

**T.C.  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**LİDERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN  
İŞYERİ İLİŞKİLERİ KALİTESİNE ETKİSİNDE  
POLİTİK BECERİNİN ARACI ROLÜ ÜZERİNE  
HAVACILIK VE SAĞLIK SEKTÖRÜNDE  
KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**DANIŞMAN HAZIRLAYAN  
Prof.Dr. Mehmet DENİZ Ramazan ÇOBAN**

**MALATYA-2020**

**T.C.  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**LİDERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN İŞYERİ İLİŞKİLERİ KALİTESİNE  
ETKİSİNDE POLİTİK BECERİNİN ARACI ROLÜ ÜZERİNE  
HAVACILIK VE SAĞLIK SEKTÖRÜNDE  
KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**HAZIRLAYAN  
RAMAZAN ÇOBAN**

**DANIŞMAN  
PROF. DR. MEHMET DENİZ**

**MALATYA-2020**

T.C.  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİDERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN İŞYERİ İLİŞKİLERİ  
KALİTESİNE ETKİSİNDE POLİTİK BECERİNİN ARACI  
ROLÜ ÜZERİNE HAVACILIK VE SAĞLIK SEKTÖRÜNDE  
KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN  
PROF. DR. MEHMET DENİZ

HAZIRLAYAN  
RAMAZAN ÇOBAN

06.04.2020 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda bu doktora tezi jürimiz tarafından oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak İşletme Ana Bilim, Yönetim ve Organizasyon Bilim dalında doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyelerinin Ünvanı Adı Soyadı

1. Prof. Dr. Lütfiye ÖZDEMİR
2. Prof. Dr. Mehmet DENİZ
3. Prof. Dr. Neslihan DERİN
4. Dr. Öğr. Üyesi Yunus ZENGİN
5. Dr. Öğr. Üyesi Berat ÇİÇEK

İmza

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 09.04.2020 tarih ve 2020/16-03 sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mehmet KUBAT  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## ONUR SÖZÜ

Prof. Dr. Mehmet DENİZ danışmanlığında hazırladığım doktora tez çalışmasının bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün kaynakları kaynakçada uygun biçimde gösterdiğimi belirtir ve bunu onurumla tasdik ederim.

Ramazan ÇOBAN



## ÖNSÖZ

Bu çalışma, havacılık ve sağlık sektöründe belirlenen iki farklı örneklem üzerinde yapılan bir araştırmayla liderin kişilik özelliklerinin işyeri ilişkileri kalitesine etkisinde politik becerinin aracı rolünü ortaya koymaya yönelik yapılmıştır. Bununla birlikte, demografik özelliklere göre çalışanların işyeri ilişkileri kalitesi algısının farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir. Çalışmada, araştırma konularıyla ilgili kapsamlı bir literatür taraması yapılmış; liderin farklı kişilik özellikleri ve politik becerisi ele alınmış; bir işyerinde görülen temel işyeri ilişkileri incelenmiş ve iki farklı örneklemden elde edilen veriler karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. Bu nedenle çalışmanın liderlik, kişilik ve özellikle Türkçe literatürde sınırlı olarak çalışılan işyeri ilişkileri kalitesi ve politik beceri kavramlarıyla ilgili literatüre katkı yapacağı düşünülmektedir.

Tez çalışmam süresince desteğini ve önerilerini esirgemeyen değerli danışmanım Sayın Profesör Doktor Mehmet DENİZ'e, kıymetli görüşleriyle çalışmama katkı sağlayan Sayın Profesör Doktor Lütfiye ÖZDEMİR'e, araştırmamın istatistiksel analiz aşamasında yardımlarıyla yanımda olan Sayın Doktor Öğretim Üyesi Berat ÇİÇEK'e ve çalışmamın her aşamasında bana büyük destek veren sevgili eşim Nazlı ÇOBAN, kızım Tuğçe ve oğlum Tuğra'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ramazan ÇOBAN

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı, havacılık ve sağlık sektöründe belirlenen iki farklı örneklem üzerinde yapılan bir saha çalışmasıyla liderin kişilik özelliklerinin işyeri ilişkileri kalitesine etkisinde politik becerinin aracı rolünü ortaya koymaktır. Demografik özelliklere (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi ve görev ünvanı) göre çalışanların işyeri ilişkileri kalitesi algısının farklılık gösterip göstermediğini incelemek araştırmanın diğer amacıdır. Araştırmanın örneklemini havacılık sektöründe 384 ve sağlık sektöründe 468 çalışan oluşturmaktadır.

Liderin kişilik özellikleri, işyeri ilişkileri kalitesi, politik beceri ve demografik özellikler ile ilgili her iki örneklemden veri toplamak amacıyla nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Liderin kişilik özelliklerini ölçmek için Lang vd. tarafından geliştirilen 15 soru ve beş boyuttan oluşan beş faktör kişilik özellikleri (dışa dönüklük, nevrozizm, deneyime açıklık, öz disiplin ve uyumluluk) ölçeği kullanılmıştır. İşyeri ilişkileri kalitesini ölçmek için üç farklı ölçek biraraya getirilerek 23 soruluk ölçek oluşturulmuştur. Liderin politik becerisini ölçmek için ise Ferris vd. tarafından geliştirilen 18 soru ve dört boyuttan oluşan politik beceri ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada verilerin analiz aşamasında SPSS 21.0 ve AMOS 24 istatistik programları kullanılmıştır.

Hem havacılık hem de sağlık sektöründen elde edilen veriler üzerinde yapılan karşılaştırmalı analizler sonucunda, liderin kişilik özelliklerinin işyeri ilişki kalitesini etkilediği ve bu etkileşimde liderin politik becerisinin aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, demografik özelliklere göre çalışanların işyeri ilişkileri kalitesi algısında farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Bazı küçük farklılıklar olmasına rağmen her iki sektör sonuçlarının benzer olduğu görülmüştür. Bu araştırmanın liderlik, kişilik, işyeri ilişkileri ve politik beceri kavramları ile ilgili literatüre ve yapılacak çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Kişilik Özellikleri, Beş Faktör Kişilik Özellikleri, İşyeri İlişkileri Kalitesi, Politik Beceri

## ABSTRACT

The aim of this research is to examine the mediator role of political skill in the effect of the personality traits of the leader on the workplace relationships quality through a field study on two different samplings determined in the aviation and health sector. Another aim of the study is to examine whether the perception of employees' workplace relationships quality varies or not according to demographic characteristics (gender, marital status, age, educational status, working time and job title). The samplings of the research consist of 384 employees working in aviation and 468 employees working in health sector.

The quantitative research method was conducted in the study and survey technique was employed in order to data gathering for personality traits of the leader, workplace relationships quality, political skill and demographic characteristics in both sectors. In order to measure the personality traits of the leader, five factor personality traits scale consisting of 15 questions and five dimensions (extraversion, neuroticism, openness to experience, conscientiousness and agreeableness) developed by Lang et al. were used. To measure workplace relationships quality, three different scales were put together and a 23-question scale was formed. And to measure the political skill of the leader, political skill scale consisting of 18 questions and four dimensions, developed by Ferris et al. was used. In the research, during the the analysis phase of the data, SPSS 21.0 and AMOS 24 statistics programs were used.

As a result of comparative analysis on data obtained from both the aviation and health sector, it has been determined that the personality traits of the leader affect workplace relationships quality and the political skill of the leader has an mediator effect in this interaction. At the same time, it has been observed that there were differences in the perception of workplace relationships quality of the employees according to demographic characteristics. Even though there are some minor differences, it has been observed that the results of both sectors were similar. It is thought that this research will contribute to the literature and studies about the concepts of leadership, personality traits, workplace relationships and political skill.

**Keywords:** Leadership, Personality Traits, Five Factor Personality Traits, Workplace Relationships Quality, Political Skill

## İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ .....	iv
ÖNSÖZ .....	v
ÖZET .....	vi
ABSTRACT .....	vii
İÇİNDEKİLER .....	viii
TABLolar LİSTESİ .....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xx
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### LİDERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

1.1. LİDERLİK KAVRAMI.....	5
1.1.1. Liderlik Kavramının Tanımı .....	6
1.1.2. Liderlik ve Yöneticilik.....	10
1.1.3. Liderlik Teorileri.....	11
1.1.3.1. Özellikler Teorisi .....	13
1.1.3.2. Davranışsal Teoriler.....	14
1.1.3.3. Durumsallık Teorisi .....	16
1.1.3.4. Güncel Liderlik Teorileri.....	18
1.2. KİŞİLİK KAVRAMI.....	20
1.2.1. Kişilik Kavramının Tanımı .....	21
1.2.2. Kişiliğin Temel Özellikleri .....	24
1.2.3. Kişilik ile İlgili Kavramlar.....	26
1.2.3.1. Karakter .....	26
1.2.3.2. Mizaç .....	29
1.2.3.3. Yetenek .....	31
1.2.3.4. Benlik.....	33
1.2.4. Kişilik Oluşumunu Etkileyen Faktörler .....	34



1.2.4.1. Kalıtsal ve Biyolojik Faktörler .....	35
1.2.4.2. Ailesel Faktörler .....	37
1.2.4.3. Sosyal ve Kültürel Faktörler .....	38
1.2.4.4. Diğer Faktörler.....	40
1.2.5. Kişilik Teorileri.....	41
1.2.5.1. Sigmund Freud'un Psikoanalitik Kişilik Teorisi .....	41
1.2.5.2. Erick Berne'nin Kişilik Teorisi.....	44
1.2.5.3. Carl Gustav Jung'ın Analitik Psikoloji Teorisi.....	44
1.2.5.4. Alfred Adler'in Bireysel Psikoloji Teorisi.....	47
1.2.5.5. Karen Horney'in Kişilik Teorisi .....	48
1.2.5.6. Erik Erikson'un Psikososyal Gelişim Teorisi .....	50
1.2.5.7. Eysenck'in Biyolojik Temelli Kişilik Teorisi.....	51
1.2.5.8. Gordon Willard Allport'un Ayırıcı Özellikler Teorisi .....	53
1.2.5.9. Raymond Cattell'in Faktör Analitik Ayırıcı Özellikler Teorisi.....	54
1.2.5.10. Henry Murray'in Kişilikbilim Teorisi .....	55
1.2.6. Kişilik Tipleri.....	57
1.2.6.1. Friedman ve Rosenman'ın A ve B Kişilik Tipleri.....	58
1.2.6.2. Kretschmer'in Kişilik Tipleri.....	59
1.2.6.3. Sheldon'un Kişilik Tipleri .....	59
1.2.6.4. Myers-Briggs'in Kişilik Tipleri .....	60
1.2.6.5. Seagal'in Kişilik Dinamikleri .....	62
1.3. BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ.....	64
1.3.1. Dışa Dönüklük .....	66
1.3.2. Duygusal Denge.....	67
1.3.3. Deneyime Açıklık .....	67
1.3.4. Öz Disiplin.....	68
1.3.5. Uyumluluk .....	69
1.4. LİDERLİK VE BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLİŞKİSİ.....	69
1.4.1. Liderlik ve Dışa Dönüklük.....	70
1.4.2. Liderlik ve Duygusal Denge .....	70

1.4.3. Liderlik ve Deneyime Açıklık .....	71
1.4.4. Liderlik ve Öz Disiplin .....	72
1.4.5. Liderlik ve Uyumluluk.....	73

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞYERİ İLİŞKİLERİ KALİTESİ

2.1. İŞYERİ İLİŞKİLERİ KAVRAMI.....	75
2.2. İŞYERİ İLİŞKİLERİ İLE İLGİLİ TEORİLER.....	78
2.2.1. Sosyal Değişim Teorisi .....	78
2.2.2. Belirsizliği Azaltma Teorisi .....	80
2.2.3. Temel Kişiler Arası İlişkiler Oryantasyonu .....	84
2.2.4. Sosyal Penetrasyon Teorisi .....	85
2.2.5. Knapp'in İlişkisel Gelişim Modeli.....	88
2.2.6. İlişkisel Diyalektik Teorisi.....	90
2.3. İŞYERİ İLİŞKİLERİ TÜRLERİ .....	92
2.3.1. Lider Üye İlişkisi .....	93
2.3.2. Mentör Eğitilen İlişkisi .....	97
2.3.2.1. Cinsiyet veya Etnisiteye Dayanan Mentör Eğitilen İlişkisi.....	99
2.3.2.2. Formal-İnformal Mentör Eğitilen İlişkisi .....	99
2.3.2.3. Diğer Mentör Eğitilen İlişkileri .....	100
2.3.3. Çalışanlar Arasındaki İlişkiler .....	103
2.3.3.1. Bilgi Paylaşımına Dayalı Çalışan İlişkileri.....	104
2.3.3.2. Mevkidaş Çalışan İlişkileri .....	105
2.3.3.3. Özel Çalışan İlişkileri .....	105
2.3.4. İşyerinde Duygusal İlişkiler.....	107
2.3.4.1. İşyerinde Duygusal İlişki Türleri.....	110
2.3.4.1.1. Yönetici ve Ast Arasındaki Duygusal İlişkiler.....	110
2.3.4.1.2. Mevkidaş Çalışanlar Arasındaki Duygusal İlişkiler.....	111
2.3.4.1.3. Evli Çalışanlar Arasındaki Duygusal İlişkiler.....	111
2.3.4.2. İşyerinde Duygusal İlişkilerin Sonuçları .....	112
2.3.4.3. İşyerinde Duygusal İlişkilerin Yönetilmesi .....	115

2.4. İŞYERİ İLİŞKİLERİ KALİTESİ KAVRAMI.....	117
2.4.1. İşyeri İlişkileri Kalitesini Etkileyen Faktörler .....	120
2.4.1.1. Doğrudan Etki Eden Faktörler.....	121
2.4.1.1.1. Güven Duygusu.....	122
2.4.1.1.2. Saygı Duyma.....	123
2.4.1.1.3. İletişim.....	124
2.4.1.1.5. Destek Verme.....	124
2.4.1.1.6. Karşılıklı Hareket Etme.....	125
2.4.1.1.7. Bağlantı İçinde Olma.....	125
2.4.1.2. Demografik Özellikler .....	126
2.4.1.3. Kişilik Özellikleri .....	127
2.4.1.4. Örgütsel Faktörler .....	128
2.4.2. İşyeri İlişkileri Kalitesininin Sonuçları.....	129

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **POLİTİK BECERİ**

3.1. ÖRGÜTSEL POLİTİKA KAVRAMI.....	132
3.2. POLİTİK DAVRANIŞ KAVRAMI .....	135
3.3. POLİTİK BECERİ KAVRAMI .....	142
3.3.1. Politik Beceri ile İlgili Teoriler.....	146
3.3.1.1. Sosyal Etkileme Teorisi .....	146
3.3.1.2. Sosyal Bilgi İşleme Teorisi.....	147
3.3.1.3. Sosyoanalitik Teori .....	148
3.3.2. Politik Becerinin Boyutları .....	150
3.3.2.1. Sosyal Zekâ.....	150
3.3.2.2. Kişiler Arası Etki .....	151
3.3.2.3. İlişki Ağı Kurma .....	151
3.3.2.4. Samimi Görünme.....	152
3.3.3. Politik Beceriye Etkileyen Faktörler .....	153
3.3.3.1. Kişilik Özellikleri .....	153
3.3.3.1.1. Algısalılık.....	153

3.3.3.1.2. Kontrol Becerisi.....	154
3.3.3.1.3. Yakınlık Kurma.....	154
3.3.3.1.4. Aktif Etki.....	155
3.3.3.1.5. Kazanılan Deneyimler.....	155
3.3.3.2. Demografik Özellikler.....	157
3.3.3.3. Örgütsel Faktörler.....	158
3.3.4. Politik Becerinin Etkileri.....	159
3.3.4.1. Politik Becerinin Birey Üzerindeki Etkisi.....	160
3.3.4.2. Politik Becerinin Bireyler Arası İlişkiler Üzerindeki Etkisi.....	161
3.3.4.3. Politik Becerinin Grup ve Örgütler Üzerindeki Etkisi.....	162

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **LİDERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ, İŞYERİ İLİŞKİLERİ KALİTESİ VE POLİTİK BECERİ İLİŞKİSİ**

4.1. LİDERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE İŞYERİ İLİŞKİLERİ KALİTESİ İLİŞKİSİ.....	165
4.2. LİDERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE POLİTİK BECERİ İLİŞKİSİ.....	168
4.3. LİDERİN POLİTİK BECERİSİ VE İŞYERİ İLİŞKİLERİ KALİTESİ İLİŞKİSİ.....	171

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **ARAŞTIRMA**

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	174
5.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER.....	175
5.2.1. Araştırmanın Modeli.....	175
5.2.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	175
5.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	177
5.3.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	177
5.3.1.1. Havacılık Sektörü Evren ve Örneklemi.....	179
5.3.1.2. Sağlık Sektörü Evren ve Örneklemi.....	180
5.3.2. Veri Toplama Araçları.....	182
5.3.2.1. Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği.....	183

5.3.2.2. İşyeri İlişkileri Kalitesi Ölçeği.....	184
5.3.2.2.1. Lider Üye İlişki Kalitesi Ölçeği.....	184
5.3.2.2.2. Mentör Eğitilen İlişki Kalitesi Ölçeği.....	185
5.3.2.2.3. Mevkidaş Çalışanlar İlişki Kalitesi Ölçeği.....	186
5.3.2.3. Politik Beceri Ölçeği.....	186
5.3.3. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler.....	187
5.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI ve SINIRLILIKLARI.....	188
5.5. VERİLERİN ANALİZİ.....	189
5.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	191
5.5.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizleri .....	192
5.5.2.1. Açıklayıcı Faktör Analizleri .....	193
5.5.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizleri.....	200
5.5.2.3. Güvenirlilik Analizleri.....	213
5.5.3. Liderin Kişilik Özellikleri, İşyeri İlişkileri Kalitesi ve Liderin Politik Becerisi Arasındaki İlişkiler ile İlgili Analizler.....	215
5.5.4. Liderin Kişilik Özelliklerinin İşyeri İlişkileri Kalitesine Etkisi ile İlgili Analizler .....	222
5.5.4.1. Havacılık Sektörü Regresyon Analizleri .....	223
5.5.4.2. Sağlık Sektörü Regresyon Analizleri.....	228
5.5.5. Liderin Kişilik Özelliklerinin İşyeri İlişkileri Kalitesine Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü ile İlgili Analizler .....	233
5.5.5.1. Havacılık Sektöründe Politik Becerinin Aracı Rolü.....	235
5.5.5.2. Sağlık Sektöründe Politik Becerinin Aracı Rolü .....	244
5.5.6. Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırma Analizleri.....	250
5.5.6.1. Cinsiyete Göre İşyeri İlişkileri Kalitesi .....	251
5.5.6.2. Medeni Duruma Göre İşyeri İlişkileri Kalitesi .....	253
5.5.6.3. Yaşa Göre İşyeri İlişkileri Kalitesi .....	255
5.5.6.4. Eğitim Durumuna Göre İşyeri İlişkileri Kalitesi .....	262
5.5.6.5. Çalışma Süresine Göre İşyeri İlişkileri Kalitesi .....	267
5.5.6.6. Görev Ünvanına Göre İşyeri İlişkileri Kalitesi.....	274

5.5.7. Hipotez Testi Sonuçları.....	282
SONUÇ ve ÖNERİLER .....	284
KAYNAKÇA.....	298
EK.....	327



## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.1.</b> Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar .....	11
<b>Tablo 1.2.</b> Liderlik Teorilerinin Tarihsel Gelişimi.....	12
<b>Tablo 1.3.</b> Kişilik ve Karakter Arasındaki Temel Farklar .....	28
<b>Tablo 1.4.</b> Psikososyal Gelişim Teorisinin Evreleri.....	51
<b>Tablo 1.5.</b> Seagel'in Kişilik Dinamiklerinin Boyutları ve Beş Kişilik Tipi.....	63
<b>Tablo 2.1.</b> Belirsizliği Azaltma Teorisi Aksiyomlarının İlişkileri .....	82
<b>Tablo 2.2.</b> Temel Kişilerarası İlişkiler Oryantasyonu .....	85
<b>Tablo 2.3.</b> İlişkisel Diyalektik Teorisi Çelişkileri .....	92
<b>Tablo 2.4.</b> Çalışanlar Arasındaki İlişkilerin Sınıflandırması .....	104
<b>Tablo 2.5.</b> İşyeri İlişkileri Kalitesini Etkileyen Faktörler .....	121
<b>Tablo 5.1.</b> Araştırmanın Hipotezleri .....	176
<b>Tablo 5.2.</b> Havacılık Sektörü Geçerli Anket Sayısı .....	180
<b>Tablo 5.3.</b> Sağlık Sektörü Geçerli Anket Sayısı .....	181
<b>Tablo 5.4.</b> Havacılık Sektörüne Ait Verilerin Normal Dağılım Sonuçları .....	190
<b>Tablo 5.5.</b> Sağlık Sektörüne Ait Verilerin Normal Dağılım Sonuçları.....	190
<b>Tablo 5.6.</b> Katılımcılara Ait Demografik Özellikler .....	191
<b>Tablo 5.7.</b> Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi .....	194
<b>Tablo 5.8.</b> Lider Üye İlişki Kalitesi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi.....	196
<b>Tablo 5.9.</b> Mentör Eğitilen İlişki Kalitesi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi.....	197
<b>Tablo 5.10.</b> Mevkidaş Çalışanlar İlişki Kalitesi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi .....	198
<b>Tablo 5.11.</b> Politik Beceri Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi.....	199
<b>Tablo 5.12.</b> Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri ve Eşik Değerleri .....	201
<b>Tablo 5.13.</b> Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği DFA Uyum Değerleri .....	204
<b>Tablo 5.14.</b> Lider Üye İlişki Kalitesi Ölçeği DFA Uyum Değerleri.....	206
<b>Tablo 5.15.</b> Mentör Eğitilen İlişki Kalitesi Ölçeği DFA Uyum Değerleri.....	208
<b>Tablo 5.16.</b> Mevkidaş Çalışanlar İlişki Kalitesi Ölçeği DFA Uyum Değerleri .....	210
<b>Tablo 5.17.</b> Politik Beceri Ölçeği DFA Uyum Değerleri.....	213
<b>Tablo 5.18.</b> Ölçeklere Ait Güvenirlilik Analizi Sonuçları .....	214
<b>Tablo 5.19.</b> Havacılık Sektörü Değişkenler Arası İlişki Analizi .....	216

<b>Tablo 5.20.</b> Sağlık Sektörü Değişkenler Arası İlişki Analizleri.....	219
<b>Tablo 5.21.</b> Havacılık LÜİK Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri .....	223
<b>Tablo 5.22.</b> Havacılık LÜİK Çoklu Regresyon Analizi.....	223
<b>Tablo 5.23.</b> Havacılık MEİK Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri .....	225
<b>Tablo 5.24.</b> Havacılık MEİK Çoklu Regresyon Analizi .....	225
<b>Tablo 5.25.</b> Havacılık MÇİK Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri .....	226
<b>Tablo 5.26.</b> Havacılık MÇİK Çoklu Regresyon Analizi.....	227
<b>Tablo 5.27.</b> Sağlık LÜİK Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri .....	228
<b>Tablo 5.28.</b> Sağlık LÜİK Çoklu Regresyon Analizi .....	229
<b>Tablo 5.29.</b> Sağlık MEİK Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri.....	230
<b>Tablo 5.30.</b> Sağlık MEİK Çoklu Regresyon Analizi .....	230
<b>Tablo 5.31.</b> Sağlık MÇİK Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri .....	231
<b>Tablo 5.32.</b> Sağlık MÇİK Çoklu Regresyon Analizi .....	232
<b>Tablo 5.33.</b> Dışa Dönüklüğün LÜİK'ne Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü .....	235
<b>Tablo 5.34.</b> Deneyime Açıklığın LÜİK'ne Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü .....	236
<b>Tablo 5.35.</b> Öz Disiplinin LÜİK'ne Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü .....	237
<b>Tablo 5.36.</b> Uyumluluğun LÜİK'ne Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü.....	237
<b>Tablo 5.37.</b> Dışa Dönüklüğün MEİK'ne Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü.....	238
<b>Tablo 5.38.</b> Nevrotikliğin MEİK'ne Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü.....	239
<b>Tablo 5.39.</b> Deneyime Açıklığın MEİK'ne Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü.....	240
<b>Tablo 5.40.</b> Uyumluluğun MEİK'ne Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü.....	240
<b>Tablo 5.41.</b> Dışa Dönüklüğün MÇİK'ne Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü.....	241
<b>Tablo 5.42.</b> Nevrotikliğin MÇİK'ne Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü .....	242
<b>Tablo 5.43.</b> Deneyime Açıklığın MÇİK'ne Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü .....	243
<b>Tablo 5.44.</b> Dışa Dönüklüğün LÜİK'ne Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü .....	244
<b>Tablo 5.45.</b> Deneyime Açıklığın LÜİK'ne Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü .....	245
<b>Tablo 5.46.</b> Öz Disiplinin LÜİK'ne Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü .....	245
<b>Tablo 5.47.</b> Uyumluluğun LÜİK'ne Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü.....	246
<b>Tablo 5.48.</b> Dışa Dönüklüğün MEİK'ne Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü.....	247
<b>Tablo 5.49.</b> Deneyime Açıklığın MEİK'ne Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü.....	248



<b>Tablo 5.50.</b> Dışa Dönüklüğün MÇİK'ne Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü.....	249
<b>Tablo 5.51.</b> Nevrotikliğin MÇİK'ne Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü .....	249
<b>Tablo 5.52.</b> Cinsiyete Göre Lider Üye İlişki Kalitesi .....	251
<b>Tablo 5.53.</b> Cinsiyete Göre Mentör Eğitilen İlişki Kalitesi .....	252
<b>Tablo 5.54.</b> Cinsiyete Göre Mevkidaş Çalışanlar İlişki Kalitesi.....	252
<b>Tablo 5.55.</b> Medeni Duruma Göre Lider Üye İlişki Kalitesi .....	253
<b>Tablo 5.56.</b> Medeni Duruma Göre Mentör Eğitilen İlişki Kalitesi.....	254
<b>Tablo 5.57.</b> Medeni Duruma Göre Mevkidaş Çalışanlar İlişki Kalitesi .....	255
<b>Tablo 5.58.</b> LÜİK Yaş Grupları İstatistikleri ve Varyansların Homojenlik Testi .....	256
<b>Tablo 5.59.</b> LÜİK Yaş Gruplarına Ait ANOVA Testi Sonuçları .....	257
<b>Tablo 5.60.</b> LÜİK Yaş Gruplarına Ait Tukey Testi Sonuçları.....	257
<b>Tablo 5.61.</b> MEİK Yaş Grupları İstatistikleri ve Varyansların Homojenlik Testi.....	259
<b>Tablo 5.62.</b> MEİK Yaş Gruplarına Ait ANOVA Testi Sonuçları.....	259
<b>Tablo 5.63.</b> MEİK Yaş Gruplarına Ait Tukey Testi Sonuçları .....	260
<b>Tablo 5.64.</b> MÇİK Yaş Grupları İstatistikleri ve Varyansların Homojenlik Testi.....	261
<b>Tablo 5.65.</b> MÇİK Yaş Gruplarına Ait ANOVA Testi Sonuçları.....	262
<b>Tablo 5.66.</b> LÜİK Eğitim Durumu İstatistikleri ve Varyansların Homojenlik Testi .....	263
<b>Tablo 5.67.</b> LÜİK Eğitim Durumuna Ait ANOVA Testi Sonuçları.....	263
<b>Tablo 5.68.</b> LÜİK Sağlık Sektörüne Ait Games-Howell Testi Sonuçları.....	264
<b>Tablo 5.69.</b> MEİK Eğitim Durumu İstatistikleri ve Varyansların Homojenlik Testi .....	265
<b>Tablo 5.70.</b> MEİK Eğitim Durumuna Ait ANOVA Testi Sonuçları .....	266
<b>Tablo 5.71.</b> MÇİK Eğitim Durumu İstatistikleri ve Varyansların Homojenlik Testi .....	266
<b>Tablo 5.72.</b> MÇİK Eğitim Durumuna Ait ANOVA Testi Sonuçları .....	267
<b>Tablo 5.73.</b> LÜİK Çalışma Süresi İstatistikleri ve Varyansların Homojenlik Testi .....	268
<b>Tablo 5.74.</b> LÜİK Çalışma Süresine Ait ANOVA Testi Sonuçları .....	268
<b>Tablo 5.75.</b> LÜİK Çalışma Süresine Ait Tukey Testi Sonuçları .....	269
<b>Tablo 5.76.</b> MEİK Çalışma Süresi İstatistikleri ve Varyansların Homojenlik Testi .....	270
<b>Tablo 5.77.</b> MEİK Çalışma Süresine Ait ANOVA Testi Sonuçları .....	271
<b>Tablo 5.78.</b> MEİK Çalışma Süresine Ait Games-Howell ve Tukey Testi Sonuçları.....	271
<b>Tablo 5.79.</b> MÇİK Çalışma Süresi İstatistikleri ve Varyansların Homojenlik Testi .....	273

<b>Tablo 5.80.</b> MÇİK Çalışma Süresine Ait ANOVA Testi Sonuçları .....	273
<b>Tablo 5.81.</b> LÜİK Görev Ünvanı İstatistikleri ve Varyansların Homojenlik Testi .....	274
<b>Tablo 5.82.</b> LÜİK Görev Ünvanlarına Ait ANOVA Testi Sonuçları .....	275
<b>Tablo 5.83.</b> LÜİK Görev Ünvanlarına Ait Games-Howell ve Tukey Testi Sonuçları .....	275
<b>Tablo 5.84.</b> MEİK Görev Ünvanları İstatistikleri ve Varyansların Homojenlik Testi.....	277
<b>Tablo 5.85.</b> MEİK Görev Ünvanlarına Ait ANOVA Testi Sonuçları.....	278
<b>Tablo 5.86.</b> MEİK Sağlık Sektörüne Ait Games-Howell Testi Sonuçları .....	278
<b>Tablo 5.87.</b> MÇİK Görev Ünvanları İstatistikleri ve Varyansların Homojenlik Testi .....	279
<b>Tablo 5.88.</b> MÇİK Görev Ünvanlarına Ait ANOVA Testi Sonuçları .....	280
<b>Tablo 5.89.</b> MÇİK Görev Ünvanlarına Ait LSD ve Tukey Testi Sonuçları .....	280
<b>Tablo 5.90.</b> Hipotez Testi Sonuçları .....	282

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Yetenek ile İlişkili Kavramlar .....	32
Şekil 1.2. Myers ve Briggs'in Kişilik Tipleri .....	61
Şekil 1.3. Beş Faktör Kişilik Özellikleri Modeli .....	65
Şekil 2.1. Belirsizliği Azaltma Teorisinde İlk Etkileşim Süreci.....	83
Şekil 2.2. Basitleştirilmiş Sosyal Penetrasyon Teorisi .....	87
Şekil 2.3. Knapp'in İlişkisel Gelişim Modeli .....	89
Şekil 2.4. Lider Üye Etkileşimi .....	94
Şekil 2.5. Sosyal Ağ İçinde Kurulan Bağlar.....	119
Şekil 3.1. Örgütsel Politikanın İşlediği Dört Temel Alan .....	139
Şekil 3.2. Politik Beceriye Etkileyen Faktörlerin Alt Boyutlarına Etkisi .....	156
Şekil 3.3. Politik Becerinin Etkileri.....	159
Şekil 5.1. Araştırma Modeli .....	175
Şekil 5.2. Havacılık Sektörü BFKÖ DFA Diyagramı .....	202
Şekil 5.3. Sağlık Sektörü BFKÖ DFA Diyagramı.....	203
Şekil 5.4. Havacılık Sektörü LÜİK DFA Diyagramı .....	205
Şekil 5.5. Sağlık Sektörü LÜİK DFA Diyagramı.....	206
Şekil 5.6. Havacılık Sektörü MEİK DFA Diyagramı.....	207
Şekil 5.7. Sağlık Sektörü MEİK DFA Diyagramı .....	208
Şekil 5.8. Havacılık Sektörü MEİK DFA Diyagramı.....	209
Şekil 5.9. Sağlık Sektörü MÇİK DFA Diyagramı.....	209
Şekil 5.10. Havacılık Sektörü PB DFA Diyagramı .....	211
Şekil 5.11. Sağlık Sektörü PB DFA Diyagramı .....	212

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>AGFI</b>	: (Adjustment Goodness of Fit) Düzeltilmiş Uyum İndeksi
<b>ANOVA</b>	: (Analysis of Variance) Varyans Analizi
<b>BFKÖ</b>	: Beş Faktör Kişilik Özellikleri
<b>CFI</b>	: (Comparative Fit Index) Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
<b>CI</b>	: (Confidence Interval) Güven Aralığı
<b>DFA</b>	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>et al.</b>	: (et alia) ve diğerleri
<b>GFI</b>	: (Goodness of Fit Index) İyilik Uyum İndeksi
<b>IFI</b>	: (Incremental Fit Index) Artırmalı Uyum İndeksi
<b>LMX</b>	: (Leader Member Exchange) Lider Üye Etkileşimi
<b>LÜİK</b>	: Lider Üye İlişki Kalitesi
<b>MÇİK</b>	: Mevkidaş Çalışanlar İlişki Kalitesi
<b>MEİK</b>	: Mentör Eğitilen İlişki Kalitesi
<b>NFI</b>	: (Normed Fit Index) Normlaştırılmış Uyum İndeksi
<b>Ort.</b>	: Ortalama
<b>PB</b>	: Politik Beceri
<b>pp.</b>	: (pages/page range) sayfalar/sayfa aralığı
<b>RMR</b>	: (Root Mean Square Residual) Ortalama Hataların Karakökü
<b>RMSEA</b>	: (Root Mean Square Error of Approximation) Yaklaşık Hataların Ortalama Karakökü
<b>S.D.</b>	: Serbestlik Derecesi
<b>S.H.</b>	: Standart Hata
<b>S.S.</b>	: Standart Sapma
<b>ss.</b>	: sayfa sayısı
<b>TLI</b>	: (Tucker Lewis Index) Toker Lewis İndeksi
<b>vb.</b>	: ve benzeri
<b>vd.</b>	: ve diğerleri
<b>VIF</b>	: (Variance Inflation Factor) Varyans Şişirme Faktörü
<b>YEM</b>	: Yapısal Eşitlik Modellemesi

## GİRİŞ

Sosyal bir varlık olan insan, ihtiyaçlarını karşılamak ve belirlediği hedeflere ulaşabilmek için grup halinde hareket etme eğilimindedir. Grup üyelerinin motive edilmesi ve yeteneklerinin ortaya konularak belirlenen hedeflere zamanında ulaşabilmesi için bir lidere ihtiyaç vardır (Özkalp ve Kirel, 2010: 307). Liderlik kavramı milliyet, kültür ve yaşanan coğrafyadan bağımsız olarak insanlık tarihi boyunca tüm toplumlarda ortaya çıkmış önemli bir sosyal olgudur (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 122). Liderlik, en genel tanımıyla belirli şartlar altında bireysel ya da grupsal amaçları gerçekleştirmek üzere, grup üyelerinin davranışlarının etkilenmesi ve yönlendirilmesi sürecidir (Erdoğan, 2007: 487; Eren, 2001: 427). Liderlik kavramını açıklamak için özellikler, davranışsal, durumsal ve modern teoriler olmak üzere farklı teoriler ortaya konulmuştur. Bu teorilerden özellikler teorisi, lideri takipçilerinden ayıran lidere ait kişisel özellikleri belirlemeye çalışmıştır. Liderin fiziksel özellikleri, zekâsı, karizması, inançları ve değerleri gibi birçok etken kişisel özellikler kapsamında ele alınabilir (Lekka ve Healey, 2012: 8). Bu nedenle, lideri tanımlamada ve lider üye etkileşiminde liderin kişilik özellikleri önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır.

Sadece liderlik süreci ve örgütsel davranış alanında değil hayatın her alanında insan davranışlarına yön veren kişilik kavramı, en çok merak edilen kavramlardan biri olarak birçok araştırmaya konu olmuştur. Çünkü, aynı çevresel ve sosyal koşullar altında kişilik özelliklerine bağlı olarak insanlar farklı davranışlar sergileyebilmektedir (Güney, 2011: 51). Köknel'e (1995: 19) göre kişilik kavramı, bir insanı nesnel ve öznel yönleri ile başkalarından farklı kılan tutum, davranış, duygu ve düşüncelerin tümü olarak ifade edilebilir. Kişilik, bir bireyin sahip olduğu belirli, değişmeyen ve tutarlılık gösteren özelliklerinin tümüdür. Başka bir ifadeyle kişilik, bireyin duygu, düşünce ve davranışlarındaki benzersizlik ve farklılıkları oluşturan özellikler topluluğudur (Özkalp ve Kirel, 2013: 72). Liderin kişiliği, bir işyerindeki örgütsel ve bireysel çıktıları etkileyen en önemli faktörlerin başında gelmektedir. Bu nedenle iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans, verimlilik ve işyeri ilişkileri gibi birçok örgütsel değişken liderin kişilik özelliklerinden etkilenmektedir.

Günümüzde insanlar zamanlarının çoğunu işyerlerinde çalışarak geçirmekte ve bu nedenle işyeri ilişkileri çalışanlar için büyük önem arz etmektedir. İşyeri ilişkileri, örgüt içinde çalışanlar arasında ortaya çıkan, gelişen ve aynı zamanda bireysel ve örgütsel sonuçları olan ilişkilerdir (Diener ve Seligman, 2002: 82). Çalışanlar arasındaki formal ya da informal ilişkilerin kaliteli olması, örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde etkilidir. Munyon'a (2009: 15) göre bir işyerinde ilişki kalitesi, çalışanların ilişkinin gücüne karşı genel algısını, bu ilişkideki tarafların beklentilerinin karşılanma derecesini ve memnuniyetini ifade eder. Yüksek kalitedeki işyeri ilişkileri çalışanların iş ve aile hayatı dengesi, kariyer gelişimi, üretken çalışan davranışları, iş tatmini, işe devam etme, inisiyatif kullanma gibi birçok konuda pozitif katkı sağlarken; işyeri kaynaklı stresin azalmasına neden olacaktır (Sweeney ve Swan, 2014: 26-27). Bununla birlikte, çalışanlar arasındaki güven, bilgi paylaşımı, açık iletişim, karar verme sürecine katılım ve kişilik özellikleri gibi birçok etken işyeri ilişkileri kalitesini etkiler (Atrek vd., 2014: 374).

Son yıllarda örgüt literatürü üzerine yapılan araştırmalarda örgütlerin güç ilişkileri üzerine inşa edilen politik mekânlar olduğu öne sürülmektedir (Mayes ve Allen, 1977: 672). Bu nedenle araştırmacılar tarafından politik beceri, işyeri ilişkilerinde güç ve otorite kazanmanın önemli bir aracı olarak görülmektedir (Ferris vd., 2007: 291). Politik beceri "bir çalışanın diğer çalışanlar hakkındaki bilgisini kullanarak onları, kendisinin ya da örgütün amaçları doğrultusunda davranışları yönünde etkileme yeteneği" olarak tanımlanmaktadır. Politik becerinin sosyal zekâ, kişiler arası etki, ağ kurma becerisi ve samimi görünme olmak üzere dört alt boyutu bulunmaktadır (Ferris vd., 2005: 127). Birçok sosyal yeteneğin bileşimi olarak ortaya çıkan politik beceri, çevresel koşullar ve eğitim sayesinde büyük ölçüde geliştirilmekle birlikte; bireylerin kişilik özellikleri politik beceriyi etkileyen önemli bir faktördür (Frieder, 2014: 16). Politik beceri düzeyi yüksek lider, yönetici ve çalışanlar işyerinde değişimlere çabuk uyum sağlayabilmekte, diğerlerine samimi davranarak onların güvenini kazanmakta ve onları etkileyerek kontrol altına alabilmektedir (Ferris vd., 2007: 307).

Bu tez çalışmasının konusu belirlenirken bir işyerinde görülen temel ilişkilerin ve bu ilişkilerin kalitesini etkileyen faktörlerin neler olduğu düşünülerek hareket edilmiştir. Çünkü, çalışanların zamanının çoğunu geçirdiği işyerinde diğer çalışanlarla olan

ilişkilerden duyulan memnuniyet ya da memnuniyetsizlik önemli örgütsel davranışlara neden olmaktadır. Bu nedenle, araştırmanın odak noktasında ve bağımlı değişken olan işyeri ilişkileri kalitesini etkileyen faktörler üzerinde durulmuş ve tüm işyeri ilişkilerinin kalitesini etkilebileyecek en önemli faktörlerden ikisinin liderin kişilik özellikleri ve politik becerisi olabileceğine karar verilmiştir. Bir işyerinde yönetim süreci belirli örgütsel kurallar çerçevesinde işlese de; günümüzde örgütlerin politik mekânlar haline gelmesi nedeniyle, liderin kişilik özellikleri ve politik becerisinin bu süreçte çalışanlar, örgüt içindeki gruplar ve örgüt dışı paydaşlarla ilişkilerde önemli iki belirleyici faktör olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın konusu ya da başka bir ifadeyle sorununa karar verme sürecine literatür taramasından elde edilen bulgular ışık tutmuştur. İlk olarak, araştırmanın odak noktasında olan işyeri ilişkileri kalitesi kavramıyla ilgili çalışmaların Türkçe literatürde son derece sınırlı olduğu ve söz konusu kavramın farklı başlıklar altında ele alındığı; yabancı literatürde yapılan çalışmalara (Acitelli, 2008; Carmeli, 2009; Munyon, 2009; Lin vd., 2011; Farooqi, 2014; Patricia, 2015;) ise katkı yapılması gerektiği düşünülmektedir. İkinci olarak, literatürde lider üye ya da yönetici ast ilişkilerine yönelik çalışmaların ağırlıkta olduğu (Graen vd., 1972; Graen ve Scandura, 1987; Liden ve Maslyn, 1998); diğer önemli işyeri ilişkilerinden olan mentör eğitilen (Kram, 1983; Bandura, 1994; Ensher ve Murphy, 1997) ve mevkidaş çalışanlar ilişkilerine (Kram ve Isabella, 1985; Berman vd., 2002; Sias, 2009) yönelik çalışmaların ise ikinci planda kaldığı görülmektedir. Üçüncü olarak, çalışmada teorik olarak ele alınan işyerinde duygusal ilişkilerle ilgili çalışmaların yabancı literatürde (Ouinn, 1977; Swartz vd., 1987; Pierce, 1998; Lickey vd., 2009) yeterli olmasına rağmen, Türkçe literatürde sınırlı olmasıdır. Dördüncü olarak, araştırmanın aracı değişkeni olan politik beceri kavramıyla ilgili Türkçe literatürün (Atay, 2010; Cingöz, 2013; Konaklıoğlu ve Sevin, 2015; Akçakanat ve Uzunbacak, 2017; Aslan ve Pektaş, 2017) gelişmekte olduğu, ancak doktora seviyesinde çalışmaların sınırlı olduğu görülmüştür. Son olarak, araştırmanın merkezinde olan işyeri ilişkileri kalitesi kavramıyla literatürde yeterli seviyede çalışıldığı düşünülen liderlik ve kişilik kavramları ilişkilendirilmiştir.

Araştırma konusu kapsamındaki kavramlarla ilgili yapılan çalışmaların çoğunlukla sağlık, eğitim, hizmet ve imalat gibi bilinen sektörlerde yapıldığı görülmüştür. Bu nedenle öncelikle, dünyada ve Türkiye’de gelişmekte olan ve daha az çalışmanın yapıldığı havacılık

sektörü çalışma sahası olarak seçilmiştir. Havacılık sektöründen elde edilen sonuçların başka sektördeki sonuçlara benzer olup olmadığını karşılaştırmak amacıyla daha çok saha araştırmasının yapıldığı sağlık sektörü seçilmiştir. Bu seçim sürecinde iki sektör arasındaki benzerlikler ve farklılıklar dikkate alınmıştır.

Bahsedilen literatür taraması kapsamında bu tez çalışması, beş bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk dört bölümünde araştırmanın değişkenlerini oluşturan kavramlarla ilgili yapılan literatür taraması ve beşinci bölümünde ise saha araştırması yer almaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde liderlik kavramı, kişilik kavramı, beş faktör kişilik özellikleri, liderlik ve beş faktör kişilik özellikleri ilişkisi; ikinci bölümünde işyeri ilişkileri kavramı, işyeri ilişkileri kavramı ile ilgili teoriler, işyeri ilişkileri türleri ve işyeri ilişkileri kalitesi kavramı; üçüncü bölümde örgütsel politika, politik davranış ve politik beceri kavramları; dördüncü bölümde liderin beş faktör kişilik özellikleri, işyeri ilişkileri kalitesi ve liderin politik becerisi arasındaki ilişkiler hakkında literatür taraması yapılmıştır. Literatür taraması ışığında iki farklı örneklem üzerinde yapılan ve beşinci bölümde yer alan saha araştırmasının amacı, liderin kişilik özelliklerinin işyeri ilişkileri kalitesine etkisinde politik becerinin aracı rolünü ortaya koymaktır. Araştırmada ayrıca demografik özelliklere göre çalışanların işyeri ilişkileri kalitesi algısının farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir.

Bu tez çalışmasının; araştırma değişkenleriyle ilgili kapsamlı bir literatür taramasına yer vermesi; lider üye, mentör eğitilen ve mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi olmak üzere bir işyerinde görülen üç temel ilişki kalitesi türünü birlikte ele alması; işyerinde duygusal ilişkilerle ilgili kavramsal çerçeve çizmesi; liderin beş faktör kişilik özelliklerinin işyeri ilişkileri kalitesine etkisi ve bu etkide liderin politik becerisinin aracı rolünü ortaya koyması ve araştırma konusuyla ilgili iki ayrı örneklemden elde edilen verileri karşılaştırmalı olarak incelemesi nedeniyle özgün bir çalışma olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, çalışmanın öncelikle işyeri işyeri ilişkileri kalitesi kavramı olmak üzere, araştırmaya konu olan kavramlarla ilgili literatüre katkı sağlayacağı ve gelecekte yapılacak araştırmalara ışık tutacağını söylemek mümkündür.



## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **LİDERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ**

#### **1.1. LİDERLİK KAVRAMI**

Uygarlığın en değerli üyesi olan insanoğlu, grup halinde yaşayan sosyal bir varlıktır. İnsanoğlu, kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve kişisel hedeflerine ulaşabilmek için bir gruba gereksinim duyar ve toplu halde hareket etmeye çalışır. Çünkü tek başına bir insan, kendini güçsüz ve cesaretsiz hissedebileceğinden dolayı enerji ve motivasyonu azalarak yalnızlığın verdiği korku hissi ile yeteneklerini kullanamayabilir. İnsanları belirlenen hedeflere götürebilmek için, gerekli olan ihtiyaçları belirlemek ve bu uğurda insanları bir grup etrafında toplayarak onların güç, enerji, motivasyon ve isteklerini artırmak gerekir (Eren, 2001: 427). Belirli bir amaç etrafında toplanan insanların oluşturduğu örgütsel yaşamda, grup etkileşimi son derece önemlidir. Bu etkileşim bazen işleri kolaylaştırırken, bazen de işlerin zamanında ve istenildiği gibi yapılmamasına, engellemelere ve dirence neden olur. Bu nedenle, grubun belirlenen hedefe odaklanmış bir şekilde işlevini yerine getirebilmesi ve yeteneklerini ortaya koyabilmesini kolaylaştırmak için bir lidere ihtiyaç vardır. Liderler bir orkestra şefi gibi, istenilen hedefe ulaşmak amacıyla gruplarda bulunan potansiyel enerjiyi aktif hale getirerek grup üyelerinin güdülerini, yeteneklerini ve davranışlarına yön verirler (Özkalp ve Kirel, 2010: 307).

İşletmeler, pazarda belirli bir fiyatı olan mal ve hizmeti üretebilmek amacıyla girişimci kişi ya da kişilerce kurulan temel amacı kâr elde etmek olan yapılardır. Sosyal bir bütünlük arz eden ve ekonomik temeller üzerine kurulan bu yapı, oluşum ve işleyiş olarak diğer sosyal gruplardan farklı tutulamaz. İşletme içinde bulunan çalışanların formal pozisyonları ve bu pozisyonlar doğrultusunda çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri sosyal yapının oluşumunda son derece etkilidir. Çalışanların ve grupların birbirleriyle ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde ve örgütsel hedefler doğrultusunda devam etmesi örgütsel etkinliği artıracaktır. Bu sebeple, gerek ekonomik gerekse sosyal amaçlı biraraya gelmiş bireylerin oluşturduğu grup ya da örgütler bir lider öncülüğünde faaliyetlerini devam ettirmek zorundadır (Erdoğan, 2007: 485). Günümüz iş dünyasında sosyal gruplar olarak özel bir

yere sahip olan işletmelerde, yönetim açısından liderlik kavramı önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Liderlik kavramı, etkileyici bir sosyal fenomen olarak kültür, etnisite ve yaşanan coğrafyadan bağımsız olarak tarih boyunca tüm toplumlarda ortaya çıkmıştır. Antik zamanlarda Çinli ve Yunan liderler, kendilerinden nasihat alınan filozoflar olarak görülürken, Mısırlılar ise liderlerini tanrısal sıfatlarla özdeşleştirmişlerdir. Ayrıca, genellikle tarihi olayların anlatımı ve yazımında liderlerin yaşamları ve kişilikleri etkili olmuştur (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 122). Yunanca’da “**gemi dümencisi**” ve İngilizce’de “**yol gösteren**” anlamına gelen liderlik kavramı, literatüre 14. yüzyılda girmekle birlikte son iki asır içinde daha çok kullanılır hale gelmiştir. Liderlik, özellikle 20. yüzyılda teorisyenler, araştırmacılar ve saha uygulayıcılarının dikkatini fazlasıyla çekmiş ve ilk bilimsel çalışmalar bu dönemde Amerika’da yapılmıştır (Tutar, 2016: 71; Güney, 2012: 34). Bu nedenle farklı yönetim usüllerine göre liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır.

Örgüt yapılarının basıklaşması, personel güçlendirme, grup bazında organizasyon ve kazanılmış otorite gibi kavramların ortaya çıktığı modern sonrası dönemde çağdaş yaklaşımlardan biri olan ve örgütlerin başarısı için vazgeçilmez hale gelen liderlik kavramı, gücünü yasal yetkisinden alan yöneticilik kavramının önüne geçmiştir (Koçel, 2007: 445). Günümüzde liderlik, örgütsel davranış alanında üzerinde en çok çalışılan ve ilgi çeken kavramların başında gelmektedir. Bu nedenle ilgili literatürde liderlikle ilgili çok sayıda teorik model, yaklaşım, ampirik araştırma ve kitap görmek mümkündür. Bu çalışmalara her gün farklı yeni çalışmalar da eklenmektedir. Fakat, farklı amaç ve beklenti içinde olan bireyleri bir çatı altında aynı hedeflere yönlendirmek ve harekete geçirmek pek kolay değildir. Farklı beklentileri olan insanları aynı hedefe motive edecek ve harekete geçirecek bilgi ve becerinin her kişide olması da mümkün değildir (Ada, 2012: 10). Bu nedenle liderlik kavramı, gelecekte de yönetim biliminin en çok araştırılan kavramı olmaya devam edecek gibi görünmektedir.

### **1.1.1. Liderlik Kavramının Tanımı**

Liderlik kavramı, sosyal bir varlık olan insan hayatının ayrılmaz bir parçasıdır. Kavram üzerine yapılan çok sayıda çalışmada, liderlik konusuna farklı bakış açılarıyla

bakılarak kavram tanımlanmıştır. Söz konusu bu çalışmalarda araştırmacılar liderliği; “özellikler, süreç, etkileşim, güç ilişkisi, etkinlik, yönetici ile arasındaki farklar” gibi farklı yönleriyle izah etmeye çalışmışlardır (Bektaş, 2016: 44). Eren’e (2001: 427) göre, belirli hedeflere yönelmiş insan gruplarının harekete geçirilmesi, her insanda kolay bulunmayan yetenekleri gerektirdiğinden liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır. Erdoğan’a (2007: 487) göre en genel şekliyle “liderlik, bireyleri belirli bir hedefe yönlendirme yeteneği, lider ise grup üyelerini bir araya getiren ve onları grup amaçları doğrultusunda güdüleyen insandır. Liderliğin ortaya çıkabilmesi için ortada bir grubun olması ve bu grup üyelerinin lider vasıfları taşıyan bir kişiyi takip etmesi gereklidir. Liderlik, aynı zamanda güce dayanan bir fenomen olduğundan dolayı kişiler arası etkileşimi sağlamak için sahip olunan gücün kullanıldığı bir süreç olarak da tanımlanabilir. Bu süreçte gücünü kullanan kişi ise liderdir.”

Araştırmacılar tarafından bir çok defa tanımlanan liderlik kavramı, genel itibariyle üç önemli özellik çerçevesinde açıklanabilir. Bunlar; bireye verilen ünvan, bireyin özelliği ve lider olan bireyin grup içindeki davranış şeklidir (Luthans, 1992: 268-269). Kavramı çerçeveleyen bu özellikler kapsamında liderlik, belirli koşullar altında hedefe ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı, başka bir deyişle bir şeyi başkalarına kabul ettirip yaptırabilme gücüne haiz olan lider ile onu takip edenler arasında belirli koşullarda ortaya çıkan etkileşim şeklindeki ilişkiler bütünüdür (Koçel, 2007: 445; Şimşek vd., 2011: 242). Liderlik kelimesi sözlükte, “**yöneten, önderlik yapan ve sürükleyen**” anlamını taşımaktadır. Fakat liderliği tanımlayan bu dar anlamlar, kavramı tanımlamada yetersiz kalabilir. Çünkü liderlik, sadece bir grup insana önderlik etmek değil aynı zamanda geniş insan topluluklarına hedef gösterme ve bu hedef doğrultusunda onları etkilemektir (Güney, 2012: 35). Liderlik, bir kişinin belirlenen bir hedef çerçevesinde icra edilecek misyon ya da görevin başarıya ulaşabilmesi için bir grubu etkilediği ve bu grubu uyumlu ve tutarlı bir şekilde yönlendirdiği karmaşık bir süreçtir (Clack, 2017: 2).

Lider, bir grubu yönetme erkine sahip, grup içindeki üyeleri hedefler doğrultusunda aktif hale getiren, grup üyelerinin katılımıyla karar almaya ve uygulamaya çalışan, grubun sosyal dinamiklerini bilen ve yeri geldiği zaman tarihe yön veren bir kişi iken; liderlik ise

hedefe ulaşmak amacıyla bir grubun faaliyetlerini planlama, etkileme, yönlendirme, organize ve kontrol etme işidir (Güngör, 2018: 29). Liderlikte izleyenleri yönlendirme ve onlara enerji verme vardır. Bu bakış açısıyla liderler vizyoner kişilerdir. Lider kişi, önderlik yaptığı izleyenlerini gönüllü olarak belirlenen vizyonu gerçekleştirmek için yönlendirir. Yönlendirmenin itici gücü ise, liderin izleyenlerini cesaretlendirmesi ve belirlenen hedefe ulaşma konusunda onları inandırmasıdır (Erdoğan, 2007: 487). Bu durumda liderlik bir süreç ve bu sürecin içindeki özellikleri kapsayan bir kavramdır. Bir süreç olarak liderlik, bir amaç etrafında biraraya gelen grup üyelerini yönetmek ve koordine etmek iken; özellikler yönüyle liderlik ise, grup üyelerini yönlendirme ve isteklendirme konusunda sahip olunan yetenekler olarak görülmektedir (Moorhead ve Griffin, 1989: 322).

Liderlik, belirlenen herhangi bir gayeye erişebilmek için insanlar bulmak ve bu gayeye doğru insanları tek bir kuvvet haline getirerek yönlendirme yeteneği ve tekniğidir. Liderlik, aynı zamanda insan davranışlarını anlama, analiz etme, öngörme ve kontrol edebilme becerilerini de içine alır (Güney, 2012: 35). Liderlik, başkalarını bir amaç için belirli davranışlar göstermeye isteklendirme ve karar alırken otorite kullanmadır. Bu nedenle liderlik kişilik özelliklerinin bir yansıması, bir davranış stili ya da pozisyonun özelliği olarak görülebilir. Bu açıdan liderin görevi, grup üyelerini etkileyerek istenilen performansın elde edilmesi yönünde başarı göstermektir (Çekmeceliolu, 2014: 22).

Liderlik, bireyin etrafındaki kişileri belirli hedeflere ulaşmaya motive etme, grup üyelerini başarılı olmaya inandırma ve yönlendirme davranışdır. Bu süreçte kişileri biraraya toplayan, ikna eden ve yönlendiren baş aktör ise liderdir. Lider, liderlik davranışını ortaya koyan ve liderlik sürecinde ortaya çıkan problemleri nasıl çözeceğini bilen kişidir. Lider, otoritesiyle izleyenleri üzerinde güç kullanan kişi değil, sahip olduğu güçle izleyenleri üzerinde otorite oluşturan kişidir. Liderlik bir süreç olarak görülebileceği gibi bir sanat olarak da görülebilir. Sanat yönüyle liderlik, başkalarını iş yapmaya ikna etmektir. Bu bakış açısıyla liderlik, bir süreç olmaktan çok sanat yönü olan birçok davranışın toplamıdır (Erdoğan, 2007: 487). Görüldüğü gibi liderlik, ister süreç ister sanat yönü olan davranışların toplamı olarak ele alınsın, her iki durumda da bir grup içindeki baskın özelliklere sahip bir bireyin diğerlerini etki altına aldığı ve yönlendirdiği süreci ifade

etmektedir. Lider ise, bu grubun bir üyesi olmakla birlikte sahip olduğu özellikler nedeniyle gruptan ayrılan kişidir.

House ve Mitchell'e (1974'den aktaran Jakson, 2011: 118) göre, bir liderde üç temel niteliğin olması gerekmektedir. Bu nitelikler şunlardır: **Yönlendirmek:** Lider, takipçilerine yapılması gereken işlerin nasıl ve ne zamanda yapılmasıyla ilgili beklentiler konusunda yön verebilmelidir. **Desteklemek:** Lider, takipçileriyle etkileşim halindeyken arkadaşça ve insani bir yaklaşımla rehberlik etmeli ve takipçilerini her konuda desteklemelidir. **Başarı Odaklı Olmak:** Lider, takipçilerinin belirlenen hedeflere ulaşmada en üst düzey performansı gösterebilmesi için onları ikna etmeli ve etkilemelidir.

Liderlik, bir örgüt ve üyeleri için en doğru olanı hayal etme ve bu hayali gerçekleştirmeye yönelik gayreti gerektirir. Bu süreçte liderin ekip ruhu oluşturarak gerek ekip üyelerinin gerek ekibin bir bütün olarak hedeflerini birleştirerek ortaya koyması önem arz etmektedir. Küreselleşme ve teknolojiye yaşanan hızlı değişimler nedeniyle örgütlerin değişen yapısıyla birlikte; yatay örgüt yapılarının yaygınlaşması, insan kaynağının kullanım etkinliğinin gerekliliği ve sosyal demokrasi anlayışında kaydedilen ilerlemeler günümüzde liderliğin öneminin giderek artmasına vesile olmaktadır. Bununla birlikte örgütsel hayatta yaşanan bu gelişmeler, çalışanları yakın kontrol altında tutan yönetim tarzlarının terk edilmesine ve çalışanları güçlendiren liderlik uygulamalarının kabul görmesine neden olmaktadır (Mullins, 1996: 246).

Günümüzde işletmeler sadece kendi sektöründe ya da ulusal pazarda faaliyet göstermemekte, küreselleşmenin getirdiği değişim ve avantajlar nedeniyle global pazarlarda da faaliyet göstermektedir. Global pazarlarda insan, sermaye ve teknoloji hareketliliği her geçen gün artmakta; ekonomik, sosyal, siyasi ve kültürel bağlarla dünyanın birçok farklı bölgesi birbirine bağlanmaktadır. Bu durum da yönetim ve liderlik konusunun sektörel, ulusal ve global anlamda önem kazanmasına neden olmaktadır. Liderlik olmadan tek başına yönetim, bir araçtır. Liderlik özellikleri taşımayan yöneticilerin başarısızlığa uğraması muhtemeldir (Oran, 2018: 9). Başarılı bir lider, gücünü aştalarının davranışlarını kontrol etmek ve yönlendirmek için kullanabilen kişidir. Akışı kontrol edilemeyen bir suyun sele dönüşerek etrafını yıkıp zarar vermesi gibi, liderin kontrol edemediği gücü aştalarına zarar verebilir. Liderler, sahip olduğu gücü etkin bir şekilde kullanarak örgütsel

hedeflere ulaşabilirler. Örgütlerin gelecekte de varlıklarını sürdürülebilmeleri için vizyoner ve güçlü liderlere sahip olması gerekir. Liderden yoksun bir organizasyon, insan ve makine yığılmasından başka bir şey değildir (Ünsar, 2014: 7-8).

### **1.1.2. Liderlik ve Yöneticilik**

Liderlik kavramı, örgütlerde yönetim sürecinin önemli olgularından biridir. Yönetici, astlarına karşı liderlik yapacağı gibi, aynı zamanda onların liderlik özelliklerini ortaya çıkarmak ve geliştirmek zorundadır. Literatüre bakıldığında lider ve yönetici kavramları birbirine yakın iki kavram gibi görünse de, gerçekte her iki kavram arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Yöneticilik rolü olmayan liderler olabileceği gibi, liderlik özelliği olmayan yöneticileri görmek de mümkündür. Şimşek vd. (2011: 243) göre yönetim, bir işletmedeki faaliyetleri amaçlar doğrultusunda planlama, örgütlenme, yöneltme, koordine ve kontrol etme çabasıdır. Liderlik ise, grup üyelerini ortaklaşa kabul ettikleri amaçların gerçekleşmesi için hazırlama ve ikna etme sürecidir.

Kotter (1987'den aktaran Lunenburg, 2011: 1), liderlik ve yönetim kavramını birbirinden farklı görmekle birlikte, her iki kavramın örgütsel hayatta birbirini tamamladığını savunmaktadır. Liderlik değişimle başa çıkmaya ilgilirken, yönetim ise karmaşıklıkla başa çıkmaya çalışır. Liderlik süreci örgüt için vizyon geliştirme, çalışanları bu vizyon doğrultusunda iletişim aracılığıyla etkileme ve çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılayıp onları güçlendirerek ikna etme ile ilgilidir. Liderlik süreci, örgütte belirsizlik ve değişim yaratır. Buna karşılık yönetim süreci planlama, örgütlenme, kadrolaşma, bütçeleme, kontrol etme ve problem çözme gibi konulara odaklanır. Yönetim süreci, örgüt içindeki belirsizliği azaltarak örgütü istenen bir denge içinde tutmaya çalışır.

Liderlik ve yöneticilik konusunda Harvard Business Review'de yayınlanan önemli makalesiyle ön plana çıkan Zaleznik'e (1977'den aktaran Lunenburg, 2011: 1) göre, hem liderler hem de yöneticiler bir işletmeye birbirinden farklı ve değerli katkılar sağlamaktadırlar. Liderler değişim ve yeni yaklaşımları savunurken, yöneticiler istikrar ve statükonun korunmasından yanadır. Liderler, insanların ya da çalışanların inandığı şeyleri anlamaya ve onların bağlılığını kazanmaya çalışırken; yöneticiler ise sorumluluklarını

yerine getirir, yetkilerini kullanır ve işlerin nasıl başarılacağı konusunda endişe duyarlar. Lider ve yönetici arasındaki farklar Tablo1.1.'de gösterilmiştir.

**Tablo 1.1.** Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

<b>Kategori</b>	<b>Lider</b>	<b>Yönetici</b>
<b>Düşünme Süreci</b>	İnsan odaklı ve dışa dönük.	İş odaklı ve içe dönük.
<b>Hedef Belirleme</b>	Vizyon belirler, geleceği yaratır ve ormanı görür.	Planları uygular, mevcut olanı geliştirir ve ağaçları görür.
<b>Çalışanlarla İlişkiler</b>	Çalışanları güçlendirir, onları iş arkadaşı olarak görür, onlara güvenir ve gelişmelerini sağlar.	Çalışanları kontrol eder, astı olarak görür, yönlendirir ve koordine eder.
<b>Hareket Tarzı</b>	Doğru işler yapar, değişimi yaratır ve astlarına hizmet eder.	İşleri doğru yapar, değişimi yönetir ve üstlerine hizmet eder.
<b>Yönetim Tarzı</b>	Takipçilerini yönlendirmek için etkileşim ve çatışmayı kullanır ve kararlı davranır.	Astlarına karşı otoritesini kullanır, çatışmadan kaçınır ve sorumlu davranır.

(Lunenburg, 2011: 2)

Bir lider, formal bir örgüt yapısı içinde formal olmayan bir yoldan ortaya çıkabilir. Liderler, yasal yetkileri olmadan da hareket edip örgüt içinde çalışanları etkileyerek arkalarından sürükleyebilirler. Onların gözü yeni ufuklarda ve değişimden yanadır. Liderler kendilerine özgü şahsiyetlerdir. Yöneticiler ise, formal örgüt yapısı içinde kendilerine verilen yetkiler dâhilinde düşünür ve hareket ederler. Yöneticiler yapılan işin sonuçlarına bakarak değerlendirmeler yapar. Çalıştıkları örgüte karşı bağlılık gösteren iyi bir görev adamıdır. Yöneticilik genellikle örgütün orta ve üst kademelerinde görünürken, liderlik örgütün her kademesinde görülebilir. Bununla birlikte yöneticiler astlarına emir verir, liderler ise iletişim kurar (Güney, 2012: 39-40). Görüldüğü gibi liderlik kavramı, yönetim ya da yöneticilik kavramından farklı olsa da her iki kavram birbiriyle ilişkilidir. Liderlik ve yöneticilik kâr amaçlı ortaya çıkan organizasyonların amaçlarına ulaşmasında çalışanların davranışlarını etkileyen ve biçimlendiren iki araç durumundadır (Erdoğan, 2007: 488).

### **1.1.3. Liderlik Teorileri**

Liderlik konusundaki araştırmalar, antik Yunan'a kadar uzanmaktadır. Platon, Sokrates, Aristo, Homeros, Perikles, Heraklitos, Gazali, Maverdi, Nizamülmülk gibi düşünce insanları liderin bireysel özellikleri, lider üye etkileşimi, liderlik eğitimi ve

liderliğin önemi gibi konularda çeşitli açıklamalarda bulunmuşlardır. Liderliğin gelişimine katkı sağlayan ve ikinci evre diyebileceğimiz Rönesans döneminde toplumsal liderlik, liderin birey üzerindeki iktidarı ve bireyin mutluluğuna yönelik barışçıl liderlik özellikleri gibi konular Petrarch, Catiglione, Chaucer, Machiavelli, Hobbes, Rousseau ve Shakespeare gibi dönemin düşünürleri tarafından ele alınmıştır. Örgütsel davranışın ön plana çıktığı sanayi devrimi döneminde Hegel, Weber, Darwin, Durkheim ve Marx gibi düşünürler liderliği insan doğası ve toplumsal yapılar açısından incelemiştir; 20. yüzyılın ilk yarısına kadar uzanan dönemde ise Freud, Skinner, James, Fromm ve Jung gibi psikologlar liderliği psikolojik ve davranışsal açıdan incelemiştir (Tutar, 2016: 73).

Yapılan bu araştırmalarda görüldüğü gibi, günümüze kadar liderlik konusunda pek çok tanım yapılarak liderliği açıklamaya çalışan teori ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar, liderliğe farklı açılardan bakmaktadır. Bazı teorilerin, diğerlerine göre daha popüler olmasına ya da dar bir bakış açısına sahip olmasına rağmen; teorilerden hiç biri tek başına liderliği açıklama konusunda yeterli değildir. Her bir teori, birbirinin tamamlayıcısı olarak liderlik kavramını açıklamaya katkı sağlamaktadır. Bu kapsamda, liderlikle ilgili teoriler özellikler teorisi, davranışsal teoriler, durumsal teoriler ve liderlik teorilerinde güncel yaklaşımlar olmak üzere dört başlık altında incelenebilir. Liderlik teorilerinin tarihsel gelişimi Tablo 1.2.'de gösterilmiştir.

**Tablo 1.2.** Liderlik Teorilerinin Tarihsel Gelişimi

Süreç	Teori/Yaklaşım	Ana Düşünce
1920-1940	Özellikler Teorisi	Liderlik doğuştan gelir. Lideri diğerlerinden etkili yapan ve doğuştan gelen özellik ve yeteneklere odaklanır.
1940-1960	Davranışsal Teoriler	Liderin yaptıklarına odaklanır. Lideri etkin kılan davranışları ayırt etmeye çalışır, görev ve ilişki odaklı liderlik davranışlarına vurgu yapar.
1960-1980	Durumsallık Teorisi	Liderin etkinliği, farklı durumlarda sergilenen farklı liderlik tarzlarına bağlıdır.
1980 +	Güncel Teoriler	Liderin vizyonuna ve takipçilerine ilham verme becerilerine odaklanır.

(Lekka ve Healey, 2012: 8)



### 1.1.3.1. Özellikler Teorisi

Liderlik kavramını açıklamak için ortaya atılan ilk yaklaşım olan özellikler teorisi, lideri takipçilerinden ayıran belirli özellikleri tanımlamaya çalışır. Psikolojide bir bireyin sahip olduğu özellikler, belirgindir ve potansiyel olarak bireyin hayatı boyunca istikrarlı bir şekilde sürer (Kolzow, 2014: 17). Özellikler teorisinin temelinde liderin “büyük adam” olduğuna dair genel bir kanı vardır. Thomas Carlyle tarafından ortaya atılan ve özellikler teorisinin hareket noktasını oluşturan “büyük adamlar” yaklaşımına göre bazı kişiler diğerlerinden farklı olarak belirli özelliklere sahip olarak doğarlar ve bu özellikler onları lider yapar (Tutar, 2016: 74). Teoriyi desteklemek için yapılan araştırmalarda, Atatürk, Napolyon ve Gandhi gibi dünyaca tanınmış liderlerin özellikleri, buldukları toplum içinde ortaya çıkışları ve etkileri ile lider olmayan kişilerin özellikleri incelenmiş; lider kişilerin fiziksel ve zihinsel özellikleriyle olaylar karşısındaki davranışları arasında ilişki kurulmaya çalışılmıştır (Moorhead ve Griffin, 1989: 325; Şimşek vd., 2011: 249).

Teoriye göre liderin sahip olduğu özellikler, liderin içinde bulunduğu gruba liderlik etmesini sağlayan ve bu sürecin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak görülmektedir (Balıcı, 2009: 33). 1940’lı yılların ortalarına kadar yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıkan özellikler teorisi, liderin sahip olduğu niteliklerin gücünü anlamaya çalışmıştır. Söz konusu bu araştırmalar sonucunda liderin fiziksel, bilişsel, duygusal ve sosyal özellikleri ele alınmıştır. Bu özellikler şunlardır (Pazarbaş, 2012: 22-23):

- **Fiziksel Özellikler:** Yaş, boy, cinsiyet, dış görünüş, güzellik, yakışıklılık, hitabet
- **Bilişsel Özellikler:** Zekâ, yetenek, bilgi, dikkat, kararlı olma, gerçekçilik, ikna etme
- **Duygusal Özellikler:** Öz güven, azim, başarıya duygusu, kendini kontrol, sevmek
- **Sosyal Özellikler:** İletişim, arkadaşlık, dışa dönüklük, kendini kabul ettirme

Kolzow’a (2014: 19) göre zekâ (bilgiyi bütünleştirme ve yorumlama yeteneği), yaratıcılık (yenilikçi ve özgün olma), öz güven (kendine ve yeteneklerine güvenme), kendini güdülemek (enerjik olmak ve inisiyatif sahibi olmak), yaptığı işe hâkim olmak, güvenilirlik (dürüst, güvenilir ve öngörülebilir olmak), motivasyon (ortak hedeflere ulaşmak için başkalarını etkileyebilmek), esneklik (takipçilerinin isteğine ve değişen durumlara göre uyum sağlayabilmek) gibi nitelikler etkili liderlerin paylaştığı ortak özelliklerdir.

Bakan ve Büyükbeşe'ye (2010: 74) göre, liderlik sürecini sadece liderin sahip olduğu özellikler açısından ele alan bu teorinin zaman içinde yetersiz kaldığı görülmüştür. Çünkü sonraki dönemlerde yapılan araştırmalarda bazı durumlarda etkili liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları, bazı durumlarda ise bir grup içinde liderin özelliklerinden daha üstün niteliklere sahip bireylerin olmasına rağmen, bu bireylerin liderlik davranışı sergileyemediği görülmüştür. Tarihte önemli roller üstlenerek toplumlara yön vermiş bazı liderlerin sözkonusu özelliklere tamamen sahip olmadığı görülebilir. Örneğin Napolyon, ortalama bir erkek boyuna göre çok kısayken; Abraham Lincoln ise içe kapanık, huysuz ve geçimsizken önemli bir lider olarak tanınmıştır (Şimşek vd., 2011: 251). Liderin özelliklerini ölçebilmek için tanımlamanın zorluğu ve belirli bir lider özelliğinin kişilere göre farklı algılanması, bu teoriyle ilgili karşılaşılan güçlüklerdendir. Bu nedenle araştırmacılar, özellikler teorisinin eksik yanlarını gidermek için ilgisini lider ve takipçilerinin davranışlarına yönlendirmişlerdir (Çalışkan, 2008: 9). Bununla beraber, liderlik özelliklerinin doğuştan geldiğine vurgu yapan özellikler teorisine karşılık, son zamanlarda yapılan farklı araştırmalar, liderlik özelliklerinin eğitim yoluyla sonradan da kazanılabileceğini göstermiştir.

### **1.1.3.2. Davranışsal Teoriler**

Liderlerin belirgin ve benzer özellikleri taşınamaması nedeniyle özellikler teorisinde ortaya çıkan yetersizlikler, araştırmacıları liderin davranışlarını incelemeye yöneltmiştir. Liderliği tanımlamak için uygulamalı ve teorik farklı çalışmalar sonucu ortaya atılan davranışsal teoriler, özellikler teorisinin eksiklerini gidermeye çalışan farklı bir perspektiftir. Pazarbaş'a (2012: 24) göre liderlik sürecini açıklamaya çalışan davranışsal teoriler, liderlerin başarılı ve etkin olmasında liderlerin özelliklerinden ziyade davranışlarının önemli olduğunu vurgular. Liderin astlarıyla iletişim tarzı, astlarına yetki devretmesi, davranışlarındaki tutarlılık, planlama ve kontrol becerisi gibi lider tarafından sergilenen bir çok davranış, liderlik etkinliğini belirleyen faktörlerdir. Bu nedenle bu teoriler, lider ve astlarını beraber ele almışlardır. Koçel'e (2005: 589) göre davranışsal teoriler, "bir lider etkin olabilmek için ne yapmalıdır?" sorusuna cevap arayarak liderin davranışları ile başarısını bütünleştirmeye çalışır.

İşletme yönetimi açısından liderlik sürecini ele alan davranışsal yaklaşımların odak noktasında lider ile onu takip edenlerin davranışları arasındaki etkileşim yatmaktadır. 1940'ların ortasında başlayıp 1960'lı yılların ortası itibarıyla tam olarak şekillenen bu alandaki yaklaşımlar, günümüzde halen güncelliğini korumaktadır (Erdoğan, 2007: 496). Liderlikle ilgili önemli davranışsal teorilerden bazıları şunlardır:

➤ **Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Çalışmaları:** Davranışsal liderlik teorilerinin gelişmesine öncülük eden bu çalışmalar, lider davranışının grup performansı üzerindeki etkisine odaklanmıştır. 1945'de başlayan, askeri ve sivil birçok yönetici üzerinde yapılan bu araştırmalarda lider davranışıyla ilgili olarak; kişiyi dikkate alma ve yapıyı harekete geçirme olmak üzere iki önemli boyut ön plana çıkmıştır. Liderin kişiyi dikkate alan davranışları, lider ve grup üyeleri arasındaki sevgi, saygı, güven, yakınlık ve arkadaşlık gibi iyi ilişkileri ifade eder (Mullins 2005'den aktaran Kamer, 2018: 27). Yapıyı dikkate alan ya da inisiyatif kullanan lider davranışı ise, belirlenen hedefler doğrultusunda işin zamanında ve gerektiği gibi yapılması için grup üyelerinin harekete geçirilmesini sağlar. Kişiyi dikkate alan lider davranışı arttıkça çalışanların devamsızlığı azalırken, grubu harekete geçiren lider davranışı arttıkça çalışanların performansı artmaktadır (Şimşek vd., 2011: 254).

➤ **Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları:** Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmaları ile aynı dönemde yapılan Michigan Üniversitesi çalışmaları lider davranışlarını kişiye yönelik ve işe yönelik lider davranışları olmak üzere iki başlık altında ele almıştır. Kişiyi ya da çalışanlara yönelik liderlik davranışı, grup üyelerinin ihtiyaçlarını dikkate alır, üyelerle iletişim geliştirilir, işyerinde sevgi ve saygı atmosferi kurulmasını sağlar ve üyelerin iş tatminine önem verir. İşe yönelik lider davranışı ise, görev ve üretim merkezli olup, beklenen iş hedeflerine ulaşmaya odaklanır. Bunu gerçekleştirmek için grup üyeleri üzerinde baskı kurulur (Küçüközkan, 2015: 92).

➤ **Blake ve Mouton'nun Yönetim Tarzı Matrisi:** Teksas Üniversitesi'nden Robert Blake ve Tane Mouton, Ohio ve Michigan Üniversitesi çalışmalarıyla ortaya konulan sonuçları, geliştirdikleri "yönetim tarzı matrisi" (managerial grid) isimli bir model ile yönetici/lider davranışlarını üretime ve insana yönelik olmak üzere iki boyutta incelemişlerdir. Her iki boyutu da dokuz bölüme bölerek derecelendirmişlerdir. Matriste 1.1'de lider ne üretime ne de insana dönüktür; 9.1'de lider üretime dönüktür ve çalışan

ihtiyaçlarına olan ilgisi çok düşüktür; 1.9’da lider çalışanlara ilgisi yüksek ancak üretime ilgisi düşüktür; 9.9’da ise lider hem üretime hem de çalışanlara karşı yüksek düzeyde yönelir; 5.5’de ise lider üretim ve çalışanlarla orta düzeyde ilgilenir (Oğurlu, 2012: 18-19).

➤ **Likert’in Sistem 4 Modeli:** Rensis Likert ve arkadaşları tarafından geliştirilen bu modelde lider davranışları Sistem 1’den Sistem 4’e kadar dört grup altında ele alınmıştır. Bu modelde Sistem 1: çalışana güvenmeyen, otokratik ve çalışan kararlarını önemsemeyen **istismarcı otokratik lider**; Sistem 2: otoriter olmakla birlikte çalışanlara bazen yetki devri yapabilen, motivasyonla birlikte korkutma ve cezayı da motivasyon aracı olarak kullanan **yardımsever otokratik lider**; Sistem 3: astlarına büyük oranda güvenen, çalışanların karar alma mekanizmalarına katıldığı ve ödüllendirmenin çoğunlukla motivasyon aracı olarak kullanıldığı **danışmacı lider** ve Sistem 4: liderin astlara tam olarak güvendiği, geniş bir serbestliğin olduğu, astlarla iletişimin önemli hale geldiği ve çalışan tatmininin arttığı **katılımcı demokratik lider** davranışını ifade etmektedir (Kamer, 2018: 33-34).

➤ **McGregor’un X ve Y Teorisi:** Bu teoriye göre lider davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden biri lider ya da yöneticinin astlarının davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. X teorisine göre normal bir insan çalışmayı sevmez, işten kaçmaya çalışır ve sorumluluk almak istemez. Bundan dolayı liderin astlarını çalıştırabilmesi için zorlaması ve kontrol etmesi gerekir. Y teorisine göre ise insanlar doğuştan tembel değildir, insanlar belli amaçlar doğrultusunda kendini kontrol ederek çalışabilir, her insanın bir potansiyeli olup uygun şartlarda sorumluluk alabilir ve iş oyun oynamak kadar doğaldır. Bunun için lider, uygun ortamı ve katkıyı sağlayarak astlarını geliştirebilir (Küçüközkan, 2015: 89).

### 1.1.3.3. Durumsallık Teorisi

1960’lı yılların başından itibaren öne çıkan durumsallık teorisi, liderlik davranışlarının etkili olacağı durum ve şartları anlamaya odaklanmış bir teoridir. Bu teoriye göre değişen durumlara göre farklı liderlik tarzlarının etkili olacağı ve liderlik sürecinin şartlara özgü olmasıdır (Yukl 2010’dan aktaran Lekka ve Healey, 2012: 10). Teori, belirli bir durumda işe yarayan ve başarılı olan liderlik tarzının, yeni ve değişen başka bir durumda neden başarısız olabileceğini açıklamaya çalışır. Northouse’a (2010: 298) göre durumsallık teorisi, tek tip ve en iyi liderlik tarzına yönelmekten ziyade, liderlik tarzıyla değişken durumsal gereksinimler arasındaki ilişkiye dikkat çeker.

Durumsallık teorisinde lider, yapılan işin gereklerine göre farklı davranışlar sergileyerek çalışanları motive etmeye ve onları örgütsel hedefler doğrultusunda başarılı kılmaya çalışır. Bu nedenle gerçekleştirilmek istenen amacın özellikleri, grup üyelerinin beklentisi ve nitelikleri, liderin yön verdiği örgütün özellikleri ile lider ve takipçilerinin geçmiş deneyimleri durumsallık teorisine göre liderin etkinliği üzerinde etkili olan faktörlerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 223). Durumsallık teorisi çerçevesinde öne sürülen yaklaşımların ortak noktası, görev veya ilişki odaklı bir liderlik tarzının her koşulda etkili olamayacağı; bazı şartlarda görev odaklı bazı durumlarda ise ilişki odaklı liderlik tarzının lideri başarılı yapabileceğidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75).

Durumsallık teorileri kapsamında öne çıkan Fiedler'in liderlik yaklaşımına göre, etkin bir liderlik sürecinde üç ana durumsal değişken bulunmaktadır. Bunlar lider ve diğer grup üyeleri arasındaki ilişki, görevin yapısı ve liderin pozisyon gücüdür. Bu değişkenlerden ilki ve en önemlisi olan lider ve grup üyeleri arasındaki ilişki, lider ile onu izleyenler arasındaki etkileşimi ve grup üyelerinin lideri kabul etme ya da etmeme durumunu gösterir. Görevin yapısı, yapılacak olan işin rutin, belirli ve açık olması ya da tam tersi belirsizlik içermesiyle ilgilidir. Liderin pozisyon gücü ise, liderin sahip olduğu cezalandırıcı veya ödüllendirici gücü ifade eder (Kamer, 2018: 39-40).

Temelini Victor Vroom'un motivasyon teorisinin oluşturduğu amaç yol teorisi, 1970'li yıllarda Robert J. House tarafından sunulan, House ve Terence R. Mitchell tarafından geliştirilen liderlikle ilgili diğer önemli bir durumsallık teorisidir. Teoriye göre lider, belirlenen iş amaçlarına ulaşabilmek için gerekli olan yolları belirler, grup üyelerini amaçlar doğrultusunda yönlendirir ve onları bu uğurda motive etmeye çalışır. Liderin astlarının iş tatminine önem verdiği bu yaklaşımda liderin etkinliği, görevin ve astların özelliklerine göre şekil alır. Lider, etkin olabilmek için değişen durumlara göre otoriter, katılımcı, destekleyici ve başarı odaklı liderlik tarzları sergileyebilir (Balcı, 2009: 46-47). Bununla birlikte Vroom ve Yetton Jago'nun liderlik teorisi, Hersey ve Blanchard'in durumsal liderlik teorisi, Reddi'nin üç boyutlu liderlik teorisi ve yaşam eğrisi teorisi literatürde liderlik ile ilgili görebileceğimiz durumsallık teorilerindedir.

#### 1.1.3.4. Güncel Liderlik Teorileri

2000’li yıllarla birlikte işletmelerin içinde bulunduğu dış çevre, müşteri beklentileri ile yönetim ve organizasyon alanında meydana gelen değişimler liderlik konusunda farklı yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Aslında bu yaklaşımlar, durumsallık teorilerinin uzantısı sayılabilir. Güncel ya da modern diyebileceğimiz liderlik teorilerinin temelinde, liderlik niteliği taşıyan “büyük adamlar”ın liderlik ettikleri örgüt veya grubun amaçlarına ulaşabilmesi için izleyicilerini etkileyerek istediklerini yaptırma süreci yatmaktadır. Güncel liderlik teorilerinin ortak bir özelliği olarak, lider izleyenlerini etkileyebilmek için sadece doğuştan gelen değil aynı zamanda sonradan kazanılabilen bazı özelliklere de sahip olabilir (Tutar, 2016: 81).

Güncel liderlik teorileri kendinden önce ortaya atılan liderlikle ilgili özellikler, davranışsal ve durumsallık teorilerinin eksik yanlarını gidermeye çalışmaktadır. Modern liderlik yaklaşımlarında liderin karizmatik, vizyoner, dönüşümcü, etkileşimci, hizmetkâr, babacan, yaratıcı, değişimci ve başarı odaklı olması bir liderde olması gereken önemli özelliklerdir. Erdoğan’a (2007: 518) göre çağdaş liderlik yaklaşımlarının temel unsuru, güven duygusudur. Lider, izleyenlerinin güvenini kazanabilmesi için dürüst olmalıdır. Lider ve grup üyeleri arasındaki güven duygusunun gelişme biçimine, sürekliliğine ve yaygınlığına göre sergilenen liderlik tarzı biçimlenecektir. Ayrıca liderin yaptığı işte yeterli olması nerede ne konuşacağını ve nasıl davranacağını bilmesi lider üye etkileşimini şekillendirecek önemli faktörlerdendir. Burada güncel liderlik yaklaşımlarından karizmatik, vizyoner, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ele alınmıştır.

Max Weber öncülüğünde liderlikle ilişkilendirilen karizma kavramı sıradışı, benzeri olmayan ve Tanrı tarafından verildiği düşünülen yetenekleri ifade etmektedir. Karizmatik liderlik güncel liderlik tarzlarından biridir. Farklı araştırmacılar tarafından belirtilen ortak görüşlere göre karizmatik lider; öz güveni yüksek, etkili iletişim kurabilen, hedefleri ve hedefe giden yolları açık bir şekilde belirleyen, astlarını motive edebilen, ikna kabiliyeti yüksek, yol gösteren, vizyon sahibi, risk alabilen ve statükoya karşı gelebilen kişidir (Arıkan vd., 2017: 4). Karizmatik liderler ekonomik bunalım, savaş, politik istikrarsızlık gibi kriz ve buhranlı zamanlarda sıradışı ve güçlü kişisel özellikleriyle bir kurtarıcı olarak içinde buldukları grup, örgüt ya da toplumlara yön verebilirler.

Modern liderlik tarzlarını etkileyen önemli kavramlarından biri de vizyondur. Vizyon, bir işletmede gelecekte ulaşmak istenilen yer, geleceğin resmi ve çalışanların inandıkları paylaşılan amaçlar bütünüdür. Vizyoner liderler, oluşturdukları ve tüm çalışanlar tarafından kabul edilen ve paylaşılan vizyon sayesinde örgütlerinin gelecekte olması gereken yerini belirler. Vizyoner lider, belirlenen vizyona ulaşabilmek için çalışanlara yol gösterir, ilham verir, onları motive eder ve örgütün bugünü ile geleceği arasında köprü kurmaya çalışır (Kurland vd., 2010: 13).

Bir başka güncel liderlik yaklaşımı olan dönüşümcü liderlik tarzında lider, hızla değişen çevreye uyum sağlamak amacıyla örgütsel dönüşümü gerçekleştirmeye çalışır. Dönüşümcü lider örgütün vizyonu, kültürü ve stratejisinde değişim yaratma yeteneğine sahiptir. Lider, kendisini izleyen örgüt üyelerinin düşüncelerini anlayan, onlara önem veren, örgüt içinde meydana gelen değişimleri yakından takip eden ve örgütle ilgili her konuda köklü değişimlere gidebilen bir davranış sergiler. Dönüşümcü lider, bir taraftan örgütsel hedeflere ulaşmak için çaba gösterirken, diğer taraftan çalışanların gelişimine ve ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verir. Böylece çalışanların kendilerine olan güvenini arttırmakta ve onların gizli yeteneklerini ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Dönüşümcü liderlerin odak noktasında insan vardır. Bu nedenle dönüşümcü lider etkileme, özendirme, bireysel ilgi ve ilham veren güdüleme davranışları gösterir (Akbolat vd., 2013: 36-37).

Güncel liderlik teorileri çerçevesinde ele alınan son liderlik tarzı etkileşimci liderlik, lider ve takipçileri arasındaki değişime odaklanır. Bu değişim ya da etkileşim süreci liderin performans amaçlarına ulaşmasına, çalışanları motive etmesine, istenen görevin yerine getirilmesine, örgütsel etkinliğin artmasına ve liderin çalışanları yönlendirebilmesine imkân sağlar. Etkileşimci liderlikte çalışanların amaçlarıyla örgütsel amaçlar arasında bir bağlantı vardır. Etkileşimci liderler, örgütsel amaçlar doğrultusunda istenen performansı gösterebilmesi için çalışanları ödüllendirerek motive etmeye çalışırlar. Karşılıklı bir bağımlılık ve çıkar ilişkisi mevcuttur (McCleskey, 2014: 122). Etkileşimci liderler, yapılması gereken görevin ihtiyaçlarını açıklar, astlarına yol gösterir ve yapıyı harekete geçirirler. Bürokratik ve formal bir yapıya dayalı etkileşimci liderlikte, arzu edilen örgütsel davranışları sergileyen astlar ödüllendirilir (Tutar, 2016: 82).

## 1.2. KİŞİLİK KAVRAMI

Günümüz işletmelerinin temel fonksiyonlarından biri olan yönetim sürecinde birey ve bireyler arası ilişkilerin düzenlenmesi ve anlaşılması önemli bir yere sahiptir. Çağdaş ve işinde başarılı olması gereken bir yöneticinin astlarını ve etkileşim içinde olduğu birey ve grupların sosyo-kültürel özelliklerini iyi bilmesi gerekir. Sosyal bir yapı içerisinde bireyin diğer birey ya da gruplarla olan ilişkisinde davranışsal özellikler önemli bir faktördür. Örgütsel davranış alanında bireyin gerek davranış özelliklerinin analizi, gerekse diğer bireylerle olan ilişkisinde sahip olduğu ve bireyin psikolojik yapısını ortaya koyan kişilik kavramı, önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sadece yönetim ve organizasyon alanında değil hayatın her alanında bireylere dair birçok davranış ya da olayı etkileyen kişilik kavramı, insanların en çok merak ettiği konuların başında gelmiş ve bir çok araştırmaya konu olmuştur. Çünkü aynı çevresel ve sosyal koşullar altında insanların davranışları ve olaylara verdikleri tepkiler farklı olabilmektedir. Belirli bir çevre ve davranış düzlemi içerisinde yer alan insanların aynı çevreden gelen uyarıcılara karşı aynı tepkileri göstermeleri mümkün olamamaktadır. Böyle bir durumda da insanların davranışlarını önceden sezebilmek ve onları tanımak güçleşmektedir. Yaşanan bu güçlüğü arkasında bireysel ve örgütsel ilişkilerin temel değişkeni olarak kişilik kavramı yatmaktadır (Güney, 2011: 51).

Bireylerin sadece fiziksel görünüşleri değil, aynı zamanda sergiledikleri tutum ve davranışları da birbirlerine göre çeşitlilik göstermektedir. Yaşadığımız olaylar, insanların düşünceleri, hisleri ve tutumları açısından birbirlerine benzemediklerini ortaya koymaktadır. Kişisel farklılıkların arkasında farklı nedenler vardır. Eğer bireyler aynı ailede yetişmiş, aynı kültürel ortamda yaşamış ve aynı gruba üye olsaydı davranışlarındaki değişikliğin nedeni farklı çevresel koşullar olarak görülebilirdi. Ancak her bireyi aynı şartlar altında farklı kılan ve kendine has bir benlik kazandıran kişilik özellikleridir ve bu özellikler çevresel faktörlerden etkilenir (Eren, 2001: 83). Örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi açısından çalışan davranışları ve birey-grup ilişkilerini anlamak açısından kişilik kavramı, yöneticiler tarafından üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir kavram olarak önemini korumaya devam etmektedir.



### 1.2.1. Kişilik Kavramının Tanımı

Kişiliğin doğası gereği karmaşık bir yapıya sahip olması ve bundan dolayı kişiliğin araştırmacılar tarafından farklı bakış açılarıyla incelenmesi nedeniyle üzerinde tam olarak fikir birliği sağlanmış tanımını görmek mümkün değildir. Günlük hayatta bazıları kişiliği sosyal başarıyla ilişkilendirerek, “popüler bir kişilik” veya “çok kişilikli” şeklinde ele almakta; bazıları ise kişiliği tarif ederken kişinin sahip olduğu baskın niteliklerden (kibar, neşeli, cana yakın, sessiz vb.) faydalanmaktadır. Fakat psikologlar konuyu farklı şekilde ele alarak, kişiliği tanımlamada bu özelliklerin küçük bir rol oynadığını ve kişiliğin bireyin tüm psikolojik gelişimiyle ilgili bir kavram olduğunu ifade etmektedirler. Akademisyenler ise farklı teorik yaklaşımlar doğrultusunda kişiliği ele almaktadırlar (Luthans 2010’dan aktaran Özsoy ve Yıldız, 2013: 3). Bu nedenlerden dolayı kişilik kavramını tanımlamak zorlaşmakta ve farklı tanımlar ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte kişilik kavramıyla ilgili literatürde birbirine benzer tanımları görmek de mümkündür.

İngilizce literatürde “personality” kelimesiyle ifade edilen kişilik kavramının kökeni, Latincedeki “persona” kelimesine dayanmaktadır. Antik Yunan ve Roma döneminde tiyatro sahnesinde oyuncular, temsil ettikleri rolleri kendilerinden uzakta olan seyircilere yansıtabilmek için “persona” denilen maskeler kullanmıştır. Evcil hayvan şekilleri ve çiçek deseni gibi farklı figürlerle süslenen bu maskeler oyunda sahnelenen karakterin kişilik özelliklerine göre farklılık göstermekteydi. Daha sonra “persona” kelimesi, hem bir kişiyi hem de bu kişinin toplum içindeki ve diğer kişilerden farklı olan özelliklerini belirtmek için kullanılmıştır (Luthans, 1992: 85; Erdoğan, 2007: 335). M.Ö. 450 yılında ilk olarak Empedocles tarafından kullanılan kişilik kavramı ateş, su, hava ve toprak gibi kozmik olarak görülen elementlerle ilişkili bir şekilde ele alınmıştır. Kişilikle ilgili ilk çalışmaları yaptığı varsayılan Hipokrat, hastaları üzerindeki gözlemleri sonucu hasta davranışlarını kategorize ederek kişilik eşleştirmeleri yapmıştır (Yalçın, 2015: 3).

Kişilik, bir insanı diğerlerinden ayıran fiziksel, zihinsel ve ruhsal özelliklerin bütünü olarak değerlendirilebilir. Başka bir deyişle kişilik kavramı, bir insanı nesnel ve öznel yönleri ile başkalarından farklı kılan tutum, davranış, duygu ve düşüncelerin tümü olarak ifade edilebilir (Köknel, 1995: 19). Kişilik bir insanın kendisi açısından ruhsal, zihinsel ve fiziksel özellikleri hakkındaki bilgisidir. Kişilik, insanın kendinde olup bitenleri muhakeme

etmesi ve kendine fayda sağlayacak bir duruma geçmeyi arzu etmesidir. İnsanın başkalarına göre kişiliği, onun sosyal bir topluluk içinde belirli özelliklere ve rollere sahip olmasıdır (Eren, 2001: 83). Kişilik genel olarak, bireyin farklı durumlar karşısında ortaya koyduğu belirgin ve tutarlı tepkileri, diğer bireyler yanında sergilenen davranışsal özelliklerdir. Daha kapsamlı bir tanımla kişilik insanı tanımlayan, farklı kılan, insana özgü, belirgin ve tahmin edilebilir davranışlar setidir (Deniz ve Erciş, 2008: 302).

En basit bir tanımlama ile kişilik, bir bireyin davranışlarına yön veren sahip olduğu içsel ve dışsal özelliklerinin toplamıdır. Bu özellikler bireyin kişiliğini değerlendirmede esas rolü oynar (Allport 1937'den aktaran Abdullah vd., 2016: 177). Kişilik, bir bireyin sahip olduğu belirli, değişmeyen ve tutarlılık gösteren özelliklerinin tümüdür. Başka bir ifadeyle kişilik, bireyin duygu, düşünce ve davranışlarındaki benzersizlik ve farklılıkları oluşturan özellikler topluluğudur. Kişiliği oluşturan üç temel nokta önemlidir. Bunlar, benzersizlik ya da kendine özgü olma, tutarlılık ve değişmezliktir (Özkalp ve Kırel, 2013: 72). Kişilik, bireyin karşılaştığı durumlara karşı gösterdiği reaksiyonlarda görülen yapısal ve dinamik özellikler bütünüdür. Bireyin zaman içinde sergilediği davranışsal ve duygusal değişimler, sahip olduğu kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır (Alan ve Baykal, 2018: 119-120). Bu nedenle, bireyin hem kendini hem de başkalarını anlayabilmesinin temelinde kişilik kavramının çok önemli bir değişken olduğu söylenebilir.

Kişilik, bir kişinin başka kişilere karşı tepki vermek ve onlarla sosyal ilişki içine girmek amacıyla kişi tarafından sergilenen ölçülebilir ve gözlemlenebilir özellikler olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 135). Psikolojinin en geniş içerikli kavramlarından biri olan kişilik kavramı hakkında konuşulduğunda insanlar genellikle ne denilmek istediğini algılar. Fakat bilimsel anlamda bir kişilik tanımı istenildiğinde ise insanlar zorlanabilir. Çoğunlukla sahip olduğumuz bireysel farklılıkları vurgulayan kişilik kavramını bilim insanları farklı yönlerini ele alarak tanımlamaya çalışmışlardır. Örneğin, kişilik üzerine elli civarında tanımlama yapan Allport'a (1937) göre psikolojide beş farklı kişilik kavramına rastlanmaktadır. Bu tanımlar şunlardır (Güney, 2011: 53):

➤ Bireylerin doğuştan gelen ve sonradan kazanılan yeteneklerinin toplamı olarak kişilik,

➤ Kişiliğin bütüncül yapısal özelliklerine dikkat çeken ve bireysel yeteneklerin örgütlenmiş şekli olarak kişilik,

➤ Bu örgütlenme hiyerarşisini vurgulayan kişilik,

➤ Bireyin çevreye uyumunu vurgulayan kişilik,

➤ Bireysel veri ve yeteneklerin çevreye uyum içinde örgütlenmesinin özgün, tek ve başkalarıyla karşılaştırılan yönünü vurgulayan kişilik. Bu açıklamalardan sonra kişilik şu şekilde tanımlanabilir. Kişilik, bireyin kendine has ve farklı bir şekilde uyumunu belirleyen fiziksel ve psikolojik özelliklerinin dinamik bir bütünleşmesidir (Güney, 2011: 53).

Cüceloğlu'na (2007: 404) göre kişilik, bir bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu diğer bireylerden ayrılan, tutarlılık gösteren ve bir yapı özelliği sergileyen etkileşim şeklidir. Kişiliğin diğerlerinden ayrılan tarafı, onu başkalarından farklı olan yönünü; tutarlılık göstermesi, bireyin birbirine benzer durumlarda aynı davranışı sergilemesini ve kişiliğin bir yapı özelliği sergilemesi ise, çok sayıda özellikten oluşan bir sistem olan kişiliğin bütüncül yönünü ifade etmektedir. Erdoğan'a (2007: 335) göre ise toplum içinde bir insan hakkında konuşulurken o kişinin dürüstlüğü, çekingenliği, kavgacılığı, tutuculuğu gibi belirli özelliklerinden bahsedilir. Bireyin bu özellikleri aslında özel bir durumdaki özellikleri olmayıp, belirli bir zaman dilimi içinde sergilenen ve belirgin olan davranışsal özellikleridir. Kişilik kavramına bu açıdan bakıldığında kişilik, bir bireyin belirli bir durum ya da olay karşısında sergilemiş olduğu devamlılık arzeden davranışsal özellikleridir.

Psikologlara göre kişilik, bir bireyin sosyal çevre içinde diğer bireylere karşı göstermiş olduğu kendine özgü ve diğer bireylerden farklı davranış stilidir. Davranış bilimciler göre ise kişilik, bireyin sahip olduğu fiziksel, ruhsal ve zihinsel farklılıklarının davranış tarzı ve yaşam şekline olan yansımadır. Davranışçı psikolog Watson kişiliği, bireyin sahip olduğu alışkanlıklar sistemi olarak görmektedir. Derinlik psikologları kişiliği, bireyin iç dünyasındaki dinamik güçlerin kendine özgü özellikleriyle açıklamaya çalışmaktadır. Diğer taraftan kişilik, bireyin sosyal bir yapı içerisinde sergilediği davranışsal özellikleri ve bu yapı içinde diğer bireylerle olan etkileşimiyle de ilişkili olduğundan dolayı, sosyal psikolojiyi de ilgilendiren önemli bir kavramdır (Yalçın, 2015: 5-6; Biçer, 2011: 401). Görüldüğü gibi kişilik kavramı farklı disiplinlerde farklı bakış açılarıyla tanımlanan bireye has özellikleri belirtmektedir.

Kişilik bir kişinin davranışları, becerileri, tutumları, konuşma tarzı, ilgi alanları, fiziksel görünüşü, çevreye olan uyum şekli gibi tüm özelliklerini içine alan geniş bir kavramdır. Kişiliği hem birey hem de diğerlerinin gözüyle değerlendirmek ve ifade etmek mümkündür. Birey açısından kişilik bireyin zihinsel, fiziksel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisiyken; toplum içinde diğer bireylere göre kişilik ise, bireyin söz konusu bu toplum içinde belirli özelliklere ve rollere sahip olmasını ifade etmektedir (Güney, 2011: 54). Bahsedilen farklı bakış açılarıyla yapılan tanımlamalar ışığında kişilik kavramını özetle tekrar tanımlamak gerekirse kişilik, bir bireyin belirli olay ve durumlar karşısında sergilemiş olduğu tutum ve davranışlarına yön veren; genellikle doğuştan gelen ve sonradan çevresel faktörlerin etkisiyle kazanılan yeteneklerle değişebilen; bireyi içinde bulunduğu grup içinde diğerlerinden farklı kılan; fiziksel, duygusal ve davranışsal yönlerimizi açıklayan; tutarlı, belirgin ve devamlılık gösteren özellikler bütünü olarak ifade edilebilir.

### **1.2.2. Kişiliğin Temel Özellikleri**

Her bireyin kendine has ve diğerlerinden farklı olan belirli özellikleri vardır. Bireyin sosyal bir ortam içinde sergilediği davranışlarının çoğunlukla tutarlı olması, sahip olduğu kendine özgü kişilik özelliklerinin kısa bir zaman içinde ya da sürekli değişmemesinden kaynaklanmaktadır. Halihazırda nazik, konuşkan ve sempatik davranışlar sergileyen bir birey, geçmişte bu davranışları sergilediği gibi muhtemelen gelecekte ve farklı durumlarda da aynı davranışları sergileyecektir. Bu nedenle kişilik, bireyin belirgin ve alışkanlık haline gelmiş özelliklerini ifade etmektedir (Greenberg 1999'dan aktaran Özsoy ve Yıldız, 2013: 2). Kişilik kavramını tam olarak anlayabilmek için kişiliği oluşturan temel özelliklerin iyi anlaşılmasında yarar vardır.

1960 yılında Norman Anderson tarafından kişilik özelliklerini tanımlamak amacıyla üniversite öğrencileri arasında yapılan bir araştırmada kişilik özelliklerini tanımlayan 555 sıfat belirlenmiştir. Bu araştırmada öğrencilerden bu sıfatlara sahip olan bir bireyi ne kadar sevebileceklerini belirlemeleri istenmiştir. En çok sevilen kişilik özelliğinin “samimiyet” olduğu görülmüştür. Yapılan bu araştırmada öne çıkan 60 kişilik özelliğinden en çok beğenilen ilk altı özellik “samimi, dürüst, anlayışlı, sadık, gerçekçi ve güvenilir” iken; en sevilmeyen altı özellik ise “gerçekçi olmayan, dürüst olmayan, zalim, kötü, sahtekâr ve

yalancı'' kişilik özellikleridir (Yalçın, 2015: 7). Cüceloğlu'na (2007: 418) göre, Türkçe'de kişilik özelliklerini ifade eden yaklaşık 10-15 bin civarında sıfatın olduğu belirtilmektedir.

Özkalp ve Kırel'e (2013: 72-74) göre benzersizlik, tutarlılık ve değişmezlik kişiliğin üç temel özelliğini açıklamaktadır. Benzersizlik, bireyin tutum ve davranışlarının diğerlerinden farklı ve kendine özgü olduğunu belirtir. Son derece karmaşık olan insanoğlunun yapısını anlamak, bulmaca çözmek gibidir. Bir bulmacada bilinen şeylerden yola çıkarak bilinmeyenleri ortaya çıkarmaya çalıştığımız gibi, insan davranışları da aynı yöntemlerle anlaşılmaya çalışılmaktadır. Bu nedenle insanın kişiliğini çözmek zor ve yorucu olup sahip olduğumuz fiziki ve psikolojik özellikler bizi diğerlerinden benzersiz yapar. Tutarlılık, bireyin farklı ortam ve koşullarda benzer davranışlar göstermesidir. Kişiliği oturmuş bir kişinin her yerde tavrı bellidir. Farklı durumlarda benzer davranışlar sergileyen bireyin bu davranış sonucunda benzer ve olumlu sonuçlara ulaşmışsa, davranışları tekrar eder ve birey bu davranışını muhafaza etmeye çalışır. Değişmezlik, uzun dönemde bireyin değişmeyen tutum ve davranışlarını yansıtarak kişiliğin durağan ve düzenli yönünü simgeler. Kişiliğin gözle görülen bazı özellikleri zamanla değişse de kişiliğimizi oluşturan temel özellikler kolayca değişmez.

Kişiliğin esasını oluşturan, doğuştan gelen ve derinlerdeki temel özellikler, süreklilik arz etse de, bazı özellikler çevresel etkenler sayesinde zaman içinde değişim gösterebilir. Bu durum kişiliğin dinamik yönünü ifade eder. Kişiliğin tutarlılık göstermesi değişmeyeceği anlamına gelmez (Başaran, 2000: 57). Bireyin fiziksel ve zihinsel gelişim dönemlerinde iletişim halinde olduğu birey, grup ve sosyal çevreler kişiliğini etkileyebilir. Bu nedenle doğuştan gelen kalıtsal özellikler kişiliğin temelini oluştururken, birçok çevresel etken de kişiliğin zamanla değişmesine neden olur.

Sosyal bilimciler tarafından yapılan farklı araştırmalara göre kişiliği oluşturan temel özellikler şunlardır (Güney, 2011: 56; Yalçın, 2015: 8; Şimşek vd., 2011: 101; Sarı, 2011: 16-17; Özkalp ve Kırel, 2013: 72-74):

- Kişilik, doğuştan gelen ve sonradan kazanılan özelliklerden oluşmuş bir yapıdır.
- Kişilik, sosyal çevre içinde bireyin sergilediği davranışlar toplamıdır.
- Kişilik, davranışların toplamı olduğu gibi davranışları da yönlendirir.
- Kişilik özellikleri, kişiye özgü ve süreklilik gösterir.

- Kişilik, aynı zamanda özel çevrenin ortaya çıkardığı bir olgudur.
- Kişilik, zaman içinde kazanılan eğilimlerin düzenlenmesidir.
- Kişilik, kişisel dengenin bir sonucu olarak ortaya çıkan bir toplamdır.
- Her bireyin kişilik özellikleri diğerlerinden farklıdır.
- Kişilik, bireyin tüm yaşamının etkilerine göre biçimlenir.
- Kişilik, soyuttur ve temeli fizyolojiye dayanan psikolojik bir olgudur.

Yukarıda bahsedilen bu temel özellikler, bireyi diğerlerinden farklı kılan ve onu toplum içinde fiziksel, zihinsel ve duygusal yönden benzersiz yapan kişilik özelliklerini oluşturmaktadır. Birey kişiliği sayesinde vardır, toplum içinde kendine yer edinir, hayata bakış açısını oluşturur ve diğer bireylerle olan sosyal ilişkilerini belirler, devam ettirir ya da sonlandırır. Sosyal ilişkilerimizde muhatap olduğumuz bireylerin bizi, davranışlarımıza yön veren kişilik özelliklerimizle değerlendirdiği, bu nedenle kişilik kavramının sosyal ilişkilerde ve iş hayatında ne kadar önemli bir olgu olduğu unutulmamalıdır.

### **1.2.3. Kişilik ile İlgili Kavramlar**

Günlük hayatta konuşma esnasında kişilik kavramı yerine farklı kavramların kullanıldığını görmek mümkündür. Bu kavramlar kişilikle aynı anlama gelmese de tamamen kişiliğe uzak kavramlar değildir. Kişiliğin farklı yönlerine vurgu yapan, bazı çalışmalarda kişiliğin boyutları ya da katmanları olarak ifade edilen ve kişilikle yakın ilişki içinde olan karakter, mizaç, yetenek ve benlik kavramları ele alınmıştır.

#### **1.2.3.1. Karakter**

Günlük hayatımızda genellikle kişilikle aynı anlamda kullanılan kavram, karakterdir. Türkçe’de “alamet ya da ayırt edici nitelik” anlamına gelen karakter kavramının kökeni, Yunanca’daki “ethos” kelimesine dayanmaktadır (Biçer, 2011: 404). Karakter kelimesinin Osmanlıca karşılığı ise “seciye”dir (Yalçın, 2015: 9). Kişilik, bir bireyin fiziki yapısı, zekâsı, yetenekleri, davranış ve duygularını içine alan kendine özgü özelliklerinin toplamıdır. Karakter ise, bireye ait davranışların bütünü olup bireyin fiziksel, zihinsel ve duygusal tepkilerine karşı içinde bulunduğu toplumun verdiği değerdir. Bireyin karakteri sahip olduğu kişilik özellikleri ve toplumun değer yargılarından oluşur. Bireyin bir

davranışı, ahlaki değerler açısından doğru ya da yanlış olarak değerlendirildiğinde kişilik özellikleri karakter özellikleri haline dönüşür (Güney, 2011: 63).

Allport'a (1937: 51-52) göre karakter, insanın içinde yaşadığı toplumda geçerli olan ahlak kuralları ve değer yargılarını kullanım biçimidir. Kişiliğe göre daha dar bir anlama sahip olan karakter kavramı, bireyin iradesi ve etik değerlere vurgu yapar. Kişilik özellikleri, sosyal standartlara dayanan bazı ahlaki kodlar açısından değerlendirildiğinde buna karakter denir. Kişiliğe bu bakış açısıyla bakmak psikoloji için gereksiz olsa da Allport (1937), döneminde kişiliğe etik değerler açısından bakmış ve karakteri değer taşıyan kişilik özellikleri olarak görmüştür. Son dönemlerde ise karakter kavramı bazı çalışmalarda kişiliğin bir boyutu olarak gösterilmektedir. Karakter, daha çok bireyin ahlaki tutum ve davranışlarına atıfta bulunur. Toplumsallaşma sürecinin bir ürünü olan karakter, kişiliğin ahlaki ve toplumsal katmanını oluşturmaktadır (Karakaya, 2008: 14).

Karakter, insanın ruhuna yerleşen ilkeler aracılığıyla bireyin sergilemiş olduğu kesin, belirli ve istikrar kazanmış fiillerdir. Bireyin fiillerine yön veren bu ilkeler bütünü, toplumsal ve ahlaki değerler ile uyum içinde olduğunda bireyin karakteri toplumun üyeleri tarafından "ahlaklı" olarak değerlendirilir. Bu değerlendirme, aynı zamanda karakterin kıymetini de ifade etmektedir (Biçer, 2011: 4004). Karakter, bireyin yaşadığı toplum içinde sonradan edindiği kişilik özellikleridir. Ahlaki değerlerle doğrudan ilişkili olan ve belirli durumlarda tutarlılık gösteren sistemli davranışlar topluluğudur. Etik değerler ve toplumsal kurallar, karakterin oluşmasında önemlidir (Katipoğlu, 2012: 343). Karakter, bireyin diğerlerinin faydasına olan en iyi şeyleri yapmaya çalışma arzusu, ahlaki düşünce, dürüst ve sorumluluk sahibi olma gibi etik davranışları, toplumsal hassasiyetleri ve sosyal bağlılığı kapsar. İyi bir karaktere sahip olan birey, toplumsal yaşama değer katarak adil, eşit ve diğer insanlara saygılı bir hayat tarzı sürdürür (Acat ve Aslan, 2011: 8).

Kişilik, karakteri de içine alan daha geniş bir kavramdır. Etik değerlerden yoksun ve toplumsal kuralları hiçe sayan bir kişi, toplum tarafından "karaktersiz" olarak görülebilir. Karaktersiz bir kişiye kişiliksiz diyemeyiz. Çünkü, her bireyin iyi ya da kötü mutlaka bir kişiliği vardır. Kişilik, bireyin dışa yansıyan görüntüsü, karakter ise farklı olarak bireyin içsel benliğini ifade etmektedir. Kişilik ve karakter birleştiğinde bireyin aslında kim olduğu ortaya çıkmaktadır. Bireyin sahip olduğu tüm özelliklerini yansıtan kişilik kavramıyla onun

belirli bir yönünü ifade eden ve kişiliği ahlaki kurallar çerçevesinde ele alan karakter kavramı arasındaki temel farklar Tablo 1.3.'de gösterilmiştir.

**Tablo 1.3.** Kişilik ve Karakter Arasındaki Temel Farklar

<b>Kişilik</b>	<b>Karakter</b>
Bireyi diğerlerinden farklı kılan tutum, davranış ve özelliklerinin tümüdür.	Bireyi diğerlerinden ayıran zihinsel özellikleri, ahlaki değerleri ve inançlarıdır.
Bireyin kim olduğunu ve nasıl görüldüğünü ifade eder.	Bireyin aslında kim olduğunu ifade eder.
Bireyin maskesi ya da kimliğidir.	Öğrenilen davranıştır.
Özneldir.	Nesneldir.
Bireyin dış görünüşü ve davranışı ile ilgilidir.	Bireyin saklı olan iç dünyası ile ilgilidir.
Zaman içinde değişebilir.	Daha uzun süre devamlılık gösterir.
Toplumsal ve ahlaki değerlerin desteğine ve onayına gerek yoktur.	Toplumsal ve ahlaki değerlerin desteğine ve onayına gerek vardır.

(<https://keydifferences.com>)

Çocukluğun ilk evrelerinden itibaren sosyal etkileşimler sonucu benimsenen değerler sayesinde karakter gelişmeye başlar. Benimsenen bu değerler, kişiliğin bir tarafını oluşturur. Bu açıdan karakteri kişilikten ilişkisiz ve uzak düşünemeyiz. Kişilik, karakteri de ihtiva eden bireyin tüm fiziksel ve ruhsal özelliklerini içine alan geniş kapsamlı bir kavramdır. Bu bağlamda, kişilik bireyin psikolojik yanını, karakter ise etik yanını oluşturur (Baymur, 1997: 252). Karakter, kişilik özelliklerinin toplumun etik değerlerinin süzgecinden geçmiş, benimsenen ve onaylanan tarafını ifade etmektedir. Biçer'e (2011: 408) göre karakter, bireyin öznel kişiliğinin toplumdaki diğer bireyler tarafından nesnel ve tarafsız bir şekilde değerlendirilip anlaşıldığı ve kabul gördüğü bölümüdür.

Yalçın'a (2015: 10) göre karakter konusu anlatıldığında ön plan çıkan bazı karakter özellikleri bulunmaktadır. Kendi içinde alt başlıkları olan altı karakter özelliği, tarihte ön plana çıkmış güçlü liderleri tanımlarken de kullanılmıştır. Bu karakter özellikleri bilgelik, cesaret, insan sevgisi, adil olmak, aşkınlık (üstünlük) ve ölçülülüktür. Bilgelik, karakterin zihinsel yetenek, merak, öğrenme arzusu, keşfetme ve dünyaya mantık çerçevesinden bakma yönünü ifade eder. Cesaret, tüm zorluklara rağmen mücadele etmek, başladığı işi tamamlamak, sabır göstermek ve enerjik olmak ile ilgilidir. İnsan sevgisi ya da insanlık, yardımsever olmayı, iyilik yapmayı ve insanlara karşı şevkatle yaklaşmayı tanımlar. Adil olmak, insanlara ön yargıdan uzak, eşit ve hakkaniyetle davranmaktır. Aşkınlık (üstünlük),



yapılan iyi işleri takdir etmeyi, şükretmeyi ve gelecek için umut etmeyi ifade eden bir karakter özelliğidir. Son olarak ölçülülük ise, aşırıya kaçmamayı, mütevazi ve kendini kontrol altında tutabilmeyi belirtir.

### 1.2.3.2. Mizaç

Karakter kavramı gibi kişilikle ilgili olan ve çoğu zaman kişilik kavramıyla eş anlamlı olarak kullanılan ikinci kavram mizaçtır. İngilizce’de “temperament” kelimesi ile ifade edilen mizaç kavramı, Türkçe’de “huy” kelimesine karşılık gelmektedir. Katipoğlu’na (2012: 343) göre mizaç, insanın doğuştan sahip olduğu ve diğerlerine göre nitelik ve nicelik yönünden farklı olan özellikleridir. Mizacın temeli, insan bedeninin kimyasına dayanan ve kolay kolay değişmeyen özellikleridir. **“İnsan yedisinde neyse yetmişinde de odur”** sözü, mizacın değişmeyen yönünü vurgular. Soğukkanlılık, çabuk öfkelenme, neşeli olmak, acelecilik gibi özellikler insanın mizacı ile ilgilidir.

Mizaç, bireylerin diğerleriyle nasıl etkileşim içinde olduklarını ve çevrelerine nasıl uyum sağladıklarını yansıtan biyolojik tabanlı bireysel farklılıklardır (Fu ve Pérez-Edgar, 2015: 191). Mizaç, insanın duygusal uyarılara karşı anatomik olarak belirli bir şekilde tepki verme eğilimidir (Erkan ve Avcı, 2014: 85). Mizaç, doğuştan genetik olarak gelen kişiye has tepki verme şeklidir. Kalıtımla bireye geçen ve hayatı boyunca çok az oranda değişen yapısal özelliklerdir. Bu nedenle mizaç, kişilikle ilgili ama farklı bir kavramdır (Özsoy, 2013: 9). Mizaç, insanın duygu dünyası, kendini düzenlemesi ve verdiği tepkileriyle ilgili olan ve anatomisine dayanan kendine has özelliklerdir (Rothbart ve Bates, 1998: 109).

Mizaç, insanın duygusal ve devinimsel yaşamına ait özelliklerinin toplamını ifade etmektedir. Mizaç, karakter gibi kişiliğin tamamıyla ilgili değil sadece duygusal denge tarafıyla ilgilidir. Mizacın üzerinde bedensel işleyişin, salgıların ve hormonların etkisi olduğu araştırmalar sonucunda görülmüştür (Biçer, 2011: 406). Bu bedensel işleyiş insanın hüznün, neşe, sıkıntı, keyif alma gibi farklı ruh ve duygu durumlarını etkilemektedir. Kısaca belirtmek gerekirse, mizaç insanın duygu dünyasıyla ilgilidir.

Cloninger (1987’den aktaran Erkan ve Avcı, 2014: 85), kişiliğin iki temel bileşeni olan mizaç ve karakter üzerindeki normal ve anormal değişimleri açıklamak için psikobiyolojik kişilik modelini oluşturmuştur. Modele göre mizacın yenilik arayışı,

zarardan kaçınma, ödül bağımlılığı ve sebat etme olmak üzere dört boyutu; karakterin ise kendini yönetme, işbirliği ve kendini aşma olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır. İnsan davranışının diğer yanlarıyla kıyaslandığında daha durağan yanını oluşturan ve biyolojik esasa dayanan mizaç, Thomas ve Chess (1977'den aktaran Arı ve Yaban 2016: 126) tarafından yaklaşma-kaçınma eğilimi, tepki yoğunluğu, ritmiklik, aktivite düzeyi, dikkat, ruh hali niteliği, süreklilik, yeni deneyimlere uyum sağlama ve duyarlılık sınırı olmak üzere dokuz boyuta ayrılmıştır. Bu boyutlar biraraya gelerek mizaç tiplerini oluşturmaktadır.

