini ileri sürmektedir. Fredrickson (2001) da dayanıklılığın psikolojik iyi olmayı geliştirici etkisinin olduğu yönünde etkili kanıtlar bulunduğunu ifade etmektedir. Pidgeon ve Keye (2014) tarafından üniversite öğrencileri üzerinde yapılan çalışmada da iki kavram arasında güçlü sayılabilecek ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Malkoç ve Yalçın (2015) tarafından üniversite öğrencileri üzerinde yapılan araştırmada psikolojik iyi olmanın; psikolojik dayanıklılık, stresle başa çıkma ve alınan sosyal destek tarafından yordandığı sonucuna ulaşılmıştır. Psikolojik dayanıklılık ile iyimserlik arasındaki ilişkiyi ise Ghadami ve Khalatbari (2015) ele almış ve orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Sourı ve Hasanirad (2011) da bu bulguya paralel sonuçlara varmıştır. İyimserlik ile psikolojik iyi olma arasındaki ilişkileri alan yazında teorik düzeyde ele alan Scheier ve Carver (1992) iyimserliğin kişilere stresle ve güçlüklerle başa çıkmada yardımcı olduğunu belirtirken, Conversano ve arkadaşları (2010) yaptıkları çalışmada iki kavram arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir. Padhy, Chelli ve Padiri (2015) tarafından polisler üzerinde yapılan çalışmada da iyimserlik ile psikolojik iyi olma arasında güçlü bir korelasyon olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. İlgili alan yazına bakıldığında da Sourı ve Hasanirad (2011) tarafından 414 tıp fakültesi öğrencisi üzerinde yapılan çalışmada söz konusu üç kavramın birbirleri ile ilişkisinin ele alındığı görülmektedir. Bu çalışmada psikolojik dayanıklılık ile psikolojik iyi olma arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu, yine iyimserlikle de pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin olduğundan söz edilmektedir. Yine psikolojik dayanıklılık ile psikolojik iyi olma ilişkisinde iyimserliğin kısmi aracılık etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır (Sourı & Hasanirad, 2011: 1541-1543). Bu çerçevede bu çalışmanın amacı, psikolojik dayanıklılık ile psikolojik iyi olma ilişkisinde varsa iyimserliğin aracı rolünü hastane çalışanları örnekleminde ortaya koyabilmektir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

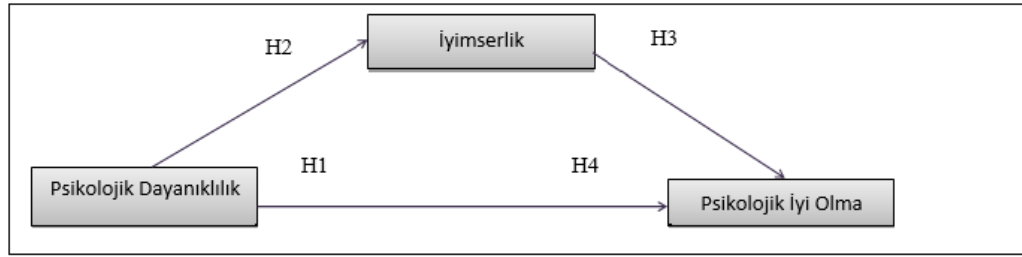
3.1. Araştırmanın Amacı, Örneklemi ve Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada, psikolojik dayanıklılık düzeyi ile psikolojik iyi olma arasında nasıl bir ilişki olduğu ve bu ilişkide iyimser olup olmamanın nasıl bir etkiye yol açtığı sorusuna yanıt aranmaya çalışılmıştır. Araştırmanın ana kütlesi 2015 yılı Aralık ayı verilerine göre Yıldırım Beyazıt Eğitim Araştırma Hastanesinde çalışan toplam 2580 kişidir. %5 hata payı ve %95 güven aralığında 335 kişilik örneklem seviyesi yeterli iken bu çalışmada yüz yüze anket yoluyla 527 kişiye anket doldurtulmuş fakat 12 anket kullanılamayacak şekilde olduğundan 515 geçerli anket ile analizler yapılmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama tekniği ankettir. Anket metninde yer alan psikolojik dayanıklılığın ölçümünde Luthans, Avolio, Avey, ve Norman (2007) tarafından geliştirilen Psikolojik Sermaye Ölçeğinin, dayanıklılıkla ilgili altı maddesi, iyimserliğin ölçümünde de yine aynı ölçeğin ilgili altı maddesinden, psikolojik iyi olma için ise Diener ve arkadaşları (2010) tarafından sekiz madde olarak geliştirilen ölçeklerden yararlanılmıştır. Psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik boyutlarının da içinde yer aldığı Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen orijinal ölçeğin Türkçe geçerlemesi Çetin ve Basım (2012) tarafından yapılmış ve ölçeğin Türkiye örneklemini için geçerli olduğu tespit edilmiştir. Diener ve arkadaşları, “Psikolojik İyi Oluş Ölçeği”nin (Psychological Well-Being Scale) ismini iyi oluşun içeriğini daha doğru bir şekilde yansıtaacağı düşünülen “Flourishing Scale” şeklinde değiştirmişlerdir. Ölçeğin Türkçe geçerliği Telef (2013) tarafından test edilmiş ve Türkiye örneklemine uygun olduğu psikometrik inceleme sonucunda ortaya konulmuştur.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Alan yazında Ryff ve Singer (2003) dayanıklı bireylerin genellikle fiziksel ve psikolojik sağlıklarının iyi olduğunu, stresli durumlardan daha çabuk bir şekilde kurtulabildiklerini ileri sürmektedir. Fredrickson (2001) da dayanıklılığın psikolojik iyi olmayı geliştirici etkisinin olduğu yönünde etkili kanıtlar bulunduğunu ifade etmektedir. Pidgeon ve Keye (2014) tarafından üniversite öğrencileri üzerinde yapılan çalışmada da iki kavram arasında güçlü sayılabilecek ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Türkçe alan yazında ise öğrenciler üzerinde Malkoç ve Yalçın (2015) tarafından yapılan çalışmada da benzer bir sonuca ulaşılmıştır. Buna göre araştırmanın birinci hipotezi şu şekildedir:

