

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

**POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN  
POLİTİK DAVRANIŞLARA ETKİSİ:  
AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**Emre ORUÇ**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS**

**HAZİRAN – 2015**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ


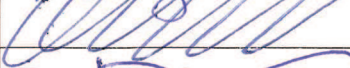
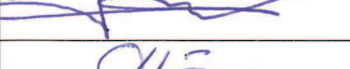

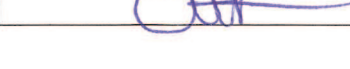
**POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN  
POLİTİK DAVRANIŞLARA ETKİSİ:  
AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

Emre ORUÇ

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Bu tez 16.06.2015 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Rana Özen Kutanis	Kabul	
Prof. Dr. Orhan Batman	Kabul	
Prof. Dr. Serkan Bayraktaroğlu	Kabul	
Doç. Dr. Yasemin Özdemir	Kabul	
Yrd. Doç. Dr. Öznur Bozkurt	Kabul	

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Emre ORUÇ**

**16.06.2015**

## ÖNSÖZ

Çalışma yaşamında artan rekabet ortamı, hızlı bilgi akışı ve çalışanların değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmeleri örgütsel davranış alanında yeni yaklaşımların doğmasına yol açmıştır. Örgütlerde insanın değerini anlamak, gerçek potansiyelini açığa çıkarmak, performansını ve başarısını artırmak amacıyla pozitif psikolojik sermaye kavramı önemli bir yere sahiptir.

Bununla birlikte örgütlerde bireylerin politik davranışlarını etkileyen faktörleri tanımak, bu davranışların sonuçlarını öngörmeye yeni enstrümanlar sağlayacaktır. Dolayısıyla bu tez çalışmasında, İstanbul ilinde bulunan kamu ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerden oluşan bir örnekleme, bireysel faktörler bağlamında pozitif psikolojik sermayenin ve onu oluşturan boyutların politik davranışlara etkileri araştırılmıştır. Elde edilen sonuçların, örgütsel davranış alanında ortaya çıkan pozitif perspektifin politik davranışları anlamak ve yönetmek için yeni bir bakış açısı kazandırdığı düşünülmektedir.

Tez çalışmam boyunca ilgi, destek ve yardımını esirgemeyen ve kendisini örnek aldığım tez danışmanım Prof. Dr. Rana Özen Kutanis'e, bu süreçte sonsuz destek ve katkı sağlayan hocalarım Prof. Dr. Gültekin Yıldız'a, Prof. Dr. Orhan Batman'a, Prof. Dr. Serkan Bayraktaroğlu'na, Doç. Dr. Yasemin Özdemir'e ve bana emeği geçen bütün hocalarıma, Ar. Gör. Ahmet Karakiraz'a, Ar. Gör. Mustafa Aras'a ve Ar. Gör. Emrah Özsoy'a, çalışmalarımı teşvik eden Yrd. Doç. Dr. Taner Bilgin'e ve M. Serhan Yücel'e, her şartta yanımda olan sevgili eşim Eylem Oruç'a, anneme, babama ve kardeşim Büşra'ya sonsuz teşekkür ederim.

**Emre ORUÇ**

**16.06.2015**

# İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>xiii</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>xiv</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE</b> .....	<b>9</b>
1.1. Pozitif Psikoloji .....	9
1.2. Pozitif Örgüt Okulu ve Pozitif Örgütsel Davranış .....	12
1.3. Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve Boyutları .....	19
1.3.1. Özyeterlilik .....	26
1.3.2. Umut .....	30
1.3.3. İyimserlik .....	33
1.3.4. Psikolojik Dayanıklılık .....	35
1.4. Pozitif Psikolojik Sermayeye İlgili Çalışmalar .....	37
<b>BÖLÜM 2: POLİTİK DAVRANIŞLAR</b> .....	<b>47</b>
2.1. Güç Kavramı .....	47
2.1.1. Güç Kaynakları .....	51
2.1.2. Zorlayıcı Güç .....	51
2.1.3. Ödüllendirme Gücü .....	51
2.1.4. Meşru Güç .....	52
2.1.5. Benzeşim Gücü .....	52
2.1.6. Uzmanlık Gücü .....	52
2.1.7. Bilgi Gücü .....	53
2.2. Örgüt İçi Politika .....	53
2.3. Politik Davranış Kavramı .....	56
2.4. Politik Davranışın Boyutları .....	59
2.4.1. İçsel ve Dışsal Boyut .....	61

2.4.2. Yatay ve Dikey Boyut.....	62
2.4.3. Meşru ve Meşru Olmayan Boyut.....	62
2.5. Politik Davranışları Belirlemeye Yönelik Yapılan Çalışmalar.....	63
2.6. Politik Davranışı Etkileyen Faktörler.....	72
2.6.1. Bireysel Faktörler.....	74
2.6.2. Örgütsel Faktörler.....	75
2.6.3. Çevresel Faktörler.....	77
2.7. Politik Davranışın Nedenleri.....	78
2.8. Politik Davranışın Sonuçları.....	80
<b>BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA.....</b>	<b>87</b>
3.1. Araştırmanın Yöntemi.....	87
3.1.1. Araştırmanın Modeli.....	87
3.1.2. Evren ve Örneklem.....	88
3.1.3. Verilerin Toplanması.....	90
3.1.3.1. Veri Toplama Araçları.....	90
3.1.3.2. Veri Toplama Araçlarının Geçerlik ve Güvenirliğine İlişkin Bulgular.....	92
3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	95
3.3. Araştırmanın Varsayımları.....	96
3.4. Araştırmanın Değişkenleri.....	96
3.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	97
3.6. Verilerin Analizi.....	98
3.7. Bulgular.....	100
3.7.1. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarının Betimsel Analiz ve Fark Testleri Bulguları.....	100
3.7.1.1. Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeyinin İncelenmesine İlişkin Bulgular.....	100
3.7.1.2. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutları Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular.....	101
3.7.1.3. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar.....	101

3.7.1.4. Pozitif Psikolojik Sermaye Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar .....	102
3.7.1.5. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarının Kurum Türü Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar .....	103
3.7.1.6. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarının Algılanan Gelir Düzeyine Göre Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar .....	104
3.7.1.7. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar .....	106
3.7.1.8. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarının İşyeri Deneyimi Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar .....	107
3.7.1.9. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarının Aylık Gelir Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar .....	109
3.7.1.10. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar .....	110
3.7.1.11. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarının Akademik Unvan Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar .....	111
3.7.1.12. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarının Toplam İş Deneyimi Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar .....	113
3.7.1.13. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarının Görev Yapılan Birim Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar .....	115
3.7.2. Politik Davranış ve Boyutlarının Betimsel Analiz ve Fark Testleri Bulguları .....	116
3.7.2.1. Politik Davranış Düzeyinin İncelenmesine İlişkin Bulgular .....	116
3.7.2.2. Politik Davranış ve Boyutları Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular .....	117
3.7.2.3. Politik Davranış ve Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar .....	118
3.7.2.4. Politik Davranış ve Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar .....	119
3.7.2.5. Politik Davranış ve Boyutlarının Kurum Türü Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar .....	121

3.7.2.6. Politik Davranış ve Boyutlarının Algılanan Gelir Düzeyine Göre Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar .....	122
3.7.2.7. Politik Davranış ve Boyutlarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar .....	123
3.7.2.8. Politik Davranış ve Boyutlarının İşyeri Deneyimi Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar .....	125
3.7.2.9. Politik Davranış ve Boyutlarının Aylık Gelir Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar .....	126
3.7.2.10. Politik Davranış ve Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar .....	128
3.7.2.11. Politik Davranış ve Boyutlarının Akademik Unvan Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar .....	130
3.7.2.12. Politik Davranış ve Boyutlarının Toplam İş Deneyimi Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar .....	132
3.7.2.13. Politik Davranış ve Boyutlarının Görev Yapılan Birim Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar .....	134
3.7.3. Psikolojik Sermaye ve Boyutlarının Politik Davranış Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine İlişkin Bulgular .....	136
3.7.3.1. Spearman Brown Sıra Farkları Korelasyon Analizi Bulguları .....	136
3.7.3.2. İki Değişken için Ki Kare Testi Bulguları .....	137
3.7.4. Psikolojik Sermaye ve Boyutlarının Politik Davranış ve Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular .....	150
3.7.4.1. Pozitif Psikolojik Sermayenin Politik Davranış ve Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular .....	153
3.7.4.2. Özyeterlilik Boyutunun Politik Davranış ve Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular .....	155
3.7.4.3. Umut Boyutunun Politik Davranış ve Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular .....	157
3.7.4.4. İyimserlik Boyutunun Politik Davranış ve Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular .....	158
3.7.4.5. Psikolojik Dayanıklılık Boyutunun Politik Davranışlar ve Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular .....	161



3.7.5. Nitel Araştırma Bulguları .....	168
<b>SONUÇ.....</b>	<b>171</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>191</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>207</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>211</b>

## KISALTMALAR

<b>Ar. Gör.</b>	: Araştırma Görevlisi
<b>Bknz.</b>	: Bakınız
<b>Doç.</b>	: Doçent
<b>Dr.</b>	: Doktor
<b>IBQ</b>	: Influence Behaviour Questionnaire (Etkileme Davranışı Anketi)
<b>IPPA</b>	: Index of Personal Political Activity (Kişisel Politik Eylemler Endeksi)
<b>L.üstü</b>	: Lisansüstü
<b>Öğr. Gör.</b>	: Öğretim Görevlisi
<b>ÖSYM</b>	: Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi
<b>POIS</b>	: Profile of Organizational Influence Strategies (Örgütsel Etkileme Stratejileri Ölçeği)
<b>Prof.</b>	: Profesör
<b>Sd.</b>	: Serbestlik Derecesi
<b>Sözleş.</b>	: Sözleşmeli
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı)
<b>Üniv.</b>	: Üniversite
<b>vb.</b>	: ve benzeri
<b>Y.okul</b>	: Yüksekokul
<b>Yrd. Doç</b>	: Yardımcı Doçent

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1</b>	: Pozitif Örgüt Okulu ve Pozitif Örgütsel Davranış Arasındaki Farklar.....	17
<b>Tablo 2</b>	: Psikolojik sermayenin geliştirilmesi için gerekli stratejiler.....	23
<b>Tablo 3</b>	: Modern, Eleştirel ve Postmodern Yaklaşımlar Açısından Güç Kavramı ..	50
<b>Tablo 4</b>	: Örgütlerde Politik Davranış Tipolojisi.....	59
<b>Tablo 5</b>	: Politik Davranışları Belirlemeye Yönelik Yapılan Çalışmalar.....	63
<b>Tablo 6</b>	: Etkileme Taktikleri ve Tanımları.....	68
<b>Tablo 7</b>	: Örgütsel Politika İle İlgili Yapılan Çalışmalar ve Sonuçları .....	81
<b>Tablo 8</b>	: Örneklem Grubunun Özelliklerine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları .....	89
<b>Tablo 9</b>	: Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Faktörlerinin Cronbach Alpha Değerleri.....	94
<b>Tablo 10</b>	: Politik Davranış Ölçeği Faktörlerinin Cronbach Alpha Değerleri .....	95
<b>Tablo 11</b>	: Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeyi ve Boyutlarına İlişkin Puanların Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	100
<b>Tablo 12</b>	: Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarına ilişkin Puanlarının Normallik Testi Sonuçları .....	101
<b>Tablo 13</b>	: Pozitif Psikolojik Sermaye Boyutlarına Ait Puanlarının Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları .....	102
<b>Tablo 14</b>	: Pozitif Psikolojik Sermaye Boyutlarına Ait Puanlarının Medeni Duruma Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları .....	103
<b>Tablo 15</b>	: Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarına Ait Puanlarının Kurum Türüne Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	104
<b>Tablo 16</b>	: Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarına Ait Puanlarının Algılanan Gelir Düzeyine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları.....	105
<b>Tablo 17</b>	: Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarına Ait Puanlarının Eğitim Düzeyine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları.....	106
<b>Tablo 18</b>	: Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarına Ait Puanlarının İşyeri Deneyimine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları.....	107
<b>Tablo 19</b>	: Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarına Ait Puanlarının Aylık Gelire Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları .....	109

<b>Tablo 20</b>	: Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarına Ait Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları .....	110
<b>Tablo 21</b>	: Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarına Ait Puanlarının Akademik Unvana Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları.....	112
<b>Tablo 22</b>	: Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarına Ait Puanlarının Toplam İş Deneyimine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları.....	114
<b>Tablo 23</b>	: Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarına Ait Puanlarının Görev Yapılan Birime Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları .....	116
<b>Tablo 24</b>	: Politik Davranış Düzeyi ve Boyutlarına İlişkin Puanların Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....	117
<b>Tablo 25</b>	: Politik Davranış ve Boyutlarına ilişkin Puanlarının Normallik Testi Sonuçları.....	118
<b>Tablo 26</b>	: Politik Davranış ve Boyutlarına Ait Puanlarının Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları .....	119
<b>Tablo 27</b>	: Politik Davranış ve Boyutlarına Ait Puanlarının Medeni Duruma Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları .....	120
<b>Tablo 28</b>	: Politik Davranış ve Boyutlarına Ait Puanlarının Kurum Türüne Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları .....	121
<b>Tablo 29</b>	: Politik Davranış ve Boyutlarına Ait Puanlarının Algılanan Gelir Düzeyine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları.....	122
<b>Tablo 30</b>	: Politik Davranış ve Boyutlarına Ait Puanlarının Eğitim Düzeyine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları .....	123
<b>Tablo 31</b>	: Politik Davranış ve Boyutlarına Ait Puanlarının İşyeri Deneyimine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları .....	125
<b>Tablo 32</b>	: Politik Davranış ve Boyutlarına Ait Puanlarının Aylık Gelire Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları .....	127
<b>Tablo 33</b>	: Politik Davranış ve Boyutlarına Ait Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları .....	128
<b>Tablo 34</b>	: Politik Davranış ve Boyutlarına Ait Puanlarının Akademik Unvana Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları .....	130
<b>Tablo 35</b>	: Politik Davranış ve Boyutlarına Ait Puanlarının Toplam İş Deneyimine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları.....	132

<b>Tablo 36</b>	: Politik Davranış ve Boyutlarına Ait Puanlarının Görev Yapılan Birime Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları .....	135
<b>Tablo 37</b>	: Psikolojik Sermaye Boyutları ve Politik Davranış Boyutları Arasında Spearman Brown Sıra Farkları Korelasyon Analizi Sonuçları .....	136
<b>Tablo 38</b>	: Politik Davranışlar ve İyimserlik Boyutu İlişkisine Ait Ki Kare Testi Sonuçları.....	138
<b>Tablo 39</b>	: Politik Davranışlar ve Psikolojik Dayanıklılık Boyutu İlişkisine Ait Ki Kare Testi Sonuçları.....	139
<b>Tablo 40</b>	: Tavizci Davranma ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisine Ait Ki Kare Testi Sonuçları.....	140
<b>Tablo 41</b>	: Tavizci Davranma ve Umut Boyutları İlişkisine Ait Ki Kare Testi Sonuçları.....	140
<b>Tablo 42</b>	: İkiyüzlü davranma ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisine Ait Ki Kare Testi Sonuçları.....	141
<b>Tablo 43</b>	: İkiyüzlü davranma ve Psikolojik Dayanıklılık Boyutları İlişkisine Ait Ki Kare Testi Sonuçları.....	142
<b>Tablo 44</b>	: İkiyüzlü davranma ve Umut Boyutları İlişkisine Ait Ki Kare Testi Sonuçları.....	142
<b>Tablo 45</b>	: İkiyüzlü Davranma ve İyimserlik Boyutları İlişkisine Ait .....	143
	Ki Kare Testi Sonuçları.....	143
<b>Tablo 46</b>	: İkiyüzlü Davranma ve Özyeterlilik Boyutları İlişkisine Ait.....	144
	Ki Kare Testi Sonuçları.....	144
<b>Tablo 47</b>	: Göze Girmeye Çalışma ve Psikolojik Dayanıklılık Boyutları İlişkisine Ait Ki Kare Testi Sonuçları.....	144
<b>Tablo 48</b>	: Göze Girmeye Çalışma ve Özyeterlilik Boyutları İlişkisine Ait .....	145
	Ki Kare Testi Sonuçları.....	145
<b>Tablo 49</b>	: Göze Girmeye Çalışma ve İyimserlik Boyutları İlişkisine Ait.....	146
	Ki Kare Testi Sonuçları.....	146
<b>Tablo 50</b>	: Üst Yönetime Yaranmaya Çalışma ve İyimserlik Boyutları İlişkisine Ait Ki Kare Testi Sonuçları.....	146
<b>Tablo 51</b>	: Üst Yönetime Yaranmaya Çalışma ve Psikolojik Dayanıklılık Boyutları İlişkisine Ait Ki Kare Testi Sonuçları.....	147

<b>Tablo 52</b>	: Karşılıklı Çıkar Gözetme ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisine Ait Ki Kare Testi Sonuçları.....	148
<b>Tablo 53</b>	: Karşılıklı Çıkar Gözetme ve Psikolojik Dayanıklılık Boyutları İlişkisine Ait Ki Kare Testi Sonuçları.....	148
<b>Tablo 54</b>	: Karşılıklı Çıkar Gözetme ve İyimserlik Boyutları İlişkisine Ait Ki Kare Testi Sonuçları.....	149
<b>Tablo 55</b>	: Karşılıklı Çıkar Gözetme ve Umut Boyutları İlişkisine Ait Ki Kare Testi Sonuçları.....	150
<b>Tablo 56</b>	: Psikolojik Sermayenin Politik Davranış ve Boyutlarını Tahminine İlişkin Sıralı Regresyon Analizi Sonuçları.....	153
<b>Tablo 57</b>	: Psikolojik Sermaye ve Tavizci Davranma Boyutuna İlişkin Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarının İfade Edilmesi.....	154
<b>Tablo 58</b>	: Psikolojik Sermaye ve İkiyüzlü Davranma Boyutuna İlişkin Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarının İfade Edilmesi.....	154
<b>Tablo 59</b>	: Psikolojik Sermaye ve Karşılıklı Çıkar Gözetme Boyutuna İlişkin Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarının İfade Edilmesi .....	155
<b>Tablo 60</b>	: Özyeterlilik Boyutunun Politik Davranış ve Boyutlarını Tahminine İlişkin Sıralı Regresyon Analizi Sonuçları.....	156
<b>Tablo 61</b>	: Özyeterlilik ve Üst Yönetime Yaranmaya Çalışma Boyutlarına İlişkin Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarının İfade Edilmesi .....	156
<b>Tablo 62</b>	: Umut Boyutunun Politik Davranış ve Boyutlarını Tahminine İlişkin Sıralı Regresyon Analizi Sonuçları.....	157
<b>Tablo 63</b>	: Umut ve İkiyüzlü Davranma Boyutuna İlişkin Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarının İfade Edilmesi.....	158
<b>Tablo 64</b>	: İyimserlik Boyutunun Politik Davranış ve Boyutlarını Tahminine İlişkin Sıralı Regresyon Analizi Sonuçları.....	159
<b>Tablo 65</b>	: İyimserlik Boyutu ve Politik Davranışlara İlişkin Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarının İfade Edilmesi.....	160
<b>Tablo 66</b>	: İyimserlik ve Göze Girmeye Çalışma Boyutlarına İlişkin Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarının İfade Edilmesi.....	160
<b>Tablo 67</b>	: İyimserlik ve Koalisyon Kurma Boyutlarına İlişkin Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarının İfade Edilmesi.....	161

<b>Tablo 68</b>	: Psikolojik Dayanıklılık Boyutunun Politik Davranış ve Boyutlarını Tahminine İlişkin Sıralı Regresyon Analizi Sonuçları .....	162
<b>Tablo 69</b>	: Psikolojik Dayanıklılık Boyutu ve Politik Davranışlara İlişkin Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarının İfade Edilmesi .....	163
<b>Tablo 70</b>	: Psikolojik Dayanıklılık ve İkiyizli Davranma Boyutlarına İlişkin Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarının İfade Edilmesi .....	163
<b>Tablo 71</b>	: Psikolojik Dayanıklılık ve Göze Girmeye Çalışma Boyutlarına İlişkin Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarının İfade Edilmesi .....	164
<b>Tablo 72</b>	: Psikolojik Dayanıklılık ve Karşılıklı Çıkar Gözetme Boyutlarına İlişkin Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarının İfade Edilmesi .....	165
<b>Tablo 73</b>	: Psikolojik Dayanıklılık ve Koalisyon Kurma Boyutlarına İlişkin Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarının İfade Edilmesi .....	165
<b>Tablo 74</b>	: Araştırma Hipotezlerine ait Sonuçlar.....	166
<b>Tablo 75</b>	: Özyeterlilik Boyutuna İlişkin Öne Çıkan Temalar ve Sıklıkları .....	168
<b>Tablo 76</b>	: Psikolojik Dayanıklılık Boyutuna İlişkin Öne Çıkan Temalar ve Sıklıkları.....	169
<b>Tablo 77</b>	: Umut Boyutuna İlişkin Öne Çıkan Temalar ve Sıklıkları .....	169
<b>Tablo 78</b>	: İyimserlik Boyutuna İlişkin Öne Çıkan Temalar ve Sıklıkları .....	170

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1</b>	: Pozitif Psikolojik Sermayenin Diğer Kavramlarla İlişkisi.....	11
<b>Şekil 2</b>	: Geliştirilebilir ve Geliştirilemeyen Pozitif Kişilik Özellikleri.....	14
<b>Şekil 3</b>	: Rekabet Üstünlüğü için Genişletilmiş Sermaye Türleri.....	20
<b>Şekil 4</b>	: Pozitif Psikolojik Sermayenin Özellikleri.....	21
<b>Şekil 5</b>	: Pozitif Psikolojik Sermayenin Sonuçları .....	38
<b>Şekil 6</b>	: Pozitif Psikolojik Sermaye İle İlişkili Kavramlar .....	45
<b>Şekil 7</b>	: Politik Davranışı Etkileyen Faktörler.....	73
<b>Şekil 8</b>	: Araştırmanın Modeli .....	87
<b>Şekil 9</b>	: Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu...	92
<b>Şekil 10</b>	: Politik Davranış Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu.....	93



**Tezin Başlığı:** Pozitif Psikolojik Sermayenin Politik Davranışlara Etkisi:  
Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma

**Tezin Yazarı:** Emre ORUÇ

**Danışman:** Prof. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS

**Kabul Tarihi:** 16 Haziran 2015

**Sayfa Sayısı:** xiv (ön kısım) + 207 (tez) + 4 (ek)

**Anabilimdalı:** İşletme

**Bilimdalı:** Yönetim ve Organizasyon

Bu tezin amacı, akademisyenlerin pozitif psikolojik sermayelerinin politik davranışlarına etkisini belirlemektir. Hem nicel hem de nitel veri toplama yöntemi içeren bu araştırma, İstanbul ilinde bulunan 39 vakıf ve 8 kamu üniversitelerinde görev yapan 375 akademisyen üzerinde yürütülmüştür. Araştırmanın nicel verileri, Luthans, Youssef ve Avolio (2007: 237) tarafından geliştirilen ve Çetin ve Basım (2012: 121) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Psikolojik Sermaye Ölçeği" ve Börü ve İslamoğlu (2007a: 135) tarafından geliştirilen "Politik Davranışlar Ölçeği" ile toplanmıştır. Ayrıca araştırmanın nitel verileri 20 akademisyene yapılan odak grup görüşmeleriyle elde edilmiştir. Verilerin analizinde elde edilen nicel veriler SPSS 18.0 paket programı, nitel veriler ise içerik analizi ile değerlendirilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre; akademisyenlerin psikolojik sermayelerinin yüksek olduğu ve en çok ön plana çıkan boyutun özyeterlilik, en az ön plana çıkan boyutun ise iyimserlik olduğu belirlenmiştir. Politik davranış düzeyleri incelendiğinde ise akademisyenlerin düşük düzeyde politik davranışa sahip oldukları belirlenmiştir. Boyutlar bazında ise en çok koalisyon kurma davranışının, en az ise ikiyüzlü davranmanın sergilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler değerlendirildiğinde, psikolojik sermaye ile tavizci davranmak, göze girmeye çalışmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve ikiyüzlü davranmak arasında boyutları arasında negatif yönde anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir.

Değişkenler arasındaki etkiler incelendiğinde düşük psikolojik sermaye düzeyine sahip akademisyenlerin yüksek psikolojik sermaye düzeyine sahip bireylere göre daha fazla tavizci davranma, ikiyüzlü davranma ve karşılıklı çıkar gözetme davranışlarında buldukları tespit edilmiştir. Bunun yanında, orta düzey özyeterliliğe sahip akademisyenlerin yüksek düzey özyeterliliğe sahip olanlara göre daha fazla üst yönetime yaranmaya çalışma davranışı sergiledikleri belirlenmiştir. Düşük umut düzeyine sahip katılımcıların ise yüksek umut düzeyine sahip katılımcılara göre daha fazla ikiyüzlü davranma eğiliminde oldukları ifade edilebilir. Akademisyenlerin iyimserlik düzeyleri incelendiğinde orta iyimserlik düzeyine sahip akademisyenlerin yüksek iyimserlik düzeyine sahip olanlara göre daha fazla politik davranma, göze girmeye çalışma ve koalisyon kurma eğiliminde oldukları saptanmıştır. Son olarak, orta psikolojik dayanıklılık düzeyine sahip akademisyenlerin yüksek psikolojik dayanıklılık düzeyine sahip olanlara göre daha fazla politik davranış, ikiyüzlü davranma, göze girmeye çalışma ve karşılıklı çıkar gözetme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca düşük psikolojik dayanıklılık düzeyine sahip akademisyenlerin yüksek psikolojik dayanıklılık düzeyine sahip olanlara göre daha fazla koalisyon kurma eğiliminde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Pozitif Psikolojik Sermaye, Politik Davranışlar, Akademisyenler

<b>Title of the Thesis:</b> The Impact of Positive Psychological Capital on Political Behaviour: A Study on Academic Staff	
<b>Author:</b> Emre ORUÇ	<b>Supervisor:</b> Professor.Rana ÖZEN KUTANİS
<b>Date:</b> 16th June 2015	<b>Nu. of pages:</b> xiv (pre text) + 207 (main body) +4 (app)
<b>Department:</b> Business	<b>Subfield:</b> Management and Organization
<p>The aim of this thesis is determining the impact of positive psychological capital on political behaviour. The study, which consists of both quantitative and qualitative research methods were conducted on 375 academic staff in 39 foundation universities and 8 public universities in İstanbul. The quantitative data were collected through <i>Psychological Capital Questionnaire</i> developed by Luthans, Youssef and Avolio (2007: 237) and adapted into Turkish by Çetin and Basim (2012: 121) and <i>Political Behaviour Inventory</i> developed by Börü and İslamoğlu (2007a: 135). The qualitative data were collected through focus group interviews with 20 academic staff. While the quantitative data were analysed with SPSS 18.0, the qualitative data were analysed with content analysis.</p> <p>The results of the study show that the academic staff have high-level psychological capital. As they have the highest score in self-efficacy, they have the lowest score in optimism among the other components of psychological capital. When political behaviour levels of the academic staff are examined, it has been found that the participants have low level political behaviour. Among the types of political behaviours, it is shown that the participants show the highest score in coalition-building and lowest scores in exaggeration and insincerity.</p> <p>With regard to the relationships between the variables, there is negative significant relationships between psychological capital and <i>making concessions, exaggeration and insincerity, ingratiation and exchange of favors</i>.</p> <p>Another result of the study is that the academic staff with low level of psychological capital tend to engage in <i>making concessions, exaggeration and insincerity and exchange of favors</i> more than the academic staff with high level of psychological capital. Additionally, the academic staff with medium level self-efficacy incline to engage in <i>upward appeals</i> more than the academic staff with higher level of self-efficacy. The academic staff with low levels of hope have a tendency to engage in <i>exaggeration and insincerity</i> more than the academic staff with high levels of hope. When the optimism levels of the academic staff are examined, the academic staff with medium level of optimism tend to engage in <i>political behaviours, ingratiation, coalition building</i> more than the academic staff with high level of optimism. The last but not least, the academic staff with medium psychological resiliency tend to engage in <i>political behaviours, exaggeration and insincerity, exchange of favors and ingratiation</i> more than the academic staff with high level of psychological resiliency. Moreover, the academic staff with low level of psychological resiliency have a tendency to engage in coalition building more than the ones with high level of psychological resiliency.</p>	
<b>Keywords:</b> Positive Psychological Capital, Political Behaviour, Academic Staff	

## GİRİŞ

Çalışma yaşamında artan rekabet ortamı, hızlı bilgi akışı, uzmanlaşma içeren işlerin daha belirgin nitelikleri gerektirmesi ve çalışanların değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmeleri, örgütsel davranış alanında yeni yaklaşımların doğmasına yol açmıştır. Böylece pozitif psikoloji alanından hareketle olumsuz davranışlar yerine pozitif davranışlara yönelen pozitif örgütsel davranış akımı ortaya çıkmıştır. Pozitif örgütsel davranış kapsamında yapılan çalışmalar sonucu ise pozitif psikolojik sermaye kavramı önemli bir inceleme konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Pozitif psikolojik sermaye, insan ve sosyal sermayenin ötesinde, örgütlerde insanın değerini anlamak ve onun gerçek potansiyelini açığa çıkarmak için örgütlere yeni bir kavramsal çerçeve sunmaktadır. Örgütlerde bu sermaye türlerini bütünleştirmenin insan potansiyelini gerçekleştirmede önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir.

Örgütler farklı özelliklere sahip bireylerin bir amaç etrafında bir araya geldiği sosyal bir yapıyı oluşturmaktadırlar. Kişisel ve örgütsel amaçların bir arada olduğu bu yapı içerisinde bireyler birbirlerini çeşitli biçimlerde etkileyerek bu amaçları gerçekleştirmek için çaba göstermektedirler. Bireylerin birbirini etkilemesi ve belirli bir davranışa yönlendirmesi ise örgüt içi politikayı oluşturmaktadır. Dolayısıyla hangi bakış açısıyla değerlendirilirse değerlendirilsin her örgüt politik bir yapıdır (Zaleznik, 1971: 52). Bununla birlikte çalışma yaşamının sürekli değişmesi, giderek karmaşık hale gelmesi, belirsizliğin artması çalışanlar üzerinde baskıyı arttırarak politik davranışların ortaya çıkmasını kaçınılmaz hale getirmektedir.

Bu açıklamalardan hareketle hem pozitif örgütsel davranış akımının örgütlere getirdiği yeni bakış açısı hem de politik davranışların örgütlerde kaçınılmaz sosyal bir olgu olması böyle bir araştırmanın tasarlanmasının gerekçesini ortaya koymaktadır. Politik davranışların örgüte verdiği zararların ortadan kaldırılmasına yönelik olarak pozitif psikolojik sermayenin ve bileşenlerinin bireysel düzeyde çalışanların politik davranışlarını nasıl etkileyeceği ve politik davranışların azaltılmasında etkili olup olmayacağı bu araştırmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır.

### **Çalışmanın Konusu**

Örgütlerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak, çalışanların performansını

arttırmak, değişen çevre koşullarında daha esnek çalışanlara sahip olmak ve çalışanların potansiyel yeteneklerini ortaya çıkararak geliştirmek için geleneksel yaklaşımların yetersiz kaldığı ve bunların gerçekleştirilebilmesi için pozitif bir yaklaşıma ihtiyaç olduğu görülmektedir. Örgütlerde genellikle çalışanların mevcut potansiyellerinin nasıl korunacağına ve onların zayıf olan taraflarının nasıl düzeltilebileceğine odaklanılmaktadır. Ancak çalışanların güçlü yönlerinin veya potansiyel yeteneklerinin nasıl ortaya çıkarılabileceği ihmal edilmektedir.

Geleneksel teori ve yaklaşımlar örgütlerde özellikle kriz dönemlerinde ortaya çıkan sorunların çözümünde etkili yöntemler sunmaktadır. Ancak normal dönemler için çalışanların olumlu ve geliştirilebilir yönlerine yeterince değinmediği için bu anlamda eksik kalan bir tarafın varlığına işaret etmektedir. Böylece, örgütsel davranış alanında daha dengeli bir yaklaşımın olması gerektiği görülmektedir.

Psikoloji biliminden hareketle pozitif psikoloji alanında kişilerin potansiyelini arttırmaya dayalı yapılan çalışmalar sonucu örgütleri de bu bakış açısıyla inceleyen pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranış yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Bu iki yaklaşım araştırma konuları, yöntemleri, analiz seviyeleri, odak noktaları ve ilgilendikleri kavramlar bakımından birbirlerinden ayrılmaktadır. Pozitif örgütsel davranışın diğer pozitif yaklaşımlardan farkı ölçülebilir, geliştirilebilir ve araştırmaya açık psikolojik kapasiteleri incelemesidir. Diğer yandan mikro ve kişisel yapılara odaklanması onu pozitif örgütlerle ilgili diğer yaklaşımlardan ayırmaktadır.

Bu özellikleri itibariyle pozitif örgütsel davranışın tam anlamıyla bir paradigma değişimini ya da bilimsel bir devrimi yansıttığı söylenemez. Pozitif örgütsel davranış, alan yazınındaki geleneksel teori geliştirme ve araştırma yöntemlerini kullanan, ancak sadece alanın odak noktasının pozitive doğru kayması gerektiğini savunan bir yaklaşımdır.

Pozitif örgütsel davranışın pozitif olması, teori ve araştırmaya dayanması, ölçülebilen kavramlarla ilgilenmesi, değişime ve gelişime açık olması ve performansla ilişkili olması onun temel özelliklerini oluşturmaktadır. Buradan hareketle Luthans, Avolio, Avey ve Norman (2007: 549) tarafından yapılan araştırmalar sonucu pozitif örgütsel davranış özelliklerini karşılayan bir kavram arayışıyla birlikte, ortak noktalara sahip öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık bileşenlerini bir araya getiren çok boyutlu

pozitif psikolojik sermaye kavramı ortaya çıkmıştır. Bu anlamda pozitif örgütsel davranışın araştırılmış ve performans etkisi kanıtlanmış somut uygulaması olan pozitif psikolojik sermaye bu çalışmanın ana konusunu oluşturmaktadır.

Pozitif psikolojik sermaye, kapsadığı bileşenlerin toplamından daha anlamlı üst düzey bir yapıyı ifade etmektedir. Bu nedenle özellikle kavrama ait önemli bir kriter olan performans etkisinin karşılanması için bu ortak özelliklere sahip fakat farklı pozitif özellikler içeren kavramların bir araya gelmesi onların ayrı ayrı etkilerinden daha fazla bir etkiye sahip yeni bir kavramın ortaya çıkmasını sağlamıştır. Ayrıca kavramın ölçülebilir ve verilecek eğitimlerle geliştirilebilir olması çalışanların öğrenme sürecini ve gelişimini destekleyici bir unsurdur.

Örgütlerde sadece doğru insanı seçmek ve onu doğru pozisyona yerleştirmek yeterli bir yaklaşım değildir. Belirsiz çevre şartlarında, insan potansiyelinin düşünülenden daha esnek bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Çalışanların bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesinin yanında pozitif örgütsel davranışın önerdiği gelişebilen özelliklere de ihtiyaç duyulmaktadır. Bu anlamda pozitif psikolojik sermaye, bugünün örgütlerinin insan kaynaklarının bütün potansiyelini tam anlamıyla kullanamadığı varsayımına dayanmaktadır. İnsan kaynaklarının değerine inanmayan örgütler, bu kaynaklara yatırım yapmamakta ve onları verimli şekilde yönetememektedirler. İnsan kaynaklarının gerçek potansiyelini kullanmak için bu yeni yaklaşımın örgütler için önemli bir çerçeve sunduğu görülmektedir.

Yapılan çalışmalar psikolojik sermaye ve bileşenlerinin; örgütsel bağlılık, iş tatmini, pozitif duygular, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı, çalışan performansı ve otantik liderlikle pozitif yönde, çalışan devamsızlığı, çalışanların sapkın davranışları, işten ayrılma niyeti, stres ve kaba davranışlarla negatif yönde bir ilişkisinin olduğunu göstermektedir.

Örgütler açısından önem teşkil eden diğer bir konu ise örgüt içi güç ve politika konusudur. Örgütsel politika olgusu çok farklı disiplinlerden bilim adamlarının ilgisini çekmiştir. Bu araştırmacılar örgütlerdeki politikayı olumlu, olumsuz ve tarafsız olmak üzere farklı perspektiflerden ele almışlardır. Bu davranışların “iyi” veya “kötü” olarak değerlendirilmesi konusunda iki farklı görüş bulunsa da gerçek olan örgütlerde politik davranışların kaçınılmaz olduğudur.

Literatürde örgütsel politikaya ait öne çıkan bu iki temel yaklaşımın ilki politik davranış olarak çalışanların etkileme taktiklerine odaklanır. Bu araştırmalar örgütsel politikanın çalışanlar üzerindeki yıkıcı ve yapıcı etkilerinden bahsederek onun objektif doğasına değinmiştir. Kavramsal çalışmalarda politikanın hem fonksiyonel hem de disfonksiyonel olabileceği ve örgütsel karar verme ve değişim üzerinde önemli bir rol üstlenebileceği savunulmaktadır. Örgütsel politika eğer örgütün çıkarları içinse fonksiyonel, bireyin çıkarları içinse disfonksiyonel olarak değerlendirilmektedir.

Politik davranışlar, örgütteki kişilerin farklı amaçlarının olması ve güç dağılımının nasıl olacağı gibi nedenlerden dolayı örgüt üyelerinin günlük yaşamında oldukça önem arz etmektedir. Bireyler ücret, terfi, prim ve buna benzer maddi olanaklar yanında övgü ve takdir görme gibi manevi olanakları elde etmek amacıyla güç mücadelesi içinde olacaklardır. Kişilerin farklı amaçlara sahip olması, örgüt içinde çatışma ve uyumsuzluk gibi negatif sonuçları doğurmaktadır. Bu çatışma ve uyumsuzluk örgüt içerisinde, kişileri ve grupları karşı karşıya getirmektedir. Böylece, politik davranışlar kişilerde düşük iş performansına, olumsuz tutumlara ve kişinin politik çevreden uzaklaşmasına neden olmaktadır.

Politik davranışın ortaya çıkmasındaki diğer temel bir neden kaynakların sınırlı olması ve bu kaynaklar için rekabetin varlığıdır. Bu sınırlı kaynaklar için örgüt üyelerinin güç kazanma ve bu gücü kullanma yönündeki davranışları örgüt içi politikayı oluşturmaktadır. Kişiler örgütteki kariyerlerinde ilerlemek ve kişisel çıkarlarını gerçekleştirmeler için politikayı fırsat olarak görmektedirler. Diğer yandan günümüzdeki iş dünyasının rekabetçi yapısı politika kullanımını örgütlerde yaygın hale getirmektedir. Bu nedenle örgütler giderek politik yapılar haline dönüşmektedir.

Yapılan açıklamalardan hareketle pozitif psikolojik sermaye kavramı ve politik davranışlar örgütsel davranış alanında iki önemli konuyu oluşturmaktadır. Literatürde pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel politika ve özellikle birey düzeyinde politik davranışlara ilişkin çok fazla çalışmaya rastlanamamıştır. Pozitif psikolojik sermaye ile politik davranışlara ilişkin ampirik çalışmalar olmadığı gibi henüz öneri düzeyinde bir literatür olduğu görülmektedir.

Bu tez çalışması kapsamında;

*Birinci bölümde;* psikolojik sermaye kavramının ortaya çıkmasında rol oynayan pozitif psikoloji bilimi, bu bilimin örgütlere yansımaları olan pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranış akımları karşılaştırmalı bir biçimde incelenmiştir. Ayrıca pozitif psikolojik sermaye kavramı ile onu oluşturan özyeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık bileşenleri, özellikleri, etkileri, sonuçları konuları ele alınmıştır. Bununla birlikte, psikolojik sermaye kavramı ile ilgili yurt içi ve yurt dışı araştırma sonuçlarına da yer verilmiştir.

*İkinci bölümde;* politik davranış kavramı ile ilişkili olan güç kavramı ve örgütsel politika konuları ele alınmıştır. Ayrıca politik davranış kavramı, boyutları, nedenleri ve sonuçlarına yer verilmiştir. Bununla birlikte pozitif psikolojik sermaye ile politik davranış ilişkisi ve konu ile ilgili yurt içi ve yurt dışı araştırma sonuçları değerlendirilmiştir.

*Üçüncü bölümde;* araştırmanın amacı, modeli, yöntemi, sınırlılıkları, varsayımları, değişkenleri ve hipotezleri belirtilmiş; yapılan nicel ve nitel analizler sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulguların değerlendirilmesine yer verilmiştir.

*Sonuçlar ve Öneriler* kısmında; bu çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ve değerlendirmeler ortaya konulmuştur. Tartışma kısmında bu araştırmanın sonuçları ve konu ile ilgili başka araştırmaların sonuçları karşılaştırılmıştır. ‘Öneriler’ kısmında ise bu araştırmanın sonuçları ışığında, akademik örgütlerde psikolojik sermaye ve politik davranış konularına ilişkin önerilerde bulunulmuştur.

### **Çalışmanın Amacı**

Bu çalışmanın ana amacı, akademisyenlerin pozitif psikolojik sermayelerinin politik davranışlarına etkisini belirlemektir. Bununla birlikte pozitif psikolojik sermayeleri düşük veya yüksek çalışanların hangi politik davranışları daha sık hangilerini daha az sıklıkla kullandıklarını belirlemektir.

Bu tez çalışmasının alt amaçları ise;

- Akademisyenlerin psikolojik sermaye ve bileşenlerinin düzeylerini,
- Akademisyenlerin politik davranış ve boyutlarının düzeylerini,

- Akademisyenlerin psikolojik sermaye ve boyutlarının cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, akademik unvan, kurum türü, toplam iş deneyimi, işyeri deneyimi, aylık gelir ve algılanan gelir düzeyi gibi sosyo-demografik özellikler açısından nasıl farklılık gösterdiğini,
- Akademisyenlerin politik davranış ve boyutlarının cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, akademik unvan, kurum türü, toplam iş deneyimi, işyeri deneyimi, aylık gelir ve algılanan gelir düzeyi gibi sosyo-demografik özellikler açısından nasıl farklılık gösterdiğini,
- Psikolojik sermayenin politik davranışlarla ve bunların her bir alt boyutunun birbiriyle ilişkisini ortaya koymaktır.

### **Çalışmanın Önemi**

Örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri ve değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmeleri için çalışanlarına daha fazla değer vermeleri ve onların gerçek potansiyellerini ortaya çıkarmaları gerekmektedir. Örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalar ağırlıklı olarak çalışanların negatif taraflarının düzeltilmesine odaklanmakta ancak iyi olanın daha da geliştirilmesini ihmal etmektedir. Bu durum alan yazınında daha dengeli bir yaklaşımın olması gerektiğini göstermektedir. Çalışanların geleceğe olumlu bakmaları, amaçlar belirlemeleri ve bu amaçlara ulaşmak için farklı yollar bulmaları onların gerçek potansiyellerini gerçekleştirmelerinde önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte bir işi başarmada kendilerine olan inançları ve karşılıklarına çıkan zorluklarla baş edebilmeleri onlara motivasyonel anlamda önemli katkılar sağlayacaktır. Bu nedenle psikolojik sermaye ile onu oluşturan özyeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık gibi pozitif özellikler kişilerin ölçülebilir, geliştirilebilir ve performans etkisi sağlayan yeni bir kavramın araştırılmaya değer bir konu olduğunu göstermektedir.

Psikolojik sermayenin ve onu oluşturan bileşenlerinin birçok araştırmaya konu olduğu görülmektedir. Literatürde psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans gibi önemli çıktılarla pozitif yönde, işten ayrılma niyeti, stres ve çalışan devamsızlığı gibi konularla negatif yönde ilişkisinin olduğu görülmektedir.

Diğer taraftan örgütler açısından sınırlı kaynakların varlığı, yoğun rekabet ortamı ve teknolojik yeniliklerin meydana getirdiği belirsizlik ortamı örgüt içerisindeki güç kullanımını ve politik davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte örgütlerde farklı özelliklere ve amaçlara sahip bireylerin bir arada aynı amaç



doğrultusunda çalışması söz konusudur. Bu durum örgütlerde politik davranışların kaçınılmaz bir unsur olduğunu göstermektedir. Literatürde politik davranışlara ilişkin son otuz yılda birçok çalışma bulunmaktadır. Çalışmalar, politik davranışların iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş performansı, iş katılımı ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi değişkenlerle negatif yönde işten ayrılma niyeti, iş endişesi ve stres gibi değişkenlerle de pozitif yönde ilişkisinin olduğunu göstermektedir.

Örgütsel davranış yazınında, pozitif psikolojik sermayenin politik davranışlarla ilişkili olup olmadığını, birbirlerini nasıl etkilediğini ve çeşitli demografik faktörler açısından nasıl farklılaştıklarını ele alan bir araştırma bulunmamaktadır. Bu bağlamda bu tez çalışmasından elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçların literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Aynı zamanda bahsedilen bu ilişki ve etkilerin akademisyenler üzerinde incelenmesi çalışmanın ayrı bir önem taşıdığını göstermektedir. Üniversite akademik personelinin çalışma koşullarının zor olması, ders yüklerinin çok fazla olması, çalışma saatlerinin yüksek olması, bilimsel çalışma açısından sunulan imkânların sınırlı olması onların pozitif psikolojik sermayelerine daha fazla ihtiyaç duyduğunu aynı zamanda bu faktörlerin zorlu bir akademik kariyer yolunda sosyal ilişkilerini etkileyerek çeşitli politik davranışlar sergileyebileceklerini göstermektedir.

### **Çalışmanın Yöntemi**

Bu araştırma akademisyenlerin psikolojik sermaye ve bileşenlerinin politik davranış boyutlarıyla ilişkisini ve politik davranış boyutları üzerindeki rolünü incelemeyi amaçladığından nedensel modelde desenlenmiştir. Araştırmada psikolojik sermaye bileşenlerinin politik davranış boyutlarını ne kadar açıkladığı incelenmektedir. Bundan dolayı, psikolojik sermaye ve bileşenleri olan umut, iyimserlik, dayanıklılık, öz-yeterlilik değişkenlerini bağımsız değişkenler olarak belirlenmiştir. Öte yandan, politik davranış kavramının boyutları olan tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak değişkenleri bağımlı değişkenler olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın evrenini İstanbul ilindeki 39 vakıf ve 8 kamu üniversitesinde görev yapan 17.883 akademisyen oluşturmaktadır. Akademisyen sayılarına ilişkin veriler OSYM

2012-2013 öğretim yılı illere göre öğretim elemanları sayıları istatistiklerinden elde edilmiştir. Araştırmanın örnekleme küme örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Araştırmada ilk olarak belirlenen kümeler üniversiteleri kamu ve vakıf olarak ayırmaktadır. Oluşturulan kümelerin evrendeki oranı göz önünde bulundurularak 262 kamu üniversitesinden ve 113 vakıf üniversitesinden örneklem çekilmiştir. Daha sonra kamu ve vakıf üniversiteleri olarak belirlenen kümeler içinde akademisyenlerin unvanlarına göre küme örnekleme alınmıştır. Buna göre, akademisyenlerin unvanlarına göre evrendeki sayısının oranı dikkate alınarak 72 profesör, 45 doçent, 111 yardımcı doçent, 65 öğretim görevlisi ve okutman, 82 araştırma görevlisi araştırmaya dâhil edilmiştir.

Bu tez çalışmasının araştırma kısmında, hem nicel hem de nitel yöntem kullanılmıştır. Araştırmanın nicel verileri, Luthans, Youssef ve Avolio (2007: 237) tarafından geliştirilen ve Çetin ve Basım (2012: 121) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Psikolojik Sermaye Ölçeği" ve Börü ve İslamoğlu (2007: 135) tarafından geliştirilen "Politik Davranışlar Ölçeği" ile toplanmıştır. Ölçeklerin İstanbul İlinde belirlenen üniversitelerde uygulanabilmesi için gerekli makamlardan izin alınmıştır. Anketler 1 Şubat – 4 Nisan 2015 tarihleri arasında toplanmıştır. Bu tez çalışması Sakarya Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu tarafından desteklediği için verilerin toplanmasında bir araştırma şirketinden 400 adet anket hizmeti alımı yapılmıştır. Elde edilen anketler verilerin hatasızlığını sağlamak açısından kontrol edildikten sonra 375 tane olarak belirlenmiştir. Nitel veriler ise, odak grup görüşmeleri aracılığı ile elde edilmiştir. Odak grup görüşmeleri sonucu 20 katılımcıdan alınan toplam 450 cevaptan 420'si değerlendirmeye alınmıştır.

Bu araştırma, sadece İstanbul ilinde bulunan kamu ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenler üzerinde yürütülmüştür. Veriler, katılımcı akademisyenlerin, anket formundaki standardize ölçeklere ve açık uçlu sorulara verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

Psikolojik sermaye ölçeği ve politik davranış ölçeğiyle elde edilen araştırma verilerinin istatistiksel çözümlenmeleri için veri analizi programı (SPSS 18.0) kullanılmıştır. Nitel veriler ise 'içerik analizi' ile değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular 'Sonuç ve Öneriler' kısmında yorumlanmıştır.

# **BÖLÜM 1: POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE**

## **1.1. Pozitif Psikoloji**

İnsanın doğasını ve davranışlarını inceleyen psikoloji bilimi, ikinci dünya savaşının meydana getirdiği olumsuzluklar nedeniyle uzun süre bireylerin iyileştirilmesine yönelik bir yaklaşım benimsemiştir. Ancak bu patoloji odaklı yaklaşım insanların mutluluğunu ve gelişimini göz ardı etmiştir. Bu eksikliği gidermek amacıyla insanların pozitif özelliklerini geliştirmeye odaklanan ve insan davranışlarına daha dengeli bir yaklaşım getiren “pozitif psikoloji” akımı ortaya çıkmıştır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5).

Pozitif psikolojiden ilk kez Maslow’un “motivasyon ve kişilik” adlı kitabının “pozitif psikolojiye doğru” adlı bölümünde bahsedilmiştir. Maslow psikoloji bilimini negatif olayları düzeltmeye odaklandığını belirterek bu haliyle psikoloji biliminin henüz işin sadece yarısıyla ilgilendiğini ifade etmiştir. Buna ilişkin olarak psikoloji biliminin, gelişim, fedakârlık, sevgi, iyimserlik, cesaret, memnuniyet, potansiyelini gerçekleştirme gibi yeni temel kavramlara ihtiyacı olduğunu belirtmiştir (Wright 2003: 437). Ancak Maslow tarafından ortaya konan bu “insancıl psikoloji” yaklaşımı bugünkü anlamda pozitif psikoloji disiplininin iki noktada farklılaşmaktadır. İlk farklılık kullandıkları araştırma yöntemleriyle ilgilidir. İnsancıl psikoloji daha çok nitel veri toplama yöntemlerine dayalı yorumsamacı analizler yaparken pozitif psikoloji gözleme dayalı deneysel analiz yöntemlerini kullanmaktadır. İkinci ayrıldıkları nokta ise araştırma konusu içerisine dâhil ettikleri kavramlarla ilgilidir. Pozitif psikoloji akımı, insancıl psikolojinin incelediği kavramlara ek olarak sağlık, etik, prososyal davranış, din ve maneviyat gibi kavramları da çalışma konularına dâhil etmektedir (Eryılmaz 2013: 3).

Bu gelişmelerden sonra pozitif psikoloji ile ilgili çalışmalar Seligman ve Csikszentmihalyi’nin (2000: 5) yaptığı araştırmalarla birlikte hız kazanmıştır. Seligman ve Csikszentmihalyi pozitif psikolojiyi, pozitif kişisel tecrübe (mutluluk, iyilik hali, memnuniyet, umut, iyimserlik ve pozitif duygular), pozitif kişisel özellikler (yetenekler, ilgiler, yaratıcılık, bilgelik, değerler, karakterin güçlü yönleri, anlam, amaç, büyüme ve cesaret) ve pozitif kurumların (pozitif aileler, okullar, işletmeler, topluluklar ve toplumlar) incelenmesi olarak tanımlamaktadırlar.

Öte yandan, Gable ve Haidt (2005: 103) pozitif psikolojiyi, insanların, grupların ve örgütlerin gelişmesine veya ideal bir şekilde işlemesine katkı sağlayan koşullar ve süreçlerin bilimi olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde Sheldon ve King'e (2001: 216) göre pozitif psikoloji ortalama bir insanın güçlü yanlarını ve erdemlerini araştıran bir bilim dalı olarak tanımlanmaktadır. Böylece, pozitif psikolojinin genel amacının insan potansiyelini gerçekleştiren düzenli sistemler yaratmak olduğu anlaşılmaktadır (Peterson ve Spiker, 2005: 154).

Seligman ve arkadaşları sağlıklı insanların, daha mutlu, daha üretken olmaları ve kendi potansiyellerini gerçekleştirmeleri için pozitif psikoloji yaklaşımına ihtiyaç olduğunu vurgulamışlardır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006: 9). Ancak bu yaklaşımın hayatın olumsuz yanlarını inkâr etmek gibi bir amacı olmadığını belirtmişlerdir. Pozitif psikolojinin gerçek amacının, madalyonun diğer yüzüyle yani insan davranışının pozitif yönüyle ilgilenmek ve negatifin araştırıldığı kadar pozitifin de araştırılması gerektiğini söylemek olduğunu ifade etmişlerdir (Gable ve Haidt, 2005: 105). Seligman'ın bu görüşlerini destekler nitelikte Luthans (2002b: 697) psikoloji alanında yapmış olduğu bir literatür araştırmasında 375.000 makalenin negatif kavramlara (depresyon, ruh hastalıkları, kaygı, korku, öfke gibi) odaklandığını buna karşın sadece 1000 makalenin pozitif kavramları konu edindiği sonucuna ulaşmıştır.

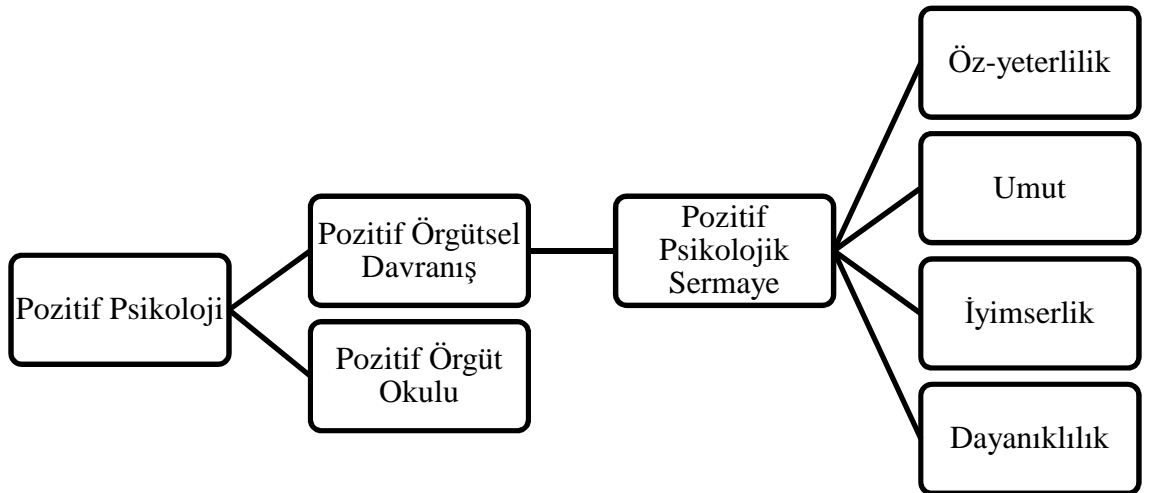
Diğer yandan pozitif psikoloji, psikoloji biliminin metafiziksel tarafı olarak da anlamlandırılabilir. Fiziksel olarak hayattaki kötü şeyleri tedavi etmek yerine olumlu şeylere odaklandığı ve negatif pahasına pozitifini tanımladığı söylenebilir. Hegel'in felsefesinde, tez ve antitez yaklaşımında olduğu gibi pozitif psikoloji, psikolojiye antitez olarak ortaya çıkmıştır. Bundan dolayı meta psikolojik, hatta meta bilimsel düzeyde görülen pozitif psikoloji, psikolojinin araştırma ve uygulama amaçlarının odağındaki dengesizlik olarak algılanan noktaları düzeltme çabası içerisindedir. Bunu yaparken ilk olarak insan tecrübesinin artırılmasını, ikinci olarak da bu tecrübelerle ait ortak bir dilin oluşturulmasını amaçlamaktadır (Linley, Joseph, Harrington ve Wood, 2006: 6). İdeal insan işleyişini bilimsel olarak araştıran bu yaklaşım pozitifliği bu işleyişe entegre ederek dengesizlikleri düzeltmeye çalışmaktadır.

Pozitif psikolojinin psikoloji bilimine kazandırdığı bu yeni bakış açısıyla birlikte, örgütlerin de bu bakış açısıyla değerlendirilmesi gerektiğini savunan "pozitif örgütsel

psikoloji” yaklaşımı doğmuştur. Pozitif örgütsel psikoloji, örgütlerdeki pozitif kişisel tecrübe, pozitif kişisel özellikler ve pozitif kurumlarla ilgili bilimsel çalışmalar olarak tanımlanmaktadır (Donaldson ve Ko, 2010: 178).

Pozitif örgütsel psikoloji yaklaşımı, birbirini tamamlayan iki temel harekete neden olmuştur. Bunlardan ilki Michigan Üniversitesi araştırmacıları tarafından önerilen “pozitif örgüt okulu”, diğeri ise Nebraska Üniversitesi Gallup Liderlik Enstitüsü’nden doğan “pozitif örgütsel davranış” tır. Pozitif örgüt okulu merhamet, erdem gibi karakter özellikleri ve henüz performansla ilgisi kanıtlanmamış kavramlarla ilgilenirken, pozitif örgütsel davranış, koşula bağlı olarak gelişebilen ve performansla ilişkili olan kavramları konu edinmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006: 10).

Pozitif psikoloji ve onun örgüt ortamına yansımaları olan pozitif örgüt okulu ve özellikle pozitif örgütsel davranış araştırmaları sonucunda “pozitif psikolojik sermaye” kavramı ortaya çıkmıştır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006: 9). Psikolojik sermaye kişinin özyeterlilik, umut, iyimserlik, dayanıklılık gibi gelişime açık özelliklerinin birleşmesiyle ortaya çıkan ve bu özelliklerin oluşturduğu bütünden daha fazla bir anlam ifade eden kavramdır. Şekil 1’de psikolojik sermayenin ve bileşenlerinin diğer kavramlarla ilişkisine yer verilmektedir.



**Şekil 1:** Pozitif Psikolojik Sermayenin Diğer Kavramlarla İlişkisi

**Kaynak:** Luthans, F., Youssef, C. M. ve Avolio, B. J. (2006). Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge, USA: Oxford University Press.

Şekil 1’de gösterildiği gibi pozitif psikolojiden hareketle örgütler açısından iki ayrı yaklaşımın oluştuğu ve pozitif psikolojik sermaye kavramının da pozitif örgütsel davranış akımının özelliklerini taşıdığı anlaşılmaktadır (Kutanis ve Oruç, 2014: 147). Bu anlamda psikolojik sermaye kavramının ortaya çıkışı ve kavramı oluşturan bileşenlerinin anlaşılması açısından, pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranış akımları arasındaki benzerliklerin ve farklılıkların neler olduğuna değinilmelidir.

## **1.2. Pozitif Örgüt Okulu ve Pozitif Örgütsel Davranış**

Pozitif örgüt okulu örgüt kuramlarının, örgütsel çalışmalarda gözden kaçırdığı olumlu durumlara, süreçlere ve ilişkilere vurgu yapmak amacıyla ortaya çıkmıştır (Cameron, Dutton ve Quin 2003: 5). Bu nedenle pozitifliğin ortaya çıkışının nedenlerini ve sonuçlarını anlamak, açıklamak ve tahmin etmek için örgütsel kuramlardan yararlanmaktadır.

Pozitif örgüt okulu, örgütlerin pozitif çıktılarını, süreçlerini ve özelliklerini incelemektedir (Cameron, 2003: 4). Bundan dolayı pozitif örgüt okulunun amacı; kişilerin, grupların ve örgütlerin pozitif durumlarıyla, bu pozitif durumların bağlamını, süreçlerini ve aralarındaki etkileşimlerini aydınlatmaktır (Cameron, Dutton, Quin 2003: 6).

Pozitif örgüt okulunun çalışma konuları arasında kişilerin sahip olduğu güçlü yönler, dayanıklılık, canlılık, güven, örgütsel erdem, farklılık ve anlam gibi konular bulunmaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006: 179; Bernstein, 2003: 267; Roberts ve diğerleri, 2005: 80). Pozitif örgüt okulu işyerindeki bu pozitif davranış faktörlerini anlamının örgütleri yeni başarılarla taşıyacağını ifade etmektedir (Roberts ve diğerleri, 2005: 80).

Bu açıklamalardan hareketle pozitif örgüt okulunun temel üç kriteri bulunmaktadır (Luthans ve Avolio, 2009: 301).

1. Örgütlerde pozitif süreçlere ve çıktılara katkıda bulunma,
2. Kişiler arası ve yapısal dinamikler ve pozitif olguların meydana geleceği bağlamlar,
3. Örgüt ortamlarında pozitif olanın bilimsel ve teoriye dayalı olarak araştırılması.

Pozitif örgütsel davranış ise bugünün örgütlerinde performans gelişimi için ölçülebilir, geliştirilebilir ve verimli bir şekilde yönetilebilir pozitif özelliklerin ve psikolojik kapasitelerinin incelenmesi ve uygulanmasıdır (Luthans ve Jensen, 2002: 305; Luthans, Youssef ve Avolio, 2006: 178). Dolayısıyla psikolojik güç ya da kapasite ölçülebilir, geliştirilebilir ve araştırmaya açık olmalıdır.

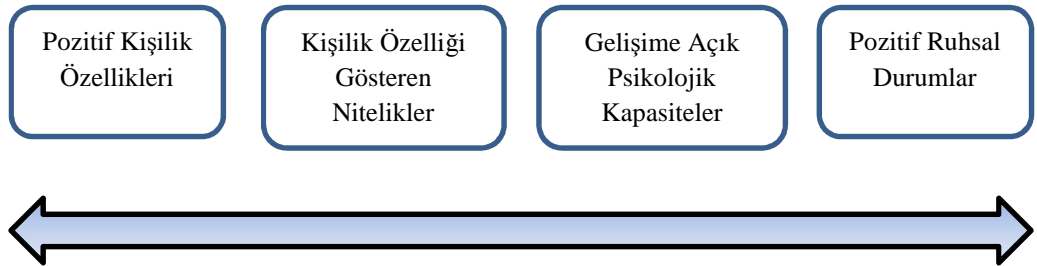
Pozitif örgütsel davranış, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi araştırma ve uygulamalarını dönüştürecek potansiyele sahip bir paradigma değişimini temsil etmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006: 11). Pozitif örgütsel davranış gerektirdiği özelliklere sahip çalışanı işe almanın yanında, mevcut çalışanların geliştirilmesi ve performansının artırılmasını da içermektedir (Luthans, 2002b: 699).

Pozitif örgütsel davranışın beş temel özelliği bulunmaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006: 10-14). Bu kriterler pozitif örgütsel davranış kapasitelerini pozitif odaklı popüler literatürden ve makro düzeydeki pozitif örgüt okulundan ayırmaktadır (Luthans ve diğerleri, 2005: 251).

- 1. Pozitif örgütsel davranış pozitifdir:** Geleneksel örgütsel davranış teorileri ve yaklaşımları ancak ortalama performansı koruyabilmekte ve genellikle verimsiz liderler, etik olmayan davranışlar, stres, çatışma gibi olumsuz kavramlara odaklanmaktadır. Böyle olumsuz bir yaklaşım yüksek performansı, öğrenme ve gelişimi, proaktif stratejik değişimi ve uyumu engellemektedir. Bu nedenle örgütlerin negatifin yanında pozitif kavramları da ele alan daha dengeli bir yaklaşıma ihtiyacı vardır (Luthans ve Youssef 2007: 322). Bu bağlamda pozitiflik ve negatiflik tek bir düzlemde birbirinin zıttı anlamına gelmemektedir. Aksine pozitif ve negatif, birbirinden farklı kendi düzlemi, boyutları ve sonuçları olan yapılardır. Örneğin; iş tatminsizliğini azaltmak, iş tatmininin artırılması demek değildir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006:179). Dolayısıyla pozitif örgütsel davranış, pozitifliği yeni keşfettiğini iddia etmemektedir. Sadece örgütlerde çalışanların pozitif kişilik özelliklerinin, durumların ve davranışlarının verimli bir şekilde uygulanması, teori ve araştırmayla desteklenmesi ihtiyacına odaklanmaktadır (Bakker ve Schaufeli, 2008: 148).
- 2. Pozitif örgütsel davranış teori ve araştırmaya dayalıdır:** Pozitif örgütsel davranış dışındaki diğer pozitif yaklaşımlar, pozitifliği olanın ele alınmasını vurgulasa da, çok sınırlı bilimsel kuram ve araştırmaya dayanmaktadırlar. Tanımlayıcı özellikleri olsa da, olayların nedenlerine ilişkin bilimsel olarak anlamlı ve sürdürülebilir bilgi üretmede yetersizdirler. Görünüş geçerlilikleri vardır ancak yapı geçerlilikleri bulunmamaktadır. Bu nedenle pozitif örgütsel davranış, pozitif psikolojiyi kullanarak, liderlik, insan kaynakları gelişimi ve performans için sürdürülebilir bilginin oluşmasını sağlayan bilimsel bir yaklaşımı ifade etmektedir.

3. **Pozitif örgütsel davranış ölçülebilir kavramlarla ilgilidir:** Pozitif örgütsel davranışta, bir bileşenin alana dâhil edilmesi için geçerli ölçümlerin olması gerekmektedir. Bu özelliği ile pozitif örgütsel davranış, ölçümü mümkün olmayan kavramları araştırma dışı bırakmıştır. Bu nedenle örgüte ilişkin yapıların ölçülmesinde güvenilir ve geçerli araçların kullanılması pozitif örgütsel davranışının bilimsel yanını güçlendirmektedir. Bu araçlarla elde edilen veriler için ise sistematik analiz, tahmin ve kontrol daha mümkün hale gelmektedir.
4. **Pozitif örgütsel davranış değişime ve gelişime açıktır:** Pozitif örgütsel davranışın gelişebilen özelliklere (özyeterlilik, umut, iyimserlik, dayanıklılık ve pozitif psikolojik sermaye) odaklanması onu pozitif örgüt okulundan ve pozitif psikolojiden ayıran en önemli özelliğidir. Pozitif örgüt okulu ve pozitif psikoloji daha çok insanların değişmeyen karakter özellikleriyle (erdem, merhamet) ilgilenmektedir.

Luthans ve Youssef (2007: 323-326) geliştirilebilir ve geliştirilemeyen özellikleri bir düzlemde değerlendirmektedir. Düzlemin sol ucunda değişmesi oldukça zor olan “pozitif kişilik özellikleri” yer almaktadır (zeka, yetenekler, pozitif kalıtsal özellikler). Sağ ucunda ise değişken ve anlık duyguları ifade eden “pozitif ruhsal durumlar” bulunmaktadır (memnuniyet, olumlu ruh hali ve mutluluk) (Luthans ve Youssef, 2007: 326).



**Şekil 2:** Geliştirilebilir ve Geliştirilemeyen Pozitif Kişilik Özellikleri.

**Kaynak:** Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal Of Management*, 33(3), 323.

- **Pozitif kişilik özellikleri (pure positive traits):** Bu özellikler, düzlemin en ucunda olup zamana ve duruma göre sabit kalırlar. Bunlar zekâ veya kalıtsal özellikler gibi değişmeyen niteliklerdir. Bu özelliklerin performansa etkisi olsa da geliştirilebilir kriterini sağlamadıkları için pozitif örgütsel davranış kapsamında değerlendirilmemektedir. Örneğin genel zihinsel becerilerin birçok alanda çalışan performansına önemli katkısı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca zekânın da liderlikle olumlu ilişki gösterdiği araştırmalarca desteklenmiştir. Ancak bu anlamda karakter özellikleri örgütte çalışanların seçim sürecinde yararlanılabilecek özellikler olmalarına rağmen geliştirilebilir olmadıklarından pozitif örgütsel davranış alanına önemli bir katkı



sağlayamayacak ve performans geliştirilmesi için kullanılamayacaktır (Luthans, 2002a: 70).

- **Kişilik özelliği gösteren nitelikler:** Bunlar düzlemin sonunda yer alan kişilik özelliklerine yakındır ve dürüstlük, dışa dönüklük gibi oldukça sabit olan psikolojik niteliklerdir. Örneğin “beş büyük kişilik özelliği” olan sorumluluk, duygusal durağanlık, dışa dönüklük, yumuşak başlılık ve deneyime açıklığın performansla ilişkili olduğu kanıtlanmıştır. Aynı şekilde “temel benlik değerlendirmeleri” olan öz-saygı, genel özyeterlilik, kontrol odağı ve duygusal dengenin de amaç belirleme, motivasyon, performans, iş tatmini gibi kavramlarla ilişkili olduğu bulunmuştur. Ancak bu özelliklerinde kısa sürede geliştirilmesi mümkün olmadığından pozitif örgütsel davranış kriterlerini tam anlamıyla taşımamaktadırlar.
- **Gelişime açık psikolojik kapasiteler:** Bu özellikler düzlemin geliştirilebilir olan kısmına yakındır. Psikolojik sermaye ve onun bileşenleri, umut, iyimserlik, dayanıklılık ve özyeterlilik bu kaynaklara örnektir. Bu nitelikler gelişime açıktır ve özellikle işyerinde değerlendirilebilecek özelliklerdir.
- **Pozitif ruhsal durumlar:** Bu özellikler düzlemin diğer ucundadır ve ruh hali duygular gibi değişken nitelikleri ifade etmektedir. Bazı kişilik özellikleri pozitif ve bağlama özgü olarak değişip gelişebilirler. Aynı zamanda bu kişilik özellikleri ile özyeterlilik gibi diğer geliştirilebilir kapasiteler arasında ilişkilerin varlığına dayalı ve bu özelliklerin iş çıktıları üzerindeki etkisine yönelik örgütsel davranış literatüründe birçok çalışma bulunmaktadır. Ancak kişilik özellikleri daha çok kısa süreli pozitif değişimleri açıklamaktadırlar. Geliştirilebilir psikolojik kapasiteler ise olumlu ruh halleri gibi anlık bir değişim içerisinde de değildirler. Bu özelliklerin, performans, tutum ve davranış çıktılarına katkısı geliştirilebilir kapasitelere göre daha dolaylıdır (Youssef ve Luthans, 2007: 777; Luthans ve Youssef, 2007: 326).