Kalıtımsal bir niteliği olan, süreklilik gösteren, kişiliği biçimlendiren bireye ait bazı temel ve ayırt edici özellikler mizacı oluşturur. Mizaç, hem kişilik hem de karakterin oluşmasında etkilidir. Karakterin toplumsal ve ahlaki olarak bir değer almasında mizaç önemli bir değişkendir. M.Ö. 4. yüzyılda beden kimyasının mizaç üzerinde etkili olduğunu öne süren Hipokrat neşeli, soğukkanlı, kızgın ve melankonik olmak üzere başlıca dört tip mizaç olduğunu ifade etmiştir. Neşeli mizaç hareketli, mutlu ve ilgi alanları kolayca değişen mizaçtır. Soğukkanlı mizaç telaşa kapılmayan, duyguları ölçülü ve aynı zamanda kuvvetli bir mizacı simgeler. Kızgın mizaç heyecanlı, çabuk sinirlenir ve güçlüdür. Melankolik mizaç ise sıkılgan, hareketsiz, içe kapanık, üzgün ve zayıf bir mizaçtır (Güney, 2011: 64-65; Şimşek vd., 2011: 100).

Mizaç kişiliğin doğuştan gelen ve muhtemelen en az değişen bölümüdür. Mizaç kişiliğin inşa edilmesi için gerekli olan genetik temeli oluşturur ve bireyin bebeklik döneminden itibaren gelişmeye başlar (Hogan, 2009: 26). Bireylerin davranışlarındaki çoğunlukla sabit yönelimleri ifade eden mizaç kavramı, kalıtımsal nitelikler taşımakla birlikte, ailenin bireyin mizacının oluşumunda etkisi vardır. Anne-baba ve çocuk arasında kurulan iletişim ve ebeveynlerin davranışlarını çocuğun davranışlarına göre düzenlemesi, zaman içinde çocuğun davranışının aile içinde herhangi birinin davranışına benzemesine neden olur. Örneğin huysuz davranışları olan bir çocuk, ailesinin ona karşı göstermiş olduğu anlayışlı davranışlar nedeniyle uslu bir çocuk haline gelebilir. Anne-baba ve çocuk arasında yaşanan bu etkileşim sürecinde çocuğun mizacı oluşur (Güney, 2011: 65).

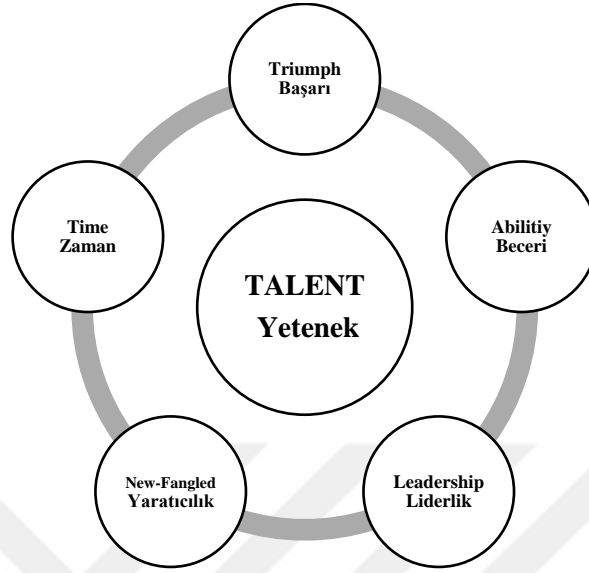
### 1.2.3.3. Yetenek

Kişiliğin şekil almasında önemli olan bir diğer olgu, yetenek kavramıdır. Yetenek, bireyin herhangi bir şeyi anlaması, öğrenmesi, bir iş ya da görevi yapabilmesi ve bir duruma ayak uydurabilmesi için bünyesinde bulunan ve doğuştan gelen potansiyeldir (Tabancalı ve Korumaz 2014: 142). Yetenek, kişinin sürekli olarak yaşadığı duygu, düşünce ve davranışları hayatının her alanına üretken bir şekilde uygulayabilme kapasitesi ve hangi şeyleri daha iyi yapabileceğini ifade eden becerileridir. Yetenek, genel olarak, insanın davranışlarıyla ilgili olan, bilişsel ve fiziksel kapasiteyi ifade eden ve çoğunlukla doğuştan gelen bir güç olarak tanımlanmaktadır (Altınöz, 2018: 83).

Yetenek, bir sistem içinde kazanılan bilgi ve beceriler aracılığıyla ulaşılan ustalık seviyesidir. Bireyin hayatını idame ettirebilmesini sağlayan önemli varoluşsal unsurlardan biri olan yetenek kavramı, aynı zamanda farklı sosyal ortamlarda olumlu ve yapıcı ilişkiler kurma potansiyelini de ifade etmektedir. Yetenek kavramının genel özellikleri şunlardır (Gündüzalp ve Ozan, 2018: 15-16):

- Doğuştan gelen belirli ve özel alanlardaki üst seviye kabiliyetlerdir.
- Öğrenme, üretme ve sergileme gücü olarak bireyin kapasitesini vurgular.
- Bireye özgüdür ve bireyin ustalık seviyesini gösterir.
- Yetenek ve performans arasında pozitif bir ilişki vardır.
- Yetenekler geliştirilebilir, ancak bu durum doğuştan gelme özelliğini değiştirmez.

Deb'e (2005'den aktaran Gündüzalp ve Ozan, 2018: 16) göre yetenek kavramı, İngilizce karşılığı olan “**talent**” kelimesinin harflerinin simgelediği ve yeteneğin oluşumunda önemli olan kavramların toplamından oluşmaktadır. Bu kavramlar **triumph** (başarı), **ability** (beceri), **leadership** (liderlik), **easiness** (pratiklik), **new-fangled** (yaratıcılık) ve **time** (zaman)'dır. Yetenek ile ilişkili kavramlar Şekil 1.1.'de gösterilmiştir.



**Şekil 1.1.** Yetenek ile İlişkili Kavramlar  
(Gündüzalp ve Ozan, 2018: 16)

Yetenek denilince aklımıza bir kişinin sahip olduğu zihinsel ve fiziksel kabiliyetler gelmektedir. Bu kabiliyetler, kişinin davranışlarını düzenlemesine ve geliştirmesine imkân verir. Fiziksel yeteneklerin edinilmesi kişinin yaşı ve deneyimlerine bağlıken, zihinsel yetenekler kalıtım yoluyla ve sonradan öğrenilerek kazanılır. Eğitim ve öğrenim yoluyla kazanılan zihinsel yetenekler, başka yeteneklerin kazanılmasına ve gelişmesine neden olacaktır. Her bir kişinin sahip olduğu farklı zihinsel ve fiziksel yetenekler, farklı kişiliklerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Erdoğan, 2007: 363-364). Yürüme, koşma, görme ve organlarını kullanma gibi fiziksel yetenekler insanların hayatı boyunca önemli temel faaliyetleri yapabilmesi için gerekli olan özelliklerdir. İnsanların sosyal çevrede varolabilmesi ve bu çevreye uyum sağlayabilmesi için fiziksel yeteneklerin yanında zihinsel yeteneklere de sahip olması gerekir. Kavrama, teknik ilgi, sayısal hafıza, ilişkilendirme, mukayese etme, öğrenme, analitik düşünme gibi yetenekler önemli zihinsel yetenekleri oluşturur (Güney, 2011: 66).

Zihinsel ve fiziksel yeteneklerin kazanılması ve kullanılmasının zekâ ile ilgili olduğu birçok araştırma sonucu ortaya çıkan bir gerçektir. Bununla birlikte bir başka temel gerçek, zekâ ile bireyin kişiliği arasında bir ilişkinin olduğudur. Zekâ seviyesi, kişiliğimizin

zihinsel yönünü ve yeteneklerimizi etkilemektedir. Yapılan çalışmalar, kişiliğin yenilikçi ve yaratıcı yönü arasında önemli ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır (Erdoğan, 2007: 364).

Yapılan araştırmalarda görüldüğü gibi, bireyin sahip olduğu yetenekler kişiliğinin önemli bir yönünü oluşturmaktadır. İnsanoğlunun yaşadığı sosyal çevre içinde karşılaştığı zorlukları çözümlenerek daha güçlü olmasını sağlayan ve yaşadığı tecrübeler sayesinde gelişebilen beceriler bütünü olan yetenekler, kişiliğin gelişmesinde etkili olur. Yetenekler, bireyin yaptığı işleri belirli bir performans düzeyinde yerine getirerek başarılı olmasını ve kendine güven duymasını sağlar. Bu yönüyle yetenekli bireylerin toplum tarafından takdir edilmesi, kabul görmesi ve saygı duyulması onların kişilik ve karakter gelişimine olumlu katkı sağlayacaktır. Kalıtımsal olarak ya da sonradan kazanılan zihinsel ve fiziksel yeteneklerdeki farklılıklar, bireyi toplumun diğer üyelerinden ayıran kişilik özelliklerinin önemli belirleyicilerindedir.

#### **1.2.3.4. Benlik**

Literatüre bakıldığında kişilikle karıştırılan bir diğer olgu, benlik kavramıdır. Benlik kavramı, kişilikle ilgili olmasına rağmen kişilikten farklı bir kavramdır. Aydın'a (1996: 41) göre benlik, bir bireyin kendine bakış açısı, kendini zihninde temsil etme tarzı, kendiyi ilgili algısı ve atıflarıdır. Kişinin zihninde oluşturduğu "ben algısı"na odaklanmasıdır. Baymur (1963: 235) benlik kavramının kişilikle iç içe olduğunu ama kişilikten ayrı bir kavram olduğunu belirtmektedir. Kişiliğin öznel yanını oluşturan benlik, "**ben neyim ve kimim**" sorularına cevap olarak "çirkinim, güzelim, akıllıyım, sevimliyim" gibi kendisi ile ilgili kişisel değerlendirmeleri ve yorumları kapsar. Benlik psikolojisi alanında önemli bir araştırmacı olan Rogers'a (1951) göre, benlik kişinin kendisi hakkındaki algılamalarının organize olmuş şekli ve hayatı boyunca deneyimleri sonucu edindiği ve farkına vardığı özelliklerin algısal bir şemasıdır.

Benlik, bireyin kişiliği hakkındaki kanısı ve kendisini görüş biçimidir. İç varlığımızla ilgili olan benlik kavramı, "**ben kimim, ne yapabilirim, hangi değer yargılarım var**" gibi iç dünyamızla ilgili sorulara olumlu ya da olumsuz cevaplar bulmaya çalışır (Şimşek vd., 2011: 101). Benlik, her bireyin kendi kişiliği hakkındaki bilişsel temsidir. Benlik kavramı, bireyin kendini farketmesiyle başlamakta ve kişilik özellikleriyle bütünleşerek

bireyin kendine ve sosyal dış çevresine uygun bir hayat yaşamasını sağlamaktadır (Kulga, 2014: 95). Bireyin kendisi hakkındaki düşüncesi, kişilik özelliklerinin ana çerçevesini belirler. Bireyin kafasında kendine dair oluşturduğu algılar, şemalar, şablonlar, değerlendirmeler ve ben olgusu kişiliğin gelişiminde etkilidir. Ben olmak, insanın ulaşabileceği en üst seviyedir. Bu nedenle de insanın en önemli mesuliyeti “ben olma görevi”ni yerine getirmektir (Çam vd., 2017: 510).

Benlik kavramıyla ilgili yapılan çalışmalar, benlik ve kişilik kavramlarının birbiriyle ilişkili ancak farklı anlamlar taşıyan kavramlar olduğunu göstermektedir. Kişilik, bir bireyin sahip olduğu fiziksel, zihinsel ve duygusal özelliklerinin hepsini içine alan genel bir kavramken; benlik kavramı ise bireyin kişisel özelliklerini nasıl değerlendirdiğini, kendini nasıl gördüğünü, kişiliğini nasıl algıladığını ve iç dünyasına nasıl baktığını ifade etmektedir. Benlik kavramı bu nedenle kişilik kavramından ayrılmaktadır. Araştırmanın kişilik kavramıyla ilgili teoriler kısmında benlik kavramı tekrar incelenmiştir.

#### **1.2.4. Kişilik Oluşumunu Etkileyen Faktörler**

Kişilik oluşumu, belirli bir zaman içinde aşamalar halinde meydana gelmektedir. Kişiliğin oluşumu bedensel, bilişsel, sosyal ve ahlaksal boyutları içine alan karışık bir süreçtir. Bu boyutlar, birbiriyle karşılıklı ilişki içindedir. Kişiliğin gelişmesi çoğunlukla belirli evreler halinde ve ani olmayan değişikliklerle olur. Kişilik oluşumunda doğuştan gelen faktörler çok önemlidir. Bununla birlikte zaman içinde kişinin bulunduğu sosyal çevre, kişiliğin değişip gelişmesine katkı sağlamaktadır. Devamlı bir gelişme eğilimi gösteren kişilik, bireyin ergenlik süreci sonunda tutarlı bir yapıya ulaşarak oluşur. Ergenlik süreci sonunda çeşitli faktörlerin etkisiyle değişime uğrasa da, kişilik temel özelliklerini sürdürme eğilimi gösterir (Özdemir vd., 2012: 567-568).

Hogan (2009: 26-29), bireylerin şu an sahip olduğu kişiliklerine hangi aşamalardan sonra ulaştıklarını açıklamaya çalışmıştır. Araştırmacıya göre kişiliğin oluşumu bebeklik, çocukluk, ilk gençlik ve yetişkinlik olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır. Bebeklik aşaması, doğum ile başlar ve dört-beş yaşına kadar devam eder. Bu dönemde çocuk oyun oynar, ailesinin isteklerine uyum gösterir ve otoriteye karşı tutum geliştirir. Çocukluk aşamasında, ailenin çocuk üzerindeki etkisi azalırken, arkadaşlarının etkisi artmaya başlar.

Çocuk, başkalarının beklentilerini sezmeye ve onların bakış açısıyla bakma yeteneği kazanmaya başlar. İlk gençlik aşamasında, çocukluktan bireye dönüşerek yetişkinlerin dünyasında yerini alır. Ebeveyn bakım ve kontrolünden sıyrılan genç, çevresiyle etkileşim içinde olarak yeteneklerini geliştirir. Yetişkinlik aşamasında ise birey, kendine bir kimlik kazanarak hayatını anlamlandırır.

Kişiliğin gelişimini “yetişkin yaşam evreleri” yaklaşımıyla açıklamaya çalışan Danial Levinson, kişiliğin değişim ve gelişim sürecini bireyin yaşıyla ilişkilendirerek kategorize etmiştir. Levinson, diğer yaşlarla mukayese edildiğinde yaşamın yapısının daha çok olgunluk dönemlerinde düzenli bir şekilde geliştiğini ifade etmektedir. Bundan dolayı yaklaşımında, kişilik gelişimiyle ilgili yaptığı kategorileri bireyin olgun döneminden itibaren başlatmıştır. Kişiliğin gelişim dönemleri, olgunluk dünyasına giriş (22-28 yaş arası), durulma dönemi (33-40 yaş arası), orta yetişkinlik (45-50 yaş arası), orta yetişkinlik döneminin zirvesi (55-60 yaş arası) olmak üzere dört istikrarlı dönemden oluşmaktadır. Birey her bir dönemde en fazla iki ya da üç yıl durabilmektedir (Yalçın, 2015: 17).

Günümüze kadar kişiliğin oluşumu ya da gelişimiyle ilgili bir çok teori ve yaklaşım ortaya atılmıştır. Araştırmacılar, kişiliğin karmaşık doğasından dolayı gelişim sürecini açıklamak için farklı bakış açılarıyla teoriler geliştirmişlerdir. Kişilik gelişimiyle ilgili başta Sigmund Freud, Eric Erikson ve Jean Piaget’in teorileri olmak üzere diğer teori ve yaklaşımlar çalışmanın bu bölümünün ilerleyen kısımlarında detaylı bir şekilde incelenmiştir. Kişiliğin oluşumu bir süreçtir ve kişilik, bu süreç içinde kazanılan bir çok özellikten oluşmaktadır. Kişiliği doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen bir çok temel faktör bulunmaktadır. Bu faktörler ana başlıklar halinde ele alınmıştır.

#### **1.2.4.1. Kalıtımsal ve Biyolojik Faktörler**

Bireyin kişilik oluşumunu etkileyen faktörler arasında doğuştan gelen kalıtımsal özellikler ilk sırayı alır. Kalıtımsal ya da irsi dediğimiz ve sonradan çevresel faktörlerin etkisiyle değişmeyen kalıcı özellikler, anne ve babasının genleri ile çocuğa aktarılan ve kişiliğin önemli bir kısmını belirleyen özelliklerdir (Köknel, 1995: 27). Kalıtımsal özellikler, bireyler arasındaki farklılıkları yaratan, kişiliğin sistematik yapısını oluşturan ve doğuştan gelen çok önemli etkenlerdir. Kalıtım, sayesinde insan kendi türü ve ailesine ait

birçok özelliği taşır. Her insanda 46 kromozom bulunur ve bunun 23 tanesi anneden ve 23 tanesi de babadan çocuğa geçer. Çocuğa aktarılan her kromozomda kişilik özelliklerini tayin eden farklı genler bulunmaktadır. Bir kişinin ana rahmindeki döllenme sürecinden başlayarak doğduktan sonra ölünceye kadar geçen süre içinde nasıl bir fiziksel gelişim ve değişim göstereceği, göz rengi, yüz şekli, saçının şekli ve rengi, boyu gibi fiziksel özelliklerine ait şifreler söz konusu genlerin içinde mevcuttur. Ayrıca, insanın yürüme şekli, konuşması, dış görünüşü, cinsiyeti, davranış tarzı gibi kişiliğini oluşturan ve onu diğer insanlardan ayıran bir çok özellik kalıtım yoluyla belirlenir (Güney, 2011: 57).

Biyolojik açıdan kişiliğin kompleks olması, kişiliğe yön veren beynimizin karışık yapısı ve gelişiminden kaynaklanmaktadır. Bu yönüyle beynimiz, bizi dünya üzerinde yaşayan diğer canlılardan farklı ve eşsiz kılan en önemli organdır. Biyologlara göre, kişilik özelliklerini yönlendiren beynimizin fonksiyonları birçok genin etkisi altındadır. Çünkü biyolojik olarak başlangıçta tek bir hücre olan insanın, zamanla milyonlarca hücreden oluşan biyolojik bir yapıya dönmesinde genlerin etkisi çok açıktır. Yakın zamana kadar kişilik üzerine yapılan psikolojik ve sosyolojik bilimsel araştırmalar popülerken, günümüzde kişilikle ilgili yapılan biyolojik ve genetik araştırmalar yoğunlaşmıştır (Wegrzyn, 2014: 134). Örneğin, MAOA geni bir kişinin anti sosyal davranışlar sergilemesine neden olan genlerden biridir. MAOA genin neden olduğu bir enzim, kandaki serotonin ve dopamin gibi nörotransmitterlerin seviyesini azaltmaktadır. Bu anomali durumu kadınlara göre karşılaştırıldığında, erkeklerde ciddi anti sosyal davranışlara neden olabilmektedir (Buades-Rotger ve Gallardo-Pujol, 2014: 187). Başka bir araştırmada OXTR (oxytocin receptor gene) genindeki belirli polimorfizmin (çok biçimlilik) aile ilişkileri kalitesi ve kişilik bozukluğu semptomları arasındaki ilişkiyi etkileyebileceği görülmüştür (Wegrzyn, 2014: 134).

Genetik özelliklerin kişiliğe etkisi bireye göre farklılık gösterebilir. Bilişsel özellikler ve davranış kalıplarının ortaya çıkmasında genetik faktörler önemli bir belirleyici iken; buna karşılık bireyin ideallerini belirlemesi, değer yargıları ve inancı gibi konularda genetik faktörlerin etkisi son derece azalmaktadır (Erdoğan, 2007: 34). İnsan biyolojisinin gereği olarak kalımsal faktörlerin kişilik özelliklerini etkilediği konusunda hiçbir şüphe olmasa da, genlerimizin bütün kişilik özelliklerimizi belirlediği anlamı çıkartılmamalıdır. Çünkü



belirli genlerin belirli davranışlara neden olduğu konusunda bilimsel çevrelerde belirsizlikler ve tartışmalar devam etmektedir. İçinde yaşadığımız çevresel koşulların kalıtsal faktörler kadar kişilik özelliklerimizi etkilediği bilinen bir gerçektir (Wegrzyn, 2014: 134). Özkalp ve Kirel'e (2013: 75) göre genetik ve biyolojik faktörler kişilik özelliklerini etkilemekte, ancak bu etki doğrudan değil dolaylıdır. Örneğin, genetik özelliklerimiz bireyin uzun ya da kısa boylu, şişman ya da zayıf olmasını doğrudan etkilerken; kişiliğimiz üzerinde dolaylı etkisi vardır. Bugün bilim insanları vücut yapısıyla kişilik arasındaki ilişkiyi reddetmemektedirler. Sheldon tarafından yapılan ve vücut yapısına dayalı endomorf, mezomorf ve ektomorf kişilik özellikleri artık bilim çevresinde tatmin edici bir sınıflandırma olarak görülmemektedir.

#### **1.2.4.2. Ailesel Faktörler**

Kişiliğin oluşumunda kalıtsal özelliklerden sonra etkili olan çevresel faktörlerin başında, bireyin içinde yetiştiği aile ortamı gelmektedir. Aile, bireyin doğmasıyla birlikte karşılaştığı ilk sosyal topluluktur. Bundan dolayı sosyal ve kültürel değerlerin ilk olarak öğrenilmeye başlandığı yer ailedir. Bu ortamda anne ve baba çocuğun referans aldığı ilk modellerdir (Zel, 2001: 413). Çocuk, dünya ile ilk temas yeri olan aile içinde ilk eğitimini ve sosyal deneyimlerini ebeveyni, kardeşleri ve varsa diğer büyüklerinden (büyükbaba, babaanne, hala vb.) alır. Aile ortamı, çocuğun psikolojik, ahlaki ve manevi gelişiminin temelini atıldığı dolayısıyla kişilik oluşumunun şekillenmeye başladığı yer olarak büyük bir öneme sahiptir. Boşanma, anne babadan birinin ölümü ya da yokluğu, gayri meşru bir yaşam gibi nedenlerden dolayı sağlıklı bir aile ortamının olmaması, bireyin kişilik gelişimini olumsuz olarak etkilemektedir (Omoruyi, 2014: 10).

Anne ve babanın çocuğunu yetiştirme biçimi, çocuğun nasıl bir kişiliğe sahip olacağını belirleyen önemli bir etkidir. Birçok araştırma, bir bireyin hayatındaki en önemli kişilerin anne ve babası olduğunu ve bireyin anne babası ile olan ilişki kalitesinin ruh sağlığının önemli bir belirleyicisi olduğunu ortaya koymaktadır. Çocuklar, ilk sosyalleşme sürecinde genel ya da özel davranış şekillerini anne babasından öğrenir. Bir erkek çocuk babasını, kız çocuğu ise annesini gözlemleyerek ve taklit ederek toplumsal cinsiyetine ait davranışlar sergiler. Böylece manevi, ahlaki ve sosyal değerlerini kazanır

(Özdemir vd., 2012: 568). Dolayısıyla aileden alınan ve öğrenilen hayata dair ilk sosyal deneyimler, bireyin çevresine nasıl tepki vermesi ve zorluklar karşısında hangi yaklaşım tarzları ile mücadele edilmesi konusunda bireyi hayata hazırlamaktadır.

Her aile, farklı değişkenlerin etkisiyle kendine özgün bir dinamikliğe ve işleyişe sahiptir. Bu işleyiş, ailenin yapısını otoriter, koruyucu ya da demokratik yapar. Aile yapısının işleyişi de özellikle çocukların sosyal ve kişilik gelişimini doğrudan etkiler (Figueiredo ve Dias, 2012: 703). Otoriter ebeveynler çocuğun gelişim düzeyi ve istekleri yerine, kendi istekleri doğrultusunda çocuklarını yetiştirir ve çocuklarını sık sık cezalandırır. Böyle bir ortamda yetişen çocuğun, bağımsız kişilik gelişiminin engellendiği, özellikle erkek çocukların sosyal ilişkilerinde saldırgan davrandığı ve benlik algısının düştüğü görülmüştür. Koruyucu aileler, çocuklarını sürekli olarak koruma içgüdüleriyle hareket eder ve denetler. Çocuk tek başına bırakılmadığından ve hayatı yaşayarak öğrenmesinin önüne geçildiğinden dolayı, çocuğun sorumluluk duygusu gelişmez. Çocuk zorluklar karşısında yetersiz kalır ve kendini güvende hissetmez. Demokratik anne ve baba davranışlarının olduğu bir aile, çocuğun kişilik oluşumu için en uygun ortamdır. Demokratik ebeveynler, çocuklarını denetlemekle birlikte; tutarlı, güven verici, karşılıklı sevgi ve saygının ön planda olduğu davranışlar sergileyerek çocuğun belirli sınırlar içinde sorumluluk almasına izin verirler. Böylece çocuğun öz güveni, problem çözme yeteneği ve sorumluluk duygusu gelişir (Özdemir vd., 2012: 569; Güney, 2011: 59). Ailenin yapısının yanısıra anne babanın eğitim durumu, ailenin ekonomik seviyesi, çocuğun tek olması, kardeş sayısı, ailenin çekirdek ya da ataerkil olması gibi birçok neden bireyin kişilik özelliklerini şekillendiren ailesel faktörler kapsamında değerlendirilebilir.

#### **1.2.4.3. Sosyal ve Kültürel Faktörler**

Bireyin içinde bulunduğu sosyal ve kültürel çevre, kişilik özelliklerinin oluşum ve gelişim sürecini etkileyen önemli çevresel faktörlerdendir. Her birey yaşadığı sosyal çevrenin bir ürünü olarak, belirli bir statü ve role sahiptir. Sahip olunan role uygun davranışlar sergileyen birey, üyesi olduğu sosyal katmanın ya da grubun dinamiklerinden etkilenir. Örneğin, babalık rolü olan bireyin davranışlarını öncelikle ailesi ve içinde bulunduğu sosyal çevre; aynı bireyin işyerindeki çalışan rolündeki davranışlarını ise işyeri

kuralları, yöneticinin tarzı, işyeri arkadaşları ve örgüt kültürü gibi değişkenler etkiler. Dolayısıyla bireyin oynadığı roller doğrultusunda sergilediği tutum ve davranışlar, içinde bulunduğu sosyal ortamın dinamiklerine göre şekil almaktadır (Sarıtaş, 1997: 530).

İnsanlar, hayatı boyunca birçok farklı sosyal ortamın içinde yer alırlar. İçine girdiğimiz sosyal ortamın belirlenmesinde insanın sahip olduğu sosyal sınıf çok önemlidir. Çünkü insanların sosyal sınıflarına göre, yaşadıkları yerler, eğitim gördüğü okullar, çalıştıkları işler ve iş arkadaşları farklılaşır. Kariyer ve eş seçiminde dahi çok etkili olan sosyal çevre ve sınıf, kişiliğin oluşumu ve gelişiminde etkili olan unsurlardır (Güney, 2011: 59). Birey dünyaya gelmesiyle birlikte, çevresini tanımaya ve sosyal değerleri öğrenmeye başladığı toplumsallaşma sürecinde ailesi, ait olduğu sosyal sınıf ve ulusal çevrenin etkisi altındadır. Toplumsallaşma sürecinde sosyal çevrenin kurallarına uyumlu davranan bireyin davranışları diğerlerine benzerken, aynı sosyal ve kültürel çevrenin etkisi altında bireyin kişilik özellikleri oluşur ve gelişim gösterir (Soysal, 2008: 7). Bireyin ait olduğu sosyal gruba olan bağlılık derecesi, yaptığı işi, eğitim düzeyi, oturduğu muhit, gelir seviyesi gibi sosyal etkenler temel davranışlarını ve başka bir ifadeyle kişiliğini etkilemektedir.

Kişilik oluşumunda etkili bir diğer çevresel faktör kültürdür. Öncelikle antropolojinin ilgi alanına giren kültür kavramı, tarihsel süreç içinde toplum ya da grup üyelerinin birbirine aktardığı inançlar, geleneksel davranışlar, normlar, saygıtlar ve sosyal örgütlenme biçimidir. Kültürel özelliklerin zaman içinde değişmediği bilirse de, değişen çevre koşullarının kültürel yapıyı etkilediği görülmektedir. Kültür, insanların davranışlarına yön veren kalıcı bir fenomen olmakla birlikte, aynı zamanda insan hayatına ait ve sürekli değişim içinde olan uygulama ve nesnelerin dinamik bir karışımıdır (Head vd., 2005: 255).

Bireyin içinde bulunduğu kültürel yapı, doğumdan ölüme kadar bireyin davranışlarını etkilemektedir. Bireyin yaşamına ait idealleri, değerleri ve inançları kültürel yapı tarafından biçimlenir. Kültürel yapıyla bireyin öğrenme süreci arasında doğrudan bir ilişki vardır. Birey, sosyal çevresindeki hakim kültürün etkisi altında öğrendiği yeni şeyler sayesinde kişilik özelliklerini geliştirir. Kişiliğin bazı yanları, kültürel yapının bir fonksiyonu olarak ortaya çıkar. Örneğin yemek yeme, giyinme, konuşma tarzı gibi bazı değişken kişilik özellikleri kültür ve kişilik arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Kalıtsal ve biyolojik

faktörler kişiliğin potansiyelini belirlerken, kültürel faktörler ise bu potansiyelin nasıl kullanılacağını ve hangi yönde şekil alacağını belirler (Erdoğan, 2007: 341).

Antropologlara göre, bireyin benimsediği değer yargıları ve inanç sisteminin bir ürünü olan kültür kavramı, kişilik oluşumunda büyük rol oynar. Kültür ve kişilik ilişkisinde bireyin ait olduğu alt kültür ya da sosyal sınıfın da değerlendirilmeye alınması gerekir. Kültürel belirleyiciler, bireyin genel davranış eğilimlerini tayin ederken, bireyin alt kültürünü sembolize eden sosyal sınıf ise, özel davranış şekilleri üzerinde etkilidir (Sarıtaş, 1997: 531). Bu nedenle bireyin kişilik oluşumu ve gelişiminde ortaya çıkan farklılıklarda ait olduğu üst ve alt kültürel değerlerin yansımaları görmek mümkündür.

#### **1.2.4.4. Diğer Faktörler**

Kişiliğin oluşumunda kalıtsal, ailesel, sosyal ve kültürel faktörlerin dışında başka faktörlerin de etkisi vardır. Günümüzde kitle iletişim araçlarının kişiliğin gelişiminde önemli etkisi bulunmaktadır. Televizyon, dergi, gazete ve sosyal medya gibi iletişim araçlarından yararlanma ve etkilenme durumuna göre bireylerin kişilikleri ve davranış kalıpları farklılık gösterebilir (Sarı, 2011: 20). Özellikle son dönemde ülkemizde ulusal kanallarda yayınlanan birçok popüler yerli dizinin toplumun belirli katmanlarının yaşam tarzı, konuşma şekli, giyinme biçimi konusundaki eğilimlerini etkilediğini görmek mümkündür. Televizyon ve sosyal medyada fenomen olan birçok ünlü, yerel, yetenekli ya da farklı şahsiyetlere ait kişilik özellikleri ve davranış kalıpları popüler kültürün bir yansıması olarak farklı sosyal sınıflar içinde kolay ve hızlı bir şekilde kendine yer bulabilmektedir. Bu durum, günümüzde kitle iletişim araçlarının toplumsal bakış açısı ve algı üzerinde ne kadar etkili olduğunu göstermesi açısından önem arz etmektedir.

Bireyin içinde bulunduğu sosyal grup içindeki yetişkin kişilerin sayısı ve niteliği kişilik oluşumunu etkileyebilir. Çünkü bireyler, kendilerine rol model edindikleri yetişkinlerin davranışlarını örnek alırlar. Ayrıca, Alfred Adler'e göre bir insanın doğum sırası, kişilik oluşumunda etkilidir. Adler'in doğum sırası teorisine göre, ilk doğan çocuk zeki, yetenekli ve çevresiyle iyi iletişim kurar. Daha sonra doğan çocukların zekâ düzeyi ve iletişim kurma yeteneğiyle ilk çocuk arasında farklılıklar görülmektedir (Güney, 2011: 60). Kişilik oluşumunda insanın yaşadığı coğrafi ve fiziki çevrenin de etkisi vardır. Soğuk

iklim koşullarında yaşayan insanların sert ve soğuk kişilik özellikleri gösterdiği, buna karşın sıcak ve daha ılıman iklim koşullarında yaşayan insanların ise duygusal ve yumuşak kişilik özelliklerinin olduğu söylenebilir. Dört mevsimin yaşandığı coğrafi yerlerde mevsim geçişleri, insanların davranışlarında değişimlere neden olabilir (Sarı, 2011: 20).

### **1.2.5. Kişilik Teorileri**

Dünya üzerinde yaratılanlar içinde en zor anlaşılmanı şüphesiz ki insandır. Büyük bir bölümü yaratılıştan gelen fiziki, düşünsel, duygusal ve inanç özelliklerinin toplamı olarak ortaya çıkan insanın kişiliği, anlaşılması zor ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Kişiliğin bu karmaşık yapısından dolayı psikologlar, davranış bilimciler ve farklı alanlardaki ilgili araştırmacılar insanoğlunun yaratılışından günümüze kadar kişilik özelliklerinin oluşumu ve gelişimiyle ilgili farklı teori ve yaklaşımlar öne sürmüşlerdir. Bu teoriler, teorisyenin kendi kişilik özellikleri, çocukluğu, yaşantısı, sosyal ilişkileri, hayata bakış açısı ve öznel değerlendirmelerini yansıtabilmektedir. Ortaya atılan bu teorilerin bir kısmı teoride kalırken; bir kısmı da günümüzde işlevsellik kazanmıştır.

Kişilik oluşumuyla ilgili olarak günümüze kadar ortaya konan teorilerin bazıları kişiliğin oluşumunu, bazıları ise kişiliğin yansması ya da başka bir deyişle görünümünü esas almıştır. Literatüre bakıldığında kişilikle ilgili teorileri psikoanalitik, hiyerarşik, biyolojik, özellikler ve duygusal kişilik teorileri gibi farklı başlıklar altında ele almak mümkündür (Şimşek vd., 2011: 102; Güney, 2011:69-71). Bu çalışmada söz konusu bu başlıklarla ilgili ve kendi özgün bakış açılarıyla farklı araştırmacılar tarafından ortaya konan kişilik teorilerinin en önemlileri ele alınmıştır.

#### **1.2.5.1. Sigmund Freud'un Psikoanalitik Kişilik Teorisi**

20. yüzyıl başlarında ortaya konan psikoanalitik kişilik teorisinin kurucusu olan Sigmund Freud, 1856'da Avusturya'da doğmuş ve 1939'da çene kanserinden dolayı Londra'da ölmüştür. Kalabalık bir ailenin en büyük çocuğu olarak büyüyen Freud'un tüccar olan babası sevecen, şakacı ve disiplinli bir adamken, annesi ise canlı kişiliğe sahip bir kadındı. Başarılı ve uyumlu bir çocuk olan Freud'un entelektüel yanı çocuk dönemlerinden itibaren belirginleşmeye başlamıştır. 1881'de tıp doktoru ünvanı alan Freud, nöroloji ve psikiyatri alanında çalışmalar yapmıştır (Gençtan, 1998: 11-12). 1879'da

babasını kaybeden Freud, geçirdiği bunalım nedeniyle kendini analiz ederek davranışları ve duyguları arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmıştır. Kendini analiz ettiği sırada, zihinsel yapının psikolojik bir olgu olarak dışa yansıdığını, toplum tarafından konulan kurallarla sınırlanan psikolojik davranış amaçlarının bir kişilik ürünü olarak gözlenebilir hale geldiğini ifade etmiştir (Erdoğan, 2007: 349). Kişilik üzerine tarih boyunca birçok araştırma yapılsa da, modern anlamda ilk kişilik teorisini Sigmund Freud'dur. Freud'un kişilik konusundaki çalışmaları, insan doğasına farklı bir bakış açısıyla bakmaya ve bireyin davranışlarını yeni bir yaklaşımla incelemeye neden olmuştur. Psikoloji tarihinin en çok bilinen ve tartışılan ismi olan Freud, modern psikolojinin temellerinin oluşuma katkı sağlamaya kalmamış, aynı zamanda hem takipçilerini hem de karşıtlarını etkilemiştir. Freud etkisi, psikoloji biliminin sınırlarını aşarak, sanat, sinema, tiyatro, din ve günlük yaşama dair birçok alanda kendini göstermiştir (Gündoğdu, 2016: 381).

Freud tarafından ortaya konan psikoanalitik teoriye göre, insan davranışlarını belirleyen bilinç altı güdülerdir. Davranışlar, cinsellik ve saldırganlık olarak kendini gösteren içgüdüsel dürtüler ile sosyal engellemeler arasında yaşanan zıtlıklar ve çelişkilerden kaynaklanmaktadır (Şimşek vd., 2011: 102). Kişiliği güdüleyen en önemli yoksunluk sevgidir. İnsan, daha çok bilinç dışı güçlerle/güdülerle davranışlar sergilemektedir. İnsan bu bilinç dışı davranışlarının kökenine çoğunlukla inmemekle birlikte, bu bilinç dışı davranışlar analiz edildiğinde (psikoanaliz) altında sevgi arayışının olduğu görülür. İnsanın herhangi bir sebeple doyuramadığı sevgi arayışı, onu anormal davranışlara ve bunalımlara sevk edebilir (Eren, 2001: 85).

Psikoanalitik kişilik teorisine göre kişilik; id (ilkel benlik), ego (benlik) ve süper ego (üst benlik) olmak üzere insan davranışlarını yönlendiren üç temel yapıdan meydana gelmektedir. İd, insanın doğuştan sahip olduğu tüm dürtülerin toplandığı yerdir. İd, insanın hiçbir baskı altına alınmamış, cinsellik, sevgi arayışı, saldırganlık gibi arzularını içeren ve bilinçsiz olarak görülen biyolojik eğilimlerini ifade eder (Özdemir vd., 2012: 571). İd kişiliğin çekirdeğini oluşturan, insanların doğuştan gelen ve öncelikle tatmin edilmesi gereken fizyolojik gereksinimlerinin yer aldığı, kültürel kısıtlamalardan etkilenmeyen ve haz almaya odaklı kişiliğin ilkel alanıdır. Kişiliğin gerçekçi ve akılcı yanını oluşturan ego, dış dünya ile temasla birlikte çocuklarda iki yaşından itibaren gelişmeye başlar. Egonun en

önemli görevi, ilkel benliğin özgür olan temel dürtülerinden kaynaklanan arzuları, çevresel gerçekler kapsamında değerlendirerek gidermeye, kontrol etmeye veya sınırlamaya çalışmaktır. İd ile süper ego arasında bilinçli bir arabulucu olan ego, toplumsal kurallara zıt olan bazı dürtülerin doyurulmasını erteleyebilir ya da tamamen engeller. Egonun düzenli arabulucuk rolü, zihinsel sağlığa ve davranışlarda tutarlılığa neden olurken; aksi durumda bireyde zihinsel çatışmalar ortaya çıkar (Güney, 2011: 68).

Bir çocukta beş yaşından itibaren oluşmaya başlayan süper ego, bireyi daha üst seviyede kontrol eden, dizginleyen ve yargılayan manevi duygular açısından oluşmaktadır. Birey, şartların uygun olmasına ve etrafında kimse olmamasına rağmen adalet, hakkaniyet, vicdan gibi duygularla davranışlarını kontrol eder (Eren, 2001: 86). İdin karşıtı olan süper ego, bireye ait en asil düşünceleri ve çevresindeki sosyal etkileşimlerden kazandığı iyi özellikleri kapsar. Bilinçsiz insan davranışlarını düzenleyen süper ego, ilkel benliğin isteklerine bir sınır getirir. İd, bireyin ne yapmak istediğini belirlerken, süper ego ise toplumsal kurallar dahilinde bireyin nasıl davranması gerektiğini belirler. Bu nedenle id ve süper ego sürekli olarak çatışma halindedir. İd ve süper ego çatışmasının düzenleyicisi ise egodur (Erdoğan, 2007: 350). Kişiliğin yapısını oluşturan id, ego ve süper ego birbirini destekler ve çoğu zaman aralarında bir denge olsa da, bazen de uyumsuzluklar yaşanır. İnsanlar arasındaki kişilik farklılıkları, bu uyumsuzluklar ve egonun id ile süper ego arasında farklı dengeler kurmasından kaynaklanmaktadır (Güney, 2011: 69).

Psikoanalitik kişilik teorisine göre, dünyaya yeni gelen bir bireyin kişiliği beş farklı dönemden geçerek gelişir. Psikoseksüel gelişim aşamaları denilen bu dönemler: 1. oral dönem (0-1 yaş), 2. anal dönem (1-3 yaş), 3. fallik dönem (3-6 yaş), 4. latens dönem (6-11 yaş) ve 5. genital dönem (11 yaş sonrası). Pregenital dönemler denilen ilk üç dönem, temel kişilik özelliklerinin geliştiği önemli dönemlerdir. Latens döneminde önceki dönemde kazanılan davranışlar pekiştirilir. 11 yaş sonrası oluşan genital dönemde ise kişilik, çocukluktan çıkarak yetişkinliğe doğru yol alır. Herhangi bir dönemde birey, aşırı doyum ya da engellemeden dolayı saplantı yaşarsa, o döneme ait özelliklere sahip olabilir (Özdemir vd., 2012: 571; Şimşek vd., 2011:103).

### **1.2.5.2. Erick Berne'nin Kişilik Teorisi**

1950'li yıllarda Erick Berne tarafından sistematik bir bakış açısıyla geliştirilen teori, kısmen Freud'un psikoanalitik teorisine benzer ve kişiliğin çocukluk (child ego state), olgunluk (adult ego state) ve ebeveynlik (parent ego state) olmak üzere üç yönü olduğunu belirtir (Aldoghan, 2014: 267-268). Kişiliğin çocukluk yönünde, birey, isteklerini tatmin etmek için olgun olmayan bir çocuk tavrıyla davranışlarının sonuçlarını düşünmeden istediği gibi hareket eder. Çocukluk, bireyin çevresine rağmen kişiliğinin içgüdüsel, bilinç dışı ve sezgisel eğilimlerini ortaya çıkardığı yönüdür. Kişiliğin olgunluk yönü, kişiliğin çocukluk yönündeki eğilimleri ortama uygun şekilde düzenler. Böylece bireyin içgüdüsel olarak yapmak istedikleri, kontrol altında tutularak içinde bulunulan çevrenin gereklerine göre adapte edilir (Eren, 2001: 87). Kişiliğin olgunluk yönü, yaşamak için gerekli olup herkeste bulunmaktadır. Gerçeğin tarafsız bir şekilde ele alınması kişiliğin olgunluk yönü ile ilgili olup bu yön, çocukluk ve ebeveynlik yönü arasında denge sağlar (Uğur, 2016, 24).

Kişiliğin ebeveynlik yönü, bireyin davranışlarını nasihat ve yasaklar sayesinde kontrol altında tutmasını sağlar ve düzenler. Bireyin toplum içinde başkalarına öğüt verme, yasak getirme, davranışlarını yönlendirme durumları kişiliğin ebeveynlik yönünün yansımasıdır. Bu yansıma bireyin yetiştiği ortam, kültür, aile gibi bir çok değişkene bağlı olarak farklılık gösterebilir. Yaşlandıkça kişiliğin ebeveynlik yönü ağır basar. Ebeveynlik yönü, bireyin yetişkin davranışları çevresinde yaygın hale getirmek için giriştiği gayretlerinin toplamıdır. Kişiliğin ebeveynlik yönü Freud'un süper egosuna benzerdir (Güney, 2011: 81; Eren, 2001: 88). Kişiliğin çocukluk, olgunluk ve ebeveynlik yönünün her biri, kendini ifade edebileceği bir ortam yakaladığında aktif hale gelebilir. Önemli olan bireyin kişiliğin üç yönü arasında denge kurabilmesidir. Çocukluk ve ebeveynlik yönü arasında çıkan bir çatışmada çocukluk yönü ağır basarsa birey hırçınlaşarak kendinden beklenmeyen davranışlar sergileyebilir. Aksi bir durumda ise birey, ebeveynlik yönünü daha fazla dışa vurarak kurallara sıkı sıkıya bağlanan biri haline gelir (Alipieva, 2017: 180).

### **1.2.5.3. Carl Gustav Jung'ın Analitik Psikoloji Teorisi**

1875-1961 yılları arasında yaşayan ve günümüz düşünce dünyasının en önemli isimlerinden biri olan Carl Gustav Jung, Freud'un Avusturya'daki öğrencisi ve yakın



çalışma arkadaşlarından biridir. Jung, cinsellik ve sevgi güdülerinin Freud tarafından fazla abartıldığını ileri sürmüştür. Bu nedenle Freud ile görüş ayrılığı yaşayan Jung, psikoanaliz yerine analitik psikoloji yaklaşımını geliştirmiştir (Eren, 2001: 88). Tıp ve psikiyatri kökenli bir ruh çözümleyicisi olan Jung, psikoloji ve psikiyatri alanına günümüzde hala yerini koruyan özgün bilimsel çalışmalarda (psikolojik tipler, kompleksler teorisi, sözcük çağrışım testi vb.) bulunmuştur. Jung tarafından ortaya konan ve ruhsal hayatı alt bileşenlerine ayırarak incelemeyi amaçlayan psikodinamik bir yaklaşım olan analitik psikoloji teorisi antropoloji, teoloji, psikoloji, felsefe, etnoloji, sosyoloji gibi birçok bilim dalında değişim ve dönüşüme yol açmıştır (Gürses, 2007: 78).

Temel kavramları açısından Freud'un psikoanalitik teorisine benzeyen fakat bu teoriden ayrılan analitik psikoloji teorisine göre, kişiliği oluşturan yapı taşları bilinç ve bilinç dışıdır. Jung, teorisinde Freud'tan farklı olarak kişiliğin bilinç dışı yönünü kişisel ve kolektif (ortak) bilinç dışı olmak üzere ikiye ayırmıştır. Jung'ın analitik psikoloji teorisinin özgünlüğü, kolektif bilinç dışı kavramını ortaya atmasından kaynaklanmaktadır (Eren, 2001: 88). Jung, kişiliğin birbiriyle ilişki içinde olan ego, kişisel bilinç dışı ve kolektif bilinç dışı olmak üzere üç temel yapısının olduğunu ifade etmiştir. Jung, kendinden önce Freud'un da ifade ettiği gibi egonun kişiliğin en bilinçli kısmı olduğunu, egodan geçemeyen hiçbir şeyin kişiliğin bilinç seviyesine erişemeyeceğini belirtmiştir. Ego, kişiliğin bilinç tarafına açılan kapısını oluşturmaktadır (Cloninger, 2008: 70). Ego, bireyin kimlik ve süreklilik duygusu sağlayarak kendi görüş açısından kişiliğinin merkezini oluşturur (Güney, 2011: 77). Duyum, sezgi, düşünce ve duygu egonun çevresinde yer alan dört temel zihinsel fonksiyondur. Duyum nesnelere algılanması, sezgi gelecekte olacakların öngörülmesi, düşünce akıl yürütme ve duygu ise hislerle ilgilidir. Duyum ile sezgi, düşünce ile duygu arasında uyumsuzluklar vardır. Kendine has güçleri olan bu zihinsel işlevler arasında cereyan eden denge durumuna göre ego, bireysel farklılıkların ortaya çıkmasına neden olur (Jung 1982'den aktaran Akyıldız ve Kayalar, 2003: 77).

Jung, kişiliğin kişisel bilinç dışı yönünün her bireye göre farklılık gösterdiğini ileri sürmektedir. Her bireyin kendi bilinç dışı, karşı cinsten tamamlayıcı bir öge bulundurur. Başka bir ifadeyle, erkeğin bilinç dışında dişi tamamlayıcı öge, dişinin bilinç dışında ise erkek tamamlayıcı öge vardır. "Anima" bir erkeğin dişi tarafını, "animus" ise bir dişinin

erkek tarafını ifade eder. Bununla birlikte bilinç ve benliğin zıttı olan istenilmeyen, toplumsal normlara uymayan, ideal kişilikten uzak ve vahşi tüm özellikler kişiliğin “gölge” yönü olarak tanımlanmaktadır (İnanç ve Yerlikaya, 2011: 72-75). Anima, animus ve gölge, kişisel bilinç dışını oluşturur ve kişiliğin bu bölümü bireyin kendi tecrübeleriyle gelişir. Anima ve animusa göre gölge, bilinç düzeyine daha yakındır. Kişisel bilinç dışı, bilinç seviyesine hiç ulaşmamış ya da bilince ulaştıktan sonra ego tarafından reddedilmiş duygu, düşünce ve deneyimlerin depolandığı yerdir. Kişisel bilinç dışında depolanan bu deneyimler ihtiyaç halinde tekrar bilinç seviyesine çıkartılır (Yıldızoğlu, 2013: 66-67).

Jung’ın analitik psikoloji teorisini Freud’un psikoanalitik teorisinden farklı kılarak meşhur yapan ve kişiliğin üçüncü ve asıl yönünü oluşturan kollektif bilinç dışıdır. Kollektif bilinç dışı, kişisel bilinç dışına göre daha derinde ve tüm insanlıkta bulunan ortak bir bilinç dışı alandır. Kollektif bilinç dışı, insanlara genetik olarak atalarından aktarılan geçmiş izlenimleri kapsar ve rüyalar, masallar, mitler ve dini coşkular aracılığıyla ifşa edilir. Kollektif bilincin muhteviyatını “**arketip**” denilen gizli imgeler topluluğu oluşturmaktadır (Gürses, 2007: 79). Arketipler, her insanın içinde bulundurduğu ve tüm insanlık için ortak olan evrensel motifler yoluyla kalıtsal olarak kendilerine miras kalmış ifade şekilleridir (Öztekin, 2011: 296). Arketipler sayesinde insanlar, atalarının zamanında göstermiş olduğu tepkilere benzer eğilimler sergiler. Örneğin bir kişinin yılandan korkması için yılanı görmesi gerekmez. Çünkü yılandan korkmak, kuşaklar boyu atalarımızdan bize aktarılmış bir eğilimdir. Hiç bir insan “boş bir sayfa” olarak dünyaya gelmez. İnsan içinde doğduğu dünyanın gizli imgelerine sahip olarak doğar, varolur ve dünyada bu imgelerin karşılığı olan nesnelere tanıdıkça bu imgeler gerçeğe dönüşür (Gürses, 2007: 79).

Kişilik kavramı üzerine oldukça kapsamlı çalışmalar yapmış olan Jung, “içe dönük ve dışa dönük” kişilik kavramlarını ilk defa kullanan psikologlardandır (Şimşek vd., 2011: 104). Jung, içe dönük kişilerin düşünce ve ilgilerinin kendi iç dünyalarına yöneldiğini, diğer insanlarla daha az beraber olduklarını ve çekingen davrandıklarını; buna karşın dışa dönük kişilerin ise tek başına kalmak istemediklerini, sürekli olarak başkalarıyla birlikte vakit geçirme eğiliminde, öz güvenleri yüksek ve sosyal ilişkilerinde sokulgan olduklarını ifade etmiştir. Jung’a göre, bireyde içe dönüklük ve dışa dönüklük eğilimleri birlikte

bulunmakta ve bireyin etkin bir hayat yaşayabilmesi için bu iki yönü arasında bir denge kurması gerekmektedir (Cüceloğlu, 2007: 415).

#### **1.2.5.4. Alfred Adler'in Bireysel Psikoloji Teorisi**

Alfred Adler'in, Freud'un ileri sürdüğü görüşleri geliştirerek ortaya koyduğu bireysel psikoloji teorisine göre, bireyin kişiliğinde devamlılık ve bütünlük esas olup birey, problemlerini çözerek başarıya ulaşma gayreti içindedir. Teoriye göre her birey, aşağılık duygusu ile dünyaya gelir ve hayatı boyunca bu duygudan kurtulmak için uğraşır. Bireyin aciz olduğu ve hayatını sürdürebilmesi için bir yetişkinin yardımına ihtiyaç duyduğu çocukluk dönemi, aşağılık duygusuyla mücadele etmenin başlangıcı olarak görülmektedir. Bu mücadelede, dolayısıyla kişiliği anlamada üstün olma çabası, anne baba etkisi ve doğum sırası önemlidir (Güney, 2011: 75).

Adler, Freud'un cinsellik ve sevgi ihtiyacı dürtülerinin bireyin davranışlarını belirlediği görüşüne itiraz etmiş ve bireyin gelecekte hedeflediği şeyin toplumda kendini güçlü kılacak davranışlar olduğunu ileri sürmüştür. Bireyin temel amacı, içinde bulunduğu sosyal ortamda kendini güçlü gösteren davranışlar sergilemektir. Aksi takdirde kendini güçsüz hisseden birey, aşağılık duygusuna kapılacak ve bu duygudan kurtulmak için kendini güçlü gösterebileceği farklı sosyal etkileşimler içinde olacaktır. Adler, Freud ve Jung'tan biyolojik kişilik özelliklerinden çok sosyal özelliklere önem vermesiyle ayrılır ve bu görüşleri kendisini modern kişilik teorisyenlerinden birisi yapmıştır (Eren, 2001: 89).

Hayatın temel esaslarını, bireyin mücadele etmek zorunda olduğu çevresel etkenleri ve bunlara karşı geliştirmiş olduğu tutumları ön plana çıkartarak kişiliği ele almaya çalışan Adler'e göre, "üstün olma isteği" kişiliğin temel gayesidir ve bireyin davranışlarını güçlendiren önemli bir faktördür. Birey hayatı boyunca karşılaştığı insanlara, nesnelere ve durumlara hükmetmeye ve onlar üzerinde egemen olmaya çalışır. Çevreden gelen sosyal baskılar, bireyin üstün olma çabaları ile çeliştiği zaman kişilik çatışması olur. Birey, bu durumda yaşadığı aşağılık kompleksini telafi etmeye çalışır. Bireyin yaşadığı aşağılık duygusu çok yoğunsa gereğinden fazla, abartılı ve anormal üstün olma davranışları gösterebilir. Kısa boylu olma, zayıflık, çirkinlik, organ eksikliği gibi fiziki yetersizlikler ile

fakirlik, azınlığa mensup olma, yetersiz eğitim gibi sosyal yetersizlikler bireyin üstün olma içgüdülerini engeller (Güney, 2011: 76).

Adler, kişiliğin bölünmez bir bütün olduğunu ve bireyin farkındalık seviyesinin ötesinde olduğunu ifade etmiştir. Bireyin kendini tanıması ve değiştirmesi çok zordur. Adler'e göre bilinç ve bilinç dışı birbirine zıt iki yapı değildir. Birey hayatı idrak edememeye başladığında, bilinçli hayat bilinç dışı olur. Bilinç dışı bir eğilim ise, birey tarafından anlaşıldığında bilinçli hale gelir. Aynı yönde yol alan bilinç ve bilinç dışı arasında kesin bir ayırım yoktur (Yıldızoğlu, 2013: 64). Adler, kişilik literatürüne yaratıcı benlik kavramını sokmuştur. Freud'un geliştirdiği ego kavramına karşı Adler'in tanımladığı benlik kavramı, yorumlama kabiliyetine haiz ve organizmaya anlamlı bir yaşam sağlama gayreti içinde olan sistemi tanımlamaktadır. Bireyi sürekli mutlu etmeye çalışan ve kişiliğin merkezinde olan benlik, davranışlarının nedenleri ve eksikliklerinin farkında olarak daha çok geleceğe yönelik beklentiler doğrultusunda hareket eder (Gençtan, 1984: 47).

#### **1.2.5.5. Karen Horney'in Kişilik Teorisi**

Jung ve Adler gibi Freud'un psikoanalitik teorisinin etkisi altında kalan Karen Horney, Adler gibi analitik psikoloji çözümlenmesinde sosyal ilişkilerin önemine vurgu yapmıştır. Horney, kişiliğin temel öğelerinin kaygı ve korku olduğunu ifade eder. İnsanlar hayatı boyunca kaygı ve korkularının üstesinden gelebilmek için bazı davranış kalıpları sergiler. Bu davranış kalıpları, insanı sinirsel gerilimlerden kurtararak sosyal etkileşimlere yön verir (Eren, 2001: 89).

Horney'e göre, bireyin davranışı doğuştan gelen genetik faktörlerden ziyade, içinde yaşadığı toplumdaki sosyal ilişkilerine göre biçimlenir. Nevrozlar (davranışsal bozukluklar) ve kadın psikolojisi konusundaki çalışmalarıyla psikoloji dünyasına katkıda bulunan Horney, nevrozu anormal bir durum olarak gören diğer psikologların aksine nevrozu yaygın ve temel bir eğilim olarak görmektedir. Sadece nevrotikler değil tüm insanlar, hayatın problemleriyle uğraşarak çözmeye çalışmaktadır. Nevrotik olmayan bireyler sorunları çözmeye başarılıyken, aşırı ihtiyaçları olan nevrotikler bu konuda genelde başarısızdırlar. Horney'e göre nevrotik bireylerin ihtiyaçları şunlardır (Güney, 2011: 82):

➤ **Sevgi ve Onay:** Nevrotikler, diğer insanlarla karşılaştırıldığında daha çok gururlarının okşanmasını ister. Aksi takdirde kaygılanır ve sinirlenirler.

➤ **Eş İsteği:** Nevrotikler, özel hayatlarında sorunlarının çözümüne yardım edecek bir eş gereksinimi duyarlar.

➤ **Diğer İnsanlar Üzerinde Güç ve Denetim Kazanma İsteği:** Nevrotik kişiler, diğer insanlardaki zayıflıkları küçümseyerek kontrolü ellerinde tutmaya çalışırlar.

➤ **İnsanları Kullanma:** Bazı nevrotikler, diğer insanlardan yararlanmaya çalışır.

➤ **Sosyal Tanınma:** Nevrotikler, çevrelerinde aşırı şekilde tanınmak isterler. İnsanlar tarafından kabul görmediklerinde endişeye kapılırlar.

➤ **Diğer İnsanlardan Bireysel Hayranlık Beklemek:** Nevrotikler, ilişki içinde oldukları diğer insanların kendilerine hayran olması beklentisi içindedirler. Bunun için sürekli olarak kendilerinden bahsederler.

➤ **Bireysel Başarı:** Nevrotik kişiler, iş ve özel hayatlarında sürekli olarak başarılı ve birinci olmak isterler. İkinciliğe tahammül edemezler. Başkalarının başarılarını kıskanırlar.

➤ **Yeterlilik ve Bağımsızlık:** Nevrotikler, her işini kendisi yapar ve yardım kabul etmezler. Başkalarına bağımlı olmaktan kaçınırlar.

➤ **Mükemmelliyetçilik:** Nevrotikler, her zaman kusursuz olmaya ve hatalarını ört bas etmeye çalışırlar.

Horney'e göre kaygı ve korkularından kurtulmak isteyen bireyler, bu durumla başa çıkabilmek için üç tip kişilik özelliği ve bu kişilik özelliklerine uygun davranışlar sergiler. Bu kişilik özellikleri ve davranışları şunlardır (Şimşek vd., 2011: 106; Eren, 2001: 89):

➤ **Sempatik ve Dışa Dönük Kişilik:** Nevrotik birey diğer insanlara karşı yakın durarak ve sevgiyle yaklaşarak kaygı ve korkularından kurtulmaya çalışır.

➤ **Antipatik ve İçe Dönük Kişilik:** İnsanlardan uzak durmaya ve tek başına hareket etmeye çalışırlar. Bu şekilde endişelerinden sıyrılmaya gayreti içindedirler.

➤ **Saldırgan ve Öfkeli Kişilik:** Diğer insanlara karşı gelerek, mücadele ederek ve güçlü durarak yenilmez olmaya çalışırlar.

#### 1.2.5.6. Erik Erikson'un Psikososyal Gelişim Teorisi

Freud'un insan davranışlarına yön veren cinsellik güdüsü (libido) konusundaki görüşlerine itiraz edip psikoanaliz ile ilişkilerini koparan ve kendi kişilik teorilerini oluşturan Jung, Adler, Horney gibi teorisyenlerin aksine Erikson, Freud'un görüşlerini reddetmek yerine kendi bakış açısıyla daha da genişletmiştir. Kişilik gelişimiyle ilgili ortaya koyduğu görüşlerine libidoyu da ekleyerek psikoanalize bağlı kalan Erikson, kişiliğin açıklanmasında ego ve toplumsal güçlere, libidodan daha fazla önem verilmesinin altını çizmiştir. Freud'un psikoanalitik teorisine ait ve bireyde doğuştan var olan cinsellik ve saldırganlık iç güdülerini yeniden ele alan Erikson, psikolojik olguların biyolojik, davranışsal ve sosyal etkenlerin birbiriyle etkileşimi çerçevesinde ele alınması ve anlaşılması gerektiği görüşündedir (İnanç ve Yerlikaya, 2011: 160).

Bireyin hayat boyu gelişim sürecini açıklayan önemli kişilik teorilerinden biri Erikson tarafından geliştirilen psikososyal gelişim teorisidir. Sekiz evreden oluşan teoriye göre, bireyin temel kişilik özellikleri hayatının ilk yıllarına bağlı olmayıp sosyal evreler halinde ömür boyu devam etmektedir. Bu gelişim sürecinde bireyin hem sosyal çevresinin hem de kalıtsal bazı biyolojik özelliklerinin etkisi vardır (Gürses ve Kılavuz, 2011: 155). Psikososyal gelişim teorisi, hayat boyu bireyin biyolojik büyümesi ile sosyal beklentiler arasında bir senkronizasyon olduğunu belirtir. Birey yaşamı boyunca yaşadığı farklı her evreye göre kendini konumlandırmaya çalışır (Marcia ve Josselson, 2013: 617).

Birey hayatı boyunca gelişim sürecini oluşturan sekiz evrenin her birinde krizler yaşar ve bu krizleri çözmesi gerekir. Her evrede, egonun yeterli olup olmadığını belirleyen olumlu ve olumsuz birbirine zıt iki uç nokta bulunur. Örneğin, gelişim sürecinin ilk evresinde yaşanan temel güvene karşı güvensizlik bu zıt uç noktalardan biridir. Gelişim süreci boyunca birey, kendine has gelişimsel hedefleri olan her bir evrede yaşadığı çatışma, karmaşa ve krizleri sağlıklı bir şekilde çözdüğü takdirde bir sonraki evreye geçebilir. Bazen bireyin yaşadığı söz konusu çatışmaların tamamıyla çözümediği de görülebilir. Erikson'a göre birey, her evredeki çatışmalarını çözdüğü sürece sağlıklı bir kişiliğe ulaşır ve egosu güçlenir (Morsünbül ve Uçar, 2017: 2). Gelişim sürecinin önceki evresinde kazanılan yetenekler bir sonraki basamakta karşılaşılan güçlüklerin çözümüne yardımcı olacak

gerekli donanımı kazandırmaktadır. Erikson'un psikososyal gelişim teorisini oluşturan evreler Tablo 1.4.'de gösterilmiştir.

**Tablo 1.4.** Psikososyal Gelişim Teorisinin Evreleri

S/N	Yaş	Evre	Özellikleri
1	0-18 Ay Bebeklik	Temel Güvene Karşı Güvensizlik	Ebeveyni tarafından temel ihtiyaçları karşılanan bebeğin temel güven, umut ve uyum duyguları gelişir.
2	1,5 -3 Yaş Erken Çocukluk	Özerkliğe Karşı Utanma/Şüphe	Çevresini izleyen ve kendini keşfeden çocuğun desteklendiği takdirde kontrol ve özerklik; aksi takdirde utanma duygusu gelişir.
3	3-6 Yaş Oyun Çağı	Girişkenliğe Karşı Suçluluk	Çocuğun kendi başına girişimlerde bulunduğu dönemdir. Merakı giderilir ve desteklenirse girişken; eleştirilirse suçluluk duygusu artar.
4	6-12 Yaş Okul Çağı	Çalışkanlığa Karşı Yetersizlik/Aşağılık Duygusu	Sosyal dış çevresiyle ilgilenen ve işbirliği yapan çocuk, kendini çalışkan hisseder. Akranlarına göre yetersiz olan çocuklarda aşağılık duygusu görülür.
5	12-21 Yaş Ergenlik	Kimliğe Karşı Kimlik Karışıklığı	Bireyin kendine "ben kimim" sorusunu sorduğu, kimlik arayışı içinde olduğu, başkalarına özendiği fiziksel ve ruhsal olarak değiştiği önemli bir evredir.
6	21-30 Yaş Erken Olgunluk	Yakınlığa Karşı Yalıtılmışlık/Yalnızlık	Ergenlik döneminde kimliğini bulan birey bu dönemde sosyal çevresiyle sağlıklı ilişkiler kurabilir. Bunu başaramayanlar ise yalnızlık yaşar.
7	30-65 Yaş Olgunluk	Üretkenliğe Karşı Durgunluk	Bireyin üretken, yaratıcı olduğu, evlendiği ve kariyer sahibi olduğu yetişkinlik dönemidir. Bu dönemde üretken olamayanlar kendilerini verimsiz hisseder.
8	65 + Yaşlılık	Ego Bütünlüğüne Karşı Umutsuzluk	Birey bu dönemde önceki evrelerde yakalamış olduğu mutluluğun tatminini yaşayarak tam olarak benliğini bulur ya da önceki dönemlerde yaşadığı çatışmalardan dolayı umutsuzluk yaşar.

(Marcia ve Josselson, 2013: 618; İnanç ve Yerlikaya, 2011: 166)

#### 1.2.5.7. Eysenck'in Biyolojik Temelli Kişilik Teorisi

Psikolojinin amacının insan davranışlarını açıklamak olduğunu ve kişiliğin incelenmesinde faktör analizlerinden faydalanmak gerektiğini belirten Eysenck'in kişilik teorisi, güçlü psikometrik ve biyolojik esaslara sahip hiyerarşik bir yaklaşımdır. Eysenck, biyolojik temelleri olmayan faktör analizlerini tek başına kısır ve anlamsız bulmaktadır. Teorisyene göre, kişiliği inceleyen ve ölçen iyi bir faktör analizi, güçlü bir hipotezle işe başlamalı ve dört temel kıstasa sahip olmalıdır. Bu kıstaslar; faktörün var olduğuna dair psikometrik kanıtların olması, biyolojik ve kalıtsal bir temele yerleşmesi, teorik bakış

açısından uyumlu ve sosyal açıdan anlamlı olmasıdır. Eysenck, en temel kişilik özelliklerinin genetik olarak belirlendiğini, bununla birlikte çevresel ve durumsal etkenlerin kişilik özelliklerini etkilediğini ifade etmiştir (İnanç ve Yerlikaya, 2011: 272).

Kişiliği oluşturan faktörleri hiyerarşik bir yaklaşımla inceleyen Eysenck'in biyolojik temelli kişilik teorisi, kişiliği dört temel düzeyde incelemektedir (Güney, 2011: 74):

➤ **Birinci Düzey:** Çok özel tepkilerin yer aldığı kişiliğin en alt düzeyidir. Bazı uyarıcılara karşı tepkilerin verildiği ve kalıtsal olarak bireyde belirli niteliklerin olması gereken düzeydir.

➤ **İkinci Düzey:** Bireyin yaşadığı sosyal çevrenin etkisiyle edindiği, benzer davranışlar sergilediği ve kişiliğin devamlılık kazandığı düzeydir.

➤ **Üçüncü Düzey:** Genetik ve sonradan kazanılan özellikler neticesinde bireyde bazı eğilimlerin ortaya çıktığı düzeydir. Kişiliğin değişmezlik, sürekli olma, doğruluk, heyecanlı olma ve dengesizlik gibi eğilimleri bu düzeyde ortaya çıkar.

➤ **Dördüncü Düzey:** Kişiliğin belirgin tiplere dönüştüğü düzeydir. Tip oluşumunda her düzeyin ağır basan özelliklerinin etkisi vardır.

Eysenck kendi ifade ölçekleri, gözlemci değerlendirmeleri, fiziksel özelliklerin değerlendirmesi ve objektif psikolojik testler gibi farklı kaynaklardan elde ettiği verileri faktör analizine tabi tutarak kişiliğin temel boyutlarını ortaya koymaya çalışmıştır. Çalışmasının ilk zamanlarında dışa dönüklük-içe dönüklük ve nevrotiklik-duygusal denge olmak üzere iki temel kişilik boyutu ortaya koymuştur (İnanç ve Yerlikaya, 2011: 276). Dışa dönük bireyler, sürekli olarak heyecan peşinde koşan, girişken, hayatı seven ve kolay sosyal ilişkiler kurabilen, uyumlu ve cana yakın bireyler iken; içe dönükler sessiz, sakin, genelde utangaç kendi dünyasında yaşayan ve çekingen bireylerdir. Nevrotik bireyler, çabuk sinirlenir, en küçük olumsuzluk karşısında endişe ve karamsarlık seviyeleri artar. Duygusal davranma eğilimi gösteren nevrotikler, alıngan ve huzursuz bir kişiliğe sahiptirler. Duygusal yönden dengeli bireyler ise, hayatının her alanında sakin, kararlı, güvenilir ve duygularına hakim olabilen soğuk kanlı bireylerdir (Güney, 2011: 75).

Eysenck, ilerleyen yıllarda psikotizm adında üçüncü bir kişilik boyutunu teorisine eklemiştir. Psikotizm boyutundaki bireyler bencil, saldırgan, başkalarının haklarına saygı göstermeyen, kendilerine yapılan iyiliklere duyarsız kalan, anlayışsız, dürtüsel hareket eden



ve isyankar kişilik özellikleri sergiler. Çoğunlukla, buldukları ortamda sorun yaratarak başkalarının canını sıkan, empati yoksunu, sıra dışı olumsuz niteliklere sahip ve toplum tarafından sevilmeyen bireylerdir (İnanç ve Yerlikaya, 2011: 281).

#### **1.2.5.8. Gordon Willard Allport'un Ayırıcı Özellikler Teorisi**

Kişilik konusunda ayırıcı özelliklerle ilgili ilk çalışmayı yapan Allport, iki insanın birbirine her yönüyle tıpatıp benzeyemeyeceğini, her insanın davranışlarının kendine özgü olduğunu ve insan davranışlarını anlama ve incelemede en geçerli birimin ayırıcı özellikler (trait) kavramı olduğunu ifade etmiştir. Ayırıcı özellikler, bir kişinin belirli bir kişilik özelliğini ne ölçüde sergilediğini ifade eder. Ayırıcı özellikler yaklaşımına göre, kişilik özellikleri zamanla değişmez ve farklı şartlarda tutarlılık gösterir. Örneğin bir kişi, evinde dışa dönük, sosyal ve cana yakınsa aynı kişilik özelliklerini diğer sosyal ortamlarda ya da işyerinde de sergileyecektir (İnanç ve Yerlikaya, 2011: 251). Allport'a (1961: 347) göre ayırıcı özellikler, bireyin farklı durumlar karşısında aynı biçimde davranma eğilimidir. Farklı mekân, zaman ve şartlarda bireyin tutarlı davranışlarını tanımlayan ayırıcı özellikler kişiliği oluşturan yaşamsal, genel ve dayanıklı yapı taşlarıdır.

Allport ve Odbert 1936 yılında uluslararası Webster sözlüğünü tarayarak, insan davranışlarını ve kişilik özelliklerini ifade eden 17953 kelime tespit etmiştir. Günlük konuşma dilinde kullanılan bu kelimelerden birbiriyle eş anlamlı olan, geçici ruh hallerini yansıtan, sosyal değerlendirmeleri ve fiziksel özellikleri ifade eden kelimelerin çıkartılmasından sonra geriye 4500 civarında kelime kalmıştır (Feldman, 1996: 475; Uğur, 2016: 27). Allport, bireyi diğerlerinden farklı yapan ayırıcı özellikleri kişisel eğilimler olarak isimlendirmiştir. Kişisel eğilimler, bireyden bireye farklılık gösterse de çoğu insanda 5-10 arasında eğilimin olduğunu belirten Allport, bu eğilimleri kardinal, merkezi ve ikincil eğilimler olmak üzere üç başlık altında toplamıştır (İnanç ve Yerlikaya, 2011: 254).

Kardinal eğilimler, bireyin hayatına hükmeden ve davranışlarını yönlendiren egemen eğilimlerdir. Hırslı, iyi kalpli, aç gözlü ve azimli olmak kardinal eğilimlerdir. Kardinal eğilimler baskın olmaları nedeniyle kişinin diğerleri tarafından tanınmasını sağlayan ve çoğu insanda olmayan özelliklerdir (Yıldızoğlu, 2013: 87). Merkezi eğilimler, bireyin kişiliğinin esasını oluşturan önemli özelliklerin toplamıdır. Kardinal eğilimlere göre daha

az öneme sahip ve bir bireyi tarif ederken kullandığımız zeki, istekli, zarif, espirili, dürüst gibi özellikleri içine alan ve değişik durumlarda bireyin davranışlarını tayin eden ve denetleyen başlıca eğilimlerdir (Ryckman, 2008: 270). İkincil eğilimler ise, kardinal ve merkezi eğilimlerin dışında kalarak bireyin davranışlarını daha az etkileyen ve tutarlılığı değişen yemek ve giyim tarzı gibi kişisel eğilimlerdir (Uğur, 2016: 27).

#### **1.2.5.9. Raymond Cattell'in Faktör Analitik Ayırıcı Özellikler Teorisi**

Tümdengelimci akıl yürütme yerine deneysel çalışmalara dayalı tümevarımcı bir yaklaşım tarzı benimseyen Cattell, faktör analizi yöntemiyle kişiliği oluşturan temel özellikleri belirlemeye çalışmıştır. Cattell, Allport'un kişiliğin temel özelliklerini oluşturan ve belirli şartlarda bireylerin nasıl tutarlı davrandığını açıklamaya çalışan ayırıcı özellikler görüşüne katılmakta, ancak bu özelliklerin bireyin içinde olduğu görüşüne itiraz etmektedir. Cattell, ayırıcı özelliklerin fiziksel veya sinirsel olmadığını, ancak bireyin sergilediği açık davranışların hassas bir şekilde ölçülmesiyle anlaşılabilceğini belirtmiştir. Cattell, temel kişilik özelliklerini belirlemek için yaptığı faktör analizi çalışmasında üç farklı kaynaktan toplanan verileri kullanmıştır. Bu kaynaklar bireyi yakından tanıyan kişilerin birey hakkındaki değerlendirmeleri, bireyin kendi hakkındaki değerlendirmesi ve bireyin zekâ, yetenek ve performansının tarafsız ölçekler aracılığıyla ölçülmesinden elde edilen verilerdir. Farklı kaynaklardan elden edilen bu veriler, defalarca faktör analizine tabi tutulduktan sonra Cattell, evrensel olduğunu düşündüğü 16 temel ayırıcı kişilik özelliğini ortaya koymuştur (İnanç ve Yerlikaya, 2011: 263-264).

Bu ayırıcı kişilik özellikler, sıcaklık (cana yakın, dışa dönük ya da mesafeli), mantıklı düşünme (net ve soyut düşünme ya da daha az zeki), duygusal istikrar (duygusal denge, sakinlik, ya da sınırlı ve kaygılı olma), üstünlük (girişken ya da uysal), neşeli olma (neşeli ya da ciddi), kural bilinci (ahlaklı ya da menfaatçi), sosyal cesaret (gözü pek ya da utangaç), hassaslık (sevecen ya da katı görümlü), tedbirli olma (tedbirli, şüpheli ya da insanlara güvenme), dalgınlık (hayalci ya da gerçekçi), hususiyet (abartılı olma ya da olduğu gibi görünme), endişe etme (kaygılı olma ya da kendinden emin), değişime açık olma (özgür düşünen ya da tutucu), kendine yetme (kendine yeten, bireysel ya da

katılımcı), mükemmeliyetçilik (kontrollü, zorlayan ya da disiplinsiz davranan) ve gerginlik (gergin ya da sakin)'tir (Güney, 2011: 71).

Cattel'e göre ayırıcı özellikler, bireyin farklı durumlarda tutarlı davranışlar sergilemesini sağlayan sürekli eğilimleridir. Her ne kadar kişilik, bireyin ayırıcı özellikleri ve durumsal değişkenlerin etkileşiminin bir ürünü olsa da kişiliğin incelenmesinde ayırıcı özellikler esastır. Cattell, ayırıcı özellikleri yüzeysel ve kaynak ayırıcı özellikler olmak üzere iki başlık altında incelemiştir. Yüzeysel ayırıcı özellikler, birbiriyle bağlantılı olan fakat esasında kaynak ayırıcı özellikler tarafından denetlenen ve dışardan görülebilen davranışlardır. Kaynak ayırıcı özellikler ise, yüzeysel ayırıcı özellikleri altındaki kişiliğin derinlerinde bulunan, faktör analizi sonucu ortaya çıkarılabilen ve kişiliğin temelini oluşturan yapı taşlarıdır. Kaynak özelliklerin üzerinde bireyin genetik ve fiziksel özelliklerinden kaynaklanan yapısal özellikleri ve sosyal çevresiyle kurmuş olduğu etkileşimleri etkilidir (İnanç ve Yerlikaya, 2011: 264-265).

#### **1.2.5.10. Henry Murray'ın Kişilikbilim Teorisi**

Henry Murray tarafından geliştirilen kişilikbilim (personoloji) yaklaşımı, psikoanalitik teori ve kişiliği belirleyen ayırıcı özellikler kavramlarını içine alan ve insanın temel ihtiyaçlarını vurgulayan bir teoridir (Güney, 2011: 72). Murray (1938: 3-4) araştırmalarını yaptığı dönemde insanları en büyük problem olarak görmüş, bir bireyi tanımlamanın zorluğundan bahsetmiş ve kişiliğin bir bölümünün dahi anlaşılmasının önemli olduğunu ifade etmiştir. Murray ve çalışma arkadaşları, insanın doğasını anlamak için kişilik üzerine yapmış olduğu çalışmalarda kişilik (personality) kavramının yetersiz kalacağını öne sürmüş bu nedenle teorisini kişilikbilim olarak isimlendirmiştir.

Murray, "**kişilik benim için sınırları olmayan bir ormandır**" diyerek kişilik kavramının ne kadar engin ve derin bir konu olduğunu vurgulamıştır. Murray'ın kişilikbilim teorisine göre kişilik, bilinçli ve bilinçsiz kuvvetleri (dürtüler) ihtiva eden, bireyin geçmiş ve şimdiki hayatı ile gelecek beklentileri tarafından şekillenen, psikolojik ve sosyal faktörlerin etkisinde olan bir kavramdır. Murray'ın id, ego ve süper ego tanımlarında ve çocukluk deneyimlerinin kişiliğe olan etkisi konusundaki görüşlerinde Freud'un psikoanalitik teorisinin etkileri açıkça görülmektedir. Kişilikbilim teorisinin ilk ilkesine

göre, beyinin fiziksel fonksiyonları bireyin kişiliğinin her yönünü belirler ve yönetir. Örneğin bireyin aldığı bazı ilaçlar beyin fonksiyonlarını dolayısıyla da davranışlarını etkiler. Kişilik özelliklerini etkileyen duygu durumları, bilinç-bilinçsizlik, anılar, inançlar, tutumlar, değerler ve korkular gibi tüm unsurlar beyinde cereyan eder. İkinci olarak, ideal insan doğasında azalmayan belirli seviyede fiziksel ve psikolojik gerilimler bulunur ve bu gerilimler, bizi belirli davranışlara yöneltmektedir. İnsan, bu gerilimlerini giderici yollar olarak kurtulduğu zaman tatmin olur. Her insanın doğasında belirli bir gerilim olması normalken, hiçbir gerilimin olmaması da sıkıntı kaynağı olabilir. Üçüncü olarak, bireyin kişiliği zamanla gelişen, sabit kalmayan ve hayatı boyunca tecrübe ettiği olaylardan oluşan bir yapıdır. Bu nedenle geçmiş deneyimler kişilik incelemesinde çok etkilidir. Son olarak her birey tek başına benzersiz olmakla birlikte, diğer bireylere benzeyen ortak özellikler sergiler (ilabpsychology.weebly.com).

Murray, Harvard Psikoloji Kliniği'nde kişilik üzerine yaptığı çalışmaları sistemli bir hale getirerek oluşturduğu teorisinde diğer kişilik teorisyenlerinden farklı olarak insan ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların ortaya çıkartan baskılardan bahsetmiştir. Bireyin çevresindeki nesnelere ya da durumların sebep olduğu faydalı ya da zararlı baskılar, bireyin ihtiyaçlarını yönlendirir. Birey çevresel baskılar ve onunla ilişkili olarak ortaya çıkan ihtiyaçları doğrultusunda davranışlar sergiler ve kişiliği etkilenir. Murray, insan yaşamı için vazgeçilmez olan ve bilinç altından kaynaklanan ihtiyaçları, biyolojik (viscerogenic needs) ve psikolojik (psychogenic needs) ihtiyaçlar olmak üzere iki gruba ayırmıştır. Biyolojik ihtiyaçlar nefes alma, yemek, su, cinsellik gibi fiziksel ihtiyaçlardır. Biyolojik ihtiyaçlarla pek ilgilenmeyen Murray, psikolojik ihtiyaçların bireyin belirli durumlarda belirli bir biçimde tepki verme durumu olduğunu ve dolaylı olarak biyolojik ihtiyaçlardan kaynaklandığını öne sürmüştür (Murray 1938'den aktaran Kelland, 2015: 186).

Murray, insan ihtiyaçlarının bir sıralaması olduğunu ve ihtiyaçların giderilmesinde ihtiyacı baskılayan etkenlerin bu sıralamayı etkilediğini belirtmiştir. Hangi ihtiyacın baskısı fazla ise birey bu ihtiyacı gidermeye yönelik davranmaktadır. Murray tarafından belirlenen psikolojik ihtiyaçlar şunlardır: Alçalma (teslim olma, boyun eğme, özür dileme), başarı, yakınlık kurma, saldırganlık, özerklik, suçtan kaçınma, karşıt davranış (intikam, pes etmemek, onurunu koruma), kendini savunma, saygı gösterme, üstünlük (diğerlerini

etkileme, emir verme, yönetme), sergileme (ilgi çekme, heyecanlandırma, şaşırtma), zarardan sakınma (başarısızlık, alay ve utançdan sakınma), düzenli olma (titiz, disiplinli), oyun (eğlenme, neşeli olma), reddetme (uzak durma, ilgisiz kalma), duygulu olma, cinsellik, yardım isteme (korunma, şevkat arama) ve anlama (kavramları ayırt etme, ilişkiler kurma, analiz etme) (Güney, 2011: 72-73).

### **1.2.6. Kişilik Tipleri**

Kişiliğin doğasını anlamak amacıyla yapılan ilk yıllardaki çalışmalarda, bireyin temel kişilik özelliklerini simgeleyen utangaçlık, dışa dönüklük, saldırganlık, güvenirlilik, çalışkanlık gibi birçok durumda tutarlılık gösteren özelliklere önem verilmiştir. Çoğu araştırmacı ve teorisyen kendi bakış açısıyla derin bir konu olan kişilik kavramını açıklamaya çalışan sayısız özellikten bahsetmiştir (Özalp ve Kırel, 2013: 78). Çok sayısındaki bu kişilik özellikleri bağlamında bireyin davranışını açıklamaya çalışmanın zorluğu, araştırmacıları kişilik özelliklerinin sayısını azaltmaya ve bireyin çoğu davranışına yön veren en temel özellikleri belirlemeye sevk etmiştir. Her bireyin kendine özgü özellikleri olmakla birlikte, belirli bir durum ve ortamda ortak davranışlar sergileyen insanları düşünerek kişilik özelliklerini sınıflandırmak mümkündür. Bireyleri sergilediği ortak tutum, eğilim ve davranışlara göre kategorize etmek hem bireylerin analiz edilmesine hem de davranışlarının anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

Farklı durumlarda süreklilik gösteren belirli kişilik özellikleri, eğilimler ve davranışlara göre yapılan sınıflandırmaya “tipolojik sınıflandırma” denir. “Tip” kavramı ise belirli kişilik özelliklerini temsil eden, bireyin biyolojik ve psikolojik yapısının değerlendirilebilir yönünü ifade etmektedir. Örgütsel davranış açısından kişiliklerin analiz edilmesinde tipolojik sınıflandırma yapmak bir zorunluluk haline gelmiştir. Özellikle yönetim süreçlerinde ve insan kaynakları uygulamalarında çalışanların kişilik tiplerinin sınıflandırılması ve değerlendirilmesi bazı avantajlar sağlayabilmektedir. Bununla birlikte çok farklı kişilik özelliğinin olması, davranışların sebep ve neticelerinin bireylere göre farklılık göstermesi tipolojik sınıflandırmayı zora sokabilmektedir (Erdoğan, 2007: 354).

Literatüre bakıldığında farklı araştırmacılar tarafından ortaya konan birçok kişilik tipini görmek mümkündür. Çalışmanın bundan önceki kişilik teorileri bölümünde kişilik

kavramı konusunda ön plana çıkmış araştırmacıların teorileri ve kişilik tiplerinden bahsedilmiştir. Bundan sonraki bölümde ise kişilik tipleri konusunda önemli çalışmalar yapan ve teori geliştiren Friedman ve Rosenman, Kretschmer, Seagal ve Myers-Briggs'in kişilik tipleri ele alınmış ve literatürde kişilik konusu denildiğinde ilk akla gelen, birçoğk araştırmaya konu olmuş, kişilik özelliklerini tanımlamadaki yeterliliği çoğu araştırmacı tarafından kabul gören ve çalışmanın saha araştırmasına konu olan beş faktör kişilik özellikleri ayrı bir başlık altında ve detaylı bir şekilde incelenmiştir.

#### **1.2.6.1. Friedman ve Rosenman'ın A ve B Kişilik Tipleri**

Kardiyologlar Friedman ve Rosenman'in kendi klinik uygulamaları sırasında endişeli bir şekilde muayene ve tedavi sırası bekleyen hastalarının maruz kaldıkları stres karşısında sergilemiş oldukları davranış şekillerini inceleyerek ortaya koydukları ve geliştirdikleri A ve B tipi kişilik, günümüzde araştırmacılar tarafından kabul gören önemli bir kişilik sınıflandırmasıdır (Durna, 2005: 76). A ve B tipi kişilik sınıflandırması, stres ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyması açaşından önemli bir yaklaşımdır.

A tipi kişilik özellikleri olan bireyler rekabetçi, azimli, başarı odaklı ve gergindirler. Yemek yerken, konuşurken, hareket ederken kısaca tüm davranışlarında hızlıdırlar ve pek sabırlı değildirler. İş hayatında yaptıkları işten doyum sağlayamazlar ve aynı anda birçoğk işi yapmaya çalışırlar. Sürekli bir işle meşgöl olduklarından dolayı zamanın yetersiz olduğundan şikayet ederler. Dış görünüşüne dikkat eden ve öz güvenleri yüksek olan bu tipler, çevrelerindeki insanlar ve yaşamın güzellikleriyle pek ilgilenmezler. Her işi kendileri yapmaya çalışır ve başkalarıyla kendilerini sürekli kıyaslarlar. Kendilerini eleştiren ve şüpheli yanları vardır. B tipi kişilikler ile kıyaslandığında stres düzeyleri fazladır (Friedman ve Rosenman, 1974).

B tipi kişilik özelliklerine sahip bireyler fazla rekabetçi olmayan, zamanı kullanma konusunda hassasiyetleri düşük ve işlerine karşı daha az önem veren bireylerdir. Belirli bir tempoda çalışırlar ve daha fazla boş vakitleri vardır. Sert kuralları olmayan, uysal, hırssız, aniden öfkelenmeyen ve endişelenmeyen bu tip kişilikler çevrelerinden ve kendilerinden emindirler. A tipi kişilerle karşılaştırıldığında daha az başarılı oldukları söylenemez (Durna, 2005: 278). B tipi kişiler, daha az stres ve çatışma yaşarlar. Acele etmeden ve

başkalarıyla yarış içinde olmadan işlerini yaparlar (Şimşek vd., 2011: 109). B tipi kişiler, A tipi kişilere göre daha az kalp krizi geçirme riski taşımaktadırlar (Yıldızoğlu, 2013: 89).

#### 1.2.6.2. Kretschmer'in Kişilik Tipleri

Kretschmer'in insanların fiziksel yapısı ve psikolojik özelliklerini dikkate alarak oluşturduğu kişilik yaklaşımına göre piknik, astenik, atletik ve displastik olmak üzere dört farklı kişilik tipi vardır. Bu tipler aşağıda sırayla ele alınmıştır (Hazar, 2006: 128):

➤ **Piknik Tip:** Orta boylu, kısa boyunlu, tıknaz bir yapıya sahip, yuvarlak yüzlü, şişman ve toparlak tiplerdir. Neşeli, hayatı seven, sıcak kanlı, sempatik, içi dışı bir ve başkalarıyla iyi geçinen yumuşak huylu kişilerdir.

➤ **Astenik Tip:** Diğer insanlara göre ince, zayıf, uzun boylu, dar omuzlu ve yassı göğüs kafeleri vardır. Küçük çeneli ve soluk tenlidirler. İçer kapank, yalnızlıktan hoşlanan, duygusal, idealist ve soru soran tiplerdir. Hayatın zevklerine önem vermeyen, kinci, gururlu, komplekslere meyilli ve çekingendirler.

➤ **Atletik Tip:** Ortalamanın üzerinde uzun boylu, geniş omuzlu, zayıf, ince belli, dar kalçalı ve kaslı tiplerdir. Buldukları ortamda lider olmak isterler, gösteriş yapmayı severler, sportif faaliyetlere ve maceraya karşı ilgilidirler.

➤ **Displastik Tip:** Fiziksel ve kişilik özellikleri olarak diğer tiplere benzemeyen, kalıtım ya da sonradan yaşanan olaylardan dolayı anormal görüntüleri ve özellikleri vardır. Diğer tiplere göre çok uzun, kısa veya şişman olan displastik tiplerde zeka geriliği ve kişilik sapmaları görülebilir (Hazar, 2006: 128-129; Şimşek vd., 2011: 110; Uğur, 2016: 29).

#### 1.2.6.3. Sheldon'un Kişilik Tipleri

Sheldon, farklı insanlar üzerinde iskelet ve beden oranlarını ve bu insanlara ait çeşitli açılardan çekilmiş fotoğrafları kapsamlı bir şekilde inceleyerek Kretschmer'in kişilik tiplerine benzeyen bir sınıflama yapmıştır. Sheldon'un kişilik tipleri endomorf, mezomorf ve ektomorf olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Sheldon, bu kişilik tiplerinin tek başına saf olarak ender görüleceğini, kişilik tiplerinden herhangi birinin diğerlerine göre ön planda olduğu durumlarda, ancak anlamlı bir kişilik tipinin ortaya çıkacağını ifade etmiştir (Hazar, 2006: 129; Kocabacak, 2011: 85).

➤ **Endomorf Tip:** Genellikle iç organları gelişmiş, karın bölgesi geniş ve yağlı, gevşek kasları olan, ciltleri düzgün ve yuvarlak görünümlüdürler. Endomorflar, *viseretonik* denilen hareketleri ağır, yeme içmeden haz alan, güleç, sevecen, hoşgörülü, cana yakın, çok uyuyan, alkol kullanan, kolay duygulanan ve endişeli kişilik özellikleri gösterir.

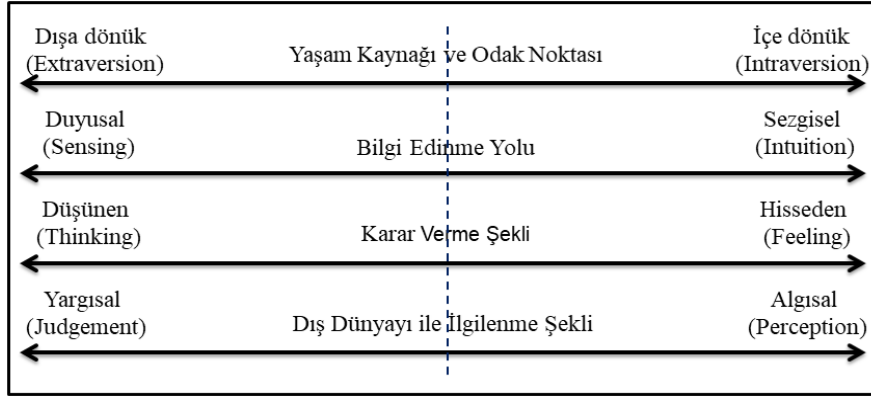
➤ **Mezomorf Tip:** Kas ve iskelet yapıları gelişmiş, geniş omuzlu, ince belli, güçlü ve atletik yapıdadırlar. Mezomorflar, *somatotonik* denilen aktif, spor ve serüvenden hoşlanan, girişken, gözü pek, dışa dönük, rekabetçi ve lider olmaya eğilimli kişilik özellikleri sergiler.

➤ **Ektomorf Tip:** İnce, uzun boylu, gelişmemiş kas yapıları ve düşük omuzları vardır. Ektomorflar, *serebretonik* denilen hareketleri yavaş, kaygılı, içe kapanık, duygularını aşırı kontrol altında tutan, açık ve geniş alanlarda bulunmaktan sakınan, alkole karşı dayanıklı, yalnızlığı tercih eden ve zihinsel fonksiyonları iyi olan özelliklere sahiptirler.

#### 1.2.6.4. Myers-Briggs'in Kişilik Tipleri

Isabel Myers ve Katharina Cook Briggs'in ünlü psikiyatrist Carl Jung'ın kişilik konusundaki teori ve tipoloji çalışmalarından yola çıkarak geliştirmiş olduğu Myers-Briggs tip belirleyicisi (Myers-Briggs type indicator-MBTI), kişiliğin analiz edilmesinde kullanılan ve dünyada kabul gören önemli bir çalışmadır ([www.mentorink.com](http://www.mentorink.com)). MBTI, bireyleri kendi tercihlerine göre sınıflandırarak farklı kişilik tiplerini ortaya koyan psikometrik bir ölçektir. Bu ölçekte, birbirinin karşıtı olan ve sekiz süreçten oluşan dört boyut bulunmaktadır. Bu boyutlar, dışa dönük-içe dönük, duyusal-sezgisel, düşünen-hisseden ve yargılayan-algılayan'dır. Myers ve Briggs'e göre, tüm bireyler bu sekiz sürecin tümünü kullanmakta ancak farklı durumlar oluştuğunda birey, birbiriyle ilişkili zıt kutuplardan birini seçebilmektedir (Güneş ve Gökçek, 2012: 30). Myers ve Briggs'in kişilik tipleri Şekil 1.2.'de gösterilmiştir.





**Şekil 1.2.** Myers ve Briggs'in Kişilik Tipleri

(www.mentorink.com)

Myers ve Briggs, birbiriyle ilişkili kişilik tiplerini dörtlü gruplar haline biraraya getirerek (örneğin dışa dönük-duyusal-düşünen-yargılayan tip veya içe dönük-sezgisel-hisseden-yargılayan tip) 16 farklı kişilik sınıflaması oluşturmuştur. Myers ve Briggs tarafından belirlenen kişilik tipleri sırayla ele alınmıştır (Kocabacak, 2011: 90-91):

➤ **Dışa Dönük-İçe Dönük Tip:** Dışa ya da içe dönük olmak bireyin yaşam enerjisi ve odak noktasını nereye yönlendirme eğiliminde olduğunu belirtir. Dışa dönükler girişken, konuşkan, sosyal ve insanlarla iletişim kurmak için hevesli iken; içe dönükler, kendi iç dünyalarına yönelen, çekingen, sessiz ve utangaç tiplerdir.

➤ **Duyusal-Sezgisel Tip:** Bireylerin bilgi toplarken hangi yolları kullandığını açıklamaya çalışan kişilik boyutu sonucu ortaya çıkan tiplerdir. Duyusal tipler, küçük parçalar halinde bilgi toplayan sonra bütüne bakan ve detaylara önem veren bireylerdir. Sezgisel tipler ise bilinç dışı olaylara önem verirler ve öncelikle bütüne, sonra ayrıntılara bakarlar. İhtimaller ve tekrar eden olaylarla ilgili analizlere odaklanırlar.

➤ **Düşünen-Hisseden Tip:** Bireyin karar verirken nasıl eğilim gösterdiğini açıklamaya çalışan tiplerdir. Düşünen tipler, kararlarını zihinsel süreçlerden geçirerek verir. Mantıklı olmaya ve analitik düşünmeye çalışırlar. Hisseden tipler ise mantık yürütme yerine duyguları, içgüdüleri ve hisleriyle karar alırlar. Karar verme sürecinde düşünme ve hissetme arasında bir rekabet vardır.

➤ **Yargılayan-Algılayan Tip:** Bireylerin dış dünyayı nasıl ele aldıkları konusunda ortaya konan kişilik tipidir. Yargılayan tipler olayları organize eder, planlı hareket eder,

aşamalar halinde ilerler ve konuya odaklanırlar. Algılayan tipler ise doğaçlama hareket eden, esnek davranan ve uyum sağlayan kişilerdir (Akdeniz, 2016: 69-70).

#### **1.2.6.5. Seagal'in Kişilik Dinamikleri**

Sandra Seagal ve çalışma arkadaşları tarafından ortaya konan insan dinamikleri (human dynamics) yaklaşımı, kişiliğe tipolojik açıdan yaklaşan bir teori olarak değerlendirilebilir. Seagal, 1979 yılında başladığı çalışmasında anket, mülakat, gözlem gibi farklı bilimsel metodlar kullanarak 25 farklı kültürden her yaş grubundan yaklaşık 80000 insana ulaşarak insan dinamikleri teorisini geliştirmiştir. Seagal'e göre insan dinamikleri, insan yapısı işleyişinin nasıl çalıştığını bir sistem bakış açısıyla ele alan bilimsel bir yaklaşımdır. Teoriye göre, bireyin kişiliğinin sağlıklı ve dengeli bir şekilde gelişmesi için bireyin yapısını oluşturan ve birbiriyle etkileşim halinde olan zihinsel, duygusal ve fiziksel olmak üzere üç ayrı boyut vardır (Seagal ve Horne, 1994: 2).

İnsan yapısını dolayısıyla kişilik dinamiklerini oluşturan zihinsel boyut, bireyin akli ve mantığıyla ilgilidir. Düşünme, olayları ve nesnelere belirli bir perspektiften görebilme, amaç ya da vizyon oluşturma, sistemsal bakış açısıyla bütünü algılama, ilkeler ve kurallar koyma gibi birçok işlev ve akli süreç zihinsel boyut içindedir. Kişilik dinamiklerinin duygusal boyutu, bireyin kendi öznel ve duygu dünyasıyla ilgilidir. Birey, duygu dünyası sayesinde kendi ve sosyal iletişim kurduğu insanların duygu ve hislerini anlamaya çalışır. Sosyal ilişkiler kurmak, duyguları düzenleyebilmek ve farklı öğeler arasında yaratıcı bir şekilde yeni bağlar kurmak kişiliğin duygusal boyutunun işlevleri arasındadır. Fiziksel boyut ise yapma, etme, oluşturma, gerçekleştirme gibi bireyin işlevsel, pragmatik ve operasyonel tarafını ortaya koyar. Olaylara sistemsal açıdan bakılarak, işleyiş pratik bir şekilde çözülmeye çalışılır (Seagal ve Horne, 1994: 2).

Kişilik dinamiklerinin eşit değere sahip bu üç boyutu, bebekten yaşlısına kadar neredeyse her insanda aktif bir halde, farklı derecelerde ve kombinasyonlarda bulunmaktadır. Her insanın kişiliğinde bu üç boyut olsa da, bireyin kişiliğinin merkezinde bunlardan biri daha ağır basar. Seagal'e göre kişilik dinamiklerini oluşturan bu üç boyutun farklı kombinasyonlarından dokuz farklı kişilik dinamiği (tipi) ortaya çıkmaktadır. Bunlar: Zihinsel boyut odaklı bireylerde zihinsel-zihinsel, zihinsel-duygusal ve zihinsel-fiziksel;

duygusal boyut odaklı bireylerde duygusal-zihinsel, duygusal-duygusal ve duygusal fiziksel; fiziksel boyut odaklı bireylerde fiziksel-zihinsel, fiziksel-duygusal ve fiziksel-fiziksel kombinasyonları halindedir. Dokuz kişilik kombinasyonundan yaygın görülenleri zihinsel-fiziksel, duygusal-zihinsel, duygusal-fiziksel, fiziksel-zihinsel ve fiziksel-duygusal olmak üzere beş tanesidir. Özellikle Batı toplumlarında yaygın olarak görülen bu beş kişilik tipinin öğrenme, iletişim, ilişki ağı kurma ve problem çözme gibi farklı işlevsel özellikleri bulunur. Seagal'in kişilik dinamiklerini oluşturan boyutlara ve çoğu insanda yaygın olarak görülen beş kişilik tipine ait özellikler Tablo 1.5.'de gösterilmiştir

**Tablo 1.5.** Seagal'in Kişilik Dinamiklerinin Boyutları ve Beş Kişilik Tipi

<b>Seagal'in Kişilik Dinamiklerinin Boyutları</b>		
<b>Zihinsel</b>	<b>Duygusal</b>	<b>Fiziksel</b>
Düşünme Vizyon Oluşturma Objektiflik Bakış Açısı Analiz Planlama	Hissetme Özellik Subjektiflik İletişim Kurma Yaratıcı Düşünme Duyguları Düzenleme	Etmek Yapmak Geçekleştirmek Sistemleştirme Duyusal Deneyim Pratikleştirme
<b>Seagal'in Yaygın Görülen Beş Kişilik Tipi</b>		
<b>Zihinsel-Fiziksel Tip</b>	Doğrusal ve mantıklı düşünür. İşlerini doğru, titiz ve kurallara uygun yapar. Duyguları yerine gerçek verilere odaklanır. Derin düşündüğü için başkaları tarafından ilgisiz gibi görünebilir. Net ve kesin olduklarından yazılı iletişime önem verir. Duygusal açıdan düzdür.	
<b>Duygusal-Zihinsel Tip</b>	Duygularına göre davranır. Yenilikçidir ve değişimi sever. Sezgilerini kullanır. Bir işe başlarken plana değil içgüdülerine önem verir. Bir işe odaklandığında uzun süre çalışır ve yorulduğunun farkına varmaz. Etkileşimsel iletişim kurar. Gelecek odaklıdır ve geçmişi az hatırlar.	
<b>Duygusal-Fiziksel Tip</b>	Doğrusal olmayan, başkalarıyla dialoğa açık ve etkileşimsel düşünür. Çevrelerindeki insanlara, olaylara ve nesnelere duygusal tepkiler verir. Başkalarına karşı duyarlıdır bu nedenle duygusal karışıklık yaşayabilir. Yaratıcı düşünce, grup çalışması ve eşgüdümüne önem verir. Geçmiş olayları bugün de yaşar. Çok hassas ve mantıksız görünebilir.	
<b>Fiziksel-Zihinsel Tip</b>	Yaptıkları her işi hedef odaklı, planlı ve sistematik bakış açısıyla yapar. Verimli çalışır. Verilere, modellere, iş akışlarına ve diğramlara göre iş yapar. Ayrıntı önemlidir. Organize iletişim kurar. Eylem odaklı olduklarından insanları umursamayan ve duygusuz gibi görünür. Duygularını ifade ederken zorlanır.	
<b>Fiziksel-Duygusal Tip</b>	Düşünme, planlama ve öğrenme süreçleri sistematik değil organiktir. Bir işe başlarken organize olmadan başladıkları için işi sistemli ve bilinçli hale getirmeleri zaman alır. Diğerlerine göre yavaş gibi görünebilir. Ama diğer tiplere göre daha fazla veriyi işleyebilir, karmaşık durumları çözebilir ve detayları hatırlar.	

(thesystemsthinker.com)

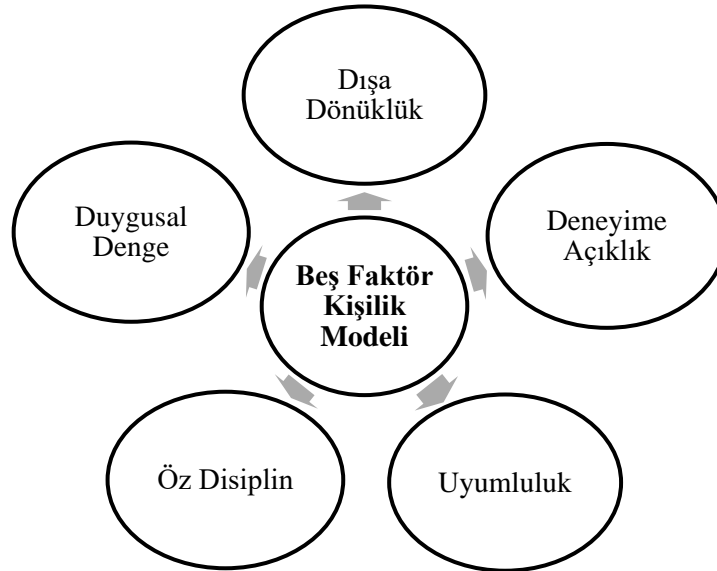
### 1.3. BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

Dünya üzerinde milyarlarca insan farklı ülkelerde, kültürel çevrelerde, coğrafyalarda, ve iklim koşullarında yaşamaktadır. Söz konusu çevresel etkenler ve genetik özellikler nedeniyle insanlar, neredeyse sınırsız sayıda farklı kişilik özelliklerine sahiptir. Her ne kadar her insanın kendine has kişilik özellikleri olsa da, çoğu insanda yaygın olarak bulunan temel özellikler vardır. Bireyin kişiliğinin temel yönlerini yansıtan özellikleri belirlemek, sınıflandırmak ve kişilik özelliklerini ölçülebilir hale getirebilmek amacıyla birçok araştırmacı farklı bakış açılarıyla kişiliği kategorize eden yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Beş faktör kişilik özellikleri modeli, günümüzde kişilik özelliklerini değerlendirmede yaygın olarak kullanılan bu yaklaşımların başında gelmektedir.

Beş faktör kişilik özellikleri modeli, (big five personality factors) ya da literatürdeki diğer isimleri ile “büyük beş faktör” (big five factors) ya da “beş faktör model” (five factors model) kişiliğin en belirgin yönlerini ortaya koyduğu konusunda çoğu araştırmacının uzlaşmaya vardığı bir kişilik yaklaşımıdır. Kişiliği beş faktörlü bir yapı olarak ele alan bu model, farklı günlük konuşma dillerindeki kişilik özelliklerini ifade eden sıfatların, mevcut kişilik envanterlerinin ve boyutlarının uzman araştırmacılar tarafından tekrar ele alınması sonucu ortaya çıkmış bir kişilik modelidir. Model, farklı ülkelerde ve kültürlerde yapılan araştırmalarda genel ve istikrarlı sonuçlar ortaya koyması açısından önem arz etmektedir (Judge vd., 2002: 767). Beş faktör kişilik modeli, bireylerin sergilediği kişisel farklılıkların dünyanın farklı coğrafyalarında konuşulan tüm dillerde kodlanacağı, günlük konuşma diline kelimeler vasıtasıyla yansıtacağı ve bu kelimeler aracılığıyla kişiliğin yapısını ortaya koyacak bir sınıflandırmanın yapılabileceği hipotezine dayanarak geliştirilmiştir. Model, kişiliğin beş temel boyutu ve bu boyutların kapsadığı özgün nitelikleri hiyerarşik bir yaklaşımla ele almaktadır (Tatlılıoğlu, 2014: 943-944).

“Dil örneklenerek kişilik özelliklerinin detaylı bir sınıflandırması yapılabilir” diyen Sir F. Galton’un sözcüksel varsayımı, kişiliğin ölçülebilir hale gelmesi ve boyutlarının belirlenmesi konusundaki erken dönem araştırmalarındandır. Galton’un varsayımından hareketle kişiliğe ayırıcı özellikler perspektifinden bakan Allport ve Odbert’in 1930’lu yıllarda Webster sözlüğünü inceleyerek ortaya koydukları kişilik özelliklerini tanımlayan yaklaşık 18000 kelime tespit edilmiş ve bu sayı daha sonra 4500’e düşürülmüştür.

1940’larda, Allport ve Odbert’in kişilik özellikleri listesini inceleyerek kendi bakış açısıyla yeniden ele alan Cattell, kişilik özelliklerini önce 4500’den 171’e, sonra “kişilik küresi” dediği 35 özelliğe, daha sonra 16 temel kişilik özelliğine indirmiştir (Kocabacak, 2011: 95). Cattell ve devamında Eysenck tarafından kişiliği ayırt edici özellikler konusunda yapılan araştırmalar, 1980’li yılların başına gelindiğinde Robert McCrea ve Paul Costa’nın çalışmalarıyla başka bir döneme girmiştir. Kişiliğin yapısı ve sürekliliğini faktör analizleriyle inceleyen iki araştırmacı, ilk etapta kişiliğin dışa dönüklük ve nevrozizm boyutlarına yoğunlaşmışlar, sonraki çalışmaları neticesinde ise “deneyime açıklık” boyutunu bulmuşlardır. 1985’e kadar kişiliği üç faktörlü bir model ile ele alan McCrea ve Costa, 1983 ve 1985 yılları arasında yaptıkları çalışmalar sonucunda kişiliğin beş temel boyutunu belirlemişlerdir (Costa ve McCrea 1992a’dan aktaran Özarslan, 2010: 52-53). 1992 yılında, önceki çalışmalarını yeniden gözden geçiren araştırmacılar, kişilik özelliklerinin beş ana boyutunu ölçen ve günümüzde de birçok araştırmacı tarafından kabul gören ve kısa süre içinde yaygın olarak kullanılan bir kişilik ölçeği geliştirmişlerdir (Jan, 2018: 34). Costa ve McCrea tarafından geliştirilen ve Şekil 1.3.’de görülen beş faktör kişilik modelini oluşturan temel boyutlar; dışa dönüklük, duygusal denge, deneyime açıklık, öz disiplin ve uyumluluktur (Judge vd., 2002: 767).



**Şekil 1.3.** Beş Faktör Kişilik Özellikleri Modeli

(Judge vd., 2002: 767).

Kişiliğin ölçülmesine “ayırıcı özellikler” yaklaşımı penceresinden bakan beş faktör kişilik modeli, bireylerin kendilerini ve diğer bireyleri tanımlarken kullandıkları belirleyici sıfatlardan faydalanır. Kişilik psikolojisine önemli bir katkı sağlamış olan modelin araştırmacılar tarafından benimsenmesi ve kişilik araştırmalarında sıklıkla kullanılmasının sebepleri şunlardır: Modelin boylamsal ve deneysel çalışmalara dayanması, ölçülen kişilik özelliklerinin geçen zamana rağmen geçerliliğini ve sürekliliğini muhafaza etmesi, biyolojik temellerinin olması, çeşitli toplum ve kültürlerde geçerli olduğunun ispatlanması ve ölçeğin araştırmacılar tarafından kullanımı ve değerlendirmesinin kolay olması söylenebilir (Doğan, 2013: 57). Beş faktör kişilik özellikleri modelini oluşturan temel boyutlar sırayla incelenmiştir.

### **1.3.1. Dışa Dönüklük**

Dışa dönüklük (extraversion), bireyin içinde yaşadığı sosyal çevre ve dış dünyaya karşı olan ilgisi ve bu çevreyle bütünleşmek istemesinden kaynaklanır. Dışa dönükler, başkalarıyla iletişim kurmaktan hoşlanan, yaşam enerjilerini kurdukları iletişim ve sosyal etkileşimlerden alan ve hayat dolu bireylerdir. İletişim esnasında karşısındaki kişilerde pozitif duygular yaratan dışa dönükler, heyecan verici bir sosyal faaliyet yapma teklifine “evet ya da hadi gidelim” demekten keyif alırlar (Costa ve McCrea 1992a’dan aktaran Long vd., 2015: 18). Dışa dönükler cana yakın, heyecanlı, sosyal yönleri güçlü, konuşmayı seven, enerji dolu, insanlarla kolay bir şekilde ilişki kurabilen, sempatik görünümlü, takım çalışmasına yatkın ve coşkulu kişilik özellikleri gösterirler (Doğan, 2013: 57). Duygu ve düşüncelerini karşı tarafa rahat bir şekilde aktarabilen dışa dönükler, lider özellikleri sergiler ve mutluluk düzeyleri yüksektir. Dışarıdan bakıldığında genellikle olumlu kişiler olarak görülen dışa dönükler enerjik, heyecan dolu ve dikkatlerinin kolayca dağılması nedeniyle işle ilgili bazı durumlarda sorunlu sosyal etkileşimlerin ortaya çıkmasına neden olabilirler (Sabbagh ve Khalil, 2015: 37).

Dışa dönüklük kişilik özelliğinin karşıtı içe dönüklük (introversion)’tür. İçe dönükler genellikle sakin, utangaç, çekingen, kendi iç dünyalarına yönelen, ciddi görünümlü, davranışlarında heyecan ve coşkunun görülmediği ve insanlarla daha az sosyal ilişki içinde olan bireylerdir (Tatlıhoğlu, 2014: 947). Sosyal ilişkilerinde mesafeli bir tutum sergileyen,

mağçup tavırları olan, sessiz ve yalnız kalmayı tercih eden içe dönükler, çoğunlukla dışa dönüklerin kişilik özelliklerine ters özelliklere sahip olsalar da, bu durum içe dönük bireylerin sosyal olmayan, enerjisiz ve dünyadan kopuk bireyler olarak görülmesi anlamına gelmemelidir (İnanç ve Yerlikaya, 2011: 288).

### **1.3.2. Duygusal Denge**

Literatüre bakıldığında beş faktör kişilik modelinin ikinci boyutu olan ve bireyin ruh halinin tutarlılık seviyesini ifade eden duygusal denge (emotional stability) boyutunu, duygusal istikrar ya da duygusal durağanlık olarak da tanımlamak mümkündür. Duygusal yönden dengeli bireyler sakin, uyumlu, kendine güvenen, olumlu etkileşimler içinde olan, duygusal anlamda gel gitleri olmayan, yaptıklarından tatmin olan ve dengeli davranışlar sergileyen bireylerdir (Kocabacak, 2015: 103). Sosyal ilişkilerinde negatif etkileşimlere karşı bağışıklığı olan, kolayca strese girmeyen ve sorunlar karşısında sağlıklı başa çıkma yollarına sahip kişilerdir (Parks-Leduc vd., 2015: 7). Duygularına hâkim olduklarından sosyal ilişkilerinde başarılı, rahat, esnek ve stresten uzaktırlar.

Duygusal dengenin karşıtı ise duygusal dengesizlik, istikrarsızlık ya da daha yaygın kullanılan bir ifade ile nevroitiklik (neuroticism)'tir. Nevrotiklik, birçok sorun ve stresli durumlarla dolu hayatta bireyin problemlerle mücadele etme sürecinde yaşadığı duygusal dengesizliği ve istikrarsızlığı ifade eder. Nevrotik bireyler, sorunlar karşısında kolayca sarsılır, yaşam ve duygusal dengeleri bozulur, bu nedenle karamsar, kaygılı ve öngörülemeyen davranışlarda bulunurlar (Robbins ve Judge 2013'den aktaran Sabbagh ve Khalil, 2015: 37). Nevrotik kişiler günlük hayatta, kolay bir şekilde öfkelenen, strese giren, üzülen, çoğunlukla keyifsiz hisseden ve rahat olmayan, sürekli ruh hali değişen ve olaylar karşısında kaygılı kişiler olarak görülmektedir (Kocabacak, 2015: 105). Olaylar karşısında sergilemiş oldukları endişeli, heyecanlı, ve kötümser kişilik özelliklerine sahip nevroitikler, dengesiz duygularla dolu davranışları nedeniyle iş ve özel yaşamlarında sosyal ilişkilerinde sorunlar yaşamaya eğilimlidir.

### **1.3.3. Deneyime Açıklık**

Deneyime açıklık (openness to experience) ya da başka bir ifadeyle gelişime açıklık, bireylerin yeni ve farklı deneyimlere açıklık konusundaki yaklaşımı ile alışkanlıklar ve

değer yargılarına karşı göstermiş olduğu bağlılık düzeyini açıklamaya çalışan bir kişilik boyutudur. Sürekli olarak farklı tecrübeler yaşama eğiliminde olan gelişime açık kişiler, bağımsız düşünce yapısına ve geleneksel kuralları sorgulayan bir kişilik özelliğine sahiptir. Özgür ruhlu, hayal dünyaları geniş, hayata meraklı gözlerle bakan, yenilikçi ve yaratıcı insanlardır (İnanç ve Yerlikaya, 2011: 288).

Araştırmacılar tarafından bu boyutun tanımlanmasında zorluklar yaşansa da çoğunlukla “zekâ ve kültür” ile ilgili konulara atıfta bulunan deneyime açıklık boyutu, öğrenmeye meraklı, kültürlü, özgün fikirlere sahip, sanatçı hassasiyetine sahip, kuralları esnetebilen, inisiyatif sahibi, yürekli, tekdüze yaşamaktan hoşlanmayan ve geleneksel rollerin dışına çıkabilen kişilik özelliklerini içerir. Kendilerine has yaratıcı yanları ve çok farklı ilgileri olan kişilerdir (Özarslan, 2010: 55). Deneyime açıklık seviyesi düşük olan bireyler değişime ve yeniliklere karşı dirençlidir, farklı düşünceleri reddeder ve dar görüşlüdür. (Yıldızoğlu, 2013: 94). Geleneksel değer yargılarına bağlı, tutucu, basmakalıp düşüncelere sahip ve değişim karşıtıdır.

#### **1.3.4. Öz Disiplin**

Öz disiplin (conscientiousness) veya yaygın kullanılan başka bir ifadeyle sorumluluk, bireylerin güvenilir, başarı odaklı, düzenli, tertipli ve planlı bir şekilde hareket etmeleriyle ilgili bir kişilik boyutudur (Judge ve Ilies, 2002: 798). Öz disiplini yüksek kişilerin, yaptıkları işlerde ve hayata bakış açılarında düzen, disiplin, kontrol, çalışkanlık, organize hareket etme, zamanı iyi kullanma, azimli olma ve sorumluluk duygusu gibi kişilik özellikleri hâkimdir (İnanç ve Yerlikaya, 2011: 288). Sorumluluk duygusu yüksek kişiler, yaptıkları işleri bir plan ve düzen dâhilinde başarıya götürecektir şekilde, titiz ve kararlılıkla yaparlar. Bu özellikleri nedeniyle sosyal yaşamlarında güvenilir insanlar olarak görülürler.

Öz disiplini olmayan ve sorumsuz davranan bireyler sorumluluk üstlenmekten kaçınan, yaptıkları işleri dikkatsiz yapan, pek güvenilmeyen ve kendi zevklerine düşkün bireylerdir (Yalçın, 2015: 37). Sorumluluk almaktan kaçınan bireyler, disiplinsiz, savsaklayan, dağınık, düzensiz, görevini layıkıyla yerine getirmeyen, plansız, düşünmeden hareket eden, başarılı olmaktan ve çalışkanlıktan uzak tembel davranışlar sergileyen



kişilerdir (Costa ve McCrae 1995'den aktaran Doğan, 2013: 58). Plansız ve düzensiz yaşadıkları için bu kişilerin zaman yönetimi konusunda da iyi oldukları söylenemez.

### **1.3.5. Uyumluluk**

Beş faktör kişilik modelinin son boyutu olan uyumluluk (agreeableness) ya da Türkçe literatürde geçen diğer bir ifade ile yumuşak başlılık, bireyin başkalarıyla olan sosyal ilişkilerinde kibar, nazik, güvenilir ve cana yakın davranışlar göstermesidir (Judge ve Ilies, 2002: 798). Uyumlu bireyler, çevrelerinde bulunan insanlara karşı yardım etme ve işbirliği göstermeye yönelimlidir. Başkalarının beklenti ve isteklerini karşılama motivasyonuna sahiptirler. Aile, arkadaş ve iş çevresiyle kurduğu sosyal ilişkilerinde karşı tarafın iyi olma düzeyini artırıcı ve hayırsever bir kişi gibi davranışlar gösterir. İçinde bulunduğu sosyal grubun dinamiklerine, değerlerine ve beklentilerine gösterdiği uyum ve dayanışmacı davranışlar nedeniyle pozitif sosyal ilişkiler geliştirir. İlişkilerinde dengeleyici ve yatıştırıcıdır (Parks-Leduc vd., 2015: 7).