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



Hipotez 1: Çalışanların psikolojik dayanıklılıkları ile psikolojik iyi olma düzeyleri arasında pozitif yönlü bir etkileşim vardır.

Psikolojik dayanıklılık ile iyimserlik arasındaki ilişkiyi ise Ghadami ve Khalatbari (2015) ele almışlar ve orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Souri ve Hasanirad (2011) da bu bulguya paralel sonuçlara varmıştır. Literatürdeki bu çalışmalardan hareketle çalışmanın ikinci hipotezi belirlenmiştir:

Hipotez 2: Psikolojik dayanıklılık ile iyimserlik arasında pozitif yönlü bir etkileşim vardır.

İyimserlik ile psikolojik iyi olma arasındaki ilişkileri alan yazında teorik düzeyde ele alan Scheier ve Carver (1992) iyimserliğin kişilere stresle ve güçlüklerle başa çıkmada yardımcı olduğunu belirtirken, Conversano ve arkadaşları (2010) yaptıkları çalışmada iki kavram arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir. Padhy ve arkadaşları (2015) tarafından polisler üzerinde yapılan çalışmada da iyimserlik ile

psikolojik iyi olma arasında güçlü bir korelasyon olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgular neticesinde araştırma için geliştirilen üçüncü hipotez aşağıdaki biçimdedir:

Hipotez 3: İyimserlikle psikolojik iyi olma arasında pozitif yönlü bir etkileşim vardır.

İlgili alan yazına bakıldığında da Souri ve Hasanirad (2011) tarafından 414 tıp fakültesi öğrencisi üzerinde yapılan çalışmada söz konusu üç kavramın birbirleri ile ilişkisinin ele alındığı görülmektedir. Bu çalışmada psikolojik dayanıklılık ile psikolojik iyi olma arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu, yine iyimserlikle de pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin olduğundan söz edilmektedir. Yine psikolojik dayanıklılık ile psikolojik iyi olma arasındaki etkileşimde iyimserliğin kısmi aracılık etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır (Souri & Hasanirad, 2011: 1541-1543).

Yukarıdaki alan yazından elde edilen sonuçlara bakıldığında iyimserliğin psikolojik dayanıklılık ile

Tablo 1: Demografik Değişkenler Tablosu

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	F	(%)	F	(%)	
CİNSİYET			MESLEĞİNİZ		
Erkek	197	38,3	Doktor	39	7,6
Kadın	318	61,7	Hemşire	84	16,3
MEDENİ DURUM			Tekniker/Teknisyen	67	13,0
Bekâr	203	39,4	Laborant	25	4,9
Evli	312	60,6	Hasta Bakıcı	81	15,7
YAŞ			Diğer	219	42,5
18 - 25 Yaş Arası	81	15,7	GELİR SEVİYESİ		
26 - 34 Yaş Arası	139	27	1500 TL ve daha az	162	31,5
35- 45 Yaş Arası	194	37,7	1501-2500 TL	129	25
46 ve üzeri	101	19,6	2501-3500 TL	174	33,8
EGİTİM DURUMU			3501 TL ve üzeri	50	9,7
İlköğretim	35	6,8			
Orta Öğretim	141	27,4			
Ön Lisans	109	21,2			
Lisans	167	32,4			
Lisansüstü	63	12,2			
Toplam	515	100	515	100	

psikolojik iyi olma arasındaki ilişkiyi azaltıcı bir etkisinin olduğu yönünde çalışma bulgularının da olduğu dikkate alındığında bu araştırma için geliştirilen son hipotez şu şekildedir:

Hipotez 4: İyimserliğin psikolojik dayanıklılık ve psikolojik iyi olma arasındaki etkileşimde aracı rolü vardır şeklindedir.