Bu düzlemden hareketle kişilik özellikleri kişinin hayatı boyunca durağanlık gösterirler ve kısa süreli müdahalelerle geliştirilemezler. Bu nedenle pozitif örgütsel davranışın geliştirilebilirlik kriteri onu pozitif temelli de olsa bu kişilik özelliklerinden farklılaştırmaktadır (Luthans, 2002b: 698). Örneğin; geliştirilebilir bir özellik taşıyan umut kavramının çalışanlarda geliştirilmesi onun umutlu bir insan olarak kişilik özelliği geliştirmesini de sağlayabilir (Luthans ve Youssef, 2007: 324).

5. **Pozitif örgütsel davranış performansla ilişkilidir:** Pozitif örgütsel davranışın işyerindeki performans gelişiminde etkili olma kriteri pozitif örgütsel davranış merhamet, erdem, affetme gibi kavramlara odaklanan Michigan grubunun pozitif örgüt okulundan ayırt etmektedir. Pozitif örgütsel davranış bileşenlerinin

performansla ilişkisi araştırmalar tarafından kanıtlanmışken pozitif örgüt okulu kapsamına giren kavramların performansla ilişkisi henüz kanıtlanmamıştır. Daha kurumsal ve makro düzeye odaklanan pozitif örgüt okulunun pozitif örgütsel davranış bileşenlerinin aksine iş çıktılarının üzerinde etkisi bulunmamaktadır (Wright, 1997: 202).

Pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranışın ortak yönü, örgütleri pozitif yaklaşımlarla incelemek ve temel olarak örgüt ve örgütlerin performansına odaklanmaktır. Buna ek olarak, pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranış, pozitif psikolojiden doğmuştur ve bilimsel yöntemi kullanmaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006: 179).

Pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranış iki temel noktada birbirinden ayrılmaktadırlar. Bu farklılıklardan ilki araştırma konularıdır. Pozitif örgüt okulu örgütsel bağlamın pozitif yönleri ile ilgilenirken, pozitif örgütsel davranış temel olarak kişisel geliştirilebilir psikolojik nitelikler ve bunların performans gelişimi üzerindeki etkisiyle ilgilenmektedir. Performans gelişimine verilen önem, pozitif örgüt okuluna göre pozitif örgütsel davranışta daha belirgindir. Ayrıca pozitif örgütsel davranış geliştirilebilir özelliklere (state-like) odaklanırken pozitif örgüt okulu değişmeyen (trait-like) kişilik özelliklerini konu edinmektedir (Luthans ve Youssef, 2007: 337).

İkinci olarak araştırma metotları ve analiz seviyeleri kısmen farklılık göstermektedir. Pozitif örgüt okulu, makro seviyede çeşitli nicel ve nitel araştırma yöntemlerini kullanırken, pozitif örgütsel davranış çalışmaları mikro seviyede deneye dayalı alan araştırması yöntemlerini kullanır. Ayrıca pozitif örgüt okulu tümdengelim (örgüt-grup-kişi), pozitif örgütsel davranış ise tümevarım (kişi-grup-örgüt) bir yöntem benimser (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006: 179; Luthans ve Youssef, 2007: 337).

Bu açıklamalar çerçevesinde Tablo 1’de pozitif örgüt okulu ile pozitif örgütsel davranış arasındaki farklar çeşitli başlıklar açısından gösterilmiştir.

**Tablo 1**  
**Pozitif Örgüt Okulu ve Pozitif Örgütsel Davranış Arasındaki Farklar**

	<b>Pozitif örgüt okulu</b>	<b>Pozitif örgütsel davranış</b>
<b>Araştırma konuları</b>	Örgütsel bağlamın pozitif yönleri	Kişisel pozitif psikolojik nitelikler
<b>Analiz seviyeleri</b>	Makro	Mikro
<b>Araştırma yöntemleri</b>	Tümdengelim	Tümevarım
<b>Odak noktaları</b>	Örgütsel performans	Kişisel performans
<b>Veri toplama yöntemleri</b>	Nitel ve Nicel	Nicel
<b>İlgilendikleri kavramlar</b>	Erdem, merhamet	Özyeterlilik, umut, iyimserlik, dayanıklılık, pozitif psikolojik sermaye

**Kaynak:** Luthans, F., Youssef, C. M. ve Avolio, B. J. (2006). Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge, USA: Oxford University Press.

Pozitif örgütsel davranışın özelliklerine dair çizilen bu çerçeve kapsamında Luthans ve arkadaşlarının çalışmaları önemli bir yer tutmaktadır. Luthans (2002a: 59) pozitif örgütsel davranış tanımı içerisine giren kavramları, daha önce örgütsel davranış alanında çalışılan tutum, kişilik, motivasyon ve liderlik ile ilgili araştırmalardan yola çıkarak oluşturmuştur. Luthans pozitif örgütsel davranış kriterlerini karşılayan ölçülebilir bileşenleri özyeterlilik, umut, iyimserlik, öznel iyi oluş ve duygusal zekâ (CHOSE) olarak belirlemiştir. Luthans (2002b: 699) daha sonra yaptıkları pozitif örgütsel davranış ihtiyacı ve anlamı adlı makalesinde bu beş bileşene ek olarak pozitif örgütsel davranış kriterlerini karşılayan dayanıklılık boyutunu eklemiştir. Yaptığı çalışmalarda bireyin sahip olduğu pozitif kapasitelerin çalışan performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi örgütsel çıktılara etkilerini incelemiştir.

Bu altı bileşenin pozitif örgütsel davranışa ait, pozitiflik, özgünlük, ölçülebilirlik, geliştirilebilirlik ve performansın gelişimi için yönetilebilirlik kriterlerini karşıladığını belirtmiştir (Luthans, 2002a: 70). Luthans (2002a: 59) özellikle pozitif örgütsel davranış içerisinde bahsedilen bu kapasitelerin örgütteki tüm çalışanlarda (lider, yönetici ve çalışan) geliştirilebileceğini belirtmektedir. Bununla birlikte Mentorluk uygulamalarıyla bu gelişimin çok daha kolay bir biçimde gerçekleştirilebileceğine vurgu yapmaktadır.

Belirtildiği gibi öz değerlendirme, beş büyük kişilik özelliği, öz saygı ve pozitif duygulanım gibi kavramlar bazı özellikleri taşıyıcılar da pozitif örgütsel davranış kapsamına alınmamalarının nedeni değişime ve gelişime açık olmamalarıdır. (Luthans

ve diğeri, 2005: 251; Youssef ve Luthans, 2007: 775). Bu pozitif kavramların geliştirilebilmesi için uygun faktörlerin varlığı ve bu durumu zorlaştıran faktörlerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bu da ancak uzun sürecek tedavi ve eğitimlerle mümkün olacaktır. Örgütler için ise hızlı değişen çevresel şartlar, sınırlı zaman ve kısıtlı finansal kaynaklar nedeniyle bu durum uygun görünmemektedir (Youssef ve Luthans, 2007: 775).

Wright (2003: 440) pozitif örgütsel davranışın, geleneksel faydacı ve yönetim odaklı yaklaşımın aksine insan doğasını daha dengeli bir yaklaşımla değerlendirdiğini ifade etmektedir. Ayrıca pozitif örgütsel davranışın amacının temelde çalışanların mutluluğu olduğunu vurgulamaktadır. Örgütsel davranış alanındaki geleneksel faydacı yaklaşımın şirket başarısında ekonomik çıktılara değer verirken çalışanların daha sağlıklı ve daha anlamlı bir yaşam sürmelerinde pozitif örgütsel yaklaşım kadar çalışanları desteklemediğini belirtmektedir. Pozitif örgütsel davranışın, daha fazla örgütsel üretkenlik için çalışanların bir araç olarak görülmesinden çok, alana gerçekten çalışan mutluluğu, sağlığı ve şartların iyileştirilmesi adına katkı sağladığını ifade etmektedir (Wright, 2003: 441).

Diğeri yandan Muse ve diğeri (2008: 172) örgütsel davranış alanında yapılan çalışmaların bireyin pozitif özelliklerinin sonuçlarına odaklandığını ancak örgütlerin pozitif örgütsel davranışa uygun bir çevreyi nasıl oluşturacaklarına ilişkin bir araştırma gerçekleştirmediklerini belirtmektedir. Bu nedenle yapmış oldukları çalışmada pozitif örgütsel davranışın öznel iyi oluş bileşenine odaklanarak bireye sağlanan örgütsel desteğin çalışanların olumlu tutum ve davranışlarına yansımalarını inceleyerek farklı bir bakış açısı sunmuşlardır.

Luthans, Youssef ve Avolio (2006) yaptıkları araştırmalar sonucu, pozitif örgütsel davranışın bir dalı olarak ortaya çıkan ve onun özelliklerini en iyi karşılayan kavramın pozitif psikolojik sermaye olduğunu öne sürmüşlerdir. Pozitif psikolojik sermaye özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık gibi geliştirilebilir pozitif psikolojik kapasiteleri bütünleştirmektedir (Luthans ve diğeri, 2005: 251). Böylece pozitif psikolojik sermaye kavramının dayandığı bu teorik temellerden hareketle genel bir tanımı yapılabilir.

### **1.3. Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve Boyutları**

Pozitif psikolojik sermaye kavramı Luthans ve arkadaşları tarafından 2000’li yıllarda başlayan ve kaynağını pozitif örgütsel davranıştan alan çalışmalar sonucu ortaya çıkmıştır. Bu tarihten önce başka çalışmalarda psikolojik sermaye kavramına rastlanmaktadır. Ancak bu çalışmalar kavrama ait çok genel tanımlar yapmakla birlikte Luthans ve arkadaşlarının çizdiği esaslı çerçevenin dışında kalmaktadır. Örneğin Tomer (1996: 626) yaptığı çalışmada insan sermayesinin bir türü olan kişisel sermayeden (personal capital) bahsetmektedir. Kişisel sermayeyi bireyin temel özellikleri ile ilişkili olan psikolojik, fiziksel ve ruhsal süreçlerinin kalitesini yansıtan bir kavram olarak tanımlamaktadır (Tomer, 2003: 456). Aynı zamanda kişisel sermayenin bireyin fiziksel sağlığını, biyokimyasını, psikolojik olarak güçlü yanlarını ve hayattaki amacını yansıttığını ifade etmiştir. Kişisel sermayenin kısmen kalıtsal kısmen de çevresel şartlarla şekillenebileceğini belirtmişlerdir.

Diğer yandan Goldsmith, Veum ve Darity (1998: 15) psikolojik sermayeyi, kişinin üretkenliğini etkileyen olumlu psikolojik durumları olarak tanımlamaktadırlar. Ayrıca bu sermaye türünün insan sermayesinin önemli bir parçasını oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Ancak araştırmacıların ücretlerle ilgili yaptıkları çalışmada özsaygıyla psikolojik sermayeyi benzer kavramlar olarak ele aldığı görülmektedir. Bununla birlikte kişinin psikolojik sermayesinin birçok özelliğinin onun kendisini nasıl algıladığında ve özsaygısında görülebileceğini belirtmişlerdir (Goldsmith, Veum ve Darity, 1997: 816).

Luthans, Youssef ve Avolio (2006: 2) pozitif psikolojik sermayeyi, bireyin pozitif psikolojik gelişme durumu olarak tanımlamışlardır. Pozitif psikolojik sermaye bireyin “kim olduğu” ve gelişimsel anlamda “kim olabileceği” ile ilgilenir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006: 20). Başka bir tanıma göre pozitif psikolojik sermaye bireylerin güçlü taraflarını nasıl ortaya çıkarıldığı ve geliştirildiğiyle ilişkili olarak tecrübe veya eğitim ile değişebilen ve gelişebilen çeşitli özellikler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Luthans ve Youssef, 2007: 326).

Diğer yandan pozitif psikolojik sermaye örgütlerde rekabet üstünlüğü sağlayan sermaye türlerine (ekonomik, insan ve sosyal sermaye) ilave olarak ortaya çıkmıştır (Luthans ve diğerleri, 2004: 46).



**Şekil 3:** Rekabet Üstünlüğü için Genişletilmiş Sermaye Türleri

**Kaynak:** Luthans, F., Luthans, K. W. ve Luthans, B. C. (2004). Positive Psychological Capital: Beyond Human And Social Capital. *Business Horizons*, 47(1), 44-50.

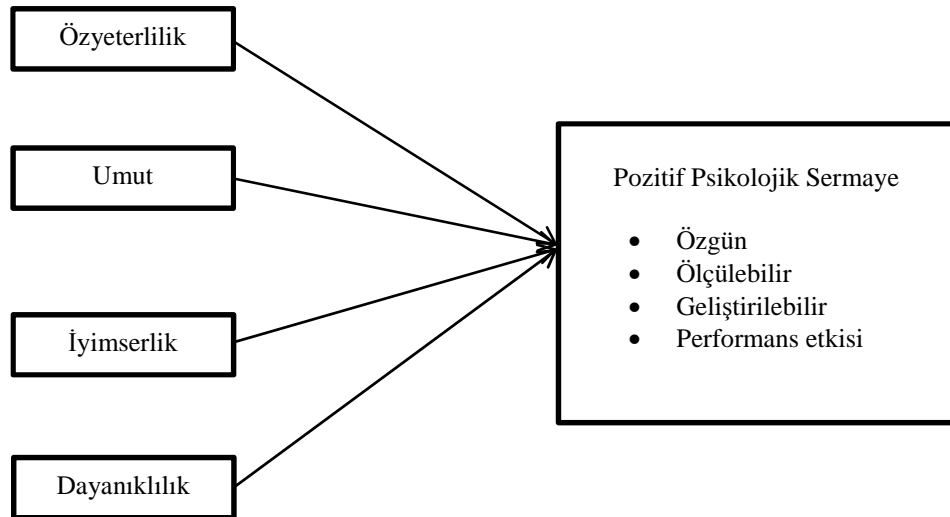
Şekil 3'te görüldüğü gibi insan ve sosyal sermaye ötesinde pozitif psikolojik sermaye bugünün örgütlerinde insan değerini anlamak ve ondan yararlanmak için daha anlaşılır kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Örgütlerde bu sermaye türlerini sinerjik olarak bütünleştirmek insan potansiyelini gerçekleştirmede önemli bir yer tutar (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006: 21). Dolayısıyla bu kavramın “psikolojik sermaye” olarak adlandırılmasının amacı örgütlerde yapılan araştırmalarda ekonomik, sosyal ve entelektüel sermayeye odaklanılmasına rağmen çalışanların pozitif kaynaklarına odaklanılmamış olmasıdır (Luthans ve Avolio, 2009: 300).

Pozitif psikolojik sermaye, özyeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık bileşenlerinden oluşmakla birlikte kavram, onu oluşturan bu boyutların toplamından daha fazla bir anlam ifade etmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006: 19). Özyeterlilik, zorlayıcı görevleri yerine getirebileceğine dair kendine güven duymak (Stajkovic ve Luthans, 1998: 66); umut, başarmak için amaçlara giden yolda sabır etmek ve gerekirse seçenekleri tekrar gözden geçirebilmek (Snyder, 2002: 249); iyimserlik, şu anda ve gelecekte başarılı olabileceğine dair olumlu düşüncelere sahip olmak (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006: 87); dayanıklılık ise sorunlar ve güçlükler karşısında dayanıklı olabilmek ve kendini toparlayabilmek olarak tanımlanmaktadır (Avey, Wernsing ve Luthans, 2008: 53; Luthans, Youssef ve Avolio, 2006:116).

Bu kavramın bileşenleri olan özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılığın bir araya getirilmesindeki temel düşünce onların ortak özellikleri olan görev ve amaçları başarmada motivasyonel bir eğilime katkı sağlamalarıdır (Avey, Luthans ve Mhatre,

2008: 705; Avey, 2007: 22). Bu durumu kanıtlayan iki temel özellik bulunmaktadır.

1. **Her boyutun kendine özgü bir katkısı vardır:** Pozitif özellikler hem kavramsal olarak hem de ampirik olarak ortak özellikler gösterebilirler de, yapılan araştırmalar her bir boyutun ana yapıya farklı katkılar sağladığını desteklemektedir (Avey, Luthans ve Youssef, 2010: 435). Luthans, Avolio ve diğerleri (2007: 550), psikolojik sermayenin dört bileşenin ortak noktasının “olayları olumlu değerlendirme, çaba ve azim gösterme” olduğunu ifade etmektedirler. Diğer bir deyişle, psikolojik sermayenin dört bileşeni motivasyon, başarı beklentisi ve azmi yansıtırken; bu dört bileşen çevresel etkilerin doğası, boyutu, uyum mekanizmaları ve hedefe ulaşma süreçleri bakımından farklılık göstermektedir. Bu durum çok boyutlu psikolojik sermayede her kapasitenin kendine özgü bir katkısının olduğunu göstermektedir (Avey, Luthans ve Youssef, 2010: 438).
2. **Kapasitelerin uyum ve ayırt ediciliği ispatlanmıştır:** Psikolojik sermayenin teorik mantığı ve yapı geçerliğini değerlendirmek için bu kavramın ve bileşenlerinin diğer pozitif yapılar arasındaki ayırt edici geçerliğe odaklanılmıştır. Çok boyutlu bir yapı olan psikolojik sermayenin dört kapasitesi arasında ayırt edici ve uyum geçerliği yapılan araştırmalarda desteklenmiştir (Luthans ve diğerleri, 2007: 16). Bu bileşenler arasındaki kavramsal benzerliklere rağmen, hepsinin kavramsal ve deneysel olarak yapı geçerliği kanıtlanmıştır. Örneğin, kişinin yeteneklerine inandığı için olumlu bir gelecek beklentisini içerisinde olması, özyeterlilik ve umut bileşenindeki ortak bağ oluşturmaktadır. Özyeterli ve umutlu çalışanlar kendileri için hem zor görevler belirlerler hem de başarıya ulaşmak için motivasyon ve çaba gösterirler. Fakat “hedefe ulaşmak için farklı yollar bulma” bileşeni umuda özgü bir başka özellik olması nedeniyle psikolojik sermayeyi oluşturan ana yapıya farklı bir özellik daha kazandırmaktadır (Avey, Luthans ve Youssef, 2010: 437).



**Şekil 4:** Pozitif Psikolojik Sermayenin Özellikleri

**Kaynak:** Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2),152.

Şekil 4'te görüldüğü gibi pozitif psikolojik sermaye; pozitif, özgün, ölçülebilir, geliştirilebilir ve performansla ilişkili olması nedeniyle pozitif örgütsel davranış kriterlerini en iyi karşılayan özelliklere sahiptir. Luthans ve Youssef (2004: 157) psikolojik sermayenin özelliklerini pozitif olmasının yanında dört başlık altında açıklamaktadır.

- 1. Özgündür:** Örgütlerin rekabet avantajı sağlamasında diğer sermaye türlerine göre farklı bir katkısı vardır (Luthans ve Youssef, 2004: 157). Bu özellik onun diğer sermaye türü olan ekonomik, insan ve sosyal sermayeden ayırmaktadır. Örgütlerde rekabet üstünlüğü sağlamada ve bunu sürdürmede psikolojik sermaye bu diğer sermaye türlerine göre özgün bir katkı sunmaktadır.
- 2. Ölçülebilirdir:** Psikolojik sermayenin geçerli bir şekilde ölçülebilir olduğu kanıtlanmıştır. Psikolojik sermayenin ölçümü yine onu oluşturan özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık bileşenlerinin ölçümünün toplamından oluşmaktadır. Ayrıca psikolojik sermayenin ölçülmesinde güvenilir ve geçerli araçların kullanılması, kavrama dair sistematik bir analizi ve tahmini mümkün kılmaktadır. Psikolojik sermayenin bu özelliği ölçümü mümkün olmayan kavramları araştırma dışı bıraktığını göstermektedir.
- 3. Gelişime açıktır:** Psikolojik sermayenin teori ve araştırmaya dayanmasının yanında gelişime açık olması pozitif örgütsel davranış kriterlerini karşılayan diğer bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Pozitif psikolojik sermaye, zamanla büyüyen ve gelişen dinamik bir potansiyeline sahip olduğundan bir kaynaktan çok psikolojik bir kapasitedir (Luthans ve Avolio 2009: 301).

Psikolojik sermayenin temelleri, kişinin çevresiyle ve geçmiş davranışlarıyla etkileşimini savunan sosyal bilişsel teoriye dayanmaktadır. Bu teori genel kişilik özellikleri ve beş büyük kişilik boyutlarıyla psikolojik sermaye bileşenleri arasındaki farka açıklık getirmektedir. Bu özellikler kısa sürede değiştirilmesi ve geliştirilmesi zor özelliklerdir. Diğer yandan, geliştirilebilir olan psikolojik kapasiteler, ruh hali veya duygular gibi geçici ve anlık değildirler (Avey, Luthans ve Youssef, 2009: 435). Dolayısıyla psikolojik sermaye bileşenleri geliştirildiklerinde belli bir süre kararlılık göstermektedirler.

Psikolojik sermaye ve bileşenleri bağlama özgü olarak gelişebilen bir nitelik taşımaktadır. Bu nedenle psikolojik uyarılma, kişisel deneyimler, model alma ve sosyal ikna psikolojik sermayenin geliştirilmesinde büyük bir rol oynamaktadır. (Avey, Luthans ve Youssef, 2009: 435). Örneğin umut belirli hedefler koymayı ve bu hedefleri gerçekleştirmek için yollar bulmayı gerektirir. İyimserlik belirli olaylar için nedensel atıflarda bulunmayı, dayanıklılık ise belirli zorluklarla başa çıkabilmeyi gerektirmektedir. Görüldüğü gibi bu kapasitelerin hepsinde bağlama özgü bir durum söz konusudur (Avey, Luthans ve Youssef, 2009: 435). Kişilik özellikleri ise doğuştan gelen alışkanlıkları ya da davranışları temsil ettiği için daha genel niteliktedirler.



Luthans (2006: 15) yaptığı araştırmalarda psikolojik sermayenin büyük oranda gelişebileceğini kanıtlamıştır. Luthans ve Avolio (2009: 301), pozitif psikoloji literatüründe psikolojik sermayeyi oluşturan bileşenin gelişime açık olmadığını savunan yayınlar olduğundan, psikolojik sermayenin geliştirilebilir olduğunu kanıtlamaya çalışırken zorlandıklarını ifade etmektedir. Bunu desteklemek üzere psikolojik sermayenin geliştirilmesine yönelik deneysel bir çalışma gerçekteşirmişlerdir. Çalışmada deney grubu için psikolojik sermayenin geliştirilmesi adına kısa süreli bir seminer düzenlenmiştir. Sonuçlar, kontrol grubuyla karşılaştırıldığında, seminere katılan çalışanların psikolojik sermayelerinde önemli bir artış olduğunu göstermektedir. Bu araştırmayla psikolojik sermayenin kısa süreli yüz yüze eğitimlerle geliştirilebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca psikolojik sermayeyi oluşturan bileşenin de gelişime açık olduğu araştırmalarca desteklenmektedir.

Tablo 2’de pozitif psikolojik sermayenin her bir bileşeni bağlamında geliştirilmesi ve yönetilmesi için önerilen adımlar gösterilmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 147-149 ).

**Tablo 2**

**Psikolojik sermayenin geliştirilmesi için gerekli stratejiler**

<b>Özyeterlilik</b>	Başarı deneyimi Gözlem sonucu öğrenme /model olma Sosyal ikna Olumlu geribildirim Psikolojik ve fizyolojik uyarılma
<b>Umut</b>	Hedef belirleme Alt hedefler belirleme Sürece katılım Yöneticilerin çalışanlara güven göstermesi Hazır bulunuşluk Beklenmedik olaylara karşı planlama Zihinsel prova Yeni hedefler belirleme
<b>İyimserlik</b>	Geçmişi kabullenme Durumundan memnuniyet duyma Gelecek fırsatlar Gerçekçi yaklaşımlar Esnek yaklaşımlar
<b>Dayanıklılık</b>	Varlık odaklı stratejiler Risk odaklı stratejiler Süreç odaklı stratejiler

**Kaynak:** Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 147.

- **Özyeterlilik geliştirme:** Çalışanların özyeterliliklerinin geliştirilmesi için en iyi yöntem, onların başarıyı tecrübe etmelerini sağlamaktır. Bandura, bu durumu *başarı deneyimleri* olarak tanımlamaktadır. Çalışanların özyeterliliklerini geliştirilmesi için zor fakat başarılıdır, somut,

belirgin ve yakın hedeflere odaklanması gerekmektedir. Özyeterliliğin geliştirilmesi için kullanılacak ikinci bir yöntem gözlemle öğrenmedir. Başarılı yaşantıların elde edildiği gerçekçi bir durumda kişinin kendisine benzeyen bir modeli gözlemlemesinin de kişide özyeterlilik geliştirilmesine yardımcı olacağı belirtilmektedir. Öte yandan kişinin kendisinin zor bir durumda başarılı olduğunu hayal etmesi de özyeterliliğe katkıda bulunmaktadır. Özyeterliliğe katkıda bulunan diğer yaklaşımlar ise sosyal ikna, olumlu pekiştireçler ve psikolojik sağlıktır.

- **Umudun geliştirilmesi:** Çalışanların, belirgin, gerçekçi, ölçülebilir ve zor örgütsel (ya da bireysel) hedefler belirlemeleri, bu hedefleri yönetilebilir alt hedeflere bölmeleri umutlarını geliştirmektedir. Ayrıca çalışanlara güven gösterilmesi, yetki ve sorumluluk verilmesi onların amaca giden yollara ulaşmada irade göstermesine katkıda bulunacaktır. Çalışanların hazır bulunuşluğu, beklenmedik olaylara karşı planlama ve zihinsel prova yapmaları ve zorluklarla karşılaştıklarında yeni hedefler belirleyebilmeleri gerekmektedir.
- **İyimserliğin geliştirilmesi:** İyimserliğin geliştirilmesi için çalışanların geçmiş başarısızlarına odaklanmaması, şimdiki hayatlarının olumlu yanlarını görerek memnun olmaları, gelecek fırsatları değerlendirmeleri gerekmektedir. Ayrıca, çalışanların iyimserlikleri esnek ve gerçekçi özellikte olmalıdır.
- **Dayanıklılığın geliştirilmesi:** Dayanıklılığın geliştirilmesi için istenmeyen sonuçlara sebep olabilecek risklerin azaltılması, olumlu sonuçlara sebep olabilecek kaynakların artırılması ve risk faktörlerinin yönetilmesi için uyum süreçlerinin harekete geçirilmesi gerekmektedir.

4. **Performans etkisi vardır:** Pozitif psikolojik sermayenin performans ve davranış üzerindeki etkisi pozitif örgütsel davranışın oluşturduğu bu dört bileşenin etkisinden daha büyüktür. Örneğin umutlu insanlar başarıya ulaşmak için kendi yollarını belirlediklerinden dolayı daha iyimser ve dayanıklıdırlar. Yani pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinin her biri diğerleriyle etkileşim içerisindedir. Dolayısıyla her bileşen pozitif psikolojik sermaye kavramına bir özellik ekler ve eklenen bu özelliklerin oluşturduğu bütün, parçalarının oluşturduğundan daha farklı yeni bir kavramı tanımlamaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006: 19).

Anlık olarak bir anlamı ve yoğunluğu olan duygular, olaylarla başa çıkmak için öznel bir değerlendirme süreci sonucunda oluşurken (Lazarus, 2003: 94), psikolojik sermaye kapasiteleri ölçülebilir bir başarıya ulaşmak ve somut bir hedefi gerçekleştirmek amacıyla belirli bir yoğunluğun ve dayanıklılığın korunması gereken bilişsel bir yönelimi ifade etmektedir. Olumlu duygular da somut hedeflerin gerçekleştirilmesi sonucu ortaya çıksalar da, psikolojik sermayenin performans etkisi olma kriterlerini karşılamamaktadır (Avey, Luthans ve Youssef, 2009: 436).

Diğer yandan Avey (2014: 142) pozitif psikolojik sermayenin özelliklerini yedi farklı başlıkta toplamıştır.

1. Psikolojik sermaye, tek boyutlu değildir.
2. Psikolojik sermaye alana özgüdür. Çalışma hayatındaki ve günlük yaşamdaki psikolojik sermaye birbirinden ayrılmaktadır. Bu özellik bir kişinin işyerinde yüksek psikolojik sermayeye, buna karşılık günlük yaşama ait konularında ise düşük psikolojik sermayeye sahip olabileceğini göstermektedir. Örneğin birey örgütteki hedeflerini gerçekleştirmede yüksek umut gösterirken, aile hayatına ilişkin konularda düşük umuda sahip olabilir.
3. Psikolojik sermaye kavramı Luthans'ın belirttiği düzlemin sağ ucunda yer alan anlamlı duygulara göre daha fazla kararlılık gösteren bir değişkendir. Diğer taraftan düzlemin sol ucunda bulunan kişilik özelliklerine göre daha fazla değişime açıktır.
4. Psikolojik sermayenin temelinde kişinin kendisi yer almaktadır. Bu kavramın ölçümünde kişinin kendisi dışında başkalarının değerlendirmelerine başvurulmamalıdır. Bazı araştırmalar kişinin psikolojik sermayesini örgütteki diğer kişiler tarafından değerlendirilmesini konu alsalar da bu doğru bir değerlendirme olmayacaktır.
5. Psikolojik sermaye ölçülebilirdir. Psikolojik sermayenin ölçümünde kullanılan temel ölçme aracı 24 maddeli psikolojik sermaye ölçeğidir. Bu ölçek, kavramın bileşenlerine ilişkin ölçeklerden uyarlanmıştır. İkinci bir ölçme aracı ise psikolojik sermaye ölçeğinin kısaltılmış versiyonu olan 12 maddeli psikolojik sermaye ölçeğidir (Avey, Avolio ve Luthans, 2010: 287). Üçüncü ve güncel bir ölçme aracı ise kişilerin kendilerini değerlendirdikleri standart bir ölçeğin aksine örtük olarak tasarlanmıştır (Harms ve Luthans, 2012: 589). Bu ölçek, katılımcıların başkasına ait bir hikaye oluşturmalarını isteyerek hikayedeki pozitif, nötr ve negatif durumlara tepkilerinin ölçülmesi ve dört bileşene ilişkin soruların cevaplandırılmasıyla uygulanmaktadır. Katılımcıların psikolojik sermayeleri hayal ettikleri bir karakter üzerinden belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu ölçme aracı sosyal beğenilirlik ve gerçek duyguları ifade etmeme gibi riskleri azaltma amacıyla kullanılmaktadır.
6. Psikolojik sermayenin performans etkisi vardır.
7. Analiz birimi genelde bireysel düzeydedir. Bazı araştırmalarda takım düzeyinde de incelemelere rastlanmaktadır.

Bu açıklamalardan hareketle pozitif psikolojik sermaye, pozitif örgütsel davranışın bir dalı olarak ortaya çıkan ve onun özelliklerini en iyi karşılayan kavramdır. Bu anlamda psikolojik sermaye pozitif örgütsel davranışın uzantısıdır (Luthans ve Avolio, 2009: 300). Başka bir ifadeyle bu kavram pozitif örgütsel davranışın daha somut olarak araştırmalara konu olması ve uygulanması anlamına gelmektedir.

Luthans (2002a: 70) psikolojik sermayeyi oluşturan dört bileşenin dışında pozitif örgütsel davranış kriterlerini karşılayan kavramlar olarak duygusal zekâ ve öznel iyi

oluşun pozitif psikolojik sermaye içerisine dâhil edilmemesinin sebebini duygusal zekânın ölçümüyle alakalı problemlere bağlamaktadır. Aynı şekilde duygusal zekâ ve öznel iyi oluş özelliklerinin pozitif psikolojik sermaye bileşenlerine göre geliştirilmesi daha zor karakter özellikleri olabileceğini ifade etmiştir. Yine de, bu kapasitelerin tamamen gelişime kapalı ve eğitime uyum sağlamayan kapasiteler olmadığını da eklenmiştir. Sadece şimdiye kadar yapılan araştırmalarda umut, iyimserlik, özyeterlilik ve dayanıklılığın psikolojik sermaye için en uygun kaynaklar olduğunu belirtmektedir (Luthans ve diğerleri, 2008: 221).

Pozitif psikolojik sermayeye gelecekte dâhil edilmesi için yüksek potansiyele sahip olan pozitif boyutlar vardır. Bunlar bilişsel özellikler olarak yaratıcılık ve bilgelik, duyuşsal özellikler olarak da pozitif duygular, psikolojik sahiplik, iş katılımı, iyilik hali, mizah ve akıdır. Bu boyutların pozitif, kuramsal temelli, ölçülebilir, geliştirilebilir ve performansla alakalı olması nedeniyle pozitif psikolojik sermaye özelliklerini karşıladığı görülmektedir. Diğer yandan bu kavramların pozitif psikolojik sermaye bileşenlerine dâhil olması için çok fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Ayrıca pozitif psikolojik sermayenin gelişimi için yüksek kapasite özellikleri olan otantiklik, ruhsallık, cesaret ve sosyal kapasite özellikleri olan kadirşinaslık, alçakgönüllülük, affedicilik, duygusal zekâ gibi kavramlar gelecek araştırma konuları olarak görülmektedir (Luthans ve diğerleri, 2007: 16; Luthans, Youssef ve Avolio, 2006: 200; Luthans ve diğerleri, 2005: 252).

### **1.3.1. Özyeterlilik**

Özyeterlilik kişinin amaçlara ulaşmak için gereken davranışları organize etme ve gerçekleştirmede sahip olduğu yeteneklere inanmasıdır (Bandura, 1986: 391). Benzer şekilde Gardner ve Pierce (1998: 50) özyeterliliği kişinin gelecekteki eylem ve görevleri başarılı bir şekilde yönetebilmesi ve bir sonuca ulaşma ihtimaline inanması olarak tanımlamaktadırlar. Kişinin belirli bir bağlamda, belirli bir görevi başarılı biçimde yerine getirmesinde gerekli olan motivasyon, bilişsel süreçler ve eylemleri harekete geçirmek için kendisine inanması özyeterliliği oluşturmaktadır.

Özyeterlilik, insanların motivasyonlarının, iyi oluşlarının ve başarılarının temelini oluşturmaktadır. Bir eylemi gerçekleştirmede motivasyon sağlayan bütün faktörler kişinin kendi eylemleriyle bir durumu değiştirme gücüne sahip olduğu inancından

kaynaklanmaktadır (Bandura, 2008: 1).

Luthans'a göre özyeterliliğin beş temel özelliği bulunmaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006: 36-38):

- **Bağlama özgüdür:** Özyeterlilik belirli bir amaca ulaşmak için kişinin bağlama ya da işe özgü olarak geliştirdiği bir yeterliliklerdir. Bu nedenle özsayı, algılanan kontrol, çıktı beklentisi ve benlik kavramı gibi kişinin kendi yeterliliklerine yönelik genel yargılardan ayrılmaktadır (Güvenç, 2010: 60). Diğer yandan kişinin belirli bir alanda geliştirdiği özyeterlilik örgütteki diğer alanlar için geçerli olmayabilir. Eğer kişi bilgisayar kullanımında özyeterlilik oluşturmuşsa bu durum örgüt içerisinde kurduğu kişiler arası iletişimde geçerli olmayabilir.
- **Uygulamaya dayanır:** Kişi uygulama yapma imkânı elde ettiği alanlarda kendini özyeterli olarak görmekte ve bu tecrübeler onun özyeterliliğini daha da geliştirmesini sağlamaktadır. Tecrübeye sahip olmadığı konularda ise özyeterliliği olmayacaktır.
- **Gelişime açıktır:** Kişi özyeterli olduğu alanlarda ne kadar yeterli olduğunu düşünse de her zaman geliştirmesi gereken yönlerinin olduğunu bilir. Luthans verilen çeşitli eğitimlerle özyeterliliğin gelişebileceğini kanıtlamıştır.
- **Başkalarından etkilenir:** Kişiler, kendine benzeyen ve onunla aynı amaçlara sahip insanların başarılı olduğunu gördükçe kendisinin de benzer alanlarda başarılı olabileceğine dair özyeterlilik algılarını geliştirmektedir. Ayrıca başkalarının kişi hakkındaki yorumları onun öz-değerlendirmesini etkilemektedir.
- **Değişkendir:** Özyeterlilik, kişinin kontrolü altında olan veya kontrolü dışında ortaya çıkan çevresel faktörlere bağlı olarak değişebilmektedir.

Özyeterlilik pozitif psikolojik sermaye bileşenleri içinde, teori ve araştırma temelli, gelişime açık ve performans üzerinde etkisinin kanıtlanmış olması nedeniyle pozitif örgütsel davranış özelliklerini en iyi karşılayan kapasitedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006: 34; Luthans ve diğerleri, 2008: 222; Luthans ve diğerleri, 2010: 46). Ayrıca Luthans (2002a: 70) özyeterliliğin diğer pozitif kapasitelere göre ölçülebilirliğinin ve geliştirilebilirliğinin daha kolay olduğunu vurgulamaktadır.

Benzer şekilde Bandura (1997: 42) özyeterliliğin bağlama özgü bir özellik olduğunu belirtmektedir. Diğer bir deyişle, özyeterlilik belirli durumlarda belirli görevler için liderlerde ve çalışanlarda geliştirilebilmektedir. Özellikle çalışanların yeni sorumluluklar alacağı örgütsel değişim sürecinde özyeterlilik önemli bir faktör haline gelmektedir (Avey, Wernsing ve Luthans, 2008: 54). Bu sebeple, çalışanların özyeterliliklerinin geliştirilmesi adına başarılı olacakları deneyimler sağlanması, onlara

rol modeller sunulması ve sosyal destek önem taşımaktadır.

Bandura (1995: 3) özyeterliliğin geliştirilebilmesi için 4 temel kaynağın bulunduğunu belirtmiştir.

1. Bireylerin elde ettiği başarı deneyimleri (Mastery Goal).
2. Başkalarının başarılarını gözlemleme (Vicarious Learning).
3. Sosyal ikna (Social Persuasion).
4. Fizyolojik ve psikolojik olarak hazır oluş.

Bandura (1995: 3) özyeterliliğin geliştirilebilmesi için ilk olarak bir işi başarılı bir şekilde tamamlamanın yeterlilik algısı için temel kaynak olduğunu belirtmiştir. Kişiler zor bir görevi yerine getirdiklerinde, benzer görevleri başarabileceklerine dair kendilerine daha fazla güven duymaktadırlar. Böyle bir başarı belirli görevler için kişisel bir yeterlilik algısına yol açmaktadır. İkinci bir kaynak ise kişinin başka birinin bir işi başardığını gözlemlemesi olarak görülmektedir (Avey, Wernsing ve Luthans, 2008: 53). Eğer bir kişi belirli bir görevde başarılı olduysa onu model alan kişilerin aynı konudaki özyeterliliği artmaktadır. Bu konuda başkalarını model alma, kişinin kendini rol modele ne kadar benzettiğiyle ilişkilidir. Kişi, rol modele ne kadar benziyorsa özyeterlilik gelişim süreci de o kadar etkili olacaktır. Üçüncü kaynak ise, kişilerin kendilerine güvenmeleri için herkes tarafından saygı duyulan kişiler tarafından ikna edilebildiğinden bahsetmektedir. Örneğin işyerinde saygı duyulan bir yönetici çalışanlarının belirli bir görevi başaracaklarına inandığını söyler ve çalışanlara bu süreçte geri bildirim sağlarsa çalışanların özyeterliliklerine katkıda bulunmuş olur. Bu yöntemin verimliliği ikna eden kimsenin alıcı tarafından inandırıcılığına bağlıdır (Bandura, 1997: 4). Son olarak, psikolojik, fizyolojik veya duygusal uyarılma düzeyleri özyeterliliği etkilemektedir. Örneğin, yöneticiler çalışanlarda tükenmişlik duygusunu engellemek için onlara destek sağlarlar. Aynı zamanda zihinsel ve fiziksel olarak sağlıklı olmaları için onlara övgülerde bulunurlar.

Özyeterliliği yüksek olan bireyler başarıya ulaşmak için azim göstermekte ve başaracaklarına inanmaktadırlar (Avey, Wernsing ve Luthans, 2008: 54). Bandura (2008: 3) özyeterliliği yüksek olan çalışanların stresle daha iyi başa çıkabildiğini ifade etmektedir. Diğer yandan düşük özyeterliliğe sahip çalışanlar çabuk pes etme eğilimindedirler (Stajkovic ve Luthans, 1998: 66).

Luthans'a göre özyeterliliği yüksek olan kişilerin beş temel özelliği vardır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006: 38).

1. Kendileri için yüksek ve zor hedefler belirlerler.
2. Zorluklara karşı sabırlıdırlar ve gönüllü olarak talip olurlar.
3. Kendi kendilerini motive ederler.
4. Hedeflerine ulaşmak için gerekli çabayı gösterirler.
5. Zorluklarla karşılaştıklarında direnirler.

Özyeterlilik diğer psikolojik kapasitelerden belirli noktalarda farklılaşmaktadır. Özyeterlilik belirli bir göreve ya da bağlama özgü bir inançken iyimserlik pozitif sonuçların gerçekleşeceğine ilişkin genel bir beklentiyi ifade etmektedir. Özyeterlilik kişinin yeteneklerini kullanması sonucu kendisi hakkındaki algıları ya da düşüncelerini, iyimserlik kişinin yeteneklerinden bağımsız olarak olumlu beklentiler içine girmesidir. Çalışanlar işlerindeki bir görev ya da durumla ilgili kendilerini yeterli algılasalar da yeteneklerinden bağımsız olarak karamsar bir tavır içinde olabilirler. Aynı şekilde çalışanlar işleriyle ilgili belirli bir konuda kendilerini yeterli hissetmeseler de gelecekte işlerinde ya da yaşamlarının başka bir bölümde başarılı olacaklarına dair iyimser olabilirler (Luthans ve diğerleri, 2010: 46; Benight ve Bandura (2004: 1139).

Öte yandan umudun üç özelliği ile ilgili olarak özyeterlilik, bireyin hedefe ulaşmak için birden fazla yol bulabileceği, hedefi gerçekleştirmek için harekete geçeceği ve son olarak hedefe ulaşacağına olan inancı olarak açıklanabilir (Avey, Wernsing ve Luthans, 2008: 53). Kişinin olayları etkileyebilmeyle ilgili bir şüphesi varsa ya da gösterdiği çabaların boşuna olduğu düşünüyorsa, o kişinin umut beslemesi de çok zor olacaktır.

Dayanıklılık ile ilişkisinde ise özyeterlilik kişilere zorluklar karşısında mücadele gücü kazandırmaktadır. Kişiler gösterdikleri eylemlerle istenen sonuçlara ulaşacaklarına inanmazlarsa, zorluklarla başa çıkmada yetersiz motivasyona sahip olacaklardır (Bandura, 2008: 1).

Literatürde özyeterlilik kavramının örgütsel davranış alanındaki önemli çıktılar olarak kabul edilen performans ve iş tatmini gibi kavramlarla ilişkisini kanıtlayan birçok çalışma bulunmaktadır. Stajkovic ve Luthans'ın (1998: 240) 114 araştırma üzerinde yaptıkları bir meta-analizde özyeterlilik ile çalışan performansı arasında anlamlı ve

önemli bir ilişki bulunmuştur. Benzer şekilde Judge ve Bono (2001: 80) yaptıkları meta analiz çalışmasında özyeterlilikle iş tatmini ve iş performansı arasında pozitif anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Özyeterliliğin iş performansı ile iş tatminini açıklayan en iyi değişkenler arasında olduğunu vurgulamaktadırlar.

### 1.3.2. Umut

Pozitif psikolojide geniş çapta araştırılan umut, kişilerin düşünme sürecini geliştiren bir kavram olarak ele alınmaktadır (Snyder, 1994: 2). Umut kavramına ilişkin oluşturulan esaslı çerçevenin pozitif psikolog C. Rick Snyder'ın çalışmalarına dayandığı görülmektedir (Luthans ve diğerleri, 2008: 227). Snyder'a göre (2002: 249-252) umut, arzu edilen amaçlara ulaşmak için farklı yollar bulma ve bu yolları kullanmak için kişinin kendini motive etmesi olarak tanımlanmaktadır. Benzer şekilde umut; somut amaçlar belirleme, bu amaçları gerçekleştirmek için alternatif yollar bulma ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için irade gücünü kullanmayı kapsayan bilişsel bir etkinliktir.

Snyder, umut teorisini geliştirirken insanların hedef odaklı oldukları ve bir şeyi başarmak için çaba sarf ettikleri varsayımından hareket ettiğini belirtmektedir (Luthans ve diğerleri, 2010: 44). Umudu yüksek olan bireylerin hedeflerine ulaşmak için birden fazla yol bulabileceğine ve amaçlarının gerçekleşeceğine dair inançları tamdır (Avey, Wernsing ve Luthans, 2008: 53). Snyder ve arkadaşları umut kavramı için sadece bir bileşene odaklanan teori ve araştırmanın yetersiz kalacağını, kavramının hem irade hem de başarı için gereken yolları kapsamaması gerektiğini savunmuştur (Luthans ve diğerleri, 2008: 221).

Buradan hareketle Snyder, Irving, ve Anderson (1991: 287), umut kavramını, amaçlar belirleme (goals), bu amaçlara ulaşabilmek için alternatif yollar bulma (pathways) ve amaçları elde etmek için kendinde güç hissetme (agency) olarak belirlenen bileşenleri temel alan pozitif motivasyonel durum olarak tanımlamaktadır. Böylece, umudun birbirini tamamlayıcı üç farklı bileşenden oluştuğu görülmektedir (Luthans ve diğerleri, 2008: 221).

- *Amaçlar belirleme* (goals), kişi için üç kategoride değerlendirilebilir. İlki amaçların insanın zihninde somut veya soyut olarak yer almasıdır. İkincisi amaçların zamana bağlı olarak kısa veya uzun vadeli değişiklik göstermesidir.



Son olarak da amaçlar değerli ve değersiz olarak sınıflandırılabilir (Snyder, 2002: 249-252).

- *Amaçlar için alternatif yollar bulma* (pathways), belirli bir görevi yerine getirmek veya bir amaca ulaşmak için gereken araçlar olarak değerlendirilmektedir (Luthans ve diğerleri, 2008: 221). Burada zaman kavramı ve bu zamanda nasıl hareket edildiği ön plana çıkmaktadır. Birey alternatif yolları belirlerken geçmiş, şimdi ve gelecek arasında bir yolculuk yapar. Bu yolculukta amaca ulaşmak için alternatif yolları hayal ederek bulmaya çalışır. Amaca yaklaştıkça bu yollar daha kesinleşir ve belirgin hale gelir.
- *Amaçlara ulaşmak için irade gücünü kullanma* (agency), kişinin belirli bir görevi yerine getirmek ya da bir hedefe ulaşmak için irade göstermesi olarak tanımlanmaktadır (Snyder ve diğerleri, 1996: 1; Luthans ve diğerleri, 2010: 44).

Bundan dolayı, bu süreç belirli bir bağlamda bir görevi yerine getirmek için motivasyonun ya da hedef yönelimli enerjinin kullanılmasını içermektedir (Luthans ve diğerleri, 2008: 221). Bu bileşen kişilerin amaca giden yolda zihinsel bir enerji ile “bunu yapabilirim” düşüncesini ifade etmektedir. Bu noktada irade gücünü kullanma insanlara en iyi alternatif yolu bulmada gerekli motivasyonu sağlamaktadır. Yüksek umuda sahip çalışanlar düşük umutlu çalışanlara göre amaçlarına ulaşmada bir engelle karşılaştıklarında alternatif yolları hızlı ve kararlı bir şekilde belirleyebilmektedirler (Snyder, 2002: 249-252; Luthans ve diğerleri, 2010: 45). Bundan dolayı amaçlara ulaşmak için harekete geçme güdüsü ve amaçlara ulaşabilmek için alternatif yollar bulabilme bileşenleri birbirini tamamlayıcı niteliktedir. “Harekete geçme güdüsü” olarak ta adlandırılan bu bileşen çalışanların iş amaçlarını gerçekleştirmede motivasyonlarını artırarak performanslarını olumlu şekilde etkilemektedir (Luthans ve diğerleri, 2010: 45).

Umut kavramına ilişkin bu genel açıklamalardan hareketle örgütlerde yüksek umut düzeyine sahip çalışanlar kendilerine net amaçlar belirleyecek ve yüksek performans sergilemek için kendilerini zor zamanlarda bile motive edeceklerdir. Bunun yanında örgüt içindeki ve dışındaki kişilere karşı yardımsever bir tavır içerisinde olacaklardır. Örgütte zor zamanlarda başkalarını suçlamak yerine çözüm bulmak için çabalarını iki katına çıkaracaklardır. Aynı zamanda bu çalışanlar örgütteki diğer çalışma arkadaşlarının başarılarını da kendi başarılarıymış gibi algılayacaklardır (Adams ve diğerleri, 2003: 375).

Örgütlerde özellikle kriz ve değişim dönemlerinde çalışanların yüksek umuda sahip olması onların iyi oluşları ile pozitif örgütsel değişimin sağlanması için önem taşımaktadır (Avey, Wernsing ve Luthans, 2008: 53). Özellikle umudun yeni yollar bulma bileşeni değişim süreçlerini yönetmede ön plana çıkmaktadır (Weick ve Quinn,

1999: 376). Snyder (2000: 310) yaptığı çalışmada umutlu insanların kontrolsüzlük, belirsizlik ve güçsüzlük yaşama ihtimallerinin daha az olduğunu belirtmektedir.

Psikoloji alanında daha çok akademik başarıyla ilişkilendirilen umut kavramının, örgütsel davranış alanında performans, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi kavramlarla ilişkilendirildiği görülmektedir. Yapılan araştırmalar yüksek umut düzeyine sahip çalışanların iş tatminlerinin, performanslarının ve örgüte bağlılıklarının arttığını buna karşın işten ayrılma oranlarının azaldığını göstermektedir (Peterson ve Luthans, 2003: 26). Diğer yandan yapılan çalışmalarda umut kavramının stresle başa çıkmada önemli etkileri olduğu gösterilmektedir (Adams ve diğerleri, 2003: 371).

Umudun performans üzerinde olumlu etkisinin olduğu birçok araştırma tarafından desteklenmiştir (Luthans ve diğerleri, 2007: 541; Luthans, Avolio, Walumbwa ve Li, 2005: 249; Youssef ve Luthans, 2007: 774). Youssef 1000 kişi üzerinde yaptığı araştırmasında yöneticilerin ve çalışanların umut düzeyinin, performans, iş tatmini, mutluluk ve örgütsel bağlılıkla pozitif yönde ilişkili olduğunu saptamıştır (Youssef, 2004: 2). Peterson ve Luthans (2003: 24) ise gerçekleştirdikleri çalışmada umudun, birimin finansal performansı ve iş tatminiyle ilişkili olduğunu ifade etmektedirler. Benzer şekilde Youssef ve Luthans'ın (2007: 774) yaptıkları çalışmada umudun çalışan performansı, iş tatmini, mutluluk ve bağlılıkla ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Luthans ve diğerleri (2005: 249) fabrika çalışanları üzerinde yaptıkları bir araştırmada yöneticiler tarafından yapılan performans değerlemenin çalışanların umutlarıyla ilişkili olduğunu bulmuştur.

Umut kavramı örgütlerde özyeterlilik kadar araştırılmamış ve uygulanmamış olsa da psikolojik sermayeye önemli bir katkısı vardır (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004: 47). Umutlu insanlar belirli görevlerde kendini daha özyeterli hissettiklerinde ve geçici bir umutsuzluk yaşasalar bile hızlı bir şekilde bu durumun üstesinden gelmektedirler (Snyder, 2000: 345). Bununla birlikte pozitif psikolojik sermayenin diğer bileşeni olan psikolojik dayanıklılık ile ilişkisine bakıldığında yüksek umut düzeyine sahip çalışanların düşük umutlu çalışanlara nazaran zorluklar karşısında daha dayanıklı oldukları ve zorlukların onları daha da canlı hale getirdiği görülmektedir (Adams ve diğerleri, 2003: 371).

### 1.3.3. İyimserlik

İyimserlik kavramının pozitif örgütsel davranışın bir kapasitesi olarak teorik yapısı büyük ölçüde pozitif psikolog Martin Seligman'a dayanmaktadır (Luthans ve diğerleri, 2008: 222). Seligman, iyimserliğin, hedefleri gerçekleştirmek gibi olumlu olaylara ilişkin olarak içsel, görelî olarak değişmez ve genel bir atfetme eğilimi olduğunu belirtmektedir. Öte yandan, başarısızlıkla sonuçlanan girişimler gibi olumsuz olayların da iyimser kişiler tarafından dışsal, değişken ve duruma özgü olarak değerlendirildiğini ifade etmektedir (Seligman, 1998: 49).

Seligman (1998: 43)'a göre iyimserlik olumlu olayları kişisel, kalıcı ve genel nedenlere, negatif olayları da dışsal, geçici ve durumsal faktörlere atfeden bir açıklama tarzıdır. Başka bir deyişle iyimserlik, insanların gelecekleri için olumlu beklentilerini yansıtan bir kavramdır. İyimser insanlar iyi, kötümser insanlar ise kötü şeylerle karşılaşacaklarını düşünürler (Carver, Scheier ve Segerstrom, 2010: 879-880; Carver ve Scheier, 2002: 231). Diğer yandan Tiger (1971: 18) iyimserliği, kişinin olayları kendi iyiliği ve mutluluğuna sebep olacak şekilde açıklama tutumu olarak tanımlamaktadır.

Seligman (1998: 15) iyimserliği, "öğrenilmiş iyimserlik" olarak ifade ederek bu kapasitenin geliştirilebilir doğasına vurgu yapmıştır. Aynı şekilde, Carver ve Scheier (2002: 240) iyimserliğin belirli müdahalelerle geliştirilebilir olduğunu desteklemektedir.

Psikolojik sermaye içinde iyimserlik, gerçekçi iyimserlik (realistic optimism) kavramı ile ifade edilmektedir. İyimserlik, gerçekçi olmayan bir süreç değil, aksine kişinin belirli bir durumda, belirli kaynaklarla ne başarabileceğinin nesnel bir değerlendirmesini içeren bir durumdur (Luthans, 2002a: 64).

İyimser insanlar hayatlarındaki olumlu olayların nedenlerini kendi güç ve iradelerinde görürler ve bu nedenlerin gelecekte de devam edeceğine inanırlar. Örneğin üstlerinden olumlu geribildirim alan çalışanlar bunu kendilerinin iş ahlakına bağlarlar (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006: 91).

Seligman (1998: 49) iyimser kişilerin başarının kaynağını kendilerinde bulduklarını ve daha sabit ve genel açıklamalar yaptıklarını, başarısızlıkların kaynağını dışarıda aradıklarını, olaya özgü açıklama yapma eğiliminde olduklarını belirtmektedir. Dolayısıyla, olumsuz bir şeyle karşılaştıklarında iyimser çalışanlar motivasyonlarını

bozmadan devam edeceklerdir. Çünkü başarısızlık, dış kaynaklı ve duruma özgü olarak meydana gelmiştir ve benzer bir durum aynı şekilde başarısızlıkla sonuçlanmayacaktır. Öte yandan, Carver ve Scheier (2002: 231), iyimserliğe ilişkin beklentiye odaklanan bir bakış açısı benimsemiştir. İyimserlik, kişi bir konuda çabasını arttırdıkça istenen sonucun gerçekleşeceği beklentisine dayanmaktadır.

Carver ve Scheier (2002: 235) iyimser kişilerin olumsuzluklar karşısında bile başarmak için çaba gösterdiklerini belirtmektedir. Diğer taraftan karamsar insanlar bir hedefe ulaşmak için çaba gösterirken olumlu sonuçlara ulaşacaklarını düşünmezler. Bundan dolayı iyimser kişiler karamsar kişilerden daha başarılı olmaya eğilimlidirler.

İyimserlik, örgütsel değişim sürecinde kişinin başarısında etkilidir. İyimser çalışanlar değişimle karşılaştıklarında başarı beklentisi içindedirler. Bu durum, örgütsel değişimin tamamıyla iyimserlerin katkısı nedeniyle başarılı olacağı anlamına gelmemektedir. İyimserler sadece örgütsel değişim sırasında yaşayacakları şeyler için olumlu beklenti içindedirler. Olumlu beklentilerinin kaynağı kişisel yetenekleri olan özyeterli bireylerin aksine iyimser insanların beklentilerinin kaynağı yetenekleri değildir (Avey, Wernsing ve Luthans, 2008: 54).

İyimserlik pozitif psikolojik sermayenin bileşenleri arasında en çok tartışılan ancak en az anlaşılan kavramlardan biridir. Pozitif psikolojik sermaye açısından iyimserlik gelecekte sadece iyi şeyler olacağını tahmin etmek değildir. İyimserlik kişinin olumlu ya da olumsuz olayların neden meydana geldiğini açıklamak için kullandığı bir kavramdır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006: 87).

İyimserliğin diğer psikolojik kapasitelere nazaran iş performansı ile doğrudan ilişkisi kurulmuştur (Schulman, 1999: 33). Psikolojik sermayenin bileşeni olarak iyimserliğe sahip insanlar daha fazla motivasyonlarını sürdürebileceklerdir. Bu durum onların daha iyi performans göstermelerini sağlamaktadır (Luthans ve Youssef, 2004:153). Bundan dolayı, iyimser kişiler karşılarına çıkan engelleri başarısızlık olarak değil bir fırsat olarak değerlendirmektedir (Luthans ve diğerleri, 2005: 255). Totterdell, Wood, ve Wall (2006: 65) iyimser çalışanların iş yerinde daha az stres yaşadıklarını belirtmektedir.

Seligman (1998: 152) iyimserliğin sigorta satış elemanlarının performanslarıyla olumlu

ve anlamlı olarak ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, Luthans ve diğerleri (2005: 249) tarafından Çinli fabrika çalışanları üzerine yapılan bir çalışmada iyimserliğin performans değerlendirmelerle ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Youssef ve Luthans (2007: 774) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada ise iyimserliğin, çalışanların performansı ile iş tatmini ve mutluluğuyla ilişkili olduğu bulunmuştur. Karademas (2006: 1281) iyimserliğin depresyonla negatif yaşam tatmini ile pozitif bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Youssef ve Luthans (2007: 774) iyimserlik ile performans, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Seligman (2006: 101) satış temsilcileri üzerinde yapmış olduğu araştırmasında yüksek iyimserlik düzeyine sahip satışçıların kötümserlere göre daha başarılı olduğunu vurgulamaktadır.

İyimserlik, diğer psikolojik sermaye bileşenlerinden umut ile yakından ilişkilidir (Coleman, 1995: 89). Ayrıca Karademas (2006: 1281) yaptığı çalışmasında diğer bileşenler olan dayanıklılık ve özyeterliliğin İyimserlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu bulmuştur.

#### **1.3.4. Psikolojik Dayanıklılık**

Dayanıklılık insanların travma, hastalık veya zorluklardan hızlı bir şekilde kurtulabilmesidir (Wilkes 1979: 1241). Masten ve Reed (2002: 74) psikolojik dayanıklılığı kişilerin yaşadığı bu olumsuz durumlara veya risklere karşı uyumuyla ilgili bir konu olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde Richardson (2002: 308) dayanıklı kişilerin zorluklarla psikolojik, duyuşsal ve bilişsel olarak başa çıkabildiğini belirtmektedir.

Benard'a göre (1993: 44) ise dayanıklılık genel olarak ciddi risklere maruz kalınmasına rağmen başarılı bir şekilde kendini toplama yeteneğidir. Kişi bu risklere maruz kaldığında olaylara olumlu uyum özelliği gösterir. Benard dayanıklı bireylerin özelliklerini sosyal yeterlilik, problem çözme becerileri, otonomi, gelecek hedeflere sahip olma gibi özelliklerle ilişkilendirmiştir.

Bu tanımlardan hareketle genel anlamda dayanıklılığın 3 temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar varlıklar, risk faktörleri ve değerlerdir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006: 117-118).

- *Varlıklar*, bir grup insanın ölçülebilir özellikleri veya belirli koşullarda gelecekteki pozitif sonuçları öngören durumlarıdır. İnsanların bilişsel becerileri, mizaçları, kendilerini pozitif algılamaları, bağlılıkları, hayata pozitif bakışları, duygusal tutarlılıkları, öz denetimleri, espri anlayışları ve genel olarak çekicilikleri dayanıklılığa katkı sağlayan potansiyel varlıklarını oluşturmaktadır.
- *Risk faktörleri*, istenmeyen bir sonucun ortaya çıkmasına sebep olan faktörlerdir (Masten ve Reed, 2002: 76). Bu faktörler genel anlamda şiddet, travmaya maruz kalma, alkol ve madde bağımlılığı gibi yıkıcı ve olumsuz deneyimleri içermektedir (Punamaki, Qouta ve El-Sarraj, 2001: 257). Örgütlerde ise stres, tükenmişlik sendromu ve işsizlik gibi faktörler örnek olarak verilebilir. Bundan dolayı risk faktörleri doğası gereği kaçınılmaz olan unsurlardır. Riskten tamamen kaçmak ya da kendini ve başkalarını bütün risk faktörlerinden korumak mümkün olmadı için bu faktörler dayanıklılığın temel özellikleri arasında yer almaktadır.
- *Değerler*, insan hayatındaki zorluklar kendini gerçekleştirme ve geliştirme için önemli bir fırsat olarak görülebilir ve bireyin çeşitli olumlu değerlere sahip olmasını sağlamaktadır. Bu zorluklar sonucu kişinin kazandığı deneyimler ise onların olumlu sosyal ilişkiler geliştirmelerini ve mutlu olmalarını sağlayacaktır. Kişiler varlıkları kullanma sürecini eğer düzgün bir şekilde yönetebilirse kendilerini gerçekleştirmek için bir fırsat olabilir.

Örgüt psikoloji alanında ise Luthans (2002b: 702), dayanıklılığı belirsizlik, çatışma, başarısızlık ve olumsuz durumlarda; hatta olumlu değişim, ilerleme ve artan sorumluluklar karşısında ayakta kalabilmek olarak tanımlamaktadır. Bundan dolayı, dayanıklılık sadece olumsuz olaylarla değil son derece olumlu olaylarla da başa çıkabilmektir. Dayanıklı çalışanlar örgütsel değişim gibi zor süreçlerde bile bu duruma uyum sağlama yeteneğine sahiptirler (Tugade ve Fredrickson, 2004: 320). Bu nedenle kavram sadece olumsuz anlamda değil olumlu olaylar karşısında da baş etme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006: 116).

Dayanıklılığı umut, iyimserlik ve diğer pozitif kapasitelerden ayıran özellik olumsuzluklar karşısında hem reaktif hem de proaktif davranışlar gerektirmesidir. Reaktif olarak dayanıklılık, olumsuzlukların ve pozitif olsa da zor olayların en iyimser insanlarda bile yıkıcı etkisi olduğunu ve bundan dolayı kendilerini toplama ihtiyacını doğurduğunu kabul etmektedir. Proaktif olarak ise olumsuzlukların kişi için bir sıçrama tahtası veya fırsat olması anlamına gelmektedir (Youssef ve Luthans, 2007: 779-780).

Dayanıklılığın zamanla değişebileceği ve kişideki ve çevredeki faktörler tarafından geliştirilebileceği belirtilmektedir (Stewart, Reid v Mangham, 1997: 22). Kişinin sahip olduğu kaynakların geliştirilmesi ve risk faktörlerinin en aza indirilmesi dayanıklılığın

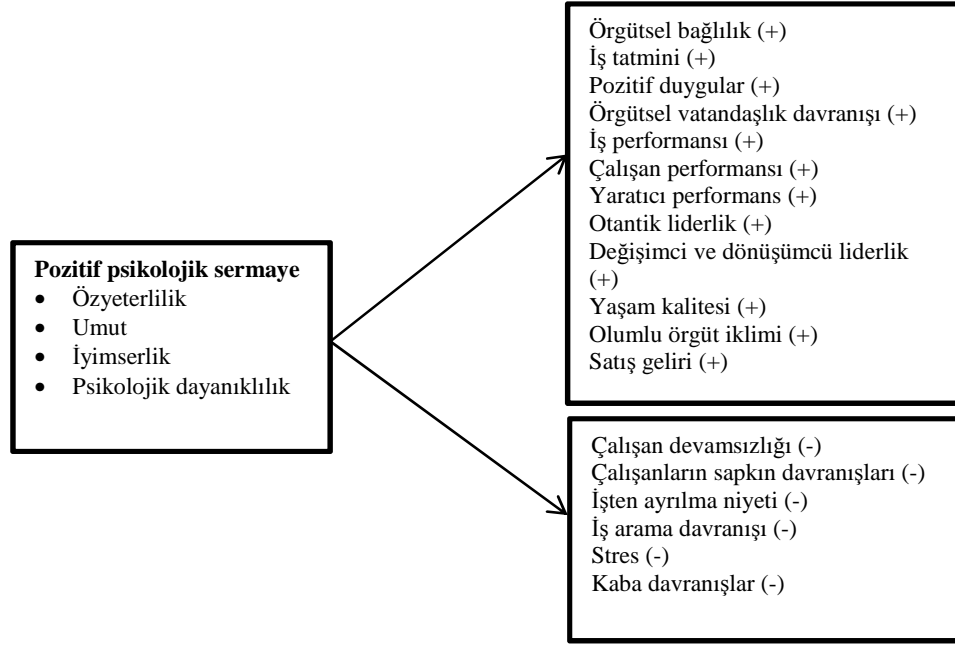
geliştirilmesi için önemli bir yer tutmaktadır. Dayanıklılığın geliştirilebilir olduğu sadece klinik psikoloji ve pozitif psikoloji ile ilgili çalışmalarla sınırlı iken daha sonra örgütsel davranış ve insan kaynakları alanlarında yapılan çalışmalarla bu durumun değiştiği görülmektedir (Masten ve Reed, 2002: 80). Ayrıca bununla birlikte dayanıklılığın örgüt alanındaki temel çıktılarla ilişkisini inceleyen çalışmalar önem kazanmaya başlamıştır.

Luthans ve diğerleri (2005: 249) tarafından yapılan bir çalışmada, önemli bir değişime maruz kalan Çinli fabrika çalışanlarının dayanıklılıklarıyla yöneticilerinin performans değerlendirmeleri arasında ilişki bulunmuştur. Dayanıklılığın aynı zamanda iş tatmini, yönetici performans değerlemesi, mutluluk ve bağlılıkla da ilişkili olduğu saptanmıştır (Youssef ve Luthans, 2007: 774).

Tümlü ve Recepoğlu (2013: 205) akademik personel üzerinde yaptığı çalışmada psikolojik dayanıklılık ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma bulgularına göre yaşam doyumu ile psikolojik dayanıklılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışmada akademisyenlerin bazı demografik faktörlere göre psikolojik dayanıklılıkların nasıl farklılaştığına ilişkin sonuçlar bulunmaktadır. Kadınların, evlilerin, yaşça büyüklerin, profesörlerin ve hizmet yılı yüksek olanların psikolojik dayanıklılıklarının diğerlerine göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### **1.4. Pozitif Psikolojik Sermayeye İlgili Çalışmalar**

Psikolojik sermayeye ilgili olarak yapılan çalışmalar, farklı kültürler, farklı örgütler ve hemen hemen her iş seviyesinden ve türünden örneklerle üzerinde yapılmıştır (Luthans ve Avolio, 2009: 300).



**Şekil 5:** Pozitif Psikolojik Sermayenin Sonuçları

**Kaynak:** Erkmen, T. ve Esen, E. (2012b). Psikolojik sermaye konusunda 2003-2011 yıllarında yapılan çalışmaların kategorik olarak incelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19), 97.

Şekil 5'te görüldüğü gibi örgütsel davranış alanında yapılan bu araştırmalar, psikolojik sermayenin çalışan devamsızlığı, çalışanların sapkın davranışları, işten ayrılma niyeti, stres ve kaba davranışlarla negatif yönde, örgütsel bağlılık, iş tatmini, pozitif duygular, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı, çalışan performansı ve otantik liderlikle de pozitif yönde bir ilişkisinin olduğunu göstermektedir.

En çok araştırma yapılan sektörlerin başında Eğitim, Mühendislik, Bankacılık ve Bilişim gelmektedir. Eğitim sektöründe ise en fazla araştırmanın yapıldığı alanın özellikle üniversiteler olduğu görülmektedir. (Erkmen ve Esen, 2012b: 97). Bunun sebebi bu araştırmanın da uygulama alanının seçiminde önemi bir rol oynayan, akademisyenlerin yapmış oldukları işin doğası ile ilgilidir. Akademisyenler yüksek lisans ve doktora süreciyle başlayan ve kariyerinin sonuna kadar devam eden zorluklar karşısında psikolojik sermayelerine daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar.

Benzer şekilde Avey ve diğerleri (2011: 127) 51 bağımsız örneklem üzerinde yaptıkları meta-analizde psikolojik sermayeyle iş tatmini, örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş,



örgütsel vatandaşlık, performans, öz-değerlendirme, yönetici değerlendirmeleri ve objektif değerlendirme gibi değişkenlerle pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Öte yandan psikolojik sermayeyle sinizm, işten ayrılma niyeti, iş stresi ve endişesi, sapma davranışlarıyla negatif ilişki saptanmıştır. Ancak psikolojik sermayeyle ilişkili performans ölçme türleri arasında önemli bir fark gözlemlenmemiştir.

Larson ve Luthans (2006: 75) üretim bölümünde çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada psikolojik sermaye ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulmuşlardır. Ayrıca çalışanların psikolojik sermayelerinin insan ve sosyal sermayeye göre bu değişkenler üzerinde daha fazla bir katkısının olduğunu belirtmektedirler (Larson ve Luthans, 2006: 87). Benzer şekilde Luthans ve diğerleri (2008: 219) tarafından yapılan diğer bir araştırmada psikolojik sermaye ile performans, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif anlamlı ilişkiler olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca araştırmada destekleyici örgütsel iklim ile belirtilen bu örgütsel çıktılar arasında pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolüne sahip olduğu belirtilmektedir. Bunu destekler nitelikte Erkuş ve Fındıklı (2013: 302) farklı sektörlerde çalışan 572 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada psikolojik sermaye ile iş tatmini ve iş performansı arasında pozitif, işten ayrılma niyeti arasında ise negatif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmişlerdir.

Luthans ve diğerleri (2005: 249) tarafından Çin’de ikisi özel biri de kamu sektörüne ait toplam üç fabrikada çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada psikolojik sermaye ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların psikolojik sermayelerinin yüksek olmasının performanslarını (süpervizörleri tarafından değerlendirilen) artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Avey, Nimnicht ve Pigeon (2010: 384, 386) büyük bir bankada iki farklı örneklem üzerinde yaptıkları araştırmalarda psikolojik sermayenin çalışanların finansal performansları ve satış performansları ile ilişkili olduğunu belirtmektedirler. İlk çalışmada psikolojik sermayesi yüksek olan banka çalışanlarının yöneticileri tarafından belirlenen finansal performanslarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İkinci çalışmada ise psikolojik sermaye ile banka çalışanlarının satış performansı arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Vogelgesang, Clapp-Smith ve Osland (2014: 165) yaptıkları çalışmada pozitifliğin

küresel lider yeterliliğindeki rolünü test etmişlerdir. Elde ettikleri sonuçlar pozitif psikolojik sermayenin, küresel zihniyetle üç küresel lider yeterlilikleri (peşin hüküm vermeme, sorgulama ve performans) arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olduğunu göstermektedir. Psikolojik sermaye bilişsel karmaşıklıkla peşin hükümlü olmama arasındaki ilişkide kısmen aracılık rolü üstlenirken, kozmopolitlik ve sorgulama arasındaki ilişkide tamamen aracılık rolüne sahiptir. Ayrıca, bilişsel karmaşıklık ve peşin hüküm vermeme doğrudan performansla ilişkilidir.