Sıcak, yardımsever, şefkatli, affedici ve güven veren uyumlu kişilik özelliklerine ters davranan bireyler geçimsiz, kavgacı, eleştirel, ilişkilerinde uyumsuz ve sorunlar yaşayan muhalif kişilerdir (Güney, 2011: 74). Uyumluluk özelliği düşük kişilerin başkalarını düşünmeyen, aniden öfkelenen, sürekli rekabet içinde olan, ilişkilerinde kişisel çıkarlarını ön planda tutan, işbirliğinden kaçınan, yeri geldiği zaman düşmanca ve rahatsız edici davranışlar gösterebilen kişilik özellikleri vardır (Yalçın, 2015: 37). Başkalarının kendilerinden ne beklediği konusunda umursamaz ve ihmalkârdırlar.

## **1.4. LİDERLİK VE BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLİŞKİSİ**

Günümüzün başarı odaklı işletmelerinde liderlik ve kişilik, yönetim uygulamalarında öne çıkan kavramların başında gelmektedir. Özellikle liderin ya da yöneticinin kişiliği örgütsel iklimi ve çıktıları etkileyen önemli bir etkidir. Dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, iletişim kurma gibi birçok kişilik özelliği liderin etkinliği ve çalışanların performansını olumlu olarak etkilemektedir. Marsiglia'ya (2005: 10) göre her durumda ve ortamda liderin başarılı olmasını sağlayan evrensel kişilik özellikleri bulunmamakla beraber, bazı durumlar ve örgütsel kültürler belirli kişilik ve liderlik özelliklerini gerektirir.

Kültürler arası geçerliliği kanıtlanmış olan beş faktör kişilik özellikleri modeli, bir çok araştırmada kişilik ve liderlik arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla kullanılmış önemli bir modeldir (Lee, 2012: 164). Çalışmanın bu bölümünde, liderlik ve beş faktör kişilik özellikleri modelinin alt boyutlarını oluşturan dışa dönüklük, duygusal denge, deneyime açıklık, öz disiplin ve uyumluluk arasındaki ilişkiler, literatür taraması sonucu karşılaştığımız ilgili alanda yapılmış ampirik araştırmalar kapsamında ele alınmıştır.

#### **1.4.1. Liderlik ve Dışa Dönüklük**

Beş faktör kişilik modelinin dışa dönüklük boyutu, liderlik kavramıyla en çok pozitif ilişki içinde olan boyut diyebiliriz. Grup içinde canlı, enerjik ve konuşkan tavırlara sahip bir bireyin öne çıkarak liderlik özellikleri sergilemesi ve diğer grup üyeleri tarafından da lider olarak algılanması muhtemeldir. Bir grup içinde ortaya çıkmış bir lider tanımlanırken enerjik, iddialı, aktif, hareketli, sesi çıkan gibi sıfatlar kullanılır. Söz konusu bu sıfatlar aynı zamanda dışa dönük kişilerde görülen niteliklerdir. Dışa dönüklüğün özellikle baskınlık (hakimiyet) ve sosyal olma yönü, grup içinde liderliğin ortaya çıkmasında ve lider üye ilişkilerini tanımlayan lider etkililiğinde önemli rol oynamaktadır (Judge vd., 2002: 768).

Dışa dönük bireylerin geleceğe iyimser bakarak ilham verici liderlik sergilemeleri, olumlu, rekabetçi ve etkili olmalarından dolayı takipçileri arasında güven ve coşku yaratmaları olasıdır. Bono ve Judge (2004: 901) tarafından kişilik özellikleri ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkileri belirlemek üzere 26 bağımsız çalışma üzerinde yapılan meta analiz araştırmasında, 384 tane ilişki bulunmuş ve dışa dönüklüğün dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarıyla en güçlü ve tutarlı ilişkiye sahip kişilik boyutu olduğu görülmüştür. Mihalcea'ya (2013: 91) göre, dışa dönük ve sosyal yönden güçlü olan kişiler diğerlerine göre daha çok dönüşümcü özellikler göstermekte ve koordine halinde oldukları bireylerde memnuniyet oluşturmaktadırlar. Juhász (2010: 63) tarafından Macaristan'da bir nükleer santralde çalışan 90 kişi üzerinde yapılan bir araştırmada, dışa dönüklüğün takımlar arası iletişimi pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

#### **1.4.2. Liderlik ve Duygusal Denge**

Juhász'a (2010: 66-67) göre duygusal yönden dengeli olmak, ekip çalışması, üretkenlik ve etkili karar alma ile pozitif yönde ilişkilidir. Buna karşın dengesiz ve nevroitik

davranışlar ekip çalışmasına zarar veren bir etken olup ekip üyelerinin daha fazla devamsızlık göstermelerine neden olmaktadır. Judge vd. (2002: 774) tarafından kişilik ve liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla 73 örneklem üzerinde yapılan meta analiz araştırmasında 222 ilişki tespit edilmiş ve duygusal dengesizliğin (nevrotiklik), liderin ortaya çıkışı ve etkililiği ile negatif yönde ilişki içinde olduğu görülmüştür. Araştırmacılara göre nevrotik bireylerin ilham verme yönleri zayıf olduğundan kendilerinin ve iletişim halinde oldukları diğer bireylerin beklentilerini karşılamaları zordur.

Özbağ (2016: 241) tarafından Kocaeli Üniversitesi Deniz İşletmeciliği Bölümünde öğrenim gören 144 öğrencinin katılımıyla kişilik ve liderlik üzerine yapılan bir araştırmada nevrotiklik ile etik liderlik arasında negatif ilişki olduğu görülmüştür. Mihalcea'ya (2013: 91) göre duygusal yönden dengesiz liderler, kendilerini kontrol etmekte tutarsızlıklar yaşadıkları için dönüşümcü liderlik tutum ve davranışları gösteremezler.

#### **1.4.3. Liderlik ve Deneyime Açıklık**

Deneyime açık bireyler yaratıcı, becerikli, anlayışlı çevresine karşı duyarlı ve entellektüel açıdan meraklıdır. Yenilikçi, esnek ve farklı düşüncelere sahip olduklarından dönüşümcü liderlik sergileme kapasiteleri yüksektir. Deneyime açık bireyler, liderlik davranışı sergileyerek kendilerini takip edenlere ilham verebilirler. Yaratıcı ve gelişime önem vermelerinden dolayı ait oldukları grup için vizyon oluşturabilirler (Bono ve Judge, 2004: 902-903). Özbağ (2016: 241) tarafından üniversite öğrencileri üzerinde yapılan bir araştırmada, deneyime açıklık ve etik liderlik arasında pozitif anlamlı bir ilişki görülmüştür. Bu anlamlı ilişki mantıklı görünmektedir. Çünkü, etik liderin gerek kendini gerek örgütünü etik olmayan uygulama ve alışkanlıkları terkedip yeni kurallara ve yöntemlere açık olması gerekir. Deneyime açık liderler, iyi bir dinleyicidir ve onu takip edenler lidere kolayca ulaşabilirler. Etik liderler, astlarının kendilerini rahat hissedebileceği psikolojik ortamı yaratabileceğinden astlar, kendileriyle ilgili her konuyu rahatça ve korkusuzca anlatabilir. Bu nedenle deneyime açıklık ile etik liderlik arasında pozitif ilişki olması beklenir. Bununla birlikte bazı araştırmalarda etik liderlik ile deneyime açıklık arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Bunun nedeni, deneyime açıklığın liderin karizmasıyla ilgili olması ve karizmanın ise etik liderlikle ilgili olmamasından kaynaklanmaktadır (Özbağ, 2016: 38).

Eroğluer'in (2014: 105) İzmir ilinde özel sektörde faaliyet gösteren bir işletmenin 77 çalışanı üzerinde yaptığı bir araştırmada deneyime açıklık kişilik özelliği ile çalışanların örtük liderlik boyutlarından kişisel ahlâk arasında anlamlı bir ilişki olduğu görölmüştür. Judge vd. (2002: 773) tarafından yapılan meta analiz araştırmasında dışa dönüklük ve öz disiplinden sonra deneyime açıklık, üçüncü olarak liderlikle ilişkili bulunmuştur. Yaratıcı, gelişime açık ve entellektüel becerilere sahip bireylerin lider olarak ortaya çıkmaya yatkın oldukları düşünölmektedir.

Korkmaz'ın (2006: 199) Ankara ilinde 97 okul yöneticisi ve 375 öğretmen üzerinde kişilik ve liderlik ilişkisini ölçmek amacıyla yapmış olduğu araştırmada yenilikçi, gelişime açık ve güdüleyici okul yöneticilerinin gelenekçi yöneticilere göre daha fazla dönüşümcü liderlik davranışı sergilediği tespit edilmiştir . Birçok araştırma sonucuna göre, deneyime açıklık ile liderlik arasında pozitif yönde ilişkili olmasına rağmen literatürde farklı sonuçlar görmek de mümkündür. Ballı (2013: 90) tarafından Türkiye'de kişilik ve liderlik ilişkisini ölçmek amacıyla 231 güvenlik görevlisi üzerinde yapılan bir araştırmada deneyime açıklığın liderlik davranışıyla ilgili olmadığı görölmüştür.

#### **1.4.4. Liderlik ve Öz Disiplin**

Öz disiplini olan bireyler sorumluluk sahibi, hedef odaklı, titiz, ayrıntılara dikkat eden ve iş konusunda disiplinli bir şekilde çalışan güvenilir bireyler olduklarından dolayı, yükümlölüklerini yerine getirmeyen ve kaytaran yönleriyle tanınan pasif lider özellikleri sergilemeleri olası değildir (Bono ve Judge, 2004: 903). Öz disiplin ve sorumluluk çerçevesinde görevini belirli bir yetkinlikle yapmak, liderin etkinliğinde başarılı sonuçlar doğuracaktır. Öz disiplin, liderin iş performansı ile ilişkilidir. Çünkü disiplinli liderler, belirledikleri program doğrultusunda azimli, sabırlı ve ısrarlı bir şekilde yollarına devam ederler (Judge vd., 2002: 768).

Babyak (2014: 24-28) tarafından 64 ölkede faaliyet gösteren Hristiyan Misyoner Birliği (Christian & Missionary Alliance) organizasyonunun 167 uluslararası çalışanın katılımı ile beş faktör kişilik modeli ve örtük liderlik üzerine yapılan bir araştırmada; öz disiplinin örtük liderliğin kendine adama (dedication) boyutu ile; uyumluluk özelliğinin ise, örtük liderliğin duyarlılık-hassasiyet (sensitivity) boyutu ile pozitif ve güçlü bir ilişki

içinde olduğu görülmüştür. Boakye ve Gyambrah (2017: 654) tarafından Gana'da eğitim sektöründe kişilik ve etik liderlik ilişkisini ölçmek amacıyla 180 kişinin katılımıyla yapılan bir araştırmada, öz disiplinin etik liderlik davranışını açıklayan en önemli kişilik boyutu (%44) olduğu görülmüştür. Araştırmada ayrıca etik liderlik ile öz disiplin ve dışa dönüklüğün pozitif, nevrozluğun negatif ilişki içinde; bununla beraber deneyime açıklık ve uyumluluğun ilişkisiz olduğu görülmüştür. Alkahtani vd. (2011: 93) tarafından Malezya'da kişilik ve liderlik ilişkisi üzerine 105 yönetici üzerinde yapılan bir araştırmada, öz disiplinin katılımcı liderlikle pozitif ilişkili; otokratik liderlikle ilişkisiz olduğu görülmüştür.

#### **1.4.5. Liderlik ve Uyumluluk**

Kavramsal olarak bakıldığında ve literatür incelendiğinde uyumluluk kişilik özelliği ile liderlik arasındaki ilişkide belirsizlikler görülebilmektedir. Bununla birlikte işbirliği ve dayanışmacı davranışların liderlikle ilişkili olduğu söylenebilir. Bireyler arası ilişkilerde hassas olmak, özgecilik ve duruma göre hareket etme gibi uyumluluğun temel davranışları düşünülürse, liderlerin uyumlu olması beklenir. Her ne kadar mütevazilik uyumlu bireylerin bir özelliği olsa da, liderler aşırı mütevazi olma eğiliminde değildir. Bir gruba bağlanma ya da ait olma uyumluluğun göstergesi olmakla birlikte, bağlanmanın bazı çalışmalarda liderlikle negatif ilişki içinde olduğu görülmüştür. Bu bilgiler ışığında uyumluluk ile liderlik arasındaki ilişkinin negatif olabileceği; ama ilgili alanda yapılan araştırmaların birbiriyle çelişen sonuçlarına göre belirsiz olabileceği de söylenebilir (Judge vd., 2002: 768). Uyumlu bireylerin alçak gönüllü ve nazik davranışları diğerlerini etkileyerek, grup içinde uyumlu bireylerin rol model ve güvenilir olarak algılanmalarını sağlayabilir. Ancak alçak gönüllük ve nezaket, karizmatik liderleri simgeleyen özellikler değildir (Bono ve Judge, 2004: 903).

Judge ve Bono (2000: 751) tarafından beş faktör kişilik modeli ve dönüşümcü liderlik üzerine 200'den fazla işletmede liderler üzerine yapılan bir araştırmada, uyumluluk özelliğinin dışa dönüklükle beraber dönüşümcü lider davranışlarının önemli bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Garcia vd. (2014: 204) tarafından Amerika'nın Teksas eyaletinde liderlik ve kişilik üzerine 242 öğretmen üzerinde yapılan bir araştırmada uyumluluk, gelişime açıklık ve dışa dönüklüğün transformatif liderlikle ilişkili olduğu görülmüştür.

Bazı araştırmalarda uyumluluk özelliğinin otantik liderlik uygulamalarını kolaylaştırdığı ve ilişki içinde olduğu görölse de, Babtiste (2018: 3) tarafından Amerika'da Walden Üniversitesi'nde beş faktör kişilik özellikleri ve otantik liderlik üzerine 55 katılımcı ile yapılan doktora tez araştırmasında, otantik liderlik ile uyumluluk arasında zayıf-negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aynı araştırmada otantik liderliğin öz disiplin ile güçlü-pozitif, nevroitiklik ile güçlü-negatif ilişki içinde olduğu buna karşın dışa dönüklük ve deneyime açıklık ile önemli bir ilişki içinde olmadığı görölmüştür.



## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞYERİ İLİŞKİLERİ KALİTESİ

#### 2.1. İŞYERİ İLİŞKİLERİ KAVRAMI

Günümüz modern yaşam koşullarında yetişkinlerin çoğunluğu, zamanlarının büyük bölümünü işyerinde diğer çalışanlarla karşılıklı ilişkiler kurarak geçirmektedir. Bu nedenle işyeri, çalışanların hem bireysel refahı hem de ikili ilişkiler sayesinde karşılıklı fayda sağlanması açısından önemli bir yerdir. Birçok araştırma göstermektedir ki, hem çalışanın yaptığı iş hem de işyeri ilişkileri çalışanın tatmin olmasında önemli katkı sağlamaktadır (Diener ve Seligman, 2002: 82). Çalışanların işyeri ilişkileri, insanoğlunun her zaman diğer insanlarla sosyal ilişki içinde olma ihtiyacı hissetmesinin bir sonucudur. Csikszentmihalyi'ye (1990: 164) göre **“insanlar birbirlerini bulmak amacıyla programlanmış biyolojik bir yapıya sahiptir.”** İnsanın bu yapısı doğal olarak sosyal ilişki içinde olma, aidiyet, sevme ve sevilme gibi davranışları beraberinde getirir. Bu nedenle insanoğlu yalnız kalamaz ve sosyal ilişki içinde olma deneyimini reddetme eğilimi içine girmez. Bunun yerine diğer insanlarla ilişki içinde olmak, uyum sağlamak ve başkalarına yakın olmanın sağladığı güçten yararlanmak ister (Rosales, 2016: 24-30).

İnsanlar arasında cereyan eden ilişkiler öncelikle doğar, sonra beslenir ve zamanla büyür. İlişkilerin doğması tanışmayla başlar. İlişkiler, taraflarının karşılıklı yatırımı ve arkadaşlığı ile beslenir. İlişki içinde olan tarafların varmak istedikleri bir hedef bulunmaktadır. Bu hedefe ulaşmak için her düzeyde amaçlar mevcuttur. İlişkide hedefe ulaşmak isteyen taraflar, ilişkiyi bir merdiven olarak kullanırlar ve ilişkiye bilinçli bir şekilde yatırım yaparlar. Bu nedenle, ilişkiler şans eseri ortaya çıkmayan iki veya daha fazla kişi arasındaki sosyal bağlantılardır. İşyeri ilişkileri de yukarıda bahsedilen sistematik doğrultusunda gelişen ilişkilerdir (Patricia, 2015: 116). Bazı ortak hedeflerin kişileri bir araya getirerek kişiler arasında ilişkiyi başlattığı görülmektedir. Tarafları bir araya getiren bu hedefler arzu, istek veya amaç gibi ortak ilgi alanları olabilir. Bu ortak ilgi alanları kişiler arasında doğduğunda ilişki beslenir ve büyür. Ancak ilişki ihmal edilirse geriler, bozulur ve zamanla ölür. Kişiler arası ilişkilerin gelişimi, bu ilişkiye değer vermeye ve çaba göstermeye bağlıdır.

İşyeri ilişkileri, genellikle ortak amaçların başarılmasına yönelik olan çalışanlar, gruplar ya da örgütler arasında meydana gelen etkileşim ve değişimi tanımlayan bir kavramdır (Ferris vd., 2009: 1380). İşyeri ilişkileri, işle ilgili olmayan birçok özelliği ve değişimi de kapsamı nedeniyle örgütsel hayatta eşsiz bir yere sahiptir. İşyeri ilişkileri, örgütsel davranış konularında birçok alanda bütüncü bir rol oynayarak bireysel ve örgütsel çıktılar arasında etkili bir koordinasyon sağlar.

İşyeri ilişkileri, çalışanlar ile yöneticiler ve çalışanların kendi arasındaki etkileşimi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu ilişkiler çalışma hayatının doğal bir parçası olarak genellikle çalışanların hoşuna giden ve yaratıcılıklarını ortaya çıkartırken, bazen gerilim ve hayal kırıklığı kaynağı da olabilir. İşyeri, yaşamlarını kazanmak amacıyla bir araya gelen çalışanların fiziksel ve zihinsel faaliyetlerinin gerçekleştiği ve bu faaliyetler sonucu ortaya çıkan ilişkilerin yaşandığı yerdir. Bireysel ve örgütsel çıktıların birlikte önem kazandığı rekabet ortamında işyeri ilişkileri ve bu sayede sağlanacak hızlı koordinasyon, örgütsel etkinlik ve verimliliğin önemli bir aracıdır (Stephens vd., 2012: 1). Rosales'e (2016: 30) göre, işyeri ilişkilerini önemli kılan dört varsayım bulunmaktadır:

- İnsanların içgüdüsel olarak sosyal ve ait olma ihtiyacı vardır. Bu nedenle çalışanların sosyal deneyimleri örgütlerin önemli bir parçası haline gelir.
- İlişkiler ve kurulan bağlantılar dinamik bir yapıya sahiptir. İlişkiler, insanların başkalarıyla etkileşim halindeyken nasıl hissettiğine, düşündüğüne ve davrandığına bağlı olarak şekil alır.
- Örgütler işlerini sosyal süreçler ve iş ilişkileri sayesinde yaparlar. Bu nedenle işyeri ilişkileri işin başarılmasında önemli bir fonksiyona sahiptir.
- İşyeri ilişkileri duruma göre farklı kalitede olabilir. Bu farklılıklar, belirli bir zaman diliminde ilişki içinde olan tarafların karşılıklı olarak ilişkiyi ne kadar sağlıklı icra etmelerinden kaynaklanır.

İlişkiler, mevcut sistemler için gereklidir ve örgütlerin merkezi konumundadır. Örgütlerin istikrarı, sürdürdüğü ilişkilerden geçmektedir. Bu nedenle akademik çalışmaların, örgütlerin ve çalışanların sürdürdüğü ilişkilerin nasıl sürdürüldüğü ve düzenlendiğine dikkat etmesi gerekir. Bu çalışmaların sadece bu ilişkiler içindeki görevler, roller ve hiyerarşik yapıya değil aynı zamanda bu ilişkileri korumaya, dönüştürmeye ve



kapasitesini artırmaya da yoğunlaşması gerekmektedir İşyeri ilişkileri, bireylerin işlerini yapma sürecinde gerçekleşen ilişkileri içerir. Bu ilişkiler arasında lider üye ilişkisi, mentör eğitilen ilişkisi, mevkidaş çalışanlar arası ilişkiler, işyeri arkadaşlıkları, romantik ilişkiler ve müşteri ilişkileri bulunmaktadır. İşyeri ilişkileri, bu ilişkileri yaşayan çalışanlar ve ilişkinin yer aldığı örgütler için önemli etkileri olan benzersiz kişiler arası etkileşimlerdir. İşyeri ilişkileri, karar verme, etki paylaşımı ve araçsal-duygusal destek sistemleri olarak işlev görür. Bu nedenle, işyeri ilişkilerinin kaliteli olması çalışanların deneyimlerinin sonuçlarına önemli katkılar sağlar (Abe ve Mason, 2016: 193).

Çalışanların, işverenlerin ve örgütlerin içinde bulunduğu iş çevresi son yıllarda önemli ölçüde değişmiş ve önümüzdeki yıllar içinde de değişmeye devam edeceği şüphesizdir. Belki de en önemli değişiklikler, işyerilerindeki iş görme usullerinde meydana gelmiştir. Bireysel ve takım olarak çalışmak, farklı işlerin yerine getirilmesi için gerekli hale gelmiştir. Modern hayat ve teknolojiye yaşanan gelişmelere bağlı olarak çalışanlar çoğu zaman uzun çalışma saatleri içinde yüksek düzeyde bir takım ruhuyla çalışmak durumundadırlar. Bu durum, hem çalışanların hem de yöneticilerin çalışma arkadaşlarıyla samimi iş ilişkileri kurmasını gerektirir. Yöneticilerin de çalışanların kusursuz bir hizmet ortaya koyabilmesi için onları motive ve koordine etmesi gerekir. Bu yönüyle iş ilişkileri, kendisini etkileyen faktörlere bağlı olarak değişmeye ve yenilenmeye açık bir konumdadır (Lee vd., 2015: 400).

İşyeri ilişkileri, çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle çalışanların hem bireysel hem de örgütsel davranışlarını etkiler. Çalışanlar arası koordinasyon, örgütsel faaliyetlere katılım ve örgütsel öğrenme gibi süreçler işyeri ilişkilerinden etkilenir. Kaliteli işyeri ilişkileri örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan öğrenme davranışlarının içinde olduğu önemli kanallardır. Pozitif işyeri ilişkileri sayesinde çalışanların sorunlarına çözüm üretme, paylaşma, iş çıktılarını iyileştirme ve bilgi alışverişi gibi imkânlar ortaya çıkar. Bu sayede belirli değerlerle çalıştıklarını hisseden örgüt üyeleri, problemlere çözüm üretme konusunda öznel deneyimlerini kullanarak örgütsel işlevselliğe katkıda bulunabilir (Carmeli vd., 2009: 83).

İnsanların işyerinde bulunduğu zaman birbirleriyle kurdukları bağlantılar, günlük yaşamın dokusunu oluşturur. Bu bağlantıların oluşturduğu doku, canlı ve dinamik olup iki kişi ya da kişiler arasındaki farkına varma ve sosyal etkileşim sonucu meydana gelir. Çünkü işyerinde çalışanlar iş gereği ya da duygusal nedenlerle birbirini etkilemektedir. İşyerinde kurulan bağlantılar anlık olabildiği gibi zaman içinde kurulabilir, gelişir ve değişir. İşyerindeki gelişen bu ilişkiler, aslında iki kişi arasındaki boşluğu dolduran bağları ifade eder (Gabarro, 1987). İşyeri ilişkileri çalışanların kişiliklerinden etkilendiği gibi çalışanların kişisel gelişimlerine de katkıda bulunur. Bu nedenle çalışanların kişilikleri ve ilişkileri aktif bir etkileşim içindedir. Bu şekilde devam eden sağlıklı bir etkileşimin, uzun vadede çalışanların sağlığı, iş doyumunu ve verimlilik gibi birçok örgütsel çıktı üzerinde güçlü etkileri vardır (Farooqi, 2014: 7).

## **2.2. İŞYERİ İLİŞKİLERİ İLE İLGİLİ TEORİLER**

Literatüre bakıldığında çalışanların sosyal ilişkileri ve buna bağlı olarak gelişen işyeri ilişkilerinin doğması, gelişimi ve devam etmesini açıklamaya çalışan birçok teoriyi görmek mümkündür. Bu teoriler, çalışmayla ilgisi açısından sosyal değişim teorisi, belirsizliği azaltma teorisi, temel kişiler arası ilişkiler oryantasyonu, sosyal penetrasyon teorisi, Knapp'in ilişki gelişim modeli ve ilişki dialektik teorisi olmak üzere altı başlık altında ele alınmıştır.

### **2.2.1. Sosyal Değişim Teorisi**

Sosyal değişim teorisi (social exchange theory), örgütsel davranış konuları ve özellikle kişiler arası ilişkileri anlamak amacıyla kullanılan en etkili kavramsal paradigmler arasında yer almaktadır. Kökenleri 1920'li yıllara kadar uzanan teori sosyoloji, sosyal psikoloji ve antropoloji gibi disiplinler arasında köprü kuran bir işleve sahiptir. Sosyal değişim konusunda farklı bakış açıları olsa da teorisyenler, sosyal değişimin sonucunda yükümlülükler olan etkileşimler serisi olduğu konusunda ortak düşünceye sahiptirler (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 874). Kişiler arasında gerçekleşen bu etkileşimler birbirine bağlı ve değişim içindeki tarafların davranışlarının sonucuna göre

şekil alır. Değişim sırasında taraflar yapmış oldukları yatırım karşılığında alacakları faydayı açık ya da örtük olarak hesaplarlar (Blau, 1964: 94).

Sosyal değişim, ilişki içinde olan tarafların birbirlerine tekrar eden zaman aralıklarıyla davranışlar sergilediği ve bu davranışlar sonucu taraflar için karşılıklı faydaların ortaya çıktığı bir etkileşim sürecidir. Teori, sosyolojik bir bakış açısıyla taraflar arasındaki sosyal değişim ve istikrarı bir müzakere süreci olarak görmeye ve açıklamaya çalışır. Tüm insan ilişkilerinin öznel bir fayda-maliyet analizi ve alternatiflerin karşılaştırması temeline oturduğunu iddia eder. Kişiler arası etkileşim sürecini ele aldığından dolayı teori, pazarlamadan yönetime kadar birçok alanda uzun yıllar sosyal ilişkilerin anlaşılmasına ışık tutmuştur (Shahsavarani vd., 2016: 453).

Sosyal değişim teorisi, bireyler arasındaki sosyal ilişkileri bir çeşit kaynak değişimi olarak gören bir varsayımına sahiptir. Teoriye göre, etkileşim içindeki taraflar karşılıklı ödüllendirme beklentisi içinde ilişkiye girer ve sürdürürler. Blau (1955, 1960, 1964), Emerson (1962) ve Homans (1958) gibi sosyologlar ile Thibaut ve Kelley (1959) gibi sosyal psikologların öncü çalışmaları teorinin temellerin atılmasında ve gelişmesinde etkili olmuştur. Homans (1958) sosyal davranışı ilk defa sistemli bir değişim ilişkisi olarak gören teoriyi ortaya koyarken; Blau (1964) ise sosyal ilişki sürecini bir değişim süreci olarak görmüş ve ilk defa “sosyal değişim teorisi” kavramını kullanmıştır. Thibaut ve Kelley (1959) ise psikoloji alanında yapmış olduğu araştırmalar kapsamında küçük gruplarda ilişki kurma, kurallara uyma, hedefe ulaşma ve rol oynama gibi davranışlar üzerinde incelemeler yapmışlardır. Ayrıca araştırmalarında kişiler arası ilişkilerdeki maliyet ve fayda etkisine odaklanmışlardır (Ertürk, 2014: 36).

Sosyal değişim teorisi, kişiler arasındaki etkileşimi ekonomik bir değişim perspektifinden ele alarak değişim sürecindeki maliyet-fayda ilişkisine dikkat çeker. Bununla birlikte sosyal değişimde maddi olmayan maliyet ve faydalar (saygı, arkadaşlık, ilgi vb.), açık kurallar ve anlaşmalara göre yönetilmemektedir. Sosyal değişimler ekonomik değişimlere benzemektedir. Her iki değişim türünde de bireyler, değişim sonucunda karşılıklı ve eşit ödüllerin kendilerine geri döneceğini düşünürler. Sosyal ve ekonomik değişim arasındaki en büyük fark, sosyal değişimin süreç içinde katlanılan maliyete eşdeğer oranda bir fayda sağlama garantisini vermemesidir. Bununla birlikte ekonomik değişimin

aksine, sosyal değişimi yöneten sözleşme ya da kurallar bulunmamaktadır. Sosyal değişimde ilişki içindeki tarafların karşılıklı hareket edeceği ve dayanışma içinde sürdürülebilir bir ilişki için yükümlülüklerin olduğu varsayılır (Blau 1964'den aktaran Cropanzano ve Mitchell, 2005: 882). Emerson'a (1981) göre sosyal değişim bir çeşit “**üretken değişim ilişkisi**” olarak görülebilir. Aynı zamanda bu değişim sosyal bir paylaşımdır. Bireyler bu paylaşım ve değişim ilişkisinde değişim için katlandıkları maliyetleri en aza indirmeye çalışırken, elde edecekleri faydayı en yüksek seviyeye taşımak isterler. Ayrıca bireyler değişim sırasında karşı taraftan ödül aldıkları zaman da buna karşı karşılık vermek durumundadırlar.

Sosyal değişim teorisi evlilik, aile, işyeri, grup ve toplum gibi birçok sosyal ortamda bireyler arasında cereyan eden ilişkiyel süreci inceleyebilmek için geçerli bir teorik çerçevedir. Sosyal değişim paradigması, sosyoloji, davranışsal psikoloji ve klasik iktisattan aldığı katkılar sayesinde değişim sürecine maliyet ve fayda perspektifinden bakarak ilişkilerin gelişmesine ya da bozulmasına neden olan faktörleri açıklamaya çalışır (Nakonezny ve Denton, 2008: 402). Teoride değişim denkleminin üç temel bileşeni bulunmaktadır. İlk bileşen, değişimin maliyetidir. Maliyetler, girilen değişim için bir tarafın katlanmak zorunda olduğu negatif değer taşıyan öğelerdir. Bunlar değişim için harcanan zaman, para ya da emek olabilir. İkinci bileşen, değişimden elde edilecek ödüllerdir. Bu ödüller kabul görme, destek, beğenilme, arkadaşlık ve memnuniyet gibi değişimin tarafına pozitif katkı sağlayan kazanımlardır. Üçüncü bileşen ise sosyal değişim sırasında bireylerin katlandıkları maliyetlere karşı elde edecekleri faydayı hesap etmeleridir (Shahsavarani vd., 2016: 454). Çünkü değişim sırasında maliyetlerin azalması, ödüllerin ise azami seviyeye çıkarılması değişimi katlanılır ve cazip kılacaktır.

### **2.2.2. Belirsizliği Azaltma Teorisi**

İletişim, kişiler arası sosyal ilişkilerin başlatılması ve geliştirilmesi sürecinde rol oynanan anahtar bir kavramdır. Geçmişte yapılan araştırmaların çoğunda iletişimin bu rolü, göz ardı edilse de belirsizliği azaltma teorisi (uncertainty reduction theory) kişiler arası ilişkilerin gelişmesinde iletişimi merkeze koyan bir teoridir. Bu teori ayrıca literatürde “ilk etkileşim teorisi” (initial interaction theory) olarak da bilinmektedir. Belirsizliği azaltma

teorisi, 1975 yılında Berger ve Calabrese tarafından ortaya konulmuştur. Araştırmacılar, temel olarak Shannon ve Weaver'ın iletişim modellerinden ve aynı zamanda Heider'in atfedilme konusundaki araştırmalarından yola çıkarak teoriyi geliştirmişlerdir. Teoriye göre, yeni ilişki kurma aşamasında olan insanlar ilişkilerinin nasıl ilerleyeceği konusunda tahmin yürütemedikleri ve kontrolü sağlayamadıkları için ilk etkileşim sürecinde endişe duyarlar. Teori, birbirini tanımayan yabancı kişilerin arasında gerçekleşen ilk etkileşime odaklanır. Çünkü birbirini tanımayan ve ilk defa etkileşime giren iki veya daha fazla yabancı kişi, karşı taraf hakkında bilgi edinmeye ve bu sayede ilişkiyi öngörülebilir hale getirmeye çalışır (Berger ve Calabrese, 1975: 99-112).

Teori, belirsizliğin davranışsal ve bilişsel olmak üzere iki farklı düzeyde olabileceğini ortaya koyar. Davranışsal belirsizlik, belirli durumlarda ilişki içinde bulunan tarafların sergiledikleri davranışların tahmin edilebilirliği konusundaki belirsizliği ifade eder. Bilişsel belirsizlik ise etkileşim içinde olan kişilerin inançları, değerleri ve tutumlarıyla ilgili belirsizliktir (Sannafrank, 1986). İlişkide yaşanan hem davranışsal hem de bilişsel belirsizlik bilgi edinme yoluyla azalır. Ama ilişkiye yeni başlayanlar her zaman etkileşimin ilk aşamasında belirsizliği azaltmayı amaçlamayabilir. Bu eleştiriye cevaben yeniden formüle edilen teoride bir kişinin ilişki içinde olduğu kişi ya da kişilere gösterilen ilginin artmasının arkasında üç neden olduğu ifade edilmiştir. Bunlar güdülenme, ilişkiden sapma ve gelecekte yaşanacak etkileşimlerdir. Güdülenme, ilişkide karşı tarafın yararlı bir bilgi ya da buna benzer bir katkıyı ortaya koymasını durumunda olur. İlişkiden sapma, ilişkinin başka yöne doğru gitme eğilimi olduğunda ortaya çıkar. Son olarak ilişkinin taraflarının gelecekte etkileşim içinde olma olasılığı, aralarındaki belirsizliği azaltmak için birbirlerinin davranışlarını yakından izlemesine neden olur (Berger,1979).

Belirsizliği azaltma teorisinin ilk ve sonradan geliştirilen versiyonunda, ilk etkileşim sürecinde belirsizliği azaltmak için öne sürdüğü yedi önemli aksiyomu (önerme) teorisinin temelini oluşturur. Bu aksiyomlar: sözel iletişim, sözsüz ifade, bilgi edinmeye yönelik davranış, yakınlık, karşılıklık, benzerlik ve beğenmedir. Bu aksiyomlar kişilerin belirsizliği azaltmak amacıyla neden çeşitli önemli davranışlar sergilediklerini özetlemektedir. İlk aksiyom sözel iletişim, arttıkça bilgi alışverişi artacağından etkileşim içindeki taraflar arasında belirsizlik azalır. Aynı şekilde sözsüz ifade ya da dışa vurum ilişkide belirsizliği

azaltır. Bir sonraki aksiyom bilgi edinme davranışı ve belirsizlik arasındaki ilişkiyi ele almaktadır. Yüksek belirsizlik seviyesi, bilgi arama davranışında artışa neden olur ve belirsizlik seviyesi azaldıkça bilgi arama davranışı azalır. Yakınlık aksiyomu, belirsizliğin artmasından negatif olarak etkilenir. Kişiler iletişim kurmaya başladıkça ilişkide belirsizlik azalır, samimiyet ve yakınlaşma artar. Karşılıklık aksiyomu, belirsizlik düzeyi ile doğru orantılıdır. Belirsizlik düzeyi yüksek olduğunda kişiler karşılıklı olarak hızlı bir şekilde bilgi alışverişinde bulunurlar. Belirsizlik azaldığında ise simetrik bilgi alışverişine duyulan ihtiyaç azalır. Benzerlik aksiyomu, belirsizliği azaltırken ilişkide ortaya çıkan farklılıklar belirsizliği artırır. Son olarak beğenme aksiyomu ile belirsizlik düzeyi arasında ters ilişki vardır. Kişilerin birbirlerine olan beğenisi arttıkça ilişkideki belirsizlikler azalacak, bunun tam tersi durumda ise belirsizlik düzeyi artacaktır (Berger ve Calabrese, 1975: 99-112). Belirsizliği azaltma teorisinin temelini oluşturan yedi aksiyom birbirleriyle ilişki içindedir. Bu ilişkiler Tablo 2.1.'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.1.** Belirsizliği Azaltma Teorisi Aksiyomlarının İlişkileri

	<b>Sözel İletişim</b>	<b>Sözsüz İfade</b>	<b>Bilgi Edinme</b>	<b>Yakınlık</b>	<b>Karşılıklık</b>	<b>Benzerlik</b>	<b>Beğenme</b>
<b>Sözel İletişim</b>	-						
<b>Sözsüz İfade</b>	Pozitif	-					
<b>Bilgi Edinme</b>	Negatif	Negatif	-				
<b>Yakınlık</b>	Pozitif	Pozitif	Negatif	-			
<b>Karşılıklık</b>	Negatif	Negatif	Pozitif	Negatif	-		
<b>Benzerlik</b>	Pozitif	Pozitif	Negatif	Pozitif	Negatif	-	
<b>Beğenme</b>	Pozitif	Pozitif	Negatif	Pozitif	Negatif	Pozitif	-

(Berger ve Calabrese, 1975: 99-112)

Berger ve Calabrese'ye (1975) göre yabancıların birbiriyle ilk etkileşimi giriş, kişisel ve çıkış olmak üzere üç aşamadan oluşur. Her aşamada, tarafların etkileşimi sonucu ortaya çıkan sevme ve sevmeme davranışları bulunur. İlk etkileşimin aşamaları şunlardır:

➤ **Giriş Aşaması:** İlişkisel gelişimin giriş aşaması, davranış normlarının kullanılmasıyla başlar. Kişiler hoşça biriyle selamlaşmak veya masum şakalara gülmek gibi örtük ve açık kurallar ile normların rehberliği altında etkileşimlere başlar. Etkileşimin

içeriği genellikle kültürel normlara bağlıdır. Etkileşim arttıkça yabancılık azalır ve kişisel aşamaya geçilir.

➤ **Kişisel Aşama:** Kişilerin birbirlerinin tutum ve inançlarını keşfetmeye başladığı zaman ortaya çıkan aşamadır. Kişiler genellikle, bir yabancıyla giriş aşaması etkileşimini yaşadından sonra bu aşamaya girerler. Bu aşamada kişi karşı tarafın değerlerini, kişiliğini ya da sorunlarına ait emareleri sorgulamaya çalışır. Taraflardan birisi değerlerini, ahlâkını ve kişisel sorunlarını gösteren işaretler için diğerini sorgulayacaktır. Taraflar, birbirine açıldıkça ilişkide duygusal katılım da artar.

➤ **Çıkış Aşaması:** Bu aşamada kişiler, karşı tarafla bir ilişkiye devam edip edemeyeceğine karar verir. Kişiler arasında karşılıklı bir beğeni ve sevmeye yoksa ilişki sürmeyebilir. Bahsedilen ilişki gelişimi anlamak, kişilerin başkaları hakkındaki belirsizliği azaltmasında anahtar bir rol oynar. Belirsizliği azaltma teorisinde ilk etkileşim sürecinin geçirdiği aşamalar Şekil 2.1.'de gösterilmiştir.



**Şekil 2.1.** Belirsizliği Azaltma Teorisinde İlk Etkileşim Süreci  
(Heath ve Bryant, 2000)

Belirsizliği azaltmak amacıyla bireyler aktif, pasif ve etkileşimsel olmak üzere üç tür strateji izleyebilirler. Pasif stratejiler, etkileşim esnasında karşı tarafın gözüne batmayan gözlemleri içerir. Karşı taraf okul, kafeterya veya ailesi gibi kendi doğal sosyal ortamında dikkat çekmeden takip edilir. Aktif stratejilerde, gerçek bir iletişim kurmadan karşı taraf

hakkında bilgi toplanır. Karşı tarafın arkadaşları ve yakınlarıyla bilgi edinmek için temasa geçilir. Etkileşimsel stratejide doğrudan karşı taraf ile iletişim kurulur (Berger, 1987: 57).

### **2.2.3. Temel Kişiler Arası İlişkiler Oryantasyonu**

Temel kişiler arası ilişkiler oryantasyonu (fundamental interpersonal relations orientation), kişiler arası ilişkileri tanımlamak için 1958 yılında William Schutz tarafından ortaya konan bir teoridir. Teori, temel olarak bir grup içindeki insanların kendi aralarındaki etkileşimi açıklamaya çalışır. Teoriye göre insanla bir araya geldiğinde kendi aralarında ortaya çıkan üç temel ihtiyaç vardır. Bu üç temel ihtiyaç katılım, kontrol ve sevgidir (Krause vd., 2008: 1). Kişiler arası bu ihtiyaçlar, sadece başkaları ile tatmin edici bir ilişki sürecine katılarak giderilebilir. Teori, kişiler arası ihtiyaçlar kapsamında katılım, kontrol ve sevgi gereksinimlerinin yerine getirilmesi üzerine kurulmuştur (Schutz, 1958: 15). Teorinin bilimsel olarak doğru analiz edilmesi, bireylerin ve örgütlerin davranışlarının daha iyi anlaşılmasına, kişiler arası ilişkilerin gelişmesi ile grupların güven, dayanışma ve yaratıcılık üzerine kurulmasına imkân sağlayacaktır.

Schutz'a (1966: 18) göre katılım ya da bir gruba dâhil olma ihtiyacı, başka insanlarla tatmin edici bir etkileşim ve ilişki içine girmek için içten gelen itici bir güdüdür. İlişki, grubun içinde ya da dışında olmakla ilgili bir durumdur. Bireyler için ait olma, katılım, grubun içinde olma ve kabul görme gibi ihtiyaçlar önemlidir ve bu sayede diğer bireylerle ilişki içinde olmaya devam ederler. İhmal edilme ve grup dışı kalma bireylerde endişe yaratır ve iletişim sorunlarına neden olur. Bireyler, yalnız birer varlık olmalarının yanında başka bireyler ile de bir araya gelmek isterler. Bu sayede diğer insanlar da yalnızlıktan ve ayrı kalmaktan kurtulacak aynı zamanda kendilerini değerli hissedeceklerdir.

Kişiler arası ihtiyaçlardan kontrol ihtiyacı, diğer bireylerle ilişki kurmak ve bu ilişkiyi sürdürülebilir kılmak amacıyla gereksinim duyulan güç ve kontrolü ifade eder. İlişkide üstte ya da altta olmakla ilgili bir durumdur. Kontrol ihtiyacı nedeniyle bireyler, ilişki içindeki bireyleri yönlendirmeye, etkilemeye ve ilişkinin lideri olmaya çalışırlar. Bu sayede ilişkide karar veren ve bağımsız olan taraf olmak isterler. Teorinin üçüncü ihtiyacı olan sevgi görme ise, kişiler arası ilişkide kişinin başkaları tarafından sevilmesi, cesaretlendirilmesi, güvenilmesi ve ilgi görmesini ifade eder. Kişinin sürdürülebilir ve



tatmin edici bir ilişki yaşamayı için bu ihtiyacının karşılanması gerekir. Kişi aynı zamanda ihtiyacı olan bu sevgi ve sıcaklığı karşı tarafa vermelidir (Schutz, 1966: 19). Temel kişilerarası ilişkiler oryantasyonu konsepti özet olarak Tablo 2.2.'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.2.** Temel Kişilerarası İlişkiler Oryantasyonu

	<b>Katılım</b>	<b>Kontrol</b>	<b>Sevgi</b>
Başkalarından İstenen	Kabul Görme	Rehberlik	Yakınlık
Başkalarına İfade Edilen	İlgi	Liderlik	Beğenme

(Schutz, 1966: 20)

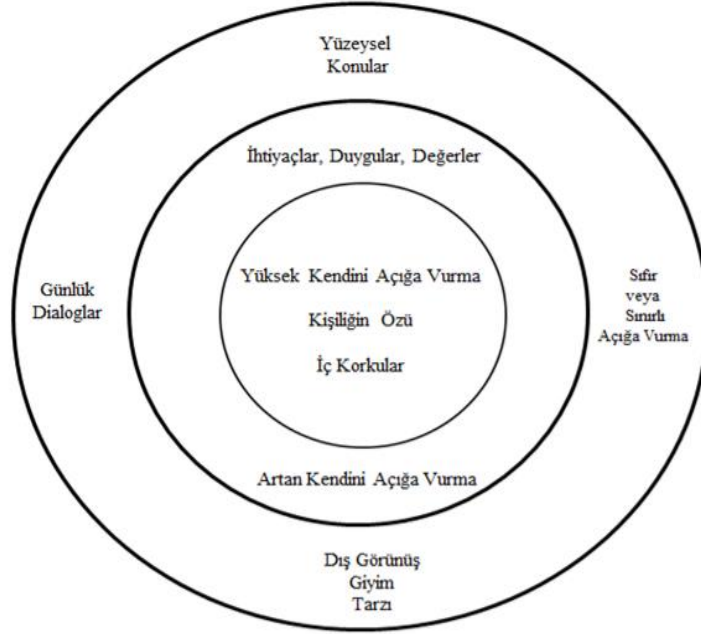
#### **2.2.4. Sosyal Penetrasyon Teorisi**

Psikolog Altwin Altman ve Dalmas Taylor (1973) tarafından geliştirilen sosyal penetrasyon teorisi (social penetration theory) psikoloji, iletişim ve sosyal ilişkiler gibi alanlarla ilgili bir teoridir. Teori aile, evlilik, yönetim ve örgüt içi ilişkiler gibi birçok alanda kişiler arası ilişki gelişimini açıklamaya çalışır (Panos, 2014: 188). Teori, kişiler arasında ilişki oluşumunu dinamik bir süreç olarak görür ve bu oluşum aşamalar şeklindedir. İlişki oluşumu ilk etapta yüzeysel ve resmi bir seviyededir ve zaman geçtikçe daha yakın ve kişisel bir hale dönüşür. Belirli bir süre sonra taraflar arasında ilişki geliştikçe ve güven arttıkça kişiler kendini daha çok ifşa etmeye başlar. Böylece ilişkinin tarafları genel ve yüzeysel konulardan daha kişisel konu ve sorunların içine girerler (Altman ve Taylor 1973'den aktaran Baack vd., 2000: 39-40).

Sosyal penetrasyon teorisi, kişiler arası ilişki gelişimi ve kendini açığa vurma süreci üzerinde yaşanan tartışmalar üzerinde köprü kurar. Teorisyenlere göre, ilişki gelişimi tarafların kendini açığa vurma seviyelerine bağlıdır. Kendini açığa vurma ya da başka bir deyişle ifşa etme, interaktif bir süreç içinde belirsizliği azaltmak ve karşılıklı ilişkiyi geliştirmek amacıyla bireylerin kendilerine ait duygu, düşünce ve deneyimlerini gönüllü olarak karşı tarafa açıklamasıdır (Chen ve Nakazawa, 2012: 133). Kendini açığa vurma süreci dinamik ve etkileşimsel bir süreç olup, taraflar ilişkiden aldıkları geri bildirim pozitif olarak algıladıkları zaman kendilerini daha fazla açığa vururlar. Bu açığa vurma, ilişkide daha bireysel ve samimi konulara girmeyi beraberinde getirir.

Sosyal penetrasyon teorisi, tarafların ilişki sırasında yatırım-ödül ilişkisine verdiği önem açısından sosyal değişim teorisine benzemektedir. İlişkinin tarafları etkileşim sırasında karşılıklı olarak ilişkiye yapılan yatırım ve kazanılan ödüller ile yaşanan memnuniyet ve memnuniyetsizlikleri hesaplar (Tang ve Wang, 2012: 245). Teori, kendini açığa vurma sürecini kişilik ile ilişkilendirdiğinden dolayı bazen literatürde “soğan teorisi” (onion theory) olarak da geçmektedir. Çünkü kişiliği oluşturan özellikler bir soğanı oluşturan katmanlara benzetilir. Kendini açığa vurma sürecinde ilişki geliştikçe en dış katmandan merkezdeki katmana doğru gidilir (Baack vd., 2000: 40). Kendini açığa vurma sürecini etkileyen üç temel faktör bulunmaktadır. Bu faktörler kişilik özellikleri, maliyet-ödül hesaplaması ve ilişkinin durumsallığıdır.

➤ **Kişilik Özellikleri:** Kendini açığa vurma sürecinde bireylerin karşı tarafa açılması belirli katmanlar seti şeklinde olur. Bu katmanların her biri belirli konuları/kategorileri (iş, din, politika, hukuk, spor vb.) ve bu konulardaki genel eğilimleri içerir. Her katmanın ayrıca bir derinliği vardır. Başka bir deyişle, katman içindeki bazı konular yüzeysel iken bazı konular daha yakın ve derinden ele alınır. Katman içindeki bazı konu kategorileri ise en dış katmandan başlayıp en iç katmana kadar ulaşan bir derinliğe sahip olabilir. Bu katmanların ortasındaki merkez katman, kişilerin öz benliğini ve iç korkularını oluşturur. Bu çekirdek özellikler, daha dış katmanlardaki kişisel özelliklere de yön verirken, dış katmanlar ise iç katmanlardaki kişilik özelliklerini gizlemek için kullanılır. Kendini açığa vurma sürecini anlatan basitleştirilmiş sosyal penetrasyon teorisi Şekil 2.2.’de gösterilmiştir (Baack vd., 2000: 40).



**Şekil 2.2.** Basitleştirilmiş Sosyal Penetrasyon Teorisi

(Baack vd., 2000: 40).

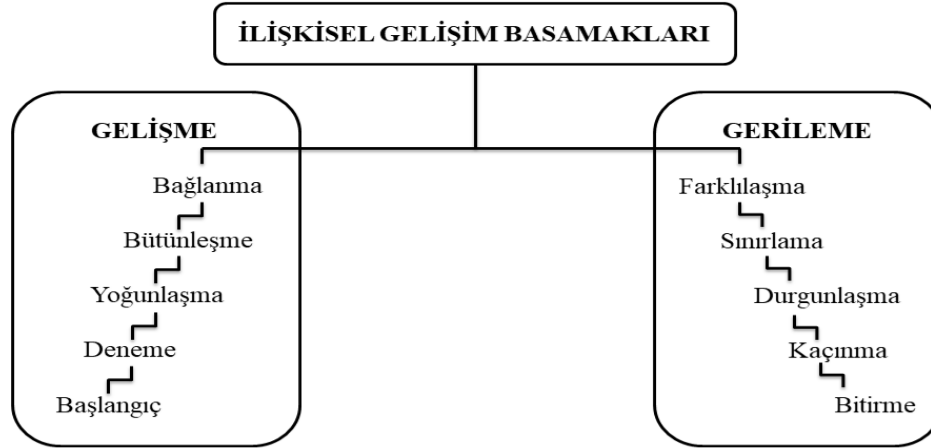
➤ **Maliyet-Ödül Hesaplaması:** Kendini açığa vurma sürecini etkileyen ikinci faktör, ilişki içindeki tarafların ilişki için yaptığı maliyet ya da yatırım ile edindiği ödülleri bireysel olarak hesaplamasıdır. Ödüllerin maliyetlerden fazla olması kendini açığa vurma sürecini pozitif olarak etkiler ve yakınlaşma hızlanır. Bu hesaplamayı her birey kendi değerlerini ve kıstaslarını göz önünde tutarak yapar. Geçmiş, şimdiki ve gelecekte yaşanan etkileşimler de düşünülerek kümülatif bir hesaplama yapılır (Baack vd., 2000: 41).

➤ **İlişkinin Durumsallığı:** Sosyal penetrasyon veya kendini ifşa etme süreci ilişkinin ilk aşamalarında daha hızlı bir ilerleme gösterir ve sonradan yavaşlamaya başlar. Çünkü bireyler kişiliklerinin özünü oluşturan değer ve duygularını ilk başta açıklamakta isteksiz davranırlar. Kişiliğin özüyle ilgili konular için, bireylerin her katmanda ortak konularda buluşması, maliyetten çok ödül alması ve uzun bir dönem gerekir. İlişkinin başında alınan erken ödüller gelecek etkileşimler için pozitif bir etki yapar. Tarafların beklentileri de bu süreci şekillendirir (Altman ve Taylor 1973'den aktaran Baack vd., 2000: 41).

### 2.2.5. Knapp'in İlişkisel Gelişim Modeli

1978 yılında Mark Knapp tarafından ortaya konan ilişkisel gelişim modeli, (relational development model) iki farklı birey arasındaki ilişki sürecini açıklamaya çalışan bir modeldir. İlişki gelişim sürecine teorik bir çerçeve çizen model, ilişki gelişiminin iki aşama ve on basamaktan oluştuğunu öne sürer. Bu nedenle bu modele literatürde “basamak modeli” (staircase model) de denilmektedir. Model, ilişkilerin nasıl başarılı bir şekilde geliştiğini ya da gerilediğini açıklamaya çalışan iki temel aşamadan oluşur. Knapp'in modeli, Altman ve Taylor tarafından 1973 yılında geliştirilen sosyal penetrasyon teorisinin prensiplerini temel olarak alır. Sosyal penetrasyon teorisinde olduğu gibi Knapp, ilişki esnasında tarafların kendini açığa vurma sürecine ve derinliğine vurgu yapar. Kişiler arasındaki ilişki, artarak kendini açığa vurma sonucu gelişen ve derinleşen bir süreç olarak görülür. İlişkinin tarafları kendine dair bir bilgiyi paylaştığı anda ilişki gelişir ve bir üst seviyeye çıkar (Welch ve Rubin, 2002: 25).

Literatüre bakıldığında kişiler arası ilişki gelişimini inceleyen birçok teori ya da modelin olduğu görülebilir. Bu teorilerin çoğu, ilişki gelişimindeki spesifik bir aşamayı ele alırken, Knapp'in ilişki gelişim modeli ise ilişki sürecine holistik bir bakış açısıyla yaklaşarak ilişkiyi başı ve sonu olan bir canlılığın hayatı gibi ele alır. Knapp'in modeli zamanla iletişimsel bir süreç içinde ilişkilerin nasıl geliştiğini, istikrara kavuştuğunu ve sonunda gerilediğini detaylandırmaktadır. Her ilişkiyi oluşturan iki aşama ve bu aşamalar içindeki her bir basamağın kendine has özellikleri vardır (Avtgis ve Vest , 1998: 281). İlk aşama olan ilişki gelişim aşaması başlangıç, deneme, yoğunlaşma, bütünleşme ve bağlanma basamaklarından; ikinci aşama olan ilişkinin gerileme aşaması, farklılaşma, sınırlama, durgunlaşma, kaçınma ve bitirme basamaklarından meydana gelir (Knapp 1978'den aktaran Welch ve Rubin, 2002: 25-26). Knapp'in ilişkisel gelişim modelini oluşturan teorik aşamalar Şekil 2.3.'de gösterilmiştir.



**Şekil 2.3.** Knapp’ın İlişkisel Gelişim Modeli

(Welch, 2002: 25-26).

İlişkinin gelişim aşamasının ilk basamağı olan başlangıç basamağı, iki birey arasındaki ilk etkileşimi açıklar. Karşı tarafla görsel temas kurulur ve gelecek etkileşimlerin temelini oluşturan karşı taraf hakkındaki ilk değerlendirmeler yapılır. Bu basamakta konular yüzeysel olarak görüşülür. İlk izlenim, selamlaşma ve sosyal normlar çerçevesinde davranma önemlidir. Başlangıç basamağını takip eden deneme basamağında, ilişki içindeki taraflar ortak yönlerini bulmaya ve paylaştıkları konuların derinliğini artırmaya çalışırlar. Karşı tarafla uyum sağlanıp sağlanamayacağı tecrübe edilmeye çalışırken nadiren de olsa daha spesifik konular üzerinde konuşulur. Bireyler karşı tarafa doğrudan ya da dolaylı sorular sorarak bilgi edinmeye ve bu sayede belirsizliği azaltmaya çalışırlar. Yoğunlaşma basamağında bireyler daha fazla kendini açığa vururlar ve ilişkiye bağlanma başlar. Bütünleşme basamağında bireylerin paylaşma davranışı artar. İlişkinin gelişimi sosyal normlardan ziyade tarafların ikili düşüncelerine göre ilerler. Taraflar birbirine daha da yaklaşarak aralarındaki ilişkisel bütünleşme ve “biz duygusu” ortaya çıkar. Kişisel bilgi ve sırlar bu basamakta karşı tarafla paylaşılır. İlişki gelişiminin son basamağı olan bağlanma basamağında yaşanan ilişki, toplum nazarında kabul görüp formal bir hal alır. Taraflar arasındaki paylaşım, empati, güven ve yakınlık en üst dereceye ulaşır (Knapp ve Vangelisti 2009’dan aktaran Fox vd., 2013: 776-777).

İlişkisel gelişim modelinde ilişki gerileme aşaması, gelişme aşamasında olduğu gibi ama ters bir yönde gelişme gösterir ve beş basamaktan oluşur. İlk basamak olan farklılaşma basamağında bireysellik ön plana çıkarak birlikte hareket etme davranışı azalmaya başlar. Konuşmalarda “biz-bizim” sözleri azalırken “ben-benim” sözleri daha çok kullanılmaya başlanır. Anlaşmazlıklar artarken kendini ifşa etme azalmaya başlar. Sınırlama basamağında ilişkinin tarafları ayrılmaya başlar ve bu nedenle ilişkide bir sınırlama görülür. Gerginliğin arttığı ve iletişim engellerinin ortaya çıktığı bir süreçtir Sınırlama basamağını durgunlaşma takip eder. Bu basamakta ilişki gerilemeye devam ederek durgunlaşmaya başlar. Durgunlaşma, ilişkinin kötüleşmesine neden olduğu gibi bireylerin ilişkide değişen hiçbir şey olmadığını düşündüğü bir basamaktır. İlişki giderek gerileyerek Kaçınma basamağına girer. Bireyler fiziksel olarak sınırlı iletişim kurarlar. Partnerler birbirinden kaçmaya çalışır ve ayrılma düşüncesine girerler. Son basamak olan Bitirme basamağında ise ilişki tamamen son bulur. İlişkiyi bitirmeden önce taraflar ilişkiyi kurtarma niyetine girseler de ilişkiye tekrar yoğunlaşmak ve başlangıç aşamasına dönmekte zorlanabilirler (Knapp 1978’den aktaran Rubin ve Welch, 2002: 25-26).

#### **2.2.6. İlişkisel Diyalektik Teorisi**

İlk olarak 1988 yılında Baxter ve Rawlins tarafından ortaya atılan ilişkisel diyalektik teorisi, bireyler arasındaki yakın ilişkilerde yaşanan gerilim, mücadele ve karşıtlıkları vurgulayan bir iletişim teorisidir. Teoriye göre insan ilişkileri karmaşık bir yapıya sahiptir ve insanlar sık sık ilişkileri hakkında karşıt ya da çelişkili düşüncelere sahip olabilir. Ancak bu durum problem olarak görülmeyp diyalog ile bu çelişkilerin giderileceğine inanılır (Baxter, 1990: 70). İlişkisel diyalektik kavramı, bireyler arası ilişkilerde ortaya çıkan çelişkilerin oluşturduğu bir bağ ya da karşıt eğilimler arasında yaşanan sürekli bir etkileşim halidir (Hellenga, 2012: 7). İlişkide karşıtlık, yaşanan zıtlıkları ifade eden dinamik bir etkileşim sürecidir. Zıtlıklar iki kutuplu bir özelliğe sahip olup eş zamanlı ve ilişkinin taraflarınca karşılıklı olarak yaşanır. Diyalektik ise bir ilişkide birbirine bağımlı ve karşılıklı zıtlıkların sonucu ortaya çıkan eş zamanlı iki ilişkisel kuvvetin varlığını ifade eder (Baxter 1988’den aktaran Ngai ve Singh, 2015: 2-3).

İlişki sırasında herhangi bir konuda karar verilirken bireyler arasında duygu, düşünce ve bakış açıları konusunda yaşanan farklılıklar diyalektik gerilimlere neden olabilir. Bu durum genellikle toplum içinde “**zıt kutuplar birbirini çeker**” sözüyle ifade edilir. Bu zıtlıklar, temel olarak ilişkiye zarar veren bir problem olarak görülmez. Bu durum, taraflar arasında bağlantı kuran bir tartışmayı sağlar. Sağlıklı ilişkilerde bireyler zıtlıklardan kaynaklanan diyalektik gerilimlerden dolayı yaşadıkları ilişki ve deneyimlerini içsel ve dışsal olarak yönetebilirler. Çünkü ilişkiler, dinamik bir yapıya sahip olup sürekli değişken yapısı nedeniyle gerilim ve zıtlıklar doğurmaya müsaittir. İlişkisel diyalektik teorisi hakkında araştırmacılar farklı bakış açıları ve tanımlamalara sahip olsa da teorisinin temel varsayımları konusundaki görüşler çoğunlukla ortaktır. Teorisinin temel varsayımları şunlardır (Baxter ve Montgomery, 1996: 8-10; Dumlao ve Janke, 2012: 155):

- Bütün ilişkiler değişim içerir.
- İlişkide yaşanan değişimler doğrusal değildir, çok yönlü ve asla son bulmaz.
- Zıtlıklar ya da diyalektik gerilimler ilişkilerin doğasında vardır.
- Yaşanan diyalektik gerilimlerin müzakeresi ve çözümünde iletişim çok önemlidir.

İlişkisel diyalektik varsayımlarını açıklamaya çalışan dört kavram bulunmaktadır. Bu kavramlar çelişki, değişim, bütünlük ve uygulamadır. Çelişkiler ya da zıtlıklar ilişkisel diyalektiğin temel kavramlarıdır. Çelişki, ilişki sırasında birbirine bağlı iki eğilimin karşılıklı olarak birbirini negatif etkilemesi sonucu ortaya çıkar. Örneğin ilişkide bir birey hem samimiyeti hem de uzak durmayı eş zamanlı isteyebilir. Değişim, ilişkinin vazgeçilmez unsurlarından biridir. Değişim, bir sarmal gibi zaman içinde devam ederek ilişkide farklı seviyelerde çelişkilerin ortaya çıkmasına neden olur. Değişimin tetiklediği diyalektik çelişkiler yeni değişimlere ve ilişkinin gelişmesine neden olur. Bütünlük, sosyal ilişkilerde yaşanan çelişkilerin birbiriyle ilişki içinde olduğu ve ayrı düşünülemediğini ifade eder. Uygulama, ilişki esnasındaki davranışları ve deneyimleri ifade eder. Bireylerin aktif katılımı ve etkileşimi sırasındaki deneyimler sayesinde diyalektik çelişkiler ortaya çıkar ve sonra yinelenir. Uygulama, ilişki sırasında yaşanan çelişkilere tarafların nasıl tepki verdiğine odaklanır. Bu tepkiler, inkâr etmek ya da ilişkinin gelişimine katkı sağlamak gibi farklı şekillerde olabilir. Bireylerin diyalektik çelişkiler karşısında yapmış olduğu negatif ya da pozitif seçimler uygulama ile ilgilidir ve ilişkinin geleceğini belirler (Dumlao ve

Janke, 2012: 155-157). İlişkisel diyalektik teorisine göre, bir ilişkide birçok önemli çelişki ve gerilim yaşanmaktadır. Çoğu insan ilişkisinde yakın, açık ve samimi olmayı ideal edinirken yaşanan anlaşmazlıklar nedeniyle istenmeyen çelişkiler ortaya çıkar. Bu çelişkiler Tablo 2.3.'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.3.** İlişkisel Diyalektik Teorisi Çelişkileri

	<b>İçsel Diyalektik</b> (İlişki İçinde)	<b>Dışsal Diyalektik</b> (Çiftler ve Toplum İçinde)
<b>Bütünleşme-Ayrışma</b>	Bağımlı Olma-Özerklik	Katılım-Uzaklaşma
<b>İstikrar-Değişim</b>	Belirlilik-Belirsizlik	Geleneksellik-Benzersiz Olma
<b>İfade Etme-İfade Etmeme</b>	Açıklık-Kapalılık	Açığa Vurma-Gizleme

(Griffin, 2003: 156)

Tablo 2.3. incelendiğinde içsel diyalektiğin, bireylerin ilişki içinde yaşadığı devam eden çelişkileri; dışsal diyalektiğin, çiftler ile yaşadıkları sosyal dış çevre arasındaki çelişkileri ifade ettiği görülmektedir. Teorinin ilk temel çelişkisi bütünleşme ve ayrışma, ilişkinin içinde olmayı ya da uzak durmayı ifade eder. İlişki içindeki taraflarla olan bağlantıyı arttırmak için bireylerin sahip olduğu bazı kişisel özgürlüklerinden uzaklaşması gerekir. İstikrar ve değişim çelişkisi, bünyesinde belirlilik, belirsizlik, rutinlik, yenilik, geleneksellik ve benzersizlik gibi kavramları bulundurur. İlişkiyi sürdürebilmek için beklenen ve beklenmeyen durumlar arasında bir denge olması gerekir. İfade etme ya da etmeme ise bireylerin kendini açığa vurması, kapatması veya mahrem hayatıyla ilgilidir. İlişkide bazı şeylerin iki taraf arasında saklı kalması önemlidir (Griffin, 2003: 156).

### **2.3. İŞYERİ İLİŞKİLERİ TÜRLERİ**

İnsan hayatındaki sosyal değişimlerin bir sonucu olarak işyerinde gelişen ve devam eden ilişkilerin birey, grup ve örgütsel etkinlik üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. İşyeri ilişkilerinin başarılı bir şekilde yönetilmesi, işgücü ile birlikte tüm örgütsel kıt kaynakların doğru kullanılması ve örgütün rekabetçi yapısının artırılması için önemlidir. İşyeri ilişkilerinde yaşanan sorunlar ise birçok açıdan bireysel ve örgütsel performansı negatif olarak etkilemektedir. Bu nedenlerden dolayı işyerinde gerçekleşen ilişkilerin gelişimi, nedenleri ve sonuçlarını anlamak başta yöneticiler olmak üzere tüm çalışanlara



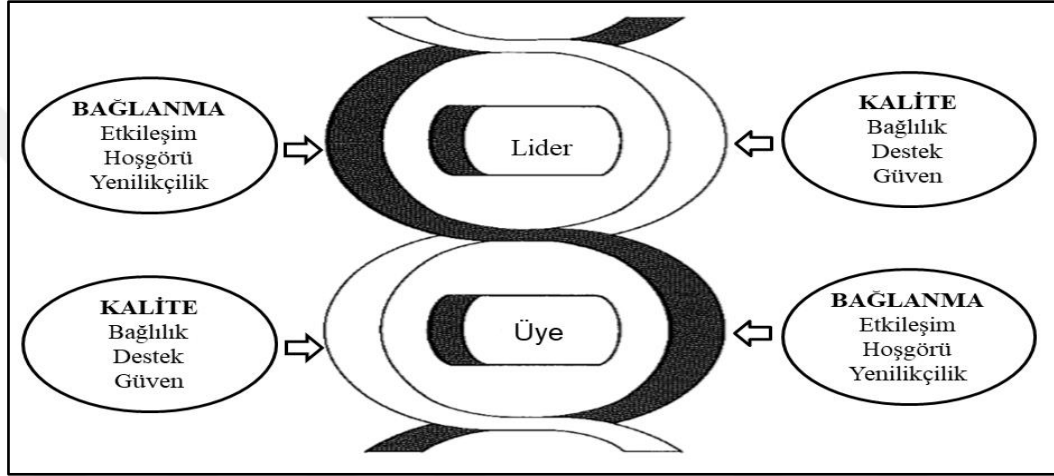
fayda sağlayacaktır. Örgütsel yaşamda hiyerarşik ilişkilerden müşteri ilişkilerine kadar birçok iş ilişkisini görmek mümkündür. Çalışmanın bu bölümünde bir iş yerindeki en temel ilişkilerden olan lider üye ilişkisi, mentör eğitilen ilişkisi, çalışanlar arasındaki ilişkiler ve işyerindeki duygusal ilişkiler ele alınmıştır.

### **2.3.1. Lider Üye İlişkisi**

Bir işyerindeki ilişkilerden belki de en önemlisi ve literatürde en çok araştırılanı lider üye ya da başka bir deyişle yönetici ast arasındaki ilişkidir. Her ne kadar literatürde lider ve yönetici kavramları arasında farklılıklar olduğu görülse de çalışmanın bu bölümünde hem lider hem de yönetici kavramları bir çalışan üzerinde etkileme, yönlendirme ve yetki sahibi olan kişi olarak kullanılmış; lider üye ve yönetici ast ilişkisi aynı çerçevede değerlendirilmiştir.

Bir yönetici ve ona bağlı çalışanlar arasındaki ilişki kalitesini açıklamak amacıyla öne sürülen ve literatürde en çok karşımıza çıkan teori, “lider üye etkileşimi” (leader member exchange-LMX) teorisidir (Graen ve Scandura, 1987: 190). Graen vd. tarafından 1972 yılında öne sürülen teori, lider ve onu takip eden üyeler arasındaki ikili ilişkileri anlamada etkili ve teorik bir çerçeve çizer (Jian, 2012: 298-299). Teoriye göre, liderler ya da yöneticiler iş ve sosyal ilişkilerinde her astıyla farklı ilişkiler geliştirirler. Bu ilişkiler düşük ya da yüksek kalitede olabilir. Lider ve üye ilişkisi yüksek kalitede olduğu zaman her iki taraf arasında yüksek güven duygusu, saygı ve ilişkinin gerektirdiği sorumlulukları yerine getirme zorunluluğu vardır. Bu tür ilişkilerde hem lider hem de üye birbirlerini desteklemek ve cesaretlendirmek için aralarında güven duygusu olması gerektiğinin bilincindedir. Böylece lider ve üyeler kendi kişisel ilgi ve amaçlarını bir tarafa bırakarak ortak hedeflere yönelirler (Sias, 2005: 377). Yöneticiler ve astları arasındaki etkileşim ve iletişime bağlı olarak ilişki kalitesi şekil alır. Çünkü yöneticiler kaynak ve zaman kısıtından dolayı örgüt içinde sadece küçük bir ast grubu ile daha yakın ilişki kurar. Bu nedenle yönetici ve ast arasındaki etkileşim kalitesine göre karar verme, görevlerin dağılımı ve çalışanların desteklenmesi gibi bir çok örgütsel konuda yöneticinin astlarıyla olan ilişkileri farklılaşır (Graen vd., 1972). Yöneticinin sağladığı kaynak, bilgi ve psikolojik desteğe göre her bir astla farklı kalitede ikili iş ilişkisi kurulur.

Literatüre bakıldığında lider üye etkileşim kalitesini etkileyen faktörlerin ya da boyutların araştırmacılara göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Graen ve Scandura (1987: 191-192) lider üye etkileşimini iki boyut altında ele almıştır. İlk boyut olan ilişki kalitesi, lider üye ikili ilişkisindeki bağlılık, destek ve güven davranışlarını yansıtırken; ikinci boyut olan bağlanma ya da eş olma etkileşim, hoşgörü ve yenilikçi davranışlara atıfta bulunur. Lider üye etkileşimi Şekil 2.4.'de gösterilmiştir.



**Şekil 2.4.** Lider Üye Etkileşimi

(Graen ve Scandura, 1987:192)

Schriesheim vd. (1999: 75) lider üye etkileşimini etkileyen faktörleri karşılıklı destek, güven, beğenme, tolerans, dikkat ve bağlılık olmak üzere altı başlık altında ele almıştır. Liden ve Maslyn (1998: 50) yapmış olduğu deneysel çalışmalarında beğenme, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı olmak üzere dört boyuta değinmiştir. Görüldüğü gibi farklı araştırmacılar tarafından zaman içinde lider üye etkileşimini açıklamaya çalışan farklı boyutlar öne sürülmüştür.

Lider üye ilişki kalitesi bir çok faktörden etkilenmektedir. Çalışanlar, görevlerini yerine getirirken yöneticilerinden destek aldıklarını düşündükleri zaman yöneticisiyle ortak iş hedeflerini yakalayabilmek için daha koordineli hareket etmekte ve dayanışma eğilimi içine girmektedir. Astlar, dayanışma içinde çalışabilmek için yöneticisinin kendisine güvendiğini, destek verdiğini ve en zor koşullarda dahi yöneticisiyle açık iletişim kurabileceği düşüncesinde olmak ister (Payne, 2014: 132). Karşılıklı güven ve saygı temeline oturtulmuş kalite seviyesi yüksek bir yönetici ast ilişkisi, astların işle ilgili

istekliliğini dolayısıyla performans, iş tatmini ve örgütsel bağlılığını artıracaktır. Buna karşılık yöneticisiyle düşük kalitede iş ilişkisine sahip astlar ise daha az destek alacak ve kısıtlı kaynaklardan yararlanabilecektir. Bu nedenle yönetici ve ast arasındaki duygusal bağ da zayıf olacaktır. Bu gruptaki astların çalışma istekleri daha düşük olacağından görev tanımlarındaki sorumluluklarından fazlasını yapmayacaklardır (Haga, 1976: 340). Yönetici ve ast arasında oluşan güven, astın zorlu görevleri yapması için istekli olmasını sağlarken, yöneticinin de astına karşı daha fazla örgütsel kaynağı sunmasını sağlayacaktır.

Lider üye etkileşiminde demografik faktörlerin özellikle de cinsiyetin önemli rol oynadığı görülmektedir. Kadın çalışanlarda, işyerinde empati ve diğer çalışanlara yardım etme düşüncesi varken, erkekler ise daha çok rekabetçi, bağımsız ve iş odaklı olmaya çalışırlar. Kadınlar iş ilişkilerinde hassas ve iş içeriklerinde daha yeteneklidirler. Bu nedenlerden dolayı cinsiyetin lider üye ilişki kalitesine etki ettiğini söyleyebiliriz (Lee vd., 2015). Lider üye etkileşimini etkileyen faktörlerden biri de ilişkide görülen yapısal ve psikolojik mesafedir. Yapısal mesafe, fiziksel uzaklık (çalışma alanı, yakınlık, zamansal farklılıklar), örgüt yapısı (yönetim kademeleri, merkezileşme vb.) ve çalışanlar arasındaki etkileşimden kaynaklanır. Psikolojik mesafe ya da uzaklık çalışanlar arasındaki demografik, kültürel ve değer farklılıklarının sonucudur. Lider üye ilişkisinde gerek yapısal gerekse psikolojik mesafenin azaltılması ilişki kalitesini artıracaktır. Ancak bu mesafenin azaltılması için lider ve üyelerin kendi kaynaklarını kullanarak fazladan çaba sarfetmesi gerekmektedir (Munyon, 2009: 1-2).

Lider üye etkileşimde lider, astlarının beklenti ve isteklerini karşılayabilmek için örgütsel kaynakları kullanır. Astlar da görevlerini yerine getirerek buna karşılık verir. Bu etkileşim sürecinde tarafların arasındaki beğeni, bağlılık, destek ve profesyonel saygı ilişki kalitesine etki eden önemli etkenlerdendir (Abe ve Mason, 2016: 193). İşyerinde yöneticinin rollerini yerine getirebilmesi için sahip olması gereken en önemli becerilerden biri iletişimdir. Hiyerarşik kademeler içinde yöneticiler astlarına emir verirken saygılı olmalı ve astlarının verilen emri algıladığından emin olmalıdır. Bu sayede, emir alan ast daha yüksek performans gösterebilir. Örgütlerde yukarıya doğru iletişim alt kademelerden üst kademelere doğru bilgi akışını sağlar. Yukarıya doğru iletişimde astlardan gelen raporlar, geri bildirimler ve raporlar vardır. Bu nedenle yöneticiler tarafından yukarıya

doğru açık iletişim teşvik edildiği zaman yönetici ve ast arasındaki ilişki kalitesi artacaktır (Gaur ve Ebrahimi, 2013: 10). Ayrıca yönetici ve ast ilişkisinde her iki tarafın da iletmek istediği mesajı karşı tarafa tam ve açık olarak iletmesi önemlidir. Aksi durumda karşı taraftan aldığı mesajı anlamlandıramayan taraf için büyük bir iletişim engeli ortaya çıkacaktır. Bu engeli ortadan kaldıracak için iletişimde geri bildirim önem verilmesi gerekir. Sias'a (2005: 378) göre, iletişim yönünden yönetici ve ast arasında kaliteli bir ilişki olduğunda yönetici ve astın değerleri ortak bir paydada buluşacak, sorunlar karşısında ast ile müzakere edilecek ve iki taraf arasında ortak bir zemin ortaya çıkacaktır. Yönetici ve ast ilişkisinin düşük olduğu durumlarda ise ilişkiler yüzeysel ve disiplin anlayışı içinde olacağından dolayı astlar yöneticiyle iletişim kurmaktan kaçınacaktır.

Literatürde yapılan birçok araştırma, kalitesi yüksek lider üye ilişkilerinin üyelerin iş tatmini, kendini ifade etme, düşük çalışan devir oranı ve yüksek yönetici performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Buna karşılık kalitesi düşük lider üye ilişkileri ise, tükenmişlik sendromu ile iş ve iletişim tatminsizliğine neden olmaktadır (Madlock vd., 2007: 454). Sağlıklı ve kaliteli yönetici ast ilişkilerinde yöneticisi tarafından yeteri kadar ve açık bir şekilde bilgilendirilen astların daha az belirsiz oldukları, daha çok iş tatmini ve performans sergiledikleri görülmüştür. Ayrıca bu astlar daha sağlıklı ve isabetli kararlar alabilmekte ve bu sayede örgütsel bilginin geliştirilmesi ve dağıtılması daha etkin hale gelmektedir. Ayrıca yüksek kalitedeki yönetici ast ilişkileri işyeri arkadaşlığıyla pozitif ilişki içindedir. Bu pozitif ilişki, takım çalışması esnasında olumlu bir iklimin oluşmasına neden olmaktadır (Sias, 2005: 390).

İşyerinde yüksek kaliteli lider üye ilişkilerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi örgütsel performans açısından çok önemli olmasına rağmen, özellikle isteksiz olarak yaşanan işyeri ilişkilerinde ilişkinin kalitesi düşmektedir. Bu tür düşük kaliteli ilişkiler, genellikle ekonomik değişim kapsamında devam eder. Ekonomik değişimden ziyade sosyal değişimler arttırılarak düşük kalitedeki lider üye ilişkisinin geliştirilmesi mümkünken, taraflar arasında ilişkinin gelişimine dair bir değişim görülmezse ilişkinin olumluya dönmesi düşünülemez (Ferris vd., 2009: 1387-1390). Lider üye etkileşiminin yüksek kalitede olması çalışan bağlılığını, pozitif iş davranışlarını, örgüt içi formal ve informal ödüllere ulaşımı, liderle zorlanmadan iletişim kurabilmeyi ve işle ilgili geri bildirim

sağlamayı arttırır (Lee vd., 2015). Payne'ye (2014: 134) göre yöneticiler astlarına karşı açık olarak davrandığında ve karar alma mekanizmalarına astlarını da dâhil ettikleri zaman aralarında güven duygusu gelişir. Bununla birlikte yönetsel desteği arkasına alan astların örgütsel bağları giderek güçlenir. Örgütüne karşı güçlü bağları olan çalışanların yöneticisine daha fazla yardım etme davranışı ve örgütsel hedeflerin başarılması için gösterdiği çaba artar. Bunun tam aksine, yöneticiler astlarına karşı stresli ve onların düşüncelerini dikkate almadan davranırlarsa, astların üretkenliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı negatif olarak etkilenir.

### **2.3.2. Mentör Eğitilen İlişkisi**

Mentörlük konusu son yıllarda çağdaş iş hayatı, sosyal psikoloji ve yönetim organizasyon alanında dikkat çeken konulardan biri haline gelmiştir. Mentörlüğün liderlik yeteneğinin gelişmesi, kariyer gelişimi, iş tatmini ve maaş artışı gibi konulardaki pozitif katkısının olduğu geçmişte yapılan sayısız araştırmada ortaya konmuştur (Arora ve Rangnekar, 2016: 21). Mentörlük, işyerinde daha deneyimsiz çalışanların deneyimli bir çalışanın yardımıyla gelişmesine odaklanan en eski eğitim yöntemlerinden biridir. Deneyimsiz çalışanın işyerinde gerekli bilgi ve becerilerle donatılabilmesi için mentör ve deneyimsiz çalışan interaktif bir ilişki içine girer. Bu ilişki sürecinde mentör deneyimsiz çalışana psikolojik destek, kariyer gelişimi ve rol model olma konusunda yardım eder (Kabdulova ve Öztürk, 2017: 48).

Mentörlük, mentör ile eğitilen arasında gerçekleşen etkileşim sürecine denir. Bir başka deyişle tecrübeli bir kişi ile tecrübesi az olan bir kişi arasında gerçekleşen etkileşim sonucu deneyim paylaşımına dayanan bir işyeri ilişkisidir. Mentör, tecrübesiz çalışanın kendisini geliştirmesine yardımcı olan tecrübeli işgörendir. Mentör aracılığıyla yetiştirilen kişiyi ifade etmek için literatürde en yaygın olarak kullanılan İngilizce kelime "protégé"dir. Protégé kelimesinin sözlük anlamı, etkili ve önemli bir insanın patronluğu, rehberliği ve himayesi altında bulunan kişidir. Türkçe literatürde ise çırak, çömez, öğrenci, asistan, acemi ve eğitilen gibi kelimeler kullanılmaktadır (Balcı, 2012). Araştırmada mentörlük sürecinde deneyimsiz çalışanları ifade etmek için konunun daha iyi anlaşılabilmesi açısından "eğitilen" kelimesi kullanılmıştır.

Mentör eğitilen ilişkisi hiyerarşik, tarafların pozisyon ve deneyim olarak eşit olmadığı, eğitilenin gelişmesine odaklanan ikili bir iş ilişkisidir. Mentörlük sürecinde mentör sahip olduğu zaman, enerji ve tüm kaynaklarını daha deneyimsiz olan genç çalışana karşılıklı bir etkileşim süreci içinde aktarmaya çalışır. Mentör, eğitilen durumundaki çalışana yatırım yapan akıl hocası olarak eğitilene kariyer hedeflerine ulaştırabilmek için çeşitli yolları kullanarak yardım eder (Washington vd., 2016: 12). Mentör eğitilen ilişkisi, kıdemli ve kıdemsiz çalışan arasında yoğun ve sürekli bir bilgi değişiminin olduğu kıdemli çalışanın kıdemsizi desteklediği, yönlendirdiği ve geri bildirimde bulunduğu bir süreç içinde gerçekleşir. Bu süreçte kıdemsiz çalışanın kariyer ve kişisel gelişimini yönlendirmek esas amaçtır (Arora ve Rangnekar, 2016: 21).

Mentör eğitilen ilişkisinin, işyerinde deneyimsiz çalışanın kariyer ve kişisel gelişimi konusundaki üç temel fonksiyonu psikolojik destek, kariyer gelişimi ve rol model olmasıdır. Psikolojik destek, deneyimsiz çalışanın işle ilgili belirsizlik ve kaygılarını gidermek amacıyla mentör ile eğitilen arasındaki arkadaşlık bağlarının güçlenmesini sağlar (Kammeyer-Mueller ve Judge, 2008: 271-272). Eğitilen durumundaki çalışana sağlanan psikolojik destek, tecrübesiz çalışanın işle ilgili yetkinlik hissini ve profesyonel kimliğini arttırdığı gibi; yardımlaşma, arkadaşlık, işyerinde diğer çalışanlar tarafından kabul görme, rol model olma gibi davranışların gelişmesine de katkı sağlar. Psikolojik desteğin verildiği mentörlük sürecinde mentör ve eğitilen arasında duygusal bağlar kurulur ve iki taraf arasında keyifli pozitif bir ilişki yaşanır (Raabe ve Beehr, 2003: 272).

Kariyer gelişimi açısından mentör eğitilene bazen işle ilgili görevler bazen de zor sorumluluklar vererek kariyer hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. Mentör, deneyimsiz çalışanın ilerde karşısına çıkacak kariyer fırsatlarını yakalayabilmesi için eğitilene sürekli olarak desteğini sürdürür (Kabdulava ve Öztürk, 2017: 49). Rol model olma, psikolojik destek verme ve kariyer gelişimi fonksiyonları ile birlikte mentör eğitilen ilişkisinin ayrılmaz bir parçasıdır. Rol model olma sürecinde, deneyimsiz çalışan kendisinden daha deneyimli olan mentörüne saygı duyar ve onu taklit eder. Eğitilenler mentörlerinden ilham alarak onların tutum, davranış ve değerlerini işyerinde modellemeye çalışırlar (Kram, 1983: 609). Bu süreçte mentörünü takip eden eğitilenin kazanımları, gelecekte işle ilgili görevleri hatta yönetici ya da liderlik vazifelerini yerine getirebilmesi için bir temel oluşturur.

Mentörlük ile ilgili literatüre baktığımızda tek bir mentör eğitilen ilişkisinin olmadığı görülmektedir. Mentör eğitilen ilişkisi, örgütsel ihtiyaçlar doğrultusunda farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Literatür araştırması sonucu görülen bazı mentör eğitilen ilişkisi türleri şunlardır:

### **2.3.2.1. Cinsiyet veya Etnisiteye Dayanan Mentör Eğitilen İlişkisi**

Bandura'ya (1994: 75) göre deneyimsiz çalışanlar mentörlük sürecinde kendilerine benzeyen bir mentörden daha fazla etkilenmekte ve onları rol model olarak benimsemektedir. Bu nedenle mentör olacak deneyimli çalışan, eğiteceği deneyimsiz çalışan ile aynı cinsiyet ya da etnik kimlikten olabilir. Çünkü gün geçtikçe daha fazla kadın ve farklı kültüre sahip çalışan, iş hayatına girdiğinden aynı cinsiyet ve milliyetten mentörlük ilişkisi sağlayacağı yararlar açısından önem kazanmaktadır.

Ensher ve Murphy (1997: 460) tarafından etnisite ve cinsiyetin mentör eğitilen ilişkisine etkisini ölçmek için 16-22 yaş aralığındaki 104 stajyer üzerinde yapılan çalışmada, stajyerlerin mentörlerini kendilerine benzer olarak gördüklerinde daha fazla memnun oldukları görülmüştür. İki özel işletmede mentörlük ve cinsiyet ilişkisini araştırmak için 391 çalışan üzerinde yapılan bir başka çalışmada, mentör ve eğitilenin aynı etnik kimliğe sahip olmasının mentörlük ilişki kalitesini arttırdığı bununla birlikte erkek mentörlerin kariyer gelişimine, kadın mentörlerin ise psikolojik desteğe önem verdikleri görülmüştür. Buna karşın literatürdeki bazı çalışmalarda cinsiyet ve etnik kimliğin mentör eğitilen ilişkisinin sonuçlarını etkilemediği görülmüştür. Stajyer ya da eğitilen durumundaki çalışanlar kendilerine cinsiyet ve etnisite olarak benzeyen mentörlerden hoşlanabilirler. Ancak, çalışanların gözünde mentörlük süreci sonucunda elde edilecek kariyer gelişimi ve promosyonların, mentörün stajyere cinsiyet ve etnisite olarak benzer olmasından daha önemli olduğu görülmüştür (Chopin, 2009: 12).

### **2.3.2.2. Formal-İnformal Mentör Eğitilen İlişkisi**

Bazı örgütler, işe yeni giren çalışanları daha çabuk adapte edebilmek için mentörlük sürecini formal bir hale getirmiştir. Formal mentörlük süreci, örgüt misyonuna uygun olarak düzenlenir ve deneyimsiz personelin gelişimine yardımcı olmak için formal olarak bir kıdemli çalışan görevlendirilir. İnformal mentörlük sürecinde ise gönüllülük esas olup

örgüt tarafından bir görevlendirme ya da zorlama yoktur (Allen ve Eby, 2003: 471). Formal mentörlük programlarında genellikle standart normlar, sürekli eylem planları, zaman çizelgesi ve örgütsel hedefler çerçevesinde mentör ve eğitilen arasında yapılandırılmış ve koordineli bir ilişki görülür. İnfomal mentörlük ise çoğu zaman mentör ve eğitilen arasındaki özel taleplere ulaşmak için geliştirilen programlardır. İnfomal mentörlük programları formal mentörlük programlarını tamamlamak ve güçlendirmek için yaygın olarak kullanılmaktadır (Azman ve Abdullah, 2009: 10). Formal mentörlük sürecinde kıdemli çalışanın örgütü tarafından mentörlüğe zorlanması ya da görevlendirmesi bu çalışanın içsel motivasyonunu azaltabilir. Formal mentörler, çoğu zaman kendilerine verilen mentörlük görevini isteyerek “yapıyorlarmış gibi” görünseler de aslında görevlerini sadece kendilerinden fazladan birşey katmadan yapmaktadırlar. Formal mentörler, bu tür zorunlu görevler için kendilerini hazır hissetmedikleri zaman, mentörlük sürecinden elde edecekleri çıktılardan da memnun olmamaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında formal mentörlerin infomal mentörlere göre mentörlük yapmaktan psikolojik olarak daha az fayda sağladığını söylemek mümkündür (Allen ve Eby, 2003: 471).

Mentör eğitilen ilişkisinin çıktıları mentörlüğün formal ya da infomal olmasına göre farklılık gösterebilir. Mentörlük sürecine gönüllü olarak katılan infomal mentörler, kontrolleri altındaki deneyimsiz çalışanlara kendi uzmanlık, tecrübe, bilgi ve mesleki geçmişlerini istekli bir şekilde aktarmak isterler. Buna karşın formal mentörlük süreçleri, eğitilecek çalışanın sadece formal gelişimine odaklanır ve infomal mentörlükle kıyaslandığında sürece daha az girdi sağlar (Allen ve Eby, 2003: 472). Yapılan bir araştırmada bir teknoloji firmasındaki dört yıl süren formal ve infomal mentör eğitilen ilişkileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda infomal grup ile karşılaştırıldığında, formal gruptaki mentör eğitilen ilişkilerinde daha az iletişim ve psikolojik destek olduğu görülmüştür. Bir başka araştırmada ise infomal mentör eğitilen ilişkilerinin daha çok iş tatmini ve yüksek maaş elde edilmesine neden olduğu görülmüştür (Chopin, 2009: 12).

### **2.3.2.3. Diğer Mentör Eğitilen İlişkileri**

Günümüzde çalışma hayatında örgütsel ihtiyaçlar doğrultusunda farklı mentör eğitilen ilişkilerini görmek mümkündür. Mentör eğitilen ilişkisinde mentör olan deneyimli çalışan



örgüt içinden biri olabileceği gibi, başka bir örgütten de olabilir. Örgüt içinde mentörler çoğu zaman çalışanın yöneticisi olur. Mentör örgüt içinden bir çalışan olduğu zaman hem mentör hem de eğitilen beraber çalışma ve mentörlük süreci sonuçlarını yakinen gözleme şansına sahip olur (Blass ve Ferris, 2007). Bununla birlikte deneyimsiz çalışana mentörlük yapacak olan çalışan, örgüt içinde bir başka bölümde çalışan yetenekli ve etkili yönetici rolünde bir çalışan da olabilir. Mentörlük süreciyle ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, mentör ve eğitilenin aynı örgütte ve yönetsel süreç içinde olmasının daha faydalı olduğu görülmektedir.

Literatürde mentör eğitilen ilişkisiyle ilgili farklı sınıflandırmaları da görmek mümkündür. Birebir mentörlük, akran mentörlüğü, takım mentörlüğü, ters yönde mentörlük ve kendi kendine mentörlük bu sınıflandırmalardan bazılarıdır. Birebir mentörlük, en temel ve klasik mentörlük ilişkisi olup kıdemli ve yaşlı bir çalışanın deneyimlerini genç bir çalışana aktarmasını ifade eder. Akran mentörlüğünde birbiriyle aynı seviyede olan çalışanların karşılıklı destek ve dayanışması vardır. Eğitim kurumlarında daha yaygın görülür. Takım mentörlüğü grup halindeki çalışanların sinerjisini arttırmaya odaklanır. Ters yönde mentörlükte roller farklı olup tecrübe sahibi olan genç çalışandır. Özellikle günümüzde bilgi ve iletişim araçlarını kullanarak bilgiye daha hızlı ulaşan ve bilgiyi etkin kullanabilen genç çalışanların yaşlı çalışanlara mentörlük yapmasıdır. Kendi kendine mentörlük ise bir çalışanın hedeflerini kendisinin belirlemesi ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli adımları yine kendisinin atmasıdır (Crisp ve Cruz, 2009). Literatürde göz ardı edici, baştan savıcı ve engelleyici mentör eğitilen ilişkileri şeklinde sınıflandırmalar da görülmektedir. Göz ardı edici mentör, eğitilenle iletişimden kaçınır; baştan savıcı mentör, eğitilenin gelişiminin tamamen eğitilenin kendi sorumluluğu olduğunu düşünür. Engelleyici mentörlük ise, eğitilenin pozitif gayretlerine rağmen mentörün kendi bilgi ve deneyimlerini gizlemesi ve paylaşmak istememesidir (Vatan, 2009).

Bahsedildiği gibi mentör eğitilen ilişkisi örgütsel ihtiyaçlar doğrultusunda farklı şekillerde ortaya çıkabilmekte, bu nedenle farklı bireysel ve örgütsel faktörler mentör eğitilen ilişki kalitesini etkileyebilmektedir. Ragins'e (1997: 507) göre cinsiyet, etnik kimlik, eğitim, kariyer basamağı, sosyoekonomik durum gibi demografik faktörler mentör ve eğitilen arasında kurulan psikolojik bağ kalitesini etkilemektedir. Crutcher'a (2007: 45)

göre, farklı kültürlerden gelen deneyimsiz çalışanların eğitilmesinde mentörlerin geleneksel yöntemlerin ötesine geçerek farklı kültürel norm ve değerlere dikkat etmesi önemlidir. Çünkü kültürel farkındalık konusunda yaşanan aksaklıklar mentör eğitilen ilişki kalitesini negatif olarak etkileyebilir. Godshalk ve Sosik'e (2000) göre, mentörlük sürecinde mentörün yönetsel statüsü ve mentör eğitilen arasındaki cinsiyet benzerliği ilişki kalitesini etkilemektedir. Mentörlük sürecinde ortaya çıkabilecek engellerin aşılabilmesi için mentör ve eğitilen arasındaki benzerliklerin artırılması önemlidir. Mentör eğitilen ilişki kalitesinde güven duygusu, kritik bir faktör olarak görülmektedir. Mentörlük sürecinde deneyimsiz çalışanın mentöründen psikolojik destek alması, zaman içinde ona olan güveninin artmasına neden olacaktır. İlişkisel etkileşimin ortaya çıkardığı güven duygusu, eğitilenin mentörüne pozitif olarak bakmasını, mentörün de eğitilene daha fazla bilgi ve tecrübe aktarmasını sağlayacaktır. Güven duygusunun yanında, mentör eğitilen uyumu, karşılıklı hareket etme, duygusal yakınlık ve memnuniyet ilişki kalitesini belirleyen diğer faktörlerdendir (Kabdulova ve Öztürk, 2017: 50).

Diğer taraftan mentör eğitilen ilişkilerinin yapısı ve türü ne olursa olsun birçok örgütsel çıktı üzerinde etkisi vardır. Yıldırım ve Şerefhanoglu'nun (2014: 419) yer değişikliği yapan öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmasında okul müdürlerinin mentörlük fonksiyonları ile öğretmenlerin örgütsel uyum süreçleri arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu görülmüş; müdürlerinin mentörlük fonksiyonları arttıkça, öğretmenlerin örgütsel uyum seviyelerinin de arttığı tespit edilmiştir. Kram'a (1983: 616-617) göre, kaliteli bir mentör eğitilen ilişkisinde her iki taraf içinde karşılıklı fayda vardır. Bir taraftan deneyimsiz çalışan bu süreçte kariyer desteği ve psikolojik yardım alırken, diğer taraftan mentör durumundaki deneyimli çalışan tecrübesiz bir çalışanı yetiştirdiği için diğer çalışanlar tarafından kendisine saygı duyulmakta ve bundan dolayı kişisel tatmin yaşamaktadır. Chopin'e (2009: 19) göre, mentör desteği alan deneyimsiz çalışanlar daha yüksek ücret ve promosyon imkânlarına kavuşabilmekte ve bu nedenle yüksek ücret tatmini yaşamaktadırlar. Ayrıca mentörü sayesinde işyerinde daha hızlı ilerleme kaydeden yeni çalışanlar ilerde akranlarına göre daha rekabetçi olmaktadır. Arora ve Rangnekar'a (2016: 32) göre, mentörlerin sağladığı psikolojik destek deneyimsiz çalışanların yeteneklerini arttırırken işle ilgili streslerinin azalmasına neden olmaktadır.

Mentör eğitilen ilişkisinin kaliteli olması durumunda işyerinde iletişim ve güven duygusu gelişeceğinden örgütsel performans, etkinlik ve verimlilik düzeyi artacaktır. Bununla birlikte mentörlük süreci ile örgütsel kültür, yeni çalışanlar tarafından daha hızlı bir şekilde öğrenilecektir. Örgütün vizyonu, misyonu, stratejileri, politikaları, hiyerarşik yapısı, çalışan ilişkileri, iç süreçler, norm ve değerleri gibi örgütsel sosyalizasyonu hızlandıracak birçok konu mentör tarafından yeni çalışana aktarılır. Kaliteli bir mentör eğitilen ilişkisi yaşayan tecrübesiz çalışanın örgütsel değerleri öğrenmesi ve benimsemesi kolaylaşabileceği gibi, mentör desteği almayan kendisi gibi aynı seviyedeki diğer çalışanlardan kariyer gelişimi konusunda daha önde olacağını söylemek mümkündür.

### **2.3.3. Çalışanlar Arasındaki İlişkiler**

İş hayatında genellikle çalışanların bağlı bulunduğu bir yönetici varken birçok çalışma arkadaşı vardır. Bu nedenle çoğu insan, işyerinde zamanının büyük bölümünü işyeri arkadaşlarıyla geçirir. Hatta çalışma arkadaşlarıyla geçirilen zaman, bazen aile ve yakın arkadaşlarla geçirilen zamandan daha fazladır. Bundan dolayı, işyerinde devam eden ilişkilerin çoğu çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerden oluşur. Bu açıdan çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerin kalitesi öncelikle çalışanların, sonra tüm örgütün etkinlik ve verimliliği için büyük önem taşır.

İngilizce “peer” ve “coworker” kelimeleri, Türkçe literatürde çalışma arkadaşı, mevkidaş çalışan ya da işyeri arkadaşı kavramlarını ifade etmektedir. Çalışanlar arasındaki ilişkiler, bir örgüt içinde aynı hiyerarşik seviyede ve birbirleri üzerinde herhangi bir formal yetkiye sahip olmayan çalışanlar arasındaki ilişkileri tanımlar (Sias, 2009: 58). Bu ilişkiler, birbirine eşit pozisyon, mevki ya da statüye sahip çalışanlar arasında oluşur. Çalışanlar arasındaki ilişkiler bir işyerinde mentörlük, bilgi paylaşımı, sosyal destek, kontrol ve etkileme gibi bir çok önemli örgütsel fonksiyona sahiptir. Bu ilişkiler, çalışanlara hem duygusal hem de araçsal kaynakları sağlamakta etkilidir. Ayrıca çalışanlar işyerinde birbirlerinin ikinci gözü kulağı gibidir. Bu sayede örgüt içindeki önemli bilgileri ve başka yerden elde edilemeyecek dedikoduları birbirleriyle paylaşırlar (Sias, 2005: 379). Çalışanların tutum ve davranışları, aralarındaki ilişkileri güçlü bir şekilde etkiler ve bu ilişkiler organizasyonel fonksiyonların bir yansımasıdır.

Aynı seviyedeki çalışanlar arası ilişkiler, yönetici ast ilişkisinde olduğu gibi farklı kalite ve paylaşım içinde olabilir. Örneğin Kirby ve Krone (2002: 64) çalışanlar arasındaki ilişkileri çalışanların ailesel durumlarını gözönünde bulundurarak (evli-bekar, çocuklu-çocuksuz vb.) alt gruplara bölerek sınıflandırmıştır. Araştırmacılar, bu farklı çalışan grupları arasındaki etkileşimlerin hem çalışanların davranışlarını hem de örgütün iş-aile politikalarını önemli derecede etkilediğini tespit etmiştir. Sias ve Cahill (1998: 273) ise çalışanlar arasındaki ilişkileri tanıdık ve arkadaş olma çerçevesinde (tanıdık, arkadaş, yakın arkadaş ve en iyi arkadaş) gruplandırarak incelemiştir. Bu gruplar arasındaki ilişkiler etkileşim açısından birbirinden farklılık göstermektedir. Özellikle arkadaşlık seviyesi arttıkça daha sık ve yakın ilişkilerle açık iletişim kurulmakta ve bu etkileşimler tanıdık seviyesindeki çalışanlara göre daha fazla ve pozitif olmaktadır.

Literatürü incelediğimizde işyerinde çalışanlar arasındaki ilişkiler konusunda en çok adı geçen ve kabul gören sınıflandırma, Kram ve Isabella (1985: 119) tarafından yapılmış ve çalışanlar arasındaki ilişkiler; bilgi paylaşımına dayalı (information peer), mevkidaş (collegial peer) ve özel çalışan (special peer) ilişkileri olmak üzere üçe ayrılmıştır. Bu sınıflandırma Tablo 2.4.'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.4.** Çalışanlar Arasındaki İlişkilerin Sınıflandırması

	<b>Bilgi Paylaşımına Dayalı</b>	<b>Mevkidaş</b>	<b>Özel</b>
<b>Temel Fonksiyon</b>	Bilgi Paylaşma	Kariyer Stratejileri İş ile İlgili Geri Bildirim Arkadaşlık	Uyma-Onaylama Duygusal Destek Kişisel Geribildirim Arkadaşlık

(Kram ve Isabella, 1985: 119)

### **2.3.3.1. Bilgi Paylaşımına Dayalı Çalışan İlişkileri**

Bu tür ilişkilerde çalışanlar, iş gereği bilgi paylaşımı içindedirler. Çalışanlar arasında düşük seviyede kendini açığa vurma ve güven vardır. İlişki, bilgi değişimine odaklandığından ve ara sıra kurulduğundan dolayı çalışanlar birbirinden nadiren maddi ve manevi destek alırlar. Çalışanlar arasında işle ilgili bazen geri bildirim yapılırken, kişisel geri bildirim için gerekli olan bağlılık ve güven duygusu yetersizdir. Bilgi paylaşımına dayalı çalışan ilişkileri, bir çok örgütte yaygın olarak görülür. Günlük rutin işlerin

yapılması için gerekli olan bilgi alışverişinde fayda sağlar ve çalışanların birbirinden fazla bir talebi yoktur. İşyeri arkadaşlığı açısından sınırlı olarak sosyal destek sağlar (Kram ve Isabella, 1985: 119). Bilgiye dayalı çalışan ilişkilerinde iletişim sınırlı ve içerik işle ilgili olup düşük seviyede yakınlık vardır (Sias, 2005: 379).

### **2.3.3.2. Mevkidaş Çalışan İlişkileri**

Bu ilişkide çalışanlar arasında orta seviyede güven ve kişisel bilgileri açığa vurma vardır. Bu nedenle bilgiye dayalı çalışan ilişkileri farklılaşarak çalışanların bireysel rol ve sınırlarının karmaşıklığı ve genişliği artmaya başlar. Çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımının yanısıra artan oranda duygusal destek, geri bildirim ve uyum görünmeye başlar. Çalışanlar iş ve özel hayatlarıyla ilgili konularda yakın paylaşımlara girebilir. Taraflar arasındaki iletişim daha geniş kapsamlı ve orta seviyede bir samimiyet vardır. Bu ilişkiler genellikle aynı ofis ortamında iş yapan çalışanlar arasında görülür. Kariyer odaklı, işle ilgi rutinlerin ve arkadaşlıkların olduğu bir işyeri ilişkisidir (Sias, 2005: 379).

### **2.3.3.3. Özel Çalışan İlişkileri**

En yakın ve samimi etkileşimlerin olduğu çalışan ilişkileridir. Birbirine kendini yakın hisseden çalışanlar sık sık iş ve özel hayatlarıyla ilgili sorun ve çatışmaları bu ilişkide konuşurlar. Çalışanlar işyerindeki formal rollerini bir kenara bırakarak kendilerini karşı tarafa daha fazla ifade ederler. Çalışanların arasında kurulan bu özel ilişkide taraflar birbirine kariyer gelişimi ve psikososyal konularda destek vererek duygusal bağlarını geliştirirler. Böylece çalışanlar arasında derin iş ilişkileri gelişir. Diğer çalışan ilişkileriyle kıyaslandığında, özel çalışan ilişkilerinin örgütlerde az olduğu görülür. Bu tür ilişkilerin kurulması ve gelişmesi uzun süre gerektirir. Bu süre sonunda da çalışanlar arasında samimi, yakın ve süregelen ilişkiler oluşur. Çalışanlar arasında kurulan sıkı bağlar sayesinde güven duygusu ve aidiyet artar. Taraflar birbirlerine güvenilir geri bildirim, duygusal destek ve kariyer gelişimi için öneriler sunarlar (Kram ve Isabella, 1985: 121).

Yapılan araştırmalara göre, mevkidaş ve özel çalışan ilişkileriyle kıyaslandığında, bilgi paylaşımına dayalı çalışan ilişkilerinde az miktarda güven duygusu, dürüstlük ve kendini açığa vurma görülmektedir. Ayrıca mevkidaş ve özel çalışan ilişkilerinde daha kişisel ve arkadaşlıkla ilgili konular paylaşılırken, bilgi paylaşımına dayalı çalışan ilişkileri

genellikle iş rolleri çerçevesinde devam etmektedir (Sias vd., 2003: 325). Birbiriyle arkadaş olan çalışanlarda daha çok ve yakın iletişim kurma eğilimi vardır. Bu arkadaşlar iletişim esnasında kendilerini sınırlamaz ve temkinli davranmazlar. Bu nedenle bilgi paylaşımına bağlı ilişkilere göre, işyeri arkadaşlığının daha çok görüldüğü mevkidaş ve özel çalışan ilişkilerinde daha kişisel ve hassas konuların konuşulduğu görülmektedir. Birbirleriyle sık iletişim içinde olan çalışanlarda daha güncel, kullanılabilir ve doğru bilgi bulunmaktadır (Kram ve Isabella, 1985: 121-122). Allen (1996: 200) tarafından yapılan bir araştırmada çalışanların birbirleriyle olan iletişim konusundaki memnuniyeti ile bilgi paylaşımı kalitesi (doğruluk, güncellik ve kullanılabilirlik) arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Yönetici ast ya da işyerinde görülen diğer ilişkilerde olduğu gibi çalışanların ilişki kalitesi ile bilgi paylaşımı birbirleriyle ilişkilidir. Eğer çalışanlar diğer çalışanlardan daha fazla, güncel, kullanılabilir ve zamanında bilgi alabilirse, karşı tarafa da aynı şekilde bilgi aktarımında bulunacaktır. Böylece çalışanlar arasındaki ilişki kalitesi artacaktır.

Çalışma hayatında işyeri ilişkileri incelendiğinde, yönetici ast ya da mentör eğitilen ilişkisi gibi hiyerarşik ilişkilerden ziyade daha çok aynı seviyede ve birbiri üzerinde resmi yetkisi olmayan çalışanlar arasındaki ilişkilerin olduğu görülebilir. Buna rağmen literatürde yapılan araştırmaların büyük bölümünün yönetici ast ilişkisine yöneldiği, diğer çalışanlar arasındaki ilişkilerin ihmal edildiği görülmektedir. Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda aynı seviyedeki çalışan ilişkilerinin örgütsel çıktılara ve çalışan davranışlarına çeşitli etkilerinin olduğu görülmüştür (Jian, 2012: 300). Golden (2006: 319) tarafından büyük bir telekomünikasyon firması çalışanları üzerinde yapılan araştırmada çalışan ilişkilerinin telekomünikasyon faaliyetleri ve iş tatmini ilişkisinde aracılık rolü oynadığı görülmüştür. Beehr vd. (2000: 391) tarafından yapılan bir araştırmada ise, çalışanların stres ve tükenmişlik algısı üzerinde çalışan ilişkilerinin önemli derecede etkili olduğu görülmüştür. Ayrıca Sherrony ve Green (2002: 542) tarafından yapılan bir diğer araştırmada çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinde yaşanan memnuniyetsizliklerin düşük örgütsel bağlılıkla pozitif yönde ilişki içinde olduğu görülmüştür.

İşyeri arkadaşlığının çalışan ilişkileri kalitesini pozitif yönde etkilediği birçok araştırmada görülmüştür. Berman vd. (2002: 218) göre işyeri arkadaşlığı karşılıklı güven, bağlılık ve ortak değerlerin paylaşımına dayanan işyerindeki gönüllü çalışan ilişkileridir.

İşyeri arkadaşlığı sayesinde çalışanlar birbirine yakınlaşır ve destekte bulunurlar. Psikoloji, sosyoloji, yönetim ve organizasyon alanında yapılan çalışmalar işyeri arkadaşlığının çalışanların işle ilgili tutum, niyet ve davranışlarını etkilediğini göstermektedir. Dotan'a (2007) göre, işyerinde çalışanlar güvenilir arkadaşlara sahip olduğunda onlardan yardım ve nasihat alır. Çalışanlar arasında iş ve kişisel konularda paylaşım miktarı fazladır. Bu sayede işyerinde kendilerini güvende hisseder ve iş doyumunu yaşarlar. İşyeri arkadaşlığı sayesinde çalışanlar daha iyi iletişim kurmakta, işle ilgili görevlerin yerine getirmesinde birbirlerine yardım etmekte ve bu sayede örgütsel performans artmaktadır.

#### **2.3.4. İşyerinde Duygusal İlişkiler**

İşyerleri insanların geçimlerini sağlamak için çalıştıkları, birbirlerinden bir şeyler öğrendikleri ve son derece yakın etkileşim içine girdikleri önemli sosyal yerlerdir. Günümüzde teknolojiye yaşanan gelişmeler ve bilgi çağına ortaya çıkardığı sonuçların iş ilişkilerine yansımaları sonucu çalışanlar iş yerinde ya da dışında sürekli etkileşim ve iletişim halindedirler. Mobil iletişim teknolojilerinin bu iletişime katkısı büyüktür. Bundan dolayı, geçmişe göre karşılaştırıldığında çalışanların işte geçen süreleri giderek artmaktadır. İşyerinde geçirilen uzun ve yoğun süreler çalışanların iş ilişkilerini de yakından etkilemektedir. Duygusal ilişkiler, iş hayatının dinamiklerinden etkilenen önemli ilişkilerden biridir. Çünkü işyerinde yaşanan yakın ve samimi etkileşimler çalışanların arasında duygusal ilişkilerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. İşyeri ortamı mantıklı davranmayı gerektirse de, çoğu zaman çalışanlar duygularıyla da hareket ederler.

İşyerinde duygusal ilişki, (workplace romance) aynı işyeri içinde iki çalışan arasındaki karşılıklı fiziksel ve ruhsal çekimi ifade eder. Bu ilişkide taraflar karşılıklı olarak birbirlerine ilgi duyar ve kişisel bilgilerini paylaşırlar. Duygusal ilişki, fiziksel çekimi de beraberinde getirdiğinden bireyler arasında dokunma, sarılma, öpüşme hatta cinsel ilişkiye kadar giden davranışlar görülebilir (Pierce, 1998: 1712). Duygusal ya da başka bir deyişle romantik ilişki bilişsel, davranışsal ve duygusal olarak iki bireyin arasında paylaşılan karşılıklı hislerdir. Bu hisler zamanla giderek yoğunlaşır ve aşka dönüşebilir. Bu ilişkilerde sorumluluk, bağlanma ve yoğun ilgi mevcuttur. Pierce ve Aguinis'e (2001: 206-207) göre, işyeri romantizmi aynı örgüt içinde iki çalışan arasında cinsel çekimi de içeren karşılıklı

arzulara dayanan ilişkidir. Romantik davranışlar, hiçbir örgüt tarafından istenmeyen cinsel taciz davranışından farklıdır.

İşyerleri farklı nedenlerden dolayı çalışanlar arasında duygusal ilişkilerin yaşanmasına imkân veren doğal ortamlardır. İş nedeniyle beraber geçirilen uzun saatler nedeniyle kadın ve erkek çalışanlar arasında yoğun ilişkiler yaşanmaktadır. İşyeri, çalışanların birbirini daha iyi tanıyabilmesi için uygun bir atmosfer sağlar. Bu atmosfer benzer değerler, aşinalıklar ve paylaşımlara neden olur. Bu ortak nokta ve değerleri paylaşan kadın ve erkek çalışanlar arasında cereyan eden çekim, zamanla duygusal ilişkiye dönüşebilir. Ayrıca işyerinde performans odaklı ortak bir hedefe ulaşmak amacıyla yaşanan ilişki yoğunluğu nedeniyle gerilim ve heyecan yaşanabilir. Bu durum da çoğu zaman duygusal yakınlığı tetikler (Anderson ve Fisher, 1991).

İşyerinde yaşanan duygusal ilişkilerin farklı nedenleri vardır. Birçok bilimsel makalede kadınların çalışma hayatına daha fazla girmesiyle beraber işyerindeki duygusal ilişkilerin arttığı ifade edilmektedir. Ancak bu ifadeden duygusal ilişkilerin artmasında ve yöneticilerin bu sorunla karşı karşıya kalmasında kadınları suçlu göstermek gibi bir anlam çıkartılmamalıdır (Swartz vd., 1987). İşyerindeki duygusal ilişkiler, geçmiş dönemlerde birçok ticari örgüt tarafından istenmeyen bir durum olarak algılanmış ve bu durumu kontrol altına alabilmek için farklı prosedürler uygulanmıştır. Ancak 1960'lardan itibaren kadın iş gücünün iş hayatında artış göstermesi ve yönetim kademelerinde kadınların görülmeye başlanmasıyla birlikte işyerindeki duygusal ilişkiler giderek kabul görmeye başlamıştır.

Appelbaum vd. (2007: 32) göre, Amerika'da 1970'ten 1980 yılına kadar yapılan karşılaştırmalı araştırmalar sonucunda kadın işgücünün eskiye nazaran iş hayatında daha fazla görüldüğü tespit edilmiştir. Yapılan karşılaştırmalara göre, eczacılarda %12'den %24'e, avukatlarda %5'den %13'e, saha ve sistem araştırmacılarında %11'den %28'e, veterinerlerde %5'den %13'e ve yönetsel rollerde ise %17'den %38'e kadar artış olmuştur. 1980'lerin sonunda yapılan araştırmalarda ise kadınların özellikle avukatlık, diş hekimliği ve tıp gibi mesleklerde sayılarının arttığı görülmüştür. Dolayısıyla giderek daha fazla işgücüne katılan kadın sayısı işyerinde yaşanan duygusal ilişki sayısını artırmıştır.

Günümüzde işyerinde geçirilen uzun sürelerden dolayı çalışanlar ailelerini daha az görmekte ve özel hayatlarına daha az zaman ayırmaktadırlar. Kanada'da 2005 yılında



yapılan bir sosyal araştırmaya göre, 1986'dan 2005'e kadar geçen yaklaşık yirmi yıl içinde 25-54 yaş grubu ücretli ve serbest çalışanlarda günlük çalışma saatinin 8.2 saatten 8.6 saate uzadığı görülmüştür. Dolayısıyla zaman yetersizliğinden dolayı özel hayatta yaşanamayan duygusal ilişkiler işyerinde kendini göstermektedir. Uzun alışma saatlerinden dolayı çalışanlar işyerini bir flört yeri olarak görmektedir. Duygusal ilişkilerin bir diğer nedeni ise, günümüzde boşanma oranlarının artmasıdır. Aslında boşanma ve duygusal ilişki oranları birbirleriyle ilişkilidir. Çünkü işyerinde yaşanan duygusal yakınlaşmalar çiftler arasında boşanmalara; boşanma sonucu ise çalışanlar yeni duygusal ilişkilere müsait hale gelmektedir (Appelbaum vd., 2007: 32-33).

İşyerinde yaşanan duygusal ilişkiler ve sonuçlarının erkek ve kadın çalışanlar tarafından algılanmasında farklılıklar olabilir. Duygusal ilişkilerle ilgili literatüre bakıldığında, kadınların yaygın bir şekilde iş hayatında görülmesinin örgütlerde kültürel normları zayıflatmayacağı anlayışı ağır basmaktadır. Erkekler, duygusal ilişkileri bir çeşit sosyal statü gösterisi olarak görebilir. Erkek alışanlar heyecan aramak, ego tatmini ve aşk macerası yaşamak; kadın çalışanlar ise daha çok örgütsel ödüllere daha kolay ulaşabilmek amacıyla işyerinde duygusal ilişkilere girmektedir. Bununla birlikte bu ilişkileri izleyen diğer çalışanlar ilişki içindeki çiftlere sinik ve düşmanca tavırlar sergileyebilirler. Bu tavırlar genellikle kadın çalışanlara karşı sergilenir (Quinn, 1977).

Literatüre bakıldığında bahsedilen nedenlerden başka işyerindeki duygusal ilişkilere sebep olan değişik faktörlerin olduğu görülmektedir. Williams vd. (1999) tarafından yapılan bir araştırmada banka ve finans sektörü gibi yavaş değişim gösteren geleneksel ve korumacı örgüt kültürlerinde daha az duygusal ilişkiler görülürken; reklam ve medya sektörü gibi hızlı değişim gösteren daha liberal örgüt kültürlerinde daha çok duygusal ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Mano ve Gabriel'e (2006: 7) göre, duygusal ilişkiler fiziksel çekiciliğin ön planda olduğu eğlenceli ve sıcak örgütsel iklimlerde daha sık görülmektedir. Otel, turizm, yemek şirketleri, medya kuruluşları ve parakende sektörü bu tür örgütsel iklimin olduğu yerler olup duygusal ilişkilere müsaittir.

### **2.3.4.1. İşyerinde Duygusal İlişki Türleri**

İşyerlerinde görülen duygusal ilişkileri farklı şekillerde kategorize etmek mümkündür. Çünkü duygusal ilişkinin nedenleri ve ilişkinin taraflarının pozisyonları bu kategorizasyonunda önemlidir. Literatüre bakıldığında duygusal ilişkiyi motive eden faktörlere göre üç tür duygusal ilişki bulunmaktadır. Bunlar arkadaşça, faydacı ve ego amaçlı duygusal ilişkilerdir. Arkadaşça duygusal ilişki, partnerlerin birbirine samimi ve dostça duygular beslediği zaman ortaya çıkan ilişkidir. Faydacı duygusal ilişkide taraflar ilişkiden faydalanmaya çalışırlar. İlişkide pozisyonu düşük olan tarafı işle ilgili değişkenler motive ederken; pozisyonu yüksek olan taraf ise egosunu tatmin etmek için ilişkiyi devam ettirir. Ego amaçlı duygusal ilişkide ise, her iki partnerin egosunu tatmin etme düşüncesi vardır. Genellikle anlık bakışmalarla başlayan kısa süreli flört şeklindeki duygusal ilişkilerdir (Powell ve Foley, 1998: 431-434).

Literatürdeki yaygın olan sınıflandırma, duygusal ilişki yaşayan çalışanların işyerindeki pozisyonlarına göre yapılmaktadır. Buna göre işyerinde üç tür duygusal ilişki türü vardır. Bunlar yönetici ve ast, mevkidaş çalışanlar ve evli çalışanlar arasındaki duygusal ilişkilerdir. Bu ilişki türleri daha detaylı olarak ele alınmıştır.

#### **2.3.4.1.1. Yönetici ve Ast Arasındaki Duygusal İlişkiler**

İşyerinde farklı hiyerarşik pozisyonlara sahip çalışanlar arasında görülür. Genellikle bu çalışanlardan biri yönetici iken diğeri ast durumundadır. Bu ilişkiye literatürde “hiyerarşik duygusal ilişki” de denilmektedir. Bu tür yönetici ast ilişkisi diğer çalışanlar tarafından uygunsuz ve adaletsiz olarak görülür. Çünkü ilişkinin ast durumundaki tarafı, ilişki sayesinde edineceği gücü işyerindeki yönetsel ve diğer çalışanlarla olan güç ilişkilerinde kötüye kullanabilir. Özellikle mentör eğitilen ilişkilerinde böyle bir sorunun yaşanması muhtemeldir (Lickey, 2009: 103).