3.3. Verilerin Analizi ve Bulgular

Bu bölümde, araştırmaya katılan hastane çalışanlarının demografik özellikleri ve temel değişkenlere ilişkin bulgular ve analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 1 incelendiğinde çalışanların yaklaşık üçte ikisinin kadın, üçte birinin erkek olduğu görülmektedir. Evli olan çalışanlar %60 gibi önemli bir oranı temsil etmektedir. Yaş dağılımına bakıldığında ise 35-45 yaş aralığı % 38 ile ilk sırada yer almış bunu 26-34 yaş aralığı % 27 ile takip etmiştir. Bu dağılım görece genç sayılabilecek bir çalışan kitlesi ile araştırmanın yapıldığını göstermektedir. Örneklemin eğitim düzeyi yüksek bir kitle olduğundan söz edilebilir. Zira lisans mezunu oranının %32, lisansüstü eğitim alanların da %12 olduğu göz önünde bulundurulduğunda eğitim düzeyi yüksek bir çalışan kitlesi ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Mesleklere göre dağılım dikkate alındığında, “diğer” (sekreter, güvenlik görevlisi, diyetisyenler, mutfak çalışanları, idari yöneticiler ve teknik servis elemanları) seçeneğinin %42,5 ile en yüksek oranı temsil ettiği bunu yaklaşık %16 ile hasta bakıcıların takip ettiği görülmektedir. Gelir seviyesi bakımından “1500 TL ve daha az” ile “2501-3500 TL” aralıklarının %30’larda ve toplamda da örneklemin 2/3’ünü temsil eden bir çoğunluğu oluşturduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

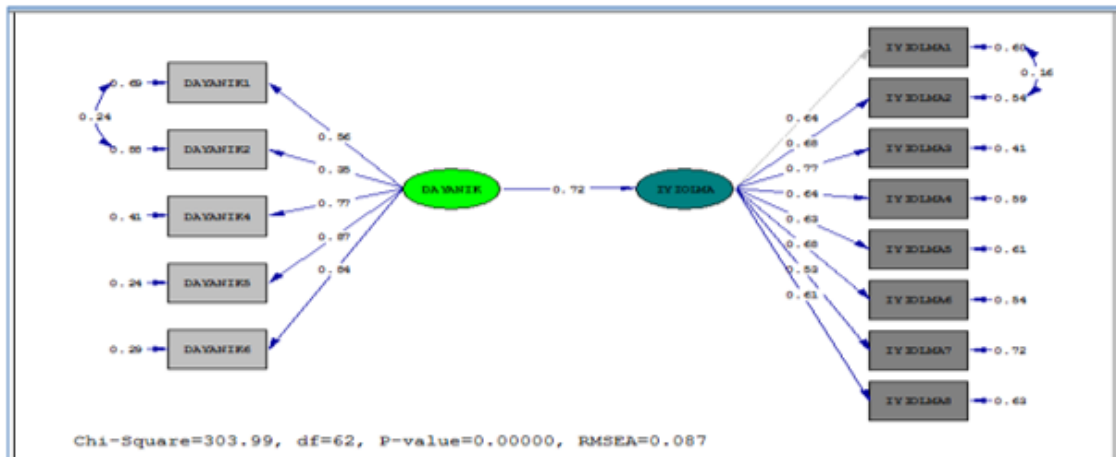
Hastane çalışanlarının psikolojik dayanıklılık düzeylerinin “1- Kesinlikle Katılmıyorum” – “5- Kesinlikle Katılıyorum” değerleri üzerinden 3,69 ortalama ile ortalamanın biraz üzerinde ve kısmen dayanıklı olduklarından söz edilebilir. Psikolojik iyi olma düzeyleri bakımından ise 3,87 ortalama ile katılıyorum seçeneğine daha yakın bir ortalama ile görece psikolojik olarak iyi düzeyde oldukları, ayrıca çalışanların iyimserlik düzeyleri de ortalamaya yakın 3,46 değerine sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre çalışanların kısmen iyimser olduklarından söz edilebilir.

Aracı değişken ile regresyon analizi yapılırken farklı yaklaşımlara başvurulabilirken bunlardan en yaygın kullanılanı Baron ve Kenny (1986) yöntemi olarak da bilinen nedensel adım yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre aracılık testinin yapılabilmesi için bazı varsayımların sağlanması gerekmektedir. Bu varsayımlar aşağıda belirtilmiştir (Gürbüz & Şahin, 2014: 279):

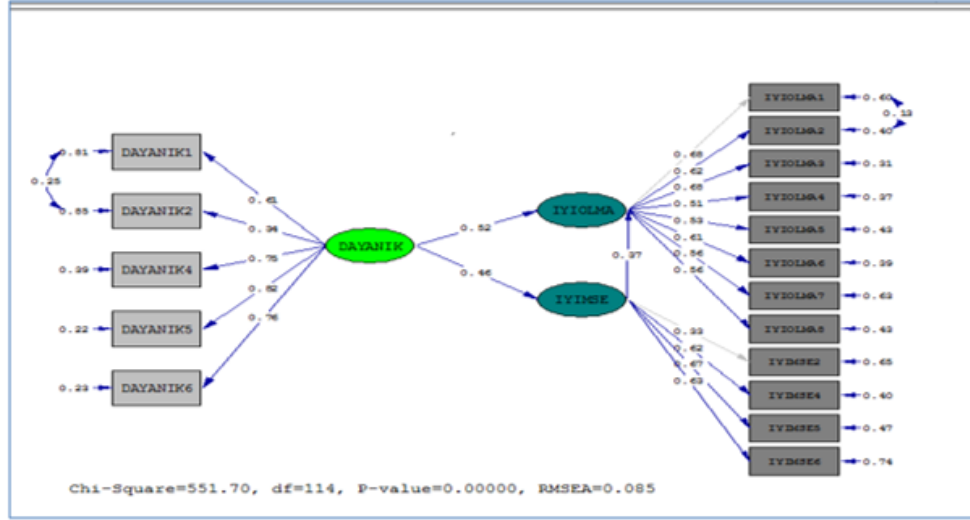
- Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalıdır.
- Bağımsız değişken ile aracı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalıdır.
- Aracı değişken ile bağımlı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalıdır.
- Bağımsız değişken ile aracı değişken birlikte analize dahil edildiğinde bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki çıkarsa tam aracılık (full mediation), bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık (partial mediation) etkisinden söz edilebilir.