Walumbwa ve diğerleri (2011: 4) kolektif psikolojik sermaye ve güvenin, otantik liderlik ve grupların olumlu çıktıları arasında olan ilişkideki rolünü grup seviyesinde incelemiştir. Büyük bir finansal kurumdan 146 grup üzerine yapılan araştırmanın sonuçları psikolojik sermaye ve güvenin grup seviyesinde gösterilen performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, psikolojik sermaye ve güven; otantik liderlikle grupların olumlu çıktıları arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenmektedir.

Avey, Luthans ve Youssef (2010: 430) yaptıkları çalışmada psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif, örgütsel sinisizm, işten ayrılma niyeti ve üretim karşıtı davranışlarla da negatif ilişkisi olduğunu bulmuştur. Avey, Luthans ve Jensen (2009: 677) tarafından farklı endüstrilerde çalışanlar üzerine yapılan çalışmada psikolojik sermayenin stres, işten ayrılma niyeti ve iş arama davranışlarının belirtilerindeki çeşitliliği anlamada önemli bir yere sahip olduğunu bulmuşlardır. Çalışanların psikolojik sermayelerini geliştirmek onların işyeri stresi ile başa çıkmalarını sağlayacaktır. Dolayısıyla stresle başa çıkabilen çalışanlar daha az yeni iş arama eğilimde olacaklardır. Öte yandan stresle başa çıkamayan çalışanların işten ayrılma niyeti içerisinde olacakları belirtilmektedir.

Tüzün, Çetin ve Basım (2014: 85) 255 akademisyen üzerinde yaptıkları çalışmada psikolojik sermayenin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkisi olduğunu bulmuşlardır. Özellikle çalışanın işten ayrılma niyetini tahmin etmede psikolojik sermayenin önemli bir rolü olduğunu vurgulamaktadırlar.

Avey, Patera ve West (2006: 42) ileri teknoloji kullanan bir imalat firmasında yaptıkları çalışmada psikolojik sermaye ile işe gelmeme arasında negatif anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Cole, Daly ve Mak (2009: 464) çalışanların psikolojik sermayesinin

düşük olmasının daha fazla işsizlik riskiyle karşı karşıya kalacaklarını belirtmektedir.

Chen ve Lim (2012: 832) yaptıkları çalışmada psikolojik sermayenin iş arama davranışları üzerindeki etkisini incelemişlerdir. İşini kaybeden 179 profesyonel, yönetici ve teknisyen üzerinde yapılan bu araştırmanın sonuçları psikolojik sermayenin katılımcıların istihdam edilebilirlik algısı (employability) ile olumlu ilişki olduğunu göstermektedir. Buna göre psikolojik sermayeleri yüksek olan çalışanların düşük olanlara nazaran kendilerini daha fazla istihdam edilebilir olarak algıladığı belirtilmektedir. Ayrıca, psikolojik sermaye ve aktif iş arama davranışları arasındaki ilişkide istihdam edilebilirlik algısı aracılık rolü üstlenmektedir. Bu çalışmada nicel verilerin yanında elde edilen nitel veriler kişilerin olumsuzluklar karşısında güçlü olmaları için psikolojik sermayenin önemli bir faktör olduğunu desteklemiştir.

Çetin, Şeşen ve Basım (2013: 103) kamu çalışanlarından oluşan bir örneklem üzerinde yaptıkları çalışmada kişilerin psikolojik sermayeleri ile tükenmişlik duyguları arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğunu sonucuna ulaşmışlardır. Bu ilişkide özellikle özyeterlilik ve umut bileşenlerinin rollerinin iyimserlik ve psikolojik dayanıklılığa göre daha baskın olduğunu bulmuşlardır. Benzer şekilde Topçu ve Ocak (2012: 24) imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yaptıkları çalışmada psikolojik sermaye ile tükenmişlik algısı arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Avey, Wernsing ve Luthans (2008: 48) 132 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada psikolojik sermayenin pozitif duygularla ilişkisini belirlemişlerdir. Ayrıca pozitif duyguların da işe katılım, sinizm, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sapma gibi değişkenlerle ilişkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca çalışmada olumlu duyguların, psikolojik sermayeyle bahsedilen tutumlar ve davranışlar arasında aracılık etkisine dikkat çekmektedirler. Çalışanların psikolojik sermayeleri ve olumlu duyguları sinizm ve sapma gibi olumsuz tepkilerle mücadele etmeye yardımcı olmaktadır.

Cole, Daly ve Mak (2009: 464) çalışanların kıdem yılı ile öznel iyi oluşları arasında yaptıkları çalışmada psikolojik sermayenin aracılık rolüne vurgu yapmaktadırlar. İşsizliğin öznel iyi oluş üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracılık etkisi bulunmaktadır. Psikolojik sermayesi yüksek bireylerin yüksek öznel iyi oluş düzeyleri yüksek olacaktır. Psikolojik sermayesi yüksek bireylerin yeni iş aramada daha fazla motivasyona sahip olacağı işe karşı daha olumlu tutumları olacağı ve daha üretken

olacakları vurgulanmaktadır. Bununla birlikte Baron, Franklin ve Hmieleski (2013: 1) girişimcilerin psikolojik sermayeleri ile öznel iyi oluşları arasında pozitif ilişki olduğunu bulmuşlardır.

Avey, Luthans, Smith ve Palmer (2010: 17) ise farklı sektörlerde çalışan 280 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada çalışanların psikolojik sermayelerinin psikolojik iyi oluşlarını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Luthans ve diğerleri (2013: 118) yaptıkları bir çalışmada psikolojik sermayeyi genel iyi oluş alanında incelemiştir. Farklı sektörlerden çalışanlar üzerine yapılan bu çalışma çalışanların ilişkilerle ilgili psikolojik sermayelerinin ve sağlıkla ilgili psikolojik sermayelerinin yaşam tatminleriyle ilişkili olduğu, yaşam tatminlerinin çalışanların iyi oluşlarıyla ilişkili olduğu, son olarak iyi oluşlarının da genel psikolojik sermayeleriyle ilişkili olduğu bulunmuştur.

Roche, Haar ve Luthans (2014: 476) yöneticilerden oluşan 4 farklı örneklemin kullanıldığı çalışmada, yöneticilerin farkındalık seviyelerinin mental iyi oluş üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolü araştırılmıştır. Bütün örneklerde farkındalık düzeylerinin endişe, depresyon gibi fonksiyonel olmayan çıktılar, yöneticilerin olumsuz etkileri ve girişimcilerin tükenmişlikleriyle olumsuz ilişki gösterdiği saptanmıştır. Bütün örneklerde farkındalık düzeylerinin bu fonksiyonel olmayan çıktılar üzerinde etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolü olduğu gösterilmiştir.

Erkmen ve Esen (2012a: 55) bilişim sektöründe çalışan 155 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada pozitif psikolojik sermayenin bazı demografik faktörlere göre nasıl farklılaştığını incelemiştir. Çıkan sonuçlara göre, bilişim sektöründe psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan çalışanların, yönetici pozisyonunda görev yapan, yaşça daha büyük, erkek ve toplam kıdem yılı fazla olan çalışanlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşılık çalışanların eğitim durumları ve kurumdaki kıdem yılları psikolojik sermaye düzeyleri açısından herhangi bir farklılık göstermemiştir.

Çetin, Hazır ve Basım (2013: 45) büyük ölçekli bir firmada 211 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada destekleyici örgüt kültürünün örgüt çalışanlarının psikolojik sermayelerine olumlu katkılar sağladığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca çalışmada iç

kontrol odağı yüksek olan çalışanların psikolojik sermayelerinin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Özer, Topaloğlu ve Özmen (2013: 437) ise yaptıkları araştırmada psikolojik sermaye ve iş doyumu arasındaki olumlu ilişkilere destekleyici örgüt ikliminin düzenleyici etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Vanno, Kaemkate ve Wongwanich'in (2015: 1309) yaptıkları bir çalışmada grup düzeyinde psikolojik sermayenin öğrenci gruplarının etkililiği üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Çalışmada 10 üniversiteden 1.349 öğrenci dâhil edilmiş ve 303 öğrenci grubu elde edilmiştir. Sonuçlar grup seviyesindeki psikolojik sermayenin grup etkililiği üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermektedir.

Huang ve Luthans (2015: 444) yaptıkları bir çalışmada öğrenme hedef yönelimi ve psikolojik sermaye arasındaki pozitif ilişkinin öğrenme davranışlarının düşük olduğu takımlarda daha fazla olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca takım öğrenme davranışının orta veya düşük düzeyde olduğu durumlarda, öğrenme hedef yöneliminin yaratıcılık üzerinde etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolünün anlamlı olduğu bulunmuştur. Bu araştırma, takım bağlamının öğrenme davranışı için daha az tercih edildiğini ve öğrenme hedef yönelimi olan kişilerin yaratıcılıklarını geliştirmek için psikolojik sermayelerinden yararlanabileceklerini göstermektedir.

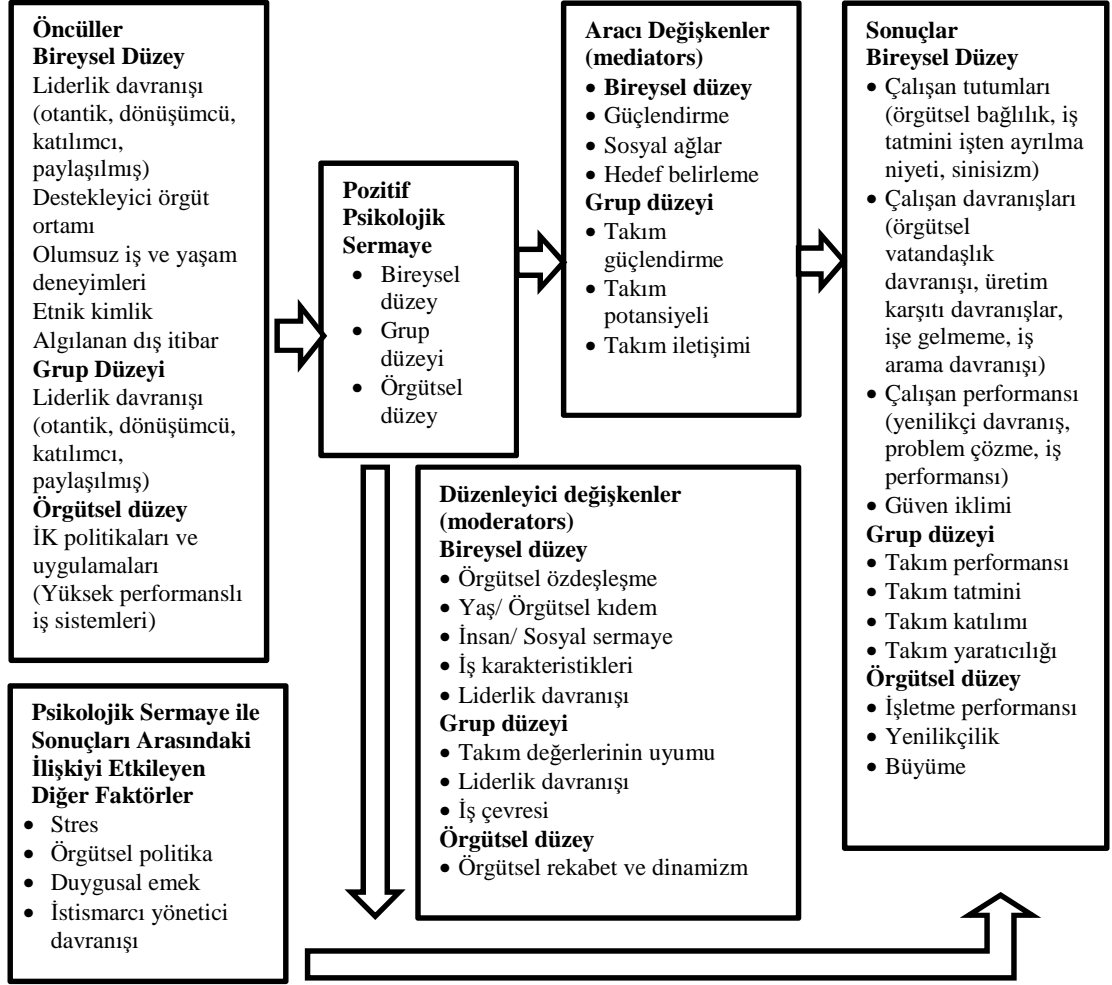
Paterson, Luthans ve Jeung (2014: 434) yaptıkları çalışmada işte çaba göstermenin öz-gelişim, iş davranışları, psikolojik sermaye ve yönetici desteği ile ilişkisini incelemiştir. Araştırmanın sonuçları psikolojik sermaye ve yönetici desteğinin işte çaba göstermeyle ilişkili olduğunu ve işte çaba göstermenin de öz-gelişime neden olduğunu göstermektedir.

Luthans, Luthans ve Avey'in (2014: 191,196) yaptıkları deneysel bir çalışmada, işletme fakültesi öğrencilerinin psikolojik sermayesinin kısa süreli gerçekleştirilen eğitimlerle geliştirilip geliştirilemeyeceği test edilmiştir. Bu çalışmada, öğrencilerin psikolojik sermayeleri akademik psikolojik sermaye olarak tanımlamıştır. Sonuçlar, öğrencilerin akademik psikolojik sermayelerinin kısa süreli uygulanan eğitimlerden olumlu bir şekilde etkilenebileceğini göstermiştir. Yapılan eğitimlerin daha iyi sonuç vermesi için ek olarak uzun süreli stratejilerin uygulanmasının öneminden bahsedilmektedir. Öğrenciler, akademik başarılarını artırmak için akademik sermayelerini geliştirmeye çalışmalıdır.

Reichard, Dollwet ve Louw-Potgieter (2014: 150) psikolojik sermayeyi kültürler arası etkileşim alanına taşıyarak Amerika ve Güney Afrika'da bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu amaçla psikolojik sermayenin geliştirilmesine ilişkin bir eğitim düzenlenmiş ve eğitime katılanların kültürel psikolojik sermaye, kültürel zekâ ve pozitif duygularında olumlu değişiklikler gözlemlenmiştir. Öte yandan, katılımcıların etnik merkezîyetçiliklerinde (etnosentrizm) azalma olmuştur. Bu araştırma psikolojik sermayenin kültürler arası gelişim ve yönetim alanda uygulanmasını sağlamıştır.

Avey (2014: 146) psikolojik sermayenin birçok değişken üzerindeki etkisinin incelendiğini ancak psikolojik sermayenin öncüllerine ilişkin araştırmaların olmadığına dikkat çekmiştir. 1.264 mühendis ve 529 teknisyen üzerine yaptığı araştırmada, örgütsel davranış içerisinde hangi sistem ve yapıların psikolojik sermayenin açıklayıcısı olduğunu belirlemeye çalışmıştır. Elde edilen sonuçlarda psikolojik sermayeyi açıklayan değişkenler bireysel farklılıklar, yönetici davranışları (supervision), iş özellikleri ve demografik özellikler beş kategoride incelenmiştir. Bireysel farklılıklar kategorisinde proaktif kişilik ve öz saygı değişkenleri yer almaktadır. Bu kategorinin psikolojik sermayeyi en iyi açıklayan kategori olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Otantik liderlik, etik liderlik ve istismarcı yönetici davranışı değişkenlerinden oluşan yönetici davranışı kategorisi ise psikolojik sermayeyi en iyi açıklayan ikinci kategoridir. Görev karmaşıklığı değişkeninden oluşan iş özellikleri kategorisi ise aynı şekilde psikolojik sermayeyi anlamlı şekilde açıklamaktadır. Yaş, cinsiyet ve kıdem değişkenlerinden oluşan demografik özellikler genel olarak psikolojik sermayeyi en az açıklayan değişken olmakla birlikte, sadece yaş değişkeni bu kavramı anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.

Şekil 6'da pozitif psikolojik sermayenin öncüllerine ve sonuçlarına ilişkin bugüne kadar yapılmış çalışmalar yer almaktadır. Ayrıca bu çalışmalarda Pozitif psikolojik sermayenin iş ile ilgili çıktılara etkisinde aracılık rolü ya da düzenleyici bir rol üstlenen değişkenlere yer verilmektedir. Diğer yandan gelecek araştırmalar için bir çerçeve niteliği taşıyan bu tabloda muhtemel araştırma konularına ilişkin kavramlar verilmiştir. Özellikle pozitif psikolojik sermaye ile iş çıktıları arasındaki ilişkide örgütsel politikanın etkili bir rol oynayabileceği belirtilmektedir.



**Şekil 6:** Pozitif Psikolojik Sermaye İle İlişkili Kavramlar

**Kaynak:** Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. ve Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 129.

Literatürde örgütsel politikaya ve özellikle birey düzeyinde politik davranışlara ilişkin çok fazla çalışmaya rastlanamamıştır. Pozitif psikolojik sermaye ile politik davranışlara ilişkin ampirik çalışmalar olmadığı gibi henüz öneri düzeyinde bir literatür olduğu görülmektedir. Pozitif psikolojik sermayenin boyutlarına ilişkin ise sadece özyeterlilikle politik davranışlar arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar bulunmaktadır.

Royle ve diğerleri (2005: 53) farklı meslek dallarında çalışan 210 katılımcı üzerinde yaptıkları çalışmada sorumluluk ve özyeterliliğin, örgütsel vatandaşlık davranışı ve politik davranış üzerindeki interaktif etkisini incelemiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre özyeterliliği yüksek olan çalışanlarda sorumluluk arttığında politik davranış azalmaktadır. Öte yandan düşük özyeterliliği olan kişiler için sorumluluk arttığında ise

politik davranış artmaktadır. Çalışanlar, özyeterlilikleri düşük olduğunda politik davranışlara başvurarak yöneticilerinin gözünde bu durumu saklamaya çalışacaklardır. Bu anlamda çalışanlar, yöneticilerin onlar hakkındaki düşük performans algılarını değiştirmek için politik davranışı bir araç olarak kullanılabilir. Yüksek özyeterliliğe sahip bireyler başkaları tarafından yapılacak olumsuz değerlendirmelerden korkmadıkları için politik davranış gösterme ihtimalleri daha düşük olabilir. Bu yüzden performansları hakkında gerçeği yansıtan değerlendirmeler almak isteyebilirler.

Çalışmanın bu bölümünde pozitif psikolojik sermaye kavramı ve onu oluşturan özyeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutları detaylı bir biçimde ele alındı. Çalışmanın devamında örgüt içi güç ve politika, politik davranış kavramı, politik davranışı etkileyen faktörler, politik davranışın nedenleri ve sonuçları açıklanmaya çalışılacaktır.



## **BÖLÜM 2: POLİTİK DAVRANIŞLAR**

### **2.1. Güç Kavramı**

Örgüt psikoloji alanında, güç kavramının sınırlarının belirlenmesinin zor olması ve başka kavramlarla olan ilişkisinin net bir biçimde çizilememesi nedeniyle güç ve politika konularına ilişkin yeterince çalışmanın yapılmadığı görülmektedir (Kutanis 2012: 168). Politika ve güç kavramları ayrı anlamlar taşıysalar da aralarında çok yakın ilişki bulunmaktadır. Politika gücün artırılmasını sağlarken, güç politikanın uygulanmasını kolaylaştırmaktadır (Ertekin ve Ertekin 2003: 21).

Güce veya otoriteye sahip bireyler başkalarının davranışları üzerinde baskı kurmak veya onlara yön vermek amacıyla politik araçları kullanmaktadırlar. Bu anlamda sahip olunan güç politikayı ortaya çıkarmaktadır (Eren, 2010: 390). Literatürde güç ile politika arasında zıt bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Yapılan çalışmalar düşük güç düzeyine sahip insan kaynakları yöneticilerinin örgütte daha fazla politika kullanması gerektiğini göstermektedir (Luthans 2011: 327 ).

Güç kavramı farklı disiplinlerin araştırmalarına konu olmuş ve kavram üzerine birçok tez ve antitez öne sürülmüştür. Literatürde güç kavramını örgütler açısından ele alan araştırmalarda yöneticilerin ve çalışanların sahip oldukları gücü işletmelerinin lehine olacak şekilde kullanmaları kavramın fonksiyonel olarak değerlendirilmesine diğer yandan güce sahip olanların kişisel amaç ve çıkarları için bunu kullanmaları ise kavramın disfonksiyonel olarak değerlendirilmesine neden olmaktadır (Mimaroğlu ve Özgen, 2008: 326).

Genel anlamda güç, kişinin başkalarını etkileyebilmesi ve onlara istediği bir davranışı yaptırabilme yeteneğidir (Koçel, 2011: 553). Hicks ve Gullet'e göre (1981: 176) güç; bir şeyi yapabilme, bir olayı uygulamaya koyma, kabul ettirebilme veya ödüllendirebilme yeteneğidir. Benzer biçimde Weber'e göre (2011: 40) güç, bireyin sosyal ilişkilerde kaynağını nereden aldığına bakılmaksızın direnmeyle karşılaşsa bile istediğini yapabilmesini ifade etmektedir. Ayrıca Willer, Lovaglia ve Markovsky'e göre (1997: 580) güç, karşılıklı çıkarların söz konusu olduğu ilişkilerde avantajlı bir konum elde edebilmek için yapılmaktadır. Bu tanımlara göre güç sosyal olarak ilişkisel bir kavramı belirtmektedir.

Diğer yandan Dahl (1957: 201) önemli bir sosyal olgu olarak güç kavramı hakkında yapılan araştırmalarda kavramın karmaşık doğası nedeniyle kapsamlı bir tanım yapılamadığını ve tanımların insanlar arasındaki ilişkiyi temel alan basit sembolik bir şekilde ifade edildiğini belirterek kavrama ilişkin yeni bir bakış açısı kazandırmaya çalışmıştır. Bu bakış açısı güç kavramını ilişkisel anlamda ele almanın yanında kişiler veya gruplar arası güce karşılaştırmalı bir yaklaşım getirerek iki ya da daha fazla kişinin sahip olduğu gücün derecesine odaklanmaktadır. İki insanın karşılaştırılması yapılırken ise kişinin sahip olduğu gücün kaynaklarına, bu kaynakları kullanma araçlarına, güçlerinin kapsamına, karşılaştırılabilirlik sayılarına ve son olarak olasılıklarına bakılmalıdır (Dahl 1957: 205). Dahl'a göre güç, A'nın normal şartlarda B'ye yapmayacağı bir şeyi yaptırabilmesi veya bir sosyal aktörün belirli bir hedefe ulaşması sürecinde karşısına çıkan dirençle baş edebilmesidir.

Güç, genelde somut bir kavram olarak değerlendirilmesine rağmen sosyal anlamda soyut bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Bayraktaroğlu, 2000: 109). Bu nedenle bireylerin sahip olduğu gücü fiili bir şekilde kullanmasına gerek yoktur. Örgütteki diğer çalışanların, etkileyen kişinin güçlü olduğunu algılaması güç kavramının varlığından bahsetmemizi mümkün kılmaktadır (Koçel, 2011: 553).

Bununla birlikte güç, bireysel ilişkilerin durumuna ve zamana göre değişiklik gösterebilir. Dolayısıyla belirli bir güç kapasitesine sahip bireyin değişen ilişkileri bu kapasitesini kaybetmesiyle sonuçlanabilir. Örneğin çalışanlar, yöneticilerinin hatalı kararlar verdiğini gördüklerinde zamanla onların gücünü yok sayabilirler (Kutunis 2012: 169).

Güç kavramı, literatürde etkileme ve otorite kavramlarıyla eş anlamlı olarak kullanılsa da bu kavramlar farklı anlamlar taşımaktadırlar. Güç bu kavramlardan daha geniş bir kapsama sahiptir. Etki insanları performansını ya da memnuniyetini etkilemek gibi genel anlamda onları değiştirme becerisidir (Luthans, 2011: 314). Bu anlamda etkileme, gücün kullanımında hedef kişinin davranışlarını yönlendirmeye yönelik bir girişimdir. Etkileme kavramının bu özelliği onun liderlik ile çok yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Kişinin liderlik yetenekleri ölçüsünde başkalarını etkileme imkânı da artacaktır.

Pfeffer(1992: 30) gücü, davranışı etkileme, olayların akışını değiştirme, direnmenin üstesinden gelme ve insanların normal şartlarda yapmayacakları şeyleri yaptırma becerisi ya da yeteneği olarak tanımlarken, etkiyi ise bu potansiyel gücün kullanıldığı ve gerçekleştirildiği süreçler olarak ele alır. Dolayısıyla güç bir potansiyel ya da bir kapasite iken, etki başkalarının davranışlarını değiştirmek için kaynakların kullanımı olarak tanımlanabilir. Bu nedenle kaynaklara sahip olmak ile bu kaynakların kullanmak arasında bir farklılık söz konusudur. Bir aktörün potansiyel gücünü etkiye dönüştürebilmesi mevcut konunun özelliklerine, konunun aktör için önemine ve aktörün belirli bir konu için gerekli kaynaklara sahip olup olmamasına bağlıdır (Comstock, 1980: 70).

Diğer yandan otorite başkalarını maniple etme ya da değiştirme hakkıdır. Güç, informal otorite olarak tanımlarken, otorite ise meşru güç olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda otorite gücü meşrulaştıran bir güç kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Otoriteyi meşrulaştıran ise hukuk kuralları, toplumun gelenek ve görenekleri veya grubun kolektif amaçlarının konsensüsüdür (Luthans 2011: 313). Bununla beraber otorite ve güç kavramları birbirinden ayıran temel bir unsur fiziki zorlama ile ilgilidir. Güce sahip olmak beraberinde fiziki zorlamayı getirirken otoritede böyle bir durum söz konusu değildir (Bayraktaroğlu, 2000: 111).

Örgütlerde meşru bir güç kaynağı olarak değerlendirilen otorite kişinin hiyerarşideki resmi pozisyona dayanmaktadır. Bundan dolayı otoritenin uygulanma şekli örgüt hiyerarşisinde yukarıdan aşığı doğru işlemektedir. Ancak diğer güç kaynakları katı bir şekilde yukarıdan aşığı doğru işlemeyebilirler. Bu kaynakların yatay, yukarıya doğru ve örgütler arası olmak üzere farklı işleyiş biçimleri bulunmaktadır. Bununla birlikte otorite ve diğer güç kaynakları arasındaki temel fark güç kaynaklarının nasıl algılandığıyla ilgilidir. Kullanılan güç kaynakları örgütün günlük olağan işlerine dönüştüğünde ve gücün uygulanması bireyler tarafından beklenen aynı zamanda kabul edilebilen bir duruma geldiğinde bu artık otorite olarak algılanmaya başlayacaktır (Hatch ve Cunliffe, 2013: 231).

Klasik örgüt teorisinde örgütler, otoritenin bir komuta zincirini takip ettiği ve yöneticilerin meşru güce sahip olduğu rasyonel yapılar olarak tasvir edilmektedir. Ancak bugünün örgütlerinde daha informal yapıların olması gücün politik yönlerinin

önemini ve stratejik avantajını öne çıkarmaktadır. Gücü elde etmede politik stratejilerin incelenmesi ve bugünün örgütlerinde gücü elde etmenin politik gerçekliği örgütsel davranış dinamiklerinin anlamada önemli bir yer tutar (Luthans 2011: 327).

Modern yaklaşım daha çok gücün organizasyon içinde nasıl dağıldığına odaklanmakta ve politik eylemlerin örgüt için değeri olan konularda dengeli ve etkin bir biçimde yönetilebileceğini savunmaktadır. Öte yandan eleştirel, postmodern ve feminist çalışmalar politik eylemlerin ne zaman yararlı ne zaman zararlı sonuçlar doğuracağına dair eleştirel değerlendirme yapılması gerektiğini vurgulamaktadırlar (Hatch ve Cunliffe, 2013: 261). Bu açıklamalardan hareketle Tablo 3’de modern, eleştirel ve postmodern yaklaşımların güce bakış açılarına yer verilmiştir.

**Tablo 3**  
**Modern, Eleştirel ve Postmodern Yaklaşımlar Açısından Güç Kavramı**

	MODERN	ELEŞTİREL	POSTMODERN
<b>Gücün Odağı (Locus of Power)</b>	Otorite, bilgi ve kritik örgütsel problemleri çözüme yeteneği	Sosyal, ekonomik ve politik yapılar	Günlük sosyal ilişkiler ve tutarlı ya da tutarsız uygulamalar
<b>Gücün Zemini</b>	Üretimi kontrol etme hakkı veya know-how	İşletme sahibinin zorlamaları, ortakların kazanç sağlama hakkı, ortakların çıkarlarının iyiliği için oluşan demokrasi	Disipline dayalı güç alınmaya veya verilmeye dayalıdır.
<b>Organizasyonların Güce Bakış Açısı</b>	Rasyonel ve/veya politik sistemler	Kendi çıkarına kullanma (sömürü), hakimiyet, direnç ve sistematik olarak çarpık iletişim	Disipliner gücün ürünü ve üreticileri.

**Kaynak:** Hatch, M. J. ve. Cunliffe A. L. (2006). *Organization theory : modern, symbolic, and postmodern perspectives* (Second Edition). New York: Oxford University Press.S.252

Çevreye adaptasyon yaklaşımlarında ise örgütsel politikayı açıklamada farklı perspektifler sunulmaktadır. Koşul bağımlılığa göre güç, örgütteki belirsizlikle etkili bir şekilde mücadele etme yeteneğidir. Belirsizliği elimine edebilecek yeteneğe sahip kişi ya da grup örgütte güç sahibi olarak algılanacaktır. Kaynak bağımlılığında ise güç bütün belirsizliklerin eşit şekilde önemli olmadığı ve bütün aktörlerin aynı şekilde yetenekli olmadığı için belirsizliğin yönetimi birimlere farklı güç kullanımları fırsatı vermektedir. Bir aktör ya da birim örgütün adına belirsizlikle mücadele edebilse bile başka bir birim ya da aktör daha kıt ve önemli kaynakları içeren belirsizlikle mücadele ederek daha fazla güce sahip olabilir (Hatch ve Cunliffe, 2013: 235). Popülasyon ekolojisinde,

kaynakların güce bağılı dağıtımı ve ekonomik kaynakların yeniden sıralanması söz konusuysen kurumsal teoride gücün kurumsal beklentilere, sosyal normlar ve düzenlemelere göre dağıtılması ön plana çıkmaktadır (Hatch ve Cunliffe,2006: 256).

Bu açıklamalardan hareketle örgütlerde formal otorite olarak tanımlanan resmi güç kaynaklarının dışında bireylerin ya da grupların sahip oldukları güç kaynaklarını ve bu kaynakların nasıl ortaya çıktığını ele almak gerekmektedir.

### **2.1.1. Güç Kaynakları**

Bireylerin ve grupların başkalarını etkilemek üzere sahip olduğu gücün dayandığı bazı temel kaynaklar bulunmaktadır. Bu anlamda güç belirli kaynakların kullanılması sonucu elde edilmektedir. Gücün birçok kaynağının olmasına rağmen en yaygın ve en önemli olan sınıflandırma French ve Raven (1968: 262) tarafından yapılmıştır. Bu sınıflandırmada zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü, meşru güç, benzeşim gücü ve uzmanlık gücü olmak üzere beş temel güç kaynağı bulunmaktadır. Ancak daha sonra Raven (2008) yaptığı çalışmasında bu kaynaklara bilgi gücü boyutunu eklemiştir.

### **2.1.2. Zorlayıcı Güç**

Zorlayıcı güç, bir örgütte güce sahip bireylerin başkalarına belirli görevleri yaptırma konusunda başarısız olduklarında itaat sağlamak için hedef kişiye ceza verme tehdidinde bulunulmasıdır. Bu güç kaynağında hedef kişi bir isteği yerine getirmediği takdirde işine son verileceği ile tehdit edilmektedir (Elias 2008: 270). Bu anlamda zorlayıcı güç, gücü kullanan kişinin başkalarını korkutmaya yönelik kullandığı kaynaklardan oluşmaktadır. Örgütlerde çalışanlara ceza vermek, fiili güç kullanmak, ücret kesintisi yapmak, terfi etmelerine engel olmak ve işlerine son vermek gibi uygulamalar zorlayıcı güç kaynaklarını oluşturmaktadır (Koçel 2011: 556; Ertekin ve Ertekin 2003: 22). Zorlayıcı gücün derecesi ise cezanın durumuna ya da hedefin istenilen şeyi yapmaya direnmesine bağlıdır (Turner ve Schabram 2012: 11).

### **2.1.3. Ödüllendirme Gücü**

Temelini ödüllendirme yeteneği ya da becerisinden alan güç kaynağı olarak tanımlanmaktadır. Ödüllendirme gücü, güç sahibinin pozitif değerleri yükselterek ya da negatif değerleri azaltarak ödül vermesi ya da cezaları ortadan kaldırması yeteneğidir

(Turner ve Schabram 2012: 10). Ödüllendirme gücünün derecesi ödüllendirilen kişinin ödüle atfettiği değerle artmaktadır. Diğer yandan bu güç kaynağı ödüllendirilen kişinin etkileyene bağlılığını da arttıracaktır (Koçel 2011: 557). Güç sahipleri, hedef kişiye ücret artışı, terfi etme, prim veya buna benzer maddi olanakların yanında çalışma arkadaşları yanında onu takdir etme, övme gibi manevi olanaklar sunarak ödüllendirme gücünü kullanmaktadırlar (Eren 2010: 392).

#### **2.1.4. Meşru Güç**

Meşru güç, hedefteki kişinin bir isteği yerine getirmesi için güç sahibinin meşru bir hakka sahip olmasıdır. Örneğin örgüt hiyerarşisinde astlar yöneticilerinin isteklerine itaat ederken onların bu isteklerinin meşru olduğu inancını taşırlar (Elias 2008: 270). Meşru güç temelini kültür, gelenek ve yapıdan alan bir güç kaynağıdır. Bütün meşruluk türleri güç sahibinin hedefe bir işi yaptırma hakkına sahip olmasına ve hedefin de bu işi yapmaya itaat etmesine dayanmaktadır (Raven 1992: 220). Meşruluğun kaynağı ise hedefin içselleştirdiği norm ve değerler sisteminden gelmektedir. Dolayısıyla burada güç sahibinin bu değerlere sahip olması gerekmez (Turner ve Schabram 2012: 12).

#### **2.1.5. Benzeşim Gücü**

Hedefin güç sahibini model olarak görmesinden ve ona imrenmesinden kaynaklanmaktadır. Kişinin yöneticiye hayranlık duyması, onun yaptığı davranışları taklit etmesi ve onunla kendini özdeşleştirmesi olarak ifade edilmektedir (Raven 2008: 3). Benzeşim gücünde hedefin kendini güç sahibiyle özdeşleştirmesi sonucu güç sahibinin istediği yerine getirilir. Gelecekte örgütte terfi alarak yöneticilerin yerine geçmek isteyen çalışanlar onların bu isteklerini yerine getirirler (Elias 2008: 270).

#### **2.1.6. Uzmanlık Gücü**

Güç sahibinin kişinin kendinden daha fazla bilgi ve tecrübeye sahip olduğu inancına dayanır. Uzmanlık gücünü bilgi gücünden ayıran nokta hedef bireylerin güç sahibinde bulunan bilginin nereden geldiğine bakılmaksızın onlara teslimiyet duymalarıdır (Raven 2008: 3). İşyerindeki yönetimin bazı konularda kurmay heyetin tavsiyelerini alması uzmanlık gücüne örnek olarak verilebilir (Elias 2008: 270). Hedef kişi güç sahibinin uzmanlığını değerlendirirken kendi bilgisi ile karşılaştırma yapar (Turner ve Schabram 2012: 13).

### **2.1.7. Bilgi Gücü**

Yöneticilerin kullanabileceği diğer bir kaynak da bilgi gücüdür. Yönetici astına işin nasıl farklı bir şekilde yapılması gerektiğini nasıl daha etkili prosedürlerin kullanılacağını ikna edici nedenler öne sürerek dikkatli bir şekilde açıklamaktadır. Ast ise bu nedenleri anlar, kabul eder ve davranışını değiştirir. Bu sebeple bilgi etkisi bilişsel bir değişime ve kabule yol açar. Bilgi gücü sosyal bağlamdan uzak bir değişime neden olmaktadır. Değişim süreci yönetici tarafından başlatılan bir girişim olsa da çalışanın bu değişimi yöneticisine atfetmediği bir süreci ifade eder. Ancak bu durum zorlayıcı ve ödüllendirme gücünde sosyal bağlama bağımlıdır ve böylece onları diğer güç temellerinden ayırmaktadır (Raven 2008: 2).

### **2.2. Örgüt İçi Politika**

Örgüt içi politika ve örgüt üyeleri arasındaki güç artırma mücadelesi, örgütsel davranış alanında en az yer verilen konulardan biridir (Koçel, 2010: 558). Zaleznik'e (1971: 52) göre, her organizasyon politik bir yapıdır. Kişisel ve örgütsel amaçların bir arada olduğu bir yapı olan örgütlerde güç için rekabet sosyal bir gerçeklik haline gelmiştir. Bu rekabet yöneticilerin hayatlarında ve örgütün performansında olumsuz bir etkiye sahiptir. Bu nedenle örgütsel politika her türlü örgütte kaçınılmazdır. Ancak kamu alanında özel sektöre göre daha fazla görülmektedir (Kipnis, Schmidt ve Wilkinson, 1980: 440).

Organizasyonlardaki politikanın kuramsal temeli Mintzberg (1985: 133) tarafından atılmıştır. Mintzberg örgütleri politik arenalar olarak tanımlamış ve kişilerin başarılı olmaları için politik istek ve becerilere sahip olması gerektiğini savunmuştur (Treadway ve diğerleri, 2005: 240). Mintzberg'e göre (1985: 133) politika ve çatışma örgütü politik arenaya çevirerek bir bölümünü hatta tamamını ele geçirebilir. Diğer yandan örgütler, kaynaklar ve kişisel çatışmalar için mücadelenin yer aldığı ve farklı yollarla fayda sağlamak ve amaçlara ulaşmak için kişiler ve gruplarca etkileme taktiklerinin kullanıldığı yerlerdir (Vigoda, 2000: 327).

Örgütsel politika, örgüt tarafından onaylanmayan amaçlara veya onaylanmayan etki araçlarıyla onaylanan sonuçlara ulaşmak için etkinin yönetilmesidir (Mayes ve Allen 1977: 675). Benzer şekilde Pfeffer (1981: 7) örgütsel politikayı, uyumsuzluk olan

durumlarda istenen sonucu elde etmek için gücü kazanmak, geliştirmek ve kullanmak üzere gösterilen eylemler olarak tanımlamıştır. Pfeffer'e göre organizasyonel politika, organizasyonların gücü nasıl sağlayacağını, geliştireceğini ve belli sonuçlara ulaşmak için hangi kaynakların kullanılacağı konusundaki tercihlerinin oluşumunu sağlar (Hatch ve Cunliffe, 2006: 256). Gray ve Ariss (1985: 707) ise örgütsel politikayı çatışma söz konusu olduğunda kişilerin veya grupların kendi çıkarlarını korumak için kullandıkları kasıtlı etkileme eylemleri olarak belirtmektedirler. Bu tanımlar örgütlerdeki etkileme süreçlerinin varlığını göstermektedir.

Randal ve arkadaşları (1999: 161) örgütsel politikayı örgütsel amaçların zararına olsa dahi kişinin kendi çıkarlarını koruma çabası olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla örgüt içi politika, bir örgütte birbirine bağılı kişi ya da grupların örgütsel karar vermede kendi görüşlerini kabullendirmeleri için sahip oldukları gücü kullanarak diğerk örgüt üyelerini etkileme sürecidir (Miles, 1980: 154).

Örgütsel politika ile ilgili araştırmaların ortak noktası politikanın iş ortamının doğal bir parçası olduğunu ve bu konunun örgütsel literatürde çok fazla ilgi görmediğidir. Bu konudaki araştırmaların örgütsel politikanın karmaşık doğası nedeniyle ortak bir tanımını yapamamaları da ayrıldıkları noktayı oluşturmaktadır. Bu nedenle yapılan araştırmalardan hareketle örgütsel politikaya ait iki temel tanımın ön plana çıktığı görülmektedir. İlk tanım genel bir tanım olup politikayı örgütün temel işlemesine katkı sağlayan genel sosyal davranışlar olarak ele almaktadır. Bu tanım için politikanın fonksiyonel ya da disfonksiyonel olduğunu bilinmemektedir. Araştırmacılar arasında daha yaygın olarak kullanılan ikinci tanım daha dar ve spesifik bir tanımdır. Bu görüş politikayı kişinin kendine hizmet eden ve onaylanmayan davranışlar olarak değerlendirmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken husus kendine hizmet eden davranışların hepsinin disfonksiyonel olmadığıdır. Yine de bu bakış açısı politik davranışların uygun olmadığını ve kabul edilmediğini göstermektedir (Zanzi ve O'Neill, 2001: 245).

Örgütsel politika olgusu çok farklı disiplinlerden bilim adamlarının ilgisini çekmiştir. Bu araştırmacılar örgütlerdeki politikayı farklı perspektiflerden (olumlu, olumsuz ve nötr) ele almışlardır (Gilmore ve diğerkleri, 1996: 481). Bu davranışların "iyi" veya



“kötü” olarak değerlendirilmesi konusunda iki farklı görüş bulunsa da gerçek olan örgütlerde politik davranışların kaçınılmaz olduğudur (Stewart, 1972:129).

Literatürde örgütsel politikaya ait öne çıkan bu iki temel yaklaşımın ilki politik davranış olarak çalışanların etkileme taktiklerine odaklanır. Bu araştırmalar örgütsel politikanın çalışanlar üzerindeki yıkıcı ve yapıcı etkilerinden bahsederek onun objektif doğasına değinmiştir (Vigoda- Gadot ve Beerli, 2011: 579). Kavramsal çalışmalarda politikanın hem fonksiyonel hem de disfonksiyonel olabileceği ve örgütsel karar verme ve değişim üzerinde önemli bir rol üstlenebileceği savunulmaktadır. Örgütsel politika eğer örgütün çıkarları içinse fonksiyonel, bireyin çıkarları içinse disfonksiyoneldir (Landells ve Albrecht 2013: 363).

İkinci yaklaşım ise çalışanların örgütsel politika algılarıyla ilgilidir. Örgütsel politika algıları çalışanların iş çevrelerini nasıl algıladıklarına odaklanır (Vigoda ve Cohen, 2002: 311). Politik davranışla ilgili bu yaklaşım örgütsel politikayı negatif ve yıkıcı sonuçlar getirebilen iş yeri etkinlikleri olarak görmektedir (Vigoda, 2000: 328).

Bu iki yaklaşımın odak noktası olan politik davranışla politika algısı arasındaki ilişkiyi ele alan çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. Gerçek politik davranış kavramsal olarak politika algısından farklılaşmaktadır. Yine de aralarında nedensel bir ilişki vardır (Vigoda ve Cohen, 2002: 311). Çünkü örgüt içinde benzer olguları temsil ederler (Ferris ve Kacmar 1992: 94). Bu nedenle bu iki kavram örgütsel politikanın iki parçasını oluşturmakta ve bu kavramlara ilişkin bütünlük bir yaklaşım sunmaya yönelik çalışmalar olduğu görülmektedir (Vigoda ve Cohen, 2002: 313). Vigoda ve Cohen, (2002: 324) yaptıkları çalışmada politik davranışın örgütsel politika algısı üzerinde pozitif etkisi olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca Bursalı ve Bağcı (2011: 23) çalışmasında politik davranışın politik algılar üzerindeki etkisinin yanı sıra çalışanların politik algıları ile sergiledikleri politik davranışlar arasında farklı boyutlar bakımından karşılıklı ilişkiler olduğunu ve çalışanların politik algılarının da politik davranışları etkilediğini söylemektedirler.

Literatürde ampirik çalışmalar örgütsel politika algılarına (Ferris ve Kacmar,1992: 93; Harris, Andrews ve Kacmar, 2007: 135), politik taktiklere (Allen ve diğerleri 1979: 77; Zanzi, Arthur ve Shamir 1991: 219) ve politik yeteneğe (Ferris ve diğerleri 2005: 126; Perrevé ve Nelson, 2004: 366; Treadway ve diğerleri 2005: 229) odaklanılmışlardır.

Bu çalışmalar örgütsel politikayı incelerken örgüt içinde gerçekleştirilen politik davranışların asta, üste ve iş arkadaşlarına karşı kullanılması açısından konuyu farklı analiz birimleri açısından ele almışlardır. Araştırmaların bir kısmı bütünüyle çalışanların astlarını, üstlerini ve iş arkadaşlarını nasıl etkiledikleri ile ilgilenmişlerdir. Bu çalışmalar örgütsel politika alanının temel odağını oluşturmaktadır. Ancak sadece astların üretkenliklerini ve morallerini nasıl etkileyebileceklerine yönelik yapılan çalışmalar temelde liderlik alanının konusunu oluşturmaktadır (Kipnis, Schmidt ve Wilkinson, 1980: 440).

Politik davranış, kişilerin farklı amaçlarının olması, kıt kaynakların varlığı ve güç dağılımının nasıl olacağı gibi nedenlerden dolayı örgüt üyelerinin günlük yaşamında oldukça önem arz etmektedir (Zanzi ve O'Neill, 2001: 245).

Politik davranışın ortaya çıkmasındaki temel neden kaynakların sınırlı olması ve bu kaynaklar için rekabetin varlığıdır (Zaleznik, 1971: 53). Bununla birlikte örgüt içi politika, bu sınırlı kaynaklar için örgüt üyelerinin güç kazanma ve kullanma yönündeki davranışları sonucu oluşmaktadır (Koçel, 2010: 558). Kişiler örgütte kariyerlerinde ilerlemek ve kişisel çıkarlarını gerçekleştirmeler için politikayı fırsat olarak görmektedirler. Diğer yandan günümüzdeki iş dünyasının rekabetçi yapısı politika kullanımını yaygın hale getirmektedir. Bu nedenle örgütler giderek politik yapılar haline dönüşmektedir.

Örgüt içi politika ile ilgili genel açıklamalardan sonra politik davranış kavramının tanımlanması ve kavrama ait farklı bakış açılarının irdelenmesi gerekmektedir.

### **2.3. Politik Davranış Kavramı**

Politik davranışlarla ilgili olarak yapılan tanımlar, genel anlamda örgütteki karar alma sürecindeki güç kullanımına ve örgütteki kişilerin resmi rolünün gerektirmediği örgütçe onaylanmayan davranışlara odaklanmaktadır. Bu anlamda politik davranış, kişilerin ya da grupların kendi çıkarlarını korumak ve geliştirmek için kasıtlı etkileme eylemleri olarak tanımlanmaktadır (Allen ve diğerleri, 1979: 77).

Politik davranış örgütsel norm ve hedefler tarafından belirlenen resmi rollerin yerine kişinin ve grubun çıkarlarının korunması ile ilgili olarak gayri resmi bir özellik taşımaktadır. Bu nedenle politik davranış, birinin örgütsel rolünün gerektirmediği, örgüt

içinde avantaj ve dezavantajların dağılımını etkileme çabalarını içeren etkinlikler olarak tanımlanabilir (Farrell ve Petersen 1982: 405).

Diğer bir tanıma göre, politik davranış, zaman alan ve bilgi akışını engelleyen, karar almayı ve performansı olumsuz etkileyen, işlevsel olmayan güç kaynaklı bir davranıştır (Eisenhardt ve Bourgeois, 1988: 739). Böylece, politik davranış bireyin örgütte karar verme süreçlerini kendi çıkarlarına hizmet edecek şekilde etkilemesi ve olumlu sonuçlara ulaşmak için koalisyonlar kurması olarak ifade edilmektedir (Kacmar ve Ferris, 1993: 70).

Politik davranış, genellikle belirsiz amaçlar, belirsiz performans kriteri, tutarsız hedefler, kesin olmayan ödüller, kıt kaynaklar, belirsiz karar süreçleri olduğunda ortaya çıkmaktadır (Evans Qureshi, 2013: 36).

Politik davranışla ilgili çalışmalarda bu kavramın negatif yanının daha fazla araştırıldığı görülmektedir (Kacmar, 2013: 33). Politik davranış, örgüt içinde çatışma ve uyumsuzluk gibi negatif sonuçları olabilecek potansiyele sahiptir. Böylece, bu çatışma ve uyumsuzluk kişileri ve grupları karşı karşıya getirir. Sonuç olarak, politik davranışlar düşük iş performansı, olumsuz tutumlar ve kişinin politik çevreden uzaklaşması ile sonuçlanır (Gilmore ve diğerleri, 1996:481).

Örgütlerdeki politik davranış, sınırlı kaynaklar ve kuralların açık bir biçimde belirlenmemesinden dolayı kaçınılmaz olsa da bu durumun her zaman olumsuz sonuçlarının olmadığına dair görüşler de bulunmaktadır (Kacmar ve Ferris, 1993: 70). Falbe ve Yukl (1992: 639), politik davranışlarla ilgili yaptıkları çalışmada etkilenenlerin algılarından yola çıkarak etkileyenlerin hangi taktikleri kullandıklarını, hangi taktikleri birlikte kullandıklarını ve hangi sıra ile kullandıklarını, bunların yanı sıra hangi taktiklerin etkili olduğunu belirlemek üzere nitel bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, her bir taktiğin olumsuz sonuçları olmadığı özellikle yöneticilerin astlarını etkilemek için kullandıkları taktiklerin işlevsel olabileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca bu çalışmada etkileme taktiklerinin kullanımı sonucu bireylerde bağlılık, itaat etme ve direnme şeklinde üç farklı davranışın ortaya çıktığı bulunmuştur. Kişi etkileme taktikleri sonucunda etkileyen kişiye ya bağlanacak ya itaat edecek ya da bu davranışa karşı direnecektir.

Politik davranış kavramı yapılan araştırmalarda politik taktik, etkileme taktikleri ya da stratejileri, etkileme davranışları, izlenim yönetimi, politik yetenek, politik istek, politik aktiviteler ve gu taktikleri gibi farklı isimlerde kullanılmıştır. Bunun sebebi yapılan araştırmalara konu olan çalışanların farklı çıkarlarının olmasıdır. Ayrıca araştırmacıların konuyu farklı analiz birimleri açısından (ast-üst ve iş arkadaşı) ele alması kavrama dair farklı görüşlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu çalışmanın amacına yönelik olarak politik davranış kavramı; politik taktikler, etkileme taktikleri ya da stratejileri olarak ele alınmaktadır.

Politik davranışlar, hedefteki insanın belirli bir işi yerine getirmesi veya önerilen bir değişimi desteklemesi gibi belirli amaçlara ulaşmak için kullanılır. Ayrıca bu tür davranışlar, hedefteki insanın etkileyeni sevmesi veya onun yetenek ve performansına ilişkin olumlu bir değerlendirme yapması için yapılmaktadır. Politik davranışlar, özellikle yöneticilerin örgütün içinde ve dışında işbirliğini ve başkalarının yardımını gerektiren görevleri nasıl başarabildiğini anlamak için önemlidir (Yukl, Chavez ve Seifert, 2005: 705).

Politik davranışlar, yöneticilerin astlarının bağlılıklarını ve çabalarını nasıl etkilediklerini; yöneticilerin otoritelerinin olmadığı durumlarda çalışanların iş arkadaşlarından nasıl destek aldıklarını; çalışanların gerekli destek ve kaynakları elde etmek için üstlerini nasıl etkilediklerini anlamada önemli bir yere sahiptir. Ayrıca, örgütte kararların nasıl verildiği, strateji ve politikaların başarılı bir şekilde uygulanıp uygulanmadığı ve neden örgütlerin bazı yenilikleri kabul edip bazılarını ret ettiklerini politik davranış kavramından yola çıkarak anlamak mümkündür (Falbe ve Yukl 1992: 638).

Politik davranış kavramının genel tanımından hareketle kavramın sınıflandırmasına yönelik literatürde çeşitli görüşler bulunmaktadır. Bu görüşlerin politik davranışı farklı perspektiflerden ele alarak temel farklılıklarını belirlemeye çalıştığı görülmektedir.

#### **2.4. Politik Davranışın Boyutları**

Politik davranışları sınıflamaya yönelik birçok çalışma yapılmıştır (Kipnis, Schmidt ve Wilkinson, 1980; Farrell ve Petersen 1982; Kipnis ve Schmidt, 1988; Yukl ve Falbe 1990; Zanzi ve O'Neill, 2001). Araştırmacılar konuyu farklı perspektiflerden ele

almışlar ve politik davranışın özelliklerine göre farklı sınıflandırmalar önermişlerdir. Bunlardan en kapsamlı olanı Farrell ve Petersen (1982) tarafından yapılan örgütlerde politik davranış modellerine ilişkin kavramsal bir çalışmada ortaya konulmuştur.

Farrell ve Petersen (1982: 406) politik davranışlara ilişkin 3 boyutlu bir tipoloji önermiştir. Bu tipolojide politik davranışların tamamı resmi olarak tanınmasa da günlük hayatın bir parçası haline geldiği için sosyal olarak kabul edilebilirliklerine göre öncelikle meşru ve meşru olmayan davranışlar olarak sınıflandırılmıştır. Ayrıca politik davranışta bulunan çalışanların bu davranışları yaparken kullandıkları kaynakları nereden temin ettikleri temel alınarak içsel ve dışsal olmak üzere ikili bir sınıflama yapılmıştır. Son olarak bu davranışları örgüt hiyerarşisinde hangi politik aktörlerin kullandığına ilişkin yatay ve dikey olarak iki kategoride ele almışlardır. Farklı bakış açılarıyla yapılan üç sınıflamaya ait bu davranışlar aşağıdaki tablo 4’de gösterilmektedir.

**Tablo 4**  
**Örgütlerde Politik Davranış Tipolojisi**

	Meşru politik davranışlar		Meşru olmayan politik davranışlar	
	Dikey	Yatay	Dikey	Yatay
<b>İç</b>	<b>I</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doğrudan dile getirme</li> <li>• Yöneticiye şikâyet etme</li> <li>• Emir zincirini devre dışı bırakma</li> <li>• Engelleme</li> </ul>	<b>II</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koalisyon kurma</li> <li>• Karşılıklı çıkar gözetme</li> <li>• Misilleme yapma</li> </ul>	<b>V</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabote etme</li> <li>• Sembolik protesto etme</li> <li>• İsyan etme</li> <li>• Ayaklanma</li> </ul>	<b>VI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehdit etme</li> </ul>
<b>Dış</b>	<b>III</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hukuki davalara başvurma</li> </ul>	<b>IV</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diğer örgütlerdeki meslektaşlarla iletişime geçme</li> <li>• Örgüt dışı profesyonel etkinliklerde bulunma</li> </ul>	<b>VII</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• İspiyonculuk</li> </ul>	<b>VIII</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sahtekârlık</li> <li>• İhanet</li> </ul>

**Kaynak:** Farrell, D. ve Petersen, J. C. (1982). Patterns of Political Behavior in Organization. Academy Of Management Review, 7(3),s. 407

Tablo 4’de üç tipolojiye ait politik davranışlar görülmektedir. Meşru kategoride bulunan birinci hücredeki davranışlar örgütlerde en sık görülen içsel politik davranışları göstermektedir. İçsel politik davranış ödül dağılımının adil olmadığı ve kararlara katılımın sınırlı olduğu örgütlerde daha fazla ortaya çıkmaktadır. Bu kategorideki yer

alan engelleme davranışı alt kademede çalışanlar tarafından daha fazla kullanılmaktadır (Farrell ve Petersen 1982: 407). İkinci hücredeki yatay politik davranışlar gücün paylaşıldığı örgütlerde daha fazla görülmektedir. Çünkü bu örgütlerde kararları etkilemek için çalışanlar koalisyon kurarak sürece müdahale etmek isteyeceklerdir. Üçüncü hücrede dışsal ve dikey davranışlar çatışmanın meşru olduğu yerlerde görülmektedir. Dördüncü hücrede ise örgüt üyeleri örgüt dışındaki insanlarla işle ilgili kurdukları gayri resmi iletişim sayesinde diğer güç kaynaklarına ve bilgiye ulaşarak politik davranışta bulunmaktadır (Farrell ve Petersen 1982: 408).

Diğer yandan Tablo 4’de gösterilen meşru olmayan davranışlar çalışanın örgüt üyeliğini kaybetmesiyle ve önemli yaptırımlara maruz kalmasıyla sonuçlanabilir (Farrell ve Petersen 1982: 408). Beşinci hücrede yer alan İsyan etme ve ayaklanma davranışları meşru olmayan, dikey ve iç davranışların en belirgin örneklerindedir. Bunlardan bazıları protesto içeren rozet takmak, sıra dışı giyinmek veya grev yapmak gibi davranışları içerir. Yedinci hücrede meşru olmayan dış dikey davranış olan ispiyonculuk, çalışanın örgütün kamu çıkarlarını tehlikeye atacak yanlış uygulamaları, ihmalleri ve sorumsuzlukları medyaya sızdırılması ile gerçekleşir. Sekizinci hücrede meşru olmayan, dış ve yatay davranışlar, yöneticilerin örgütlerini bırakarak rakip firmaya geçmeleri ya da kendi firmalarını kurmaları ile gerçekleştirilir. Ayrıca yöneticiler bazen örgütünü terk etmeden gayri resmi olarak başka bir firmada çalışarak bu tür davranışlarda bulunabilirler (Farrell ve Petersen 1982: 408).

Politik davranışları sınıflandırmaya yönelik yapılan diğer çalışmalardan biri de Kipnis, Schmidt ve Wilkinson (1980) tarafından yapılan ampirik bir araştırmaya dayanmaktadır. Bu çalışmada araştırmacılar politik davranışları çalışanların üstüne, astına ve iş arkadaşına yönelik kullanılmasını incelemişler ve bu davranışları yatay ve dikey olmak üzere iki kategoride sınıflandırmışlardır.

Yukl ve Falbe (1990: 134) yaptıkları çalışmada Kipnis’in üstlere astlara ve iş arkadaşlarına yapılan politik davranışların farklı nedenleri olduğunu desteklemişlerdir. Ayrıca politik davranışlardaki yön farklılıkları hem etkilenen hem de etkileyenlerce desteklenmiştir. Yönel farklılıklar vardır ama esas vurgu yaptıkları husus bazı taktiklerin daha fazla kullanıldığıdır.

Zanzi ve O'Neill (2001: 245) yaptıkları çalışmada politik davranışları meşru ya da meşru olmayan davranışlar olmak üzere iki kategoride değerlendirmişler ve bu davranışların neler olduğunu belirlemeye yönelik 288 yüksek lisans öğrencisi olan ve aynı zamanda çeşitli mesleklerde çalışanlar üzerinde ampirik bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Katılımcılar hangi davranışların meşru hangilerinin meşru olmadığına ilişkin cevaplar vererek bu davranışları ne sıklıkla kullanmadıklarını belirtmişlerdir. Sonuçlara göre çalışanlar meşru gördükleri davranışları çok sık olarak kullanmadıkları ancak meşru görmedikleri davranışları daha sık kullandıkları bulunmuştur.

Yapılan sınıflama çalışmalarına ait genel tanımlardan sonra belirtilen boyutlara ait politik davranışları tek tek ele almakta fayda vardır.

#### **2.4.1. İçsel ve Dışsal Boyut**

İçsel ve dışsal boyut çalışanların amaçlarına ulaşmak için politik davranışta bulunurken kullandıkları kaynakların örgüt içinden veya dışından temin edilmesine yönelik farklılaşmasını içermektedir. İçsel boyutta çalışanlar örgütte var olan kaynakları kullanmaktadırlar. Örneğin; karşılıklı yarar sağlama, muhalefet oluşturma, koalisyon kurma, misilleme yapma, isyan etme, ayaklanma ve tehdit etme gibi davranışları içermektedir (Ertekin ve Yurtsever, 2003: 41).

Diğer yandan dışsal politik davranışta bulunan çalışanlar örgüt dışı kaynakları amacı doğrultusunda kullanmaktadır. Örneğin hukuki davalara başvurma, örgüt dışından kişilerle işbirliğine gitme, dışarıya bilgi sızdırma, ispiyonculuk, ihanet ve sahtekârlık gibi davranışlardır. Dışsal politik davranış örgütteki alt kademedeki çalışanlar tarafından daha sık kullanılmaktadır. Bunun nedeni örgütteki bireylerin dış kaynaklara başvurmadan çatışmaların çözülmeyeceğini düşünmeleridir (Farrell ve Petersen 1982: 405).

### **2.4.2. Yatay ve Dikey Boyut**

Yatay ve dikey boyutta çalışanların işyerinde üstlerini, iş arkadaşlarını ve astlarını etkilemek için kullandıkları politik davranışlar kategorize edilmektedir. Yatay boyuttaki davranışlarda çalışanlar aynı hiyerarşik düzeyde bulunan iş arkadaşlarına yönelik faaliyetlerde bulunmaktadır. Koalisyon kurma, karşılıklı çıkar gözetme, misilleme yapma ve informal ilişkiler geliştirme bu davranışlara örnek olarak verilebilir (Farrell ve Petersen 1982: 406).

Dikey boyutta ise politik davranışlar örgüt hiyerarşisinde aşağıdan yukarıya doğru ya da yukarıdan aşağıya doğru olmak üzere iki farklı biçimde gerçekleşmektedir. Aşağıdan yukarıya doğru yapılan davranışlar astın üstüne karşı kullandığı manipülasyon, yağcılık, şikayet, emir komuta zincirini çığnemek gibi davranışlardır. Yukarıdan aşağıya doğru yapılan politik davranışlar ise üstün astını etkilemek için uyguladığı engelleme, yaptırım gibi davranışlardır (Ertekin ve Yurtsever, 2003: 61).

### **2.4.3. Meşru ve Meşru Olmayan Boyut**

Örgütlerde politik davranışın rolünü anlamak için bu ayrımı ilk kez Mayes and Allen (1977: 675) yapmıştır. Örgüt içerisinde gerçekleştirilen tüm politik davranışlar kabul edilmese de örgüt üyeleri tarafından bilinen bir gerçekliktir. Meşru ve meşru olmayan politik davranışlar günlük olarak gerçekleştirilen politikalarla sosyal olarak kabul görmeyen politik davranış arasındaki bir ayrımı ifade etmektedir. Meşru davranışlar olarak karşılıklı iyilik yapma, koalisyon kurma ve üstün desteğini alma örnek olarak verilebilir. Meşru olmayan davranışlar ise ispiyonculuk, isyan, tehdit, sabotaj ve kuralları çığnemek gibi davranışları içermektedir. Meşru politik davranışlar daha çok örgütün üst düzey ve kıdemli çalışanlarında görülmesi, meşru olmayan davranışların ise örgüte yeni katılmış ve herhangi bir bağlılık hissetmeyen alt kademe çalışanlarda görülmesi beklenmektedir. Meşru olmayan davranışı kullanan kişiler belli bir süre sonra işinden olma veya cezalandırılmayla karşı karşıya kalacaklardır (Farrell ve Petersen 1982: 406-407). Bu nedenle genel olarak politik davranışlara ilişkin literatürdeki çalışmaların meşru olmayan davranışlar yerine meşru davranışlara odaklandığı görülmektedir.



Zanzi ve O'Neill (2001: 245) yaptıkları çalışmada meşru politik davranışların uzmanlık kullanımı, yüksek amaçlar edinme, imaj yaratma, ağ kurma, ikna etme, koalisyon kurma, meşru olmayan davranışların ise başkalarını suçlamak, manipülasyon, birleşmeye gitme, bilginin kontrol edilmesi, başkasının yerine geçme, gözdağı verme ve örgütsel yerleşme olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca araştırmacılar çalışanların meşru ve meşru olmayan politik davranışları ne sıklıkta kullandıklarına ilişkin bulgulara ulaşmışlardır. Çalışanların meşru gördükleri davranışları az sıklıkta, meşru görmedikleri davranışları ise daha fazla sıklıkla gösterdikleri tespit edilmiştir.

## 2.5. Politik Davranışları Belirlemeye Yönelik Yapılan Çalışmalar

Politik davranışları belirlemeye yönelik olarak 1979 yılından bu yana birçok araştırma yapılmıştır. Bunlar, etkileme davranışlarının nitel olarak tanımlanması, deneysel olarak etkileme taktiklerinin incelenmesi ve alan çalışmalarında etkileme davranışlarının manipülasyonun yapılması şeklinde üç farklı kategorideki çalışmalardır. Tablo 5'te yapılan bu çalışmalar sırasıyla gösterilmektedir.

**Tablo 5**

### Politik Davranışları Belirlemeye Yönelik Yapılan Çalışmalar

Çalışma yapan araştırmacılar	Ölçek adı	Uygulama yapılan sektör
Allen ve diğerleri (1979)	8 politik taktik taksonomisi	Elektrik endüstrisinde çalışan 87 yönetim personeli, 30 CEO ve 29 süpervizöre
Kipnis ve diğerleri (1980)	8 taktik ve 27 maddeden oluşan Politik Örgütsel Etkileme Stratejileri (POIS) Ölçeği	Part-time çalışan Yüksek lisans öğrencilerine
Mayes ve Ganster (1988)	Kişisel Politik Eylemler Endeksi (IPPA) 17 maddeli ölçek	İslahevlerinde çalışanlara ve yöneticilere
Yukl ve Falbe (1990)	8 politik taktik ölçeği	MBA öğrencilerine
Wayne ve Ferris (1990)	3 boyutlu 24 maddeli ölçek	Bankacılara
Zanzi ve diğerleri, (1991)	2 boyutlu ve 24 maddeli politik taktik ölçeği	İşletme okulu mezunlarına
İslamoğlu ve Börü (2007)	6 boyutlu 36 maddeli ölçek	Farklı sektörlerde çalışan İşletme Yüksek Lisans öğrencilerine
Sonaik (2013)	Gözlemlenen ve kişisel olarak tecrübe edilen politik davranışlar ölçeği	Yönetici seviyesindeki 30 katılımcıya

İlk olarak Allen ve diğeri (1979: 79) üst yöneticilere yaptıkları nitel bir araştırmada politik taktiklere ilişkin 8 boyut bulmuştur. Bunlar “başkalarına saldırma ya da onları suçlama”, “bilgi kullanma”, “izlenim yönetimi”, “kendi fikirleri için destek sağlama”, “başkalarını övme ve göze girme”, “güç koalisyonları ve güçlü ittifaklar”, “güçlü olanlarla ilişki kurma” ve “zorunluluk yaratma”dır. Daha sonra Susman ve diğeri (2002) yaptığı çalışmada bu 8 taktiği banka personeli, insan kaynakları çalışanlarına ve işletme okulu öğrencilerine uygulamıştır. Bu çalışmasında etkili olan kişiyle ilişki kurma taktiği koalisyon kurmayla örtüştüğü için bu taktikleri bir arada kullanarak 7 boyutlu bir taksonomi kullanmıştır.

Diğeri yandan Kipnis, Schmidt ve Wilkinson’un (1980: 440) yaptıkları araştırmada sekiz etkileme taktiği belirlemiştir. Bu çalışmayı temel alan araştırmacılar etkileyen kişinin görüşlerine başvuran “Örgütsel Etkileme Stratejileri” (POIS) anketini geliştirmiştir. Kipnis ve arkadaşlarının yaptıkları araştırmada çalışanların işyerinde üstlerini, iş arkadaşlarını ve astlarını etkilemek için kullandıkları taktikler iki ayrı çalışmada incelenmiştir.

İlk çalışmada orta düzey yöneticilere patronlarını, iş arkadaşlarını ve astlarını etkilediklerini tasvir eden bir yazı yazmaları istenmiştir. Katılımcıları yazdıkları ifadeler içerik analizi yapılarak toplam 370 etkileme taktiği 14 kategoriye ayrılmıştır.

İkinci çalışmada 370 etkileme taktiği 58 maddelik bir ankete yazılarak çalışanların üstlerine, iş arkadaşlarına ve astlarına karşı bu davranışları ne sıklıkla kullandıkları sorulmuştur. Yapılan faktör analizi sonucunda ortaya çıkan taktikler, “baskı uygulama” (assertiveness tactics), “üst yönetimi arkasına alma” (upward appeals), “karşılıklı çıkar gözetme” (exchange tactics), “koalisyon” (coalition tactics), “göze girmeye çalışma” (ingratiating tactics), “mantıkla ikna etme” (rational persuasion), “yaptırım” (sanctions) ve “engelleme” (blocking) olmak üzere sekiz boyutta toplanmıştır. Bu her boyutun kullanma sıklığı cevap verenlerin gücüyle, etkileme nedenleriyle, etkilenen kişinin davranışa direnmesiyle, etkileyen kişinin örgütsel statüsüyle, örgütün büyüklüğü ile ve örgütteki sendikalaşma derecesiyle ilişkili olduğu bulunmuştur (Kipnis, Schmidt ve Wilkinson, 1980: 452).

Araştırmada etkileme taktiklerini kullananların cinsiyeti ve bu taktikleri kullananların üstlerinin cinsiyeti ile hangi etkileme taktiğini kullanacaklarını değiştirmedikleri

görülmüştür. Yani etkileme taktiklerinin kullanımı cinsiyete göre anlamlı farklılık arz etmemektedir. Yine etkileme taktiklerinin kullanımı etkileme hedefinin (üstlerin) cinsiyetine göre de değişmemektedir (Kipnis, Schmidt ve Wilkinson, 1980: 440).

Daha sonra Kipnis ve Schmidt (1988: 528) yaptıkları çalışmada “yaptırım” ve “engelleme” davranışları örgütlerde az sıklıkta kullanıldığı sonucuna ulaşmışlar ve bundan dolayı bu taktikler anketten çıkarılmıştır. Benzer şekilde Schriesheim ve Hinkin (1990) yaptığı çalışmada Kipnis’in geliştirdiği ölçeğin boyutlarının detaylı bir biçimde teorik ve ampirik analizini yaparak ankette bazı düzeltmeler yapmışlardır. Araştırmacılar dört ayrı çalışmada Kipnis’in çalışmasının güvenilirlik ve geçerliliğini test etmişlerdir. Çalışmada sekiz taktiğin üstü etkilemek için ne sıklıkta kullanıldığı incelemiş ve sonuçlar altı taktik için desteklenmiştir. Kipnis ve Schmidt (1988) yaptığı çalışmaya benzer şekilde “engelleme” ve “yaptırım” davranışları için anlamlı bir sonuç elde edememişlerdir. Yine yaptıkları analizler 27 maddenin 6’sının düşük ayırt ediciliğe sahip olduğu göstermiştir. Sonuç olarak bu maddelerin içerik geçerliliğini sağlanmadığından dolayı 18 maddeli ve 6 boyutlu yeni bir ölçek oluşturmuşlardır.