Bir yöneticinin astıyla duygusal ilişkiye girmesi örgütün itibarını ve yönetsel rolleri etkileyebilir. Duygusal ilişki bittikten sonra yöneticinin astı üzerindeki otoritesi etkileneceği gibi; yönetici diğer çalışanlar üzerindeki etkisini de kaybedebilir. Çalışanlar biten bu ilişkiden dolayı yöneticiye üstü kapalı göndermeler yapabilir. Çalışanlar çoğunlukla bu tür hiyerarşik duygusal ilişkilere negatif olarak bakarlar. Çünkü bu tür

ilişkiler, işyerinde özel atamalar, adaletsiz ödül ve promosyon dağıtımı, orantısız maaş artışı gibi çalışanlar arasında ayrımcılığa ve olumsuz örgütsel çıktılara neden olabilir. Bu nedenle çalışanların motivasyonu azalır örgüte yönelik zararlı davranışlar sergileyebilir (Segal, 2005). Diğer taraftan yönetici ve ast duygusal ilişkilerinde genellikle erkek çalışanlar daha üst pozisyona sahiptirler. Bu nedenle bu durum, sadece bahsedilen örgüt içi sorunlara neden olmaz; aynı zamanda cinsiyet ayrımcılığı sorunlarına da yol açabilir. Görülmektedir ki, hiyerarşik duygusal ilişkiler gerek örgütsel gerekse bireysel olarak olumsuz sonuçlar doğurabilir.

#### **2.3.4.1.2. Mevkidaş Çalışanlar Arasındaki Duygusal İlişkiler**

Bu tür duygusal ilişkiler, bir örgüt içinde benzer hiyerarşik pozisyonlardaki çalışanlar arasında ortaya çıkar. Örgütsel sonuçları açısından yönetici ve ast duygusal ilişkileriyle kıyaslandığında daha zararsız olarak görülebilir. Mevkidaş çalışanlar, rutin işleri yerine getirmek veya proje çalışmalarını nedeniyle birbirleriyle uzun mesai saatlerini paylaşırlar. Bu paylaşımlar aynı zamanda yemek molaları, spor faaliyetleri, toplantılar ve gönüllü aktiviteler gibi iş dışı sosyal ortamlarda da devam eder (Powell ve Soley, 1998: 424).

Benzer eğitim seviyesi, ilgi ve geçmişe sahip çalışanların yaşadığı duygusal ilişki partnerler tarafından gizlenmeye çalışılır. Mevkidaşlar arasındaki bu ilişki, diğer çalışanlara göre örgüt içindeki güç ve yönetsel ilişkilere etkisi açısından pek de uygunsuz görülmez. Eğer çalışanlar örgütün farklı departmanlarında çalışıyorsa departmanlarına ait gizli bilgileri ilişki sırasında birbirleriyle paylaşabilir. Bu örgüt için önemli bir sorundur. Örgüt içinde uygun olmayan cinsel davranışlar sergilemek ve partnerlerin işe odaklanmak yerine birbirleriyle aşırı vakit geçirme eğiliminde olması görülen diğer sorunlardır. Bununla birlikte mevkidaşlar arasında duygusal ilişki kötü bir şekilde son bulursa partnerlerde görülecek performans düşüklüğü ve cinsel taciz iddiaları yöneticilerin çözmek zorunda kalacağı önemli problemlerdir (Lickey, 2009: 103).

#### **2.3.4.1.3. Evli Çalışanlar Arasındaki Duygusal İlişkiler**

Çalışanlardan biri veya ikisinin de evli olduğu durumlarda yaşanan duygusal ilişkilerdir. Bu ilişkiler hem çalışanlar hem de örgüt için olumsuz sonuçlar doğurur. Bu olumsuzluklar örgüt dışına taşarak gerek ilişki içindeki tarafların ailelerini gerekse örgütle

paylaşımı olan dış çevreleri etkisi altına alır. Evli çalışanların işyerinde yaşayacağı duygusal ilişkiler, dünyanın birçok yerinde profesyonellikten uzak olduğu ve işletme itibarını negatif etkilediği için kabul görmez. İşletmelerin bu tür duygusal ilişkilerin olumsuz etkilerinden korunmak için çözüm yolları bulması gerektiği gibi, aynı zamanda çalışanlar için pozitif bir iş çevresi oluşturması gerekir (Schwartz ve Storm, 2000).

#### 2.3.4.2. İşyerinde Duygusal İlişkilerin Sonuçları

İşyerinde yaşanan duygusal ilişkilerin seviyesi ve türüne göre sonuçları vardır. Literatürde duygusal ilişkilerin işyerinde hem pozitif hem de negatif sonuçlarından bahsedildiği görülmektedir. Bu sonuçlar şunlardır:

➤ **Pozitif Sonuçlar:** Literatüre bakıldığında bazı araştırmalarda duygusal ilişkilerin ortaya çıkardığı pozitif enerjinin çalışanları işe yönelttiği ve ilişki öncesine göre kıyaslandığında, çalışanların daha üretken ve mutlu olduğu görülmüştür. Arkadaşlığı içeren samimi duygusal ilişkilerin stresi azalttığı; iletişimi, işbirliğini, yenilikçi davranışları artırdığı; çatışmaları yumuşattığı ve örgütsel değişime karşı daha az direnç görüldüğü tespit edilmiştir. Ayrıca duygusal ilişkilerin önemli bir kısmı evlilikle sonuçlandığından işgücü devir oranının da düştüğü görülmüştür (Wilson, 2015: 7-8).

Pierce ve Aguinis (2003: 167) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, işyeri romantizminin çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminini pozitif olarak etkilediği görülmüştür. Literatürdeki yaygın inanışın aksine, samimi ve uzun süreli ilişkiler kısa süreli ve çıkar üzerine kurulu flörtlerden daha olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Pierce'e (1998: 1717) göre, çalışanlar özel ve duygusal hayatlarından ne kadar memnunsal işleri konusunda da o kadar memnun olmaktadır. İşyerinde yaşadıkları duygusal ilişkilerinden memnun olan çalışanlarda pozitif bir "**duygusal yayılma etkisi**" görüldüğü ve bu etkinin çalışanın diğer duygusal tepkilerine ve işine pozitif olarak yansıtıldığı görülmüştür.

➤ **Negatif Sonuçlar:** Literatürdeki araştırmaların önemli bir kısmı dedikodu, uzun yemek araları, partnerler arası tartışmalar, işe geç gelip erken çıkma ve maliyeti yüksek hatalar nedeniyle işyerindeki duygusal ilişkilerin iş verimliliğini negatif olarak etkilediğini göstermektedir (Quinn ve Judge 1978'den aktaran Wilson, 2015: 7). Yaşanan duygusal ilişkiler nedeniyle çalışanlar arasında adaletsizlik ve kayırma algısı ortaya çıkabilir.

İşyerinde kayırma, en çok yönetici ve ast duygusal yakınlaşmasından kaynaklanabilir. Ayrıca duygusal ilişkilerini kötü bir şekilde bitiren partnerler birbirlerini suçlayarak sonu hukuki yaptırımlara varan durumlar ortaya çıkabilir. Bu konuda çalışanların en korktuğu konu cinsel taciz iddialarına maruz kalmaktır (Lickey vd., 2009: 105).

Cinsel taciz, işyerinde yaşanan duygusal ilişkiden farklı olarak karşı cinsin istemediği rahatsız edici cinsel içerikli fiziksel, sözlü ve talepkâr davranışlarda bulunmaktır (Appelbaum vd., 2007: 37). İşyeriyle ilgili cinsel taciz iddialarının temel sebebi, çoğunlukla çalışanlar arasındaki duygusal ilişkilere dayanmaktadır. Çünkü cinsel taciz iddiaları genellikle duygusal ilişki bittikten sonra taraflardan birinin tekrar barışmak ya da uzlaşmak amacıyla çaba gösterdiği süreçte ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte çoğu zaman yöneticiler bu tür istenmeyen tacizleri engelleyemediği için sorumlu tutulur ve suçlanır. Cinsel taciz nedeniyle kadın çalışanların bir kısmı işi bırakmak zorunda kalmaktadır (Slovak, 1991: 10).

Duygusal ilişkiler nedeniyle dünyanın farklı yerlerinde önemli ticari işletmelerdeki çoğu yönetici ve çalışan olumsuz sonuçlarla karşılaşmıştır. Örneğin, 2005 yılında Boeing firmasının genel müdürü yine aynı firmada çalışan bir bayan yöneticiyle yaşadığı uygun olmayan ilişki nedeniyle işinden kovulmuştur. 2007 yılında Amerikan Kızıl Haç başkanı bir astıyla; Dünya Bankası başkanı ise bir çalışanıyla yaşadığı duygusal ilişki nedeniyle istifa etmek zorunda kalmıştır. Cinsel taciz ya da duygusal ilişki kökenli skandallar sadece erkekleri değil, kadın yönetici ve çalışanları da olumsuz etkilemektedir. 2006 yılında Wall Mart firmasının pazarlama iletişimi yöneticisi Julie Roehm, kendisinden ast bir yöneticiyle yaşadığı duygusal ilişki nedeniyle işten atılmıştır. Konuyla ilgili bir başka olayda Suzy Wetlaufer, Harvard Business Review dergisinin editörü olabilmesi için hızlı bir şekilde terfi ettirilmiş; ancak sonrasında 2002 yılında General Elektrik firmasının genel müdürü Jack Welch ile yaşadığı duygusal ilişki nedeniyle istifa etmeye zorlanmıştır (Boyd, 2010: 325).

Duygusal ilişkilerin negatif sonuçlarına karşı yöneticiler önleyici kararlar alabilir. Bu kararlar sonucu problemlili bir duygusal ilişkiyi takiben genellikle pozisyon olarak düşük seviyede olan çalışanın ya işine son verilir ya da yeri değiştirilir. Bu gibi durumlarda genellikle olumsuz etkilenenler kadın çalışanlardır. Çalışanın yerinin değiştirilmesi bu problemi çözebilir ama hem çalışan hem de örgüt için farklı sorunlara da yol açabilir. Duygusal ilişki yaşayan partnerlerin örgütün başka departmanlarına gönderilmesi, kadınları

daha çok etkilediğinden işyerinde cinsiyet ayrımcılığını tetikleyebilir. Bu nedenle sorunlu duygusal ilişkiler konusunda yöneticiler karar verirken çalışanların pozisyonu ve cinsiyeti gibi faktörler etkili olmaktadır (Appelbaum, 2007: 38-40).

Yönetici ve ast arasında yaşanan duygusal ilişkiler örgüt içindeki özellikle güç ilişkilerini olumsuz etkiler. Bu durumdan rahatsız olan çalışanlar ilişkinin taraflarına düşmanca tavırlar takınabilirler. Duygusal ilişkiler hangi türde olursa olsun her ne kadar yasal bir yaptırım olmasa da çoğu çalışan tarafından kabul edilmez. Evlilik dışı yaşanan duygusal ilişkiler çalışanların özel yaşamlarına ciddi zarar vereceğinden dolayı gerek örgüt içinde gerekse sosyal hayatta etik bir sorun olarak görülmektedir.

İşyerinde duygusal ilişkilerin sonuçları çalışanların cinsiyetine göre farklılık gösterebilir. Erkeklerle göre kadınlar, duygusal ilişki içine girme konusunda daha temkinli davranmaktadırlar. Bu davranışın arkasında kadın ve erkek çalışanların örgüt içindeki güç ilişkilerinde ve hiyerarşik pozisyonlarda eşit bir şekilde bulunmaması yatmaktadır. Her ne kadar problemlili duygusal ilişkilerde genellikle pozisyonu düşük olan çalışan daha olumsuz olarak etkilense de; ilişkide kadının yönetici, şef ve mentör gibi üst bir pozisyonda olması diğer çalışanlar tarafından adaletsiz bir şekilde suçlanmasına neden olabilir. Ayrıca, duygusal ilişkide kadınların yalan söyleyebileceği ve güvenilmez olabileceği konusunda çalışanlarda genel bir kanı bulunmaktadır (Clawson ve Kram, 1984: 29-30).

İşyerinde duygusal ilişki yaşayan kadınlar genellikle duygusal ve ruh halleri değişken, erkekler ise ruhen dengeli olarak algılanır. Kadınları ilişkiye sevk eden nedenler konusunda çalışanların genellikle negatif değerlendirmeleri vardır. Kadınların örgütün hiyerarşik basamaklarında daha hızlı ilerleyebilmek için, erkeklerin ise sadece egolarını tatmin etmek için duygusal ilişkiye girdikleri düşüncesi bu konuda kadınlara karşı negatif bir bakış açısını ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle işyerinde duygusal ilişki yaşayan kadın çalışanlar için hoş olmayan cinsel içerikli yakıştırmalar yapılır (Morgan ve Davidson, 2008: 123; Riach ve Wilson, 2007: 80-81). İşyerinde yaşanan duygusal ilişkilerde kadınların hangi hiyerarşik pozisyonda olursa olsun çalışanlar tarafından negatif olarak değerlendirilmesi, günümüzde hala örgütsel hayatın erkeklerin egemenliği altında olduğunu göstermektedir.

### 2.3.4.3. İşyerinde Duygusal İlişkilerin Yönetilmesi

Literatüre bakıldığında işyerinde yaşanan duygusal ilişkilerin tamamen engellenmesinin mümkün olamayacağı görülmektedir. Ancak, örgütler duygusal ilişkiye neden olan etkenleri iyi analiz ederek ve bu ilişkilerin pozitif sonuçlarını göz ardı etmeden hukuki bir bakış açısıyla kendi çözüm yollarını geliştirebilir. Örgütlerin duygusal ilişkilerin negatif etkilerini en aza indirmek için mantıklı ve hassas davranması gerekir. Aksi takdirde katı kurallar koymak, duygusal ilişkilere karşı sıfır tolerans göstermek veya zorunlu olarak çalışanın işine son vermek hem çalışanın özel hayatına hem de örgütsel çıktılara büyük zarar verebilir. Bu nedenle, örgütler sonu kötü biten duygusal ilişkilere kaynaklanan ciddi sorunlarla başa çıkmak zorunda kalabilir (Ariani vd., 2011: 101).

Örgütlerin işyerindeki duygusal ilişkileri yönetmek için bazı legal alternatifleri bulunmaktadır. İşyerinde duygusal ilişkilerle ilgili sözleşmeler legal bir yöntemdir. Bu tür legal sözleşmeler ile hem çalışanlar hem de örgütler konunun farkında olur ve örgütler duygusal ilişkiler konusunda sorumluluktan kurtulabilir (Ariani vd., 2011: 101). Ama diğer taraftan duygusal ilişkilerin örgüte katacağı olumlu sonuçların yaratacağı fırsatlar da kaçırılabilir. Duygusal ilişkileri yönetirken örgütlerin amacı negatif etkileri minimize ederken pozitif sonuçları maksimize etmek olmalıdır. İşyerinde duygusal ilişkilerle ilgili yapılan araştırmalar, örgütlerin insan kaynakları departmanlarının bu konuyu bir denge içinde yönetebileceğini göstermektedir.

Örgütlerin işyerinde yaşanan duygusal ilişkilere bakış açıları, sahip oldukları normlar ve etik değerlere göre farklılık gösterebilir. Duygusal ilişkiler bazı örgütler için normal kabul edilebilirken bazı örgütler için ise uygun görülmez. Örgütler, etik değerlerini çalışanlarına iletme ve bu konudaki farkındalığı canlı tutmak için kendi politikalarını oluşturmalıdır. Bu politikalarda izin verilen, uygun olmadığı düşünülen ve tamamen yasaklanan duygusal ilişkiler ile bu duygusal ilişkilere karşı yönetim tarafından uygulanacak yaptırımlar açık bir şekilde belirtilmelidir. Örgütlerin üst yönetimleri, yazılı bir işyeri romantizmi politikası belirlerken bu politikaların performans değerlendirme sisteminin bir parçası olması gerektiği düşüncesine sahip olmalıdır. Böylece çalışanların etik politikalara uyma konusundaki davranışları performans değerlendirme sistemi çerçevesinde değerlendirilir (Aguinis, 2009). Herhangi bir çalışanın duygusal ilişkilere

kaynaklanan sebeplerle performansı olumsuz etkilenirse, işyerinde bu tür ilişkilere karşı olan yönetimler tarafından çalışana yaptırım uygulanabilir. Diğer taraftan özellikle ilişkisinin başında olan çalışanların saygı kazanma ve beğenilme arzusuyla performansları olumlu bir şekilde artabilir. Yöneticiler, performans değerlendirmesi yaparken bu konunun iki yönünü bir denge içinde değerlendirmelidir.

Quinn'e (1977) göre, işyerinde yaşanan duygusal ilişkilere karşı yöneticilerin üç tür yaklaşım tarzı olabilir. Bu yaklaşımlardan ilki, bu ilişkileri görmezden gelip herhangi bir tepki vermemektir. İkincisi, cezalandırıcı yaklaşım tarzıdır. Bu yaklaşımda çalışanlara kınama, uyarma, yerini değiştirme veya işine son verme gibi yaptırımlar uygulanabilir. Son olarak duygusal ilişkilere pozitif yaklaşımdır. Bu durumda açık tartışma ya da danışmanlık yaparak duygusal ilişkilere yaklaşılr. Örgütlerin en sık benimsediği yaklaşım genelde duygusal ilişkiyi görmezden gelip bu duruma kayıtsız kalmaktır. Bunun nedeni, bu durumun zaman içinde kendiliğinden çözüleceği ve örgütlerin ilişkiye müdahale ettikleri zaman ortaya çıkacak negatif durumlardan kaçınmak istemesidir. Bu durumlarda tavsiye edilen yaklaşım, örgütlerin sadece çalışanın işle ilgili performansında düşme olduğu zaman müdahalede bulunmasıdır. Aksi takdirde, hem çalışanlar adaletsiz müdahalelere maruz kalabilir hem de duygusal ilişkinin çalışanlarda ortaya çıkartacağı pozitif etkilerden mahrum kalınabilir.

Örgütlerin duygusal ilişkilere karşı politika geliştirmemesi ya da görmezden gelmesinin ardında farklı nedenler olabilir. Çünkü çalışanların özgürlüğü kısıtlandığı için konuyla ilgili derin tartışmalar yapılmaktadır. Bu tartışmalar, örgütlerin konuya bakış açısında etkili olabilir. 1998 yılında Amerika'da yapılan bir araştırmaya göre, araştırmaya katılan örgütlerin sadece %13'ünün işyerinde duygusal ilişkilere ilgili politikaları olduğu; 2006 yılında yapılan bir araştırmada ise bu oranın %30'un altında olduğu görülmüştür (Boyd, 2010: 326; Parks, 2006: 1). Birçok örgüt sadece bariz negatif sonuçları olan duygusal ilişkilere müdahale ederken, sıradan ilişkilere göz yumabilmektedir. Birçok yönetici ise duygusal işlerle ilgilenmenin örgütsel bir sorumluluk olmadığını düşünmektedir. Bununla birlikte, özellikle yönetici ve ast duygusal ilişkisinin örgüt içi dengelere olabilecek olumsuz etkilerini engellemek amacıyla politikaların geliştirilmesi gerektiği literatürde yaygın olarak ifade edilmektedir.



## 2.4. İŞYERİ İLİŞKİLERİ KALİTESİ KAVRAMI

İlişki, en az iki kişi arasında meydana gelen istikrarlı etkileşimdir. İlişkiyi yaşayan partnerler hem birbirlerine bağımlı hem de birbirlerini etkiledikleri için sürekli bir değişim içinde olurlar (Farooqi, 2014: 1). İlişkiler dinamik ve akışkan yapılarıyla geçmiş etkileşimlerden etkilendikleri gibi gelecekte yaşanacak etkileşimlere de zemin oluşturur. İlişkiler sadece iki kişi içinde olabileceği gibi grup, topluluk ve örgütsel seviyede de meydana gelebilir. İlişkiler sayesinde bireyler arasında belirli bir ritmi olan bağlar oluşur (Berscheid, 1999: 261-262). Doğasında dinamik, sürekli ve karşılıklı etkileşimleri bulunduran ilişki kavramının çalışanların performansı, iş tatmini, sağlığı gibi birçok örgütsel ve bireysel çıktı üzerinde güçlü etkileri vardır. Bu nedenle işyerinde çalışanların arasında cereyan eden ilişkilerin pozitif ve kaliteli olması önemlidir.

İlişki kalitesi, çalışanların yaşamış olduğu ilişki içindeki ihtiyaçlarını karşılamada söz konusu ilişkinin uygunluk seviyesidir. İlişki kalitesinde güven ve memnuniyet olmak üzere en az iki kavramın olması gerekir (Shamdasani, 2011: 36). İşyeri ilişkileri kalitesi, sadece çalışanların arasında değil aynı zamanda örgüt ile hizmet sunduğu müşterileri arasındaki ilişkilerde de önemlidir. Atrek vd. (2014: 371) göre müşteri ilişkileri kalitesi, ilişki tarafından müşteri beklentilerinin ne ölçüde karşılandığını gösterir. İlişki kalitesi ilişkinin nasıl geliştiğini, sona erme olasılığını, ilişkiden elde edilecek faydaları, ilişkiye yapılan yapılan yatırımları belirler. Algılanan işyeri ilişkileri kalitesinin ölçülmesinde memnuniyet, bağlılık ve güven göstergeleri önemlidir. Farooqi'ye (2014: 7) göre ilişki kalitesi, tarafların ilişkiyi değerlendirdikten sonra algıladıkları olumlu ya da olumsuz hislerin ifadesidir. İlişki kalitesi iyi oluş, beğenme, samimiyet, anlayış, onaylama, ilgi ve affetme gibi kavramları içinde bulunduran bir kavramdır. Literatürde ilişki kalitesi kavramını tanımlamakta yaşanan belirsizlik, kavramın çok boyutlu olması ve farklı kelimelerle (ilişki memnuniyeti, ilişki bağlılığı, ilişki yakınlığı vb.) ifade edilmesinden kaynaklanmaktadır.

İşyeri ilişkileri kalitesi, çalışanların ilişkileriyle ilgili pozitif ya da negatif algılarını ifade eden bir kavramdır. İlişki kalitesi, bireylerin ilişkilerine odaklanması ve ilişki bilinceri sonucu yaptıkları bir değerlendirmenin sonucudur. Bu değerlendirme sırasında ilişkinin dinamiklerine yoğunlaşılır, bireyler arasındaki etkileşimlerin ve çatışmaların

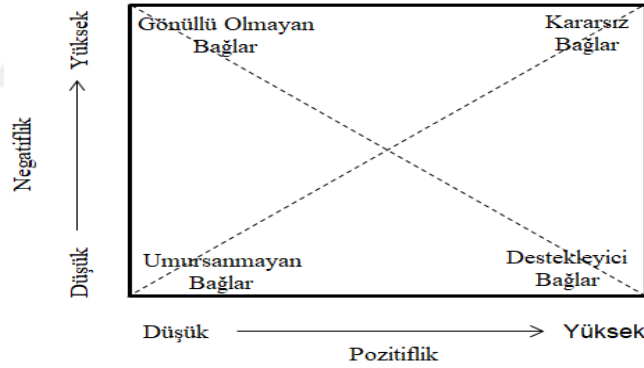
karşılaştırması yapılır. İlişki kalitesi, bir bütün olarak ele alınan ilişkinin değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan bireylerin içsel yansımalarıdır (Acitelli, 2008). Bir işyerinde ilişki kalitesi, çalışanların ilişkinin gücüne karşı genel algısı ve bu ilişkideki tarafların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanma derecesidir. Yapılan bilimsel araştırmalar, ilişki kalitesinin çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlığı üzerinde önemli sonuçları olduğunu göstermektedir. Çünkü ilişki içindeki bireylerin doğasında ilişkiye bağlanma vardır ve bu nedenle ilişkinin kalitesinden olumlu ya da olumsuz etkilenirler (Munyon, 2009: 15).

İlişki kalitesi, sosyal ağların içinde görülür ve ilişkinin sadece iki birey arasındaki yönüne değil, aynı zamanda ilişkinin yapısına da atıfta bulunur. İlişkinin yapısını oluşturan ve iki birey arasında kurulan bağların gücü ilişki kalitesini belirler. Bu bağların gücü, taraflar arasındaki duygusal paylaşım ve iletişim sıklığına göre değişir (Granovetter, 1973). Refah ve iyi oluş düzeyini artıran ilişkiler kaliteli olarak adlandırılır. İşyerinde ilişki kalitesi çalışanların öznel değerlendirmesiyle ortaya çıkar. Yakınlık, samimiyet, beğenme ve sevgi içeren iş ilişkilerinin kalitesi yüksek iken, çatışma, düşmanlık ve sürtüşmelerin var olduğu ilişkilerde ise düşük ilişki kalitesi görülür (Dush ve Amato, 2005: 611). Goleman'a (2006) göre, kaliteli ve tatmin edici ilişkiler bireylerin refahı ve sağlığı için muazzam bir nimet; buna karşın stresli ve çekişme içinde geçen ilişkiler ise bireyler için birer zehirdir. Moriguchi vd. (2016: 86) göre pazarlama sektöründe iş ilişkileri kalitesi, etkileşim içindeki iki taraf arasındaki ilişkinin gücünü simgeler. İlişki kalitesinin boyutları konusunda literatürde farklı görüşler olmakla birlikte, çoğu araştırmacıya göre iş ilişkileri kalitesi üst bir yapı olup genellikle memnuniyet, güven ve bağlılıktan oluşur.

İşyeri ilişkileri kalitesi, çalışanların iş ilişkileri ile ilgili bir çok düşüncesinin sonucudur. Kaliteli bir işyeri ilişkisinde güven, memnuniyet, anlayış, ilgi, karşılıklı birbirini onaylama, duyguların ifadesi ve affetme gibi bir çok pozitif algı vardır. Geniş bir pozitif algı yelpazesi sonucu ortaya çıkan ilişki kalitesi, aynı zamanda mevcut ilişkinin gelişmesinde çok önemli bir etkidir (Farooqi, 2014: 2). İşyeri ilişkileri kalitesi, çalışanların pozitif ilişkilerin sonucudur. İşyerindeki pozitif ilişkiler, farklı seviye ve mekanizmalar içinde gelişen ve devam eden iş ilişkilerinin örgütleri nasıl etkilediğini açıklamaya çalışır. Çünkü ilişkiler örgütsel hayatın ayrılmaz parçasıdır ve çalışanların davranışları bir boşlukta değil, ilişkiler ağıyla örülmüş örgütsel hayatın içinde gerçekleşir

(Berscheid, 1999: 261). Pozitif iş ilişkileri, iki birey ya da çoklu taraflar arasında iş ve kariyer bağlamında ortaya çıkan, zaman içinde tekrarlanan, taraflarına fayda sağlayan her türlü olumlu durum, süreç ve çıktılarının toplamıdır. Pozitif ilişkiler, çalışanların memnuniyet derecesini ve ilişkilerin kalitesini artırdığından örgütsel performansa katkı sağlar.

İlişki kalitesi, ilişki içindeki tarafların davranışsal yatırımları sonucu gelişir ve artar. Çalışanın görevini başarıyla tamamlaması performansının artmasını; işyerinin kariyer geliştirme programları çalışanın kariyer ilerlemesini, çalışanın kararlara katılımını ve kendini değerli hissetmesini sağlarken; diğer taraftan örgüt tarafından çalışana sağlanan destek ve kaynaklar işyerindeki stresi azaltacaktır. Çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiye yönelik bu tür karşılıklı yatırımlar, işyeri ilişkileri kalitesini artırma potansiyeline sahiptir (Kahn, 2007). Bireylerin sosyal bir ağ içinde etkileşim halindeyken hissettiği pozitiflik ya da negatiflikler ilişki kalitesine etki eder. Şekil 2.5.'de bireylerin ilişki kalitesini belirleyen ve sosyal ağ içinde kurulan bağ çeşitleri gösterilmiştir.



**Şekil 2.5.** Sosyal Ağ İçinde Kurulan Bağlar

(Vaughn, 2016: 27)

Destekleyici bağlar, sosyal ilişki sırasında bireyler tarafından pozitif olarak yüksek, negatif olarak düşük algılanan olumlu etkileşimler (eğlenceli arkadaşlar vb.) sonucu ortaya çıkar. Gönüllü olmayan bağlar, bireylerin pozitif olarak düşük, negatif olarak yüksek algıladıkları, stres ve olumsuz etkileşimlerden (zor bir yönetici gibi) kaynaklanan bağlardır. Umursanmayan bağlar, bireylerin hem pozitif hem de negatif olarak düşük algıladıkları ve kendileri için genellikle önemsiz gördükleri etkileşimlerin (günlük iş rutinleri) sonucu ortaya çıkan bağlardır. Kararsız bağlar ise, bireyler arasındaki etkileşim hem pozitif hem de negatif olarak yüksek ise ortaya çıkar (Vaughn vd., 2016: 26-27). Heaphy ve Dutton (2008:

139-140), çalışanlar arasındaki bağ ve ilişki kavramları konusunda önemli bir ayırım yapmaktadır. Araştırmacılara göre bağ, etkileşim içindeki iki çalışan arasındaki karşılıklı farkındalığı içerir. Bağlarda yakınlık ya da samimiyet fazla yoktur ve anlık paylaşımlardan biraz fazlasını ifade edebilir. Diğer taraftan ilişki kavramı, tekrarlayan ve devam eden bağlar ve etkileşimler sonucu ortaya çıkar. Dolayısıyla, kurulan hem bağlar hem de ilişkiler çalışanların farkındalığı ve katkısına ihtiyaç duyar. Ayrıca araştırmacılar çalışanların kurdukları bağlar nedeniyle yaşadıkları öznel deneyimlerin bedenleri üzerinde doğrudan etkileri olduğunu belirtmektedir.

Sosyal etkileşim sürecinde yaşanan kararsız ya da çelişkili bağlar bireylerin ilişkisine destek olduğu gibi, stres kaynağı da olabilir. Son dönemde işyeri ilişkileri kalitesi ve sağlık üzerine yapılan bilimsel çalışmalar, kararsız bağların hem psikolojik sorunlara hem de kalp ve tansiyon sorunlarına yol açtığını göstermektedir. Ancak, kararsız bağlar bünyesinde eş zamanlı olarak yüksek seviyede hem pozitif hem de negatif etkileşimler içerdiğinden, karmaşık yapısı ve tahmin edilemez sonuçları vardır. Kararsız bağlar sırasında belirsizlik nedeniyle bireylerde yüksek seviyede stres görülebilir ve bu durumdan kurtulmak kolay değildir. Bireyler işyerinde günlük rutin işleri sırasında gönülsüz bağlara maruz kalmaktan kaçınabilirler. Eğer kaçınamazlar ise, **“bunun benimle ilgisi yok”** ya da **“bu durumun beni rahatsız etmesine izin vermeyeceğim”** diyerek bu tür bağların yan etkilerinden daha kolay kendilerini koruyabilir. Destekleyici bağlar ise çalışanların sağlığına olumlu etki yapmaktadır. Sonuç olarak, çalışanların sosyal etkileşim sırasında işyerinde kurmuş oldukları bağlar hem stres artırıcı hem de stres engelleyici yönüyle işyeri ilişkileri kalitesini doğrudan etkilemektedir (Vaughn vd., 2016: 27).

#### **2.4.1. İşyeri İlişkileri Kalitesini Etkileyen Faktörler**

İşyeri ilişkileri kalitesi kavramı ve boyutları literatürde geniş bir şekilde tartışılmaktadır. Bununla birlikte konuyla ilgilenen araştırmacılar arasında işyeri ilişkileri kalitesinin boyutları hakkında bir görüş birliği bulunmamaktadır. Çalışmada sadece işyeri içindeki ilişkiler ele alınmakla birlikte, işyeri ilişkileri sadece bunlardan ibaret olmayıp işyeri dışındaki müşteriler, rakipler, ortaklar ve diğer paydaşlar arasındaki ilişkileri de kapsamaktadır. İşyeri ilişkilerine bu açıdan daha geniş bakıldığında ilişki kalitesini

etkileyen farklı faktörler ve boyutlar karşımıza çıkmaktadır. Genel olarak işyeri ilişkileri kalitesini etkileyen, literatürde farklı araştırmacılar tarafından ortaya konan ve ilişki kalitesinin boyutları olarak görülebilecek faktörler Tablo 2.5.'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.5.** İşyeri İlişkileri Kalitesini Etkileyen Faktörler

<b>Araştırmacılar</b>	<b>Faktörler/Boyutlar</b>
Kumar vd. (1995)	Çatışma, Güven, Bağlılık, İlişkiye Yatırım Yapmak, İlişkinin Devamını Ümit Etme
Dorsch vd. (1998)	Güven, Bağlılık, Memnuniyet, Fırsatçılık, Müşteri Oryantasyonu, Etik Profil
Walter vd. (2003)	Memnuniyet, Güven, Bağlılık
Woo ve Ennew (2004)	Dayanışma, Adaptasyon, İlişki İklimi
Lages vd. (2005)	Bilgi Paylaşımı, İletişim Kalitesi, Memnuniyet ve Uzun Dönemli Adaptasyon
Fynes vd. (2005)	İletişim, Güven, Adaptasyon, Bağlılık
Rauyruen ve Miller (2007)	Güven, Bağlılık, Memnuniyet,
Skarmeas vd. (2008)	Güven, Bağlılık, Memnuniyet,
Su vd. (2008)	İletişim, Güven, Kurumsallaşma, Dayanışma, Adaptasyon, İlişki İklimi
Payan vd. (2010)	Memnuniyet, Güven, Bağlılık, Dayanışma, Koordinasyon
Svensson ve Mysen (2011)	Memnuniyet, Güven, Bağlılık, Dayanışma, Koordinasyon, İlişkinin Devamını Umma
Mohaghar ve Ghasemi (2011)	Memnuniyet, Güven, Bağlılık, Dayanışma, Birbirine Bağlı Olma, İlişki İklimi
Kühne vd. (2013)	Güven, Memnuniyet, İtibar, Yönetim, Çatışma, Güç ve Bağlılık

(Atrek vd., 2014: 374)

Tablo 2.5.'de işletmenin iç ve dış çevresindeki genel iş ilişkilerinin kalitesini belirleyen farklı faktörlerin olduğu görülmektedir. Çalışmada sadece işyeri içindeki lider üye, mentör eğitilen, çalışanlar arasındaki ve duygusal ilişkiler ele alınmıştır. Bu nedenle söz konusu bu temel işyeri ilişkilerini etkileyen faktörlere değinilmiştir.

#### **2.4.1.1. Doğrudan Etki Eden Faktörler**

Sosyal değişim tabanında gelişen ve devam eden işyeri ilişkileri kalitesi, çalışanların beklentileri ve memnuniyetleri doğrultusunda olumlu ya da olumsuz olarak algılanabilir.

Çalışanlar ilişki sırasında hem kendilerinin hem de karşı tarafın geçmiş ve gelecek davranışlarını değerlendirerek ilişkilerine yön verirler. Bu nedenle işyeri ilişkilerine yön veren ve ilişki kalitesini doğrudan etkileyen faktörleri iyi analiz etmek gerekir. Her ne kadar konuyla ilgi olarak araştırmacılar tarafından farklı bakış açıları olsa da, literatür taraması sonucu elde edilen veriler ışığında ikili ya da çok taraflı ilişkilerde olması gereken ve ilişkinin kalitesini doğrudan etkileyen faktörler sırasıyla ele alınmıştır.

#### **2.4.1.1.1. Güven Duygusu**

Güven, bir kişinin ilişki içinde olduğu kişinin dürüstlüğü, doğruluğu, adaleti, kişiliği gibi birçok özelliğine karşı algıladığı inançtır. Bu nedenle güven duygusu, temel olarak bir başkasının davranışının tahmin edilebilirliğine göre ortaya çıkan bir algının ifadesidir. Bu yüzden işyeri ilişkileri de dâhil olmak üzere insanların tüm ilişkilerinde olması gereken temel ve kritik bir faktördür. Her ilişki için gerekli ama yeterli olmayan bir durumu ifade eder (Fisher ve Brown, 1988). Güven, bir şeyin ya da bir kişinin dürüstlüğüne inanmaktır. İşyerinde çalışanlar, iletişim kurduğu kişi yetenekli, bilgili, işinde uzman ve ondan beklenenleri yapmaya istekli ve yetkinse güven duyarlar. İş arkadaşlarına inanmak onlara olan güvenden kaynaklanır. Güvenilir çalışanlar öngörülebilir ve onlardan beklenen davranışları sergiler (Manion, 2011).

Güven, etkili bir iletişim kurmak ve sürdürülebilmek için önemlidir. Bazen de iyi bir iş ilişkisinin en önemli elementidir. Bir bireyin geçmişte yaşamış olduğu iyi ya da kötü etkileşimler, ilişkide karşı tarafa duyduğu güveni dolayısıyla ilişki kalitesini etkilemektedir. Güven duygusu ayrıca ilişkilerde empatiyi de içerir (Ferris vd., 2009: 1389). Çalışanlar birbirine güvenene kadar işyerinde ilişkiler büyüyüp gelişemez. Çalışanlar birbirleriyle şahsi bilgilerini paylaştıkça ve karşı taraftan zarar gelmediğini gördükçe güven duyguları gelişir. Artan güven duygusu bilgi paylaşımını, üretken davranışları, verimliliği ve problem çözmeyi artırarak işyeri ilişkileri kalitesini artırır.

Güvenilir işyeri ilişkilerinde partnerler birbirlerinden memnun olur ve samimidirler. Kendilerini ilişkinin ya da görevlerinin amacına adanmışlardır. İlişki esnasında ortaya çıkan sorunlara ya da ekstra görevlere karşı toleranslıdırlar ve partnerler arasında güçlü bir bağ bulunur (Williams, 2007). Coyle-Shapiro ve Shore'ye (2008) göre, yüksek düzeyde güven

duygusuna sahip çalışanlar iş rollerini yerine getirmek için daha fazla çaba göstermekte ve işyerinde diğer arkadaşlarıyla dayanışma içinde çalışmaktadır. Buna karşın güven duygusu düşük çalışanların verimliliği ve sosyal etkileşimleri düşüktür. Ehlers'e (2017: 3) göre, her ne kadar güven etkili uyumlu ve kaliteli işyeri ilişkilerinin temelini oluştursa da iş ilişkilerinde yüksek güven duygusu olmasını gerektiren herhangi bir kanun ya da düzenleme yoktur. Bununla birlikte, işverenlerin iş kanunları gereği çalışanların işyerinde daha pozitif iş ilişkileri kurabileceği belirlilik, adalet, eşitlik ve tutarlılık içeren bir örgüt iklimi oluşturma sorumluluğu vardır.

#### **2.4.1.1.2. Saygı Duyma**

İşyeri ilişkilerinde saygı, güven duygusuna benzer olmakla birlikte farklı bir kavramdır. Saygı, iş ilişkilerinde ilişki içindeki partnerlerin birbirlerine göstermiş olduğu hürmet ya da pozitif hislerdir. Etkili işyeri ilişkilerinin merkezinde güven duygusu gibi saygı da vardır. Çünkü tüm sosyal ilişkilerde olduğu gibi işyeri ilişkilerinde de saygı ortadan kalktığı zaman ilişkiler kötüye gitmeye başlar ve tekrar inşa etmesi neredeyse imkânsız hale gelir. Bu nedenle işyerinde çalışanların birbirine göstereceği saygı, olumlu diğer davranışların sergilenmesinde aynen güven duygusu gibi temel teşkil eder (Ferris vd., 2009: 1389). İşyerinde çalışanların hiçbir koşula bağlanmadan birbirine saygı göstermesi gerekir. Çünkü her çalışanın işyerinin misyonunu yerine getirmesinde bir katkısı bulunmaktadır. Sosyal ve ekonomik durum, eğitim seviyesi, iş yerindeki pozisyon gibi yüzeysel niteliklere bakılmadan işyerinde tüm çalışanların birbirine saygı göstermesi kaliteli ilişkilerin kurulmasına vesile olacaktır. Ne yazık ki, birçok işyerinde çalışanlar pozisyon, makam ya da otoriteden duydukları endişe sebebiyle koşullu olarak saygı duymaktadırlar. Temelinde koşulsuz saygı olmayan işyeri ilişkilerinde çalışanların memnuniyetinden bahsetmenin zor olduğu söylenebilir.

Kaliteli işyeri ilişkilerinde çalışanlar kısa süreli beraber olsalar dahi birbirleriyle derin temas kurmaya, karşısındaki partneri tarafından tanınmaya ve saygı duymaya önem verir. İşyeri ilişkilerinde çalışanların birbirine saygı duyması kendilerini pozitif ve değerli hissetmelerine yol açar. İlişki sırasında meslektaşları tarafından değer verilen çalışanlar, duygu ve düşüncelerini daha rahat açıklayabilmektedir (Dutton, 2003). Sonuç olarak işyeri

ilişkilerinde değer verilen ve saygı gören çalışanlar, ilişkisel sonuçlarının neler olacağından korkmadan rahatça konuşabilecek ve problemleri tartışmaya istekli olacaktır. Böylece işyerinde daha kaliteli ilişkilerin oluşabilmesi için zemin hazırlanmış olur.

#### **2.4.1.1.3. İletişim**

İster kişisel ister işle ilgili olsun bireylerin içinde buldukları bütün ilişkilerde iletişim çok önemli bir role sahiptir. İşyeri ilişkilerinde duygular ve istekler, iletişim sayesinde ifade edilir ve karşı tarafa aktarılır. Aynı zamanda çalışanlar birbirlerini daha iyi anlayabilmek için etkili bir iletişim ağı kurması gerekir. Bu sayede çalışanlar arasında güçlü bağlar kurularak sorunlar tartışılarak çözüme kavuşturulabilir (Patricia, 2015: 121). İletişim aslında işyeri ilişkilerinin temelinde yer alır. Çünkü, iletişim insanoğlunun bir sosyal aktivitesi olarak insanları birbirine bağlar ve ilişkilerin kurulmasını sağlar. İlişki sırasında iletişimin en önemli rolleri ikna etme, empati, bilgi paylaşımı, cevaplama, geri bildirim ve dinlemektir (Duncan ve Moriarty, 1998: 4). İletişim kurma yeteneği sadece çalışanların performansı açısından önemli değil aynı zamanda çalışanların memnuniyeti ve kendilerini güvende hissetmesi açısından da önemli olduğundan çalışanlar arasındaki aktif iletişim ve dinleme yeteneği işyeri ilişkileri kalitesini pozitif olarak etkilemektedir.

#### **2.4.1.1.5. Destek Verme**

Destek, ilişki içinde tarafların birbirine katkı sağlaması, inanması ve güven vermesidir. Destek vermek uygulamada psikolojik, duygusal ve finansal olmak üzere farklı şekillerde sosyal etkileşim sırasında karşı tarafa kaynak sağlamaktır. Sosyal destek vermek, benzerlikleri paylaşmayı, dayanışma içinde olmayı içerir ve bağlılığın bir parçası olarak görülür (Nelson ve Quick, 1991: 543). İşyeri ilişkilerinde destek vermek, aynı zamanda bir çalışanın karşısındaki diğer çalışanın yaşamış olduğu zorlukları, sorunları ya da fırsatları anlamalarına imkân vermesi açısından empati ve duygusal tepkime kavramlarını da içerir (Duan ve Hill, 1996). Empati, işyerindeki ikili ilişkilerde tarafların birbirinin duygu, düşünce ve davranışlarını anlayabilmesi ve buna uygun davranışlar sergileyebilmesi açısından çalışanlarda olması gereken önemli bir iletişim yeteneğidir. Bu nedenle, empati işyeri ilişkileri kalitesini artıran bir etkiye sahiptir (Ferris vd., 2009: 1389-1390).



Sağlıklı bir iş ilişkisinde çalışanların birbirine desteği bir koşula bağlı olmamalıdır. Diğer bir deyişle bir çalışan hata yaptığında ya da kendini savunmasız hissettiği bir durumda ona destek verilmelidir. Böyle durumlarda tüm çalışanlar bir başkasının desteğini almayı bekler. Kaya vd. (2012: 360-361) göre, sosyal ilişki esnasında partnerlerin birbirine karşı duyarlı ve anlayışlı bir çerçevede sergilemiş olduğu destekleyici davranışlar, ilişki üzerinde pozitif bir etki yapmaktadır. Bu pozitif etki, partnerlerin performansını, iş tatminini, örgütsel bağlılığını, itibarını ve örgütsel ödüllere ulaşabilmesini artırırken; çatışmaların azalmasına neden olmaktadır. Overall vd. (2010: 1496) tarafından ilişki kalitesinde partner desteğinin etkisi üzerine yapılan bir araştırmada, katılımcıların partnerlerine daha az negatif davrandığında ve kolaylaştırıcı destek sağladığında ilişkilerinin pozitif olarak değerlendirildiği görülmüştür.

#### **2.4.1.1.6. Karşılıklı Hareket Etme**

İşyeri ilişkilerinde karşılıklı hareket etme ilişki esnasında irtibat halinde olmayı, partnerler tarafından olabildiğince aktif katılım göstermeyi ve paylaşımı ifade eder. Çalışanların karşılıklı duyguları, birbirlerine karşı kendilerini anlatabilmeleri için gerekli olan isteği yaratır (Carmeli vd., 2009: 85). Walsh vd. (2002) tarafından yapılan bir araştırmada iş ilişkilerinde karşılıklı hareket etmenin, işe yeni başlayan yeni çalışanların yapmış olduğu hataları yöneticilerine bildirme konusunda en önemli etken olduğu görülmüştür. Bu nedenle iş ilişkilerinde karşılıklı hareket etme seviyesi arttıkça çalışanların empatik davranışları artmakta ve bu durum psikolojik güven duygusunun gelişmesine yardımcı olmaktadır.

#### **2.4.1.1.7. Bağlantı İçinde Olma**

İşyeri ilişkilerinde çalışanların birbirleriyle kurdukları sürekli bağlar sayesinde ilişki yeni paylaşımlara açık hale gelir. İlişkide kurulan bağlar sayesinde çalışanlar kendilerini daha rahat hissettiğinden kendilerine ve pozisyonlarına zarar geleceğini düşünmeden yeni paylaşımlara karşı isteklidirler. Bağlantı içinde olma, ilişkide savunmaya geçmeden reaksiyon göstermeyi kolaylaştırır. Bu nedenle çalışanlar ilişkide ortaya çıkabilecek tehditlere karşı daha cesur davranırlar. Buna karşılık iş ilişkisinde bağlantısı zayıf olanlar konuşmaktan çekinirler. Rahatça konuşamayan çalışan kendini psikolojik olarak güvende

hissedemeyecektir. Sonuç olarak, işyeri ilişkilerinde bağlantı içinde olma çalışanların psikolojik güvende olmasını sağlayan bir mekanizma olarak ilişki kalitesini artıran bir işleve sahiptir (Carmeli, 2009: 85).

#### **2.4.1.2. Demografik Özellikler**

İşyeri ilişkilerin kalitesi çalışanların sahip olduğu aile bağları, etnik köken, eğitim seviyesi, medeni durum, cinsiyet, yaş, iş tecrübesi, kişisel ilgiler ve yaşadığı yer gibi birçok demografik özellikten etkilenmektedir. Çünkü “sosyal kimlik teorisi”ne göre, bireyler kendilerini ve ilişki içinde oldukları diğer bireyleri kendi ait olduğu grubun içinde ya da dışında görmek isterler. Bu sınıflandırma yapılırken bireylerin etnik kimliği ya da cinsiyeti gibi belirgin özellikleri önemli rol oynar. İşyerinde çalışanlar ait oldukları grup içindeki farklılıkları en aza indirgeme ve gruplar arasındaki algılanan farklılıkları en üst düzeye çıkarma eğilimindedir. Bu nedenle çalışanlar aynı grup içindeki diğer çalışanlarla olan etkileşimlere daha olumlu tepki verirler. Bu açıdan benzer demografik özelliklere sahip olmak işyeri ilişkilerinde beğeni, pozitif etkileşim ve paylaşımın neden olacaktır (Patricia, 2015: 119-120).

Literatüre bakıldığında çalışanların en önemli demografik özelliklerinden biri olan cinsiyetin işyeri ilişkileri ve örgütsel çıktıları etkilediği görülmektedir. Eagly’in sosyal rol teorisine (1987) göre, kadınlar sosyal odaklı ve toplum içi davranışlar sergilerken, erkekler ise görev odaklı davranışlar sergiler. İlgili alanda yapılan araştırmalar, kadınların erkeklere göre işyerinde daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri; bu nedenle iş çevresinde diğer çalışanlarla daha fazla etkileşim içine girme arayışında olduklarını göstermektedir. Kadın çalışanlar iş ilişkilerinde empatiye önem verir, diğer çalışanları düşünür ve onlara yardım etme eğilimi içindedir. Ayrıca, kadınlar işlerinin içeriği konusunda hassas ve yeteneklidirler. Buna karşın erkek çalışanlar genellikle işyerinde güç ve özerklik kazanmaya yönelik davranırlar. Erkekler, rekabetçi yapıları nedeniyle performans ve başarı odaklıdırlar. Kadın ve erkek çalışanlar arasındaki bu farklılıklar nedeniyle işyeri ilişkileri kalitesi farklı seviyelerde olacaktır (Lee vd., 2015: 404).

Bununla birlikte işyerinde kadınlar ve farklı demografik özelliklere sahip azınlık gruplar, bazen sosyal ağ kurma konusunda kısıtlar yaşayabilir. Çünkü kadınlar ve azınlıklar

işyerinde kendi özelliklerine yakın kişi ve gruplarla ilişki kurmayı, farklı demografik özelliklere sahip çalışanlarla daha kaliteli iş ilişkisi kurmaya tercih edebilirler. Bu nedenle çalışanların demografik özellikleri ve kişiler arası faktörler işyerinde gerçekleşen sosyal etkileşimlerini kalitesini etkilemektedir (Ibarra, 1993).

#### **2.4.1.3. Kişilik Özellikleri**

İşyeri ilişkileri kalitesine etki eden önemli faktörlerden biri de çalışanların kişilik özellikleridir. Kişilik psikologları ve sosyologlar uzun zamandır kişiliğin işyeri ilişkileri kalitesini nasıl etkilediğini araştırmaktadırlar. Yıllar boyu yapılan uzun soluklu bu araştırmalardan sonra çalışanların kişilik özellikleri ile işyeri ilişkileri kalitesi arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür (Farooqi, 2014: 3). Literatürde kişilik konusunda en çok adı geçen “beş faktör kişilik modeli” (dışa dönüklük, duygusal denge, deneyime açıklık, öz disiplin ve uyumluluk) kişiliğin işyeri ilişkileri kalitesini nasıl etkilediği konusunda kavramsal bir çerçeve çizmektedir (Patricia, 2015: 120).

Beş faktör kişilik özelliklerinden dışa dönüklük, duygusal denge öz disiplin (sorumluluk) ve uyumluluk kişiler arası davranış ve ilişkilerde öne çıkan sosyal uyum ile pozitif ilişkili olan temel kişilik özellikleridir. Bu özelliklerden özellikle dışa dönüklük ve duygusal denge bireylerin diğerleriyle olan sosyal bağlarının gelişimini ve takım çalışmasını doğrudan etkiler (Barrick vd., 1998: 377). İşyerinde dışa dönük çalışanlar enerjik, katılımcı ve konuşkandırlar. İlişkilerde sosyal ve cesur olduklarından dolayı kolay ilişki kurarlar. Dışa dönük çalışanlar geniş, yoğun ve heterojen sosyal ağlar kurmada ve arkadaşlarıyla kaliteli ilişkiler geliştirmede maharetlidirler (Kalish ve Robins, 2006: 64).

Uyumlu kişilik özelliğine sahip çalışanlar şefkatli, adil, cömert ve saygılı olarak tanımlanır. Hassas ve destekleyici yapılarından dolayı diğer çalışanlara kolayca yaklaşma eğilimleri vardır. Bu tür çalışanlar dayanışma ve koordinasyona değer verdiklerinden dolayı başkalarına yardım etmek isterler. Grup içinde uyumlu ve ahenkli davranarak işyeri ilişkileri kalitesinin artmasında etkilidirler (Costa ve McCrea, 1992: 657; Goldberg, 1992: 31-33). Duygusal olarak dengeli olan bireylerin kendinden emin, kontrollü ve sakin yapıları vardır. İş ilişkilerinde eğlenceli ve mutludurlar. Etraflarındaki diğer çalışanlara yardım etmek isterler. Duygusal dengesi düşük olan başka bir ifadeyle nevroitik çalışanlar ise,

sıklıkla öfkelenir, kaygı duyar ve ruhen kendilerini güvende hissetmezler. Arkadaşlarıyla olan etkileşimlerde ilişkinin merkezinde değil genellikle dışındadırlar. Duygusal dengesi yüksek çalışanlar hoşgörü, affetme, çatışmadan kaçınma gibi özelliklerinden dolayı kaliteli ve etkili işyeri ilişkileri kurmakta başarılıdırlar (Patricia, 2015: 120-121).

#### **2.4.1.4. Örgütsel Faktörler**

İşyeri ilişkileri, belirli bireysel ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla biraraya gelen çalışanların örgütsel hayattaki davranışları sonucu ortaya çıkmaktadır. Birçok örgütsel faktörün işyeri ilişkileri kalitesi üzerine etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle farklı disiplinlerden birçok araştırmacı, işyeri ilişkilerini etkileyen örgütsel faktörler üzerinde çalışmalar yapmaktadır. Bu açıdan bakıldığında literatürde işyeri ilişkileri kalitesini etkileyen birçok pozitif ve negatif örgütsel faktörleri görmek mümkündür. Almost vd. (2018: 1) göre saygı, dayanışma, takım çalışması, sosyal destek, mentörlük ve işbirliği işyeri ilişkileri kalitesini etkileyen pozitif örgütsel faktörlerden iken; hiyerarşik baskı, psikolojik yıldırma, işyeri zorbalığı, sözlü taciz, işyeri nezaketsizliği, çalışanlar arası çatışma ve rahatsız edici davranışlar işyeri ilişkileri kalitesini negatif olarak etkiler.

İşyerinde görülen çatışmalar, örgüt içi faktörlerden kaynaklanan iki veya daha fazla çalışan ya da grup arasında görülen zıtlık, tartışma, anlaşmazlık ve engellemeleri ifade eder. Bu nedenle örgüt içi yaşanan çatışmalar işyeri ilişkilerini negatif olarak etkiler (Patricia, 2015: 118). İşyerinde ilişki içindeki iki çalışan farklı görüşlere sahip ve her iki çalışanın da uzlaşmak için bir isteği yoksa, çatışma artar. Bazen çalışanlar işle ilgili küçük sorunları çözmek için dâhi karşılıklı hareket edemez ve çatışma kaçınılmaz hale gelir. Çalışanların algı, tavır ve düşüncelerindeki farklılıklardan kaynaklanan çatışmaların yöneticiler tarafından iyi yönetilmesi gerekir. Aksi takdirde işyeri ilişkilerinde olumsuzluklar yaşanması kaçınılmazdır.

Psikolojik açıdan sağlıklı bir işyeri, dürüstlük, saygı ve adalet gibi temel değerler üzerine inşa edilmiş kaliteli ilişkilerin olduğu bir ortamdır. Amerikan Psikoloji Derneği, bir işyerinin psikolojik açıdan sağlıklı ve üretken olabilmesi için beş faktörün altını çizmektedir. Bu faktörler çalışanların katılımını sağlamak, iş ve özel hayat dengesini kurmak, çalışanların işe katkısını önemli bulmak, çalışanların mesleki gelişimini sağlamak

ve işyerini çalışanlar için sağlıklı ve güvenli bir yer haline getirmektir (Gaur ve Ebrahimi, 2013: 11). Hegstad ve Wentling'e (2005) göre üst yönetimin desteği ve katılımı, iş yerinin fiziksel özellikleri ve iletişimin örgüt içinde çok kanaldan yürütülmesi gibi örgütsel faktörler, etkili iş ilişkilerinin ortaya çıkmasına neden olacaktır. Lin vd. (2011: 3396) göre, işyeri ilişkileri kalitesi aslında çalışanların işlerinden duyduğu tatminin bir göstergesidir. İş tatmini, hem bireysel hem de örgütsel faktörlerden etkilenmektedir. İş tatmini ve sonucunda ortaya çıkan işyeri ilişkileri kalitesini etkileyen bireysel faktörler yaş, eğitim, cinsiyet, zekâ seviyesi ve kişilik gibi özellikler iken; örgütsel faktörler ise yönetim tarzı, örgütün yapısı, ücret, iş güvenliği, örgütsel iletişim, çalışanlar üzerindeki gözetim ve iş özellikleridir.

İşle ilgili bazı faktörler, işyerinde pozitif ilişkilerin kurulmasında etkilidir. Kariyer gelişimi, çalışana destek sağlama, kararlara katılım, personel güçlendirme gibi örgütsel faktörler iş ilişkilerinin pozitifliğini artırır (Kahn, 2007). Örgüt yönetimi tarafından iş yerinde çalışanların kendilerini ait hissedecekleri bir topluluk yaratmak, kaliteli işyeri ilişkilerinin kurulmasına katkı sağlar. Bununla birlikte çalışanların davranışlarına yön veren değerler ve normlar bütünü olan örgüt kültürü, örgütün fiziki ve hiyerarşik yapısı, yönetim şekli, örgütsel iletişim kanalları gibi birçok örgütsel faktör işyeri ilişkileri kalitesine etki etmektedir (Ferris vd., 2009: 1391-1392).

#### **2.4.2. İşyeri İlişkileri Kalitesininin Sonuçları**

Günümüz iş dünyasında işyerinde daha fazla zaman geçiren çalışanların diğer çalışma arkadaşlarıyla kurdukları her türlü iş ilişkisinden duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizlik farklı örgütsel sonuçlara neden olmaktadır. Carmeli vd. (2009: 81) tarafından farklı sektörlerde ait örgütlerde çalışan 212 işgören üzerinde yapılan bir araştırmada, kalitesi yüksek işyeri ilişkileri ile çalışanların psikolojik güven duygusu ve öğrenme davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Araştırmada pozitif iş ilişkilerine sahip çalışanların bilgi paylaşımı ve problemler karşısında çözüm üretme konusunda daha başarılı olduğu tespit edilmiştir.

İşyerinde kurulan kalitesi yüksek pozitif ilişkiler, çalışanların yaşamış olduğu stres seviyesinin düşmesine yardımcı olur (Cohen ve Wills, 1985: 310). Formal iş ilişkilerinde astlar tarafından yöneticisinin iyi bir dinleyici olduğunun algılanması, astın örgütsel aidiyet

ve beraberlik duygusunu artıracaktır. Mentörler ile yaşanan ilişkilerin yüksek kalitede olması ise yüksek ücret, kariyer gelişimi, örgüt içinde tanınma, örgütsel güç odaklarına yakın olma ve promosyonlardan daha fazla yararlanmaya neden olmaktadır (Ragins ve Scandura 1997: 945). Formal iş ilişkilerinin yanında, çalışanların arasında kurulan yüksek kaliteli informal ilişkilerin de bireysel ve örgütsel sonuçlarla pozitif ilişkisi vardır. Örneğin çalışanlar arasındaki yakınlaşma, iletişim ve dayanışmayı artırır. Ayrıca pozitif etkileşimler sonucu ortaya çıkan işyeri arkadaşlığı iş tatmini, performans, takım çalışması, örgütsel bağlılığı artırır ve işten ayrılma niyetini düşürür (Feeley vd., 2008: 56). Kostova ve Roth'a (2003: 300) göre, çalışanlar arasındaki pozitif işyeri ilişkileri örgütsel bağlılığın önemli belirleyicilerindedir. Bununla birlikte kaliteli işyeri ilişkileri, takım çalışması ile pozitif ilişkilidir. Çünkü pozitif işyeri ilişkileri çalışanların bireysel davranışlarına katkı yaptığından dolayı takım etkinliğini de beraberinde getirir.

Yüksek kalitedeki işyeri ilişkileri, çalışanların yaptıkları işle bütünleşmesinde pozitif katkı sağlar. İş ve aile hayatı arasında denge kurmak kolaylaşır ve çalışanlar işleri ile daha fazla kaynaşabilir. Pozitif işyeri ilişkileri sayesinde çalışma arkadaşlarından destek alan çalışanların iş stresi azalır; kariyer gelişimi ve başarısı artar. Çalışanların iş ilişkilerinde yaşadığı memnuniyet daha üretken olmalarına, yaptıkları işe yatırım yapmalarına, iş rollerinden tatmin olmalarına, inisiyatif kullanmalarına ve kendilerini geliştirmek için daha gayretli olmalarına neden olur. Pozitif işyeri ilişkileri nedeniyle çalışanların işe devam etme istekliliği de artacaktır (Sweeney ve Swan, 2014: 26-27).

Yöneticiler, işyerindeki işlerin planlanması, organize edilmesi ve kontrolünden sorumlu en önemli aktörlerdir. Yöneticiler farklı demografik özelliklere sahip astlarının işle ilgili formal ve psikolojik sözleşme gereği olan beklentilerini de karşılamak zorundadır. Yapılan birçok araştırmaya göre, astlarına karşı negatif ya da kötü niyetli davranan yöneticiler işyeri ilişki kalitesini olumsuz olarak etkilemektedir. Bu negatif iş ilişkileri düşük iş performans, sapkın iş davranışı ve istifa etme gibi örgüt için zararlı çalışan davranışlarına neden olmaktadır (Ehlers, 2017: 2).

İşyeri ilişkilerinin kalitesi düştükçe bir çok negatif örgütsel sonucu görmek mümkündür. Kalitesiz ilişkiler, çalışanlar arasındaki bağların kopmasına, iletişim sorunlarına ve sosyallikten kaçınmalara neden olacaktır. Bu nedenlerden dolayı işyeri

arkadaşlıkları zayıflayacak, çalışanların performansı düşecek, stresi artacak ve çalışanlar işten ayrılmayı düşünecektir. Negatif ve kalitesiz işyeri ilişkileri mutsuz, memnun olmayan ve hayal kırıklığına uğramış çalışan sayısını artıracaktır (Sias vd., 2004: 337). İşyerindeki mentör eğitilen ilişki kalitesi düştüğü zaman da farklı sorunlar ortaya çıkabilir. Mentör eğitim verdiği tecrübesiz çalışanın gelişimini kiskanabilir ve bu nedenle onun kariyer gelişimine engel olacak davranışlarda bulunabilir. Bunun farkına varan tecrübesiz çalışan, mentöründen faydalanmayı bırakıp sınırlı ilişki içinde kalmayı tercih edebilir (Ragins ve Scandura, 1997: 946). Ayrıca, formal mentörlük ilişkilerinde hem mentör hem de deneyimsiz çalışanın bu süreci örgütsel bir formalite olarak görmesi, sürecin her iki tarafa katkı sağlamasını engelleyecektir.

Kadın çalışanların giderek daha fazla iş hayatına girmesiyle işyerinde görülen duygusal ilişkilerin her ne kadar bazı pozitif sonuçları olsa da genellikle negatif örgütsel sonuçları bulunmaktadır. Araştırmacılar, işyerindeki duygusal ilişkilerin önyargılı karar alma, rol çatışması, kıskançlık, ayrımcılık, intikam ve cinsel taciz iddiaları ile pozitif ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Duygusal ilişkiler, örgüt içi güç dengelerinin bozulmasına da sebep olmaktadır (Riach ve Wilson, 2007: 80).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM POLİTİK BECERİ

### 3.1. ÖRGÜTSEL POLİTİKA KAVRAMI

1970'lerin başından itibaren ortaya çıkan örgütsel politika kavramına karşı araştırmacılar tarafından gösterilen ilginin hızla arttığını görmek mümkündür. 70'lerden günümüze kadar iş çevresinin dinamik yapısı ve bu dinamik yapının beraberinde getirdiği artan belirsizlikler, örgütleri ve yöneticileri işle ilgili sorunları çözme konusunda yeni yaklaşımlar kullanmaya zorunlu bırakmıştır. Teknolojik ilerlemeler, küreselleşme, ürün geliştirmeye odaklanan endüstriyel yapının yaygınlaşması, bilgi paylaşımı, müşteri ilişkileri yönetimi gibi faktörler, geleneksel örgüt yapılarını demode hale getirmiştir. Sınırlı imkânlarıyla çalkantılı iş çevresinde ayakta kalmaya çalışan bu demode örgütlerin çevre ile uyumlu, esnek, daha basık ve organik bir yapıya kavuşmaları ve örgütsel hedeflere ulaşmak için beşeri ve entellektüel sermayeye önem vermeleri kaçınılmazdır. Örgütsel çevrede meydana gelen değişimlere ayak uydurabilmek için örgüt içinde karar alma, gücün dağılımı ve örgütsel hedeflere ulaşma konusundaki etkisi nedeniyle, hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından örgütsel politika önemli bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel politika kavramını açıklamadan önce, politika kavramını ele almakta yarar vardır. Politika fikri, toplumu oluşturan farklı menfaat gruplarına ya da bireylere danışılması ve onların aralarında bulunan farklılıkların bir uzlaşma zemininde giderilmesi görüşünden ortaya çıkmıştır. Aristoteles, politikayı birçok farklı insandan oluşan ve bir bütün olan antik Yunan şehir devletinde (polis) insanların birlikte yaşaması ve ihtiyaçlarının karşılanması için gerekli olan bir araç olarak görmektedir (Bursalı, 2008: 7). Türk Dil Kurumu sözlüğüne (www.tdk.gov.tr, 2018) göre politika, “*devletin etkinliklerini amaç, yöntem ve içerik olarak düzenleme ve gerçekleştirme esaslarının bütünü, siyaset; davranış biçimi, düşünce yapısı ve bir hedefe varmak için karşısındakilerin duygularını okşama, zayıf noktalarından veya aralarındaki anlaşmazlıklardan yararlanma vb. yollarla işini yürütme*” olarak tanımlanmıştır. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi politika sadece devletler, siyasi partiler ve uluslararası ilişkilerde görülen bir olgu olmayıp, aynı zamanda bireylerin davranışlarında da gözlenebilir bir kavramdır. Bir başka tanıma göre politika



kavramı, İngilizce'deki "policy ve politics" kelimelerinin dilimize tercüme edilmesi sebebiyle iki ayrı anlam taşımaktadır. "Policy" anlamına gelen politika bir kişi, grup veya siyasal gücün belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşmak amacıyla davranışlarına yön veren ilkeler, kurallar, değerler bütünü iken; "politics" anlamında kullanılan politika ise değişim için güç kullanımını ifade eder. Bununla beraber politika, düşüncelerdeki farklılık ve kıt kaynaklar üzerindeki rekabetten doğan çatışmaların giderilmesi için örgütsel yaşamın temel özelliğini ifade eden bir pazarlık ve karar verme sürecidir (Arslan ve Uslu, 2014: 48).

Örgütsel davranış alanında diğer kavramlara göre üzerinde daha az durulan kavramlardan biri, örgüt üyeleri arasındaki güç elde etme mücadelesi ve örgütsel politikadır (Koçel, 2003: 571). Örgütlere hangi bakış açısıyla bakılırsa bakılsın, sonuç olarak her örgüt politik bir yapıdır (Zaleznik, 1999: 57). Örgütsel politika literatürüne bakıldığında kavrama ait tek bir tanımın olmadığı görülmektedir. Politika kavramının son derece kapsamlı olması nedeniyle birçok söz, davranış hatta söylenmeyen sözlerin dahi politika ile ilişkilendirilmesi; örgütteki neredeyse her alanın politik bir kimliğe bürünme potansiyelinin olması; kavramın doğası gereği karışık ve farklı anlamlar yüklemeye uygun olması ve örgütsel politikanın örgütün görünmeyen gizli yönünü ifade etmesi münasebetiyle kavramı tanımlama konusunda farklılıklar görülebilmektedir (Bursalı 2008: 11). Özellikle yöneticiler açısından üzerinde durulması gereken önemli bir kavram olan örgütsel politika, başkalarını başarılı bir şekilde etkileme potansiyeli olan güç kavramının harekete geçirilmesi ve kullanılması sürecini ele almaktadır (Atay, 2010: 65).

Örgütsel politika kavramına holistik bir bakış açısından yaklaşan Mayes ve Allen'e (1977: 675) göre örgütsel politika, örgüt tarafından onaylanmayan sonuçlara ulaşmak ya da örgüt tarafından onaylanan sonuçlara örgüt tarafından uygun görülmeyen yol ve yöntemlerle ulaşmak amacıyla yürütülen etkileme sürecinin yönetilmesidir. Başka bir tanıma göre örgütsel politika, örgüt içinde güç ve etkinin kullanılmasıyla ilişkilendirilen belirli davranış biçimlerini (kıt kaynakların paylaşımında söz sahibi olmak, örgütsel kararlarda etkili olmak vb.) ifade eder. Aynı zamanda herhangi bir bireyin ya da çalışanın örgütsel etkinlik ve verimliliğe hatta diğer çalışanların çıkarlarına ters dahi olsa kendi çıkarlarına hizmet eden bilinçli davranışları örgütsel politika çerçevesinde değerlendirilebilir (Gandz ve Murray, 1980: 237-238). Örgüt içinde çalışanların genellikle

istedikleri üst pozisyonlara daha hızlı ulaşmak, pozisyonlarını koruyabilmek ya da örgütsel kaynakların kullanımında etkili olabilmek adına örgüt içinde girmiş oldukları güç mücadeleleri örgütsel politikayı tanımlar (Doğan vd., 2014: 3).

Mintzberg'e (1983: 172) göre örgütsel politika gayri resmi, göstermelik olarak yapılan, genel olarak anlaşmazlık çıkartan ve örgüt otoritesi tarafından onaylanmayan birey veya grup davranışlarını ifade etmektedir. Literatüre bakıldığında gerek araştırmacılar gerekse yöneticiler örgütsel politikayı örgütlerde varolan kaçınılmaz ve önemli bir fenomen olarak görmekte ve bu durum üç farklı şekilde açıklanmaktadır. İlk olarak, örgütsel politika örgüt içinde pozisyonlarının ne olduğuna bakmaksızın tüm üyeler tarafından değişen derece ve frekanslarda tecrübe edilmektedir. İkincisi, örgütsel politika örgütsel hayatın bir gerçeğidir ve her zaman varolacaktır. Son olarak, örgütsel politika örgütsel fonksiyonların normal ve etkili bir şekilde çalışmasına yardımcı olan ve örgütsel hayatta olması gereken önemli bir olgudur (Karnes, 2014: 13).

Gerçekçi bir bakış açısıyla bakıldığında, örgütler belirli hedefleri gerçekleştirmek, pazardaki ihtiyaçları karşılamak ve kâr elde etmek amacıyla biraraya gelen bireylerin oluşturduğu yapılardır. Örgütler, ekonomik amaçlarının yanısıra varlığını borçlu oldukları bireylerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için de gerekli ortamı sağlamak zorundadırlar. Farklı çıkarlara sahip çalışanların maddi gereksinimlerinin yanında kariyer yapmak, saygınlık kazanmak, karar alma sürecine katılmak, hayallerine kavuşmak gibi manevi gereksinimlerine örgütlerin cevap vermek zorunda olması, örgütleri ekonomik yapılar olmakla birlikte politik yapılara da dönüştürmektedir. Özellikle çalışanların kariyer hedeflerine bağlı olarak daha yüksek yönetsel rollerde bulunmak ve bu nedenle sahip oldukları gücü diğer çalışanları etkilemek için kullanmak istemesi, örgütlerin politikleşmesinde etkili olmaktadır (Bursalı, 2008: 8). Aslında belirli amaçlar etrafında kümelenmiş insanların oluşturduğu örgütlerin rasyonel yapılar olarak politika olgusundan uzak durması gerekir. Fakat, gerçek hayatta ve acımasız örgütsel rekabet ortamının işleyişi içinde çalışanlar, hatta bir bütün olarak örgütün kendisi rasyonel olmayan politik davranışlar sergileyebilmektedir.

Konu örgütsel politika olduğu zaman bu kavramla en çok ilişkili ve örgütsel politikanın en önemli sebeplerinden biri olan güç kavramı, ön plana çıkmakta ve bu

nedenle bazı araştırmacılar her iki kavramı beraber ele almaktadır. Güç kavramı, olayların yönünü değiştirmek ve ortaya çıkan çeşitli direnişlerle baş edebilmek için insanların davranışlarını etkileme becerisine sahip olmayı ifade eder (Pfeffer, 1992: 30). Politika ve güç kavramları, yaşamak ve gelişmek için birbirine muhtaç olan ve ortak yaşam süren simbiyotik ikizlerdir. İki kavrama olan bu bakış açısı, her iki kavramın iç içe geçmiş olması ve birbirinden beslenmesinden kaynaklanmaktadır. Çünkü örgüt içinde çalışanlar politik davranışlar vasıtasıyla gücünü artırmaya çalışırken diğer taraftan güç de, örgütsel ortamda politik davranışların uygulanmasını kolaylaştırmaktadır (Bursalı, 2008: 16). Sosyolojik açıdan güç kavramının muhtevisiyatının belirsizliği, politika kavramı ile örtüşmesine yardımcı olmaktadır. Çünkü bir bireyin gücünü ortaya koyan sahip olduğu nitelikler, farklı durumlarda bireyin isteklerini zorla kabul ettirmesini sağlayabilir. Bu nedenle örgütsel politika ve güç kavramlarını birbirinden ayrı düşünmek zordur.

Örgütler işgücü, hammadde ve sermaye gibi sınırlı kaynaklara sahiptir. Bu nedenle örgüt çalışanlarının bu sınırlı kaynaklara ulaşmak için gösterdikleri sürekli mücadele, örgüt içi rekabete neden olmaktadır. Doğası gereği daha az politik olan bir örgüt ya da bu örgütün alt departmanlarının birinde dâhi çalışanların karşılaştığı bu yoğun rekabet ortamı, onların politik davranışlar göstermesine neden olmaktadır (Beeman ve Sharkey, 1987: 26). İşyerinde politik bir çevrenin yaratılmasının önemli sebeplerinden biri de, örgütün resmi otoritesi tarafından oluşturulan hiyerarşik yapı ve bu yapı içinde etkileme sisteminin zayıf ya da hiç olmamasıdır. Çünkü bu durum örgüt içinde grup ve ittifak oluşumlarını teşvik etmektedir. Örgütsel politika hiyerarşik, güç odaklı ve hedefleri belirsiz örgütsel yapılarda kolayca gelişirken; standartların ve ödüllendirme sisteminin açık ve bu durumun çalışanlar tarafından iyi anlaşıldığı örgütlerde görünür bir şekilde azalmaktadır (Gotsis ve Kortezi, 2010: 504; Karnes, 2014: 15).

### **3.2. POLİTİK DAVRANIş KAVRAMI**

Ekonomik amaçlarla kurulmuş olan örgütler için politika kavramı, negatif ve yıkıcı bir güç olarak algılanabilir. Ancak örgütsel politikanın etkili bir şekilde işlediği örgütlerde stratejik hedeflere ulaşma konusunda örgütsel politika yardımcı olabilir. Örgütsel politika, bireysel ve örgütsel çıkarları geliştirmek amacıyla diğerlerini etkileme taktikleriyle ilgili bir

kavramdır. Bu açıdan bakıldığında örgüt içinde kişisel güç kazanma açısından sergilenen politik davranışlar ön plana çıkmaktadır (Jarret, 2017). Örgütlerin politik yapılar olmasının bir sonucu olarak ortaya çıkan politik davranış, çalışanın formal rolünün bir parçası olmamakla birlikte bu rolünü etkileyerek örgütsel avantaj ve dezavantajların dağıtımına ait süreçte bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmak amacıyla sergilenen davranışlardır. Böylece çalışan, örgütsel konumunu korumaya ve güçlendirmeye çalışır (Özdemir ve Gören, 2016: 334). Politik davranış, davranışın stratejik bir şekilde kullanılması yoluyla davranışı sergileyen bireye kısa ve uzun vadede menfaat sağlayan bilinçli, niyetli ve diğer bireyleri etkilemeye çalışan taktikleri içeren davranışları ifade eder (Arıkan, 2011: 53). Ferris vd. (1989: 145) göre politik davranış, bireyin uzun ya da kısa dönemli çıkarlarını en üst düzeye çıkarmak için, diğer bireylerin çıkarlarıyla tutarlı olacak veya onların çıkarlarına ters düşecek şekilde kendi davranışlarını stratejik biçimde düzenlediği bir etkileme sürecidir.

Politik davranış, örgüt içinde çalışanlar ve grupların kendi çıkarlarını korumak ya da artırmak amacıyla, diğer çalışanların çıkarlarını tehdit eden ve çalışanın istekli olarak yaptığı etkileme girişimidir. Bu davranışlar, esasında örgütsel karar alma sürecini ve bireyler arası ilişkileri yönlendirmek ve etkilemek için sergilenir. Tarafsız performans kriterlerinin olmadığı ve önemli örgütsel karar süreçlerine ait gizlilik söz konusu olduğu durumlarda politik davranışlar artış göstermektedir (Doğan vd., 2014: 4). Politik davranışlar, çalışanların çıkarlarına yönelik olması ve istenilen hedeflere ulaşmak amacıyla sergilenmesi nedeniyle örgüt tarafından hoş karşılanmayan davranışlardır (Demirel ve Seçkin, 2009: 145).

Politik davranışlar, genellikle belirsizlik ve anlaşmazlığın hâkim olduğu örgütsel ortamlarda çalışanların güç ve kaynakları elde ederek istedikleri sonuçlara ulaşmak amacıyla yürüttükleri faaliyetlerdir. Örgüt içinde sorun çözme süreçleri net olarak belirlenmemiş ise, herhangi bir çatışma durumunda çalışanlar kime danışacağı konusunda bir belirsizlik yaşayabilir. Bu durumda çalışanlar kendi çıkarlarını örgütsel çıkarların önünde tutarak arzuladığı sonuçlara ulaşma konusunda politik davranışlar gösterebilir. Bazı araştırmacılara göre, politik davranış özellikle örgüt içinde üst yönetim kademesinde daha fazla görülmektedir (İslamoğlu ve Börü, 2007: 136-137). Politik davranışın temelinde, örgüt üyelerinin buldukları ortamda sahip oldukları bireysel konumlarını güçlendirmek

ve korumak istemesi yatmaktadır. Bu sayede çalışan, örgütsel yaşamda karşılaşılan her türlü stresin olumsuz etkileri ile daha kolay başa çıkabilir (Yıldıztaşı, 2017: 6).

Örgütlerin politik bir arena olmasından dolayı, amaç ve çıkarlarına ulaşmak amacıyla çalışanların bu arenada sergilemiş oldukları politik davranışlar, örgütsel hayatın kaçınılmaz bir gerçeği olarak görülmektedir. Çünkü politik davranışlar kapsamına giren her türlü faaliyet, örgütsel karar alma süreçlerini; ast, üst ve meslektaşlar arasındaki ilişkileri ve işbirliğini; çalışanlar arasında motivasyonun nasıl sağlandığını ve örgütsel güç ilişkilerini etkilemesi açısından anlamlı ve önemlidir. Örgütler rasyonel amaçlarla kurulan ve bu doğrultuda çalışan davranışlarının sergilenmesi gereken yapılar olsa da, bir süre sonra örgütler hem kendilerinin hem de çalışanların çıkarları doğrultusunda yaygın ve bilinçli olarak sergilenen politik davranışlar tarafından sarılan yapılar haline dönüşmektedir.

Politik davranışların bir örgüte faydalı ya da zararlı olması bu davranışı sergileyen çalışanın amacına göre farklılık gösterebilir. Örneğin, bir yönetici mahiyetinde bulunan astlarını örgütsel hedefler doğrultusunda pozitif yönde etkilemek ve güdülemek amacıyla ya da çalışanların örgüt lehine karar almasını sağlamak için politik davranışlarda bulunabilir. Yöneticinin bu politik davranışı kabul edilebilir ve örgüt çıkarlarına katkı sağlayabilir. Diğer taraftan, bireysel çıkarları nedeniyle çalışma arkadaşlarının yaptığı işleri sahiplenerek daha yüksek performans değerlendirme sonuçları almak ve bu sayede çabuk terfi etmek isteyen bir çalışanın politik davranışı örgüt içinde olumsuz bir etki yaratabilir (Arıkan, 2011: 53). Böyle bir politik davranışta bulunan çalışan, diğer iş arkadaşlarının adalet, motivasyon, iş tatmini ve işe yönelik olumlu tutumlarına zarar verebilir. Görüldüğü gibi politik davranışlar, amacına göre örgütsel hayata zarar ya da fayda verebilir.

Çalışanların politik davranışının arkasında farklı nedenleri görmek mümkündür. Teknolojik değişimler, ortaya çıkan radikal yenilikler, kıt kaynaklar, örgütsel değişim, hedefler konusunda yaşanan belirsizlik, karar alma sürecinin pazarlığa açık ve başkalarını etkilemeyi zorunlu kılması gibi etkenler çalışanların politik davranışlarını arttırmaktadır (İslamoğlu ve Börü, 2007: 138). Çalışanların güdüleri, ihtiyaçları, cinsiyeti, örgütlerine yapmış oldukları yatırım ve kişilik özellikleri politik davranışı etkileyen önemli bireysel faktörler olarak bilinmektedir (Arıkan, 2011: 54). Araştırmalar, politik davranışların performans değerlendirme, ücret artışı, terfi etme gibi çalışanın kariyer gelişimine yönelik

yapıldığını göstermektedir. Örgüt içinde yükselmek isteyen çalışanlar, politik davranış ve örgütsel süreçler arasındaki pozitif etkileşimi görmekte ve kariyer hedeflerine ulaşabilmek için bir süre sonra politik davranma eğilimine girmektedir.

Politik davranış birey, grup ve örgüt seviyesinde olmak üzere üç farklı şekilde görülebilir. Birey seviyesindeki politik davranışta bireyler kendi çıkarları doğrultusunda politik faaliyetlerde bulunurlar. Ekip çalışması ile yapılan bir işte bireyin kendini ön plana çıkarması bireysel bir politik davranıştır. Grup seviyesindeki politik davranışlar, ortak amaçların gerçekleşmesi için kurulan koalisyonlar sayesinde görülür. Örneğin, örgüt içinde bir seçim sürecinde gruplar, kendi adaylarını desteklemek için politik taktikler kullanabilir. Örgütsel seviyede ise, bir örgütün kendini ilgilendiren konular hakkında karşı tarafı ve karar vericileri etkilemek adına yaptığı lobi faaliyetleri politik davranış olarak görülebilir (Doğan vd., 2014: 5).

Örgütsel politikanın bir gereği olarak çalışanlar amaçları doğrultusunda birbirlerini etkilemek için farklı politik davranış ya da taktikleri kullanabilirler. Kipnis vd. (1980: 440) tarafından yapılan bir çalışmada toplam 370 etkileme davranışı sınıflandırılmış ve sonucunda ilk etapta önemli olan davranış türleri belirlenmiştir. Bu davranışlar destek oluşturma (koalisyon kurma), kendini fark ettirme, göze girme, üst makama başvurma, mübadele (değişim), mantıkla ikna etme, atılganlık, yaptırım uygulama ve engellemedir. Araştırmacılar daha sonraki yaptığı çalışmalar sonucunda yaptırım uygulama ve engellemeyi kavramsal problemler ve kullanım azlığı nedeniyle bırakmışlardır. Destek ya da koalisyon kurma davranışı, çalışanın arzuladığı bir hedefe ulaşmak için başkalarının desteğini ve bu destek sayesinde kendi öneri ve isteklerinin dikkate alınmasını sağlar (Çalışkan 2006'den aktaran Arıkan, 2011:53-54). Kendini fark ettirme, çalışanın diğerlerini etkileyebilmesi için iş konusunda kendini daha bilgili ve yetkin göstermeye çalışmasıdır. Üzerinde en çok tartışılan politik davranış olan göze girmede, çalışan kendini hedefindeki kişiye daha cazip göstermek için karşısındaki ile olumlu ortak noktalarını ön plana çıkarır, onun keyifli anını kollayarak istediğini yaptırmaya çalışır, bu nedenle dostça ve olumlu davranır (İslamoğlu ve Börü, 2007: 147). Üst makama başvurma taktiğinde çalışan hedefindeki kişiyi etki altına alabilmek için üst makamlarıyla olan iyi ilişkilerini kullanır. Mübadele taktiğini uygulayan kişi, örtük ya da açık bir şekilde karşısındakine “**istediğimi**

**yaparsan ben de karşılığında seni ödüllendiririm”** mesajını iletir. Mantıkla ikna etme, kişinin istediğini yaptırabilmesi için karşısındakini ikna etmeye yönelik mantıklı deliller ortaya koymasıştır. Diğer taktikler kadar politik olmayan atılganlık taktiğinde kişi, istediğini gerçekleştirebilmek için karşısındakinden açık talepte bulunur, ısrar eder ve örgüt kuralları çerçevesinde karşısındakini uyarır, hatta tehdit edebilir (Arıkan, 2011: 53-54).

İyiliğe iyilikle karşılık vermek, gözdağı ve azarlama yoluyla baskı kurmak, yöneticilerin fikirlerini desteklemek ve onlarla iyi ilişkiler kurmak, izlenim yönetimi, bilgi gücünü elinde tutmaya çalışmak, değerleri kullanarak karşı tarafı etkilemeye çalışmak gibi davranışlar politik davranışlar kapsamında değerlendirilebilir Bununla birlikte bilgi saklama, adam kayırma, başkasını gözden düşürme, işi yavaşlatma ve yağcılık yapmak gibi davranışlar negatif politik davranışlardır (Bozkurt ve Doğan, 2013: 418-423).

Politik davranışların genellikle gücü elinde tutma, kıt kaynaklar, sosyal ve yapısal eşitsizlikler, bireysel motivasyonlar gibi nedenlerden kaynaklandığını düşünürsek, bu davranışların sergilendiği politik örgütsel ortamın yönetilebilmesi açısından hem yöneticiler hem de çalışanlar tarafından iyi analiz edilmesi önemlidir. Örgütsel politikanın işlediği ve politik davranışların sergilendiği örgütsel arena, Jarret (2017) tarafından dört metaforik alana bölünerek bir matris haline getirilmiştir. Örgütsel politika açısından bir örgütteki dinamikleri haritalandıran bu matris Şekil 3.1.’de gösterilmiştir.



**Şekil 3.1.** Örgütsel Politikanın İşlediği Dört Temel Alan

(Jarret, 2017)

Şekil 3.1. incelendiğinde bir örgütte politik davranışların meydana geldiği dört temel alan olduğu görülmektedir. Bunlar yabancı otlar (weeds), kayalar (rocks), yüksek alan (high ground) ve ormanlık alan (woods) olmak üzere dört metaforik alandır. Matrisde yatay boyut, bu alanlardaki politik davranışların güç kaynağını (informal/formal), dikey boyut ise politik davranışların gerçekleştiği yeri (bireysel-örgütsel seviye) göstermektedir. Bu politik haritanın her bir alanının sahip olduğu özellikler şunlardır (Jarret, 2017):

➤ **Yabancı Otlar:** Bu alan, herhangi bir etkiye ihtiyaç duymayan bir ortamda gayri resmi ağların kurulduğu ve bireysel etkilerin ortaya çıktığı bir alandır. Yabancı otlar gibi bakım gerektirmeyen kendiliğinden doğal olarak gelişen dinamik bir yerdir. Bu alanın ortaya çıkaracağı politik etki örgütlerin zor zamanlarında kolaylaştırıcı bir etki yaratarak itici bir güç olabileceği gibi, aynı zamanda kontrol altına alınmaz ise informal ağlar, örgütün meşru yönetimi ve uzun vadeli çıkarlarına engel olabilecek bir hale gelebilir. Yabancı otlarla başa çıkabilmek için bu alanda gelişen gayri resmi ilişkilerin içinde olmak ve ilişkileri oluşturan ana aktörler ile ilişkiler içindeki boşlukları iyi tanımak gerekir. Yöneticiler bu alanın ana aktörlerine yakın durarak etkilerini artırabilir ve aynı zamanda alanın boşluklarını doldurarak kontrol altına alabilir. Alanın kontrol dışına çıkan ve örgüte zarar vermeye başlayan aktörleri diğer ağlarla bağlantı kurularak izole edilebilir.

➤ **Kayalar:** Bu alandaki politik faaliyetlerde, bireysel etkileşimlerle birlikte örgüt içinde sahip olunan statü, pozisyon, rol, uzmanlık gibi resmi güç kaynakları etkilidir. Üst düzey yönetim, finans komitesi veya özel bir proje ekibine olan aidiyetin sağladığı resmi güç, kayalar grubu üyelerinin davranışlarına yön verir. Kayalar, kriz zamanında sahip oldukları güç sayesinde örgütü dengede tutabildikleri gibi, bu formal gücün keskin yanı yeri geldiği zaman örgütsel planlara zarar da verebilir. Örneğin, yeni büyüme stratejileri doğrultusunda ilerlemek isteyen bir örgütte tepe yönetimi üyelerinden biri, şahsi menfaatleri doğrultusunda bireysel ve resmi gücünü kullanarak söz konusu büyüme için gerekli olan kaynak tahsisine karşı çıkabilir. Böyle durumlarda resmi gücü olan kişilerin karşısında durmak yerine, onların gücünü örgütsel hedefler doğrultusunda akıllıca yönlendirmek mantıklı bir hareket tarzı olabilir.

➤ **Yüksek Alan:** Bu alanda resmi otorite örgütsel sistem ile birleşir. Yüksek alan benzetmesi, örgütsel faaliyetlere yön veren yapı, kurallar, politikalar, prosedürler ve ilkeler



bütünü ifade eder. Bu bütün, kayalar grubunda resmi otoriteye sahip olanlara rehberlik ederek, onların bireysel, karizmatik ve otokratik kaprislerine karşı bir kontrol mekanizması olarak işlev görür. Örgütsel sistemi koordine eden ve ona yön veren bu kurallar, zaman içinde örgütsel ihtiyaçlardan uzaklaşan, yenilik ve değişime engel olan ve aşırı bürokratikleşmeye neden olan bir etken haline gelebilir. Yüksek alan içinde hareket etmeye çalışan özellikle üst yöneticiler, bu alanın olumsuz etkilerinden korunabilmek için örgütün dış ve iç çevresinden gelen geri bildirimler doğrultusunda hareket ederek kendilerine esnek, değişim odaklı ve örgütsel ihtiyaçları karşılayabilecek yeni alanlar oluşturabilir.

➤ **Ormanlık Alan:** Örgütlerde rutin faaliyetlere yön veren resmi kurallara ek olarak örtük normlar, gizli varsayımlar ve adı konulmamış sayılılar vardır. Bu örtük alan, örgütlerde ormanlık alanı oluşturur. Bu alan, örgütte bireyler için koruyucu ve güvenli bir yer olabileceği gibi, örgüt için gerekli iyi fikirlerin ve değişikliklerin kaybolduğu şaşkıncu bir alan da olabilir. Bu alandaki ağaçları, semptomları ve gizli yapıyı iyi okumak ve anlamak gerekir. Bu alanı oluşturan gizli varsayımlar ve genellemeler, buzdağının altındaki görünmeyen kısım gibidir ancak bir çok örgütsel politik davranışa yön verir.

Yöneticiler ve çalışanların içinde buldukları örgütsel politik alanı ve bu alanın vazgeçilmez öğeleri olan çalışanlar tarafından sergilenen politik davranışların sebepleri, sonuçları ve taktiklerini iyi tanımlayabilmesi, onların politik davranışlar karşısında nasıl hareket etmeleri gerektiği konusunda yardımcı olabilir. Bununla beraber bahsedilen her bir alanın hem negatif hem de pozitif dinamikleri içerdiğini bilmek önemlidir. Bu sayede hem yöneticiler hem de çalışanlar örgütsel politikanın gizli tuzaklarına düşmeden kendilerini bu olgunun karanlık taraflarından koruyabilir ve pozitif yönlerini de kullanarak bireysel ve örgütsel hedeflerine ulaşmaya çalışabilirler.

Çalışanların örgüt içinde beklenen sonuçlara ulaşmak için sergiledikleri politik davranışlar, politik beceri ile doğrudan ilişkilidir (Özdemir ve Gören, 2016: 334). Politik beceri ve politik davranış birbiriyle yakın ilişki içinde olmasına rağmen politik beceri politik davranıştan farklı bir kavram olarak çalışanlarda ve özellikle yöneticilerde olması gereken bir beceridir. Politik beceri kavramını anlayabilmek için öncelikle değinilen örgütsel politika ve politik davranış konularından sonra çalışmanın bundan sonraki

bölümünde araştırmanın üçüncü ve aracı değişkeni olan politik beceri kavramı daha detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

### **3.3. POLİTİK BECERİ KAVRAMI**

Örgütlerde kaynakların kısıtlı olması, bu kaynakların paylaşımı için çalışanlar arasındaki rekabet, çalışanların sahip oldukları pozisyonu korumak ve güçlendirmek istemesi, bireysel faktörler gibi birçok nedenden dolayı ortaya çıkan örgütsel politika ve bu politika doğrultusunda sergilenen politik davranışlar, son yıllarda politik beceri kavramının ön plana çıkmasına neden olmuştur. Mayes ve Allen'e (1977: 672) göre örgütler, pazarlık süreciyle kararların alındığı ve hedeflerin belirlendiği birer politik arena olup bu arenada politik bakış açısı etkilidir. Politik beceri kavramını literatürde ilk defa kullan kişi Pfeffer'e (1981) göre politik beceri, belirli bir güç ve otorite kazanmak amacıyla sergilenen politik davranışa izin veren kişilik özelliğidir. Örgütlerin arzu ettikleri hedeflere ulaşabilmesi için yöneticiler ve çalışanların politik beceriye sahip olması gerekmekte ve politik beceri kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için konuyla ilgili birçok araştırma yapılmasına ihtiyaç vardır. Ancak, kısa zaman öncesine kadar bu alanda yapılan çalışmalar yeterli etkiyi gösterememiştir (Ferris vd., 2007: 291). Mintzberg'e (1985: 135) göre, politik beceri kavramı bir başkasını ikna, manipülasyon ve müzakere yoluyla etkilemek için yapılan faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Politik becerisi yüksek yöneticiler, örgüt içinde çıkan anlaşmazlık ve çatışma durumlarında başkaldırma, gruplar oluşturma, sponsorluk gibi politik davranışlar sayesinde duruma daha kolay hâkim olabilirler.

Örgütsel politikanın etkili olduğu iş hayatında bireylerin hem başarılı hem de etkili olabilmesi için iki temel özelliğe sahip olmaları gerekir. İlk özellik, bireylerin politik davranış göstermeden önce bilgi, deneyim ve zaman gibi kişisel kaynaklarını kullanması için istekli olmalarını ifade eden "politik niyet" kavramıdır. İkinci özellik ise, politik beceridir. Çünkü bireylerin politik davranışlarında sadece politik niyet tek başına yeterli olmayıp, politik beceri de gereklidir. Bu nedenle politik beceri, politik davranışın temel öncülü olarak görülmektedir (Atay, 2010: 66).

Politik beceri kavramıyla ilgili çalışmaların kökeni 1900'lü yılların başına kadar dayanmakla birlikte 1980'lerden itibaren örgütsel politika ve politik davranış konularıyla

birlikte politik beceri hakkında yapılan araştırmalar gelişme göstermeye başlamıştır. Thorndike (1920) sosyal zekâ kavramını ortaya atarak, Carnegie (1936) ise başkalarıyla beraber çalışmanın yollarını anlatan eğitimler vererek politik beceriyle ilgili literatürün oluşmasına katkı sağlamışlardır. Carnegie'nin ilk defa 1936 yılında yayınlanan ve daha sonraki yıllarda en çok satan kitaplar arasında yer alan "How to Win Friends and Influence People" başlıklı kitabı, liderlikle ilgili eğitim veren birçok enstitünün temel prensiplerini belirlemiştir. Bu kitapta yazar, okuyucularını günümüzdeki politik beceri ve boyutlarına benzer sosyal yeteneklerle (ağ kurabilme, kişiler arası etki, samimi görünme) donatarak, hem iş hem de özel hayatlarında diğer insanlarla etkili sosyal ilişkiler kurabilmesini amaçlamıştır. Ancak Carnegie, kitabında politik beceri kavramına atıfta bulunmamış daha çok işyerindeki politik çevrenin üzerinde durmuştur (Maroulis, 2015: 6-7).

Politik beceri kavramıyla ilgili ilk önemli çalışmalar Pfeffer (1981) ve Mintzberg (1983) tarafından yapılmıştır. Pfeffer ve Mintzberg'in yaptığı çalışmalar politik beceri kavramının temelini oluştursa da, kavramın teorik ve ampirik gelişimine katkıda bulunamamıştır. 1980'li yılların başından 2000'li yılların başına kadar geçen süre içinde araştırmacıların ilgisinden uzak kalan politik beceri kavramıyla ilgili literatürde bir boşluk görülmektedir. Bu süreç içinde politik beceri kavramı, belirsiz kalmış ve sosyal etkililikle ilgili diğer kavramlardan (duygusal zekâ, öz/kendini izleme, vb.) tam olarak ayrı bir şekilde tanımlanamamıştır. Bu boşluktan sonra Ferris vd. (1999) tarafından yapılan araştırmalarda politik beceri kavramı yeniden ele alınmış, kavramsallaştırılmış ve ampirik çalışmalarla boyutları ortaya konmuştur. 2000'li yılların başında ise Treadway ve arkadaşları tarafından politik niyet, politik davranış ve politik beceri ilişkisine yönelik ilk model geliştirilmiştir (Uğurlu ve Bostancı, 2017: 4052; Atay, 2010: 66; Cheema vd., 2008: 7).

Politik beceri, diğer sosyal becerilerden farklı olarak görülen bir sosyal beceridir. Genellikle sosyal farkındalık ve iyi iletişim kurma yeteneğini birbirine bağlayan bireyler arası bir stil olarak tanımlanır (Ferris vd., 2000: 30-31). Ferris vd. (2005: 127-128) tarafından yeniden yapılan bir tanımlamaya göre politik beceri, bir çalışanın işyerinde diğer çalışanları etkin bir şekilde anlama ve bunun sonucunda elde ettiği bilgiyi bireysel ve örgütsel amaçlarına ulaşma doğrultusunda diğer çalışanları etkilemek için kullanma becerisidir. Politik becerisi yüksek bireyler, farklı ortamlarda ortaya çıkan durumsal

taleplere karşı davranışlarını ayarlama kapasitesini ve sosyal zekâlarını birleştirerek, diğer bireylere karşı samimi görünür, güven verir ve onlardan gelen talepleri kontrol altına alarak onları etkiler. Bu söz konusu etkileme ve kontrol, açık davranışlar sergilemekten ziyade karşı tarafa hissettirmeden örtük bir şekilde yapılır.

Politik beceri, işyerinde diğer çalışanları doğru bir şekilde analiz edebilmek ve bu analiz sonucu elde edilen bilgiyi kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşabilmek için etkili bir şekilde kullanabilmektir. Politik açıdan becerikli kişiler hem kendilerinin hem de başkalarının farkındadırlar. Değişken koşullar karşısında kolayca davranışlarını değiştirerek bu koşullara kolayca adapte olabilirler (Cingöz, 2013: 178). Politik beceri daha genel bir tanımlama ile, amaçlara ulaşmak için başkalarını etkileme becerisi olarak değerlendirilebilir (Robbins ve Judge, 2012: 427). Ortaya çıkan gereksinimlere göre sosyal zekânın ve davranışların biçimlendirilmesi ve adapte edilmesi olarak görülen politik beceri, çalışanın işyerindeki resmi rolünün bir parçası değildir. Ancak çalışanın kendisini olumlu ya da olumsuz etkileyeceğini düşündüğü durumları kontrol altına almaya yönelik faaliyetlerde politik beceri ön plana çıkar (Akçakanat ve Uzunbacak, 2017: 790). Politik beceri, bir çalışanın işyerinde sahip olduğu resmi gücü diğerlerinin duygu ve düşüncelerine karşı hassasiyetle göstermesi, sahip olduğu enerjiyi nereye yoğunlaştıracağını bilmesi, neyin mümkün neyin mümkün olamayacağını hesaplayabilmesi ve gerektiğinde işyerinde lehine ittifaklar kurabilmesidir (Mintzberg, 1983).

Politik beceriye sahip bireyler başkalarının davranış, duygu ve düşüncelerini okuma ile istedikleri sonuçlara ulaşabilmek için değişen koşullara davranışlarını kolayca uyarlama becerisine sahiptir. Politik beceri, bilişsel, duygusal ve davranışsal tezahürler sonucu ortaya çıkan kapsamlı bir sosyal beceriler topluluğudur. Bu nedenle politik becerinin idrak etme, ikna sanatı, doğru ilişkiler geliştirme ustalığı ve güvenilir görünme gibi olumlu yetenekleri içine alan çok boyutlu bir yapısı vardır (Phipps ve Prieto, 2011: 433-434). Politik becerinin kullanımı sadece yüz yüze etkileşimlerle kısıtlı değildir. Teknolojik gelişmeler yazılı ve sesli mesajlar göndermeyi mümkün kıldığından politik becerinin önündeki engelleri kaldırmaktadır. Politik becerisi yüksek bireyler, yazılı ve sözlü mesaj gönderme şekillerini içine alan elektronik iletişim ile duygu ve düşüncelerini gerçekçi ve ikna edici bir şekilde muhataplarına açıklayabilmektedir (Ferris vd., 2000: 31).

Politik beceri kavramı örgütlerde yaşanan hızlı değişim ve işyerlerinin kişiler arası ilişkilere dayanan doğasından dolayı son yıllarda giderek daha önemli hale gelmiştir. Ekonomik istikrarsızlıkların neden olduğu global ekonomik krizler, artan küreselleşme, işgücünün demografik ve sosyal yapısının giderek farklılaşması ve dünyanın giderek daha çok dijital ağlarla birbirine bağlanması gibi etkenler, günümüz örgütlerini yirmi yıl öncesiyle kıyaslandığında daha hızlı bir değişime zorlamaktadır. Bu zoraki değişim, hiyerarşi ve teknik uzmanlık üzerine kurulmuş olan geleneksel örgüt yapılarını geçersiz hale getirmektedir. Modern iş çevrelerinde başarılı ve rekabetçi olabilmek amacıyla çalışanlar ilişki içinde oldukları diğer bireylerle dayanışma içinde çalışabilmek için önemli sosyal etkileşimlere ve becerilere sahip olmalıdır. Bu nedenle bir örgütte başarılı olabilmek için politik beceri, çalışanların sahip olması gereken önemli bir sosyal beceri olarak görülmektedir (Maroulis, 2015: 12). Günümüzde emir verme ve kontrol etmeye dayalı otokratik liderlik şekli, artık geçerliliğini yitirmekte ya da en azından örgütlerin uzun dönemli hedeflerine ulaşmasında etkili olamamaktadır. Bunun yerine liderlerin yeni ilişkiler inşa edebilmesi, takipçilerine güven verebilmesi ve ilişkilerinde samimi olması sahip olacakları politik beceriler sayesinde sağlanabilir.

Örgüt ortamında karşılaşılan zorluklar, politik becerinin ortaya çıkmasına katkıda bulunmaktadır. Gücün başkalarını etkilemek için bir araç olarak kullanıldığı, örgütsel politikanın söz konusu bu gücü ele geçirmek için taktikler içerdiği ve örgütsel kaynakları kontrol altına alabilmek için politik davranışların sergilendiği bir örgütte, diğerleri tarafından güçlü olarak görülebilmek için politik beceri kişilere etkin bir katkı sağlar. Bu nedenle politik beceri örgütsel hayatta güç ve otoriteyi ele geçirebilmek için gerekli olan araçları sağlar (Pfeffer, 2010: 10-11).

Örgütlerin politik ortamlar olması nedeniyle yönetici ve çalışanlar bu ortamlarda diğerlerini etki altına alabilmek için nasıl davranmaları gerektiğinin bilincinde olmalıdır. Fakat, ulaşılmak istenen hedefler doğrultusunda sergilenen politik davranışların başarılı bir etki yaratabilmesi için duruma uygun seçilen politik taktikler tek başına yeterli değildir. Böyle durumlarda etkili ve başarılı olmak için bireylerin nasıl davranışlar sergileyeceğiyle ilgili sezgisel bir idrake sahip olması gerekir. Bu nedenle, bireylerin sahip olduğu beceriler arasında politik beceri ön plana çıkararak önem arz etmektedir.

### **3.3.1. Politik Beceri ile İlgili Teoriler**

Literatüre bakıldığında politik beceri kavramının teorik temellerinin dayandığı, kavramı açıklamaya çalışan ve onunla ilişki içinde olan teorileri görmek mümkündür. Literatür taraması sonucu bu teorilerden ön plana çıkan sosyal etkileme teorisi, sosyal bilgi işleme teorisi ve sosyoanalitik teori ele alınmıştır.

#### **3.3.1.1. Sosyal Etkileme Teorisi**

İngilizce literatürde “social influence theory” olarak geçen sosyal etkileme teorisi, politik becerinin pozitif yönlerini, teorik alt yapısını ve örgütsel çıktıları etkileyen ilişkiler üzerinde politik becerinin pozitif ya da negatif moderatör etkisini açıklamak için kullanılan bir teoridir (Ford, 2011: 47). Sosyal etkileme kavramı, araştırmacılar tarafından kapsamlı bir şekilde çalışılan sosyal psikoloji alanlarından biridir. Sosyal etkileme teorisi, bireylerin algı ve kararlarını değiştirmek için onların nasıl ikna edilmesi ve etkilenmesi gerektiğini anlamaya çalışan süreci anlatır. Teoriye göre, bireyler arzu ettikleri amaçlara ulaşabilmek için diğerleri üzerindeki sosyal etkilerini kullanırlar (Levy vd., 1998: 716). Tüm bireyler arası davranışlar, karşılıklı etkileşimin olduğu bir sürecin içinde sergilenir. Gruplar, örgütler ve topluluklar ancak etkili, ikna edici ve paylaşılan bir sosyal etkileşim süreci sayesinde varlığını devam ettirebilir. İşyerinde çalışanlar iş arkadaşları, astları, üstleri ve müşteriler tarafından nasıl algılandıkları konusunda etkili olmak ister. Çalışanlar bu süreçte cereyan eden ilişkileri manipulatif olarak etkiledikleri zaman, ilerleyen dönemde kendilerine fayda sağlayacak olan bir izlenim yaratmış olurlar (Harris vd., 2007: 278).

Politik beceri, bir kişinin içinde bulunduğu koşulları değiştirebilme kapasitesiyle ilişki içinde olup, kişinin sosyal zekâsı ve farklı koşullarda ortaya çıkan gereksinimlere karşı sergilemesi gereken davranışları gösterebilme kapasitesini birleştiren bir beceridir. Söz konusu davranışları sergilerken kişiler, politik beceri sayesinde samimi görünür, destek verir, güven yaratır ve etkileşim içinde oldukları kişileri kolay bir şekilde kontrol altında tutar ve etkiler. Politik beceri, bireylerin karşısındaki bireyleri etkin bir şekilde anlaması ve buradan elde ettiği bilgiyi yine aynı bireyleri etkilemek ve içinde bulunulan koşulları değiştirmek için kullanmasıdır (Ferris vd., 2007: 292). Politik beceri, etkilemek istediğimiz kişiler üzerinde pozitif bir izlenim yaratmak için gerekli etkiyi sağlayan önemli bir beceri

olarak görülmektedir (Harris vd., 2007: 280). İşyerinde çalışanlar, terfi etme, maaş artışı, örgütsel ödüller ve diğer pozitif sonuçları elde etmek için uğraşırlar. Çalışanlar söz konusu bu ödüllere ulaşmak amacıyla diğerlerini etkilemek için pozitif ve negatif sonuçlarıyla birlikte politik becerilerini kullanırlar (Karnes, 20014: 71-72). Bu nedenle sosyal etkileme teorisi, politik becerisi yüksek kişilerin diğerleri üzerinde oluşturduğu sosyal etkiyi ve kavramının teorik alt yapısını açıklamaya ve desteklemeye çalışması açısından politik beceri kavramı ile ilişki içinde olan bir teoridir.

### **3.3.1.2. Sosyal Bilgi İşleme Teorisi**

Sosyal bilgi işleme teorisi (social information processing theory) hassas dengeleri olan örgütsel sosyal çevrede politik becerinin neden önemli bir beceri olduğunun teorik alt yapısını açıklamaya çalışan bir teoridir. Kıt kaynaklardan dolayı rekabetin yoğunlaştığı örgütsel çevrede çalışanların diğerlerini etki altına alarak başarılı olabildiğini anlatan süreci tanımlayabilmek ve yorumlamak son derece önemlidir. Çalışanlar, işyerinde kariyerlerinde ilerlemek ve hedeflerine ulaşabilmek için sosyal çevrelerini takip etme, araştırma, analiz etme ve yeniden şekillendirme fırsatına sahiptir. Bu tür fırsatları yakalayabilme konusunda gereken cesareti gösterebilmek için çalışanların kişilik özellikleri ve sosyal becerileri önemlidir. Politik beceri, söz konusu fırsatları yakalamak için çalışanları cesaretlendiren ve sosyal ilişkileri şekillendiren bir kişilik özelliği olarak görülmektedir (Ford, 2011: 47-48).

Sosyal bilgi işleme teorisi, bireylerin sosyal etkileşimler sırasında davranışsal bir tepki oluşturmak için kullandıkları zihinsel süreci tanımlar. Teoriye göre bireyler, sosyal etkileşim esnasında doğru bir karara varabilmek için birbirinden neredeyse bağımsız olan altı ardışık basamaktan oluşan bir süreçten geçerler. Bu sürecin basamakları şunlardır: Sosyal ipuçlarına dikkat etmek, karşı tarafın niyetini tanımlamak, hedef belirlemek, zihindeki geçmiş davranışları yorumlamak, karar vermek ve verilen kararı davranışsal tepkilerle uygulamak (Bowen vd., 2014: 19). Bir başka tanıma göre, sosyal bilgi işleme süreci okuma (yorumlama), oluşturma ve uygulama olmak üzere üç genel aşamadan oluşur. Çalışanlar içinde buldukları sosyal çevrede pozitif sonuçlar elde edebilmek için, etkileşim sırasında sosyal ipuçlarını iyi yorumlamak, en uygun davranış şeklini belirlemek

ve seçilen bu davranışı etkin bir şekilde uygulamak zorundadır. Politik beceri, sosyal ilişkilerde diğerlerini anlama, bu durumdan bilgi edinerek en uygun davranış tarzını belirleme ve bu davranışı bireysel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda sergileme konusunda önemli bir beceridir (Ford, 2011: 48).

Yapılan birçok araştırma, politik becerinin sosyal etkileşim esnasında bireylere, diğerlerinin sözlü ve sözsüz duygusal ipuçlarını yakalayarak yorumlama ve onların duygu, niyet ve samimiyetlerini değerlendirme fırsatını verdiğini göstermektedir (Farmer, 2015: 7). Politik becerisi yüksek yöneticiler, sosyal etkileşim sırasında karşılarındaki kişileri gözlemleyerek edindikleri bilgiyi ast ve üstleriyle olan ilişkilerini güçlendirmek, onların güvenini kazanmak, astlarını motive etmek ve muhataplarının ihtiyaçlarını karşılamak için hangi metodların etkili olacağını belirlemek için kullanabilir (Treadway vd., 2004: 496).

Sosyal bilgi işleme teorisi ışığında politik beceri, etkili bir şekilde örgütsel karar alma sürecinde inisiyatif olarak yer almak isteyen çalışanların güçlenmesine katkı sağlar. Politik beceri, çalışanların işyerindeki sosyal çevresini algılama, yorumlama, takip etme ve yönetmesinde etkin bir rol oynar. Örgütsel politikanın gereği olarak ortaya çıkan güç elde etme oyunlarında, çalışanların ön plana çıkabilmesi ve bunun için ne zaman ve nasıl etkili oyuncular olarak örgütsel arenada yerlerini alabilmesi politik beceri sayesinde olacaktır.

### **3.3.1.3. Sosyoanalitik Teori**

Politik beceriyle ilişkilendirilen teorilerden biri de sosyoanalitik teori (socioanalytic theory)'dir. Teoriye göre, bireylerin kişiliğinin altında yatan iki temel güdü vardır. Bunlardan ilki, öne geçme ve ilerleme arzusu, ikincisi ise diğer bireylerle uyumlu olma arzusudur (Hogan, 1983: 56). Aynı ortamda diğerlerine göre önde olmak isteyen bireyler, güç, statü ve kaynaklar üzerinde kontrolün kendilerinde olmasını isterler. Bunu başarmak için rekabetçi davranır, ek sorumluluklar üstlenir ve kendilerini sosyal ortam içinde görünür kılmaya çalışırlar. Aksine, diğer bireylerle uyumlu ve işbirliği içinde olmak isteyenler, diğerleri tarafından kabul edilme ve desteklenme arzusu içinde davranırlar. Bunu sağlamak için de diğerleriyle arkadaşça ve dayanışma içinde olmaya çalışırlar (Blickle vd., 2011: 137). Bireylerin kişiliğinin altında yatan bu iki temel güdü, genellikle birbiriyle zıt güçler oluşturur. Öyle ki bireyin uyumlu olmak adına arkadaşça ve işbirliği içinde olma becerisi



ile güç, kontrol ve tanınma becerisi birbiriyle ters düşebilir Bu iki temel güdünün gücü, bireyden bireye göre farklılık gösterebilir. Uyumlu olma güdüsü, duygusal denge, iyi geçinmek ve dürüstlük; önde olma güdüsü ise dışa dönüklük ve deneyime açıklık kişilik özellikleri ile ifade edilebilir (Hogan ve Holland, 2003: 100).

Bireylerin iş performansında etkili olan öne çıkma ve uyumlu olma güdülerini arasındaki ilişkide sosyal becerinin düzenleyici etkisi bulunmaktadır. Sosyal beceri sayesinde bir kişi, niyetini önde olma ya uyumlu olma davranışına dönüştürebilir. Sosyal beceri olmadan bu davranışların gösterilmesi mümkün olamaz (Hogan ve Shelton 1998'den aktaran Blickle vd. 2011: 137). Politik beceri sahibi bireyler, sosyal kabiliyetleri sayesinde işyerinde diğer çalışanları anlayıp etkileyerek bireysel ve örgütsel amaçlarına ulaşabilir. Sosyal zekâları aracılığıyla hem kendilerinin hem diğerlerinin farkına vararak farklı koşulların gerektirdiği davranış tarzlarını gösterebilir. Onların durumsal uyumluluğu ve sosyal açıklığı, diğerleri üzerinde önemli bir etki bırakır. Politik becerisi yüksek kişilerin, sosyal etkileşim sırasında diğerleri üzerinde güven duygusu oluşturmalarına yardımcı olan özgünlük ve gerçekçilik seviyeleri yüksektir. Bu özellikleri sayesinde çok geniş ve farklı sosyal ağlar kurarak temas halinde oldukları kişileri kontrol edebilirler (Blickle vd., 2011: 137). Blickle vd. (2011: 136) tarafından Almanya'da satış elemanları üzerinde yapılan seri araştırmalarda, uyumlu olma ve dışa dönüklük gibi sosyal becerilerin çalışanların iş performansını etkilediği; politik becerisi yüksek kişilerin işyerinde diğer çalışanlara göre daha ön planda olduğu ve aynı zamanda onlarla uyumlu ve işbirliği içinde çalıştığı, bu nedenle de iş performanslarının yüksek olduğu görülmüştür.

Politik beceri sahibi kişilerin sahip olduğu sosyal zekâ, ilişki ağı kurabilme, kişiler üzerinde bıraktığı etki ve samimi görünme ile sosyoanalitik teoriye göre bir bireyin kişiliğine yön veren diğerlerine göre öne geçme ve uyumlu olma güdüsü arasında ilişki olduğu söylenebilir. Politik beceri sahibi bireyler, hem içinde buldukları koşulları ve diğer bireyleri iyi anlayıp buna uygun davranışlar göstererek örgütsel güç ve kaynaklara kolayca ulaşarak öne geçebilir; hem de sosyal ağ kurma ve samimi görünme becerileriyle diğer bireylerle uyumlu etkileşimler içinde olabilir. Dolayısıyla sosyoanalitik teorinin politik becerinin kavramsal altyapısını desteklediği ve onunla ilişki içinde olduğunu söylemek mümkündür.

### 3.3.2. Politik Becerinin Boyutları

Politik beceri kavramının kavramsallaşması ve boyutlarının ortaya konmasında adı geçen ve önemli katkılar sağlayan araştırmacılar Ferris vd. (2005: 128-129) göre, politik becerinin dört temel boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar sırasıyla sosyal zekâ (social astuteness), kişiler arası etki (interpersonal influence), ilişki ağı kurma (networking ability) ve samimi görünme (apparent sincerity)'dir. Bu dört temel boyut birbirinden farklı yapılar olmasına rağmen, aynı zamanda birbiriyle ilişkilidir. Politik becerinin boyutları detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

#### 3.3.2.1. Sosyal Zekâ

Pfeffer'e (1992: 173) göre sosyal zekâ ya da açıkgozluluk, "başkalarına karşı duyarlılıktır." Sosyal zekâ, bir kişinin kendisi için birşeyler elde etme konusunda kritik olan kişileri tanımlama kapasitesidir. Sosyal açıdan zeki bireyler, genellikle açıkgozlu, yaratıcı ve buldukları ortamda başkalarıyla ilgilidirler. İçinde buldukları sosyal konjektürü ve bireyler arası etkileşimleri çok iyi analiz edip duruma göre adapte olabilirler. Politik beceri sahibi bireyler zeki, açıkgoz ve etraflarını çok iyi gözlemler. Buldukları ortamdaki değişen farklı sosyal etkileşimleri istekli ve başarılı bir şekilde kavrayarak kendi ve başkalarının davranışlarını bu duruma uydurabilirler. Yüksek muhakeme ve öz farkındalık gücüne sahiptirler (Karnes, 2014: 20).

Sosyal zekâ insanları anlayabilme, onların zihninden geçenleri okuyabilme ve bu bilgileri etkin bir şekilde sosyal etkileşim esnasında kullanabilme becerisidir (Uğurlu ve Bostancı, 2017: 4052). Sosyal zekâ sayesinde bireyler hem kendilerinin hem de karşılarındaki kişilerin davranışlarının farkında olup proaktif davranış sergileyeceğinden dolayı zamanlama ve değişimi başlatma konusunda başarılıdır (Ford, 2011: 47). Sosyal zekâ ve açıkgozluluk sayesinde bireyler, aynı ortamı paylaştıkları kişilerin perspektiflerinden bakabilir; onların değerleri, güdüleri, ilgileri ve hedeflerini anlayabilir; örgütsel amaçların ve örgüt içi güç dengelerinin yapısını çözebilir ve kendilerine tehdit edebilecek örgütsel ve bireysel riskleri önceden algılayabilirler.

### 3.3.2.2. Kişiler Arası Etki

“Esneklik” olarak da ifade edilen politik becerinin kişiler arası etki boyutu, etkileşim esnasında karşı taraftaki kişileri rahatlatmaya çalışan bir kişinin sahip olduğu mütevazı ve zekice kurgulanmış davranış stilidir. Kişiler arası etkide başarılı kişiler, etkili iletişim kurabilir ve davranışları değişen koşullara göre şekil alabilir. Bundan dolayı bu kişiler, “sosyal bukalemonlar” olarak görülür ve duruma göre istenilen davranış ve tepkiyi gösterme konusunda maharetlidirler (Ferris vd., 2005: 129). Kişiler arası etki, diğer kişiler üzerinde istenen değişimi meydana getirebilme becerisi olarak tanımlanabilir. Bu konuda becerikli kişiler, başkaları üzerinde güçlü bir etkiye sahip olup onları ikna etme konusunda sıkıntı çekmezler. Bu güçlü etkiyi yaratabilmelerinin arkasında yatan temel unsur ise, karşı tarafı cezbeden etkileyici bir kişisel tarza sahip olmalarıdır (Cingöz, 2013: 182).

Politik becerinin bu boyutu, kişilerin hedeflerine ulaşabilmesi için karşı tarafı ikna etme ve değişen koşullarda esneklik gösterebilme yeteneğini ifade eder (Phipps ve Prieto, 2011: 436). Kişiler arası etki konusunda yetenekli yönetici ve liderler, başkalarını etkilemek için genellikle zorlayıcı veya karizmatik yönlerini kullanabilirler. Böylece, iletişim esnasında karşı tarafı rahatlatılabilir ve uyumlu bir pozitif etkileşim ortamı yaratabilirler. Akçakanat ve Uzunbacak’a (2017: 792) göre, istenilen kişiler arası etkiyi oluşturabilen kişiler, esnek oldukları için istediklerini elde etme konusunda avantajlıdır. Bu kişiler açıkça politik olarak görülmemekle beraber, sempatik ve üretken olarak algılanır. Arkadaşlık kurma, takım çalışması ve sinerji oluşturma konusunda da beceriklidirler. Onların yanında bulunan diğer kişiler kendilerini rahat hisseder.