Bu araştırma sorusunun cevaplanması ve bu soruya bağlı geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için

Şekil 2: Psikolojik Dayanıklılık ile Psikolojik İyi Olma İlişkisi (Yol Analizi)



Şekil 3: Psikolojik Dayanıklılık ile Psikolojik İyi Olma İlişkisinde İyimserliğin Aracı Rolü (Yol Analizi)



yukarıda belirtilen Baron ve Kenny (1986) yöntemindeki adımlar tek tek uygulanmıştır.

Şekil 2'deki psikolojik dayanıklılık ve psikolojik iyi olma örtük değişkenleri arasındaki ilişkiye bakılacak olursa standardize edilmiş değerlerle değişkenler arasında 0,72 düzeyinde güçlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucuna göre psikolojik dayanıklılığın psikolojik iyi olmayı yordama gücünün anlamlı olduğu görülmektedir. $[F= 319,38, p<0,000]$. Analiz sonuçlarına göre düzeltilmiş R^2 değeri 0,38'dir. Bu sonuçla psikolojik iyi olma değişkenindeki varyansın 0,38'inin psikolojik dayanıklılık değişkenine bağlı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Öte yandan araştırma modelinin bir bütün olarak değerlendirilebilmesi için uyum iyiliği değerlerinin de dikkate alınması gerekmektedir. Bu uyum iyiliği değerlerinden hangisi veya hangilerinin kullanılacağı konusunda araştırmacılar arasında bir uzlaşma sağlanamamasına karşın genellikle; X^2/df , GFI, AGFI, RMSEA, NFI ve CFI uyum iyiliği indeksleri en sık başvurulanlar arasındadır.

Bu çalışmada da $X^2/df = 303,99 / 62 = 4,9$ 'dur. Elde edilen oranın 2 ya da 3'ün altında kalması mükemmel (Schreiber, Stage, King, Nora & Barlow, 2006), 5'in altında kalması ise orta düzeyde uyumun işareti olarak kabul edilmektedir (Sümer, 2000). Fakat bu çalışmada olduğu gibi örneklemin büyümesi ile serbestlik derecesinin de büyümesi uyumun değerlendirilmesine yönelik güçlük yaratmaktadır. Dolayısıyla örneklem büyüdükçe kare ve serbestlik derecesi oranı da yükselmektedir. Bu durumda alanda çalışan kuramcılar RMSEA, GFI ve CFI gibi yeni uyum indeksleri geliştirmişlerdir (Çokluk, Şekercioğlu & Büyükoztürk, 2010: 268).

Bu araştırma için elde edilen RMSEA değeri 0,087'dir. Bu değer 0 ile 1 arasında değer alması beklenir. Araştırma sonucu elde edilen 0,087 değeri 0,1 değerine oldukça yakın bir değer olduğundan modeldeki evren ve örneklem arasında zayıf bir uyum olduğundan söz edilebilir. Araştırma modeline ilişkin bir başka indeks değeri olan NFI değeri 0,95 ile 0,90 kesme değerinin üzerinde olduğundan modelin iyi bir uyuma sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Modele ilişkin CFI değeri ise yine 0,96 ile 0,90'dan büyük olup iyi bir uyumu yansıtmaktadır. Bir diğer uyum iyiliği indeksi ise GFI değeridir. Bu çalışmadaki GFI, 0,92, AGFI değeri ise 0,88 ile yine iyi bir uyuma işaret eden ve kabul edilebilir olan 0,90 değerine yakın bir değerdir. Her iki indeks de 0 ile 1 arasında değişir ve örneklem büyüklüğüne çok duyarlı olduğu için büyük örneklerde daha uygun değerler verir. Bu uyum iyiliği indekslerinden hareketle geliştirilen modelin tüm uyum iyiliği istatistikleri bakımından veri ile uyumlu, iyi veya kabul edilebilir değerler ürettiği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuca göre "Hipotez 1: Çalışanların psikolojik dayanıklılıkları ile psikolojik iyi olma düzeyleri arasında pozitif yönlü bir etkileşim vardır." şeklindeki hipotez kabul edilmektedir.

