

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Bilim Dalı

OTANTİK LİDERLİK İLE PSİKOLOJİK SERMAYE
ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yüksek Lisans Tezi

Esra ÖZYURT

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Hülya YILMAZ

İstanbul – 2021

TEZ TANITIM FORMU

- Yazar Adı Soyadı** : Esra ÖZYURT
- Tezin Dili** : Türkçe
- Tezin Adı** : Otantik Liderlik İle Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki
- Enstitü** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
- Anabilim Dalı** : İşletme
- Tezin Türü** : Yüksek Lisans
- Tezin Tarihi** : 28.05.2021
- Sayfa Sayısı** : 142
- Tez Danışmanı** : Dr. Öğr. Üyesi Hülya YILMAZ
- Dizin Terimleri** : Liderlik, Yöneticilik, Otantik Lider, Psikolojik Sermaye
- Türkçe Özet** : Bu çalışmada, işletme çalışanlarının psikolojik sermaye seviyeleriyle yöneticilerin otantik liderlik özellikleri arasındaki ilişki anket çalışması ile incelenmiştir. Ele alınan anket çalışmasıyla, demografik değişkenlerin psikolojik sermaye ve otantik liderlik algısı üzerinde bir farklılık meydana getirip getirmediği de incelenmiştir. Analizler neticesinde işletme çalışanlarının psikolojik sermaye seviyeleriyle yöneticilerin otantik liderlik özellikleri arasında yüksek derecede ilişki bulunduğu bulgusu elde edilmiştir. Ayrıca işletme çalışanlarının demografik özelliklerin genelinin otantik liderlik algıları üzerinde anlamlı bir farklılık meydana getirdiği görülmektedir.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Esra ÖZYURT

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Bilim Dalı

OTANTİK LİDERLİK İLE PSİKOLOJİK SERMAYE
ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yüksek Lisans Tezi

Esra ÖZYURT

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Hülya YILMAZ

İstanbul – 2021

BEYAN

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

Esra ÖZYURT

.../.../2021



JÜRİ ÜYELERİNİN KABUL VE ONAY SAYFASI

T.C

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Esra ÖZYURT 'un “**Otantik Liderlik ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki**” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalı, İşletme bilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Dr. Öğr. Üyesi Hülya YILMAZ

(Danışman)

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Yeşim KOÇYİĞİT

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Ebru Beyza

BAYARÇELİK

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2021

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitüsü Müdürü

ÖZET

Bu çalışmada otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla çalışma kapsamında otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı ve deneyim, statü, yaş, cinsiyet ile eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı sorularına yanıt aranmıştır. Araştırmanın önemi; daha önce benzer çalışmalar yapılmış olsa da İstanbul'da hizmet sektöründe faaliyette bulunan işletmelerde çalışanlarının otantik liderlik özellik algılamaları ile psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Bu çalışmada işletme çalışanlarının psikolojik sermaye seviyeleriyle yöneticilerin otantik liderlik özellikleri arasındaki ilişki yapılan anket çalışması ile incelenmiştir. Ele alınan anket çalışmasıyla demografik değişkenlerin psikolojik sermaye ve otantik liderlik algısı üzerinde bir farklılık meydana getirip getirmediği de incelenmiştir. Yapılan analizler neticesinde işletme çalışanlarının psikolojik sermaye seviyeleriyle yöneticilerin otantik liderlik özellikleri arasında yüksek derecede ilişki bulunduğu bulgusu elde edilmiştir. Ayrıca ele alınan işletme çalışanlarının demografik özelliklerin genelini otantik liderlik algıları üzerinde anlamlı bir farklılık meydana getirdiği görülmektedir. Erkek katılımcıların otantik liderlik düzeylerinin, ilişkilerde şeffaflık düzeylerinin, bilgiyi dengeli değerlendirme düzeylerinin; kadın katılımcılardan yüksek olduğu belirlenmiştir. 25-28 yaş grubunda olan katılımcıların otantik liderlik düzeyinin, ilişkilerde şeffaflık düzeyinin, içselleştirilmiş ahlak anlayışı düzeyinin, öz farkındalık düzeyinin diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Alt-orta statüye sahip olan katılımcıların otantik liderlik düzeyinin, ilişkilerde şeffaflık düzeyinin, içselleştirilmiş ahlak anlayışı düzeyinin, bilgiyi dengeli değerlendirme düzeyinin, öz farkındalık düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca otantik liderliğin psikolojik sermaye değişkeni üzerindeki etkisini incelemek için doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Otantik liderlik düzeyinin psikolojik sermayeyi düzeyini tek başına %40.2'sini açıkladığı belirlenmiştir. Otantik Liderlik bir birim artırıldığında psikolojik sermaye düzeyini 0,497 kat kadar olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Psikolojik Sermaye, Otantik Liderlik, Yönetici.

SUMMARY

In this study, it is aimed to determine the relationship between authentic leadership and psychological capital. For this purpose, the questions of whether there is a meaningful relationship between authentic leadership and psychological capital and whether there is a significant difference according to experience, status, age, gender and educational status were sought in the scope of the study. The importance of research; It is the study of the relationship between the psychological capital levels of the employees in the service sector and their perceptions of authentic leadership characteristics, although similar studies have been conducted before.

In this study, the relationship between the psychological capital levels of business employees and the authentic leadership characteristics of managers was examined with a survey study. Whether the demographic variables make a difference on psychological capital and authentic leadership perception was also examined with the questionnaire. As a result of the analysis, it was found that there was a high degree of correlation between the psychological capital levels of business employees and the authentic leadership characteristics of managers. In addition, it is seen that the demographic characteristics of the business employees in question make a significant difference on the authentic leadership perceptions in general. Male participants' authentic leadership levels, information transparency levels, balanced smear levels; as well as higher than female buyers. The authentic leadership level of the participants in the age group 25-28, the level of transparency in relationships, the level of internalized moral understanding, the level of self-awareness of the participants with other lower-middle status, the level of authentic leadership, the level of transparency in relationships, the level of internalized moral understanding, below, where the level of leveling, the level of self-awareness is higher than the others. In addition, authentic psychological deep change analysis was conducted. As the authentic leadership level alone explains the psychological capital level of 40.2%. When a unit of Authentic Leadership is increased, it is seen that it affects the psychological high level 0.497 times.

Keywords: Leadership, Psychological Capital, Authentic Leadership, Manager.

İÇİNDEKİLER

| | |
|-------------------------|------------|
| ÖZET | i |
| SUMMARY | ii |
| İÇİNDEKİLER | iii |
| TABLolar LİSTESİ | vii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | ix |
| EKLER LİSTESİ | x |
| ÖN SÖZ | xi |
| GİRİŞ | 1 |

BİRİNCİ BÖLÜM OTANTİK LİDERLİK

| | |
|---|----|
| 1.1. Liderlik Kavramı | 4 |
| 1.2. Liderlik Özellikleri | 6 |
| 1.3. Otantik Liderlik Kavramı | 7 |
| 1.3.1. Otantik Liderin Özellikleri..... | 8 |
| 1.3.2. Otantik Liderliğin Gelişimi..... | 9 |
| 1.3.3. Otantik Liderliğin Bileşenleri..... | 10 |
| 1.3.3.1. Öz Farkındalık..... | 10 |
| 1.3.3.2. Değerler..... | 11 |
| 1.3.3.3. Kimlik..... | 12 |
| 1.3.3.4. Duygular..... | 12 |
| 1.3.3.5. Güdüler ve Amaçlar(Hedefler)..... | 13 |
| 1.3.3.6. Bilgiyi Tarafsız ve Dengeli Değerlendirme..... | 14 |
| 1.3.3.7. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı..... | 15 |
| 1.3.3.8. İlişkilerde Şeffaflık..... | 15 |
| 1.3.3.9. Pozitif Model Olma..... | 16 |
| 1.3.3.10. Otantik Takipçilik..... | 17 |
| 1.3.4. Otantik Liderliğin Unsurları..... | 18 |
| 1.3.4.1. Pozitif Psikolojik Sermaye..... | 18 |

| | |
|---|----|
| 1.3.4.2. Otantik Karar Verme Süreci..... | 19 |
| 1.3.4.3. Liderin Öz Farkındalık, Öz Düzenleme ve Hislerini Yönetme | 21 |
| 1.3.4.4. Takipçilerinde Öz Bilinç ve Öz Denetim Güçlendirmesi..... | 22 |
| 1.3.4.5. Örgütsel Bağlam..... | 22 |
| 1.4. Otantik Liderlik Yaklaşımları | 24 |
| 1.4.1. Ilies, Morgeson ve Nahrang'ın Otantik Liderlik Yaklaşımı..... | 24 |
| 1.4.1.1. Öz Farkındalık..... | 24 |
| 1.4.1.2. Ön Yargısız Değerlendirme..... | 24 |
| 1.4.1.3. Otantik Davranış..... | 25 |
| 1.4.1.4. İlişkisel Uyum..... | 25 |
| 1.4.2. Sparrow'un Otantik Liderlik Yaklaşımı | 25 |
| 1.4.2.1. Ön Farkındalığın Önceliği..... | 25 |
| 1.4.2.2. Kendin Olmanın Sürekliliği..... | 26 |
| 1.4.2.3. Öz Denetim ve Tutarlılık..... | 26 |
| 1.4.2.4. Etik Liderlik..... | 26 |
| 1.5. Otantik Liderliğin Etkileri | 26 |
| 1.5.1. Otantik Liderliğin Örgütsel Güven Etkisi..... | 26 |
| 1.5.2. Otantik Liderliğin Umut Etkisi | 27 |
| 1.5.3. Otantik Liderliğin Örgütsel Esneklik Etkisi | 27 |
| 1.5.4. Otantik Liderliğin İyimserlik Etkisi | 28 |
| 1.6. Otantik Liderlik ve İlişkili Olduğu Liderlik Tarzları | 28 |
| 1.6.1. Otantik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik | 28 |
| 1.6.2. Otantik Liderlik ve Karizmatik Liderlik..... | 30 |
| 1.6.3. Otantik Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik | 30 |
| 1.7. Konu ile İlgili Literatür Taraması..... | 31 |

İKİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SERMAYE

| | |
|--|----|
| 2.1. Pozitif Psikoloji Kavramı ve Evrimi | 35 |
| 2.2. Psikolojik Sermaye Kavramı..... | 36 |

| | | |
|------------|--|----|
| 2.3. | Psikolojik Sermayenin Nitelikleri | 39 |
| 2.3.1. | Öz Yeterlilik | 40 |
| 2.3.1.1. | Öz Yeterliliğin Kaynakları..... | 42 |
| 2.3.1.1.1. | Tam ve Doğru Deneyimler..... | 42 |
| 2.3.1.1.2. | Dolaylı Yaşantılar..... | 43 |
| 2.3.1.1.3. | Sözel İkna..... | 44 |
| 2.3.1.1.4. | Fiziksel ve Duygusal Durumlar..... | 43 |
| 2.3.1.2. | Öz Yeterliliğin Etkileri..... | 44 |
| 2.3.1.2.1. | Bilişsel Etki..... | 44 |
| 2.3.1.2.2. | Güdüleme(Motivasyon) Etkisi..... | 45 |
| 2.3.1.2.3. | Stres ve Kaygıya Etkisi..... | 45 |
| 2.3.2. | İyimserlik..... | 45 |
| 2.3.3. | Umut..... | 46 |
| 2.3.4. | Dayanıklılık..... | 48 |
| 2.4. | Psikolojik Sermaye Yönetimi ve Güçlendirilmesi | 49 |
| 2.4.1. | Öz Yeterlilik Boyutunu Çoğaltmanın Yöntemleri..... | 50 |
| 2.4.2. | İyimserlik Boyutunu Çoğaltmanın Yöntemleri..... | 51 |
| 2.4.3. | Umut Boyutunu Çoğaltmanın Yöntemleri..... | 52 |
| 2.4.4. | Dayanıklılık Boyutunu Çoğaltmanın Yöntemleri..... | 54 |
| 2.5. | Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki | 55 |
| 2.5.1. | Özyeterlilik..... | 56 |
| 2.5.2. | Umut..... | 56 |
| 2.5.3. | İyimserlik..... | 57 |
| 2.5.4. | Dayanıklılık..... | 57 |
| 2.6. | Psikolojik Sermaye İle İlgili Literatür Taraması..... | 58 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTANTİK LİDERLİK İLE PSİKOLOJİK SERMAYE ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE İSTANBUL'DA HİZMET SEKTÖRÜ İŞLETMELERDE BİR UYGULAMA

YÖNTEM VE BULGULAR

| | |
|--|------------|
| 3.1. Araştırmanın Deseni..... | 63 |
| 3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi..... | 63 |
| 3.3. Araştırmanın Yöntemi..... | 63 |
| 3.4. Araştırmanın Hipotezleri..... | 65 |
| 3.5. Veri Toplama Araçları..... | 65 |
| 3.5.1. Otantik Liderlik Ölçeği..... | 63 |
| 3.5.2. Psikolojik Sermaye Ölçeği..... | 63 |
| 3.6. Veri Analizi..... | 65 |
| 3.6.1. Psikolojik Sermaye Ölçeği Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışmaları..... | 67 |
| 3.6.1.1. Açıklayıcı Faktör Analizi ve Yapı Geçerliliğine İlişkin Bulgular..... | 71 |
| 3.6.1.2. Madde İç Tutarlılık Güvenirlik Çalışmalarına İlişkin Bulgular..... | 72 |
| 3.6.2. Otantik Liderlik Ölçeği Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışmaları..... | 76 |
| 3.6.2.1. Açıklayıcı Faktör Analizi ve Yapı Geçerliliğine İlişkin Bulgular..... | 76 |
| 3.6.2.2. Madde İç Tutarlılık Güvenirlik Çalışmalarına İlişkin Bulgular..... | 79 |
| 3.6.2.3. Katılımcıların Otantik Liderlik Düzeylerinin Psikolojik Sermaye Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları..... | 103 |
| SONUÇ VE TARTIŞMA | 106 |
| KAYNAKÇA | 111 |
| EKLER | 120 |