### 3.3.2.3. İlişki Ağı Kurma

İlişki ağı kurma yeteneği, bir kişinin kişisel ve örgütsel hedeflerine ulaşmasında yararlı olacak ilişkilerin oluşturduğu ağ içinde kendini tanıması ve konumlandırmasıdır. Bu konuda başarılı kişiler değerli ilişkiler kurabilir, örgüt içinde etkili ağlar ve koalisyonlar inşa edebilir ve çatışma ya da anlaşmazlık durumunda bunları çözmek için keskin zekâlarıyla başarılı müzakereler yürütebilir (Ferris vd., 2005: 129). Politik becerisi güçlü olan kişiler, farklı kişilerle ilişki ağı geliştirme ve bunu kullanma konusunda uzmandır. Bu ağların içinde olan kişiler, kişisel ve örgütsel amaçlarına ulaşmak için geniş ve güçlü ilişki

ağları kurar ve aynı zamanda değerli ve gerekli görülen örgütsel kaynakları elinde tutma eğilimindedir (Karnes, 2014: 20). İlişki ağı kurmakta yetenekli liderler, örgüt içi ve dışı farklı insan grupları ve paydaşlarla güçlü bağlantılar kurarak, kendisi ve ekibi için kritik öneme haiz kıt ve değerli kaynaklara istediği zaman ulaşarak işlerini hızlı bir şekilde yürütebilir. Bu liderler ne zaman kimden yardım isteyeceklerini bilir ve çevresinden gelecek beklentilere karşı cevap vermek için de isteklidirler (Kavoo-Linge, 2015: 151).

Politik becerisi yüksek kişiler, kolayca arkadaşlık kurarak güçlü ve faydalı ittifakların içinde yer alabilir. Bu ittifaklar bilerek oluşturulan ilişki ağlarından oluştuğu için bu kişiler, hem örgütsel fırsat yaratma hem de ortaya çıkan bu fırsatlardan faydalanma konusunda kendilerini kolayca konumlandırabilir (Ferris vd., 2005: 129). Bu kişilere göre kurdukları ilişkiler, sosyal çevrelerinin genişlemesi ve itibarlarının artmasına katkı sağlayan bir yatırımdır. Bu nedenle formal ve informal yollarla ilişkiler geliştirmek için daha fazla zaman ayırmaya çalışırlar (Treadway vd., 2010: 138).

#### **3.3.2.4. Samimi Görünme**

Politik becerinin dördüncü ve son boyutu samimi görünmedir. Politik becerisi yüksek kişiler diğerleri tarafından samimi, cana yakın, dürüst ve açık sözlü olarak algılanır. Etkileşim esnasında kişilerin samimi görünmesi karşı taraf üzerinde istenilen etkiyi yaratması açısından önemlidir. Tam aksine samimiyetsizlik ya da kötü niyetin hissedildiği durumda başkalarını etkileme gücü ortadan kaybolacaktır (Atay, 2010: 68; Akçakanat ve Uzunbacak, 2017: 793). Politik becerisi yüksek olan kişilerin davranışları, sahip oldukları sosyal zekâ sayesinde yanıltıcı ya da baskıcı algılanmaktan ziyade, güvenilir olarak görülür (Cingöz, 2013: 183).

Samimi görünme, politik becerinin önemli bir boyutudur. Çünkü samimiyet olmadan politik becerinin sosyal zekâ, kişiler arası etki ve ilişki ağı kurma boyutları manipulatif ve tuzak olarak algılanabilir. Bireyler etkileşim esnasında karşı tarafın niyetini nasıl algılasa davranışlarını da ona göre yorumlamaktadır. Bu nedenle samimi bir görüntü sergileyen birey, gerçek niyetine bakmaksızın diğerleri tarafından büyük olasılıkla güvenilir olarak görülecektir. Çünkü bireylerin algısı, davranışların nasıl sergilendiğine göre şekillenmektedir (Maroulis, 2015: 33). Bireylerin gizli niyetlere sahip olmadığı karşısındaki kişi

tarafından anlaşıldığında etkileme süreci başarılı olmaktadır. Bu nedenle karşı tarafa güven vermek için samimi görünmek önem arz etmektedir.

### **3.3.3. Politik Beceriye Etkileyen Faktörler**

Yapılan literatür araştırması sonucunda politik beceri kavramını etkileyebilecek faktörler kişilik özellikleri, demografik ve örgütsel faktörler olmak üzere üç başlık altında ele alınmıştır.

#### **3.3.3.1. Kişilik Özellikleri**

Politik beceri bilişsel, duygusal ve davranışsal tezahürleri olan sosyal yeteneklerden oluşan bir yapıyı sembolize eder. Politik beceri, eğitim ve sosyalleşme yoluyla büyük ölçüde geliştirilebilen bir beceri olsa da, bu beceriyi etkileyen bireylerin doğuştan gelen kişilik özellikleri bulunmaktadır (Frieder, 2014: 16). Bu özellikler, sosyal etkileşimlerde bireylerin diğerleri üzerindeki etkisini kullanabilmesi ve işyerinde değişen koşullara en uygun davranışı sergileyebilmesi için gerekli olan politik beceriyi etkilemektedir. Politik beceriyi etkileyen bu kişilik özellikleri algısallık (perceptiveness), kontrol (control), yakınlık (affability), aktif etki (active influence) ve kazanılan deneyimler (development experiences) olmak üzere beş başlık altında ele alınmıştır (Ferris vd., 2007: 296).

##### **3.3.3.1.1. Algısallık**

Algısallık, bireylerin kendi davranışlarını izleme ve düzenlemesiyle ilgili becerilerini yansıtır. Ferris vd. (2005: 138) tarafından yapılan araştırmalarda, algısallığı yansıtan öz izleme (self-monitoring) ve vicdanlılık (conscientiousness) kavramları ile politik becerinin önemli bir boyutu olan sosyal zekâ arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Öz izleme konusunda başarılı bireyler, sosyal etkileşim esnasında büyük ölçüde kendi imajlarını izleme ve kontrol etme eğilimi gösterirler (Snyder, 1987: 5). Öz izleme yeteneği düşük bireyler ise, çevrelerini izleme konusunda fazla ilgili olmayıp, davranışlarını gerçekten ne hissettiklerini açıklamak için sergilerler. Benzer şekilde sosyal zekâsı yüksek kişiler, insanları ve çevreyi izleme konusunda isteklidirler ve sosyal ortamlarda cereyan eden etkileşimleri ve kendi davranışlarını doğru bir şekilde analiz etme konusunda yeteneklidirler. Aynı zamanda sosyal zekâ ile algısallığı yansıtan ikinci boyut olan

vicdanlılık (dürüstlük, insafılık) arasında da önemli bir ilişki vardır. Politik becerisi yüksek bireyler, kendilerine güveni tam olduğundan içe dönük olmak yerine diğer bireylere ve çevrelerine odaklanırlar. Böylece sosyal etkileşim sırasında bir denge kurarak hem kendilerine hem de diğer bireylere karşı hesap verebilirler. Bu hesap verebilme durumu açısından politik becerili kişiler dürüst ve vicdanlıdır (Ferris vd., 2007: 296-297).

#### **3.3.3.1.2. Kontrol Becerisi**

Politik beceriyi etkileyen kişilik özelliklerinden biri olan kontrol becerisinin, kontrol odağı (locus of control) ve öz yeterlilik (self-efficacy) olmak üzere iki alt bileşeni vardır. Kontrol odağı, bireylerin ödül ve cezalar üzerinde kontrol hakkındaki genel beklentilerini içerir. Böylece bireyler ödül ve cezalar üzerindeki hem kendi kontrollerini (içsel kontrol) hem de diğerlerinin ya da çevrenin kontrolünü (dışsal kontrol) görebilirler. Öz yeterlilik, bireylerin belirli sonuçlara ulaşmak için gerekli olan eylemleri organize etme ve uygulama yeteneğine olan inancı ifade eder. Böylece bireyler, kendilerini usta görür ve çevrelerini kontrol altına alabilir. Kontrol becerisi ile politik becerinin kişiler arası etki ve ağ kurma becerisi boyutları arasında güçlü ilişkiler bulunmaktadır. Bireylerin çevrelerini ve bu çevre içinde bulunan diğer bireyleri kontrol edebileceklerine olan inançları, hem kendilerine hem de diğerlerine karşı gösterdikleri güven duygusu ile ilişkilidir. Politik becerisi yüksek bireylerin, önceki sosyal etkileşimlerinde başkaları üzerindeki etkileri nedeniyle kendilerine olan öz güvenleri yüksektir. Bireysel kontrol inancından kaynaklanan bu güven duygusu sayesinde bireyler, etkili sosyal ağlar kurabilir ve bu ağlar içinde kendilerini ve başkalarını konumlandırabilir (Ferris vd., 2007: 297).

#### **3.3.3.1.3. Yakınlık Kurma**

Politik beceriyi etkileyen bu kişilik özelliği sempatik, beğenilir olma ve bireyler arası hoş giden bir uyumu ifade eder. Dışa dönüklük, uyumluluk ve pozitif duygu olmak üzere üç alt bileşeni vardır. Yakınlık kurma ile politik becerinin kişiler arası etki, ağ kurma becerisi ve samimi görünme boyutları arasında güçlü bir ilişki vardır (Atay, 2010: 69).

#### **3.3.3.1.4. Aktif Etki**

Bu özellik, bireyin kişiliğinin güçlü, proaktif ve eylem odaklı yönünü ifade etmektedir. Bu açıdan proaktif kişilik özelliği, proaktif davranışa yönelik bireysel bir eğilimi ya da bireylerin etrafını etkilemek için harekete geçirme tarzını yansıtmaktadır. Proaktif kişiler, çevresindeki fırsatları tespit edip onlara göre hareket biçimlerini belirler, inisiyatif kullanır, eylemlerini anlamlı bir değişim yaratana kadar sürdürür ve bu kişiler durumsal güçlerden etkilenmezler (Crant, 1995: 532). Akçakanat ve Uzunbacak (2017: 786) tarafından üniversitede çalışan 310 idari personel üzerinde yapılan bir araştırmada proaktif kişilik özelliğinin hem genel olarak politik beceriyi hem de alt boyutlarını açıklamada anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Eylem odaklı bireyler, belirledikleri hedeflere ulaşabilmek için bilişsel, duygusal ve davranışsal durumlarını kolayca düzenleyebilir (Perrewé ve Spector, 2002: 42). Bu nedenle hedefe giden yolda ilgisiz olan düşünceleri ve rakiplerin algısını gözden geçirerek hedefe ulaşmayı kolaylaştıran davranışları sergilerler. Dolayısıyla eylem odaklılık, bireylerin hedefe ulaşmasında taktik, strateji, etkin ağ oluşturma ve sosyal sermaye kullanmasını teşvik edecektir. Proaktiflik ve eylem odaklı girişimler, politik becerinin kişiler arası etki ve ağ kurma boyutları ile güçlü bir şekilde ilişkilidir (Ferris vd., 2007: 298).

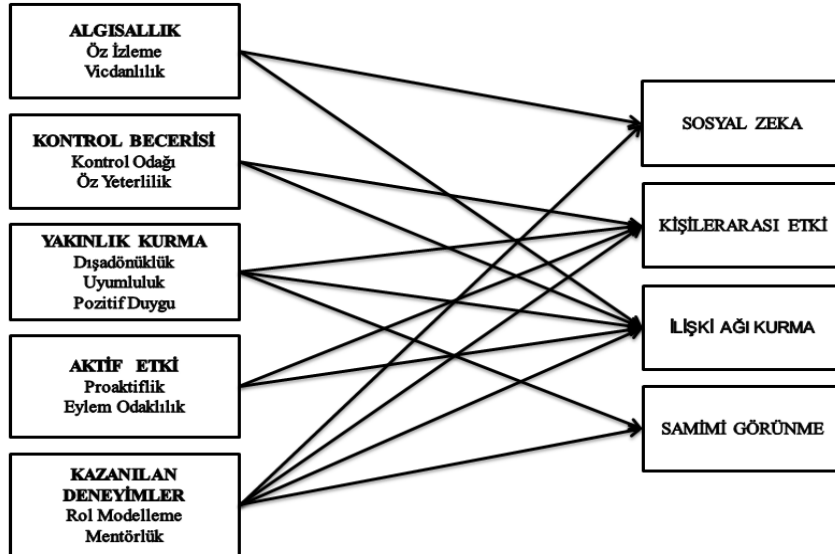
#### **3.3.3.1.5. Kazanılan Deneyimler**

Politik beceri, sadece doğuştan geldiği düşünülen kişilik özelliklerine dayanmayan, bireyler tarafından öğrenilebilen ve geliştirilebilen bir beceridir. Politik beceriyi geliştirmeye yönelik etkin teknikler, bireylerin sosyal etkileşim sırasında buldukları ortamı nasıl algıladıkları konusunda geri bildirim sağlayacaktır. Bu nedenle rol modelleme ve mentörlük gibi deneyimler, politik becerinin gelişmesine katkı sağlayabilir. Günümüz iş dünyasında liderlik eğitiminin bir parçası olan davranışsal rol modelleme ile uzmanlar, politik beceri gibi belirli beceriyi kazandırma ve kullanmanın yolunu eğitilenlere gösterebilir. Yeni beceri modellendikten sonra etkin katılım, genelleme ve tekrar yaparak başkalarının etkilenmek istendiği sosyal ortamlarda uygulanır (Ferris vd., 2007: 298-299).

Örgütlerde mentör eğitilen ilişkisi deneyimsiz çalışanın kişisel gelişimine katkı sağlayan önemli bir araç olarak ilgi görmektedir. Nitelikli bir danışman ya da mentör genç

çalışanların politik becerisinin gelişmesi için önemlidir. Genç çalışanlar kendi akranlarıyla olan sosyal ilişkilerde diğerlerini etkilemek için aynı işyerindeki kıdemli çalışanları gözlemler (Allen ve Eby, 2003: 469). Politik becerisi yüksek mentörler dil, yüz ifadesi, duruş, jest ve beden dili gibi çeşitli iletişim araçlarını etkin bir şekilde kullanarak sosyal ağlar kurabilir ve sosyal ortam içindeki diğer bireyleri kolayca etkileyebilir. Mentörünü iyi bir şekilde gözlemleyen ve onun diğer insanları nasıl etkilediğini anlamaya çalışan eğitilen pozisyonundaki deneyimsiz çalışanın zamanla politik becerisi gelişecektir. Mentör eğitilen ilişkisinde mentörün esas rolü, deneyimsiz çalışanın iş ortamı hakkındaki algısını zengileştirmek ve daha bilinçli hale getirmektir. Politika, politik davranış ve politik beceri kavramları iş hayatının vazgeçilmez birer parçaları olduğundan mentör eğitilen ilişkisi sayesinde bu konular deneyimsiz çalışana aktarılır. Bu nedenle kazanılan deneyimler politik becerinin bütün boyutları ile ilişkilidir (Ferris vd., 2007: 299).

Bahsedildiği gibi kişilik özellikleri bireylerin sahip olduğu politik beceri seviyesini etkilemektedir. Bununla beraber sosyal açıdan önemli birçok yeterliliğin toplamı olan politik beceri, bireyler tarafından zaman içinde kazanılan deneyimler aracılığıyla öğrenilmekte ve geliştirilebilmektedir. Politik beceriyi etkileyen kişilik özelliklerinin politik becerinin alt boyutlarına etkisi Şekil 3.2.'de gösterilmiştir.



**Şekil 3.2.** Politik Beceriyi Etkileyen Faktörlerin Alt Boyutlarına Etkisi

(Ferris vd., 2007: 297)



### 3.3.3.2. Demografik Özellikler

Öğütsel politika, politik davranış ve politik beceriyle ilgili literatür incelendiğinde demografik özelliklerin bireylerin politik beceriye sahip olmasında ve bu beceriyi geliştirmesinde etkili olabileceği görülmektedir. Fakat demografik özelliklerin politik beceriye olan etkisini ölçmek için yapılan araştırmalar kısıtlıdır. Bu kısıtlı araştırma sonuçlarına göre bireylerin cinsiyeti ve yaşı politik beceriyi etkileyen en önemli demografik özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır. Başta cinsiyet olmak üzere demografik özellikler ve politik beceri arasındaki araştırma sayısının artmasının bu alandaki kısıtlı literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Cinsiyet, politik beceriyi etkileyen demografik özelliklerin başında gelmektedir. Erkekler ve kadınlar, cinsiyetlerinin doğası gereği başkalarını etkilemek ve sosyal ilişkiler kurmak için farklı yöntemler kullanmaktadır. Sosyal rol teorisine göre, kadın ve erkeğin toplumsal cinsiyet rolünün gelişmesinde toplumsal güç ilişkileri ve sosyal öğrenme süreçleri etkilidir. Bazı araştırmalarda erkeklerin kişisel statülerini artırmak için kadınlara göre daha politik davrandıkları görülürken; bazı araştırmalarda ise sosyal ilişki esnasında kadınların ilişkiye katkıda bulunmak ve kişiler arası etkiyi artırmak adına kendilerini daha çok ifade etme eğiliminde olduğu görülmektedir. Kadınların güçlü sosyal ilişkiler inşa etme eğilimi onlara sosyal destek sağlamakta ve bu sayede aidiyet duyguları artmaktadır. (Karnes, 2014: 26-27). Erkeklerin güç kazanma ve kadınların sosyal ağlar içinde kalma isteği nedeniyle cinsiyetin politik beceri üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Aslan ve Pektaş (2017: 85) tarafından Ankara ilinde 225 öğretmen üzerinde yapılan bir araştırmada, öğretmenlerin orta düzeyde politik beceriye sahip olduğu, öğretmenlerin samimi görünme becerisinin yüksek, buna karşın ilişki ağı kurabilme becerisinin düşük olduğu ve erkek öğretmenlerin kadınlara göre istatistiksel olarak daha yüksek politik beceriye sahip olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, öğretmenlerin politik beceri seviyelerinin medeni durum, öğrenim durumu, çalıştıkları okul ve kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Özdemir ve Gören (2016: 333) tarafından politik beceri ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Ankara ilinde 325 öğretmen üzerinde yapılan bir araştırmada, politik beceri ve psikolojik sermaye arasında

pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki tespit edilirken, öğretmenlerin demografik özelliklerinin politik beceri üzerinde etkili olmadığı görülmüştür.

Sosyal etkileme teorisi ışığında araştırmacılar, bireylerin istedikleri sonuçlara ulaşabilmek için sosyal etkileme yeteneklerini nasıl kullandığını anlamaya çalışmaktadırlar. İşyerinde çalışanlar promosyon, terfi, maaş artışı gibi ödüllere ulaşmak için çaba göstermektedirler. Bu çabalama sürecinde çalışanlar hem kendilerinin hem de diğerlerinin politik becerilerinin olumlu ve olumsuz sonuçlarını görebilmektedir. Bu deneyimler, çalışanların politik algı ve becerilerinin gelişimine katkı sağlamaktadır. İşyerinde görülen bu tür deneyimler bir anda olmamakta, zaman içinde kazanılmaktadır. Bu nedenle deneyimli yaşlı çalışanların kıdemli genç çalışanlara göre politik becerilerinin yüksek olabileceği düşünülmektedir (Karnes, 2014: 25). Çalışan yaşlandıkça ve işyerinde farklı deneyimler kazandıkça sahip olduğu politik beceri de giderek gelişir. Yaş ve politik beceri arasında doğal olarak ortaya çıkan bu etkileşim, yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre örgüt ortamında pozitif sonuçları elde etmesinde önemli bir etkidir (Todd vd., 2009: 199).

### **3.3.3.3. Örgütsel Faktörler**

Örgütlerin politik arenalar olması sebebiyle çalışanların sergilediği politik davranışların arkasında güç kazanma gereksinimi, yüksek başarı beklentisi, makyavelist kişilik özelliği, kontrol odağı gibi bireysel faktörlerin yanısıra, örgütsel faktörleri de görmek mümkündür. Çalışanların sahip olduğu politik beceri onların politik davranışlar sergilemesinde etkili olup söz konusu bu davranışlarda elde edilen başarılı sonuçlar, politik becerinin gelişmesine fayda sağlayacaktır. Bu nedenle örgüt içinde yaşanan belirsizlik, zayıf örgütsel yapı, örgütsel kaynakların dağıtımı, terfi imkânları, açık olmayan performans değerlendirme sistemi, örgütsel değişim, rol belirsizliği ve ödüllendirme sistemi gibi örgütsel faktörler çalışanların politik davranış sergilemesine; dolayısıyla politik becerilerinin gelişmesine neden olabilmektedir (Doğan vd., 2014: 5).

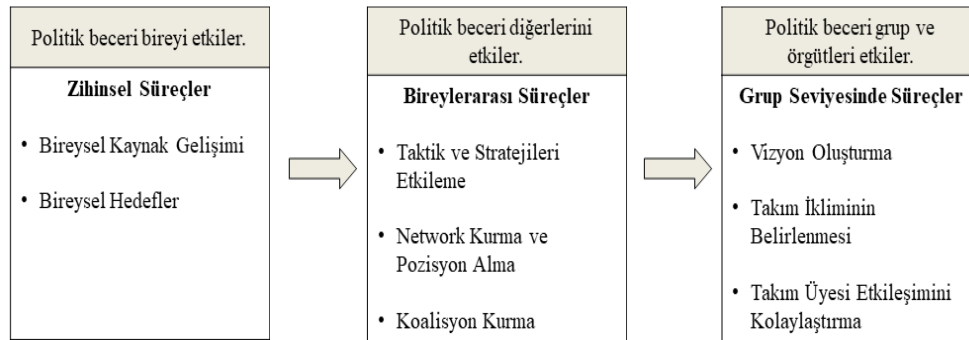
Örgütlerin çalışanların sergilemiş olduğu politik davranışlara karşı vermiş oldukları tepki ve bakış açıları çalışanların politik davranışı ve becerisini etkilemektedir. Örneğin örgüt tarafından sunulan bireysel ödüller, çalışanların politik davranmasını tetikleyebilir. Politik davranışlar sayesinde örgütsel ödüllere ulaşan çalışanın gelecekte benzer amaç ve

ödüllere ulaşması için politik davranışlar sergilemesi muhtemeldir. Bununla birlikte, politik davranışlar içinde olmayan bir çalışan ise, politik beceri sahibi çalışanların söz konusu davranışları nedeniyle bireysel ve örgütsel ödüllere ulaştığını görünce aynı şekilde politik davranışlar sergileme eğilimine girebilir (Kacmar ve Ferris, 1993: 71). Bu açıdan örgütlerin tutumları, politik davranış ve becerinin sergilenmesine veya gelişmesine neden olabilmektedir. Örgütlerin politik davranışların pekiştirilmesi ya da ödüllendirilmesi konusunda hangi noktada durmaları gerektiği bu noktada önem arz etmektedir.

Günümüzün hızla değişen iş dünyasında ayakta kalabilmek ve başarılı olmak isteyen örgütler sürekli olarak bir değişim içindedir. Bu değişime ayak uydurabilmek için örgütler zaman içinde kademeli olarak sürekli değişimler yapabileceği gibi, birleşme, satın alma ve küçülme gibi radikal değişimler de yapabilir. Yaşanan bu örgütsel değişimlere lider ve takipçilerinin en iyi şekilde uyum göstermesi gerekir. Bu nedenle örgüt içinde yaşanan her türlü değişim, başta lider olmak üzere tüm çalışanların örgütsel politika algısı ve politik beceri kullanma yeteneği üzerinde etkilidir (Cheema vd., 2008: 7). Örgütlerde politik ortam, kurulan hiyerarşik sistemin zayıf ya da hiç olmamasından kaynaklandığı gibi, aynı hiyerarşik yapının ortaya çıkardığı departmanlaşmadan da kaynaklanabilir (Mintzberg, 1985: 134). Çünkü, her departman kendi görev alanıyla ilgili süreçlerde ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve hedeflerine ulaşabilmek için politik davranışlar sergilemeye çalışır.

### 3.3.4. Politik Becerinin Etkileri

Politik becerinin birey, bireyler arası, grup ve örgütler seviyesindeki süreçler üzerinde etkisi vardır. Politik becerinin süreçler üzerindeki etkisi Şekil 3.3.'de gösterilmiştir.



**Şekil 3.3.** Politik Becerinin Etkileri

(Ferris vd., 2007: 300)

### 3.3.4.1. Politik Becerinin Birey Üzerindeki Etkisi

Politik becerinin birey üzerinde birçok pozitif etkisi bulunmaktadır. Politik beceri, bireylerin öz değerlendirme yeteneğini etkiler. Bireyler öz değerlendirme sayesinde diğer bireyleri ve içinde bulunulan şartları iyi okuyarak buradan elde ettikleri bilgiyi kişiler arası ilişkileri etkilemek için kullanabilir. Politik becerisi yüksek bireylerin kendilerini olumlu değerlendirmelerinden kaynaklanan bireysel güven duygusu gelişir. Bireylerin diğerlerini ve olayları değerlendirmesinde aldıkları pozitif geri bildirim, iş çevresindeki kontrol duygusu ve deneyimlerinin gelişmesine fayda sağlamaktadır. Bu nedenle de kendilerini olumlu olarak değerlendirirler (Ferris vd., 2007: 302).

Öz değerlendirme bireylerin iş tutumlarını etkilemektedir. Politik becerisi yüksek bireyler iş çevresinin ortaya çıkardığı strese bağlı zararlı etkileri algılar ve yorumlar. Stresin zararlı etkileriyle zorlanmadan başa çıkabilmek için gerekli olan sakin bir öz güvenleri vardır. Politik beceri, bireylere kontrol ve güven duygusundan kaynaklanan bir öz güven kazandırdığı için, bireyler çevresel stres unsurlarını daha az tehdit edici bulurlar. Birçok araştırmada politik becerinin rol belirsizliği, rol çatışması ve aşırı rol yüklenmesi sonucu oluşan stres üzerinde ılımlı ve nötralize edici bir etkisinin olduğu görülmüştür (Atay, 2010: 72). Yıldıztaş (2017: 67) tarafından Yalova ilinde 218 ortaokul öğretmeni üzerinde yapılan bir araştırmada politik beceri ve alt boyutları ile tükenmişlik sendromu arasında negatif yönlü, anlamlı ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu; örgütsel tükenmişliğin %9'unun politik becerinin alt boyutları tarafından açıklandığı ve politik becerinin kişilerarası etki boyutunun tükenmişliğin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür.

Bireyler örgütsel ortam içindeki kaynakları elde etmek ve korumak isterler. Maddi nesnelere, statü ve örgütsel görevler gibi pozisyonel durumlar; öz güven, beceri, öz saygı gibi kişiliğe dair özellikler ve para, zaman, bilgi gibi birçok unsur bireyin sahip olduğu kaynakları ifade etmektedir. Bununla birlikte politik beceri de bireyin sahip olduğu içsel bir kaynaktır. Bu kaynakları ele geçirememek veya eldeki kaynakları koruyamamak bireyi strese sokar. Örgütlerde kıt ve değerli kaynakların ele geçirilmesi ve eldeki kaynakların korunmasını kolaylaştıran politik beceri, kritik bir iç kaynak olarak bireye hizmet eder. Bununla birlikte politik beceri bireylerin hedeflerine ulaşmasında önemli bir katkı sağlar. Bireyler örgüt içinde belirlemiş oldukları hedeflere ulaşmak için kendilerine bir yol

geliştirir. Söz konusu bu hedefe ulaşabilmek için geliştirilen yolda bireylerin hem politik iradeye hem de politik beceriye ihtiyacı vardır. Politik irade, bireyin bu yolda enerjisini harcamaya istekli olduğunu gösterirken tek başına yeterli değildir. Politik iradenin yanısıra politik beceri, bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmak için bireylere gerekli olan enerjiyi sağlar (Ferris vd., 2007: 301-302; Hobfoll, 1998: 57).

#### **3.3.4.2. Politik Becerinin Bireyler Arası İlişkiler Üzerindeki Etkisi**

Politik beceri, bireyin aynı ortamdaki bireyler üzerinde bırakmış olduğu izlenimleri ve sosyal ilişkilerde seçilen taktikleri etkiler. Politik becerinin kazandırdığı öz güven sayesinde birey, diğerleri tarafından güvenilir olarak algılanır. Politik becerisi yüksek bireyler aynı zamanda günümüz işletmeleri için son derece önemli bir konu olan uyum yeteneğine sahiptir. Bireysel olarak uyumlu bireyler, diğerleriyle olan ilişkilerde ortamın gerektirdiği koşullara uygun olarak davranışlarını ayarlayarak ortaya çıkan talepleri kolayca karşılayabilirler. Yüksek politik beceri sahibi bireyler, diğerleriyle olan ilişkilerinde kendilerini gösterme ve koşullara uygun en doğru davranışı gösterebilmek için sosyal zekâlarını kullanır. Ayrıca bireyler arası ilişkilerde etkileyici ve gerçekçi olabilmek için samimi görünürler. Bireyler arası etki ve sosyal ağ geliştirme becerileri sayesinde sosyal sermayeleri güçlenir (Ferris vd., 2007: 307). Alga ve Özdemir (2018: 309) tarafından Denizli’de 201 özel sektör çalışanı üzerinde yapılan bir araştırmada, politik beceri ve izlenim yönetimi arasında pozitif yönde, orta seviyede ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca politik becerinin alt boyutlarının izlenim yönetiminin anlamlı birer yordayıcısı olduğu görülmüştür.

Politik becerinin bahsedilen yönleri, bireyin sosyal etkileşim esnasında seçeceği taktiklerin belirlenmesine yardımcı olarak, hedef birey ya da bireyler üzerinde oluşturulmak istenen izlenim şekillendirilir. Bu nedenle, hedef olarak belirlenen diğer bireyler politik beceri sahibi bireyi güvenilir, hesap verebilir, şeffaf ve dürüst olarak görür. Ayrıca politik becerisi yüksek bireylerin karizmatik olduğu ve diğerlerine ilham verdiği düşünülmektedir. Bu nedenle etkileşim içinde oldukları bireylerin davranışlarını yönlendirebilirler (Cheema vd., 2008: 10). Politik beceri sayesinde oluşturulan izlenim ve seçilen taktikler bireyin pozitif itibar kazanmasına, yüksek performans notları almasına ve astları tarafından olumlu

olarak algılanmasına neden olur. Politik becerisi yüksek bireyler, kendi davranışlarını ve diğerlerinin tepkilerini kontrol edebilme kapasitesine sahip olduklarından iletişim esnasında gerçek niyetlerini kolayca gizleyebilmektedir. Yapılan araştırmalarda politik becerinin performans ve itibar üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Politik becerisi yüksek liderlerin takım performansı artmaktadır. Bu nedenle politik beceri, liderin etkililiğiyle doğrudan ilişkilidir. Ayrıca bu araştırmalarda politik becerinin işe alım görüşmeleri ve işe başvurularının değerlendirilmesinde etkili; yönetici ve çalışanların iş performansında önemli bir belirleyici ve hem liderin hem de çalışanların bireysel itibarıyla ilişki içinde olduğu görülmüştür (Ferris vd., 2007: 307-309).

Politik becerisi yüksek bireyler, farklı sosyal ağlar kurma ve geliştirme konusunda yetkindir. Bu sosyal ağ içindeki bireyler, örgüt için değerli ve önemli görülen ayrıca bireysel ve örgütsel hedeflere başarılı bir şekilde ulaşmak için gerekli olan figürlerdir. Politik beceri sahibi bireyler örgüt açısından önemli ve değerli olan bu şahıslarla arkadaşlık kurmak, güçlü koalisyonlar oluşturmak için gerekli olan ince bir tarza sahiptir. Ayrıca, sosyal ağ kurma yeteneği yüksek olan bireyler fırsat yaratma ve bu fırsatlardan faydalanma konusunda nasıl pozisyon almaları gerektiğini iyi bilirler. Sosyal ağ kurma becerisiyle koalisyon inşa etme ve geliştirme arasında yakın bir ilişki vardır. İnşa edilen koalisyon ve işbirlikleri örgüt içinde kıt ve değerli kaynakları elde etme ve güç kazanma konusunda bireylere ayrıcalık sağlayacaktır (Ferris vd., 2007: 306; Atay, 2010: 72).

### **3.3.4.3. Politik Becerinin Grup ve Örgütler Üzerindeki Etkisi**

Günümüzün rekabet yoğun iş hayatında örgütler giderek takım bazlı yapılara dönüşmekte ve liderin takım performansına olan etkisi önem kazanmaktadır. Çağdaş örgütlerdeki başarılı liderler koçluk, koordinasyon ve takım çalışması gibi uygulamalarla takımlarının performansına artırmaya çalışmaktadır. Politik beceri, lider ve takım üyeleri arasındaki etkileşimde takım üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamak ve onları motive etmek için gerekli olan sosyal ve davranışsal esnekliği kazandırır. Politik beceri, takım bazlı bir örgütte vizyonun oluşturulması, takım ikliminin belirlenmesi ve takım üyeleriyle etkileşimin kolaylaştırılması açısından bir liderde olması gereken temel becerilerden biridir.

Vizyon, bir örgüt için gelecekte olmak istenen yeri sembolize eder. Açık, güvenilir ve çekici bir vizyon hedefe ulaşmada grup başarısı için önemlidir. Etkin bir vizyonun oluşturulması sürecinde lider ve takım üyeleri arasındaki işbirliğinin sağlanmasında politik beceri önemlidir. Grup dinamikleri üzerinde yapılan çalışmalar, iklimin takım başarısını etkilediğini göstermektedir. Takım üyelerinin çevrelerini algılaması sonucu ortaya çıkan takım ikliminde, liderlik tarzı önemli bir belirleyicidir. Politik beceri takım ikliminin anlaşılması, belirlenmesi ve izlenmesinde lider ve takım üyelerine yardımcı olacaktır. Liderin etkinliği, takım performansı ve etkinliğine katkı sağlayan rol dışı davranışlarda bulunmasını gerektirir. Lider ve takım üyeleri arasındaki etkileşimde koordinasyon, ağ kurma, koalisyon oluşturma ve sosyal sermaye yaratma gibi konularda politik beceri liderin işini kolaylaştırarak etkinliğini artırıcı bir katkı sağlar (Ferris vd., 2007: 312). Politik beceri, liderin grup ya da takım davranışlarını örgütsel normlar doğrultusunda yönlendirebilmesi ve kontrol altında tutabilmesinin bir aracıdır.

Politik beceriyle ilgili Türkiye’de yapılan araştırmalarda farklı sonuçların ortaya çıktığını görmek mümkündür. Uğurlu ve Bostancı (2017: 4051) tarafından İzmir ilinde 400 öğretmen üzerinde yapılan bir araştırmada, öğretmenlerin politik becerilerindeki artışın, örtük muhalefet yapma düzeylerini azalttığı; Katı (2016: 52) tarafından Balıkesir ve Bursa illerinde 325 banka çalışanı üzerinde yapılan yüksek lisans tez araştırmasında politik becerinin gerek lider üye etkileşimi gerekse doğrudan kariyer başarısı üzerinde etkili olduğu; Cingöz (2013: 176) tarafından Kayseri ilinde organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren imalat işletmelerinde çalışan 293 idari personel üzerinde yapılan araştırmada, politik beceri, öz yönlendirme ve kariyer başarısı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu; Özdemir ve Gören (2016: 333) tarafından Ankara ilinde 325 öğretmen üzerinde yapılan bir araştırmada, politik beceri ve psikolojik sermaye arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu; Özdemir (2018: 116) tarafından Ankara ilinde 154 okul müdürü üzerinde yapılan bir araştırmada ise politik beceri ile liderlik yöneliminin alt boyutları arasında orta ve yüksek ilişkiler ve müdürlerin liderlik yönelimlerinde politik becerinin önemli bir etken olduğu görülmüştür. Konaklıoğlu ve Sevin (2015: 1) tarafından Ankara ilinde farklı restoranlarda çalışan 104 servis çalışanı ve şef üzerinde yapılan bir

araştırmada, yöneticinin politik becerisi ile çalışan güveni ve yönetici itibarı arasında önemli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Politik beceriyle ilgili yabancı literatür incelendiğinde Türkiye’de yapılan araştırmalara benzer sonuçlar görülebilir. Salajeghe ve Faramarzi (2016: 3036) tarafından İnan’da Bandar Abbas Belediyesinde 250 yönetici ve ofis çalışanı üzerinde yapılan araştırmada, politik becerinin yöneticilerin transformatif liderlik tarzlarını etkileyerek iş tatminine neden olduğu; Butt vd. (2017: 54) tarafından Pakistan’ın Lahor şehrinde 480 telekomünikasyon çalışanı üzerinde yapılan araştırmada, politik becerinin duygusal zekâ ile pozitif yönde ilişkili olduğu, pozitif becerinin duygusal zekâ ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde önemli bir aracı olduğu ve duygusal zekâ ile politik becerinin çalışanların ekstra rol davranışlarını arttırdığı grlmştir. Montalvo ve Byrne (2016: 1) tarafından Amerika’da doktora eğitimini tamamlamış 189 hemşire üzerinde yapılan bir araştırmada politik becerinin mentörlük işlevleri, kariyer gelişimi, öğrenme ve arkadaşlık kurma ile önemli derecede ilişkili olduğu; Sheehan vd. (2016: 161) tarafından Avusturalya’da orta ve büyük işletmelerde görev yapan 180 insan kaynakları departmanı yöneticisi üzerinde yapılan bir araştırmada, politik becerinin işyerinde karar alma sürecine katılım ve algılanan örgütsel performans arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği ve örgütsel performansa yönelik alınan stratejik karar alma süreçlerini pozitif olarak etkilediği; Kabdulova (2016: 57) tarafından Kazakistan’da kamu ve özel sektördeki 151 ofis çalışanı üzerinde yapılan araştırmada ise politik becerisi yüksek mentörlerin deneyimsiz çalışanların psikolojik güçlenmesine katkı sağladığı grlmştir.



## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **LİDERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ, İŞYERİ İLİŞKİLERİ KALİTESİ VE POLİTİK BECERİ İLİŞKİSİ**

Çalışmanın bu bölümünde, önceki üç bölümde literatür taraması sonucu kavramsal olarak ele alınan araştırmanın bağımsız değişkeni liderin beş faktör kişilik özellikleri, bağımlı değişkeni işyeri ilişkileri kalitesi ve aracı değişkeni politik beceri kavramı arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Değişkenler arasındaki bu ilişkiler, yurt içi ve dışında ilgili alanda yapılan nicel araştırmalar ışığında incelenmiş ve bu incelemelerden elde edilen veriler sayesinde beşinci bölümdeki araştırmanın hipotezleri geliştirilmiştir.

#### **4.1. LİDERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE İŞYERİ İLİŞKİLERİ KALİTESİ İLİŞKİSİ**

Belirlenen örgütsel hedefler doğrultusunda astlarını etkileme süreci olan liderlik ile genetik özellikler ve çevresel etkenlerin etkisiyle ortaya çıkarak bireyin psikolojik gelişimini ifade eden kişilik özellikleri, günümüzün rekabetçi iş dünyasında önemli iki kavram haline gelmiştir. Liderin kişilik özellikleri, çalışanlar tarafından algılanan örgütsel iklime ve işyeri ilişkilerine yön veren önemli bir belirleyicidir. Bununla beraber örgütsel hayat, yapılan işin ve yönetim süreçlerinin doğası gereği çalışanların birbirleriyle olan etkileşimi sonucu ortaya çıkan işyeri ilişkileri ile doludur. İşyeri ilişkileri kalitesi, işyerinde çalışanların birbirleri arasındaki sosyal paylaşımlardan duyduğu tatmin ve beklentilerinin istenilen seviyede karşılanma düzeyi olarak tanımlanabilir. Bu nedenle liderin ya da yöneticinin kişilik özelliklerinin işyerinde cereyan eden farklı ilişkilere olan etkisinin, gerek liderin etkinliği gerekse çalışanların performansı ve iş tatmini açısından önem arz ettiği söylenebilir. Örgütlere yön veren liderin olumsuz kişilik özellikleri negatif işyeri ilişkilerine ve örgütsel gerilimlere neden olabilir.

Mihalcea (2013: 90) tarafından Romanya’da liderin kişilik özellikleri ve iş tatmini ilişkisi üzerine 64 orta-üst düzey yönetici ve 431 yönetsel rolü olmayan çalışanın katılımıyla yapılan bir araştırmada, yöneticilerin esnek, yaratıcı ve başarı odaklı kişilik özelliklerinin sadece örgütsel performansı değil, aynı zamanda astların iş tatminlerini de olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Popa (2012: 488-491) tarafından kişilik ve liderlik

ilişkisi üzerine 46 erkek çalışanın katılımıyla Romanya’da yapılan bir başka araştırmada, dışa dönük ve uyumlu kişilik özelliğine sahip genç çalışanların demokratik liderlik, buna karşın öz disiplin kişilik özelliğine sahip yaşlı çalışanların ise otokratik liderlik eğiliminde olduğu görülmüştür. Demokratik liderlerin astlarıyla yakın iletişim kurması, toleranslı, katılımcı ve sosyal olmaları nedeniyle kaliteli işyeri ilişkilerine sebep olabileceği söylenebilir. Kriz, çatışma ve değişim zamanlarında çalışanlar tarafından otokratik liderlik tarzı kabul görse de, normal zamanlarda otokratik liderlik tarzı sert sosyal etkileşimlere ve güç aralığının fazla olmasına neden olabilir.

Antonioni (1998: 336) tarafından kişilik ve çatışma yönetimi üzerine 351 öğrenci ve 110 yöneticinin katılımıyla yapılan bir araştırmada dışa dönüklük, deneyime açıklık ve öz disiplin kişilik özelliklerinin çatışmadan kaçınma ile negatif, buna karşın uyumluluk ve nevrotikliğin kaçınma ile pozitif ilişki içinde olduğu görülmüştür. Ayrıca dışa dönüklerin çatışmayı bastırmaya eğilimli oldukları tespit edilmiştir. Bu araştırmada görüldüğü gibi yöneticilerin farklı kişilik özellikleri nedeniyle çatışmayı yönetme tarzları astlarıyla olan ilişki kalitesini olumlu ya da olumsuz etkileyebilir.

Akgündüz vd. (2015: 83) tarafından beş faktör kişilik özellikleri ve dönüşümcü liderlik üzerine 384 otel çalışanın katılımıyla yapılan bir araştırmada sadece deneyime açıklık ve öz disiplin özelliklerinin dönüşümcü liderlik davranışını pozitif olarak etkilediği görülmüştür. Aldoory’a (1998: 76) göre dönüşümcü liderler çalışanları güçlendiren, uzlaşmacı, güç ve bilgi paylaşımına vurgu yapan ve astlarıyla doğrudan iletişim kanallarıyla görüşen liderlerdir. Bu nedenle deneyime açık ve öz disiplini yüksek dönüşümcü liderlerin astlarıyla olan ilişki kalitesinin yüksek olması muhtemeldir. Rothmann ve Coetzer (2003: 68) tarafından iş performansı ve kişilik üzerine 159 ilaç sektörü çalışanı üzerinde yapılan bir araştırmada duygusal denge, deneyime açıklık ve uyumluluğun katılımcıların yönetsel performansındaki değişimin (%28) açıklanmasında önemli kişilik özellikleri olduğu; dışa dönüklük, deneyime açıklık, uyumluluk ve öz disiplinin iş performansı ve yaratıcılık ile pozitif yönde ilişki içinde olduğu görülmüştür.

Kalshoven vd. (2011: 349) tarafından kişilik ve etik liderlik üzerine farklı işletmelerde ve hiyerarşik pozisyonlarda bulunan 150 yönetici ve 300 ast çalışanın katılımıyla Hollanda’da yapılan bir araştırmada, öz disiplin ve duygusal dengenin etik

liderliğin rol tanımlama boyutu ile; uyumluluğun ise etik liderin güç paylaşımı ve adalet davranışı ile ilişki içinde olduğu ve lider üye ilişki kalitesini olumlu etkilediği görülmüştür. Buna karşın, dışa dönüklük ve deneyime açıklığın etik liderlik davranışıyla ilişkisi bulunamamıştır. Etik lider ve onun takipçileri arasındaki ilişki kalitesinde liderin duygusal dengesinin önemli bir yeri vardır. Kaliteli bir lider ast ilişkisi karşılıklı destek, informal etkileşim ve güvene dayanır. Liderin dengesiz, kaygılı ve nevrotik tavırları astlarının liderle olan ilişki kalitesini negatif olarak algılamasına neden olabilir. Kaliteli bir etik liderlik davranışı için yakın temas ve dengeli davranışlar önemlidir (Kalshoven vd., 2011: 361).

Camps vd. (2016: 1) tarafından yöneticinin kişilik özellikleri ve çalışanların yönetici algısı ilişkisi üzerine 103 yönetici ve 103 ast çalışanın katılımıyla yapılan bir araştırmada, yöneticinin öz disiplin kişilik özelliğinin kötü niyetli yönetici tarzıyla (abusive supervision) pozitif ilişki içinde olduğu ve yönetici ast ilişki kalitesini olumsuz etkilediği görülmüştür. Buna karşın dışa dönüklük, duygusal denge, deneyime açıklık ve uyumluluk özelliklerinin kötü niyetli yönetici tarzı ile ilişki içinde olmadığı görülmüştür. Ülgen vd. (2016: 128-133) tarafından kişilik ve yönetim tarzı ilişkisi üzerine farklı sektörlerde çalışan 270 yönetici ve ast çalışan üzerinde İstanbul'da yapılan bir araştırmada, öz disiplin kişilik özelliğinin otoriter, proaktif, destekleyici ve astların önünü açan yönetim tarzıyla; nevrotikliğin ise otoriter yönetim tarzıyla pozitif ilişki içinde olduğu görülmüştür. Bu araştırma sonucuna göre, öz disiplin her ne kadar otoriter yönetim tarzını ortaya çıkarsa da, proaktif ve destekleyici yönetim tarzlarını da olumlu yönde etkilediği için işyeri ilişkileri kalitesini arttırabilir. Buna karşın, nevrotikliğin otoriter yönetim tarzını olumlu olarak etkilemesi nedeniyle yönetici ast ilişkisi ve diğer çalışanların kendi arasındaki işyeri ilişkileri kalitesini negatif olarak etkileyebileceğini söylemek mümkündür.

Literatür araştırmasında görüldüğü gibi liderin beş faktör kişilik özellikleri işyeri ortamını, örgütsel performansı ve işyeri ilişkileri kalitesini etkilemektedir. Ancak beş faktör kişilik özelliklerinin farklı boyutlarının farklı liderlik tarzlarıyla ilişki içinde olduğu ve farklı araştırmalarda farklı sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Dolayısıyla liderin kişilik özelliklerine göre sergilediği liderlik davranışı ve buna bağlı olarak astlarıyla arasındaki ilişkinin kalitesi belirlenmektedir. İncelenen araştırma sonuçlarına göre liderin dışa dönüklük, duygusal denge, deneyime açıklık ve öz disiplin özelliklerinin çoğu liderlik

tarzıyla pozitif ilişki içinde olduğu ve işyeri ilişkilerini pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Uyumluluk özelliğinin liderde olması gerekli olsa da, bu kişilik özelliği ile liderlik arasında literatürde çelişkili ve belirsiz sonuçlar görmek mümkündür. Ayrıca liderin duygusal dengesi bozulduğunda ve nevrotik davranışlar sergilediğinde, öncelikle astlarıyla olan ilişki kalitesi, sonra diğer işyeri ilişkileri bu durumdan negatif olarak etkilenebilir.

Liderin beş faktör kişilik özelliklerinin işyeri ilişkilerine etkisi konusunda yapılan çalışmalar çoğunlukla lider ve ast ilişkisini ele almaktadır. Bir işyerinde sadece lider ya da yönetici ast ilişkisi yoktur. Lider ast ilişkisi işyerindeki en temel ve örgütsel performansa en önemli katkıyı sağlayan işyeri ilişkisi olsa da, mentör eğitilen ve mevkidaş çalışanlar arasındaki ilişkiler de önemli işyeri ilişkileridir. Liderin kişilik özellikleri, başta işyerinde çalışanlar tarafından algılanan örgütsel iklimi ve beraberinde örgüt içinde cereyan eden tüm ikili ve toplu ilişkileri etkileyecektir. Literatüre bakıldığında liderin kişilik özelliklerinin lider ast etkileşimine odaklandığı, mentör eğitilen ve mevkidaş çalışanlar ilişkilerinde liderin kişiliğinin etkisine yönelik araştırmaların az olduğu görülmektedir.

#### **4.2. LİDERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE POLİTİK BECERİ İLİŞKİSİ**

Güç kazanma isteği, kaynakları ele geçirme ve koalisyonlar oluşturma gibi politik davranışlar, günümüz örgütlerini politik ortamlar haline getirmiştir. Bu nedenle örgütleri yönlendiren liderlerin, doğası gereği politikleşen örgütsel hayatta başarılı olabilmesi için politik beceriye sahip olması gerekmektedir. Politik beceri, liderin astlarını ve çevresindeki diğer bireyleri etkin bir şekilde anlayarak buradan elde ettiği bilgiyi, örgütsel ve bireysel hedeflere ulaşma amacıyla yine astlarını ve diğerlerini etkilemek için kullanabilmesidir (Ferris vd., 2005: 127-128). Liderde bireysel bir farklılık yaratan politik beceri, liderin astlarını etkileyebilmesi ve etkinliğini arttırabilmesi için gerekli olan bir beceridir (Gentry vd., 2013: 571). Lider, sahip olduğu dışa dönüklük, duygusal denge, deneyime açıklık, uyumluluk ve öz disiplin kişilik özelliklerine bağlı olarak örgüt içinde astlar ve gruplarla ilişkiler kurarken sosyal zekâ, kişiler arası etki, ilişki ağı kurma ve samimi görünme gibi politik beceri ile ilgili tutum ve davranışları farklı şekillerde sergileyebilir.

Dışa dönük bireyler canlı, enerjik, cana yakın, iddialı, konuşkan ve dış dünyaya yönelik tavırları nedeniyle liderlik kavramı ile en çok ilişkilendirilen kişilik özelliğidir.

Dışa dönük liderler, sosyal ve baskın yönleri ile astlarını etkileyerek etkin bir performans sergileyebilir (Judge vd., 2002: 768). İşyerinde sosyal ağlar geliştirme, dostluklar edinme, ittifaklar ve gruplar oluşturmak örgütsel politikanın yönlendirilmesi için kritik öneme sahiptir (Ferris vd., 2005: 128). Politik beceri sayesinde kurulacak ittifaklar ve güçlü sosyal ilişkiler, örgüt içinde diğer bireyleri etki altına alabilmek için önemli araçlardır (Pfeffer, 1992: 175). Politik becerisi yüksek bireyler buldukları ortamda ağ ve arkadaşlıklar kurma konusunda başarılıdır. Dışa dönük liderlerin konuşkan, girişimci ve cana yakın kişilik özellikleri sayesinde kolayca sosyal ağlar ve ittifaklar oluşturabileceği, astlarını yönlendirebileceği ve örgütsel politikaya uygun politik davranışlar gösterebileceğini söylemek mümkündür. Bu nedenle liderin dışa dönük davranışlarıyla politik becerisi ve özellikle ağ kurma yeteneği arasında pozitif bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Bono ve Judge (2004: 902-903) tarafından yapılan meta analiz çalışmasına göre, deneyime açık bireyler yenilikçi, esnek, yaratıcı, farklı durumlara ayak uydurabilen ve entellektüel açıdan kapasiteleri yüksek olduğundan dönüşümcü liderlik davranışı sergileyerek astlarını etkileyebilir. Ferris vd. (2005: 129) göre, politik becerinin kişiler arası etki boyutunda yetenekli olan bireyler, değişen durumlara göre amaçları doğrultusunda kendileri adapte edip etrafındaki kişileri ikna etme kabiliyetine sahiptir. Bu tür bireylerin dönüşümcü liderlik davranışı göstererek astlarını kolayca etkilemeleri muhtemeldir. Bu nedenle liderin deneyime açıklık kişilik özelliği ile politik becerinin kişiler arası etki boyutu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir.

Duygusal açıdan dengeli olan liderler, kendilerine ve yeteneklerine güvendiklerinden etkili iletişim, müzakere etme, çatışma yönetimi gibi sosyal etkileşimlerde başarılıdır. Söz konusu sosyal etkileşimler sırasında çatışmayı artıran, karar almayı zorlaştıran ve sağlıklı iletişimi engelleyen gergin, kırılğan, stresli ve nevroitik davranışlardan uzak dururlar. Politik beceri aynı zamanda sosyal ilişki geliştirmek için gerekli olan bir beceridir. Politik becerisi yüksek liderler, anlaşmazlık ve çatışma durumlarında müzakereci yönleriyle sorunların üstesinden gelebilir. Aynı zamanda kontrol algıları yüksek olduğundan işyeri streslerine karşı daha az gerginlik yaşadıkları ve böyle durumlarda astlarını motive etmede zorlanmayacakları ifade edilmektedir (Phipps ve Prieto, 2011: 436). Liderin duygusal yönden dengeli davranışlarının politik becerisiyle pozitif ilişki içinde olduğunu; buna

karşın stresli, kaygılı ve nevroitik ruh hallerinin ise liderin çatışma yönetimi, iletişim yeteneği, sosyal ağ kurma, samimi görünme gibi politik becerilerini negatif olarak etkileyebileceğini söylemek mümkündür.

Öz disiplin ya da başka bir ifade ile sorumluluk duygusu, bireylerin hedeflerine ulaşabilmesi için başarı odaklı, disiplinli, planlı ve çalışkan olmasıyla ilgili bir kişilik özelliğidir. Öz disiplini yüksek liderler, hedeflerine ulaşmak için gerekli olan değişimleri yerine getiren dönüşümcü kişilerdir. Liderlerin öz disiplini ve deneyime açıklığı kişiler arası etkileşimle birlikte hem kendilerini hem de çevrelerini izleme konusunda yarar sağlamaktadır. Politik becerisi yüksek bireylerin algılaması yüksek olup hem kendilerini hem de çevrelerini takip eder ve davranışlarını yeniden düzenler. Politik becerinin sosyal zekâ boyutu liderin çevresine karşı daha duyarlı olması, etrafındaki sosyal ipuçlarını takip etmesi, istenilen hedef ya da ödüle ulaşabilmek için davranışını değişen durumlara göre uyarlamasıyla ilgilidir. Politik beceri sahibi liderler, hem kendilerine hem de başkalarına karşı hesap verme konusunda sorumluluk sahibidir (Phipps ve Prieto, 2011: 436).

Ferris vd. (2005: 126) tarafından politik beceri ölçeği geliştirmek amacıyla farklı örneklemeler üzerinde yapılan önemli bir araştırmada, bireyin öz disiplini yüksek davranışlarıyla politik becerinin sosyal zekâ boyutu arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Phipps ve Prieto'ya (2011: 436) göre, öz disiplini yüksek liderlerin belirlemiş oldukları hedeflere ulaşmak için hem astları hem de kilit pozisyondaki diğer birey ya da gruplarla sosyal ilişkiler inşa etmesi muhtemeldir. Bu ilişkiler liderin politik becerisinin ağ kurma boyutuyla ilgili olup dönüşümcü liderlerin astlarıyla etkileşimini kolaylaştıracaktır.

Örgütsel yaşamda liderin sergilemiş olduğu sakin, sıcak, merhametli, düşünceli ve empatik davranışlar, aynı zamanda politik beceriyle ilgili özelliklerdir. Pozitif duygu içinde olma, cana yakınlık, davranışlarda hoşluk ve nezaket uyumlu kişilik özelliklerindedir. Judge vd. (2002: 768) göre, liderlik ve uyumluluk arasındaki ilişkide belirsizlikler görülmesine ve liderlerin fazla mütevazî eğiliminde olmamasına rağmen, liderin sahip olduğu uyumlu kişilik özelliklerinin politik becerinin samimi görünme, kişiler arası etki ve ağ kurma yeteneği ile doğrudan ve pozitif yönde ilişki içinde olduğu söylenebilir (Phipps ve Prieto, 2011: 438).

### 4.3. LİDERİN POLİTİK BECERİSİ VE İŞYERİ İLİŞKİLERİ KALİTESİ İLİŞKİSİ

Çalışmanın politik beceri kavramıyla ilgili olan üçüncü bölümünde bireyin sahip olduğu politik becerinin birey, bireyler arası, grup ve örgüt üzerinde nasıl etkilerinin olduğu nicel çalışmalar ışığında detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Çalışmanın bu bölümünde, araştırma konusunun değişkenlerinden biri olan liderin politik becerisinin, işyeri ilişkileri kalitesi ve örgütsel çıktılarla nasıl ilişki içinde olduğuna değinilmiştir.

Politik beceri, liderin bireysel performansı ve iyi oluşunu arttırmakla beraber aynı zamanda astlarının davranışlarını etkilemek için de önemli bir araçtır. Politik becerisi yüksek lider ya da yöneticiler, astlarıyla gerek formal gerekse informal bir şekilde karşılıklı, kaliteli ve faydalı ilişkiler geliştirebilirler (Treadway vd., 2004). Ohlsson vd. (2016: 24-28) tarafından İsveç ordusunda 185 askeri personelin katılımıyla yapılan bir araştırmada, duygusal denge ve politik becerinin takım performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmüştür. Araştırmaya göre, duygusal açıdan dengeli askerler sosyal zekâ, samimiyet, sosyal ağ kurma ve kişiler arası etkide başarılı olup bu durum takım performansını pozitif olarak etkilemektedir. Atay (2010: 73-74) liderin sahip olduğu politik becerinin astlara güven ve destek sağladığını, liderin yetkinlik ve güvenilirlik algısını artırdığını, örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini üzerinde etkili olduğunu ve çalışanların artan iş tatminleri nedeniyle sinik davranışlarının azaldığının ifade etmektedir.

Liderlik ve politik beceri birlikte düşünüldüğünde bazı çalışanlar, politik davranan bir lideri manipulatif, sahte ve güvenilmez gibi olumsuz olarak algılayabilirken; bazı çalışanlar ise tam tersine lideri güvenilir, iyi iletişim kurabilen ve sosyal ağları güçlü olarak görebilir. Aslında politik beceri, liderin günlük işyeri ilişkilerinde karşılaştığı zorlukları aşabilmesi için gerekli olan bir kapasitedir. Liderler iş hayatında örgüte doğru şekilde yön verebilmek, yapılan iş için gerekli olan kaynakları organize etmek ve çalışanların örgütsel bağlılığını sağlamak adına karşılaştıkları zorlukları aşabilmek için etkileşim içinde oldukları kişileri anlamak, etkilemek ve motive etmek zorundadır (Braddy ve Campbell, 2014: 1). Söz konusu günlük iş zorlukları karşısında liderin politik becerisi, sadece astlarıyla ilişkisini değil, aynı zamanda örgütsel iklimi de olumlu etkileyecektir.

Örgütsel iklim, farklı örgütsel etkenlerin etkisiyle çalışanların algısında oluşan psikolojik ortamı ifade etmektedir. Örgütsel iklim, özellikle lider ya da yöneticinin yönetim tarzı, becerileri ve kişilik özelliklerinden etkilenen dinamik bir süreçtir (Deniz ve Çoban, 2016: 452). Lider, politik becerisiyle örgüt içinde, bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşabilmek ve astlarının beklentilerine cevap verebilmek için sosyal zekâ, samimiyet, ilişki ağı kurma ve bireyler arası etkileme becerisini kullanacaktır. Bu durum, çalışanlar tarafından olumlu bir örgütsel iklimin algılanmasına neden olacaktır. Liderin politik becerisinin ortaya çıkaracağı bu olumlu örgütsel iklimin sadece işyerinin temel ilişkisi olan lider ast ilişki kalitesine değil, aynı zamanda mentör eğitilen ve mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesine de katkı yapacağı düşünülmektedir.

Politik becerisi yüksek liderler, kurmuş oldukları ilişkilerde etkili olan kişilerdir. Çünkü sosyal etkileşimlerinde istedikleri izlenimi oluşturabilmek için içinde buldukları koşulların ortaya çıkardığı sosyal ipuçlarını zekice okur, duruma göre kendini uyarlar ve karşı tarafın hoşuna gidecek imajı verir. İmajını güçlü kılabilme için sosyal sermayelerini kullanırken, samimi ve inandırıcı etkileme yolları kullanırlar (Ferris vd., 2007: 3011). Alga ve Özdemir (2018: 309) tarafından Denizli’de özel sektör çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada, politik beceri ve izlenim yönetimi arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Politik beceri sahibi liderlerin sosyal zekâları sayesinde örgütsel koşulları iyi algılayıp gerekli davranışları ve izlenimi sergilemeleri sonucu işyeri ilişkileri kalitesine pozitif yönde katkı sağlayabileceğini söylemek mümkündür.

Lider ast ilişkisi bir işyerindeki ilişkilerin özünü oluşturur. Lider, sosyal değişim teorisi bağlamında her astıyla farklı seviyede iş ilişkisi kurar. İşyerinde astlarla ilişki kurmak ve bunu sağlıklı bir şekilde yürütmek, liderin etkili olması ve örgütsel performans için çok önemlidir. Politik becerisi yüksek liderler, işyerinde kaliteli iş ilişkilerinin olması gerektiğinin farkındadır. Lider, politik becerisi sayesinde her astıyla ayrı ayrı ilgilenir, ilham ve güven verir, onların davranışlarını süzerek ihtiyaçlarını belirler. Astlarının ödüllendirilmesini önemseyen lider, örgütsel kaynaklara ulaşabilmek için sosyal ağlarını kullanmaya çalışır. Politik becerisi yüksek liderler, örgütsel hedeflere ulaşabilmek, kendisinin ve astlarının etkinliğini artırabilmek adına işyeri ilişkilerinin kalitesinin artmasına yatırım yapabilir (Brouer vd., 2013: 187).



Politik becerisi yüksek liderler astlarının ihtiyaçlarını, nelere değer verdiğini ve onları motive eden etkenleri anlama konusunda yetkindir. Örneğin bir lider, politik becerisi ve sosyal zekâsı sayesinde astının işini iyi yapabilmesi için gerekli olan sözlü övgü, iletişim şekli, bilgi ve kaynak ihtiyaçlarından hangisini daha çok önemsemiğini algılayabilir. Bu algılama sonucu elde ettiği bilgiler doğrultusunda lider, astına en doğru geri bildirim yapmaya çalışır. Liderden olumlu ve doğru geri bildirim alan ast, liderinin kendisini anladığını ve ihtiyaçlarını zamanında karşıladığını düşünür. Dolayısıyla liderin politik becerisi, lider ve ast arasında kaliteli ilişkilerin oluşmasına ve devam etmesine neden olacaktır (Brouer vd., 2013: 187). Brouer vd. (2013: 185) tarafından lider ve astlardan oluşan iki farklı örneklem üzerinde yapılan bir araştırmada, liderin sahip olduğu politik becerinin lider ast ilişki kalitesini ve etkinliğini artırdığı görülmüştür.

Politik beceri aynı zamanda tükenmişlik, iletişim çatışması ve işyeri stresi gibi olumsuz durumlar karşısında bireylerin sakin kalmasına ve güçlü olmasına katkı sağlayan bir beceridir. Böyle durumlarda politik becerisi yüksek liderler, zor koşulların sebep olduğu gerginlikleri azaltarak ve kontrol altına alarak çalışanların stres seviyesini düşürmeye yardımcı olur (Farmer, 2015: 5). Liderin politik becerisi astlarının ihtiyaç ve isteklerine cevap verebilmesi, örgütsel performans için iletişimin artırılması, değişen koşullara kolayca uyum sağlanması ve çalışanlara destek verilmesi için bir liderde olması gereken kritik bir beceridir (Uğurluoğlu ve elik, 2009: 145).

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA

#### 5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

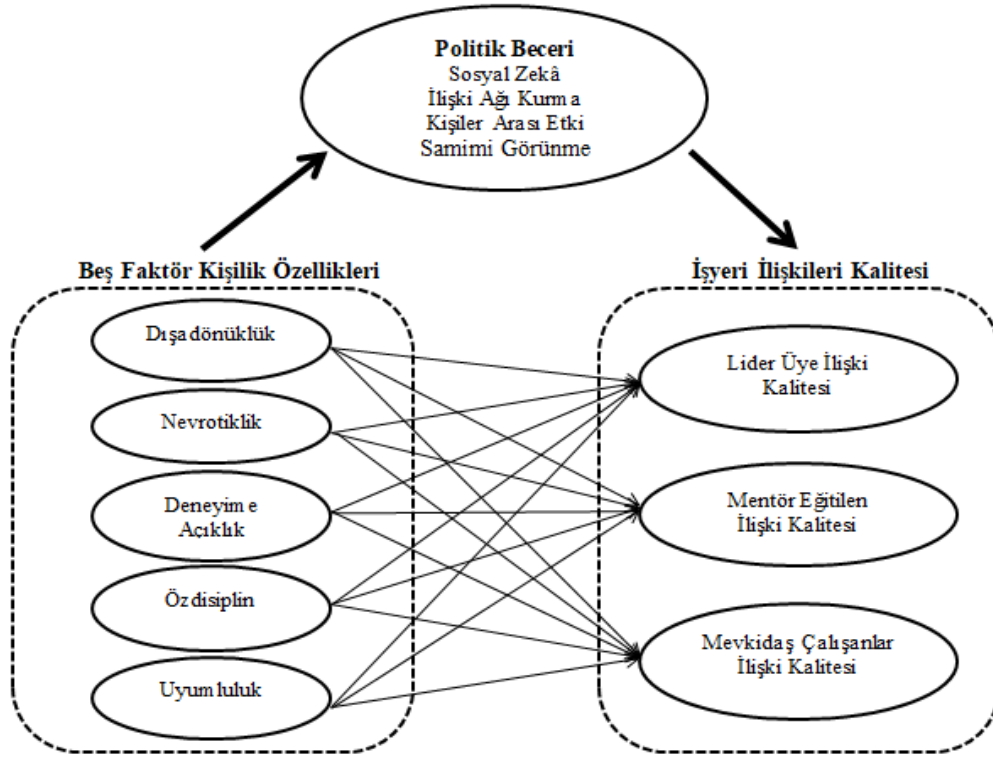
Literatür taraması ışığında havacılık ve sağlık sektöründe belirlenen iki farklı örneklem üzerinde yapılan bu araştırmanın amacı, liderin kişilik özelliklerinin işyeri ilişkileri kalitesine etkisinde politik becerinin aracı rolünü ortaya koymaktır. Bu kapsamda öncelikle saha araştırmasında, kişilik özelliklerini ölçme konusunda ön plana çıkan, literatürde birçok araştırmacı tarafından farklı değişkenlerle ilişkisi araştırılmış ve kabul görmüş olan liderin beş faktör kişilik özelliklerinin (dışa dönüklük, nevroitiklik, deneyime açıklık, öz disiplin ve uyumluluk) işyeri ilişkileri kalitesine (lider üye, mentör eğitilen ve mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi) etkisi incelenmiştir. Sonra, liderin beş faktör kişilik özelliklerinin işyeri ilişkileri kalitesine etkisinde liderin politik becerisinin aracı rolü incelenmiştir. Demografik özelliklere göre (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi ve görev ünvanı) çalışanların işyeri ilişkileri kalitesi algısının farklılık gösterip göstermediği incelemek araştırmanın diğer amacını oluşturmaktadır.

İki farklı sektör üzerinde karşılaştırmalı olarak yapılan bu araştırmanın liderlik, kişilik, beş faktör kişilik özellikleri, işyeri ilişkileri kalitesi ve politik beceri kavramlarıyla ilgili literatürün gelişmesine katkı sağlayacağı ve söz konusu kavramlarla ilgili çalışma yapacak araştırmacılara ışık tutacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda, araştırmanın özellikle işyeri ilişkileri kalitesi kavramını detaylı bir şekilde ele alması; sadece lider üye ilişki kalitesi değil bununla birlikte bir işyerinin temel ilişkilerinden olan mentör eğitilen ve mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesine birlikte değinmesi; iki farklı sektöre ait örneklem üzerinde uygulanarak karşılaştırmalı ve daha çok veriye yer vermesi ve sağlık sektörü ile birlikte Türkiye’de ve dünyada hızla gelişmekte olan ve nicel araştırmaların kısıtlı olduğu havacılık sektöründe uygulanmasından dolayı önemli olduğu söylenebilir.

## 5.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

### 5.2.1. Araştırmanın Modeli

Literatür taraması kapsamında liderin kişilik özellikleri, işyeri ilişkileri kalitesi ve politik beceri kavramları ilk üç bölümde teorik olarak ele alınmış, dördüncü bölümde ise söz konusu kavramlar ve alt boyutları arasındaki ilişkiler yapılan yerli ve yabancı çalışmalar doğrultusunda incelenmiştir. Literatür taraması ışığında oluşturulan ve araştırma hipotezlerini geliştirirken yol gösteren araştırma modeli Şekil 5.1.'de gösterilmiştir.



Şekil 5.1. Araştırma Modeli

### 5.2.2. Araştırmanın Hipotezleri

Literatür taraması sonucu ortaya konulan kavramlar arası ilişkiler ve araştırma modeli ışığında geliştirilen temel ve alt hipotezler Tablo 5.1. de gösterilmiştir.

**Tablo 5.1.** Araştırmanın Hipotezleri

<b>Temel Hipotezler</b>		
1	H1	Liderin kişilik özellikleri işyeri ilişkileri kalitesini etkiler.
2	H2	Liderin kişilik özelliklerinin işyeri ilişkileri kalitesine etkisinde politik becerinin aracı rolü vardır.
3	H3	Demografik özelliklere göre çalışanların işyeri ilişkileri kalitesi algısı farklılık gösterir.
<b>Alt Hipotezler</b>		
1	H1 <sub>1</sub>	Liderin dışa dönük kişilik özelliği lider üye ilişki kalitesini etkiler.
2	H1 <sub>2</sub>	Liderin nevrotik kişilik özelliği lider üye ilişki kalitesini etkiler.
3	H1 <sub>3</sub>	Liderin deneyime açık kişilik özelliği lider üye ilişki kalitesini etkiler.
4	H1 <sub>4</sub>	Liderin öz disiplin kişilik özelliği lider üye ilişki kalitesini etkiler.
5	H1 <sub>5</sub>	Liderin uyumlu kişilik özelliği lider üye ilişki kalitesini etkiler.
6	H1 <sub>6</sub>	Liderin dışa dönük kişilik özelliği mentör eğitilen ilişki kalitesini etkiler.
7	H1 <sub>7</sub>	Liderin nevrotik kişilik özelliği mentör eğitilen ilişki kalitesini etkiler.
8	H1 <sub>8</sub>	Liderin deneyime açık kişilik özelliği mentör eğitilen ilişki kalitesini etkiler.
9	H1 <sub>9</sub>	Liderin öz disiplin kişilik özelliği mentör eğitilen ilişki kalitesini etkiler.
10	H1 <sub>10</sub>	Liderin uyumlu kişilik özelliği mentör eğitilen ilişki kalitesini etkiler.
11	H1 <sub>11</sub>	Liderin dışa dönük kişilik özelliği mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesini etkiler.
12	H1 <sub>12</sub>	Liderin nevrotik kişilik özelliği mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesini etkiler.
13	H1 <sub>13</sub>	Liderin deneyime açık kişilik özelliği mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesini etkiler.
14	H1 <sub>14</sub>	Liderin öz disiplin kişilik özelliği mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesini etkiler.
15	H1 <sub>15</sub>	Liderin uyumlu kişilik özelliği mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesini etkiler.
16	H3 <sub>1</sub>	Cinsiyete göre çalışanların lider üye ilişki kalitesi algısı farklıdır.
17	H3 <sub>2</sub>	Cinsiyete göre çalışanların mentör eğitilen ilişki kalitesi algısı farklıdır.
18	H3 <sub>3</sub>	Cinsiyete göre çalışanların mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algısı farklıdır.
19	H3 <sub>4</sub>	Medeni duruma göre çalışanların lider üye ilişki kalitesi algısı farklıdır.
20	H3 <sub>5</sub>	Medeni duruma göre çalışanların mentör eğitilen ilişki kalitesi algısı farklıdır.
21	H3 <sub>6</sub>	Medeni duruma göre çalışanların mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algısı farklıdır.

22	H3 <sub>7</sub>	Yaşa göre çalışanların lider üye ilişki kalitesi algısı farklıdır.
23	H3 <sub>8</sub>	Yaşa göre çalışanların mentör eğitilen ilişki kalitesi algısı farklıdır.
24	H3 <sub>9</sub>	Yaşa göre çalışanların mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algısı farklıdır.
25	H3 <sub>10</sub>	Eğitim durumuna göre çalışanların lider üye ilişki kalitesi algısı farklıdır.
26	H3 <sub>11</sub>	Eğitim durumuna göre çalışanların mentör eğitilen ilişki kalitesi algısı farklıdır.
27	H3 <sub>12</sub>	Eğitim durumuna göre çalışanların mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algısı farklıdır.
28	H3 <sub>13</sub>	Çalışma süresine göre çalışanların lider üye ilişki kalitesi algısı farklıdır.
29	H3 <sub>14</sub>	Çalışma süresine göre çalışanların mentör eğitilen ilişki kalitesi algısı farklıdır.
30	H3 <sub>15</sub>	Çalışma süresine göre çalışanların mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algısı farklıdır.
31	H3 <sub>16</sub>	Görev ünvanına göre çalışanların lider üye ilişki kalitesi algısı farklıdır.
32	H3 <sub>17</sub>	Görev ünvanına göre çalışanların mentör eğitilen ilişki kalitesi algısı farklıdır.
33	H3 <sub>18</sub>	Görev ünvanına göre çalışanların mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algısı farklıdır.

### 5.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve kullanılan istatistiksel yöntemler açıklanmıştır.

#### 5.3.1. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Çalışmanın saha araştırması, havacılık ve sağlık olmak üzere iki farklı sektörde uygulanarak elde edilen veriler ve analiz sonuçları sektörler göre karşılaştırılmıştır. Havacılık ve sağlık sektöründeki benzer ve farklı yönler düşünülerek, bu iki sektörde belirlenen örneklemeler üzerinde karşılaştırma yapılmaya karar verilmiştir.

Havacılık ve sağlık sektörünün belirli benzer yönleri bulunmaktadır. Her iki sektör de güçlü kurumsal kültüre, normlara, değerlere ve standartlara sahiptir. Üniforma veya rozet gibi simgelerle kurumsal değerler ön plana çıkartılır. Havacılık sektöründe pilotlar, sağlık sektöründe ise doktorlar, sektörlerinin ön plana çıkan elit profesyonel çalışanları olarak mevcut durumlarına ulaşabilmek için büyük gayret etmişlerdir. Pilotlar ve doktorlar, acil durumlarda da en az normal durumlarda olduğu gibi iyi kararlar verdiğini ve performanslarının şahsi problemlerden etkilenmediğini düşünür. Kritik olaylar karşısında

doğru kararlar verebilmek için sürekli eğitim almak zorundadırlar ve iş koşulları gereği bazı durumlarda yorgunluk gibi insan biyolojisini zorlayabilecek etkilere maruz kalabilirler (oban ve Aydoğdu, 2017: 64).

Havacılık sektörü yolculara, sağlık sektörü ise hastalara örgütsel bir sistem içinde hizmet veren sektörler olarak farklı çalışan gruplarını içinde bulundurur. Havacılık sektöründe pilotlarla birlikte kabin görevlileri, hava trafik, hava aracı bakım ve yer destek çalışanları; sağlık sektöründe ise doktorlarla birlikte hemşire, ebe ve bir çok alt gruba ayrılan yardımcı sağlık personeli görevlerini belirli bir hiyerarşik yapı, çalışma koşulları ve örgütsel faktörler altında yerine getiren profesyonel çalışan gruplarıdır. Havacılık sektöründe ticari kaygılar, zaman baskısı, kural dışı yolcular ve rekabet koşulları; sağlık sektöründe ise sağlık sorunlarına are bulmak isteyen hastaların talepkâr ve sabırsız davranışları, fazla iş yükü, çalışan yetersizliği gibi örgütsel koşullar her iki sektör çalışanlarının tükenmişlik, stres, iş tatminsizliği gibi örgütsel performansla zarar veren negatif durumları yaşamasına neden olabilir. Ayrıca, her iki sektörde de emniyet kültüründen uzak insan faktöründen kaynaklı hatalar trajik kazalara, yolcu ve hastaların hayatını kaybetmesine neden olabilir.

Bahsedilen nedenlerden dolayı havacılık ve sağlık sektörleri birbirine benzer iken, bazı yönler açısından sektörel farklılıkları görmek mümkündür. Sağlık sektörünün havacılık sektörüne göre daha uzun geçmişe dayanan yerleşik bir örgüt kültürüne ve çalışan ilişkilerine sahip olması; havacılık sektörünün teknoloji yoğun ve gelişmekte olan bir sektör olması; sağlık sektörünün çoğunlukla devlet desteğiyle hizmet vermesine karşın havacılık sektörünün çoğunlukla özel sektör anlayışı ve ticari kaygılar doğrultusunda hizmet vermesi; sağlık çalışanlarının hastane ve sağlık ocağı gibi kapalı işyerlerinde daha çok insani ve iş ilişkilerine maruz kalmasına karşın, havacılık çalışanlarının uçak içi, kule, bakım hangarı ve açık alanlar gibi farklı fiziksel ortamlarda çalışması her iki sektör arasındaki farklılıklardan bazılarıdır. Araştırmanın havacılık ve sağlık sektörüne ait evren ve örneklemleri sırayla ele almıştır.

### 5.3.1.1. Havacılık Sektörü Evren ve Örneklemi

Araştırmanın havacılık sektörü evrenini, Malatya ve Antalya illerinde havacılık sektöründe görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma evrenini belirleme kapsamında, Malatya ve Antalya illerinde kamu ve sivil sektörde uçak-helikopter pilotu, kabin amiri-memuru, hava trafik, uçak-helikopter bakım, yangın hizmetleri, ulaştırma-lojistik, inşaat, güvenlik ve idari-ofis çalışanı olarak görev yapan havacılık çalışanları dikkate alınmıştır. Kamu ve özel sektöre ait kurum ve işletmelerle yapılan görüşmeler sonucu elde edilen veriler ışığında Malatya ve Antalya illerinde bulunan havacılık çalışanı sayısının yaklaşık olarak 3000 civarında olduğu hesaplanmış; ancak evreni oluşturan alt grupların sayısı hakkında kesin verilere ulaşılamamıştır.

3000 olarak kabul edilen araştırma evrenini temsil edecek asgari örneklem büyüklüğü, %95 güvenirlilik düzeyi ve %5 hata payı dikkate alınarak ( $n = n_0 / 1 + n_0 / N$ ) formülü ile 340 çalışan olarak hesaplanmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 130). Araştırma evrenini oluşturan alt grupların sayısı net olarak bilinmediğinden kolayda örnekleme yöntemine karar verilmiştir. Kolayda örnekleme, araştırmacı tarafından ihtiyaç duyulan örneklem büyüklüğüne ulaşabilmek amacıyla evren içindeki en kolay ve ulaşılabilir deneklerden ucuz ve hızlı veri toplama imkânı sağladığından sosyal bilim araştırmalarında yaygın olarak kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 132).

Araştırmada havacılık çalışanlarına ulaşmak amacıyla araştırmacı tarafından online ve kağıt anket formları hazırlanmıştır. Araştırmacının hem kendisinin bir havacılık çalışanı olması hem de Antalya ilinde bulunan havacılık çalışanlarına daha kolay ve hızlı ulaşabilmek amacıyla anket sürecinin çoğu sosyal ağlar (whatsapp, facebook, skype vb.) kullanılarak online anket vasıtasıyla yürütülmüş; az sayıda çalışana kağıt anket formu araştırmacı tarafından elden ulaştırılmıştır. Bu süreç içinde yaklaşık 600 çalışana online anket, 85 çalışana da kağıt anket formu gönderilmiştir. Anket sürecinin başlamasına müteakip iki ay içinde 334 online anket ve 54 kağıt anket formu araştırmacıya ulaşmıştır. Kağıt anket formlarından dört tanesinin geçersiz olduğu tespit edilmiş ve toplam 384 geçerli anket formu analize tabi tutulmuştur. Analize tabi 384 geçerli anketi dolduran havacılık sektörü çalışanlarının görev ünvanları ve sayısı Tablo 5.2.'de gösterilmiştir.

**Tablo 5.2.** Havacılık Sektörü Geçerli Anket Sayısı

S/N	Görev Ünvanı	Sayı	Yüzde
1	Pilot	46	%12
2	Kabin Memuru	26	%7
3	Hava Trafik Çalışanı	11	%3
4	Hava Aracı Bakım Teknisyeni	209	%54
5	Yangın Hizmetleri Çalışanı	50	%13
6	Yer Hizmetleri Çalışanı	42	%11
<b>Toplam</b>		<b>384</b>	<b>%100</b>

Tablo 5.2. incelendiğinde evrendeki 3000 çalışandan 384 kişiye (%13) ulaşarak asgari örneklem sayısı olan 340 çalışan sayısının üzerine çıkıldığı görülmüştür. Havacılık çalışanları altı grupta toplanmıştır. Pilot grubunda 46 (36 uçak pilotu ve 10 helikopter pilotu), kabin memuru grubunda 26 (16 kabin memuru ve 10 kabin amiri), hava trafik çalışanı grubunda 11, hava aracı bakım teknisyeni grubunda 209 (194 uçak bakım teknisyeni ve 15 helikopter bakım teknisyeni), yangın hizmetleri çalışanı grubunda 50 ve yer hizmetleri çalışanı grubunda 42 (6 yer destek, 13 ulaştırma-lojistik, 10 idari, 6 bilgisayar-iletişim, 5 güvenlik, 2 inşaat bakım) çalışan araştırmaya katılım sağlamıştır. Her ne kadar araştırma evreni ve evreni oluşturan alt grupların sayısı net olarak bilinmese ve hava aracı bakım teknisyenleri katılımcıların toplam sayısının % 54'ünü oluştursa da, havacılık sektörü ile özdeşleşmiş çoğu çalışan grubundan araştırmaya katılım sağlandığını söylemek mümkündür.

### **5.3.1.2. Sağlık Sektörü Evren ve Örneklemi**

Araştırmanın sağlık sektörü evrenini 23 Kasım 2018 verilerine göre, Malatya ilinde İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı bulunan Malatya Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Yeşilyurt Hasan Çalık Devlet Hastanesi, 65 adet aile sağlığı merkezi, 1 adet verem savaş birimi, 4 adet göçmen sağlığı birimi ve İl Sağlık Müdürlüğünde görevli toplam 3640 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma sırasında sağlık çalışanlarının çok farklı görev ünvanlarına sahip olduğu görülmüş ve verileri analiz sırasında karışıklık yaşanmaması için çalışanlar yaptıkları işlerdeki benzerlikler gözönüne alınarak doktor, hemşire ve yardımcı sağlık



personeli olmak üzere üç ana gruba ayrılmıştır. Doktor grubunda 550 (383 uzman + 167 pratisyen), hemşire grubunda 1646 (1131 hemşire ve 515 ebe hemşire) ve yardımcı sağlık personeli grubunda 1444 (1216 sağlık memuru, diş teknisyeni, ameliyathane teknisyeni, acil ilkyardım teknisyeni, anestezi teknisyeni, radyoloji teknisyeni, laborant, tıbbi sekreter, mikro biyoloji teknisyeni, odyometri teknisyeni vb. ve 228 fizyoterepist, biyolog, diyetisyen, sağlık fizikçisi, çocuk gelişimci vb.) çalışan bulunmaktadır.

Araştırmanın sağlık sektöründeki evrenini oluşturan 3640 çalışan için gerekli olan asgari örneklem büyüklüğü, %95 güvenirlilik düzeyi ve %5 hata payı dikkate alınarak ( $n = n_0 / 1 + n_0 / N$ ) formülü ile 347 çalışan olarak hesaplanmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 130). Araştırmanın örneklem büyüklüğü hesaplandıktan sonra doktor, hemşire ve yardımcı sağlık personeli olmak üzere üç ana gruba ayrılan evrenden gerekli olan örnekleme ulaşabilmek amacıyla tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Gürbüz ve Şahin'e (2017:136) göre tabakalı örneklemede araştırmanın sorunsalı üzerinde etkisi olması beklenen değişkenler açısından araştırmanı evreni kendi içinde homojen olan alt tabakalara (gruplara) ayrılır ve bu tabakalardan evrendeki oranlarına göre rastgele bir şekilde örnekleme girecek birimler seçilir.

Asgari örneklem büyüklüğü, geçersiz ve eksik anket sayısı göz önünde bulundurularak 700 adet anket formu çoğaltılmış ve tabakalı örnekleme kapsamında sağlık çalışanlarına araştırmacının bizzat kendisi tarafından elden dağıtılmıştır. Anket formları dağıtıldıktan sonra, beş hafta içinde 503 tanesi araştırmacı tarafından tekrar elden toplanmıştır. 503 anket formu tek tek kontrol edilmiş geçersiz ve eksik olduğu düşünülen 35 form iptal edilmiş ve 468 geçerli anket formu analize tabi tutulmuştur. Geçerli anket sayısının evrendeki alt tabakalara göre dağılımı Tablo 5.3.'de sunulmuştur.

**Tablo 5.3.** Sağlık Sektörü Geçerli Anket Sayısı

S/N	Görev Ünvanı	Evren	Yüzde	Örneklem	Yüzde
1	Doktor	550	%15	92	%19
2	Hemşire	1646	%45	199	%43
3	Yardımcı Sağlık Personeli	1444	%40	177	%38
<b>Toplam</b>		<b>3640</b>	<b>%100</b>	<b>468</b>	<b>%100</b>

Tablo 5.3. incelendiğinde evrendeki 3640 çalışandan 468 kişiye (%13) ulaşılarak asgari örneklem sayısı olan 347 çalışan sayısının üzerine çıkıldığı, doktor çalışan grubundan evrendeki oranına göre daha fazla; hemşire ve yardımcı sağlık personeli çalışan grubundan ise evrendeki oranına yakın sayıda ankete katılım olduğu görülmektedir.

### **5.3.2. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada belirlenen her iki örneklem üzerinden verileri toplamak amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket, araştırmanın değişkenleri olan beş faktör kişilik özellikleri, işyeri ilişkileri kalitesi (lider üye, mentör eğitilen ve mevkidaş çalışanlar) ve politik beceri kavramlarıyla ilgili daha önceden farklı araştırmalarda yaygın olarak kullanılmış, geçerlilik ve güvenilirlik araştırmaları yapılmış ölçekler incelenerek, toplam soru sayısı ve katılımcıların cevaplama süresi dikkate alınarak oluşturulmuştur. Araştırma anketi, hem online hem de kağıt form halinde iki şekilde hazırlanmış; havacılık sektörü çalışanlarının çoğunluğuna online anket ve bir kısmına kağıt form şeklinde, sağlık sektörü çalışanlarına ise sadece kağıt form olarak elden ulaştırılmıştır. Araştırma anketi oluşturulduktan sonra, veri toplama süreci 2018 yılı Aralık ayında başlatılmış ve 2019 Şubat ayı ortasında son bulmuştur.

Araştırma anketi, dört bölüm ve 62 sorudan (madde) oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın kimler tarafından, ne amaçla yapıldığı ve nasıl doldurulacağı konusunda katılımcılara verilen genel bilgiler ve katılımcıların demografik özelliklerini (cinsiyet, medeni durum, yaş grubu, eğitim durumu, çalışma süresi ve görev ünvanı) belirlemek amacıyla altı soru; ikinci bölümde beş faktör kişilik özellikleri ölçeğinde 15 soru; üçüncü bölümde işyeri ilişkileri kalitesi ölçeğinde 23 soru ve son olarak dördüncü bölümde politik beceri ölçeğinde 18 soru bulunmaktadır.

Liderin beş faktör kişilik özellikleri, politik beceri ve lider üye ilişkisi kalitesi ölçeklerindeki sorular, katılımcıların algısını karıştırmamak için işyerinde lider olarak gördükleri ve onları yönlendirme, etkileme ve emretme yetkisine sahip ilk yönetici, amir, şef ya da takım lideri gibi kişileri düşünerek cevap vermelerini sağlamak amacıyla oluşturulmuştur. Literatürde lider ve yönetici kavramları arasında farklılıklar olduğu görülse de her iki kavramın, astları yönlendirme, etkileme, ihtiyaçlarını karşılama gibi

nedenlerden dolayı benzerlikler gösterdiği; her liderin planlama, organize etme, uygulama, koordinasyon ve kontrol gibi yönetici özellikleri; bununla beraber her yöneticinin de astlarını etkileme ve motive etme açısından liderlik özellikleri göstermesi gerektiği düşünülmektedir.

Araştırmada anket sorularına verilecek cevaplar, sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan, katılımcıların bir nesne, tutum ya da davranış karşısında kendilerine sunulan ifadelerle katılıp katılmadıklarının derecesini belirten ve üzerinde birçok istatistiksel işlem yapılmasına imkân sağlayan (Gürbüz ve Şahin, 2017: 179) 5'li Likert ölçeği yöntemine göre hazırlanmıştır. Bu yöntemine uygun olarak ölçeklerin cevap bölümünde yer alan ifadeler; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Orta Düzeyde Katılıyorum, (4) Katılıyorum ve (5) Tamamen Katılıyorum şeklinde hazırlanmıştır.

### **5.3.2.1. Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği**

Liderin kişilik özelliklerini belirlemek amacıyla literatürde birçok araştırmacı tarafından yaygın olarak kullanılan ve kabul gören beş faktör kişilik özellikleri ölçeği kullanılmıştır. Literatür taraması sonucunda 44 soruluk ölçeğin (John ve Srivastava, 1999) yaygın olarak kullanıldığı görülse de, geçerliliği ve güvenilirliği olan daha kısa (30, 25, 20, 15 ve 10 soruluk) ölçeklerin de olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın çok değişkenli olmasından dolayı soru sayısını arttırmamak, anket doldurma süresini kısaltmak ve katılımcılardan daha sağlıklı veriler toplamak amacıyla soru sayısı fazla olan ölçekler yerine 15 soruluk kısa ölçekler üzerine yoğunlaşmıştır. Bu kapsamda araştırmada, Lang vd. (2011: 560) tarafından geliştirilen 15 soru ve beş boyuttan oluşan beş faktör kişilik özellikleri ölçeği kullanılmıştır. Lang vd. tarafından kullanılan bu kısa ölçek, Almanya'da 2005-2009 yıllarında yapılan iki çalışmaya dayanmaktadır. Bu iki çalışmada yüz yüze görüşme (N=11266), telefonla görüşme (N=1178) ve klasik anket doldurma (N=8085) yöntemiyle genç (N=6819), orta yaşlı (N=7982) ve yaşlı olmak üzere (N=5728) farklı demografik özelliklere sahip toplam N=20529 katılımcıya ulaşılmış ve yedili Likert cevaplama ölçeği kullanılmıştır. Beş boyuttan oluşan bu ölçeğin dışa dönüklük, nevroitiklik, deneyime açıklık, öz disiplin ve uyumluluk boyutlarının her birinde üç soru ve deneyime açıklık boyutu hariç diğer dört boyutta bir adet ters (reversed) soru bulunmaktadır.

Lang vd. (2011: 554) tarafından yapılan bu çalışmalar sonucu ölçeğin alt boyutlarına ait güvenilirlik katsayıları; dışa dönüklük  $\alpha=,66$ , nevrotiklik  $\alpha=,60$ , deneyime açıklık  $\alpha=,63$ , uyumluluk  $\alpha=,50$  ve öz disiplin  $\alpha=,60$  olarak görülmüştür. Bu kısa ölçeğin uyumluluk boyutunun güvenilirliği İslamoğlu ve Alnaçık'a (2014: 283) göre düşük olsa da ( $\alpha=,50 < ,60$ ) diğer boyutların güvenilirliği ,60'a eşit ve büyük olduğu için kabul edilebilir seviyededir. Bu nedenle 15 soruluk beş faktör kişilik özellikleri ölçekleri içinden Lang vd. tarafından kullanılan bu ölçeğin araştırmada kullanılmasına karar verilmiş ve ölçeğin soruları katılımcıların lider olarak gördükleri ilk yönetici/amir/şeflerinin kişilik özelliklerini yansıtacak şekilde İngilizce'den Türkçe'ye çevrilerek oluşturulmuştur.

### **5.3.2.2. İşyeri İlişkileri Kalitesi Ölçeği**

Araştırmada, literatür kısmında bahsedilen temel işyeri ilişkilerinin (lider üye, mentör eğitilen ve mevkidaş çalışanlar) kalitesini ölçmek amacıyla üç farklı ölçek (lider üye ilişkisi 12 soru, mentör eğitilen ilişkisi altı soru ve mevkidaş çalışanlar ilişkisi beş soru) bir araya getirilerek 23 sorudan oluşan işyeri ilişkileri kalitesi ölçeği oluşturulmuştur. Literatür kısmında işyeri ilişkileriyle ilgili olarak işyerinde duygusal ilişkilere değinilse de, bu ilişki kalitesiyle ilgili bir ölçek, katılımcıların özel hayatına müdahil olmamak ve sağlıklı veri alınamayacağı düşünüldüğünden dolayı kullanılmamıştır. İşyeri ilişkileri kalitesini ölçmek için kullanılan üç ölçek sırasıyla ele alınmıştır.

#### **5.3.2.2.1. Lider Üye İlişki Kalitesi Ölçeği**

Araştırmada bir işyerinin en temel ilişkisi olan lider üye ilişkisinin kalitesini ölçmek amacıyla, literatürde bir çok araştırmacı tarafından yaygın olarak kullanılan ve Liden ve Maslyn (1998: 56-63) tarafından 302 öğrenci ve 251 işyeri çalışanı olmak üzere toplam 553 kişinin katılımıyla yapılan araştırmada geliştirilen lider üye etkileşim ölçeği kullanılmıştır. Ölçek etki (affect), bağlılık (loyalty), katkı (contribution) ve profesyonel saygı (professional respect) olmak üzere dört boyut ve 12 sorudan oluşmakta ve her boyutta üç soru bulunmaktadır. Liden ve Maslyn (1998: 59) tarafından yapılan çalışmada, ölçeğe ait alt boyutların güvenilirlik katsayıları; etki  $\alpha=,90$ , bağlılık  $\alpha=,78$ , katkı  $\alpha=,60$  ve profesyonel saygı  $\alpha=,92$  olarak görülmüştür.

Türkçe'ye Erdoğan vd. (2004'ten aktaran Altay, 2018: 129) tarafından çevrilen ölçeğin güvenirlik katsayısı  $\alpha=,94$  olarak tespit edilmiştir. Söz konusu ölçek, Altay (2018: 129) tarafından yapılan doktora tez çalışmasında kullanılmış ve faktör yüklerinin ,58 ile ,83 arasında değiştiği ve Cronbach Alfa güvenirlik katsayısının  $\alpha=,94$  olduğu görülmüştür. Üçler (2018: 69) tarafından yapılan başka bir doktora tez çalışmasında ölçeğin güvenirlik katsayısının  $\alpha=,93$  olduğu ve ölçek maddelerinin faktör yüklerinin ,50'den büyük olduğu görülmüştür. Mumcu (2018: 129-130) tarafından yapılan doktora tez çalışmasında ise ölçeğe ait alt boyutların güvenirlik katsayıları; etki  $\alpha=,87$ , bağlılık  $\alpha=,69$ , katkı  $\alpha=,80$  ve profesyonel saygı  $\alpha=,90$  olarak görüldüğü ve faktör yüklerinin etki boyutu (,77-,93), bağlılık boyutu (,51-,76), katkı boyutu (,71-,88) ve profesyonel saygı boyutu (,80-,92) arasında olduğu rapor edilmiştir. Yapılan literatür araştırması sonucunda güvenirliliği kanıtlanmış olan Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçeğin hem orjinal İngilizce soruları hem de yerli araştırmalarda kullanılan Türkçe versiyonları incelenerek çalışanların algısıyla lider üye ya da başka bir deyişle yönetici ast ilişki kalitesini ölçmek amacıyla ölçek soruları oluşturulmuştur.

#### **5.3.2.2.2. Mentör Eğitilen İlişki Kalitesi Ölçeği**

Mentör eğitilen ilişki kalitesini ölçmek için Rhodes vd. (2017: 423) tarafından Amerika'da 5222 toplum tabanlı mentör eğitilen ilişkisinin kalitesini ölçmek amacıyla geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu çalışmada araştırmacılar, mentör eğitilen ilişki kalitesini mentör algısıyla ölçmek için 14, eğitilen algısıyla ölçmek için 10 soruluk ölçek kullanılmıştır. Eğitilen algısıyla mentör-eğitilen ilişki kalitesini ölçmek için kullanılan 10 soruluk ölçekte, altı adet normal ve dört adet ters kodlanmış soru bulunmaktadır. Araştırmacılar, bu ölçeğin güvenirlik katsayısının  $\alpha=,79$  ve soruların faktör yüklerinin ,30'dan büyük olduğunu rapor etmişlerdir (Rhodes vd., 2017: 423-424). Araştırmanın veri toplama aracının toplam soru sayısını artırmamak için dört adet ters kodlanmış soru ölçekten çıkartılmış ve toplam altı soru İngilizce'den Türkçe'ye çevrilerek mentör eğitilen ilişki kalitesi ölçeği oluşturulmuştur.

Mentör eğitilen ilişkileri formal ya da informal olarak belirli bir süre içinde işyerlerinde görülmektedir. Her ne kadar araştırmada mentör eğitilen ilişkisi denilse de, işyerinde çalışanların kendinden yaş, deneyim ve çalışma süresi olarak daha üst olan çalışanlarla olan sürekli ve danışmaya yönelik ilişkisi, mentör eğitilen ilişkisi olarak değerlendirilmiş ve ölçek soruları bu doğrultuda çalışanların algısını yansıtacak şekilde oluşturulmuştur. Kısaca ölçekte eğitilenin çalışanın kendisi, mentörün ise çalışana işyerinde bilgi ve tecrübesi ile yön veren deneyimli çalışan olduğu ifade edilmiştir.

#### **5.3.2.2.3. Mevkidaş Çalışanlar İlişki Kalitesi Ölçeği**

Mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesini ölçmek amacıyla Hain (2005: 16-25) tarafından geliştirilen ve İngilizce'den Türkçe'ye çevirerek oluşturulan beş soruluk kısa ölçek kullanılmıştır. Hain, Kanada'da farklı sektörlerdeki (eğitim, banka, fabrika vb.) yönetsel rolü olmayan 218 katılımcıyla gerçekleştirdiği araştırmasında, öncelikle 11 soruluk çalışanlar arası ilişki kalitesi ölçeğini kullanmış ve sonra bu ölçeğin beş soruluk kısa versiyonunu geliştirmiştir. Hain, (2005: 23-25) söz konusu bu kısa ölçeğin, uzun versiyonu ile kıyaslandığında özünü kaybetmediğini ve araştırmacılar için daha pratik bir ölçek olduğunu ifade etmiş; ölçeğin güvenirlik katsayısının  $\alpha=,92$  ve ölçek sorularının faktör yüklerinin ,78-,89 arasında olduğunu rapor etmiştir.

#### **5.3.2.3. Politik Beceri Ölçeği**

Liderin politik becerisini çalışanların algısıyla ölçmek amacıyla; literatürde politik beceri konusunda öne çıkmış, yaygın olarak kullanılan ve Ferris vd. tarafından üç ayrı çalışmayla yedi farklı örneklem üzerinde yapılan araştırmalar sonucu 2005 yılında geliştirilen dört boyut ve 18 sorudan oluşan politik beceri ölçeği kullanılmıştır. Politik beceri ölçeğinin ağ kurma (altı soru), kişiler arası etki (dört soru), sosyal zekâ (beş soru) ve samimi görünme (üç soru) olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır (Ferris vd., 2005: 129). Ferris vd. (2005: 142-145) tarafından yapılan üç farklı araştırmanın sadece birinde samimi görünme boyutuna ait güvenirlik katsayısı  $\alpha=,58$  bulunmakla beraber, tüm çalışmada genel olarak politik beceri ve alt boyutlarına ait güvenirlik katsayılarının ,60-,90 arasında (güvenilir) ve 18 soruya ait faktör yüklerinin ,46-,79 arasında (yeterli) olduğu görülmüştür (Ferris vd., 2005: 133-147).

Söz konusu politik beceri ölçeği, Türkiye’de farklı araştırmalarda kullanılmıştır. Cingöz (2013: 192) tarafından Kayseri’de 293 çalışan üzerinde yapılan araştırmada ölçeğin güvenirlilik katsayısı  $\alpha=,78$ ; Özdemir ve Gören (2016: 333-338) tarafından Ankara’da 325 öğretmenin katılımına yapılan araştırmada güvenirlilik katsayısı  $\alpha=,94$  ve Konaklıoğlu ve Sevin (2015: 1-4) tarafından Ankara’da 104 restaurant çalışanı üzerinde yapılan çalışmada ise güvenirlilik katsayısı  $\alpha=,97$  olarak görölmüştür. Yapılan literatür taramasında, araştırmada kullanılan politik beceri ölçeğinin güvenilir olduğu görölmüş ve söz konusu ölçeğin orjinal İngilizce ve Türkçe versiyonları tekrar incelenerek politik beceri ölçeğinin son hali oluşturulmuştur.

### **5.3.3. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler**

Araştırmada verilerin hazırlık ve analiz aşamasında Microsoft Excel, SPSS 21.0 ve AMOS 24 programları kullanılmıştır. Veriler SPSS 21.0 programına aktarılmadan önce, Microsoft Excel programında toplanmış ve gerekli kontroller yapılmıştır. Verilerin analizine başlamadan önce verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini test etmek için basıklık ve çarpıklık analizi yapılmış ve verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Veriler değerlendirilirken frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma gibi tanımlayıcı istatistiksel yöntemler kullanılmıştır.

Araştırma ölçeklerinin geçerliliğini ölçmek için açıklayıcı faktör analizleri ve AMOS 24 programı ile doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliği için Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle hipotez testlerinde SPSS 21.0 programı kullanılarak parametrik testlerden olan Pearson korelasyon, çoklu regresyon, T-Testi ve tek yönlü varyans analizi (analysis of variance-ANOVA) yapılmıştır. Araştırmada politik becerinin aracılık rolü, SPSS 21.0 programı Process Macro (version 3.3) eklentisiyle birlikte kullanılarak incelenmiştir. Araştırmada verilerin analiz sonuçları, %95’lik güven aralığında,  $p<,05$  istatistiksel anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

#### 5.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI ve SINIRLILIKLARI

Bu araştırmada, evren ve örneklemin belirlenmesi aşamasında yetkili kişilerce tarafımıza doğru bilgilerin verildiği; anket formunun araştırmanın hedeflenen örnekleme ulaştığı; hem havacılık hem de sağlık sektöründe anket formunu dolduran tüm katılımcıların soruları doğru bir şekilde anladığı ve samimi cevaplar verdiği; seçilen örneklemin evreni temsil ettiği ve kullanılan ölçekler ile araştırma yönteminin çalışmanın amacına uygun olduğu varsayılmıştır.

2018 Aralık ve 2019 Şubat ayları arasındaki yaklaşık üç aylık süre içinde iki ayrı örneklem üzerinden verileri toplanan bu araştırma, Malatya ve Antalya illerinde çalışan havacılık çalışanları ile Malatya ilinde İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı belirli hastane, aile sağlık merkezi ve diğer sağlık birimlerinde görev yapan sağlık çalışanlarını kapsamaktadır. Araştırmanın iki ayrı sektöre ait farklı örneklem üzerinde uygulanması, araştırma kapsamını genişletmekle birlikte, beraberinde bazı sınırlılıkları ortaya çıkarmıştır.

Araştırmanın zaman, mekân ve maliyet açısından sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmanın havacılık sektörü örneklemini öncelikle Malatya ilinden toplanmaya çalışılmış, ancak daha geniş ve farklı görevler icra eden havacılık çalışanlarına ulaşabilmek için Antalya ilindeki havacılık çalışanları da araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırmacı, Antalya ilindeki havacılık işletmeleriyle temas kurmuş; bazı işletmeler araştırmayı desteklerken bazıları ise işletmelerine ait bilgilerin dışarı çıkmasını uygun görmediğinden araştırmaya destek vermekten kaçınmışlardır. Bu sebeple, havacılık sektörü çalışanlarına ait evren ve evreni oluşturan alt çalışan grupların sayısı net olarak belirlenememiş, yaklaşık olarak hesaplanmıştır. Online anket yöntemi sayesinde havacılık sektörünün önemli ve kalabalık çalışan gruplarından biri olan hava aracı bakım teknisyenlerine fazlasıyla ulaşılsa da mekân farklılığı, maliyet ve zaman kısıtları nedeniyle pilot, kabin memuru ve hava trafik gibi diğer çalışan gruplarına sınırlı sayıda ulaşılmıştır. Bununla birlikte, sağlık sektörü ile kıyaslandığında havacılık sektöründe araştırmaya katılan kadın çalışanların oldukça az olması araştırmanın diğer sınırlılıklarından biridir.

Malatya ilinde sağlık sektörü çalışanları üzerine yapılan araştırmada İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı belirli hastane ve sağlık birimlerindeki çalışanlar ayırım yapılmadan araştırma kapsamına alınırken, özel hastaneler ve İnönü Üniversitesi Tıp Fakültesi sağlık



çalışanları kapsam dışında bırakılmıştır. Araştırmacı, anket süreci başlangıcında anket formlarını şehir içindeki farklı hastane ve aile sağlığı merkezlerine elden dağıtma süreci sırasında zaman baskısıyla karşı karşıya kalmıştır. Araştırma süreci, özellikle hafta içi sağlık çalışanlarının iş temposunun yoğun olduğu saatlerde yürütüldüğünden çalışanlara ulaşma konusunda kısıtlar yaşanmıştır. Özellikle doktorların çok yoğun çalışmaları nedeniyle, diğer sağlık çalışanlarına oranla araştırmaya katılımı daha az olmuştur. Sağlık çalışanlarının söz konusu yoğunluğu nedeniyle anket formları çalışanlara elden bırakılmış ama anketlerin geri dönüşlerinde gecikmeler yaşanmıştır. Bu nedenle, araştırmada veri toplama süreci uzamıştır.

Araştırma konusu liderlerin kişilik özellikleri, politik becerisi ve işyeri ilişkileri üzerine odaklandığından her iki sektörde de bazı çalışanlar yöneticilerinden çekinerek araştırmaya katılmak istememiştir. Bu nedenle daha fazla örneklem sayısına ulaşılamamıştır. Araştırmanın havacılık sektörü katılımcıları Malatya ve Antalya illeri, sağlık sektörü katılımcıları ise Malatya ili içinde belirli bir örneklem ile sınırlandırıldığı için araştırma sonuçlarının genellemesi de bu doğrultuda ve katılımcıların anket sürecindeki algısı dikkate alınarak yapılabilir.

## **5.5. VERİLERİN ANALİZİ**

Araştırmanın veri analiz sürecine geçmeden önce kullanılacak istatistiksel analizleri belirlemek (parametrik ya da parametrik olmayan testler) için elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Bazı istatistiksel analizlerin yapılabilmesi için değişkenlere ait dağılımın normal ya da normale yakın olması gereklidir. Belirli bir örneklemeden elde edilen verilere ait değerler, ortalama etrafında toplanmış, uçlara doğru simetrik ve düzenli bir azalma gösteriyorsa normal dağılım sözkonusudur. Bir verinin normal dağılım gösterip göstermediği farklı yollarla ölçülebilir. Bu yollardan biri verilerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakmaktır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 212). Normal bir dağılımda bu değerler, -1,5 ve +1,5 arasında yer almalıdır (Tabachnick ve Fidell, 2013). Araştırma değişkenlerine ait verilerin havacılık ve sağlık sektörüne göre normal dağılım gösterip göstermediğine dair sonuçlar, Tablo 5.4. ve 5.5.'de gösterilmiştir.

**Tablo 5.4.** Havacılık Sektörüne Ait Verilerin Normal Dağılım Sonuçları

Değişken	Ort.	Medyan	Mod	S.S.	Çarpıklık Değeri	Çarpıklık S.H.	Basıklık Değeri	Basıklık S.H.	N
Dışa Dönüklük	3,57	3,66	3,00	,90	<b>-,262</b>	,125	<b>-,453</b>	,248	384
Nevrotiklik	2,72	2,66	2,33	,88	<b>,283</b>	,125	<b>-,283</b>	,248	384
Deneyime Açıklık	3,03	3,00	3,00	1,01	<b>-,024</b>	,125	<b>-,601</b>	,248	384
Uyumluluk	3,31	3,33	3,33	,95	<b>-,254</b>	,125	<b>-,370</b>	,248	384
Öz Disiplin	3,68	3,83	4,00	,96	<b>-,649</b>	,125	<b>,104</b>	,248	384
Lider Üye İlişki Kalitesi	3,37	3,41	4,00	,91	<b>-,376</b>	,125	<b>-,306</b>	,248	384
Mentör Eğitilen İlişki Kalitesi	3,91	4,00	4,00	,72	<b>-,741</b>	,125	<b>,759</b>	,248	384
Mevkidaş Çalışanlar İlişki Kalitesi	4,01	4,00	5,00	,78	<b>-,845</b>	,125	<b>,865</b>	,248	384
Politik Beceri	3,25	3,22	3,00	,87	<b>-,172</b>	,125	<b>-,339</b>	,248	384

**Tablo 5.5.** Sağlık Sektörüne Ait Verilerin Normal Dağılım Sonuçları

Değişken	Ort.	Medyan	Mod	S.S.	Çarpıklık Değeri	Çarpıklık S.H.	Basıklık Değeri	Basıklık S.H.	N
Dışa Dönüklük	3,74	3,66	5,00	,91	<b>-,398</b>	,113	<b>-,564</b>	,225	468
Nevrotiklik	3,27	3,16	3,00	,91	<b>-,041</b>	,113	<b>-,511</b>	,225	468
Deneyime Açıklık	3,10	3,00	3,00	1,07	<b>-,061</b>	,113	<b>-,703</b>	,225	468
Uyumluluk	3,54	3,66	3,00	,92	<b>-,282</b>	,113	<b>-,316</b>	,225	468
Öz Disiplin	3,77	3,66	5,00	,95	<b>-,325</b>	,113	<b>-,771</b>	,225	468
Lider Üye İlişki Kalitesi	3,51	3,50	5,00	,94	<b>-,434</b>	,113	<b>-,223</b>	,225	468
Mentör Eğitilen İlişki Kalitesi	3,70	3,83	4,00	,85	<b>-,475</b>	,113	<b>,048</b>	,225	468
Mevkidaş Çalışanlar İlişki Kalitesi	3,94	4,00	5,00	,91	<b>-,745</b>	,113	<b>,100</b>	,225	468
Politik Beceri	3,29	3,27	5,00	,90	<b>-,036</b>	,113	<b>-,637</b>	,225	468

Tablo 5.4. ve 5.5.'e göre araştırma kapsamında havacılık sektöründe 384 ve sağlık sektöründe 468 örneklem üzerinden toplanan veriler, değişkenler bazında incelendiğinde, tüm çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ve +1,5 arasında olduğu ve verilerin normal dağılım gösterdiği görülmüştür. Verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle hipotez testlerinde parametrik testlerden olan Pearson korelasyon, çoklu regresyon, T-Testi ve ANOVA testi kullanılmıştır. Parametrik testlerde ölçeklerin en az aralık düzeyinde olması,

verilerin normal dağılım göstermesi, karşılaştırılan gruplara ait varyansların benzer olması, örneklerin evrenden tesadüfi olarak seçilmesi ve gözlemlerin birbirinden bağımsız olması temel şartlardır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 217-218; İslamoğlu ve Alınacı, 2014: 264).

### 5.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmanın katılımcılarına ait demografik özellikler Tablo 5.6.'da sunulmuştur.

**Tablo 5.6.** Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

Değişken	Grup	Havacılık Sektörü		Sağlık Sektörü	
		Sayı	%	Sayı	%
Cinsiyet	Erkek	367	95,6	182	38,9
	Kadın	17	4,4	286	61,1
Yaş	18-25	15	3,9	68	14,5
	26-35	100	26	115	24,6
	36-42	125	32,6	158	33,8
	43-49	120	31,3	96	20,5
	50+	24	6,3	31	6,6
Çalışma Süresi	3 yıldan az	23	6	62	13,2
	3-8	35	9,1	90	19,2
	9-14	78	20,3	105	22,4
	15-20	72	18,8	86	18,4
	20+	176	45,8	125	26,7
Medeni Durum	Evli	329	86	354	75,6
	Bekâr	55	14	114	24,4
Eğitim Durumu	İlköğretim	3	0,8	-	-
	Lise	19	5	86	18,4
	Yüksekokul	66	17	95	20,3
	Üniversite	251	65,5	224	47,9
	Yüksek Lisans	35	9,1	35	7,5
	Doktora	10	2,6	28	6
Görev Ünvanı	Pilot	46	12		
	Doktor			92	19,7
	Kabin Memuru	26	6,8		
	Hemşire			199	42,5
	Hava Trafik Yardımcı Sağlık Personeli	11	2,9	177	37,8
	Hava Aracı Bakım Teknisyeni	209	54,4		
Yangın Hiz. Çalışanı	50	13			
Yer Hizmetleri Çalışanı	42	10,9			
<b>Toplam</b>		<b>384</b>	<b>%100</b>	<b>468</b>	<b>%100</b>
<b>Genel Toplam</b>		<b>852</b>			

Tablo 5.6. incelendiğinde havacılık sektöründe 384, sağlık sektöründe 468 ve toplam 852 çalışanın araştırmaya katıldığı görülmektedir. Havacılık sektöründe kadın çalışanların araştırmaya katılımı sınırlı (%4,4) iken sağlık sektöründe kadın çalışanların katılımı (%61,1) erkek çalışanlardan daha fazladır. Genel olarak her iki sektörde de çalışanların yaşlarının orta yaş grubunda toplandığı, genç ve 50 yaş üstü çalışanların azınlıkta olduğu görülmüştür. Çalışanların toplam çalışma sürelerine bakıldığında havacılık sektörü çalışanlarının yaklaşık yarısı, 20 yıl ve üzeri çalışma süresine sahipken; sağlık sektörü çalışanlarının çalışma süresinin ise orantılı bir şekilde farklı sürelerle dağıldığı görülmüştür. Her iki sektör çalışanlarının büyük çoğunluğunu evli çalışanlar oluşturmaktadır.

Eğitim durumu incelendiğinde, ilköğretim mezunu çalışanların sağlık sektöründe olmadığı, havacılık sektöründe ise son derece sınırlı olduğu; her iki sektörde de üniversite (lisans) mezunu çalışanların çoğunlukta olduğu, kayda değer oranda yüksek lisans mezunu çalışan bulunduğu görülmüştür. Sağlık sektöründe doktorların eğitim seviyesinden dolayı doktora mezunu çalışanların havacılık sektörüne göre çok olmasına rağmen, genel olarak havacılık sektörü çalışanlarının eğitim seviyesinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların görev ünvanlarına bakıldığında havacılık sektöründe hava aracı bakım teknisyenlerinin çoğunluğu oluşturduğu; sayıları tam olarak bilinmese de pilot, kabin memuru, yangın ve yer hizmetleri çalışanlarından yeteri kadar, ancak hava trafik çalışanlarının katılımının sınırlı olduğu görülmüştür. Sağlık sektöründe üç ana çalışan grubundan yeteri kadar araştırmaya katılım sağlanmakla birlikte, en fazla katılımın hemşire grubundan olduğu (%42.5) görülmüştür.

### **5.5.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizleri**

Çalışmanın bu bölümünde araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini istatistiksel olarak test etmek amacıyla yapılan faktör analizleri ve güvenirlilik analizlerine yer verilmiştir. Faktör analizi, birbiriyle ilişki içinde olan çok sayıda maddeyi biraraya getirerek, birbirleriyle tutarlı daha az sayıda faktör elde etmeyi, bu faktörler ve maddeler arasındaki ilişkileri örüntüyü keşfetmeyi, ölçek yapısının geçerliliğine ait ipuçları vermeyi ve daha önceden geliştirilmiş bir ölçeğin verilerle doğrulanmasını amaçlayan çok değişkenli analizlerin genel adıdır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 315) Araştırmada ölçeklere ait

yapı geçerliliğini test etmek amacıyla açıklayıcı/keşfedici ve doğrulayıcı olmak üzere sosyal bilimler araştırmalarında kullanılan iki temel faktör analizi kullanılmıştır. Bu kapsamda, bu bölümde öncelikle ölçeklere ait açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonra güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

### **5.5.2.1. Açıklayıcı Faktör Analizleri**

Açıklayıcı ya da literatürdeki diğer adıyla keşfedici faktör analizi, gözlenen değişkenleri tanımlamak, özetlemek ve sözkonusu değişkenlerin oluşturduğu faktörleri incelemek amacıyla genellikle ölçek geliştirme çalışmalarının ilk aşamalarında kullanılır. Açıklayıcı faktör analizi yapabilmek için elde edilen verilerin eşit aralıklı ölçeklerle toplanması (parametrik olması) ve normal dağılım göstermesi, değişkenler arasında belirli düzeyde korelasyon olması, ölçeklerde bir faktör için en az üç değişken olması ve örneklem hacminin kabul edilebilir düzeyde olmalıdır (Gürbüz ve şahin, 2017: 317).

Araştırma verilerinin 5’li likert ölçeği (eşit aralıklı) ile elde edilmesi, normal dağılım göstermesi ve her bir ölçeğin en az üç maddeden oluşması açıklayıcı faktör analizi ön koşullarından üçünü karşılamaktadır. Faktör analizinin diğer ön koşulu olan örneklem yeterliliğini test etmek için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure) testi yapılmıştır. KMO testi, belirli bir örneklemden elde edilen değişkenlerin meydana getirdiği veri yapısının faktör analizi için yeterli olup olmadığını test eder. 0 ile 1 arasında değişen KMO değeri, örneklem büyüklüğü hakkında şu bilgileri verir: ,50-,60 arası kötü; ,60-,70 arası kabul edilebilir; ,70-,80 arası iyi; ,80-,90 arası çok iyi ve ,90-1,00 arası mükemmel olarak kabul edilir. KMO değerinin ,50’den az olması durumunda faktör analizi yapılamaz (İslamoğlu ve Alnaçık, 2014: 403). Ölçek maddeleri arasındaki ilişkilerin faktör analizi yapabilecek kadar yeterli olduğunu belirlemek için Barlett Küresellik testi yapılmıştır. Bu test sonucunun anlamlı olması ( $p<,05$ ) maddeler arasındaki ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğunu ifade eder (Gürbüz ve şahin, 2017: 317).

Açıklayıcı faktör analizlerinde ölçekleri oluşturan her bir maddenin faktör yüklerine de bakılmıştır. Faktör yükü, bir maddenin ilgili faktör ile korelasyonunu ifade eder. Faktör içindeki bir maddenin faktör yükünün karesi, ilgili faktördeki varyansın ne kadarını açıkladığını gösterir. Bir maddenin faktör yük değerinin düşük olması, söz konusu

maddenin ilişkili olduğu faktörü açıklamada yetersiz kaldığı ve ölçekten çıkartılması gerektiğini ifade eder. Faktör yüklerinin değerlendirilmesinde ,32-,50 arası düşük; ,50-,60 arası iyi; ,60-,70 arası yüksek ve ,70 ve üzerindeki faktör yükleri mükemmel olarak değerlendirilir. Faktör yüklerinin genellikle ,32'den yüksek olması önerilir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 317-318).

Araştırmanın beş faktör kişilik özellikleri, işyeri ilişkileri kalitesi ve politik beceri ölçeklerinin açıklayıcı faktör analizlerinden önce KMO örneklem yeterliliği ve Bartlett Küresellik testleri yapılmış bu testlerin sonucunun anlamlı olmasına göre faktör analizine devam edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklere ait elde edilen KMO örneklem yeterliliği, Bartlett Küresellik ve açıklayıcı faktör analizleri havacılık ve sağlık sektörü için ayrı ayrı tablolar halinde sunulmuştur.