İyimserlik aracı değişkeninin psikolojik dayanıklılık ve psikolojik iyi olma ilişkisinde oynadığı rolü ortaya koymak amacıyla yapılan yol analizi sonuçları Şekil 3'teki gibidir.

Şekil 3'teki ilişkilere yönelik katsayılara bakıldığında psikolojik dayanıklılık ile iyimserlik arasında 0,46 ile pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucuna göre psikolojik dayanıklılığın iyimserliği yordama gücünün anlamlı olduğu görülmektedir $[F= 121,67, p<0,000]$. Analiz sonuçlarına göre düzeltilmiş R^2 değeri 0,19'dur.

Buna göre iyimserlikteki 0,19'luk varyansın psikolojik dayanıklılığa bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre "Psikolojik dayanıklılık ile iyimserlik arasında pozitif yönlü bir etkileşim vardır." biçimindeki Hipotez 2 kabul edilmektedir. Yine Şekil 3'te görüleceği gibi iyimserlik ile psikolojik iyi olma arasında ise 0,39 ile yine pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Yine yapılan basit regresyon analizi sonuçlarına göre iyimserliğin psikolojik iyi olma değişkenini tahmin etme gücüne sahip olduğu görülmüştür. [F= 191,09, p<0,000]. Analiz bulgularına göre düzeltilmiş R² değeri 0,27'dir. Bu sonuca göre psikolojik iyi olma değişkenindeki değişimin 0,27'lik kısmının iyimserliğe bağlı olduğu sonucuna varılmıştır. Buradan hareketle psikolojik iyi olma ve iyimserlik arasında pozitif bir ilişki olduğu, yüksek düzeyde psikolojik iyi olma duygusuna sahip insanların yaşadıkları olaylara daha olumlu bir tavırla yaklaşma eğiliminde oldukları ifade edilebilir. Buradan hareketle "İyimserlikle, psikolojik iyi olma arasında pozitif yönlü bir etkileşim vardır." şeklindeki Hipotez 3 de kabul edilmektedir.

Şekil 3'teki psikolojik dayanıklılık ve psikolojik iyi olma örtük değişkenleri arasındaki ilişkide iyimserlik örtük değişkeninin aracı rolüne ilişkin tahmin değerlerine bakılacak olursa dayanıklılık ile iyi olma arasındaki ilişkinin gücü, iyimserlik aracı değişkeninin etkisiyle 0,52 değeri ile orta düzeyde bir ilişki haline dönüşmektedir. Yani bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin gücünde bir zayıflama olduğu ve bu durum dayanıklılık ve iyi olma ilişkisinde iyimserliğin kısmi aracı değişken rolü üstlendiğini ortaya koymaktadır.

Modelin uyum iyiliği indekslerine bakıldığında $X^2/df = 551,70 / 114 = 4,83$ 'tür. Bu değer beşin altında olması orta düzeyde bir uyum gösterdiğine işaret eder. Diğer uyum iyiliği indekslerinden RMSEA değeri 0,085'tir. Bu değer 0 ile 1 arasında değer alması beklenir. Araştırma sonucu elde edilen 0,085 değeri 0,1 değerine oldukça yakın bir değer olduğundan modeldeki evren ve örneklem arasında zayıf bir uyum olduğundan söz edilebilir. Araştırma modeline ilişkin bir başka indeks değeri olan NFI değeri 0,94 ile 0,90 kesme değerinin üzerinde olduğundan modelin iyi bir uyuma sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Modele ilişkin CFI değeri ise yine 0,95 ile 0,90'dan büyük olup iyi bir uyumu yansıtmaktadır. Bir diğer uyum iyiliği indeksi ise GFI değeridir. Bu araştırmadaki GFI, 0,89, AGFI değeri ise 0,85 ile yine iyi bir uyuma işaret eden ve kabul edilebilir olan 0,90 değerine yakın bir değerdir. Her iki indeks de 0 ile 1 arasında değişir ve örneklem büyüklüğüne çok duyarlı olduğu için büyük örneklerde daha uygun değerler verir. Bu uyum iyiliği indekslerinden hareketle geliştirilen

modelin veri ile tüm uyum iyiliği istatistikleri bakımından uyumlu, iyi veya kabul edilebilir değerler ürettiği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre öncelikle aracı değişken etkisinin değerlendirilmesine ilişkin geliştirilmiş olan "İyimserliğin psikolojik dayanıklılık ve psikolojik iyi olma arasındaki etkileşimde aracı rolü vardır." şeklindeki Hipotez 4 kabul edilmektedir. Aracılık modelinin istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek için Sobel (1982) Testi kullanılmıştır. Sobel testinin hesaplanması sonucu aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı (z=8,572, p=0,00) olduğu bulunmuştur.

4. SONUÇ

Son yıllarda, örgütsel davranış alan yazınında örgütlerdeki çalışanların olumsuz davranışlarının incelenmesinin yanında olumlu davranışlarının da incelemeye konu edildiği görülmektedir. Bu olumlu davranışlar pozitif psikoloji, pozitif psikolojik sermaye ve daha üst bir kavramsallaştırma olarak pozitif örgütsel davranış şeklinde ifade edilir hale gelmiştir.