Bu çalışmalardan sonra Mayes ve Ganster (1988: 200) politik eylemleri ölçmek için 17 maddeden oluşan ve belirli etkileme taktiklerinin kullanım sıklıklarını belirleyen “Kişisel Politik Eylemler Endeksi” (IPPA) ölçme aracını geliştirmiştir. Gençler için yardım kuruluşu olan ıslahevlerinde çalışanlara ve yöneticilere uyguladığı çalışmasında öğretmenler ve danışmanlar örneklemin %50’sinden fazlasını oluşturmaktadır. Tek boyutlu olarak uyguladığı ölçekte kişinin çıkarlarına hizmet eden 17 maddede literatüre benzer çeşitli taktikleri belirlenmiştir.

Ölçekle ilgili yapılan diğer bir çalışma Yukl ve Falbe’in (1990: 132) çalışmasıdır. Yukl ve Falbe (1990: 132) örgütlerde kişilerarası etkinin ölçülmesi için daha kapsamlı bir ölçek gerektiğini söyleyerek yaptıkları çalışmada Kipnis’in geliştirdiği POIS ölçeğinden hareketle etkilenen çalışanları da araştırmanın içine katan “Etkileme Davranışı Anketi” (IBQ)’yu geliştirmişlerdir.

Etkilenen kişinin maruz kaldığı etkileme davranışlarının sıklığını belirlemeye yönelik olan bu ankette POIS anketindeki altı taktik bu çalışma da aynı şekilde benimsenmiştir. (rasyonel ikna, karşılıklı iyilik, göze girme, baskı uygulama, koalisyon kurma ve üstü etkileme). Yukl ve Falbe (1990: 139) yaptıkları çalışmada Kipnis ve diğerlerinin (1980:

440-452) bulduğu bu altı etkileme taktiğine ek olarak liderlik literatüründen yararlanarak “**değerlere ve inançlara yönelme**” (Inspiration appeals) ve “**danışma**” (Consultation Tactics) olarak iki boyut daha eklemiştir (Yukl ve Falbe, 1990:139).

Yukl ve Falbe, Kipnis’in çalışmasında olduğu gibi katılımcıların politik davranışları ne sıklıkta kullandıklarını belirlemeye çalışmışlardır. Ancak Yukl ve Falbe çalışmasında kullanım sıklıklarını ölçerken hem etkileyenler hem de etkilenenler üzerinde bir araştırma yapmıştır. Ayrıca geliştirdikleri anketi yüksek lisans yapan ikinci öğretim öğrencilerinin yanında farklı şirketlerde çalışan yöneticilere de uygulamışlardır. Katılımcılardan anketi doldururken etkileme davranışı yapan bir üstünü ya da arkadaşını düşünerek doldurması istenmiştir (Yukl ve Falbe, 1990: 133).

Yukl ve Falbe (1990: 131) yaptıkları çalışmada etkileme yönünün (üstü, astı ve iş arkadaşlarını) etkileme taktiklerinden çok etkileme amaçları üzerinde daha fazla bir etkisi olduğunu bulmuşlardır. Bu çalışmaya göre en sık kullanılan taktiklerin danışma ve rasyonel ikna etme olduğu belirlenmiştir.

Kipnis, Schmidt ve Wilkinson’un (1980: 440) çalışmasına benzer şekilde Yukl ve Falbe’in (1990: 134) çalışmada çalışanların etkileme taktiklerini astlarına, üstlerine ve iş arkadaşlarına yapmasında farklı nedenlerinin olduğu desteklenmiştir. Etkileme nedenlerindeki yön farklılıkları hem etkilenen hem de etkileyenlerce desteklenmiştir. Rasyonel ikna etmede yön olarak herhangi bir farklılık bulunamamıştır. Yukl ve Falbe araştırmalarında etkileme taktiklerine ilişkin yönsel farklılıkların bulunduğunu ancak bu farklılıkların önemli derecede olmadığını belirtmiştir. Çalışmada önemli olanın bazı taktiklerin niçin daha fazla kullanıldığıdır. Ankete eklenen iki yeni taktiğin yöneticiler tarafından en fazla kullanılan taktikler olduğunu hem etkileyenler hem de etkilenenler tarafından belirtilmiştir. Bununla birlikte etkileyenlerle etkilenenlerin cevapları arasında çok az fark bulunmuştur. Yukl ve Falbe bu farkın nedenin ise etkileyenlerin, bu taktikleri kullandığının açığa çıkmaması ile ilgili olabileceğini ifade etmişlerdir.

Diğer yandan Yukl ve Falbe çalışmasında en etkili taktiklerin danışma ve değerlere-inançlara yönelme olduğunu ve genellikle de bu taktiklerin birbiriyle kombinasyonun seçildiğini ifade etmektedirler. Ayrıca çalışanların bu taktikleri en çok iş arkadaşlarına ve astlara uyguladığı bulunmuştur. Bununla birlikte rasyonel ikna taktiğinin danışma, değerlere-inançlara yönelme ve göze girme gibi yumuşak taktiklerle birlikte

kullanıldığında daha etkili olduğu görülmüştür. Genel olarak göze girme ve karşılıklı çıkar gözetme taktiklerinin kullanımı orta derece etkiye sahiptir. En az etkili taktikler ise baskı uygulama, koalisyon ve yaptırım olmuştur. Bu taktikler birlikte kullanıldıklarında etkilenenler üzerinde çok az bağıllıkla sonuçlanmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin taktik kombinasyonlarını kullanırken taktik seçimi bileşenlerine dikkat etmeleri tavsiye edilmektedir. Özetle Yukl ve Falbe etkili bir yönetim için etkileme taktiklerinin kullanımının önemli olduğuna dikkat çekmektedir. Ayrıca bahsedildiği gibi hangi taktiklerin diğerlerine göre daha etkili olduğunu tespiti araştırmasının katkısı göstermektedir (Falbe ve Yukl 1992: 651).

Yukl ve Falbe (1990: 132) Kipnis ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmayı belirli noktalarda eleştirmişlerdir. Anketin sadece öğrencilere uygulanmış olması, lider verimliliği ile ilgili taktikleri içermemesi, politik davranışların nedenleri arasında yöneticilere yönelik amaçlar olmaması, katılımcılardan toplanan politik davranış ifadelerine katılımcıların önyargılı yaklaşma ihtimalleri ve son olarak katılımcıların olumlu gördükleri için kullandıkları politik davranışları anlatmış olabilecekleri Yukl ve Falbe'nin eleştirilerini oluşturmaktadır.

Diğer yandan Kipnis ve arkadaşlarının çalışmasında etkileme taktiklerinin yönündeki (yatay ve dikey) farklılığa dair bulgular olmasına rağmen Yukl ve Falbe böyle bir farkın söz konusu olmadığını ifade etmektedir. Sadece bazı taktiklerin diğer taktiklere göre daha fazla kullanıldığını belirtmişlerdir. Örneğin değerlere ve inançlara yönelme ile danışarak destek alma taktiklerinin üst yönetimde daha fazla kullanıldığı bulunmuştur (Yukl ve Falbe 1990:139).

Daha sonra Yukl, Chavez ve Seifert (2005: 705) IBQ'ya (Influence Behaviour Questionnaire) liderlik literatüründen yararlanılarak iki yeni taktik daha eklemiştir. Bu iki yeni etkileme taktiği "işbirliği" (Collaboration) ve "haberdar etme" (Apprising)' dir. İki etkileme taktiğine ilişkin yaptıkları 3 farklı geçerlilik çalışmasında bu iki taktiğin diğer taktiklerden ayrıştığını söylemişlerdir. Daha sonra Yukl, Seifert ve Chavez (2008: 609) yaptıkları IBQ'nun geçerlilik çalışmasında örgütlerde kişileri etkileme amacıyla kullanılan Etkileme Davranışları Anketi'nin (IBQ) genişletilmiş versiyonunu değerlendirmek üzere dört çalışma ile bu çalışmayı desteklemiştir. Yaptıkları araştırma sonucunda, IBQ ölçeğindeki üstü arkasına alma taktiğini çıkararak

iki yeni etkileme taktiği olan meşrulaştırma (Legitimizing tactics) ve “kişisel rica” (Personal appeals) taktiklerini eklemiştir. Daha sonra IBQ’ nun en yeni versiyonundaki 11 taktiği ölçen alt boyutlarının güvenilirlik ve geçerlik çalışmasını yaparak bu boyutların doğrulandığı sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmada, anketin proaktif etkileme davranışlarını ölçen en kapsamlı ve geçerli ölçek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu etkileme taktikleri ve tanımları Tablo 6’da yer almaktadır.

**Tablo 6**  
**Etkileme Taktikleri ve Tanımları**

Mantıkla ikna etme	Kişinin önemli görevleri gerçekleştirmede başkalarını ikna etmek için mantıklı argümanlar ve kanıtlar kullanmasıdır.
Danışma	Kişinin hedefteki bir insandan, bir konu hakkında katkıda bulunmasını talep etmesi veya bir etkinliği planlamada yardım istemesidir.
Değerlere ve inançlara yönelme	Kişinin başka birine bir rica ya da öneride bulunması söz konusu olduğunda onun değerlerine, ideallerine ve duygularına hitap etmeye çalışmasıdır.
İşbirliği	Kişinin hedefteki kişiye bir isteğini yerine getirmesi ya da bir değişimi onaylaması için gerekli yardım ve kaynakları sağlayacağını önermesidir.
Haberdar etme	Kişinin, hedef kişiye bir ricayı yerine getirmesinin ya da bir öneriyi desteklemesinin ona nasıl bir kişisel yarar sağlayacağını ya da onun kariyerine nasıl bir katkıda bulunacağını açıklamasıdır.
Göze girmeye çalışma	Kişinin, bir ricayı yerine getirmesi ya da bir öneriyi desteklemesi için hedef kişiyi övmesidir.
Kişisel rica	Kişinin, bir ricayı yerine getirmesi ya da bir öneriyi desteklemesi için hedef kişiyle olan arkadaşlığını kullanmasıdır.
Karşılıklı iyilik yapma	Kişinin, başka bir kişiye bir ricayı yerine getirmesi halinde onun istediği bir şeyi yapacağını vadedmesidir.
Meşrulaştırma	Kişinin bir isteği meşrulaştırmaya çalışması veya bu isteği yerine getirmek için otorite sahibi olduğunu göstermesidir.
Baskı uygulama	Kişinin, hedef kişiden bir şey yapması için istekte bulunması, onu tehdit etmesi, kontrol etmesi ve ona sık sık hatırlatmada bulunmasıdır.
Koalisyon kurma	Kişinin, hedef kişiyi etkilemek için başkalarının desteğini alması ve onlardan yardım talep etmesidir.

**Kaynak:** Yukl, G., Seifert, C., ve Chavez, C. (2008). Validation of the extended Influence Behavior Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 19(5), 609-621.

Ölçeklerle ilgili başka bir çalışma Wayne ve Ferris (1990: 487)’in çalışmasıdır. Bankacılar üzerine yaptıkları çalışmalarında 24 maddeli ve 3 boyutlu bir ölçek oluşturmuşlardır. Bu boyutlar kişi odaklı, iş odaklı ve süpervizör odaklı politik davranışlardır. Kişi odaklı politik davranışlar kişinin kendini iyi ve nazik bir insan izlenimi yaratmak için kullandığı davranışları ifade etmektedir. İş odaklı davranışlar kişinin performansına katkıda bulunması için yaptığı işleri olduğundan daha iyi göstermesidir. Son olarak süpervizör odaklı davranışlar ise kişinin yöneticisini övmesi

ve onun için kişisel iyilikler yapması olarak ifade edilmektedir. Bu ölçek daha sonra Ferris ve diğerleri (1994: 101-135) tarafından hemşireler üzerine uygulanmış ve 3 boyutlu faktör yapısı bu çalışmayla doğrulanmıştır.

Diğer yandan Zanzi, Arthur ve Shamir (1991: 224) kariyer konuları ile politik taktikler arasındaki ilişki başlıklı çalışmasında politik taktikleri ölçmek için bir anket geliştirmiştir. Yaptığı literatür çalışması sonucu politik taktiklere ilişkin 24 madde belirlemiştir. Bu maddelerde belirtilen davranışları, işletme okulu mezunlarından oluşan katılımcıların ne sıklıkla kullandıklarını ölçmüştür. Bu kapsamda iki politik taktik boyutu bulunmuştur. Bunlar “hiyerarşik (hierarchical) taktikler” ve “ağ kurma (networking) taktikleri”dir. Bu boyutlar iki ayrı ölçek olarak belirlenmiştir. Hiyerarşik taktik kişinin statü veya güç kazanmak için açık ve doğrudan yaptığı girişimlerdir. Ağ kurma taktikleri ise belirgin olmayan ve ortak çıkarlara hitap eden taktikleri ifade etmektedir. Aslında araştırma bu taktiklerin iki boyuttan daha fazla farklılaştığını göstermektedir (Zanzi, Arthur ve Shamir, 1991: 229). Zanzi ve O'Neill (2001: 255) yaptıkları çalışmada yirmi dört ayrı taktik belirlemiştir.

1. **Karşılıklı Yarar Sağlama:** Kişilerin kendi çıkarları için başkalarıyla şimdi ve gelecekte karşılıklı olarak yarar sağlaması ya da onları bu duruma zorlamasıdır.
2. **Birleşmeye Gitme:** Kişinin karşı tarafı kontrol etmek için diğer güçlü grup veya bireylerle birleşmeye gitmesidir. (Örneğin işletmede kalite kontrol biriminin başka bir birimle birleşmeye gitmesi).
3. **Törenler ve Semboller:** Çalışanın pozisyonu sağlamlaştırmak için resmi törenler (ödül törenleri, satış toplantıları, vb) ve güç sembolleri (ofisin yerleşimi ve mobilyası, rezerve edilmiş park yerleri vb) kullanmasıdır.
4. **Manipülasyon:** Gerçekliğin çarpıtılması veya niyetlerin saptırılması yoluyla kişinin bakış açısının değiştirilmeye ve bunun üzerinden diğer grubun kazanılmaya çalışılmasıdır.
5. **Mentordan Yararlanma:** Kişinin örgütün kıdemli bir üyesinden öneri ve destek almasıdır.
6. **Mentorluk Yapma:** Kişilerin örgütte daha alt kıdemli üyeleri desteklemesi ve onlara rehberlik etmeleridir.
7. **Örgütsel Yerleşme:** Örgütte potansiyel rakiplerin yalnız bırakılması, uzaklaştırılması veya stratejik pozisyonlardaki uygun kişilerin terfilerinin desteklenmesidir.
8. **İkna Etme:** Kişinin gerekli yerlerde yaptığı akılcı söylemlerle kendi fikirlerini ve görüşlerini kullanarak diğer grubu kazanmaya çalışmasıdır.

9. **Belirsizlikle Başa Çıkma:** Kişinin başkalarının belirsizliğini ortadan kaldırmak için bu duruma konu olan işlerin sorumluluğunu kendi üzerine almasıdır.
10. **Göz Dağı Verme veya İma Etme:** Kişinin karşı tarafın gücünü sindirmek ve onu korkutmak için imalardan ve çeşitli durumlardan yararlanmasıdır.
11. **Bilgiyi Kontrol Etme:** Kişilerin örgütte hangi bilgilerin kimlere dağıtılacağını kontrol etmesidir.
12. **Kural Odaklı Taktikler:** Kişinin örgütteki pozisyonunu korumak ya da başkalarına engel olmak amacıyla resmi örgüt kurallarına aşırı bağlılık göstermesidir. (Örneğin “üzgünüm ama prosedür böyle”.)
13. **Aracı Kullanma:** Kişinin örgütte diğer kişilerin itaatini sağlamak amacıyla kullanacağı bir aracıya sahip olmasıdır.
14. **İmaj Oluşturma:** Kişinin güç sahibi insanların gözünde olumlu bir imaj yaratarak kendi çıkarlarını korumasıdır. Kişiler başarılarına dikkat çekerek, önemli olayların içinde yer alındığı izlenimini yaratarak ve örgütün etkili üyeleri tarafından istenilen nitelikleri taşıyarak, itibar kazanmaya çalışırlar.
15. **Kural Dışı Taktikler:** Kişinin kendi pozisyonunu korumak ya da başkalarına engel olmak amacıyla resmi örgüt kurallarını çarpıtması ya da kuralları yok saymasıdır (Örneğin Sizin için bu kuralın dışına çıkacağım).
16. **Ağ Kurma:** Kişilerin örgütte veya ait olduğu meslek dalındaki diğer çalışanlarla, uzmanlarla ya da güç sahipleriyle oluşturdukları ilişki ağından yararlanmalarıdır (iş/sosyal/aile gruplarıyla özel ilişkiler kurma).
17. **Göze Girmeye Çalışma:** Kişilerin patronunu övme, onlarla dostça ilişkiler kurma veya patronlarına karşı “dalkavukluk etme” eğilimidir.
18. **Yüksek Hedef Belirtme:** Kişi bir şey yapmak istediğinde, bunun örgütün yararına olduğunu belirterek, destek sağlamaya çalışır (örneğin, üretim hedefimiz.....gerekliyor vb).
19. **Kaynak Sağlama:** Kişinin, para, hizmet ve insan gibi kontrolünde bulunan kaynakları başkalarına şartlı olarak tahsis etmesidir.
20. **Uzmanlık Kullanma:** Kişinin, pozisyonunu güçlendirmek için özel bilgi ve becerilerini kullanması ve olaylar karşısında çözümler üretmesidir.
21. **Sırtında Taşıma:** Kişinin, örgüt içerisindeki güçlü olan gruptan birisiyle karşılıklı olarak destekleyici bir ilişki kurması ve onunla birlikte hareket etmesidir.
22. **Başkalarını Suçlama:** Kişinin, başarısız olduğu durumlarda diğer grupları suçlaması veya onların başarılarını küçümsemesidir (Örneğin satış elemanları daha hızlı geribildirimde bulunsalardı başarılıydık).
23. **Dış Uzmanlardan Yararlanma:** Kişinin, pozisyonunu sağlamlaştırmak amacıyla örgüt dışındaki danışman veya uzmanlardan destek almasıdır.



- 24. Koalisyon Kurma:** Kişinin, pozisyonunu güçlendirmek veya belirli bir amacı gerçekleştirmek için, diğer bireyler ya da gruplarla geçici ya da kalıcı ittifaklar oluşturmasıdır.

Bunun yanında Türkiye’de İslamoğlu ve Börü (2007a:135-153) tarafından yapılan bir ölçek geliştirme çalışmasında politik davranışların neler olduğu ortaya konmaya çalışılmıştır. Türkçe ve İngilizce işletme bölümünde yüksek lisans öğrenimine devam eden ve aynı zamanda farklı sektörlerde çalışan öğrencilere ön anket uygulaması yapılarak politik davranışlar belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan çalışma sonucu 6 boyutlu ve 36 maddeli bir ölçeğe ulaşılmıştır. Faktör analizi sonucu ortaya çıkan politik davranışlar “Tavizci Davranmak”, “İkiyüzlü Davranmak”, “Göze Girmeye Çalışmak”, “Koalisyon Kurmak”, “Karşılıklı Çıkar Gözetmek” ve “Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak” olarak belirlenmiştir.

- 1. Tavizci Davranmak,** bireyin bir grup içerisinde sevilme ve sayılmak için bazı düşüncelere katılmasa da onları savunuyormuş gibi gözükmeye ya da istediğini elde edebilmek için karşısındakini seviyormuş gibi davranmasıdır (İslamoğlu ve Börü 2007a: 144).
- 2. İkiyüzlü Davranmak,** bireyin çalışma ortamında yapılan bir iş hakkında bilgi sahibi olmasına rağmen çalışma arkadaşına yardım etmemesi, dostça davranıp çalışanlarını sırlarını alıp sonradan karşı tarafın aleyhine kullanması ve çalışma arkadaşının yüzüne gülüp arkasından konuşması gibi davranışları kapsamaktadır (İslamoğlu ve Börü 2007a: 144).
- 3. Göze Girmeye Çalışmak,** Göze girme, kişinin kendini sevdirmek için kullandığı etkileme davranışıdır. Sahte alçakgönüllülük, aynı fikirdeymiş gibi gözükmeye, yağcılık yapma, kişiye tebessüm etme bu davranışa örnek olarak verilebilir (Judge ve Bretz, 1994: 45).
- 4. Koalisyon Kurmak,** Koalisyonlar, kişilerin yeteneklerini bilinçli bir şekilde kullanarak güçlerinin birleştirilmesi anlamına gelmektedir (Zaleznik, 1971: 59). Başkalarının eylemlerini ya da kararlarını etkilemek için aynı kademe çalışan arkadaş baskısı veya birlik etkisi yaratarak birkaç insandan destek almayı içerir (Barbuto ve Moss 2006: 31).
- 5. Karşılıklı Çıkar Gözetmek,** Elle tutulur ya da maddi iyiliklerin ya da ödüllerin karşılıklı sunulmasıdır. Başkalarını etkilerken geçmişteki iyilikler hatırlatılabilir. Bu taktiklerin kullanımı kişiye ilişkin taktiklerle ilişkilidir (Barbuto ve Moss 2006: 31).
- 6. Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak** Etkileme çabası içerisindeyken sistemi işletmek için hiyerarşik yapıyı kullanarak birinin patronundan destek alması veya patronunu etkilemek için destek almasıdır (Barbuto ve Moss 2006: 32).

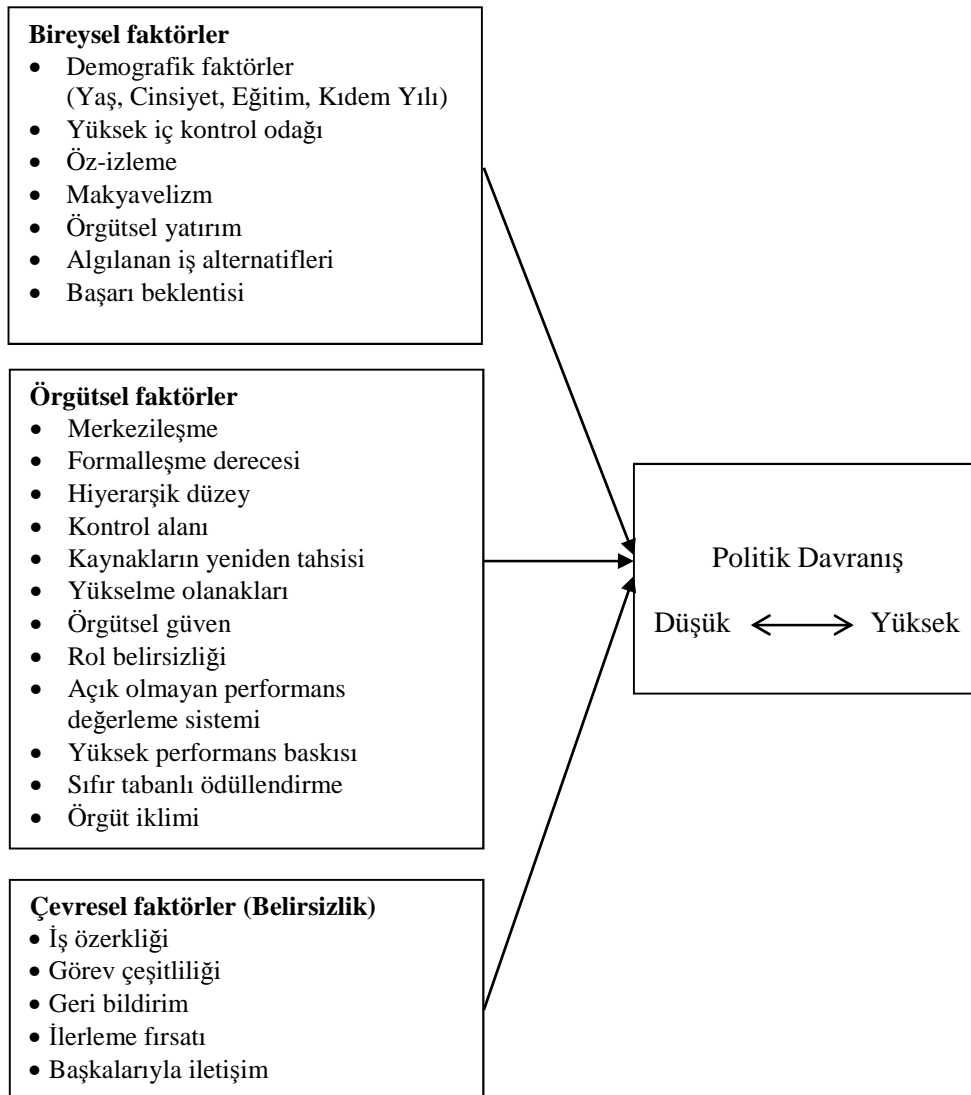
Son olarak Sonaike (2013: 197) yaptığı nitel çalışmasında politik davranışları belirlemeye çalışmıştır. Katılımcılara yarı yapılandırılmış görüşme formunda sekiz temel soru soru yöneltilmiş ve temel olarak gözlemledikleri ve tecrübe ettikleri politik davranışlar sorulmuştur. Ayrıca hangi davranışları iyi ve kötü olarak kategorize ettikleri irdelenmiştir. Sonuçlar genel olarak örgüt üyelerinin profesyonel olarak kullandıkları ve örgütte işbirliğini arttıran politik davranışları olumlu olarak gördüklerini göstermektedir. Diğer taraftan kişinin çıkarlarına hizmet eden, örgütün çeşitli birimleri arasındaki işbirliğini bozan ve takım ruhuna zarar veren davranışları da negatif olarak görmektedirler. Katılımcıların genel olarak gözlemledikleri politik davranışlar, “karar vermeyi etkileme”, “vazgeçilmezliği attırma”, “merkezileşmeyi arttırma”, “güçlü yöneticilerle ilişki kurma”, “koalisyon kurma ve yönetme”, “ajandayı kontrol etme”, “kişinin kendini göstermeye çalışması” ve “birinin sorumluluklarını arttıran öneriler”dir. Katılımcıların kişisel olarak tecrübe ettiği davranışlar ise “patrona ne duyuyorsa onu söylemek”, “takım ruhu varmış gibi göstermek”, “böl ve parçala”, “resmi olmayan avantaj sağlamak için gücün kötüye kullanılması”, “avantaj sağlamak için başkalarını lekeleme”, “hak ettiği terfiinin üzerinde bir yer almak için yapılan eylemler” ve “örgütte belirli bir alanı kontrol altına almak”tır. Katılımcıların %80’i politik davranışları olumsuz olarak tanımlamışlardır. Nedenlerine ilişkin ise %17’si karar vermeyi etkilemek için, %13’ü vazgeçilmezliğin arttırılması için ve diğer %13’ü de göze girmek için yapıldığını belirtmişlerdir. Bu çalışmaya ilişkin en çok kullanılan politik davranış ise çalışanların “güçlü yöneticilerle ilişki kurması olarak kendini göstermektedir (Sonaike, 2013: 200).

Buradan hareketle politik davranışları belirlemeye yönelik 1979 yılından bugüne sekiz farklı ölçme aracı kullanılmıştır. Bu araçların hepsi ortak noktalarda buluşmalar da politik davranışların ne olduğuna ilişkin kapsamlı bir çerçeve sağlanmamıştır. Bu çalışmada örgüte zarar veren davranışları kapsamlı bir biçimde tanımlayan ve uygulama alanı olarak Türkiye’de gerçekleştirilen İslamoğlu ve Börü (2007a)’nın tanımladığı politik davranışlar benimsenmiştir.

## **2.6. Politik Davranışı Etkileyen Faktörler**

Bireyler temelde güç elde etmek yani istenen bir sonuca ulaşmak için politik davranışa başvurmaktadırlar (Kacmar ve Ferris, 1993: 71). Bununla birlikte örgütte çalışanların

politik davranışta bulunmasının kişisel, örgütsel ve çevresel olmak üzere birçok faktöre bağlı olduğu söylenebilir (Ferris ve Kacmar 1992: 95). Bu faktörler çalışma ortamının politik algılanmasına ve politik davranışların örgütte düşük ya da yüksek sıklıkla sergilenmesine neden olmaktadır. Ayrıca örgütteki yüksek politika algısının da politik davranışları arttırdığı bilinmektedir (Bursalı ve Bağcı, 2011: 36). Buradan hareketle Şekil 7’de bu davranışı etkileyen faktörler bütünlük bir yaklaşımla detaylı bir biçimde gösterilmektedir.



**Şekil 7:** Politik Davranışı Etkileyen Faktörler

**Kaynak:** Robbins, S. P., Judge, T. A.,(2012). Örgütsel Davranış - Organizational Behavior / Stephen P. Robbins - Timothy A. Judge - Çeviri Editörü: Prof. Dr. İnci Erdem 14. Basımdan Çeviri, XXII + 666 s.; Ferris, G. R., & Kacmar, K. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18(1), 93-116.

Şekil 2.1’de politik davranışın yüksek ya da düşük olmasına neden olan bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerin etkileri detaylı bir biçimde ele alınacaktır.

### 2.6.1. Bireysel Faktörler

Politik davranışı etkileyen bireysel faktörler cinsiyet, yaş gibi belirli demografik faktörler, Makyavelizm, yüksek iç kontrol, kişinin örgütten beklentileri, algıladığı iş alternatifleri, başarı beklentileri gibi belirli kişisel özellikler ve kişilerin ilişkili olduğu çevre politik davranışın ortaya çıkmasında etkili olan unsurlardır (Kacmar ve Ferris, 1993: 71; Robbins ve Judge, 2012: 433).

Diğer yandan Barbuto ve Moss (2006: 30) yaptıkları çalışmada diğer araştırmaları destekler nitelikte 1980 yılından 2006 yılına kadar etkileme taktikleri ya da etkileme stratejileri adı altında 341 çalışma yapıldığını belirtmektedirler. Yapılan bu çalışmalarda politik davranışı etkileyen faktörlerin kişinin algılanan gücü, görev amaçları, etkinin yönü, grup süreçleri, örgütsel bağlam, rol belirliliği, değişim kalitesi, iş değerleri, izlenim yönetimi, cinsiyet ve motivasyon gibi faktörler olduğunu belirlemişlerdir.

- **Demografik faktörler:** Yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve kıdem yılı gibi faktörlerden oluşmaktadır. Yapılan araştırmalar kadınların erkeklere göre, yaşlıların da gençlere göre iş ortamını daha politik algıladıklarını göstermektedir (Ferris ve Kacmar 1992: 96). Ayrıca Vigoda ve Cohen (2002: 320) yaptıkları çalışmada kadın çalışanların, eğitim düzeyi düşük bireylerin ve örgütteki kıdem yılı fazla olanların iş ortamını daha fazla politik algıladıkları sonucuna ulaşmışlardır.
- **Yüksek iç kontrol odağı:** Yüksek iç kontrole sahip insanlar çevrelerinde yaşananları kontrol edebileceklerine inandıkları için durumları kendi lehlerine dönüştürecek proaktif davranışlar sergilerler. Bu nedenle iç kontrolü düşük bireylere göre daha fazla güç elde etmek isteyecekler ve daha çok politik davranışta bulunacaklardır (Robbins ve Judge, 2012: 434). Ralston (1985: 480) yaptığı çalışmada iç kontrolü yüksek çalışanların üst yönetime yönelik politik davranışlardan göze girme taktiğini daha sıklıkla kullandıklarını belirtmiştir. Ayrıca Barbuto ve Moss (2006: 43) iç kontrolü yüksek bireylerin daha fazla mantıkla ikna davranışını kullandıklarını ifade etmektedir.
- **Öz-izleme:** Bireyin çevresinde sosyal olarak uygun bulunan davranışlara göre kendisini ayarlaması ve diğerleri tarafından olumlu bir biçimde algılanmak için bu yönde davranma eğiliminde olmasıdır. Öz-izleme özellikleri düşük olan bireyler içinden geldiği gibi davranan ve sosyal yönden kabul görecektir.

davranışlara ait ipuçlarını dikkate almayan kimselerdir. Öz-izleme özellikleri yüksek olanlar ise davranışlarını sosyal çevrelerindeki kabul edilen kriterlere göre sürekli ayarlamaya çalışırlar (Polat ve Umay, 2003: 198). Bu nedenle yüksek öz-izleme yapan kişilerin daha fazla politik davranması beklenmektedir. Kumar ve Beyerlain (1991: 624) yaptıkları çalışmada öz-izlemenin politik davranışlardan göze girme taktiği ile yakından ilişkili olduğunu ve öz-izleme yapan bireylerin bu davranışı sıklıkla kullandığını bulmuşlardır. Diğer yandan Caldwell ve O' Reilly (1982: 125) yüksek öz-izleme sahip bireylerin özellikle politik davranışlardan, sahip oldukları bilgiyi manipüle etme ve göze girme gibi davranışları düşük öz-izlemeye sahip bireylerden daha sıklıkla kullandığını belirtmektedirler.

- **Makyavelizm:** Makyavelist özellik taşıyan bireyler herkesten önce kendi menfaatlerini düşünürler ve başkalarının sorunlarıyla ilgilenmezler (Ertekin ve Ertekin, 2003: 9). Bu özelliği taşıyan bireyler kişisel menfaatlerini gerçekleştirmek için politik davranış göstermekten kaçınmamaktadırlar (Robbins ve Judge, 2012: 434). Ayrıca Barbuto ve Moss (2006: 43) yaptıkları çalışmada Makyavelizm ile karşılıklı çıkar gözetme ve baskı uygulama taktikleri arasında olumlu yönde anlamlı ilişki olduğunu vurgulamışlardır.
- **Örgüte yatırım:** Kişinin örgütünden beklediği fayda ne kadar yüksekse özellikle meşru olmayan politik davranışlara daha az başvuracaktır. Çünkü birey işini kaybetmeyi göze alamadığı için bu davranışları göstermekten kaçınacaktır (Robbins ve Judge, 2012: 434).
- **İş alternatifleri:** Kişinin iş piyasasında tanınması, az bulunan bir yeteneğe sahip olması ve örgütün dışındaki bireylerle iyi ilişkilere sahip olması gibi nedenlerin iş alternatiflerinin daha fazla olduğunu algılamasını sağlamaktadır. Bu da daha çok politik davranışta bulunmasına neden olur (Robbins ve Judge, 2012: 434).
- **Başarı beklentisi:** Treadway ve arkadaşları (2005: 240) yaptıkları çalışmada yüksek başarı ihtiyacı olan ve iç motivasyonu yüksek olan kişilerde politik davranışın daha fazla olacağını kanıtlamıştır. Ancak başarı beklentisi yüksek bireyler eğer sergileyecekleri politik davranışların örgütteki başarılarını engelleyeceklerini düşünüyorlarsa daha az politik davranma eğiliminde olacaklardır (Robbins ve Judge, 2012: 434).

## 2.6.2. Örgütsel Faktörler

Örgütler birçok farklı kişilik özelliğine sahip bireylerden oluştuğu için politik davranış her ne kadar bireysel faktörlere bağlı olsa da örgütsel etkilerinde önemli ölçüde rolü olduğu bilinmektedir. Literatürde merkezileşme, formalleşme, hiyerarşik düzey, kontrol alanı, örgütsel güven, örgütteki yükselme olanakları, örgütün açık olmayan performans sistemi gibi birçok faktör politik davranışların gerçekleşmesinde önemli faktörlerdir (Ferris ve Kacmar 1992: 96; Robbins ve Judge, 2012: 434).

- **Merkezileşme:** Örgütlerde güç dağılımına karşılık gelen merkezleşmenin politik davranışları etkilediği bilinmektedir. Güç ve kontrol örgütün üstünde odaklandıkça alt kademede çalışanların örgütsel politika algısı artmaktadır (Ferris ve Kacmar 1992: 96). Bu nedenle alt kademe de çalışanların çevreyi denetleme olanağı azalacağından politik davranışları sergileyenler daha çok üst yönetimde çalışanlar olacaktır.
- **Formalleşme derecesi:** Kuralların ve politikaların net bir biçimde ortaya konmadığı ve az sayıda bulunduğu örgütlerde çalışanlar için politik davranışa başvurma kolaylaşacaktır. Bu belirsiz çevre koşulları kişilerin bir durumu kendi arzu ve isteklerine göre tanımlamalarına neden olur. Dolayısıyla da politik davranış kaçınılmaz hale gelerek çalışanların yöneticilere, departmanlara ve örgüte karşı negatif duygular geliştirmesine yol açacaktır. Yöneticiler politika ve prosedürleri açık ve net bir biçimde belirleyerek yeterli bilgiyi sağlayabilirlerse politik davranış ortadan kalkacaktır (Kacmar ve Ferris, 1993: 71). Bu nedenle formalleşme (formal kural ve prosedürler) yüksekse politika davranışlar daha düşük olacaktır (Ferris ve Kacmar 1992: 95).
- **Hiyerarşik düzey:** Hiyerarşik seviye yükseldikçe daha fazla politik davranış gerçekleşecektir (Ferris ve Kacmar 1992: 95). Örgütteki birimler uzmanlaştıkça birimler arasındaki farklılaşma artacak ve farklı amaçları olan bu birimler örgütteki karar sürecinde kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmek isteyeceklerdir. Bu nedenle politik davranışa daha fazla başvurma eğiliminde olacaklardır (Ertekin ve Ertekin, 2003:4).
- **Kontrol alanı:** Yöneticiye bağlı personel sayısı arttığında yöneticinin her bir personele ayırdığı süre ve ilgi düzeyi azalacaktır. Bu nedenle kontrol alanı arttıkça belirsizlik arttığından dolayı politik algının da arttığı belirtilmektedir (Ferris ve Kacmar 1992: 96).
- **Kaynakların yeniden tahsisi:** Kaynaklara ulaşmada rekabetin olduğu durumlarda politik davranış ortaya çıkmaktadır. Bazı departmanlar sınırlı olan kaynaklar için, diğer departmanlara nazaran daha fazla kaynağa ihtiyacı olduğunu göstererek politik davranışa başvurur (Kacmar ve Ferris, 1993: 71). Çalışanlar arasında ise kaynakların dağılması gerektiğinde çalışanlar daha fazla kaynak almak için çabalamaktadırlar (Börü ve İslamoğlu 2007b: 121). Örgütlerin küçülmeye gittiği dönemlerde veya kaynaklarda bir azalma meydana geldiği durumlarda çalışanlar mevcut durumlarını koruyabilmek için politik davranma eğiliminde olacaklardır (Robbins ve Judge, 2012: 434).
- **Yükselme olanakları:** Örgütteki terfi olanakları çalışanların yükselmek için birbiriyle rekabet etmelerine ve bu nedenle de daha fazla politik davranışta bulunmalarına yol açmaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 434). Personel seçme, performans değerlendirme, terfiler gibi insan kaynakları politikalarının politik bir yanı vardır. Örneğin yöneticiler koalisyonlar oluşturmak için kendileri gibi insanları işe alabilirler.
- **Örgütsel güven:** Örgüt içerisinde düşük güven ortamının olması çalışanları daha fazla politik davranmasına neden olacaktır (Robbins ve Judge, 2012: 434).

- **Rol belirsizliği:** Çalışanların örgütteki rollerinin net bir biçimde belirlenmemesi politik davranışların artmasına neden olacaktır (Robbins ve Judge, 2012: 434).
- **Açık olmayan performans değerlendirme sistemi:** Örgütte kullanılan performans değerlendirme sistemi objektif kriterlere dayanmadığı, tek bir kritere göre değerlendirme yapıldığı ve terfilerde liyakate dikkat edilmediği durumlarda politik davranışların daha sık kullanılması beklenmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 435). Bazı yöneticiler değerli çalışanları değersiz gibi göstererek performans değerlendirme sürecini kendi çıkarları doğrultusunda kullanabilirler. Politik davranışı engellemek için ödül sistemleri oluştururken kişisel performanstan ziyade grup performansını değerlendiren sistemler geliştirmek gerekmektedir (Kacmar ve Ferris, 1993: 71).
- **Yüksek performans baskısı:** Örgütte sürekli performans artışı baskısıyla karşılaşan çalışanlar bu amaçlarına ulaşabilmek için politik davranmaktan kaçınmayacaktır (Robbins ve Judge, 2012: 436).
- **Sıfır tabanlı ödüllendirme:** Sıfır tabanlı ödüllendirme sistemi çalışanın bir ödülü kazanması halinde diğer çalışanın bu ödülü kaybetmesi anlamına gelen bir uygulamayı yansıtmaktadır. Bu nedenle bu ödüllendirme modelini kullanan örgütlerde politik davranışların ortaya çıkması kaçınılmazdır (Robbins ve Judge, 2012: 436; Börü ve İslamoğlu 2007b: 121).
- **Örgüt iklimi:** Politik davranışı ödüllendiren örgütlerde politik etkinlikler daha fazla olacaktır. Çalışanlar politik davranışın ödüllendirildiğini gördükçe, politik davranmayanlar bile bir süre sonra politik davranmaya başlayacaklardır (Kacmar ve Ferris, 1993: 71). Örgütte özellikle üst yönetimin politik davranış göstermesi alt kademelerde görev yapanlarda bu davranışların desteklendiği algısı yaratmaktadır. Çalışanlar politik davranışları sergileyenlerin başarılı olduğunu, ödüllendirildiğini ve üst kademelere yükseldiğini gözlemlediklerinde bu davranışların örgüt tarafından desteklendiği düşünerek politik davranışla meşgul olabilirler (Robbins ve Judge, 2012: 436).

### 2.6.3. Çevresel Faktörler

Belirsizlik şu anda ve gelecekte tahmin edilemeyen bazı durumların ortaya çıkması halinde meydana gelen ve örgütlerde kargaşaya neden olan bir durumu ifade eder. Örgütlerde belirsizlik bireylerin daha fazla politik eylemde bulunmasına yol açacaktır (Ertekin ve Ertekin, 2003: 4). **İş otonomisi, iş çeşitliliği, geribildirim, ilerleme fırsatları ve başkalarıyla iletişim** gibi faktörler politik davranışlar için çevresel faktörleri oluşturmaktadır. İş otonomisi, iş çeşitliliği, geribildirim gibi faktörlerin iş çevresindeki belirsizliği azalttığı bilinmektedir. İş çevresindeki belirsizlik azaldığında politik davranışlarda azalacaktır. Bu nedenle iş otonomisinin ve görev çeşitliliğinin olduğu durumlarda daha az politik davranış algısının olacağı söylenebilir. Diğer yandan

ilerleme fırsatlarının az olduğu örgütlerde politik davranış algısı yüksek olacaktır. Ayrıca başkalarıyla iletişimin fazla olması politik davranışı yükseltebileceği bilinmektedir (Ferris ve Kacmar 1992: 96).

## 2.7. Politik Davranışın Nedenleri

Bireylerin politik davranışa başvurmada temel sebebin istenen bir sonuca ulaşmak olduğu ve bu davranışı etkileyen bireysel, örgütsel ve çevresel olmak üzere birçok faktörün olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte politik davranışları belirlemeye yönelik gerçekleştirilen bazı çalışmalarda aynı zamanda katılımcıların bu davranışları ne amaçla yaptıklarına dair derinlemesine analizler yapılmıştır.

Kipnis, Schmidt ve Wilkinson (1980: 441) bir grup yüksek lisans yapan aynı zamanda farklı örgütlerde çalışan öğrencilere etkilemekte başarılı oldukları bir olayı anlatmaları istenmiştir. Bunlardan 62'si patronunu, 49'u iş arkadaşlarını, 54'ü de astlarını etkiledikleri bir olayı yazmış ve toplanan olaylar etkileme amacına göre sınıflanmıştır. Buna göre politik davranışların nedenlerine ilişkin beş temel kategori belirlenmiştir.

- **Kendi işiyle ilgili yardım:** Bireyler genelde aynı seviyede görev yaptığı iş arkadaşını etkilemek amacıyla bu davranışa başvurmaktadırlar. Sonuçlara göre çalışanların kendi işiyle ilgili yardım alabilmeleri en çok rica etme ile mümkün olabiliyor.
- **Başkalarına işlerini yaptırmak:** Bu amaçla yapılan politik davranışlar örgütte genelde astlara karşı üstleri tarafından uygulanıyor. Ayrıca bu amaca ulaşmak için üstler genelde baskı uygulama ve yaptırım gibi politik taktikleri kullanmaktadırlar.
- **Yarar sağlamak:** Astlar tarafından genelde üstlerine etkilemek amacıyla yapılmaktadır. Astlar maaş zammı dönemlerinde maaşlarında bir artış olması, terfi almaları ve iş programlarının kendi istedikleri doğrultuda ayarlanması için bu davranışları kullanmaktadırlar.
- **Değişimi başlatmak:** Bu amaç yeni bir örgütsel etkinlik yaratmak ya da örgütsel etkinliklerin koordinasyonunu geliştirmek için kullanılmaktadır. Genelde üstler tarafından astlarına karşı sıklıkla kullanılmaktadır.
- **Astın iş performansını geliştirmek:** Genelde astların performanslarını artırılması amacıyla yapılmaktadır.

Politik davranışlara ilişkin bu kategorideki davranışlardan astları etkilemek için kullanılan taktiklerin temel nedenlerinin, onlara daha çok iş verme, performanslarını



geliştirmelerini sağlama ve etkileyenlerin kendi işine yardım etmelerini sağlama olduğu görülmektedir. Üstlerin ise en sık kişisel çıkarlar için etkilendiğini söylemiştir (Kipnis, Schmidt ve Wilkinson, 1980: 444).

Diğer yandan Yukl ve Falbe (1990: 134) etkileyenler üzerinde yaptıkları çalışmasında Politik davranışı niçin kullandıklarıyla ilgili olarak sekiz neden bulmuştur:

1. Kişiye yeni bir görevi yerine getirmesini veya yeni bir projede çalışmasını istemek.
2. Kişiden bir işi daha hızlı ve iyi bir şekilde yapmasını istemek.
3. Kendi ihtiyaçlarına uyması için kişiden planlarını, politikalarını, prosedürlerini değiştirmesini istemek.
4. Kişiden nasihat vermesi veya bir problemi çözmesi için yardım istemek.
5. Kişiden materyal, ekipman, personel gibi ek kaynak vermesini istemek.
6. Kişiye bir üründe, raporda ya da belge için resmi bir onay ya da imza vermesini istemek.
7. Diğer yöneticilerle veya müşterilerle yapılan toplantıda kendi önerilerini desteklemesini istemek.
8. Kendi işini yapmak için gerekli bilgiyi istemek.

Politik davranışların nedenlerine ilişkin diğer bir çalışmada Mayes ve Ganster (1988: 199), politik davranışı iş stresiyle savaşıma yolu, işten ayrılmayı ise iş stresinden bir kaçış yolu olarak gören bir model geliştirmişlerdir. Araştırmada politik eylemler stresle başa çıkmada işten ayrılma niyetine alternatif bir seçenek olarak değerlendirilmektedir. Kişi stresle başa çıkmak için işten ayrılma niyeti yerine politik eylemleri kullanmayı tercih etmektedir. Bununla birlikte araştırmada strese neden olan değişkenlerin birey-çevre uyumu, rol çatışması ve rol belirsizliği olduğu belirtilmektedir. Elde ettikleri sonuçlara bakıldığında kişinin örgüt uyumunun politik davranışlarla doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir. Bu ilişki, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla azalmamaktadır. Ancak rol belirsizliği ve politik davranış arasındaki pozitif ilişki de örgütsel bağlılığın azaltıcı bir etkisi olduğu görülmektedir. Yani kişiler rol belirsizliği yaşasa bile örgüte bağlıysalar politik davranışla ilgilenmemektedirler. Sonuç olarak kişinin politik eylemleri gerçekleştirmesinin temel nedenin düşük kişi-örgüt uyumu olduğu belirtilmektedir.

## 2.8. Politik Davranışın Sonuçları

Birey veya grupların örgüt içerisinde politik davranışları sıklıkla kullanması ilk bakışta kişilerin kendi çıkarlarını gerçekleştirmek için yararlı gibi gözükse de bireysel ve örgütsel olarak zararlı sonuçları yadsınamaz. Mayes ve Allen (1977: 675) politik davranışı, örgüt tarafından onaylanmayan politik davranışlarla onaylanan sonuçlara ulaşmak ya da onaylanan politik davranışlarla onaylanmayan sonuçlara ulaşmak için yapılan davranışlar olarak tanımlamıştır. Bu tanımda politik davranış hem fonksiyonel hem de disfonksiyonel olarak ele alınmıştır. Ancak araştırmalar politik davranışların kişisel ve örgütsel anlamda olumsuz birçok sonucunun olduğunu göstermektedir. İş tatmininin azalması, performansın düşmesi, örgütün belirlediği misyona ulaşamaması, stresin ve işten ayrılma oranının artması gibi bazı çıktılar bu davranışın yaygın sonuçlarını oluşturmaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 436; Ertekin ve Ertekin 2003: 12).

Politik davranışların fonksiyonel ve disfonksiyonel sonuçlarının dışında örgütsel politika algısı ile ilişkisinin açıklanması gerekmektedir. Politik davranışlarla örgütsel politika algısını açıklamada iki durumdan bahsedilebilir. İlk olarak, örgütsel politika algısının politik davranışlara neden olduğu görüşü benimsendiğinde bu kavramların yarattığı sonuçlar üzerinde gerçek politik davranışların incelenmesinin daha önemli olduğu söylenebilir. İkinci görüş politik davranışların örgütsel politika algısına neden olduğudur. Bu anlamda, bu kavramların sonuçlarını anlamada politika algısı, politik davranışlardan daha önemli hale gelecektir. Bu bölümde, örgütsel politika algısı ve gerçek politik davranışların sonuçlarına ilişkin bütüncül bir yaklaşım benimsenmiştir. Öncelikle örgütsel politika algısının sonuçları incelenmiş, daha sonra gerçek politik davranışların sonuçlarına değinilmiştir. Tablo 7’de örgütsel politika algısına ait yapılan çalışmalar ve bu çalışmaların sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 7**  
**Örgütsel Politika İle İlgili Yapılan Çalışmalar ve Sonuçları**

Çalışmalar	Sonuçlar
Kumar ve Ghadially (1989)	Kişilerarası güven (-) Yabancılaşma (+) İş performansı algısı (-)
Ferris ve Kacmar (1992)	İşe katılım (+) İş tatmini (-)
Drory (1993)	Örgütsel bağlılık (-) Tatmin ile denetim ve iş arkadaşlığı (-)
Ferris ve diğerleri (1994)	İş endişesi (+)
Parker, Dipboye ve Jackson (1995)	Algılanan yenilik (-) Pozitif örgütsel değerler (~) Sadakat (~) Toplam tatmin (~) Kıdemli yönetici etkililiği (~)
Zhou ve Ferris (1995)	Tatmin ile ücret, promosyon, denetim, ve iş arkadaşlığı (-)
Ferris ve diğerleri (1996)	İş endişesi (+) İş tatmini (-)
Gilmore et al. (1996)	Çalışanların katılımı (~)
Cropanzano et al. (1997)	İşe katılım (-) İş tatmini (-) Örgütsel bağlılık (-) Psikolojik uzaklaşma (+) İşten ayrılma niyeti (+) İş gerginliği (+) Fiziksel gerginlik (+) Yorgunluk (+) Tükenmişlik (+) Örgütsel vatandaşlık davranışı (~)
Randall et al. (1999)	İş tatmini (-) Örgütsel bağlılık (-) İşten ayrılma niyeti (+) Örgütsel vatandaşlık davranışı (-) İş performansı (~)
Kacmar et al. (1999)	İş tatmini (-) İş endişesi (+) İşten ayrılma niyeti (+) Örgütsel tatmin (-) Yönetici etkililiği (-) Çalışanın kendi performansını değerlendirmesi (-)
Vigoda (2000)	Örgütsel vatandaşlık davranışı (-) Biçimsel rol performansı (-) İş tatmini (-) Örgütsel bağlılık (-) İşten ayrılma niyeti (+) İhmalkâr davranış (+)
Valle and Perrew (2000)	İş tatmini (-) İş stresi (+) İşten ayrılma niyeti (+)
Witt et al. (2000)	İş tatmini (-)

**Kaynak:** Vigoda, E. (2002). Stress-Related Aftermaths to Workplace Politics: The Relationships Among Politics, Job Distress, and Aggressive Behavior in Organizations. *Journal Of Organizational Behavior*, 23(5), 571-591.

• + = pozitif ilişki; - = negatif ilişki; ~ = çok zayıf ilişki.

Tablo 7’de iş tutumu, davranış niyeti ve gerçek davranışlar olmak üzere üç kategorideki politik davranışların sonuçlarına ilişkin değişkenler verilmiştir. Ayrıca tabloda politik davranışların bu kategorilere ait değişkenleri hangi yönde etkilediği gösterilmektedir (Vigoda, 2002: 572). Buna göre politik davranışlar iş tatmini (Ferris ve Kacmar 1992: 111), örgütsel bağlılık (Cropanzano ve diğerleri, 1997: 175), iş performansı, iş katılımı ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Vigoda, 2000b: 185) gibi değişkenleri negatif yönde işten ayrılma niyeti, iş endişesi ve stres (Vigoda, 2002: 586) gibi değişkenleri de pozitif yönde etkilemektedir.

Politik davranışlar, kişinin duygusal ve psikolojik durumunu, iş, aile ve sosyal yaşamını ise negatif yönde etkilemektedir. Bu sonuçlar endişe, stres, tükenmişlik, iş gerginliği olarak sıralanabilir. Politik davranışların stres odaklı sonuçları sözlü ya da fiziksel saldırganlık şeklinde iki türde kendini gösterebilmektedir (Vigoda, 2002: 574). Ayrıca örgütsel politika algısı adaletsizlik algısına sebep olduğu için stresi arttıracaktır. (Cropanzano ve Li, 2006: 141). Bunun yanında, Valle and Perrew (2000: 372) çalışmasında altı farklı örgütte çalışan 260 kişiye anket uygulayarak örgütsel politika algısının iş stresi üzerinde negatif etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Diğer yandan Liu ve diğerleri (2006: 170) yaptıkları çalışmada örgütsel politika ile tükenmişlik ve sinisizm arasındaki ilişkide negatif duyguların aracılık rolü olduğunu vurgulamaktadırlar. Kişiler örgütteki politikadan dolayı negatif duygular yaşadıklarında sinisizm ve tükenmişlik gibi olumsuz sonuçların meydana gelme ihtimali daha yüksektir.

Ferris ve Kacmar (1992: 115) politik davranış algısı ölçeği ile yapılan bir çalışmada örgütte politik davranışın yüksek olduğunu söyleyenler, iş çevresinde adaletin ve eşitliğin olmadığını belirtmektedirler. Böylece örgüte katkılarını azaltarak örgüt ile arasındaki bağı tamamen koparmayarak pasif duruma geçmektedirler. Böyle bir etki kamu örgütlerinde daha fazla görülmektedir. Ayrıca bu çalışmasında bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının da azaldığı görülmüştür (Vigoda- Gadot ve Beerli, 2011: 579).

Vigoda (2000: 326) yaptığı çalışmasında çalışanların örgütsel politika algısının iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile negatif ilişkili olduğunu ancak işten ayrılma niyeti ile pozitif bir ilişkisi olduğunu bulmuştur. Kamu sektöründe işten ayrılma söz konusu

olmadığından çalışanlar “ihmalkâr davranış” (negligent behavior) ile tepki vermektedirler. Aynı zamanda çalışanların örgütsel politika algılarıyla performansları arasında negatif ilişki bulunmuştur. Diğer yandan, işe katılımın azalması, iş kaygısının artması, iş tatmininin azalması ve örgütten uzaklaşma gibi tutumlar politik davranışların sonuçları arasındadır (Ferris ve Kacmar 1992: 95). Bu sonuçlar karşısında çalışanlar, işten ayrılma, politikaya dâhil olmadan örgütün üyesi olarak kalma ve politikaya dahil olarak örgütte kalma gibi üç farklı şekilde davranış sergileyeceklerdir (Ferris ve Kacmar 1992: 97).

Başka bir çalışmada Zivnuska ve diğerleri (2004: 627) izlenim yönetimiyle çalışanların örgütsel politika algıları arasındaki ilişkiyi ve bunların performans üzerindeki bütünlük etkisini araştırmışlardır. İzlenim yönetimi kişinin başkaları tarafından nasıl görünmek istediğini kontrol etme süreci olarak tanımlanmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre kişilerin politik olmayan ortamlarda izlenim yönetimi yapmalarının olumlu performans değerlendirmeleri alabilmeleri için önemli olduğunu göstermektedir. İzlenim yönetimi ile çalışanların politika algıları arasında olumlu yönde ilişki saptanmıştır. Daha belirgin bir şekilde izlenim yönetimi, politika algısı ile iş tatmini, iş stresi ile işten ayrılma niyeti gibi çeşitli değişkenler arasındaki ilişkiyi ılımlaştırmaktadır (Moderating). Araştırmanın sonuçlarına göre, izlenim yönetimi taktikleri ve yöneticilerin çalışan performansı değerlendirmeleri arasında olumlu ilişki saptanmıştır. Örgütsel politika ve izlenim yönetiminin çalışan performansı değerlendirmeleri üzerindeki bütünlük etkisi olduğu, örgütsel politika düşük olduğunda izlenim yönetimi yapan çalışanların yapmayanlara nazaran yüksek performans değerlendirmeleri aldıkları ve örgütsel politika yüksek olduğunda izlenim yönetimi performans değerlendirmelerini etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Albrecht (2006: 115) yaptığı çalışmasında örgütsel politikanın sonuçlarına ilişkin bir model geliştirmiştir. Bu model, örgütsel politikanın, örgütsel destek ve örgütsel güveni negatif yönde etkilediğini savunmaktadır. Ayrıca örgütsel politikanın örgütsel bağlılık üzerindeki negatif etkisinde örgütsel destek ve güvenin aracı etkisi bulunmaktadır. Örgütsel politika, örgütsel güven ve desteği doğrudan etkilemesinin yanında algılanan örgütsel destek üzerinden örgütsel güveni de dolaylı olarak etkilemektedir. Yani örgütsel politikanın örgütsel güven üzerindeki olumsuz etkisinde örgütsel destek

yüksekse negatif etki azalacaktır. Ancak çalışanlar gayret göstermelerine rağmen işleri başarabileceklerine inanmadıklarında diğer grup üyelerinin baskısını üzerlerinde daha fazla hissetmeye başlayacaklar ve kendilerini daha güçsüz ve desteksiz olduğunu düşüneceklerdir. Bu durumda örgütsel politika ile örgütsel güven arasındaki ilişkide örgütsel destek düşükse örgütsel politikanın güven üzerindeki negatif etkisi artacaktır. Örgütsel politikanın örgütsel bağlılık ile olan ilişkisinde ise örgütsel destek ve örgütsel güvenin yüksek olması örgütsel politikanın örgütsel bağlılık üzerindeki negatif etkilerini azaltacaktır.

Politik etkileme taktikleri olan ve kişilerin gerçek davranışlarına odaklanan çalışmalarda ise üstü etkileme, koalisyon kurma, karşılıklı çıkar gözetme ve baskı uygulama taktikleri; iş tatmini, terfi fırsatları, yönetime güven duyma, öz-değerlendirme, prosedürel adalet, çalışma arkadaşları ve yöneticilerden memnuniyet duyma gibi olumlu iş çıktılarıyla negatif yönde; işten ayrılma niyeti ve çatışma gibi olumsuz iş çıktılarıyla da pozitif yönde ilişkilidir (Meriac ve Villanova, 2006: 24).

Higgins, Judge ve Ferris (2003: 98) yaptıkları çalışmada baskı uygulama (assertiveness) taktığının kişilerin performans değerlendirmeleri üzerinde negatif etkisi olduğunu bulmuşlardır. Dolayısıyla, baskı uygulama taktiği kullanan kişilerin performans değerlendirmeleri düşük çıkmaktadır. Bunun yanında, Wayne ve Ferris (1990: 495) yaptıkları çalışmada kişinin performansına katkıda bulunması için yaptığı işleri olduğundan daha iyi göstermesi ile ilgili belirledikleri iş odaklı politik taktiklerin performans değerlendirmelerinde olumsuz bir etkisi olduğunu öne sürmektedirler.

Christiansen, Villanova ve Mikulay (1997: 723) yaptıkları çalışmada örgütlerde karşılıklı çıkar gözetme (exchange), koalisyon kurma, üst yönetimi arkasına alma gibi taktiklerin kullanımının işten ayrılma niyeti ve çatışma gibi olumsuz iş davranışları geliştirdiğini vurgulamaktadırlar. Diğer taraftan, Yukl ve Tracey (1992: 533) baskı uygulama ve koalisyon kurmanın görev bağlılığı ile negatif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Koslowsky, Schwarzwald ve Ashuri (2001: 472) hemşireler ile süpervizörleri üzerinde yaptıkları çalışmada politik taktikleri katı ve yumuşak taktikler olarak ele almışlardır. Buna göre baskı uygulama ve meşrulaştırma (kişinin bir isteği örgütteki otoritesini kullanarak kurallara uygun olduğunu söylemesi ve bu isteğini karşısındakine

yaptırmaya çalışmasıdır) taktiklerini katı taktikler olarak belirlemişlerdir. Buradan hareketle yaptıkları analizler sonucu yöneticilerin uyguladığı bu katı taktiklerin çalışanların iş tatmini ile negatif yönde anlamlı ilişki gösterdiğini bulmuşlardır. Aynı şekilde Mayes ve Ganster (1988: 213) yaptıkları çalışmada politik davranışla iş tatmini arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.

Sonaike (2013: 201) yaptığı çalışmada politik davranışların işbirliği kurmak amacıyla yapıldığında olumlu sonuçları olacağını belirtmektedir. Ancak kişisel rekabet için yapılan davranışlar olumsuz sonuçlara neden olmakta hatta bu davranışlar üretkenlik karşıtı davranışları beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla politik davranışlar kişilerin üretkenliğine zarar vererek kişiler arasındaki ilişkileri olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum kişiler arasında güvensizliğe, çatışmaya, gerilime ve strese neden olur. Bütün bunlar örgütün büyümesinin önünde önemli bir etken olarak durmaktadır.

Evans ve Qureshi (2013: 34) yaptıkları çalışmada politik davranışın hem örgüt içerisinde hem de örgütler arası ilişkide güveni yok ettiğini ve bilgi paylaşımını engelleyerek örgütlerde işbirliği üzerinde olumsuz etkiler oluşturduğunu vurgulamaktadırlar. Çalışanlar politik bir çevrede iş arkadaşlarıyla iletişim kurmakta zorlanırlar. Dolayısıyla bu durum onların aktif bir şekilde bilgi paylaşımını engelleyerek kendi çıkarlarını korumak için bilgiyi saklamalarına yol açar.

Diğer yandan çalışanlar politik davranışla karşılaştıklarında bu davranışlardan kaçınmak için bazı reaktif ve proaktif davranışlarda bulunmaktadırlar. Bunlar eylemden kaçınma, suçlamadan kaçınma ve değişimden kaçınma şeklindeki davranışlardır (Robbins ve Judge, 2012: 438).

### **1. Eylemden Kaçınma**

- *Aşırı uyum sağlama:* Bireyler eylemden kaçınmak için örgütteki kuralların bu duruma aykırı olduğunu ifade ederler.
- *Sorumluluğu üzerinden atma:* Bu davranıştan kaçınmak için sorumluluğu başka bir çalışma arkadaşı üzerine atmasıdır.
- *Bilmiyormuş gibi davranma:* Yapılacak işe ilişkin bilgisinin olmadığını söyleyerek bilmiyormuş gibi davranmasıdır.
- *Zamana yayma:* Kısa sürecek bir iş olmasına rağmen yapılacak işi uzatarak zamana yaymamasıdır.

- *Bahanelere başvurma:* Kişinin üzerinde fazla iş yükü olmamasına rağmen kendisini çok yoğunmuş gibi göstermesidir.

## 2. Suçlamadan Kaçınma

- *Parlatma:* Kişinin politik davranışlara maruz kalmaması için kendisini bilgi ve belgeleri tamamlama konusunda çok hassas bir çalışan olduğunu göstermesidir.
- *Güvenli kalma:* Kişinin örgüt içerisinde riskli kararlardan ve çatışmalardan kaçınmasıdır.
- *Haklılaştırma:* Kişinin olumsuz durumlar için sorumluluğu azaltan açıklamalar yapması ya da özür dilemesidir.
- *Günah keçisi ilan etme:* Kişinin olumsuz durumlar için suçu dış faktörlere atfetmesidir.
- *Yanlış sunum:* Kişinin bilgiyi eksik, yanıltarak ya da abartarak vermesidir.

## 3. Değişimden Kaçınma

- *Sakınma:* Kişinin olumsuz bir durumla karşılaşmasını tehdit olabilecek bir değişimi önlemeye çalışmasıdır.
- *Kendini koruma:* Kişinin sahip olduğu bilgiyi gizleyerek değişim sürecinde menfaatlerini korumasıdır.

Politik davranışların sonuçlarına ilişkin bu açıklamalardan hareketle örgütlerde bu davranışların yarattığı olumsuz etkilerin varlığı yadsınamaz bir gerçektir. Literatürde politik davranışların her ne kadar fonksiyonel olabileceğine dair görüşler olsa da fonksiyonel olmayan sonuçlarının yapılan araştırmalarca desteklendiği görülmektedir. Bu nedenle örgütler açısından kaçınılmaz olan bu davranışları anlamak bu alanda çalışma yapan araştırmacılar, yöneticiler ve uygulamacılar açısından önem taşımaktadır.

Bu bölümde yapılan açıklamalardan hareketle literatürde psikolojik sermaye ve politik davranış ilişkisini ele alan bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bireylerde politik davranışların azaltılmasında psikolojik sermayenin önemli bir etkisi olacağı bu tez çalışmasının araştırma kısmı olan üçüncü bölümünde detaylı bir biçimde incelenecektir.



## BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA

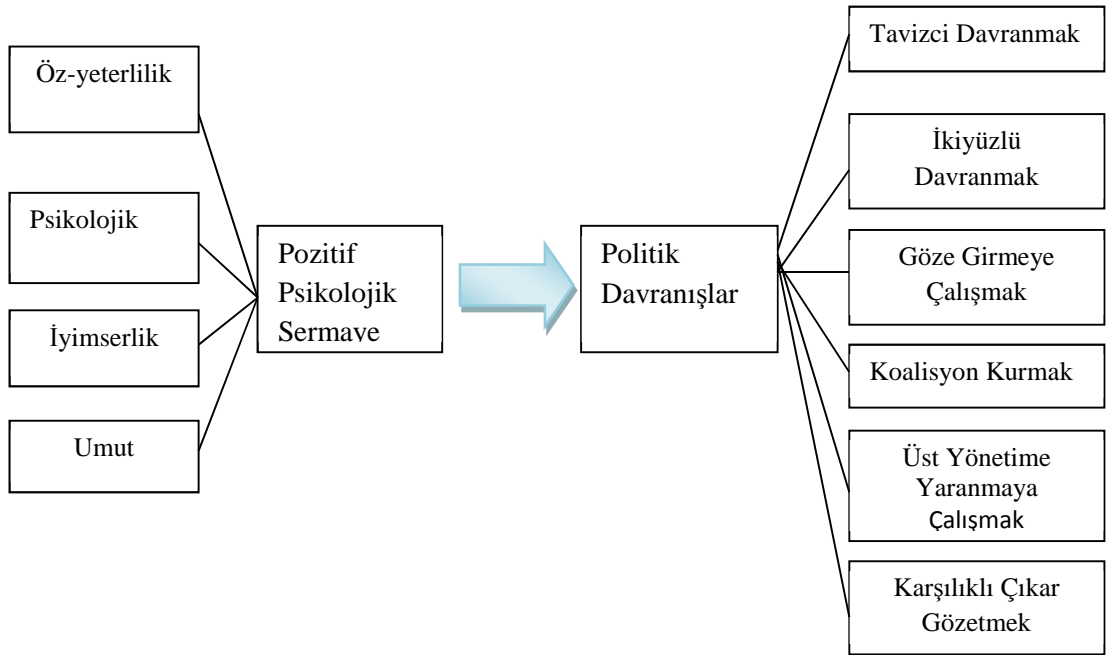
Bu bölümde araştırmanın modeline, örnekleme, verilerin toplanmasında izlenen adımlara, verilerin analizinde kullanılan yöntemlere ve bulgulara yer verilmiştir.

### 3.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu tez çalışmasının araştırma kısmında, hem nicel hem de nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

#### 3.1.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma akademisyenlerin psikolojik sermaye ve bileşenlerinin politik davranış boyutlarıyla ilişkisini ve politik davranış boyutları üzerindeki rolünü incelemeyi amaçladığından nedensel modelde desenlenmiştir. Araştırmanın modeli Şekil 8’de gösterilmektedir.



**Şekil 8:** Araştırmanın Modeli

Şekil 8’de görüldüğü gibi araştırmada psikolojik sermaye bileşenlerinin politik davranış boyutlarını ne kadar açıkladığı incelenmektedir. Bundan dolayı, psikolojik sermaye toplam puanı ve bileşenleri olan umut, iyimserlik, dayanıklılık, öz-yeterlilik değişkenlerini bağımsız değişkenler olarak belirlenmiştir. Öte yandan, politik davranış

kavramının boyutları olan tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak değişkenleri bağımlı değişkenler olarak belirlenmiştir. Nedensel araştırmalarda değişkenler arası ilişki kurmanın ötesinde bazı değişkenlerin açıklayıcı olarak belirlenip bazı sonuç değişkenlerini yordaması söz konusudur (Creswell, 2012: 341). Değişkenler arasında nedensel bir ilişkinin kurulması için aşağıda belirtilen bazı varsayımların yerine getirilmesi gerekmektedir (Neuman, 2007: 97).

- *Zaman Sırası*: Bu varsayım nedensel ilişkilerin yönünün nedenden sonuca doğru olduğunu ve nedenin zaman olarak sonuçtan önce geldiğini ifade etmektedir. Bu araştırmada, psikolojik sermaye, umut, iyimserlik, dayanıklılık ve öz-yeterlilik değişkenlerinin zaman sırası açısından bağımlı değişkenler tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmaktan önce gelmektedir.
- *Korelasyon*: Bu varsayım, iki değişkenin birlikte değişim göstermesini ifade etmektedir. Bu araştırmada değişkenlerin arasındaki ilişkilerin incelenmesi için korelasyon analizi yapılmıştır.

### 3.1.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul ilindeki 39 vakıf ve 8 kamu üniversitesindeki 17.883 akademisyen oluşturmaktadır. Akademisyen sayılarına ilişkin veriler OSYM 2012-2013 öğretim yılı illere göre öğretim elemanları sayıları istatistiklerinden elde edilmiştir. İstanbul ilinde üniversite sayısının fazlalığı ve araştırmada incelenmek istenen çeşitli değişkenleri barındırması evren olarak belirlenmesinde etkili olmuştur. Araştırmanın örneklemi küme örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Küme örnekleme yönteminde tek bir örneklem çerçevesi kullanmak yerine, birden çok küme içeren örneklem tasarımı kullanılmaktadır. Kümeler rassal olarak belirlendikten sonra ikinci aşamada kümelenmiş birimlerden rassal olarak örneklem atanmaktadır. (Neuman, 2007:340). Araştırmada ilk olarak belirlenen kümeler üniversiteleri kamu ve vakıf olarak ayırmaktadır. Oluşturulan kümelerin evrendeki oranı göz önünde bulundurularak 262 kamu üniversitesinden ve 113 vakıf üniversitesinden örneklem çekilmiştir. Daha sonra kamu ve vakıf üniversiteleri olarak belirlenen kümeler içinde akademisyenlerin unvanlarına göre küme örneklem alınmıştır. Buna göre, akademisyenlerin unvanlarına göre evrendeki sayısının oranı dikkate alınarak 72 profesör, 45 doçent, 111 yardımcı

doçent, 65 öğretim görevlisi ve okutman, 82 araştırma görevlisi araştırmaya dâhil edilmiştir. Örnekleme ait demografik özellikler Tablo 8’de sunulmuştur.