**Tablo 5.7.** Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

KMO Değeri		Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık $x^2$	df		P	
Hava ,910	Sağlık ,897		Hava: 3737,523 Sağlık: 3495,278	Hava 105	Sağlık 105	Hava ,000	Sağlık ,000
Faktör	S/N	Maddeler	F.Yükü		Toplam Varyans		
			Hava	Sağlık	Hava	Sağlık	
Dışa Dönüklük	1	Yöneticim konuşkan biridir.	,560	,660	78,84	72,71	
	2	Yöneticim arkadaş canlısı ve sosyaldir.	,627	,554			
	3	Yöneticimin içe kapanık bir yapısı vardır.	,880	,797			
Nevrotiklik	4	Yöneticim çok endişeli ve kaygılı biridir.	,604	,720			
	5	Yöneticim kolay bir şekilde sinirlenir/gerilir.	,857	,798			
	6	Yöneticim gergin durumlarda sessiz ve sakin kalabilir.	,624	,759			
Deneyime Açıklık	7	Yöneticimin orjinal, yeni ve parlak fikirleri vardır.	,579	,616			
	8	Yöneticim sanat, müzik ve edebiyat gibi faaliyetlere önem verir ve ilgilenir.	,854	,875			
	9	Yöneticimin parlak ve canlı bir hayal dünyası ve yaratıcılığı vardır.	,802	,777			
Uyumluluk	10	Yöneticim bazen işyerinde başkalarına karşı kaba davranabilir.	,753	,718			
	11	Yöneticimin affedici bir kişiliği vardır.	,591	,753			
	12	Yöneticim neredeyse herkese karşı kibar, düşünceli ve hassas davranır.	,562	,711			
Öz Disiplin	13	Yöneticim başladığı bir işin tamamını yapar, eksik bırakmaz.	,807	,809			
	14	Yöneticim genellikle tembeldir ve çalışmayı pek sevmez.	,765	,527			
	15	Yöneticim yaptığı işi düzgün, sorunsuz ve zamanında yapar.	,821	,728			

Tablo 5.7.'de görülen havacılık ve sağlık sektöründe liderlerin beş faktör kişilik özelliklerini ölçmek amacıyla kullanılan ve 15 maddeden oluşan ölçeğin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda, havacılık sektörü KMO örneklem yeterliliği değerinin ,910 (mükemmel) olduğu ve örneklemin faktör analizi yapılması için yeterli olduğu görülmüştür. Bartlett Küresellik testi sonucunun anlamlı olması [ $\chi^2(105)=3737.523$ ;  $p=,000<,05$ ] nedeniyle ölçek maddeleri arasındaki ilişkilerin faktör analizi için uygun olduğu, tüm faktörlerin toplam varyansın %78,84'nü açıkladığı ve faktör yük değerlerinin ,560-,880 arasında olduğu görülmüştür.

Tablo 5.7.'de görülen sağlık sektörü açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, KMO örneklem yeterliliği değerinin ,897 (çok iyi) olduğu ve örneklemin faktör analizi yapılması için yeterli olduğu görülmüştür. Bartlett Küresellik testi sonucunun anlamlı olması [ $\chi^2(105)=3495,278$ ;  $p=,000<,05$ ] nedeniyle ölçek maddeleri arasındaki ilişkilerin faktör analizi için uygun olduğu, tüm faktörlerin toplam varyansın %72,71'ni açıkladığı ve faktör yük değerlerinin ,527-,875 arasında olduğu görülmüştür. Hem havacılık hem de sağlık sektöründe tüm faktör yüklerinin ,32'nin üzerinde olması nedeniyle herhangi bir soru ölçekten çıkartılmamıştır.

Araştırmanın işyeri ilişkileri kalitesi ölçeği, lider üye ilişki kalitesi, mentör eğitilen ilişki kalitesi ve mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi olmak üzere üç ayrı ölçekten oluşmaktadır. Bu üç ölçeğin açıklayıcı faktör analizleri sırayla gösterilmiştir.

**Tablo 5.8.** Lider Üye İlişki Kalitesi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

KMO Değeri		Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık $x^2$	df		P	
Hava ,942	Sağlık ,942		Hava: 4226,340 Sağlık: 4584,172	Hava 66	Sağlık 66	Hava ,000	Sağlık ,000
Faktör	S/N	Maddeler	F.Yükü		Toplam Varyans %		
			Hava	Sağlık	Hava	Sağlık	
Etki	1	Bir insan olarak yöneticimi çok severim.	,646	,761	84,21	81,94	
	3	İşyerinde yöneticim ile birlikte çalışmak keyiflidir.	,575	,713			
	7	Yöneticim bir insanın arkadaş olmayı isteyebileceği bir kişidir.	,521	,487			
Bağlılık	2	Başkaları bana karşı olduğunda yöneticim beni destekler.	,671	,614			
	9	Yöneticim benim ile ilgili bir meselede konuyu tam olarak bilmese de, beni üstlere ve diğer çalışanlara karşı savunur	,722	,800			
	11	Yöneticim çalıştığım yerde açıkça bir hata yapsam bile beni başkalarına karşı savunur.	,863	,802			
Katkı	4	Yöneticim için iş ile ilgili olarak elimden geleni yaparım.	,767	,822			
	6	İş konusunda yöneticime destek olmak için görev tanımında olmayan işleri de yapabilirim.	,892	,828			
	8	Yöneticimin iş hedeflerine ulaşabilmesi için normalden daha fazla gayret göstermeye istekli olurum.	,570	,474			
Saygı	5	Yöneticimin iş ile ilgili bilgi ve becerisine saygı duyuyorum.	,802	,770			
	10	Yöneticimin iş konusundaki bilgisinden etkilenirim.	,828	,652			
	12	Yöneticimin mesleki yeterliliğine ve becerilerine hayranım.	,768	,712			

Tablo 5.8.'de görülen havacılık ve sağlık sektöründe lider üye ilişki kalitesini ölçmek amacıyla kullanılan ve 12 maddeden oluşan ölçeğin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda, havacılık sektörü KMO örneklem yeterliliği değerinin ,942 (mükemmel) olduğu ve örneklemin faktör analizi yapılması için yeterli olduğu görülmüştür. Bartlett Küresellik testi sonucunun anlamlı olması, [ $x^2(66)=4226,340$ ;  $p=,000<,05$ ] nedeniyle ölçek maddeleri arasındaki ilişkilerin faktör analizi için uygun olduğu, tüm faktörlerin toplam varyansın %84,21'ni açıkladığı ve faktör yük değerlerinin ,521-,892 arasında olduğu görülmüştür.

Tablo 5.8.'de görülen sağlık sektörü açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre KMO örneklem yeterliliği değerinin ,942 (mükemmel) olduğu ve örneklemin faktör analizi yapılması için yeterli olduğu görülmüştür. Bartlett Küresellik testi sonucunun anlamlı



olması, [ $\chi^2(66)= 4584,172$ ;  $p=,000<,05$ ] nedeniyle ölçek maddeleri arasındaki ilişkilerin faktör analizi için uygun olduğu, tüm faktörlerin toplam varyansın %81,94'nü açıkladığı ve faktör yük değerlerinin ,474-,828 arasında olduğu görülmüştür. Hem havacılık hem de sağlık sektöründe tüm faktör yüklerinin ,32'nin üzerinde olması nedeniyle herhangi bir soru ölçekten çıkartılmamıştır.

**Tablo 5.9.** Mentör Eğitilen İlişki Kalitesi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

KMO Değeri		Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık $\chi^2$	df		P	
Hava ,864	Sağlık ,875		Hava: 1375,915 Sağlık: 1562,289	Hava 15	Sağ. 15	Hava ,000	Sağ. ,000
Mentör Eğitilen İlişki Kalitesi	S/N	Maddeler	F.Yükü		Toplam Varyans %		
			Hava	Sağlık	Hava	Sağlık	
	1	İşyerinde tecrübeli iş arkadaşımın/eğiticimin/danışmanımın bir sorunu nasıl çözeceğine dair pek çok iyi fikri vardır.	,789	,805	<b>66,9</b>	<b>65,8</b>	
	2	Aklıma birşey takıldığında bundan kurtulmak ya da çözmek için tecrübeli iş arkadaşım/eğiticim/danışmanım bana yardım eder ve birşeyler yapmaya çalışır.	,864	,848			
	3	Tecrübeli iş arkadaşlarım/eğiticim/danışmanım ile birlikteyken kendimi güvende hissedirim.	,857	,834			
	4	Tecrübeli iş arkadaşlarım/eğiticim/danışmanım ile ilişkim benim için çok önemlidir.	,758	,752			
	5	İşyerinde beni rahatsız eden bir konu hakkında konuştuğumda tecrübeli iş arkadaşım/eğiticim/danışmanım beni dinler.	,799	,793			
	6	Kendimi bana yön verebilen tecrübeli iş arkadaşıma/eğiticime/danışmanıma karşı yakın hissediyorum.	,834	,833			

Tablo 5.9.'da görülen havacılık ve sağlık sektöründe mentör eğitilen ilişki kalitesini ölçmek amacıyla kullanılan ve altı maddeden oluşan ölçeğin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda, havacılık sektörü KMO örneklem yeterliliği değerinin ,864 (çok iyi) olduğu ve örneklemin faktör analizi yapılması için yeterli olduğu görülmüştür. Bartlett Küresellik testi sonucunun anlamlı olması, [ $\chi^2(15)=1375,915$ ;  $p=,000<,05$ ] nedeniyle ölçek maddeleri arasındaki ilişkilerin faktör analizi için uygun olduğu, tüm faktörlerin toplam varyansın %66,9'nu açıkladığı ve faktör yük değerlerinin ,758-,864 arasında olduğu görülmüştür.

Tablo 5.9.'da görülen sağlık sektörü açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre KMO örneklem yeterliliği değerinin ,875 (çok iyi) olduğu ve örneklemin faktör analizi yapılması için yeterli olduğu görülmüştür. Bartlett Küresellik testi sonucunun anlamlı

olması, [ $x^2(15)=1562,289$ ;  $p=,000<,05$ ] nedeniyle ölçek maddeleri arasındaki ilişkilerin faktör analizi için uygun olduğu, tüm faktörlerin toplam varyansın %65,8’ni açıkladığı ve faktör yük değerlerinin ,752-,848 arasında olduğu görülmüştür. Hem havacılık hem de sağlık sektöründe tüm faktör yüklerinin 0,32’nin üzerinde olması nedeniyle herhangi bir soru ölçekten çıkartılmamıştır.

**Tablo 5.10.** Mevkidaş Çalışanlar İlişki Kalitesi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

KMO Değeri		Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık $x^2$	df		P	
Hava ,889	Sağlık ,874		Hava: 1402,692 Sağlık: 1650,721	Hava 10	Sağlık 10	Hava ,000	Sağlık ,000
Faktör	S/N	Maddeler	F.Yükü		Toplam Varyans		
			Hava	Sağlık	Hava	Sağlık	
Mevkidaş Çalışanlar İlişki Kalitesi	1	İşyerinde çalışma arkadaşlarım ile birlikte geçirdiğim zamandan keyif alıyorum.	,870	,846	76,56	75,31	
	2	İş arkadaşlarım iş performansımı ve tecrübemi pozitif yönde etkilemektedir.	,848	,867			
	3	Şu andaki iş arkadaşlarım ile beraber çalıştığım için kendimi şanslı hissediyorum.	,898	,898			
	4	İş konusunda çalışma arkadaşlarım ile benim aramda olumlu bir etkileşim/ilişki vardır.	,877	,882			
	5	Çalışma arkadaşlarım ile işyerinde iyi bir dayanışma ve işbirliği içindeyiz.	,891	,844			

Tablo 5.10.’da görülen havacılık ve sağlık sektöründe mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesini ölçmek amacıyla kullanılan ve beş maddeden oluşan ölçeğin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda, havacılık sektörü KMO örneklem yeterliliği değerinin ,889 (çok iyi) olduğu ve örneklemin faktör analizi yapılması için yeterli olduğu görülmüştür. Bartlett Küresellik testi sonucunun anlamlı olması [ $x^2(10)=1402,692$ ;  $p=,000<,05$ ] nedeniyle ölçek maddeleri arasındaki ilişkilerin faktör analizi için uygun olduğu, tüm faktörlerin toplam varyansın %76,56’sını açıkladığı ve faktör yük değerlerinin ,848-,891 arasında olduğu görülmüştür.

Tablo 5.10.’da görülen sağlık sektörü açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, KMO örneklem yeterliliği değerinin ,874 (çok iyi) olduğu ve örneklemin faktör analizi yapılması için yeterli olduğu görülmüştür. Bartlett Küresellik testi sonucunun anlamlı olması, [ $x^2(10)=1650,721$ ;  $p=,000<,05$ ] nedeniyle ölçek maddeleri arasındaki ilişkilerin faktör analizi için uygun olduğu, tüm faktörlerin toplam varyansın %75,31’ni açıkladığı ve faktör yük değerlerinin ,844-,898 arasında olduğu görülmüştür. Hem havacılık hem de

sağlık sektöründe tüm faktör yüklerinin 0,32'nin üzerinde olması nedeniyle herhangi bir soru ölçekten çıkartılmamıştır.

**Tablo 5.11.** Politik Beceri Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

KMO Değeri		Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık $\chi^2$		df		P	
Hava ,962	Sağlık ,966		Hava: 5973,010 Sağlık: 6745,796		Hava 153	Sağlık 153	Hava ,000	Sağlık ,000
Faktör	S/N	Maddeler	F.Yükü		Toplam Varyans %			
			Hava	Sağlık	Hava	Sağlık		
Ağ Kurma Yeteneği	1	Yöneticim işyerinde, başkalarıyla iletişim ve sosyal ilişkiler kurmak için çok çaba ve zaman harcar.	,815	,824	75,78	74,25		
	2	Yöneticim işyerinde işlerin halledilmesi için, sosyal bağlantılarını ve iletişim ağlarını kullanmakta iyidir.	,723	,803				
	3	Yöneticim işyerinde, işlerin halledilmesi için yardıma ihtiyaç duyduğunda, çağırabileceği ve yardım alabileceği meslektaşları ve iş arkadaşları ile geniş bir iletişim ağı geliştirmiştir.	,735	,713				
	4	Yöneticim işyerinde birçok önemli insan tanır ve onlarla güçlü bağları vardır.	,726	,627				
	5	Yöneticim işyerinde başkalarıyla sosyal ilişki geliştirmek için çok zaman harcar.	,836	,915				
	6	Yöneticim işyerinde sözü geçen ve herkes tarafından sayılan insanlarla bağlantı/ilişki kurmakta iyidir.	,759	,747				
Kişiler Arası Etki	7	Yöneticim yanında bulunan çoğu insanın rahat ve huzurlu olmasını sağlayabilir.	,748	,703				
	8	Yöneticim başkaları ile kolay ve etkili bir şekilde iletişim kurabilir.	,760	,765				
	9	Çoğu insanla samimiyet kurmak, yöneticim için çok kolaydır.	,747	,689				
	10	Yöneticim başkalarına karşı kendini sevdirmekte iyidir.	,665	,705				
Sosyal Zekâ	11	Yöneticim insanları/çalışanları çok iyi anlar.	,771	,756				
	12	Yöneticim, özellikle başkalarının kafasından geçen saklı düşünceleri ve onları motive eden şeyleri öngörmekte ve anlamakta iyidir.	,722	,756				
	13	Yöneticimin kendisini başkalarına nasıl göstereceğine dair iyi bir önsezisi ve bilgisi vardır.	,815	,756				
	14	Yöneticimin başkalarını etkilemek için her zaman doğru şeyin ne olduğunu içgüdüsel olarak bilir.	,810	,750				
	15	Yöneticim insanların/çalışanların yüz ifadelerine çok dikkat eder.	,708	,732				
Samimi Görünme	16	Yöneticim başkaları ile iletişim kurarken, söylediklerinde ve yaptıklarında samimi olmaya çalışır.	,803	,750				
	17	Yöneticimin söylediklerinde ve yaptıklarında samimi olduğuna, insanların inanmaları önemlidir.	,680	,660				
	18	Yöneticim işyerinde diğer insanlara içten ve gerçek bir ilgi göstermeye çalışır.	,820	,714				

Tablo 5.11.'de görülen havacılık ve sağlık sektöründe liderin politik becerisini ölçmek amacıyla kullanılan ve 18 maddeden oluşan ölçeğin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda, havacılık sektörü KMO örneklem

yeterliliği değerinin ,962 (mükemmel) olduğu ve örneklemin faktör analizi yapılması için yeterli olduğu görölmüştür. Bartlett Küresellik testi sonucunun anlamlı olması [ $\chi^2(153)=5973,010$ ;  $p=,000<,05$ ] nedeniyle ölçek maddeleri arasındaki ilişkilerin faktör analizi için uygun olduğu, tüm faktörlerin toplam varyansın %75,78'ni açıkladığı ve faktör yük değerlerinin ,665-,836 arasında olduğu görölmüştür.

Tablo 5.11.'de görölen sağlık sektörü açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, KMO örneklem yeterliliği değerinin ,966 (mükemmel) olduğu ve örneklemin faktör analizi yapılması için yeterli olduğu tespit görölmüştür. Bartlett Küresellik testi sonucunun anlamlı olması, [ $\chi^2(153)=6745,796$ ;  $p=,000<,05$ ] nedeniyle ölçek maddeleri arasındaki ilişkilerin faktör analizi için uygun olduğu, tüm faktörlerin toplam varyansın %74,25'ni açıkladığı ve faktör yük değerlerinin ,660-,915 arasında olduğu görölmüştür. Hem havacılık hem de sağlık sektöründe tüm faktör yüklerinin 0,32'nin üzerinde olması nedeniyle herhangi bir soru ölçekten çıkartılmamıştır.

#### **5.5.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizleri**

Araştırmada kullanılan beş adet ölçek, daha önce başka araştırmalarda da kullanıldığı için bu ölçeklerin araştırma örneklemine uygun olup olmadığını belirlemek için doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi, genellikle ölçek maddelerinin hangi faktörler altında toplandığını keşfetmek için yapılırken; doğrulayıcı faktör analizi, daha önceden kullanılan ölçeklerin özgün yapısının ve kuramsal evrende varsayılan ilişkilerin toplanan verilerle doğrulanıp doğrulanmadığını test etmek, zaman ve kaynak tasarrufu sağlamak ve araştırma sonuçlarının mukayese edilmesini kolaylaştırmak amacıyla sosyal bilimler araştırmalarında kullanımı giderek artan bir analizdir. Doğrulayıcı faktör analiziyle bir ölçeğin doğrulanması söz konusu ölçeğin geçerli olduğunu gösterir. Bir araştırmada temel analizlere başlamadan önce kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi ile geçerliliğinin kanıtlanması yaygın kabul gören bir anlayıştır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 340; Meydan ve Şeşen, 2015: 21).

Doğrulayıcı faktör analizi yapılırken sadece bir uyum indeksinin sonucuna göre değil, farklı uyum indekslerinin sonucuna göre test edilen modelin teori ile uyumluluk gösterip göstermediğine karar verilir. Araştırma raporlarında hangi uyum indekslerinin kullanılacağı

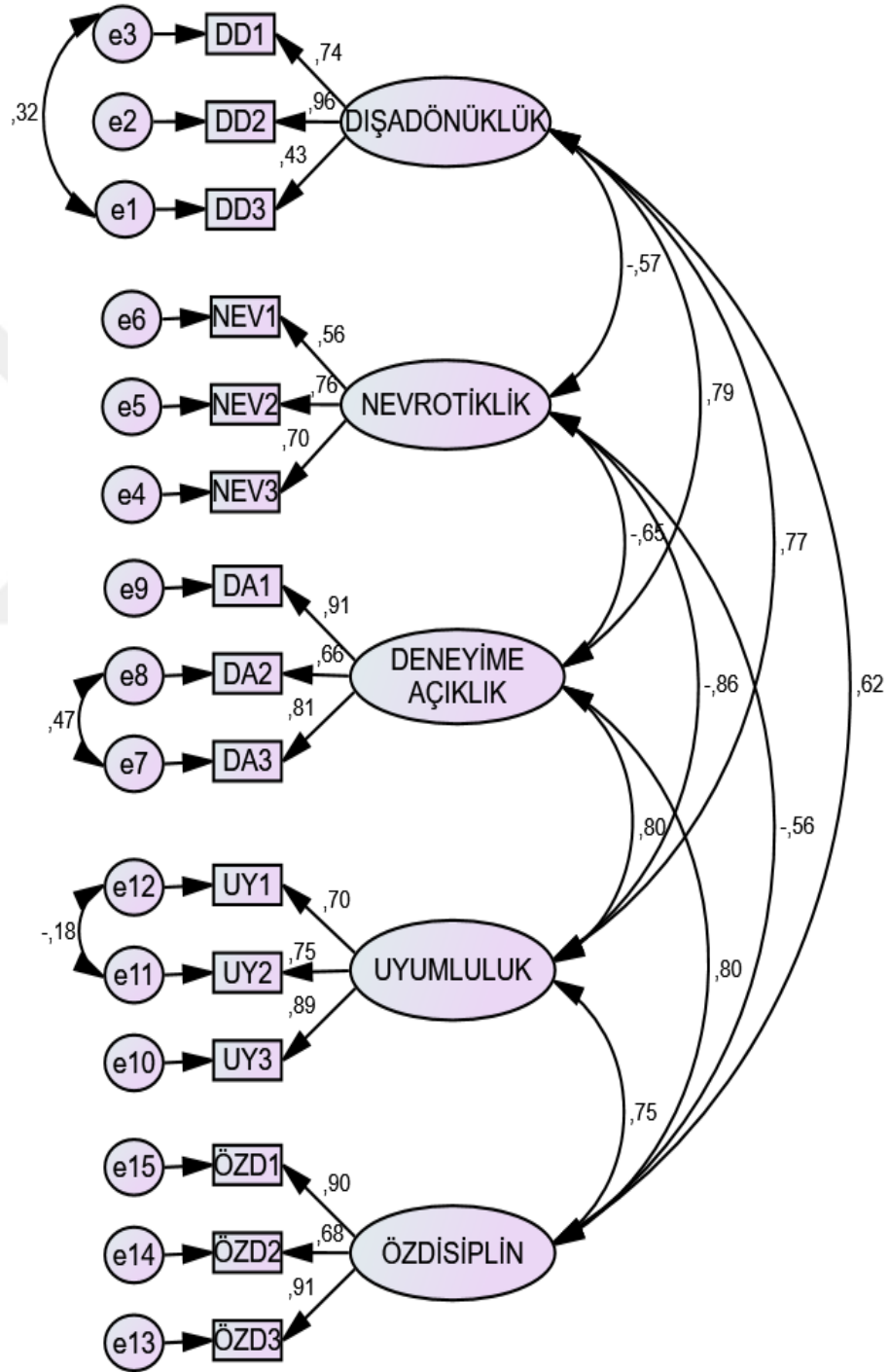
konusunda literatürde herhangi bir fikir birliği bulunmamaktadır (Çiçek ve Deniz, 2017: 157). Bununla beraber, en çok bakılan uyum indeksleri Ki-Kare Uyum Değerinin Serbestlik Derecesine Oranı (Chi-Square Goodness/Degree of Freedom- $\chi^2/df$ ), Yaklaşık Hataların Ortalama Karakökü (Root Mean Square Error of Approximation-**RMSEA**), Ortalama Hataların Karakökü (Root Mean Square Residual-**RMR**), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index-**CFI**), Normleştirilmiş Uyum İndeksi (Normed Fit Index-**NFI**), Tucker Lewis-İndeksi (Tucker Lewis Index-**TLI**), Artırmalı Uyum İndeksi (Incremental Fit Index-**IFI**), İyilik Uyum İndeksi (Goodness of Fit Index-**GFI**) ve Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (Adjustment Goodness of Fit Index-**AGFI**)'dir. Doğrulayıcı faktör ve yapısal eşitlik modellemesi (YEM) analizlerini yaparken dikkate alınan uyum indeksleri ve eşik değerleri hakkında literatürde genel kabul gören değerler Tablo 5.12'de gösterilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 343; Meydan ve Şeşen, 2015: 32-37).

**Tablo 5.12.** Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri ve Eşik Değerleri

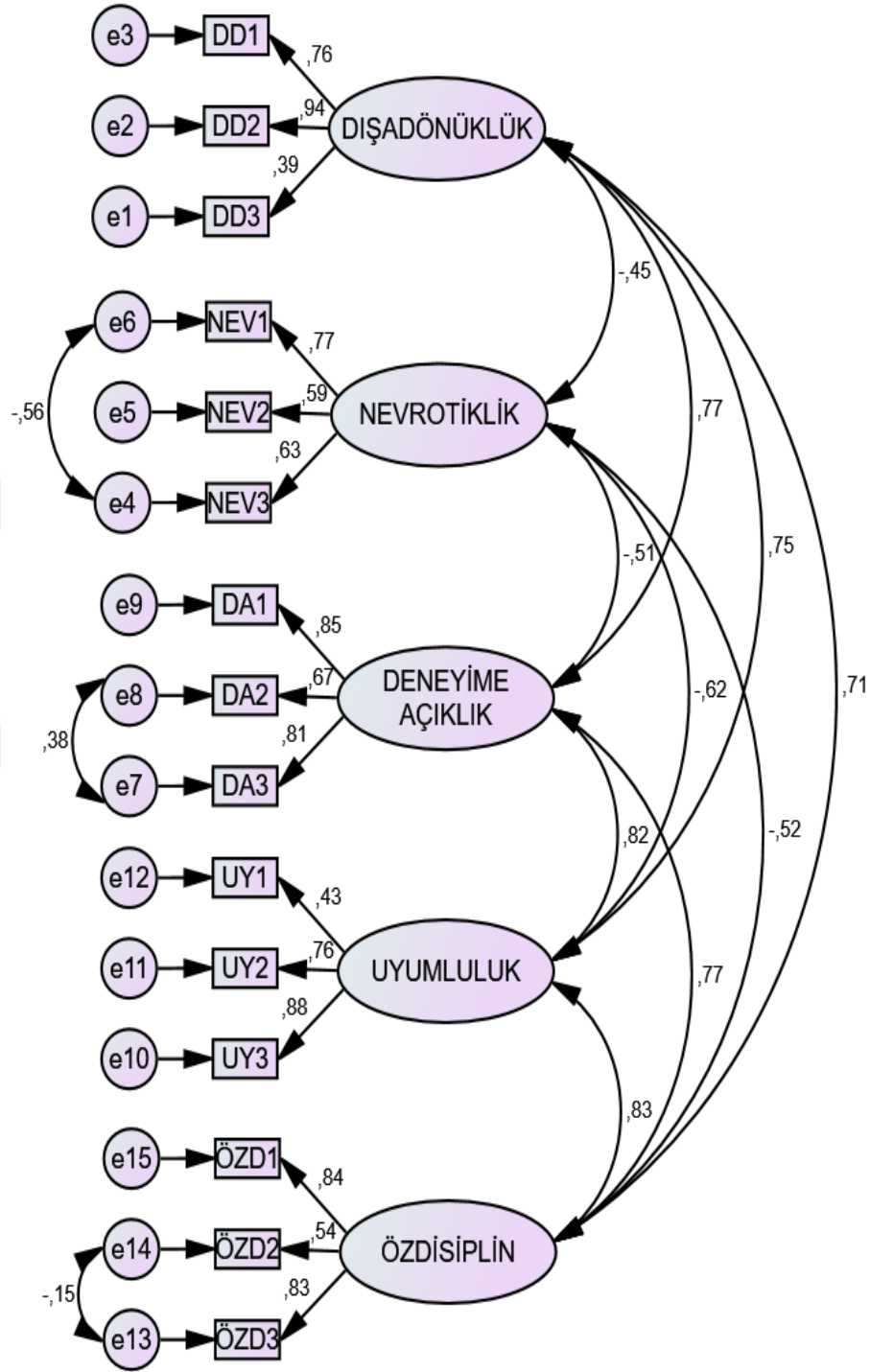
İndeks Adı	Eşik Değerleri	
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir
$\chi^2/df$	< 3	$3 < \chi^2/df < 5$
<b>RMSEA</b>	<,050	<,080
<b>RMR</b>	<,050	<,080
<b>CFI</b>	>,950	>,900
<b>NFI</b>	>,950	>,900
<b>TLI</b>	>,950	>,900
<b>IFI</b>	>,950	>,900
<b>GFI</b>	>,950	>,900
<b>AGFI</b>	>,950	>,900

Araştırmada kullanılan beş faktör kişilik özellikleri, lider üye ilişki kalitesi, mentör eğitilen ilişki kalitesi, mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi ve politik beceri ölçeklerinin havacılık ve sağlık sektörüne göre IBM AMOS 24 programı ile yapılan doğrulayıcı faktör analiz diyagramları ve bu analizlere ait uyum değerlerinin Tablo 5.12.'deki eşik değerlere göre kıyaslaması aşağıda sırayla gösterilmiştir.

Beş faktör kişilik özellikleri ölçeğine ait havacılık sektörü DFA diyagramı Şekil 5.2.'de, sağlık sektörü DFA diyagramı Şekil 5.3.'de ve uyum değerleri Tablo 5.13.'de gösterilmiştir.



Şekil 5.2. Havacılık Sektörü BFKÖ DFA Diyagramı



Şekil 5.3. Sağlık Sektörü BFKÖ DFA Diyagramı

**Tablo 5.13.** Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği DFA Uyum Değerleri

Uyum İndeksleri	Eşik Değerler		Hava	Uyum Durumu	Sağlık	Uyum Durumu
	İyi	Kabul				
$\chi^2/df$	<3	$3 < \chi^2/df < 5$	4,10	Kabul	4,31	Kabul
RMSEA	<,050	<,080	,090	Vasat	,084	Vasat
RMR	<,050	<,080	,066	Kabul	,079	Kabul
CFI	>,950	>,900	,937	Kabul	,928	Kabul
NFI	>,950	>,900	,919	Kabul	,909	Kabul
TLI	>,950	>,900	,912	Kabul	,900	Düşük
IFI	>,950	>,900	,937	Kabul	,928	Kabul
GFI	>,950	>,900	,904	Kabul	,910	Kabul
AGFI	>,950	>,900	,850	Düşük	,856	Düşük

Şekil 5.2. ve 5.3.’de görülen DFA analizleri sırasında eşik değerlere yakın en iyi uyum değerlerini yakalayabilmek için ölçek maddelerinin hata terimleri arasında (yuvarlak içindeki “e”) çift yönlü oklar (kovaryans) çizilerek iyileştirmeler (modifikasyon) yapılmıştır. Modifikasyonların YEM ve DFA analizlerinin doğasına aykırı olduğu düşünülse de aynı boyut ya da faktörün alt maddeleri arasında yapıldığı sürece bir sakatlık oluşturmayacağı belirtilmektedir. **“Aynı faktörün altındaki maddeler, söz konusu faktörü ölçümleyebilmek için aynı anlamı ifade edebilir ve birbirinin yerine kullanılabilir.”** Böyle bir kuramsal gerekçe ile modifikasyonlar desteklenmelidir (Meydan ve Şeşen, 2015: 113; Yalçın, 2015: 129; Gürbüz, 2019a: 39).

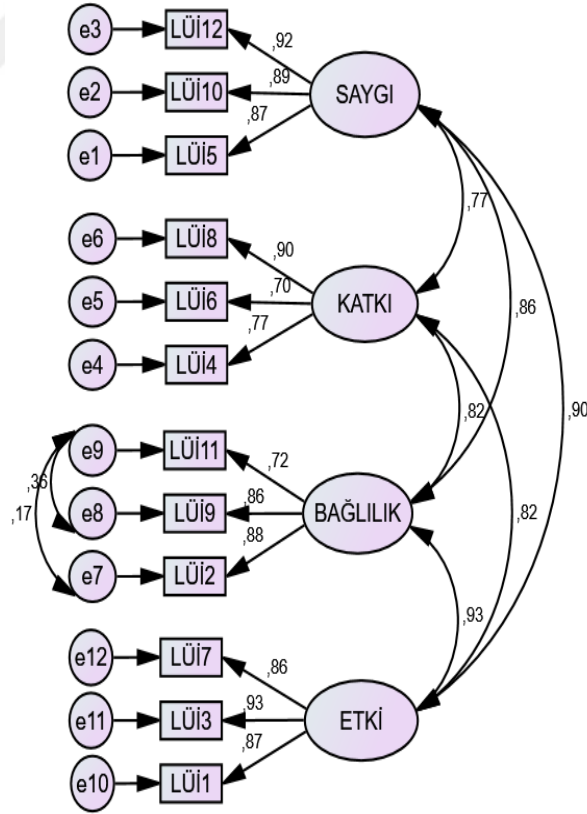
Literatürde DFA esnasında en fazla kaç adet modifikasyon yapılması gerektiği konusunda açık bir bilgi bulunmamakla birlikte, DFA’lar sırasında modelin yapısını bozmamak amacıyla, aynı boyut içinde olmak kaydıyla en fazla üç adet modifikasyon (Gürbüz, 2019a: 38) yapılmıştır. Bu kapsamda, daha iyi uyum değerlerine ulaşabilmek için beş faktör kişilik özellikleri ölçeğin alt boyutlarının maddeleri arasında (Havacılık-üç adet: dışa dönüklük, deneyime açıklık ve uyumluluk; Sağlık-üç adet: nevroz, deneyime açıklık ve öz disiplin) modifikasyonlar yapılmıştır.

Tablo 5.13. incelendiğinde her iki sektörde de RMSEA ve AGFI haricindeki DFA uyum değerlerinin iyi ve kabul edilebilir seviyede olduğu görülmüştür. Eşik değerlere göre genel olarak RMSEA değerinin ,080’nin altında olması kabul edilebilirliğine işaret etmekle

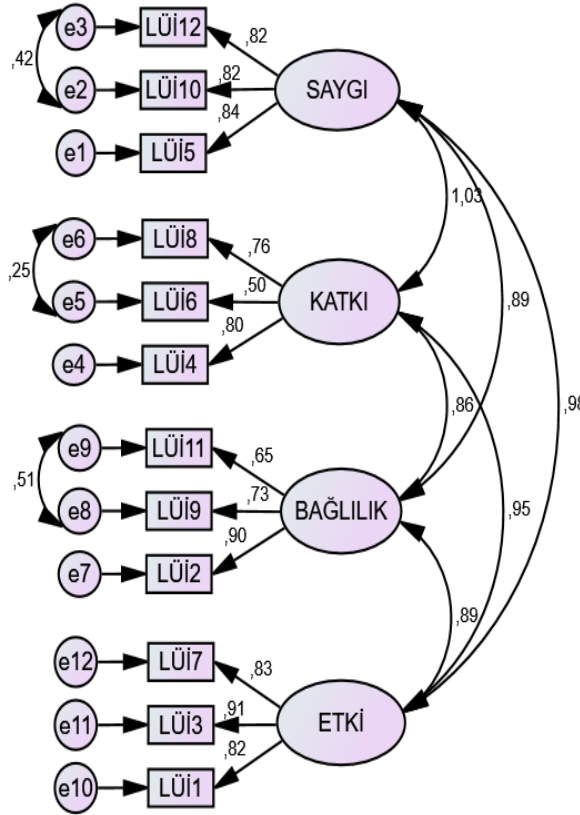


birlikte; bazı araştırmacılara göre ,080-0,1 arasındaki RMSEA değeri de “**vasat**” olmakla birlikte kabul edilebilir bir değerdir. 0,1’in üzerindeki değerler ise zayıf olarak yorumlanır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 344; MacCallum vd., 1996: 134; Cangur ve Ercan, 2015: 157; Meral ve Takunyacı, 2016: 100; Maulana ve Rufaidah, 2014: 201). Tablo 5.13’deki eşik değerlere göre genel olarak AGFI değerinin ise ,900’dan büyük olması kabul edilebilirliğini gösterirken; ,850-,890 arası AGFI değeri de kabul edilebilir bir değerdir (Meydan ve Şeşen, 2015: 37; Schermelleh-Engel vd., 2003: 43; Meral ve Takunyacı, 2016: 100; Maulana ve Rufaidah, 2014: 201). Bu kapsamda, RMSEA değerlerinin (Hava: ,090; Sağlık: ,084) ,080-0,1 arasında ve AGFI değerlerinin (Hava: ,850; Sağlık: ,856) 0,850-0,890 değerleri arasında olduğundan, beş faktör kişilik özellikleri lęęi DFA uyum değerlerinin genel olarak kabul edilebilir seviyede olduğu söylenbilir.

Lider ye ilişki kalitesi lęęine ait havacılık sektörü DFA diyagramı Şekil 5.4.’de, sağlık sektörü DFA diyagramı Şekil 5.5.’de ve uyum değerleri Tablo 5.14.’de gösterilmiştir



**Şekil 5.4.** Havacılık Sektörü LİK DFA Diyagramı



Şekil 5.5. Sağlık Sektörü LÜİK DFA Diyagramı

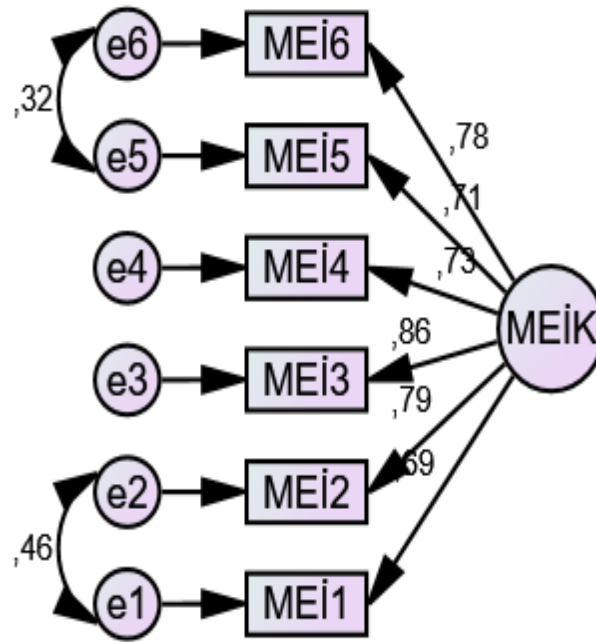
Tablo 5.14. Lider Üye İlişki Kalitesi Ölçeği DFA Uyum Değerleri

Uyum İndeksleri	Eşik Değerleri		Hava	Uyum Durumu	Sağlık	Uyum Durumu
	İyi	Kabul				
$\chi^2/df$	<3	$3 < \chi^2/df < 5$	3,37	Kabul	4,80	Kabul
RMSEA	<,050	<,080	,079	Kabul	,090	Vasat
RMR	<,050	<,080	,032	İyi	,053	Kabul
CFI	>,950	>,900	,974	İyi	,964	İyi
NFI	>,950	>,900	,964	İyi	,955	İyi
TLI	>,950	>,900	,963	İyi	,945	Kabul
IFI	>,950	>,900	,974	İyi	,964	İyi
GFI	>,950	>,900	,937	Kabul	,928	Kabul
AGFI	>,950	>,900	,890	Düşük	,870	Düşük

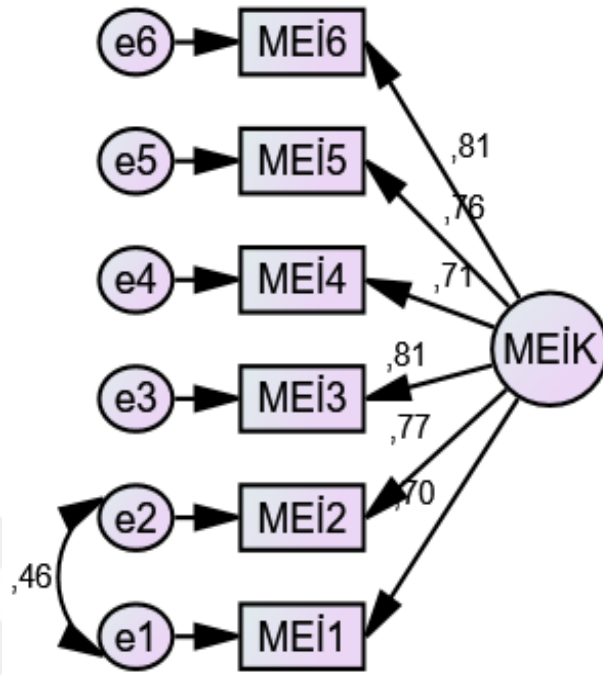
Şekil 5.4. ve 5.5.'te görülen lider üye ilişki kalitesi ölçeğine ait havacılık ve sağlık sektörü DFA analizleri sırasında daha iyi uyum değerlerine ulaşabilmek için ölçeğin alt

boyutlarının maddeleri arasında (Havacılık-iki adet: bağıllık; Sağlık-üç adet: saygı, katkı ve bağıllık) modifikasyonlar yapılmıştır. Tablo 5.14. incelendiğinde sağlık sektöründe RMSEA değerinin ( $,090=,080-0,1$  arasında) vasat olmakla birlikte kabul edilebilir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 344; MacCallum vd., 1996: 134; Cangur ve Ercan, 2015: 157; Meral ve Takunyacı, 2016: 100; Maulana ve Rufaidah, 2014: 201); her iki sektördeki AGFI değerlerinin (Hava:  $,890$ ; Sağlık:  $,870$ )  $,850-890$  değerleri arasında ve kabul edilebilir değerlere çok yakın olduğu görülmüştür (Meydan ve Şeşen, 2015: 37; Schermelleh-Engel vd., 2003: 43; Meral ve Takunyacı, 2016: 100; Maulana ve Rufaidah, 2014: 201). RMSEA ve AGFI değerleri haricindeki her iki sektöre ait uyum değerlerinin iyi ve kabul edilebilir seviyede olması nedeniyle, lider üye ilişki kalitesi ölçeği DFA uyum değerlerinin genel olarak kabul edilebilir seviyede olduğu söylenebilir.

Mentör eğitilen ilişki kalitesi ölçeğine ait havacılık sektörü DFA diyagramı Şekil 5.6.'da, sağlık sektörü DFA diyagramı Şekil 5.7.'de ve uyum değerleri Tablo 5.15.'de gösterilmiştir



**Şekil 5.6.** Havacılık Sektörü MEİK DFA Diyagramı



Şekil 5.7. Sağlık Sektörü MEİK DFA Diyagramı

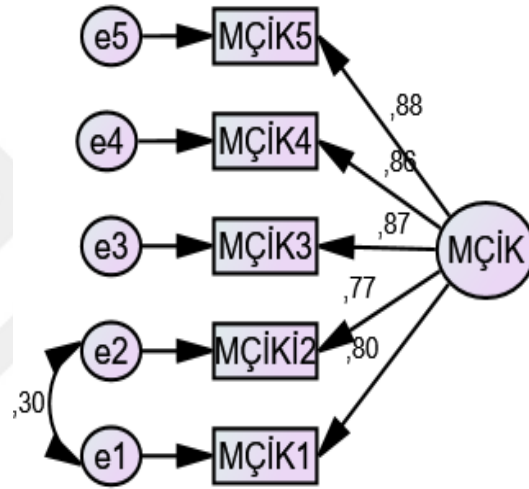
Tablo 5.15. Mentör Eğitilen İlişki Kalitesi Ölçeği DFA Uyum Değerleri

Uyum İndeksleri	Eşik Değerleri		Hava	Uyum Durumu	Sağlık	Uyum Durumu
	İyi	Kabul				
$\chi^2/df$	<3	$3 < \chi^2/df < 5$	3,50	Kabul	3,38	Kabul
RMSEA	<,050	<,080	,081	Vasat	,072	Kabul
RMR	<,050	<,080	,017	İyi	,023	İyi
CFI	>,950	>,900	,987	İyi	,988	İyi
NFI	>,950	>,900	,982	İyi	,983	İyi
TLI	>,950	>,900	,973	İyi	,977	İyi
IFI	>,950	>,900	,987	İyi	,988	İyi
GFI	>,950	>,900	,980	İyi	,982	İyi
AGFI	>,950	>,900	,939	Kabul	,953	İyi

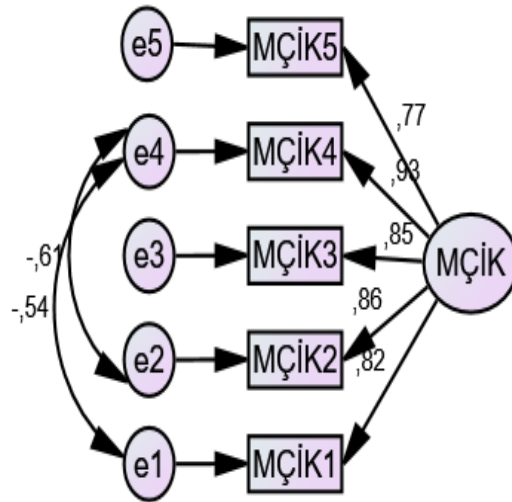
Şekil 5.6. ve 5.7’de görülen mentör eğitilen ilişki kalitesi ölçeğine ait havacılık ve sağlık sektörü DFA analizleri sırasında daha iyi uyum değerlerine ulaşabilmek için ölçek maddeleri arasında (Havacılık-iki adet; Sağlık-bir adet) modifikasyonlar yapılmıştır. Tablo 5.15. incelendiğinde havacılık sektöründe RMSEA değerinin (,081=,080-0,1 arasında)

vasat olmakla birlikte kabul edilebilir (Gürbüz, ve Şahin, 2017: 344; MacCallum vd., 1996: 134; Cangur ve Ercan, 2015: 157; Meral ve Takunyacı, 2016: 100; Maulana ve Rufaidah, 2014: 201) olduğunu, bununla birlikte mentör eğitilen ilişki kalitesi ölçeği DFA uyum değerlerinin genel olarak kabul edilebilir ve iyi seviyede olduğunu söylemek mümkündür.

Mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi ölçeğine ait havacılık sektörü DFA diyagramı Şekil 5.8.'de, sağlık sektörü DFA diyagramı Şekil 5.9.'da ve uyum değerleri Tablo 5.16.'da gösterilmiştir.



Şekil 5.8. Havacılık Sektörü MEİK DFA Diyagramı



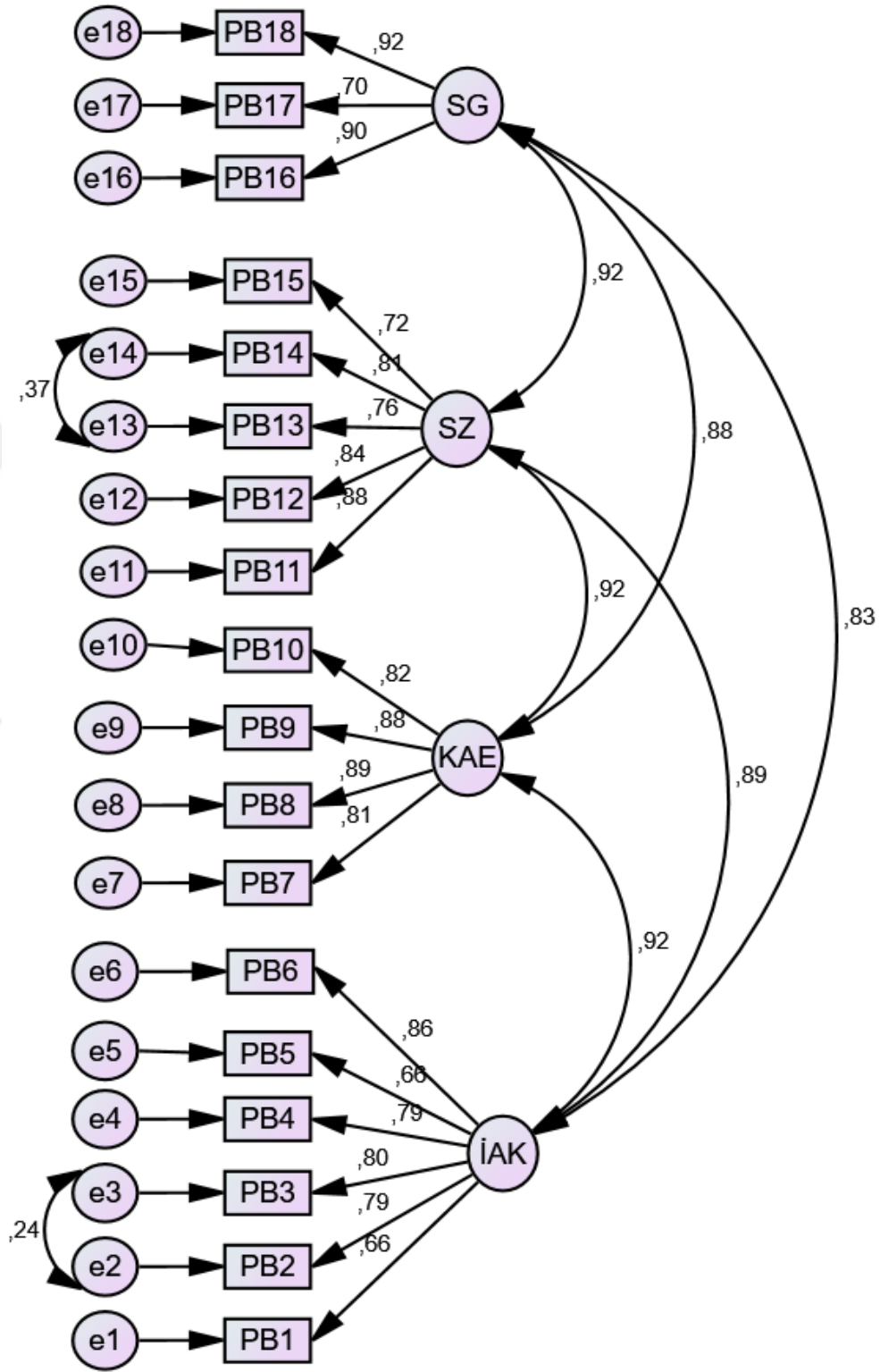
Şekil 5.9. Sağlık Sektörü MÇİK DFA Diyagramı

**Tablo 5.16.** Mevkidaş Çalışanlar İlişki Kalitesi Ölçeği DFA Uyum Değerleri

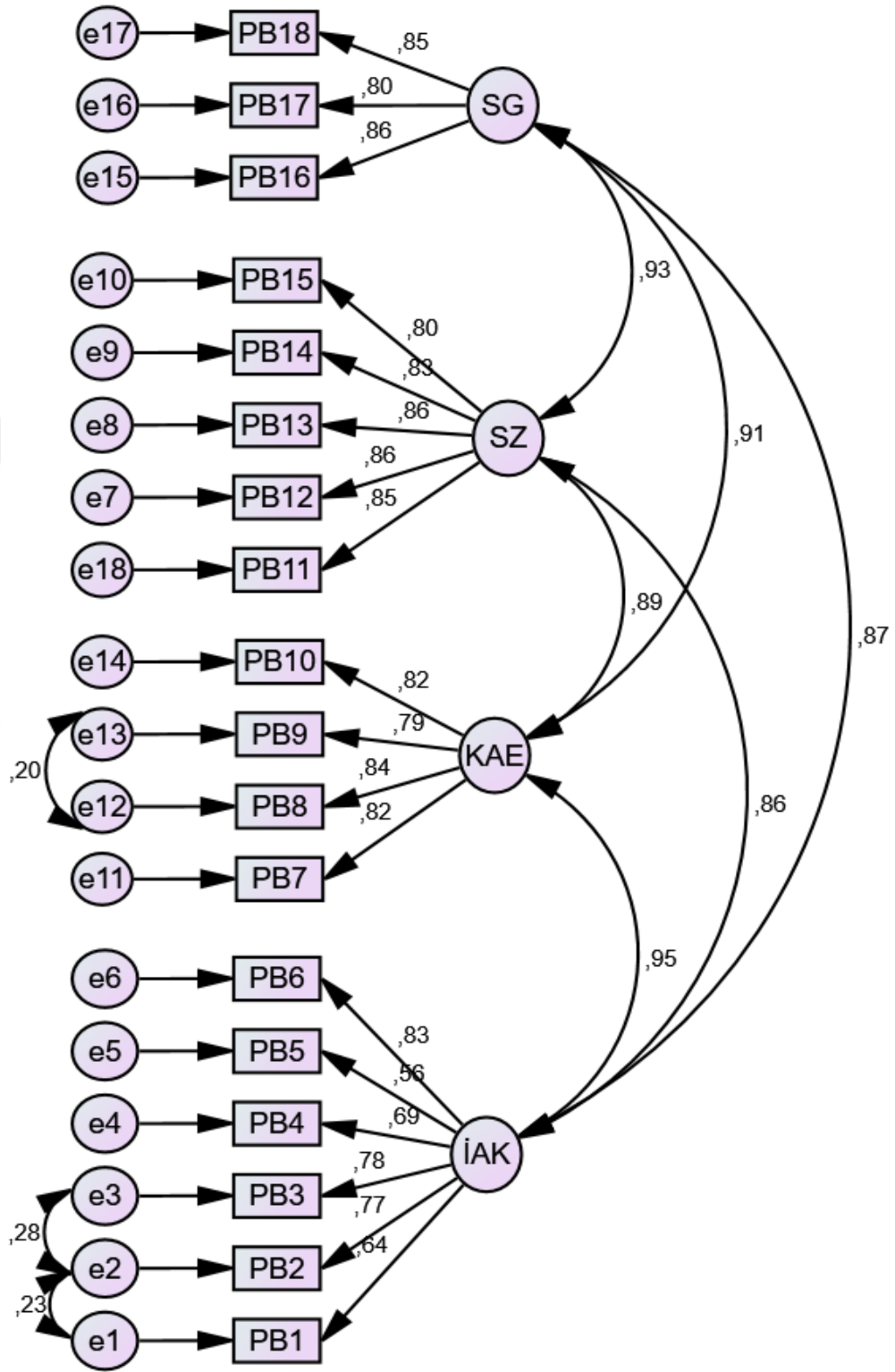
Uyum İndeksleri	Eşik Değerler		Hava	Uyum Durumu	Sağlık	Uyum Durumu
	İyi	Kabul				
$\chi^2/df$	<3	$3 < \chi^2/df < 5$	1,56	İyi	1,37	İyi
<b>RMSEA</b>	<,050	<,080	,038	İyi	,028	İyi
<b>RMR</b>	<,050	<,080	,008	İyi	,009	İyi
<b>CFI</b>	>,950	>,900	,998	İyi	,999	İyi
<b>NFI</b>	>,950	>,900	,996	İyi	,998	İyi
<b>TLI</b>	>,950	>,900	,996	İyi	,998	İyi
<b>IFI</b>	>,950	>,900	,998	İyi	,999	İyi
<b>GFI</b>	>,950	>,900	,994	İyi	,996	İyi
<b>AGFI</b>	>,950	>,900	,976	İyi	,982	İyi

Şekil 5.8. ve 5.9.'da görülen mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi ölçeğine ait havacılık ve sağlık sektörü DFA analizleri sırasında daha iyi uyum değerlerine ulaşabilmek için ölçek maddeleri arasında (Havacılık-bir adet; Sağlık-iki adet) modifikasyonlar yapılmıştır. Tablo 5.16. incelendiğinde hem havacılık hem de sağlık sektöründe mevkidaş çalışanlar arası ilişki kalitesi ölçeği DFA uyum değerlerinin iyi seviyede olduğu görülmüştür.

Politik beceri ölçeğine ait havacılık sektörü DFA diyagramı Şekil 5.10.'da, sağlık sektörü DFA diyagramı Şekil 5.11.'de ve uyum değerleri Tablo 5.17.'de gösterilmiştir.



Şekil 5.10. Havacılık Sektörü PB DFA Diyagramı



Şekil 5.11. Sağlık Sektörü PB DFA Diyagramı



**Tablo 5.17.** Politik Beceri Ölçeği DFA Uyum Değerleri

Uyum İndeksleri	Eşik Değerler		Hava	Uyum Durumu	Sağlık	Uyum Durumu
	İyi	Kabul				
$\chi^2/df$	<3	$3 < \chi^2/df < 5$	3,27	Kabul	2,90	İyi
RMSEA	<,050	<,080	,077	Kabul	,064	Kabul
RMR	<,050	<,080	,041	İyi	,041	İyi
CFI	>,950	>,900	,951	İyi	,964	İyi
NFI	>,950	>,900	,932	Kabul	,946	Kabul
TLI	>,950	>,900	,941	Kabul	,956	İyi
IFI	>,950	>,900	,952	İyi	,964	İyi
GFI	>,950	>,900	,900	Kabul	,919	Kabul
AGFI	>,950	>,900	,860	Düşük	,890	Düşük

Şekil 5.10. ve 5.11.'de görülen politik beceri ölçeğine ait havacılık ve sağlık sektörü DFA analizleri sırasında daha iyi uyum değerlerine ulaşabilmek için ölçeğin alt boyutlarının maddeleri arasında (Havacılık-iki adet: ilişki ağı kurma ve sosyal zekâ; Sağlık -üç adet: ilişki ağı kurma ve kişiler arası etki) modifikasyonlar yapılmıştır. Tablo 5.17. incelendiğinde, her iki sektördeki AGFI değerlerinin (Hava: ,860; Sağlık: ,890) ,850-,890 değerleri arasında ve kabul edilebilir olduğu görülmüştür (Meydan ve Şeşen, 2015: 37; Schermelleh-Engel vd., 2003: 43; Meral ve Takunyacı, 2016: 100; Maulana ve Rufaidah, 2014: 201). Bununla birlikte politik beceri ölçeği DFA uyum değerlerinin genel olarak kabul edilebilir seviyede olduğu söylenebilir.

### 5.5.2.3. Güvenirlilik Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde ölçeklerin güvenirlilik analizleri yapılmıştır. Güvenirlilik, bir ölçüm aracının benzer şartlar altında benzer girdilerle yapılan farklı ölçümlerde benzer sonuçlar vermesidir (İslamoğlu ve Almaçık, 2014: 282). Sosyal bilimlere ait araştırmalarda ölçeklerin yapısal geçerliliği açıklayıcı faktör analizleri ile yapılırken, ölçeklerin güvenli ölçüm yapıp yapmadığı ya da başka bir deyişle ölçek maddeleri arasında iç tutarlılık olup olmadığının belirlenmesi gerekir. Ölçeklerin tek seferde yapılan ölçümle bahse konu kavramsal yapıyı tutarlı bir şekilde ölçüp ölçmediğini gösteren farklı güvenirlilik analizleri olmakla birlikte; literatürde en yaygın kullanılan iç tutarlılık yöntemi, Cronbach Alfa

katsayısıdır ( $\alpha$ ) (Gürbüz ve Şahin, 2017: 329). Cronbach Alfa katsayısı, 0 ile 1 arasında bir değer alır ve 1'e yaklaştıkça ölçekteki maddelerin iç tutarlılığı artar. Genel olarak sosyal bilimler araştırmalarında Cronbach Alfa katsayısıyla ilgili şu değerlendirmeler yapılır:  $,00 < \alpha < ,40$  arası güvenilir değil;  $,41 < \alpha < ,60$  arası güvenilirliği düşük;  $,61 < \alpha < ,80$  arası güvenilirliği kabul edilebilir ve  $,81 < \alpha < 1,00$  arası güvenilirliği yüksek (İslamoğlu ve Alnaçık, 2014: 283). Havacılık ve sağlık sektöründen elde edilen veriler doğrultusunda yapılan güvenilirlik analizleri sonucu tespit edilen beş adet ölçek ve alt boyutlarına ait Cronbach Alfa katsayıları Tablo 5.18.'de gösterilmiştir.

**Tablo 5.18.** Ölçeklere Ait Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Ölçek	Boyutlar	Boyutlara Ait $\alpha$		Ölçeğe Ait Toplam $\alpha$	
		Hava	Sağlık	Hava	Sağlık
<b>Beş Faktör Kişilik Özellikleri</b>	Dışa Dönüklük	,78	,72	,78	,77
	Nevrotiklik	,71	,60		
	Deneyime Açıklık	,87	,85		
	Uyumluluk	,80	,70		
	Öz Disiplin	,87	,76		
<b>Lider Üye İlişki Kalitesi</b>	Etki	,92	,89	,95	,94
	Bağlılık	,90	,85		
	Katkı	,83	,75		
	Saygı	,92	,89		
<b>Mentör Eğitilen İlişki Kalitesi</b>				,90	,89
<b>Mevkidaş Çalışanlar İlişki Kalitesi</b>				,92	,92
<b>Politik Beceri</b>	İlişki Ağı Kurma	,89	,87	,96	,96
	Kişiler Arası Etki	,91	,89		
	Sosyal Zeka	,91	,92		
	Samimi Görünme	,88	,87		

Tablo 5.18.'de görülen havacılık ve sağlık sektörleri bazında araştırma ölçeklerine ait güvenilirlik analizi incelendiğinde beş faktör kişilik özellikleri ölçeği güvenilirlik katsayısının ( $\alpha=,78-,.77$ ) kabul edilebilir; lider üye ilişki kalitesi ölçeği güvenilirlik

katsayısının ( $\alpha=,95-,94$ ) yüksek, mentör eğitilen ilişki kalitesi ölçeği güvenilirlik katsayısının ( $\alpha=,90-,89$ ) yüksek-kabul edilebilir, mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi ölçeği güvenilirlik katsayısının ( $\alpha=,92-,92$ ) yüksek ve politik beceri ölçeği güvenilirlik katsayısının ( $\alpha=,96-,96$ ) yüksek olduğu görülmüştür. Diğer dört ölçekle kıyaslandığında beş faktör kişilik özellikleri ölçeği güvenilirliğinin daha düşük, genel olarak havacılık sektörü verilerinin sağlık sektörüne göre güvenilirliğinin daha yüksek olduğu; boyutlar bazında bakıldığında en düşük güvenilirliğin sağlık sektöründe beş faktör kişilik özellikleri ölçeği nevrokliklik boyutunda ( $\alpha=,60$ ) olmakla birlikte, söz konusu güvenilirlik katsayısının kabul edilebilir seviyede olduğu görülmüştür.

### **5.5.3. Liderin Kişilik Özellikleri, İşyeri İlişkileri Kalitesi ve Liderin Politik Becerisi Arasındaki İlişkiler ile İlgili Analizler**

Araştırmada liderin kişilik özelliklerinin işyeri ilişkileri kalitesine etkisinde liderin politik becerisinin aracılık rolünü incelemeye önce bağımsız, bağımlı ve aracı değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkileri görmek amacıyla sektörlere göre korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Korelasyon katsayısı, ilişki yönü ve derecesi hakkında bilgi verir ve “r” harfi ile gösterilir. Değişkenler arasındaki ilişki aynı yönde değişiyorsa yani biri artarken diğeri de artıyorsa aralarında doğru yönde pozitif bir ilişki; eğer değişkenler arasındaki ilişki ters yönde yani biri artarken diğeri azalıyorsa negatif yönlü bir ilişki vardır. Değişkenler arasındaki ilişkinin miktarı söz konusu ilişkinin kuvvetini gösterir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında bir değer alır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 259-260). Korelasyon katsayısıyla ilgili şu değerlendirmeler yapılır: ,10-,30 arası zayıf; ,30-,50 arası orta; ,50-,70 arası güçlü ve ,80’den büyük ise çok güçlü korelasyon vardır (İslamoğlu ve Alınacı, 2014: 347). Havacılık ve sağlık sektöründe değişkenler arası ilişkileri incelemek amacıyla yapılan çoklu korelasyon analizlerine ait sonuçlar Tablo 5.19. ve 5.20.’de gösterilmiştir.

**Tablo 5.19.** Havacılık Sektörü Değişkenler Arası İlişki Analizi

Değişken	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Dışa Dönüklük	-								
2.Nevrotiklik	-,438**	-							
3.Deneyime Açıklık	,641**	-,513**	-						
4.Öz Disiplin	,471**	-,495**	,635**	-					
5.Uyumluluk	,546**	-,690**	,661**	,651**	-				
6.Lider Üye İlişki Kalitesi	,620**	-,587**	,713**	,713**	,766**	-			
7.Mentör Eğitilen İlişki Kalitesi	,381**	-,195**	,431**	,332**	,366**	,462**	-		
8.Mevkidaş Çalışanlar İliş. K.	,332**	-,104*	,366**	,281**	,278**	,392**	,625**	-	
9.Politik Beceri	,663**	-,499**	,682**	,647**	,699**	,799**	,430**	,424**	-

\*\* p<,01 \* p<,05 N=384

Tablo 5.19.'da görülen havacılık sektörüne ait değişkenler arası ilişki analizi incelendiğinde tüm değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğu ve bu ilişkilerin derecesinin -,690 ile ,799 arasında değiştiği görülmüştür. Değişkenler arasındaki ilişkiler sırayla incelendiğinde, ilk sırada yer alan liderin dışa dönük kişilik özelliği ile öz disiplin ( $r=,471$ ;  $p=,00<,01$ ), mentör eğitilen ilişki kalitesi ( $r=,381$ ;  $p=,00<,01$ ) ve mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi arasında orta seviyede pozitif yönlü bir ilişki; deneyime açıklık ( $r=,641$ ,  $p=,00<,01$ ), uyumluluk ( $r=,546$ ;  $p=,00<,01$ ), lider üye ilişki kalitesi ( $r=,620$ ;  $p=,00<,01$ ) ve politik beceri ( $r=,663$ ;  $p=,00<,01$ ) arasında güçlü pozitif yönlü bir ilişki; bununla birlikte nevroitiklik ile ( $r=-,438$ ;  $p=,00<,01$ ) arasında orta seviyede negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

İkinci sırada yer alan liderin nevroitik kişilik özelliği ile mentör eğitilen ilişki kalitesi ( $r=-,195$ ;  $p=,00<,01$ ) ve mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi ( $r=-,104$ ;  $p=,42<,05$ ) arasında zayıf; dışa dönüklük ( $r=-,438$ ;  $p=,00<,01$ ), öz disiplin ( $r=-,495$ ;  $p=,00<,01$ ) ve politik beceri ( $r=-,499$ ;  $p=,00<,01$ ) arasında orta seviyede; deneyime açıklık ( $r=-,513$ ;  $p=,00<,01$ ), uyumluluk ( $r=-,690$ ;  $p=,00<,01$ ) ve lider üye ilişki kalitesi ( $r=-,587$ ;  $p=,00<,01$ ) arasında güçlü negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Kısaca liderin nevroitik kişilik özelliği, diğer kişilik özellikleri ve değişkenlerle ters yönlü bir ilişki içindedir.

Üçüncü sırada yer alan liderin deneyime açıklık kişilik özelliği ile mentör eğitilen ilişki kalitesi ( $r=,431$ ;  $p=,00<,01$ ) ve mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi ( $r=,366$ ;  $p=,00<,01$ ) arasında orta seviyede; deneyime açıklık ( $r=,641$ ;  $p=,00<,01$ ), öz disiplin ( $r=,635$ ;  $p=,00<,01$ ), uyumluluk ( $r=,661$ ;  $p=,00<,01$ ), lider üye ilişki kalitesi ( $r=,713$ ;  $p=,00<,01$ ) ve politik beceri ( $r=,682$ ;  $p=,00<,01$ ) arasında güçlü pozitif yönlü bir ilişki görülürken; nevroitiklik ( $r=-,513$ ;  $p=,00<,01$ ) ile arasında güçlü negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Liderin deneyime açıklığı en fazla lider üye ilişki kalitesi ile ilişki içinde iken; nevroitik kişilik özelliği ile ters yönlü bir ilişki içindedir.

Dördüncü sırada yer alan liderin öz disiplin kişilik özelliği ile mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi ( $r=,281$ ;  $p=,00<,01$ ) arasında zayıf; dışa dönüklük ( $r=,471$ ;  $p=,00<,01$ ) ve mentör eğitilen ilişki kalitesi ( $r=,332$ ;  $p=,00<,01$ ) arasında orta seviyede; deneyime açıklık ( $r=,635$ ;  $p=,00<,01$ ), uyumluluk ( $r=,651$ ;  $p=,00<,01$ ), lider üye ilişki kalitesi ( $r=,713$ ;  $p=,00<,01$ ) ve politik beceri ( $r=,647$ ;  $p=,00<,01$ ) arasında güçlü pozitif yönlü bir ilişki görülürken; nevroitiklik ( $r=-,513$ ;  $p=,00<,01$ ) ile arasında güçlü negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Liderin öz disiplin kişilik özelliği, en fazla lider üye ilişki kalitesi ile ilişki içindedir.

Beşinci sırada yer alan liderin uyumluluk kişilik özelliği ile mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi ( $r=,278$ ;  $p=,00<,01$ ) arasında zayıf; mentör eğitilen ilişki kalitesi ( $r=,366$ ;  $p=,00<,01$ ) arasında orta seviyede; dışa dönüklük ( $r=,546$ ;  $p=,00<,01$ ), deneyime açıklık ( $r=,661$ ;  $p=,00<,01$ ), öz disiplin ( $r=,651$ ;  $p=,00<,01$ ), lider üye ilişki kalitesi ( $r=,766$ ;  $p=,00<,01$ ) ve politik beceri ( $r=,699$ ;  $p=,00<,01$ ) ile arasında güçlü pozitif yönlü bir ilişki bulunurken; nevroitiklik ile arasında ( $r=-,690$ ;  $p=,00<,01$ ) arasında güçlü negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Liderin uyumluluğu en fazla lider üye ilişki kalitesi ile ilişki içindedir ve nevroitiklik arttıkça liderin uyumluluğu azalmaktadır.

Altıncı sırada yer alan lider üye ilişki kalitesi ile mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi ( $r=,392$ ;  $p=,00<,01$ ) ve mentör eğitilen ilişki kalitesi ( $r=,462$ ;  $p=,00<,01$ ) arasında orta seviyede; dışa dönüklük ( $r=,620$ ;  $p=,00<,01$ ), deneyime açıklık ( $r=,713$ ;  $p=,00<,01$ ), öz disiplin ( $r=,713$ ;  $p=,00<,01$ ), uyumluluk ( $r=,766$ ;  $p=,00<,01$ ) ve politik beceri ( $r=,799$ ;  $p=,00<,01$ ) arasında güçlü pozitif yönlü bir ilişki bulunurken; nevroitiklik ile arasında ( $r=-,587$ ;  $p=,00<,01$ ) güçlü negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Liderin astları ile olan

ilişki kalitesi en fazla liderin politik becerisi ile ilişki içindedir. Liderin politik becerisi arttıkça lider üye ilişki kalitesinin de arttığı söylenebilir.

Yedinci sırada yer alan mentör eğitilen ilişki kalitesi ile dışa dönüklük ( $r=,381$ ;  $p=,00<,01$ ), deneyime açıklık ( $r=,431$ ;  $p=,00<,01$ ), öz disiplin ( $r=,332$ ;  $p=,00<,01$ ), uyumluluk ( $r=,366$ ;  $p=,00<,01$ ), lider üye ilişki kalitesi ( $r=,462$ ;  $p=,00<,01$ ) ve politik beceri ( $r=,430$ ;  $p=,00<,01$ ) arasında orta seviyede; mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi ( $r=,625$ ;  $p=,00<,01$ ) ile arasında güçlü pozitif yönlü bir ilişki bulunurken; nevroitiklik ( $r=-,195$ ;  $p=,00<,01$ ) ile arasında zayıf negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Mentör eğitilen ilişki kalitesi en fazla mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi ile ilişki içindedir.

Sekizinci sırada yer alan mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi ile öz disiplin ( $r=,281$ ;  $p=,00<,01$ ) ve uyumluluk ( $r=,278$ ;  $p=,00<,01$ ) arasında zayıf; dışa dönüklük ( $r=,332$ ;  $p=,00<,01$ ), deneyime açıklık ( $r=,366$ ;  $p=,00<,01$ ), lider üye ilişki kalitesi ( $r=,392$ ;  $p=,00<,01$ ) ve politik beceri ( $r=,424$ ;  $p=,00<,01$ ) arasında orta seviyede; mentör eğitilen ilişki kalitesi ( $r=,625$ ;  $p=,00<,01$ ) arasında güçlü pozitif yönlü bir ilişki bulunurken; nevroitiklik ile arasında ( $r=-,104$ ;  $p=,42<,05$ ) zayıf negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi en fazla mentör eğitilen ilişki kalitesi ile ilişki içindedir.

Son olarak dokuzuncu sırada yer alan liderin politik becerisi ile mentör eğitilen ilişki kalitesi ( $r=,430$ ;  $p=,00<,01$ ) ve mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi ( $r=,424$ ;  $p=,00<,01$ ) arasında orta seviyede; dışa dönüklük ( $r=,663$ ;  $p=,00<,01$ ), deneyime açıklık ( $r=,682$ ;  $p=,00<,01$ ), öz disiplin ( $r=,647$ ;  $p=,00<,01$ ), uyumluluk ( $r=,699$ ;  $p=,00<,01$ ) ve lider üye ilişki kalitesi ( $r=,799$ ;  $p=,00<,01$ ) arasında güçlü pozitif yönlü bir ilişki bulunurken; nevroitiklik ( $r=-,499$ ;  $p=,00<,01$ ) ile arasında orta seviyede negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Genel olarak politik beceri ile liderin pozitif kişilik özellikleri arasında güçlü bir ilişki bulunmakla birlikte; en fazla ilişki, lider üye ilişki kalitesi ile görülmüştür. Diğer taraftan liderin nevroitikliği arttıkça politik becerisi azalmaktadır.

**Tablo 5.20.** Sağlık Sektörü Değişkenler Arası İlişki Analizleri

Değişken	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Dışa Dönüklük	-								
2.Nevrotiklik	-,374**	-							
3.Deneyime Açıklık	,581**	-,406**	-						
4.Öz Disiplin	,580**	-,454**	,594**	-					
5.Uyumluluk	,553**	-,565**	,613**	,680**	-				
6.Lider Üye İlişki Kalitesi	,595**	-,391**	,714**	,630**	,621**	-			
7.Mentör Eğitilen İlişki Kalitesi	,414**	-,300**	,460**	,418**	,418**	,508**	-		
8.Mevkidaş Çalışanlar İliş. K.	,386**	-,302**	,320**	,340**	,366**	,443**	,500**	-	
9.Politik Beceri	,623**	-,492**	,698**	,639**	,658**	,743**	,481**	,437**	-

\*\* p<,01 N=468

Tablo 5.20.'de görülen sağlık sektörüne ait değişkenler arası ilişki analizi incelendiğinde tüm değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğu ve bu ilişkilerin derecesinin -,565 ile ,743 arasında değiştiği görülmüştür. Değişkenler arası ilişkiler sırayla incelendiğinde, ilk sırada yer alan liderin dışa dönük kişilik özelliği ile mentör eğitilen ilişki kalitesi ( $r=,414$ ;  $p=,00<,01$ ) ve mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi ( $r=,386$ ;  $p=,00<,01$ ) arasında orta düzeyde; deneyime açıklık ( $r=,581$ ;  $p=,00<,01$ ), öz disiplin ( $r=,580$ ;  $p=,00<,01$ ), uyumluluk ( $r=,553$ ;  $p=,00<,01$ ), lider üye ilişki kalitesi ( $r=,595$ ;  $p=,00<,01$ ) ve politik beceri ( $r=,623$ ;  $p=,00<,01$ ) arasında güçlü pozitif yönlü ilişki bulunurken; nevroitiklik ( $r=-,374$ ;  $p=,00<,01$ ) ile arasında orta seviyede negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Dışa dönük kişilik özelliği en fazla politik beceri ile ilişki içinde olup, nevroitiklik artıkça azalmaktadır.

İkinci sırada yer alan liderin nevroitik kişilik özelliği ile dışa dönüklük ( $r=-,374$ ;  $p=,00<,01$ ), deneyime açıklık ( $r=-,406$ ;  $p=,00<,01$ ), öz disiplin ( $r=-,454$ ;  $p=,00<,01$ ), lider üye ilişki kalitesi ( $r=-,391$ ;  $p=,00<,01$ ), mentör eğitilen ilişki kalitesi ( $r=,300$ ;  $p=,00<,01$ ), mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi ( $r=-,302$ ;  $p=,00<,01$ ) ve politik beceri ( $r=-,492$ ;  $p=,00<,01$ ) arasında orta seviyede; uyumluluk ( $r=-,565$ ;  $p=,00<,01$ ) ile arasında güçlü negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Kısaca liderin nevroitik kişilik özelliğinin, diğer

kişilik özellikleri, politik beceri ve işyeri ilişkileri kalitesi ile ters yönlü ilişki içinde olduğu söylenebilir.

Üçüncü sırada yer alan liderin deneyime açıklık kişilik özelliği ile mentör eğitilen ilişki kalitesi ( $r=,460$ ;  $p=,00<,01$ ) ve mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi ( $r=,320$ ;  $p=,00<,01$ ) arasında orta seviyede; dışa dönüklük ( $r=,581$ ;  $p=,00<,01$ ), öz disiplin ( $r=,594$ ;  $p=,00<,01$ ), uyumluluk ( $r=,613$ ;  $p=,00<,01$ ), lider üye ilişki kalitesi ( $r= ,714$ ;  $p=,00<,01$ ) ve politik beceri ( $r=,698$ ;  $p=,00<0.01$ ) arasında güçlü pozitif yönlü bir ilişki görülürken; nevroitiklik ( $r=-,406$ ;  $p=,00<,01$ ) ile arasında orta seviyede negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Liderin deneyime açıklığı en fazla lider üye ilişki kalitesi ile ilişki içinde iken; nevroitik kişilik özelliği ile ters yönlü bir ilişki içindedir.

Dördüncü sırada yer alan liderin öz disiplin kişilik özelliği ile mentör eğitilen ilişki kalitesi ( $r=,418$ ;  $p=,00<,01$ ) ve mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi ( $r=,340$ ;  $p=,00<,01$ ) arasında orta; dışa dönüklük ( $r=,580$ ;  $p=,00<,01$ ), deneyime açıklık ( $r=,594$ ;  $p=,00<,01$ ), uyumluluk ( $r=,651$ ;  $p=,00<,01$ ), lider üye ilişki kalitesi ( $r= ,630$ ;  $p=,00<,01$ ) ve politik beceri ( $r=,639$ ;  $p=,00<,01$ ) arasında güçlü pozitif yönlü bir ilişki bulunurken; nevroitiklik ( $r=-,454$ ;  $p=,00<,01$ ) ile arasında orta seviyede negatif yönlü bir korelasyon olduğu görülmüştür. Liderin öz disiplin kişilik özelliği en fazla lider üye ilişki kalitesi ile ilişki içinde olup nevroitik kişilik özelliği ile ters ilişki içindedir.

Beşinci sırada yer alan liderin uyumluluk kişilik özelliği ile mentör eğitilen ilişki kalitesi ( $r=,418$ ;  $p=,00<,01$ ) ve mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi ( $r=,366$ ;  $p=,00<,01$ ) arasında orta seviyede; dışa dönüklük ( $r=,553$ ;  $p=,00<,01$ ), deneyime açıklık ( $r=,613$ ;  $p=,00<,01$ ), öz disiplin ( $r=,680$ ;  $p=,00<,01$ ), lider üye ilişki kalitesi ( $r=,621$ ;  $p=,00<,01$ ) ve politik beceri ( $r=,658$ ;  $p=0,00<0.01$ ) ile arasında güçlü pozitif yönlü bir ilişki bulunurken; nevroitiklik ile arasında ( $r=-,565$ ;  $p=,00<,01$ ) arasında güçlü negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Liderin uyumluluğu en fazla öz disiplini ile ilişki içindedir ve nevroitiklik arttıkça liderin uyumluluğu azalmaktadır.

Altıncı sırada yer alan lider üye ilişki kalitesi ile mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi ( $r=,443$ ;  $p=,00<,01$ ) arasında orta seviyede; dışa dönüklük ( $r=,595$ ;  $p=,00<,01$ ), deneyime açıklık ( $r=,714$ ;  $p=,00<,01$ ), öz disiplin ( $r=,630$ ;  $p=,00<,01$ ), uyumluluk ( $r=,521$ ;  $p=,00<,01$ ), mentör eğitilen ilişki kalitesi ( $r= ,508$ ;  $p=,00<,01$ ) ve politik beceri ( $r=,743$ ;



$p=,00<,01$ ) arasında güçlü pozitif yönlü bir ilişki bulunurken; nevroitiklik ( $r=-,391$ ;  $p=,00<,01$ ) ile arasında orta seviyede negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Lider üye ilişki kalitesi, en fazla liderin politik becerisi ile ilişki içinde olup nevroitiklik ile ters yönlü ilişki içindedir.

Yedinci sırada yer alan mentör eğitilen ilişki kalitesi ile dışa dönüklük ( $r=,414$ ;  $p=,00<,01$ ), deneyime açıklık ( $r=,460$ ;  $p=,00<,01$ ), öz disiplin ( $r=,418$ ;  $p=,00<,01$ ), uyumluluk ( $r=,418$ ;  $p=,00<,01$ ), mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi ( $r=,500$ ;  $p=,00<,01$ ) ve politik beceri ( $r=,481$ ;  $p=,00<,01$ ) arasında orta seviyede; lider üye ilişki kalitesi ( $r=,508$ ;  $p=,00<,01$ ) ile arasında güçlü pozitif yönlü bir ilişki bulunurken; nevroitiklik ( $r=-,300$ ;  $p=,00<,01$ ) ile arasında zayıf negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Mentör eğitilen ilişki kalitesi en fazla lider üye ilişki kalitesi ile ilişki içinde olup, nevroitiklik ile ters yönlü bir ilişki içindedir.

Sekizinci sırada yer alan mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi ile dışa dönüklük ( $r=,386$ ;  $p=,00<,01$ ), deneyime açıklık ( $r=,320$ ;  $p=,00<,01$ ), öz disiplin ( $r=,340$ ;  $p=,00<,01$ ), uyumluluk ( $r=,366$ ;  $p=,00<,01$ ), lider üye ilişki kalitesi ( $r=,443$ ;  $p=,00<,01$ ) mentör eğitilen ilişki kalitesi ( $r=,500$ ;  $p=,00<,01$ ) ve politik beceri ( $r=,437$ ;  $p=,00<,01$ ) arasında orta seviyede pozitif yönlü bir ilişki bulunurken; nevroitiklik ile arasında ( $r=-,302$ ;  $p=,00<,01$ ) orta seviyede negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi en fazla mentör eğitilen ilişki kalitesi ile ilişki içindedir.

Son olarak dokuzuncu sırada yer alan liderin politik becerisi ile mentör eğitilen ilişki kalitesi ( $r=,481$ ;  $p=,00<,01$ ) ve mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi ( $r=,437$ ;  $p=,00<,01$ ) arasında orta seviyede; dışa dönüklük ( $r=,623$ ;  $p=,00<,01$ ), deneyime açıklık ( $r=,698$ ;  $p=,00<,01$ ), öz disiplin ( $r=,639$ ;  $p=,00<,01$ ), uyumluluk ( $r=,658$ ;  $p=,00<,01$ ) ve lider üye ilişki kalitesi ( $r=,743$ ;  $p=,00<,01$ ) arasında güçlü pozitif yönlü bir ilişki bulunurken; nevroitiklik ( $r=-,492$ ;  $p=,00<,01$ ) ile arasında orta seviyede negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Genel olarak politik beceri ile liderin pozitif kişilik özellikleri arasında güçlü bir ilişki bulunmakta birlikte; en fazla ilişki lider üye ilişki kalitesi ile görülmüştür. Bununla birlikte, liderin nevroitliği arttıkça politik becerisi azalmaktadır.

#### **5.5.4. Liderin Kişilik Özelliklerinin İşyeri İlişkileri Kalitesine Etkisi ile İlgili Analizler**

Araştırmanın bu bölümünde, “H1 Liderin kişilik özellikleri işyeri ilişkileri kalitesini etkiler” ana hipotezi ve bu hipoteze ait alt hipotezleri test etmek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizlerine yer verilmiştir. Sosyal bilimlerde ortaya çıkan bir sonucu bir nedenle açıklamaya çalışmak mümkün değildir. Çünkü bir sonucu etkileyen birden fazla etken olabileceğinden bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler incelenir. Çoklu regresyon analizinde amaç, bir bağımlı değişken üzerinde birden fazla bağımsız değişkenin etkisini incelemektir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 271).

Her biri bağımsız bir değişken gibi düşünülen beş faktör kişilik özelliklerinin (dışa dönüklük, nevroz, deneyime açıklık, öz disiplin, uyumluluk) her bir işyeri ilişkisi kalitesine (lider üye, mentör eğitilen ve mevkidaş çalışanlar) olan etkisi sırasıyla hem havacılık hem sağlık sektöründe çoklu regresyon analiziyle incelenmiştir. Tablo 5.19. ve 5.20.’de araştırmanın temel değişkenleri arasındaki ilişkiler ayrıntılı bir şekilde incelenmesine rağmen, çoklu regresyon analizleri öncesinde bağımlı ve bağımsız değişkenlerin kendi aralarında olan ilişkileri, aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları havacılık ve sağlık sektörü bazında ayrıca incelenmiştir. Ancak, önceki bölümde detaylı bir şekilde ele alındığı için korelasyon değerleri üzerinde bir değerlendirme yapılmamıştır. Çoklu regresyon analizleri sonucunda hem havacılık hem de sağlık sektöründe önce alt hipotezlerin, sonra ana hipotezin kabul edilip edilmediği test edilmiştir. Daha sonra her iki sektörün sonuçları arasında karşılaştırmalar yapılmıştır.

#### 5.5.4.1. Havacılık Sektörü Regresyon Analizleri

Havacılık sektöründe liderin beş faktör kişilik özelliklerinin lider üye ilişki kalitesine etkisi Tablo 5.21. ve 5.22.'de gösterilmiştir.

**Tablo 5.21.** Havacılık LÜİK Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6
1.Lider Üye İlişki Kalitesi	3,37	,91	-					
2.Dışa Dönüklük	3,57	,90	,620**	-				
3.Nevrotiklik	2,72	,88	-,587**	-438**	-			
4.Deneyime Açıklık	3,03	1,01	,713**	,641**	-,513**	-		
5.Öz Disiplin	3,68	,96	,713**	,471**	-,495**	,635**	-	
6.Uyumluluk	3,31	,95	,766**	,546**	-,690**	,661**	,651**	-

\*\* p =<,01

Tablo 5.21. incelendiğinde en yüksek ortalama öz disiplin (3,63), en düşük ortalama ise nevrotikliğe (2,72) aittir. En yüksek standart sapma deneyime açıklığa (1,01) ait iken; en düşük standart sapma değeri nevrotiklikte (,88) görülmüştür. Lider üye ilişki kalitesi ölçeği ortalaması 3,37 ve standart sapması ,91'dir.

**Tablo 5.22.** Havacılık LÜİK Çoklu Regresyon Analizi

Regresyon Modeli Özeti						
R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hata			
,848	,719	,715	,48936			
Çoklu Regresyon Modeline Ait Katsayılar						
Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	Sig. (p)	VIF
Sabit	,365	,231		1,578	,115	
Dışa Dönüklük	,168	,037	,166	4,543	,000	1,786
Nevrotiklik	-,050	,040	-,048	-1,270	,205	1,942
Deneyime Açıklık	,165	,039	,182	4,242	,000	2,468
Öz Disiplin	,255	,036	,270	7,001	,000	1,999
Uyumluluk	,333	,044	,347	7,511	,000	2,865
Bağımlı Değişken:Lider Üye İlişki Kalitesi		ANOVA: (F(5,378)=193, 256; p =,000<,001) N:384				

Tablo 5.22.'de görülen çoklu regresyon analizi sonuçlarının ANOVA testine göre istatistiksel olarak anlamlı F(5,378)=193,256; p=,000<,001) olduğu görülmüştür. Çoklu

regresyon analizinde bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık (multicollinearity) sorunu olup olmadığını görmek için VIF (variance inflation factor-varyans şişirme faktörü) değerine bakılması gereklidir. Çoklu regresyon analizinde bağımlı değişken üzerinde etkisi olan bağımsız değişkenler arasında yüksek derecede korelasyon (-1 ya da 1'e yakın) varsa başka bir ifade ile bağımsız değişkenler birbirine çok benziyorsa çoklu doğrusallık sorunu ortaya çıkar. VIF değeri, çoklu regresyon analizinde bağımsız değişkenler arasındaki çoklu doğrusallığın miktarı hakkında bilgi verir. VIF değeri, 1'e eşitse çoklu doğrusallık olmadığını, 1-5 arasında ise orta ve 5'den büyük ise yüksek çoklu doğrusallık olduğunu gösterir (Robinson ve Schumacker, 2009: 7; Akinwande vd., 2015: 755; Daoud, 2017: 4).

Tablo 5.22.'deki VIF değerlerine bakıldığında tüm değerlerin 5'ten küçük olduğunu ve sorun yaratacak bir çoklu doğrusallık olmadığı söylenebilir. Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri, ,71'dir. Bu sonuç, lider üye ilişki kalitesindeki %71 oranındaki değişimin liderin beş faktör kişilik özellikleri tarafından açıklandığını göstermektedir. Ancak, tablodaki  $\beta$  katsayıları incelendiğinde, tüm bağımsız değişkenler regresyon modeline sokulduğu zaman lider üye ilişki kalitesini açıklamada liderin dışa dönüklük ( $\beta=,166$ ;  $p=,000<,01$ ), deneyime açıklık ( $\beta=,182$ ;  $p=,000<,01$ ), öz disiplin ( $\beta=,270$ ;  $p=,000<,01$ ) ve uyumluluk ( $\beta=,347$ ;  $p=,000<,01$ ) özelliğinin anlamlı katkısı olduğu; buna karşın nevroitiklik özelliğinin ( $\beta=-,048$ ;  $p=,205>,05$ ) anlamlı bir katkısının olmadığı görülmüştür.

Tablo 5.22.'deki çoklu regresyon analizi sonucuna göre, “H1 Liderin kişilik özellikleri işyeri ilişkileri kalitesini etkiler.” temel hipotezine ait “H1<sub>1</sub> Liderin dışa dönük kişilik özelliği lider üye ilişki kalitesini etkiler.”, “H1<sub>3</sub> Liderin deneyime açık kişilik özelliği lider üye ilişki kalitesini etkiler.”, “H1<sub>4</sub> Liderin öz disiplin kişilik özelliği lider üye ilişki kalitesini etkiler.” ve “H1<sub>5</sub> Liderin uyumlu kişilik özelliği lider üye ilişki kalitesini etkiler.” alt hipotezleri kabul edilirken; “H1<sub>2</sub> Liderin nevroitik kişilik özelliği lider üye ilişki kalitesini etkiler.” alt hipotezi reddedilmiştir.

Havacılık sektöründe liderin beş faktör kişilik özelliklerinin mentör eğitilen ilişki kalitesine etkisi Tablo 5.23. ve 5.24.'de gösterilmiştir.

**Tablo 5.23.** Havacılık MEİK Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6
1.Mentör Eğitilen İlişki Kalitesi	3,91	,91	-					
2.Dışa Dönüklük	3,57	,90	,381**	-				
3.Nevrotiklik	2,72	,88	-,195**	-,438**	-			
4.Deneyime Açıklık	3,03	1,01	,431**	,641**	-,513**	-		
5.Öz Disiplin	3,68	,96	,332**	,471**	-,495**	,635**	-	
6.Uyumluluk	3,31	,95	,366**	,546**	-,690**	,661**	651**	-

\*\* p =<,01

Tablo 5.23.'de değişkenlere ait ortalama standart sapma ve korelasyon değerleri verilmiştir. Mentör eğitilen ilişki kalitesi ölçeği ortalaması 3,91 ve standart sapması ,91 olarak görülmüştür.

**Tablo 5.24.** Havacılık MEİK Çoklu Regresyon Analizi

Regresyon Modeli Özeti						
R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hata			
,475	,225	,215	,63993			
Çoklu Regresyon Modeline Ait Katsayılar						
Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	Sig. (p)	VIF
Sabit	1,929	,303		6,372	,000	
Dışa Dönüklük	,129	,048	,162	2,675	,008	1,786
Nevrotiklik	,132	,052	,161	2,559	,011	1,942
Deneyime Açıklık	,180	,051	,252	3,548	,000	2,468
Öz Disiplin	,040	,048	,054	,848	,397	1,999
Uyumluluk	,141	,058	,187	2,439	,015	2,865
<b>Bağımlı Değişken:</b> Mentör Eğitilen İlişki Kalitesi			<b>ANOVA:</b> (F(5,378) =21, 997; p =,000<,001) N:384			

Tablo 5.24.'de görülen çoklu regresyon analizi sonuçlarının ANOVA testine göre istatistiksel olarak anlamlı F(5,378)=21,997; p=,000<,001) olduğu görülmüştür. Tablodaki VIF değerlerine bakıldığında tüm değerlerin 5'ten küçük olduğunu ve sorun yaratacak bir çoklu doğrusallık olmadığı söylenebilir. Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri ,21'dir. Bu sonuç, mentör eğitilen ilişki kalitesindeki %21 oranındaki değişimin liderin beş faktör kişilik özellikleri

tarafından açıklandığını göstermektedir. Ancak, tablodaki  $\beta$  katsayıları incelendiğinde, tüm bağımsız değişkenler regresyon modeline sokulduğu zaman mentör eğitilen ilişki kalitesini açıklamada liderin dışa dönüklük ( $\beta=,162$ ;  $p=,008<,01$ ), nevroitiklik ( $\beta=,161$ ;  $p=,011<,05$ ), deneyime açıklık ( $\beta=,252$ ;  $p=,000<,01$ ) ve uyumluluk ( $\beta=,187$ ;  $p=,015<,05$ ) özelliğinin anlamlı katkısı olduğu; buna karşın öz disiplin ( $\beta=0,054$ ;  $p=,397>,05$ ) özelliğinin anlamlı bir katkısının olmadığı görülmüştür.

Tablo 24'deki çoklu regresyon analizi sonucuna göre, "H1 Liderin kişilik özellikleri işyeri ilişkileri kalitesini etkiler." temel hipotezine ait "H1<sub>6</sub> Liderin dışa dönük kişilik özelliği mentör eğitilen ilişki kalitesini etkiler.", "H1<sub>7</sub> Liderin nevroitik kişilik özelliği mentör eğitilen ilişki kalitesini etkiler.", "H1<sub>8</sub> Liderin deneyime açık kişilik özelliği mentör eğitilen ilişki kalitesini etkiler." ve "H1<sub>10</sub> Liderin uyumlu kişilik özelliği mentör eğitilen ilişki kalitesini etkiler." alt hipotezleri kabul edilirken; "H1<sub>9</sub> Liderin öz disiplin kişilik özelliği mentör eğitilen ilişki kalitesini etkiler." alt hipotezi reddedilmiştir.

Havacılık sektöründe liderin beş faktör kişilik özelliklerinin mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesine etkisi Tablo 5.25. ve 5.26.'da gösterilmiştir.

**Tablo 5.25.** Havacılık MÇİK Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6
1.Mevkidaş Çalışanlar İlişki Kalitesi	4,01	,78	-					
2.Dışa Dönüklük	3,57	,90	,332**	-				
3.Nevrotiklik	2,72	,88	-,104*	-,438**	-			
4.Deneyime Açıklık	3,03	1,01	,366**	,641**	-,513**	-		
5.Öz Disiplin	3,68	,96	,281**	,471**	-,495**	,635**		
6.Uyumluluk	3,31	,95	,278**	,546**	-,690**	,661**	,651**	-

\*\*  $p<,01$  \*  $p<,05$

Tablo 5.25.'de değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri verilmiştir. Mevkidaş çalışanlar arası ilişki kalitesi ölçeği ortalaması 4,01 ve standart sapması ,78 olarak görülmüştür.

**Tablo 5.26.** Havacılık MÇİK Çoklu Regresyon Analizi

Regresyon Modeli Özeti						
R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hata			
,421	,177	,167	,720			
Çoklu Regresyon Modeline Ait Katsayılar						
Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	Sig. (p)	VIF
Sabit	1,811	,341		5,316	,000	
Dışa Dönüklük	,148	,054	,169	2,712	,007	1,786
Nevrotiklik	,196	,058	,220	3,377	,001	1,942
Deneyime Açıklık	,184	,057	,236	3,220	,001	2,468
Öz Disiplin	,060	,054	,074	1,123	,262	1,999
Uyumluluk	,110	,065	,133	1,679	,094	2,865
<b>Bağımlı Değişken:</b> Mevkidaş Çalışanlar İlişki Kalitesi		ANOVA:(F(5,378)=16,374; p=,000<,001) N:384				

Tablo 5.26.'da görülen çoklu regresyon analizi sonuçlarının ANOVA testine göre istatistiksel olarak anlamlı  $F(5,378)=16,374$ ;  $p=,000<0,001$ ) olduğu görülmüştür. Tablodaki VIF değerlerine bakıldığında tüm değerlerin 5'ten küçük olduğunu ve sorun yaratacak bir çoklu doğrusallık olmadığı söylenebilir. Düzeltilmiş  $R^2$  değeri ,16'dır. Bu sonuç, mevkidaş çalışanlar arası ilişki kalitesindeki %16 oranındaki değişimin liderin beş faktör kişilik özellikleri tarafından açıklandığını göstermektedir. Ancak, tablodaki  $\beta$  katsayıları incelendiğinde, tüm bağımsız değişkenler regresyon modeline sokulduğu zaman mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesini açıklamada liderin dışa dönüklük ( $\beta=,169$ ;  $p=,007<,01$ ), nevroitiklik ( $\beta=,220$ ;  $p=,001<,01$ ), deneyime açıklık ( $\beta=,236$ ;  $p=,001<,01$ ) özelliklerinin anlamlı katkısı olduğu; buna karşın öz disiplin ( $\beta=,074$ ;  $p=,262>,05$ ) ve uyumluluk ( $\beta=,133$ ;  $p=,094>,05$ ) özelliğinin anlamlı katkısının olmadığı görülmüştür.

Tablo 5.26.'daki çoklu regresyon analizi sonucuna göre, "H1 Liderin kişilik özellikleri işyeri ilişkileri kalitesini etkiler." temel hipotezine ait "H1<sub>11</sub> Liderin dışa dönük kişilik özelliği mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesini etkiler.", "H1<sub>12</sub> Liderin nevroitik kişilik özelliği mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesini etkiler." ve "H1<sub>13</sub> Liderin deneyime açık kişilik özelliği mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesini etkiler." alt hipotezleri kabul edilirken; "H1<sub>14</sub> Liderin öz disiplin kişilik özelliği mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesini etkiler." ve "H1<sub>15</sub>

Liderin uyumlu kişilik özelliği mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesini etkiler.’’ alt hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 5.21. 5.23. ve 5.25’de görülen havacılık sektöründeki çalışanların işyeri ilişkileri kalitesi algılarına bakıldığında, lider üye ilişki kalitesi (Ort.:3,37) ve mentör eğitilen ilişki kalitesi (Ort.:3,91) ile karşılaştırıldığında, katılımcıların mevkidaş çalışma arkadaşlarıyla olan ilişki kalitesinden (Ort.:4,01) daha memnun olduğu görülmüştür.

Tablo 5.22. 5.24. ve 5.26’daki çoklu regresyon analizleri sonuçlarına göre havacılık sektöründe liderin beş faktör kişilik özelliklerinin lider üye, mentör eğitilen ve mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesini, başka bir ifade ile işyeri ilişkileri kalitesini etkilediği görülmüştür. Liderin kişilik özelliklerinin, mentör eğitilen (%21) ve mevkidaş çalışanlar (%16) ilişki kalitesi ile karşılaştırıldığında, lider üye ilişki kalitesini (%71) daha çok etkilediği görülmüştür. Bundan dolayı liderin kişilik özelliklerinin lider üye ilişki kalitesinin çok önemli bir belirleyicisi olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre havacılık sektöründe “H1 Liderin kişilik özellikleri işyeri ilişkileri kalitesini etkiler.” temel hipotezi kabul edilmiştir.

#### 5.5.4.2. Sağlık Sektörü Regresyon Analizleri

Sağlık sektöründe liderin beş faktör kişilik özelliklerinin lider üye ilişki kalitesine etkisi Tablo 5.27. ve 5.28.’de gösterilmiştir.

**Tablo 5.27.** Sağlık LÜİK Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6
1.Lider Üye İlişki Kalitesi	3,51	,94	-					
2.Dışa Dönüklük	3,74	,91	,595**	-				
3.Nevrotiklik	2,50	,86	-,391**	-,374**	-			
4.Deneyime Açıklık	3,10	1,07	,714**	,581**	-,406**	-		
5.Öz Disiplin	3,77	,95	,630**	,580**	-,454**	,594**	-	
6.Uyumluluk	3,54	,92	,621**	,553**	-,565**	,613**	,680**	-

\*\* p =<,01

Tablo 5.27. incelendiğinde en yüksek ortalama öz disiplin (3,77), en düşük ortalama ise nevrotikliğe (2,50) aittir. En yüksek standart sapma deneyime açıklığa (1,07) ait iken;



en düşük standart sapma değeri nevrotilikte (,86) görülmüştür. Lider üye ilişki kalitesi ölçeği ortalaması 3,51 ve standart sapması ,94'tür.

**Tablo 5.28.** Sağlık LÜİK Çoklu Regresyon Analizi

Regresyon Modeli Özeti						
R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hata			
,777	,604	,600	,59498			
Çoklu Regresyon Modeline Ait Katsayılar						
Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	Sig. (p)	VIF
Sabit	,462	,222		2,083	,038	
Dışa Dönüklük	,167	,040	,162	4,151	,000	1,779
Nevrotiklik	,013	,039	,012	,338	,735	1,496
Deneyime Açıklık	,367	,036	,418	10,259	,000	1,940
Öz Disiplin	,187	,043	,189	4,363	,000	2,200
Uyumluluk	,155	,047	,153	3,322	,001	2,477
<b>Bağımlı Değişken:</b> Lider Üye İlişki Kalitesi		<b>ANOVA:</b> (F(5,462)=141, 120; p =,000<0,001) N: 468				

Tablo 5.28.'de görülen çoklu regresyon analizi sonuçlarının ANOVA testine göre istatistiksel olarak anlamlı F(5,462)=141,120; p=,000<,001) olduğu görülmüştür. Tablodaki VIF değerlerine bakıldığında tüm değerlerin 5'ten küçük olduğu ve sorun yaratacak bir çoklu doğrusallık olmadığı söylenebilir. Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri ,60'dır. Bu sonuç, lider üye ilişki kalitesindeki %60 oranındaki değişimin liderin beş faktör kişilik özellikleri tarafından açıklandığını göstermektedir. Ancak, tablodaki β katsayıları incelendiğinde, tüm bağımsız değişkenler regresyon modeline sokulduğu zaman lider üye ilişki kalitesini açıklamada liderin dışa dönüklük (β=,162; p=,000<,01), deneyime açıklık (β=,418; p=,000<,01), öz disiplin (β=,189; p=,000<,01) ve uyumluluk (β=,153; p=,001<,01) özelliğinin anlamlı katkısı olduğu; buna karşın nevrotilik özelliğinin (β=,012; p=,735>,05) anlamlı katkısının olmadığı görülmüştür.

Tablo 5.28.'deki çoklu regresyon analizi sonucuna göre, "H1 Liderin kişilik özellikleri işyeri ilişkileri kalitesini etkiler." temel hipotezine ait "H1<sub>1</sub> Liderin dışa dönük kişilik özelliği lider üye ilişki kalitesini etkiler.", "H1<sub>3</sub> Liderin deneyime açık kişilik özelliği lider üye ilişki kalitesini etkiler.", "H1<sub>4</sub> Liderin öz disiplin kişilik özelliği lider üye ilişki kalitesini etkiler." ve "H1<sub>5</sub> Liderin uyumlu kişilik özelliği lider üye ilişki kalitesini

etkiler.” alt hipotezleri kabul edilirken; “H1<sub>2</sub> Liderin nevrotik kişilik özelliği lider üye ilişki kalitesin etkiler.” alt hipotezi reddedilmiştir

Sağlık sektöründe liderin beş faktör kişilik özelliklerinin mentör eğitilen ilişki kalitesine etkisi Tablo 5.29. ve 5.30.’da gösterilmiştir.

**Tablo 5.29.** Sağlık MEİK Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6
<b>1.Mentör Eğitilen İlişki Kalitesi</b>	3,70	,84	-					
<b>2.Dışa Dönüklük</b>	3,74	,91	,414**	-				
<b>3.Nevrotiklik</b>	2,50	,86	-,300**	-,374**	-			
<b>4.Deneyime Açıklık</b>	3,10	1,07	,460**	,581**	-,406**	-		
<b>5.Öz Disiplin</b>	3,77	,95	,418**	,580**	-,454**	,594**	-	
<b>6.Uyumluluk</b>	3,54	,92	,418**	,553**	-,565**	,613**	,680**	-

\*\* p =<,01

Tablo 5.29.’da değişkenlere ait ortalama standart sapma ve korelasyon değerleri verilmiştir. Mentör eğitilen ilişki kalitesi ölçeği ortalaması 3,70 ve standart sapması ,84 olarak görülmüştür.

**Tablo 5.30.** Sağlık MEİK Çoklu Regresyon Analizi

Regresyon Modeli Özeti						
R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hata			
,517	,267	,259	,73140			
Çoklu Regresyon Modeline Ait Katsayılar						
Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	Sig. (p)	VIF
<b>Sabit</b>	2,079	,273		7,624	,000	
<b>Dışa Dönüklük</b>	,135	,049	,145	2,724	,007	1,779
<b>Nevrotiklik</b>	-,049	,048	-,049	-1,012	,312	1,496
<b>Deneyime Açıklık</b>	,186	,044	,235	4,244	,000	1,940
<b>Öz Disiplin</b>	,098	,053	,110	1,864	,063	2,200
<b>Uyumluluk</b>	,083	,057	,090	1,442	,150	2,477
<b>Bağımlı Değişken:</b> Mentör Eğitilen İlişki Kalitesi			<b>ANOVA:</b> (F(5,462)=33, 634; p=,000<,001) <b>N:</b> 468			

Tablo 5.30.'da görülen çoklu regresyon analizi sonuçlarının ANOVA testine göre istatistiksel olarak anlamlı  $F(5,462)=33,634$ ;  $p=,000<0,001$ ) olduğu görülmüştür. Tablodaki VIF değerlerine bakıldığında tüm değerlerin 5'ten küçük olduğu ve sorun yaratacak bir çoklu doğrusallık olmadığı söylenebilir. Düzeltilmiş  $R^2$  değeri ,26'dir. Bu sonuç, mentör eğitilen ilişki kalitesindeki yaklaşık %26 oranındaki değişimin liderin beş faktör kişilik özellikleri tarafından açıklandığını göstermektedir. Ancak, tablodaki  $\beta$  katsayıları incelendiğinde, tüm bağımsız değişkenler regresyon modeline sokulduğu zaman mentör eğitilen ilişki kalitesini açıklamada liderin dışa dönüklük ( $\beta=,145$ ;  $p,007<,01$ ) ve deneyime açıklık ( $\beta=,235$ ;  $p=,000<,01$ ) özelliğinin anlamlı katkısı olduğu; buna karşın nevroitiklik ( $\beta=-,049$ ;  $p=,312<,05$ ), öz disiplin ( $\beta=,110$ ;  $p=,063>,05$ ) ve uyumluluk ( $\beta=,090$ ;  $p=,150<,05$ ) özelliğinin anlamlı katkısının olmadığı görülmüştür.

Tablo 5.30.'daki çoklu regresyon analizi sonucuna göre, "H1 Liderin kişilik özellikleri işyeri ilişkileri kalitesini etkiler." temel hipotezine ait "H1<sub>6</sub> Liderin dışa dönük kişilik özelliği mentör eğitilen ilişki kalitesini etkiler." ve "H1<sub>8</sub> Liderin deneyime açık kişilik özelliği mentör eğitilen ilişki kalitesini etkiler." alt hipotezleri kabul edilirken; "H1<sub>7</sub> Liderin nevroitik kişilik özelliği mentör eğitilen ilişki kalitesini etkiler.", "H1<sub>9</sub> Liderin öz disiplin kişilik özelliği mentör eğitilen ilişki kalitesini etkiler." ve "H1<sub>10</sub> Liderin uyumlu kişilik özelliği mentör eğitilen ilişki kalitesini etkiler." alt hipotezleri reddedilmiştir.

Sağlık sektöründe liderin beş faktör kişilik özelliklerinin mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesine etkisi Tablo 5.31. ve 5.32.'de gösterilmiştir.

**Tablo 5.31.** Sağlık MÇİK Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6
<b>1.Mevkidaş Çalışanlar İlişki Kalitesi</b>	3,94	,91	-					
<b>2.Dışa Dönüklük</b>	3,74	,91	,386	-				
<b>3.Nevrotiklik</b>	2,50	,86	-,302	-,374	-			
<b>4.Deneyime Açıklık</b>	3,10	1,07	,320	,581	-,406	-		
<b>5.Öz Disiplin</b>	3,77	,95	,340	,580	-,454	,594	-	
<b>6.Uyumluluk</b>	3,54	,92	,366	,553	-,565	,613	,680	-

\*\*  $p<,01$

Tablo 5.31.'de değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri verilmiştir. Mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi ölçeği ortalaması 3,94 ve standart sapması ,91 olarak görülmüştür.

**Tablo 5.32.** Sağlık MÇİK Çoklu Regresyon Analizi

Regresyon Modeli Özeti						
R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hata			
,441	,195	,186	,82733			
Çoklu Regresyon Modeline Ait Katsayılar						
Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	Sig. (p)	VIF
Sabit	2,669	,308		8,653		
Dışa Dönüklük	,224	,056	,223	4,010	,000	1,779
Nevrotiklik	-117	,054	-,110	-2,147	,032	1,496
Deneyime Açıklık	,034	,050	,040	,689	,491	1,940
Öz Disiplin	,056	,059	,058	,943	,346	2,200
Uyumluluk	,115	,065	,116	1,771	,077	2,477
<b>Bağımlı Değişken:</b> Mevkidaş Çalışanlar İlişki Kalitesi		<b>ANOVA:</b> (F(5,462) =22,317; p =,000<0,001) <b>N:</b> 468				

Tablo 5.32.'de görülen çoklu regresyon analizi sonuçlarının ANOVA testine göre istatistiksel olarak anlamlı  $F(5,462)=22,317$ ;  $p=,000<,001$  olduğu görülmüştür. Tablodaki VIF değerlerine bakıldığında tüm değerlerin 5'ten küçük olduğu ve sorun yaratacak bir çoklu doğrusallık olmadığı söylenebilir. Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri ,18'dir. Bu sonuç mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesindeki %18 oranındaki değişimin liderin beş faktör kişilik özellikleri tarafından açıklandığını göstermektedir. Ancak, tablodaki β katsayıları incelendiğinde, tüm bağımsız değişkenler regresyon modeline sokulduğu zaman mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesini açıklamada liderin dışa dönüklük ( $\beta=,223$ ;  $p=,000<,01$ ) ve nevroitiklik (negatif yönlü) ( $\beta= -,110$ ;  $p=,032<,05$ ) özelliklerinin anlamlı katkısı olduğu; buna karşın deneyime açıklık ( $\beta=,040$ ;  $p=,491<,01$ ), öz disiplin ( $\beta=,058$ ;  $p=,346>,05$ ) ve uyumluluk ( $\beta=,116$ ;  $p=,077>,05$ ) özelliğinin anlamlı katkısının olmadığı görülmüştür.

Tablo 5.32.'deki çoklu regresyon analizi sonucuna göre, "H1 Liderin kişilik özellikleri işyeri ilişkileri kalitesini etkiler." temel hipotezine ait "H1<sub>11</sub> Liderin dışa dönük kişilik özelliği mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesini etkiler." ve "H1<sub>12</sub> Liderin nevroitik kişilik

özelliği mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesini etkiler.” alt hipotezleri kabul edilirken; “H1<sub>13</sub> Liderin deneyime açık kişilik özelliği mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesini etkiler.”, “H1<sub>14</sub> Liderin öz disiplin kişilik özelliği mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesini etkiler.” ve “H1<sub>15</sub> Liderin uyumlu kişilik özelliğinin mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesini etkiler.” alt hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 5.27. 5.29. ve 5.31.’de görülen sağlık sektöründe katılımcıların işyeri ilişkileri kalitesi algılarına bakıldığında, lider üye ilişki kalitesi (Ort.:3,51) ve mentör eğitilen ilişki kalitesi (Ort.:3,70) ile karşılaştırıldığında, katılımcıların mevkidaş çalışma arkadaşlarıyla olan ilişki kalitesinden (Ort.:3,94) daha memnun oldukları görülmüştür.

Tablo 5.28., 5.30. ve 5.32.’deki çoklu regresyon analizleri sonuçlarına göre sağlık sektöründe liderin beş faktör kişilik özelliklerinin lider üye, mentör eğitilen ve mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesini, başka bir ifadeyle işyeri ilişkileri kalitesini etkilediği görülmüştür. Liderin kişilik özelliklerinin mentör eğitilen (%26) ve mevkidaş çalışanlar (%18) ilişki kalitesiyle karşılaştırıldığında, lider üye ilişki kalitesini (%60) daha çok etkilediği görülmüştür. Havacılık sektöründe olduğu gibi sağlık sektöründe de liderin kişilik özelliklerinin lider üye ilişki kalitesinin çok önemli bir belirleyicisi olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre sağlık sektöründe, “H1 Liderin kişilik özellikleri işyeri ilişkileri kalitesini etkiler.” temel hipotezi kabul edilmiştir.

Çoklu regresyon analizleri sonuçlarına göre, her iki sektörde bir karşılaştırma yapılacak olursa; her iki sektörde de liderin beş faktör kişilik özelliklerinin araştırmaya konu olan her üç işyeri ilişki kalitesini farklı derecelerde etkilediği görülmüştür. Bu nedenle, her iki sektör için “H1 Liderin kişilik özellikleri işyeri ilişkileri kalitesini etkiler.” temel hipotezi kabul edilmiştir.

### **5.5.5 Liderin Kişilik Özelliklerinin İşyeri İlişkileri Kalitesine Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü ile İlgili Analizler**

Araştırmanın bu bölümünde, çoklu regresyon analizleri sonucunda anlamlı katkısı olan liderin beş faktör kişilik özelliklerinin lider üye, mentör eğitilen ve mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesine etkisinde liderin politik becerisinin aracı rolü her iki sektörde ayrı ayrı incelenmiştir. Aracı (mediator) değişken, bağımsız değişkenin etkisini bağımlı

değişkene ileten ya da aracılık eden değişkendir. Aracı değişken, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamaya çalışan bir bağlantı mekanizması gibi çalışır (Baron ve Kenny, 1986: 1176; Gürbüz ve Şahin, 2017: 282).

Aracılık testlerinde geleneksel bir yöntem olan Baron ve Kenny modeline göre, aracılık etkisi istatistiksel olarak aşağıdaki şekilde test edilir.

- Bağımsız değişken (X), bağımlı değişkeni (Y) anlamlı olarak etkilemelidir (c yolu).
- Bağımsız değişken, aracı değişkeni (M) anlamlı olarak etkilemelidir (a yolu).
- Bağımsız değişken ile birlikte aracı değişken, regresyon analizine dâhil edildiğinde aracı değişken bağımlı değişkeni anlamlı olarak etkilemelidir (b yolu). Bu durumda, bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisi ortadan kalkarsa tam aracılık etkisi; bağımsız değişkenin bağımlı değişkene olan etkisi azalırsa kısmi aracılık etkisi meydana gelir (c' yolu) (Baron ve Kenny, 1986: 1176; Gürbüz, 2019b: 52).

Aracılık etkisinin test edilmesinde regresyon ve YEM gibi farklı programlar kullanılmakla birlikte; bu çalışmada Hayes tarafından geliştirilen ve pratik bir yöntem olan Process Macro (version 3.3) eklentisiyle IBM SPSS 21 programı kullanılarak aracılık etkisi test edilmiştir. Aracılık modellerinin analizinde ve yorumlanmasında dolaylı etki (indirect effect), doğrudan etki (direct effect) ve toplam etki (total effect) değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı, bootstrap güven aralığı değerlerine göre yorumlanması önerilmektedir. Söz konusu etki değerlerinin analizinde sobel testinden daha geçerli ve güvenilir sonuçlar üreten bootstrap tekniğinde orjinal veri setindeki gözlemler yinelenerek farklı yeni gözlem setleri oluşturulup, hesaplamalar bu veri setleri üzerinden yapılmaktadır. Yanlılığı düzeltilmiş ve hızlandırılmış güven aralığı değerleri (bias corrected and accelerated bootstrap confidence interval-BCA CI) rapor edilir. Bootstrap analizi sonucunda, %95 güven aralığındaki (confidence interval-CI) değerlere bakılır. Buna göre, dolaylı etki değerine (a.b) denk gelen alt ve üst güven aralığı değerleri sıfırı (0) kapsamıyorsa dolaylı etki anlamlıdır ve aracılık etkisinin olduğu anlaşılır (Gürbüz, 2019b: 56-57). Araştırmada aracılık etkisi analizlerinde bootstrap tekniği 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilerek kullanılmıştır.

Çoklu regresyon analizleri sonucunda, havacılık sektöründe lider üye ilişki kalitesi üzerinde dışa dönüklük, deneyime açıklık, öz disiplin ve uyumluluk; mentör eğitilen ilişki

kalitesi üzerinde dışa dönüklük, nevroitiklik, deneyime açıklık ve uyumluluk; mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi üzerinde dışa dönüklük, nevroitiklik ve deneyime açıklık kişilik özelliklerinin etkisi olduğu görülmüştür. Sağlık sektöründe ise, lider üye ilişki kalitesi üzerinde dışa dönüklük, deneyime açıklık, öz disiplin ve uyumluluk; mentör eğitilen ilişki kalitesi üzerinde dışa dönüklük ve deneyime açıklık; mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi üzerinde dışa dönüklük ve nevroitiklik kişilik özelliklerinin etkisi olduğu görülmüştür. Bu kapsamda havacılık sektöründe 11, sağlık sektöründe 8 kişilik özelliğinin lider üye, mentör eğitilen ve mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesine etkisinde liderin politik becerisinin aracı rolüne regresyon analizleriyle bakılarak analiz sonuçları sektörlere göre sırayla verilmiştir.

#### 5.5.5.1. Havacılık Sektöründe Politik Becerinin Aracı Rolü

Havacılık sektöründe liderin dışa dönüklük, deneyime açıklık, öz disiplin ve uyumluluk kişilik özelliğinin lider üye ilişki kalitesine etkisinde liderin politik becerisinin aracı rolü, Tablo 5.33., 5.34.,5.35. ve 5.36.'da gösterilmiştir.

**Tablo 5.33.** Dışa Dönüklüğün LÜİK'ne Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü

N=384		M (Politik Beceri)				Y (Lider Üye İlişki Kalitesi)				
Değişkenler		B	S.H.	p	R <sup>2</sup>		B	S.H.	p	R <sup>2</sup>
X (Dışa Dönüklük)	a	,639***	,036	,000	,44	c	,628***	,042	,000	,38
						c'	,162**	,040	,001	,65
M (Politik Beceri)						b	,729***	,042	,000	
Sabit		,9766	,136	,0006			,4147	,120	,006	
		F(1;382)=299,7055					F(2;381)=358,7607			
		Dolaylı Etki:,466; CI=[,3701-,5617]								

\* p<,05 \*\* p<,01 \*\*\*p<,001 S.H.:Standart Hata, Standardize edilmemiş Beta katsayıları (B) kullanılmıştır.

Tablo 5.33.'deki regresyon analizi sonuçlarına göre, dışa dönük kişilik özelliğinin politik beceri üzerinde anlamlı ve pozitif (a yolu: B=,639, CI=[,5666-,7118], p=,000<,001) etkisinin olduğu; dışa dönüklük ve politik beceri birlikte regresyon modeline dâhil edildiğinde politik becerinin lider üye ilişki kalitesi üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu (b yolu: B=,729, CI=[,6459-,8127], p=,000<,001) ve dışa dönüklüğün lider üye ilişki kalitesi üzerindeki toplam anlamlı ve pozitif etkisinin (c yolu: B=,628, CI=[,5487-,7089], p=,000<,001) azaldığı (c' yolu: B=,162, CI=[,0821-,2430], p=,001<,01)

görülmüştür. Bu nedenle, liderin dışa dönük kişilik özelliğinin lider üye ilişki kalitesine etkisinde liderin politik becerisinin kısmi aracılık rolü olduğu görülmüştür (Dolaylı Etki: B=,466; CI=[,3701-,5617]). Çünkü, bootstrap analizi sonucunda güven aralığı (CI) değerleri sıfır (0) değerini kapsamamaktadır.

**Tablo 5.34.** Deneyime Açıklığın LÜİK’ne Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü

N=384		M (Politik Beceri)				Y (Lider Üye İlişki Kalitesi)				
Değişkenler		B	S.H.	p	R <sup>2</sup>		B	S.H.	p	R <sup>2</sup>
X (Deneyime Açıklık)	a	,587***	,032	,000	,46	c	,646***	,032	,000	,50
						c'	,284***	,035	,000	,69
M (Politik Beceri)						b	,615***	,041	,000	
Sabit		1,4748	,103	,000			,5018	,102	,000	
F(1;382)=333,0753						F(1;382)=395,5286				
Dolaylı Etki: ,361; CI=[,2796-,4457]										

\* p<,05 \*\* p<,01 \*\*\*p<,001 S.H.:Standart Hata, Standardize edilmemiş Beta katsayıları (B) kullanılmıştır.

Tablo 5.34.’deki regresyon analizi sonuçlarına göre, deneyime açık kişilik özelliğinin politik beceri üzerinde anlamlı ve pozitif (a yolu: B=,587, CI=[,5244-,6510], p=,000<,001) etkisinin olduğu; deneyime açıklık ve politik beceri birlikte regresyon modeline dâhil edildiğinde politik becerinin lider üye ilişki kalitesi üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu (b yolu: B=,615, CI=[,5350-,6961], p=,000<,001) ve deneyime açıklığın lider üye ilişki kalitesi üzerindeki toplam anlamlı ve pozitif etkisinin (c yolu: B=,646, CI=[,5825-,7103], p=,000<,001) azaldığı (c’ yolu: B=,284, CI=[,2152-,3540], p=,000<,001) görülmüştür. Bu nedenle, liderin deneyime açık kişilik özelliğinin lider üye ilişki kalitesine etkisinde liderin politik becerisinin kısmi aracılık rolü olduğu görülmüştür (Dolaylı Etki: B=,361, CI=[,2796-,4457]). Çünkü, bootstrap analizi sonucunda güven aralığı (CI) değerleri sıfır (0) değerini kapsamamaktadır.