Özellikle, çalışma yaşamının fiziksel ve zihinsel şartlarının ağır olduğu sektörlerde pozitif psikolojik sermaye ve bunun boyutları arasında yer alan psikolojik bakımdan dayanıklı olmak ve iyimserlik çalışanlara ayrı bir toparlanma ve dinamizm kazanma olanağı sunabilmektedir. Psikolojik dayanıklılığa sahip ve iyimserliği yüksek çalışanların da alan yazında psikolojik yönden iyi olma eğilimi içine girdikleri öne sürülmektedir.

Bu sebeple çalışanların psikolojik dayanıklılık, iyimserlik ve psikolojik iyi olma düzeylerinin tespit edilmesi, çalışanların verimliliklerinin artırılması özellikle olumsuz ve istenilmeyen durumların iyileştirilmesi yönünden önem arz etmektedir. Bu düşüncelerden hareketle bu çalışmada; hastane çalışanlarının psikolojik dayanıklılıkları ile psikolojik iyi olma düzeyleri arasındaki ilişkide iyimserliğin aracı rolü ele alınmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre hastane çalışanlarının psikolojik dayanıklılıklarının beş üzerinden 3,69 ile ortalamanın üzerinde olduğu tespit edilirken, psikolojik iyi olma düzeylerinin 3,87 ile ortalamanın biraz daha üzerinde bir değere sahip olduğu görülmektedir. İyimserlik değeri açısından ise ortalamaya en yakın 3,46 değere sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak, çalışanların her türlü olumlu veya olumsuz çalışma koşullarına rağmen dayanıklılık ve psikolojik iyi olma düzeylerinin düşük olmadığı ve çalışanların güçlü ve zorluklar karşısında çabuk toparlanma

özelliğine sahip oldukları ve bunun onların psikolojilerine de olumlu yönde yansıdığı şeklinde değerlendirilebilir. İyimserliğin de çalışanların bir başka göze çarpan ve olumlu kabul edilebilecek yönü olduğu da araştırma ile elde edilen bir başka sonuçtur. Bu sonuçların ortaya çıkmasında çalışanların yüksek iş güvencesi bulunan kamu çalışanları statüsünde oluşunun yanı sıra özellikle eğitim düzeyi yüksek kişilerden oluşan bir örneklem grubuna ait olmasının etkili olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın dayanıklılık, psikolojik iyi olma ve iyimserlik değişkenlerinin birbirleri ile genel olarak orta düzeyde pozitif yönlü ilişkilere sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırmada psikolojik dayanıklılık ile psikolojik iyi olma düzeyleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yani çalışanların psikolojik dayanıklılıkları arttıkça psikolojik iyi olma düzeyleri de artmaktadır. Bu sonuç, alan yazındaki sınırlı sayıda araştırma tarafından psikolojik dayanıklılık ile psikolojik iyi olma arasında pozitif bir ilişki olduğu yönündeki sonuçlarla desteklenmektedir (Ryff & Singer, 2003; Pidgeon & Keye, 2014; Sourı & Hasanirad, 2011).

Araştırma ile ulaşılan bir başka sonuç psikolojik dayanıklılık ve psikolojik iyi olma ilişkisinde iyimserliğin kısmi aracı değişken özelliği göstermesidir. Bu sonuç alan yazındaki Sourı ve Hasanirad (2011) tarafından yapılan çalışmanın bulguları ile örtüşmektedir.

Genel olarak bu sonuçlar, psikolojik dayanıklılık ve iyimserliğin sağlık çalışanlarının psikolojik iyi olma düzeylerine olumlu yönde katkı sağladığını ileri sürmektedir. Bu bulgular, sağlık sektöründeki yönetici ve çalışanlara yönelik bazı tavsiyelerde bulunmayı da gerekli kılmaktadır. Hastane yönetimleri, çalışanların psikolojik iyi olma düzeylerini artırmak için psikolojik eğitim programları organize edebilirler. Özellikle stres altında ve yoğun çalışma temposu karşısında güçlü kalabilmek için bu programlardan yararlanılabilir. İş güvenliği ve ruh sağlığı uzmanları, psikolojik sorunlarla mücadele etmenin yanında önleyici müdahalelerle çalışanların güçlü kalmalarını sağlayabilirler. Bu sayede önleyici müdahalelerle çalışanların dayanıklı olabilmelerine de katkıda bulunabilirler. Öte yandan iyimserlik ise olumlu sonuçları beklemeye ilişkin eğilimleri içeren bir kişilik özelliği olduğu gibi aynı zamanda bir düşünme biçimi olarak da değerlendirilebilir. Buradan hareketle hastane çalışanlarının olaylara olumlu bir bakış açısıyla yaklaşması onları daha sağlıklı kılmaya ve yüksek düzeyde iyi olmaya götürebilir.