**Tablo 8**  
**Örneklem Grubunun Özelliklerine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları**

Seçenekler	Kategori	n	%
Cinsiyet	Erkek	196	52.3
	Kadın	179	47.7
Medeni Durum	Bekâr	143	38.1
	Evli	232	61.9
Yaş	18-30	80	21.3
	31-40	160	42.7
	41-50	94	25.1
	51-60	30	8
	60 üzeri	11	2.9
Eğitim Düzeyi	Lisans	5	1.3
	Yüksek Lisans	77	20.5
	Doktora	183	48.8
	Post Doktora	110	29.3
Akademik Unvan	Prof. Dr.	72	19.2
	Doç. Dr.	45	12
	Yrd. Doç. Dr.	111	29.6
	Öğretim Görevlisi/Okutman	65	17.3
	Araştırma Görevlisi	82	21.9
Kurum Türü	Kamu	262	69.9
	Vakıf	113	30.1
İşyeri Deneyimi	1 yıldan az	21	5.6
	1-5 yıl	98	26.1
	6-10 yıl	87	23.2
	10 yıldan fazla	169	45.1
Toplam İş Deneyimi	1 yıldan az	12	3.2
	1-5 yıl	81	21.6
	6-10 yıl	82	21.9
	11-15 yıl	89	23.7
	16-20 yıl	39	10.4
	20 yıldan fazla	72	19.2
Aylık Gelir	3000-5000TL	266	70.9
	5001-7000TL	93	24.8
	7001-9000TL	12	3.2
	9000TL üzeri	4	1.1
Algılanan Gelir Düzeyi	Düşük	147	39.2
	Orta	210	56
	Yüksek	18	4.8
Görev Yapılan Birim	Fakülte	357	95.2
	Yüksekokul/MYO	18	4.8
Toplam		375	100

Tabloda görüldüğü üzere araştırmanın örneklem grubunu oluşturan akademisyenlerin %52.3'ü erkek, %47.7'si kadındır. Ayrıca bu akademisyenlerin %61.9'u evli, %38.1'i bekar. Katılımcıların %21.3'ü 18-30, %42.7'si 31-40, %25.1'i 41-50, %8'i 51-60, %2.9'u ise 60 yaş ve üzerindedir. Akademisyenlerin eğitim düzeyi incelendiğinde %1.3'ü lisans, %20.5'i yüksek lisans, %48.8'i doktora, %29.3'ü ise post doktora mezunu olduğu görülmektedir. Akademisyenlerin unvanları incelendiğinde ise %19.2'sinin prof dr., %12'sinin doç. dr., %29.6'sının yrd doç. dr., %17.3'ünün öğretim görevlisi/okutman ve %21.9'unun araştırma görevlisidir. Akademisyenlerin görev yaptıkları üniversiteler incelendiğinde ise %69.9'u kamu, %30.1'i vakıf üniversitesidir. Akademisyenlerin %45.1'inin 10 yıldan fazla, %23.2'sinin 6-10 yıl, %26.1'inin 1-5 yıl, %5.6'sının 1 yıldan az işyeri deneyimine sahip olduğu görülmektedir. Toplam iş deneyimi frekans ve yüzdeliklerine bakıldığında ise akademisyenlerin %19.2'sinin 20 yıldan fazla, %10.4'ünün 16-20, %23.7'sinin 11-15 yıl, %21.9'unun 6-10 yıl, %21.6'sının 1-5 yıl ve %3.2'sinin 1 yıldan az deneyime sahip olduğu belirtilebilir. Katılımcıların %70.9'unun 3000-5000TL, %24.8'inin 5001-7000TL, %3.2'sinin 7001-9000TL, %1.1'inin ise 9000TL ve üzeri aylık gelire sahip olduğu görülmektedir. Son olarak akademisyenlerin kendi gelir düzeylerini nasıl algıladıklarıyla ilgili olarak sonuçlar akademisyenlerin %39.2'sinin kendilerini düşük, %56'sının orta, %4.8'inin yüksek gelir düzeyine sahip olarak algıladıklarını göstermektedir.

### **3.1.3. Verilerin Toplanması**

Araştırmanın verileri, Luthans, Youssef ve Avolio (2007: 237) tarafından geliştirilen ve Çetin ve Basım (2012: 121) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Psikolojik Sermaye Ölçeği" ve Börü ve İslamoğlu (2007a: 135) tarafından geliştirilen "Politik Davranışlar Ölçeği" ile toplanmıştır. Ölçeklerin İstanbul İlinde belirlenen üniversitelerde uygulanabilmesi için gerekli makamlardan izin alınmıştır. Anketler 1 Şubat – 4 Nisan 2015 tarihleri arasında toplanmıştır. Elde edilen anketler verilerin hatasızlığını sağlamak açısından kontrol edildikten sonra 375 tane olarak belirlenmiştir. Nitel veri toplama yöntemi bağlamında ise odak gruplardan yararlanılmıştır

#### **3.1.3.1. Veri toplama Araçları**

- **Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği:** Araştırmada pozitif psikolojik sermaye kavramı, Luthans, Youssef ve Avolio (2007: 237) tarafından geliştirilen ve Çetin

ve Basım (2012: 121) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Psikolojik Sermaye Ölçeği" aracılığıyla ölçülmüştür. Uyarlama çalışması, kamu yöneticilerinden toplanan verilerle gerçekleştirilmiştir. Psikolojik sermaye ölçeği 6'lı likert olup, 24 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz-yeterlilik olmak üzere 4 boyutu içermektedir. Ölçeğin iyimserlik boyutunu oluşturan maddeler 1, 9, 11, 14, 18, 19; psikolojik dayanıklılık boyutunu oluşturan maddeler 5, 7, 8, 10, 13, 22; umut boyutunu oluşturan maddeler 2, 6, 12, 17, 20, 24 ve öz-yeterlilik boyutunu oluşturan maddeler ise 3, 4, 15, 16, 21, 23 olarak belirlenmiştir. 1, 8 ve 11'inci maddeler ters madde olmaları nedeniyle kodlamalarla ilgili düzeltmeler yapılmıştır. (Bknz. EK 2). Ölçekte belirlenen likert yapısı 1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: kısmen katılmıyorum, 4: kısmen katılıyorum, 5: katılıyorum, 6: kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade edilmiştir. Ölçeğin 6'lı likert olarak belirlenmesindeki sebep, katılımcıların olumlu ya da olumsuz cevap vermelerini sağlamak olarak ifade edilmiştir.

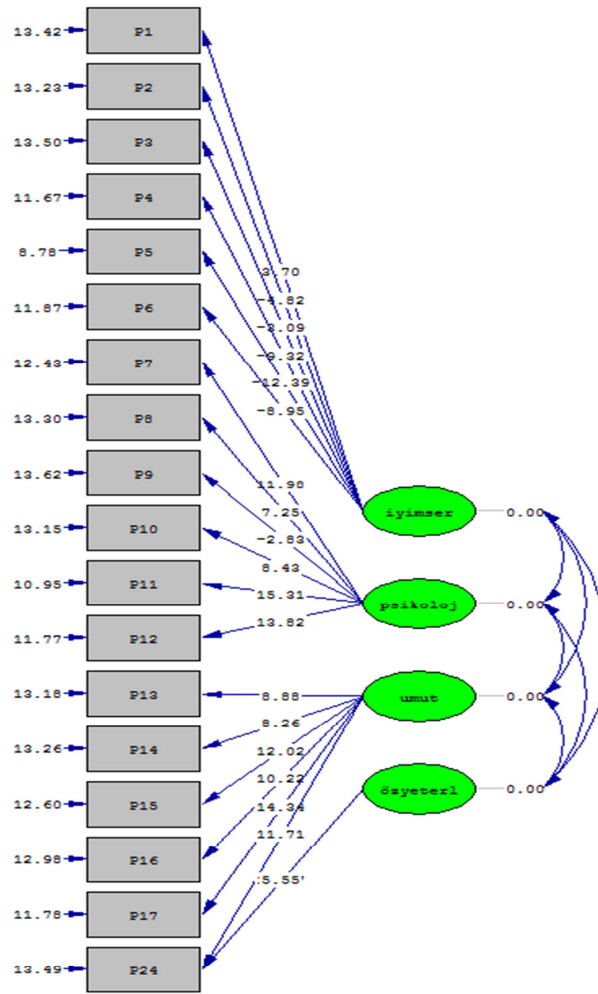
- **Politik Davranış Ölçeği:** *Politik Davranış Ölçeği*, İslamoğlu ve Börü (2007a: 135) tarafından politik davranış kavramının ölçülmesi amacıyla geliştirilmiştir. Türkçe ve İngilizce İşletme Bölümünde Yüksek lisans öğrenimine devam eden ve aynı zamanda farklı sektörlerde çalışan öğrencilere ön anket uygulaması yapılarak politik davranışlar belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan çalışma sonucu 6 boyutlu ve 36 maddeli bir ölçeğe ulaşılmıştır. Ölçeğin ölçümü 5'li likert olarak belirlenmiştir. Katılımcılardan politik davranışları "hiç kullanmam (1)"dan "çok sık kullanırım (5)" "a doğru uzanan ölçek üzerinde belirtmeleri istenmiştir. Faktör analizi sonucu ortaya çıkan politik davranışlar "Tavizci Davranmak", "İkiyüzlü Davranmak", "Göze Girmeye Çalışmak", "Koalisyon Kurmak", "Karşılıklı Çıkar Gözetmek" ve "Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak" olarak belirlenmiştir. Ölçeğin tavizci davranma boyutunu oluşturan maddeler 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9; ikiyüzlü davranma boyutunu oluşturan maddeler 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19; göze girmeye çalışma boyutunu oluşturan maddeler 20, 21, 22, 23, 24; koalisyon kurma boyutunu oluşturan maddeler 25, 26, 27, 28, 29; karşılıklı çıkar gözetme boyutunu oluşturan maddeler 30, 31, 32, 33 ve üst yönetime yaranmaya çalışma boyutunu oluşturan maddeler ise 34, 35, 36 olarak belirlenmiştir. (Bknz. EK 3). Ölçekte ters madde bulunmamaktadır.
- **Nitel Veri Toplama Aracı:** Araştırmanın nitel verilerle desteklenmesi amacıyla odak grup (focus group) görüşmeleri gerçekleştirilmiştir. Odak grup görüşmeleri kişilerin birbirleriyle etkileşimi sonucu farklı bakış açılarının ortaya koyulmasını ve oluşturulan farklı gruplarla elde edilen verilerin güvenilirliğinin artırılması amacıyla gerçekleştirilmektedir (Patton, 2002: 202). Odak grup görüşmesinin katılımcıları 2 homojen ve 2 heterojen grup olmak üzere 20 akademik personelden oluşturmaktadır.

Akademisyenlerin unvanlarına göre farklılıklarını incelemek amacıyla katılımcılar 4 profesör, 4 doçent, 4 yardımcı doçent, 4 öğretim görevlisi ve 4 araştırma görevlisi olarak belirlenmiştir. Bunun yanında, eşit sayıda erkek ve kadın katılımcıya ulaşılmıştır. Odak grup görüşmelerinde grup içi heterojenlik elde edilen verilerin zenginleştirilmesi için istenen bir durumdur (Bogdan ve Biklen, 2007: 109).

Görüşmeler sırasında kullanılmak üzere literatür taraması sonucu psikolojik sermayeyi oluşturan özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık boyutlarını yansıtan iki örnek olay oluşturulmuştur. Katılımcılardan bu örnek olayları değerlendirmeleri istenmiştir. Ayrıca, görüşmeler sırasında verileri desteklemek amacıyla gözlemler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin her biri yaklaşık 45 dakika sürmüş ve veriler ses kayıt cihazıyla kaydedilmiştir.

### 3.1.3.2. Veri Toplama Araçlarının Geçerlik ve Güvenirliğine İlişkin Bulgular

Ölçeklerin yapı geçerliğini belirlemek üzere doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Psikolojik Sermaye Ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Şekil 9'da gösterilmektedir.

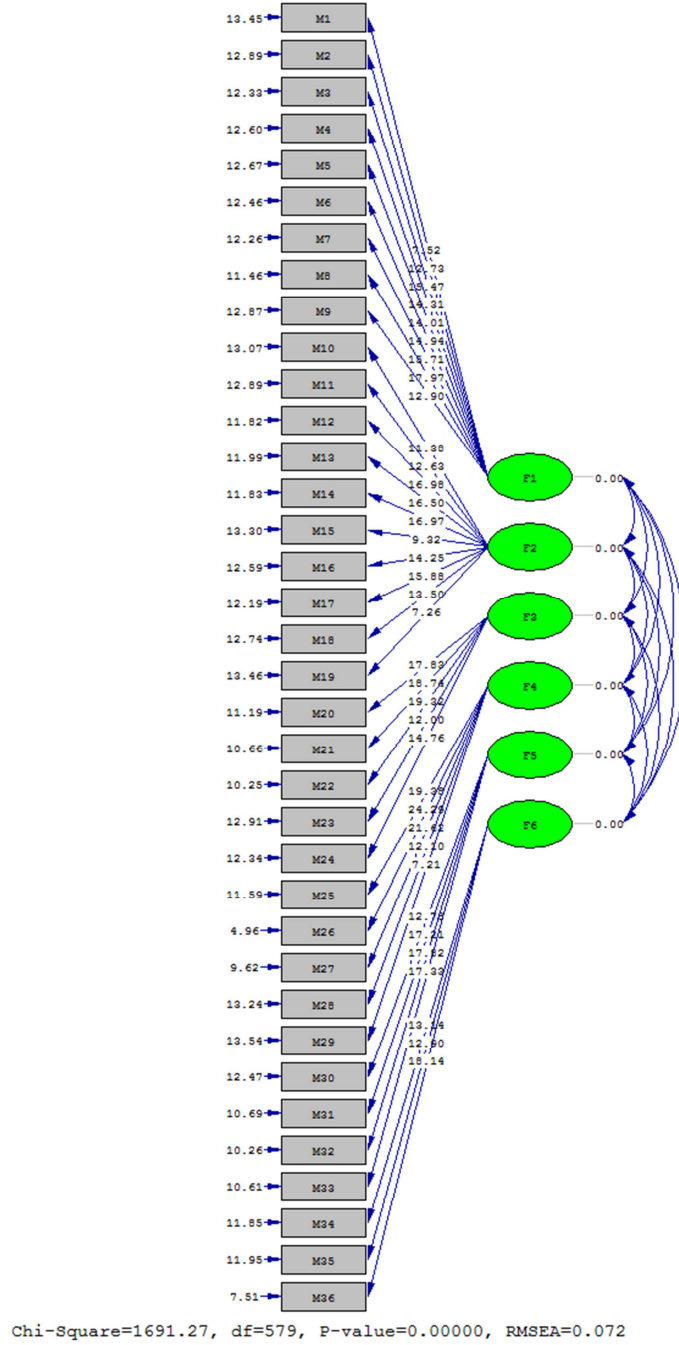


Chi-Square=1158.74, df=246, P-value=0.00000, RMSEA=0.100

### Şekil 9: Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu

Psikolojik Sermaye Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum indeksleri, Ki-kare ( $\chi^2$ ) değeri ve istatistiki anlamlılık düzeyleri saptanmıştır [ $\chi^2=1158.74$ ,  $df=4.71$ ,

$p < .01$ ]. Serbestlik derecesine bağılı olarak düşük Ki kare ( $\chi^2$ ) değerinin 5'ten küçük olması gerekmektedir. Buradan önerilen modelin toplanan veriye uygun olduğu söylenebilir. Ayrıca, modele ait diğer uyum iyiliği indeksleri de [GFI=0.79, RMSEA=0.100, CFI=0.75, AGFI=0.75, NFI=0.69] ölçek için önerilen modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Politik Davranış Ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ise Şekil 10'da gösterilmektedir.



**Şekil 10:** Politik Davranış Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu

Politik Davranış Ölçeği'nin uyum indeksleri Ki-kare ( $\chi^2$ ) değeri ve istatistiki anlamlılık düzeylerine bakıldığında serbestlik derecesine bağlı olan Ki kare değerinin 5'ten küçük olduğu saptanmıştır [ $\chi^2=1691.27$ ,  $df=2.9$ ,  $p<.01$ ]. Serbestlik derecesine bağlı olarak düşük Ki kare ( $\chi^2$ ) değeri, önerilen modelin toplanan veriye uygun olduğunu göstermektedir. Modele ait diğer uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde [GFI=0.80, RMSEA=0.072, CFI=0.86, AGFI=0.77, NFI=0.80] ölçek için önerilen modelin kabul edilebilir düzeyde olduğu çıkarılabilir.

Ölçeklerin güvenilirliğine ilişkin bulgular ise iç tutarlık yöntemi ile incelenmiştir. Tablo 9'da Psikolojik Sermaye Ölçeğinin güvenilirliğe ilişkin bulgular gösterilmektedir.

**Tablo 9**

**Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Faktörlerinin Cronbach Alpha Değerleri**

Faktörler	Cronbach Alpha
1. Özyeterlilik	.76
2. Umut	.70
3. Psikolojik Dayanıklılık	.48
4. İyimserlik	.29
Psikolojik Sermaye	.82

n= 375

Psikolojik Sermaye Ölçeği'nin alpha değeri .82 olarak bulunmuştur. Alpha değerinin .70'ten yüksek olması iç tutarlık için beklenen bir koşuldur. Sonuçlar ölçeğin iç tutarlık katsayısının yeterli olduğunu ve ölçeğin güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. İç tutarlık analizi maddelerin bir bütün oluşturduğunu ve aynı amaca hizmet ettiğini göstermektedir (Büyüköztürk, 2011: 171). Ölçeğin boyutlarına göz atıldığında özyeterlilik ve umut bileşenlerinin Alpha değerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu ifade edilebilir. Öte yandan, iyimserlik ve dayanıklılık boyutlarının Alpha değerinin .70'ten oldukça düşük olduğu görülmektedir. Çetin ve Basım (2012: 128) ölçek



geliştirme makalesinde bu boyutlarda bulunan 1., 8. ve 11. maddelerin aldıkları değerlerin kabul edilebilir .20 değerinin altında olduğunu belirtmiştir. Yine de bu maddeler ölçekten çıkarılmamış, ölçeğin bu haliyle kabul edilebilir olduğunu ifade etmişlerdir.

Politik Davranış Ölçeğinin güvenilirliğine ilişkin bulgular ise Tablo' 10'da gösterilmektedir.

**Tablo 10**  
**Politik Davranış Ölçeği Faktörlerinin Cronbach Alpha Değerleri**

<i>Faktörler</i>	<i>Cronbach Alpha</i>
1. Tavizci Davranmak	.83
2. İkiyüzlü Davranmak	.82
3. Göze Girmeye Çalışmak	.83
4. Koalisyon Kurmak	.84
5. Karşılıklı Çıkar Gözetmek	.81
6. Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	.72
Politik Davranışlar	.92

Politik Davranış Ölçeği'nin genel alpha değeri .92 olarak bulunmuştur. Ölçeğin faktörlerinin Cronbach Alpha sayısı ise .72 ile .83 arasında değişmektedir. Buradan, ölçeğin iç tutarlık katsayısının yeterli olduğunu ve ölçeğin güvenilirliğe sahip olduğu sonucuna varılabilir. Bu durum Politik Davranış Ölçeğinin maddelerinin hem genel olarak hem de boyutlar bazında bir bütün oluşturduğunu ve aynı amaca hizmet ettiğini göstermektedir.

### **3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki başlıklar altında ifade edilebilir;

1. Araştırmanın kapsamı, İstanbul ilinde bulunan üniversitelerde (kamu ve vakıf) görev yapan akademisyenlerle (öğretim üyesi, öğretim görevlisi, okutman, araştırma görevlisi ve uzman) sınırlıdır.
2. Veriler, katılımcı akademisyenlerin, anket formundaki ölçek sorularına verdikleri cevaplarla sınırlıdır.
3. Katılım gönüllülük esasına göre belirlenmiş olup, araştırma 375 katılımcı üzerinde gerçekleştirilmiştir.
4. Araştırmaya katılan akademisyenlerin pozitif psikolojik sermayeleri, “Psikolojik Sermaye Ölçeği”; politik davranış düzeyleri, “Politik Davranış Ölçeği” ölçtüğü niteliklerle sınırlıdır.

### **3.3. Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmanın varsayımları aşağıdaki başlıklar altında ifade edilebilir;

1. Araştırmaya katılan akademisyenlerin, veri toplama araçlarındaki sorulara doğru ve samimi cevaplar verdikleri varsayılmaktadır.
2. Veri toplama araçlarındaki soruların, araştırmanın hipotezlerini test edebilecek nitelikte olduğu kabul edilmektedir.
3. Hipotezleri test etmede kullanılan istatistiksel yöntem ve analizlerin yeterli ve geçerli olduğu kabul edilmektedir.

### **3.4. Araştırmanın Değişkenleri**

Araştırmanın değişkenleri aşağıdaki başlıklar halinde ifade edilebilir;

1. Bağımsız Değişkenler:
  - Pozitif Psikolojik Sermaye,
  - Özyeterlilik,
  - Umut
  - İyimserlik
  - Psikolojik dayanıklılık.
2. Bağımlı Değişkenler:
  - Politik Davranışlar:
    - a. Tavizci davranmak,
    - b. İkiyüzlü davranmak,
    - c. Göze girmeye çalışmak,
    - d. Koalisyon kurmak,

- e. Karşılıklı çıkar gözetmek,
- f. Üst yönetime yaranmaya çalışmak.

### **3.5. Araştırmanın Hipotezleri**

**Ana Hipotez:** Pozitif psikolojik sermaye ve boyutları, politik davranışları (tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak) etkilemektedir.

#### **Alt Hipotezler:**

**Alt Hipotez 1:** ‘Cinsiyet’ değişkenine göre, örneklemin pozitif psikolojik sermaye ve boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.

**Alt Hipotez 2:** ‘Medeni durum’ değişkenine göre, örneklemin pozitif psikolojik sermaye ve boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.

**Alt Hipotez 3:** ‘Yaş’ değişkenine göre, örneklemin pozitif psikolojik sermaye ve boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.

**Alt Hipotez 4:** ‘Eğitim durumu’ değişkenine göre, örneklemin pozitif psikolojik sermaye ve boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.

**Alt Hipotez 5:** ‘Akademik unvan’ değişkenine göre, örneklemin pozitif psikolojik sermaye ve boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.

**Alt Hipotez 6:** ‘Kurum türü’ değişkenine göre, örneklemin pozitif psikolojik sermaye ve boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.

**Alt Hipotez 7:** ‘İşyeri deneyimi’ değişkenine göre, örneklemin pozitif psikolojik sermaye ve boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.

**Alt Hipotez 8:** ‘Toplam iş deneyimi’ değişkenine göre, örneklemin pozitif psikolojik sermaye ve boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.

**Alt Hipotez 9:** ‘Aylık gelir’ değişkenine göre, örneklemin pozitif psikolojik sermaye ve boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.

**Alt Hipotez 10:** ‘Algılanan gelir düzeyi’ değişkenine göre, örneklemin pozitif psikolojik sermaye ve boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.

**Alt Hipotez 11:** ‘Görev yapılan birim’ değişkenine göre, örneklemin pozitif psikolojik sermaye ve boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.

**Alt Hipotez 12:** ‘Cinsiyet’ değişkenine göre, örneklemin politik davranış boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.

**Alt Hipotez 13:** ‘Medeni durum’ değişkenine göre, örneklemin politik davranış boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.

**Alt Hipotez 14:** ‘Yaş’ değişkenine göre, örneklemin politik davranış boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.

**Alt Hipotez 15:** ‘Eğitim durumu’ değişkenine göre, örneklemin politik davranış boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.

**Alt Hipotez 16:** ‘Akademik unvan’ değişkenine göre, örneklemin politik davranış boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.

**Alt Hipotez 17:** ‘Kurum türü’ değişkenine göre, örneklemin politik davranış boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.

**Alt Hipotez 18:** ‘İşyeri deneyimi’ değişkenine göre, örneklemin politik davranış boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.

**Alt Hipotez 19:** ‘Toplam iş deneyimi’ değişkenine göre, örneklemin politik davranış boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.

**Alt Hipotez 20:** ‘Aylık gelir’ değişkenine göre, örneklemin politik davranış boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.

**Alt Hipotez 21:** ‘Algılanan gelir düzeyi’ değişkenine göre, örneklemin politik davranış boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.

**Alt Hipotez 22:** ‘Görev yapılan birim’ değişkenine göre, örneklemin politik davranış boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.

**Alt Hipotez 23:** Pozitif psikolojik sermaye ve boyutlarının puan ortalamalarıyla politik davranış boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı bir ilişkisi vardır.

### 3.6. Verilerin Analizi

Psikolojik sermaye ölçeği ve politik davranış ölçeğiyle elde edilen araştırma verilerin istatistiksel çözümlenmeleri için veri analizi programı (SPSS 18.0) kullanılmıştır. Verilerin analizinin ilk aşamasında psikolojik sermaye kavramı ve bileşenleriyle politik davranış ve bileşenlerinin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. İkinci aşamada araştırmadaki değişkenlerden (psikolojik sermaye, umut, iyimserlik, politik davranış tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak) elde edilen puanların normal dağılım özelliği gösterip göstermediği test edilmiştir. Buna göre, Kolmogorov Smirnov testi sonucu verilerin normallik varsayımını sağlamadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p < .05$ ). Bu nedenle, değişkenlerin demografik değişkenlere göre farklılaşmasını incelemek üzere non-parametrik testler kullanılmıştır. Araştırmanın değişkenlerinin iki kategorili süreksiz değişkenlere göre puan ortalamaları arasındaki farklılıkları saptamak için Mann Whitney U testi, üç veya daha fazla kategoriden oluşan süreksiz değişkenlere göre puan ortalamaları arasındaki farkı saptamak için ise Kruskal Wallis testi yapılmıştır. Kruskal Wallis H testi sonrasında belirlenen anlamlı farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için özel bir test tekniği bulunmadığından, ikili grupların karşılaştırmasında kullanılan Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Veriler non-parametrik özellik gösterdiğinden araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin saptanması için ise Spearman Brown Sıra Farklar korelasyon testi ve chi-square bağımsızlık testi kullanılmıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki etkinin belirlenmesi amacıyla lojistik (sıralı) regresyon analizi uygulanmıştır.

Nitel verilerin çözümlenmesinde ise içerik analizi türlerinden sıklık ve anlamlılık analizi yapılmıştır. Öncelikle ses kaydıyla elde edilen veriler kâğıda dökülmüştür. Anlamlılık analizi sırasında güvenilirliği arttırmak için veriler 2 araştırmacı tarafından ayrı ayrı kodlanmıştır. Daha sonra sonuçlar karşılaştırılmış ve uzman görüşü alınarak kodlamalar son halini almıştır. Verilerin kodlanmasında konuya ilişkin teorik çerçeveden yararlanılmıştır. Kodlamaların güvenilirliği için gereken uyum yüzdesi %80 olarak hesaplanmıştır. %70 ve üzeri uyum veri analizinde güvenilirlik açısından yeterli olarak görülmektedir (Miles and Huberman, 1994: 64).

### 3.7. Bulgular

#### 3.7.1. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarının Betimsel Analiz ve Fark Testleri Bulguları

##### 3.7.1.1. Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeyinin İncelenmesine İlişkin Bulgular

Akademisyenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyine ve ölçeğin boyutlarına ilişkin verilerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 11’de verilmiştir.

**Tablo 11**

**Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeyi ve Boyutlarına İlişkin Puanların Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

Psikolojik Sermaye ve Boyutları	$\bar{X}$	SS
1. Özyeterlilik	4.86	0.60
2. Umut	4.75	0.57
3. İyimserlik	3.92	0.59
4. Psikolojik Dayanıklılık	4.54	0.54
Psikolojik Sermaye Toplam Puan	4.52	0.45

\*n=375

Tabloda gösterildiği gibi psikolojik sermaye toplam puan ortalamasının  $\bar{X}=4.52$  olduğu akademisyenlerin psikolojik sermayelerinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Psikolojik sermayenin boyutları incelendiğinde umut boyutunun ortalaması  $\bar{X}=4.75$ , özyeterlilik boyutunun ortalaması  $\bar{X}=4.86$ , iyimserlik boyutunun ortalaması  $\bar{X}=3.92$  ve psikolojik dayanıklılık boyutunun ortalaması ise  $\bar{X}=4.54$  olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama puanları incelendiğinde bütün boyutlarda akademisyenlerin psikolojik sermayelerinin yüksek olduğu ifade edilebilir. Genel olarak, özyeterlilik boyutunda en yüksek ortalama, iyimserlik boyutunda ise en düşük ortalama elde edilmiştir.

### 3.7.1.2. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutları Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Araştırmanın verileri için uygun analiz türünün belirlenmesinde puanların normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Verilerin normal dağılımı parametrik testlerin kullanılmasında sağlanması gereken bir durumdur (Field, 2009: 93). Bunun için Normallik testi olarak Kolmogorov-Smirnov (Z) testi uygulanmıştır. Akademisyenlerin pozitif psikolojik sermaye ve boyutlarına ilişkin normallik testi sonuçları Tablo 12’de verilmiştir.

**Tablo 12**  
**Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarına İlişkin Puanlarının Normallik Testi Sonuçları**

<b>Faktörler</b>	<b>Z</b>	<b>n</b>	<b>P</b>
1. Özyeterlilik	1.795	375	.000
2. Umut	2.519	375	.000
3. İyimserlik	1.474	375	.000
4. Psikolojik Dayanıklılık	2.144	375	.000
Psikolojik Sermaye	1.336	375	.000

Tablo 12’de, psikolojik sermaye ölçeğinin ve boyutlarının Kolmogorov-Smirnov (Z) testi sonuçları sunulmuştur. Normallik testinin sonuçlarına göre psikolojik sermaye ölçeğinin toplam puanlarının normal dağılıma sahip olmadığı belirlenmiştir [ $Z_{1.336}$ ;  $p<0.05$ ]. Ölçeğin boyutlarına ilişkin normallik testi sonuçları aynı şekilde özyeterlilik boyutu puanlarının [ $Z_{1.795}$ ;  $p<0.05$ ], umut boyutu puanlarının [ $Z_{2.519}$ ;  $p<0.05$ ], iyimserlik boyutu puanlarının [ $Z_{1.474}$ ;  $p<0.05$ ] ve psikolojik dayanıklılık boyutu puanlarının [ $Z_{2.144}$ ;  $p<0.05$ ] normal dağılım göstermediği saptanmıştır.

### 3.7.1.3. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar

Psikolojik sermayenin boyutlarının puanlarının normal dağılıp dağılmadıklarını belirlemek amacıyla uygulanan Kolmogorov Smirnov testi sonucu bu boyutların normal dağılmadığı belirlenmiştir. Bundan dolayı psikolojik sermayenin boyutları puanlarının

cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla non-parametrik Mann Whitney-U testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 13’de gösterilmektedir.

**Tablo 13**  
**Pozitif Psikolojik Sermaye Boyutlarına Ait Puanlarının Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

Faktörler	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Psikolojik Sermaye	Kadın	179	182.39	32647.50	16537.500	.338
	Erkek	196	193.13	37852.50		
Özyeterlilik	Kadın	179	180.13	32244.00	16134.000	.177
	Erkek	196	195.18	38256.00		
Umut	Kadın	179	179.66	32158.50	16048.000	.152
	Erkek	196	195.62	38341.50		
İyimserlik	Kadın	179	185.64	33229.00	17119.000	.686
	Erkek	196	190.16	37271.00		
Psikolojik Dayanıklılık	Kadın	179	191.22	34229.00	16965.000	.580
	Erkek	196	185.06	36271.00		

Tabloda görüldüğü üzere cinsiyet değişkeni açısından psikolojik sermaye (U= 16537.500, p>.05), özyeterlilik (U= 16134.00, p>.05), umut (U= 16048.00, p>.05), iyimserlik (U= 17119.00, p>.05) ve psikolojik dayanıklılık (U= 16965.00, p>.05) boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre, akademisyenlerin psikolojik sermaye boyutlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği söylenebilir. Elde edilen bulgulara göre 1 no.lu alt hipotez psikolojik sermaye ve boyutları için reddedilmiştir.

#### **3.7.1.4. Pozitif Psikolojik Sermaye Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar**

Psikolojik sermaye boyutlarının puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla uygulanan Mann Whitney-U testi sonucu elde edilen bulgular Tablo 14’de gösterilmektedir.



**Tablo 14****Pozitif Psikolojik Sermaye Boyutlarına Ait Puanlarının Medeni Duruma Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

Faktörler	Medeni Durum	<i>N</i>	<i>Sıra Ortalaması</i>	<i>Sıra Toplamı</i>	<i>U</i>	<i>p</i>
Psikolojik sermaye	Evli	232	189.13	45730.00	14474.000	.038
	Bekâr	143	186.16	24770.00		
Özyeterlilik	Evli	232	189.13	43879.00	16325.000	.796
	Bekâr	143	186.16	26621.00		
Umut	Evli	232	192.89	44751.00	15453.000	.263
	Bekâr	143	180.06	25749.00		
İyimserlik	Evli	232	198.55	46062.50	14141.500	.016
	Bekâr	143	170.89	24437.50		
Psikolojik Dayanıklılık	Evli	232	200.11	46425.00	13779.000	.006
	Bekâr	143	168.36	24075.00		

Buna göre, medeni durum değişkeni açısından özyeterlilik ( $U= 16325,000$ ,  $p>.05$ ) ve umut ( $U= 15453,000$ ,  $p>.05$ ) boyutlarında anlamlı bir farklılık gözlenmezken psikolojik sermaye ( $U= 14474,000$ ,  $p<.05$ ) ve iyimserlik ( $U= 14141,500$ ,  $p<.05$ ) ile psikolojik dayanıklılık ( $U= 13779,000$ ,  $p<.05$ ) boyutlarında akademisyenlerin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, evli akademisyenlerin evli olmayan akademisyenlere göre daha yüksek psikolojik sermayeye, boyutları açısından bakıldığında daha yüksek iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık düzeylerine sahip oldukları söylenebilir. Diğer yandan özyeterlilik ve umut düzeylerinin medeni duruma göre önemli bir değişiklik göstermediği ifade edilebilir.

Elde edilen bulgulara göre 2 no.lu alt hipotez, psikolojik sermaye ile iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarında kabul edilmiş; ancak, özyeterlilik ve umut boyutlarında reddedilmiştir.

**3.7.1.5. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarının Kurum Türü Değişkenine Göre Farklaşmasına İlişkin Sonuçlar**

Psikolojik sermaye ve boyutlarının puanlarının kurum türü değişkenine göre incelenmesine yönelik Mann Whitney-U testi sonucu Tablo 15’de gösterilmektedir.

**Tablo 15****Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarına Ait Puanlarının Kurum Türüne Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

Faktörler	Kurum Türü	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Psikolojik sermaye	Kamu	262	196,68	51530.00	12529.000	.018
	Vakıf	113	167,88	18970.00		
Özyeterlilik	Kamu	262	189.18	49564.50	14494.500	.748
	Vakıf	113	185.27	20935.50		
Umut	Kamu	262	187.84	49213.00	14760.000	.964
	Vakıf	113	188.38	21287.00		
İyimserlik	Kamu	262	205.91	53948.50	10110.500	.000
	Vakıf	113	146.47	16551.50		
Psikolojik Dayanıklılık	Kamu	262	196.25	51417.00	12642.000	.024
	Vakıf	113	168.88	19083.00		

Tablo 15'e göre, kurum türü durum değişkeni açısından özyeterlilik (U= 14494,500,  $p>.05$ ) ve umut (U= 14760,000,  $p>.05$ ) boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bundan dolayı, kurum türü değişkenine göre akademisyenlerin özyeterlilik ve umut düzeylerinin önemli bir değişiklik göstermemektedir. Öte yandan psikolojik sermaye (U= 12529,000,  $p<.05$ ) ile iyimserlik (U= 10110,500,  $p<.05$ ) ve psikolojik dayanıklılık (U= 12642,000,  $p<.05$ ) boyutlarında kurum türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Değişkenlerin sıra ortalamalarına göre, kamu üniversitesinde çalışan akademisyenlerin vakıf üniversitesine göre daha yüksek düzeyde psikolojik sermayeye, iyimserliğe ve psikolojik dayanıklılığa sahip olduğu ifade edilebilir.

Elde edilen bulgulara göre 3 no.lu alt hipotez, psikolojik sermaye ile iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarında kabul edilmiş; ancak, özyeterlilik ve umut boyutlarında reddedilmiştir.

**3.7.1.6. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarının Algılanan Gelir Düzeyine Göre Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar**

Algılanan gelir düzeyine göre psikolojik sermaye ve boyutlarından alınan puanlara ilişkin sıra ortalamaları Kruskal Wallis testi ile analiz edilmiştir. Gelir düzeyine ilişkin bulgular Tablo 16'de gösterilmektedir.

**Tablo 16****Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarına Ait Puanlarının Algılanan Gelir Düzeyine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları**

Faktörler	Algılanan Gelir Düzeyi	<i>n</i>	<i>X<sub>sıra</sub></i>	<i>sd</i>	<i>x<sup>2</sup></i>	<i>p</i>	Anlamlı Fark
Psikolojik Sermaye	1. Düşük	147	195.52	2	1.286	.526	
	2. Orta	210	183.89				
	3. Yüksek	18	174.58				
Özyeterlilik	1. Düşük	147	185.00	2	1.291	.524	
	2. Orta	210	192.14				
	3. Yüksek	18	164.28				
Umut	1. Düşük	147	192.40	2	1.246	.536	
	2. Orta	210	187.09				
	3. Yüksek	18	162.75				
İyimserlik	1. Düşük	147	190.14	2	.964	.618	
	2. Orta	210	184.67				
	3. Yüksek	18	209.39				
Psikolojik Dayanıklılık	1. Düşük	147	206.40	2	7.041	.030	1-2
	2. Orta	210	176.29				
	3. Yüksek	18	174.36				

Buna göre, psikolojik sermaye [ $x^2=1,286$ ;  $sd=2$ ;  $p>.05$ ], ile özyeterlilik [ $x^2=1.291$ ;  $sd=2$ ;  $p>.05$ ], umut [ $x^2=1.246$ ;  $sd=2$ ;  $p>.05$ ] ve iyimserlik [ $x^2=.964$ ;  $sd=2$ ;  $p>.05$ ] boyutları puanları algılanan gelir düzeylerine göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Bu durumda, akademisyenlerin psikolojik sermaye ile özyeterlilik, umut ve iyimserlik düzeylerinin gelir düzeylerini algılamalarına göre önemli bir değişiklik göstermediği ifade edilebilir. Öte yandan, psikolojik dayanıklılık [ $x^2=7.041$ ;  $sd=2$ ;  $p<.05$ ] boyutu algılanan gelir düzeyine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Bu anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı belirlemek üzere Mann Whitney-U testi yapılmıştır. Bu test sonucunda psikolojik dayanıklılık boyutunda gruplardan düşük gelir seviyesiyle orta gelir seviyesi arasındaki fark, düşük gelir seviyesinin lehine olarak anlamlı bulunmuştur. Böylece, kendilerinin düşük gelirli olarak algılayan akademisyenlerin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin, orta düzey olarak algılayan akademisyenlerden daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

Elde edilen bulgulara göre 4 no.lu alt hipotez, psikolojik sermaye ile özyeterlilik, umut ve iyimserlik boyutlarında kabul edilmiş; ancak, psikolojik dayanıklılık boyutunda reddedilmiştir.

### 3.7.1.7. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar

Eğitim düzeyine göre psikolojik sermaye boyutlarından alınan puanların anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Eğitim değişkenine ilişkin bulgular Tablo 17’de gösterilmektedir.

**Tablo 17**

#### **Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarına Ait Puanlarının Eğitim Düzeyine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları**

Faktörler	Eğitim Düzeyi	<i>n</i>	$X_{sıra}$	<i>sd</i>	$\chi^2$	<i>p</i>	Anlamlı Fark
Psikolojik Sermaye	1. Lisans	5	189.50	3	17.681	.001	2-3 2-4
	2. Yüksek Lisans	77	142.99				
	3. Doktora	183	195.10				
	4. Post Doktora	110	207.62				
Özyeterlilik	1. Lisans	5	182.00	3	10.826	.013	3-4 2-4
	2. Yüksek Lisans	77	160.82				
	3. Doktora	183	184.75				
	4. Post Doktora	110	212.70				
Umut	1. Lisans	5	201.00	3	4.285	.232	
	2. Yüksek Lisans	77	165.55				
	3. Doktora	183	192.44				
	4. Post Doktora	110	195.74				
İyimserlik	1. Lisans	5	165.80	3	25.251	.000	2-3 2-4
	2. Yüksek Lisans	77	133.71				
	3. Doktora	183	204.80				
	4. Post Doktora	110	199.06				
Psikolojik Dayanıklılık	1. Lisans	5	206.50	3	13.080	.004	2-3 2-4
	2. Yüksek Lisans	77	149.51				
	3. Doktora	183	193.67				
	4. Post Doktora	110	204.67				

Elde edilen bulgular, umut [ $\chi^2=4.285$ ;  $sd=3$ ;  $p>.05$ ] boyutunun eğitim düzeyine göre anlamlı olarak farklılaşmadığını göstermektedir. Psikolojik sermaye [ $\chi^2=17,681$ ;  $sd=3$ ;  $p<.05$ ] ile Özyeterlilik [ $\chi^2=10.826$ ;  $sd=3$ ;  $p<.05$ ], iyimserlik [ $\chi^2=25.251$ ;  $sd=3$ ;  $p<.05$ ] ve psikolojik dayanıklılık [ $\chi^2=13.080$ ;  $sd=3$ ;  $p<.05$ ] boyutları puanları eğitim düzeylerine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Bu anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı belirlemek üzere Mann Whitney-U testi yapılmıştır. Buna göre, psikolojik sermayenin yüksek lisans ile doktora arasında

doktora lehine ve yüksek lisans ile post doktora değişkenleri arasındaki farklılığın post doktora lehine anlamlı olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte özyeterlilik boyutunda yüksek lisans, doktora ve post doktora değişkenleri aralarındaki anlamlı farklılığın post doktora lehine olduğu belirlenmiştir. Ayrıca iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutunda yüksek lisans ve doktora değişkenleri arasındaki farklılığın doktora lehine; yüksek lisans ve post doktora değişkenleri arasındaki farklılığın da post doktora lehine anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre 5 no.lu alt hipotez, psikolojik sermaye ile özyeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarında kabul edilmiş; ancak, umut boyutunda reddedilmiştir.

### 3.7.1.8. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarının İşyeri Deneyimi Değişkenine Göre Farklaşmasına İlişkin Sonuçlar

Psikolojik sermaye boyutlarından alınan puanların işyeri deneyimine göre farklılaşmasına ilişkin Kruskal Wallis testi yapılmıştır. İşyeri deneyimine ilişkin bulgular Tablo 18’de gösterilmektedir.

**Tablo 18**

#### **Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarına Ait Puanlarının İşyeri Deneyimine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları**

Faktörler	İşyeri Deneyimi	<i>n</i>	$X_{sıra}$	<i>sd</i>	$\chi^2$	<i>p</i>	Anlamlı Fark
Psikolojik Sermaye	1.1 yıldan az	21	140.14	3	11.380	.010	1-3 1-4 2-3 2-4
	2.1-5 yıl	98	166.25				
	3.6-10 yıl	87	202.61				
	4.10 yıldan fazla	169	199.04				
Özyeterlilik	1.1 yıldan az	21	161.21	3	2.440	.486	
	2.1-5 yıl	98	183.30				
	3.6-10 yıl	87	184.65				
	4.10 yıldan fazla	169	195.78				
Umut	1.1 yıldan az	21	172.60	3	.673	.880	
	2.1-5 yıl	98	187.85				
	3.6-10 yıl	87	193.58				
	4.10 yıldan fazla	169	187.13				

**Tablo 18'in Devamı**

İyimserlik	1.1 yıldan az	21	115.95	3	23.940	.000	1-3 1-4 2-3 2-4
	2.1-5 yıl	98	157.66				
	3.6-10 yıl	87	208.70				
	4.10 yıldan fazla	169	203.89				
Psikolojik Dayanıklılık	1.1 yıldan az	21	163.69	3	18.449	.000	2-3 2-4
	2.1-5 yıl	98	152.47				
	3.6-10 yıl	87	214.75				
	4.10 yıldan fazla	169	197.85				

Buna göre, özyeterlilik [ $\chi^2=2.440$ ;  $sd=3$ ;  $p>.05$ ] ve umut boyutları [ $\chi^2=.673$ ;  $sd=3$ ;  $p>.05$ ] puanlarının işyeri deneyimine göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Psikolojik sermaye [ $\chi^2=11,380$ ;  $sd=3$ ;  $p<.05$ ] ile iyimserlik [ $\chi^2=23.940$ ;  $sd=3$ ;  $p<.05$ ] ve psikolojik dayanıklılık [ $\chi^2=18.449$ ;  $sd=3$ ;  $p<.05$ ] boyutları puanları ise işyeri deneyimine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Bu anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı belirlemek üzere uygulanan Mann Whitney-U testi sonuçlarına göre, psikolojik sermaye için 1 yıldan az ve 6-10 yıl değişkenleri arasındaki farklılığın 6-10 yıl değişkeni lehine; 1 yıldan az ve 10 yıldan fazla değişkenleri arasındaki farklılığın 10 yıldan fazla değişkeni lehine; 1-5 yıl değişkeni ve 6-10 yıl değişkeni arasındaki farklılığın 6-10 yıl değişkeninin lehine; 1-5 yıl değişkeni ve 10 yıldan fazla değişkeni arasındaki farklılığın 10 yıldan fazla değişkeninin lehine anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İyimserlik boyutunda 1 yıldan az ve 6-10 yıl değişkenleri arasındaki farklılığın 6-10 yıl değişkeni lehine; 1 yıldan az ve 10 yıldan fazla değişkenleri arasındaki farklılığın 10 yıldan fazla değişkeni lehine; 1-5 yıl değişkeni ve 6-10 yıl değişkeni arasındaki farklılığın 6-10 yıl değişkeninin lehine; 6-10 yıl ve 10 yıldan fazla değişkeni arasındaki farklılığın 10 yıldan fazla değişkeninin lehine anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre 6 no.lu alt hipotez, psikolojik sermaye ile iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarında kabul edilmiş; ancak, özyeterlilik ve umut boyutlarında reddedilmiştir.

### 3.7.1.9. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarının Aylık Gelir Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar

Psikolojik sermaye boyutlarına ilişkin puanların aylık gelire göre farklılaşması Kruskal Wallis testiyle incelenmiştir. Aylık gelire ilişkin bulgular Tablo 19’da gösterilmektedir.

**Tablo 19**

#### **Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarına Ait Puanlarının Aylık Gelire Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları**

Faktörler	Aylık Gelir	<i>n</i>	$X_{sıra}$	<i>Sd</i>	$x^2$	<i>p</i>	Anlamlı Fark
Psikolojik Sermaye	1.3000-5000 TL	266	173.77	3	19.572	.000	1-2
	2.5001-7000 TL	93	231.11				
	3.7001-9000 TL	12	174.38				
	4.9001 TL +	4	172.75				
Özyeterlilik	1.3000-5000 TL	266	176.44	3	10.562	.014	1-2
	2.5001-7000 TL	93	217.28				
	3.7001-9000 TL	12	209.58				
	4.9001 TL +	4	211.25				
Umut	1.3000-5000 TL	266	175.14	3	15.092	.002	1-2
	2.5001-7000 TL	93	224.97				
	3.7001-9000 TL	12	177.25				
	4.9001 TL +	4	215.63				
İyimserlik	1.3000-5000 TL	266	178.82	3	11.331	.010	1-2 2-3
	2.5001-7000 TL	93	219.43				
	3.7001-9000 TL	12	149.54				
	4.9001 TL +	4	183.25				
Psikolojik Dayanıklılık	1.3000-5000 TL	266	175.77	3	20.359	.000	1-2 2-3 2-4
	2.5001-7000 TL	93	229.87				
	3.7001-9000 TL	12	161.33				
	4.9001 TL +	4	108.00				

Buna göre, psikolojik sermaye [ $x^2=19,572$ ;  $sd=3$ ;  $p<.05$ ] ile özyeterlilik [ $x^2=2.440$ ;  $sd=3$ ;  $p>.05$ ], umut [ $x^2=.673$ ;  $sd=3$ ;  $p>.05$ ], iyimserlik [ $x^2=23.940$ ;  $sd=3$ ;  $p<.05$ ] ve psikolojik dayanıklılık [ $x^2=18.449$ ;  $sd=3$ ;  $p<.05$ ] boyutları puanlarının aylık gelire göre anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir.

Bu anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı belirlemek üzere Mann Whitney-U testi uygulanmıştır. Sonuçlar, psikolojik sermaye ile özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık boyutlarında 3000-5000TL ve 5001-7000TL değişkenleri arasındaki

farklılığın 5001-7000TL değişkeni lehine anlamlı olduğunu göstermektedir. İyimserlik ve dayanıklılık boyutlarında 5001-7000TL ve 7001-9000 TL değişkenleri arasındaki farklılığın 5001-7000TL değişkeni lehine olduğu saptanmıştır.

Elde edilen bulgulara göre 7 no.lu alt hipotez, psikolojik sermaye ve boyutlarında kabul edilmiştir.

### 3.7.1.10. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar

Yaş değişkenine göre psikolojik sermaye boyutlarına ilişkin puanların anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı Kruskal Wallis testiyle incelenmiştir. Yaş değişkenine ilişkin bulgular Tablo 20’de gösterilmektedir.

**Tablo 20**

#### **Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarına Ait Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları**

Faktörler	Yaş	<i>n</i>	$X_{sıra}$	<i>Sd</i>	$\chi^2$	<i>p</i>	Anlamlı Fark
Psikolojik Sermaye	1.18-30 yaş arası	80	157.42	4	9.654	.047	1-2 1-3
	2.31-40 yaş arası	160	191.46				
	3.41-50 yaş arası	94	204.64				
	4.51-60 yaş arası	30	204.45				
	5.61 yaş ve üzeri	11	173.00				
Özyeterlilik	1.18-30 yaş arası	80	170.02	4	12.611	.013	1-4 2-4 3-4
	2.31-40 yaş arası	160	182.49				
	3.41-50 yaş arası	94	190.85				
	4.51-60 yaş arası	30	248.73				
	5.61 yaş ve üzeri	11	208.91				
Umut	1.18-30 yaş arası	80	172.99	4	2.415	.660	
	2.31-40 yaş arası	160	193.62				
	3.41-50 yaş arası	94	193.91				
	4.51-60 yaş arası	30	180.63				
	5.61 yaş ve üzeri	11	185.05				
İyimserlik	1.18-30 yaş arası	80	159.53	4	10.462	.033	1-2 1-3
	2.31-40 yaş arası	160	194.44				
	3.41-50 yaş arası	94	203.81				
	4.51-60 yaş arası	30	197.33				
	5.61 yaş ve üzeri	11	140.86				
Psikolojik Dayanıklılık	1.18-30 yaş arası	80	151.73	4	15.471	.004	1-2 1-3
	2.31-40 yaş arası	160	192.03				
	3.41-50 yaş arası	94	214.62				
	4.51-60 yaş arası	30	188.08				
	5.61 yaş ve üzeri	11	165.45				



Buna göre, umut boyutunun [ $\chi^2=2,415$ ;  $sd=4$ ;  $p>.05$ ] yaş değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Diğer yandan, psikolojik sermaye ile özyeterlilik [ $\chi^2=12,611$ ;  $sd=4$ ;  $p<.05$ ], iyimserlik [ $\chi^2=10,462$ ;  $sd=4$ ;  $p<.05$ ] ve psikolojik dayanıklılık [ $\chi^2=15,471$ ;  $sd=4$ ;  $p<.05$ ] boyutları puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir.

Bu anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı belirlemek üzere Mann Whitney-U testi uygulanmıştır. Sonuçlar, psikolojik sermayede 18-30 yaş arası ve 31-40 yaş arası değişkenleri arasındaki farklılığın 31-40 yaş arası değişkeninin lehine olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte 18-30 yaş arası ve 41-50 yaş arası değişkenleri arasındaki farklılığın 41-50 yaş lehine anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özyeterlilik boyutunda 18-30 yaş arası, 31-40 yaş arası, 41-50 yaş arası ve 51-60 yaş arası değişkenleri arasındaki farklılığın 51-60 yaş arası değişkeninin lehine anlamlı olduğu tespit edilmiştir. İyimserlik ve dayanıklılık boyutlarında ise 18-30 yaş arası değişkeninin 31-40 yaş arası ve 41-50 yaş arası değişkenleri arasındaki anlamlı farkın 31-40 yaş arası ve 41-50 yaş arası değişkenleri lehine olduğu saptanmıştır.

Elde edilen bulgulara göre 8 no.lu alt hipotez, psikolojik sermaye ile özyeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarında kabul edilmiş; ancak, umut boyutunda reddedilmiştir.

#### **3.7.1.11. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarının Akademik Unvan Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar**

Psikolojik sermaye boyutlarına ilişkin puanların akademik unvana göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı Kruskal Wallis testiyle incelenmiştir. Akademik unvana ilişkin bulgular Tablo 21’de gösterilmektedir.

**Tablo 21****Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarına Ait Puanlarının Akademik Unvana Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları**

Faktörler	Akademik Unvan	<i>n</i>	$X_{sıra}$	<i>Sd</i>	$x^2$	<i>p</i>	Anlamlı Fark
Psikolojik Sermaye	1.Prof. Dr.	72	211.12				
	2.Doç. Dr.	45	225.73				1-4 1-5
	3.Yrd. Doç. Dr.	111	198.93	4	23.707	.000	2-4 2-5
	4.Öğr. Gör./Okt.	65	170.01				3-5
	5.Ar. Gör.	82	146.46				
Özyeterlilik	1.Prof. Dr.	72	208.86				
	2.Doç. Dr.	45	234.49				1-4 1-5
	3.Yrd. Doç. Dr.	111	183.50	4	16.846	.002	2-3 2-4
	4.Öğr. Gör./Okt.	65	168.62				2-5
	5.Ar. Gör.	82	165.63				
Umut	1.Prof. Dr.	72	193.49				
	2.Doç. Dr.	45	212.29				
	3.Yrd. Doç. Dr.	111	192.91	4	5.526	.237	
	4.Öğr. Gör./Okt.	65	180.53				
	5.Ar. Gör.	82	169.12				
İyimserlik	1.Prof. Dr.	72	214.95				
	2.Doç. Dr.	45	203.39				1-4 1-5
	3.Yrd. Doç. Dr.	111	210.86	4	27.300	.000	3-4 2-5
	4.Öğr. Gör./Okt.	65	164.38				3-5
	5.Ar. Gör.	82	143.67				
Psikolojik Dayanıklılık	1.Prof. Dr.	72	209.58				
	2.Doç. Dr.	45	214.47				
	3.Yrd. Doç. Dr.	111	197.42	4	17.915	.001	1-5 2-5
	4.Öğr. Gör./Okt.	65	179.76				3-5
	5.Ar. Gör.	82	148.30				

Umut boyutunun [ $x^2=5,526$ ;  $sd=4$ ;  $p>.05$ ] akademik unvan değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Psikolojik sermaye [ $x^2=23,707$ ;  $sd=4$ ;  $p<.05$ ], ile özyeterlilik [ $x^2=16,846$ ;  $sd=4$ ;  $p<.05$ ], iyimserlik [ $x^2=27,300$ ;  $sd=4$ ;  $p<.05$ ] ve psikolojik dayanıklılık [ $x^2=17,915$ ;  $sd=4$ ;  $p<.05$ ] boyutları puanları ise akademik unvana göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Bu anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı belirlemek üzere uygulanan Mann Whitney-U testi sonucu psikolojik sermaye ile özyeterlilik boyutunda Prof. Dr. değişkeninin öğretim görevlisi/okutman ve araştırma görevlisi değişkenleri arasındaki farkın Prof. Dr. değişkeninin lehine anlamlı olduğu saptanmıştır. Bunun yanında, Doç.

Dr. değişkeninin öğretim görevlisi/okutman ve araştırma görevlisi değişkenleri arasındaki farkın Doç. Dr. değişkeninin lehine olduğu belirlenmiştir. Ayrıca sadece psikolojik sermaye için Yrd. Doç. Dr. ve araştırma görevlisi değişkenleri arasındaki farkın Yrd. Doç. Dr. lehine anlamlı olduğu görülmektedir.

Umut boyutunda ise Doç. Dr. ve araştırma görevlisi değişkenleri arasındaki farkın Doç. Dr. değişkeninin lehine olduğu saptanmıştır. İyimserlik boyutunda aynı özyeterlilikte olduğu gibi Prof. Dr. değişkeninin öğretim görevlisi/okutman ve araştırma görevlisi değişkenleri arasındaki farkın Prof. Dr. değişkeninin lehine anlamlı olduğu saptanmıştır. Ayrıca, Doç. Dr. ve Araştırma Görevlisi değişkenleri arasındaki farkın Doç. Dr. değişkeninin lehine olduğu; Yrd. Doç. Dr. değişkeninin öğretim görevlisi/okutman ve araştırma görevlisi değişkenleri arasındaki farkın Yrd. Doç. Dr. değişkeninin lehine olduğu belirlenmiştir. Psikolojik dayanıklılık boyutunda ise Prof. Dr. ve araştırma görevlisi değişkenleri arasındaki farkın Prof. Dr. değişkeninin lehine anlamlı olduğu bulunmuştur. Doç. Dr. ve Yrd. Doç. Dr. değişkenlerinin araştırma görevlisi değişkeni arasındaki farkın Doç. Dr. ve Yrd. Doç. Dr. değişkenlerinin lehine olduğu saptanmıştır.

Elde edilen bulgulara göre 9 no.lu alt hipotez, psikolojik sermaye ile özyeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarında kabul edilmiş; ancak, umut boyutunda reddedilmiştir.

#### **3.7.1.12. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarının Toplam İş Deneyimi Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar**

Psikolojik sermaye boyutlarına ilişkin puanların toplam iş deneyimine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı Kruskal Wallis testiyle incelenmiştir. Toplam iş deneyimine ilişkin bulgular Tablo 22’de gösterilmektedir.

**Tablo 22****Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarına Ait Puanlarının Toplam İş Deneyimine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları**

Faktörler	Toplam İş Deneyimi	<i>n</i>	$X_{sıra}$	<i>Sd</i>	$x^2$	<i>p</i>	Anlamlı Fark
Psikolojik Sermaye	1.1 yıldan az	12	139.21	5	15.535	.008	1-4 2-3 2-4 2-6
	2.1-5 yıl arası	81	153.11				
	3.6-10 yıl arası	82	201.62				
	4.11-15 yıl arası	89	206.35				
	5.16-20 yıl arası	39	183.87				
	6.20 yıldan fazla	72	199.42				
Özyeterlilik	1.1 yıldan az	12	134.63	5	23.141	.000	1-6 2-6 3-6 4-6 5-6
	2.1-5 yıl arası	81	169.91				
	3.6-10 yıl arası	82	186.91				
	4.11-15 yıl arası	89	180.17				
	5.16-20 yıl arası	39	167.91				
	6.20 yıldan fazla	72	239.05				
Umut	1.1 yıldan az	12	159.54	5	2.192	.822	
	2.1-5 yıl arası	81	180.63				
	3.6-10 yıl arası	82	192.70				
	4.11-15 yıl arası	89	197.85				
	5.16-20 yıl arası	39	185.28				
	6.20 yıldan fazla	72	184.99				
İyimserlik	1.1 yıldan az	12	133.96	5	24.715	.000	1-3 1-4 2-3 2-4 3-6 4-6
	2.1-5 yıl arası	81	148.81				
	3.6-10 yıl arası	82	212.56				
	4.11-15 yıl arası	89	215.59				
	5.16-20 yıl arası	39	193.58				
	6.20 yıldan fazla	72	175.99				
Psikolojik Dayanıklılık	1.1 yıldan az	12	167.67	5	26.339	.000	2-3 2-4 2-5 2-6
	2.1-5 yıl arası	81	136.81				
	3.6-10 yıl arası	82	206.62				
	4.11-15 yıl arası	89	211.16				
	5.16-20 yıl arası	39	206.36				
	6.20 yıldan fazla	72	189.19				

Umut boyutunun [ $x^2=2,192$ ;  $sd=5$ ;  $p>.05$ ] toplam iş deneyimi değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Psikolojik sermaye [ $x^2=15,535$ ;  $sd=5$ ;  $p<.05$ ] ile özyeterlilik [ $x^2=23,141$ ;  $sd=5$ ;  $p<.05$ ], iyimserlik [ $x^2=24,715$ ;  $sd=5$ ;  $p<.05$ ] ve psikolojik dayanıklılık [ $x^2=26,339$ ;  $sd=5$ ;  $p<.05$ ] boyutları puanları ise toplam iş deneyimine göre anlamlı olarak farklılaştığı bulunmuştur.

Bu anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı belirlemek üzere uygulanan Mann Whitney-U testi uygulanmıştır. Araştırmanın sonuçları, psikolojik sermayede 1 yıldan az ile 1-5 yıl arası ve 11-15 yıl arası değişkenleri arasındaki farklılığın 11-15 yıl değişkeninin lehine anlamlı olduğunu göstermektedir. Ayrıca 1-5 yıl arası ve 6-10 yıl arası değişkenleri arasındaki farklılığın 6-10 yıl lehine anlamlı olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte 1-5 yıl arası ve 20 yıldan fazla değişkenleri arasındaki farklılığın 20 yıldan fazla lehine anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özyeterlilik boyutunda 1 yıldan daha az, 1-5 yıl arası, 6-10 yıl arası, 11-15 yıl arası ve 16-20 yıl arası değişkenlerinin 20 yıldan daha fazla değişkeniyle arasındaki farkın 20 yıldan daha fazla değişkeninin lehine anlamlı olduğu saptanmıştır. İyimserlik boyutunda ise 1 yıldan daha az ve 1-5 yıl arası değişkenlerinin 6-10 yıl arası değişkeni arasındaki farkın 6-10 yıl arası değişkeni lehine anlamlı olduğu bulunmuştur. 1 yıldan daha az ve 1-5 yıl arası değişkenlerinin 11-15 yıl arası değişkeni arasındaki farkın 11-15 yıl arası değişkeni lehine olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan, iyimserlik boyutuyla ilgili olarak 20 yıldan fazla değişkeninin 6-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası değişkenleri arasındaki farkın değişkeninin 6-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası değişkenleri lehine olduğu saptanmıştır. Psikolojik dayanıklılık boyutunda 1-5 yıl arası değişkeninin 6-10 yıl arası, 11- 15 yıl arası, 16-20 yıl arası ve 20 yıldan fazla değişkenleri arasındaki farkın; 6-10 yıl arası, 11- 15 yıl arası, 16-20 yıl arası ve 20 yıldan fazla değişkenleri lehine olduğu belirlenmiştir.

Elde edilen bulgulara göre 10 no.lu alt hipotez, psikolojik sermaye ile özyeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarında kabul edilmiş; ancak, umut boyutunda reddedilmiştir.

### **3.7.1.13. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarının Görev Yapılan Birim Değişkenine Göre Farklaşmasına İlişkin Sonuçlar**

Psikolojik sermaye ve boyutlarının puanlarının görev yapılan birim değişkenine göre incelenmesine yönelik Mann Whitney-U testi sonucu Tablo 23’de gösterilmektedir.

**Tablo 23****Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutlarına Ait Puanlarının Görev Yapılan Birime Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

Faktörler	Görev Birimi	<i>N</i>	<i>Sıra Ortalaması</i>	<i>Sıra Toplamı</i>	<i>U</i>	<i>p</i>
Psikolojik Sermaye	Fakülte	357	196.68	67791.50	2537.500	.132
	Yüksekokul/MYO	18	167.88	2708.50		
Özyeterlilik	Fakülte	357	189.18	67941.00	2388.000	.065
	Yüksekokul/MYO	18	185.27	2559.00		
Umut	Fakülte	357	187.84	67633,50	2695.500	.246
	Yüksekokul/MYO	18	188.38	2866.50		
İyimserlik	Fakülte	357	205.91	67991.00	2338.000	.050
	Yüksekokul/MYO	18	146.47	2509.00		
Psikolojik Dayanıklılık	Fakülte	357	196.25	66965,50	3062.500	.736
	Yüksekokul/MYO	18	168.88	3534.50		

Tablo 23'e göre, görev yapılan birim değişkeni açısından psikolojik sermaye ( $U=2537.500$ ,  $p>.05$ ) ile özyeterlilik ( $U=2388.000$ ,  $p>.05$ ), umut ( $U=2695.500$ ,  $p>.05$ ), iyimserlik ( $U=2338.000$ ,  $p>.05$ ) ve psikolojik dayanıklılık ( $U=3062.500$ ,  $p>.05$ ) boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bundan dolayı, görev yapılan birim değişkenine göre akademisyenlerin psikolojik sermaye ile özyeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarının düzeyleri önemli bir değişiklik göstermemektedir.

Elde edilen bulgulara göre 11 no.lu alt hipotez, psikolojik sermaye ve boyutlarında reddedilmiştir.

**3.7.2. Politik Davranış ve Boyutlarının Betimsel Analiz ve Fark Testleri Bulguları****3.7.2.1. Politik Davranış Düzeyinin İncelenmesine İlişkin Bulgular**

Akademisyenlerin politik davranış düzeyine ve ölçeğin boyutlarına ilişkin verilerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 24'te verilmiştir.

**Tablo 24****Politik Davranış Düzeyi ve Boyutlarına İlişkin Puanların Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

<b>Politik Davranış ve Boyutları</b>	$\bar{X}$	SS
1. Tavizci davranmak	1.27	0.38
2. İkiyüzlü davranmak	1.24	0.40
3. Göze girmeye çalışmak	1.34	0.56
4. Koalisyon kurmak	2.22	1.01
5. Karşılıklı çıkar gözetmek	1.57	0.75
6.Üst yönetime yaranmaya çalışmak	1.46	0.68
Politik Davranış Toplam Puan	1.45	0.42

\*n=375

Bulgular politik davranış toplam puan ortalamasının  $\bar{X} = 1.45$  olduğunu ve akademisyenlerin politik davranış düzeylerinin düşük olduğunu göstermektedir. Politik davranışın boyutları incelendiğinde tavizci davranmak boyutunun  $\bar{X}=1.27$ , ikiyüzlü davranmak boyutunun  $\bar{X}=1.24$ , göze girmeye çalışmak boyutunun  $\bar{X}=1.34$ , koalisyon kurmak boyutunun  $\bar{X}=2.22$ , karşılıklı çıkar gözetmek boyutunun  $\bar{X}=1.57$  ve üst yönetime yaranmaya çalışmak boyutunun  $\bar{X}=1.46$  ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama puanları bütün boyutlarda akademisyenlerin politik davranışlarının düşük olduğunu göstermektedir. En yüksek ortalamaya koalisyon kurmak boyutunda, en düşük ortalama ise ikiyüzlü davranmak boyutunda bulunmuştur.

**3.7.2.2. Politik Davranış ve Boyutları Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklaşmasına İlişkin Bulgular**

Politik davranış ölçeği boyutlarının normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kolmogorov-Smirnov (Z) testi uygulanmıştır. Tablo 25'de, politik davranış ölçeğinin ve boyutlarının Kolmogorov-Smirnov (Z) testi sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 25****Politik Davranış ve Boyutlarına İlişkin Puanlarının Normallik Testi Sonuçları**

<b>Faktörler</b>	<b>Z</b>	<b>n</b>	<b>P</b>
1.Tavizci davranmak	4.593	375	.000
2.İkiyüzlü davranmak	5.236	375	.000
3.Göze girmeye çalışmak	5.564	375	.000
4. Koalisyon kurmak	2.391	375	.000
5. Karşılıklı çıkar gözetmek	4.344	375	.000
6.Üst yönetime yaranmaya çalışmak	5.650	375	.000
Politik Davranış	2.697	375	.000

Normallik testinin sonuçlarına göre politik davranış ölçeği toplam puanlarının [ $Z_{2.697}$ ;  $p<0.05$ ], normal dağılıma sahip olmadığı belirlenmiştir. Aynı şekilde politik davranış ölçeğinin boyutlarını oluşturan tavizci davranmak boyutu puanlarının [ $Z_{4.593}$ ;  $p<0.05$ ], ikiyüzlü davranmak boyutu puanlarının [ $Z_{5.236}$ ;  $p<0.05$ ], göze girmeye çalışmak boyutu puanlarının [ $Z_{5.564}$ ;  $p<0.05$ ], koalisyon kurmak boyutu puanlarının [ $Z_{2.391}$ ;  $p<0.05$ ], karşılıklı çıkar gözetmek boyutu puanlarının [ $Z_{4.344}$ ;  $p<0.05$ ], üst yönetime yaranmaya çalışmak boyutu puanlarının [ $Z_{5.650}$ ;  $p<0.05$ ] normal dağılım göstermediği belirlenmiştir.

**3.7.2.3. Politik Davranış ve Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklaşmasına İlişkin Sonuçlar**

Politik davranış boyutlarının puanlarının normal dağılıp dağılmadıklarını belirlemek amacıyla uygulanan Kolmogorov Smirnov testi sonucu bu boyutların normal dağılmadığı belirlenmiştir. Bundan dolayı politik davranışın boyutlarının puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla non-parametrik Mann Whitney-U testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 26'da gösterilmektedir.



**Tablo 26****Politik Davranış ve Boyutlarına Ait Puanlarının Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

Faktörler	Cinsiyet	<i>N</i>	<i>Sıra Ortalaması</i>	<i>Sıra Toplamı</i>	<i>U</i>	<i>p</i>
Politik Davranış	Kadın	179	180.12	32242.00	16132.000	.178
	Erkek	196	195.19	38258.00		
Tavizci davranmak	Kadın	179	177.95	31853.50	15743.500	.077
	Erkek	196	197.18	38646.50		
İkiyüzlü davranmak	Kadın	179	182.48	32664.50	16554.500	.321
	Erkek	196	193.04	37835.50		
Göze girmeye çalışmak	Kadın	179	188.95	33822.50	17371.500	.858
	Erkek	196	187.13	36677.50		
Koalisyon kurmak	Kadın	179	178.07	31874.50	15764.500	.089
	Erkek	196	197.07	38625.50		
Karşılıklı çıkar gözetmek	Kadın	179	180.54	32316.50	16206.500	.183
	Erkek	196	194.81	38183.50		
Üst yönetime yaranmaya çalışmak	Kadın	179	189.57	33932.50	17261.500	.770
	Erkek	196	186.57	36567.50		

Tabloda görüldüğü üzere cinsiyet değişkeni açısından politik davranış toplamı ( $U=16132.000$ ,  $p>.05$ ) ile tavizci davranmak ( $U=15743.500$ ,  $p>.05$ ), ikiyüzlü davranmak ( $U=16554.500$ ,  $p>.05$ ), göze girmeye çalışmak ( $U=17371.500$ ,  $p>.05$ ), koalisyon kurmak ( $U=15764.500$ ,  $p>.05$ ), karşılıklı çıkar gözetmek ( $U=16206.500$ ,  $p>.05$ ) ve üst yönetime yaranmaya çalışmak ( $U=17261.500$ ,  $p>.05$ ) boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre, akademisyenlerin politik davranış ve boyutlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği söylenebilir.