**Tablo 5.35.** Öz Disiplinin LÜİK’ne Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü

N=384		M (Politik Beceri)				Y (Lider Üye İlişki Kalitesi)				
Değişkenler		B	S.H.	p	R <sup>2</sup>		B	S.H.	p	R <sup>2</sup>
X (Öz Disiplin)	a	,581***	,035	,000	,42	c	,674***	,033	,000	,50
						c'	,318***	,034	,000	,70
M (Politik Beceri)						b	,611***	,038	,000	
Sabit		1,1153	,133	,000			,2034	,109	,063	
					F(1;382)=274,9673	F(2;381)=454,8163				
Dolaylı Etki: ,355; CI=[,2768-,4361]										

\* p<,05 \*\* p<,01 \*\*\*p<,001 S.H.:Standart Hata, Standardize edilmemiş Beta katsayıları (B) kullanılmıştır.

Tablo 5.35.’deki regresyon analizi sonuçlarına göre, öz disiplin kişilik özelliğinin politik beceri üzerinde anlamlı ve pozitif (a yolu: B=,581, CI=[,5125-,6504], p=,000<,001) etkisinin olduğu; öz disiplin ve politik beceri birlikte regresyon modeline dâhil edildiğinde politik becerinin lider üye ilişki kalitesi üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu (b yolu: B=,611, CI=[,5362-,6873], p=,000<,001) ve öz disiplinin lider üye ilişki kalitesi üzerindeki toplam anlamlı ve pozitif etkisinin (c yolu: B=,674, CI=[,6076-,7411], p=,000<,001) azaldığı (c’ yolu: B=,318, CI=[,2508-,3866], p=,000<,001) görülmüştür. Bu nedenle, liderin öz disiplin kişilik özelliğinin lider üye ilişki kalitesine etkisinde liderin politik becerisinin kısmi aracılık rolü olduğu görülmüştür (Dolaylı Etki: B=,355, CI=[,2768-,4361]). Çünkü, bootstrap analizi sonucunda güven aralığı (CI) değerleri sıfır (0) değerini kapsamamaktadır.

**Tablo 5.36.** Uyumluluğun LÜİK’ne Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü

N=384		M (Politik Beceri)				Y (Lider Üye İlişki Kalitesi)				
Değişkenler		B	S.H.	p	R <sup>2</sup>		B	S.H.	p	R <sup>2</sup>
X (Uyumluluk)	a	,638***	,033	,000	,49	c	,735***	,031	,000	,58
						c'	,389***	,036	,000	,72
M (Politik Beceri)						b	,542***	,039	,000	
Sabit		1,1466	,115	,000						
					F(1;382)=365,829	F(2;381)=497,1219				
Dolaylı Etki: ,377; CI=[,2864-,4805]										

\* p<,05 \*\* p<,01 \*\*\*p<,001 S.H.:Standart Hata, Standardize edilmemiş Beta katsayıları (B) kullanılmıştır.

Tablo 5.36.'daki regresyon analizi sonuçlarına göre, uyumlu kişilik özelliğinin politik beceri üzerinde anlamlı ve pozitif (a yolu: B=,638, CI=[,5726-,7038], p=,000<,001) etkisinin olduğu; uyumluluk ve politik beceri birlikte regresyon modeline dâhil edildiğinde politik becerinin lider üye ilişki kalitesi üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu (b yolu: B=,542, CI=[,4643-,6204], p=,000<,001) ve uyumluluğun lider üye ilişki kalitesi üzerindeki toplam anlamlı ve pozitif etkisinin (c yolu: B=,735, CI=[,6738-,7979], p=,000<,001) azaldığı (c' yolu: B=,389, CI=[,3186-,4610], p=,000<,001) görülmüştür. Bu nedenle, liderin öz disiplin kişilik özelliğinin lider üye ilişki kalitesine etkisinde liderin politik becerisinin kısmi aracılık rolü olduğu görülmüştür (Dolaylı Etki: B=,377, CI=[,2864-,4805]. Çünkü, bootstrap analizi sonucunda güven aralığı (CI) değerleri sıfır (0) değerini kapsamamaktadır.

Havacılık sektöründe liderin dışa dönüklük, nevroitiklik, deneyime açıklık ve uyumluluk kişilik özelliğinin mentör eğitilen ilişki kalitesine etkisinde liderin politik becerisinin aracılık rolü, Tablo 5.37., 5.38., 5.39. ve 5.40.'da gösterilmiştir.

**Tablo 5.37.** Dışa Dönüklüğün MEİK'ne Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü

N=384		M (Politik Beceri)				Y (Mentör Eğitilen İlişki Kalitesi)				
Değişkenler		B	S.H.	p	R <sup>2</sup>		B	S.H.	p	R <sup>2</sup>
X (Dışa Dönüklük)	a	,639***	,036	,000	,44	c	,304***	,037	,000	,14
						c'	,136**	,048	,005	,20
M (Politik Beceri)						b	,263***	,050	,000	
Sabit		,9766	,136	,000						
F(1;382)=299,7055						F(2;381)=47,9830				
Dolaylı Etki: ,168; CI=[,0912-,2546]										

\* p<,05 \*\* p<,01 \*\*\*p<,001 S.H.:Standart Hata, Standardize edilmemiş Beta katsayıları (B) kullanılmıştır.

Tablo 5.37.'deki regresyon analizi sonuçlarına göre, dışa dönük kişilik özelliğinin politik beceri üzerinde anlamlı ve pozitif (a yolu: B=,639, CI=[,5666-,7118], p=,000<,001) etkisinin olduğu; dışa dönüklük ve politik beceri birlikte regresyon modeline dâhil edildiğinde politik becerinin mentör eğitilen ilişki kalitesi üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu (b yolu: B=,263, CI=[,1633-,3627], p=,000<,001) ve dışa dönüklüğün mentör eğitilen ilişki kalitesi üzerindeki toplam anlamlı ve pozitif etkisinin (c yolu: B=,304, CI=[,2298-,3786], p=,000<,001) azaldığı (c' yolu: B=,136, CI=[,0400-,2822], p=,005<,01)

görülmüştür. Bu nedenle, liderin dışa dönük kişilik özelliğinin mentör eğitilen ilişki kalitesine etkisinde liderin politik becerisinin kısmi aracılık rolü olduğu görülmüştür (Dolaylı Etki: B=,168, CI=[,0912-,2546]. Çünkü, bootstrap analizi sonucunda güven aralığı (CI) değerleri sıfır (0) değerini kapsamamaktadır.

**Tablo 5.38.** Nevrotikliğin MEİK'ne Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü

N=384		M (Politik Beceri)				Y (Mentör Eğitilen İlişki Kalitesi)				
Değişkenler		B	S.H.	p	R <sup>2</sup>		B	S.H.	p	R <sup>2</sup>
<b>X (Nevrotiklik)</b>	a	-,492***	,043	,000	25	c	-,159***	,041	,0001	,037
						c'	,021	,043	,620	,18
<b>M (Politik Beceri)</b>						b	,367***	,044	,000	
<b>Sabit</b>		4,6036	,125	,000						
F(1;382)=126,5134						F(2;381)=43,3805				
Dolaylı Etki: -,181; CI=[-,2462 - -,1220]										

\* p<,05 \*\* p<,01 \*\*\*p<,001 S.H.:Standart Hata, Standardize edilmemiş Beta katsayıları (B) kullanılmıştır.

Tablo 5.38.'deki regresyon analizi sonuçlarına göre, nevroitik kişilik özelliğinin politik beceri üzerinde anlamlı ve negatif (a yolu: B=-,492, CI=[-,5790 - -,4067], p=,000<,001) etkisinin olduğu; nevroitiklik ve politik beceri birlikte regresyon modeline dahil edildiğinde politik becerinin mentör eğitilen ilişki kalitesi üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu (b yolu: B=,367, CI=[,2806-,4555], p=,000<,001) ve nevroitikliğin mentör eğitilen ilişki kalitesi üzerindeki toplam anlamlı ve negatif etkisinin (c yolu: B=-,159, CI=[-,2403 - -,0786], p=,0001<,001) kayb olduğu (c' yolu: B=,021, CI=[-,0643 - ,1076], p=,620>,05) görülmüştür. Bu nedenle, liderin nevroitik kişilik özelliğinin mentör eğitilen ilişki kalitesine etkisinde liderin politik becerisinin tam aracılık rolü olduğu görülmüştür (dolaylı etki:B=-,181, CI=[-,2462 - -,1220]. Çünkü, bootstrap analizi sonucunda c' yolu haricinde diğer yolların (a, b ve c) güven aralığı (CI) değerleri sıfır (0) değerini kapsamamaktadır.

**Tablo 5.39.** Deneyime Açıklığın MEİK'ne Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü

N=384		M (Politik Beceri)				Y (Mentör Eğitilen İlişki Kalitesi)				
Değişkenler		B	S.H.	p	R <sup>2</sup>		B	S.H.	p	R <sup>2</sup>
X (Deneyime Açıklık)	a	,587***	,032	,000	,46	c	,307***	,033	,000	,18
						c'	,184***	,044	,000	,22
M (Politik Beceri)						b	,210***	,051	,000	
Sabit		1,4748	,103	,000						
F(1;382)=333,0753						F(2;381)=53,8716				
Dolaylı Etki: ,123; CI=[,0559-,1953]										

\* p<,05 \*\* p<,01 \*\*\*p<,001 S.H.:Standart Hata, Standardize edilmemiş Beta katsayıları (B) kullanılmıştır.

Tablo 5.39.'daki regresyon analizi sonuçlarına göre, deneyime açık kişilik özelliğinin politik beceri üzerinde anlamlı ve pozitif (a yolu: B=,587, CI=[,5244-,6510], p=,000<,001) etkisinin olduğu; deneyime açıklık ve politik beceri birlikte regresyon modeline dâhil edildiğinde politik becerinin mentör eğitilen ilişki kalitesi üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu (b yolu: B=,210, CI=[,1098-,3116], p=,000<,001) ve deneyime açıklığın mentör eğitilen ilişki kalitesi üzerindeki toplam anlamlı ve pozitif etkisinin (c yolu: B=,307, CI=[,2431-,3727], p=,000<,001) azaldığı (c' yolu: B=,184, CI=[,0972-,2709], p=,000<,001) görülmüştür. Bu nedenle, liderin deneyime açık kişilik özelliğinin mentör eğitilen ilişki kalitesine etkisinde liderin politik becerisinin kısmı aracılık rolü olduğu görülmüştür (Dolaylı Etki: B=,123, CI=[,0559-,1953]. Çünkü, bootstrap analizi sonucunda güven aralığı (CI) değerleri sıfır (0) değerini kapsamamaktadır.

**Tablo 5.40.** Uyumluluğun MEİK'ne Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü

N=384		M (Politik Beceri)				Y (Mentör Eğitilen İlişki Kalitesi)				
Değişkenler		B	S.H.	p	R <sup>2</sup>		B	S.H.	p	R <sup>2</sup>
X (Uyumluluk)	a	,638***	,033	,000	,49	c	,276***	,036	,000	,13
						c'	,096*	,048	,048	,19
M (Politik Beceri)						b	,282***	,053	,000	
Sabit										
F(1;382)=365,8292						F(2;381)=45,6370				
Dolaylı Etki: ,180; CI=[,1031-,2763]										

\* p<,05 \*\* p<,01 \*\*\*p<,001 S.H.:Standart Hata, Standardize edilmemiş Beta katsayıları (B) kullanılmıştır.

Tablo 5.40.'daki regresyon analizi sonuçlarına göre, uyumlu kişilik özelliğinin politik beceri üzerinde anlamlı ve pozitif (a yolu: B=,638, CI=[,5726-,7038], p=,000<,001) etkisinin olduğu; uyumluluk ve politik beceri birlikte regresyon modeline dâhil edildiğinde politik becerinin mentör eğitilen ilişki kalitesi üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu (b yolu: B=,282, CI=[,177-,3876], p=,000<,001) ve uyumluluğun mentör eğitilen ilişki kalitesi üzerindeki toplam anlamlı ve pozitif etkisinin (c yolu: B=,276, CI=[,2060-,3477], p=,000<,001) azaldığı (c' yolu: B=,096, CI=[,0007-,1923], p=,048<0,05) görülmüştür. Bu nedenle, liderin uyumlu kişilik özelliğinin mentör eğitilen ilişki kalitesine etkisinde liderin politik becerisinin kısmı aracılık rolü olduğu görülmüştür (Dolaylı Etki: B=,180, CI=[,1031-,2763]. Çünkü, bootstrap analizi sonucunda güven aralığı (CI) değerleri sıfır (0) değerini kapsamamaktadır.

Havacılık sektöründe liderin dışa dönüklük, nevroitiklik ve deneyime açıklık kişilik özelliğinin mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesine etkisinde liderin politik becerisinin aracılık rolü, Tablo 5.41., 5.42. ve 5.43.'de gösterilmiştir.

**Tablo 5.41.** Dışa Dönüklüğün MÇİK'ne Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü

N=384		M (Politik Beceri)				Y (Mevkidaş Çalışanlar İlişki Kalitesi)				
Değişkenler		B	S.H.	p	R <sup>2</sup>		B	S.H.	p	R <sup>2</sup>
X (Dışa Dönüklük)	a	,639***	,036	,000	,44	c	,289***	,042	,000	,11
						c'	,078	,054	,146	,18
M (Politik Beceri)						b	,330***	,056	,000	
Sabit										
					F(1;382)=299,7055	F(2;381)=43,0538				
Dolaylı Etki: ,201; CI=[,1164-,3173]										

\* p<,05 \*\* p<,01 \*\*\*p<,001 S.H.:Standart Hata, Standardize edilmemiş Beta katsayıları (B) kullanılmıştır.

Tablo 5.41.'deki regresyon analizi sonuçlarına göre, dışa dönük kişilik özelliğinin politik beceri üzerinde anlamlı ve pozitif (a yolu: B=,639, CI=[,5666-,7118], p=,000<,001) etkisinin olduğu; dışa dönüklük ve politik beceri birlikte regresyon modeline dâhil edildiğinde politik becerinin mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu (b yolu: B=,330, CI=[,2199-,4401], p=,000<,001) ve dışa dönüklüğün mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi üzerindeki toplam anlamlı ve pozitif etkisinin (c yolu: B=,289, CI=[,2066-,3724], p=,000<,001) kayb olduğu (c' yolu: B=,078, CI=[-,0275-,1847],

$p=,146>,05$ ) görülmüştür. Bu nedenle, liderin dışa dönük kişilik özelliğinin mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesine etkisinde liderin politik becerisinin tam aracılık rolü olduğu görülmüştür (Dolaylı Etki:  $B=,210$ ,  $CI=[,1164-,.3173]$ ). Çünkü, bootstrap analizi sonucunda c' yolu haricinde diğer yolların (a, b ve c) güven aralığı (CI) değerleri sıfır (0) değerini kapsamamaktadır.

**Tablo 5.42.** Nevrotikliğin MÇİK'ne Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü

N=384		M (Politik Beceri)				Y (Mevkidaş Çalışanlar İlişki Kalitesi)					
Değişkenler		B	S.H.	p	R <sup>2</sup>		B	S.H.	p	R <sup>2</sup>	
X (Nevrotiklik)		a	-,492***	,043	,000	25	c	-,092*	,045	,042	,01
							c'	,128**	,047	,007	,19
M (Politik Beceri)							b	,448***	,048	,000	
Sabit			4,6036	,125	,000			2,2050	,250	,000	
		F(1;382)=126,5134				F(2;381)=46,2268					
Dolaylı Etki: -,221; CI=[-,2903 - -,1544]											

\*  $p<,05$  \*\*  $p<,01$  \*\*\* $p<,001$  S.H.:Standart Hata, Standardize edilmemiş Beta katsayıları (B) kullanılmıştır.

Tablo 5.42.'deki regresyon analizi sonuçlarına göre, nevrotik kişilik özelliğinin politik beceri üzerinde anlamlı ve negatif (a yolu:  $B=-,492$ ,  $CI=[-,5790 - -,4067]$ ,  $p=,000<,001$ ) etkisinin olduğu; nevrotiklik ve politik beceri birlikte regresyon modeline dâhil edildiğinde politik becerinin mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu (b yolu:  $B=,448$ ,  $CI=[,3544-,.5433]$ ,  $p=,000<,001$ ) ve nevrotikliğin mevkidaş çalışanlar üzerindeki toplam anlamlı ve negatif etkisinin (c yolu:  $B=-,092$ ,  $CI=[-,1823 - -,0033]$ ,  $p=,042<,05$ ) azaldığı (c' yolu:  $B=,128$ ,  $CI=[,0351-,.2217]$ ,  $p=,007<,01$ ) görülmüştür. Bu nedenle, liderin nevrotik kişilik özelliğinin mevkidaş çalışanlar arası ilişki kalitesine etkisinde liderin politik becerisinin kısmi aracılık rolü olduğu görülmüştür (Dolaylı Etki:  $B=-,221$ ,  $CI=[-,2903 - -,1544]$ ). Çünkü, bootstrap analizi sonucunda güven aralığı (CI) değerleri sıfır (0) değerini kapsamamaktadır.

**Tablo 5.43.** Deneyime Açıklığın MÇİK’ne Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü

N=384	M (Politik Beceri)					Y (Mevkidaş Çalışanlar İlişki Kalitesi)					
	Değişkenler	B	S.H.	p	R <sup>2</sup>	B	S.H.	p	R <sup>2</sup>		
X (Deneyime Açıklık)	a	,587***	,032	,000	,46	c	,285***	,037	,000	,13	
						c'	,112*	,049	,022	,19	
M (Politik Beceri)						b	,294***	,057	,000		
Sabit		1,4748	,103	,000			2,7115	,142	,000		
		F(1;382)=333,0753					F(2;381)=44,9517				
Dolaylı Etki: ,173; CI=[,0849-,2638]											

\* p<,05 \*\* p<,01 \*\*\*p<,001 S.H.:Standart Hata, Standardize edilmemiş Beta katsayıları (B) kullanılmıştır.

Tablo 5.43.’deki regresyon analizi sonuçlarına göre, deneyime açık kişilik özelliğinin politik beceri üzerinde anlamlı ve pozitif (a yolu: B=,587, CI=[,5244-,6510], p=,000<,001) etkisinin olduğu; deneyime açıklık ve politik beceri birlikte regresyon modeline dâhil edildiğinde politik becerinin mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu (b yolu: B=,294, CI=[,1826-,4072], p=,000<,001) ve deneyime açıklığın mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi üzerindeki toplam anlamlı ve pozitif etkisinin (c yolu: B=,285, CI=[,2128-,3588], p=,000<,001) azaldığı (c’ yolu: B=,112, CI=[,0158-,2092], p=,022<0,05) görülmüştür. Bu nedenle, liderin deneyime açık kişilik özelliğinin mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesine etkisinde liderin politik becerisinin kısmı aracılık rolü olduğu görülmüştür (Dolaylı Etki: B=,173, CI=[,0849-,2638]. Çünkü, bootstrap analizi sonucunda güven aralığı (CI) değerleri sıfır (0) değerini kapsamamaktadır.

Havacılık sektöründe yapılan aracılık testleri sonucunda liderin dışa dönüklük, deneyime açıklık, öz disiplin ve uyumluluk kişilik özelliklerinin lider üye ilişki kalitesine; dışa dönüklük, nevroitiklik, deneyime açıklık ve uyumluluk kişilik özelliklerinin mentör eğitilen ilişki kalitesine; dışa dönüklük, nevroitiklik ve deneyime açıklık kişilik özelliklerinin mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesine etkisinde liderin politik becerisinin aracılık ettiği görülmüştür. Bu nedenle, “H2 Liderin kişilik özelliklerinin işyeri ilişkileri kalitesine etkisinde politik becerinin aracı rolü vardır.” temel hipotezi havacılık sektöründe kabul edilmiştir.

### 5.5.5.2. Sağlık Sektöründe Politik Becerinin Aracı Rolü

Sağlık sektöründe liderin dışa dönüklük, deneyime açıklık, öz disiplin ve uyumluluk kişilik özelliğinin lider üye ilişki kalitesine etkisinde liderin politik becerisinin aracı rolü, Tablo 5.44., 5.45., 5.46. ve 5.47.'de gösterilmiştir.

**Tablo 5.44.** Dışa Dönüklüğün LÜİK'ne Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü

N=468		M (Politik Beceri)				Y (Lider Üye İlişki Kalitesi)				
Değişkenler		B	S.H.	p	R <sup>2</sup>		B	S.H.	p	R <sup>2</sup>
X (Dışa Dönüklük)	a	,617***	,035	,000	,38	c	,612***	,038	,000	,35
						c'	,222***	,039	,000	,58
M (Politik Beceri)						b	,632***	,039	,000	
Sabit		,9798	,138	,000			,5975	,125	,000	
		F(1;466)=295,6716					F(2;465)=321,4618			
		Dolaylı Etki:,390; CI=[,3168-,4687]								

\* p<,05 \*\* p<,01 \*\*\*p<,001 S.H.: Standart Hata, Standardize edilmemiş Beta katsayıları (B) kullanılmıştır.

Tablo 5.44.'deki regresyon analizi sonuçlarına göre, dışa dönük kişilik özelliğinin politik beceri üzerinde anlamlı ve pozitif (a yolu: B=,617, CI=[,5471-,6883], p=,000<,001) etkisinin olduğu; dışa dönüklük ve politik beceri birlikte regresyon modeline dâhil edildiğinde politik becerinin lider üye ilişki kalitesi üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu (b yolu: B=,632, CI=[,5538-,7106], p=,000<,001) ve dışa dönüklüğün lider üye ilişki kalitesi üzerindeki toplam anlamlı ve pozitif etkisinin (c yolu: B=,612, CI=[,5374-,6882], p= ,000<,001) azaldığı (c' yolu: B=,222, CI=[,1445-,2430], p=,000<,001) görülmüştür. Bu nedenle, liderin dışa dönük kişilik özelliğinin lider üye ilişki kalitesine etkisinde liderin politik becerisinin kısmi aracılık rolü olduğu görülmüştür (Dolaylı Etki: B=,390; CI=[,3168-,4687]). Çünkü, bootstrap analizi sonucunda güven aralığı (CI) değerleri sıfır (0) değerini kapsamamaktadır.



**Tablo 5.45.** Deneyime Açıklığın LÜİK’ne Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü

N=468		M (Politik Beceri)				Y (Lider Üye İlişki Kalitesi)				
Değişkenler		B	S.H.	p	R <sup>2</sup>		B	S.H.	p	R <sup>2</sup>
X (Deneyime Açıklık)	a	,588***	,028	,000	,48	c	,625***	,028	,000	,51
						c'	,333***	,034	,000	,62
M (Politik Beceri)						b	,496***	,041	,000	
Sabit		1,4676	,091	,000			1,5722	,093	,000	
		F(1;466)=442,3270					F(2;465)=389,2457			
Dolaylı Etki: ,292; CI=[,2325-,3584]										

\* p<,05 \*\* p<,01 \*\*\*p<,001 S.H.:Standart Hata, Standardize edilmemiş Beta katsayıları (B) kullanılmıştır.

Tablo 5.45.’deki regresyon analizi sonuçlarına göre, deneyime açık kişilik özelliğinin politik beceri üzerinde anlamlı ve pozitif (a yolu: B=,588, CI=[,5337-,6437], p=,000<,001) etkisinin olduğu; deneyime açıklık ve politik beceri birlikte regresyon modeline dâhil edildiğinde politik becerinin lider üye ilişki kalitesi üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu (b yolu: B=,496, CI=[,4152-,5769], p=,000<,001) ve deneyime açıklığın lider üye ilişki kalitesi üzerindeki toplam anlamlı ve pozitif etkisinin (c yolu: B=,625, CI=[,5696-,6814], p=,000<,001) azaldığı (c’ yolu: B=,333, CI=[,2653-,4017], p=,000<,001) görülmüştür. Bu nedenle, liderin deneyime açık kişilik özelliğinin lider üye ilişki kalitesine etkisinde liderin politik becerisinin kısmı aracılık rolü olduğu görülmüştür (Dolaylı Etki: B=,292, CI=[,2325-,3584]. Çünkü, bootstrap analizi sonucunda güven aralığı (CI) değerleri sıfır (0) değerini kapsamamaktadır.

**Tablo 5.46.** Öz Disiplinin LÜİK’ne Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü

N=468		M (Politik Beceri)				Y (Lider Üye İlişki Kalitesi)				
Değişkenler		B	S.H.	p	R <sup>2</sup>		B	S.H.	p	R <sup>2</sup>
X (Öz Disiplin)	a	,606***	,033	,000	,40	c	,620***	,035	,000	,39
						c'	,258***	,037	,000	,59
M (Politik Beceri)						b	,597***	,040	,000	
Sabit		1,0054	,131	,000			,5675	,120	,000	
		F(1;466)=321,6711					F(2;465)=338,1383			
Dolaylı Etki: ,362; CI=[,2978-,4301]										

\* p<,05 \*\* p<,01 \*\*\*p<,001 S.H.:Standart Hata, Standardize edilmemiş Beta katsayıları (B) kullanılmıştır.

Tablo 5.46.'daki regresyon analizi sonuçlarına göre, öz disiplin kişilik özelliğinin politik beceri üzerinde anlamlı ve pozitif (a yolu: B=,606, CI=[,5397-,6725], p=,000<,001) etkisinin olduğu; öz disiplin ve politik beceri birlikte regresyon modeline dâhil edildiğinde politik becerinin lider üye ilişki kalitesi üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu (b yolu: B=,597, CI=[,5190-,6762], p=,000<,001) ve öz disiplinin lider üye ilişki kalitesi üzerindeki toplam anlamlı ve pozitif etkisinin (c yolu: B=,620, CI=[,5512-,6905], p=,000<,001) azaldığı (c' yolu: B=,258, CI=[,1841-,3332], p=,000<,001) görülmüştür. Bu nedenle, liderin öz disiplin kişilik özelliğinin lider üye ilişki kalitesine etkisinde liderin politik becerisinin kısmı aracılık rolü olduğu görülmüştür (Dolaylı Etki: B=,362, CI=[,2978-,4301]). Çünkü, bootstrap analizi sonucunda güven aralığı (CI) değerleri sıfır (0) değerini kapsamamaktadır.

**Tablo 5.47.** Uyumluluğun LÜİK'ne Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü

N=468		M (Politik Beceri)				Y (Lider Üye İlişki Kalitesi)				
Değişkenler		B	S.H.	p	R <sup>2</sup>		B	S.H.	p	R <sup>2</sup>
X (Uyumluluk)	a	,643***	,034	,000	,43	c	,630***	,036	,000	,38
						c'	,236***	,040	,000	,58
M (Politik Beceri)						b	,612***	,041	,000	
Sabit		1,0176	,124	,000			,6587	,119	,000	
F(1;466)=356,5298					F(2;465)=324,3403					
Dolaylı Etki: ,394; CI=[,3230-,4710]										

\* p<,05 \*\* p<,01 \*\*\*p<,001 S.H.:Standart Hata, Standardize edilmemiş Beta katsayıları (B) kullanılmıştır.

Tablo 5.47.'deki regresyon analizi sonuçlarına göre, uyumlu kişilik özelliğinin politik beceri üzerinde anlamlı ve pozitif (a yolu: B=,643, CI=[,5764-,7103], p=,000<,001) etkisinin olduğu; uyumluluk ve politik beceri birlikte regresyon modeline dâhil edildiğinde politik becerinin lider üye ilişki kalitesi üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu (b yolu: B=,612, CI=[,5315-,6941], p=,000<,001) ve uyumluluğun lider üye ilişki kalitesi üzerindeki toplam anlamlı ve pozitif etkisinin (c yolu: B=,630, CI=[,5580-,7029], p=,000<,001) azaldığı (c' yolu: B=,236, CI=[,1568-,3156], p=,000<,001) görülmüştür. Bu nedenle, liderin uyumlu kişilik özelliğinin lider üye ilişki kalitesine etkisinde liderin politik becerisinin kısmı aracılık rolü olduğu görülmüştür (Dolaylı Etki: B=,394, CI=[,3230-

,4710]. Çünkü, bootstrap analizi sonucunda güven aralığı değerleri (CI) sıfır (0) değerini kapsamamaktadır.

Sağlık sektöründe liderin dışa dönüklük ve deneyime açıklık kişilik özelliğinin mentör eğitilen ilişki kalitesine etkisinde liderin politik becerisinin aracı rolü, Tablo 5.48. ve 5.49.'da gösterilmiştir.

**Tablo 5.48.** Dışa Dönüklüğün MEİK'ne Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü

N=468		M (Politik Beceri)				Y (Mentör Eğitilen İlişki Kalitesi)					
Değişkenler		B	S.H.	p	R <sup>2</sup>		B	S.H.	p	R <sup>2</sup>	
X (Dışa Dönüklük)		a	,617***	,035	,000	,38	c	,385***	,039	,000	,17
							c'	,173***	,047	,000	,25
M (Politik Beceri)							b	,342***	,048	,000	
Sabit			,9798	,138	,000			1,9259	,151	,000	
		F(1;466)=295,6716				F(2;465)=78,5613					
Dolaylı Etki: ,211; CI=[,1462-,2840]											

\* p<,05 \*\* p<,01 \*\*\*p<,001 S.H.:Standart Hata, Standardize edilmemiş Beta katsayıları (B) kullanılmıştır.

Tablo 5.48.'deki regresyon analizi sonuçlarına göre, dışa dönük kişilik özelliğinin politik beceri üzerinde anlamlı ve pozitif (a yolu: B=,617, CI=[,5471-,6883], p=,000<,001) etkisinin olduğu; dışa dönüklük ve politik beceri birlikte regresyon modeline dâhil edildiğinde politik becerinin mentör eğitilen ilişki kalitesi üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu (b yolu: B=,342, CI=[,2476-,4366], p=,000<,001) ve dışa dönüklüğün mentör eğitilen ilişki kalitesi üzerindeki toplam anlamlı ve pozitif etkisinin (c yolu: B=,385, CI=[,3079-,4621], p=,000<,001) azaldığı (c' yolu: B=,173, CI=[,0800-,2674], p=,005<,01) görülmüştür. Bu nedenle, liderin dışa dönük kişilik özelliğinin mentör eğitilen ilişki kalitesine etkisinde liderin politik becerisinin kısmı aracılık rolü olduğu görülmüştür (Dolaylı Etki: B=,211, CI=[,1462-,2840]). Çünkü, bootstrap analizi sonucunda güven aralığı değerleri (CI) sıfır (0) değerini kapsamamaktadır.

**Tablo 5.49.** Deneyime Açıklığın MEİK'ne Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü

N=468	M (Politik Beceri)					Y (Mentör Eğitilen İlişki Kalitesi)				
Değişkenler		B	S.H.	p	R <sup>2</sup>		B	S.H.	p	R <sup>2</sup>
X (Deneyime Açıklık)	a	,588***	,028	,000	,48	c	,364***	,032	,000	,21
						c'	,192***	,044	,000	,26
M (Politik Beceri)						b	,291***	,052	,000	
Sabit		1,4676	,091	,000			2,1444	,128	,000	
	F(1;466)=442,3270					F(2;465)=82,3689				
Dolaylı Etki: ,171; CI=[,0991-,2508]										

\* p<,05 \*\* p<,01 \*\*\*p<,001 S.H.: Standart Hata, Standardize edilmemiş Beta katsayıları (B) kullanılmıştır.

Tablo 5.49.'daki regresyon analizi sonuçlarına göre, deneyime açık kişilik özelliğinin politik beceri üzerinde anlamlı ve pozitif (a yolu: B=,588, CI=[,5337-,6437], p=,000<,001) etkisinin olduğu; deneyime açıklık ve politik beceri birlikte regresyon modeline dâhil edildiğinde politik becerinin mentör eğitilen ilişki kalitesi üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu (b yolu: B=,291, CI=[,1893-,3945], p=,000<,001) ve deneyime açıklığın mentör eğitilen ilişki kalitesi üzerindeki toplam anlamlı ve pozitif etkisinin (c yolu: B=,364, CI=[,3005-,4284], p=,000<,001) azaldığı (c' yolu: B=,192, CI=[,1893-,3945], p=,000<,001) görülmüştür. Bu nedenle, liderin deneyime açık kişilik özelliğinin mentör eğitilen ilişki kalitesine etkisinde liderin politik becerisinin kısmı aracılık rolü olduğu görülmüştür (Dolaylı Etki: B=,171, CI=[,0991-,2508]. Çünkü, bootstrap analizi sonucunda güven aralığı değerleri (CI) sıfır (0) değerini kapsamamaktadır.

Sağlık sektöründe liderin dışa dönüklük ve nevrotiklik kişilik özelliğinin mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesine etkisinde liderin politik becerisinin aracı rolü, Tablo 5.50. ve 5.51.'de gösterilmiştir.

**Tablo 5.50.** Dışa Dönüklüğün MÇİK'ne Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü

N=468		M (Politik Beceri)				Y (Mevkidaş Çalışanlar İlişki Kalitesi)				
Değişkenler		B	S.H.	p	R <sup>2</sup>		B	S.H.	p	R <sup>2</sup>
X (Dışa Dönüklük)	a	,617***	,035	,000	,38	c	,387***	,042	,000	,14
						c'	,186***	,052	,000	,21
M (Politik Beceri)						b	,326***	,053	,000	
Sabit		,9798	,138	,000			2,1717	,167	,000	
F(1;466)=295,6716						F(2;465)=62,6328				
Dolaylı Etki: ,201; CI=[,1350-,2768]										

\* p<,05 \*\* p<,01 \*\*\*p<,001 S.H.:Standart Hata, Standardize Edilmemiş Beta katsayıları (B) kullanılmıştır.

Tablo 5.50.'deki regresyon analizi sonuçlarına göre, dışa dönük kişilik özelliğinin politik beceri üzerinde anlamlı ve pozitif (a yolu: B=,617, CI=[,5471-,6883], p=,000<,001) etkisinin olduğu; dışa dönüklük ve politik beceri birlikte regresyon modeline dâhil edildiğinde politik becerinin mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu (b yolu: B=,326, CI=[,2213-,4307], p=,000<,001) ve dışa dönüklüğün mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi üzerindeki toplam anlamlı ve pozitif etkisinin (c yolu: B=,387, CI=[,3030-,4717], p=,000<,001) azaldığı (c' yolu: B=,186, CI=[,0822-,2898], p=,000<,001) görülmüştür. Bu nedenle, liderin dışa dönük kişilik özelliğinin mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesine etkisinde liderin politik becerisinin kısmi aracılık rolü olduğu görülmüştür (Dolaylı Etki: B=,201, CI=[,1350-,2768]. Çünkü, bootstrap analizi sonucunda güven aralığı değerleri (CI) sıfır (0) değerini kapsamamaktadır.

**Tablo 5.51.** Nevrotikliğın MÇİK'ne Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü

N=468		M (Politik Beceri)				Y (Mevkidaş Çalışanlar İlişki Kalitesi)				
Değişkenler		B	S.H.	p	R <sup>2</sup>		B	S.H.	p	R <sup>2</sup>
X (Nevrotiklik)	a	-,516***	,042	,000	,24	c	-,320***	,047	,000	,09
						c'	-,121*	,050	,017	,20
M (Politik Beceri)						b	,386***	,048	,000	
Sabit		4,5906	,112	,000			2,9744	,250	,000	
F(1;466)=149,0664						F(2;465)=58,5096				
Dolaylı Etki: -,199; CI=[-,2611 - -,1409]										

\* p<,05 \*\* p<,01 \*\*\*p<,001 S.H.:Standart Hata, Standardize edilmemiş Beta katsayıları (B) kullanılmıştır.

Tablo 5.51.'deki regresyon analizi sonuçlarına göre, nevrotik kişilik özelliğinin politik beceri üzerinde anlamlı ve negatif (a yolu:  $B=-,516$ ,  $CI=[-,6001 - -,4337]$ ,  $p=,000<,001$ ) etkisinin olduğu; nevrotiklik ve politik beceri birlikte regresyon modeline dâhil edildiğinde politik becerinin mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu (b yolu:  $B=,386$ ,  $CI=[,2913-,4808]$ ,  $p=,000<,001$ ) ve nevrotikliğin mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi üzerindeki toplam anlamlı ve negatif etkisinin (c yolu:  $B=-,320$ ,  $CI=[-,4130 - -,2284]$ ,  $p=,000<,001$ ) azaldığı (c' yolu:  $B=-,121$ ,  $CI=[-,2206 - -,0216]$ ,  $p=,017<,05$ ) görülmüştür. Bu nedenle, liderin nevrotik kişilik özelliğinin aynı seviye çalışanlar arası ilişki kalitesine etkisinde liderin politik becerisinin kısmi aracılık rolü olduğu görülmüştür (Dolaylı Etki:  $B=-,199$ ,  $CI=[-,2611 - -,1409]$ ). Çünkü, bootstrap analizi sonucunda güven aralığı değerleri (CI) sıfır (0) değerini kapsamamaktadır.

Sağlık sektöründe yapılan aracılık testleri sonucunda liderin dışa dönüklük, deneyime açıklık, öz disiplin ve uyumluluk kişilik özelliklerinin lider üye ilişki kalitesine; dışa dönüklük ve deneyime açıklık kişilik özelliklerinin mentör eğitilen ilişki kalitesine; dışa dönüklük ve nevrotiklik kişilik özelliklerinin mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesine etkisinde liderin politik becerisinin aracılık ettiği görülmüştür. Bu nedenle, “H2 Liderin kişilik özelliklerinin işyeri ilişkileri kalitesine etkisinde politik becerinin aracı rolü vardır.” temel hipotezi sağlık sektöründe kabul edilmiştir. Böylece söz konusu temel hipotezin hem havacılık hem de sağlık sektöründe kabul edildiği görülmüştür.

#### **5.5.6. Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırma Analizleri**

Bu bölümde araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi ve görev ünvanı) çalışanların işyeri ilişkileri kalitesi algısının farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu kapsamda, demografik özelliklere göre çalışanların lider üye, mentör eğitilen ve mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algısı, bağımsız iki örneklem T-Testi ve ANOVA testi vasıtasıyla hem havacılık hem de sağlık sektöründe ayrı ayrı analiz edilmiştir. Her iki sektörden elde edilen veriler, birleştirilmiş tablolar üzerinden karşılaştırılarak değerlendirmeler yapılmıştır.

### 5.5.6.1. Cinsiyete Göre İşyeri İlişkileri Kalitesi

Çalışanların lider üye, mentör eğitilen ve mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algısının çalışanların cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği, havacılık sektöründe 384 ve sağlık sektöründe 468 katılımcıdan elde edilen veriler üzerinden bağımsız iki örneklem T-Testi ile incelenmiş ve sonuçlar sırayla Tablo 5.52., 5.53. ve 5.54.'de gösterilmiştir. Bağımsız iki örneklem T-Testi, birbirinden bağımsız iki örneklemin aynı değişkene ilişkin ortalamalarını karşılaştırarak, ortalamalar arasındaki farkın belirli bir anlamlılık düzeyinde olup olmadığını belirleyen bir testtir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 230).

**Tablo 5.52.** Cinsiyete Göre Lider Üye İlişki Kalitesi

Havacılık Sektörü						
Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	S.D.	t	P
Erkek	367	3,40	,91	382	3,007	,003
Kadın	17	2,72	,74			
Sağlık Sektörü						
Erkek	182	3,50	,95	466	-,244	,807
Kadın	286	3,52	,93			

\* P <,05 ise anlamlı bir fark vardır. S.S.: Standart Sapma, S.D.:Serbestlik Derecesi

Tablo 5.52.'de görülen T-Testi sonuçlarına göre, sağlık sektöründe cinsiyetine göre çalışanların lider üye ilişki kalitesi algısında anlamlı bir farklılık bulunmazken ( $P=,807>,05$ ); havacılık sektöründe anlamlı bir farklılık ( $t=-,244$ ;  $P=,003<,05$ ) olduğu görülmüştür. Havacılık sektöründe erkek çalışanların lider üye ilişki kalitesi algısının ortalaması (Ort.:3,40; S.S.:,91) kadın çalışanların ortalamasından (Ort.:2,72; S.S.:,74) daha yüksektir. Bu sonuçlara göre, havacılık sektöründe erkek çalışanların kadın çalışanlarla karşılaştırıldığında lider ya da yöneticileriyle olan ilişki kalitesinden daha memnun olduğu söylenebilir.

Tablo 5.52.'ye göre "H3<sub>1</sub> Cinsiyete göre çalışanların lider üye ilişki kalitesi algısı farklıdır." alt hipotezi, havacılık sektöründe kabul edilirken; sağlık sektöründe reddedilmiştir.

**Tablo 5.53.** Cinsiyete Göre Mentör Eğitilen İlişki Kalitesi

<b>Havacılık Sektörü</b>						
<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.S.</b>	<b>S.D.</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
<b>Erkek</b>	367	3,93	,71	382	2,385	,018
<b>Kadın</b>	17	3,50	,82			
<b>Sağlık Sektörü</b>						
<b>Erkek</b>	182	3,66	,87	466	-,785	,433
<b>Kadın</b>	286	3,72	,83			

\* P <,05 ise anlamlı bir fark vardır. S.S.: Standart Sapma, S.D.:Serbestlik Derecesi

Tablo 5.53.'de görülen T-Testi sonuçlarına göre, sağlık sektöründe cinsiyetine göre çalışanların mentör eğitilen ilişki kalitesi algısında anlamlı bir farklılık bulunmazken ( $P=,433>,05$ ); havacılık sektöründe anlamlı bir farklılık ( $t=2,385$ ;  $P=,018<,05$ ) olduğu görülmüştür. Havacılık sektöründe erkek çalışanların mentör eğitilen ilişki kalitesi algısının ortalaması (Ort.:3,93; S.S.:,71) kadın çalışanların ortalamasından (Ort.:3,50; S.S.:,82) daha yüksektir. Bu sonuçlara göre, havacılık sektöründe erkek çalışanların kadın çalışanlarla karşılaştırıldığında işyerlerinde mentörleriyle olan ilişki kalitesinden daha memnun olduğu söylenebilir.

Tablo 5.53.'e göre "H<sub>32</sub> Cinsiyete göre çalışanların mentör eğitilen ilişki kalitesi algısı farklıdır." alt hipotezi, havacılık sektöründe kabul edilirken; sağlık sektöründe reddedilmiştir.

**Tablo 5.54.** Cinsiyete Göre Mevkidaş Çalışanlar İlişki Kalitesi

<b>Havacılık Sektörü</b>						
<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.S.</b>	<b>S.D.</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
<b>Erkek</b>	367	4,04	,77	382	2,957	,003
<b>Kadın</b>	17	3,47	,98			
<b>Sağlık Sektörü</b>						
<b>Erkek</b>	182	3,85	,92	466	-1,601	,110
<b>Kadın</b>	286	3,99	,90			

\* P <,05 ise anlamlı bir fark vardır. S.S.: Standart Sapma, S.D.:Serbestlik Derecesi

Tablo 5.54.'de görülen T-Testi sonuçlarına göre, sağlık sektöründe cinsiyetine göre çalışanların mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algısında anlamlı bir farklılık bulunmazken



( $P=,110>,05$ ); havacılık sektöründe anlamlı bir farklılık ( $t=2.957$ ;  $P=,003<,05$ ) olduğu görülmüştür. Havacılık sektöründe erkek çalışanların mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algısının ortalaması (Ort.:4,04; S.S.:,77) kadın çalışanların ortalamasından (Ort.:3,47; S.S.:,98) daha yüksektir. Bu sonuçlara göre, havacılık sektöründe erkek çalışanların kadın çalışanlarla karşılaştırıldığında işyerlerinde mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesinden daha memnun olduğu söylenebilir.

Tablo 5.54.'e göre "H3<sub>3</sub> Cinsiyete göre çalışanların mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algısı farklıdır." alt hipotezi, havacılık sektöründe kabul edilirken; sağlık sektöründe reddedilmiştir.

### 5.5.6.2. Medeni Duruma Göre İşyeri İlişkileri Kalitesi

Çalışanların lider üye, mentör eğitilen ve mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algısının çalışanların medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği, havacılık sektöründe 384 ve sağlık sektöründe 468 katılımcıdan elde edilen veriler üzerinden bağımsız iki örneklem T-Testi ile incelenmiş ve sonuçlar sırayla Tablo 5.55., 5.56. ve 5.57.'de gösterilmiştir.

**Tablo 5.55.** Medeni Duruma Göre Lider Üye İlişki Kalitesi

Havacılık Sektörü						
Medeni Durum	N	Ort.	S.S.	S.D.	t	P
Evli	329	3,35	,85	63,334	-,625	,534
Bekâr	55	3,46	1,21			
Sağlık Sektörü						
Evli	354	3,42	,90	466	-3,837	,000
Bekâr	114	3,80	,99			

\*  $P<,05$  ise anlamlı bir fark vardır. S.S.: Standart Sapma, S.D.:Serbestlik Derecesi

Tablo 5.55.'de görülen T-Testi sonuçlarına göre, havacılık sektöründe medeni durumuna göre çalışanların lider üye ilişki kalitesi algısında anlamlı bir farklılık bulunmazken ( $P=,534>,05$ ); sağlık sektöründe anlamlı bir farklılık ( $t=-3,837$ ;  $P=,000<,05$ ) olduğu görülmüştür. Sağlık sektöründe bekâr çalışanların lider üye ilişki kalitesi algısının ortalaması (Ort.:3,80; S.S.:,99) evli çalışanların ortalamasından (Ort.:3,42; S.S.:,90) daha

yüksektir. Bu sonuçlara göre, sağlık sektöründe bekâr çalışanların evli çalışanlarla karşılaştırıldığında liderleriyle olan ilişki kalitesinden daha memnun olduğu söylenebilir.

Tablo 5.55.'e göre "H3<sub>4</sub> Medeni duruma göre çalışanların lider üye ilişki kalitesi algısı farklıdır." alt hipotezi, havacılık sektörü için reddedilirken; sağlık sektöründe kabul edilmiştir.

**Tablo 5.56.** Medeni Duruma Göre Mentör Eğitilen İlişki Kalitesi

<b>Havacılık Sektörü</b>						
<b>Medeni Durum</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.S.</b>	<b>S.D.</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
<b>Evli</b>	329	3,89	,71	382	-1,474	,141
<b>Bekâr</b>	55	4,04	,77			
<b>Sağlık Sektörü</b>						
<b>Evli</b>	354	3,64	,82	466	-2,726	,007
<b>Bekâr</b>	114	3,89	,90			

\* P<,05 ise anlamlı bir fark vardır. S.S.: Standart Sapma, S.D.:Serbestlik Derecesi

Tablo 5.56.'da görülen T-Testi sonuçlarına göre, havacılık sektöründe medeni durumuna göre çalışanların mentör eğitilen ilişki kalitesi algısında anlamlı bir farklılık bulunmazken (P=,141>,05); sağlık sektöründe anlamlı bir farklılık (t=-2,726; P=,007<,05) olduğu görülmüştür. Sağlık sektöründe bekâr çalışanların mentör eğitilen ilişki kalitesi algısının ortalaması (Ort.:3,89; S.S.:,90) evli çalışanların ortalamasından (Ort.:3,64; S.S.:,82) daha yüksektir. Bu sonuçlara göre, sağlık sektöründe bekâr çalışanların evli çalışanlarla karşılaştırıldığında işyerlerinde mentör ya da danışmanlarıyla olan ilişki kalitesinden daha memnun olduğu söylenebilir.

Tablo 5.56.'ya göre "H3<sub>5</sub> Medeni duruma göre çalışanların mentör eğitilen ilişki kalitesi algısı farklıdır." alt hipotezi, havacılık sektöründe reddedilirken; sağlık sektöründe kabul edilmiştir.

**Tablo 5.57.** Medeni Duruma Göre Mevkidaş Çalışanlar İlişki Kalitesi

<b>Havacılık Sektörü</b>						
<b>Medeni Durum</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.S.</b>	<b>S.D.</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
<b>Evli</b>	329	4,00	,78	382	-,812	,418
<b>Bekâr</b>	55	4,09	,84			
<b>Sağlık Sektörü</b>						
<b>Evli</b>	354	3,93	,90	466	-,221	,826
<b>Bekâr</b>	114	3,95	,94			

\*  $P < ,05$  ise anlamlı bir fark vardır. S.S.: Standart Sapma, S.D.: Serbestlik Derecesi

Tablo 5.57.'de görülen T-Testi sonuçlarına göre, hem havacılık ( $P = ,418 > ,05$ ) hem de sağlık ( $P = ,826 > ,05$ ) sektöründe medeni durumuna göre, çalışanların mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algısında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Tablo 5.57.'ye göre "H<sub>36</sub> Medeni duruma göre çalışanların mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algısı farklıdır." alt hipotezi, hem havacılık hem de sağlık sektöründe reddedilmiştir.

### **5.5.6.3. Yaşa Göre İşyeri İlişkileri Kalitesi**

Çalışanların lider üye, mentör eğitilen ve mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algısının çalışanların yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği, havacılık sektöründe 384 ve sağlık sektöründe 468 katılımcıdan elde edilen veriler üzerinden tek yönlü ANOVA testi yapılarak incelenmiş ve sonuçlar sırayla ele alınmıştır.

ANOVA testi (analysis of variance-varyans analizi) incelenen bir değişkene (faktöre) ilişkin ikiden fazla grubun ortalamalarının arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirleyen bir testtir. Ancak, farklılıkların hangi gruplar arasında olduğuna ait bilgi vermez. Grup varyanslarının homojen ve karşılaştırılan gruplardaki örnek sayısının birbirine eşit olduğu durumlarda Bonferroni, Scheffe, LSD (Least Significant Difference), Hochberg's GT2, Duncan ve Tukey vb. testler gruplar hakkında bilgi verir. Muhâfazakar bir test olan Tukey testi, Tip 1 hata yapma olasılığını azaltırken, karşılaştırılan gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığına dair yokluk hipotezini kabul etme olasılığı diğer testlere göre daha yüksektir. LSD testi, grup varyanslarının eşit olduğu durumlarda kullanılan ve Tip1 hata yapma ihtimalini dengelemek için herhangi bir düzeltmenin yapılmadığı bir testtir. Grup

ortalamaları T-Testi kullanılarak ikişerli kombinasyonlar halinde birbirleriyle karşılaştırılır. Grup varyanslarının homojen ve dengeli olmadığı durumlarda ise Tamhane's T2, Dunnett's T3, Dunett's C ve Games-Howell testleri kullanılır. Games Howell testi, grup varyanslarının homojen olmadığı ve gruplardaki örnek sayısının dengesiz olduğu durumlar için uyarlanmış ve diğer testlere göre en güçlü "post hoc" testidir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 236-237; İslamoğlu ve Alınacı, 2014: 318-319). Araştırmanın bundan sonraki bölümünde havacılık ve sağlık sektörüne ait yaş, eğitim durumu, çalışma süresi ve görev ünvanına ait alt gruplarının ANOVA testi sonucundaki çoklu karşılaştırılmalarında grup varyanslarının homojen ve eşit olduğu durumlarda Tukey ve LSD testi; homojen ve eşit olmadığı durumlarda ise Games Howell testi kullanılmıştır.

Yaş gruplarına göre çalışanların lider üye ilişki kalitesi algısına ait sektörlere göre yaş grupları istatistikleri, varyansların homojenlik testi, ANOVA testi ve çoklu karşılaştırma Tukey testi sonuçları Tablo 5.58., 5.59. ve 5.60.'da gösterilmiştir.

**Tablo 5.58.** LÜİK Yaş Grupları İstatistikleri ve Varyansların Homojenlik Testi

Yaş Grubu	Havacılık Sektörü			Sağlık Sektörü				
	N	Ort.	S.S.	N	Ort.	S.S.		
18-25	15	3,70	1,30	68	4,09	,79		
26-35	100	3,60	,86	115	3,56	,82		
36-42	125	3,32	,86	158	3,42	,98		
43-49	120	3,21	,93	96	3,24	,95		
50 +	24	3,30	,84	31	3,31	,87		
<b>Toplam</b>	384	3,37	,91	468	3,51	,94		
<b>Varyansların Homojenlik Testi</b>								
	<b>Levene</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>Sig.</b>	<b>Levene</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>Sig.</b>
	1,118	4	379	,348	1,684	4	463	,153

Tablo 5.58.'de her iki sektör çalışanlarının yaş gruplarına ait grupların varyanslarının homojen olup olmadığını gösteren Levene testi sonuçları görülmektedir. Levene testi, karşılaştırılan grupların varyanslarının birbirinden farklı olduğunu test eder. Bu test sonucu anlamlı çıkarsa (Sig.<,05) karşılaştırılan grupların varyansları arasında anlamlı bir farklılık olduğu yorumu yapılır. Ancak, varyans analizinin ön koşullarından biri, grup varyanslarının

homojen (türdeş) olması gerektiğidir. Bu nedenle Levene testi sonuçlarının anlamlı olmaması (Sig.>,05) istenir (İslamoğlu ve Alınacak, 2014: 315). Tablo 5.58.'deki her iki sektöre ait Levene testi sonuçları (Havacılık: Sig.=,348>,05; Sağlık: Sig.=,153>,05) anlamsız çıktığından, yaş gruplarının varyanslarının homojen olduğu kabul edilmiş; ANOVA testi ve gruplar arası karşılaştırma için Tukey testi yapılmıştır.

**Tablo 5.59.** LÜİK Yaş Gruplarına Ait ANOVA Testi Sonuçları

<b>Havacılık Sektörü</b>					
<b>Varyans Kaynağı</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>Gruplar Arası</b>	10,225	4	2,556	3,108	,015
<b>Grup İçi</b>	311,689	379	,822		
<b>Toplam</b>	321,914	383			
<b>Sağlık Sektörü</b>					
<b>Gruplar Arası</b>	32,571	4	8,143	9,901	,000
<b>Grup İçi</b>	380,765	463	,822		
<b>Toplam</b>	413,316	467			

\* P<,05 ise anlamlı bir fark vardır.

**Tablo 5.60.** LÜİK Yaş Gruplarına Ait Tukey Testi Sonuçları

<b>Havacılık Sektörü</b>				<b>Sağlık Sektörü</b>			
<b>Yaş</b>		<b>Ortalama Farkı</b>	<b>Sig.</b>	<b>Yaş</b>		<b>Ortalama Farkı</b>	<b>Sig.</b>
18-25	26-35	,10250	,994	18-25	26-35	<b>,53110*</b>	<b>,001</b>
	36-42	,37933	,543		36-42	<b>,66574*</b>	<b>,000</b>
	43-49	,48819	,285		43-49	<b>,85080*</b>	<b>,000</b>
	50 +	,39792	,671		50 +	<b>,77838*</b>	<b>,001</b>
26-35	18-25	-,10250	,994	26-35	18-25	<b>-,53110*</b>	<b>,001</b>
	36-42	,27683	,155		36-42	,13464	,745
	43-49	<b>,38569*</b>	<b>,016</b>		43-49	,31970	,082
	50 +	29542	,607		50 +	,24729	,662
36-42	18-25	-,37933	,543	36-42	18-25	<b>,66574*</b>	<b>,000</b>
	26-35	-,27683	,155		26-35	-,13464	,745
	43-49	,10886	,881		43-49	,18506	,513
	50 +	,01858	1,000		50 +	,11265	,970
43-49	18-25	-,48819	,285	43-49	18-25	<b>,85080*</b>	<b>,000</b>
	26-35	<b>-,38569*</b>	<b>,016</b>		26-35	-,31970	,082
	36-42	-,10886	,881		36-42	-,18506	,513
	50 +	-,09028	,992		50 +	-,07241	,995
50 +	18-25	-,39792	,671	50 +	18-25	<b>,77838*</b>	<b>,001</b>
	26-35	-,29542	,607		26-35	-,24729	,662
	36-42	-,01858	1,000		36-42	-,11265	,970
	43-49	,09028	,992		43-49	,07241	,995

Tablo 5.59.'da görülen ANOVA testi sonuçlarına göre, hem havacılık sektörü ( $F(4,379)=3,108$ ;  $P=,015<,05$ ) hem de sağlık sektöründe ( $F(4,463)=9,901$ ;  $P=,000<,05$ ) çalışanların yaş gruplarına göre lider üye ilişki kalitesi algısında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Farklılıkların hangi yaş gruplarından kaynaklandığını gösteren Tablo 5.58.'deki yaş gruplarına ait ortalamalara ve Tablo 5.60.'daki Tukey testi sonuçlarına göre, havacılık sektöründe 18-25 (Ort.:3,70; S.S.:1,30), 36-42 (Ort.:3,32; S.S.:,86) ve 50 yaş üstü (Ort.:3,30; S.S.:,84) yaş grubuna ait çalışanların lider üye ilişki kalitesine ait algısında anlamlı bir fark yok iken; 26-35 (Ort.:3,60; S.S.:,86) ve 43-49 (Ort.:3,21; S.S.:,93) yaş grubuna ait çalışanların lider üye ilişki kalitesi algıları arasında anlamlı bir farklılık ( $\text{Sig.}=.016<,05$ ) olduğu ve 43-49 yaş grubu ile karşılaştırıldığında 26-35 yaş grubu çalışanların liderleri ile olan ilişki kalitesinden daha memnun oldukları görülmüştür. Sağlık sektöründe ise, 26-35 (Ort.:3,56; S.S.:,82), 36-42 (Ort.:3,42; S.S.:,98), 43-49 (Ort.:3,24; S.S.:,95) ve 50 yaş üstü (Ort.:3,31; S.S.:,87) gruba ait çalışanların lider üye ilişki kalitesi algısında anlamlı bir fark yok iken; 18-25 (Ort.:4,09; S.S.:,79) yaş grubu çalışanlar ile diğer yaş gruplarına ait çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu ( $\text{Sig.}=.001$ ; ,000; ,000; ,001<,05) ve diğer yaş grupları ile karşılaştırıldığında 18-25 yaş grubu çalışanların liderleri ile olan ilişki kalitesinden daha memnun oldukları görülmüştür. Her iki sektör verilerini dikkate aldığımızda, 35 yaş altındaki çalışanların kendilerinden daha yaşlı çalışanlara göre liderleriyle olan ilişki kalitesinden daha memnun olduğu söylenebilir.

Tablo 5.59. ve 5.60.'a göre "H3<sub>7</sub> Yaşa göre çalışanların lider üye ilişki kalitesi algısı farklıdır." alt hipotezi, hem havacılık hem de sağlık sektöründe kabul edilmiştir.

Yaş gruplarına göre çalışanların mentör eğitilen ilişki kalitesi algısına ait sektörlere göre yaş grupları istatistikleri, varyansların homojenlik testi, ANOVA testi ve çoklu karşılaştırma Tukey testi sonuçları Tablo 5.61., 5.62. ve 5.63.'de gösterilmiştir.

**Tablo 5.61.** MEİK Yaş Grupları İstatistikleri ve Varyansların Homojenlik Testi

Yaş Grubu	Havacılık Sektörü			Sağlık Sektörü				
	N	Ort.	S.S.	N	Ort.	S.S.		
18-25	15	4,50	,66	68	4,14	,80		
26-35	100	4,01	,64	115	3,73	,79		
36-42	125	3,85	,69	158	3,71	,83		
43-49	120	3,80	,79	96	3,40	,85		
50 +	24	3,97	,67	31	3,50	,84		
<b>Toplam</b>	384	3,91	,72	468	3,70	,84		
<b>Varyansların Homojenlik Testi</b>								
	<b>Levene</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>Sig.</b>	<b>Levene</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>Sig.</b>
	,951	4	379	,434	,322	4	463	,863

Tablo 5.61.'deki her iki sektöre ait Levene testleri sonuçları (Havacılık: Sig.=,434>,05; Sağlık: Sig.=,863>,05) anlamsız çıktığından, yaş grupları varyanslarının homojen olduğu kabul edilmiş; ANOVA testi ve gruplar arası karşılaştırma için Tukey testi yapılmıştır.

**Tablo 5.62.** MEİK Yaş Gruplarına Ait ANOVA Testi Sonuçları

Havacılık Sektörü					
Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	8,065	4	2,016	3,985	,004
Grup İçi	191,769	379	,506		
<b>Toplam</b>	199,833	383			
Sağlık Sektörü					
Gruplar Arası	22,767	4	5,692	8,384	,000
Grup İçi	314,343	463	,679		
<b>Toplam</b>	337,111	467			

\*P <,05 ise anlamlı bir fark vardır.

**Tablo 5.63.** MEİK Yaş Gruplarına Ait Tukey Testi Sonuçları

Havacılık Sektörü				Sağlık Sektörü			
Yaş		Ortalama Farkı	Sig.	Yaş		Ortalama Farkı	Sig.
18-25	26-35	,48167	,106	18-25	26-35	<b>,41027*</b>	<b>,011</b>
	36-42	<b>,64533*</b>	<b>,009</b>		36-42	<b>,42697*</b>	<b>,004</b>
	43-49	<b>,69028*</b>	<b>,004</b>		43-49	<b>,73243*</b>	<b>,000</b>
	50 +	,52778	,162		50 +	<b>,64216*</b>	<b>,003</b>
26-35	18-25	-,48167	,106	26-35	18-25	<b>-,41027*</b>	<b>,011</b>
	36-42	,16367	,426		36-42	,01669	1.000
	43-49	,20861	,195		43-49	<b>,32216*</b>	,039
	50 +	,04611	,999		50 +	,23188	,634
36-42	18-25	<b>-,64533*</b>	<b>,009</b>	36-42	18-25	<b>-,42697*</b>	<b>,004</b>
	26-35	-,16367	,426		26-35	-,01669	1.000
	43-49	,04494	,988		43-49	,30547	,035
	50 +	-,11756	,947		50 +	,21519	,673
43-49	18-25	<b>-,69028*</b>	,004	43-49	18-25	<b>-,73243*</b>	<b>,000</b>
	26-35	-,20861	,195		26-35	<b>-,32216*</b>	<b>,039</b>
	36-42	-,04494	,988		36-42	-,30547	,035
	50 +	-,16250	,845		50 +	-,09028	,984
50 +	18-25	-,52778	,162	50 +	18-25	<b>-,64216*</b>	<b>,003</b>
	26-35	-,04611	,999		26-35	-,23188	,634
	36-42	,11756	,947		36-42	-,21519	,673
	43-49	,16250	,845		43-49	-,09028	,984

\* Sig<,05 ise anlamlı bir fark vardır.

Tablo 5.62.'de görülen ANOVA testi sonuçlarına göre, hem havacılık sektörü ( $F(4,463)=3,985$ ,  $P=,004<,05$ ) hem de sağlık sektöründe ( $F(4,463)=8,384$ ,  $P=,000<,05$ ) çalışanların yaş gruplarına göre mentör eğitilen ilişki kalitesi algısında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Farklılıkların hangi yaş gruplarından kaynaklandığını gösteren Tablo 5.63.'deki Tukey testi sonuçları ve Tablo 5.61.'deki yaş gruplarına ait ortalamalara göre, havacılık sektöründe 26-35 (Ort.:4,01; S.S.:,64), 36-42 (Ort.:3,85; S.S.:,69), 43-49 (Ort.:3,80; S.S.:,79) ve 50 yaş üstü (Ort.:3,97; S.S.:,37) yaş grubuna ait çalışanların mentör eğitilen ilişki kalitesine ait algısında anlamlı bir fark yok iken; 18-25 (Ort.:4,50; S.S.:,66) yaş grubuna ait çalışanların mentör eğitilen ilişki kalitesi algısında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. 18-25 yaş grubu çalışanlar, 36-42 (Sig.=,009<,05) ve 43-49 (Sig.=,004<,05) yaş grubu çalışanlarına göre kendilerine mentörlük ya da danışmanlık yapan çalışanlarla olan ilişki kalitesinden daha memnun görünmektedir.

Sağlık sektöründe ise, 36-42 (Ort.:3,71; S.S.:,83), 43-49 (Ort.:3,40; S.S.:,85) ve 50 yaş üstü (Ort.:3,50; S.S.:,84) yaş grubuna ait çalışanların mentör eğitilen ilişki kalitesi algısında anlamlı bir fark yok iken; 18-25 (Ort.:4,14; S.S.:,80) ve 26-35 (Ort.:3,73; S.S.:,79) yaş grubu çalışanların mentör eğitilen ilişki kalitesi algısında anlamlı bir fark



olduğu görülmüştür. 18-25 yaş grubu çalışanların, 26-25 (Sig.=,011<0.05), 36-42 (Sig.=,004<,05) ve 43-49 (Sig.=,000<,05) ve 50 yaş üstü (Sig.=,003<,05) çalışanlarla; 26-25 yaş grubu çalışanlar ise 43-49 (Sig.=,039<,05) yaş grubu çalışanlarla karşılaştırıldığında mentörleriyle olan ilişki kalitesinden daha memnun olduğu görülmüştür. Her iki sektör verilerini dikkate aldığımızda, 18-25 yaş grubundaki genç ve tecrübesiz çalışanların kendilerinden daha yaşlı çalışanlara göre mentör, eğitici ya da danışmanlarıyla olan ilişki kalitesinden daha memnun olması, mesleki açıdan gelişebilmek ve tecrübe kazanabilmek için mentörlük desteğine ihtiyaç duymalarından kaynaklanabilir.

Tablo 5.62. ve 5.63.'e göre "H3<sub>8</sub> Yaşa göre çalışanların mentör eğitilen ilişki kalitesi algısı farklıdır." alt hipotezi, hem havacılık hem de sağlık sektöründe kabul edilmiştir.

Yaş gruplarına göre çalışanların mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algısına ait sektörlere göre yaş grupları istatistikleri, varyansların homojenlik testi ve ANOVA testi sonuçları Tablo 5.64. ve Tablo 5.65'de gösterilmiştir.

**Tablo 5.64.** MÇİK Yaş Grupları İstatistikleri ve Varyansların Homojenlik Testi

Yaş Grubu	Havacılık Sektörü			Sağlık Sektörü				
	N	Ort.	S.S.	N	Ort.	S.S.		
18-25	15	4,45	,65	68	4,07	1,02		
26-35	100	4,07	,83	115	3,94	,79		
36-42	125	3,92	,79	158	3,96	,97		
43-49	120	4,00	,77	96	3,85	,90		
50 +	24	4,05	,67	31	3,78	,83		
<b>Toplam</b>	384	4,01	,78	468	3,94	,91		
<b>Varyansların Homojenlik Testi</b>								
	<b>Levene</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>Sig.</b>	<b>Levene</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>Sig.</b>
	,426	4	379	,790	1,757	4	463	,136

Tablo 5.64.'teki her iki sektöre ait Levene testleri sonuçları (Havacılık: Sig.=790>,05; Sağlık: Sig.=,136>,05) anlamsız çıktığından, yaş gruplarının varyanslarının homojen olduğu kabul edilmiştir. Ancak, her iki sektörde de ANOVA testi sonuçları anlamsız çıktığından Tukey testi sonuçları konulmamıştır.

**Tablo 5.65.** MÇİK Yaş Gruplarına Ait ANOVA Testi Sonuçları

<b>Havacılık Sektörü</b>					
<b>Varyans Kaynağı</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>Gruplar Arası</b>	4,238	4	1,059	1,715	,146
<b>Grup İçi</b>	234,155	379	,618		
<b>Toplam</b>	238,392	383			
<b>Sağlık Sektörü</b>					
<b>Gruplar Arası</b>	2,878	4	,720	,855	,491
<b>Grup İçi</b>	389,730	463	,842		
<b>Toplam</b>	392,608	467			

\* P <,05 ise anlamlı bir fark vardır.

Tablo 5.65.'de görülen ANOVA testi sonuçlarına göre, hem havacılık sektörü (F(4,379)=1,715 P=,146>,05) hem de sağlık sektöründe (F(4,463)=,855, P=,491>,05) çalışanların yaş gruplarına göre mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algısında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Tablo 65'e göre "H3<sub>9</sub> Yaşa göre çalışanların mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algısı farklıdır." alt hipotezi, hem havacılık hem de sağlık sektöründe reddedilmiştir.

#### **5.5.6.4. Eğitim Durumuna Göre İşyeri İlişkileri Kalitesi**

Çalışanların lider üye, mentör eğitilen ve mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algısının çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği, havacılık sektöründe 384 ve sağlık sektöründe 468 katılımcıdan elde edilen veriler üzerinden tek yönlü ANOVA testi yapılarak incelenmiş ve sonuçlar sırayla ele alınmıştır. Eğitim durumuna göre çalışanların lider üye ilişki kalitesi algısına ait sektörlere göre eğitim durumu istatistikleri, varyansların homojenlik testi, ANOVA testi ve çoklu karşılaştırma Games-Howell sonuçları Tablo 5.66., 5.67. ve 5.68.'de gösterilmiştir.

**Tablo 5.66.** LÜİK Eğitim Durumu İstatistikleri ve Varyansların Homojenlik Testi

Eğitim Durumu	Havacılık Sektörü			Sağlık Sektörü				
	N	Ort.	S.S.	N	Ort.	S.S.		
İlköğretim	3	2,33	1,15	-	-	-		
Lise	19	3,35	1,21	86	3,79	1,00		
Yüksekokul	66	3,40	,95	95	3,49	,79		
Üniversite	251	3,38	,87	224	3,50	,92		
Yüksek Lisans	35	3,33	,91	35	3,37	,89		
Doktora	10	3,25	1,05	28	2,95	1,10		
<b>Toplam</b>	<b>384</b>	<b>3,37</b>	<b>,91</b>	<b>468</b>	<b>3,51</b>	<b>,94</b>		
<b>Varyansların Homojenlik Testi</b>								
	<b>Levene</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>Sig.</b>	<b>Levene</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>Sig.</b>
	1.314	5	378	,257	2.666	4	463	,032

Tablo 5.66.'daki havacılık sektörüne ait Levene testi sonucu (Sig.=,257>,05;) anlamsız çıktığından, eğitim durumu varyanslarının homojen olduğu kabul edilmiş; ANOVA testi ve gruplar arası karşılaştırma için Tukey testi yapılmıştır. Ancak, sağlık sektörüne ait Levene testi sonucu (Sig.=,032<,05), anlamlı çıktığından eğitim durumu gruplarına ait varyansların homojen olmadığı ve gruplar arasında farklılık olduğu kabul edilmiş; ANOVA testi ve gruplar arası karşılaştırma için Games-Howell testi yapılmıştır.

**Tablo 5.67.** LÜİK Eğitim Durumuna Ait ANOVA Testi Sonuçları

Havacılık Sektörü					
Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	3,581	5	,716	,850	,515
Grup İçi	318,334	378	,842		
<b>Toplam</b>	<b>321,914</b>	<b>383</b>			
Sağlık Sektörü					
Gruplar Arası	16,251	4	4,063	4,737	,001
Grup İçi	397,085	463	,858		
<b>Toplam</b>	<b>413,336</b>	<b>467</b>			

\* P < ,05 ise anlamlı bir fark vardır.

**Tablo 5.68. LÜİK Sağlık Sektörüne Ait Games-Howell Testi Sonuçları**

Sağlık Sektörü Games-Howell			
Yaş		Ortalama Farkı	Sig.
İlköğretim	Lise Yüksekokul Üniversite Yüksek Lisans Doktora	-	-
Lise	Yüksekokul Üniversite Yüksek Lisans Doktora	,30150 ,28579 ,41503 <b>,84122*</b>	,177 ,155 ,180 <b>,008</b>
Yüksekokul	Lise Üniversite Yüksek Lisans Doktora	-,30150 -,01571 ,11353 ,53972	,177 1,000 ,964 ,138
Üniversite	Lise Yüksekokul Yüksek Lisans Doktora	-,28579 ,01571 ,12924 ,55543	,155 1,000 ,932 ,106
Yüksek Lisans	Lise Yüksekokul Üniversite Doktora	-,41503 -,11353 -,12924 ,42619	,180 ,964 ,932 ,472
Doktora	Lise Yüksekokul Üniversite Yüksek Lisans	<b>-,84122*</b> -,53972 -,55543 -,42619	<b>,008</b> ,138 ,106 ,472

\* Sig<,05 ise anlamlı bir fark vardır.

Tablo 5.67.'de görülen ANOVA testi sonuçlarına göre, havacılık sektöründe çalışanların lider üye ilişki kalitesi algısı ( $F(5,378)=,850$ ,  $P=,515>,05$ ) eğitim durumuna göre farklılık göstermezken; sağlık sektöründe ( $F(4,463)=4,737$ ,  $P=,001<,05$ ) farklılık göstermektedir. Söz konusu farklılıkların hangi eğitim seviyelerinden kaynaklandığını gösteren Tablo 5.68.'deki Games-Howell testi sonuçları ve Tablo 5.66.'daki çalışanların eğitim durumuna ait ortalamalara göre, sağlık sektöründe lise (Ort.:3,79; S.S.:1,00), yüksekokul (Ort.:3,49; S.S.:,79), üniversite (Ort.:3,50; S.S.:,92) ve yüksek lisans (Ort.:3,37; S.S.:,89) mezunu çalışanların lider üye ilişki kalitesine ait algısında anlamlı bir fark yok iken; doktora eğitimine sahip çalışanların (Ort.:2,95; S.S.:1,10) lider üye ilişki kalitesine ait algısında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Doktora eğitimine sahip çalışanlar, lise (Sig.=,008<,05) mezunu çalışanlara göre işyerlerinde lider ya da yöneticileriyle ilişkilerin kalitesinden daha az memnuniyet duymaktadır.

Tablo 5.67. ve 5.68.'e göre “H3<sub>10</sub> Eğitim durumuna göre çalışanların lider üye ilişki kalitesi algısı farklıdır.” alt hipotezi, havacılık sektöründe reddelirken, sağlık sektöründe kabul edilmiştir.

Eğitim durumuna göre çalışanların mentör eğitilen ilişki kalitesi algısına ait sektörlere göre eğitim durumu istatistikleri, varyansların homojenlik testi ve ANOVA testi sonuçları Tablo 5.69. ve Tablo 5.70.'da gösterilmiştir.

**Tablo 5.69.** MEİK Eğitim Durumu İstatistikleri ve Varyansların Homojenlik Testi

Eğitim Durumu	Havacılık Sektörü			Sağlık Sektörü				
	N	Ort.	S.S.	N	Ort.	S.S.		
İlköğretim	3	2,94	,76	-	-	-		
Lise	19	3,82	,90	86	3,80	,94		
Yüksekokul	66	3,94	,80	95	3,66	,77		
Üniversite	251	3,93	,68	224	3,70	,85		
Yüksek Lisans	35	3,90	,64	35	3,60	,77		
Doktora	10	3,71	,88	28	3,63	,84		
<b>Toplam</b>	<b>384</b>	<b>3,91</b>	<b>,72</b>	<b>468</b>	<b>3,70</b>	<b>,84</b>		
<b>Varyansların Homojenlik Testi</b>								
	<b>Levene</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>Sig.</b>	<b>Levene</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>Sig.</b>
	2,372	5	378	,039	1,414	4	463	,228

Tablo 5.69.'daki her iki sektöre ait Levene testleri sonuçları havacılık sektöründe anlamlı (Sig.=,039>,05) çıktığından varyansların homojen olmadığı kabul edilerek Games-Howell testi; sağlık sektöründe ise (Sig.=,228>,05) anlamsız çıktığından, varyanslarının homojen olduğu kabul edilerek Tukey testi uygulanmıştır. Ancak, her iki sektörde ANOVA testi sonuçları anlamsız olduğundan Games-Howell ve Tukey testi sonuçları konulmamıştır.

**Tablo 5.70.** MEİK Eğitim Durumuna Ait ANOVA Testi Sonuçları

Havacılık Sektörü					
Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	3,563	5	,713	1,372	,234
Grup İçi	196,270	378	,519		
Toplam	199,833	383			
Sağlık Sektörü					
Gruplar Arası	1,361	4	,340	,469	,758
Grup İçi	335,750	463	,425		
Toplam	337,111	467			

\*P<,05 ise anlamlı bir fark vardır.

Tablo 5.70.'de görülen ANOVA testi sonuçlarına göre, hem havacılık sektörü ( $F(5,378)=1,372$ ;  $P=,234>,05$ ) hem de sağlık sektöründe ( $F(4,463)=,469$ ,  $P=,758>,05$ ) eğitim durumuna göre çalışanların mentör eğitilen ilişki kalitesi algısında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Tablo 5.70.'e göre "H<sub>311</sub> Eğitim durumuna göre çalışanların mentör eğitilen ilişki kalitesi algısı farklıdır." alt hipotezi, hem havacılık hem de sağlık sektöründe reddedilmiştir.

Eğitim durumuna göre çalışanların mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algısına ait sektörlere göre eğitim durumu istatistikleri, varyansların homojenlik testi ve ANOVA testi sonuçları Tablo 5.71. ve Tablo 5.72.'de gösterilmiştir.

**Tablo 5.71.** MÇİK Eğitim Durumu İstatistikleri ve Varyansların Homojenlik Testi

Eğitim Durumu	Havacılık Sektörü			Sağlık Sektörü			
	N	Ort.	S.S.	N	Ort.	S.S.	
İlköğretim	3	3,80	,34	-	-	-	
Lise	19	4,08	1,13	86	3,90	,95	
Yüksekokul	66	4,08	,83	95	4,05	,83	
Üniversite	251	3,99	,75	224	3,96	,91	
Yüksek Lisans	35	3,96	,82	35	3,81	,96	
Doktora	10	4,26	,55	28	3,65	,97	
Toplam	384	4,01	,78	468	3,94	,91	
Varyansların Homojenlik Testi							
Levene	df1	df2	Sig.	Levene	df1	df2	Sig.
2.236	5	378	,050	,864	4	463	,485

Tablo 5.71.'de havacılık sektörüne ait Levene testi sonucu eşit ve sınırdadır (Sig.=,050=0,05), sağlık sektöründe ise (Sig.=,485>0,05) anlamsız çıktığından eğitim durumu varyanslarının homojen olduğu kabul edilmiştir. Ancak, her iki sektörde de ANOVA testi sonuçları anlamsız olduğundan Tukey testi sonuçları konulmamıştır.

**Tablo 5.72. MÇİK Eğitim Durumuna Ait ANOVA Testi Sonuçları**

<b>Havacılık Sektörü</b>					
<b>Varyans Kaynağı</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>Gruplar Arası</b>	1,289	5	,258	,411	,841
<b>Grup İçi</b>	237,104	378	,627		
<b>Toplam</b>	238,392	383			
<b>Sağlık Sektörü</b>					
<b>Gruplar Arası</b>	4,558	4	1,139	1,360	,247
<b>Grup İçi</b>	388,050	463	,838		
<b>Toplam</b>	392,608	467			

\* P<,05 ise anlamlı bir fark vardır.

Tablo 5.72.'de görülen ANOVA testi sonuçlarına göre, hem havacılık sektörü (F(5,378)=411; P=,427>,05) hem de sağlık sektöründe (F(4,463)=1,360, P=,247>,05) eğitim durumuna göre çalışanların mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algısında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Tablo 5.72.'ye göre "H<sub>312</sub> Eğitim durumuna göre çalışanların mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algısı farklıdır." alt hipotezi, hem havacılık hem de sağlık sektöründe reddedilmiştir.

#### **5.5.6.5. Çalışma Süresine Göre İşyeri İlişkileri Kalitesi**

Çalışanların lider üye, mentör eğitilen ve mevkidaş çalışanlar arası ilişki kalitesi algısının çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği, havacılık sektöründe 384 ve sağlık sektöründe 468 kişiden elde edilen veriler üzerinden tek yönlü ANOVA testi yapılarak incelenmiş ve sonuçlar sırayla ele alınmıştır. Çalışma süresine göre çalışanların lider üye ilişki kalitesi algısına ait sektörlere göre çalışma süresi istatistikleri, varyansların homojenlik testi, tek yönlü ANOVA testi ve çoklu karşılaştırma Tukey testi sonuçları Tablo 5.73., 5.74. ve 5.75.'de gösterilmiştir.

**Tablo 5.73. LÜİK Çalışma Süresi İstatistikleri ve Varyansların Homojenlik Testi**

Çalışma Süresi	Havacılık Sektörü			Sağlık Sektörü				
	N	Ort.	S.S.	N	Ort.	S.S.		
3 yıldan az	23	3,83	1,13	62	3,94	,91		
3-8	35	3,55	1,07	90	3,57	,95		
9-14	78	3,47	,89	105	3,45	,85		
15-20	72	3,35	,74	86	3,53	,98		
20 +	176	3,23	,90	125	3,28	,91		
<b>Toplam</b>	<b>384</b>	<b>3,37</b>	<b>,91</b>	<b>468</b>	<b>3,51</b>	<b>,94</b>		
<b>Varyansların Homojenlik Testi</b>								
	<b>Levene</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>Sig.</b>	<b>Levene</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>Sig.</b>
	2,385	4	379	,051	,688	4	463	,600

Tablo 5.73.'deki her iki sektöre ait Levene testleri sonuçları (Havacılık: Sig.=,051>,05; Sağlık: Sig.=,600>,05) anlamsız çıktığından, çalışma süresi varyanslarının homojen olduğu kabul edilmiş; ANOVA testi ve gruplar arası karşılaştırma için Tukey testi yapılmıştır.

**Tablo 5.74. LÜİK Çalışma Süresine Ait ANOVA Testi Sonuçları**

Havacılık Sektörü					
Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	10,013	4	2,503	3,042	,017
Grup İçi	311,901	379	,823		
<b>Toplam</b>	<b>321,914</b>	<b>383</b>			
Sağlık Sektörü					
Gruplar Arası	18,688	4	4,672	5,481	,000
Grup İçi	394,647	463	,852		
<b>Toplam</b>	<b>413,336</b>	<b>467</b>			

\* P<,05 ise anlamlı bir fark vardır.



**Tablo 5.75. LÜİK Çalışma Süresine Ait Tukey Testi Sonuçları**

Havacılık Sektörü				Sağlık Sektörü			
Süre		Ortalama Farkı	Sig.	Süre		Ortalama Farkı	Sig.
3 yıldan az	3-8	,27619	,788	3 yıldan az	3-8	,36257	,123
	9-14	,36325	,443		9-14	<b>,48506*</b>	<b>,010</b>
	15-20	,47569	,186		15-20	,40248	,069
	20 +	<b>,59517*</b>	<b>,027</b>		20 +	<b>,65687*</b>	<b>,000</b>
3-8	3 yıldan az	-,27619	,788	3-8	3 yıldan az	-,36257	,123
	9-14	,08706	,990		9-14	,12249	,888
	15-20	,19950	,823		15-20	,3990	,999
	20 +	,31398	,319		20 +	,29430	,145
9-14	3 yıldan az	-,36325	,443	9-14	3 yıldan az	<b>-,48506*</b>	<b>,010</b>
	3-8	-,08706	,990		3-8	-,12249	,888
	15-20	,11245	,942		15-20	,08259	,973
	20 +	,23192	,330		20 +	,17181	,624
15-20	3 yıldan az	-,47569	,186	15-20	3 yıldan az	-,40248	,069
	3-8	-,19950	,823		3-8	-,3990	,999
	9-14	-,11245	,942		9-14	,08259	,973
	20 +	,11948	,881		20 +	,25440	,284
20 +	3 yıldan az	<b>-,59517*</b>	<b>,027</b>	20 +	3 yıldan az	<b>-,65687*</b>	<b>,000</b>
	3-8	-,31898	,319		3-8	-,29430	,145
	9-14	-,23192	,330		9-14	-,17181	,624
	15-20	-,11948	,881		15-20	-,25440	,284

\* Sig<,05 ise anlamlı bir fark vardır.

Tablo 5.74.'de görülen ANOVA testi sonuçlarına göre, hem havacılık ( $F(4,379)=3,042$ ,  $P=,017>,05$ ) hem de sağlık sektöründe ( $F(4,463)=5,481$ ,  $P=,000<,05$ ) çalışma süresine göre çalışanların lider üye ilişki kalitesi algısı farklılık göstermektedir. Farklılıkların hangi çalışma sürelerinden kaynaklandığını gösteren Tablo 5.75.'deki Tukey testi sonuçları ve Tablo 5.73.'deki çalışanların çalışma sürelerine ait ortalamalara göre, havacılık sektöründe 3-8 (Ort.:3,55; S.S.:1,07), 9-14 (Ort.:3,47; S.S.:,89), 15-20 (Ort.:3,35; S.S.:,74) ve 20 yıl üzeri (Ort.:3,23; S.S.:,91) çalışma süresine sahip çalışanların lider üye ilişki kalitesine ait algısında anlamlı bir farklılık yok iken; 3 yıl ve daha az (Ort.:3,83; S.S.:1,13) çalışma süresine sahip çalışanlarda anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. 3 yıl ve daha az çalışma süresine sahip çalışanların, 20 yıl ve üzeri (Sig.=,027<,05) çalışma süresine sahip çalışanlarla karşılaştırıldığında lider üye ilişki kalitesinden daha memnun olduğu görülmüştür.

Sağlık sektöründe ise 3-8 (Ort.:3,57; S.S.: ,95), 9-14 (Ort.:3,45; S.S.:,85), 15-20 (Ort.:3,53; S.S.:,98) ve 20 yıl üzeri (Ort.:3,28; S.S.:,91) çalışma süresine sahip çalışanların lider üye ilişki kalitesine ait algılarında anlamlı bir farklılık yok iken; 3 yıl ve daha az

(Ort.:3,94; S.S.:,91) çalışma süresine sahip çalışanlarda anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. 3 yıl ve daha az çalışma süresine sahip çalışanların, 9-14 (Sig.=,010<,05) ve 20 yıl üzeri (Sig.=,000<,05) çalışma süresine sahip çalışanlarla karşılaştırıldığında lider üye ilişki kalitesinden daha memnun olduğu görülmüştür. Her iki sektör çalışanları karşılaştırıldığında, benzer şekilde 3 yıl ve daha az süresine sahip çalışanların lider üye ilişki kalitesi daha yüksek iken; 20 yıl ve üzeri çalışanların her iki sektörde de lider üye ilişki kalitesi konusundaki memnuniyetleri en düşük seviyededir. Bu durum, çalışma süresi az kıdemli çalışanlar ile kıdemli çalışanların lider üye ilişki kalitesi algısının farklı olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.74. ve 5.75'e göre "H<sub>313</sub> Çalışma süresine göre çalışanların lider üye ilişki kalitesi algısı farklıdır." alt hipotezi, hem havacılık hem de sağlık sektöründe kabul edilmiştir.

Çalışma süresine göre çalışanların mentör eğitilen ilişki kalitesi algısına ait sektörlere göre çalışma süresi istatistikleri, varyansların homojenlik testi, ANOVA testi ile çoklu karşılaştırma Games-Howell ve Tukey testi sonuçları Tablo 5.76., Tablo 5.77. ve Tablo 5.78.'de gösterilmiştir.

**Tablo 5.76.** MEİK Çalışma Süresi İstatistikleri ve Varyansların Homojenlik Testi

	Havacılık Sektörü			Sağlık Sektörü				
Çalışma Süresi	N	Ort.	S.S.	N	Ort.	S.S.		
3 yıldan az	23	4,50	,41	62	4,01	,87		
3-8	35	3,91	,88	90	3,90	,76		
9-14	78	3,97	,57	105	3,66	,84		
15-20	72	3,86	,61	86	3,62	,87		
20 +	176	3,83	,78	125	3,49	,81		
<b>Toplam</b>	384	3,91	,72	468	3,70	,84		
<b>Varyansların Homojenlik Testi</b>								
	<b>Levene</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>Sig.</b>	<b>Levene</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>Sig.</b>
	4,791	4	379	,001	,776	4	463	,541

Tablo 5.76.'daki havacılık sektörüne ait Levene testi sonucu (Sig.=,001<,05) anlamlı çıktığından, çalışma süresi varyanslarının homojen olmadığı ve gruplar arasında farklılık

olduğu olduğu kabul edilmiş; ANOVA testi ve gruplar arası karşılaştırma için Games-Howell testi yapılmıştır. Ancak, sağlık sektörüne ait Levene testi sonucu (Sig.=,541<,05), anlamsız çıktığından çalışma süresi gruplarına ait varyansların homojen olduğu kabul edilmiş; ANOVA testi ve gruplar arası karşılaştırma için Tukey testi yapılmıştır.

**Tablo 5.77.** MEİK Çalışma Süresine Ait ANOVA Testi Sonuçları

<b>Havacılık Sektörü</b>					
<b>Varyans Kaynağı</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>Gruplar Arası</b>	9,776	4	2,444	4,874	,001
<b>Grup İçi</b>	190,057	379	,501		
<b>Toplam</b>	199,833	383			
<b>Sağlık Sektörü</b>					
<b>Gruplar Arası</b>	15,615	4	3,904	5,622	,000
<b>Grup İçi</b>	321,496	463	,694		
<b>Toplam</b>	337,111	467			

\* P<,05 ise anlamlı bir fark vardır.

**Tablo 5.78.** MEİK Çalışma Süresine Ait Games-Howell ve Tukey Testi Sonuçları

<b>Havacılık Sektörü Games-Howell</b>				<b>Sağlık Sektörü Tukey</b>			
<b>Süre</b>		<b>Ortalama Farkı</b>	<b>Sig.</b>	<b>Süre</b>		<b>Ortalama Farkı</b>	<b>Sig.</b>
3 yıldan az	3-8	<b>,59296*</b>	<b>,010</b>	3 yıldan az	3-8	,10705	,937
	9-14	<b>,52861*</b>	<b>,000</b>		9-14	,34409	,076
	15-20	<b>,64382*</b>	<b>,000</b>		15-20	<b>,38285*</b>	<b>,047</b>
	20 +	<b>,67486*</b>	<b>,000</b>		20 +	<b>,51742*</b>	<b>,001</b>
3-8	3 yıldan az	<b>-,59296*</b>	<b>,010</b>	3-8	3 yıldan az	-,10705	,937
	9-14	-,06435	,995		9-14	,23704	,277
	15-20	,05086	,998		15-20	,27580	,183
	20 +	,08190	,986		20 +	<b>,41037*</b>	<b>,004</b>
9-14	3 yıldan az	<b>-,52861</b>	<b>,000</b>	9-14	3 yıldan az	-,34409	,076
	3-8	,06435	,995		3-8	-,23704	,277
	15-20	,11521	,764		15-20	,03876	,998
	20 +	,14625	,461		20 +	,17333	,517
15-20	3 yıldan az	<b>-,64382*</b>	<b>,000</b>	15-20	3 yıldan az	<b>-,38285*</b>	,047
	3-8	-,05086	,998		3-8	-,27580	,183
	9-14	-,11521	,764		9-14	-,03876	,998
	20 +	,031034	,997		20 +	,13457	,778
20 +	3 yıldan az	<b>-,67486*</b>	<b>,000</b>	20 +	3 yıldan az	<b>-,51742*</b>	<b>,001</b>
	3-8	-,08190	,986		3-8	<b>-,41037*</b>	<b>,004</b>
	9-14	-,14625	,461		9-14	-,17333	,517
	15-20	-,03104	,997		15-20	-,13457	,778

\* Sig<,05 ise anlamlı bir fark vardır.

Tablo 5.77.'de görülen ANOVA testi sonuçlarına göre, hem havacılık ( $F(4,379)=4,8744$ ,  $P=,001>,05$ ) hem de sağlık sektöründe ( $F(4,463)=5,622$ ,  $P=,000<,05$ ) çalışma süresine göre çalışanların mentör eğitilen ilişki kalitesi algısında farklılık olduğu görülmüştür. Farklılıkların hangi çalışma sürelerinden kaynaklandığını gösteren Tablo 5.78.'deki Games-Howell ve Tukey Testi sonuçları ile Tablo 5.76.'daki çalışanların çalışma sürelerine ait ortalamalara göre, havacılık sektöründe 3-8 (Ort.:3,91; S.S.:88), 9-14 (Ort.:3,97; S.S.:57), 15-20 (Ort.:3,86; S.S.:61) ve 20 yıl üzeri (Ort.:3,83; S.S.:78) çalışma süresine sahip çalışanların mentör eğitilen ilişki kalitesi algısında anlamlı bir farklılık yok iken; 3 yıl ve daha az (Ort.:4,50; S.S.:41) çalışma süresine sahip çalışanlarda anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. 3 yıl ve daha az çalışma süresine sahip çalışanların, 3-8 (Sig.=,010<,05), 9-14 (Sig.=,000<,05), 15-20 (Sig.=,000<,05) ve 20 yıl ve üzeri (Sig.=,000<,005) çalışma süresine sahip çalışanlarla karşılaştırıldığında mentörleriyle ilişki kalitesinden daha memnun olduğu görülmüştür.

Sağlık sektöründe ise, 9-14 (Ort.:3,66; S.S.:84) ve 15-20 (Ort.:3,62; S.S.:87) yıl çalışma süresine sahip çalışanların mentör eğitilen ilişki kalitesi algısında anlamlı bir farklılık yok iken; 3 yıldan az (Ort.:4,01; S.S.:87), 3-8 (Ort.:3,90; S.S.:76) ve 20 yıl ve üzeri (Ort.:3,49; S.S.:81) çalışma süresine sahip çalışanlarda anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. 20 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanların, 3 yıldan az (Sig.=,001<0,05) ve 3-8 (Sig.=,004<0,05) yıl çalışma süresine sahip çalışanlarla karşılaştırıldığında mentör eğitilen ilişki kalitesinden daha az memnun olduğu; buna karşın 3 yıldan az çalışma süresine sahip çalışanların ise 15-20 (Sig.=,047<0,05) ve 20 yıl ve üzeri (Sig.=,001<0,05) çalışma süresine sahip çalışanlarla karşılaştırıldığında mentör eğitilen ilişki kalitesinden daha memnun olduğu görülmüştür. Her iki sektör çalışanları karşılaştırıldığında, 3 yıl ve daha az çalışma süresine sahip çalışanların mentör eğitilen ilişki kalitesi konusundaki memnuniyetleri diğer çalışma süresine sahip çalışanlara göre daha fazla iken; çalışma süresi arttıkça bu memnuniyetin azaldığı ve özellikle 20 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanlarda memnuniyetsizliğin arttığı görülmüştür.

Tablo 5.77. ve 5.78.'e göre “H<sub>314</sub> Çalışma süresine göre çalışanların mentör eğitilen ilişki kalitesi algısı farklıdır.” alt hipotezi, hem havacılık hem de sağlık sektöründe kabul edilmiştir.

Çalışma süresine göre çalışanların mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algısına ait sektörlere göre çalışma süresi istatistikleri, varyansların homojenlik testi ve ANOVA testi sonuçları Tablo 5.79. ve Tablo 5.80.'de gösterilmiştir.

**Tablo 5.79.** MÇİK Çalışma Süresi İstatistikleri ve Varyansların Homojenlik Testi

Çalışma Süresi	Havacılık Sektörü			Sağlık Sektörü				
	N	Ort.	S.S.	N	Ort.	S.S.		
3 yıldan az	23	4,45	,66	62	3,99	,82		
3-8	35	3,97	1,00	90	3,92	,97		
9-14	78	4,04	,75	105	3,88	,99		
15-20	72	3,98	,67	86	3,98	,91		
20 +	176	3,97	,80	125	3,95	,86		
<b>Toplam</b>	384	4,01	,78	468	3,94	,91		
<b>Varyansların Homojenlik Testi</b>								
	<b>Levene</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>Sig.</b>	<b>Levene</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>Sig.</b>
	2,169	4	379	,072	,620	4	463	,648

Tablo 5.79.'daki her iki sektöre ait Levene testleri sonuçları (Havacılık: Sig.=,072>,05; Sağlık: Sig.=,648>,05) anlamsız çıktığından, çalışma süresi varyanslarının homojen olduğu kabul edilmiştir. Ancak, her iki sektörde de ANOVA testi sonuçları anlamsız çıktığından Tukey testi sonuçları konulmamıştır.

**Tablo 5.80.** MÇİK Çalışma Süresine Ait ANOVA Testi Sonuçları

Havacılık Sektörü					
Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	4,897	4	1,224	1,987	,096
Grup İçi	233,496	379	,616		
<b>Toplam</b>	238,392	383			
Sağlık Sektörü					
Gruplar Arası	,687	4	,172	,203	,937
Grup İçi	391,921	463	,846		
<b>Toplam</b>	392,608	467			

\* P<,05 ise anlamlı bir fark vardır.

Tablo 5.80.'de görülen ANOVA testi sonuçlarına göre, hem havacılık sektörü ( $F(4,379)=1,987$ ;  $P=,096>,05$ ) hem de sağlık sektöründe ( $F(4,463)=,203$ ,  $P=,937>,05$ ) çalışanların çalışma sürelerine göre mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algısında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Tablo 5.80.'e göre "H<sub>315</sub> Çalışma süresine göre çalışanların mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algısı farklıdır." alt hipotezi, hem havacılık hem de sağlık sektöründe reddedilmiştir.

#### 5.5.6.6. Görev Ünvanına Göre İşyeri İlişkileri Kalitesi

Çalışanların lider üye, mentör eğitilen ve mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algısının görev ünvanına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği, havacılık sektöründe 384 ve sağlık sektöründe 468 kişiden elde edilen veriler üzerinden tek yönlü ANOVA testi yapılarak incelenmiş ve sonuçlar sırayla ele alınmıştır. Görev ünvanına göre çalışanların lider üye ilişki kalitesi algısına ait sektörlere göre görev ünvanı istatistikleri, varyansların homojenlik testi, ANOVA testi ile çoklu karşılaştırma Games-Howel ve Tukey testi sonuçları Tablo 5.81., 5.82. ve 5.83.'de gösterilmiştir.

**Tablo 5.81.** LÜİK Görev Ünvanı İstatistikleri ve Varyansların Homojenlik Testi

Havacılık Sektörü				Sağlık Sektörü			
Görev Ünvanı	N	Ort.	S.S.	Görev Ünvanı	N	Ort.	S.S.
Pilot	46	3,43	,69	Doktor	92	3,27	1,00
Kabin Memuru	26	3,07	,99	Hemşire	199	3,69	,90
Hava Trafik Çalışanı	11	3,27	,39	Yrd. Sağlık Personeli	177	3,43	,91
Hava Aracı Bakım Teknisyeni	209	3,24	,92				
Yangın Hizmetleri Çalışanı	50	3,89	,91				
Yer Hizmetleri Çalışanı	42	3,50	,93				
Toplam	384	3,37	,91	Toplam	468	3,51	,94
Varyansların Homojenlik Testi							
Levene	df1	df2	Sig.	Levene	df1	df2	Sig.
2,415	5	378	,036	,232	2	465	,793

Tablo 5.81.'deki havacılık sektörüne ait Levene testi sonucu (Sig.=,036<,05) anlamlı çıktığından, çalışma süresi varyanslarının homojen olmadığı ve gruplar arasında farklılık olduğu kabul edilmiş; ANOVA testi ve gruplar arası karşılaştırma için Games-Howell testi yapılmıştır. Ancak, sağlık sektörüne ait Levene testi sonucu (Sig.=,793<,05), anlamsız çıktığından çalışma süresi gruplarına ait varyansların homojen olduğu kabul edilmiş; ANOVA testi ve gruplar arası karşılaştırma için Tukey testi yapılmıştır.

**Tablo 5.82.** LÜİK Görev Ünvanlarına Ait ANOVA Testi Sonuçları

<b>Havacılık Sektörü</b>					
<b>Varyans Kaynağı</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>Gruplar Arası</b>	20,262	5	4,052	5,078	,000
<b>Grup İçi</b>	301,653	378	,798		
<b>Toplam</b>	321,914	383			
<b>Sağlık Sektörü</b>					
<b>Gruplar Arası</b>	13,154	2	6,577	7,643	,001
<b>Grup İçi</b>	400,181	465	,861		
<b>Toplam</b>	413,336	467			

\* P<,05 ise anlamlı bir fark vardır.

**Tablo 5.83.** LÜİK Görev Ünvanlarına Ait Games-Howell ve Tukey Testi Sonuçları

<b>Havacılık Sektörü Games-Howell</b>				<b>Sağlık Sektörü Tukey</b>			
<b>Görev Ünvan</b>		<b>Ortalama Farkı</b>	<b>Sig.</b>	<b>Görev Ünvan</b>		<b>Ortalama Farkı</b>	<b>Sig.</b>
Pilot	Kabin Memuru	,35925	,583	Doktor	Hemşire	-,42508*	,001
	Hava Trafik Çalışanı	,16024	,908		Yardımcı Sağlık Personeli	-,16329	,358
	Hava Aracı Bakım Tek.	,18377	,652				
	Yangın Hiz. Çalışanı	-,46370	,064				
	Yer Hiz. Çalışanı	-,07298	,998				
Kabin Memuru	Pilot	-,35925	,583	Hemşire	Doktor	-,42508*	,001
	Hava Trafik Çalışanı	-,19901	,951		Yardımcı Sağlık Personeli	,26179*	,018
	Hava Aracı Bakım Tek.	-,17548	,954				
	Yangın Hiz. Çalışanı	-,82295*	,012				
	Yer Hiz. Çalışanı	-,43223	,485				
Hava Trafik Çalışanı	Pilot	-,16024	,908	Yardımcı Sağlık Personeli	Doktor	,16329	,358
	Kabin Memuru	,19901	,951		Hemşire	-,26179*	,018
	Hava Aracı Bakım Tek.	,02352	1,000				
	Yangın Hiz. Çalışanı	-,62394*	,013				
	Yer Hiz. Çalışanı	-,23323	,812				
Hava Aracı Bakım Teknisyeni	Pilot	-,18377	,652				
	Kabin Memuru	,17548	,954				
	Hava Trafik Çalışanı	-,02352	1,000				
	Yangın Hiz. Çalışanı	-,64746*	,000				
	Yer Hiz. Çalışanı	-,25675	,583				

Yangın Hizmetleri Çalışanı	Pilot	,46370	,064				
	Kabin Memuru	<b>,82295*</b>	<b>,012</b>				
	Hava Trafik Çalışanı	<b>,62394*</b>	<b>,013</b>				
	Hava Aracı Bakım Tek.	<b>,64746*</b>	<b>,000</b>				
	Yer Hiz. Çalışanı	,39071	,339				
Yer Hizmetleri Çalışanı	Pilot	,07298	,998				
	Kabin Memuru	,43223	,485				
	Hava Trafik Çalışanı	,23323	,812				
	Hava Aracı Bakım Tek.	,25675	,583				
	Yangın Hiz. Çalışanı	-,39071	,339				

\* Sig.<,05 ise anlamlı bir fark vardır.

Tablo 5.82.'de görülen ANOVA testi sonuçlarına göre, hem havacılık ( $F(5,378)=5.078$ ,  $P=,000>,05$ ) hem de sağlık sektöründe ( $F(2,465)=7,643$ ,  $P=,001<,05$ ) görev ünvanlarına göre çalışanların lider üye ilişki kalitesi algısı farklılık göstermektedir. Farklılıkların hangi görev ünvanları arasında olduğunu gösteren Tablo 5.83.'deki Games-Howell ve Tukey Testi sonuçları ile Tablo 5.81.'deki çalışanların görev ünvanlarına ait ortalamalara göre, havacılık sektöründe pilot (Ort.:3,43; S.S.:,69), kabin memuru (Ort.:3,07; S.S.:,99), hava trafik çalışanı (Ort.:3,27; S.S.:,39), hava aracı bakım teknisyeni (Ort.:3,24; S.S.:,92) ve yer hizmetleri çalışanlarının (Ort.:3,50; S.S.:,93) lider üye ilişki kalitesi algısında anlamlı bir farklılık yok iken; yangın hizmetleri çalışanlarının (Ort.:3,89; S.S.:,91) algısında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Yangın hizmetleri çalışanlarının, kabin memuru (Sig.=,012<,05), hava trafik çalışanı (Sig.=,013<,05) ve hava aracı bakım teknisyenleri (Sig.=,000<,05) ile karşılaştırıldığında lider ya da yöneticileriyle ilişki kalitesinden daha memnun; buna karşın kabin memurlarının tüm havacılık çalışanları içinde lider üye kalitesi konusunda memnuniyeti en düşük çalışan grubu olduğu görülmüştür. Sağlık sektöründe ise, doktorlar (Ort.:3,27; S.S.:1,00) ve yardımcı sağlık personelinin (Ort.:3,43; S.S.:,91) lider üye ilişki kalitesi algısında anlamlı bir farklılık yok iken; hemşirelerde (Ort.:3,69; S.S.:,90) anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Hemşirelerin, doktor (Sig.=,001<,05) ve yardımcı sağlık personeli (Sig.=,018<,05) ile karşılaştırıldığında lider üye ilişki kalitesinden daha memnun olduğu; doktorların lider üye ilişki kalitesi algısının ise hemşirelere göre daha düşük olduğu görülmüştür.

Tablo 5.82. ve 5.83.'e göre "H3<sub>16</sub> Görev ünvanına göre çalışanların lider üye ilişki kalitesi algısı farklıdır." alt hipotezi, hem havacılık hem de sağlık sektöründe kabul edilmiştir.



Görev ünvanına göre çalışanların mentör eğitilen ilişki kalitesi algısına ait sektörlere göre görev ünvanı istatistikleri, varyansların homojenlik testi, ANOVA testi ve çoklu karşılaştırma Games-Howell sonuçları Tablo 5.84., 5.85. ve 5.86.'da gösterilmiştir.

**Tablo 5.84.** MEİK Görev Ünvanları İstatistikleri ve Varyansların Homojenlik Testi

Havacılık Sektörü				Sağlık Sektörü			
Görev Ünvanı	N	Ort.	S.S.	Görev Ünvanı	N	Ort.	S.S.
Pilot	46	3,80	,60	Doktor	92	3,77	,75
Kabin Memuru	26	3,80	,82	Hemşire	199	3,84	,80
Hava Trafik Çalışanı	11	3,81	,56	Yrd. Sağlık Personeli	177	3,51	,91
Hava Aracı Bakım Teknisyeni	209	3,94	,73				
Yangın Hizmetleri Çalışanı	50	4,14	,75				
Yer Hizmetleri Çalışanı	42	3,75	,67				
Toplam	384	3,91	,72	Toplam	468	3,70	,84
Varyansların Homojenlik Testi							
Levene	df1	df2	Sig.	Levene	df1	df2	Sig.
,559	5	378	,731	3,322	2	465	,037

Tablo 5.84.'deki havacılık sektörüne ait Levene testi sonucu (Sig.=,731>,05) anlamsız çıktığından, görev ünvanlarına ait varyanslarının homojen olduğu ve gruplar arasında farklılık olmadığı kabul edilmiş; ANOVA testi ve gruplar arası karşılaştırma için Tukey testi yapılmıştır. Ancak, sağlık sektörüne ait Levene testi sonucu (Sig.=,037<,05), anlamlı çıktığından görev ünvanlarına ait varyanslarının homojen olmadığı kabul edilmiş, ANOVA testi ve gruplar arası karşılaştırma için Games-Howell testi yapılmıştır.

**Tablo 5.85.** MEİK Görev Ünvanlarına Ait ANOVA Testi Sonuçları

<b>Havacılık Sektörü</b>					
<b>Varyans Kaynağı</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>Gruplar Arası</b>	4,847	5	,959	1,879	,097
<b>Grup İçi</b>	194,986	378	,516		
<b>Toplam</b>	199,833	383			
<b>Sağlık Sektörü</b>					
<b>Gruplar Arası</b>	10,733	2	5,366	7,646	,001
<b>Grup İçi</b>	326,378	465	,702		
<b>Toplam</b>	337,111	467			

\*P<,05 ise anlamlı bir fark vardır.

**Tablo 5.86.** MEİK Sağlık Sektörüne Ait Games-Howell Testi Sonuçları

<b>Görev Ünvan</b>		<b>Ortalama Farkı</b>	<b>Sig.</b>
Doktor	Hemşire	-,07164	,742
	Yardımcı Sağlık Personeli	<b>,25856*</b>	<b>,038</b>
Hemşire	Doktor	,07164	,752
	Yardımcı Sağlık Personeli	<b>-,33020*</b>	<b>,001</b>
Yardımcı Sağlık Personeli	Doktor	<b>-,25856*</b>	<b>,038</b>
	Hemşire	<b>-,33020*</b>	<b>,001</b>

\* Sig<,05 ise anlamlı bir fark vardır.

Tablo 5.85.'de görülen ANOVA testi sonuçlarına göre, havacılık sektöründe ( $F(5,378)=1,879$ ,  $P=,097>,05$ ) çalışanların görev ünvanlarına göre mentör eğitilen ilişki kalitesi algısında farklılık bulunmazken, sağlık sektörü çalışanlarının algısında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Farklılıkların hangi görev ünvanları arasında olduğunu gösteren Tablo 5.86.'daki Games-Howell sonuçları ve Tablo 5.84.'deki çalışanların görev ünvanlarına ait ortalamalara göre, sağlık sektöründe doktorlar (Ort.:3,77; S.S.:,75) ve hemşirelerin (Ort.:3,84; S.S.:,80) mentör eğitilen ilişki kalitesi algısında anlamlı bir farklılık yok iken; yardımcı sağlık personelinin (Ort.:3,51; S.S.:,91) algısında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Yardımcı sağlık personelinin, doktorlar (Sig.=,038<,05) ve hemşireler (Sig.=,001<,05) ile karşılaştırıldığında mentör eğitilen ilişki kalitesinden daha az memnun olduğu; buna karşın doktorlar ve yardımcı sağlık personeline göre hemşirelerin mentör eğitilen ilişki kalitesinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 5.85. ve 5.86.'ya göre “H<sub>317</sub> Görev ünvanına göre çalışanların mentör eğitilen ilişki kalitesi algısı farklıdır.” alt hipotezi, havacılık sektöründe reddedilirken; sağlık sektöründe kabul edilmiştir.

Görev ünvanına göre çalışanların mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algısına ait sektörlere göre görev ünvanları istatistikleri, varyansların homojenlik testi, ANOVA testi ve çoklu karşılaştırma LSD ve Tukey testi sonuçları Tablo 5.87., 5.88. ve 5.89.'da gösterilmiştir

**Tablo 5.87.** MÇİK Görev Ünvanları İstatistikleri ve Varyansların Homojenlik Testi

Havacılık Sektörü				Sağlık Sektörü			
Görev Ünvanı	N	Ort.	S.S.	Görev Ünvanı	N	Ort.	S.S.
Pilot	46	3,84	,68	Doktor	92	3,80	,88
Kabin Memuru	26	3,80	,96	Hemşire	199	4,12	,88
Hava Trafik Çalışanı	11	3,61	,98	Yardımcı Sağlık Personeli	177	3,81	,93
Hava Aracı Bakım Teknisyeni	209	4,05	,74				
Yangın Hizmetleri Çalışanı	50	4,26	,87				
Yer Hizmetleri Çalışanı	42	3,98	,72				
Toplam	384	4,01	,78	Toplam	468	3,94	,91
Varyansların Homojenlik Testi							
Levene	df1	df2	Sig.	Levene	df1	df2	Sig.
1,015	5	378	,409	,588	2	465	,556

Tablo 5.87.'deki her iki sektöre ait Levene testi sonuçları (Havacılık: Sig.=,409>,05; Sağlık: Sig.=,556>,05) anlamsız çıktığından, çalışma süresi varyanslarının homojen olduğu kabul edilmiş; ANOVA testi ve gruplar arası karşılaştırma için havacılık sektöründe Tukey ve diğer testler sonuç vermediğinden LSD testi; sağlık sektöründe ise Tukey testi yapılmıştır.

**Tablo 5.88.** MÇİK Görev Ünvanlarına Ait ANOVA Testi Sonuçları

<b>Havacılık Sektörü</b>					
<b>Varyans Kaynağı</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>Gruplar Arası</b>	7,577	5	1,515	2,482	,031
<b>Grup İçi</b>	230,816	378	,611		
<b>Toplam</b>	238,392	383			
<b>Sağlık Sektörü</b>					
<b>Gruplar Arası</b>	11,788	2	5,894	7,197	,001
<b>Grup İçi</b>	380,820	465	,819		
<b>Toplam</b>	392,608	467			

\* P<,05 ise anlamlı bir fark vardır.

**Tablo 5.89.** MÇİK Görev Ünvanlarına Ait LSD ve Tukey Testi Sonuçları

<b>Havacılık Sektörü LSD</b>				<b>Sağlık Sektörü Tukey</b>			
<b>Görev Ünvan</b>		<b>Ortalama Farkı</b>	<b>Sig.</b>	<b>Görev Ünvan</b>		<b>Ortalama Farkı</b>	<b>Sig.</b>
Pilot	Kabin Memuru	,04783	,803	Doktor	Hemşire Yardımcı Sağlık Personeli	-,32764 -,01017	,012 ,996
	Hava Trafik Çalışanı	,22964	,382				
	Hava Aracı Bakım Tek.	-,20576	,107				
	Yangın Hiz. Çalışanı	-,41217*	,010				
	Yer Hiz. Çalışanı	-,13313	,425				
Kabin Memuru	Pilot	-,04783	,803	Hemşire	Doktor Yardımcı Sağlık Personeli	,32764* ,31747*	,012 ,002
	Hava Trafik Çalışanı	,18182	,518				
	Hava Aracı Bakım Tek.	-,25359	,119				
	Yangın Hiz. Çalışanı	-,46000*	,015				
	Yer Hiz. Çalışanı	-,18095	,354				
Hava Trafik Çalışanı	Pilot	-,22964	,382	Yardımcı Sağlık Personeli	Doktor Hemşire	,01017 -,31747*	,996 ,002
	Kabin Memuru	-,18182	,518				
	Hava Aracı Bakım Tek.	-,43541	,072				
	Yangın Hiz. Çalışanı	-,64182*	,014				
	Yer Hiz. Çalışanı	-,36277	,171				
Hava Aracı Bakım Teknisyeni	Pilot	,20576	,107				
	Kabin Memuru	,25359	,119				
	Hava Trafik Çalışanı	,43541	,072				
	Yangın Hiz. Çalışanı	-,20641	,094				
	Yer Hiz. Çalışanı	,07264	,583				
Yangın Hizmetleri Çalışanı	Pilot	,41217*	,010				
	Kabin Memuru	,46000*	,015				
	Hava Trafik Çalışanı	,64182*	,014				
	Hava Aracı Bakım Tek.	,20641	,094				
	Yer Hiz. Çalışanı	,27905	,089				
Yer Hizmetleri Çalışanı	Pilot	,13313	,425				
	Kabin Memuru	,18095	,354				
	Hava Trafik Çalışanı	,36277	,171				
	Hava Aracı Bakım Tek.	-,07264	,583				
	Yangın Hiz. Çalışanı	-,27905	,089				

\* Sig<,05 ise anlamlı bir fark vardır.

Tablo 5.88.'de görülen ANOVA testi sonuçlarına göre, hem havacılık ( $F(5,378)=2,482$ ,  $P=,031>,05$ ) hem de sağlık sektöründe ( $F(2,465)=7,197$ ,  $P=,001<,05$ ) görev ünvanlarına göre çalışanların mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algısı farklılık göstermektedir. Farklılıkların hangi görev ünvanları arasında olduğunu gösteren Tablo 5.89.'daki LSD ve Tukey Testi sonuçları ile Tablo 5.87.'deki çalışanların görev ünvanlarına ait ortalamalara göre, havacılık sektöründe pilot (Ort.:3,84; S.S.:,68), kabin memuru (Ort.:3,80; S.S.:,96), hava trafik çalışanı (Ort.:3,61; S.S.:,98), hava aracı bakım teknisyeni (Ort.:3,05; S.S.:,74) ve yer hizmetleri çalışanlarının (Ort.:,98; S.S.:,72) mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesine ait algısında anlamlı bir farklılık yok iken; yangın hizmetleri çalışanlarının (Ort.:4,26; S.S.:,87) algısında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Yangın hizmetleri çalışanlarının pilot ( $Sig.=,010<,05$ ), kabin memuru ( $Sig.=,015<,05$ ) ve hava trafik çalışanları ( $Sig.=,014<,05$ ) ile karşılaştırıldığında mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesinden daha memnun; buna karşın hava trafik çalışanlarının tüm havacılık çalışanları içinde mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi konusunda memnuniyeti en düşük çalışan grubu olduğu görülmüştür.

Sağlık sektöründe ise, doktorlar (Ort.:3,80; S.S.:,88) ve yardımcı sağlık personelinin (Ort.:3,81; S.S.:,93) mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algısında anlamlı bir farklılık yok iken; hemşirelerde (Ort.:3,12; S.S.:,88) anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Hemşirelerin doktorlar ( $Sig.=,012<,05$ ) ve yardımcı sağlık personeli ( $Sig.=,002<,05$ ) ile karşılaştırıldığında mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesinden daha memnun olduğu; doktorlar ve yardımcı sağlık personelinin mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesinin ise, neredeyse aynı seviyede ve hemşirelere göre daha düşük olduğu görülmüştür.

Tablo 5.88. ve 5.89.'a göre “H3<sub>18</sub> Görev ünvanına göre çalışanların mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algısı farklıdır.” alt hipotezi, hem havacılık hem de sağlık sektöründe kabul edilmiştir.

Her iki sektör üzerinde demografik özelliklere göre yapılan karşılaştırma analizleri sonucunda, çalışanların işyeri ilişkileri kalitesi algısının demografik özelliklere göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu sonuçlara göre, “H3 Demografik özelliklere göre çalışanların işyeri ilişkileri kalitesi algısı farklılık gösterir.” temel hipotezi kabul edilmiştir.

### 5.5.7. Hipotez Testi Sonuçları

Araştırmanın temel ve alt hipotezlerine ait test sonuçları Tablo 5.90.'da gösterilmiştir.