Psikolojik dayanıklılık, psikolojik iyi olma ve iyimserlik arasındaki ilişkilerin incelendiği bu çalışmada bazı kısıtlar da bulunmaktadır. Birincisi, kamu sektöründe olan bir hastanede belirli bir örneklemle çalışılmış olması nedeniyle yapılan araştırmanın sonuçlarının kamu çalışanları açısından kapsamlı bir genelleme yapmaya olanak vermemesidir. İkincisi, ilgili alan yazında psikolojik dayanıklılık, psikolojik iyi olma ve iyimserlikle ilgili çok sınırlı sayıda çalışma olması çalışmanın bulgularının da sınırlı bir katkı yapabilme olanağına sahip olmasıdır.

Konu ile ilgili çalışma yapacak olan araştırmacılara; kavramları birlikte inceleyen alan yazında çok fazla çalışma olmaması nedeniyle araştırılacak çok fazla konu olmakla birlikte, psikolojik iyi olma üzerinde pozitif örgütsel davranışın diğer boyutlarının da değişken olarak ele alınması ile alan yazının zenginlik kazanmasına katkıda bulunulabilecektir. Ayrıca araştırmada veri toplama tekniği açısından başka metodolojik yaklaşımlar (görüşme gibi) kullanılarak konunun derinliği tespit edilebilir. Araştırılacak konularda farklı sektörlerde çalışmaların yapılması ve yapılacak araştırmaların daha büyük örneklem kitleleri üzerinde ele alınması ile de alan yazına çok değerli katkılar sağlanabilecektir.

KAYNAKÇA

- Benson, H. P. (2007). Children's dispositional optimism and pessimism: social and emotional outcomes (Yayınlanmamış doktora tezi). Seattle Pacific University, Seattle.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bradburn, N. M. (1969). *The structure of psychological well-being*. Chicago: Adline Pub. Co.
- Conversano, C., Rotondo, A., Lensi, E., Vista, O., Arpone, F., & Reda, M. (2010). *Optimism and Its Impact on Mental and Physical Well-Being*. Erişim tarihi: 22 Nisan 2015, <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2894461/>
- Çetin, F. & Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45 (1), 121-137.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve Lisrel uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., Oishi, S. & Biswas-Diener, R. (2010). New wellbeing measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research*, 97, 143-156.
- 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.
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology?. *Review of General Psychology*, 9(2), 103-110.
- Ghadami E. & Khalatbari, J. (2015). The relationship between optimism and resiliency and marital satisfaction among married students in Kerman University of Medical Sciences (2013- 2014). *International Research Journal of Social Science and Management*, 2, 57-64.
- Gillham, J. & Reivich, K. (2004). Cultivating optimism in childhood and adolescence. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 591, 146-163. doi: 10.1177/0002716203260095
- Gürbüz, S. & Şahin F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D. & Ryff, C. D. (2002) Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 1007-1022.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B. & Norman, S.M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Malkoç, A. & Yalçın, İ. (2015). Relationships among resilience, social support, coping, and psychological well-being among university students. *Turkish Psychological Counselling and Guidance Journal*, 5(43), 35-43.
- Matlin, M. W. ve Gawron, V. J. (1979). Individual differences in Pollyannaism. [Çevrimiçi sürüm]. *Journal of Personality Assessment*, 43, 411-412.
- Padhy, M. Chelli, K & Padiri R. A. (2015). Optimism and psychological well-being of police officers with different work experiences. *SAGE Open*, April-June 2015: 1-7.
- Pidgeon, A. & Keyes, M. (2014). Relationship between resilience, mindfulness, and psychological well-being in University students. *International Journal of Liberal Arts and Social Science*, 2(5), 27-32.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological wellbeing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081.
- Ryff, C.D. & Singer, B. (2003). Flourishing under fire: Resilience as a prototype of challenged thriving. C. L. M. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Positive psychology and the life well-lived* içinde (ss. 15-36). Washington, DC: APA.
- Scheier, M. F. & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4, 219-247.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1992). Effects of optimism on psychological and physical well-being: The influence of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 16, 201-228.
- Schreiber, J., B., Stage, F., K., King, J., Nora, A. & Barlow, E., A. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. *The Journal of Educational Research*, 99(6), 323-338.
- Silliman B. (1994). Rationale for resilient families: Concept paper. National Network for Family Resiliency, Ames, IA.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. S. Leinhardt (Ed.), İçinde *Sociological Methodology* (ss. 290-312). Washington DC: American Sociological Association.
- Souri, H. & Hasanirad, T. (2011). Relationship between resilience, optimism and psychological well-being in students of medicine. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1541-1544.
- Stewart, M., Reid, G. & Mangham, C. (1997). Fostering children's resilience. *Journal of Pediatric Nursing*, 12, 21-31.
- Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74.
- Telef, B.B. (2013). Psikolojik iyi oluş ölçeği: Türkçeye uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 28(3), 374-384.

Yazar Rehberi | Author Guidelines

Makalelerin hazırlanmasında yazarların aşağıdaki rehberine dikkat etmesi önerilir.

▪ **Dosya formatı:** Dergiye gönderilen makalelerin formatı MS Office Word (*.doc, *.docx) formatında olmalıdır.

▪ **Hazırlanma dili:** Makaleler Türkçe veya İngilizce dilinde hazırlanabilir.

▪ **Makalenin uzunluğu:** Makaleler, tercihen, 4000 ila 7500 sözcüğü içeren uzunlukta hazırlanmalıdır.