TABLULAR LİSTESİ

| | |
|---|----|
| Tablo 1. Dönüştürücü Liderlik ile Otantik Liderlik Karşılaştırması..... | 29 |
| Tablo 2. Psikolojik Sermaye Boyutlarının Yön ve Katkısı..... | 39 |
| Tablo 3. Öz Yeterliliği Düşük ve Yüksek Olan Bireylerin Özellikleri..... | 42 |
| Tablo 4. Ölçeğin KMO ve Barlett Testi Sonuçları..... | 67 |
| Tablo 5. Alt Boyutların Açıklanan Varyans Oranları | 68 |
| Tablo 6. Ölçeğin Maddelerinin Faktör Yük Değerleri..... | 70 |
| Tablo 7. Psikolojik Sermaye Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Cronbach Alfa İç Tutarlılık Değeri..... | 71 |
| Tablo 8. Tanımlayıcı İstatistikler..... | 71 |
| Tablo 9. Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Madde Analizi Sonuçları..... | 73 |
| Tablo 10. Ölçeğin KMO ve Barlett Testi Sonuçları..... | 75 |
| Tablo 11. Alt Boyutların Açıklanan Varyans Oranları..... | 76 |
| Tablo 12. Ölçeğin Maddelerinin Faktör Yük Değerleri..... | 77 |
| Tablo 13. Otantik Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Cronbach Alfa İç tutarlılık Değeri..... | 79 |
| Tablo 14. Tanımlayıcı İstatistikler | 79 |
| Tablo 15. Otantik Liderlik Ölçeğine Ait Madde Analizi Sonuçları..... | 80 |
| Tablo 16. Verilerin Dağılımına Ait Normallik Testleri Sonucu..... | 83 |
| Tablo 17. Araştırmaya Katılan Kişilerin Demografik Özellikleri..... | 84 |
| Tablo 18. Katılımcıların Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutlarına Katılma Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları..... | 84 |
| Tablo 19. Katılımcıların Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutlarına Katılma Düzeylerinin Deneyim Sürelerine Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları..... | 86 |
| Tablo 20. Katılımcıların Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutlarına Katılma Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları | 87 |
| Tablo 21. Katılımcıların Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutlarına Katılma Düzeylerinin Yaşlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları..... | 88 |

| | |
|---|-----|
| Tablo 22. Katılımcıların Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutlarına Katılma Düzeylerinin Statülerine Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları..... | 90 |
| Tablo 23. Katılımcıların Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutlarına Katılma Düzeylerinin Statülerine Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları..... | 92 |
| Tablo 24. Katılımcıların Otantik Liderlik ve Alt Boyutlarına Katılma Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları..... | 94 |
| Tablo 25. Katılımcıların Otantik Liderlik ve Alt Boyutlarına Katılma Düzeylerinin Deneyim Sürelerine Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları..... | 95 |
| Tablo 26. Katılımcıların Otantik Liderlik ve Alt Boyutlarına Katılma Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları..... | 96 |
| Tablo 27. Katılımcıların Otantik Liderlik ve Alt Boyutlarına Katılma Düzeylerinin Yaşlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları..... | 98 |
| Tablo 28. Katılımcıların Otantik Liderlik ve Alt Boyutlarına Katılma Düzeylerinin Statülerine Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları..... | 100 |
| Tablo 29. Katılımcıların Otantik Liderlik ve Alt Boyutlarına Katılma Düzeylerinin Öğrenim Düzeylerine Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları..... | 102 |
| Tablo 30. Katılımcıların Otantik Liderlik Düzeyleri ile Psikolojik Sermaye Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları..... | 104 |
| Tablo 31. Katılımcıların Otantik Liderlik Düzeylerinin Psikolojik Sermaye Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi..... | 105 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Şekil 1. Otantik Liderlik Ve Psikolojik Sermaye..... | 58 |
| Şekil 2. Örneklem Büyüklükleri..... | 64 |
| Şekil 3. G-Power Ana Ekran..... | 65 |
| Şekil 4. Ölçeğin Boyutuna Göre Yamaç Grafiği..... | 69 |
| Şekil 5. Ölçeğin Boyutuna İlişkin Yamaç Grafiği..... | 77 |



EKLER LİSTESİ

| | |
|-------------|---------------------------|
| EK-A | GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU |
| EK-B | KİŞİSEL BİLGİ FORMU |
| EK-C | PSİKOLOJİK SERMAYE ÖLÇEĞİ |
| EK-Ç | OTANTİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ |



ÖN SÖZ

Yüksek lisans eğitimimi tamamlamam konusunda katkılarından dolayı İstanbul Gelişim Üniversitesi'nde ders aldığım hocalarıma; tezimin tamamlanabilmesi için deneyimlerini, desteklerini ve katkılarını esirgemeyen tez izleme komitesi üyesi değerli hocalarıma ve yüksek lisans eğitimime başladığım günden bu tarafa, her türlü desteği ile her zaman yanımda olan ve destekleri ile motivasyonumun yükselmesini sağlayan tez danışmanım çok değerli hocam Dr.Öğr.Üyesi Hülya YILMAZ'a ve şükranlarımı sunuyorum.

Esra ÖZYURT



GİRİŞ

Bireylere yön verme sanatı şeklinde ele alınan liderlik olgusunun geçmişi, bireylerin toplu halde yaşamaya başladığı, ilk dönemlere dek dayanmaktadır. O zamanlardan beri bireylerin gereksinimleri, yaşadığı ortamın etkisi altında kalarak devamlı şekilde farklılaşmıştır. Bu farklılıklar da, esas faktörünü bireyin meydana getirdiği pek çok dalda olduğu gibi, liderlik olgusunda da ilerlemeler meydana gelmesini sağlayarak, onu güncel tutmaktadır. Böylelikle, bireyler gelişim gösterdikçe liderlik kavramı da gelişim gösterecek ve bu gelişimin seyrini de insanlık meydana getirecektir.

Ortak hedefleri yerine getirmek amacıyla toplanan kişilerden meydana gelen kurumlar, bu hedefleri yapma ihtimallerini devam ettirdikleri süre boyunca mevcut bulunma ve bu varlıklarını sürdürme şansını taşırlar. Bu açıdan kurum mensuplarının kurumsal hedefleri yerine getirmeye ilişkin istekli bulunmaları ve gayret göstermeleri zorunludur. Tam da bu kapsamda onlarla iletişimde bulunan, kurumsal hedefleri yerine getirmeye ilişkin onlara yön verebilen kurumsal açıdan önem taşıyan lider ve liderin bir bölümü olduğu liderlik süreci önemli bir konu şeklinde görülmektedir.

Günümüzde meydana gelen sosyo-ekonomik farklılıklar, geçmişten farklı şekilde bugün bireyleri, yaşamda bir mana bulmaya yönlendirmiştir. Bu arayış, örgütsel davranış sahasına da etki ederek, kurumlarda iş gören bireylerin gerçekleştirdikleri çalışmalarını sorgulayarak kurumlarında mana aramalarına yol açmıştır. Bu kapsamda iş görenler, bir mana bulabildiği düzeyde de kendilerini kurumlarına bağlı hissetmekte ve kurumlarına karşı sadıklık kazanabilmektedirler. Kıyasıya yaşanan rekabet şartlarında, gelişmeyi amaçlayan firmalar için, var olan insan kaynağını güçlü hale getirip büyümeye uğraşmak ve şeffaf, dürüst, ahlaklı liderlerle çalışarak, iş görenlerin bilhassa güven duygularını güçlü hale getirmek için uğraşmak farklılık meydana getirmede çok önemli bir değere karşılık gelmektedir. Özellikle otantik liderler, etik temellere dayanan, dürüst ilişkiler inşa etmeyi hedefleyen liderlerdir. Özgün otantik liderler güven inşa ederek ekip performanslarını da artırabilirler. Böylece özgün bir kimlik kazanarak kuruma özgü değerler yaratabilir ve kurumsal itibarı yükseltebilir. Özellikle de artan rekabet ortamında rekabet üstünlüğü sağlayabilmek kurumsallaşma açısından büyük öneme sahiptir. Böylelikle, iş görenlerin psikolojik sermaye bileşenlerini meydana getiren dayanıklılık, umut,

iyimserlik ve öz yeterlilik seviyelerini çoğaltma gayretleriyle değer yaratmaya yönelmekte, kuruma karşı güven duygularının gelişimini sağlayarak bağlılıklarını sağlamaya çalışmaktadırlar. (Kesken ve Nazlı, 2011, sf. 110). Kurumlarda psikolojik sermaye gelişimini sağlamada mühim bir rol alabileceği tahmin edilen faktörlerden biri de liderliktir. Bu kapsamda, “Oldukları gibi görünüp, göründükleri gibi olan” , yalnızca başkalarına karşı değil, kendilerine karşı da dürüst biçimde teşkilat personellerinde kuvvetli bir güven duygusu meydana getiren otantik liderliğin, personellerin psikolojik sermayesini güçlü hale getirmesi umulabilir. Ahlaki esaslara bağlı olarak personelleri de şeffaflığa yönlendiren otantik liderlik, sağlıklı ve güvenli bir organizasyon sahasının meydana getirilmesine, etik standartlara vurgu yaparak personellerde olumlu psikolojik vaziyetlerin gelişimine liderlik edebilir. Buradan yola çıkarak yapılan araştırmada, otantik liderlik komponentlerinin personellerin psikolojik sermayelerine nasıl etki ettiğinin incelenmesi hedeflenmiştir. Ayrıca, personellerin otantik liderlik ve psikolojik sermaye algılama seviyelerinin demografik özelliklerine göre nasıl farklılık gösterdiği de incelenmiştir.

Yapılan bu çalışmada; otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç kapsamında çalışma kapsamında aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır;

- Otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Deneyime göre; otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- Statü durumuna göre; otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- Yaşlarına göre; otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- Cinsiyete göre; otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- Medeni duruma göre; otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- Eğitim durumuna göre; otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Otantik liderin davranış modeli ve personeliyle olan ilişkisi, olumlu bir iklime yönlendirir ve personelin pozitif psikolojik kapasitelerini geliştirir. Bu durum kurumlar adına çok faydalıdır (Walumbwa vd., 2008, s. 662). Otantik liderlik, yalnızca kişilerin davranış ve tutumlarına olumlu olarak etki etmekte ve kurumsal vatandaşlık davranışlarını geliştirmekle kalmayıp ayrıca istenen davranış ve performansa erişilmesini sağlamaktadır (Ilies vd., 2005, s. 375). Otantik liderlik, personellerin pozitif psikolojik kapasitesinin gelişimini yükselterek, öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık seviyelerini arttırmaktadır. Bu kapsamda otantik liderlik teorisi psikolojik sermayeye oldukça önem vermektedir. Bu araştırmanın önemi; İstanbul’da hizmet sektöründe faaliyette bulunan işletmelerde çalışanların psikolojik sermaye düzeyleriyle otantik liderlik özellik algılamaları arasındaki ilişkidir.



BİRİNCİ BÖLÜM

OTANTİK LİDERLİK

Bu bölümde; liderlik kavramı, liderlik özellikleri, otantik liderlik kavramı, otantik liderlik yaklaşımları, otantik liderliğin etkileri, otantik liderlik ve ilişkili olduğu liderlik tarzları ve konu ile ilgili literatür taraması hakkında açıklamalar yer almaktadır.

1.1. Liderlik Kavramı

Geçmişten günümüze, araştırmacı ve teorisyenler tarafından yapılan çalışmalar neticesinde, lider ve liderlik kavramlarına yönelik birtakım ifadeler literatürde yer almaktadır. Lider kavramı, 1300'lü yıllara kadar uzanan geniş bir zamanı kapsamaktadır. Liderlik kavramının ilk olarak kullanılmaya başladığı zamanlar, 19. Yüzyıla dayanmakta ve bu dönemdeki İngiliz parlamentosunun kontrolcü ve politik etkilerini konu alan çalışmalarda, liderlik kavramına değinilmiştir. Uzun zamanlardan beri liderlik ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. Sanayi devriminin etkisiyle birlikte, liderlik alanları çeşitlenmiş, böylelikle önceden askeri, dini ve politik kavramlarla ilişkilendirilen liderlik kavramı, örgütsel alanı da kapsayarak örgüt ihtiyaçları doğrultusunda gelişim göstermiştir (Akbaba ve Erenler, 2008, s. 22).

Literatürde, çeşitli araştırmacılar tarafından yapılmış lider ve liderlik tanımlarına rastlanılmaktadır. Lider, grup davranışları ve inançları üzerinde büyük etkiler yaratmaktadır. Lider, bir davranışı veya eylemi başlatan, izleyicilerine emirler veren, birtakım örgütsel kararlar alan, grup üyeleri arasındaki sorunları çözümlen, cesaretlendiren, rol model işlevi gören ve grup etkinliklerinde en önde giden kişidir (Taylor vd., 2007, s. 335). Liderlik etkileri ve sonuçları bakımından örgütler için oldukça kritik bir kavram ve pozisyonudur. Bu kritik pozisyon, örgütün amaçlarından, motivasyona kadar örgütün tüm süreçlerini kapsamaktadır. Liderlik için üç temel faktör tanımlamak mümkündür; etkileme ve destekleme yeteneği, çaba harcamaya gönüllü olma ve hedeflere ulaşma başarısıdır. Lidersiz bir örgüt, insan ve makinelerin birbirine karışmış halinden ibarettir (Bayat, 2008, s. 54-55).

Örgüt çalışanlarının, özümsemiği fikir, düşünce ve ilke etrafında birleşip bütünleşen olgu, lider olarak nitelendirilebilir. Lider bir amaç doğrultusunda insanları peşinden sürükleyen veya bu amaç doğrultusunda insanları davranış veya eyleme

yönlendiren kişi olarak tanımlanabilmektedir (Avcı ve Topaloğlu, 2009, s. 3). Bir diğer tanımda, liderliğin belirli koşullar çerçevesinde, bireysel ve grup amaçlarının belirlenmesine yönelik olarak; bir kimsenin, diğer kişilerin davranış ve eylemlerini zorlama olmadan etkileyip yönlendirmesini içeren bir süreç olduğu ifade edilmektedir. Lider, bu süreç içerisindeki davranışa yönelten ve etkileyen olmakla birlikte bu eylemi belirli bir amaç ve hedef doğrultusunda gerçekleştiren kişidir (Dağ ve Göktürk, 2014, 175). Bu ifadenin kapsamı doğrultusunda; liderliğin, bir grup ya da topluluk olduğu ve ortak amaçların bulunduğu durumlarda anlamı olan bir süreç olduğu söylenebilir. Bu süreç; lider, liderin izleyenleri ve mevcut koşullar arasındaki ilişkilerin bir arada işlediği karmaşık bir süreçtir. Temelde, lider olan kişinin diğer kişileri, belirli koşul, amaç ve hedef doğrultusunda etkileyebilmesi yer almaktadır. Lider izleyenlerini etkileme sürecinde onlara yol gösteren, aydınlatan, öğretici yönünü açığa çıkaran, geleceği görebilen, emir ve talimatlar veren, izleyenlerinin istek ve ihtiyaçlarını zamanında algılayarak geri dönüş yapan yaratıcı kimselerdir (Bakan, 2009, s. 140).

Liderlik, günümüzde bir kavram olmaktan çok ekip oyunculuğu olarak ele alınmaktadır. Takım oyunculuğu olarak düşünülmesinin sebebi, lider takımında etkin liderlik özelliklerini gösterdiği düzeyde başkalarınca destek görece ve böylece bir grubun işe odaklanmasını sağlayacak ve takımın kabiliyetlerine etki eden kişi olarak öne çıkacaktır (Aslan, 2013, s. 24).