Elde edilen bulgulara göre 12 no.lu alt hipotez, politik davranış ve boyutlarında reddedilmiştir.

**3.7.2.4. Politik Davranış ve Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklaşmasına İlişkin Sonuçlar**

Politik davranış boyutlarının puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla uygulanan Mann Whitney-U testi sonucu elde edilen bulgular Tablo 27’de gösterilmektedir.

**Tablo 27****Politik Davranış ve Boyutlarına Ait Puanlarının Medeni Duruma Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

Faktörler	Medeni Durum	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Politik Davranış	Evli	232	175,44	40701.00	13673.000	.004
	Bekâr	143	208,38	29799.00		
Tavizci davranmak	Evli	232	179.75	41702.00	14674.000	.053
	Bekâr	143	201.38	28798.00		
İkiyüzlü davranmak	Evli	232	175.06	40615.00	13587.000	.002
	Bekâr	143	208.99	29885.00		
Göze girmeye çalışmak	Evli	232	174.93	40583.50	13555.500	.001
	Bekâr	143	209.21	29916.50		
Koalisyon kurmak	Evli	232	184.95	42909.50	15881.500	.486
	Bekâr	143	192.94	27590.50		
Karşılıklı çıkar gözetmek	Evli	232	173.07	40152.50	13124.500	.000
	Bekâr	143	212.22	30347.50		
Üst yönetime yaranmaya çalışmak	Evli	232	175.66	40752.00	13724.000	.002
	Bekâr	143	208.03	29748.00		

Buna göre medeni durum değişkeni açısından tavizci davranmak ( $U= 14674.000$ ,  $p>.05$ ) ve koalisyon kurmak ( $U= 15881.500$ ,  $p>.05$ ) anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Öte yandan, politik davranış toplamı ( $U= 13673.000$ ,  $p<.05$ ) ile ikiyüzlü davranmak ( $U= 13587.000$ ,  $p<.05$ ), göze girmeye çalışmak ( $U= 13555.500$ ,  $p<.05$ ), , karşılıklı çıkar gözetmek ( $U= 13124.500$ ,  $p<.05$ ) ve üst yönetime yaranmaya çalışmak ( $U= 13724.000$ ,  $p<.05$ ) boyutlarında medeni duruma göre anlamlı bir farklılık söz konusudur. Değişkenlerin sıra ortalamaları dikkate alındığında politik davranış toplamı ile ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak boyutlarında bekâr akademisyenlerin lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Elde edilen bulgulara göre 13 no.lu alt hipotez, politik davranış ile ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak boyutlarında kabul edilmiş; ancak, tavizci davranmak ve koalisyon kurmak boyutlarında reddedilmiştir.

### 3.7.2.5. Politik Davranış ve Boyutlarının Kurum Türü Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar

Politik davranış boyutları puanlarının kurum türü değişkenine göre incelenmesine yönelik Mann Whitney-U testi sonucu Tablo 28’de gösterilmektedir.

**Tablo 28**

#### **Politik Davranış ve Boyutlarına Ait Puanlarının Kurum Türüne Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

Faktörler	Kurum Türü	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Politik Davranış	Kamu	262	178.60	46792.00	12339.000	.010
	Vakıf	113	209.81	23708.00		
Tavizci davranmak	Kamu	262	176.40	46215.50	11762.500	.001
	Vakıf	113	214.91	24284.50		
İkiyüzlü davranmak	Kamu	262	175.56	45996.00	11543.000	.000
	Vakıf	113	216.85	24504.00		
Göze girmeye çalışmak	Kamu	262	174.09	45611.00	11158.000	.000
	Vakıf	113	220.26	24889.00		
Koalisyon kurmak	Kamu	262	189.32	49602.00	14457.000	.718
	Vakıf	113	184.94	20898.00		
Karşılıklı çıkar gözetmek	Kamu	262	175.47	45973.00	11520.000	.000
	Vakıf	113	217.05	24527.00		
Üst yönetime yaranmaya çalışmak	Kamu	262	178.61	46796.00	12343.000	.005
	Vakıf	113	209.77	23704.00		

Buna göre kurum türü durum değişkeni açısından koalisyon kurmak (U= 14457.000, p>.05) boyutunda anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Öte yandan, politik davranış toplamı (U= 12339.000, p<.05) ile tavizci davranmak (U= 11762.500, p<.05), ikiyüzlü davranmak (U= 11543.000, p<.05), göze girmeye çalışmak (U= 11158.000, p<.05), karşılıklı çıkar gözetmek (U= 11520.000, p<.05) ve üst yönetime yaranmaya çalışmak (U= 12343.000, p<.05) boyutlarında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu anlamlı farklılığın hangi grubun lehine olduğunu tespit etmek amacıyla sıra ortalamaları incelendiğinde bu anlamlılığın vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin lehine olduğu saptanmıştır.

Elde edilen bulgulara göre 14 no.lu alt hipotez, politik davranış ile tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime

yanarmaya çalışmak boyutlarında kabul edilmiş; ancak, koalisyon kurmak boyutunda reddedilmiştir.

### 3.7.2.6. Politik Davranış ve Boyutlarının Algılanan Gelir Düzeyine Göre Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar

Algılanan gelir düzeyine göre politik davranış boyutlarından alınan puanlara ilişkin sıra ortalamaları Kruskal Wallis testi ile analiz edilmiştir. Algılanan gelir düzeyine ilişkin bulgular Tablo 29’da gösterilmiştir.

**Tablo 29**

#### **Politik Davranış ve Boyutlarına Ait Puanlarının Algılanan Gelir Düzeyine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları**

Faktörler	Algılanan Gelir Düzeyi	<i>n</i>	$X_{sıra}$	<i>sd</i>	$x^2$	<i>P</i>	Anlamlı Fark
Politik Davranış	1.Düşük	147	171.24	2	5.785	.055	
	2.Orta	210	198.85				
	3.Yüksek	18	198.31				
Tavizci davranmak	1.Düşük	147	162.10	2	15.745	.000	1-2 1-3
	2.Orta	210	202.57				
	3.Yüksek	18	229.47				
İkiyüzlü davranmak	1.Düşük	147	168.72	2	8.987	.011	1-2
	2. Orta	210	199.02				
	3. Yüksek	18	216.89				
Göze girmeye çalışmak	1. Düşük	147	169.08	2	9.177	.010	1-2
	2. Orta	210	199.19				
	3. Yüksek	18	211.92				
Koalisyon kurmak	1. Düşük	147	186.32	2	.550	.760	
	2. Orta	210	190.55				
	3. Yüksek	18	171.97				
Karşılıklı çıkar gözetmek	1. Düşük	147	174.01	2	4.792	.091	
	2. Orta	210	198.26				
	3. Yüksek	18	182.56				
Üst yönetime yanarmaya çalışmak	1. Düşük	147	176.71	2	4.639	.098	
	2. Orta	210	192.91				
	3. Yüksek	18	222.86				

Elde edilen sonuçlar tavizci davranmak [ $x^2=15.745$ ;  $sd=2$ ;  $p<.05$ ], ikiyüzlü davranmak [ $x^2=8.987$ ;  $sd=2$ ;  $p<.05$ ] ve göze girmeye çalışmak [ $x^2=9.177$ ;  $sd=2$ ;  $p<.05$ ] boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Öte yandan politik davranış toplamı [ $x^2=5,785$ ;

sd=2; p>.05] ile koalisyon kurmak [ $x^2=.550$ ; sd=2; p>.05] karşılıklı çıkar gözetmek [ $x^2=4.792$ ; sd=2; p>.05] ve üst yönetime yaranmaya çalışmak [ $x^2=4.639$ ; sd=2; p>.05] boyutlarında algılanan gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Tespit edilen anlamlılığın hangi grubun lehine olduğunu belirlemek üzere Mann Whitney-U testi yapılmıştır. Bu test sonucunda tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak ve göze girmeye çalışmak boyutlarında düşük gelir seviyesiyle orta gelir seviyesi arasındaki fark orta gelir seviyesinin lehine olarak anlamlı bulunmuştur. Bunun yanında tavizci davranmak boyutunda düşük gelir seviyesiyle yüksek gelir seviyesi arasındaki fark yüksek gelir seviyesinin lehine olarak anlamlı bulunmuştur.

Elde edilen bulgulara göre 15 no.lu alt hipotez, tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak ve göze girmeye çalışmak boyutlarında kabul edilmiş; ancak, politik davranış ile koalisyon kurmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak boyutlarında reddedilmiştir.

### 3.7.2.7. Politik Davranış ve Boyutlarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklaşmasına İlişkin Sonuçlar

Eğitim düzeyine göre politik davranış boyutlarından alınan puanların anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Eğitim düzeyine ilişkin bulgular Tablo 30’da gösterilmektedir.

**Tablo 30**

#### **Politik Davranış ve Boyutlarına Ait Puanlarının Eğitim Düzeyine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları**

Faktörler	Eğitim Düzeyi	<i>n</i>	$X_{sıra}$	<i>sd</i>	$x^2$	<i>p</i>	<i>Anlamlı Fark</i>	
Politik Davranışlar	1.Lisans	5	279.00	3	12.330	.006	1-3	1-4
	2.Yüksek Lisans	77	219.16					
	3.Doktora	183	177.02					
	4.Post Doktora	110	180.31					
Tavizci Davranmak	1.Lisans	5	248.10	3	20.570	.000	2-3	2-4
	2.Yüksek Lisans	77	230.66					
	3.Doktora	183	168.53					
	4.Post Doktora	110	187.80					
İkiyüzlü Davranmak	1.Lisans	5	278.00	3	25.417	.000	1-3	1-4
	2.Yüksek Lisans	77	234.75					
	3.Doktora	183	171.22					
	4.Post Doktora	110	179.09					

**Tablo 30'un Devamı**

Göze Girmeye Çalışmak	1.Lisans	5	219.00	3	21.374	.000	2-3	2-4
	2.Yüksek Lisans	77	233.26					
	3.Doktora	183	175.27					
	4.Post Doktora	110	176.10					
Koalisyon Kurmak	1.Lisans	5	237.10	3	1.251	.741		
	2.Yüksek Lisans	77	184.74					
	3.Doktora	183	186.15					
	4.Post Doktora	110	191.12					
Karşılıklı Çıkar Gözetmek	1.Lisans	5	285.70	3	13.896	.003	1-3	1-4
	2.Yüksek Lisans	77	218.79					
	3.Doktora	183	179.24					
	4.Post Doktora	110	176.58					
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	1.Lisans	5	242.00	3	10.692	.014	2-3	2-4
	2.Yüksek Lisans	77	217.59					
	3.Doktora	183	180.79					
	4.Post Doktora	110	176.83					

Elde edilen bulgular koalisyon kurma [ $x^2= 1.251$ ;  $sd=3$ ;  $p>.05$ ] boyutunun eğitim düzeyine göre anlamlı olarak farklılaşmadığını göstermektedir. Politik davranış toplamı [ $x^2=12.330$ ;  $sd=3$ ;  $p<.05$ ], tavizci davranmak [ $x^2=20.570$ ;  $sd=3$ ;  $p<.05$ ], ikiyüzlü davranmak [ $x^2=25.417$ ;  $sd=3$ ;  $p<.05$ ], göze girmeye çalışmak [ $x^2=21.374$ ;  $sd=3$ ;  $p<.05$ ], karşılıklı çıkar gözetmek [ $x^2=13.896$ ;  $sd=3$ ;  $p<.05$ ] ve üst yönetime yaranmaya çalışmak [ $x^2=10.692$ ;  $sd=3$ ;  $p<.05$ ] boyutları puanları eğitim düzeylerine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Bu anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı belirlemek üzere Mann Whitney-U testi yapılmıştır. Buna göre politik davranış toplamı, ikiyüzlü davranma ve çıkarıcı davranma boyutları için lisans ile doktora ve post doktora değişkenleri aralarındaki anlamlı farklılığın lisans lehine olduğu belirlenmiştir. Ayrıca politik davranış toplamı, tavizci davranma, ikiyüzlü davranma, göze girmeye çalışma, karşılıklı çıkar gözetme ve üst yönetime yaranmaya çalışma boyutlarının yüksek lisans ile doktora ve post doktora değişkenleri arasındaki farklılığın yüksek lisans lehine anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre 16 no.lu alt hipotez, politik davranış ile tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak boyutlarında kabul edilmiş; ancak, koalisyon kurma boyutunda reddedilmiştir.

### 3.7.2.8. Politik Davranış ve Boyutlarının İşyeri Deneyimi Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar

Politik davranış ve boyutlarından alınan puanların işyeri deneyimine göre farklılaşmasına ilişkin Kruskal Wallis testi yapılmıştır. İşyeri deneyimine ilişkin bulgular Tablo 31’de gösterilmiştir.

**Tablo 31**

#### Politik Davranış ve Boyutlarına Ait Puanlarının İşyeri Deneyimine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

Faktörler	İşyeri Deneyimi	<i>n</i>	$X_{sıra}$	<i>sd</i>	$\chi^2$	<i>p</i>	<i>Anlamlı Fark</i>	
Politik Davranışlar	1.1 yıldan az	21	220.33	3	20.584	.000	1-3 2-4	2-3
	2.1-5 yıl	98	225.53					
	3.6-10 yıl	87	163.45					
	4.10 yıldan fazla	169	174.86					
Tavizci Davranmak	1.1 yıldan az	21	239.48	3	22.224	.000	1-3 2-3	1-4 2-4
	2.1-5 yıl	98	220.71					
	3.6-10 yıl	87	161.13					
	4.10 yıldan fazla	169	176.46					
İkiyüzlü Davranmak	1.1 yıldan az	21	249.45	3	26.280	.000	1-3 2-3	1-4 2-4
	2.1-5 yıl	98	222.06					
	3.6-10 yıl	87	166.55					
	4.10 yıldan fazla	169	171.65					
Göze Girmeye Çalışmak	1.1 yıldan az	21	223.90	3	21.268	.000	1-3 2-3	1-4 2-4
	2.1-5 yıl	98	222.03					
	3.6-10 yıl	87	169.36					
	4.10 yıldan fazla	169	173.41					
Koalisyon Kurmak	1.1 yıldan az	21	186.50	3	1.186	.756		
	2.1-5 yıl	98	197.44					
	3.6-10 yıl	87	180.71					
	4.10 yıldan fazla	169	186.46					
Karşılıklı Çıkar Gözetmek	1.1 yıldan az	21	228.05	3	20.355	.000	1-3 2-3	1-4 2-4
	2.1-5 yıl	98	222.28					
	3.6-10 yıl	87	169.32					
	4.10 yıldan fazla	169	172.76					
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	1.1 yıldan az	21	223.95	3	19.531	.000	1-3 2-3	1-4 2-4
	2.1-5 yıl	98	219.28					
	3.6-10 yıl	87	163.44					
	4.10 yıldan fazla	169	178.04					

Buna göre elde edilen bulgular koalisyon kurma [ $x^2= 1,186$ ;  $sd=3$ ;  $p>.05$ ] boyutunun işyeri deneyimine göre anlamlı olarak farklılaşmadığını göstermektedir. Politik davranış toplamı [ $x^2=20.584$ ;  $sd=3$ ;  $p<.05$ ], tavizci davranmak [ $x^2=22.224$ ;  $sd=3$ ;  $p<.05$ ], ikiyüzlü davranmak [ $x^2=26.280$ ;  $sd=3$ ;  $p<.05$ ], göze girmeye çalışmak [ $x^2=21.268$ ;  $sd=3$ ;  $p<.05$ ], karşılıklı çıkar gözetmek [ $x^2=20.355$ ;  $sd=3$ ;  $p<.05$ ] ve üst yönetime yaranmaya çalışmak [ $x^2=19.531$ ;  $sd=3$ ;  $p<.05$ ] boyutları puanları işyeri deneyimine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Bu anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı belirlemek üzere Mann Whitney-U testi yapılmıştır. Buna göre politik davranış toplamı için 1 yıldan az ve 6-10 yıl değişkenleri arasındaki farklılığın 1 yıldan az değişkeni lehine anlamlı olduğu görülmüştür. Tavizci davranma, ikiyüzlü davranma, göze girmeye çalışma, karşılıklı çıkar gözetme ve üst yönetime yaranmaya çalışma boyutları için aynı şekilde 1 yıldan az ile 6-10 yıl ve 10 yıldan fazla değişkenleri arasındaki farklılığın 1 yıldan az değişkeni lehine anlamlı olduğu bulunmuştur. Ayrıca politik davranış toplamı, tavizci davranma, ikiyüzlü davranma, göze girmeye çalışma, karşılıklı çıkar gözetme ve üst yönetime yaranmaya çalışma boyutlarının 1-5 yıl değişkeni ve 6-10 yıl değişkeni arasındaki farklılığın 1-5 yıl değişkeninin lehine; 1-5 yıl ve 10 yıldan fazla değişkeni arasındaki farklılığın ise 1-5 yıl değişkeninin lehine anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre 17 no.lu alt hipotez, politik davranış ile tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak boyutlarında kabul edilmiş; ancak, koalisyon kurma boyutunda reddedilmiştir.

### **3.7.2.9. Politik Davranış ve Boyutlarının Aylık Gelir Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar**

Politik davranış ve boyutlarından alınan puanların aylık gelir düzeyine göre farklılaşmasına ilişkin Kruskal Wallis testi yapılmıştır. Aylık gelir düzeyine ilişkin bulgular Tablo 32'de gösterilmiştir.



Tablo 32

**Politik Davranış ve Boyutlarına Ait Puanlarının Aylık Gelire Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları**

Faktörler	Aylık Gelir	<i>n</i>	$X_{sıra}$	<i>sd</i>	$x^2$	<i>p</i>	Anlamlı Fark
Politik Davranışlar	1.3000-5000 TL	266	188.49	3	3.228	.358	
	2.5001-7000 TL	93	179.43				
	3.7001-9000 TL	12	221.54				
	4.9001 TL +	4	254.13				
Tavizci Davranmak	1.3000-5000 TL	266	188.67	3	6.864	.076	
	2.5001-7000 TL	93	176.32				
	3.7001-9000 TL	12	260.29				
	4.9001 TL +	4	197.88				
İkiyüzlü Davranmak	1.3000-5000 TL	266	196.38	3	10.632	.014	1-2
	2.5001-7000 TL	93	159.47				
	3.7001-9000 TL	12	202.50				
	4.9001 TL +	4	250.50				
Göze Girmeye Çalışmak	1.3000-5000 TL	266	189.69	3	4.625	.201	
	2.5001-7000 TL	93	177.04				
	3.7001-9000 TL	12	207.33				
	4.9001 TL +	4	272.50				
Koalisyon Kurmak	1.3000-5000 TL	266	182.85	3	2.129	.546	
	2.5001-7000 TL	93	201.34				
	3.7001-9000 TL	12	194.54				
	4.9001 TL +	4	200.88				
Karşılıklı Çıkar Gözetmek	1.3000-5000 TL	266	192.50	3	5.136	.162	
	2.5001-7000 TL	93	169.58				
	3.7001-9000 TL	12	214.75				
	4.9001 TL +	4	237.00				
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	1.3000-5000 TL	266	192.32	3	9.486	.023	1-2 2-4
	2.5001-7000 TL	93	166.59				
	3.7001-9000 TL	12	235.13				
	4.9001 TL +	4	257.13				

Buna göre elde edilen bulgular politik davranış toplamı [ $x^2= 3.228$ ;  $sd=3$ ;  $p>.05$ ], tavizci davranma [ $x^2= 6.864$ ;  $sd=3$ ;  $p>.05$ ], göze girmeye çalışma [ $x^2= 4.625$ ;  $sd=3$ ;  $p>.05$ ], koalisyon kurma [ $x^2= 2.129$ ;  $sd=3$ ;  $p>.05$ ] ve karşılıklı çıkar gözetme [ $x^2= 5.136$ ;  $sd=3$ ;  $p>.05$ ] boyutlarının aylık gelir düzeyine göre anlamlı olarak farklılaşmadığını göstermektedir. Diğer yandan ikiyüzlü davranmak [ $x^2=10.632$ ;  $sd=3$ ;  $p<.05$ ] ve üst yönetime yaranmaya çalışmak [ $x^2=9.486$ ;  $sd=3$ ;  $p<.05$ ] boyutlarının puanları aylık gelire göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Bu anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı belirlemek üzere uygulanan Mann Whitney-U testi uygulanmıştır. Sonuçlar ikiyüzlü davranma ve üst yönetime yaranmaya çalışma boyutlarında 3000-5000TL ve 5001-7000TL değişkenleri arasındaki farklılığın 3000-5000TL değişkeni lehine anlamlı olduğunu göstermektedir. Ayrıca üst yönetime yaranmaya çalışma boyutunda 5001-7000TL ve 7001-9000 TL değişkenleri arasındaki farklılığın 7001-9000 TL değişkeni lehine olduğu saptanmıştır. Yine aynı boyutta 5001-7000TL ve 9001TL+ değişkenleri arasındaki farklılığın 9001TL+ değişkeni lehine olduğu saptanmıştır.

Elde edilen bulgulara göre 18 no.lu alt hipotez, ikiyüzlü davranmak ve üst yönetime yaranmaya çalışmak boyutlarında kabul edilmiş; ancak, politik davranış ile tavizci davranma, göze girmeye çalışma, koalisyon kurma ve karşılıklı çıkar gözetme boyutlarında reddedilmiştir.

### 3.7.2.10. Politik Davranış ve Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklaşmasına İlişkin Sonuçlar

Politik davranış ve boyutlarından alınan puanların yaş değişkenine göre farklılaşmasına ilişkin Kruskal Wallis testi yapılmıştır. Yaş değişkenine ilişkin bulgular Tablo 33'te gösterilmiştir.

**Tablo 33**

#### **Politik Davranış ve Boyutlarına Ait Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları**

Faktörler	Yaş Düzeyi	<i>n</i>	$X_{sıra}$	<i>sd</i>	$x^2$	<i>p</i>	Anlamlı Fark
Politik Davranışlar	1.18-30 yaş arası	80	221.25				
	2.31-40 yaş arası	160	175.27				1-2 1-3
	3.41-50 yaş arası	94	174.42	4	16.200	.003	2-5 3-5
	4.51-60 yaş arası	30	183.23				4-5
	5.61 yaş ve üzeri	11	260.45				
Tavizci Davranmak	1.18-30 yaş arası	80	218.71				
	2.31-40 yaş arası	160	177.24				
	3.41-50 yaş arası	94	172.87	4	13.420	.009	1-2 1-3
	4.51-60 yaş arası	30	190.92				2-5 3-5
	5.61 yaş ve üzeri	11	242.50				

**Tablo 33'ün Devamı**

İkiyüzlü Davranmak	1.18-30 yaş arası	80	234.25					
	2.31-40 yaş arası	160	175.20				1-2	1-3
	3.41-50 yaş arası	94	171.62	4	27.084	.000	1-4	2-5
	4.51-60 yaş arası	30	161.35				3-5	4-5
	5.61 yaş ve üzeri	11	250.41					
Göze Girmeye Çalışmak	1.18-30 yaş arası	80	222.20					
	2.31-40 yaş arası	160	179.10					
	3.41-50 yaş arası	94	171.53	4	14.804	.005	1-2	1-3
	4.51-60 yaş arası	30	183.93					
	5.61 yaş ve üzeri	11	220.59					
Koalisyon Kurmak	1.18-30 yaş arası	80	197.67					
	2.31-40 yaş arası	160	179.89					
	3.41-50 yaş arası	94	187.04	4	5.309	.257		
	4.51-60 yaş arası	30	185.38					
	5.61 yaş ve üzeri	11	250.91					
Karşılıklı Çıkar Gözetmek	1.18-30 yaş arası	80	217.53					
	2.31-40 yaş arası	160	180.71					
	3.41-50 yaş arası	94	173.93	4	10.667	.031	1-2	1-3
	4.51-60 yaş arası	30	178.67					
	5.61 yaş ve üzeri	11	224.95					
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	1.18-30 yaş arası	80	218.22					
	2.31-40 yaş arası	160	180.19					
	3.41-50 yaş arası	94	172.20	4	12.640	.013	1-2	1-3
	4.51-60 yaş arası	30	183.87					
	5.61 yaş ve üzeri	11	228.05					

Buna göre koalisyon kurma boyutunun [ $x^2=5.309$ ;  $sd=4$ ;  $p>.05$ ] yaş değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Diğer yandan. Politik davranış toplamı [ $x^2=16.200$ ;  $sd=3$ ;  $p<.05$ ], tavizci davranmak [ $x^2=13.420$ ;  $sd=3$ ;  $p<.05$ ], ikiyüzlü davranmak [ $x^2=27.084$ ;  $sd=3$ ;  $p<.05$ ], göze girmeye çalışmak [ $x^2=14.804$ ;  $sd=3$ ;  $p<.05$ ], karşılıklı çıkar gözetmek [ $x^2=10.667$ ;  $sd=3$ ;  $p<.05$ ] ve üst yönetime yaranmaya çalışmak [ $x^2=12.640$ ;  $sd=3$ ;  $p<.05$ ] boyutlarının puanları yaşa göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Bu anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı belirlemek üzere Mann Whitney-U testi uygulanmıştır. Sonuçlar politik davranış toplamı, tavizci davranma, ikiyüzlü davranma, göze girmeye çalışma, karşılıklı çıkar gözetme ve üst yönetime yaranmaya çalışma boyutlarında 18-30 yaş arası 31-40 yaş arası değişkenleri arasındaki farklılığın

18-30 yaş arası değişkeninin lehine anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ikiyüzlü davranma boyutunda 18-30 yaş arası ve 51-60 yaş arası değişkenleri arasındaki farklılığın 18-30 yaş arası değişkeninin lehine anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte politik davranış toplamı, tavizci davranma ve ikiyüzlü davranma boyutlarında 31-40 yaş arası ve 41-50 yaş arası ile 61 yaş üzeri değişkenleri arasındaki farklılığın 61 yaş üzeri değişkeninin lehine anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Son olarak politik davranış toplamı ve ikiyüzlü davranma boyutlarında 51-60 yaş arası ve 61 yaş üzeri değişkenleri arasındaki farklılığın 61 yaş üzeri değişkeninin lehine anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre 19 no.lu alt hipotez, politik davranış ile tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak boyutlarında kabul edilmiş; ancak, koalisyon kurma boyutunda reddedilmiştir.

### 3.7.2.11. Politik Davranış ve Boyutlarının Akademik Unvan Değişkenine Göre Farklaşmasına İlişkin Sonuçlar

Politik davranış ve boyutlarına ilişkin puanların akademik unvana göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı Kruskal Wallis testiyle incelenmiştir. Akademik unvana ilişkin bulgular Tablo 34’de gösterilmektedir.

**Tablo 34**

#### **Politik Davranış ve Boyutlarına Ait Puanlarının Akademik Unvana Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları**

Faktörler	Akademik Ünvan	<i>n</i>	$X_{sıra}$	<i>sd</i>	$x^2$	<i>p</i>	Anlamlı Fark
Politik Davranışlar	1.Prof. Dr.	72	169.66		6.734	.151	
	2.Doç. Dr.	45	178.23				
	3.Yrd. Doç. Dr.	111	186.69	4			
	4.Öğr. Gör./Okt.	65	186.13				
	5.Ar. Gör.	82	212.72				
Tavizci Davranmak	1.Prof. Dr.	72	175.25		11.840	.019	
	2.Doç. Dr.	45	181.03				
	3.Yrd. Doç. Dr.	111	174.89	4			
	4.Öğr. Gör./Okt.	65	185.80				
	5.Ar. Gör.	82	222.51				

**Tablo 34'ün Devamı**

İkiyüzlü Davranmak	1.Prof. Dr.	72	154.43					
	2.Doç. Dr.	45	185.52					
	3.Yrd. Doç. Dr.	111	171.25	4	31.893	.000	1-4	1-5
	4.Öğr. Gör./Okt.	65	189.43				2-5	3-5
	5.Ar. Gör.	82	240.37					
Göze Girmeye Çalışmak	1.Prof. Dr.	72	163.50					
	2.Doç. Dr.	45	177.26					
	3.Yrd. Doç. Dr.	111	179.53	4	14.660	.005	1-4	1-5 2-5
	4.Öğr. Gör./Okt.	65	197.59				5	3-5
	5.Ar. Gör.	82	219.27					
Koalisyon Kurmak	1.Prof. Dr.	72	192.65					
	2.Doç. Dr.	45	185.83					
	3.Yrd. Doç. Dr.	111	202.28	4	4.162	.385		
	4.Öğr. Gör./Okt.	65	179.17					
	5.Ar. Gör.	82	172.78					
Karşılıklı Çıkar Gözetmek	1.Prof. Dr.	72	164.45					
	2.Doç. Dr.	45	191.38					
	3.Yrd. Doç. Dr.	111	177.90	4	9.758	.045	1-4	1-5
	4.Öğr. Gör./Okt.	65	199.80				3-5	
	5.Ar. Gör.	82	211.14					
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	1.Prof. Dr.	72	167.11					
	2.Doç. Dr.	45	173.70					
	3.Yrd. Doç. Dr.	111	184.52	4	13.440	.009	1-5	2-5
	4.Öğr. Gör./Okt.	65	185.23				3-5	
	5.Ar. Gör.	82	221.10					

Buna göre politik davranışlar toplam [ $x^2=6.734$ ;  $sd=4$ ;  $p>.05$ ] ve koalisyon kurma [ $x^2=4.162$ ;  $sd=4$ ;  $p>.05$ ] boyutlarının akademik unvan değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Tavizci davranma [ $x^2=11.840$ ;  $sd=4$ ;  $p>.05$ ], ikiyüzlü davranma [ $x^2=31.893$ ;  $sd=4$ ;  $p>.05$ ], göze girmeye çalışma [ $x^2=14.660$ ;  $sd=4$ ;  $p>.05$ ], karşılıklı çıkar gözetme [ $x^2=9.758$ ;  $sd=4$ ;  $p>.05$ ] ve üst yönetime yaranmaya çalışma [ $x^2=13.440$ ;  $sd=4$ ;  $p>.05$ ] boyutları puanları ise akademik unvana göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Bu anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı belirlemek üzere uygulanan Mann Whitney-U testi sonucu tavizci davranma, ikiyüzlü davranma, göze girmeye çalışma, karşılıklı çıkar gözetme ve üst yönetime yaranmaya çalışma boyutlarında araştırma görevlisi ile Yrd. Doç.ve Prof. Dr. değişkenleri arasındaki farkın araştırma görevlisi değişkeninin lehine anlamlı olduğu saptanmıştır. Ayrıca ikiyüzlü davranma, göze girmeye çalışma, karşılıklı çıkar gözetme boyutlarında Prof. Dr. ve Öğretim görevlisi/okutman değişkenleri arasındaki farkın öğretim görevlisi/okutman lehine

anlamli olduğu bulunmuştur. Son olarak tavizci davranma, ikiyüzlü davranma, göze girmeye çalışma ve üst yönetime yaranmaya çalışma boyutlarında Doç. Dr. ve araştırma görevlisi değişkenleri arasındaki farkın araştırma görevlisi lehine olduğu belirlenmiştir.

Elde edilen bulgulara göre 20 no.lu alt hipotez, tavizci davranma, ikiyüzlü davranma, göze girmeye çalışma, karşılıklı çıkar gözetme ve üst yönetime yaranmaya çalışma boyutlarında kabul edilmiş; ancak, politik davranışlar ile koalisyon kurma boyutunda reddedilmiştir.

### 3.7.2.12. Politik Davranış ve Boyutlarının Toplam İş Deneyimi Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar

Politik davranış ve boyutlarına ilişkin puanların toplam iş deneyimine göre anlamli olarak farklılaşıp farklılaşmadığı Kruskal Wallis testiyle incelenmiştir. Toplam iş deneyimine ilişkin bulgular Tablo 35’te gösterilmektedir.

**Tablo 35**

#### **Politik Davranış ve Boyutlarına Ait Puanlarının Toplam İş Deneyimine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları**

Faktörler	Toplam İş Deneyimi	<i>n</i>	$X_{sıra}$	<i>sd</i>	$\chi^2$	<i>p</i>	<i>Anlamli Fark</i>	
Politik Davranışlar	1.1 yıldan daha az	12	187.21	5	6.734	.000	2-3	2-4
	2.1-5 yıl arası	81	231.72					
	3.6-10 yıl arası	82	173.90					
	4.11-15 yıl arası	89	153.34					
	5.16-20 yıl arası	39	205.15					
	6.20 yıldan fazla	72	188.56					
Tavizci Davranmak	1.1 yıldan daha az	12	192.13	5	11.840	.000	2-3	2-4
	2.1-5 yıl arası	81	233.93					
	3.6-10 yıl arası	82	172.13					
	4.11-15 yıl arası	89	157.71					
	5.16-20 yıl arası	39	177.72					
	6.20 yıldan fazla	72	196.72					
İkiyüzlü Davranmak	1.1 yıldan daha az	12	236.42	5	31.893	.000	1-3	1-4
	2.1-5 yıl arası	81	234.91					
	3.6-10 yıl arası	82	174.47					
	4.11-15 yıl arası	89	154.67					
	5.16-20 yıl arası	39	183.54					
	6.20 yıldan fazla	72	186.18					

**Tablo 35'in Devamı**

Göze Girmeye Çalışmak	1.1 yıldan daha az	12	197.42	5	14.660	.000	2-3 2-5	2-4 2-6
	2.1-5 yıl arası	81	231.64					
	3.6-10 yıl arası	82	182.60					
	4.11-15 yıl arası	89	155.79					
	5.16-20 yıl arası	39	187.68					
	6.20 yıldan fazla	72	183.48					
Koalisyon Kurmak	1.1 yıldan daha az	12	158.96	5	4.162	.123		
	2.1-5 yıl arası	81	201.97					
	3.6-10 yıl arası	82	176.48					
	4.11-15 yıl arası	89	174.01					
	5.16-20 yıl arası	39	222.56					
	6.20 yıldan fazla	72	188.81					
Karşılıklı Çıkar Gözetmek	1.1 yıldan daha az	12	209.50	5	9.758	.001	2-3 2-6	2-4
	2.1-5 yıl arası	81	229.36					
	3.6-10 yıl arası	82	171.21					
	4.11-15 yıl arası	89	162.63					
	5.16-20 yıl arası	39	192.36					
	6.20 yıldan fazla	72	186.00					
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	1.1 yıldan daha az	12	247.54	5	13.440	.000	1-3 1-5 2-4 4-6	1-4 2-3 2-5
	2.1-5 yıl arası	81	217.76					
	3.6-10 yıl arası	82	179.59					
	4.11-15 yıl arası	89	157.39					
	5.16-20 yıl arası	39	172.95					
	6.20 yıldan fazla	72	200.17					

Buna göre koalisyon kurma [ $\chi^2=8.663$ ;  $sd=5$ ;  $p>.05$ ] boyutunun toplam iş deneyimi değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Politik davranışlar toplam [ $\chi^2=24.669$ ;  $sd=5$ ;  $p>.05$ ], tavizci davranma [ $\chi^2=25.579$ ;  $sd=5$ ;  $p>.05$ ], ikiyüzlü davranma [ $\chi^2=30.354$ ;  $sd=5$ ;  $p>.05$ ], göze girmeye çalışma [ $\chi^2=25.867$ ;  $sd=5$ ;  $p>.05$ ], karşılıklı çıkar gözetme [ $\chi^2=21.012$ ;  $sd=5$ ;  $p>.05$ ] ve üst yönetime yaranmaya çalışma [ $\chi^2=22.652$ ;  $sd=5$ ;  $p>.05$ ] boyutları puanları ise toplam iş deneyimine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Bu anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı belirlemek üzere uygulanan Mann Whitney-U testi uygulanmıştır. Araştırmanın sonuçları İkiyüzlü davranma ve üst yönetime yaranmaya çalışma boyutlarında 1 yıldan daha az ile 6-10 yıl ve 11-15 yıl değişkenleri arasındaki farkın 1 yıldan az lehine anlamlı olduğunu göstermektedir. Üst

yönetime yaranmaya çalışma boyutu için 1 yıldan az ve 16-20 yıl değişkenleri arasındaki farkın 1 yıldan az lehine anlamlı olduğu görülmüştür.

Koalisyon boyutu hariç diğer tüm boyutlar için 1-5 yıl ile 6-10 yıl ve 11-15 yıl değişkenleri arasındaki farkın 1-5 yıl lehine anlamlı olduğu bulunmuştur. Tavizci davranma, ikiyüzlü davranma, göze girmeye çalışma ve üst yönetime yaranmaya çalışma boyutlarında 1-5 yıl ile 16-20 yıl ve 20 yıl üstü değişkenleri arasındaki farkın 1-5 yıl lehine anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte politik davranış toplamı için 1-5 yıl ve 20 yıl üstü arasındaki farkın yine 1-5 yıl lehine anlamlı olduğu bulunmuştur.

Politik davranış toplamı için 11-15 yıl ve 16-20 yıl arasındaki farkın 16-20 yıl lehine anlamlı olduğu görülmektedir. Tavizci davranmak ve üst yönetime yaranmaya çalışmak boyutlarında 11-15 yıl ve 20 yıl üzeri değişkenleri arasındaki farkın ise 20 yıldan fazla değişkeni lehine anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre 21 no.lu alt hipotez, politik davranışlar ile tavizci davranma, ikiyüzlü davranma, göze girmeye çalışma, karşılıklı çıkar gözetme ve üst yönetime yaranmaya çalışma boyutlarında kabul edilmiş; ancak, koalisyon kurma boyutunda reddedilmiştir.

### **3.7.2.13. Politik Davranış ve Boyutlarının Görev Yapılan Birim Değişkenine Göre Farklaşmasına İlişkin Sonuçlar**

Politik davranış ve boyutlarının puanlarının görev yapılan birim değişkenine göre incelenmesine yönelik Mann Whitney-U testi sonucu Tablo 36'da gösterilmektedir.



**Tablo 36****Politik Davranış ve Boyutlarına Ait Puanlarının Görev Yapılan Birime Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

Faktörler	Görev Birimi	<i>N</i>	<i>Sıra Ortalaması</i>	<i>Sıra Toplamı</i>	<i>U</i>	<i>p</i>
Politik Davranış	Fakülte	357	188.70	67367.00	2962.000	.576
	Yüksekokul/MYO	18	174.06	3133.00		
Tavizci Davranmak	Fakülte	357	186.51	66585.00	2682.000	.223
	Yüksekokul/MYO	18	217.50	3915.00		
İkiyüzlü Davranmak	Fakülte	357	187.02	66765.00	2862.000	.410
	Yüksekokul/MYO	18	207.50	3735.00		
Göze Girmeye Çalışmak	Fakülte	357	186.71	66656.50	2753.500	.260
	Yüksekokul/MYO	18	213.53	3843.50		
Koalisyon Kurmak	Fakülte	357	190.46	67994.50	2334.500	.049
	Yüksekokul/MYO	18	139.19	2505.50		
Karşılıklı Çıkar Gözetmek	Fakülte	357	187.94	67094.00	3191.000	.959
	Yüksekokul/MYO	18	189.22	3406.00		
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	Fakülte	357	188.82	67410.50	2918.500	.473
	Yüksekokul/MYO	18	171.64	3089.50		

Tablo 36'ya göre, görev yapılan birim değişkeni açısından politik davranış ( $U=2962.000$ ,  $p>.05$ ) ile tavizci davranmak ( $U=2682.000$ ,  $p>.05$ ), ikiyüzlü davranmak ( $U=2862.000$ ,  $p>.05$ ), göze girmeye çalışmak ( $U=2753.500$ ,  $p>.05$ ), karşılıklı çıkar gözetmek ( $U=3191.000$ ,  $p>.05$ ) ve üst yönetime yaranmaya çalışmak ( $U=2918.500$ ,  $p>.05$ ) boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Öte yandan boyutlar arasında koalisyon kurma ( $U=2334.500$ ,  $p<.05$ ) anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bundan dolayı, görev yapılan birim değişkenine göre akademisyenlerin koalisyon kurma boyutu için sıra ortalamalarına bakıldığında fakülte lehine anlamlı olarak bir farklılık bulunmuştur.

Elde edilen bulgulara göre 22 no.lu alt hipotez, koalisyon kurma boyutunda kabul edilmiş; ancak, politik davranışlar ile tavizci davranma, ikiyüzlü davranma, göze girmeye çalışma, karşılıklı çıkar gözetme ve üst yönetime yaranmaya çalışma boyutlarında reddedilmiştir.

### 3.7.3. Psikolojik Sermaye ve Boyutlarının Politik Davranış Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine İlişkin Bulgular

#### 3.7.3.1. Spearman Brown Sıra Farkları Korelasyon Analizi Bulguları

Psikolojik Sermaye ve boyutlarının politik davranış boyutları arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla korelasyon analizi kullanılmıştır. Ölçeğin faktörleri normal dağılım göstermediğinden Spearman Brown sıra farkları korelasyon analizi uygulanmıştır (Büyüköztürk, 2011: 31). Tablo 37’de ilişkilere ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 37

Psikolojik Sermaye Boyutları ve Politik Davranış Boyutları Arasında Spearman Brown Sıra Farkları Korelasyon Analizi Sonuçları

Faktörler	Değer	Özyeterlilik	Umut	İyimserlik	Psikolojik Dayanıklılık	Psikolojik Sermaye
Politik Davranış	$r_s$	.001	-.045	-.125*	-.095	-.072
	P	.992	.383	.015	.066	.164
Tavizci Davranmak	$r_s$	-.084	-.133**	-.191**	-.189**	-.183**
	P	.103	.010	.000	.000	.000
İkiyüzlü davranmak	$r_s$	-.113*	-.188**	-.266**	-.286	-.262
	P	.029	.000	.000	.000	.000
Göze girmeye çalışmak	$r_s$	-.081	-.122*	-.166**	-.161**	-.163**
	P	.117	.018	.001	.002	.002
Koalisyon Kurmak	$r_s$	.084	.069	.071	.084	.110*
	P	.104	.182	.169	.104	.034
Karşılıklı çıkar gözetmek	$r_s$	-.021	-.091	-.195**	-.174**	-.144**
	P	.689	.078	.000	.001	.005
Üst yönetime yaranmaya çalışmak	$r_s$	-.026	-.071	-.112*	-.186**	-.121*
	P	.615	.170	.031	.000	.019

\*\*  $p < .01$ ,  $\eta = 375$

Psikolojik sermaye ve boyutları olan umut, iyimserlik, özyeterlilik, psikolojik dayanıklılık ile politik davranışı oluşturan tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze

girmeye çalışmak, koalisyon kurmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak boyutları arasındaki ilişkiler için Spearman Brown sıra farkları korelasyon katsayısı ( $r_s$ ) hesaplanmıştır. Özyeterlilik boyutunun politik davranış boyutları arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Umut boyutu, tavizci davranmak ( $r_s=-.133$ ;  $p<.01$ ), iki yüzlü davranmak ( $r_s=-.188$ ;  $p<.01$ ) ve göze girmeye çalışmak ( $r_s=-.122$ ;  $p<.01$ ) boyutlarıyla negatif yönde anlamlı ilişkisi saptanmıştır. İyimserlik boyutunun ise tavizci davranmak ( $r_s=-.191$ ;  $p<.01$ ), ikiyüzlü davranmak ( $r_s=-.266$ ;  $p<.01$ ), göze girmeye çalışmak ( $r_s=-.166$ ;  $p<.01$ ), karşılıklı çıkar gözetmek ( $r_s=-.195$ ;  $p<.01$ ) ve üst yönetime yaranmaya çalışmak ( $r_s=-.112$ ;  $p<.01$ ) boyutlarıyla negatif yönde anlamlı ilişkisi tespit edilmiştir. Psikolojik dayanıklılık boyutu, tavizci davranmak ( $r_s=-.189$ ;  $p<.01$ ), göze girmeye çalışmak ( $r_s=-.161$ ;  $p<.01$ ), karşılıklı çıkar gözetmek ( $r_s=-.174$ ;  $p<.01$ ) ve üst yönetime yaranmaya çalışmak ( $r_s=-.186$ ;  $p<.01$ ) boyutlarıyla aynı şekilde negatif yönde anlamlı ilişkisi vardır. Psikolojik sermaye ile tavizci davranmak ( $r_s=-.183$ ;  $p<.01$ ), göze girmeye çalışmak ( $r_s=-.163$ ;  $p<.01$ ) ve karşılıklı çıkar gözetmek ( $r_s=-.144$ ;  $p<.01$ ) boyutları arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur.

Elde edilen bulgulara göre 23 no.lu alt hipotez, psikolojik sermaye ve boyutları olan umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık ile politik davranışı oluşturan tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak boyutları arasındaki ilişkiler için kabul edilmiş; ancak, özyeterlilik boyutunda reddedilmiştir.

### **3.7.3.2. İki Değişken için Ki Kare Testi Bulguları**

Korelasyon analizinden sonra, pozitif psikolojik sermaye ve boyutlarıyla politik davranış ve boyutlarının alt gruplar arasında bağımlılık ve birlikte değişim olup olmadığını belirlemek amacıyla *İki Değişken için Ki Kare Testi* uygulanmıştır. Ki kare testi süreksiz değişkenler arasındaki ilişkinin tespit edilmesinde kullanılmaktadır. Bu amaçla sürekli değişkenler kategorik hale getirilmiştir. Değişkenlerin üç kategoriye indirme işlemi için frekans dağılımlarına göz önünde bulundurularak en iyi sonuçları veren kategoriler oluşturulmuştur. Bu sebeple, kategoriler pozitif psikolojik sermaye boyutlarında 0-4 arası düşük (1), 4-4,5 arası orta (2), 4,5 ve üzeri yüksek (3) olarak

belirlenmiştir. Politik davranış ve boyutlarında ise 0-1.40 arası düşük(1), 1.40-1.80 arası orta (2) ve 1.80 ve üzeri yüksek (3) olarak belirlenmiştir.

Tavizci davranmanın umut ve iyimserlikle; ikiyezli davranmanın umut, iyimserlik ve özyeterlilikle; göze girmeye çalışmanın ise özyeterlilik ve iyimserlikle ilişkisine bakıldığında değeri 5'ten küçük gözenek sayısı saptanmıştır. Böylece, bu ilişkilerde tavizci davranma, ikiyezli davranma ve göze girmeye çalışma değişkenlerinde orta ve yüksek kategoriler birleştirilmiştir. Bu değişkenlerde iki kategoriyle umut, iyimserlik ve özyeterlilik değişkenlerine ait üç kategori arasında karşılaştırma yapılmıştır. Diğer değişkenler arasındaki ilişkilerde değeri 5'ten küçük gözenek sayısına rastlanmadığından kategorilerde birleştirmeye gidilmemiş, değişkenler üç kategori üzerinden karşılaştırılmıştır. Ayrıca, değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bulunmayan ilişkilere ait bulgulara yer verilmemiştir. Aralarında anlamlı ilişki bulunan değişkenlerin ilki olan politik davranışlar ve iyimserlik boyutlarına ait bulgular Tablo 38'de gösterilmiştir.

**Tablo 38**

**Politik Davranışlar ve İyimserlik Boyutu İlişkisine Ait Ki Kare Testi Sonuçları**

		İyimserlik			Toplam	
		Düşük	Orta	Yüksek		
Politik Davranışlar	Düşük	N	101	75	26	202
		%	50,0%	37,1%	12,9%	100,0%
	Orta	N	72	25	12	109
		%	66,1%	22,9%	11,0%	100,0%
	Yüksek	N	43	11	10	64
		%	67,2%	17,2%	15,6%	100,0%
TOPLAM		N	216	111	48	375
		%	57,6%	29,6%	12,8%	100,0%

$\chi^2=13,908$ ; sd: 4;  $p=0.008<.05$

Elde edilen sonuçlar farklı politik davranışlar düzeyleriyle iyimserlik düzeyleri arasında anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir ( $\chi^2 =13,908$ ; sd: 4;  $p=0.008<.05$ ). Buna göre, iyimserliğin en yüksek olduğu durumda (%67.2) politik davranış gösterme ihtimalinin düştüğü görülmektedir. Ayrıca, iyimserliğin politik davranışlar oranı arttıkça azaldığı söylenebilir. Buradan bu iki değişkenin ters orantılı olduğu sonucuna varılabilir. İyimserliğin politik davranışlarla zıt yönlü bir ilişkide olması yüksek iyimserlik

seviyelerine sahip insanların olumsuzluklarla karşılaşmalar bile bu olayları dışsal ve geçici durumlara atfettiklerinden kaynaklanabilir. Bu nedenle, bireyler politik davranma eğiliminde olmayacaktır.

Tablo 39’da, politik davranışlar ve dayanıklılık ilişkisini gösteren ki kare testi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 39**  
**Politik Davranışlar ve Psikolojik Dayanıklılık Boyutu İlişisine Ait Ki Kare Testi Sonuçları**

		Psikolojik Dayanıklılık			Toplam	
		Düşük	Orta	Yüksek		
Politik Davranışlar	Düşük	N	41	46	115	202
		%	20,3%	22,8%	56,9%	100,0%
	Orta	N	19	32	58	109
		%	17,4%	29,4%	53,2%	100,0%
	Yüksek	N	15	27	22	64
		%	23,4%	42,2%	34,4%	100,0%
TOPLAM		N	75	105	195	375
		%	20,0%	28,0%	52,0%	100,0%

$\chi^2 = 12.189$ ; sd: 4;  $p = 0.016 < .05$

Tablo 39’da görüldüğü gibi farklı politik davranış düzeyleriyle psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $\chi^2 = 12.189$ ; sd: 4;  $p = 0.016 < .05$ ). Psikolojik dayanıklılığın en fazla olduğu durumda (%56.9) politik davranış gösterme olasılığının düştüğü görülmektedir. Bunun yanında psikolojik dayanıklılığın politik davranış gösterme oranının yükselmesiyle azaldığı söylenebilir. Böylece, psikolojik dayanıklılıkla politik davranış arasında zıt yönde bir ilişki olduğu belirtilebilir. Psikolojik dayanıklılığı yüksek olan bireylerin risklere maruz kaldığında bile olaylara olumlu uyum özelliği gösterdikleri belirtilmektedir. Bu durum bireylerin politik davranışlara yönelmesini engellediği söylenebilir.

Tablo 40’da, tavizci davranma ve pozitif psikolojik sermaye ilişkisini inceleyen ki kare testi sonuçlarına yer verilmektedir.

**Tablo 40**  
**Tavizci Davranma ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişisine Ait Ki Kare Testi Sonuçları**

			Pozitif Psikolojik Sermaye			Toplam
			Düşük	Orta	Yüksek	
Tavizci Davranma	Düşük	N	28	92	162	282
		%	9,9%	32,6%	57,4%	100,0%
	Orta	N	8	24	30	62
		%	12,9%	38,7%	48,4%	100,0%
	Yüksek	N	10	9	12	31
		%	32,3%	29,0%	38,7%	100,0%
TOPLAM		N	46	125	204	375
		%	12,3%	33,3%	54,4%	100,0%

$\chi^2 = 14.425$ ; sd: 4;  $p = 0.006 < .05$

Tablo 40, tavizci davranma ve pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki anlamlı ilişkiyi göstermektedir ( $\chi^2 = 14.425$ ; sd: 4;  $p = 0.006 < .05$ ). Katılımcıların psikolojik sermayelerinin en yüksek olduğu durumda (%57.4) tavizci davranma durumlarının düştüğü ve bu oranın tavizci davranma yükseldikçe düştüğü ifade edilebilir. Psikolojik sermayeyle tavizci davranma arasında ters orantı olması göze çarpmaktadır. Psikolojik sermayesi yüksek olan bireyler kendi yeteneklerine güven duydukları için başkaları tarafından kabul edilmek amacıyla davranışlarını olduğundan başka gösterme eğiliminde olmayacaklardır.

Tablo 41’de, tavizci davranma ve umut boyutları ilişkisini inceleyen ki kare testi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 41**  
**Tavizci Davranma ve Umut Boyutları İlişisine Ait Ki Kare Testi Sonuçları**

			Umut			Toplam
			Düşük	Orta	Yüksek	
Tavizci Davranma	Düşük	N	30	51	201	282
		%	10,6%	18,1%	71,3%	100,0%
	Yüksek	N	20	15	58	93
		%	21,5%	16,1%	62,4%	100,0%
TOPLAM		N	50	66	259	375
		%	13,3%	17,6%	69,1%	100,0%

$\chi^2 = 7.150$ ; sd= 2;  $p = 0.028 < .05$

Tavizci davranma ve umut düzeyleri arasındaki ilişkinin de anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $\chi^2=7.150$ ;  $sd= 2$ ;  $p=0.028<.05$ ). Katılımcıların umut seviyelerinin en yüksek olduğu durumda (%71.3) tavizci davranma ihtimallerinin düştüğü ve bu oranın tavizci davranma yükseldiğinde azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Buradan umutla tavizci davranma arasında ters orantı olduğu belirtilebilir. Umutlu kişiler amaçlara giden yolları belirlemede planlama yaptıkları ve hedefe ulaşmada irade gösterdikleri için çevreleri tarafından saygı duyulmak amacıyla tavizci davranma gibi politik davranışlara ihtiyaç duymayacaklardır.

Tablo 42’de, ikiyüzlü davranma ve pozitif psikolojik sermaye ilişkisini inceleyen ki kare testi sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 42**  
**İkiyüzlü davranma ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisine Ait Ki Kare Testi**  
**Sonuçları**

			Pozitif Psikolojik Sermaye			Toplam
			Düşük	Orta	Yüksek	
İkiyüzlü Davranma	Düşük	N	27	96	175	298
		%	9,1%	32,2%	58,7%	100,0%
	Orta	N	13	16	20	49
		%	26,5%	32,7%	40,8%	100,0%
	Yüksek	N	6	13	9	28
		%	21,4%	46,4%	32,1%	100,0%
TOPLAM		N	46	125	204	375
		%	12,3%	33,3%	54,4%	100,0%

$\chi^2=19.336$ ;  $sd= 4$ ;  $p=0.001<.05$

Tablo 42’de yer alan ikiyüzlü davranma ve pozitif psikolojik sermaye değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ( $\chi^2 =19.336$ ;  $sd= 4$ ;  $p=0.001<.05$ ). Katılımcıların psikolojik sermayelerinin yüksek olduğu durumda (%58.7) düşük ikiyüzlü davranma ihtimallerinin olduğu bulunmuştur. Ayrıca ikiyüzlü davranma oranı yükseldikçe psikolojik sermaye azalmaktadır. İkiyüzlü davranmanın psikolojik sermayeyle ters orantı gösterdiği görülmektedir. Yüksek psikolojik sermayeye sahip kişiler kendi yeteneklerine inandıkları için bildiklerini iş arkadaşlarıyla paylaşmaktan çekinmezler. Çünkü bu durum onların kendi yeteneklerine olan güvenlerine zarar vermemekte aksine yarar sağlamaktadır.

Tablo 43’de, ikiyüzlü davranma ve psikolojik dayanıklılık ilişkisini inceleyen ki kare testi sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 43**

**İkiyüzlü davranma ve Psikolojik Dayanıklılık Boyutları İlişkisine Ait Ki Kare Testi Sonuçları**

			Psikolojik Dayanıklılık			Toplam
			Düşük	Orta	Yüksek	
İkiyüzlü Davranma	Düşük	N %	54 18,1%	75 25,2%	169 56,7%	298 100,0%
	Orta	N %	12 24,5%	20 40,8%	17 34,7%	49 100,0%
	Yüksek	N %	9 32,1%	10 35,7%	9 32,1%	28 100,0%
TOPLAM		N %	75 20,0%	105 28,0%	195 52,0%	375 100,0%

$\chi^2=13.625$ ;  $sd= 4$ ;  $p=0.009<.05$

Elde edilen sonuçlar ikiyüzlü davranma ve psikolojik dayanıklılık boyutu arasında da anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $\chi^2=13.625$ ;  $sd= 4$ ;  $p=0.009<.05$ ). Psikolojik dayanıklılığın en yüksek olduğu durumda (%56.7) katılımcıların ikiyüzlü davranma ihtimallerinin düşük olduğu ve bu oranın ikiyüzlü davranma yükseldiğinde azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Psikolojik dayanıklılıkla ikiyüzlü davranma arasındaki ters orantı bir önceki tabloda gösterilen psikolojik sermaye ve ikiyüzlü davranma arasındaki ilişkiyi desteklemektedir.

Tablo 44’de, ikiyüzlü davranma ve umut ilişkisini inceleyen ki kare testi sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 44**

**İkiyüzlü davranma ve Umut Boyutları İlişkisine Ait Ki Kare Testi Sonuçları**

			Umut			Toplam
			Düşük	Orta	Yüksek	
İkiyüzlü Davranma	Düşük	N %	32 10,7%	49 16,4%	217 72,8%	298 100,0%
	Yüksek	N %	18 23,4%	17 22,1%	42 54,5%	77 100,0%
TOPLAM		N %	50 13,3%	66 17,6%	259 69,1%	375 100,0%

$\chi^2=11.393$ ;  $sd= 2$ ;  $p=0.003<.05$



İkiyüzlü davranmayla umut arasındaki ilişkiye bakıldığında aralarında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ( $\chi^2 = 11.393$ ;  $sd = 2$ ;  $p = 0.003 < .05$ ). Buna göre, umut düzeyinin en yüksek olduğu durumda (%72.8) ikiyüzlü davranış gösterme ihtimali azalmakta; ikiyüzlü davranışlar yüksek olduğunda ise umut düzeyi azalmaktadır. Bu durum ikiyüzlü davranmayla umut arasında bir ters orantının olduğunu göstermektedir. Yüksek umuda sahip kişiler başkalarının sırlarını onların aleyhinde kullanma ve aynı şekilde yüzlerine gülüp arkalarından konuşma eğiliminde olmayacaklardır.

Tablo 45’de, ikiyüzlü davranma ve iyimserlik ilişkisini inceleyen ki kare testi sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 45**  
**İkiyüzlü Davranma ve İyimserlik Boyutları İlişkisine Ait**  
**Ki Kare Testi Sonuçları**

			İyimserlik			Toplam
			Düşük	Orta	Yüksek	
İkiyüzlü Davranma	Düşük	N	162	96	40	298
		%	54,4%	32,2%	13,4%	100,0%
	Yüksek	N	54	15	8	77
		%	70,1%	19,5%	10,4%	100,0%
TOPLAM		N	216	111	48	375
		%	57,6%	29,6%	12,8%	100,0%

$\chi^2 = 6.433$ ;  $sd = 2$ ;  $p = 0.04 < .05$

Elde edilen bulgular ikiyüzlü davranma ve iyimserlik arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir ( $\chi^2 = 6.433$ ;  $sd = 2$ ;  $p = 0.04 < .05$ ). İyimserliğin en yüksek olduğu durumda (%70.1) ikiyüzlü davranma ihtimali düşmekte ve ikiyüzlü davranma arttığında ise iyimserlik oranı azalmaktadır. Buradan katılımcıların iyimserlikleriyle ikiyüzlü davranmaları arasında ters orantı olduğu söylenebilir. Diğer boyutlarda olduğu gibi yüksek iyimserlik düzeyine sahip olan kişilerin ikiyüzlü davranma ihtimalleri düşüktür.

Tablo 46’da, ikiyüzlü davranma ve özyeterlilik ilişkisini inceleyen ki kare testi sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 46**  
**İkiyüzlü Davranma ve Özyeterlilik Boyutları İlişisine Ait**  
**Ki Kare Testi Sonuçları**

			Özyeterlilik			Toplam
			Düşük	Orta	Yüksek	
İkiyüzlü Davranma	Düşük	N %	19 6,4%	54 18,1%	225 75,5%	298 100,0%
	Yüksek	N %	11 14,3%	18 23,4%	48 62,3%	77 100,0%
TOPLAM		N %	30 8,0%	72 19,2%	273 72,8%	375 100,0%

$\chi^2 = 7.123$ ; sd= 2; p=0.028<.05

İkiyüzlü davranmayla anlamlı ilişki gösteren son psikolojik sermaye boyutu özyeterlilik (  $\chi^2 = 7.123$ ; sd= 2; p=0.028<.05). Özyeterliliğin en yüksek olduğu durumda (%75.5) ikiyüzlü davranma ihtimali düşerken, bu oran iki yüzlü davranmanın yükselmesiyle azalış göstermektedir. Böylelikle özyeterliliği yüksek bireylerin daha az ikiyüzlü davranma eğilimi gösterecekleri belirtilebilir.

Tablo 47’de, göze girmeye çalışma ve psikolojik dayanıklılık ilişkisini inceleyen ki kare testi sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 47**  
**Göze Girmeye Çalışma ve Psikolojik Dayanıklılık Boyutları İlişisine Ait**  
**Ki Kare Testi Sonuçları**

			Psikolojik Dayanıklılık			Toplam
			Düşük	Orta	Yüksek	
Göze Girmeye Çalışma	Düşük	N %	53 18,7%	70 24,6%	161 56,7%	284 100,0%
	Orta	N %	9 31,0%	11 37,9%	9 31,0%	29 100,0%
	Yüksek	N %	13 21,0%	24 38,7%	25 40,3%	62 100,0%
TOPLAM		N %	75 20,0%	105 28,0%	195 52,0%	375 100,0%

$\chi^2 = 12.08$ ; sd= 4; p=0.017<.05

Elde edilen bulgular göze girmeye çalışma ve psikolojik dayanıklılık arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu göstermektedir ( $\chi^2 = 12.08$ ;  $sd = 4$ ;  $p = 0.017 < .05$ ). Psikolojik dayanıklılığın en yüksek olduğu durumda (%56.7) göze girmeye çalışma davranışı gösterme ihtimalinin düştüğü ve göze girmeye çalışma davranışının yükselmesiyle psikolojik dayanıklılığın azaldığı söylenebilir. Bu anlamda psikolojik dayanıklılıkla göze girme davranışı arasında ters orantı bulunmaktadır. Olumsuzlar karşısında direnç gösterebilme kapasitesine sahip bireylerin daha az göze girme davranışı sergileyecekleri söylenebilir.

Tablo 48’de, göze girmeye çalışma ve özyeterlilik ilişkisini inceleyen ki kare testi sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 48**  
**Göze Girmeye Çalışma ve Özyeterlilik Boyutları İlişkisine Ait**  
**Ki Kare Testi Sonuçları**

			Özyeterlilik			Toplam
			Düşük	Orta	Yüksek	
Göze Girmeye	Düşük	N	18	48	218	284
		%	6,3%	16,9%	76,8%	100,0%
Çalışma	Yüksek	N	12	24	55	91
		%	13,2%	26,4%	60,4%	100,0%
TOPLAM		N	30	72	273	375
		%	8,0%	19,2%	72,8%	100,0%

$\chi^2 = 9.783$ ;  $sd = 2$ ;  $p = 0.008 < .05$

Göze girmeye çalışma ve özyeterlilik düzeyleri arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir ( $\chi^2 = 9.783$ ;  $sd = 2$ ;  $p = 0.008 < .05$ ). Özyeterliliğin en yüksek olduğu durumda (%76.8) göze girmeye çalışma davranışının gösterilme ihtimalinin düştüğü, göze girmeye çalışma davranışının yükselmesiyle de özyeterliliğin azaldığı söylenebilir. Yüksek öz-yeterliliğe sahip kişiler eylemleriyle bir durumu değiştirme gücüne sahip oldukları inancına sahiptir. Bu sebeple, özyeterlilik seviyesi arttıkça başkalarını övme ve dalkavukluk etme davranışlarının azalacağı ifade edilebilir.

Tablo 49’da, göze girmeye çalışma ve iyimserlik ilişkisini inceleyen ki kare testi sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 49**  
**Göze Girmeye Çalışma ve İyimserlik Boyutları İlişkisine Ait**  
**Ki Kare Testi Sonuçları**

			İyimserlik			Toplam
			Düşük	Orta	Yüksek	
Göze Girmeye Çalışma	Düşük	N	150	101	33	284
		%	52,8%	35,6%	11,6%	100,0%
	Yüksek	N	66	10	15	91
		%	72,5%	11,0%	16,5%	100,0%
TOPLAM		N	216	111	48	375
		%	57,6%	29,6%	12,8%	100,0%

$\chi^2 = 19.983$ ; sd= 2; p=0.000<.05

Tablo 49’da görüldüğü gibi göze girmeye çalışma ve iyimserlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. ( $\chi^2 = 19.983$ ; sd= 2; p=0.000<.05). İyimserliğin en fazla olduğu durumda göze girmeye çalışma davranışını gösterme ihtimali düşmektedir. Aynı şekilde göze girmeye çalışma davranışının yükselmesiyle (72,5%) iyimserliğin azaldığı gözlemlenecektir. Bu durum iyimserlikle göze girmeye çalışma arasında ters orantı olduğunu göstermektedir. Böylece, yüksek iyimserliğe sahip kişiler patronunu övme ya da ona dalkavukluk etme davranışlarını daha az gösterme eğilimine sahiptirler.

Tablo 50’de, üst yönetime yaranmaya çalışma ve iyimserlik ilişkisini inceleyen ki kare testi sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 50**  
**Üst Yönetime Yaranmaya Çalışma ve İyimserlik Boyutları İlişkisine Ait**  
**Ki Kare Testi Sonuçları**

			İyimserlik			Toplam
			Düşük	Orta	Yüksek	
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışma	Düşük	N	129	83	34	246
		%	52,4%	33,7%	13,8%	100,0%
	Orta	N	30	14	4	48
		%	62,5%	29,2%	8,3%	100,0%
	Yüksek	N	57	14	10	81
		%	70,4%	17,3%	12,3%	100,0%
TOPLAM		N	216	111	48	375
		%	57,6%	29,6%	12,8%	100,0%

$\chi^2 = 10.171$ ; sd= 4; p=0.038<.05

İyimserlik düzeyleriyle anlamlı ilişki gösteren diğer bir boyut üst yönetime yaranmaya çalışma boyutudur ( $\chi^2 = 10.171$ ;  $sd = 4$ ;  $p = 0.038 < .05$ ). Katılımcıların psikolojik sermayelerinin yüksek olduğu durumda üst yönetime yaranmaya çalışma davranışlarının azaldığı söylenebilir. Üst yönetime yaranmaya çalışma davranışlarının yükselmesiyle (%70.4) de iyimserliklerinin azaldığı yorumuna gidilebilir. Buradan hareketle, yüksek iyimserliğe sahip kişiler örgüt içindeki hiyerarşik yapıyı kullanarak üstlerini etkileme ya da onlardan destek alma eğiliminde olmayacaklardır.

Tablo 51’de, üst yönetime yaranmaya çalışma ve psikolojik dayanıklılık ilişkisini inceleyen ki kare testi sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 51**  
**Üst Yönetime Yaranmaya Çalışma ve Psikolojik Dayanıklılık Boyutları**  
**İlişisine Ait Ki Kare Testi Sonuçları**

			Psikolojik Dayanıklılık			Toplam
			Düşük	Orta	Yüksek	
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışma	Düşük	N	46	57	143	246
		%	18,7%	23,2%	58,1%	100,0%
	Orta	N	13	21	14	48
		%	27,1%	43,8%	29,2%	100,0%
	Yüksek	N	16	27	38	81
		%	19,8%	33,3%	46,9%	100,0%
TOPLAM		N	75	105	195	375
		%	20,0%	28,0%	52,0%	100,0%

$\chi^2 = 15.582$ ;  $sd = 4$ ;  $p = 0.004 < .05$

Üst yönetime yaranmaya çalışma ve psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir ( $\chi^2 = 15.582$ ;  $sd = 4$ ;  $p = 0.004 < .05$ ). Psikolojik dayanıklılığın en yüksek olduğu durumda (%58.1) üst yönetime yaranmaya çalışma davranışının azaldığı ve bu oranın üst yönetime yaranmaya çalışma yükseldikçe de azalacağı söylenebilir. Burada üst yönetime yaranmaya çalışma ve psikolojik dayanıklılık arasında ters ilişki bulunmaktadır.

Tablo 52’de, karşılıklı çıkar gözetme ve pozitif psikolojik sermaye ilişkisini inceleyen ki kare testi sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 52**  
**Karşılıklı Çıkar Gözetme ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişisine Ait**  
**Ki Kare Testi Sonuçları**

			Pozitif Psikolojik Sermaye			Toplam
			Düşük	Orta	Yüksek	
Karşılıklı Çıkar Gözetme	Düşük	N	20	63	126	209
		%	9,6%	30,1%	60,3%	100,0%
	Orta	N	7	28	31	66
		%	10,6%	42,4%	47,0%	100,0%
	Yüksek	N	19	34	47	100
		%	19,0%	34,0%	47,0%	100,0%
TOPLAM		N	46	125	204	375
		%	12,3%	33,3%	54,4%	100,0%

$\chi^2=10.380$ ; sd= 4; p=0.034<.05

Karşılıklı çıkar gözetme ve pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu saptanmıştır ( $\chi^2=10.380$ ; sd= 4; p=0.034<.05). Psikolojik sermayenin en yüksek olduğu durumda (%60.3) karşılıklı çıkar gözetme düşerken, karşılıklı çıkar gözetmenin en yüksek olduğu durumda psikolojik sermaye azalmaktadır. Yüksek psikolojik sermayeye sahip insanların maddi iyilik ya da ödüllerin karşılıklı olarak kullanmaya eğilimli olmayacaklardır.

Tablo 53'de, karşılıklı çıkar gözetme ve psikolojik dayanıklılık ilişkisini inceleyen ki kare testi sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 53**  
**Karşılıklı Çıkar Gözetme ve Psikolojik Dayanıklılık Boyutları İlişisine Ait**  
**Ki Kare Testi Sonuçları**

			Psikolojik Dayanıklılık			Toplam
			Düşük	Orta	Yüksek	
Karşılıklı Çıkar Gözetme	Düşük	N	37	49	123	209
		%	17,7%	23,4%	58,9%	100,0%
	Orta	N	12	24	30	66
		%	18,2%	36,4%	45,5%	100,0%
	Yüksek	N	26	32	42	100
		%	26,0%	32,0%	42,0%	100,0%
TOPLAM		N	75	105	195	375
		%	20,0%	28,0%	52,0%	100,0%

$\chi^2=10.583$ ; sd= 4; p=0.032<.05

Karşılıklı çıkar gözetmeyle anlamlı ilişki gösteren diğer bir değişken psikolojik dayanıklılıktır ( $\chi^2 = 10.583$ ;  $sd = 4$ ;  $p = 0.032 < .05$ ). Böylece, yüksek psikolojik dayanıklılık oranına (%58.9) sahip kişilerin karşılıklı çıkar gözetme davranışlarının yükseldiği ve karşılıklı çıkar gözetmenin yüksek olduğu durumda ise psikolojik dayanıklılığın azaldığı sonucuna varılabilir. Yüksek psikolojik dayanıklılığa sahip bireylerin düşük çıkar gözetme davranışı sergileyecekleri yorumu yapılabilir.