▪ **Yazım için genel kurallar:** İş ve İnsan Dergisi, genel kural olarak, Amerikan Psikoloji Derneğinin (American Psychological Association - APA) hazırladığı ve yaygın bir şekilde kullanılan bilimsel yazı hazırlama kurallarını benimsemektedir. Dergiye gönderilen tüm yazılar, kaynakça dahil çift satır aralığında yazılmış olmalı ve her bir kenar boşluğu 2.5 cm olmalıdır. Yazım fontu 12 punto ve Times New Roman tipinde olmalıdır. Paragraflar arasında boşluk olmamalı ve her bir paragraf 1.25 cm uzaklığındaki ilk satır girintisiyle başlamalıdır. Her cümle sonunda bir boşluk bırakılarak yeni cümleye başlanmalıdır.

▪ **Makalenin bölümleri:** Makalenin bölümleri, genel olarak; başlık sayfası, öz ve anahtar kelimeler, metin, kaynakça, tablolar, şekiller ve dipnotlardan oluşmalıdır.

▪ **Kaynakça:** Metin içi atıflar ve kaynakça gösterimi için APA Yayın Kılavuzunda belirtilen kurallar uygulanmalıdır. Metin içinde yapılan tüm atıflar kaynakçada gösterilmelidir. Kaynakça ayrı bir sayfada başlamalıdır. "Kaynakça" sayfanın başında ortalanmış, ilk harfleri büyük ve koyu bir şekilde yazılmalı; sonraki satırdan itibaren metin içinde atıf yapılan tüm eserler yazarlarının soyadına göre alfabetik olarak sıralanmalıdır. Her bir eser yazılırken sol alt girinti kullanılarak aslı hale getirilmelidir. Bir yazara ait aynı yıl içerisinde birden fazla eser var ise yayım yılı yanına "a", "b", "c" harfleri kullanılarak kaynakçaya yazılmalıdır. Metin içi atıflar ve kaynakça gösterimi için örnekler aşağıdadır. Detaylı bilgi için APA Yayın Kılavuzuna bakılması önerilir.

▪ **Tablolar ve Şekiller:** Tablolar ve şekiller ayrı bir sayfada başlamalıdır. Tablo ve şekillere ait numaralar ve isimleri tablo ve şekillerin üstünde verilmelidir. Kullanılan kısaltmalar ve/veya açıklamalar varsa, tablo ve şekillerin altına not düşülmelidir. Tablo ve şekiller metin içinde verilmemeli, metin içinde uygun yere sadece "Tablo1 buraya" veya "Bakınız Tablo1" şeklinde belirtilmelidir.

▪ *Please prepare your manuscript before submission, using the following guidelines.*

▪ *File format: All files should be submitted to the journal as a Word document (*.doc, *.docx).*

▪ *Article language: Articles may be prepared in Turkish or English languages..*

▪ *Article length: Articles should be between 4000 and 7500 words in length.*

▪ *General rules for articles: The Journal of Human and Work generally adheres to American Psychological Association - APA style. All manuscripts submitted to the journal should be set its margin to 1 inch on all four sides and set the entire paper to double-space. Writing font should be 12 point Times New Roman type. There should be no space between paragraphs and each paragraph should begin with the first line indent at a distance of 1.25 cm. New sentence at the end of every sentence should begin with a space.*

▪ *Parts of articles: The parts of the manuscripts generally should include; title page, abstract and keywords, text, references, tables, figures and notes/endnotes.*

▪ *References: In-text citations and the reference list should be prepared according to APA style. The reference list should include only and all of the sources the author actually cited in the text. The reference list should start on a new page and should have the word "References" centered at the top of the page. The items on reference list should be arranged alphabetically by the author's last name, letter by letter, interfiling books, and articles. More than one reference from the same author(s) in the same year must be identified by the letters "a", "b", "c", etc., placed after the year of publication. All references must be double spaced. An extra line should not be added between references, "hanging indents" should be used, meaning that the first line of each reference goes all the way to the left margin, with the following lines of each reference indented.*

▪ *Tables and Figures: Type tables and figures on a separate page with the legend above. All tables should be supplied on separate sheets, not included within the text. Please identify where in the text the table should appear by noting "Table 1 approx here"; there should also be a mention of the table in the text (e.g.: see Table 1). Figures should be supplied as high quality, and original artwork. Figures should be cited in consecutive order in the text (e.g.: see Figure 1).*

▪ *Dipnotlar:* Dipnotlar atıf yapmak için kullanılmamalıdır. Metin içinde açıklanması gereken hususlar kısa bir şekilde dipnotta gösterilmeli, bu dipnotlar metin sonunda listelenmiş halde sunulmalıdır.

Yazarlar, makale hazırlanması ve gönderimi için detaylı bilgiyi derginin web sayfasında (<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/iid/>) bulabilirler.

▪ *Footnotes:* Footnotes should not be used for citing references. Footnotes should be placed as a list at the end of the paper only. Keep footnotes brief: they should contain only short comments tangential to the main argument of the paper.

Please visit web page of the journal (<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/iid/>) for further details on manuscript preparation and submission.