Tüm bu liderlik tanımlarından yola çıkarak, dört temel öğeden bahsedilebilir. Bunlardan ilki, gruptaki kişileri bir araya getiren ve bu kişileri, hedefler, ilgi ve ihtiyaçlar doğrultusunda birleştiren amaç faktörüdür. İkinci olarak, grubu oluşturan ve öğeleri etkileyebilme gücüne sahip liderdir. Liderin yaptığı etkiyi kabullenen kişi liderin izleyenleri olarak bu öğelerin içerisinde yer almaktadır. Son olarak bu faktörlerin bir arada örgütlendiği ortam faktörü dört temel öğeyi oluşturmaktadır. (Erkutlu, 2014, s. 14). Yapılan tanımlamaların ortak noktaları, bir insan topluluğu ve bu insan topluluğunun ulaşması gereken hedefinin olmasıdır (Gürdoğan, 2018, s.19). Geçmişten günümüze kadar yapılan araştırmalarda lider ve liderlik üzerine literatürde birçok tanım bulunmakta ve bu tanımlar birbirlerinden farklılık gösterse de işlevsellik bakımından aynı düşünce etrafında toplanmaktadır. Günümüzde liderler başarı ve hedeflere ulaşma derecesinde örgütlere geniş görüşlülük, rekabet üstünlüğü, geleceği öngörebilme konusunda yaşamsal destek sağlamakta önemli rol oynamaktadır. Hızlı bir şekilde gelişen teknolojiyle beraber liderlik de yerini iletişim becerileri ve zekaya

bırakmıştır. Günümüz teknolojisinde gerçek liderler aslında insanın zekasını daha da üstlere taşıyabilmek ve bir şekilde rehber olabilmek için mevcuttur. Lider; yenilikçi, vizyon sahibi olan, insanları anlayabilen ve sürekli iletişim halinde olan, alçak gönüllü olarak tüm çalışanlarının fikrini alan, tüm eleştirilere de açık olan ve insan psikolojisinin de temellerini bilen, gerektiğinde karşısındaki insanın yerine kendisini de koyabildir.

1.2. Liderlik Özellikleri

Günümüz şartlarında bir liderde bulunması gereken temel özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Öncelikle bir lider kendisini tanımalıdır.
- Liderin dinleyici özelliğinin ön planda olması gerekmektedir. Çünkü başkalarını dinlemesi bir lider için önemlidir.
- Lider olduğu işi iyi bilmeli ve en basit haliyle insanlara sunmalıdır.
- Ekibinde bulunanları tanımalı ve ekip içerisinde güven olmalıdır.
- Liderin bir amaç ve strateji çizgisi olmalıdır
- Kendinden emin olmalı ve hızlı kararlar verebilmelidir.
- Ekip içerisinde bir karar alınırken lider demokratik davranmalıdır, tüm görüşleri değerlendirmelidir.
- Liderin gelecek stratejisi olmalıdır, ileri görüşlü olmalı ve bu doğrultuda planlar yapmalıdır.
- Belirlediği amaçlar için sabır, karar ve azimle hareket etmelidir.
- Her koşula hazır olmalıdır ve motivasyonu her zaman yüksek olmalıdır.
- Her durumu değerlendirebilmeli, yeniliklere de açık olmalıdır.
- Ekibinde birlikteliğe önem vermeli ve ekip motivasyonunu da sağlamalıdır.
- Gereken koşullarda risk almaktan kaçınmamalıdır.
- Zaman yönetimini iyi yapabilmelidir.
- Her zaman eleştiriye açık olmalıdır.

Yukarıda belirtilen özelliklerden de anlaşılacağı gibi, liderleri diğer kişilerden ayıran bir takım özellikler, farklılıklar olmalıdır. Bu özelliklere sahip bireyler, ekip çalışmasında daha etkin olma ve ayrıca insanları etkileyip uyum içerisinde çalışmalarını sağlama durumlarından dolayı lider olmaları daha muhtemeldir. Liderlerin öne çıkan özellikleri arasında istikrarlı ve tutarlı olma, dürüst ve girişken

yapıda olma, yüksek özgüvene sahip olma ve dışa dönük yapıda olma gibi özellikler görülmektedir (Ünal, 2012, s.42).

1.3. Otantik Liderlik Kavramı

Bill George (2018) “Kendi Gerçek Kuzeyini Keşfet” kitabında otantik kelimesi neyi ifade ediyor sorusuna “Bana göre otantik olmak doğal liderlik etme yöntemi idi, ancak dönemin karizmatik liderleri otantik liderliği farklı bir fikir olarak düşünmüştü. Günümüzde otantiklik, liderliğin altın standardı olarak görülüyor” diyerek otantik liderliğin önemini vurgulamıştır. Otantik Liderlik Kuruluşuna (Authentic Leadership Institute-ALI) göre otantik liderlik; “kendini doğru ve açık bir şekilde ifade edebilme, daha büyük bir amaç doğrultusunda motive olup yüksek derecede bütünlük gösterme” olarak tanımlanmaktadır (Üzüm ve Uçkun, 2019, s. 85).

George’a (2003) göre, otantik liderler başkalarına liderlikte hizmet etme isteğindedirler. Diğerlerinden farklı davranmak için izleyenlerine yetki verme konusunda isteklidirler. Yönettikleri kişilere mantığın yanı sıra vicdan, tutku ve merhamet vb. niteliklerle de yönlendirirler. Otantiklik unsuru, çalışanların gelişimi, iyiliği ve kendilerini tanımaları adına bir gereklilik olmaktadır (Kıdır ve Paşaoğlu, 2014, s.2). Avolio ve arkadaşlarına göre (2004), otantik liderler derin ve yüksek ahlaki değerler oluşturarak, yüksek düzeyde dürüstlük gösterir ve bu sayede izleyicilerinin sosyal kimliklerini geliştirmektedirler. Bu görüşe göre otantik liderler, izleyenlerine ne yapma arzusu içinde olduklarını, ne düşündüklerini, kendi rollerini nasıl yapılandırdıklarını ve tüm bunlar doğrultusunda nasıl karar ve hareket ettiklerini açıklayan, etkileyici, güçlü mesajlarla birlikte ahlaki bir davranış ortaya koyarlar. Bu bilgiler doğrultusunda, otantik liderler gösterdikleri bu şeffaflık ile izleyenlerinde sağlam bir güven duygusu oluştururlar ve onları çok daha güçlü bir şekilde motive edebileceklerini söylemek mümkündür (Çiçek, 2011, s. 61).

Otantik liderler kendilerine ve inandıkları şeylere dürüst davranırlar. Güven verirler ve başkaları ile içten bağlar kurarlar. İnsanlar onlara güvendikleri için otantik liderler onları en yüksek performanslarına ulaşmayı teşvik etmeyi başarırlar. Başkalarının beklentilerinin onları yönlendirmesine izin vermek yerine kendi kişilikleri ile kendi yollarında giderler (George, 2015, s. 25-26). Otantik liderler, kendine son derece güvenen, umutlu, her koşulda olumlu davranışta bulunan, dayanma

gücü yüksek, dürüst, prensipleri olan ve gelecek odaklı bireylerdir, değişim ve dönüşüm otantik liderlerin değişmez önceliğidir (Luthans ve Avolio, 2003, s. 243).

Otantik liderler, sahte bir liderlik davranışı içerisinde değildirler. Buldukları konum gereği liderlik görevine yerine getirmez ve başkalarını taklit etmezler. Bilinçli ve istekli bir şekilde liderlik yapma eğilimindedirler. Başka kişilerin beklentilerini önemsemez, kendi doğru ve gerçeklikleri doğrultusunda bir davranış gerçekleştirirler. Liderlikte statü ve ödüller onları motive etmez. Önemli olan amaçları, değerleri ve inançlarıdır. Otantik liderlerin davranışları ve inançları birbirleriyle tutarlılık göstermektedir (Shamir ve Eliaz, 2005, s. 53).

Avolio (2005), otantik liderlerin kim olduklarının ve neye inandıklarının bilincinde olduklarını ifade etmektedir. Ahlaklı, şeffaf ve tutarlı bir davranış içerisinde olduklarını belirtmiş, aynı zamanda kendileriyle tutarlı, paydaşları ile arasındaki ilişkilerde güvenilir, iyimser ve psikolojik yönden dayanıklı bir tutumda olduklarını belirtmiştir. Bu tarz liderler, dürüstlükleri ile tanınırlar ve saygı duyulan bir lider olmaktadır. Cameron vd. (2003) ise otantik liderlerin, bencil bir davranış içerisinde olmadıklarını ve buldukları ortama pozitif bir etki yarattıklarını ifade etmektedirler. Kendi menfaatleri için değil örgüt amaç ve hedefleri uğruna çabalarlar. Böylelikle örgütlerin misyon ve vizyonunun başarılması aşamasında çok büyük katkıları mevcuttur (Baykal, 2017, s. 53).

1.3.1. Otantik Liderin Özellikleri

Otantik liderlik hakkında literatürde bulunan araştırmalar ele alındığında öne çıkan bazı özellikler şunlardır; (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s. 738) ;

- Kişisel değerleri faaliyet, faaliyetleri de kurumsal değerlerle bağdaştırırlar (Luthans ve Avolia, 2005, s. 251).
- İnsanlara hizmet götürmek ve üyelerine de güç kazandırmak isterler.
- Değer ve kanaatlerimiz davranışlarımızın temelini oluştururlar (Avolio ve Gardner, 2005, s. 321).
- Sadece akıl ile değil merhamet tutku gibi duygularda göze çarpmaktadır.
- Statü, sosyal menfaatle beslenir burada bireysellik ön planda yer almaz.
- Taklidin yerine özgünlük ağır basar.
- Kendilerine karşı doğru ve dürüsttürler. Başkalarının beklentilerine uymak için kişiliklerinden ödün vermezler.

- George (2003), “otantik liderler doğal kabiliyetlerini değerlendirirler, ancak kendi eksikliklerini, noksan yanlarını fark edip bunları gidermek için çok çalışmak zorundadırlar. Bireylerle sürekli devamlılığı olan ilişkiler kurarlar. Düzgün ve öz disiplinlidirler. Bunun yanı sıra kendilerini geliştirmeye adanmışlardır, zira bir lider olmak adına “Kişisel gelişim bir ömür boyu devam eder.” diye düşünerek otantik liderlerin niteliklerini ifade etmişlerdir (Yaşbay, 2011, s. 44).
- Radikal bir değişime giderken ve kültürel değerlerden faydalanırken, güçlü kurum kültüründe ve sosyal kültürde nasıl yankılanacağı ve burada nasıl bir kabulün olacağını bilirler (Goffee ve Jones, 2015, s. 88).

1.3.2. Otantik Liderliğin Gelişimi

Otantik liderliğin gelişimi hakkında, May vd. (2003), Cooper vd. (2005), Avolio ve Gardner (2005), Shamir ve Eilam (2005), Toor ve Ofori (2008)'in yapmış olduğu araştırmalar vardır. Luthans ve Avolio'nun geliştirmiş olduğu otantik liderlik gelişim modelinde kişinin hayat tecrübeleri, mevcut pozitif psikolojik kabiliyetleri ve pozitif örgütsel olguları kişisel farkındalığını meydana getirmektedir. Kişisel farkındalık kişinin güven, umut, esneklik, iyimserlik, ahlak, şeffaflık, gelecek uyumu ve ortaklığın meydana gelmesini etkilemektedir (Akgündüz, 2012, s. 25).

Gardner vd., 2005 senesine otantik liderliğe farklı perspektif getirip ve tanımları geliştirmek ve otantik liderle izleyenlerinin gelişim modelini birleştirmek için gayret göstermişlerdir. Gardner vd. (2005), modellerinde otantik liderliğin öz farkındalık ve öz denetim boyutları üzerinde durmuşlardır. Otantik öz denetim süreci hakkında içsel hale getirilmiş denetim, ilişkisel şeffaflık, önyargısız inceleme ve otantik davranışı kapayan birkaç ayırıcı nitelik karakterize etmişlerdir. Ilies (2005), anlayışıyla uyumlu olan Gardner vd.'nin modeli, Deci ve Ryan'ın (2000), özgür irade kuramının yanı sıra Kernis (2003), otantiklik anlayışından da önemli düzeyde etkilenme söz konusudur. Bunun yanı sıra, May vd. (2003) Avolio ve Gardner (2005) ve Luthans ve Avolio (2003) otantik liderliğin karar verme ve davranışa rehberlik sağlayan yüksek ahlak standartlarla belirlenmiş pozitif bir ahlaki bakış açısını öne sürmüşlerdir (Walumbwu, Avolio, Gardner, Warsing ve Peterson, 2008, s. 92). Bir bireyin geçmişinde yer alan kritik unsurlar; ailesi, çocukluğu, kültürü, eğitimi, mesleki ve iş deneyimleri, rol modelleriyle önceki liderlik deneyimleridir. Bir birey hayat tecrübelerini ve geçmişini, belleğinde öz bilgisi gibi depolar. Bunlar, “Ben kimim?”

sorusuna yanıtlamak için gayret gösteren kişinin kimliğinin şekillenmesine etki edip rol oynamaktadır (Akgündüz, a.g.e, s. 25).

George (2003), otantik liderliğin, şuan için uygulayıcılar ve akademisyenler tarafından ilgileri artan bir konu olduğunu dile getirmiştir. Otantik liderliğe olan bu merakın aslında başarının ötesine rahatlıkla geçilebileceği kanısı olduğunun düşünülmesi ve de bu denli liderler kamu problemlerini, toplumsal ve sosyolojik problemlerinin dikkatli bir şekilde sorgulayıp çözebileceğine inanılmaktadır (Coşar, 2011, s. 31).

1.3.3. Otantik Liderliğin Bileşenleri

Otantik liderliğe yönelik yapılan çalışmalar genelde çalışanların iş performansı, örgüte bağlılık düzeyleri, iş tatmin düzeyleri, işe kendilerini adanma düzeyleri, örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi için harcadıkları çaba üzerinde yoğunlaşmaktadır (Özdemir, 2018, s. 3-4). Otantik liderlik bileşenlerinin literatürüne bakıldığında en kapsamlı, güncel ve en özgün ölçüm araçlarına yer veren araştırma Walumbwa vd., (2008) tarafından yapılması sonucu bu araştırma da otantik liderliğin bileşenleri bu çerçevede içerisinde incelenmiştir. Bu boyutlar detaylı olarak aşağıdaki bölümlerde ele alınmaktadır.