**Tablo 5.90.** Hipotez Testi Sonuçları

Temel Hipotezler			Hava	Sağlık
1	H1	Liderin kişilik özellikleri işyeri ilişkileri kalitesini etkiler.	Kabul	Kabul
2	H2	Liderin kişilik özelliklerinin işyeri ilişkileri kalitesine etkisinde politik becerinin aracı rolü vardır.	Kabul	Kabul
3	H3	Demografik özelliklere göre çalışanların işyeri ilişkileri kalitesi algısı farklılık gösterir.	Kabul	Kabul
Alt Hipotezler				
1	H1 <sub>1</sub>	Liderin dışa dönük kişilik özelliği lider üye ilişki kalitesini etkiler.	Kabul	Kabul
2	H1 <sub>2</sub>	Liderin nevroitik kişilik özelliği lider üye ilişki kalitesini etkiler.	Red	Red
3	H1 <sub>3</sub>	Liderin deneyime açık kişilik özelliği lider üye ilişki kalitesini etkiler.	Kabul	Kabul
4	H1 <sub>4</sub>	Liderin öz disiplin kişilik özelliği lider üye ilişki kalitesini etkiler.	Kabul	Kabul
5	H1 <sub>5</sub>	Liderin uyumlu kişilik özelliği lider üye ilişki kalitesini etkiler.	Kabul	Kabul
6	H1 <sub>6</sub>	Liderin dışa dönük kişilik özelliği mentör eğitilen ilişki kalitesini etkiler.	Kabul	Kabul
7	H1 <sub>7</sub>	Liderin nevroitik kişilik özelliği mentör eğitilen ilişki kalitesini etkiler.	Kabul	Red
8	H1 <sub>8</sub>	Liderin deneyime açık kişilik özelliği mentör eğitilen ilişki kalitesini etkiler.	Kabul	Kabul
9	H1 <sub>9</sub>	Liderin öz disiplin kişilik özelliği mentör eğitilen ilişki kalitesini etkiler.	Red	Red
10	H1 <sub>10</sub>	Liderin uyumlu kişilik özelliği mentör eğitilen ilişki kalitesini etkiler.	Kabul	Red
11	H1 <sub>11</sub>	Liderin dışa dönük kişilik özelliği mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesini etkiler.	Kabul	Kabul
12	H1 <sub>12</sub>	Liderin nevroitik kişilik özelliği mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesini etkiler.	Kabul	Kabul
13	H1 <sub>13</sub>	Liderin deneyime açık kişilik özelliği mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesini etkiler.	Kabul	Red
14	H1 <sub>14</sub>	Liderin öz disiplin kişilik özelliği mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesini etkiler.	Red	Red
15	H1 <sub>15</sub>	Liderin uyumlu kişilik özelliği mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesini etkiler.	Red	Red
16	H3 <sub>1</sub>	Cinsiyete göre çalışanların lider üye ilişki kalitesi algısı farklıdır.	Kabul	Red

17	H3 <sub>2</sub>	Cinsiyete göre çalışanların mentör eğitilen ilişki kalitesi algısı farklıdır.	Kabul	Red
18	H3 <sub>3</sub>	Cinsiyete göre çalışanların mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algısı farklıdır.	Kabul	Red
19	H3 <sub>4</sub>	Medeni duruma göre çalışanların lider üye ilişki kalitesi algısı farklıdır.	Red	Kabul
20	H3 <sub>5</sub>	Medeni duruma göre çalışanların mentör eğitilen ilişki kalitesi algısı farklıdır.	Red	Kabul
21	H3 <sub>6</sub>	Medeni duruma göre çalışanların mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algısı farklıdır.	Red	Red
22	H3 <sub>7</sub>	Yaşa göre çalışanların lider üye ilişki kalitesi algısı farklıdır.	Kabul	Kabul
23	H3 <sub>8</sub>	Yaşa göre çalışanların mentör eğitilen ilişki kalitesi algısı farklıdır.	Kabul	Kabul
24	H3 <sub>9</sub>	Yaşa göre çalışanların mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algısı farklıdır.	Red	Red
25	H3 <sub>10</sub>	Eğitim durumuna göre çalışanların lider üye ilişki kalitesi algısı farklıdır.	Red	Kabul
26	H3 <sub>11</sub>	Eğitim durumuna göre çalışanların mentör eğitilen ilişki kalitesi algısı farklıdır.	Red	Red
27	H3 <sub>12</sub>	Eğitim durumuna göre çalışanların mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algısı farklıdır.	Red	Red
28	H3 <sub>13</sub>	Çalışma süresine göre çalışanların lider üye ilişki kalitesi algısı farklıdır.	Kabul	Kabul
29	H3 <sub>14</sub>	Çalışma süresine göre çalışanların mentör eğitilen ilişki kalitesi algısı farklıdır.	Kabul	Kabul
30	H3 <sub>15</sub>	Çalışma süresine göre çalışanların mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algısı farklıdır.	Red	Red
31	H3 <sub>16</sub>	Görev ünvanına göre çalışanların lider üye ilişki kalitesi algısı farklıdır.	Kabul	Kabul
32	H3 <sub>17</sub>	Görev ünvanına göre çalışanların mentör eğitilen ilişki kalitesi algısı farklıdır.	Red	Kabul
33	H3 <sub>18</sub>	Görev ünvanına göre çalışanların mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algısı farklıdır.	Kabul	Kabul

Tablo 5.90.'na göre araştırmanın üç temel hipotezi hem havacılık hem de sağlık sektöründe kabul edilmiş; havacılık sektöründe 33 alt hipotezden 20'si kabul edilirken 13'ü reddedilmiş, sağlık sektöründe ise 33 alt hipotezden 18'i kabul edilirken 15'i reddedilmiştir.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüzde insanların zamanının çoğunun geçtiği işyerlerinde örgütsel performansı etkileyen farklı iş ilişkileri yaşanmaktadır. İşyerleri, aynı zamanda örgütsel kaynakları elde etme, güç kazanma ve çıkar savaşlarının yaşandığı politik mekânlardır (Mayes ve Allen, 1977: 672). İşyerlerinin bu politik ortamı içinde yaşanan iş ilişkilerinin kalitesini etkileyen faktörlerin başında liderin kişilik özellikleri ve politik becerisi ön plana çıkmaktadır. Bundan dolayı, bu çalışmada öncelikle liderin kişilik özellikleri, işyeri ilişkileri kalitesi ve politik beceri kavramları hakkında detaylı bir literatür taraması yapılmıştır. Sonra havacılık ve sağlık sektöründe yapılan bir saha araştırmasıyla liderin kişilik özelliklerinin işyeri ilişkileri kalitesine etkisinde politik becerinin aracı rolü ve demografik özelliklere göre çalışanların işyeri ilişkileri kalitesi algısının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

Araştırmada hipotez testlerine geçmeden önce bağımsız (dışa dönüklük, nevrotiliklik, deneyime açıklık, öz disiplin ve uyumluluk kişilik özellikleri), bağımlı (lider üye, mentör eğitilen ve mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi) ve aracı (politik beceri) değişkenler arasındaki ilişkileri görmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda, her iki sektörde de tüm değişkenlerin arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Nevrotik kişilik özelliğinin diğer kişilik özellikleri, işyeri ilişkileri kalitesi (lider üye, mentör eğitilen ve mevkidaş çalışanlar) ve liderin politik becerisi ile negatif yönlü ilişki içinde olduğu görülmüştür. Patricia (2015: 120) nevrotilik çalışanların öfkeli, kaygılı ve kendini güvende hissetmediğini; Güney (2011: 75) nevrotiliklerin karamsar, huzursuz alıngan ve endişeli olduğunu; Kocabacak (2015: 105) nevrotilik kişilerin sürekli ruh hali değişen stresli kişiler olduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle nevrotilik kişilik özelliğinin diğer değişkenlerle negatif ilişki içinde olmasının anlamlı ve literatürdeki araştırma bulgularıyla uyumlu olduğu söylenebilir.

Her iki sektörde de en yüksek pozitif yönlü ilişkinin, lider üye ilişki kalitesi ile liderin politik becerisi (Havacılık:  $r: ,799$ ; Sağlık:  $r: ,743$ ) arasında olduğu görülmüştür. Treadway vd. (2004) göre politik beceri, liderin bireysel performansını ve astlarıyla olan etkileşimin kalitesini artıran bir araçtır. Atay'a (2010: 73) göre ise, liderin politik becerisi astlara destek ve güven vererek liderin güvenilirliğini artırmaktadır. Bu durum, liderin politik becerisi ve



astlarıyla olan ilişki kalitesinin neden yüksek ilişki içinde olduğunu açıklayabilir. Her iki sektörde de kişilik özelliklerinin arasında orta ve güçlü seviyede ilişkiler olduğu; liderin kişilik özelliklerinin mentör eğitilen ve mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesinden ziyade, lider üye ilişki kalitesiyle daha yüksek ilişki içinde olduğu görülmüştür.

Regresyon analizleri sonucunda, her iki sektörde de liderin kişilik özelliklerinin işyeri ilişkileri kalitesini (Havacılık: Lider Üye: %71; Mentör Eğitilen: %21; Mevkidaş Çalışanlar: 16; Sağlık: Lider Üye %60; Mentör Eğitilen: % 26; Mevkidaş Çalışanlar: 18) etkilediği görülmüştür. İşyerinin temel ilişkileri, örgütsel kurallar ve normlar çerçevesinde yürütülmekle birlikte; çalışanların algıladığı örgütsel iklimle de yakın ilişkilidir. Deniz ve Çoban'a (2015: 452) göre örgütsel iklim, lider ya da yöneticinin kişilik özelliklerinden etkilenen ve çalışanların algıladığı psikolojik bir atmosferdir. Dolayısıyla, söz konusu psikolojik atmosferde yaşanan tüm işyeri ilişkilerinde liderin kişilik özellikleri etkili olabilir. Liderin kişilik özelliklerinin mentör eğitilen ve mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi ile kıyaslandığında, lider üye ilişki kalitesini daha çok etkilediği görülmüştür. Schriesheim vd. (1999: 75) göre lider üye ilişkisi karşılıklı destek, güven, beğenme, tolerans, dikkat ve aidiyete bağlı formal bir iş ilişkisidir. Bu ilişkide üst pozisyonda ve karar verici olan liderin konuşkan, cana yakın, disiplinli, otoriter, gergin ve uyumlu gibi kişilik özellikleri doğrudan astıyla ilişki kalitesini etkileyecektir. Samimi ve dışa dönük bir liderin astıyla iletişiminin daha rahat olması muhtemelken (Judge vd., 2002: 768); duygusal açıdan dengesiz liderler astlarıyla ilişkilerinde tutarsız davranacaktır (Mihalcea, 2013: 91). Bu nedenle liderin kişiliğinin astıyla ilişki kalitesini daha çok etkilemesinin anlamlı ve literatüre uygun bir bulgu olduğu söylenebilir. Bununla birlikte liderin kişiliğine bağlı yönetim tarzı, işyerindeki mentör eğitilen ve mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesini doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyebilir. Sorumluluk ve görev bilinci yüksek bir liderin yönetimi altında yaşanan mentör eğitilen ilişkisi de formal ve görev odaklı olabilir. Diğer taraftan öfkeli ve sürekli gergin bir liderin astları arasında yaşanan mevkidaş ilişkilerin de gergin ve kalitesinin düşük olması muhtemeldir.

Liderin kişilik özelliklerinin, lider üye ilişki kalitesine etkisi havacılık sektöründe daha çok iken, mentör eğitilen ve mevkidaş çalışanlar arası ilişki kalitesine etkisinin sağlık sektöründe daha çok olduğu görülmüştür. Havacılık sektöründe pilot, kabin memuru, hava

trafik kontrolörü, uçak bakım ve yer hizmetleri çalışanları gibi uçuş faaliyetlerini destekleyen çalışanların çoğu, işletmelerin ticari kaygıları ve uçuş planlarının aksamaması için zaman baskısı altında çalışmaktadır (Çoban, 2019: 50). Uçuş ve bakım faaliyetlerinin icrasında genellikle takım halinde işlerini yapan havacılık sektörü çalışanları, söz konusu ticari kaygılar ve zaman baskısının ortaya çıkarabileceği aksaklıkları giderebilmek için takım liderleriyle yakın etkileşim içinde olmak zorundadır. Bu etkileşimde takım liderin kişiliği, takım üyeleriyle olan ilişki kalitesini yakından etkileyebilir.

Havacılık sektörüne göre sağlık sektöründe liderin kişilik özelliklerinin mentör eğitilen ve mevkidaş çalışan ilişki kalitesini daha çok etkilemesi, sağlık sektöründe çoğunlukla lider ya da yönetici olarak çalışan doktorların kişilik özellikleriyle ilişkili olabilir. Helmreich'e (2000: 137) göre doktorlar, çoğunlukla acil durumlarda iyi karar verdiklerini, ekip çalışmasında deneyimsiz kişilerden etkilenmediklerini ve çalışırken tüm sorunları geride bıraktıklarını düşünen; işlerini yapabilmek için uzun süre eğitim almış ve acil olaylara müdahale etmeye alışkın profesyonel çalışanlardır. Doktorların bu güçlü mesleki ve kişilik özellikleri, sadece astlarıyla olan ilişkilerini değil aynı zamanda sorumlu oldukları bölümdeki mentör eğitilen ve mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesini fazlasıyla etkilemesi muhtemeldir. Bu sonuçlara göre, liderin kişilik özelliklerinin başta lider üye ilişki kalitesi olmak üzere işyerinin diğer iki temel ilişkisi olan mentör eğitilen ve mevkidaş ilişkileri kalitesindeki değişimin önemli bir belirleyicisi olduğu söylenebilir.

Araştırmada beş faktör kişilik özellikleri kapsamında ele alınan her kişilik özelliğinin üç işyeri ilişkisi kalitesi üzerindeki etkisinin farklı olduğu görülmüştür. Liderin dışa dönük kişilik özelliğinin her iki sektörde de her üç ilişki kalitesi türünü pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Bono ve Judge (2004: 901) dışa dönüklüğün dönüşümcü liderlikle en güçlü ilişki içinde olan kişilik özelliği olduğunu; Juhász (2010: 63) dışa dönüklüğün takımlar arası iletişimi pozitif etkilediğini; Kalish ve Robins, (2006: 64) dışa dönük çalışanların geniş ve heterojen sosyal ağlar kurma ile iş arkadaşlarıyla kaliteli ilişkiler geliştirmede başarılı olduğunu ifade etmiştir. Liderin konuşkan, cana yakın, sempatik, enerjik, aktif ve sosyal gibi dışa dönük kişilik özelliklerinin sadece astlarıyla olan ilişkisini değil, aynı zamanda işyerindeki diğer ilişkileri de etkileyeceği söylenebilir.

Korelasyon analizleri sonucunda liderin nevrotik kişilik özelliğinin araştırmanın diğer değişkenleriyle negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmüne rağmen, nevrotikliğin her iki sektörde de lider üye ilişki kalitesini etkilemediği görülmüştür. Juhász (2010: 66-67) nevrotik davranışların ekip çalışmasına zarar verdiğini ve ekip üyelerinin daha fazla devamsızlık göstermelerine neden olduğunu; Judge vd. (2002: 774) nevrotik liderlerin astlarıyla etkileşimde ilham verme ve iletişim becerilerinin zayıf olduğunu; Özbağ (2016: 241) ise nevrotikliğin etik liderliği negatif etkilediğini ifade etmiştir. Araştırmada bulunan liderin nevrotik kişilik özelliğinin lider üye ilişki kalitesini etkilememesi sonucunun söz konusu araştırma sonuçlarıyla uyum içinde olmadığı görülmektedir. Literatür taraması kapsamında liderin nevrotik özelliklerinin lider üye ilişki kalitesini negatif ve anlamlı olarak etkilemesi beklenebilir. Ancak, her iki sektörde de çalışanların liderlerinin nevrotik kişilik özellikleri hakkındaki algısının düşük olması (Havacılık Ort.:2,72; Sağlık Ort.:2,50) başka bir ifadeyle çalışanların liderlerini dengesiz, gergin ve öfkeli biri olarak görmemesi ve nevrotikliğin liderin diğer kişilik özellikleriyle birlikte çoklu regresyona tabi tutulması, liderin nevrotik kişilik özelliğinin lider üye ilişki kalitesi üzerinde yapabileceği anlamlı etkiyi ortadan kaldırmış olabilir.

Liderin nevrotik kişilik özelliğinin mentör eğitilen ve mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesini sektörlere göre farklı yönlerde etkilemesi, araştırmada ortaya çıkan çarpıcı sonuçlardan biridir. Havacılık sektöründe liderin nevrotik kişilik özelliğinin mentör eğitilen ve mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesini pozitif olarak etkilediği görülmüştür. Havacılık sektöründe, duygusal açıdan tutarsız bir liderin ekibinde çalışan bir mentör ve onun gözetimindeki deneyimsiz çalışan ile mevkidaş çalışanlar, işlerini yaparken ortaya çıkabilecek bir aksaklık durumunda liderlerinin kendilerine gereksiz yere kızacağını düşünerek aralarındaki ilişkiyi karşılıklı destek, güven ve işbirliğine dayalı olarak yürütüyor olabilirler. Bu nedenle, nevrotik liderlerden çekinen mentör ve eğitilen ile mevkidaş çalışanların ilişki kalitesi artıyor olabilir. Bununla birlikte, havacılık sektöründe liderin nevrotik davranışları sektörünün doğasında olan ticari kaygılar ve zaman baskısından da kaynaklanabilir. Sağlık sektöründe liderin nevrotik kişilik özelliğinin mentör eğitilen ilişki kalitesini etkilemediği; ancak mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesini negatif olarak etkilediği görülmüştür. Sağlık sektöründe yönetici durumunda olan doktor ya

da baş hemşirelerin gergin, kaygılı ve dengesiz kişilik özellikleri yönetim alanı dâhilinde olan ast çalışanların birbiriyle olan ilişki kalitesini negatif etkilemesi muhtemeldir. Çünkü yöneticisinin gergin davranışlarına maruz kalan bir sağlık çalışanının motivasyonu ve performansı düşecektir. Düşük motivasyon ve performansla birlikte ortaya çıkabilecek diğer olumsuz davranışlar çalışanın mevkidaşlarıyla olan ilişki kalitesini negatif etkileyebilir. Sağlık sektöründe liderin nevroitik davranışları yoğun hasta muayenesi, acil vakaların çokluğu ve yüksek iş temposu gibi nedenlerden kaynaklanabilir.

Liderin deneyime açık kişilik özelliğinin havacılık sektöründe lider üye, mentör eğitilen ve mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesini pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Araştırmanın havacılık sektörü örnekleminin yarısından fazlasını (%54) hava aracı bakım teknisyenleri oluşturmaktadır. Bakım teknisyenleri, hangar ve uçuş hattı gibi farklı işyerlerinde uluslararası havacılık ve emniyet kuralları çerçevesinde birbirinden farklı, karmaşık, efor gerektiren ve zorlu birçok görevi yerine getirmektedir (Çoban, 2017: 89). Özellikle uçuş hattında çalışan bakım teknisyenleri uçuş ekibi, yer ekibi ve yolcularla iç içe olan bir ortamda planlı uçuş öncesi çıkabilecek plansız arızalara müdahale eden ve zaman baskısı hisseden çalışanlardır (Warren, 2011). Zaman baskısıyla işyükü artacak olan bakım ekiplerinde şef ya da liderin deneyime açık ve yaratıcı kişilik özellikleri ortaya çıkabilecek plansız arıza ve aksaklıkları çözme konusunda astlarına ve ekip içindeki diğer ilişkilere ilham vererek ilişkilerin kalitesini artırabilir. Sadece bakım ekip liderlerinin değil, aynı zamanda kaptan pilot ve kabin amirinin uçuşun kritik aşamasında ortaya çıkabilecek bir arıza ya da kural dışı bir yolcuya karşı sergileyeceği yaratıcı davranışlar; uçuş kulesindeki hava trafik ekip liderinin yoğun uçak trafiğini yönetirken ortaya koyduğu deneyime açıklığı ve becerisi lider üye, mentör eğitilen ve mevkidaş çalışanların ilişki kalitesini artırabilir.

Liderin deneyime açık kişilik özelliğinin sağlık sektöründe lider üye ve mentör eğitilen ilişki kalitesini pozitif yönde etkilerken, mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesine anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Liderin gelişime açık, yenilikçi ve geleceğe dönük davranışları liderin astlarıyla ilişki kalitesini arttırdığı gibi mentör eğitilen ilişki kalitesini de etkilemesi anlamlıdır. Arora ve Rangnekar'a (2016: 21) göre, mentörlük sürecinde deneyimsiz çalışanın kariyer ve kişisel gelişimini yönlendirmek temel amaçtır. Deneyime ve yeniliklere açık bir doktorun liderliğindeki bir ekipte yaşanan mentörlük sürecinde

eğitilen personelin kariyer ve kişisel gelişimi ön plana çıkabilir. Sağlık sektöründe liderin deneyime açık kişilik özelliğinin mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesini etkilememesi, bu sektörde liderin dışa dönüklük ve nevrotiklik gibi daha baskın kişilik özelliklerinin söz konusu ilişkiyi etkileme olasılığının daha yüksek olmasından kaynaklanabilir.

Liderin z disiplin kişilik özelliğinin lider ye ilişki kalitesini her iki sektörde de pozitif olarak etkilediği görülmüştür. Bu sonucun literatürdeki sonuçlarla uyum içinde olduğu söylenebilir. Bono ve Judge'a (2004: 903) göre öz disiplini yüksek bireyler, sorumluluk sahibi, hedef odaklı ve kaytarmadan çalıştıkları için aktif liderlik özellikleri sergiler. Judge vd. (2002: 768) göre ise öz disiplin yükse liderler, hedefleri doğrultusunda azimli, sabırlı ve ısrarlı bir şekilde çalışırlar. Havacılık sektöründe lider pozisyonundaki kaptan pilotun planlı ve düzenli olması hem yardımcı pilot hem de kabin ekibiyle olan ilişki kalitesini olumlu etkileyebilir. Hava aracı bakım ekip şefinin alışkan, sorumluluk sahibi ve titiz olması karmaşık bakım faaliyetlerinin bir plan çerçevesinde ve zaman baskısına maruz kalmadan yapılmasını sağlayarak ekip üyeleriyle kaliteli ilişkilerin yaşanmasına katkı sağlayabilir. Sağlık sektöründe ise acil durumlarda lider durumdaki doktor ya da hemşirenin sorumluluğu üzerine olarak durumu bir plan dâhilinde yönetmesi ya da hasta kabul bölümü yöneticisinin özellikle hafta başında artan hasta randevularını karmaşıklığa yer vermeden bir düzen içinde yürütmesi, astlarla olan ilişki kalitesini olumlu etkileyebilir.

Liderin z disiplin kişilik özelliğinin her iki sektörde de mentör eğitilen ve mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesini etkilemediği görülmüştür. Liderin z disiplin kişilik özelliği, daha çok işlerin zamanında ve planlı yapılmasına yönelik bir kişilik özelliği olduğu için, öncelikle en yakın ilişki içinde olduğu astlarını etkilemesi doğal bir sonuç olarak görülebilir. Bu nedenle liderin öz disiplini, sadece astlarını ilgilendiren ve diğer işyeri ilişkileri kalitesi üzerinde dışa dönüklük ya da nevrotiklik gibi güçlü bir etkiye sahip olmayan bir kişilik özelliği olarak görülebilir.

Liderin uyumlu kişilik özelliğinin her iki sektörde de lider ye ilişki kalitesini pozitif olarak etkilediği görülmüştür. Bununla birlikte literatüre bakıldığında liderin uyumlu olmasıyla ilgili araştırma sonuçlarının çelişkili olduğu görülmektedir. Judge vd. (2002: 768) liderlerin mütevazi ve uyumlu kişilik özelliklerinin liderlik sürecini negatif etkileyebileceğini; Babbite (2018: 3) uyumluluk ve otantik liderlik arasında zayıf-negatif

bir ilişki olduğunu; Bono ve Judge (2004: 903) grup içinde uyumlu bireylerin rol model ve güvenilir olarak algılanabileceğini; Garcia vd. (2014: 204) uyumluluğun dönüşümcü liderlikle ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Havacılık sektöründe kokpit, kabin, uçak bakım, hava trafik, yangın ve yer personeli; sağlık sektöründe ise doktor, hemşire ve yardımcı sağlık personeli bir liderin öncülüğünde genellikle takım halinde çalışırlar. Bu nedenle liderin uyumlu, nazik ve işbirlikçi özelliklerinin takım performansı ve üyelerle olan ilişki kalitesini olumlu etkilemesi muhtemeldir.

Liderin uyumlu kişilik özelliğinin mentör eğitilen ilişki kalitesini havacılık sektöründe etkilerken sağlık sektöründe etkilemediği; mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesini ise her iki sektörde de etkilemediği görülmüştür. Liderin uyumluluğunun diğer işyeri ilişkileri kalitesini etkilememesi, bu özelliğin daha çok astlarıyla olan ilişki kalitesine yönelik olmasından kaynaklanabilir. Liderin dışa dönük, nevroitik ve deneyime açık kişilik özellikleriyle kıyaslandığında, öz disiplin ile birlikte liderin uyumluluk özelliğinin de mentör eğitilen ve mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesini etkilemede yetersiz kaldığı görülmektedir. Bono ve Judge'a (2004: 903) göre uyumluluk, alçak gönüllük ve nezaket karizmatik liderleri simgeleyen özellikler değildir.

Her iki sektörde yapılan çoklu regresyon analizleri sonucunda liderin kişilik özelliklerinin işyeri ilişkileri kalitesini etkilediği görülmüştür. Araştırma bulgularına göre, liderin dışa dönüklük, nevroitiklik (veya karşıtı duygusal denge) ve deneyime açık kişilik özelliklerinin işyeri ilişkileri kalitesi üzerinde liderin öz disiplin ve uyumluluk özelliğinden daha etkili kişilik özellikleri olduğu söylenebilir. Bu kapsamda "H1 Liderin kişilik özellikleri işyeri ilişkileri kalitesini etkiler." temel hipotezi her iki sektörde de kabul edilmiştir. Bununla birlikte H1 temel hipotezine ait havacılık sektöründe 11 alt hipotez kabul edilirken, dört alt hipotez reddedilmiş; sağlık sektöründe sekiz alt hipotez kabul edilirken, yedi alt hipotez reddedilmiştir (Tablo 5.90.).

Liderin kişilik özelliklerinin işyeri ilişkileri kalitesine etkisinde politik becerinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizleri sonucunda; havacılık sektöründe liderin dışa dönük, deneyime açık, öz disiplin ve uyumlu kişilik özelliklerinin lider üye ilişki kalitesine; dışa dönük, nevroitik, deneyime açık ve uyumlu kişilik özelliklerinin mentör eğitilen ilişki kalitesine; dışa dönük, nevroitik ve deneyime açık kişilik

özelliklerinin mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesine etkisinde liderin politik becerisinin aracılık ettiği; sağlık sektöründe ise liderin dışa dönük, deneyime açık, öz disiplin ve uyumlu kişilik özelliklerinin lider üye ilişki kalitesine; dışa dönük ve deneyime açık kişilik özelliklerinin mentör eğitilen ilişki kalitesine; dışa dönük ve nevroitik kişilik özelliklerinin mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesine etkisinde liderin politik becerisinin aracılık ettiği görülmüştür. Bu sonuçlara göre, liderin kişilik özelliklerinin işyeri ilişkileri kalitesini ve liderin politik becerisini etkilediği; liderin politik becerisinin de işyeri ilişkileri kalitesini etkilediği; liderin kişilik özelliklerinin işyeri ilişkileri kalitesi üzerindeki etkisinin bir bölümünün liderin politik beceri aracılığı ile ortaya çıktığı; başka bir ifadeyle liderin politik becerisi regresyon modeline sokulduğu zaman liderin kişilik özelliklerinin işyeri ilişkileri kalitesi üzerindeki etkisinin azaldığı ya da bazen tamamen kaybolduğu görülmüştür.

Ferris vd. (2005: 126) bireyin öz disiplini yüksek davranışları ile politik becerinin sosyal zekâ boyutu arasına pozitif ilişki olduğunu; Pfeffer (1992:175) dışa dönüklük ve politik becerinin güçlü sosyal ilişkiler kurmanın önemli araçları olduğunu; Ohlsson (2016: 24-28) liderin duygusal dengesi ve politik becerisinin takım performansı üzerinde olumlu etki yaptığını; Atay (2010: 73) liderin politik becerisinin astlara güven, destek ve iş tatmini sağladığını; Ferris vd. (2007: 3011) politik liderlerin samimi ve inandırıcı etkileme yollarıyla astları üzerinde güçlü bir imaj oluşturduğunu; Brouer vd. (2013: 187) politik becerisi yüksek liderlerin örgütsel hedeflere ulaşabilmek ve astlarıyla etkileşimini arttırabilmek için işyeri ilişkileri kalitesinin artmasına yönelik yatırım yapabileceğini; Uğurluoğlu ve Çelik (2009: 145) ise değişen koşullara uyum sağlamak, örgüt içi iletişimi arttırmak ve çalışanlara güven vermek için bir liderde politik becerinin olması gerektiğini ifade etmiştir. Liderin kişilik özelliklerinin işyeri ilişkileri kalitesine etkisinde liderin politik becerisinin aracı rolüyle ilgili araştırmada elde edilen bulguların bahsedilen araştırma sonuçlarıyla uyumlu olduğu söylenebilir. Liderin kişilik özelliklerinin işyeri ilişkileri kalitesine etkisinde liderin astlarıyla ağ kurma yeteneği, sosyal zekâsı, astları üzerindeki kişisel etkisi ve samimi görünmesinin aracılık ettiğini; liderin özellikle dışa dönük, deneyime açık ve uyumlu kişilik özelliklerinin liderin politik becerisi üzerinde etkili olduğunu ve dolayısıyla işyeri ilişkileri kalitesini pozitif olarak etkileyebileceğini söylemek

mümkündür. Bu kapsamda “H2 Liderin kişilik özelliklerinin işyeri ilişkileri kalitesine etkisinde politik becerinin aracı rolü vardır.” temel hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmada ayrıca demografik özelliklere göre çalışanların işyeri ilişkileri kalitesi algısının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Cinsiyete göre katılımcıların lider üye, mentor eğitilen ve mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algısı havacılık sektöründe anlamlı bir farklılık gösterirken, sağlık sektöründe anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Havacılık sektöründe kadın çalışanların erkeklere göre işyeri ilişkileri kalitesinden özellikle lider üye ilişki kalitesinden (Erkek Ort.: 3,40; Kadın Ort.: 2,72) daha az memnun olduğu görülmüştür. Lee vd. (2015: 404) göre kadın çalışanlar iş ilişkilerinde empati, diğergamlık ve yardım etmeye; erkek çalışanlar ise güç ve özerklik kazanmaya önem verirler. Havacılık sektöründe kadın çalışanlar genellikle kabin memuru, bilet işlemleri, güvenlik ve ofis işlerinde çalışmakla birlikte, sektör genellikle erkek çalışanların egemenliğindedir. Erkek çalışanların işyerinde statü elde etme odaklı davranmaları, iletişim konusunda daha hassas olan kadın çalışanların işyeri ilişkileri kalitesini düşürebilir. Havacılık sektöründe araştırmaya katılan kadın çalışan sayısının az olması (N: erkek: 367; kadın: 17) söz konusu sonucun ortaya çıkmasında etkili olabilir.

Medeni duruma göre, çalışanların işyeri ilişkileri kalitesi algısında havacılık sektöründe farklılık görülmezken, sağlık sektöründe evli çalışanlara göre bekâr çalışanların lider üye (Evli Ort.: 3,42; Bekâr Ort.: 3,80) ve mentor eğitilen ilişki kalitesinin (Evli Ort.: 3,64; Bekâr Ort.: 3,89) daha yüksek olduğu görülmüştür. Sağlık sektöründe bekâr doktor, hemşire ve yardımcı sağlık personelinin genellikle genç yaşta, deneyimsiz ve mesleğinin başında olması; bu nedenle kariyer gelişimi için lider ve mentor desteğine ihtiyaç duyması ve bakmakla yükümlü olduğu bir ailesi olmadığından işten beklentilerinin az olması gibi nedenlerden dolayı lider ve mentorları ile olan ilişki kalitesi yüksek olabilir.

Yaşa göre hem havacılık hem de sağlık sektöründe çalışanların lider üye ve mentor eğitilen ilişki kalitesi algısında anlamlı farklılık görülürken, mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algısında farklılık görülmemiştir. Havacılık sektöründe 18-25 ve 26-35, sağlık sektöründe ise 18-25 yaş grubu çalışanların kendilerinden daha yaşlı çalışanlara göre lider üye ve mentor eğitilen ilişki kalitesinden daha memnun olduğu görülmüştür. Bu sonuç genç



çalışanların deneyim kazanmak, kariyer gelişimi ve örgüt kaynaklarından daha fazla yararlanmak için lider ve mentörlerine ihtiyaç duymalarından kaynaklanabilir.

Eğitim durumuna göre, çalışanların işyeri ilişkileri kalitesi algısında havacılık sektöründe farklılık görülmezken, sağlık sektöründe ise sadece çalışanların lider üye ilişki kalitesi algısında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Sağlık sektöründe doktora mezunu çalışanlar (Ort.: 2,95) lise mezunu çalışanlarla (Ort.: 3,79) kıyaslandığında lider ya da yöneticileriyle olan ilişki kalitesinden da az memnuniyet duyduğu görülmüştür. Patricia'ya (2015: 119) göre işyeri ilişkileri kalitesi çalışanların etnik kökeni, eğitim durumu, cinsiyeti, iş tecrübesi ve yaş gibi birçok demografik özellikten etkilenmektedir. Sağlık sektöründe doktora mezunu çalışanlar, eğitim seviyelerine bağlı olarak kariyer gelişimi, karar alma süreçlerine katılma, bireysel ihtiyaçlar, yöneticilik yapma isteği gibi konularda talepkâr davranabilir. Bu talepler liderleri tarafından karşılanmazsa lider üye ilişki kalitesinin düşmesi muhtemeldir.

Çalışma süresine göre her iki sektörde de lider üye ve mentör eğitilen ilişki kalitesi algısında anlamlı bir farklılık olduğu; mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesinde ise farklılık olmadığı görülmüştür. Her iki sektörde de üç yıldan az çalışma süresine sahip çalışanların daha uzun süreli çalışanlarla karşılaştırıldığında, lider üye (Havacılık Ort.:3,83; Sağlık Ort.: 3,94) ve mentör eğitilen (Havacılık Ort.:4,50; Sağlık Ort.:4,01) ilişki kalitesinden daha memnun olduğu görülmüştür. Kabdulova ve Öztürk'e (2017: 48) göre mentör, deneyimsiz çalışana psikolojik destek, rol model olma ve kariyer gelişimi konusunda yardım eder. Liderler, çoğu zaman deneyimsiz çalışanlar için mentör durumundadır. Bu nedenle işe yeni başlayan deneyimsiz çalışanların lider üye ve mentör eğitilen ilişki kalitesi yüksek olabilir.

Görev ünvanına göre, havacılık sektöründe mentör eğitilen ilişki kalitesi haricinde çalışanların her iki sektörde de işyeri ilişkisi kalitesi algısında anlamlı farklılıkların olduğu görülmüştür. Havacılık sektöründe yangın hizmetleri çalışanlarının pilot, kabin memuru hava trafik ve uçak bakım çalışanlarına göre lider üye (Ort.: 3,89) ve mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesinin (Ort.: 4,26) daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuç yangın hizmetleri çalışanlarının yer ekibi olarak uçuşu doğrudan destekleyen çalışanlara göre daha az ticari baskı, zaman kısıtı, değişen iş koşulları ve insan faktörü hatalarına maruz kalmasından kaynaklanabilir. Sağlık sektöründe ise doktor ve yardımcı sağlık personeline göre

hemşirelerin lider üye (Ort.:3,69) ve mevkidaş çalışanlar (Ort.:4,12) ilişki kalitesinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Hemşirelerin büyük çoğunluğunun kadın çalışan olması nedeniyle iletişim, empati ve arkadaşlarına yardım etmeye önem vermesi (Lee vd. 2015: 404) işyeri ilişkilerinin kaliteli olmasını sağlayabilir. Bununla birlikte, doktor ve hemşirelere göre yardımcı sağlık personelinin mentör eğitilen (Ort.:3,51) ilişki kalitesinin daha düşük olduğu görülmüştür. Bu sonuç, yardımcı sağlık personelinin mentör ya da kendinden daha deneyimli çalışanlardan kariyer gelişimi, rol model olma ve psikolojik destek gibi konularda yardım alamamasından kaynaklanabilir. Vatan'a (2009) göre bazı mentörlük süreçlerinde mentörler, eğitilenle iletişimden kaçınır, bilgi ve tecrübesini eğitilenle paylaşmak istemez ve eğitilenin mesleki ve kişisel gelişiminin kendi sorumluluğu olduğunu düşünerek baştan savıcı ve engelleyici davranabilir.

Lee vd. (2015: 404) işyerinde kadın çalışanların işyerinde iletişim, empati ve yardım etmeye; erkek çalışanların ise güç ilişkilerine önem verdiğini; Patricia (2015: 119) etnik köken, eğitim durumu, cinsiyet, iş tecrübesi ve yaş gibi birçok demografik özelliğin işyeri ilişkileri kalitesini etkilediğini; Ibarra (1993), işyerinde kadınlar ve azınlık grupların kendi özelliklerine yakın kişi ve gruplarla ilişki kurmayı tercih ettiğini bu durumun da sosyal ilişkilerin kalitesini etkilediğini ifade etmiştir. Demografik özelliklere göre işyeri ilişkileri kalitesinin farklılık gösterip göstermediğini ölçmek için yapılan karşılaştırma analizi sonuçlarının bahsedilen araştırma bulguları ile uyumlu olduğu görülmektedir. Bu kapsamda "H3 Demografik özelliklere göre çalışanların işyeri ilişkileri kalitesi algısı farklılık gösterir" temel hipotezi kabul edilmiştir. Bununla birlikte H3 temel hipotezine ait havacılık sektöründe dokuz alt hipotez kabul edilirken, dokuz alt hipotez reddedilmiş; sağlık sektöründe 10 alt hipotez kabul edilirken, sekiz alt hipotez reddedilmiştir (Tablo 5.90.).

Çalışanların işyeri ilişkileri kalitesi algılarına bakıldığında, lider üye (Havacılık Ort.: 3,37; Sağlık Ort.: 3,51) ve mentör eğitilen ilişki kalitesi (Havacılık Ort.: 3,91; Sağlık Ort.: 3,70) ile karşılaştırıldığında; her iki sektörde de çalışanların mevkidaş çalışma arkadaşlarıyla olan ilişki kalitesinden (Havacılık Ort.: 4,01; Sağlık Ort.: 3,94) daha memnun olduğu görülmüştür. Çalışanların lider, yönetici ve mentör pozisyonundaki diğer çalışanlarla resmi ve hiyerarşik yapıya dayalı ilişkilerinin olması (Allen ve Eby, 2003: 471), buna karşın mevkidaş pozisyonundaki çalışanlarla daha yakın, samimi, informal ve

hiyerarşik ilişkilerden uzak iş ilişkileri geliştirebilmesi (Sias, 2005: 379) mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesinin daha yüksek olmasının sebeplerinden biri olabilir. İşyeri arkadaşlığı da mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesinin artmasına neden olabilir. Berman vd. (2002: 218) göre karşılıklı güven, bağlılık, gönüllülük ve ortak değerlerin paylaşımına dayanan işyeri arkadaşlığı sayesinde çalışanlar, birbirine yakınlaşır ve destekte bulunur. Bununla birlikte, işyeri ilişkilerinde formalleşme arttıkça, taraflar arasındaki iletişim görev odaklı ve paylaşım seviyeli olacağından ilişki kalitesinin azalacağı söylenebilir.

Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda işletmelere, liderlere/yöneticilere ve çalışanlara bazı önerilerde bulunulmuştur. Bu öneriler şunlardır:

➤ Bir işyerinde temel çalışan ilişkileri belirli kurallar çerçevesinde yürüse de, lider ya da yöneticinin kişilik özelliklerinin işyeri ilişkileri kalitesinin çok önemli bir belirleyicisi olduğu işletmeler, yöneticiler ve çalışanlar tarafından unutulmamalıdır.

➤ Liderler, temel işyeri ilişkilerinin gelişimine katkıda bulunmak için cana yakın, samimi, konuşkan, sosyal ve dışa dönük davranışlar sergilemelidir.

➤ Yöneticilerin kişilik özellikleri örgütsel iklim ve çalışan davranışlarını etkilediğinden yöneticiler dengesiz, gergin ve nevroitik davranışlar sergilemekten kaçınmalıdır. Böylece örgüt içinde çalışanların performansını düşürebilecek iletişim çatışmaları önlenebilir.

➤ Sadece yöneticilerin değil aynı zamanda çalışanların da sergileyeceği deneyime açık davranışlar, örgütsel yaratıcılığın ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasına neden olabilir.

➤ Liderlerin çalışkan, sorumlu ve disiplinli davranışları işyerinde karmaşıklığı engelleyerek işlerin bir düzen içinde yürütülmesini sağlayabilir.

➤ Uyumluluk özelliğinin yöneticinin otoritesi ve karizmasını azaltacağı düşünülebilir. Ancak, yönetici yeri geldiği zaman örgütsel performansa zarar verebilecek çatışmalardan kaçınmak için uyumlu davranışlar sergileyebilmeli ve işbirliği içinde olmalıdır.

➤ Liderler, mentörler ve çalışanlar diğer çalışanlarla olan ilişkilerinin daha kaliteli olabilmesi için karşılıklı güven, anlayış ve saygı çerçevesinde hareket etmelidir.

➤ İşyerindeki tüm ilişkilerde çalışanlar dinleme, hitabet, empati ve geri bildirim gibi iletişim becerilerini kullanmalıdır.

➤ Liderin kişilik özellikleri tüm işyeri ilişkilerini etkilediğinden dolayı lider, negatif kişilik özellikleri sergilemekten kaçınmalı ve örgütsel ilişkiler daha çok tüm çalışanlar tarafından kabul gören belirli örgütsel kurallar çerçevesinde yürütülmelidir.

➤ Liderler astlarıyla olan ilişki kalitesini artırmak için onların ihtiyaçlarını karşılamalı, destek vermeli ve gelişimlerine katkı sağlamalıdır.

➤ Mentör eğitilen ilişkilerinde deneyimsiz çalışanın bireysel, mesleki ve kariyer gelişimine önem verilmelidir. Mentör ya da deneyimli çalışanlar bilgi ve tecrübelerini isteyerek ve saklamadan genç çalışanlarla paylaşmalıdır.

➤ İşyerinde zamanın çoğu mevkidaş çalışanlarla geçmektedir. Bu nedenle mevkidaş çalışan ilişkilerinde güven, saygı, karşılıklı destek ve samimiyet esas olmalıdır.

➤ Yöneticiler, işyerinde görülen duygusal ilişkilerin nedenlerini iyi analiz ederek ve bu ilişkilerin pozitif sonuçlarını da göz ardı etmeden hukuki bir bakış açısıyla kendi çözüm yollarını geliştirebilir. Bu kapsamda tüm çalışanların tabi olacağı işyerinde duygusal ilişkileri ele alan bir prosedür ya da kural geliştirilebilir.

➤ Günümüzde kadınların çalışma hayatında daha fazla görünmesi nedeniyle, işyerinde özellikle kadın ve diğer azınlık grupları da dikkate alan ve erkek çalışanların egemenliğinden uzak eşitlikçi bir işyeri ortamı sağlanmalıdır.

➤ Örgütlerin daha politik ortamlar hale geldiği günümüzde, işyeri ilişkilerinin daha sağlıklı yürümesi, örgütsel kaynakların eşit paylaşımı ve örgüt içi süreçlere etkin katılım için başta yöneticiler olmak üzere tüm çalışanlar politik becerilere sahip olmalıdır.

➤ Örgüt içinde sosyal ağlar kurma, kişiler arası etki geliştirebilme, samimi görünme ve sosyal zekâ gibi politik beceriler, tüm çalışanlar tarafından bireysel ve örgütsel hedefler doğrultusunda kullanılmalıdır.

➤ Yöneticiler işyerinde örgütsel performans ve çalışan ilişkilerine zarar verecek politik davranışlara engel olmalıdır.

➤ Yöneticiler örgütsel politika kapsamında işyerinde oluşabilecek ittifakların farkında olmalı ve ittifak çatışmalarının önüne geçmelidir. Ayrıca, örgütsel kaynaklar ve ödüller tüm çalışanların eşit olarak faydalanabileceği bir şekilde dağıtılmalıdır.

Bu tez çalışmasının; kapsamlı bir literatür taramasıyla liderin beş faktör kişilik özellikleri, üç temel işyeri ilişkisi kalitesi ve liderin politik becerisini birlikte ele alması;

havacılık ve sağlık sekt6r6nde yapılan bir saha araştırmasıyla liderin kişilik 6zelliklerinin işyeri ilişkileri kalitesine etkisi ve bu etkide liderin politik becerisinin aracı rol6n6 karşılaştırmalı olarak ortaya koyması nedeniyle gelecekte liderlik, kişilik 6zellikleri, işyeri ilişkileri kalitesi ve politik beceri kavramları ile ilgili yapılacak çalışmalara katkı sağlayacağı ve ışık tutacağı d6ř6n6lmektedir.

Bu kapsamda araştırmacılara bazı 6nerilerde bulunulabilir. Liderlik ve kişilik 6zellikleri kavramlarıyla ilgili birçok araştırma yapılmasına rağmen her iki kavramın da 6rg6tsel davranış alanında g6ncelliğini hala koruduğu s6ylenebilir. Bu nedenle liderin kişilik 6zellikleriyle 6rg6tsel iklim, liderin y6netim tarzı, iletişim becerisi, 6rg6tsel adalet, kriz y6netimi ve 6rg6tsel g6ven ilişkisi araştırılabilir. Bununla birlikte politik beceri ve işyeri ilişkileri kalitesi kavramlarıyla ilgili literat6re katkı yapılması gerektiği d6ř6n6lmektedir. Liderin ve çalışanların politik becerisiyle çatışma y6netimi, iletişim becerileri, izlenim y6netimi, empati eğilimi, takım çalışması, performans ve iş tatmini ilişkisi araştırılabilir. İşyeri ilişkileri kalitesini etkileyen 6rg6tsel fakt6rler ile çalışmada kavramsal olarak ele alınan ancak saha araştırmasında yer verilmeyen işyerinde duygusal ilişkilerin sebepleri ve sonuçları 6zerinde nicel ve nitel araştırmalar yapılabilir. S6z konusu araştırmaların havacılık sekt6r6 gibi az çalışılan alanlarda yapılması ilgili alana ait literat6r6n gelişmesine katkı sağlayabilir.

## KAYNAKÇA

Abdullah, I., R., Omar and S.A., Panatik, (2016), “A Literature Review on Personality, Creativity and Innovative Behavior”, *International Review of Management and Marketing*, 6(1), pp. 177-182.

Abe, I.I. and R.B., Mason, (2016), “The Role of Individual Interpersonal Relationships On Work Performance in The South African Retail Sector”, *Problems and Perspectives in Management*, 14(2), pp. 192-200.

Acat, M.B. ve M., Aslan (2011), “Okulların Karakter Eğitimi Yetkinliği Ölçeği”, *Değerler Eğitimi Dergisi*, 9(21), ss. 7-27.

Acitelli, L.A., (2008), Knowing When to Shut Up: Do Relationship Reflections Help or Hurt Relationship Satisfaction? In J.P. Forgas & J. Fitness (Eds.), *Social relationships: Cognitive, Affective, and Motivational Processes* (pp. 115–129), Taylor and Francis Group, New York.

Ada, B.D., (2012), “*Yaratıcı Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Okul Öncesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Yaratıcı Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi*”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Aguinis, H., (2009), *Performance Management* (2nd ed.), Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Akbolat, M., O., Işık, ve A., Yılmaz (2013), “Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi”, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 6(11), ss. 35-50.

Akçakanat, T. ve H.H., Uzunbacak (2017), “Proaktif Kişiliğin Politik Beceri Üzerine Etkisi”, *Business & Management Studies: An International Journal*, 5(3), ss. 786-807.

Akdeniz, C., (2016) “Myers Briggs Type Indicator and A Sample Study: Primary Education Teachers’ MBTI Profiles”, *SDU International Journal of Educational Studies*, 3(1), pp. 67-83.

Akgündüz, Y., A., Dalgıç, A., Kale ve H.İ., Karakan (2015), “Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(3), ss. 83-97.

Akinwande, M.O., H.G., Dikko, and A., Samson,. (2015) “Variance Inflation Factor: As a Condition for The Inclusion of Suppressor Variable(s) in Regression Analysis”, *Open Journal of Statistics*, 5, pp. 754-767.

Akyıldız, H. ve M., Kayalar, (2003), “İşletmelerin Ruhsal Tasarımında Psikoteknik Yöntemin Transaksiyonel Analiz İle Boyutlandırılması”, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), ss. 75-92.

Alan H. ve Ü., Baykal, (2018), “Yönetici Hemşirelerin Kişilik Özellikleri ve Etkileyen Kişisel ve Mesleki Özellikler”, *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi*, 9(2), ss. 119-128.

Aldoghan, M., (2014), “Transactional Analysis and Its Intrigue in Saudi Arabian Organizations”, *International Journal of Business and Social Science*, 5(8), pp. 267-273.

Aldoory, L., (1998), “The Language of Leadership for Female Public Relations Professionals”, *Journal of Public Relations Research*, 10, pp. 73-101.

Alga, E. ve M., Özdemir, (2018), “Özel Sektör Örgütlerinde Politik Beceri ile İzlenim Yönetimi İlişkisi”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(31), ss. 309-329.

Alipieva, D., (2017), “The Impact of Ego States of Parent, Adult and Child on The Professional Choice of Teachers”, *Journal of Education Culture and Society*, 2, pp. 177-192.

Alkahtani, A.H., I., Abu-Jarad, M., Sulaiman and D., Nikbin, (2011), “The Impact of Personality and Leadership Styles on Leading Change Capability of Malaysian Managers”, *Australian Journal of Business and Management Research*, 1,(2), pp. 70-99.

Allen, M.W., (1996), “The Relationship Between Communication, Affect, Job Alternatives, and Voluntary Turnover Intentions”, *Southern Communication Journal*, 61, pp. 198-209.

Allen, T.D. and L.T., Eby, (2003), “Relationship Effectiveness for Mentors: Factors Associated with Learning and Quality”, *Journal of Management*, 29(4), pp. 469-486.

Allport, G.W., (1937), *Personality: A Psychological Interpretation*, Holt, Rinehart & Winston, New York.

Allport, G.W., (1961) *Pattern and Growth in Personality*, New York: Holt, Rinehart and Winston.

Almost, J., A., Wolff, B., Mildon, S., Price, C., Godfrey, S., Robinson, A., Ross-White, and S., Mercado-Mallari, (2015), “Positive and Negative Behaviours in Workplace Relationships”, *A Scoping Review Protocol, BMJ Open*, 5, pp. 1-7.

Altay, M., (2018), “Çalışma Yaşam Kalitesinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisinde İş Yükü ve Lider-Üye Etkileşiminin Rolü”, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Altınöz, M., (2018), “Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (39), ss. 82-95.

Altman, I. and Taylor, D.A., (1973), *Social Penetration: The Development of Interpersonal Relationships*, Holt, Rinehart & Winston, New York.

Anderson, C.J. and C., Fisher, (1991), “Male-Female Relationships in the Workplace: Perceived Motivations in Office Romance”, *Sex Roles*, 25(3/4), pp. 163-180.

Antonioni, D., (1998), "Relationship Between The Big Five Personality Factors and Conflict Management Styles", *International Journal of Conflict Management*, 9(4), pp. 336-355.

Appelbaum, S., H., Marinescu, A., Klenin, J., and J., Bytautas, (2007). "Fatal attractions: The (mis) Management of Workplace Romance". *International Journal of Business Research*, 7, pp. 31-43.

Arı, M. ve E.H., Yaban (2016), "Okulöncesi Dönemdeki Çocukların Sosyal Davranışları: Mizaç ve Duygu Düzenlemenin Rolü", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), ss. 125-141.

Ariani, M.G., S.S., Ebrahimi, and A., Saeedi, (2011), "Managing Workplace Romance; A Headache for Human Resource Leaders", *3rd International Conference on Advanced Management Science*, Singapore.

Arıkan, E., G., Kılıç, ve G., Becerikli, (2017), "Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1,(4), ss.1-19.

Arıkan, S., (2011), "İşyerinde Kullanılan Politik Taktiklere Yönelik Olası Bireysel Önceller Üzerine Bir Araştırma", *Türk Psikoloji Dergisi*, 26 (68), ss. 52-71.

Arora R. and S., Rangnekar, (2016), "Moderating Mentoring Relationships and Career Resilience: Role of Conscientiousness Personality", *Journal of Workplace Behavioral Health Disposition*, 31(1), pp. 19-36.

Arslan, H. ve B., Uslu, (2014). "Öğretmen Adaylarının Liderlik Yönelimlerinin İncelenmesi", *E-International Journal of Educational Research*, 5(1), ss. 42-60.

Aslan, H. ve V., Pektaş, (2017), "İlkokul, Ortaokul ve Liselerde Görev Yapmakta Olan Öğretmenlerin Politik Beceri Düzeyleri", *Bilimsel Eğitim Araştırmaları*, 1(1), ss. 85-100.

Atay, S., (2010), "Geliştirilebilir Yönetim Becerisi: Teorik ve Ampirik Yönleriyle Politik Yeti", *Amme İdaresi Dergisi*, 43(2), ss. 65-80.

Atrek, B., M.R., Marcone, G.L., Gregori, V., Temperini, ve L., Moscatelli (2014), "Tedarik Zinciri Yönetiminde İlişki Kalitesi: Çift Yönlü Perspektif", *Ege Akademik Bakış*, 14(3), ss. 371-381.

Avtgis, T.A. and D.V., West, (1998), "Relationship Stages: An Inductive Analysis Identifying Cognitive, Affective and Behavioral Dimensions of Knapp's Relational Stages Model", *Communication Research Reports*, 15(3), pp. 280-287.

Aydın, B., (1996), "Benlik Kavramı ve Ben Şemaları", *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8, ss. 41-47.



Azman İ., M.M.K, Jui, and M.M.B., Abdullah, (2009), “Formal Mentoring, Gender Type in Mentorship and Individuals’ Psychosocial: A Moderating Model Approach”, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 3, pp. 10-24.

Baack, D., C., Fogliasso, and J., Harris, (2000), “The Personal Impact of Ethical Decisions: A Social Penetration Theory”, *Journal of Business Ethics*, 24, pp. 39-49.

Babyak, A.T., (2014), “An Examination of The Impact of Personality on Implicit Leadership Theory”, *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 4(4), pp. 24-38.

Bakan, İ. ve T., Büyükbeşe (2010), “Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*,12(19), ss. 73-84.

Balcı, M., (2012), “Otel İşletmelerinde Mentörlük Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Balcı, Y., (2009), “İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Bağlılığı İle Yöneticilerin Öğretimsel Liderlik ve Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkilerin Analizi”, Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Ballı, E., (2013), “Lider Olarak Algılanmada Kişilik Özelliklerinin Etkisi: Özel Güvenlik Görevlisi Örneğinde Ampirik Bir Çalışma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(3), ss. 85-94.

Bandura, A., (1994), Self- Efficacy, In V.S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of Human Behavior* (Vol. 4, pp. 71-81), Academic Press, New York.

Baptiste, B., (2018), “*The Relationship Between The Big Five Personality Traits and Authentic Leadership*”, Doctoral Dissertation, Walden University College of Social and Behavioral Sciences, Minneapolis, USA.

Baron, R.M. and D.A., Kenny, (1986), “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research. Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), pp.1173-1182.

Barrick, M.R., G.L., Stewart, M.J., Neubert, and M.K., Mount, (1998), “Relating Member Ability And Personality to Work-Team Processes and Team Effectiveness”, *Journal of Applied Psychology*, 83(3), pp. 377-391.

Başaran, İ.E., (2000), *Örgütlerde Davranış, İnsanın Üretim Gücü*, 3. Basım, Feryal Matbaası, Ankara.

Baxter, L.A. and Montgomery, B.M., (1996), *Relating: Dialogues and Dialectics*, Guilford, New York

- Baxter, L.A., (1988), A Dialectical Perspective on Communication Strategies in Relationship Development. In S. Duck (Ed.), Handbook of Personal Relationships: Theory, Research, and interventions (pp. 257-273). Chichester, England: Wiley
- Baxter, L.A., (1990), "Dialectical Contradictions in Relationship Development", *Journal of Social and Personal Relationships*, 7, pp. 69-88.
- Baymur, F., (1963), Genel Psikoloji, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- Baymur, F., (1997), Genel Psikoloji, (13. Baskı), İnkılap Yayınları, İstanbul.
- Beehr, T., S., Jex, B., Stacy, and M., Murray, (2000), "Work Stressors and Coworker Support As Predictors of Individual Strain and Job Performance", *Journal Of Organizational Behavior*, 21, pp. 391-406.
- Beeman, D.R. and T.W., Sharkey, (1987), "The Use and Abuse of Corporate Politics", *Business Horizons*, March-April, pp. 26-30.
- Bektaş, Ç., (2016), "Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler", *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(7), ss. 43-53.
- Berger, C.R. and R.J., Calabrese, (1975), "Some Exploration in Initial Interaction and Beyond: Toward A Developmental Theory of Communication Some Exploration in Initial Interaction and Beyond: Toward A Developmental Theory of Communication", *Human Communication Research*, 1, pp. 99-112.
- Berger, C.R., (1979), Beyond Initial Interaction: Uncertainty, Understanding, and the Development of Interpersonal Relationships, In H. Giles and R. St. Clair (Eds.), Language and Social Psychology (pp. 122-144), Blackwell, Oxford.
- Berger, C.R., (1987), Communicating Under Uncertainty. In M. E. Roloff & G. R. Miller (Eds.), Interpersonal Processes: New Directions In Communication Research (p. 39-62), Newbury Park, C.A.: Sage.
- Berman, E.M., J.P., West, W., Maurice, and N., Richter, (2002), "Workplace Relations: Friendship Patterns and Consequences (According to managers)", *Public Administration Review*, 62, pp. 217-230.
- Berscheid, E., (1999). "The Greening of Relationship Science", *American Psychologist*, 54, pp. 260-266.
- Biçer, R., (2011), "Kişilik ve Bir Kur'an Terimi olarak Şakile", *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), ss. 399-418.
- Blass, F.R. and G.R., Ferris, (2007), "Leader Reputation: The Role of Mentoring, Political Skill, Contextual Learning, and Adaptation", *Human Resource Management*, 46, pp. 5-19.
- Blau, P.M., (1964), Exchange and Power in Social Life, John Wiley and Sons, New York.

- Blickle, G., J.K., Fröhlich, S., Ehlert, K., Pirner, E., Dietl, T.J., Hanes, G.R., Ferris, (2011), "Socioanalytic Theory and Work Behavior: Roles of Work Values and Political Skill in Job Performance and Promotability Assessment", *Journal of Vocational Behavior*, 78, pp. 136-148.
- Boakye, I. and M., Gyambrah, (2017), "Effect of Personality Trait on Ethical Leadership in Selected Basic Schools in Ghana", *International Journal of Scientific and Research Publications*, 7(6), pp. 654-665.
- Bono, J.E. and T.A., Judge, (2004), "Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 89(5), pp. 901-910.
- Bowen, K.N., J.J., Roberts, E.J., Kocian, and A., Bartula, (2014), "An Empirical Test of Social Information Processing Theory and Emotions in Violent Situations", *Western Criminology Review*, 15(1), pp. 18-33.
- Boyd, C., (2010), "The Debate Over The Prohibition of Romance in The Workplace", *Journal of Business Ethics*, 97(2), pp. 325-338.
- Bozkurt, S. ve Doğan, A., (2013). Güç ve Politika, Edip Örucü-Engin Üngüren (Ed.) Örgütsel Davranış, Lisans Yayıncılık, İstanbul.
- Braddy, P. and M., Campbell, (2014), "Using Political Skill to Maximize and Leverage Work Relationships", <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/Us>, (23.02.2019).
- Brouer, R.L., C., Douglas, D.C., Treadway, and G.R., Ferris, (2013), "Leader Political Skill, Relationship Quality, and Leadership Effectiveness: A Two-Study Model Test and Constructive Replication", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), pp. 185-198.
- Buades-Rotger, M. and Gallardo-Pujol, D., (2014). "The Role of The Monoamine Oxidase A Gene in Moderating The Response To Adversity and Associated Antisocial Behavior: A Review", *Psychology Research and Behavior Management*, 7, pp. 185-200.
- Bursalı, Y.M., (2008), "Örgütsel Politikanın İşleyişi: Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış Arasındaki İlişkiler", Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Butt, S.S., Q.A., Nisar, S., Nadeem, and F., Baig, (2017), "Longitudinal Study to Examine The Influence Of Emotional Intelligence on Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Political Skills", *WALIA Journal*, 33(1), pp. 54-63.
- Camps J., J., Stouten, and M., Euwema, (2016), "The Relation Between Supervisors' Big Five Personality Traits and Employees' Experiences of Abusive Supervision", *Frontiers in Psychology*, 7, pp. 1-11.

Cangur, Ş. ve İ., Ercan, (2015), "Comparison of Model Fit Indices Used in Structural Equation Modeling Under Multivariate Normality", *Journal of Modern Applied Statistical Methods*, 14(1), pp. 152-167.

Carmeli, A., D., Brueller, and J.E., Dutton, (2009), "Learning Behaviours in The Workplace: The Role of High-quality Interpersonal Relationships and Psychological Safety", *Systems Research and Behavioral Science*, 26, pp. 81-98.

Cheema, I.Q., H.A., Cheema, and K., Ashraf, (2008), "Political Skill, Organizational Politics Savvy, and Change in Organizations-A Constellation", *Servant Leadership Research Roundtable*, pp. 1-25.

Chen, Y.W. and M., Nakazawa, (2012) "Measuring Patterns of Self-Disclosure in Intercultural Friendship: Adjusting Differential Item Functioning Using Multiple-Indicators, Multiple-Causes Models", *Journal of Intercultural Communication Research*, 41(2), pp. 131-151.

Chopin, S., (2009), "Effects of Mentoring on The Development of Leadership Self Efficacy and Political Skill", Master's Thesis, Virginia Commonwealth University, Richmond, Virginia.

Cingöz, A., (2013), "Politik Yetenekler ve Öz Yönlendirmenin (Kendini Kurgulamanın) Algılanan Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(26), ss. 176-206.

Clack, L.A., (2017), "Examination of Leadership and Personality Traits on the Effectiveness of Professional Communication in Healthcare", *Journal of Healthcare Communications*, 2(2), pp. 1-4.

Clawson, J.G. and K.E., Kram, (1984), "Managing Cross-Gender Mentoring", *Business Horizons*, 27(3), pp. 22-32.

Cloninger, C.R., (1987). "A Systematic Method For Clinical Description and Classification of Personality Variants: A Proposal", *Archives of General Psychiatry*, 44, pp. 573-588.

Cloninger, S.C., (2008), *Theories of Personality: Understanding Persons*, (5th Ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Çoban, R., (2017), "Bakım Kaynak Yönetimi: Uçak Bakımda İnsan Faktörü Üzerine Bir Araştırma", *HEYS 2017 Sempozyumu*, 12-13 Nisan, Ankara.

Çoban, R., (2019), "Uçak Bakım Sektöründe İş Yükü ve Zaman Baskısı Üzerine Bir Örnek Olay Araştırması", *Journal of Aviation*, 3(1), ss. 45-60

Çoban, R. ve T., Aydoğdu, (2017), "Kültürel Farklılıkların Uçuş Emniyetine Etkisi ve Örnek Bir Kaza Araştırması", *4. Ulusal Havacılık Teknolojisi ve Uygulamaları Kongresi*, 17-18 Kasım, ss. 59-70, İzmir.

Cohen, S. and T.A., Wills, (1985), "Stress, Social Support, and The Buffering Hypothesis", *Psychological Bulletin*, 98, pp. 310-357.

Costa, P.T. and McCrae, R.R., (1992a), Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) Professional Manual, Odessa, Florida: Psychological Assessment Resources, Inc.

Costa, P.T. and R.R., McCrae, (1992b), "Four Ways Five Factors Are Basics", *Personality and Individual Differences*, 13(6), pp. 653-665.

Costa, P.T. and R.R., McCrae, (1995), "Domains and Facets: Hierarchical Personality Assessment Using The Revised Neo Personality Inventory", *Journal of Personality Assessment*, 64(1), pp. 21-50.

Coyle-Shapiro, J.A. and L.M., Shore, (2008), "The Employee-Organization Relationship: Where Do We Go From Here?", *Human Resource Management* 17, pp. 166-179.

Crant, J.M., (1995),. "The Proactive Personality Scale and Objective Job Performance Among Real Estate Agents", *Journal of Applied Psychology*, 80, pp. 532-537.

Crisp, G. and I., Cruz, (2009), "Mentoring College Students: A Critical Review of The Literature Between 1990 and 2007", *Research in Higher Education*, 50(6), pp. 525-622.

Cropanzano, R. and M.S., Mitchell, (2005), "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review", *Journal of Management*, 31(6) pp. 874-900.

Crutcher, B.N., (2007), "Mentoring Across Cultures", *Academe*, 93(4), pp. 44-48.

Csikszentmihalyi, M., (1990), Flow: The Psychology of Optimal Experience, Harper & Row, New York.

Cüceloğlu, D., (2007), İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları, (16.Basım), Remzi Kitapevi, İstanbul.

Çalışkan, K., (2006). "Politik Davranış Öncelleri ve Sonuçları". Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çalışkan, S.C., (2008), "Yöneticilerin Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları ve Lider Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkileşimde Kültürel Varsayımların Rolü", Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çam M.O., E., Engin, ve M., Uğuryol, (2017), "Üniversite Öğrencilerinde Benlik Gelişimi ve Güven Duygusu", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(51), ss. 508-514.

Çekmecelioğlu, H.G., (2014), "Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 228, ss. 21-34.

Çiçek, B. ve M. Deniz, (2017), “Liderlere ve Organizasyonlara Değer Temelli Yaklaşım: Değer Merkezli Liderlik ve Etik İklim İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), ss. 150-168.

Daoud, J.I., (2017), “Multicollinearity and Regression Analysis”, *Journal of Physics: Conf. Series 949 012009*, pp 1-6.

Deb, T., (2005). A Conceptual Approach to Strategic Talent Management, New Delhi, Indus.

Demirel, Y. ve Z., Seçkin. (2009), “Örgüt İçi Politik Davranışların Tespiti Üzerine Kırgızistan’da Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”. *Orta Asya ve Kafkasya Araştırmalar Dergisi*, 4 (7), ss. 143-161.

Deniz, A. ve A., Erciş, (2008), “Kişilik Özellikleri ile Algılanan Risk Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), ss. 301-330.

Deniz, M. ve R., Çoban, (2016), Örgütsel İklim ile Çalışan Bağlılığı Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *4. Örgütsel Davranış Kongresi*, 4-5 Kasım, ss. 452-458, Adana.

Diener, E. and M.E.P., Seligman, (2002) “Very Happy People”, *Psychological Science* , 13, pp. 81-84.

Doğan, A., S., Bozkurt, ve H.T., Demirbaş (2014), “Kamu Örgütlerinde Örgütsel Politika: Çalışanların Politik Davranışlara Yönelik Algıları”, *Akademik Bakış Dergisi*, (44), ss. 1-25.

Doğan, T., (2013), “Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Öznel İyi Oluş”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14(1), ss. 56-64.

Dotan, H., (2007), “*Friendship Ties at Work: Origins, Evolution and Consequences for Managerial Effectiveness*”, Unpublished Doctoral Dissertation, University of California, Los Angeles, CA.

Duan, C. and C.E., Hill, (1996), “The Current State Of Empathy Research”, *Journal of Counseling Psychology*, 43: pp. 261-274.

Dumlao, R.J. and E.M., Janke, (2012), “Using Relational Dialectics to Address Differences in Community-Campus Partnerships”, *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 16(2), pp. 151-175.

Duncan, T. and Moriarty, S.E., (1998) “A Communication Based Marketing Model for Managing Relationships”, *Journal of Marketing*, 62, pp. 1-13.

Durna, U., (2005), “A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle İlgili Bir Araştırma”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), ss. 275-290.

Dush, C.M.K. and P.R., Amato, (2005), “Consequences of Relationship Status and Quality for Subjective Well-Being”, *Journal of Personal and Social Relationships*, 22(5), pp. 607-627.

Dutton J.E., (2003), *Energize Your Workplace: How to Build and Sustain High-Quality Relationships at Work*, Jossey-Bass: San Francisco, CA.

Eagly, A.H., (1987), *Sex Differences in Social Behavior: A Social-Role Interpretation*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Ehlers, L.I., (2017), “Conceptualising Primary Labour Relationship Quality”, *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 20(1), pp. 1-11.

Emerson, R.M., (1981), Social Exchange Theory, pp.30-65 in *Social Psychology: Sociological Perspectives*, Edited by Rosenberg M. & Turner, R.H., Basic Books, New York.

Ensher, E.A. and S.E., Murphy, (1997), “Effects of Race, Gender, Perceived Similarity, and Contact on Mentor Relationships”, *Journal of Vocational Behavior*, 50, pp. 460-481.

Erdoğan, B., M.L., Kraimer, and R.C., Liden, (2004). “Work Value Congruence and Intrinsic Career Success: The Compensatory Roles of Leader-Member Exchange and Perceived Organizational Support”, *Personnel Psychology*, 57(2), pp 305-332.

Erdoğan, İ., (2007), *İşletmelerde Davranış*, (7.Baskı), Malatyalı İşadamları Derneği Yönetim Yayınları, İstanbul.

Eren, E., (2001), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7. Baskı Beta Basım Yayım, İstanbul.

Erkan, Z. ve R., Avcı, (2014), “Öğretmen Adaylarının İletişim Becerileri: Mizaç ve Karakter Özelliklerinin Rolü”, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), ss. 84-94.

Erogluer, K., (2014), “Örtük Liderlik Üzerine Bir Analiz: İmalat Sektörü Çalışanlarının Kişilik Özelliklerinin Liderlik Algılarına Etkisi”, *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 5(2), ss. 105-147.

Ertürk, E., (2014), “*Sosyal Mücadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*”, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Farmer, B.A., (2015), “*The Interactive Relationship of Internal Service and Supervisor Political Skill with Employee Sales Behaviors*”, Dissertation of Doctorate, The Faculty of the Department of Psychology University of Houston.

Farooqi, S.R., (2014), “The Construct of Relationship Quality”, *Journal of Relationships Research*, 5, pp. 1-11.

- Feeley, T.H., J., Hwang, and G.A., Barnett, (2008), "Predicting Employee Turnover From Friendship Networks", *Journal of Applied Communication Research*, 36, pp. 56-73.
- Feldman, R.S., (1996), *Understanding Psychology* (4th Ed.), McGraw Hill, New York.
- Ferris, G.R., D.C., Treadway, P.L., Perrewé, R.L., Brouer, C., Douglas and S., Lux, (2007), "Political Skill in Organizations", *Journal of Management*, 33(3), pp. 290-320.
- Ferris, G.R., D.C., Treadway, R.W., Kolodinsky, W.A., Hochwarter, C.J., Kacmar, C., Douglas, and D.D., Frink, (2005), "Development and Validation of The Political Skill Inventory", *Journal of Management*, 31(1), pp. 126-152.
- Ferris, G.R., H.M., Berkson, D.M., Kaplan, D.C., Gilmore, M.R., Buckley, W.A., Hochwarter, and L.A., Witt, (1999), "Development and Initial Validation of The Political Skill Inventory", Paper Presented at the Academy of Management, *59th Annual National Meeting*, Chicago.
- Ferris, G.R., P.L., Perrewé, W.P., Antony, and D.C., Gilmore, (2000), "Political Skill at Work", *Organization Dynamics*, 28, (4), pp. 25-37.
- Ferris, G.R., R.C., Liden, T.P., Munyon, J.K., Summers, K.J. Basik, and M.D., Buckley, (2009), "Relationships at Work: Toward a Multidimensional Conceptualization of Dyadic Work Relationships", *Journal of Management* 35(6) pp. 1379-1403.
- Ferris, G.R., Russ, G.S, and Fandt, P.M., (1989) "Politics in Organizations", Ed.: Robert A. Giacalone, Paul Rosenfeld, *Impression Management in the Organization*, Lawrence Earlbaum, Hillsdale, New Jersey, ss.143-170.
- Figueiredo, C.R.S. and F.V., Dias, (2012), "Families: Influences in Children's Development and Behaviour, From Parents and Teachers' Point of View", *Psychology Research*, 2(12), pp. 693-705.
- Fisher, R. and Brown, S., (1988), *Getting Together*, Penguin Books, New York,
- Ford, D.K., (2011), "*An Evaluation of Moderating Influences of Employee Proactive Personality: Empowerment and Political Skill*", Doctor of Philosophy in Applied Psychology, Portland State University, Portland.
- Fox, J., K.M., Warber, and D., Makstaller, (2013), "The Role of Facebook in Romantic Relationship Development: An Exploration of Knapp's Relational Stage Model", *Journal of Social & Personal Relationships*, 30, pp. 771-794.
- Frieder, R.E., (2014), "*Leader Political Skill, Work Relationship Quality, and Multi-Target Benefiting Outcomes: A Moderated Multi-Mediational Model*", Dissertation of Doctorate, Florida State University College Of Business, Florida.



- Friedman, M. and Rosenman R.H., (1974), *Type A Behavior and Your Heart*, (1. Baskı), Alfred A. Knopf Inc., New York.
- Fu, X. and Pérez-Edgar, K., (2015), *Temperament Development, Theories of*. In: James D. Wright (editor-in-chief), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2nd edition, Vol 24. Oxford: Elsevier. pp. 191-198.
- Gabarro, J., (1987), *The Dynamics Of Taking Charge*, Harvard Business School Press, Boston.
- Gandz, J. and V.V., Murray, (1980) “The Experience of Workplace Politics”, *Academy of Management Journal*, 23(2), pp. 237-251.
- Garcia, M., P., Duncan, M., Carmody-Bubb, and M.J., Ree, (2014), “You Have What? Personality! Traits That Predict Leadership Styles for Elementary Principals”, *Psychology*, 5, pp. 204-212.
- Gaur, M. and N., Ebrahimi, (2015), “Understanding Workplace Relationships with Special Reference to Superior-Subordinate Relationship-An Important Dimension Having Impact on The Success, Growth and Performance of the Employees And Organization”, *International Journal of Research and Development*, 2(2), pp. 7-12.
- Gençtan, E., (1984), *Çağdaş Yaşam ve Normal Dışı Davranışlar*, Maya Matbaacılık Ltd. Şti., Ankara.
- Gençtan., E., (1998), *Psikoanaliz ve Sonrası*, (8. Basım), Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Gentry, W.A., J.B., Leslie, D.C., Gilmore, B.P., Ellen ,G.R., Ferris and D.C., Treadway, (2013), “Personality and Political Skill as Distal and Proximal Predictors of Leadership Evaluations”, *Career Development International*, 18(6), pp. 569-588.
- Godshalk, V.M. and J.J., Sosik, (2000), “Does Mentor-Protégé Agreement on Mentor Leadership Behavior Influence The Quality of Mentoring Relationships?” *Group & Organization Management*, 25 (3), pp. 291-317.
- Goldberg, L.R., (1992), “The Development of Markers of The Big-Five Factor Structure”. *Psychological Assessment*, 4, pp. 26-42.
- Golden, T., (2006), “The Role of Relationships in Understanding Telecommuter Satisfaction”, *Journal of Organizational Behavior*, 27, pp. 319-40.
- Goleman, D., (2006), *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*, Arrow Books, New York.
- Gotsis, G.N. and Z., Kortezi, (2010). “Ethical Considerations in Organizational Politics: Expanding The Perspective”, *Journal of Business Ethics*, 93, pp. 497-517.

- Graen, G. and T.A., Scandura, (1987), "Toward A Psychology of Dyadic Organizing", *Research in Organizational Behavior*, 9, pp. 175-208.
- Graen, G., F., Dansereau, and T., Minami, (1972), "Dysfunctional Leadership Styles", *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, pp. 216-236.
- Granovetter, M., (1973). "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, 78, pp. 1360-1380.
- Greenberg, J., (1999), *Managing Behavior in Organizations*, 2. Basım, Prentice Hall, New Jersey, ABD.
- Griffin, E. A., (2003), *A First Look at Communication Theory*, McGraw Hill, Boston.
- Gündoğdu, Y.B., (2016), "Psikanalitik Kişilik Kuramlarına Göre Gelişim ve Değişimin İmkânı", *Turkish Studies International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 11(17), ss. 373-404.
- Gündüzalp S. ve M.B., Ozan, (2018), "Yetenek Savaşlarından Yetenek Yönetimine", *Journal of Anatolian Education Research*, 2, December, pp. 14-46.
- Güneş, G., ve T., Gökçek, (2012), "Pedagojik Formasyon Öğrencilerinin Öğrenme Stilleri", *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), ss. 28-40.
- Güney, S., (2011), *Örgütsel Davranış*, (1. Basım), Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Güney, S., (2012), *Liderlik*, (1. Baskı), Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Güngör, A.A., (2018), "Etkili Okul Özelliklerinin Dönüşümsel Liderlik ve Öğretmen Bağlılığıyla İlişkisi", Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Gürbüz, S. ve F., Şahin, (2017), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz*, 4. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gürbüz, S., (2019a), *AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*, Birinci Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gürbüz, S., (2019b), *Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri*, Birinci Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gürses, İ., (2007), "Jung'cu Arketip Teorisi Bağlamında Tasavvufi Öykülerin Değerlendirilmesi: Sîmurg Örneği", *Uludağ Üniversitesi İlâhiyat Fakültesi Dergisi*, 16(1), ss. 77-96.
- Gürses, İ. ve M.A, Klavuz, (2011), "Erikson'un Psiko-Sosyal Gelişim Dönemleri Teorisi Açısından Kuşaklararası Din Eğitimi ve İletişiminin Önemi", *Uludağ Üniversitesi İlâhiyat Fakültesi Dergisi*, 20(2),ss. 153-166.

- Haga, W.J., (1976), "Managerial Professionalism and The Use of Organization Resources", *American Journal of Economics and Sociology*, 35(4), pp. 337-348.
- Hain, C.A., (2005), "Coworker Relationships: Using a New Measure to Predict Health Related Outcomes", Master Thesis, Saint Mary's University, Halifax, Nova Scotia, Canada.
- Harris, K.J., K.M., Kacmar, S., Zivnuska, and J.D., Shaw, (2007), "The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness", *Journal of Applied Psychology*, 92, pp. 278-285.
- Hazar, Ç.M., (2006), "Kişilik ve İletişim Tipleri", *Selçuk İletişim Dergisi*, 4(2), ss. 125-140.
- Head, L., D., Trigger, and J., Mulcock, (2005), "Culture as Concept and Influence in Environmental Research and Management", *Conservation and Society*, 3(2), pp. 251-264.
- Heaphy, E.D. and J.E., Dutton, (2008), "Positive Social Interactions and The Human Body at Work: Linking Organizations and Physiology", *Academy of Management Review*, 33, pp. 137-162.
- Heath, R.L. and Bryant, J., (2000), *Human Communication Theory and Research. Concept, Context and Challenges*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Hegstad, C. and R., Wentling, (2005), "Organizational Antecedents and Moderators That Impact on The Effectiveness of Exemplary Formal Mentoring Programs In Fortune 500 Companies In The United States", *Human Resource Development International*, 8, pp. 467-487.
- Hellenga, R., (2012), "How Facebook Friendship Transforms The Superior-Subordinate Relationship: A View from Relational Dialectics Theory", Degree of Master of the Arts, Western Michigan University, Kalamazoo, Michigan.
- Helmreich, R.L., (2000), "Culture And Error in Space: Implications From Analog Environments", *Aviation, Space and Environmental Medicine*, 71(9), pp. 133-139.
- Hobfoll, S., (1998), *Stress, Culture, and Community*, Plenum, New York.
- Hogan, J. and B., Holland., (2003), "Using Theory to Evaluate Personality and Job-Performance Relations: A Socioanalytic Perspective", *Journal of Applied Psychology*, 88(1), pp. 100-112.
- Hogan, R. and D., Shelton, (1998), A "Socioanalytic Perspective on Job Performance", *Human Performance*, 11(2), pp. 129-144.
- Hogan, R., (1983), A Socioanalytic Theory of Personality, In M.M. Page (Ed.), 1982 Nebraska Symposium on Motivation: 55-89. Lincoln: University of Nebraska Press.

Hogan, R., (2009), *Kişilik ve Kuramların Kaderi*, (Çeviren S.Y., Kölay ), Remzi Kitapevi, İstanbul.

House, R.J. and T.R., Mitchell, (1974), “Goal Theory of Leadership”, *Journal of Contemporary Business*, 3, pp. 81-97.

<http://ilabpsychology.weebly.com/uploads/5/3/0/6/5306009/murrays>, (10.02.2019).

<https://keydifferences.com/difference-between-personality-and-character>, (13.01.2019).

<https://thesystemsthinker.com/human-dynamics-for-the-21st-century/>, (10.02.2018).

<https://www.mentorink.com/kisilik-testi>, (10.02.2018).

Ibarra, H., (1993), “Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework”, *Academy of Management Review*, 18, pp. 56-87.

İnanç, B.Y. ve Yerlikaya, E.E., (2011), *Kişilik Kuramları*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.

İslamoğlu, G. ve D., Börü (2007), “Politik Davranış Boyutları: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (14), ss. 135-153.

İslamoğlu, H. ve Alnıaçık, Ü., (2014), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 4. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul.

Jackson, D.V., (2011), “Perception is Reality: Your Strengths Matter”, *Journal of Leadership Education*, 10(1), pp. 115-122.

Jan, MF., (2018), “*The Effect of Big Five Personality Traits on Leader Member Exchange and Organization Citizenship Behavior: A Case Of Khyber Pakhtunkhwa Universities*”, Doktora Tezi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

Jarret, M., (2017), “The 4 Types Of Organizational Politics”, <https://hbr.org/2017/04/the-4-types-of-organizational-politics>, (30.09.2018).

Jian, G., (2012), “Does Culture Matter? An Examination of the Association of Immigrants’ Acculturation with Workplace Relationship Quality”, *Management Communication Quarterly*, 26(2), pp. 295-321.

John, O.P. and Srivastava, S., (1999). The Big-Five Trait Taxonomy: History, Measurement, And Theoretical Perspectives. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of Personality: Theory and Research* (Vol. 2, pp. 102–138), Guilford Press, New York.

Judge, T.A. and J.E., Bono, (2000), “Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership”, *Journal of Applied Psychology*, 85(5), pp. 751-765.

Judge, T.A. and R., Ilies, (2002), "Relationship of Personality to Performance Motivation: A Meta-Analytic Review", *Journal of Applied Psychology*, 87(4), pp. 797-807.

Judge, T.A., J.E., Bono, R., Ilies, and M.W., Gerhard, (2002), "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review", *Journal of Applied Psychology*, 87(4), pp. 765-780.

Juhász, M., (2010), "Influence of Personality on Teamwork Behaviour and Communication", *Social and Management Sciences* 18(2), pp. 63-77.

Jung, C.G., (1982), *Bilinç ve Bilinçaltının İşlevi*, Birinci Baskı, Çeviren: Engin Büyükinal, Onur Basımevi, İstanbul.

Kabdulova, E., (2016), "*The Relationship Between Mentoring Functions and Psychological Empowerment: The Role of Trust and Political Skills*", Master's Thesis, Dokuz Eylül University Graduate School Of Social Sciences, İzmir.

Kabdulova E. and E.B., Öztürk, (2017), "The Relationship Between Mentoring Functions Received and Psychological Empowerment: The Role of Trust and Political Skill", *The Journal of Human and Work*, 4(1), pp. 47-60.

Kacmar, K.M. and G.R., Ferris, (1993), "Politics at Work: Sharpening the Focus of Political Behavior in Organizations", *Business Horizons*, 36 (4), pp. 70-74.

Kahn, W.A., (2007), *Meaningful Connections: Positive Relationships and Attachments at Work*. In J.E., Dutton, & B.R., Ragsin (Eds.), *Exploring Positive Relationships at Work*: 189-208. Mahwah: NJ: Lawrence Erlbaum.

Kalish, Y. and G., Robins, (2006), "Psychological Predispositions and Network Structure: The Relationships Between Individual Predispositions, Structural Holes and Network Closure", *Social Networks*, 28(1), pp. 56-84.

Kalshoven, K., D.N.D., Hartog and A.H.B., Hoogh, (2011), "Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality", *Journal of Business Ethics*, 100, pp. 349-366.

Kamer, H., (2018), "*Hastane Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Çatışma Yönetim Stratejilerine Etkisi*", Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Kammeyer-Mueller, J.D. and T.A., Judge, (2008), "A Quantitative Review of Mentoring Research: Test of A Model", *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), pp. 269-283.

Karakaya, S., (2008), "*Dindarlık ve Kişilik Arasındaki İlişki, Allport ve Fromm'un Karşılaştırmalı Analizi*", Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Karnes, R.E., (2014), “*The Relationship Between Self-Assessed Political Skill And The Individual Dispositional Factors Of Age And Gender*”, Doctorate Dissertation, Drake University, Des Moines, Iowa.

Katı, Y., (2016), “*İşgörenlerin Politik Becerileri ve Kariyer Başarısı İlişkisi: Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi*”, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Katipoğlu, B., (2012), “Din Psikolojisi Açısından Kişilik ve Karakter Analizi”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(23), ss. 341-348.

Kavoo-Linge, T., (2015), “The Effect of Organizational Political Skills on Women’s Career Progression in Kenya”, *International Journal of Business and Social Science*, 6(5), pp. 150-155.

Kaya, D., T., Akgemici ve A., Çelik, (2012), “A Research Levels of Perceived Social Support On The Responsible Persons of The Hospital Units”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(3), ss. 357-370.

Kelland, M., (2015), Personality Theory in a Cultural Context, <https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/personality-theory-in-a-cultural-context>, (10.02.2019).

Kipnis, D., S.M., Schmidt, and I., Wilkinson, (1980). “Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One’s Way”. *Journal of Applied Psychology*, 65, pp. 440-452.

Kirby, E.L. and K.J., Krone, (2002), “The Policy Exists But You Can’t Really Use It.: Communication and The Structuration of Work-Family Policies”, *Journal of Applied Communication Research*, 30, pp. 50-77.

Knapp, M.L. and Vangelisti, A.L., (2009). *Interpersonal Communication and Human Relationships*, (6th Ed.), Pearson Education, Boston.

Knapp, M.L., (1978). *Social Intercourse: From Greeting to Goodbye*, Allyn & Bacon, Boston.

Kocabacak, A., (2011), “*İnsan Kaynakları Seçme ve Yerleştirme Süreci Açısından Kişilik Boyutları İle Çalışan Performansı İlişkisi: İlaç Sektöründe Psikoteknik Boyutta Bir Uygulama*”, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Koçel, T., (2003) *İşletme Yöneticiliği*, 9. Basım, Beta Yayınları, İstanbul.

Koçel, T., (2005), *İşletme Yöneticiliği*. 10. Basım, Arıkan Yayınevi, İstanbul.

Koçel, T., (2007), İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, (11. Basım), Beta Basım, İstanbul.

Köknel, Ö., (1995), Kaygıdan Mutluluğa Kişilik, Altın Kitaplar Yayınları, İstanbul.

Kolzow, D.R., (2014), “Leading From Within: Building Organizational Leadership Capacity”, <https://www.iedconline.org/clientuploads/Downloads/edrp>, (30.12.2018).

Konaklıoğlu E. and H.D., Sevin, (2015), “Defining The Relationship Between Trust, Reputation and Political Skills in Service Business”, *International Journal of Business and Social Research*, 5(11), pp. 1-8.

Korkmaz, M., (2006), “Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 46, ss. 199-226.

Kostova, T. and K., Roth, (2003), “Social Capital in Multinational Corporations and A Micro-Macro Model of Its Formation”, *Academy of Management Review*, 29, pp. 297-317.

Kotter, J.P., (1987). *The Leadership Factor*, NY: Free Press, New York.

Kram, K.E. and L.A., Isabella, (1985), “Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development”, *Academy of Management Journal*, 28, pp. 110-132.

Kram, K.E., (1983), “Phases of The Mentor Relationship”, *The Academy of Management Journal*, 26(4), pp. 608-625.

Krause, N.A., M.G., Anderson, and R.C., Thompson, (2008), “Validation of the FIRO-B Instrument with Benchmark Performance Dimensions”, *Annual Conference of the American Psychological Association*, Boston, Massachusetts, August, pp. 1-16.

Küçüközkan, Y., (2015), “Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve”, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), ss. 86-115.

Kulga, C.E., 2014, “*Günlük Yaşamda Benlik Sunumları Üzerine Bir İnceleme*”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kurland, H., H., Peretz, and R., Hertz-Lazarowitz, (2010), “Leadership Style and Organizational Learning: The Mediate Effect of School Vision”, *Journal of Educational Administration*, 48(1), pp. 7-30.

Lang, F.R., D.T., Jhon, O., Lüdtke, J., Schupp, and G.G., Wagner, (2011) “Short Assessment of The Big Five: Robust Across Survey Methods Except Telephone Interviewing”, *Behavior Research Methods*, (43), pp. 548-567.

Lee, A.P., H.Y., Teng, and C.Y., Chen, (2015), “Workplace Relationship Quality and Employee Job Outcomes in Hotel Firms”, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14, pp. 398-422.

- Lee, E., (2012), “Big Five Personality Traits and Equity Sensitivity and Transformational Leadership”, *International Journal of Social Science and Humanity*, 2(2), pp. 164-167.
- Lekka, C. and N., Healey, (2012), “A Review of The Literature on Effective Leadership Behaviours For Safety”, RR952 Research Report, Health and Safety Executive.
- Levy, D.A., B.E., Collins, and P.R., Nail, (1998), “A New Model of Interpersonal Influence Characteristics”, *Journal of Social Behavior and Personality*, 13, pp. 715-735.
- Lickey, N.C., G.R., Berry, and K.S., Whelan-Berry, (2009), “Responding to Workplace Romance: A Proactive and Pragmatic Approach”, *The Journal of Business Inquiry*, 8(1), pp.100-119.
- Liden, R.C. and J.M., Maslyn, (1998), “Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development”, *Journal of Management*, 24, pp. 43-72.
- Lin, S.C., J., Shu, and J., Lin, (2011), “Impacts Of Coworkers' Relationships on Organizational Commitment and Intervening Effects of Job Satisfaction”, *African Journal of Business Management*, 5(8), pp. 3396-3409.
- Long, C.S., M.N., Alifiah, T.O., Kowang, C.W., Ching, (2015), “The Relationship Between Self-Leadership, Personality and Job Satisfaction: A Review”, *Journal of Sustainable Development*, 8(1), pp. 16-23.
- Lunenburg, F.C., (2011), “Leadership Versus Management: A Key Distinction-At Least in Theory”, *International Journal Of Management, Business, and Administration*, 14(1), pp. 1-4.
- Luthans, F., (1992), *Organizational Behavior*, 6.Ed., Mc Graw Hill Company, New York.
- Luthans, F., (2010), *Organizational Behaviour, An Evidence Based Approach*, Mcgrow Hill, New York.
- MacCallum, R.C., M.W., Browne, and H.M., Sugawara, (1996), “Power Analysis and Determination of Sample Size for Covariance Structure Modeling”, *Psychological Methods*, 1(2), pp. 130-149.
- Madlock P.E., M.M., Matt, L., Bogdan and M., Ervin, (2007), “The Impact of Communication Traits on Leader-Member Exchange”, *Human Communication*, 10(4), pp. 451-464.
- Manion, J., (2011), *From Management to Leadership: Strategies for Transforming Health Care*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Mano, R. and Y., Gabriel, (2006). “Workplace Romances in Cold and Hot Organizational Climates: The Experience of Israel and Taiwan”, *Human Relations*, 59, pp. 7-35.



Marcia, J. and R., Josselson, (2013), “Eriksonian Personality Research and Its Implications for Psychotherapy”, *Journal of Personality*, 81(6), pp. 617-629.

Maroulis, K., (2015), “*How Do Gender and Political Skill Combine to Influence Career Advancement*”, Master of Science in Psychology, Massey University Auckland, New Zealand,

Marsiglia, A.J., (2005), “The Relationship Between Leadership and Personality”, <http://www.lead-inspire.com/Papers-.pdf>, (20.02.2019).

Mayes, B.T. and R.W., Allen. (1977), “Toward A Definition of Organizational Politics”, *Academy of Management Review*, 2(4), pp. 672-678.

McCleskey, J.A., (2014), “Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development”, *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), pp. 117-130.

Meral, B.F. ve M., Takunyacı, (2016), “Kaynaştırma Uygulamalarında Matematik Öğretimi Ölçeğinin Türkçe Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları”, *Sakarya University Journal of Education*, 6(2), ss. 97-107.

Meydan, C.H. ve Şeşen, H., (2015), Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları, 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

Mihalcea, A., (2013), “The Impact of Leader’s Personality on Employees’ Job Satisfaction”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 78, pp. 90-94.

Mintzberg, H., (1983). *Power in and Around Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Mintzberg, H., (1985), “The Organization As Political Arena”, *Journal of Management Studies*, 22(2), pp. 133-154.

Montalvo, W. and M.W., Byrne, (2016), “Mentoring Nurses in Political Skill to Navigate Organizational Politics”, *Nursing Research and Practice*, Volume 2016, pp. 1-8.

Moorhead, G. and R.W., Griffin (1989), *Organizational Behavior*, 2 Edition, Houghton Mifflin Comp., Boston.

Morgan, L.M. and M.J., Davidson, (2008). “Sexual Dynamics in Mentoring Relationships- A Critical Review”, *British Journal of Management*, 19, pp. 120-129.

Moriguchi, S.N., S.B., Júnior, D.F., Andrade, and L.C., Murakami, (2016), “Relationship Quality in Electronic Commerce”, *Contextus Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 14(1), pp. 83-107.

Morsünbül Ü. ve M.E., Uçar, (2017), “Benjamin Button’ın Tuhaf Hikayesi Filminin Erikson’un Yaşam Boyu Gelişim Kuramı Açısından Analizi”, *II. Uluslararası Felsefe, Eğitim, Sanat ve Bilim Tarihi Sempozyumu*, 03-07 Mayıs, Muğla.

Mullins, L.J., (1996), *Management and Organizational Behavior*, Sixth Edition, Prentice Hall.

Mullins L.J., (2005), *Management and Organisational Behaviour*. 7th Ed., Printice Hall,

Mumcu, A., (2018), “Örgüt İkliminin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde İzlenim Yönetimi Taktikleri ve Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü”, Doktora Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Munyon, T.P., (2009), “*An Investigation of Interpersonal Distance and Relationship Quality At Work*”, Doctor Of Philosophy Dissertation, The Florida State University College Of Business.

Murray, H.A., (1938), *Explorations in Personality: A Clinical and Experimental Study o Fifty Men of College Age*, NY: Oxford University Press, New York.

Nakonezny, P.A. and W.H., Denton, (2008), “Marital Relationships: A Social Exchange Theory Perspective”, *The American Journal of Family Therapy*, 36, pp. 402-412.

Nelson, D.L. and J.C., Quick, (1991), “Social Support and Newcomer Adjustment in Organizations: Attachmenttheory at Work?” *Journal of Organizational Behavior*, 12, pp. 543-554.

Ngai, C.S.B. and R.G., Singh, (2015) “Using Dialectics to Build Leader-Stakeholder Relationships: An Exploratory Study on Relational Dialectics in Chinese Corporate Leaders’ Web-Based Messages”, *International Journal of Business Communication*, 55(1), pp. 3-29.

Northouse, P.G., (2010). *Leadership Theory and Practice* (5nd ed). London: Sage.

Oğurlu, Ü., (2012), “*Liderlik Becerileri Geliştirme Programının Üstün Zekalı Olan ve Olmayan Öğrencilerin Liderlik Becerilerine Etkisi*”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ohlsson, A., E., Hedlund, and G., Larsson, (2016), “Examining The Relationship Between Personality, Organizational Political Skill And Perceived Team Performance in A Multinational Military Staff Exercise Context”, *J. Military Stud.*, 7(1), pp. 24-30.

Omoruyi, I.V., (2014), “Influence of Broken Homes on Academic Performance and Personality Development of The Adolescents in Lagos State Metropolis”, *European Journal of Educational and Development Psychology*, 2(2), pp.10-23

Oran, F.Ç., (2018), “Liderlik Tarzlarının Örgütsel Güven ve Etik Dışı Davranışların İfşasına (Whistleblowing) Etkisi: Uygulamalı Bir Çalışma”, Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Overall, N.C., G.J.O., Fletcher, and J.A., Simpson, (2010). “Helping Each Other Grow: Romantic Partner Support, Self-Improvement and Relationship Quality”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36, pp. 1496-1513.

Özarslan, M., (2010), “Örgütlerde İş Tatmini ve Kişilik Tipi İlişkisi: Vali Yardımcılarına Yönelik Kuramsal ve Uygulamalı Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Özbağ, G.K., (2016), “The Role of Personality in Leadership: Five Factor Personality Traits and Ethical Leadership”, *12th International Strategic Management Conference*, pp. 235-242, Antalya.

Özdemir, M. ve S.Ç., Gören (2016), “Politik Beceri ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), ss. 333-345.

Özdemir, M., (2018). “Liderlik Yönelimi ve Politik Beceri Arasındaki İlişkinin Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre İncelenmesi”, *Ege Eğitim Dergisi*, 19(1), ss.116-134.

Özdemir, O., P.G., Özdemir, M.T., Kadak, ve S., Nasıroğlu (2012), “Kişilik Gelişimi”, *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 4(4), ss. 566-589.

Özkalp, E. ve Ç., Kirel (2010), *Örgütsel Davranış*, (4. Baskı), Ekin Yayınevi, Bursa.

Özkalp, E. ve Ç., Kirel, (2013), *Örgütsel Davranış*, (6. Baskı), Ekin Yayınevi, Bursa.

Özsoy, E. ve G., Yıldız, (2013), “Kişilik Kavramının Örgütler Açısından Önemi: Bir Literatür Taraması”, *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2), ss. 1-12.

Özsoy, E., (2013), “A Tipi ve B Tipi Kişilik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Öztekin, A., (2011), “İbn Arabî'nin “Âyân-ı Sâbite”si ile Jung'un “Arketipler”i Üzerine Bir Değerlendirme”, *Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 52(1), ss. 293-303.

Panos, D., (2014), “I on the Web: Social Penetration Theory Revisited”, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), pp. 185-205.

Parks, M., (2006), “Workplace Romance: Poll Findings”, Society for Human Resource Management, <https://www.eoi.es/blogs/alfredo-fernandez>, (18.05.2018)

Parks-Leduc, L., G., Feldman, and A., Bardi, (2015), “Personality Traits and Personal Values: A Meta-Analysis”, *Personality and Social Psychology Review*, 19(1), pp. 3-29.

- Patricia, O., (2015), "Improving Interpersonal Relationship in Workplaces", *Journal of Research & Method in Education*, 5(6), p. 115-125.
- Payne, H.J., (2014), "Examining The Relationship Between Trust in Supervisor-Employee Relationships and Workplace Dissent Expression", *Communication Research Reports*, (31)2, pp. 131-140.
- Pazarbaşı, M., (2012), "*Liderlik ve Otorite: Lise Öğrencilerinin Liderlik ve Otorite Algısı Üzerine Bir Araştırma*", Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Perrewé, P.L. and P.E., Spector., (2002). Personality Research in The Organizational Sciences. in G.R., Ferris & J.J., Martocchio (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 21: 1-63. Oxford, UK: JAI/Elsevier Science.
- Pfeffer, J., (1981), *Power in Organizations*, Pitman, Boston.
- Pfeffer, J., (1992), *Managing with Power Politics and Influence in Organizations*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Pfeffer, J., (2010), *Power: Why Some People Have It And Others Don't*, Harper Collins Publishers, New York.
- Phipps, S.T.A. and L.C., Prieto, (2011), "Influence Of Personality Factors On Transformational Leadership: Exploring The Moderating Role Of Political Skill", *International Journal of Leadership Studies*, 6(3), pp. 430-447.
- Pierce, C.A. and H., Aguinis, (2001), "A Framework for Investigating The Link Between Workplace Romance and Sexual Harassment", *Group and Organization Management*, 26, pp. 206-229.
- Pierce, C.A. and H., Aguinis, (2003) "Romantic Relationships in Organizations: A Test of a Model of Formation and Impact Factors", *Management Research*, 1(2), pp.161-169.
- Pierce, C.A., (1998), "Factors Associated with Participating in A Romantic Relationship in A Work Environment", *Journal of Applied Social Psychology*, 28(18), pp. 1712-1730.
- Popa, R.I., (2012), "An Experimental Perspective over Personality and Leadership Styles Inside Romanian Organizations", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 33, pp. 488-492.
- Powell, G.N. and S., Foley, (1998), "Something to Talk About: Romantic Relationships in Organizational Settings", *Journal of Management*, 24(3), pp. 421-448.
- Quinn, R.E. and N.A., Judge, (1978), "The Office Romance: No Bliss for The Boss", *Management Review*, July, pp. 43-49.

- Quinn, R.E., (1977), "Coping with Cupid: The Formation, Impact, and Management of Romantic Relationships in Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 22(1), pp. 30-45.
- Raabe, B. and T.A., Beehr, (2003), "Formal Mentoring Versus Supervisor and Coworker Relationships: Differences in Perceptions and Impact", *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), pp. 271-293.
- Ragins, B.R. and T.A., Scandura, (1997), "The Way We Were: Gender and The Termination of Mentoring Relationships", *Journal of Applied Psychology*, 82, pp. 945-953.
- Ragins, B.R., (1997), "Diversified Mentoring Relationships in Organizations: A Power Perspective", *Academy of Management Review*, 22 (2), pp. 482-521.
- Rhodes, J.E., S.E.O., Schwartz, M.M., Willis, and M.B., Wu (2017), "Validating A Mentoring Relationship Quality Scale: Does Match Strength Predict Match Length?", *Youth & Society*, 49(4), 415-437.
- Riach, K. and F., Wilson, (2007), "Don't Screw The Crew: Exploring The Rules of Engagement in Organizational Romance", *British Journal of Management*, 18, pp. 79-92.
- Maulana, R.M.S. and P., Rufaidah, (2014), "Co-creation of Small-Medium Enterprises", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*" 115, pp. 198-206.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A., (2012). *Örgütsel Davranış*, (Çev. İ. Erdem), Nobel Yayınları, İstanbul.
- Robinson, C. and R.E., Schumacker, (2009), "Interaction Effects: Centering, Variance Inflation Factor, and Interpretation Issues", *Multiple Linear Regression Viewpoints*, 35(1), pp. 6-11.
- Rogers, CR., (1951), *Client-Centered Therapy*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Rosales, R.M., (2016), "Energizing Social Interactions at Work: An Exploration of Relationships that Generate Employee and Organizational Thriving", *Open Journal of Social Sciences*, (4), pp. 29-33.
- Rothbart, M.K. and Bates, J.E. (1998). Temperament. in W. Damon (Series Ed.) & N. Eisenberg (Vol. Ed.), *Handbook of Child Psychology: Vol.3, Social, Emotional and Personality Development* (5th ed., pp. 105-176), New York: Wiley.
- Rothmann, S. and E.P., Coetzer, (2003), "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance", *Journal of Industrial Psychology*, 29(1), pp. 68-74.
- Ryckman, R.M., (2008), *Theories of Personality*, (9th Ed.), Belmont C.A.:Thomson Learning Inc.

Sabbagh, M. and A.H., Khalil, (2015), “The Impact of Personality Traits of Subordinates in Their Assessment of the Followed Leadership Style (An Empirical Study on the Education Sector in Damascus City)”, *International Journal of Business and Management Invention*, 4(3), pp. 37-43.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., (20001). Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa.

Salajeghe, S. and A., Famarzi, (2016), “Explaining The Role of Political Skills in The Relationship Between Transformational Leadership Style of Managers with Staff Job Satisfaction(Case Study: Municipality of Bandar Ababs)”, *International Business Management*, 10(15), pp. 3036-3041.

Sarı, S., (2011), “Çalışanların Kişilik Özellikleri ile İş Doyumu Arasındaki İlişkiler”, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Sarıtaş, M., (1997), “Yönetimde Kişilik Faktörü”, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 3(4), ss.527-548.

Schermelleh-Engel, K., H., Moosbrugger and H., Müller (2003), “Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures”, *Methods of Psychological*, 8(2), pp. 23-74.

Schriesheim, C.A., S.L., Castro, and C.C., Cogliser, (1999), “Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement and Data-Analytic Practices”, *Leadership Quarterly*, 10, pp. 63-113.

Schutz, W.C, (1958), *FIRO: A Three Dimensional Theory of Interpersonal Behavior*, Holt, Rinehart, and Winston, New York.

Schutz, W.C., (1966), *The Interpersonal Underworld*, Science & Behavior Books, Palo Alto. California.

Schwartz, R.M. and L.M., Storm, (2000), “Romance at The Workplace: The Issues, The Law, and Some Suggestions”, *Journal of Individual Employment Rights*, 9 (2), pp.139-151.

Seagal S. and D., Horne, (1994), “Human Dynamics: A Foundation for The Learning Organization”, *The Systems Thinker*, 5(4), pp. 1-4.

Segal, J.A., (2005), “Dangerous Liaisons”, *HR Magazine*, 50(12), pp. 104-108.

Shahsavarani, A.M, H., Heyrati, M., Mohammadi, S., Jahansouz, A. Saffarzadeh, and K., Sattari, (2016), “Social Exchange Theory and Attachment Theory: Combination of Sociological and Psychological Approaches To Form A Biopsychosocial Viewpoint To Human Social And Interpersonal Relationships”, *International Journal Of Humanities And Cultural Studies*, (1), pp. 451-467.

Shamdasani, P., (2011), “Relationship Quality Between In-Groups and Out-Groups”, *International Business & Economics Research*, 10(6), pp. 33-61.

- Sheehan, C., H.D., Cieri and B.K., Cooper, (2016), "The Impact of HR Political Skill in The HRM and Organisational Performance Relationship", *Australian Journal of Management*, 41(1), pp. 161-181.
- Sherony, K. and S., Green, (2002), "Coworker Exchange: Relationships Between Coworkers, Leader-Member Exchange and Work Attitudes", *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 542-548.
- Sias, P.M. and D.J., Cahill, (1998), "From Coworkers to Friends: The Development of Peer Friendships In The Workplace", *Western Journal of Communication*, 62, pp. 273-299.
- Sias, P.M., (2005), "Workplace Relationship Quality and Employee Information Experiences", *Communication Studies*, 56(4), pp. 375-395.
- Sias, P.M., (2009), *Organizing Relationships: Traditional and Emerging Perspectives on Workplace Relationships*, Sage Publications Ltd., California.
- Sias, P.M., G., Smith, and T., Avdeyeva, (2003), "Sex and Sex Composition Similarities and Differences in Workplace Friendship Development", *Communication Studies*, 54, pp. 322-340.
- Sias, P.M., R.G., Heath, T., Perry, D., Silva, and B., Fix, (2004), "Narratives of Workplace Friendship Deterioration", *Journal of Social and Personal Relationships*, 21, pp. 321-340.
- Şimşek, Ş., Akgemici T. ve A., Çelik, (2011), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, (7. Baskı), Gazi Kitapevi, Ankara.
- Slovak, P.C., (1991), "Sex in The Workplace: From Romance to Harassment", *The Human Resources Professional*, 3(3), pp. 9-12.
- Snyder, M., (1987, *Public Appearances, Private Realities: The Psychology of Self-Monitoring*, W.H. Freeman, New York.
- Soysal, A., (2008), "Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması", <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale129.pdf>, (25. 01.2019).
- Stephens, J.P., Heaphy, E.D. and Dutton, E.J., (2012) High-Quality Connections. In: Cameron, K. and Spreitzer, G., Eds., *Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press, New York, pp. 385-399.
- Sunnafrank, M., (1986), "Predicted Outcome Value During Initial Interactions: A Reformation of Uncertainty Reduction Theory", *Human Communication Research*, 13, pp. 3-33.
- Swartz, R.A., A., Warfield, and D., Wood, (1987), "Coworker Romances: Impact on The Work Group And on Career Oriented Women", *Personnel*, 64(5), pp. 22-35.

Sweeney, C. and J., Swan, (2014), Engaging Workplaces, Effective Relationships Creating A Template for Action, <https://www.workingfamilies.org.>, (16.05.2018).

Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S., (2013), Using Multivariate Statistics, Boston, Pearson.

Tabancalı E. ve M., Korumaz, (2014), “Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi”, *The Journal of Academic Social Science Studies JASSS*, 25, ss.139-156,

Tang, J.H. and C.C., Wang, (2012), “Self-Disclosure Among Bloggers: Re-Examination of Social Penetration Theory”, *Cyberpsychology, Behavior and Social Networking*, 15(5), pp. 245-250.

Tatlılıoğlu, K., (2014), “Üniversite Öğrencilerinin Beş Faktör Kişilik Kuramı’na Göre Kişilik Özellikleri Alt Boyutlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, *Tarih Okulu Dergisi (TOD)*, 7(17), ss. 939-971.

Thibaut, N. and Kelley, H., (1959), The Social Psychology of Groups, John Wiley & Sons Inc, New York, USA.

Thomas, A. and Chess, S., (1977). Temperament and Development, Oxford, England: Brunner/Mazel.

Todd, S.Y., K.J., Harris, R.B., Harris, and A.R., Wheeler, (2009), “Career Success Implications of Political Skill”, *The Journal of Social Psychology*, 149(3), pp. 179-204.

Treadway, D.C., J.W., Breland, G.L., Adams, A.B., Duke, and L.A., Williams, (2010), “The Interactive Effects of Political Skill and Future Time Perspective on Career and Community Networking Behavior”, *Social Networks*, 32(2), pp. 138-147.

Treadway, D.C., W.A., Hochwarter, G.R., Ferris, C.J., Kacmar, C., Douglas, A.P., Ammeter, and M.R., Buckley, (2004), “Leader Political Skill and Employee Reactions”, *The Leadership Quarterly*, 15(4), pp. 493-513.

Türk Dil Kurumu, “Politika”, <http://www.tdk.gov.tr>, (30.09.2018).

Tutar, H., (2016), Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından), (1. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara.

Üçler, Ç., (2018), “Investigating The Relations of Psychological Contract, Organizational Transparency and Leader Member Exchange with Employee Performance Behaviors”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü, İstanbul.

Uğur, S.S., (2016), “Kişilik Tipolojilerine Göre Çalışanların Örgütsel Sessizlik Algılamaları: Kamu ve Özel Kesimde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.



- Uğurlu, E. ve A.B., Bostancı (2017), “Politik Yetileri ile Örgütsel Muhalefet Düzeyleri Arasındaki İlişki”, *Journal of Human Sciences*, 14(4), ss. 4050-4064.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Y., Çelik, (2009), “Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), ss. 121-156.
- Ülgen, B., M., Sağlam, ve T., Tuğsal, (2016), “Managers’ Personality Traits Over Management Styles and Decision-Making Styles”, *International Journal of Commerce and Finance*, 2(1), pp. 125-136.
- Ünsar, S., (2014), *Leadership and Communication A Case From Glass, Textile and Apparel Sector in Turkey*, Almanya: Springer.
- Vatan, F., (2009), “*Hemşirelerde Liderlik Geliştirmede Formal Mentörlük Programı: Eylem Araştırması*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Vaughn, A.A., R.R., Drake, and S., Haydock, (2016), “College Student Mental Health and Quality Of Workplace Relationships”, *Journal Of American College Health*, 64(1), pp. 26-37.
- Walsh, B.B., C.K., Gillespie, J.M., Greer and B.E., Eanes (2002), “Measure of dyadic Mutuality on Counselor Trainee Willingness to Self-Disclose Clinical Mistakes to Supervisors”, *The Clinical Supervisor*, 21, pp. 83-98.
- Warren, W.R., (2011), “*The Effect of Shift Turnover Strategy and Time Pressure on Aviation Maintenance Technician Performance*”, Embry-Riddle Aeronautical University, Master Thesis of Science in Human Factors and Systems.
- Washington, S., D., Akella, ve C., Bennett, (2016), “A Study on Mentor-Protégé Assessments in Healthcare Industry”, *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 6(1), pp. 11-23.
- Wegrzyn, G., (2014), “Personality and Genes: Remarks From A Biological Perspective”, *Current Issues in Personality Psychology*, 2(3), pp. 133-140.
- Welch, S.A., and R., Rubin, (2002), “Development of Relationship Stage Measures”, *Communication Quarterly*, 50(1), pp. 24-40.
- Williams, C.L., P.A., Giuffre, and K., Dellinger, (1999), “Sexuality in The Workplace: Organizational Control, Sexual Harassment and The Pursuit of Pleasure”, *Annual Review of Sociology*, 25, pp. 73-93.
- Williams, M., (2007), “Building Genuine Trust Through Interpersonal Emotion Management: A Threat Regulation Model of Trust and Collaboration Across Boundaries”, *The Academy of Management Review*, 32, pp. 595-621.

Wilson, F., (2015), “Romantic Relationships at Work: Why Love Can Hurt”, *International Journal of Management Reviews*, 17, pp. 1-19.

Yalçın, O., (2015), “Kişilik Özelliklerinin ve Risk Algısının Karar Verme Stillerine Etkisi: Pilotlar Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Yıldırım, B. ve O., Şerefhanoglu, (2014), “Okul Müdürlerinin Mentörlük Fonksiyonları ile Öğretmenlerin Örgütsel Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişkisi”, *Journal of New World Sciences Academy*, 9(14), ss. 419-432.

Yıldızoğlu, H., (2013), “Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yıldıztaşı, M.B., (2017), “Politik Beceri İle Örgütsel Tükenmişlik İlişkisinin Ortaokul Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre İncelenmesi (Yalova İli Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yukl, G., (2010). *Leadership in Organizations* (7th Edition). Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey.

Zaleznik, A., (1977). “Managers and Leaders: Are they different?”, *Harvard Business Review*, 55, pp. 67-78.

Zaleznik, A., (1999) “Power and Politics in Organizational Life”, *The McKinsey Quarterly*, 7(4), pp. 52-59.

Zel, U., (2001), *Yönetimde Kişilik ve Kişilik Özellikleri; Yönetim ve Organizasyon (İçinde)*, Editör: S., Güney, Nobel Yayınları, Ankara.

## EK

### ANKET FORMU

Değerli çalışanlar, bu anket formu İnönü Üniversitesi İİBF öğretim üyelerinden Prof. Dr. Mehmet DENİZ danışmanlığında yönetim ve organizasyon bilim dalı doktora öğrencisi Ramazan ÇOBAN tarafından yapılacak olan doktora tez çalışması için düzenlenmiştir. Sorulara vereceğiniz cevaplarda doğru ya da yanlış şeklinde bir değerlendirme yapılmayacaktır. Araştırmacıların sizden beklentisi sorulara kendi düşünceleriniz doğrultusunda samimi cevaplar vermenizdir. Vereceğiniz cevaplar sadece bu araştırma için kullanılacak ve başka hiç kimse ile paylaşılmayacaktır. Katkılarınız için teşekkür ederiz.

### KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz	Erkek ( ) Kadın ( )
Yaşınız	18-25 ( ) 26-35 ( ) 36-42 ( ) 43-49 ( ) 50+ ( )
Medeni Haliniz	Evli ( ) Bekâr ( )
Eğitim Durumunuz	İlköğretim ( ) Lise ( ) Yüksekokul ( ) Üniversite ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )
Kaç yıldır bu işte çalışmaktasınız?	3 yıldan az ( ) 3-8 yıl ( ) 9-14 ( ) 15-20 ( ) 20 yıl ve üzeri ( )
Görev Ünvanınız	

### BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

(1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Orta Düzeyde Katılıyorum (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum

Dışa Dönüklük					
Yöneticim konuşkan biridir.	1	2	3	4	5
Yöneticim arkadaş canlısı ve sosyaldır.	1	2	3	4	5
Yöneticimin içe kapanık bir yapısı vardır. *	1	2	3	4	5
Nevrotiklik					
Yöneticim çok endişeli ve kaygılı biridir.	1	2	3	4	5
Yöneticim kolay bir şekilde sinirlenir/gerilir.	1	2	3	4	5
Yöneticim gergin durumlarda sessiz ve sakin kalabilir. *	1	2	3	4	5
Deneyime Açıklık					
Yöneticimin orjinal, yeni ve parlak fikirleri vardır.	1	2	3	4	5
Yöneticim sanat, müzik ve edebiyat gibi faaliyetlere önem verir ve ilgilenir.	1	2	3	4	5
Yöneticimin parlak ve canlı bir hayal dünyası ve yaratıcılığı vardır.	1	2	3	4	5

<b>Öz Disiplin</b>					
Yöneticim başladığı bir işin tamamını yapar, eksik bırakmaz.	1	2	3	4	5
Yöneticim genellikle tembeldir ve çalışmayı pek sevmez. *	1	2	3	4	5
Yöneticim yaptığı işi düzgün, sorunsuz ve zamanında yapar.	1	2	3	4	5
<b>Uyumluluk</b>					
Yöneticim bazen işyerinde başkalarına karşı kaba davranabilir.*	1	2	3	4	5
Yöneticimin affedici bir kişiliği vardır.	1	2	3	4	5
Yöneticim neredeyse herkese karşı kibar, düşünceli ve hassas davranır.	1	2	3	4	5

\* Ters Soru

## LİDER ÜYE İLİŞKİ KALİTESİ

<b>Etki</b>					
Bir insan olarak yöneticimi çok severim.	1	2	3	4	5
İşyerinde yöneticim ile birlikte çalışmak keyiflidir.	1	2	3	4	5
Yöneticim bir insanın arkadaş olmayı isteyebileceği bir kişidir.	1	2	3	4	5
<b>Bağlılık</b>					
Başkaları bana karşı olduğunda yöneticim beni destekler.	1	2	3	4	5
Yöneticim benim ile ilgili bir meselede konuyu tam olarak bilmese de, beni üstlere ve diğer çalışanlara karşı savunur.	1	2	3	4	5
Yöneticim çalıştığım yerde açıkça bir hata yapsam bile beni başkalarına karşı savunur.	1	2	3	4	5
<b>Katkı</b>					
Yöneticim için iş ile ilgili olarak elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
İş konusunda yöneticime destek olmak için görev tanımında olmayan işleri de yapabilirim.	1	2	3	4	5
Yöneticimin iş hedeflerine ulaşabilmesi için normalden daha fazla gayret göstermeye istekli olurum.	1	2	3	4	5
<b>Saygı</b>					
Yöneticimin iş ile ilgili bilgi ve becerisine saygı duyuyorum.	1	2	3	4	5
Yöneticimin iş konusundaki bilgisinden etkilenirim.	1	2	3	4	5
Yöneticimin mesleki yeterliliğine ve becerilerine hayranım.	1	2	3	4	5

## MENTÖR EĞİTİLEN İLİŞKİ KALİTESİ

İşyerinde tecrübeli iş arkadaşımın/eğiticimin/danışmanımın bir sorunu nasıl çözeceğine dair pek çok iyi fikri vardır.	1	2	3	4	5
Aklıma birşey takıldığında bundan kurtulmak ya da çözmek için tecrübeli iş arkadaşım/eğiticim/danışmanım bana yardım eder ve bşeyler yapmaya çalışır.	1	2	3	4	5
Tecrübeli iş arkadaşlarım/eğiticim/danışmanım ile birlikteyken kendimi güvende hissedirim.	1	2	3	4	5
Tecrübeli iş arkadaşlarım/eğiticim/danışmanım ile ilişkim benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
İşyerinde beni rahatsız eden bir konu hakkında konuştuğumda tecrübeli iş arkadaşım/eğiticim/danışmanım beni dinler.	1	2	3	4	5
Kendimi bana yön verebilen tecrübeli iş arkadaşıma/eğiticime/danışmanıma karşı yakın hissediyorum.	1	2	3	4	5

## MEVKİDAŞ ÇALIŞANLAR İLİŞKİ KALİTESİ

İşyerinde çalışma arkadaşlarım ile birlikte geçirdiğim zamandan keyif alıyorum.	1	2	3	4	5
İş arkadaşlarım iş performansımı ve tecrübemi pozitif yönde etkilemektedir.	1	2	3	4	5
Şu andaki iş arkadaşlarım ile beraber çalıştığım için kendimi şanslı hissediyorum.	1	2	3	4	5
İş konusunda çalışma arkadaşlarım ile benim aramda olumlu bir etkileşim/ilişki vardır.	1	2	3	4	5
Çalışma arkadaşlarım ile işyerinde iyi bir dayanışma ve işbirliği içindeyiz.	1	2	3	4	5

## POLİTİK BECERİ

İlişki Ağı Kurma					
Yöneticim işyerinde, başkalarıyla iletişim ve sosyal ilişkiler kurmak için çok çaba ve zaman harcar.	1	2	3	4	5
Yöneticim işyerinde işlerin halledilmesi için, sosyal bağlantılarını ve iletişim ağlarını kullanmakta iyidir.	1	2	3	4	5
Yöneticim işyerinde, işlerin halledilmesi için yardıma ihtiyaç duyduğunda, çağırabileceği ve yardım alabileceği meslektaşları ve iş arkadaşları ile geniş bir iletişim ağı geliştirmiştir.	1	2	3	4	5
Yöneticim işyerinde birçok önemli insan tanır ve onlarla güçlü bağları vardır.	1	2	3	4	5
Yöneticim işyerinde başkalarıyla sosyal ilişki geliştirmek için çok zaman harcar.	1	2	3	4	5
Yöneticim işyerinde sözü geçen ve herkes tarafından sayılan insanlarla bağlantı/ilişki kurmakta iyidir.	1	2	3	4	5
Kişiler Arası Etki					
Yöneticim yanında bulunan çoğu insanın rahat ve huzurlu olmasını sağlayabilir.	1	2	3	4	5
Yöneticim başkaları ile kolay ve etkili bir şekilde iletişim kurabilir.	1	2	3	4	5
Çoğu insanla samimiyet kurmak, yöneticim için çok kolaydır.	1	2	3	4	5
Yöneticim başkalarına karşı kendini sevdirmekte iyidir.	1	2	3	4	5

<b>Sosyal Zekâ</b>					
Yöneticim insanları/çalışanları çok iyi anlar.	1	2	3	4	5
Yöneticim, özellikle başkalarının kafasından geçen saklı düşünceleri ve onları motive eden şeyleri öngörmekte ve anlamakta iyidir.	1	2	3	4	5
Yöneticimin kendisini başkalarına nasıl göstereceğine dair iyi bir önsezisi ve bilgisi vardır.	1	2	3	4	5
Yöneticimin başkalarını etkilemek için her zaman doğru şeyin ne olduğunu içgüdüsel olarak bilir.	1	2	3	4	5
Yöneticim insanların/çalışanların yüz ifadelerine çok dikkat eder.	1	2	3	4	5
<b>Samimi Görünme</b>					
Yöneticim başkaları ile iletişim kurarken, söylediklerinde ve yaptıklarında samimi olmaya çalışır.	1	2	3	4	5
Yöneticimin söylediklerinde ve yaptıklarında samimi olduğuna, insanların inanmaları önemlidir.	1	2	3	4	5
Yöneticim işyerinde diğer insanlara içten ve gerçek bir ilgi göstermeye çalışır.	1	2	3	4	5