Tablo 54’de, karşılıklı çıkar gözetme ve iyimserlik ilişkisini inceleyen ki kare testi sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 54**  
**Karşılıklı Çıkar Gözetme ve İyimserlik Boyutları İlişkisine Ait**  
**Ki Kare Testi Sonuçları**

			İyimserlik			Toplam
			Düşük	Orta	Yüksek	
Karşılıklı Çıkar Gözetme	Düşük	N	102	78	29	209
		%	48,8%	37,3%	13,9%	100,0%
	Orta	N	45	15	6	66
		%	68,2%	22,7%	9,1%	100,0%
	Yüksek	N	69	18	13	100
		%	69,0%	18,0%	13,0%	100,0%
TOPLAM		N	216	111	48	375
		%	57,6%	29,6%	12,8%	100,0%

$\chi^2 = 17.056$ ;  $sd = 4$ ;  $p = 0.002 < .05$

Elde edilen sonuçlara göre karşılıklı çıkar gözetme ve iyimserlik düzeyleri arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu saptanmıştır ( $\chi^2 = 17.056$ ;  $sd = 4$ ;  $p = 0.002 < .05$ ). Buna göre, karşılıklı çıkar gözetmenin en yüksek olduğu durumda (%69) iyimserlik düşmekte, iyimserlik yükseldiğinde ise karşılıklı çıkar gözetmede azalma gözlemlenmektedir. Karşılıklı çıkar gözetme ve iyimserlik arasında ters orantı olduğu söylenebilir. Böylece, yüksek iyimserlik düzeyine sahip kişilerin maddi karşılık ve ödüllere ulaşmak için davranışlarını yönlendirmeye eğilimli olmayacakları yorumu yapılabilir.

Tablo 55’de, karşılıklı çıkar gözetme ve umut boyutları ilişkisini inceleyen ki kare testi sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 55**  
**Karşılıklı Çıkar Gözetme ve Umut Boyutları İlişkisine Ait**  
**Ki Kare Testi Sonuçları**

			Umut			Toplam
			Düşük	Orta	Yüksek	
Karşılıklı Çıkar Gözetme	Düşük	N	22	32	155	209
		%	10,5%	15,3%	74,2%	100,0%
	Orta	N	8	18	40	66
		%	12,1%	27,3%	60,6%	100,0%
	Yüksek	N	20	16	64	100
		%	20,0%	16,0%	64,0%	100,0%
TOPLAM		N	50	66	259	375
		%	13,3%	17,6%	69,1%	100,0%

$\chi^2=10.759$ ;  $sd= 4$ ;  $p=0.029<.05$

Son olarak karşılıklı çıkar gözetme boyutuyla ilişkisi incelenen değişken umut boyutudur. Karşılıklı çıkar gözetme ve umut arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu saptanmıştır ( $\chi^2=10.759$ ;  $sd= 4$ ;  $p=0.029<.05$ ). Buna göre, umut boyutunun en yüksek olduğu durumda (%74.2) karşılıklı çıkar gözetme azalmakta, karşılıklı çıkar gözetmenin yüksek olduğu durumda ise umut azalmaktadır. Böylelikle bu durum yüksek umuda sahip bireyler karşılıklı çıkar gözetme davranışı eğilimi göstermeyeceklerdir şeklinde yorumlanabilir.

#### **3.7.4. Psikolojik Sermaye ve Boyutlarının Politik Davranış ve Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular**

Araştırmada elde edilen veriler normallik varsayımını karşılamadığından pozitif psikolojik sermayenin politik davranış üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla sıralı lojistik regresyon analizi yapılmıştır. Bu analiz türünün seçilmesindeki diğer bir neden lojistik regresyonun çoklu normallik ve grupların eşit varyans/kovaryans matrisine sahip olma gibi katı varsayımlarının olmaması ve bu sapmalara karşı hassasiyeti düşük, direnci yüksek sonuçlar vermesidir (Altunışık ve diğerleri, 2010: 249). Öte yandan sıralı lojistik regresyon veri setindeki uç değerlere duyarlıdır. Bu yüzden, sağlıklı sonuçların elde edilmesi amacıyla uç değere sahip 23 veri analize dâhil edilmemiştir. Bu nedenle analizler kalan 352 veri üzerinden yapılmıştır. Diğer bir varsayım bağımsız değişkenin bağımlı değişkene karşılık birim sayısı 5'ten az hücrelerin olmaması gerekmektedir. Bu



varsayım karşılanmadığı zaman sürekli değişkenlerin kategorik hale getirilmesi ve süreksiz değişkenlerin kategorilerinde birleştirilmeye gidilebilir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014: 70). Bu sebeple kurulan modellerdeki bağımsız değişkenler kategorik hale getirilmiştir.

Sıralı lojistik regresyon modelinin kurulmasında diğer bir varsayım bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı sorunun olmamasıdır. Bu araştırmada sıralı lojistik regresyon modelinin oluşturulmasında bağımsız değişkenler olarak belirlenen özyeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık değişkenleri arasında çoklu bağıntı sorunu olup olmadığı Variance Inflationary Factor (VIF) testiyle sınanmıştır. Elde edilen sonuçlar bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı sorununun olmadığı tespit edilmiştir. Daha sonra bağımsız değişkenler birlikte modele dâhil edildiğinde değeri 5'ten az hücre sayısı %56 olarak bulunmuştur. Bu şekilde analize devam edilemeyeceğinden bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni ne ölçüde açıkladığını saptamak üzere her biri ayrı modellerde analize dâhil edilmiştir.

Araştırmada bağımsız değişken olarak belirlenen değişkenler pozitif psikolojik sermaye, umut, iyimserlik, özyeterlilik ve psikolojik dayanıklılıktır. Bağımlı değişken olarak belirlenen değişkenler ise politik davranış, tavizci davranma, ikiyüzlü davranma, göze girme, koalisyon kurma, karşılıklı çıkar gözetme ve üst yönetime yaranmaya çalışmadır. Bu sebeple, politik davranış toplam puanı ve boyutlarına ait puanlar düşük, orta ve yüksek olarak kategorilere ayrılmıştır. Değişkenlerin üç kategoriye indirme işlemi için frekans dağılımlarına göz önünde bulundurularak en iyi sonuçları veren kategoriler oluşturulmuştur. Politik davranış ve boyutlarının puan ortalamaları 0-1.40 arası düşük (1), 1.40-1.80 arası orta (2) ve 1.80 üzeri yüksek (3) olarak belirlenmiştir.

Sıralı lojistik regresyonda bağımlı değişken sıralı, bağımsız değişken ise sınıflamalı veya sürekli olabilir. Ancak bu modelde bağımsız değişken olan pozitif psikolojik sermaye ve boyutları analize sürekli değişken olarak atandığında birim sayısı 5'ten az olan %46.5 hücre saptanmıştır. Bu sebeple, bağımsız değişkenler aynı bağımlı değişkende olduğu gibi düşük, orta ve yüksek kategorilerine ayrılarak süreksiz hale getirilmiştir. Kategoriler oluşturulurken, psikolojik sermaye ve boyutlarına ait puan ortalamalarının frekans dağılımları baz alınmıştır. Kategoriler psikolojik sermaye ve

boyutlarında 0-4 arası düşük (1), 4-4.5 arası orta (2), 4.5 ve üzeri yüksek (3) olarak belirlenmiştir.

Sıralı regresyon modelinin yapılandırılmasında gerekli ölçütler olan model varsayımının, modele uygunluk istatistiklerinin ve parametre anlamlılıklarının tutarlılığının sağlanması amacıyla bu araştırmada kullanılacak en iyi modelin Logit bağlantı fonksiyonu olduğu belirlenmiştir. Logit modellerde katsayının yorumlanmasında odds (faktör değişme) oranından yararlanılmıştır. Bunun sebebi düşük kategoriye düşme olasılığının, yüksek kategoriye düşme olasılığına oranlanması ile elde edilen odds oranının kategoriler arası mukayeseyi en iyi şekilde yapılabilmesidir (Akın ve Şentürk, 2012: 184).

Sıralı lojistik regresyon analizi tek bir teste bakılarak yorumlanmamaktadır. Bu araştırmada kurulan sıralı regresyon modelinin analizinde bulgular beş aşamada değerlendirilmiştir. İlk aşamada, sıralı lojistik regresyonun modelinde bağımlı değişkene ait kategorilerin birbirine paralel olup olmadığını anlamak amacıyla paralellik varsayımı anlamlılık değerine bakılmıştır. Bu değer  $.05$ 'ten büyük olması durumunda bu şartın sağlandığı ifade edilmektedir. Bu doğrultuda kurulan sıralı lojistik regresyon modellerinin paralellik varsayımı şartını gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu varsayım, bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin bağımlı değişkenin kategorilerine göre değişiklik göstermediğini belirtmektedir (Akın ve Şentürk, 2002: 189). Eğer bu durum sağlanmazsa analize devam edilemez.

İkinci aşamada, model uyum iyiliğinin anlamlılık değerinin  $.05$ 'ten büyük olması gerekmektedir. Model uyum iyiliği, verinin modelle uyumunu göstermektedir (Şenel ve Alatlı, 2014: 41). Üçüncü aşamada ise Nagelkerke değerine bakılmaktadır. Bu oranın yüksek çıkması bu modelin uyum iyiliğini arttırmaktadır. Ayrıca bu değer bağımlı değişkenin yüzde kaçının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir.

Dördüncü aşamada hangi yordayıcıların anlamlı olduğunu belirlemek amacıyla Wald testine bakılmaktadır. Bu istatistiğe karşılık gelen parametre anlamlılık değerlerinin  $.05$ 'ten küçük olması gerekmektedir (Field, 2009:259).

Beşinci aşamada ise modele ilişkin yorumun yapılabilmesi amacıyla Wald istatistiğinin e üssü alınarak odds oranına ulaşılmaktadır. Bu oranın yüksek çıkması anlamlı olan

bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerinde yüksek bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca modelin yorumlanmasında (0<sup>a</sup>)'ya karşılık gelen bağımsız değişken kategorisi referans alınmaktadır. Bu şekilde bir incelemeye “odds oranına göre yorumlama” adı verilmektedir (Akın ve Şentürk, 2002: 190). Bu açıklamalardan hareketle pozitif psikolojik sermayenin politik davranışlara etkisini incelemede bu beş aşama izlenecektir.

### 3.7.4.1. Pozitif Psikolojik Sermayenin Politik Davranış ve Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Pozitif psikolojik sermayenin politik davranış ve boyutlarına ilişkin kurulan sıralı regresyon modellerinin analizinde ilk üç aşamaya ait paralellik varsayımı, model uyum iyiliği ve Nagelkerke analiz bulguları Tablo 56’da gösterilmektedir.

**Tablo 56**

#### **Psikolojik Sermayenin Politik Davranış ve Boyutlarını Tahminine İlişkin Sıralı Regresyon Analizi Sonuçları**

<b>Bağımsız Değişken</b>	<b>Bağımlı Değişken</b>	<b>Paralellik Varsayımı (p)</b>	<b>Model Uyum İyiliği (p)</b>	<b>Nagelkerke R-kare</b>
Psikolojik Sermaye	Politik Davranış	.416	.421	.012
	Tavizci Davranmak	.141	.150	.024
	İkiyüzlü Davranmak	.074	.070	.041
	Göze Girmek	.444	.445	.011
	Karşılıklı çıkar gözetmek	.309	.302	.021
	Koalisyon kurmak	.700	.699	.018
	Üst yönetime yaranmaya çalışmak	.623	.621	.008

Ki kare testiyle belirlenen paralellik varsayımının tüm bağımlı değişkenlerde sağlandığı ifade edilebilir ( $p > .05$ ). Buna göre, bağımlı değişken olan politik davranış ve boyutlarının kategorilerinde parametrelerin birbirine eşit olduğu ve analiz için ilk aşama şartının sağlandığı görülmektedir. Ayrıca bağımlı değişkenlerin model uyum iyiliğine ilişkin ikinci ( $p > .05$ ) ve üçüncü aşama için de uygun değerlere sahip olduğu belirlenmiştir. Buna göre psikolojik sermaye, politik davranış ve boyutlarından elde edilen verinin modelle uyumlu olduğunu göstermektedir. Ancak dördüncü aşamada Wald testi sonuçlarına bakıldığında bağımlı değişkenlerden sadece tavizci davranma, ikiyüzlü davranma ve karşılıklı çıkar gözetme boyutlarında bağımsız değişkenlere karşılık gelen olasılık değerinin .05’ten küçük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle

son aşamada parametrelerin yorumlanması için sadece anlamlı çıkan bağımlı değişkenlere ait parametre tahminleri tabloları verilmiştir.

Tavizci davranma bağımlı değişkenine ait parametre tahminleri, Tablo 57’de gösterilmektedir.

**Tablo 57**

**Psikolojik Sermaye ve Tavizci Davranma Boyutuna İlişkin Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarının İfade Edilmesi**

		Tahmin değeri	Wald	Odds	Olasılık (P)
Bağımlı Değişken	[tavizci = 1.00]	1.356	58.723		.000
	[tavizci = 2.00]	2.800	127.353		.000
Bağımsız değişken	[p. sermaye=1.00]	<b>.967</b>	<b>7.229</b>	<b>2.6300</b>	<b>.007</b>
	[p. sermaye=2.00]	.122	.188		.664
	[p. sermaye=3.00]	0 <sup>a</sup>			

Buna göre düşük düzey psikolojik sermayenin tavizci davranma değişkenini anlamlı bir şekilde tahmin ettiği sonucuna ulaşılmıştır (p<.05). Tabloya bakıldığında düşük psikolojik sermaye düzeyine sahip bireylerin yüksek psikolojik sermaye düzeyine sahip bireylere göre 2,63 kat daha fazla tavizci davrandığı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla akademisyenlerin psikolojik sermayelerinin düşük olması durumunda tavizci davranma olasılıkları da artacaktır.

İkiyüzlü davranma bağımlı değişkenine ait parametre tahminleri, Tablo 58’de gösterilmektedir.

**Tablo 58**

**Psikolojik Sermaye ve İkiyüzlü Davranma Boyutuna İlişkin Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarının İfade Edilmesi**

		Tahmin değeri	Wald	Odds	Olasılık (P)
Bağımlı Değişken	[ikiyüzlü = 1.00]	1.562	68.491		.000
	[ikiyüzlü = 2.00]	2.957	133.007		.000
Bağımsız değişken	[p. sermaye =1.00]	<b>1.175</b>	<b>10.307</b>	<b>3.2381</b>	<b>.001</b>
	[p. sermaye =2.00]	.513	3.319		.069
	[p. sermaye =3.00]	0 <sup>a</sup>			

Elde edilen bulgular düşük düzey psikolojik sermayenin ikiyüzlü davranma değişkenini anlamlı bir şekilde tahmin ettiğini göstermektedir ( $p < .05$ ). Tabloya bakıldığında düşük psikolojik sermaye düzeyine sahip bireylerin yüksek psikolojik sermaye düzeyine sahip bireylere göre 3.23 kat daha fazla ikiyüzlü davrandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum katılımcıların psikolojik sermayeleri düştükçe daha fazla ikiyüzlü davranma eğiliminde olacaklarını göstermektedir.

Karşılıklı çıkar gözetme bağımlı değişkenine ait parametre tahminleri, Tablo 59'da gösterilmektedir.

**Tablo 59**

**Psikolojik Sermaye ve Karşılıklı Çıkar Gözetme Boyutuna İlişkin Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarının İfade Edilmesi**

		Tahmin değeri	Wald	Odds	Olasılık (P)
Bağımlı Değişken	[çıkarcı = 1.00]	.551	14.078		.000
	[çıkarcı = 2.00]	1.348	69.138		.000
Bağımsız değişken	[p. sermaye =1.00]	<b>.791</b>	<b>5.749</b>	<b>2.2056</b>	<b>.016</b>
	[p. sermaye =2.00]	.332	2.085		.149
	[p. sermaye =3.00]	0 <sup>a</sup>			

Bulgular düşük düzey psikolojik sermayenin karşılıklı çıkar gözetme değişkenini anlamlı bir şekilde tahmin ettiğini göstermektedir ( $p < .05$ ). Tabloya bakıldığında düşük psikolojik sermaye düzeyine sahip bireylerin yüksek psikolojik sermaye düzeyine sahip bireylere göre 2.20 kat daha fazla karşılıklı çıkar gözetme davranışında buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla düşük psikolojik sermaye düzeyine sahip bireylerin daha fazla karşılıklı çıkar gözetme davranışını sergileyecekleri ifade edilebilir.

**3.7.4.2. Özyeterlilik Boyutunun Politik Davranış ve Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular**

Özyeterlilik boyutunun politik davranış ve boyutlarına ilişkin kurulan sıralı regresyon modellerinin analizinde ilk üç aşamaya ait paralellik varsayımı, model uyum iyiliği ve Nagelkerke analiz bulguları Tablo 60'da gösterilmektedir.

**Tablo 60****Özyeterlilik Boyutunun Politik Davranış ve Boyutlarını Tahminine İlişkin Sıralı Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Paralellik Varsayımı (p)	Model uyum İyiliği (p)	Nagelkerke R-kare
Özyeterlilik	Politik Davranış	.195	.209	.004
	Tavizci Davranmak	.422	.426	.006
	İkiyüzlü Davranmak	.685	.691	.015
	Göze Girmek	.294	.301	.014
	Karşılıklı çıkar gözetmek	.901	.904	.011
	Koalisyon kurmak	.035	.033	.009
	Üst yönetime yaranmaya çalışmak	.846	.843	.016

Ki kare testiyle belirlenen paralellik varsayımının koalisyon kurmak boyutu dışında tüm bağımlı değişkenlerde sağlandığı ifade edilebilir ( $p > .05$ ). Buna göre, bağımlı değişken olan koalisyon kurma dışında politik davranış ve boyutlarının kategorilerinde parametrelerin birbirine eşit olduğu ve analiz için ilk aşama şartının sağlandığı görülmektedir. Ayrıca bu değişkenlerin bağımlı değişkenlerin model uyum iyiliğine ilişkin ikinci ( $p > .05$ ) ve üçüncü aşama için de uygun değerlere sahip olduğu belirlenmiştir. Buna göre özyeterlilik ile politik davranış ve boyutlarından elde edilen verinin modelle uyumlu olduğu görülmektedir. Ancak dördüncü aşamada Wald testi sonuçlarına bakıldığında bağımlı değişkenlerden sadece üst yönetime yaranmaya çalışma boyutunda bağımsız değişkenlere karşılık gelen olasılık değerinin .05'ten küçük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Üst yönetime yaranmaya çalışma bağımlı değişkenine ait parametre tahminleri, Tablo 61'de gösterilmektedir.

**Tablo 61****Özyeterlilik ve Üst Yönetime Yaranmaya Çalışma Boyutlarına İlişkin Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarının İfade Edilmesi**

		Tahmin değeri	Wald	Odds	Olasılık (P)
Bağımlı Değişken	[üst yön= 1.00]				
	[üst yön= 2.00]	1.584	102.536		.000
Bağımsız değişken	[özyeterli=1.00]	.380	.786		.375
	[özyeterli=2.00]	<b>.574</b>	<b>4.303</b>	<b>1.7753</b>	<b>.038</b>
	[özyeterli=3.00]	0 <sup>a</sup>			

Buna göre orta özyeterli düzeyinin üst yönetime yaranmaya çalışma değişkenini anlamlı bir şekilde tahmin ettiği sonucuna ulaşılmıştır ( $p < .05$ ). Tabloya bakıldığında orta özyeterlilik düzeyine sahip bireylerin yüksek özyeterlilik düzeyine sahip bireylere göre 1.77 kat daha fazla üst yönetime yaranmaya çalışma davranışı gösterdiği bulunmuştur. Buradan katılımcıların özyeterlilikleri düştükçe daha fazla üst yönetime yaranmaya çalışma eğiliminde olacakları sonucuna varılabilir. Bir işi başarabileceğine inancı olmayan bireyler bu durumu gizlemek amacıyla daha fazla üstlerini etkileme çabası içerisinde olabilirler.

### 3.7.4.3. Umut Boyutunun Politik Davranış ve Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Umut boyutunun politik davranış ve boyutlarına ilişkin kurulan sıralı regresyon modellerinin analizinde ilk üç aşamaya ait paralellik varsayımı, model uyum iyiliği ve Nagelkerke analiz bulguları Tablo 62’de gösterilmektedir.

**Tablo 62**  
**Umut Boyutunun Politik Davranış ve Boyutlarını Tahminine İlişkin Sıralı Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Paralellik Varsayımı (p)	Model uyum İyiliği (p)	Nagelkerke R-kare
Umut	Politik Davranış	.423	.427	.005
	Tavizci Davranmak	.641	.640	.012
	İkiyüzlü Davranmak	.170	.186	.021
	Göze Girmek	.464	.447	.011
	Karşılıklı çıkar gözetmek	.088	.074	.011
	Koalisyon kurmak	.777	.777	.012
	Üst yönetime yaranmaya çalışmak	.591	.582	.003

Ki kare testiyle belirlenen paralellik varsayımının tüm bağımlı değişkenlerde sağlandığı ifade edilebilir ( $p > .05$ ). Buna göre, bağımlı değişken olan politik davranış ve boyutlarının kategorilerinde parametrelerin birbirine eşit olduğu ve analiz için ilk aşama şartının sağlandığı görülmektedir. Ayrıca bağımlı değişkenlerin model uyum iyiliğine ilişkin ikinci ( $p > .05$ ) ve üçüncü aşama için de uygun değerlere sahip olduğu

belirlenmiştir. Buna göre umut ile politik davranış ve boyutlarından elde edilen verinin modelle uyumlu olduğunu göstermektedir. Ancak dördüncü aşamada Wald testi sonuçlarına bakıldığında bağımlı değişkenlerden sadece ikiyüzlü davranma boyutunda bağımsız değişkenlere karşılık gelen olasılık değerinin .05'ten küçük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İkiyüzlü davranma bağımlı değişkenine ait parametre tahminleri, Tablo 63'de gösterilmektedir

**Tablo 63**  
**Umut ve İkiyüzlü Davranma Boyutuna İlişkin Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarının İfade Edilmesi**

		Tahmin değeri	Wald	Odds	Olasılık (P)
Bağımlı Değişken	[ikiyüz = 1.00]	1.413	78.260		.000
	[ikiyüz = 2.00]	2.791	143.749		.000
Bağımsız değişken	[umut=1.00]	<b>.730</b>	<b>4.151</b>	<b>2.0750</b>	<b>.042</b>
	[umut=2.00]	.526	2.726		.099
	[umut=3.00]	0 <sup>a</sup>			

Elde edilen bulgulara göre düşük umut düzeyinin ikiyüzlü davranma değişkenini anlamlı olarak tahmin ettiği sonucuna ulaşılmıştır ( $p < .05$ ). Tabloya bakıldığında düşük umut düzeyine sahip bireylerin yüksek umut düzeyine sahip bireylere göre 2.07 kat daha fazla ikiyüzlü davrandığı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla katılımcıların umut düzeyleri düştükçe ikiyüzlü davranma olasılıkları artacaktır. Yüksek umutlu bireyler geleceğe dair amaçlar belirleme ve bu amaçlara ulaşmada farklı yollar bulabilme özelliğine sahiptirler. Geleceğe dair hedefleri olmayan bireyler diğer bireylere karşı yüzüne gülüp arakasından konuşma, dostça davranıp sırlarını alıp sonradan onların aleyhine kullanma gibi manipülatif davranış içerisinde olabilirler.

#### **3.7.4.4. İyimserlik Boyutunun Politik Davranış ve Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular**

İyimserlik boyutunun politik davranış ve boyutlarına ilişkin kurulan sıralı regresyon modellerinin analizinde ilk üç aşamaya ait paralellik varsayımı, model uyum iyiliği ve Nagelkerke analiz bulguları Tablo 64'de gösterilmektedir.



**Tablo 64****İyimserlik Boyutunun Politik Davranış ve Boyutlarını Tahminine İlişkin Sıralı Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Paralellik Varsayımı (p)	Model uyum İyiliği (p)	Nagelkerke R-kare
İyimserlik	Politik Davranış	.451	.453	.038
	Tavizci Davranmak	.011	.012	.016
	İkiyüzlü Davranmak	.000	.000	.029
	Göze Girmek	.614	.609	.070
	Karşılıklı çıkar gözetmek	.426	.451	.046
	Koalisyon kurmak	.615	.614	.030
	Üst yönetime yaranmaya çalışmak	.460	.452	.026

Ki kare testiyle belirlenen paralellik varsayımının tavizci davranma ve ikiyüzlü davranma boyutları dışında tüm bağımlı değişkenlerde sağlandığı ifade edilebilir ( $p > .05$ ). Buna göre, bağımlı değişken olan tavizci davranma ve ikiyüzlü davranma dışında politik davranış ve boyutlarının kategorilerinde parametrelerin birbirine eşit olduğu ve analiz için ilk aşama şartının sağlandığı görülmektedir. Ayrıca bu değişkenlerin bağımlı değişkenlerin model uyum iyiliğine ilişkin ikinci ( $p > .05$ ) ve üçüncü aşama için de uygun değerlere sahip olduğu belirlenmiştir. Buna göre iyimserlik ile politik davranış ve boyutlarından elde edilen verinin modelle uyumlu olduğu görülmektedir. Ancak dördüncü aşamada Wald testi sonuçlarına bakıldığında bağımlı değişkenlerden sadece politik davranışlar ile göze girmeye çalışma ve koalisyon kurma boyutlarında bağımsız değişkenlere karşılık gelen olasılık değerinin .05'ten küçük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Politik davranış bağımlı değişkenine ait parametre tahminleri, Tablo 65'de gösterilmektedir.

**Tablo 65****İyimserlik Boyutu ve Politik Davranışlara İlişkin Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarının İfade Edilmesi**

		Tahmin değeri	Wald	Odds	Olasılık (P)
Bağımlı	[p. davranış = 1.00]	.123	.184		.668
Değişken	[p. davranış = 2.00]	1.693	30.507		.000
Bağımsız değişken	[iyimserlik=1.00]	.110	.122		.727
	[iyimserlik=2.00]	<b>-.698</b>	<b>3.918</b>	<b>0.4975</b>	<b>.048</b>
	[iyimserlik=3.00]	0 <sup>a</sup>			

Buna göre orta iyimserlik düzeyinin politik davranış değişkenini anlamlı olarak tahmin ettiği sonucuna ulaşılmıştır ( $p < .05$ ). Tabloya bakıldığında orta iyimserlik düzeyine sahip bireylerin yüksek iyimserlik düzeyine sahip bireylere göre 0.49 kat daha fazla politik davranış gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla iyimserlik seviyesi düştükçe akademisyenlerin politik davranma olasılıkları artacaktır. Ancak politik davranışlara ait bu oran çok ufak bir farkı ifade etmektedir.

Göze girmeye çalışma bağımlı değişkenine ait parametre tahminleri, Tablo 66'da gösterilmektedir.

**Tablo 66****İyimserlik ve Göze Girmeye Çalışma Boyutlarına İlişkin Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarının İfade Edilmesi**

		Tahmin değeri	Wald	Odds	Olasılık (P)
Bağımlı	[göze girme = 1,00]	.490	2.654		.103
Değişken	[göze girme= 2,00]	1.153	13.995		.000
Bağımsız değişken	[iyimserlik=1,00]	-.200	.361		.548
	[iyimserlik=2,00]	<b>-1.433</b>	<b>11.883</b>	<b>0.2385</b>	<b>.001</b>
	[iyimserlik=3,00]	0 <sup>a</sup>			

Elde edilen bulgular orta iyimserlik düzeyinin göze girmeye çalışma değişkenini anlamlı olarak tahmin ettiği sonucuna ulaşılmıştır ( $p < .05$ ). Tabloya bakıldığında orta iyimserlik düzeyine sahip bireylerin yüksek iyimserlik düzeyine sahip bireylere göre 0.23 kat daha fazla göze girmeye çalışma gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun anlamı iyimserlik düştükçe bireyler daha fazla göze girme davranışı sergileme eğiliminde olacaklardır. Geleceğe dair olumlu bakmayan çalışanlar bu durumu gizlemek

amacıyla başkalarına karşı tebessüm ederek göze girme davranışında bulunabilirler. Ancak bu değişkenler arasında oransal olarak çok yüksek bir farklılıktan bahsetmek mümkün değildir.

Koalisyon kurma bağımlı değişkenine ait parametre tahminleri, Tablo 67’de gösterilmektedir.

**Tablo 67**

**İyimserlik ve Koalisyon Kurma Boyutlarına İlişkin Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarının İfade Edilmesi**

		Tahmin değeri	Wald	Odds	Olasılık (P)
Bağımlı Değişken	[koalisyon = 1.00]	-2.150	31.656		.000
	[koalisyon = 2.00]	-1.408	14.240		.000
Bağımsız değişken	[iyimserlik=1.00]	<b>-1.033</b>	<b>6.714</b>	<b>0.3559</b>	<b>.010</b>
	[iyimserlik=2.00]	<b>-1.117</b>	<b>7.153</b>	<b>0.3272</b>	<b>.007</b>
	[iyimserlik=3.00]	0 <sup>a</sup>			

Elde edilen sonuçlar orta ve düşük iyimserlik düzeyinin koalisyon kurma değişkenini anlamlı olarak tahmin ettiği sonucuna ulaşılmıştır (p<.05). Tabloya bakıldığında düşük iyimserlik düzeyine sahip bireylerin yüksek iyimserlik düzeyine sahip bireylere göre 0.35 kat daha fazla koalisyon kurma davranışı gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, orta iyimserlik düzeyine sahip bireylerin yüksek iyimserlik düzeyine sahip bireylere göre 0.32 kat daha fazla koalisyon kurma davranışı gösterdiği tespit edilmiştir. Buradan bireylerde iyimserlik seviyesi düştükçe koalisyon kurma eğiliminin artacağı ifade edilebilir. Kötümser insanlar kötü şeylerle karşılaşacaklarına inanmaktadırlar. Bu nedenle iş çevresinde karşılaşacakları kötü durumlara karşı birlikte hareket edebilecek koalisyonlar kurma eğiliminde olabilirler. Ancak sonuçlara ait oran çok küçük bir farklılığın olduğuna işaret etmektedir.

**3.7.4.5. Psikolojik Dayanıklılık Boyutunun Politik Davranışlar ve Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular**

Psikolojik dayanıklılık boyutunun politik davranışlar ve boyutlarına ilişkin kurulan sıralı regresyon modellerinin analizinde ilk üç aşamaya ait paralellik varsayımı, model uyum iyiliği ve Nagelkerke analiz bulguları Tablo 68’de gösterilmektedir.

**Tablo 68****Psikolojik Dayanıklılık Boyutunun Politik Davranış ve Boyutlarını Tahminine İlişkin Sıralı Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Paralellik Varsayımı (p)	Model Uyum İyiliği (p)	Nagelkerke R-kare
Psikolojik Dayanıklılık	Politik Davranış	.293	.297	.025
	Tavizci Davranmak	.951	.951	.011
	İkiyüzlü Davranmak	.604	.604	.029
	Göze Girmek	.238	.253	.024
	Karşılıklı çıkar gözetmek	.510	.502	.021
	Koalisyon kurmak	.457	.452	.023
	Üst yönetime yaranmaya çalışmak	.015	.016	.022

Ki kare testiyle belirlenen paralellik varsayımının üst yönetime yaranmaya çalışmak değişkeninde sağlanmadığı ( $p < .05$ ); diğer tüm bağımlı değişkenlerde ise sağlandığı ifade edilebilir ( $p > .05$ ). Buna göre, üst yönetime yaranmaya çalışmak kategorilerinde parametrelerin birbirine eşit olmadığı ve analiz için ilk aşama şartının bu değişken için sağlanmadığı görülmektedir.

Daha sonra, bağımlı değişkenlerin model uyum iyiliği anlamlılık değerleri ( $p > .05$ ) ve Nagelkerke değerlerine bakıldığında politik davranış, tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak ve karşılıklı çıkar gözetmek değişkenlerinin uygun değerlere sahip olduğu belirlenmiştir. Buna göre bu değişkenlerden elde edilen verinin modelle uyumlu olduğunu görülmektedir. Ancak dördüncü aşamada Wald testi sonuçlarına bakıldığında politik davranışlar, ikiyüzlü davranma, göze girmeye çalışma, karşılıklı çıkar gözetme ve koalisyon kurma bağımlı değişkenlerinde bağımsız değişkenlere karşılık gelen olasılık değerinin .05'ten küçük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle son aşamada parametrelerin yorumlanması için sadece anlamlı çıkan bağımlı değişkenlere ait parametre tahminleri Tabloları verilmiştir.

Politik davranışlar bağımlı değişkenine ait parametre tahminleri, Tablo 69'da gösterilmektedir.

**Tablo 69****Psikolojik Dayanıklılık Boyutu ve Politik Davranışlara İlişkin Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarının İfade Edilmesi**

		Tahmin Değeri	Wald	Odds	Olasılık (P)
Bağımlı	[p.davranış = 1.00]	.469	10.061		.002
Değişken	[p.davranış = 2.00]	2.030	115.516		.000
Bağımsız değişken	[p.dayanık.=1.00]	.142	.251		.616
	[p.dayanık.=2.00]	<b>.655</b>	<b>7.448</b>	<b>1.9251</b>	<b>.006</b>
	[p.dayanık.=3.00]	0 <sup>a</sup>			

Orta düzey psikolojik dayanıklılığın politik davranışlar değişkenini anlamlı bir şekilde tahmin ettiği sonucuna ulaşılmıştır ( $p < .05$ ). Tabloya bakıldığında orta düzey psikolojik dayanıklılığa sahip bireylerin yüksek psikolojik dayanıklılık düzeyine sahip bireylere göre 1,92 kat daha fazla politik davranış gösterdiği bulunmuştur. Buna göre katılımcılarda psikolojik sermaye düştükçe politik davranış gösterme eğilimi artacaktır. Psikolojik dayanıklılığa sahip olmayan bireyler zorluklarla karşılaştıklarında onlarla başa çıkmak yerine politik davranma eğiliminde olabilirler.

İkiyüzlü davranma bağımlı değişkenine ait parametre tahminleri, Tablo 70'de gösterilmektedir.

**Tablo 70****Psikolojik Dayanıklılık ve İkiyüzlü Davranma Boyutlarına İlişkin Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarının İfade Edilmesi**

		Tahmin Değeri	Wald	Odds	Olasılık (P)
Bağımlı	[ikiyüzlü = 1.00]	1.573	66.462		.000
Değişken	[ikiyüzlü = 2.00]	2.956	130.946		.000
Bağımsız değişken	[p.dayanık.=1.00]	<b>.709</b>	<b>4.652</b>	<b>2.031</b>	<b>.031</b>
	[p.dayanık.=2.00]	<b>.701</b>	<b>5.778</b>	<b>2.015</b>	<b>.016</b>
	[p.dayanık.=3.00]	0 <sup>a</sup>			

Buna göre düşük düzey ve orta düzey psikolojik dayanıklılık kategorilerinin ikiyüzlü davranma değişkenini anlamlı bir şekilde tahmin ettiği sonucuna ulaşılmıştır ( $p < .05$ ). Tabloya bakıldığında düşük psikolojik dayanıklılık düzeyine sahip bireylerin yüksek psikolojik dayanıklılık düzeyine sahip bireylere göre 2.03 kat; orta düzey psikolojik dayanıklılığa sahip bireylerin yüksek psikolojik dayanıklılık düzeyine sahip bireylere

göre 2.01 kat daha fazla ikiyüzlü davrandığı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla psikolojik dayanıklılık düştükçe bireylerin ikiyüzlü davranma olasılıkları artacaktır. Çalışma ortamında bireyler zorluklara karşı yeterince direnç gösteremedikleri takdirde diğer çalışanların da böyle bir durumla karşılaştığı dönemlerde onlara bilgi sahibi oldukları halde yardım etmek istemeyebilirler.

Göze girmeye çalışma bağımlı değişkenine ait parametre tahminleri, Tablo 71’de gösterilmektedir.

**Tablo 71**  
**Psikolojik Dayanıklılık ve Göze Girmeye Çalışma Boyutlarına İlişkin Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarının İfade Edilmesi**

		Tahmin değeri	Wald	Odds	Olasılık (P)
Bağımlı Değişken	[gözegirme = 1.00]	1.231	50.262		.000
	[gözegirme = 2.00]	1.878	94.566		.000
Bağımsız değişken	[p.dayanık.=1.00]	.294	.839		.360
	[p.dayanık.=2.00]	<b>.704</b>	<b>6.915</b>	<b>2.021</b>	<b>.009</b>
	[p.dayanık.=3.00]	0 <sup>a</sup>			

Tablo 71 incelendiğinde orta düzey psikolojik dayanıklılık kategorilerinin göze girmeye çalışma değişkenini anlamlı bir şekilde tahmin ettiği sonucuna ulaşılmıştır ( $p < .05$ ). Buna göre orta düzey psikolojik dayanıklılığa sahip bireylerin yüksek psikolojik dayanıklılık düzeyine sahip bireylere göre 2.02 kat daha fazla göze girmeye çalıştığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun anlamı psikolojik dayanıklılık düştükçe bireyler daha fazla göze girme eğilimi içerisinde olacaklardır. Zorluklar karşısında çabuk pes etme eğiliminde olan bireyler bu dönemlerde destek sağlamak amacıyla diğerlerinin sevgisini kazanmak için göze girme davranışında bulunabilir.

Tablo 72’de karşılıklı çıkar gözetme bağımlı değişkenine ait parametre tahminleri, gösterilmektedir.

**Tablo 72**

**Psikolojik Dayanıklılık ve Karşılıklı Çıkar Gözetme Boyutlarına İlişkin Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarının İfade Edilmesi**

		Tahmin Değeri	Wald	Odds	Olasılık (P)
Bağımlı	[çıkarcı= 1.00]	.597	15.741		.000
Değişken	[çıkarcı = 2.00]	1.394	70.507		.000
Bağımsız değişken	[p.dayanık.=1.00]	.507	3.322		.068
	[p.dayanık.=2.00]	<b>.536</b>	<b>4.855</b>	<b>1.709</b>	<b>.028</b>
	[p.dayanık.=3.00]	0 <sup>a</sup>			

Elde edilen bulgular orta düzey psikolojik dayanıklılığın karşılıklı çıkar gözetme değişkenini anlamlı bir şekilde tahmin ettiği sonucuna ulaşılmıştır ( $p<.05$ ). Orta düzeyde psikolojik dayanıklılığa sahip bireylerin yüksek psikolojik dayanıklılık düzeyine sahip bireylere göre 1.70 kat daha fazla karşılıklı çıkar gözetme davranışında buldukları saptanmıştır. Buradan psikolojik dayanıklılık düzeyi düştükçe bireylerin karşılıklı çıkar gözetme olasılıkları artacaktır. Bireyler zorluklarla karşılaştıkları dönemlerde diğerlerinden yardım almak amacıyla onlara daha önce yaptıkları iyilikleri hatırlatarak bu durumu kullanmak isteyebilirler.

Tablo 73’de karşılıklı çıkar gözetme bağımlı değişkenine ait parametre tahminleri, gösterilmektedir.

**Tablo 73**

**Psikolojik Dayanıklılık ve Koalisyon Kurma Boyutlarına İlişkin Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarının İfade Edilmesi**

		Tahmin Değeri	Wald	Odds	Olasılık (P)
Bağımlı	[koalisyon= 1.00]	-1.291	62.137		.000
Değişken	[koalisyon = 2.00]	-.549	13.479		.000
Bağımsız değişken	[p.dayanık.=1.00]	<b>-.633</b>	<b>5.283</b>	<b>0.5309</b>	<b>.022</b>
	[p.dayanık.=2.00]	.136	.280		.597
	[p.dayanık.=3.00]	0 <sup>a</sup>			

Tablo 73’de görüldüğü gibi düşük düzey psikolojik dayanıklılığın koalisyon kurma değişkenini anlamlı bir şekilde tahmin ettiği sonucuna ulaşılmıştır ( $p<.05$ ). Böylece, düşük psikolojik dayanıklılığa sahip bireylerin yüksek psikolojik dayanıklılık düzeyine sahip bireylere göre 0.5 kat daha fazla koalisyon kurma davranışında buldukları

saptanmıştır. Bunun anlamı psikolojik dayanıklılık düzeyi düştükçe katılımcıların daha fazla koalisyon kurma eğiliminde oldukları ifade edilebilir. Ancak sonuçlara ait oran çok küçük bir farklılığın olduğuna işaret etmektedir

Elde edilen bulgulara göre bu tez çalışmasının ana hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Buna göre psikolojik sermayenin tavizci davranma, ikiyüzlü davranma ve karşılıklı çıkar gözetme değişkenlerini anlamlı bir şekilde tahmin ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında akademisyenlerin özyeterliliğinin üst yönetime yaranmaya çalışma davranışını anlamlı bir şekilde tahmin ettiği görülmektedir. Akademisyenlerin umut düzeylerinin ise ikiyüzlü davranmayı anlamlı bir şekilde tahmin ettiği bulunmuştur. Akademisyenlerin iyimserlik düzeylerinin politik davranışları ve göze girmeye çalışma ve koalisyon kurma davranışlarını anlamlı bir şekilde tahmin ettiği tespit edilmiştir. Son olarak akademisyenlerin psikolojik dayanıklılıklarının politik davranışları ve ikiyüzlü davranma, göze girmeye çalışma, karşılıklı çıkar gözetme, koalisyon kurma davranışlarını anlamlı bir şekilde tahmin ettiği saptanmıştır. Diğer boyutlarda anlamlı bir tahmine ulaşılamamıştır.

Nicel analizlere ait tüm bulgular değerlendirildiğinde araştırmmanın hipotezlerine ilişkin özet bilgiler Tablo 74’te gösterilmektedir.

<b>Hipotezler</b>	<b>Kabul</b>	<b>Ret</b>
<b>Ana Hipotez:</b> Pozitif psikolojik sermaye ve boyutları, politik davranışları (tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak) etkilemektedir.	✓	
<b>Alt Hipotez 1:</b> ‘Cinsiyet’ değişkenine göre, örneklemin pozitif psikolojik sermaye ve boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.		✓
<b>Alt Hipotez 2:</b> ‘Medeni durum’ değişkenine göre, örneklemin pozitif psikolojik sermaye ve boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.	✓	
<b>Alt Hipotez 3:</b> ‘Yaş’ değişkenine göre, örneklemin pozitif psikolojik sermaye ve boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.	✓	
<b>Alt Hipotez 4:</b> ‘Eğitim durumu’ değişkenine göre, örneklemin pozitif psikolojik sermaye ve boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.	✓	
<b>Alt Hipotez 5:</b> ‘Akademik unvan’ değişkenine göre, örneklemin pozitif psikolojik sermaye ve boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.	✓	

*Tablo 74’ün Devamı*



<b>Alt Hipotez 6:</b> ‘Kurum türü’ değişkenine göre, örneklemin pozitif psikolojik sermaye ve boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.	✓	
<b>Alt Hipotez 7:</b> ‘İşyeri deneyimi’ değişkenine göre, örneklemin pozitif psikolojik sermaye ve boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.	✓	
<b>Alt Hipotez 8:</b> ‘Toplam iş deneyimi’ değişkenine göre, örneklemin pozitif psikolojik sermaye ve boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.	✓	
<b>Alt Hipotez 9:</b> ‘Aylık gelir’ değişkenine göre, örneklemin pozitif psikolojik sermaye ve boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.	✓	
<b>Alt Hipotez 10:</b> ‘Algılanan gelir düzeyi’ değişkenine göre, örneklemin pozitif psikolojik sermaye ve boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.	✓	
<b>Alt Hipotez 11:</b> ‘Görev yapılan birim’ değişkenine göre, örneklemin pozitif psikolojik sermaye ve boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.		✓
<b>Alt Hipotez 12:</b> ‘Cinsiyet’ değişkenine göre, örneklemin politik davranış boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.		✓
<b>Alt Hipotez 13:</b> ‘Medeni durum’ değişkenine göre, örneklemin politik davranış boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.	✓	
<b>Alt Hipotez 14:</b> ‘Yaş’ değişkenine göre, örneklemin politik davranış boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.	✓	
<b>Alt Hipotez 15:</b> ‘Eğitim durumu’ değişkenine göre, örneklemin politik davranış boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.	✓	
<b>Alt Hipotez 16:</b> ‘Akademik unvan’ değişkenine göre, örneklemin politik davranış boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.	✓	
<b>Alt Hipotez 17:</b> ‘Kurum türü’ değişkenine göre, örneklemin politik davranış boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.	✓	
<b>Alt Hipotez 18:</b> ‘İşyeri deneyimi’ değişkenine göre, örneklemin politik davranış boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.	✓	
<b>Alt Hipotez 19:</b> ‘Toplam iş deneyimi’ değişkenine göre, örneklemin politik davranış boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.	✓	
<b>Alt Hipotez 20:</b> ‘Aylık gelir’ değişkenine göre, örneklemin politik davranış boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.	✓	
<b>Alt Hipotez 21:</b> ‘Algılanan gelir düzeyi’ değişkenine göre, örneklemin politik davranış boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.	✓	
<b>Alt Hipotez 22:</b> ‘Görev yapılan birim’ değişkenine göre, örneklemin politik davranış boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.	✓	
<b>Alt Hipotez 23:</b> Pozitif psikolojik sermaye ve boyutlarının puan ortalamalarıyla politik davranış boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı bir ilişkisi vardır.	✓	

Genel olarak araştırmanın hipotezleri değerlendirildiğinde pozitif psikolojik sermayenin politik davranışlara etkisini test eden ana hipotez kabul edilmiştir. Alt hipotezler ait bulgular değerlendirildiğinde 1,11 ve 12 no.lu alt hipotezler dışında diğer tüm alt hipotezler kabul edilmiştir.

### 3.7.5. Nitel Araştırma Bulguları

Akademisyenlerin örnek olaylara verdikleri cevaplar pozitif psikolojik sermayeyi oluşturan boyutlara ilişkin dört kategoride incelenerek her bir boyuta ait anahtar kelimeler belirlenmiştir. Toplanan verilere ilişkin içerik analizi yapılarak katılımcılar için öne çıkan temaların belirlenmesi amacıyla sıklık ve anlamlılık analizleri gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 75**  
**Özyeterlilik Boyutuna İlişkin Öne Çıkan Temalar ve Sıklıkları**

<b>Özyeterlilik</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Sorumluluk (Görev Bilinci)	34	%26,5
Kendine güven	29	%22,6
İnisiyatif alma	14	%10,9
Benlik duygusu	14	%10,9
Başarılı	13	%10,2
Profesyonellik	11	%8,6
Tecrübe	6	%4,7
Kendisini gösterme ve ispatlama	5	%4
İdealist	2	%1,6
Toplam	128	%100

Akademisyenlerden özyeterlilik ile ilgili olarak toplam 128 cevap alınmıştır. Katılımcıların özyeterliliğe ilişkin değindikleri temalar; sorumluluk sahibi olma (%26,5), kendine güven (%22,6), inisiyatif alma (%10,9), benlik duygusu (%10,9), başarı (%10,2), profesyonellik (%8,6), tecrübe (%4,7), kendini gösterme ve ispatlama (%4) ve idealist olma (%1,6) başlıkları altında toplanmıştır. Bu sonuçlar katılımcıların en çok özyeterlilik boyutuna vurgu yaptıkları göstermektedir. Özyeterlilikle ilgili olarak da akademisyenlerin en çok sorumluluk sahibi olmaya önem verdikleri göze çarpmaktadır. Akademisyenlerin öz-yeterliliklerinin ön plana çıkması ve özellikle de öğretim üyelerinin özyeterliliğe vurgu yapmalarının nedeninin onların uzun yıllar akademik hayatta kazandıkları başarı ve deneyimler olabileceği ifade edilebilir.

**Tablo 76**  
**Psikolojik Dayanıklılık Boyutuna İlişkin Öne Çıkan Temalar ve Sıklıkları**

<b>Psikolojik dayanıklılık</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Çözüm için çaba	48	% 39
Azimli	33	% 26,8
Zorluklar karşısında direnme	16	% 13
Çalışkan	13	% 10,5
Fedakar	11	% 8,9
Soğukkanlı	2	% 1,6
<b>Toplam</b>	<b>123</b>	<b>%100</b>

Psikolojik dayanıklılık için 123 ifade; çözüm için çaba gösterme (%39), azimli olma (% 26,8), zorluklar karşısında direnme (%13), çalışkanlık (%10,5), fedakarlık (% 8,9) ve soğukkanlılık (% 1,6) ön plana çıkan temalar olmuştur. Akademisyenlerin özyeterlilikten sonra en çok vurgu yaptıkları tema psikolojik dayanıklılık olmuştur. Buradan akademisyenlerin yüksek lisans ve doktora süreciyle başlayan ve doçentliğe kadar devam eden zorlu süreçte bu özelliğe daha fazla ihtiyaç duydukları yorumu yapılabilir.

**Tablo 77**

**Umut Boyutuna İlişkin Öne Çıkan Temalar ve Sıklıkları**

<b>Umut</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Hedef odaklılık	37	%36,2
Planlı	22	%21,5
Hedefe ulaşmak için alternatif yollar bulma	12	% 11,7
Hedefe ulaşmak için harekete geçme	10	%9,8
Disiplinli	10	%9,8
Uyumlu	8	%7,8
Birleştirici	3	%2,9
<b>Toplam</b>	<b>102</b>	<b>%100</b>

Umut boyutuna ilişkin 102 cevapta öne çıkan temalar; hedef odaklılık (%36,2), planlı olma (%21,5), hedefe ulaşmak için alternatif yollar bulma (%11,7), hedefe ulaşmak için harekete geçme (%9,8), disiplinli olma (%9,8), uyumlu olma (%7,8) ve birleştirici olma (%2,9) şeklinde belirtilmiştir. Akademisyen özyeterlilik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarından sonra en çok vurgu yaptıkları boyut umut boyutudur. Böylece

akademisyenlerin yaptıkları işin doğası gereği bağımsız çalışmaları ve bu süreçte karşılaştıkları zorluklar karşısında alternatif yollar belirlemeleri onların umut boyutuna daha fazla ihtiyaç duydukları anlamına gelebilir.

**Tablo 78**  
**İyimserlik Boyutuna İlişkin Öne Çıkan Temalar Ve Sıklıkları**

İyimserlik	N	%
Olumlu	43	%64,1
İşini benimseme	7	%10.4
İşini sevme	7	%10.4
Hayır diyememe	4	%5.9
Empati	3	%4,5
Motivasyon	2	%2,9
İnsanlara güven	1	%1,5
<b>Toplam</b>	<b>67</b>	<b>%100</b>

İyimserlik ile ilgili olarak toplam 67 cevaptan elde edilen temalar ise; pozitif olma (%64,1), işini benimseme (%10.4), işini sevme (%10.4), hayır diyememe (%5.9), empati (%4,5), motivasyon (%2,9) ve insanlara güven (%1,5) olarak sıralanmıştır. Akademisyenlerin psikolojik sermayelerine ilişkin en az vurgu yaptıkları boyut iyimserlik olmuştur. Akademisyenlerin yeni fikirler üretebilmeleri ve topluma katkı sağlayabilmeleri için geleceğe dair olumlu beklentilere sahip olmaları gerektiği yorumu yapılabilir.

Görüşmeler sırasında yapılan gözlemler sonucu öğretim üyelerinin öğretim görevlilerine göre özyeterliliğe daha fazla vurgu yaptıkları görülmektedir. Öte yandan, oluşturulan heterojen gruplarda akademisyenlerin psikolojik sermayenin diğer bileşenlerini değerlendirirken unvanlar arası bir farklılık gözlenmemiştir. Psikolojik sermayenin bileşenlerinin değerlendirilmesinde cinsiyete ilişkin bir farklılık tespit edilmemiştir.

## **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Psikoloji biliminden hareketle pozitif psikoloji alanında kişilerin potansiyelini arttırmaya dayalı yapılan çalışmalar sonucu örgütleri de bu bakış açısıyla inceleyen pozitif örgütsel davranış akımı ortaya çıkmıştır. Bu akımın özelliklerini taşıyan bir kavram arayışıyla birlikte bireylerin güçlü taraflarının nasıl ortaya çıkarıldığı ve geliştirildiğiyle ilişkili olarak tecrübe veya eğitim ile değişebilen ve gelişebilen özellikler bütünü olarak pozitif psikolojik sermaye kavramı önemli bir inceleme konusu haline gelmiştir. Pozitif psikolojik sermaye, özyeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarından oluşmakla birlikte kavram onu oluşturan bu boyutların ayrı ayrı etkilerinden daha fazla bir anlam ifade etmektedir. Bu yeni yaklaşım, örgütsel davranış alanındaki geleneksel yaklaşıma ek olarak örgütler için önemli bir çerçeve sunmaktadır.

Örgütler açısından önem teşkil eden diğer bir konu ise politik davranış konusudur. Politik davranışlar, kişilerin ya da grupların kendi çıkarlarını korumak ve geliştirmek amacıyla örgütçe onaylanmayan kasıtlı etkileme eylemleridir. Politik davranışlar, örgütteki kişilerin farklı amaçlarının olması ve güç dağılımının nasıl olacağı ile ilgili konular nedeniyle örgüt üyelerinin günlük yaşamında önemli bir yere sahiptir.

Bu tez çalışması, pozitif psikolojik sermaye ve boyutları olan özyeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılığın politik davranış ve boyutları olan tavizci davranma, ikiyüzlü davranma, göze girmeye çalışma, koalisyon kurma, karşılıklı çıkar gözetme ve üst yönetime yaranmaya çalışma üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla İstanbul ilindeki 39 vakıf ve 8 kamu üniversitelerinde görev yapan 375 akademisyen üzerinde yürütülmüştür. Araştırmanın nicel verileri, Luthans, Youssef ve Avolio (2007: 237) tarafından geliştirilen ve Çetin ve Basım (2012: 121) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Psikolojik Sermaye Ölçeği" ve Börü ve İslamoğlu (2007a: 135) tarafından geliştirilen "Politik Davranışlar Ölçeği" ile toplanmıştır. Ayrıca araştırmanın nitel verileri 20 akademisyene yapılan odak grup görüşmeleriyle elde edilmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgular ışığında ulaşılan sonuçlar şöyle ifade edilebilir:

- Akademisyenlerin psikolojik sermayelerinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Psikolojik sermayenin boyutları incelendiğinde en yüksek özyeterlilik, en düşük ise iyimserlik düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir. Ayrıca, yapılan nitel araştırma bulguları bu durumu desteklemektedir.
- Akademisyenlerin medeni durumuna göre psikolojik sermayeleri incelendiğinde evli akademisyenlerin evli olmayan akademisyenlere göre daha yüksek psikolojik sermayeye, boyutları açısından bakıldığında daha yüksek iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık düzeylerine sahip oldukları söylenebilir. Diğer yandan özyeterlilik ve umut düzeylerinin medeni duruma göre önemli bir değişiklik göstermediği ifade edilebilir.
- Akademisyenlerin çalıştıkları kurum türüne göre kamu üniversitesinde çalışan akademisyenlerin vakıf üniversitesinde çalışanlara göre daha yüksek düzeyde psikolojik sermayeye, iyimserliğe ve psikolojik dayanıklılığa sahip olduğu ifade edilebilir.
- Gelir seviyesine göre sonuçlar, psikolojik sermaye ile özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık boyutlarında 3000-5000TL ve 5001-7000TL değişkenleri arasındaki farklılığın 5001-7000TL değişkeni lehine anlamlı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla gelir seviyesi arttıkça akademisyenlerin psikolojik sermayelerinin, özyeterliliklerinin, umutlarının, iyimserliklerinin ve psikolojik dayanıklılıklarının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarında 5001-7000TL ve 7001-9000 TL değişkenleri arasındaki farklılığın 5001-7000TL değişkeni lehine olduğu saptanmıştır. Böylece bu boyutların belirli bir gelir seviyesine ulaştıktan sonra artmadığı görülmektedir.
- Algılanan gelir düzeyine göre kendilerini düşük gelirli olarak algılayan akademisyenlerin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin, orta düzey olarak algılayan akademisyenlerden daha yüksek olduğu ifade edilebilir. Buna göre düşük gelirli akademisyenlerin daha fazla psikolojik dayanıklılığa sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan akademisyenlerin psikolojik

sermaye ile özyeterlilik, umut ve iyimserlik düzeylerinin algıladıkları gelir düzeylerine göre önemli bir değişiklik göstermediği ifade edilebilir.

- Akademisyenlerin eğitim durumuna göre psikolojik sermayelerinin, yüksek lisans ile doktora arasında doktora lehine ve yüksek lisans ile post doktora değişkenleri arasındaki farklılığın post doktora lehine anlamlı olduğu görülmektedir. Bununla birlikte özyeterlilik boyutunda yüksek lisans, doktora ve post doktora değişkenleri aralarındaki anlamlı farklılığın post doktora lehine olduğu belirlenmiştir. Ayrıca iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutunda yüksek lisans ve doktora değişkenleri arasındaki farklılığın doktora lehine; yüksek lisans ve post doktora değişkenleri arasındaki farklılığın da post doktora lehine anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla eğitim seviyesi arttıkça akademisyenlerin daha fazla psikolojik sermayeye, özyeterliliğe, iyimserliğe ve psikolojik dayanıklılığa sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Akademisyenlerin çalıştıkları kurumdaki işyeri deneyimine göre psikolojik sermaye için 1 yıldan az ve 6-10 yıl değişkenleri arasındaki farklılığın 6-10 yıl değişkeni lehine; 1 yıldan az ve 10 yıldan fazla değişkenleri arasındaki farklılığın 10 yıldan fazla değişkeni lehine; 1-5 yıl değişkeni ve 6-10 yıl değişkeni arasındaki farklılığın 6-10 yıl değişkeninin lehine; 1-5 yıl değişkeni ve 10 yıldan fazla değişkeni arasındaki farklılığın 10 yıldan fazla değişkeninin lehine anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İyimserlik boyutunda 1 yıldan az ve 6-10 yıl değişkenleri arasındaki farklılığın 6-10 yıl değişkeni lehine; 1 yıldan az ve 10 yıldan fazla değişkenleri arasındaki farklılığın 10 yıldan fazla değişkeni lehine; 1-5 yıl değişkeni ve 6-10 yıl değişkeni arasındaki farklılığın 6-10 yıl değişkeninin lehine; 6-10 yıl ve 10 yıldan fazla değişkeni arasındaki farklılığın 10 yıldan fazla değişkeninin lehine anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla akademisyenlerin işyeri deneyimi arttıkça psikolojik sermayelerinin ve iyimserliklerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır.
- Akademisyenlerin yaş değişkenine göre sonuçlar, psikolojik sermayede 18-30 yaş arası ve 31-40 yaş arası değişkenleri arasındaki farklılığın 31-40 yaş arası değişkeninin lehine olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte 18-30 yaş arası ve 41-50 yaş arası değişkenleri arasındaki farklılığın 41-50 yaş lehine anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özyeterlilik boyutunda 18-30 yaş arası, 31-40 yaş

arası, 41-50 yaş arası ve 51-60 yaş arası değişkenleri arasındaki farklılığın 51-60 yaş arası değişkenin lehine anlamlı olduğu tespit edilmiştir. İyimserlik ve dayanıklılık boyutlarında ise 18-30 yaş arası değişkeninin 31-40 yaş arası ve 41-50 yaş arası değişkenleri arasındaki anlamlı farkın 31-40 yaş arası ve 41-50 yaş arası değişkenleri lehine olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla akademisyenlerin yaşı arttıkça daha fazla psikolojik sermayeye ve özyeterliliğe sahip oldukları görülmektedir.

- Akademisyenlerin unvanlarına göre psikolojik sermaye ile özyeterlilik boyutunda Prof. Dr. değişkeninin öğretim görevlisi/okutman ve araştırma görevlisi değişkenleri arasındaki farkın Prof. Dr. değişkeninin lehine anlamlı olduğu saptanmıştır. Bunun yanında, Doç. Dr. değişkeninin öğretim görevlisi/okutman ve araştırma görevlisi değişkenleri arasındaki farkın Doç. Dr. değişkeninin lehine olduğu belirlenmiştir. Ayrıca sadece psikolojik sermaye için Yrd. Doç. Dr. ve araştırma görevlisi değişkenleri arasındaki farkın Yrd. Doç. Dr. lehine anlamlı olduğu görülmektedir. Umut boyutunda ise Doç. Dr. ve araştırma görevlisi değişkenleri arasındaki farkın Doç. Dr. değişkeninin lehine olduğu saptanmıştır. İyimserlik boyutunda aynı özyeterlilikte olduğu gibi Prof. Dr. değişkeninin öğretim görevlisi/okutman ve araştırma görevlisi değişkenleri arasındaki farkın Prof. Dr. değişkeninin lehine anlamlı olduğu saptanmıştır. Ayrıca, Doç. Dr. ve araştırma görevlisi değişkenleri arasındaki farkın Doç. Dr. değişkeninin lehine olduğu; Yrd. Doç. Dr. değişkeninin öğretim görevlisi/okutman ve araştırma görevlisi değişkenleri arasındaki farkın Yrd. Doç. Dr. değişkeninin lehine olduğu belirlenmiştir. Psikolojik dayanıklılık boyutunda ise Prof. Dr. ve araştırma görevlisi değişkenleri arasındaki farkın Prof. Dr. değişkeninin lehine anlamlı olduğu bulunmuştur. Doç. Dr. ve Yrd. Doç. Dr. değişkenlerinin araştırma görevlisi değişkeni arasındaki farkın Doç. Dr. ve Yrd. Doç. Dr. değişkenlerinin lehine olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla akademisyenler unvan olarak yükseldikçe psikolojik sermayeleri, özyeterlilikleri, umutları, iyimserlikleri ve psikolojik dayanıklılıkları artmaktadır.
- Akademisyenlerin toplam iş deneyimine göre sonuçlar, psikolojik sermayede 1 yıldan az ile 1-5 yıl arası ve 11-15 yıl arası değişkenleri arasındaki farklılığın



11-15 yıl değişkeninin lehine anlamlı olduğunu göstermektedir. Ayrıca 1-5 yıl arası ve 6-10 yıl arası değişkenleri arasındaki farklılığın 6-10 yıl lehine anlamlı olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte 1-5 yıl arası ve 20 yıldan fazla değişkenleri arasındaki farklılığın 20 yıldan fazla lehine anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özyeterlilik boyutunda 1 yıldan daha az, 1-5 yıl arası, 6-10 yıl arası, 11-15 yıl arası ve 16-20 yıl arası değişkenlerinin 20 yıldan daha fazla değişkeniyle arasındaki farkın 20 yıldan daha fazla değişkeninin lehine anlamlı olduğu saptanmıştır. İyimserlik boyutunda ise 1 yıldan daha az ve 1-5 yıl arası değişkenlerinin 6-10 yıl arası değişkeni arasındaki farkın 6-10 yıl arası değişkeni lehine anlamlı olduğu bulunmuştur. 1 yıldan daha az ve 1-5 yıl arası değişkenlerinin 11-15 yıl arası değişkeni arasındaki farkın 11-15 yıl arası değişkeni lehine olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan, iyimserlik boyutuyla ilgili olarak 20 yıldan fazla değişkeninin 6-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası değişkenleri arasındaki farkın değişkeninin 6-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası değişkenleri lehine olduğu saptanmıştır. Psikolojik dayanıklılık boyutunda 1-5 yıl arası değişkeninin 6-10 yıl arası, 11-15 yıl arası, 16-20 yıl arası ve 20 yıldan fazla değişkenleri arasındaki farkın; 6-10 yıl arası, 11-15 yıl arası, 16-20 yıl arası ve 20 yıldan fazla değişkenleri lehine olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla akademisyenlerin toplam iş deneyimi arttıkça psikolojik sermayeleri, özyeterlilikleri, iyimserlikleri ve psikolojik dayanıklılıkları artmaktadır.

- Akademisyenlerin görev yapılan birime göre psikolojik sermaye ile özyeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarının düzeyleri önemli bir değişiklik göstermemektedir.
- Akademisyenlerin psikolojik sermaye, özyeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılıklarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği söylenebilir.
- Politik davranış düzeyleri incelendiğinde, akademisyenlerin düşük düzeyde politik davranışa sahip oldukları belirlenmiştir. Boyutlar bazında ise en çok koalisyon kurma davranışının, en az ise ikiyüzlü davranmanın sergilendiği sonucuna ulaşılmıştır.
- Akademisyenlerin medeni durumlarına göre politik davranışlar ile ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime

yararmaya çalışmak boyutlarında bekâr akademisyenlerin lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre bekâr akademisyenlerin evli akademisyenlere göre daha fazla politik davrandığı söylenbilir.

- Akademisyenlerin kurum trine göre politik davranış ile tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak boyutlarında vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre vakıf niversitesinde görev yapan akademisyenlerin kamu niversitesinde görev yapanlara göre daha fazla politik davranış gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan koalisyon kurmak boyutunda böyle bir anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.
- Akademisyenlerin gelir düzeyine göre sonuçlar, ikiyüzlü davranma ve üst yönetime yaranmaya çalışma boyutlarında 3000-5000TL ve 5001-7000TL değişkenleri arasındaki farklılığın 3000-5000TL değişkeni lehine anlamlı olduğunu göstermektedir. Ayrıca st yönetime yaranmaya çalışma boyutunda 5001-7000TL ve 7001-9000 TL değişkenleri arasındaki farklılığın 7001-9000 TL değişkeni lehine olduğu saptanmıştır. Yine aynı boyutta 5001-7000TL ve 9001TL+ değişkenleri arasındaki farklılığın 9001TL+ değişkeni lehine olduğu saptanmıştır. Buna göre akademisyenlerin gelir seviyesi arttıkça daha az ikiyüzlü davranma eğiliminde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Ancak gelir düzeyi arttıkça daha fazla üst yönetime yaranmaya çalışma eğiliminde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.
- Algılanan gelir düzeyine göre tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak ve göze girmeye çalışmak boyutlarında düşük gelir seviyesiyle orta gelir seviyesi arasındaki farkın orta gelir seviyesinin lehine olduğu görülmektedir. Bunun yanında tavizci davranmak boyutunda düşük gelir seviyesiyle yüksek gelir seviyesi arasındaki farkın yüksek gelir seviyesinin lehine anlamlı olduğu bulunmuştur. Buna göre algılanan gelir düzeyi arttıkça akademisyenlerin daha fazla tavizci davranma, ikiyüzlü davranma ve göze girmeye çalışma eğilimi gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.
- Akademisyenlerin eğitim durumuna göre politik davranışlar ile ikiyüzlü davranma ve çıkarıcı davranma boyutları için lisans ile doktora ve post doktora

değişkenleri aralarındaki anlamlı farklılığın lisans lehine olduğu belirlenmiştir. Ayrıca politik davranışlar ile tavizci davranma, ikiyüzlü davranma, göze girmeye çalışma, karşılıklı çıkar gözetme ve üst yönetime yaranmaya çalışma boyutlarının yüksek lisans ile doktora ve post doktora değişkenleri arasındaki farklılığın yüksek lisans lehine anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla eğitim seviyesi düştükçe akademisyenlerin daha fazla politik davranma eğiliminde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Koalisyon kurma boyutunda böyle bir anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

- Akademisyenlerin çalıştıkları kurumdaki iş deneyimine göre politik davranışlar için 1 yıldan az ve 6-10 yıl değişkenleri arasındaki farklılığın 1 yıldan az değişkeni lehine anlamlı olduğu görülmüştür. Tavizci davranma, ikiyüzlü davranma, göze girmeye çalışma, karşılıklı çıkar gözetme ve üst yönetime yaranmaya çalışma boyutları için aynı şekilde 1 yıldan az ile 6-10 yıl ve 10 yıldan fazla değişkenleri arasındaki farklılığın 1 yıldan az değişkeni lehine anlamlı olduğu bulunmuştur. Ayrıca politik davranış toplamı, tavizci davranma, ikiyüzlü davranma, göze girmeye çalışma, karşılıklı çıkar gözetme ve üst yönetime yaranmaya çalışma boyutlarının 1-5 yıl değişkeni ve 6-10 yıl değişkeni arasındaki farklılığın 1-5 yıl değişkeninin lehine; 1-5 yıl ve 10 yıldan fazla değişkeni arasındaki farklılığın ise 1-5 yıl değişkeninin lehine anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Buna göre akademisyenlerin çalıştıkları kurumdaki iş deneyimleri arttıkça daha az politik davranma eğiliminde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Koalisyon kurma boyutunda böyle bir anlamlı farklılık bulunmamaktadır.
- Akademisyenlerin yaş değişkenine göre politik davranışlar ile tavizci davranma, ikiyüzlü davranma, göze girmeye çalışma, karşılıklı çıkar gözetme ve üst yönetime yaranmaya çalışma boyutlarında 18-30 yaş arası 31-40 yaş arası değişkenleri arasındaki farklılığın 18-30 yaş arası değişkeninin lehine anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ikiyüzlü davranma boyutunda 18-30 yaş arası ve 51-60 yaş arası değişkenleri arasındaki farklılığın 18-30 yaş arası değişkeninin lehine anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte politik davranışlar ile tavizci davranma ve ikiyüzlü davranma boyutlarında 31-40 yaş arası ve 41-50 yaş arası ile 61 yaş üzeri değişkenleri arasındaki farklılığın 61 yaş üzeri

değişkeninin lehine anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Son olarak politik davranışlar ve ikiyüzlü davranma boyutunda 51-60 yaş arası ve 61 yaş üzeri değişkenleri arasındaki farklılığın 61 yaş üzeri değişkeninin lehine anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Buna göre akademisyenlerin orta yaş seviyesinde daha az politik davranış eğiliminde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Koalisyon boyutuna ait böyle bir anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

- Akademisyenlerin unvanlarına göre tavizci davranma, ikiyüzlü davranma, göze girmeye çalışma, karşılıklı çıkar gözetme ve üst yönetime yaranmaya çalışma boyutlarında araştırma görevlisi ile Yrd. Doç.ve Prof. Dr. değişkenleri arasındaki farkın araştırma görevlisi değişkeninin lehine anlamlı olduğu saptanmıştır. Ayrıca ikiyüzlü davranma, göze girmeye çalışma, karşılıklı çıkar gözetme boyutlarında Prof. Dr. ve Öğretim görevlisi/okutman değişkenleri arasındaki farkın öğretim görevlisi/okutman lehine anlamlı olduğu bulunmuştur. Son olarak tavizci davranma, ikiyüzlü davranma, göze girmeye çalışma ve üst yönetime yaranmaya çalışma boyutlarında Doç. Dr. ve araştırma görevlisi değişkenleri arasındaki farkın araştırma görevlisi lehine olduğu belirlenmiştir. Buna göre akademisyenler unvanları yükseldikçe daha az tavizci davranma, ikiyüzlü davranma, göze girmeye çalışma, karşılıklı çıkar gözetme ve üst yönetime yaranmaya çalışma eğiliminde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.
- Akademisyenlerin toplam iş deneyimine göre sonuçlar, ikiyüzlü davranma ve üst yönetime yaranmaya çalışma boyutlarında 1 yıldan daha az ile 6-10 yıl ve 11-15 yıl değişkenleri arasındaki farkın 1 yıldan az lehine anlamlı olduğunu göstermektedir. Üst yönetime yaranmaya çalışma boyutu için 1 yıldan az ve 16-20 yıl değişkenleri arasındaki farkın 1 yıldan az lehine anlamlı olduğu görülmüştür. Koalisyon boyutu hariç diğer tüm boyutlar için 1-5 yıl ile 6-10 yıl ve 11-15 yıl değişkenleri arasındaki farkın 1-5 yıl lehine anlamlı olduğu bulunmuştur. Tavizci davranma, ikiyüzlü davranma, göze girmeye çalışma ve üst yönetime yaranmaya çalışma boyutlarında 1-5 yıl ile 16-20 yıl ve 20 yıl üstü değişkenleri arasındaki farkın 1-5 yıl lehine anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte politik davranış toplamı için 1-5 yıl ve 20 yıl üstü arasındaki farkın yine 1-5 yıl lehine anlamlı olduğu bulunmuştur. Politik davranış toplamı için 11-15 yıl ve 16-20 yıl arasındaki farkın 16-20 yıl lehine

anlamli olduğu görülmektedir. Tavizci davranmak ve üst yönetime yaranmaya çalışmak boyutlarında 11-15 yıl ve 20 yıl üzeri değişkenleri arasındaki farkın ise 20 yıldan fazla değişkeni lehine anlamli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre akademisyenlerin toplam iş deneyimi arttıka daha az, politik davranış, tavizci davranma, ikiyüzlü davranma, göze girmeye çalışma ve üst yönetime yaranmaya çalışma eğiliminde oldukları ifade edilebilir. Ancak 11-15 yıl deneyimden sonra toplam iş deneyimi arttıka akademisyenlerin politik davranış ile tavizci davranma ve üst yönetime yaranmaya çalışma eğilimleri artmaktadır.