1.3.3.1. Öz Farkındalık

Öz farkındalık, kişinin fikirlerini, istek ve hislerini gerçek bir şekilde ele alması şeklinde açıklanabilir. Öz farkındalık, kişinin kendi karakter nitelikleri hakkında kuvvetli taraflarını bildiği gibi ve ayrıca güçsüz taraflarını da tanınmasını gerektirmektedir. Otantik lider, öz farkındalık özelliğiyle kendi doğasında yer alan zıtlıkların bilincindedir. Örnek verecek olursak; bireyler belirli taraflarıyla dışadönük, belirli taraflarıyla içine kapalı davranışlar gösterebildikleri gibi gerek baskın karakter niteliklerini gerekse de çekingen karakter niteliklerini beraber taşıyabilirler. Birbirinden farklı bu niteliklerden biri diğerine göre daha net şekilde görünüyorsa da bu farklılıklar esasında birliktedir. Kişi yüksek seviyede öz farkındalık niteliğini kendinde meydana getirmişse bu çok yönlülüğün bilincinde olup bu farkındalıkla diğer kişilerle ilişkilerinde bu gerçeği daima hafızasında tutarak ve bu farkındalıkla hareket eder. Özetle farkındalık bileşeni; bireyde bulunması gereken” kendin olma” olgusunun, bireyin değerlerinin, inançlarının, hareketlerinin tüm bu kavramlarla ifade edilmesidir.

Otantik hakkında gerçekleştirilen araştırmalarda lider şeklinde ifade edilen bireyin “kendinin” bilincinde olması esas bir faktör şeklinde ifade edilmiştir (Avolio ve Gardner, 2005, s. 317). Öz farkındalık başka bir anlatımla; bireyin kendine özgü özelliklerinin, kabiliyetlerinin, zayıf ve güçlü yönlerinin, amaçlarının, esas inanç ve değerlerinin, taleplerinin, hislerinin bilincinde olmasıdır. Bunun yanı sıra, bireyin bilgi deneyiminin de farklı olması öz bilincin unsurlarındandır (Day, 2000, s. 584).

Liderin öz farkındalık niteliği onun pozitif hislerini güçlendirir. Bahsedilen bu olumlu duygular; esenlik üreten, sevinç ve ilgi gibi durumlarla ilgilidir. Öz farkındalık niteliği bulunan liderler hakkında; kendisine ilişkin pozitif bilinç sahibi, güçlü öz farkındalık gösteren, güçlü duygusal zekâsı bulunan ve kendi liderliğini etkili olarak yerine getirmede diğer liderlerden daha önde bulunma gibi niteliklerinin olduğunu belirtmek mümkündür. Liderliğin gelişmesinde esas faktör kişinin öz farkındalığıdır. Öz farkındalık bileşeni; özgüvenli ve şuurulu olmayı, kişinin hislerini, güdülerini, isteklerini ve kendisiyle alakalı bilişleri içerir. Kişinin doğasında bulunan, kuvvetli ve güçsüz yönlerini içerir. Öz farkındalık, kişi için son bir nokta durumunda bulunmamaktadır. Dış unsurların yansımaysla şekil alan kişinin kimliğine, amaçlarına, değerlerine, duygularına, kabiliyetlerine, kapasitesine ve bilgisine bağlı bir süreçtir. Bu doğrultuda incelendiğinde otantik liderliğin gelişimini etkileyen öz farkındalık öğeleri; değerler, kimlik, duygular, güdüler ve amaçlardır (Gardner vd., 2005, s. 349).

1.3.3.2. *Değerler*

Liderlerinin, siyasetçilerin veya her bir kişinin faaliyet tercihlerine etki eden, toplumsal unsurlara yol gösteren, diğerlerinin karşı karşıya kaldıkları olaylara karşı gösterebilecekleri tutumları tespit eden inanç, kriter, düşünce vb. unsurları içeren kavramsal bütünlükler değerler olarak ifade edilmektedir (Gardner vd., 2005, s. 349).

Değerler; gösterilen davranış ve hareketlerde, değerlendirme süreçlerinde düzgüsel ve durum dışı ölçütler şeklinde vazife görmekte dirler. Sosyal ve bireysel ihtiyaçların karşılanmasında gösterilen faaliyetlere temel meydana getirirler. Bireyin, sosyalleşmesi dahilinde, içtimai ihtiyaçlara ilişkin bilinçlendirme meydana getiren değerler, gittikçe kişinin bireysel benliğinin bir bölümü durumuna ulaşır. Spesifik manada otantiklik; kişinin esas değerlerinin farkında hareket etmesi, kişinin kendine karşı dürüst olması ve sosyal açıdan oluşan durumlara karşı kişinin öz değerlerine bağlı

şekilde bir direnç geliştirmesi şeklinde açıklanabilir (Gardner vd., 2005, s. 349). Liderlik bakımından değerler ele alındığında; otantik şeklinde nitelendirilen liderler, otantik olmayan şeklinde nitelendirilen liderlere göre öz değerlerinin fazlasıyla bilincindedir.

1.3.3.3. *Kimlik*

Schlenker (1985), “kimlik” faktörünü, kişinin karakteristiğini, niteliklerini ve tecrübelerini izah eden, bunlar içinde ilişki bulan ve kişiyi ifade eden bütünsel bir şema şeklinde belirtmektedir. Kişinin kendi kimliğini oluşturma süreci, kişinin kim olduğuna ilişkin kendini diğerleri kapsamında açıklamasına ilişkin gösterdiği faaliyetlerle şekil alan bir süreçtir. Kişisel kimlik, bireyi içinde bulunduğu grupta diğerlerinden farklı gösteren ve bu açıdan ayrıcalıklı olmasını sağlayan özelliklerini ve karakteristik niteliklerini içeren kendine özgü bütün tarafları kapsar (Gardner vd., 2005, s. 350).

Otantik liderin, kendisi olma bağlamında gösterdiği dürüstlük, ahlaki davranış ve bireysel kimliğinin esas faktörüdür. Bu kimlik, takip edenleriyle arasında bulunan ilişkileri pozitif olarak gelişmesini sağlar. Liderin izleyicileri kapsamında kredisi; kimliğini ifade ederken söylediği sözlerle yaptıkları arasında bulunan tutarlılığına dayalıdır. Liderin beklentilerinin, takipçiler kapsamında kabul edilmesi, onlarla geliştirmiş olduğu ilişkilerde sömürüye bağlı bulunmayan ve dürüst olması, otantik bir ilişki şekli geliştirmesi ile sağlanmaktadır (Gardner ve Avolio, 1998, s. 34).

Bu kapsamda, otantik liderlerin, kendilerini ahlaki bakımdan üst düzeyde kişiler şeklinde kabul etmeleri, kendilerinin bu yönde gelişimlerini sağlamaları ve sunmaları gerekip, liderlerin bu ahlaksal seviyeleri de izleyenleri tarafından anlaşılmalıdır. Bu liderler, otantik lider olmayanların tersine, kişisel kimliklerinin aslını meydana getiren üst seviyede güvenilir, dürüst, diğerlerinde kredisi, sorumluluk bilinci olan ve adaletli liderlerdir (Gardner vd., 2005, s. 352).

1.3.3.4. *Duygular*

Kişinin kendini bilmesi; bireysel fikirlerinin, güdülerinin ve değerlerinin bilincinde bulunmasından daha çoğunu gerektirmektedir. Kendini bilme tüm bu belirtilenlerin dışında hislerini bilmeyi de kapsar. Duygusal zekâ; sadece duygularının bilincinde bulunmanın yanı sıra, aynı zamanda bireyin karar alma sürecinde de hangi hislerinin, karar alma sürecine ne şekilde yansıtacağını bilmesini de gerektirmektedir.

Bunun yanı sıra duygusal zekâsı bulunan bir kişinin, bu süreçte duygularının zaman içerisinde ne şekilde değişim gösterdiğinin de bilincinde olması gerekmektedir (Gardner ve Avolio, 1998, s. 37).

Başka bir ifadeyle duygular liderde; üst seviyede gelişen bir öz farkındalık, tetiklenen ani duygular içine girmeden kendilerinin ve diğerlerinin duygularını anlama bağlamında lidere destek olmaktadır. Sonuç itibariyle otantik liderlerin, diğer önderlere göre daha üst düzeyde duygusal zekânın bulunduğunu söylemek mümkündür (Gardner ve Avolio, 1998, s. 38).

1.3.3.5. *Güdüler ve Amaçlar (Hedefler)*

Amaçlar kurumsal açıdan değerlendirilirse; liderin ve takipçilerinin belli bir düzeyde performans sergileyerek, mevcut bulunanın ilerisine geçmesi ve bu performanslarının neticesinde erişilecek nokta şeklinde ifade edilebilir (Kernis, 2003, s. 1).

Güdüler ve hedefler; mevcut ve ulaşılması olası olan arasındaki farkla, birbirinden ayrılabilirler. Mevcut ile erişilmesi olası amaç, kişinin varoluşu bağlamında kendisine yardımcı olan ve halihazırda içinde yer aldığı durumu ifade eden unsurları kapsar. Oluşması olası olansa, kişinin bireysel özelliklerini baz alan, içinde yer aldığı durumu dayanak noktası şeklinde değerlendirip, bu noktadan yola çıkarak geleceğe ilişkin beklentileri ve ihtimalleri içerir (Gardner vd., 2005, s. 353).

Mevcut ve mevcut bulunması olası olan güdüler hedefler amaçlar, otantik liderler bakımından değerlendirilip açıklandığında; diğerlerine ve kendine itibarı baz alan ve bu bağlamda kabul ettiği liderlik rolünü dayanak kabul edip kendisi ve diğerleri adına pozitif bir gelişme süreci oluşturmak şeklinde ifade edilebilir. Kişinin ve takipçilerinin gelişmesi için çabalayan ileriye odaklanan otantik liderler, izleyicilerinden aldığı geri dönüşlerle şekil verdiği doğrularını kendine dayanak noktası kabul eder ve mevcut standartların ilerisine geçmek için uğraşır. Buradan hareketle; mevcudun ilerisine geçme noktasında, motivasyonu çok olan otantik liderler, takipçilerine amaçlarına ilişkin motivasyon sağlayıp ve bu amaçlara ulaşmada onlara rehber olurlar (Iies, Morgeson ve Nahrgang, 2005, s. 379).

Bu kapsamda; otantik liderler, takipçilerinden aldıkları geri dönüşleri de dikkate alarak ulaştıkları doğruları dayanak noktası olarak ele alıp gelişimi baz alan hedefler bağlamında davranırken, otantik olmayan liderler, genellikle egolarını tatmin etmeye

yönelik hedefler oluşturmaya ve bu şekilde faaliyetlerde bulunmaya meyillidir, bulgusuna ulaşılabilir.

1.3.3.6. *Bilgiyi Tarafsız ve Dengeli Değerlendirme*

Bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme, bireyin kendisi ile ilgili bilgisini yansız değerlendirmesiyle ilgilidir. Tarafsızlık; kişinin kendisiyle ilgili bulunan gerçeği abartmamasını, çarpıtmamasını ve reddetmemesini belirtmektedir. Kişinin kendi yetenek ve niteliklerini olumsuz ve olumlu yönleriyle benimsemesi anlamındadır. Yani kişisel bilgiye, dış kaynaklı gelişimsel bilgiyi ve içsel deneyimleri dahil etmemek, abartmamak, saptırmamak ya da görmezden gelmemeyi kapsamaktadır (Gardner vd., 2005, s. 353).

Tarafsız, yansız karar alma, objektif, karakterin ve bireysel dürüstlüğün odak noktasıdır. Doğruluk ve karakter sadece liderin faaliyet ve kararlarını değil, kendi refahındaki ferasetlerine de etki etmektedir. Kişi kendisi ile ilgili bilgisini objektif olarak ele alıp, bunun sonucunda meydana gelen verileri daha doğru değerlendirmeli ve beceri düzeyini daha mükemmel analiz edebilmelidir ki bunlar, tecrübeleme akışının önemli koşuludur (Iies vd., 2005, s. 380).

Bünyesinde daha çok seviyede dürüstlük olan liderler, daha fazla objektif karar alma tutum ve hareketleri sergileyecektir. Böylelikle yansız karar alabilen liderler, ulaşılan verileri daha doğru bir biçimde değerlendirmekte, yeteneklerini daha iyi incelemekte ve öğrenme düzeylerindeki zorlayıcı koşulları belirlemektedirler Yansız değerlendirme, kişinin kendisi hakkındaki bilgileri işlerken çarpıtmamak anlamına gelmektedir. Başka bir ifadeyle dürüstlüğün bulunabilmesi için, dürüstlük olgusunun tam kalbinde bulunan tarafsız analiz etmenin, dürüstlüğün önemli bir tercih ölçütü olması gerektiğini belirtmektedir. Bu koşullara ilaveten, edindiği bilgileri yansız, nesnel bir biçimde ele alan kişiler genel olarak bilgi sağlayan halleri etkili olarak tercih ederler (Csikszentmihalyi, 2005, s. 34).

Bilgiyi dengeli ve tarafsız olarak değerlendirmek, “kendinle alakalı bilgiye” yönelik yansız bir davranışta bulunmayı gerektirmektedir. Yani, bilgiyi ele alma biçiminde mübalağalara, reddetmelere ve saptırmalara başvurmada, mevcut halde bulunanda değişiklik yapmadan mevcut bulunduğu biçimiyle incelemeyi belirtir. Tam anlamıyla objektif bir tutum ve davranışı baz almaktadır. Olumsuz ya da olumlu bireyin her açıdan ele alınması vurgulanmaktadır. Mesela kimi kişiler belirli

faaliyetleri yapma hususunda yeterli olmadığını kabul etmekte güçlük yaşayabilirler. Pek çok bireyin kolay bir şekilde ele alındığı bisikleti kullanamayan bireyler, bunu kabul etmek yerine bir mantığa büründürmeyle faaliyetin neticelerine ilişkin küçümseyen bir yaklaşım geliştirebilirler.

1.3.3.7. *İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı*

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı; liderlerin tavır ve hareketleri, özellikle de liderlerin gerçek hayatlarındaki kişilikleriyle uyum içinde tutum gösterebilmesini içermektedir. Otantik hareket etmek, sadece başka bireyleri mutlu etmeye ilişkin tutum ve hareketlerde yer almak ya da hatalı bir davranıştan uzak durarak cezalardan sakınmak yerine; kişinin seçim ve önemseydiği şeylerle beraber ihtiyaçlarıyla da uyumlu davranması demektir. (Kernis, 2003, s. 14)

Otantik liderlik yapısının, pozitif bir ahlaki ve etik unsura gereksinimi olduğu öne sürülmektedir. May vd. (2003); Avolio ve Luthans (2003); Avolio ve Gardner (2005), ahlaki sonucu aynı olan kıyaslamayı çözebilmek adına, otantik liderlerin yönünde üst seviye ahlaki kıstas ve yeteneklerin bulunduğunu belirtmektedir. Bununla alakalı şekilde diğer araştırmacıları bu kavrama dahil edecek ahlaki bileşendeki şüphelerini belirtmişlerdir (Sparrowe, 2005, s. 423) ve bunun yapıyı sade hale getireceğini iddia etmişlerdir (Sexton, 2007, s. 67).

Otantik liderlikle liderliğin gelişmesinin etik ya da ahlaki bir boyutu bulunmaktadır (May vd., 2003). Bu bağlamda otantik liderler kendilerini; “ahlaki standart taşıyıcısı” şeklinde kabul ederler. Otantik lider, empati yapar ve kararlarının muhtemel neticelerinin, kendisi haricindeki kişilere muhtemel yansımalarını inceler. Bunun sonucunda genel olarak kazan kazan çözümlerine erişir ve çeşitli toplulukların arzularını ortak bir paydada bir araya getirirler. Bu nitelik onlara; problemlerin karışıklığını anlama, bu problem ve karışıklığın ortadan kaldırılması için daha sade çözümler üretmesi sonucunda ikilemlerle baş edebilme imkanı tanır (Luthans ve Avolio, 1998, s. 48).

1.3.3.8. *İlişkilerde Şeffaflık*

İlişkilerde şeffaflık unsuru, doğayla bağlantılıdır. Zira kişinin diğer bireylerle yakın ilişkilerinde netlik ve doğruluğun önemsenmesi ve bunu yapabilmesini içermektedir. Kişisel ilişkilerde otantiklik kendinize yakın bireylerin, iyi ya da kötü, esas kişiliğinizi fark etmesinde oldukça önemlidir. Bu hedefle oluşturulan otantik

ilişkiler; bireyin kendi seçimiyle kendisini açması ve güven sağlanmasıyla beraber samimiyet oluşturmaya sürecini kapsamaktadır. Kısaca, ilişkilerde otantiklik; kişinin yakın çevresiyle ilişkilerinde doğal olmasını belirtmektedir (Kernis, 2003, s. 48). İlişkilerde şeffaflık faktörüyle belirtilen, ilişkilerinizde içtenlik ve açıklığa ulaşmaya değer vermeyi ve bununla savaşmayı kapsar. İlişkilerde saydamlığı izah ederken, diğerleri ile ilişkilerde açıklığa ve doğruluğa bağlı bir iletişimde bulunmak biçiminde açıklanabilir. Başka bir ifadeyle, diğer bireylerle oluşturulan ilişkilerde, onları olumlu ve olumsuz bütün yönleriyle kabullenmeyi ve bu bireylere her durumda yardım edileceğini belirtmekten bahsedilmektedir. Böylelikle ilişkilerde şeffaflık, diğer bireylerle oluşturulan ilişkilerde güven ve samimiyet bazlı şekilde, kendini net ve sahte davranışlardan uzak biçimde ifade etme ve böyle tutum sergilemek diğer kişileri de aynı yönde hareket etmeye yönlendirmeyi kapsamaktadır.

Otantik lider şeklinde ifade edilen bireyler, izleyicilerine kendilerini ifade ederken, bir yandan gerçek duygularını ve duygularını açığa çıkarır, diğer yandan da paralel şekilde yaşanması olası hasar bırakıcı duyguların yansımalarını minimuma düşürmek için gayret gösterirler. Özetle otantik liderler, kişilerle, topluluklarla ve kurumlarla ilişkilerinde, yüksek bir düzeyde netlik belirten, bununla beraber ilişki oluşturmada arzulu bulunan, duygu ve düşüncelerini izleyicilerine çekinmeden aktaran liderlerdir. Bu liderler yapıcı yaklaşım sergileyen, yıkıcı halde bulunmayan ve bu açıdan kişisel gelişimini sağlayan bireylerdir (Gardner vd., 2005, s. 358).

1.3.3.9. Pozitif Model Olma

Otantik lider, önderi olduğu topluluğun, organizasyonda ya da yapıda bulunan diğer kişilere etki ederek onların pozitif açıdan gelişimini sağlamaktadır. Pozitif model olmada liderle personeller arasında meydana gelen bu etkileşim, personellerin genellikle fark etmeden gerçekleştirdikleri, önderlerini takip etmeyle elde ettikleri pozitif değerler ve olumlu hareketler sonucunda bireysel gelişimlerini devam ettirmelerine destek olur.

1.3.3.10. Otantik Takipçilik

Otantik liderler, kendini geliştirme ve öz farkındalık meydana getirme kapsamında, takipçileri için harekete geçirici bir faktör şeklinde yol göstericilik rolünü alırlar. Bu bağlamda önderler, takipçilerinin kendilerini bilme kapsamındaki farkındalık seviyelerinin çoğalmasını gerçekleştirirler. Böylelikle otantik lider ve

takipçisi arasında pozitif ve otantik bir ilişki meydana gelir. Bu kapsamda, takipçinin otantikliğine yönelik girişim başlamıştır. Bunun ile beraber liderin ve takipçinin olumsuz veya olumlu yaşanmışlıklarıyla bireysel tarihinin faktörleri olan aile, eğitim seviyesi gibi faktörler de otantik sürece katılmasına etki eder (Gardner vd., 2005, s. 358). İlişkilerde otantiklik, kişinin kendisini ifade etmekle, açmakla alakalı etkili bir sürecin ve mütakabil içtenliğin gelişimini ve güveni içerir. Böylece bu yakın çevre, kişinin olumsuz ve olumlu taraflarını fark edecektir (Iies vd., 2005, s. 380).

Otantik liderler hakkında yapılan bir araştırmadaysa bu tarz liderlere ilişkin esas duygularını ve düşüncelerini izleyicilerine yansıtırken; şeffaf olmalarıyla beraber bu hislerini, hasar bırakabilecek bir tutum ve uygun halde bulunmayan her çeşit davranıştan uzaklaştıracak biçimde disipline ettiklerini iddia etmektedirler (Kernis ve Goldman, 2005, s. 71).

Otantik liderin ilişkilerinde yer alan şeffaflık tutumunun esasında; değer yargılarını, liderin benliğini, amaçlarını, hislerini net bir şekilde ifade edebilmesinin bir sonucu olduğunu belirtmektedir (Gardner vd., 2005, s. 359). Gardner vd. (2005)'nin incelenmesinden kendi araştırmasını sürdüren Hughes (2005), ilişkilerde bulunan şeffaflığın; amaçlar, kimlik, değerler ve duygular olarak dört faktörünün bulunduğunu iddia etmektedir. Bununla beraber Hughes, otantik liderce mizahın, ilişkilerdeki şeffaflığa erişmek amacıyla ve takipçilerinde pozitif geri dönüş almak ve güven meydana getirmek amacıyla nasıl etkin değerlendirilebileceğini izah etmektedir. Tüm bu açıklama ve incelemelerden ulaşılabilecek netice; ilişkilerdeki şeffaflık, liderin üst düzeyde net halde bulunması ve böyle hareket etmesi, kendini açması olduğu şekilde belirtmesi ve yakın ilişkilerde güven anlamına gelmektedir (Sexton, 2007, s. 6).

Otantik liderler, ilişkilerinde şeffaf davranmalarının yanı sıra kendilerine sağlanan ve ellerinde mevcut bulunan seçenekleri şeffaf bir biçimde incelenebilmelidir. Bir sorunun etik bir problem olduğu düşüncesine ulaşılmamasının ardından, otantik liderler bu problemi giderebilmek amacıyla var olan durumdaki sorunla ilgili seçenekleri şeffaf olarak inceleme sürecine girerler. Bu süreç, her bir çözüm yolu teklifinin sonuçlarının ele alınması ve alternatifleriyle ilgili var olan bilgi ve bulguların üyelerle paylaşılmasını kapsar (May vd., 2003, s. 76).

Otantik liderler sadece neticeye odaklanmakla kalmayıp bu süreçteki görevlerini ve hissedarlarını da önemli görürler. Bu liderler devamlı şekilde, aldıkları bir kararın meydana getireceği sonucun, paydaşlarının haklarında ne şekilde bir etki bırakabileceğini de sorgularlar (Gardner vd., 2005, 317). Bu bağlamda otantik liderliğin kurumlarda, esaslı bir farkındalık meydana getireceği, şeffaf ilişkilerin meydana gelmesine yönlendireceği, izleyiciler arasında güven ve bağlılık meydana getirecek kararlar alma süreçlerinin özümlediği bir kurumsal ortamın oluşmasına destek olunacağı görüşü iddia edilmektedir.

1.3.4. Otantik Liderliğin Unsurları

Örgütlerde pozitif bir ortam meydana getiren otantik liderliğin gelişmesi kapsamında bir takım faktörlere gereksinim hissedilmektedir. Bu faktörler; kurumların farklılaşmasına, ahlaksal değerleri koruyarak, üye olduğu yapının ya da kurumun çıkarlarını, kişisel çıkarlarından daha fazla önemseyen otantik liderin gelişiminde ve takipçilerinin gelişiminde dayanak olma niteliği bulunmaktadır.

1.3.4.1. Pozitif Psikolojik Sermaye

Pozitif psikolojik sermayeyi Luthans vd. (2007): “Mücadele edilmesi gerekli olan görevlerin üstesinden gelebilmek amacıyla gereken gayreti göstereceğine ilişkin, kendine güven duyma; içinde olduğu an itibarıyla ileride başarılı olacağına ilişkin olumlu atıf; başarmak adına hedeflere giden yolda vazgeçmeden ısrarlı olmak ve ihtiyaç halinde hedeflere giden yolları farklılaştırabilmek; sorun ve zor zamanlarla karşı karşıya kalınca başarılı olabilmek amacıyla güçlü kalmak ve kendini toparlayabilmek özellikleriyle ifade edilebilen, kişinin gelişimine ilişkin olumlu psikolojik hal” şeklinde ifade etmektedir.

İnsanların yapısını ve hareketlerini ele alan psikoloji bilimi, kişilerin yaşamış olduğu ya da tanık oldukları olumsuz olaylar sonucunda bireylerde oluşan psikolojik sorunların giderilmesi ve iyileştirilmesine destek olmak amacıyla meydana getirilmiş bir olgudur. Ancak bu yaklaşımın yalnızca olumsuzlukları göz önünde bulundurduğu, bireylerin gelişimi ve mutluluğunu dikkate aldığı anlaşılmıştır. Psikolojide belirlenen bu yoksunluğun giderilmesine ilişkin şekilde; bireylerin pozitif niteliklerini geliştirme üzerinde duran ve birey hareketlerine daha istikrarlı bir yaklaşan pozitif psikoloji akımı meydana getirilmiştir (Özdevecioğlu, 2003, s. 184).

Seligman ve Csikszentmihalyi, pozitif psikolojiyi; pozitif kişisel tecrübe, olumlu kişisel nitelikler ve pozitif kurumların değerlendirilmesi şeklinde ifade etmektedir. Sheldon ve King (2001: 216)'in yapmış olduğu bir açıklamadaysa pozitif psikoloji; ortalama bir bireyin kuvvetli taraflarını ve erdemlerini inceleyen bir bilim dalı şeklinde ifade edilmiştir. Tüm bu açıklamalardan hareketle pozitif psikoloji, bireylerin hayatları süresince karşı karşıya kaldıkları ya da karşılaşma ihtimali bulunan yıkıcı ve olumsuz vaziyetleri, en az veya olumlu bir etkiyle atlatmasını gerçekleştirecek değerlerin tamamıdır.

Kişilerin içinde yer aldıkları toplumda gösterdiği hareketlerin altında, bireysel nitelikleri haricinde yaşadığı duygusal durumlar da yer almaktadır. Bu durumlar, pek çok bireyle çeşitli alanlarda muhatap olmak zorunda olan, bir kurumda bulunan kişilerin, tutum ve davranışlarına da etki etmektedir. Yani kişinin, örgütü; adaletli ya da adaletsiz şekilde algılamasında ya da iş doyumunda, gün içerisinde ya da geçmişte yaşamış olduğu duygusal durumların yansıması bulunmaktadır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, s. 5).

1.3.4.2. *Otantik Karar Verme Süreci*

Huczynski ve Buchanan karar verme sürecini; belli evrelerden meydana gelen ve erişilmesi amaçlanan neticeye ulaşma ihtimalini çoğaltan alternatifler arasından, uygun bir seçim süreci, şeklinde ifade etmişlerdir. Bununla birlikte etkilerin bazıları sebebiyle liderlerin, kurumda meydana gelen aksilik ve sorunları formülize etme ve çözmesi haline, hatalı kararlar aldıklarına tanıklık edilmektedir. Bundan dolayı, otantik karar verme sürecine, birey ya da topluluğun aldığı kararlar, bireyin kişiliği ve çeşitli kişilerden meydana gelen toplulukların ilişkileri, siyasi hareketler, kurumsal anlamdaki güç ilişkileri, kurumun stratejik düşünceleri, dışardan gelen baskılar vb. pek çok faktörün etki ettiği belirlenmiştir. Otantik karar verme süreci üç evreden oluşup, otantik liderin bir karar alırken bu faktörleri göz önünde bulundurması önem taşımaktadır. Bu aşamaları aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür (Huczynski ve Buchanan, 1996, s. 164);

- **Ahlaki ve Etik İkilemlerin Ayrımına Varmak**

Liderin, etrafındaki ahlaki problemleri gidermede göz önünde bulundurulması gereken altı nokta bulunmaktadır (May vd., 2003, s. 251). Bu konular;

1. Mevcut ahlaki sorunların takipçileri etkileme düzeyi,

2. Sorunun meydana gelmesi olası neticeleri,
3. Meydana gelmesi olası bu sonuçların ne zaman oluşacağı,
4. Sorun ve neticeden etkilenen takipçilerin lidere; psikolojik, kültürel, fiziksel ve toplumsal açıdan yakın olma durumu,
5. Sorunların ortadan kaldırılması için alınan kararın sonucundan etkilenecek kitle.

Avoli ve Luthans (2003); otantik liderlik yaklaşımı ve bunun gelişmesinde ahlaki bir düzeyin varlığını belirtmişlerdir. Bu kapsamda otantik lider kendini ahlaki kıstaslarının taşıyıcısı olarak görmektedir. Kendisini diğer bireylerin yerine koyarak alacağı kararlar sonucunda, izleyicilerindeki olası yansımalarını anlamaya çalışır. Bu özellik de otantik lidere, problemlerin belirtilerini fark ederek sade ve daha uygun çözümler bulabilme ve problemleri çözebilme imkanı tanır (Gardner vd., 2005, s. 282).