- Akademisyenlerin görev yaptıkları birime göre sonuçlar, fakültede görev yapanların yüksekokulda görev yapanlara göre daha fazla koalisyon kurma eğiliminde olduklarını göstermektedir.
- Akademisyenlerin politik davranış ve boyutlarının cinsiyete göre anlamli bir farklılık göstermediği görülmektedir.
- Pozitif psikolojik sermaye ile politik davranışlar arasında ilişkilere ait sonuçlar, psikolojik sermaye ile tavizci davranmak, göze girmeye çalışmak ve karşılıklı çıkar gözetmek boyutları arasında negatif yönde anlamli ilişki olduğunu göstermektedir. Umut boyutunun, tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak ve göze girmeye çalışmak boyutlarıyla negatif yönde anlamli ilişkili olduğunu göstermektedir. İyimserlik boyutunun ise tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak boyutlarıyla negatif yönde anlamli ilişkisi tespit edilmiştir. Psikolojik dayanıklılık boyutunun, tavizci davranmak, göze girmeye çalışmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak boyutlarıyla aynı şekilde negatif yönde anlamli ilişkisi vardır. Ancak zyeterlilik boyutunun politik davranış boyutları arasında anlamli bir ilişki saptanamamıştır.
- Değişkenlerin düşük, orta ve yüksek şeklinde belirlenen alt kategorileri arasındaki ilişkiler incelendiğinde elde edilen sonuçlar farklı politik davranışlar düzeyleriyle farklı psikolojik sermaye düzeyleri arasında anlamli ilişki olduğunu göstermektedir. Buna göre psikolojik sermayenin en yüksek olduğu durumda akademisyenlerin tavizci davranma, ikiyüzlü davranma ve karşılıklı çıkar gözetme davranışlarının düştüğü görülmektedir. Akademisyenlerin zyeterliliklerinin en yüksek olduğu durumda ise ikiyüzlü davranma ve göze

girmeye çalışma davranışlarının azaldığı ifade edilebilir. Ayrıca umut düzeylerinin en yüksek olduğu zamanda tavizci davranma, ikiyüzlü davranma ve karşılıklı çıkar gözetme davranışların düşüş gözlemlenmektedir. Bununla birlikte akademisyenlerin iyimserlik ve psikolojik dayanıklılıklarının en yüksek olduğu durumda politik davranış, ikiyüzlü davranma, göze girmeye çalışma, üst yönetime yaranmaya çalışma ve karşılıklı çıkar gözetme davranışlarının düştüğü tespit edilmiştir.

- Psikolojik sermaye ve boyutlarına ait düşük, orta ve yüksek alt kategorilerin, politik davranış ve boyutlarının alt kategorilerindeki değişimi tahmin etmeyi amaçlayan analizler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre psikolojik sermaye ve boyutlarının farklı politik davranış ve boyutlarını anlamlı bir şekilde tahmin ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre düşük psikolojik sermaye düzeyine sahip akademisyenlerin yüksek psikolojik sermaye düzeyine sahip bireylere göre daha fazla tavizci davranma, ikiyüzlü davranma ve karşılıklı çıkar gözetme davranışlarında buldukları tespit edilmiştir.

Bunun yanında, orta düzey özyeterliliğe sahip akademisyenlerin yüksek düzey özyeterliliğe sahip olanlara göre daha fazla üst yönetime yaranmaya çalışma davranışı sergiledikleri belirlenmiştir.

Düşük umut düzeyine sahip katılımcıların ise yüksek umut düzeyine sahip katılımcılara göre daha fazla ikiyüzlü davranma eğiliminde oldukları ifade edilebilir.

Akademisyenlerin iyimserlik düzeyleri incelendiğinde orta iyimserlik düzeyine sahip akademisyenlerin yüksek iyimserlik düzeyine sahip olanlara göre daha fazla politik davranma, göze girmeye çalışma ve koalisyon kurma eğiliminde oldukları saptanmıştır.

Son olarak, orta psikolojik dayanıklılık düzeyine sahip akademisyenlerin yüksek psikolojik dayanıklılık düzeyine sahip olanlara göre daha fazla politik davranış, ikiyüzlü davranma, göze girmeye çalışma ve karşılıklı çıkar gözetme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca düşük psikolojik dayanıklılık düzeyine sahip akademisyenlerin yüksek psikolojik dayanıklılık düzeyine sahip olanlara göre daha fazla koalisyon kurma eğiliminde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Bu araştırma kapsamında elde edilen nitel ve nicel veriler akademisyenler için özyeterlilik boyutunun öne çıktığını göstermektedir. Bu durumun ön plana çıkmasının ve özellikle de öğretim üyelerinin özyeterliliğe vurgu yapmalarının nedeninin uzun yıllar akademik hayatta kazandıkları başarı ve deneyimler olabileceği ifade edilebilir. Özyeterlilik ile ilgili teori ve araştırmalar, kişilerin bir sorumluluğu yerine getirdiklerinde, benzer görevleri başarabileceklerine inandıklarını ve elde ettikleri deneyimler sonucu kendilerine olan güvenlerinin arttığını belirtmektedir (Bandura (1995: 3).

Evli akademisyenlerin bekâr akademisyenlere göre psikolojik sermayelerinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Psikolojik sermaye boyutları arasında ise psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik ön plana çıkmaktadır. Buradan psikolojik dayanıklılıklarının yüksek olmasının onların sahip olduğu sosyal destekle ilgili olabileceği ifade edilebilir. Sosyal destek ağı içerisinde önemli bir yere sahip olan aile kurumunun bireylerin kendilerine olan inançları, geleceğe dair olumlu beklentileri, amaçlar belirlemeleri, bu amaçlara ulaşmada farklı yollar bulmaları ve zorluklarla başa çıkmaları için destek sağlamaktadır. Öte yandan, evli bireylerin bekâr bireylere göre daha mutlu oldukları belirtilmektedir (Akın ve Şentürk, 2012: 187). Bireylerin mutluluk düzeyinin yüksek olması, onların geleceğe daha olumlu bakmaları ve iyimser olmalarını sağlıyor olabilir. Ayrıca, Tümlü ve Receptoğlu'nun (2013: 205) akademisyenler üzerinde yaptığı araştırmada evli akademisyenlerin yüksek psikolojik dayanıklılığa sahip olduğu bulunmuştur.

Kamu üniversitesinde çalışan akademisyenlerin vakıf üniversitesinde çalışanlara göre daha yüksek düzeyde psikolojik sermayeye sahip oldukları görülmektedir. Psikolojik sermaye boyutları içerisinde özellikle psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik boyutlarının ön plana çıktığı ifade edilebilir. Kamuda çalışanların vakıf üniversitelerinde çalışanlara göre daha fazla geleceğe dair olumlu bakmaları kamu üniversitelerinde çalışanların iş güvencesine sahip ve kadrolu olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Diğer yandan vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin daha az iyimserlik düzeyine sahip olmaları iş güvencesiz ve sözleşmeli olarak çalışmalarıyla açıklanabilir.

Akademisyenlerin gelir seviyeleri arttıkça psikolojik sermayeleri artmaktadır. Bireylerin gelir seviyesinin artmasının motivasyonlarını, mutluluklarını, iş ve yaşam tatminlerini arttığı ifade edilmektedir (Lehoczky, 2013: 26). Buradan bireylerin gelir seviyelerindeki artışın daha iyimser, umutlu, kendine güvenen ve zorluklarla baş edebilen bireyler olmalarına neden olabileceği söylenebilir. Diğer yandan algılanan gelir düzeyine göre yapılan analizlerde ise göze çarpan bir sonuç, kendilerini düşük gelirli olarak algılayan akademisyenlerin daha fazla psikolojik dayanıklılığa sahip olmasıdır. Bunun nedeni akademisyenlerin bazılarının gelir düzeylerini düşük algılamasından kaynaklandığı ifade edilebilir.

Katılımcıların yaşlarının artmasıyla psikolojik sermayeleri özellikle de boyutları arasında özyeterliliklerinin arttığı gözlemlenmiştir. Bu sonuç yapılan araştırmalarca da desteklenmiştir (Avey, 2014: 146; Tümlü ve Receptoğlu, 2013: 205; Erkmén ve Esen, 2012a: 55). Buradan akademisyenlerin uzun yıllar boyu kazanmış oldukları bilgi, deneyim ve tecrübeler onların kendilerine güven duymalarını ve bir işi başarmada kendi yeteneklerine inanmalarını sağladığı ifade edilebilir.

Akademisyenlerin işyeri deneyimi arttıkça psikolojik sermayelerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Psikolojik sermayenin boyutları arasında özellikle iyimserlik boyutunun ön plana çıktığı görülmektedir. Yaş değişkeninde olduğu gibi akademisyenlerin uzun yıllar boyunca kazandıkları deneyim onların psikolojik sermayelerinin artmasına neden olabilir. Çapri ve Kan (2006: 58) yaptıkları çalışmada bireylerin meslekteki kıdemi ilerledikçe özyeterliliklerinin arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Bununla birlikte bu durum bireylerin geleceğe dair olumlu bakmalarına neden olabilir.

Benzer şekilde akademisyenlerin toplam iş deneyimi arttıkça psikolojik sermayeleri ve boyutları açısından özyeterlilikleri, iyimserlikleri ve psikolojik dayanıklılıkları artmaktadır. Erkmén ve Esen (2012a: 55) yapmış oldukları çalışmada psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan çalışanların, toplam kıdem yılı fazla olan çalışanlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim seviyesi arttıkça akademisyenlerin daha fazla psikolojik sermayeye, ve boyutları açısından özyeterliliğe, iyimserliğe ve psikolojik dayanıklılığa sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kaya, Balay ve Demirci (2014: 64) yaptıkları araştırmada eğitim düzeyi



arttıkça öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Buradan akademisyenlerin de eğitim seviyesi arttıkça geleceğe dair daha olumlu baktıkları, eğitim sürecinde kazanmış oldukları akademik bilgi, beceri ve başarılarının onlara güven kazandırdığı ve bu süreçte karşılaştıkları zorluklar karşısında daha dayanıklı bireyler oldukları ifade edilebilir.

Katılımcılar unvan olarak yükseldikçe psikolojik sermayeleri boyutları açısından özyeterlilikleri, umutları, iyimserlikleri ve psikolojik dayanıklılıkları artmaktadır. Eğitim seviyesinde olduğu gibi benzer şekilde akademisyenlerin unvan olarak yükseldikçe psikolojik sermayeleri de artmaktadır. Tümlü ve Receptoğlu (2013: 211) yaptıkları çalışmada en yüksek psikolojik dayanıklılık düzeyine sahip akademisyenlerin profesörler olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Akademisyenlerin politik davranış düzeyleri incelendiğinde genel olarak düşük olduğu görülmektedir. Boyutlar bazında bakıldığında akademisyenlerin en çok koalisyon kurma davranışında buldukları tespit edilmiştir. Bunun nedeni katılımcıların akademik unvandan daha çok rektörlük, dekanlık, bölüm başkanlığı gibi statü taleplerinin daha fazla olması ile açıklanabilir. Zanzi, Arthur ve Shamir (1991: 224) yapmış oldukları çalışmada, bireylerin kariyer hedefleri açısından hırslı kişiler olmalarının; terfi, ücret artışı, örgüt içerisinde güçlü ve etkili olmak gibi dışsal başarı faktörlerini ön plana çıkaran kariyer hedeflerine sahip olmalarının koalisyon kurma davranışıyla daha fazla ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca koalisyon kurma davranışının daha fazla gösterilmesiyle ilgili olarak örgütteki demokratik karar verme süreci önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir. Akademik örgütlerde bahsedilen kariyer hedefleriyle ilgili kararların demokratik bir ortamda verilmesi katılımcıların birbirleriyle ittifak kurmaya gidebileceklerini göstermektedir. Araştırmadaki diğer bir bulgu bu durumu destekler niteliktedir. Fakültede görev yapan akademisyenlerin yüksekokulda görev yapanlara göre daha fazla koalisyon kurma eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Buradan fakültelerdeki kariyer olanaklarının yüksekokullara göre daha fazla olması akademisyenlerin koalisyon kurma davranışlarını arttıran bir faktör olduğu yorumu yapılabilir.

Diğer yandan üniversitelerde aylık maaşın yanında ek derslerden sağlanan gelirler akademisyenlerin gelir seviyelerini arttırmada önemli bir araç olarak görülmektedir. Akademisyenler daha fazla gelir elde etmek amacıyla koalisyonlar oluşturabilirler. Börü ve İslamoğlu (2007b: 121) yapmış oldukları çalışmada örgütlerde kaynakların sürekli tekrar dağılması gerektiği durumlarda çalışanların daha fazla kaynak almak için çaba gösterdiğini belirtmektedirler. Bu durum onların çeşitli koalisyonlar kurarak kaynaklardan daha fazla pay almak istemelerine yol açabilir.

Öte yandan katılımcıların en az başvurdukları politik davranış boyutu ise ikiyüzlü davranma olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum akademisyenlerin kişisel özellikleri açısından öz-izlemeleri düşük bireyler olmalarından kaynaklanabilir. Öz-izleme özellikleri düşük olan bireyler içinden geldiği gibi davranan ve sosyal yönden kabul görecekt davranışlara ait ipuçlarını dikkate almayan kimselerdir (Polat ve Umay, 2003: 198). Bu araştırma bağlamında katılımcıların daha az samimiyetsiz davranış göstermesindeki neden onların düşük öz-izleme özelliğine sahip olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Medeni duruma göre bekâr akademisyenlerin evli akademisyenlere göre daha fazla politik davrandığı söylenebilir. Bu durum evli akademisyenlerin aile hayatlarına ilişkin sorumluluklarının bekârlara göre daha fazla olması ile açıklanabilir. Kişinin örgütünden beklediği fayda ne kadar yüksekse politik davranışlara daha az başvuracaktır. Çünkü birey işini değiştirmeyi ya da kaybetmeyi göze alamadığı için bu davranışları göstermekten kaçınacaktır (Robbins ve Judge, 2012: 434).

Kurum türüne göre vakıf üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin kamu üniversitesinde görev yapanlara göre daha fazla politik davranış gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum literatürde elde edilen bulguların aksine bir sonuçtur. Ferris ve Kacmar (1992: 115) yaptıkları çalışmada politik davranışların kamu örgütlerinde daha fazla görüldüğünü belirtmektedir. Bu farklılık bu çalışmada incelenen örneklemin özellikleriyle ve akademisyenlerin ait olduğu örgütün kültürüyle ilişkili olabilir. Eğer akademisyenler buldukları örgütte yöneticilerin politik davranış gösterdiğini ve bunu kullanarak başarılı olduklarını görüyorlarsa böyle bir davranış içerisinde olacaklardır.

Akademisyenler gelir düzeyi arttıkça daha fazla üst yönetime yaranmaya çalışma algılanan gelir düzeyleri arttıkça da daha fazla tavizci davranma, ikiyüzlü davranma ve göze girmeye çalışma eğiliminde oldukları görülmektedir. Bu durum daha önce de belirtildiği gibi akademik örgütlerde kaynaklarının dağıtımının sürekli olması ile ilgili olabilir. Akademik örgütlerde ders paylaşım dönemlerinde gelir seviyelerini korumak isteyen akademisyenler bu politik davranışlara başvurma eğilimi gösterebilirler. Öte yandan akademisyenlerin gelir seviyesi arttıkça daha az ikiyüzlü davranma eğiliminde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum akademisyenlerin algıladıkları gelir seviyesinin düşük olmasıyla ilgili olabilir.

Katılımcıların eğitim seviyesi düştükçe daha fazla politik davranma eğiliminde oldukları görülmektedir. Bu durum eğitim seviyesi düşük olan bireylerin daha fazla başarı beklentisi içerisinde olacakları ile açıklanabilir. Kacmar ve Ferris (1993: 71) başarı beklentileri gibi belirli kişisel özelliklerinin politik davranışların ortaya çıkmasında etkili bir unsur olduğunu belirtmektedir. Buna göre eğitim seviyesi düşük akademisyenlerin başarı beklentisinin yüksek olması onların daha fazla politik davranış göstermesine neden olduğu ifade edilebilir.

Benzer şekilde akademisyenler unvanları yükseldikçe daha az tavizci davranma, ikiyüzlü davranma, göze girmeye çalışma, karşılıklı çıkar gözetme ve üst yönetime yaranmaya çalışma eğiliminde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim seviyesinde olduğu gibi akademisyenlerin eğitim seviyesi arttıkça unvanları da yükselmektedirler. Unvan olarak düşük akademisyenlerin yüksek unvanlara sahip olanlara göre daha fazla başarı beklentisi içerisinde olacakları söylenebilir. Bu durum unvan olarak düşük akademisyenlerin daha fazla politik davranmasına neden olabilir.

Akademisyenlerin çalıştıkları kurumdaki iş deneyimleri arttıkça daha az politik davranma eğiliminde oldukları görülmektedir. Benzer şekilde akademisyenlerin toplam iş deneyimi arttıkça daha az, politik davranış, tavizci davranma, ikiyüzlü davranma, göze girmeye çalışma ve üst yönetime yaranmaya çalışma eğiliminde oldukları ifade edilebilir. Uzun yıllar örgütte çalışan ve örgüte yatırım yapmış bireylerin örgütten beklentileri daha yüksektir (Farrell ve Petersen 1982: 405). Bu nedenle bireyler artan gelecek yarar beklentisiyle daha az politik davranma eğiliminde olabilirler. Diğer

yandan bireylerin kariyerlerinin başında daha fazla iş alternatifleri algıları bulunmaktadır. Aynı şekilde araştırmada katılımcıların genç yaşta daha fazla politik davranış sergiledikleri bulunmuştur. Bu durum genç yaşta ve kariyerlerinin başında olan akademisyenlerin daha fazla politik davranmasına neden olarak belirtilebilir.

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler değerlendirildiğinde, psikolojik sermaye ile tavizci davranmak, göze girmeye çalışmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve ikiyeüzlü davranmak arasında boyutları arasında negatif yönde anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir. Psikolojik sermayenin boyutları bazında ilişkiler incelendiği zaman özyeterlilik ile ikiyeüzlü davranma ve göze girmeye çalışma arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Umut boyutunun, tavizci davranmak, ikiyeüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak ve karşılıklı çıkar gözetmek boyutlarıyla negatif yönde anlamlı ilişkili olduğunu göstermektedir. İyimserlik boyutunun ise politik davranışlar ile tavizci davranmak, ikiyeüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak boyutlarıyla negatif yönde anlamlı ilişkisi tespit edilmiştir. Son olarak psikolojik dayanıklılık boyutunun, politik davranışlar ile tavizci davranmak, ikiyeüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak boyutlarıyla aynı şekilde negatif yönde anlamlı ilişkisi vardır. Literatür incelendiğinde Royle ve diğerlerinin (2005: 53) yaptıkları çalışmada özyeterlilik ile politik davranış arasında negatif ilişki buldukları görülmektedir. Bununla birlikte Çetin ve Basım'ın (2010: 264) örgütsel politika literatürü içerisinde yer alan izlenim yönetimi taktiklerine ilişkin yapmış olduğu çalışmada öz yeterlilik algısının izlenim yönetimi taktiklerinden kendini acındırmaya çalışma taktiği ve kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma izlenim yönetimi taktiği arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun dışında psikolojik sermaye ile boyutlarının politik davranışlarla ilişkisini ortaya koyan başka bir çalışmaya rastlanamamıştır.

Araştırma değişkenleri arasındaki etkiler değerlendirildiğinde, psikolojik sermayenin tavizci davranma, ikiyeüzlü davranma ve karşılıklı çıkar gözetme değişkenlerini anlamlı bir şekilde tahmin ettiği görülmektedir. Dolayısıyla akademisyenlerin psikolojik sermayelerinin düşük olması durumunda tavizci davranma, ikiyeüzlü davranma ve karşılıklı çıkar gözetme olasılıkları da artacaktır. Literatürde Royle ve diğerlerinin

(2005: 53) özyeterliliğin politik davranışlara etkisini inceleyen çalışması dışında psikolojik sermaye ile boyutlarının politik davranışlara etkisini inceleyen başka bir çalışmaya rastlanamamıştır.

Psikolojik sermaye, bireylerin bir işi başarmada onlara motivasyonel bir katkı sağlayan psikolojik kapasiteleridir. Diğer taraftan, başarı beklentisi politik davranışı arttıran bireysel bir faktör olarak belirtilmektedir. Buradan psikolojik sermayesi yüksek bireylerin başarı beklentisiyle politik davranış göstermek yerine bu kapasitelerini kullanmayı tercih edecekleri yorumu yapılabilir. Dolayısıyla, psikolojik sermayeye sahip bireyler amaçlarına ulaşmada tavizci davranma, ikiyüzlü davranma ve karşılıklı çıkar gözetme davranışlarına ihtiyaç duymayacaklardır.

Özyeterliliğinin üst yönetime yaranmaya çalışma davranışına etkisi değerlendirildiğinde, akademisyenlerin özyeterlilikleri düştükçe daha fazla üst yönetime yaranmaya çalışma eğiliminde olacakları görülmektedir. Aynı şekilde, Royle ve diğerleri (2005: 53) tarafından farklı meslek dallarında çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada, düşük özyeterliliğin politik davranışları arttırdığı bulunmuştur. Buradan özyeterliliği düşük akademisyenlerin politik davranışlara başvurarak yöneticilerinin gözünde bu durumu saklamaya çalışacakları ifade edilebilir. Bu anlamda çalışanlar, düşük performans algılarını değiştirmek için üst yönetime yaranmaya çalışma davranışını bir araç olarak kullanılabilir. Ayrıca bu durumu destekler nitelikte, Çetin ve Basım (2010: 266) yapmış oldukları çalışmada düşük özyeterliliğin bazı izlenim yönetimi taktiklerini arttırdığını bulmuşlardır. Özyeterliliği düşük bireylerin kendini acındırma ve kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma davranışlarını daha fazla sergiledikleri görülmektedir. Dolayısıyla, bir işi başarabileceğine inancı olmayan bireyler bu durumu gizlemek amacıyla daha fazla üstlerini etkileme çabası içerisinde olabilirler.

Umudun ikiyüzlü davranmaya etkisi değerlendirildiğinde akademisyenlerin umut düzeyleri düştükçe ikiyüzlü davranma olasılıklarının arttığı görülmektedir. Diğer yandan umutlu katılımcıların daha az politik davranma eğiliminde olacakları ifade edilebilir. Yüksek umutlu bireyler geleceğe dair net amaçlar belirleme ve bu amaçlara ulaşmada farklı yollar bulabilme özelliğine sahiptirler. Bu özelliğe sahip bireyler zor

zamanlarda bile yüksek motivasyona sahiptirler. Bu nedenle çalışma arkadaşlarına karşı yardımsever bir tavır içerisinde olacakları söylenebilir. Dolayısıyla zor zamanlarda başkalarını suçlamak, yüzüne gülüp arkasından konuşmak ve dostça davranıp sırlarını alıp sonradan onların aleyhine kullanmak yerine çözüm bulmak için daha fazla çaba göstereceklerdir.

İyimserliğin politik davranışlar ile göze girme ve koalisyon kurma boyutlarına etkisi değerlendirildiğinde, iyimserlik seviyesi düştükçe akademisyenlerin politik davranma, göze girme ve koalisyon kurma olasılıklarının da arttığı görülmektedir. Öte yandan iyimser akademisyenlerin daha az politik davranma eğiliminde olacakları ifade edilebilir. İyimser insanlar geleceğe dair olumlu bakmakta ve iyi şeylerle karşılaşacaklarına inanmaktadırlar. Bu nedenle yüksek iyimserlik seviyelerine sahip bireyler olumsuzluklarla karşılaşsalar bile politik davranmak yerine bu olayları dışsal ve geçici durumlara atfetmektedirler.

Son olarak akademisyenlerin psikolojik dayanıklılıklarının politik davranışlar ile ikiyüzlü davranma, göze girmeye çalışma, karşılıklı çıkar gözetme, koalisyon kurma boyutlarına etkisi değerlendirildiğinde, psikolojik dayanıklılıkları düştükçe akademisyenlerin politik davranma, ikiyüzlü davranma, göze girmeye çalışma, karşılıklı çıkar gözetme eğiliminde oldukları görülmektedir. Diğer bir ifadeyle akademisyenlerin psikolojik dayanıklılıkları arttıkça daha az politik davranış gösterecekleri ifade edilebilir. Luthans (2002b: 702), dayanıklılığı belirsizlik, çatışma, başarısızlık ve olumsuz durumlarda; hatta olumlu değişim, ilerleme ve artan sorumluluklar karşısında ayakta kalabilmek olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle psikolojik dayanıklılığı yüksek olan bireylerin risklere maruz kaldığında bile olaylara olumlu uyum özelliği gösterdikleri ifade edilebilir. Buradan bireylerin olumsuzlar karşısında politik davranışlara yönelmek yerine onlarla psikolojik olarak başa çıkabildiği sonucuna varılabilir.

Görüldüğü gibi pozitif psikolojik sermayesi yüksek olan akademisyenlerin buldukları örgütte politik davranış sergileme olasılıkları düşmektedir. Dolayısıyla politik davranışların örgütlerde azaltılması ve yönetilmesi için hem araştırmacıların hem de uygulayıcıların pozitif bir yaklaşım olan psikolojik sermaye kavramını mercek altına

almaları gerekmektedir. Bu nedenle akademik örgütlerde yüksek psikolojik sermayeye sahip bireyler istihdam etmek ve mevcut çalışanlarda bu sermaye türünü geliştirmeye yönelik çeşitli eğitim programları düzenlemek işlevsel olmayan politik davranışların azaltılmasında etkili bir rol oynayabilir.

Sonuç olarak, bu tez çalışması örgütsel davranış alanına pozitif bir yaklaşım getiren psikolojik sermaye ve örgüt üyelerinin günlük yaşamında önemli bir yere sahip olan politik davranış kavramına birçok yönden katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu tez çalışmasının araştırmacılar ve uygulayıcılar için yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın sonuçları çerçevesinde araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik bazı öneriler sunulmuştur.

- Araştırma bulguları akademisyenlerin psikolojik sermayelerinin boyutları arasında özyeterlilik boyutunun ön plana çıktığını gösterirken farklı örneklemeler üzerinde yapılan diğer araştırmalarda hangi boyutların ön plana çıktığı araştırılabilir.
- Psikolojik sermaye kavramının ölçümüne ilişkin Türkiye’de bir ölçek geliştirme çalışması yapılabilir. Bu sayede kültüre uygun bir ölçme aracıyla psikolojik sermayenin politik davranışlara etkisi incelenebilir.
- Örgütlerde çalışanların olumsuz durumlarla baş edebilmelerini sağlamak amacıyla psikolojik sermayelerinin geliştirilmesi için eğitimler düzenlenmelidir.
- Yönetici pozisyonunda ya da unvan olarak yüksek olan akademisyenlerin daha önce elde ettikleri deneyimlere dayanarak nasıl özyeterlilik geliştirdiklerini, amaçlara ulaşmada nasıl farklı yollar bulduklarını, geleceğe dair olumlu beklentilerini ve zorluklar karşısında nasıl çaba gösterdiklerini genç akademisyenlere ifade etmeli ve bu sermayelerini davranışlarına yansıtmalıdırlar.
- Akademisyenlerin en çok kullandıkları politik davranış koalisyon kurmayken, farklı örneklemelerin kullanıldığı araştırmalarda hangi politik davranışların daha fazla hangilerinin daha az sıklıkla kullanıldığı araştırılabilir.

- Akademik örgütlerde politik davranışları azaltmak için adil bir kaynak dağılımının ve ödül sisteminin oluşturulması gerektiği söylenebilir.
- Akademik örgütlerdeki yöneticilerin politik davranışları destekleyen bir tutum içerisinde olmamaları diğer bireylerin politik davranışlarının azalmasını sağlayabilir.
- Akademik örgütlerde farklı politik davranışların belirlenmesi amacıyla farklı ölçme araçlarıyla nicel ve nitel araştırmalar yapılabilir. Bu anlamda belirlenen politik davranışlarla psikolojik sermayenin ilişkileri incelenebilir.
- Akademik örgütlerde yöneticiler politik davranışın kaçınılmaz bir unsur olduğu ve bu davranışları en aza indirecek uygulamalar oluşturulması konusunda bilinçlendirilebilir.
- Vakıf üniversitelerinde politik davranışları azaltmak amacıyla görev yapan akademisyenler için adil bir ücret ve performans değerlendirme sistemi oluşturulabilir.
- Gelecek araştırmalarda akademisyenler neden belirli politik davranışları kullandıkları incelenebilir. Ayrıca amaçlarına ulaşmada hangi politik davranışları birlikte kullandıkları ve bunların kullanım sırası araştırılabilir.
- Psikolojik sermayenin ve politik davranışın medeni durum, yaş, cinsiyet, gelir seviyesi, kıdem, akademik unvan gibi demografik değişkenlere göre nasıl farklılaştığını ve bu değişkenlerin psikolojik sermaye ve politik davranış kavramlarını nasıl açıkladığını inceleyen daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır.
- Akademisyenlerin psikolojik sermayelerinin ve politik davranışlarının kamu ve vakıf üniversitelerine göre farklılaşmasını yanında yurtiçi ve yurtdışı üniversitelere ilişkin farklılıklar incelenerek kültürlerarası bir karşılaştırma yapılabilir.



## KAYNAKÇA

- ADAMS, V.H., Snyder, C.R., Rand, K.L., King, E.A., Sigman, D.R. and Pulvers, K.M. (2003). Hope İn The Workplace. Robert A. Giacolone and Carole L. Jurkiewicz. (Ed.), *Handbook of Workplace Spirituality And Organization Performance* içinde (s.367-377). New York: Sharpe.
- AKIN, H. B. ve Şentürk, E. (2012). Bireylerin Mutluluk Düzeylerinin Ordinal Lojistik Regresyon Analizi İle İncelenmesi. *Öneri: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(37), 183-192.
- ALBRECHT, S. (2006). The Direct And İndirect İnfluence Of Organizational Politics On Organizational Support, Trust And Commitment. Eran Vigoda-Gadot ve Amos Drory (Ed.), *Handbook Of Organizational Politics* içinde (s.107-121). Cornwall: Edward Elgar Publishing Limited.
- ALLEN, R. W., Madison, D. L., Porter, L. W., Renwick, P. A. ve Mayes, B. T. (1979). Organizational Politics: Tactics and Characteristics of Its Actors. *California Management Review*, 22 (1). 77-83.
- ALTUNIŞIK, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı*. Sakarya: Sakarya yayıncılık.
- AVEY, J. B. (2014). The left side of psychological capital: New evidence on the antecedents of PsyCap. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 141-149.
- AVEY, J. B., Avolio, B. J. ve Luthans, F. (2010). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *Leadership Quarterly*, 22(2), 282-294.
- AVEY, J. B., Luthans, F. ve Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677-693.
- AVEY, J. B., Luthans, F. ve Youssef, C. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal Of Management*, 36(2), 430-452.
- AVEY, J. B., Luthans, F. ve Mhatre, K. H. (2008). A call for longitudinal research in positive organizational behavior. *Journal Of Organizational Behavior*, 29(5), 705-711.
- AVEY, J. B., Luthans, F., Smith, R. M. ve Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 17-28.

- AVEY, J. B., Nimnicht, J. ve Pigeon, N. (2010). Two field studies examining the association between positive psychological capital and employee performance. *Leadership And Organization Development Journal*, 31(5), 384-401.
- AVEY, J. B., Patera, J. L. ve West, B. J. (2006). The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 42-60.
- AVEY, J. B., Reichard, R., Luthans, F. ve Mhatre, K. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152.
- AVEY, J. B., Wernsing, T. S. ve Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact Of Psychological Capital And Emotions On Relevant Attitudes And Behaviors. *Journal Of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.
- BAKKER, A.B. ve Schaufeli, W.B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147–154.
- BANDURA, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- BANDURA, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.48-70.
- BANDURA, A. (2008). An agentic perspective on positive psychology. In S. J. Lopez (Ed.), *Positive psychology: Exploring the best in people* (Vol. 1, pp. 167-196). Westport, CT: Greenwood.
- BANDURA, A. A. (1995). Exercise of personal and collective efficacy in changing societies. In A. Bandura (Ed.), *Self-efficacy in changing societies* (pp. 1-45). New York: Cambridge University Press.
- BARBUTO Jr., J. E.. ve Moss, J. A. (2006). Dispositional Effects in Intra-Organizational Influence Tactics: A Meta-Analytic Review. *Journal Of Leadership & Organizational Studies (Baker College)*, 12 (3), 30-52.
- BARON, R. A., Franklin, R. J. ve Hmieleski, K. M. (2013). Why entrepreneurs often experience low, not high, levels of stress: The joint effects of selection and psychological capital. *Journal of Management*,1-27.
- BAYRAKTAROĞLU, S. (2000). Klasik örgütsel güç kuramlarından Clegg'in "güç devreleri" yaklaşımına. *Bilgi Dergisi*, 2(2), 109-122.
- BENARD, B. (1993). Fostering resiliency in kids. *Educational Leadership*, 51(3), 44-48.

- BERNSTEİN, S. D. (2003). Positive organizational scholarship: Meet the movement: An interview with Kim Cameron, Jane Dutton, and Robert Quinn. *Journal of Management Inquiry*, 12, 266–271.
- BOGDAN, R.C. ve Biklen, S.K. (2007). *Qualitative research for education: An introduction to theories and methods (5th ed.)*, Pearson Education, Boston.
- BURSALI, Y. M. ve Bağcı Z. (2011). Çalışanların Örgütsel Politika algıları ile Politik Davranışları Arasındaki Karşılıklı İlişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 23-41.
- BÜYÜKÖZTÜRK, ř. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akdemi
- CALDWELL, D. F. ve O'Reilly, C. A. (1982). Responses to Failure: The Effects of Choice and Responsibility on Impression Management. *Academy Of Management Journal*, 25(1), 121-136.
- CAMERON K, (2003). Organizational virtuousness and performance. In K.S. Cameron, J. E. Duttonve R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* pp. 48–65. San Francisco, CA: Berrett-Koehler
- CARVER, C. S. ve Scheier, M. S. (2002). Optimism. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 231-243). Oxford, UK: Oxford University Press.
- CARVER, C. S., Scheier, M. F. ve Segerstrom, S. C. (2010). Optimism. *Clinical Psychology Review*, 30(7), 879-889.
- CHEN, D. J. Q. ve Lim, V. K. G. (2012). Strength in adversity: The influence of psychological capital on job search. *Journal of Organizational Behavior*, 33(6), 811-839.
- CHRİSTİANSEN, N., Villanova, P. ve Mikulay, S. (1997). Political influence compatibility: Fitting the person to the climate. *Journal of Organizational Behavior*, 18(6), 709-730.
- COHEN, A. ve Vigoda, E. (1999). Politics and the Workplace: An Empirical Examination of the Relationship between Political Behavior and Work Outcomes. *Public Productivity & Management Review*, (3). 389-406.
- COLE, K., Daly, A. ve Mak, A. (2009). Good for the soul: The relationship between work, wellbeing and psychological capital. *Journal Of Socio-Economics*, 38, 464-474.
- COLEMAN, D. (1995). *Emotional İntelligence*. New York: Bantam Books.
- COMSTOCK, D. E. (1980). Dimensions of influence in organizations. *The Pacific Sociological Review*, 23(1), 67-84.

- CRESWELL, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative*. Boston: Pearson Education.
- CROPANZANO, R. ve Li, A (2006). Organizational politics and workplace stress. Eran Vigoda-Gadot ve Amos Drory (Ed.), *Handbook Of Organizational Politics* içinde (s.139-160). Cornwall: Edward Elgar Publishing Limited.
- CROPANZANO, R., Howes, J. C., Grandey, A. A. ve Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal Of Organizational Behavior*, 18(2), 159-180.
- ÇAPRI, B. ve Kan, A. T. (2006). Öğretmen Kişilerarası Öz-Yeterlik Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2(1), 48-61.
- ÇETİN F., Hazır K. ve Basım H. N. (2013). Destekleyici Örgüt Kültürü İle Örgütsel Psikolojik Sermaye Etkileşimi: Kontrol Odağının Aracılık Rolü. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 31-52.
- ÇETİN, F. ve Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdare Dergisi*, 45(1), 121-137.
- ÇETİN, F. T. ve Basım, H. T. (2010). İzlenim yönetimi taktiklerinde öz yeterlilik algısının rolü. Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (35), 255-269.
- ÇETİN, F., Şeşen, H., ve Basım, H. N. (2013). Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu University Journal Of Social Sciences*, 13(3), 95-107.
- ÇOKLUK, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara:Pegem Akademi.
- DAHL, Robert A. (1957). The Concept of Power. *Behavioral Science*, 2(4), 201-215.
- DONALDSON, S. I. ve Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *Journal Of Positive Psychology*, 5(3), 177-191.
- DRORY, A. (1993). Perceived Political Climate and Job Attitudes. *Organization Studies (Walter De Gruyter GmbH & Co. KG.)*, 14(1), 59-71.
- EISENHARDT, K. M. ve Bourgeois, L. J. (1988). Politics Of Strategic Decision Making In High-Velocity Environments: Toward A Midrange Theory. *Academy Of Management Journal*, 31(4), 737-770.
- ELIAS, S. (2008). Fifty years of influence in the workplace: The evolution of the French and Raven power taxonomy. *Journal Of Management History*, 14(3), 267-283.

- EREN, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- ERKMEN, T. ve Esen, E. (2012a). Bilişim Sektöründe Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal Of Economics & Administrative Sciences / Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 55-72.
- ERKMEN, T. ve Esen, E. (2012b). Psikolojik sermaye konusunda 2003-2011 yıllarında yapılan çalışmaların kategorik olarak incelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19), 89-103.
- ERKUŞ, A. ve Fındıklı, M. A. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. (Turkish). *Istanbul University Journal Of The School Of Business Administration*, 42(2), 302-318.
- ERTEKİN, Y. ve Yurtsever-Ertekin, G., (2003.). *Örgütsel politika ve taktikler*. Ankara: TODAİE.
- ERYILMAZ, A. (2013). Pozitif Psikolojinin Psikolojik Danışmanlık Ve Rehberlik Alanında Gelişimsel Ve Önleyici Hizmetler Bağlamında Kullanılması. *The Journal of Happiness and Well-Being*, 1(1), 1-19
- EVANS, N. ve Qureshi, A. (2013). Organisational Politics: The Impact on Trust, Information and Knowledge Management and Organisational Performance. *Proceedings Of The European Conference On Information Management & Evaluation*, 34-40.
- EVANS, N. ve Qureshi, A. M. A. (2013). Organisational Politics: The Impact on Trust, Information and Knowledge Management and Organisational Performance. *Proceedings Of The European Conference On Information Management & Evaluation*, 34-40.
- FALBE, C. ve Yukl, G. (1992). Consequences For Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics. *Academy Of Management Journal*, 35(3), 638-652.
- FARRELL, D. ve Petersen, J. C. (1982). Patterns of Political Behavior in Organization. *Academy Of Management Review*, 7(3), 403-412.
- FERRIS, G. R. ve Kacmar, K. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18(1), 93-116.
- FERRIS, G. R., Fedor, D. B. ve King, T. R. (1994). A Political Conceptualization of Managerial Behavior. *Human Resource Management Review*, 4(1), 1.
- FERRIS, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C, Zhou, J., Kacmar, M. K. ve Howard, J. L. (1996). Perceptions of organizational politics: prediction, stress-related implications, and outcomes. *Human Relations*, 49(2), 233-266.

- FERRIS, G. R., Frink, D. D., Gilmore, D. C. ve Kacmar, K. M. (1994). Understanding as an antidote for the dysfunctional consequences of organizational politics as a stressor. *Journal Of Applied Social Psychology*, 24(13), 1204-1220.
- FERRIS, G., Treadway, D., Frink, D., Kolodinsky, R., Hochwarter, W., Douglas, C. ve Kacmar, C. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal Of Management*, 31(1), 126-152.
- FIELD, A. (2009). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Los Angeles: Sage publications.
- FRENCH, J.R.P. ve Raven, B. (1968). The Bases Of Social Power. Dorwin Cartwright And Alvin Zander. (Ed.), *Power And Influence In Groups: Introduction. Group Dynamics: Research And Theory*, içinde (s.259-269). New York: Tavistock Publications.
- GABLE, S. L. ve Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9(2), 103-110.
- GANDZ, J. & Murray, V. V. (1980). The Experience of Workplace Politics. *Academy Of Management Journal*, 23(2), 237-251.
- GARDNER, D. G. ve Pierce, J. L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context: An empirical examination. *Group & Organization Management*, 23(1), 48-70.
- GILMORE, D. C., Ferris, G. R., Dulebohn, J. H. ve Harrell-Cook, G. (1996). Organizational Politics and Employee Attendance. *Group & Organization Management*, 21(4), 481-494.
- GILMORE, David C., Gerald R. Ferris, James H. Dulebohn, and Gloria Harrell-Cook. (1996). Organizational politics and employee attendance. *Group and Organizational Management* (21). 481-494.
- GOLDSMITH, A. H. ve Darity, W. (1998). Race, Cognitive Skills, Psychological Capital and Wages. *Review Of Black Political Economy*, 26(2), 9-21.
- GOLDSMITH, A. H., Veum, J. R. ve Darity, W. (1997). The impact of psychological and human capital on wages. *Economic Inquiry*, 35(4), 815-829.
- GRAY, B. ve Ariss, S. S. (1985). Politics and Strategic Change Across Organizational Life Cycles. *Academy Of Management Review*, 10(4), 707-723.
- GÜVENÇ, H. (2010). Ders Çalışma Özyeterlik Algısı Ölçeği'nin Geliştirme Çalışması *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 59-69.
- HARMS, P. ve Luthans, F. (2012). Measuring implicit psychological constructs in organizational behavior: An example using psychological capital. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 589-594.

- HARRIS, K. J., Andrews, M. C. ve Kacmar, K. M. (2007). The Moderating Effects of Justice on the Relationship Between Organizational Politics and Workplace Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 22(2). 135-144.
- HATCH, M. J. ve Cunliffe A. L. (2013). *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives* (Third Edition). New York: Oxford University Press.
- HATCH, M. J. ve Cunliffe A. L. (2006). *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives* (Second Edition). New York: Oxford University Press.
- HICKS G. ve Gullett, C. (1981). *Management*. (4th ed). Singapore: McGraw –Hill Inc.
- HİGGİNS, Chad A., Judge, T. A. ve Ferris, G. R. (2003). Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1). 89-106.
- HUANG, L. ve Luthans, F. (2015). Toward better understanding of the learning goal Orientation–Creativity relationship: The role of positive psychological capital. *Applied Psychology*, 64(2), 444-472.
- İSLAMOĞLU, G. ve Börü, D. (2007a). Politik Davranış Boyutları: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. (Turkish). *Akdeniz University Faculty Of Economics & Administrative Sciences Faculty Journal / Akdeniz Universitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(14), 135-153.
- İSLAMOĞLU, G. ve Börü, D. (2007b). Individual and Organizational Factors That Affect Political Behavior. *Hacettepe University Faculty Journal Of Economics & Administrative Sciences / Hacettepe Universitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (2), 101-127.
- JUDGE, T. A. ve Bono, J. E. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits—Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability—With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal Of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- JUDGE, T. A. ve Bretz Jr., R. D. (1994). Political Influence Behavior and Career Success. *Journal Of Management*, 20(1), 43.
- KACMAR, K. K., Andrews, M., Harris, K. ve Tepper, B. (2013). Ethical Leadership and Subordinate Outcomes: The Mediating Role of Organizational Politics and the Moderating Role of Political Skill. *Journal Of Business Ethics*, 115 (1), 33-44.
- KACMAR, K. ve Ferris, G. R. (1991). Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51(1). 193-206

- KACMAR, K., Anthony, W., Bozeman, D. ve Carlson, D. (1999). An Examination Of The Perceptions Of Organizational Politics Model: Replication And Extension. *Human Relations*, 52(3), 383-415.
- KACMAR, L. ve Ferris, G. R. (1993). Politics at work: Sharpening the focus of political behavior in organizations. *Business Horizons*, 36(4), 70.
- KARADEMAS, E. C. (2006). Self-efficacy, social support and well-being. The mediating role of optimism. *Personality And Individual Differences*, 40, 1281-1290.
- KAYA, A., Balay, R. ve Demirci, Z. (2014). Ortaöğretimde Görev Yapan Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin İncelenmesi (Şanlıurfa İli Örneği). *Electronic Journal of Social Sciences*, 13(48),47-68.
- KIPNIS, D. ve Schmidt, S. M. (1988). Upward-Influence Styles: Relationship with Performance Evaluations, Salary, and Stress. *Administrative Science Quarterly*, 33(4), 528-542.
- KIPNIS, D., Schmidt, S. M. ve Wilkinson, I.(1980) Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440-452
- KIPNIS, D., Schmidt, S. M. ve Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way. *Journal Of Applied Psychology*, 65(4), 440-452.
- KOÇEL, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- KOSLOWSKY, M., Schwarzwald, J., ve Ashuri S. (2001). On the Relationship between Subordinates' Compliance to Power Sources and Organisational Attitudes. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 455.
- KUMAR, K. ve Beyerlein, M. (1991). Construction and Validation of an Instrument for Measuring Ingratulatory Behaviors in Organizational Settings. *Journal Of Applied Psychology*, 76(5), 619-627.
- KUMAR, P. ve Ghadially, R. (1989). Organizational politics and its effects on members of organizations. *Human Relations*, 42(4), 305-315.
- KUTANİS, R.Ö. ve Oruç, E. (2014). Pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojik sermaye üzerine kavramsal bir inceleme. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 2(2), 145-159.
- KUTANİS, R. Ö. (2012). *Örgütlerde davranış bilimleri: (ders notları)*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- LANDELLS, E. ve Albrecht, S. L. (2013). Organizational political climate: Shared perceptions about the building and use of power bases. *Human Resource Management Review*, 23(4), 357-365.



- LARSON, M. ve Luthans, F. (2006). Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 45-62.
- LAZARUS, R. S. (2003). Does the positive psychology movement have legs? *Psychological Inquiry*, 14(2), 93-109.
- LEHOCZKY, M. H. (2013). *The Socio-Demographic Correlations Of Psychological Capital. European Scientific Journal*. (9), 29-42.
- LINLEY, P. A., Stephen J., Susan H. ve Alex M. W. (2006) Positive psychology: Past, present, and (possible) future, *The Journal of Positive Psychology*, 1(1), 3-16.
- LIU, Y., Ferris, G.R., Treadway, D. C., Prati, M. L., Perrewé P. L. ve Hochwarter, W. A. (2006). The emotion of politics and the politics of emotions: Affective and cognitive reactions to politics as a stressor. Eran Vigoda-Gadot ve Amos Drory (Ed.), *Handbook Of Organizational Politics* içinde (s.161-186). Cornwall: Edward Elgar Publishing Limited.
- LUTHANS, B. C., Luthans, K. W. ve Avey, J. B. (2014). Building the leaders of tomorrow: The development of academic psychological capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 191-199.
- LUTHANS, F. (2011). *Organizational behavior*. New York: Mc Graw Hill.
- LUTHANS, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1): 57-72.
- LUTHANS, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- LUTHANS, F. ve Avolio, B. J. (2009). The point of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 291-307.
- LUTHANS, F. ve Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal Of Management*, 33(3), 321-349.
- LUTHANS, F. ve Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- LUTHANS, F., Avey, J. B., Avolio, B. J. ve Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67.
- LUTHANS, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. ve Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.

- LUTHANS, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. ve Weixing, L. (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance. *Management & Organization Review*, 1(2), 249-271.
- LUTHANS, F., Luthans, K. W. ve Luthans, B. C. (2004). Positive Psychological Capital: Beyond Human And Social Capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- LUTHANS, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. ve Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate: Employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238.
- LUTHANS, F., Youssef, C. M. ve Avolio, B. J. (2006). Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge, USA: Oxford University Press.
- LUTHANS, F., Youssef, C. M., Sweetman, D. S. ve Harms, P. D. (2013). Meeting the leadership challenge of employee well-being through relationship PsyCap and health PsyCap. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 118-133.
- MASTEN, A. S., Garmenzy, N., Tellegen, A., Pellegrini, D. S., Larkin, K. ve Larsen, A. (1985). Competence and stress in school children: The moderating effects of individual and family qualities. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 29, 745-764.
- MASTEN, A. ve Reed, M. J. (2002) "Resilience in Development", in: Rick Synder & Shane Lopez, (Ed). *Handbook of Positive Psychology*. Oxford: Oxford University Press, ss.72-82.
- MAYES, B. T. ve Allen, R. W. (1977). Toward A Definition of Organizational Politics. *Academy Of Management Review*, 2(4), 672-678.
- MAYES, B. T., ve Ganster, D. C. (1988). Exit and voice: A test of hypotheses based on fight/flight responses to job stress. *Journal Of Organizational Behavior*, 9(3), 199-216.
- MCGEER, V. (2004). The art of good hope. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 592, 100.
- MERIAC, J. P. ve Villanova, P. D. (2006). Agreeableness and extraversion as moderators of the political influence compatibility-work outcomes relationship. Eran Vigoda-Gadot ve Amos Drory (Ed.), *Handbook of Organizational Politics* içinde (s.16-28). Cornwall: Edward Elgar Publishing Limited.
- MILES, M. B. ve Huberman, M. A. (1994), *An expanded sourcebook qualitative data analysis*, Sage Publications, London.
- MILES, R. H. (1980) *Macro Organizatinal Behaviour* Goodyear Pub. Co.

- MİMAROĞLU, H. ve Özgen, H. (2008). Örgütlerde Güç Eşitsizlikleri ve Cinsel Taciz. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 321-334.
- 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), 133-154
- MUSE, L., Harris, S. G., Giles, W. F. ve Feild, H. S. (2008). Work-life benefits and positive organizational behavior: is there a connection?. *Journal Of Organizational Behavior*, 29(2), 171-192.
- NEUMAN, W. L. (2007). *Toplumsal Arastirma Yöntemleri Nitel Ve Nicel Yaklasimler I-II. (Sedef Özge, Çev.)*. Istanbul: Yayinodası.
- NEWMAN, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. ve Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 120-138.
- ÖZER, P.S., Topaloğlu, T. ve Özmen, Ö. N. T. (2013). Destekleyici Örgüt İkliminin, Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi. *Ege Academic Review*, 13(4), 437-447.
- PARKER, C. P., Dipboye, R. L. ve Jackson, S. L. (1995). Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences. *Journal Of Management*, 21(5), 891-912.
- PATERSON, T. A., Luthans, F. ve Jeung, W. (2014). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 434-446.
- PATTON, M. Q. (2002), *Qualitative research and evaluation methods (3rd ed)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- PERREWÉ, P. L. ve Nelson, D. L. (2004). Gender and Career Success: The Facilitative Role of Political Skill. *Organizational Dynamics*, 33(4), 366-378.
- PETERSON, S. J. ve Luthans, F. (2003). The positive impact of development of hopeful leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, 24, 26–31.
- PETERSON, S. J. ve Spiker, B. K. (2005). Establishing the positive contributory value of older workers: A Positive psychology perspective. *Organizational Dynamics*, 34(2), 153-167.
- PFEFFER, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman Publishing.
- PFEFFER, J. (1992). *Managing with Power*. Boston: HBS Press.

- POLAT, Z. T. ve Umay, A. T. (2002). Kendini Gösterim Özelliğinin Öğretmenlik Mesleği İle İlişkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, (23), 198-204.
- PUNAMAKI, R. L., Qouta, S. ve El-Sarraj, E. (2001). Resiliency factors predicting psychological adjustment after political violence among Palestinian children. *International Journal of Behavioral Development*, 25, 256-267.
- QUINN, R. E., Dutton, J. E. ve Cameron, K. S. (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- RALSTON, D. A. (1985). Employee Ingratiation: The Role of Management. *Academy Of Management Review*, 10(3), 477-487.
- RANDALL, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A. ve Birjulin, A. (1999). Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2). 159-174
- RAVEN, B. H. (1992). A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later. *Journal of Social Behavior & Personality*, 7(2), 217-244.
- RAVEN, B. H. (2008). The bases of power and the Power/Interaction model of interpersonal influence. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 8(1), 1-22.
- REICHARD, R. J., Dollwet, M. ve Louw-Potgieter, J. (2014). Development of cross-cultural psychological capital and its relationship with cultural intelligence and ethnocentrism. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 150-164.
- RICHARDSON, G. E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, 58, 307-321.
- ROBBINS, S. P., Judge, T. A., (2012). Örgütsel Davranış - Organizational Behavior / Stephen P. Robbins - Timothy A. Judge - Çeviri Editörü: Prof. Dr. İnci Erdem 14. Basımdan Çeviri, XXII + 666 s.
- ROBERTS, L., Spreitzer, G., Dutton, J., Quinn, R., Heaphy, E. ve Barker, B. (2005). How to play to your Strengths. *Harvard Business Review*, 83(1), 74-80.
- ROCHE, M., Haar, J. ve Luthans, F. (2014). The role of mindfulness and psychological capital on the well-being of leaders. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(4), 476-489.
- ROYLE, M. T., Hall, A. T., Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L. ve Ferris, G. R. (2005). The Interactive Effects of Accountability and Job Self-Efficacy On Organizational Citizenship Behavior And Political Behavior. *Organizational Analysis*, 13(1), 53-71.

- SCHRİESHEİM, C. A. ve Hinkin, T. R. (1990). Influence tactics used by subordinates: A theoretical and empirical analysis and refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson subscales. *Journal of Applied Psychology*, 75(3), 246.
- SCHULMAN, P. (1999). Applying learned optimism to increase sales productivity. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19, 31–37.
- SELIGMAN, M. E. P. (2006). *Learned optimism*. New York: Pocket Books
- SELIGMAN, M. E. P. (2006). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. 2nd edition. New York: Vintage Press.
- SELIGMAN, M. E. P. (2002). *Authentic happiness*. New York: Free Press.
- SELIGMAN, M. E. P. (1998). *Learned optimism*. New York: Pocket Books.
- SELIGMAN, M. E. P. ve Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- SNYDER, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249-276.
- SNYDER, C. R. (2000). *Handbook of hope*. San Diego, CA: Academic Press.
- SNYDER, C. R. (1994). *The psychology of hope: You can get there from here*. New York: Free Press.
- SNYDER, C. R., Sympson, S., Ybasco, F., Borders, T., Babyak, M. ve Higgins, R. (1996). Development and validation of the state hope scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 321–335.
- SONAIKE, K. (2013). Revisiting The Good And Bad Sides Of Organizational Politics. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 11(4), 197-202.
- STAJKOVIC, A. S. ve Luthans, F. (1998a). Self-self efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.
- STAJKOVIC, A. S. ve Luthans, F. (1998b). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26, 62-74.
- STEWART, M., Reid, G. ve Mangham, C. (1997). Fostering children's resilience. *Journal of Pediatric Nursing*, 12(1), 21-31.
- STEWART, R. (1972). *The Reality of Organizations*. Doubleday and Company.
- ŞENEL, S. ve Alathı, B. (2014). Lojistik Regresyon Analizinin Kullanıldığı Makaleler Üzerine Bir İnceleme. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme Ve Değerlendirme Dergisi*, 5(1), 35-52.

- TIGER, L. (1971). *Optimism: The Biology of Hope*. New York: Simon & Schuster.
- TOMER, J. F. (1996). Good Habits and Bad Habits: A New Age Socio-Economic Model of Preference Formation. *Journal Of Socio-Economics*, 25(6), 619-638.
- TOMER, J. F. (2003). Personal Capital and Emotional Intelligence an Increasingly Important Intangible Source of Economic Growth. *Eastern Economic Journal*, 29(3), 453-470.
- TOPÇU, M. K. ve Ocak, M. (2012). Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Algısı Üzerine Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Türkiye ve Bosna-Hersek Sağlık Çalışanları Örneği. *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 24-26.
- TOTTERDELL, P., Wood, S. ve Wall, T. (2006). An intra-individual test of the demands-control model: A weekly diary study of psychological strain in portfolio workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 63-85.
- TREADWAY D.C., Hochwarter W. A., Kacmar C. J., ve Ferris, G. R. (2005). Political Will, Political Skill, and Political Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 229-245.
- TUGADE, M. M. ve Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 320-333.
- TURNER, R. A. ve Schabram, K. F. (2012). The bases of power revisited: An interpersonal perceptions perspective. *Journal of Organizational Psychology*, 12(1), 9-18.
- TÜMLÜ, G.Ü. ve Receptoğlu, E. (2013). Üniversite Akademik Personelinin Psikolojik Dayanıklılık ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki. *Journal Of Higher Education & Science / Yükseköğretim Ve Bilim Dergisi*, 3(3), 205-213.
- TÜZÜN, İ. K., Çetin, F. ve Basım, H. N. (2014). The role of psychological capital and supportive organizational practices in the turnover process. *METU Studies in Development*, 41(2), 85-103.
- VALLE, M. ve Perrewe, P. (2000). Do politics perceptions relate to political behaviors? Tests of an implicit assumption and expanded model. *Human Relations*, 53(3), 359-386.
- VANNO, V., Kaemkate, W. ve Wongwanich, S. (2015). Effect of group-level positive psychological capital on group effectiveness of thai students. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 171, 1309-1314.
- VIGODA, E. (2000b), Internal Politics In Public Administration Systems: An Empirical Examination Of Its Relationship With Job Congruence, Organizational

- Citizenship Behavior And In-Role Performances. *Public Personnel Management*, 29(2), 185-210.
- VIGODA, E. (2002). Stress-Related Aftermaths to Workplace Politics: The Relationships Among Politics, Job Distress, and Aggressive Behavior in Organizations. *Journal Of Organizational Behavior*, 23(5), 571-591.
- VIGODA, E. E. (2000). Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector. *Journal Of Vocational Behavior*, 57(3), 326-347.
- VIGODA, E. ve Cohen, A. (2002). Influence tactics and perceptions of organizational politics A longitudinal study. *Journal Of Business Research*, 55(4), 311-324.
- VIGODA-Gadot, E. ve Beerli, I. (2012). Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior in Public Administration: The Power of Leadership and the Cost of Organizational Politics. *Journal Of Public Administration Research & Theory*, 22(3), 573-596.
- VOGELGESANG, G., Clapp-Smith, R. ve Osland, J. (2014). The Relationship Between Positive Psychological Capital And Global Mindset İn The Context Of Global Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 165-178.
- WALUMBWA, F. O., Luthans, F., Avey, J. B. ve Oke, A. (2011). Authentically Leading Groups: The Mediating Role Of Collective Psychological Capital And Trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24.
- WAYNE, S. J. ve Ferris, G. R. (1990). Influence Tactics, Affect, And Exchange Quality In Supervisor-Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment And Field Study. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 487.
- WEBER, M. (2011). *Bürokrasi ve Otorite*. (Çev. H. Bahadır Akın). Ankara: Adres.
- WEİCK, K. E. ve Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361-386.
- WILKES, G. A. ed. (1979). *Collins Dictionary of the English Language*. Sydney: Collins Publishers.
- WILLER, D., Lovaglia, M. J. ve Markovsky, B. (1997). Power and influence: A theoretical bridge. *Social Forces*, 76(2), 571-603.
- WITT, L. A. (1998). Enhancing Organizational Goal Congruence: A Solution to Organizational Politics. *Journal Of Applied Psychology*, 83(4), 666-674.
- WITT, L., Andrews, M. C. ve Kacmar, K. M. (2000). The role of participation in decision-making in the organizational politics-job satisfaction relationship. *Human Relations*, 53(3), 341-358.

- WRIGHT, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal Of Organizational Behavior*, 24(4), 437-442.
- YOUSSEF, C. M. (2004). *Resiliency development of organizations, leaders and employees: Multi-level theory building and individual-level, path-analytical empirical testing*. (Order No. 3131572, The University of Nebraska - Lincoln). *ProQuest Dissertations and Theses*, , 161-161 p.
- YOUSSEF, C. M. ve Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resiliency. *Journal of Management*, 33(5), 774-800.
- YUKL, G. ve Falbe, C. M. (1990). Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts. *Journal Of Applied Psychology*, 75(2), 132-140.
- YUKL, G. ve Tracey, J. (1992). Consequences of Influence Tactics Used With Subordinates, Peers, and the Boss. *Journal Of Applied Psychology*, 77(4), 525-535.
- YUKL, G., Carolyn, C. ve Charles F., S. (2005). Assessing the Construct Validity and Utility of Two New Influence Tactics. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (6). 705-725.
- YUKL, G., Chavez, C. ve Seifert, C. F. (2005). Assessing the construct validity and utility of two new influence tactics. *Journal of Organizational Behavior*, 26(6), 705-725.
- YUKL, G., Seifert, C., ve Chavez, C. (2008). Validation of the extended Influence Behavior Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 19(5), 609-621.
- ZALEZNIK, A. (1971). Power and Politics in Organizational Life. *Mckinsey Quarterly*, 7(4), 52-69.
- ZANZI, A. ve O'Neill, R. M. (2001). Sanctioned Versus Non-sanctioned Political Tactics. *Journal Of Managerial Issues*, 13(2), 245-263.
- ZANZI, A., Arthur, M. B. ve Shamir, B. (1991). The relationships between career concerns and political tactics in organizations. *Journal Of Organizational Behavior*, 12(3), 219-233.
- ZHOU, J. ve Ferris, G. R. (1995). The dimensions and consequences of organizational politics perceptions: a confirmatory analysis. *Journal Of Applied Social Psychology*, 25(19), 1747-1764.
- ZIVNUSKA, S., Kacmar, K. M., Witt, L. A., Carlson, D. S. ve Bratton, V. K. (2004). Interactive effects of impression management and organizational politics on job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(5), 627-640.



## EKLER

### EK 1: Sosyo-Demografik Bilgiler

#### I. Bölüm: Kişisel Bilgi Formu

##### 1. Cinsiyet

- Kadın
- Erkek

##### 2. Yaş

- 18-30 yaş arası
- 31-40 yaş arası
- 41-50 yaş arası
- 51-60 yaş arası
- 61 yaş ve üzeri

##### 3. Medeni durum

- Evli
- Bekâr

##### 4. Unvan

- Prof Dr
- Doç Dr
- Yrd Doç Dr
- Öğretim Görevlisi/Okutman
- Araştırma Görevlisi
- Diğer \_\_\_\_\_

##### 5. Çalıştığınız Kurum

- Kamu Üniversitesi
- Vakıf Üniversitesi

##### 6. Görev yaptığınız birim

- Fakülte
- Yüksekokul/MYO
- Diğer \_\_\_\_\_

##### 7. Bu Kurumda Çalışma Süreniz:

- 1 yıldan daha az
- 1-5 yıl arası
- 6-10 yıl arası
- 10 yıldan daha fazla

##### 8. Toplam İş Deneyiminiz

- 1 yıldan daha az
- 1-5 yıl arası
- 6-10 yıl arası
- 11-15 yıl arası
- 16-20 yıl arası
- 20 yıldan daha fazla

##### 9. Eğitim Düzeyi

- Lisans
- Yüksek Lisans
- Doktora
- Post Doktora

##### 10. Gelir

- 3000-5000 TL
- 5001-7000 TL
- 7001-9000
- 9001 TL +

##### 11. Size göre bu gelir seviyeniz ne düzeydedir?

- Düşük
- Orta
- Yüksek
- Diğer \_\_\_\_\_

## Ek 2: Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği

<i>Açıklama: Aşağıdaki ifadelere ilişkin görüşlerinizi altı seçenekten birini 'X' ile işaretleyerek belirtiniz.</i>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Bu iş yerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez.	1	2	3	4	5	6
2. Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.	1	2	3	4	5	6
3. Bir grup iş arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
4. Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
5. Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	1	2	3	4	5	6
6. Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.	1	2	3	4	5	6
7. Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5	6
8. İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.	1	2	3	4	5	6
9. İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.	1	2	3	4	5	6
10. Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.	1	2	3	4	5	6
11. Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider.	1	2	3	4	5	6
12. Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5	6
13. İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
14. İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	1	2	3	4	5	6
15. Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
16. Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
17. Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5	6
18. İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.	1	2	3	4	5	6
19. İşime “her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum.	1	2	3	4	5	6
20. Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	1	2	3	4	5	6
21. Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
22. İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5	6
23. Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
24. Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5	6

### Ek 3: Politik Davranışlar Ölçeği

<i>Açıklama: Aşağıdaki ifadelere ilişkin davranışları ne sıklıkta yaptığınızı beş seçenekten birini 'X' ile işaretleyerek belirtiniz.</i>					
	Hiç kullanmam				Çok sık kullandırım
1. Yöneticilere, iş arkadaşlarına sürekli övgüler yağdırmak	1	2	3	4	5
2. İstedikini elde edebilmek için karşındakini seviyormuş gibi hareket etmek	1	2	3	4	5
3. Bir grup içinde sevilme ve sayılmak için kendine uymayan düşünceleri savunmak	1	2	3	4	5
4. İnanmadan başkalarının görüşünü savunmak	1	2	3	4	5
5. Maddi olanakların artışının konuşulduğu dönemlerde müdürle sık sık görüşmek, odasına gitmek	1	2	3	4	5
6. Adam kayırmak, adamına göre muamele yapmak	1	2	3	4	5
7. Kendini çok çalışıyor göstermek için sürekli masa başında bilgisayarla meşgulmüş görüntüsü yaratmak	1	2	3	4	5
8. Bir üst kademedeki iş kapabilmek için yaranmaya çalışmak	1	2	3	4	5
9. Sahip olunan bilgi, beceri ve yetenekleri abartmak	1	2	3	4	5
10. Yönetici işte yokken işe gelmemek	1	2	3	4	5
11. Yapılan iş hakkında bilgi sahibi olmasına rağmen yardım etmemek	1	2	3	4	5
12. Dostça davranıp sırlarını alıp sonradan karşı tarafın aleyhine kullanmak	1	2	3	4	5
13. Yüze gülüp arkadan konuşmak	1	2	3	4	5
14. Başkalarının fikrini kendi fikriymiş gibi satmak	1	2	3	4	5
15. Çalışanı çalışmayanlardan ayırmadan herkese eşit ödül dağılımı yapmak	1	2	3	4	5
16. Kendini daha vasıflı göstermek için başkalarının çalışmalarını eleştirmek ve küçümsemek	1	2	3	4	5
17. Hataları görüp söylemeyip ileride koz olarak kullanmak	1	2	3	4	5
18. Konuştuğunun, düşündüğünün tersine davranmak	1	2	3	4	5
19. Haklı ile haksızı bildiği halde taraf tutmamak	1	2	3	4	5
20. Yöneticiye isteklerini kabul ettirebilmek için, ondan yana olduğunu hissettirmek	1	2	3	4	5

21. Yöneticiye isteklerini kabul ettirebilmek için, başarılı gözükmeye çalışmak	1	2	3	4	5
22. İstediklerini elde etme pahasına üstüne hoş görünmeye çalışmak	1	2	3	4	5
23. Durumun, zamanın gerektirdiği gibi davranarak kendi çıkarlarını gözetmek	1	2	3	4	5
24. Üst yönetim ve üst yönetime yakın kişiler ile yakın ilişkiler kurmak	1	2	3	4	5
25. Yöneticiye isteklerini kabul ettirebilmek için, iş arkadaşlarının desteğini almak	1	2	3	4	5
26. Yöneticiyi istenilen fikirler doğrultusunda etkilemek için çalışanların desteğini almak	1	2	3	4	5
27. Yöneticiyi etkilemek için iş arkadaşlarının desteğini almak	1	2	3	4	5
28. Yönetici ile çözümlenemeyen durumlarda, üst yönetimi devreye sokmak	1	2	3	4	5
29. Yöneticisine düşünceleri topluluk içinde tek başına söylemek yerine iş arkadaşlarının da desteğini alarak iletmek	1	2	3	4	5
30. Kendi istediğinin yapılması karşılığında, özveride bulunulabileceğini hissettirmek	1	2	3	4	5
31. Kendisine yapılan iyiliğin karşılıksız kalmayacağını ima etmek	1	2	3	4	5
32. Başkalarından bir iyilik istenirken, geçmişte kendisi tarafından yapılan iyilikleri hatırlatmak	1	2	3	4	5
33. Belli konularda karşılığını almak şartıyla, başkalarına yardımcı olunacağını hissettirmek	1	2	3	4	5
34. Yöneticilerin düzenlediği sosyal aktivitelere itirazsız katılmak	1	2	3	4	5
35. Üstlerin beğenisine göre giyinmek	1	2	3	4	5
36. Yönetici ile ilişkilerde yöneticiyi hep üstün, önemli göstermek	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

1983 Biga doğumlu Emre ORUÇ, 2005 yılında Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü'nü bitirmiştir. 2010 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisansını tamamlamıştır. Aynı zamanda 2010 yılından itibaren Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinde Öğretim Görevlisi olarak çalışmaktadır.