- **Şeffaf Bir Şekilde Seçeneklerin Değerlendirilmesi**

Otantik liderin, problemin ahlaki bir sorun halinde bulunduğunu algılamasının sonrasında, probleme ilişkin seçenekleri tarafsız, objektif olarak değerlendirme sürecinde her çözüm yaklaşımının sonucunun ele alınması ve seçeneklere ilişkin erişilen bilgilerin, alakalı kişilerle paylaşmasının gerektiği belirtilmiştir. Otantik liderler netice bazlı bir yaklaşımla diğer idareci ya da liderlerden farklı şekilde, bu evrede beraber çalıştıkları kişilerin görev ve yükümlülüklerini de dikkate alarak onların haklarının, meydana gelecek neticeden ne şekilde etkileneceğini sorgular (Kesken ve Ünnü, 2011, s. 113). Bu kapsamda otantik liderliğin; kurum yapısında ve kurumun işleyişinde köklü bir farklılık yapacağı, daha net ve şeffaf ilişkilerin meydana gelmesinde etkin bir rol alarak izleyicileriyle arasında dayanışma ve saygınlık meydana getireceği, kurumun karar alma sürecine ve pozitif etik ortamın özümsemişi yapıların meydana gelmesine destek olunacağı düşünülmektedir (May vd., 2003, s. 251).

- **Otantik Bir Şekilde Davranma Niyeti**

Lider, ahlaki bir ikilemle karşılaşınca; çözüm alternatiflerini inceleyip, özgün ve orijinal olarak hareket edip, içinde olduğu ikilemi otantik biçimde neticelendirir. Otantik liderin, genel olarak neyin ne şekilde gerçekleştirilmesi gerektiğinin bilincinde olarak, sahip olduğu bu bilgi kapsamında davranma hedefinde olup bu şekilde hareket

etmesi, liderin birlikte çalıştığı bireylere ilerleyen dönemlerde vereceği olumlu gelişimlerine desteğine ve eğitim uygulamalarına ilişkin en güzel göstergedir.

1.3.4.3. *Liderin Öz Farkındalık, Öz Düzenleme ve Hislerini Yönetme*

Öz-farkındalık, kişinin kendine ilişkin hususiyetinin, yeteneğinin, zayıf ve güçlü taraflarının, amacının, esas kıymet verdiklerinin, isteklerini, inançlarının ve duygularının bilincinde bulunmasını belirtir. Bunlara ilaveten kişinin; bilgi, tecrübe ve deneyiminin bilincinde bulunması, öz-bilincin unsurlarını meydana getirir (Kesken ve Ünnü, 2011, s. 114). Avolio ve Gardner (2005) öz bilinci dört aşamada değerlendirerek önderin; değerlerinin, kendine ilişkin algılama özelliğinin, sezgisinin, güdü ve amacını fark etmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

Öz düzenlemeyse otantik liderin; hedeflerini, değerlerini ve davranışlarını uyumlu hale getirmesi süreci şeklinde ifade edilmişse de lider kişinin belirli aralıklarla kontrol etmesi şeklinde de belirtilmiştir. Tüm bu süreçler, önderin manevi standartlar oluşturulması, oluşturulan bu kıstaslara uyumu incelemesi ve bu kıstaslardan sapmalar görülmüşse bu sapmaları giderecek uygulamaların gelişimi evrelerini içermektedir (Avolio ve Gardner, 2005, s. 324).

Otantik liderliğe ilişkin söz edilen bu faktörün daha sade ve doğru biçimde algılanabilmesi adına Klenke (2007), bir model geliştirmiştir. Bu modelde; spiritüel kimlik, lider kimliği ve öz kimlik sistemlerinin beraber incelendiği görülmüştür (Kesken ve Ünnü, 2011, s. 114). Bu sistemlerden biri halinde bulunan öz benlik, kişinin dimağında meydana gelen, varoluşu ve kabiliyetleriyle içsel dinamiklerini içeren yapıdır. Bir diğer yapı olan lider kimlik sistemi ise, liderin diğer bireylerle münasebetleri sebebiyle oluşan, kişiler arası kimliği belirten bir yapıdır. Ekip mensupluğu ve grup süreçle ilgili bu sistem, kolektif ve kişisel veya toplumsal faaliyet arasında köprü görevini gerçekleştirmektedir (George, 2015, s. 54). Lider kimliği ve öz benliği; spiritüel kimlik sistemi kapsamında bulunmaktadır. Klenke'nin geliştirmiş olduğu bu değerler dizisinden hareketle otantik liderin; farklı kimliklerin birbirleriyle düzenli ve uyumlu olarak çalışmasına güdülenmiş kişi olduğunu söylemek mümkündür (Klenke, 2007, s. 87).

1.3.4.4. *Takipçilerinde Öz Bilinç ve Öz Denetim Güçlendirmesi*

Otantik liderin dikkat etmesi zorunlu bir başka hususta, bireysel denetimlerinin ve öz farkındalığıyla beraber, takipçisinin de kendi bilincinde olarak, onlarda da özdenetim kabiliyeti gelişimi konusudur (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s. 738).

Söz konusu bu gelişimi lider takipçilerinde meydana getirebilmek için, bazı evreleri takip etmelidir. Bu evrelerin ilk basamağı; duygu bulaşmasıdır (Michie vd., 2005, s. 447). Duygu bulaşması evresiyle otantikliğin pozitif bir ortam ve olumlu koşullarında içeren bir kurum yapısı oluşturması belirtilmektedir. Bu şartların temeliyse, otantik liderlerdir. Kernis (2003) önderin, inandığı olumlu duyguları, sosyal iletişimler aracılığıyla, örgütteki kişilere dağıtması yeteneğinin otantik liderleri, diğer olumlu önderlik üslubunu kabul etmiş kişilerden farklı hale getirmekte olduğunu ifade etmiştir (Kernis, 2003, s. 4).

İkinci evreyse toplumsal etkileşim varsayımına bağlıdır (Avolio vd., 2004, s. 817)). Otantik liderlik olgusuna ilişkin gerçekleştirilen bir çalışmada, toplumsal mübadele teoreminde önemli olan “değerlerin uyumu” ve “karşılıklılık” olgularından da bahsetmişlerdir ve bunların desteğiyle otantik liderlerin, takipçileri ile pozitif toplumsal etkileşim süreci geliştirebildikleri neticesine erişmişlerdir (Avolio ve Gardner, 2005, s. 325). Blau; toplumsal farklılıkların, iktisadi farklılıkların tersine; sorumluluk, minnet, güven vb. duygularda artışa yol açtığını belirtmiştir. Bu yükseliş ile liderler ve üyeler arasında bulunan ilişki, toplumsal farklılıkların miktarının çoğalmasına eşdeğer şekilde daha da güçlü hale gelerek çoğalmaktadır (Ilies vd., 2005, s. 283). Bunun sonucunda lider ve kişi arasındaki münasebetin niteliğinde çoğalışla beraber otantiklik seviyesinde de çoğalış sağlanacaktır.

Çoğalan nitelikli toplumsal etkileşimler ve duygusal yayılma, önderin izleyicilerini pozitif bir cihette etkiye yol açmakta, onların kendilerini ifade etmelerine, kendi güçlerini fark etmelerini ve kendilerini kontrol edebilmelerine imkan tanımaktadır. Bu nedenle, yüksek nitelikli ve otantik ilişkilerle kendi farkında olan kişilerin başarımlarında da çoğalış görülmektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s. 738).

1.3.4.5. *Örgütsel Bağlam*

Liderliklere ilişkin iletişimlerin etkili, değişen ve gelişen bir kapsamda meydana gelmesinden hareketle bilim adamlarının otantik liderliğe yönelik yaptıkları araştırmalarda bu örgütsel bağlamı dikkate almaları önemlidir. Gerçekten belirsizlik

düzeinin fazla bulunduğu bu durumda; bireylere önderlik etmek ve faktörleri kontrol altında tutmak hiç de kolay olmamaktadır. Perrow (1970: 6) yapmış olduğu araştırmalar sonucunda liderlik şeklinin bağımlı bir değişken olduğunu ifade etmiştir. Liderin içinde bulunduğu ve faaliyette olduğu kapsam, önderin tabi olduğu faktördür. Liderler, yer aldıkları yapının ayrılmaz bir bütünü bulunmakla beraber ve bu yapıya etki eden faktörlere de tabidirler. Bu süreç içerisinde lider şekillendirici bir rol üstlenmekle beraber içinde yer aldığı yapıca şekil almaktadır. Bu kapsamda Gardner ve Avolio (2005), kaynaklara ve bilgiye erişimde engelin bulunmadığı, dayanağın bulunduğu, herkesin gelişme ve öğrenim olanağının bulunduğu ortamın, önderce meydana getirilmesinin, etkinliğin gerçekleştirilmesi konusundaki önemi üzerinde durulmaktadır. Netice itibariyle; önderlerin gerek kendisinin gerekse de takipçilerinin etkili halde bulunabilmesi amacıyla, gelişmeye ve öğrenime açık bir çevre yaratmasının gerekliliği üzerinde durulmuştur (Gardner vd., 2005, s. 327).

Destekleyici bir kurumsal ortam, otantik lider ve takipçileri adına oldukça önemli imkanlar sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık olgusu; kurum içi sürdürülebilir performans, esenlik vb. kurumsal bakımdan önemli çıktılara ulaşmada otantik liderlerin, takipçilerinin kendilerini geliştirecek bir kurumsal ortamı meydana getirmesinde önemli rol almaktadır. Önder ve izleyenler arasında meydana gelen saydam bir süreç bu çeşit bir gelişimin oluşmasını gerçekleştirecek bir öğrenme sahasının vazgeçilmez bir faktörüdür. Bu bağlamda otantik lider, izleyicileri adına diğer kaynaklara ve bilgiye erişimi kolay hale getirecek bir temel hazırlayıp, takipçilerin öğrenim ve gelişim fırsatlarını elde edebilecekleri bir örgütsel iklimin oluşmasını sağlamak zorundadırlar (Gardner vd., 2005, s. 367).

Kısaca, otantik liderliğin gelişmesinde; örgütsel bağlamın etkisi göz ardı edilemez. Bu bağlamı göz önünde bulundurulurken örgütsel bağlamı oluşturan faktörler olarak ele alınan; örgüt, örgütün büyüklüğü, endüstri, örgütsel kültür, çatışma, tarihsel inceleme toplulukları-ahenk seviyeleri, geçmiş dönemdeki liderlik faaliyetleri ve tarzları, başarı ve başarısızlık seviyeleri göz önünde bulundurulmalıdır. Demografik özellikler ve kişisel çeşitliliklerde otantik liderliğin gelişimine etki etmektedir. Bu kapsamda; otantik liderlere hissedilen ihtiyaç ile otantiklik olgusuna hissedilen gereksinim farklı toplumlarda çeşitli seviyelerde görülebilir (Cooper vd., 2006, s. 784).

1.4. Otantik Liderlik Yaklaşımları

Otantik liderliğe yönelik gerçekleştirilen araştırmalar ele alındığında, literatürde iki önemli otantik liderlik yaklaşımı olduğu görülmektedir. Bu bölümde otantik liderlik yaklaşımlarına değinilmektedir.

1.4.1. Ilies, Morgeson ve Nahrang'ın Otantik Liderlik Yaklaşımı

Ilies vd. (2005), otantik liderliği psikolojik yönden ele almıştır. Araştırmacılar, otantikliği bireyin kendi değerleri ile şekillenen, sosyolojik açıdan nasıl görüldüğünü açıklayan ve öz değerleri sonucu şekillenen yaşam beklentilerini içine alan bir süreç olarak değerlendirirler. Kısaca otantiklik, bireyin davranışı ve bu davranış sonucu ortaya çıkan somut göstergelerdir (Erkutlu, 2014, s. 109). Ilies vd.(2005), bu yaklaşımlarında otantik liderliği dört bileşene ayırmışlardır (Özdemir,2018: 6). Bu bileşenler:

1.4.1.1. Öz Farkındalık

Kişinin perspektifindeki çelişkileri ve bu çelişkilerin kişinin düşünce, his, davranışa olan etkisi ile birlikte bireyin yaşamdaki rolünü içermektedir. Öz farkındalık, bireyin zayıf ve güçlü yönlerinin farkında olması, duyguları ve kişiliğini içermektedir. Öz farkındalık, liderde var olan olumlu duygulara katkı sağlamaktadır. Kendine yönelik olumlu yönde bir farkındalık bilinci olan ve üst düzeyde duygusal zekâsı bulunan liderlerin yüksek öz farkındalığa sahip oldukları bilinmektedir. Bu liderler diğer liderlere kıyasla etkili bir liderlik yapma açısından ileri düzeydedirler (Özdemir, 2018, s. 6).

1.4.1.2. Ön Yargısız Değerlendirme

Bu bileşen, kişinin kendine yönelik bilgisini tarafsız olarak ele almasını gerektirir. Bilgiyi ele alırken inkâr, abartma ve çarpıtma gibi yollara gidilmez. Bu bilgiler, objektif olarak ortaya konulur. Otantik liderler, olumlu, olumsuz yön ve duygularını bilen bunları göz ardı etmeyen ve yeterli seviyelerde olmayan taraflarını geliştirme hevesindedirler (Keser ve Kocabaş, 2014, s. 3). Ilies vd. (2005), ön yargısız değerlendirme ile ilgili olarak varsayımlarda bulunmuşlardır. Bu varsayımlar (Erkutlu, 2014, s. 111) :

- Dürüst davranışlarda bulunan ve yetkinliklerini de aynı doğrultuda geliştirebilen liderler, objektif bir değerlendirme eğiliminde olurlar.

- Ön yargısız değerlendirme aşamasını içselleştiren lider, geri bildirimleri doğru bir şekilde yorumlar, yeteneklerinin seviyesini daha iyi bilir ve zor koşullar oluştuğunda öğrenme seviyelerini açığa çıkarırlar.

1.4.1.3. Otantik Davranış

Otantik davranış, kişinin istekleri gerçekleşmediği, ulaşabileceği bir ödüle ulaşamadığı, bir ceza riskiyle karşılaşabildiği durumlarda da kişinin kendi değer yargıları, tercihleri ve ihtiyaçları ile uyumsuzluk oluşturmayacak bir şekilde davranmasını içermektedir. Önemli olan otantikliğin, kendiliğinden meydana gelen, kişinin kendi duygularına, dürtülerine ve eğilimlerine bağlı şekilde ortaya çıkmasıdır (Erkutlu, 2014, s. 112).

1.4.1.4. İlişkisel Uyum

Bireyin güçlü ve zayıf taraflarıyla birlikte kendini ifade etmesi ve başkalarıyla olan ilişkilerinde samimiyet ve güven temelli bir ilişki oluşturması, ilişkisel uyum olarak ifade edilmektedir. Otantik ilişkiler, otantik liderliğin diğer bileşenlerinden ayrı olarak düşünülmemelidir. İlişkisel otantiklik, ön yargısız değerlendirmeyle birleştiğinde bireysel gelişim ve öğrenmenin önünü açmaktadır. Şeffaflık ise kişinin başkalarıyla kurduğu ilişkiler sonucu elde ettiği geri bildirimlere karşı olumlu tutumu öğrenmeye katkı sağlaması noktasında önem arz etmektedir. Kişilerarası etkileşimde görülen otantik ilişkiler ağı ve ön yargısız inceleme gerek izleyenlerin gerekse de otantik liderlerin kendilerini geliştirmelerine yönelik bir oluşum içerisine girmelerini sağlar (Erkutlu, 2014, s. 112).

1.4.2. Sparrow'un Otantik Liderlik Yaklaşımı

Sparrow (2005), otantik liderliğe yönelik yaptığı çalışmada, otantik liderliğe yönelik dört boyut ortaya koymuştur. Bunlar (Erkutlu, 2014, s. 113);

1.4.2.1. Öz Farkındalığın Önceliği

Bireyin duygularını, düşüncelerini, isteklerini gerçekçi olarak değerlendirmesi ve karakterinin sahip olduğu zayıf ve güçlü taraflarının bilincinde olmasıdır. Birey kendi benliğinde olan tezatlıkların bilincindedir. Dış kaynakların etkisiyle de biçimlenen; bireyin değer, kimlik duygusu, amaç, bilgi, yetenek ve kapasitesini içine alan bir süreçtir. Öz farkındalığın önceliği, kendin olma kavramıyla aynı anlamdadır.

1.4.2.2. Kendin Olmanın Sürekliliği

Otantik liderlik, kişinin kendi öz benliğini keşfetmesi ve bunu geliştirmesine dayanan döngüsel bir süreci kapsamaktadır. Bu süreç, kişinin kendini öz denetime tabi tutması ve kendini göz önünde tutması anlamına gelmektedir. Otantik liderlerin sergiledikleri davranış ile gerçek kişiliklerin ne düzeyde tutarlı olduğuna dair kendi kendini denetlemenin bir ifadesi olmaktadır.

1.4.2.3. Öz Denetim ve Tutarlılık

Bu bileşen, otantik liderliğin merkezidir. Öz denetim ve tutarlılık, liderin öz farkındalığı ve sergilediği davranışların tutarlılığına yönelik kendini sorgulamasıdır. Bu doğrultuda öz denetim, liderin kendi iç sesine kulak vermesi, davranışlarını içsel değer ve amaçlarına dayalı bir biçimde sergilemesini sağlayan süreçtir.

1.4.2.4. Etik Liderlik

Otantik liderler, özünde etik davranışlar sergilemekte ve gerek kendi davranışları gerekse izleyenlerinin davranışlarının etik açıdan değerlendirilmesi yönünde bir davranış sergilerler. Aynı zamanda, sahip oldukları etik değerleri izleyenlerine iletme konusuna da büyük önem vermektedirler.

1.5. Otantik Liderliğin Etkileri

Otantik liderler, ortaya koydukları liderlik tarzı ile örgütlere ve izleyenlerine birtakım avantajlar sağlamaktadırlar. Örgütsel güven, umut, esneklik ve iyimserlik olarak sıralanan bu unsurlar ayrı olarak ele alınmasına rağmen birbirleriyle ilişkilerinin olduğu bilinmektedir. Üst düzeylerde bir güven sayesinde izleyenlerin birbirlerine bağlılıkları artarken örgüt kapsamında ise izleyenler kendilerini mutlu ve doyumlu hisseder (Özdemir, 2018, s. 10). Bu bölümde otantik liderliğin örgütsel güvene, iyimserlik, umut ve esnekliğe etkisi başlıklar altında incelenmiştir.

1.5.1. Otantik Liderliğin Örgütsel Güven Etkisi

Otantik liderler izleyenleri üzerinde güven yaratan, bakış açısı iyimser olan, umutlu ve davranışlarında tutarlı olan liderlerdir. Bu özelliklere sahip olmaları örgüt içinde birçok faktörün üzerinde etkili olmaktadır. Bu etkilerden biri örgütsel güven etkisidir (Yücel ve Kılıç, 2017, s. 91). Örgütsel güven etkisi, otantik liderlerin izleyenlerinin öz yeterliliklerini yükseltmeleriyle ilişkilendirilebilir. Otantik liderlerin izleyenleriyle güçlü ve sağlam bir ilişkisi vardır. Otantik liderler ve izleyenleri

davranışları ve inançlarının tutarlı olduklarını bilirler. Aynı zamanda başarıları gerekenin ne olduğunun farkındalardır. Lider ve izleyenleri arasında oluşan güvenin nedeni kurdukları ilişkide şeffaf olmalarından kaynaklanmaktadır. Lider, izleyenlerinin ihtiyaçları doğrultusunda davranışta bulunması ve karar aşamasında izleyenlerine yer vermesi sonucunda izleyenler lidere büyük bir güven duyarlar. Yüksek güven duygusuna sahip izleyenler daha zor hedefleri başarırlar ve sürdürülebilir bir gayret ortaya koyarlar. Diğer izleyenlere göre bir engel ya da sorun çıkması durumunda stresle başa çıkmada daha başarılıdırlar (Özdemir, 2018, s. 10-11). Otantik liderin izleyenleri diğer liderlerin izleyenlerine göre lidere karşı daha yüksek düzeylerde bir güven beslerler. Bu güven doğrultusunda çaba harcamaya daha fazla isteklidirler (Erkutlu, 2014, s. 114).

1.5.2. Otantik Liderliğin Umut Etkisi

Otantik liderliğin çalışanlar üzerinde oluşturduğu bir diğer etki umut etkisidir. İnsanların en önemli özelliklerinden biri ilerleyen zamanlar karşılaşılabilecekleri durumlara dair dayanıklı olabilme, ihtimalleri göz önünde tutabilme ve böylelikle imkânlı olanın arkasından gidebilme hevesinde olmalarıdır. İnsanlar, gelecekte kendilerini bekleyen ihtimallere dair ön görüde bulunurlar. Bu ön görüşler sayesinde insanda korku, endişe, sıkıntı, heyecan ve umut gibi durumlar ortaya çıkmaktadır. Umut, insanların belirlediği hedeflere ve bu hedeflere ulaşabilmesi doğrultusunda yollar bulması ve harekete geçme süreci olarak ifade edilebilir (Erkutlu, 2015, s. 136).

Otantik liderler, izleyenlerine yönelik olarak bir amaç ortaya koyar ve bu amacın gerçekleştirilmesi doğrultusunda yol ve yöntemlerin belirlenmesinde destek olurlar. Umut, elde edilen menfaatlerin var olmasıyla ilgilidir. Otantik liderler, izleyenlerine yardımlaşma aracılığıyla erişebilecekleri imkânlar sağlarlar (Akgündüz, 2012, s. 30).

1.5.3. Otantik Liderliğin Örgütsel Esneklik Etkisi

Esneklik, insanların belirsizlikle karşılaştığı ve başarısız oldukları durumlar sonucunda, bu durumlardan etkilenmeyip daha fazla bir performans gösterme eğiliminde olmalarıdır. Esneklik düzeyi yüksek olan izleyenler, rekabetin olduğu, değişken ve belirsiz bir örgüt ortamına uyum sağlamakta esnek olmayan kişilere göre daha başarılı bir davranış ortaya koyarlar (Akçay, 2012, s. 127).

Örgütlerde çalışanlar, çeşitli sorunlar ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Aynı zamanda otantik liderler de zorluklarla yüzleşme ile karşı karşıya kalmakta ve bu zorlukların üstesinden gelebilmek için üst düzey bir çaba ortaya koyarlar. İzleyenlerinin desteğini de alan otantik liderler, esneklikten yararlanırlar. İzleyenler, liderlerinin zorlukların üstesinden geldiğini bilmeye ihtiyaç duyarlar ve değişiklikler karşısında direnmez, gelişimlerini sürdürürler (Akgündüz, 2012, s.30).

1.5.4. Otantik Liderliğin İyimserlik Etkisi

İyimserlik, insanların amaçlara ulaşma doğrultusunda çaba sarf etmesi sonucu olumlu şeylerin olacağına dair genellenmiş bir beklenti olarak ifade edilmektedir. Psikologlara göre iyimserlik, insanın doğasında var olan kişisel bir farklılıktır ve olumlu düşünce gücü anlamına gelmektedir. Araştırmacılara göre iyimser insanlar, tüm başarısızlıklara rağmen geleceğe yönelik olarak daima olumlu bir beklenti içerisinde olurlar (Erkutlu, 2014, s. 141-142).

Otantik liderlerin örgütte yarattığı diğer önemli etki ise iyimserlik etkisidir. İyimser izleyenler, birtakım örgütsel avantajlara sahiptirler. Bu avantajlar, örgütte yerine getirdikleri görevleri gerçekleştirme doğrultusunda istikrarlı ve başarıma oranlarının yüksek olmasıdır. Aynı zamanda iyimser izleyenler, ilerleyen zamanlarda başarıya ulaşacakları düşüncesindedirler. İyimser bireyler memnuniyet, gurur ve mutluluk gibi pozitif duyguları yüksek boyutlarda yaşarlar. Otantik liderler, izleyenlerini geliştirme aracılığıyla örgütte iyimserlik düzeyini arttırabilirler. Otantik liderler, izleyenlerine rol model olur ve onlara gerçek bir iyimser misyon yükleyebilirler. Tüm bunlar doğrultusunda liderlikleri sayesinde performansı arttırabilirler (Akgündüz, 2012, s. 31).

1.6. Otantik Liderlik ve İlişkili Olduğu Liderlik Tarzları

Otantik liderlik kendine özgü kavramlar, yaklaşımlar ve unsurlara sahip olmasının yanı sıra diğer liderlik tarzlarıyla benzer veya farklı özelliklere sahiptir. Bu bölümde otantik liderliğin dönüşümcü, karizmatik ve hizmetkâr liderlik ile ilişkileri incelenecektir.

1.6.1. Otantik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik

Bass(1998)'a göre otantik lider ve dönüşümcü lider arasındaki en önemli fark, dönüşümcü liderlerin iyimser, umutlu, gelişmeye açık ve yüksek etik standartlarına

sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Tüm bu özellikler otantik liderlerde de görülen bir özellik olmakla birlikte Burns(1978) ve Bass(1985), dönüşümcü liderlerin otantik olduğunu ancak otantik liderlerin dönüşümcü tarzda olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Otantik liderler, izleyenlerine rol model olup onlar üzerinde olumlu yönde bir etki yaratabilirken gelişimlerine aynı oranda önem vermeyebilirler (Akgündüz, 2012, s. 36).

Bir diğer önemli fark, otantik liderler duygularına göre davranma eğiliminde olurlar ve ısrarcı olmaları gereken değer ve inançları bilmektedirler. Dönüşümcü liderler ise etkin, pozitif vizyon ve entelektüel çerçevede bir davranış ile izleyenlerini eyleme yönelttikçe örgüt ve bireyleri dönüştürürler (Erkutlu, 2014, s. 146).

Otantik liderlerin güçlü inançlarının altında, iyimserlik, umut ve güven kavramı yer almaktadır. Otantik liderler, bireysel ve örgüt bağlamında sürdürülebilir bir büyüme ve performans gerçekleştirmek için nelere ihtiyaç olduğunu bilincindedirler. Eksikliklerini bilen otantik liderler, etrafında kendileriyle uyum içerisinde olan çalışanlar ister, yetkin ve donanımlı insanlarla olumlu örgütsel koşullar yaratarak örgüte başarılı bir ivme sağlarlar. Bu gibi durumlar, liderin gelişimini sağlamasının yanında, izleyicilerin görev ve sorumluluklarını gerçekleştirmelerinde de katkı sağlarlar (Akgündüz, 2012, s. 36).

Dönüştürücü ve liderlik ile otantik liderlik karşılaştırması Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Dönüştürücü liderlik ile otantik liderlik karşılaştırması

| Özellikler | Dönüştürücü Liderlik | Otantik Liderlik |
|-----------------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| Etik Değerlere Bakış | Güçlü | Çok Güçlü |
| Güven | Güçlü | Güçlü |
| Açıklık | Yüksek | Yüksek |
| Bağlılık Duygusu Yaratma | Güçlü | Güçlü |
| Pozitif Duygular Oluşturma | Yüksek | Çok Yüksek |
| Öz Disiplin, Öz Denetim | Yüksek | Çok Yüksek |
| Kendinin Farkında Olma | Yüksek | Çok Yüksek |
| Hataya Bakış Açısı | Öğrenme Aracı | Gelişim Aracı |
| Motivasyon Sağlama | Güçlü | Güçlü |

| | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|--|
| Şeffaflık | Yüksek | Çok Yüksek |
| İzleyici Tanımlama | İzleyiciler Üzerinde Etkisi Yüksek | İzleyiciler Üzerinde Etkisi Yüksek |
| Karar Almada Kurulan Denge | Güçlü | Çok Güçlü |

Kaynak: Üzümlü ve Uçkun, 2019, s. 88

Tablo 1’de görüldüğü üzere; etik değerlere bakış liderlikte güçlü, otantik liderlikte çok güçlü; güven, bağlılık duygusu yaratma ve motivasyon sağlama her iki liderlikte de güçlü; açıklık her iki liderlikte de yüksek; pozitif duygular oluşturma, öz disiplin, öz denetim, kendinin farkında olma dönüştürücü liderlikte yüksekken otantik liderlikte çok yüksek; hayata bakış açısı dönüştürücü liderlikte öğrenme aracı, otantik liderlikte de gelişim aracı; şeffaflık dönüştürücü liderlikte yüksek, otantik liderlikte çok yüksek; izleyici tanımlama her iki liderlikte de izleyiciler üzerinde etkisi yüksek; karar almada kurulan denge dönüştürücü liderlikte güçlüyken, otantik liderlikte çok güçlüdür sonucuna ulaşılmaktadır.

1.6.2. Otantik Liderlik ve Karizmatik Liderlik

Otantik liderlik ve karizmatik liderlik arasında birtakım farklılıklar mevcuttur. Conger ve Kanungo (1998) ortaya koydukları karizmatik liderlik kuramında lider ve izleyenlerinin kişisel olarak farkındalıkları olmadığını ifade etmişlerdir. Otantik lider ve karizmatik lider arasındaki en önemli fark, otantik liderlerin içselleştirilmiş ahlaki bir perspektifle izleyenlerinin öz farkındalıklarına ve kişisel özelliklerine odaklanırlar ve böylelikle izleyenlerini etkileyebilmektedirler. Karizmatik liderler ise etkileyici bir konuşma ile izleyenlerini davranışa yöneltirler. Otantik liderlerin davranışa yöneltme şekli, kendileri ve izleyenleri için anlamlı bir hedef ortaya koymak ve olumlu sosyal standartlar yaratmaktır (Özdemir, 2018, s. 12-13).

1.6.3. Otantik Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik

Stajkovic ve Luthans (1998), hizmetkar liderliğin farkındalık, empati kurma, kavram oluşturma ve vizyonu içermekte olduğunu ifade etmektedir. Otantik liderlik ise kişisel farkındalık tartışmalarında taraf olmadan olumlu ve sosyoloji literatürün ilgi alanı olan gelişim bakış açısına sahip liderlerdir (Akgündüz, 2012, s. 37).

Hizmetkâr liderlerin temel amacı hizmet etme arzusu içinde olmaları ve bu doğrultuda çikarsız olarak kendilerini başka kişilere adamasıdır. Hizmetkâr liderlikte bencillikten uzak bir bakış açısı hâkimdir ve biz kavramı en önemli odak noktalarıdır. Otantik liderler ise nasıl davranış ve düşünce doğrultusunda hareket edeceklerini bilir, paydaşlarının değerlerine saygısızlık etmeyen, yüksek ahlaki perspektife sahip, güçlü yapısı ve üstün bilgisinin farkında olan örgütsel süreçlerde yönetici rolü üstlenen, iyimser, umutlu ve kendilerine güveni tam olan liderlerdir. Hizmetkâr liderler kendilerini izleyenlerine adarlar ancak otantik liderler kendi kişisel gelişimlerini en yüksek seviyelere çıkarmaya çalışırlar (Özdemir, 2018, s. 13).

1.7. Konu ile İlgili Literatür Taraması

Gül ve Alacalar (2014), Samsun ili Atakum ilçesinde 96 tane öğretmenle yapmış oldukları bir çalışmada, otantik liderliğin alt bileşenlerinin, öğretmenlerin duygusal bağlılıkları ve performansları arasındaki ilişkileri incelemeye çalışmışlardır. Çalışma sonucunda otantik liderliğin alt bileşenleri olan, ilişkilerde şeffaflık, öz farkındalık, içsel hale getirilmiş ahlak anlayışı ve bilginin dengeli ve tarafsız incelenmesiyle takipçilerinin performansları arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz (2013), otantik liderliğin prososyal hizmet davranışlarındaki etkisinin incelenmesine yönelik çalışma yapmışlardır. İstanbul ilinde 410 otel işletmecisi üzerinde yapmış oldukları çalışmada, otantik liderlikle sosyal hizmet davranışları arasında anlamlı bulgulara rastlamışlardır. Otantik liderlin olumlu niteliklerinin çalışanların tutum ve davranışlarına yansıdığını belirtmiştir. Ayrıca otantik liderin ilişkilerinde ahlaklı ve şeffaf olması çalışanların prososyal hizmet davranışlarında etkili olduğunu ortaya koymuştur. Yine çalışanların davranışlarında liderin bilgiyi dengeli ve tarafsız ve öz farkındalık özelliklerinin etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Savur (2013), otantik liderlikle çalışanın psikolojik sermayeye ilişkin algıları arasındaki ilişkiyi ele almak için yaptığı araştırmada ve Afyon ilinde polis teşkilatında gerçekleştirmiş olduğu uygulamasında emniyet teşkilatında çalışan katılımcıların, yöneticilerin otantik liderlik özelliklerine ilişkin algılarının yüksek seviyede olduğunu ve büyük bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Keser (2013), İstanbul ilinde ilköğretim kurumlarında çalışan liderlerin otantik liderlik ve psikolojik sermaye düzeylerini karşılaştırması adlı çalışmasında, okul yöneticilerinin yüksek psikolojik sermayeye sahip olduğunu ve otantik liderlik vasıflarıyla hareket ettiklerini ortaya koymuştur. Ayrıca araştırmanın, psikolojik sermaye düzeylerinin, okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini sergilemede otantik bir liderin özelliklerini göstermelerinde etkili ve kolaylaştırıcı bir role sahip olduğunu gösteren bir diğer sonucudur. Bunlar dışında otantik liderliğin özelliklerini gösteren ve yüksek bir psikolojik sermayeye sahip liderlerin takipçileriyle arasında meydana gelen şeffaf ilişki ve bu ilişkinin meydana getirdiği güvenin örnekleme dâhil olan idareciler bakımından tahmin edilebilecek diğer bir bulgu olduğunu ortaya koymuştur.

Yaşbay (2011), Hakkâri Üniversitesi'nde yapmış olduğu bir çalışmada, otantik liderlik algısının akademisyenlerin örgütsel bağlılığa etkilerini incelemeye çalışmıştır. Araştırmada otantik liderliğin alt boyutlarının kendi aralarında pozitif yönde bir anlamlılık olduğunu ortaya çıkarmıştır. En yüksek ilişkinin, önyargısız değerlendirmeyle ilişkisel şeffaflık arasında ve öz-farkındalıkla önyargısız inceleme arasında olduğunu belirtmiştir. Ayrıca önderlerin otantik liderlik hareketleri göstermelerinin, takipçilerini süreklilik, normatif ve duygusal bağlılıklarını kısmen artırdığını ortaya koymuştur.

Çoşar (2011), bir üretim sektöründe 371 çalışanla yapmış olduğu bir çalışmada, personellerin otantik liderlik algılarının örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel sinizmle ilişkisini ve üretim sektöründeki personellerin demografik niteliklerinin otantik liderlik algılarıyla ilişkisini incelemeye çalışmıştır. Bu çalışmada, çalışanların cinsiyet ve mevkiinin otantik liderlik algısında etkili olduğunu ortaya koymuştur. Katılımcıların eğitim durumlarına göre otantik liderlik algılarında anlamlı bir farkın görülmediğini ortaya koymuştur. Araştırmada otantik liderliğin alt boyutlarının kendi aralarında anlamlı bir düzeyde bir ilişkilerinin olduğunu ortaya koymuştur. Katılımcıların otantik liderlik, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ancak örgütsel sinizmle ise negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

Hassan ve arkadaşları (2013), Pakistan'ın iki kentinde eğitim sektöründe 650 kişiyle yapmış oldukları bir çalışmada, otantik liderliğin etik çalışma iklimi üzerindeki etkisi, liderlik davranışları ve etik çalışma ikliminin izleyenler üzerinde duygusal bağlılığa yol açıcı etkisini incelemeye çalışmışlardır. Bu araştırmanın sonuçları yüksek

ahlaki değer ve etik davranan otantik liderin, takipçileri üzerinde etik, ahlaki duyarlılık ve ahlaki karakterlere teşvik edici bir rolünün olduğunu göstermiştir. Otantik liderin, ahlaki etik, kolektif ahlak duyarlılık ve kolektif ahlaki yargı ile anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Zamahani ve arkadaşları (2011), İran'da yapmış oldukları bir çalışmada, otantik liderliğin ve psikolojik sermayenin, araştırmaya dahil olan bireyler üzerinde güven ve performans etkisi analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada otantik liderlikle psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin liderlerde pozitif yönde olduğu sonucuna varılmıştır. Otantik özellik ve psikolojik düzeyleri yüksek olan liderlerin, çalışanları üzerindeki güven ve performans etkisinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Toor ve Ofori (2009), yapmış oldukları bir çalışmada, 32 tane kurum lideri üzerindeki çalışmalarında bu liderlerde, otantik liderlik özelliklerin psikolojik esenlikle anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermişlerdir (Akt. Keser, 2013, s. 85).

Smith, Vogelgesang, Avey (2009), Amerika Birleşik Devletleri'nde, bir firmanın 89 çalışanıyla yapmış oldukları bir çalışmada otantik liderlik ve psikolojik sermayenin olduğu bir grupta liderlerin güven rolü üzerindeki analizlerinde, otantik liderlikle desteklenen bir liderlik şekliyle çalışanların güven üzerine kurmuş oldukları bir ilişkide performanslarının arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca psikolojik sermaye düzeyinin de grup içerisinde yüksek olduğu sonucuna varmışlardır.

Walumbwa ve arkadaşları (2008), 11 farklı çok uluslu Amerika Birleşik Devletleri şirketlerinden Kenya'da çalışan 478 personel üstünde otantik liderlik, bireysel iş başarısı ve izleyenlerinin iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi saptamak istemişlerdir. Araştırmada örgüt kültürü ve kurumsal şartlar değişkeni kullanılmıştır. Yapılan araştırmanın sonucuyla ilgili olarak, otantik liderliğin bireysel iş performansı ve izleyeninin iş memnuniyeti arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu neticesine ulaşılmıştır.

Jensen ve Luthans (2006), farklı 76 tane şirket kurucularıyla yapmış oldukları araştırmada, kurum liderlerinin otantik liderlik özellikleri ve pozitif psikolojik sermaye seviyeleri arasındaki ilişkinin pozitif yönde olduğu yönde bir sonuca erişmişlerdir. Bunun yanı sıra araştırma bulguları bu liderlerin otantik liderlik ve

iyimserlik seviyeleri arasında da pozitif bir ilişki saptamışlardır. Bunlar dışında psikolojik sermayenin diğer bileşenleri içinde yine otantik liderlik arasında pozitif yönlü ilişki ortaya konmuştur.



İKİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SERMAYE

Bu bölümde öncelikle; pozitif psikoloji kavramı ve gelişimi, psikolojik sermaye kavramı, psikolojik sermayenin boyutları ve psikolojik sermaye yönetimi ve geliştirilmesi açıklanacaktır. Ardından otantik liderlik ve psikolojik sermaye arasındaki ilişki açıklanarak konu ile ilgili yapılan literatür taramasına yer verilecektir.

2.1. Pozitif Psikoloji Kavramı ve Evrimi

Pozitif psikolojinin kökü Seligman ile kızı Nikki arasında gerçekleşen bir olaya bağlıdır. Gerçekleşen bu olay neticesinde Seligman'ın; “çocuk yetiştirmek yalnızca onların problemlerinin giderilmesiyle alakalı değil ayrıca sahip oldukları güçlü tarafları ve en iyi oldukları hususları meydana getirmek ve geliştirmekle de alakalı” bulunduğunu anlamasıyla şekillenmiştir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, s. 5-14).

Csikszentmihalyi; II. Dünya Savaşı sırasında tanıştığı özgüveni olan ve başarılı kişilerin, savaş bitiminde sosyal yardımın ellerinden alınmasıyla nasıl çaresiz kaldıklarını ve kendilerine olan güveni kaybetmiş, cesaretleri kırılmış bireyler haline geldiklerini, parasızlık, işsizlik ve kaybedilen itibarın onları nasıl içi boş birer kabuk haline ulaştırdığını şaşkın bir şekilde belirlemiştir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, s. 5-14).

Tüm bu karmaşıklığa, olumsuzluklara rağmen; bütünlüğünü, cesaretini, ümidini, özgüvenini ve istikrarını muhafaza eden kişilerinse ümitlerini yitirmemelerine ve sükûneti muhafaza etmeleri hususunun da diğerlerine yol gösterdikleri görülmüştür.

Kişileri anlamak için uğraşan psikoloji, son dönemlerde başkalaşarak bireyi; bir organizma şeklinde değerlendirmenin yanında; mantıklı ve özgür davranışlar sergileyen, zaman içerisinde bağımsızlaşan bir canlı şeklinde değerlendirmeye başlamıştır. Bu başkalaşım, psikopatoloji bazlı düşüncenin yerini pozitif esaslı düşünce almıştır. Bu düşüncenin bir dalı olan pozitif psikoloji, yaşanılan zaman döneminde bir yönetim anlayışı şeklinde kabul görmüştür. 1940'lı dönemlerden beri bu özümsemeyle beraber psikoloji dalında gerçekleştirilen çalışmaların merkezi farklılaşmıştır. Öncelerde gerçekleştirilen patoloji bazlı çalışmalardan, pozitif birey

spesiyalitesine doğru bir eğilim oluşmuştur. Bu kapsamda Rogers, Maslowe ve diğer hümanistlik psikologlar davranışçı ve klinik yaklaşımlara yeni bir bakış açısı sağlamışlardır. 1990'lı senelerdeyse, bireyin güçlü yönlerini ele alan, bireyin uzviyetine ve çevresine zarar vermeyecek bir şekilde işlevselliklerini belirten yeni bir psikoloji akımı gelişmiştir (Kennon vd., 2001, s. 216).

2.2. Psikolojik Sermaye Kavramı

Davranış bilimlerinin zeminini meydana getiren psikoloji, insan hareketlerinin bilimsel açıdan değerlendirilmesi, şeklinde ifade edilmektedir. Esas olarak ele aldığı üç ana konu bulunmaktadır. Bunlar (Nelson vd., 2007, s. 10);

- Ruhsal rahatsızlıkları tedavi etmek,
- Bireylerin hayatlarını iyi hale getirmek,
- Üstün kabiliyetleri tespit edip geliştirmektir.

Ancak zamanla, psikolojinin bireylerin problemlerini ortadan kaldırmak için ele alınmasıyla, psikologlar ve bilim adamlarında, ruhsal hastalıklar ve işlevsiz hareketler için, etkili tedavi teknikleri üzerinde durmuşlardır. Bundan dolayı, sağlıklı ve üretici kişilerin yetiştirilmesini sağlayıp bu kişilerin güçlü yönlerinden yararlanarak daha üst seviyede faaliyet göstermeleri için gayret göstermek dikkate alınmamıştır (Boniwell, 2006, s. 3). Bilhassa II. Dünya Savaşı ve ardından meydana gelenlerle, bireylerin hayat doyumları ve kabiliyetleri, kaçınılmaz olarak önemini kaybedip bütün dikkatler, ruhsal rahatsızlıklar üzerinde durmuşlardır (Güler, 2009, s.199). Freud, o döneme ilişkin şekilde psikolojinin hedefini, “Nevrotik ıstırabın, basit mutsuzlukla yer değiştirmesini gerçekleştirmek” şeklinde ifade etmiştir (Simonton and Baumeister, 2005, s. 99). Psikoloji dalının seyrini bu bağlamda sürdürmesi nedeniyle de, ilk konusu üzerinde durmuş ve psikolojide problem giderme bazlı bir anlayış geliştirerek psikolojinin uğraş alanı, önemli düzeyde anormal davranışlar ve ruh sağlığı bozuklukları olmuştur. Fakat geleneksel psikolojinin kişisel problemleri gidermek için uğraşırken, insan doğasını hastalıklı bir model şeklinde değerlendirilmesine yönelik eleştirilerle karşılaşmıştır (Casey, 2011, s. 2).

Seligman ve Csikszentmihalyi (2000), psikolojinin yalnızca rahatsızlıkları ve zayıflıklar üzerinde durulan bir bilim dalı olmadığını; beraberinde bireylerin kuvvetli taraflarının ve erdemlerinin de değerlendirilmesi gerektiğini, tedavi etmenin sadece yanlışı tedavi etmek değil bunun yanı sıra doğru şeyleri de oluşturmak olduğunu ve

psikolojinin negatifi gidermeye ilişkin perspektifinin, artık olumlu özellikler meydana getirmeye ilişkin kaydırılması gerektiğini ifade etmiştir.

Her ne kadar pozitif psikolojiyi oluşturan Seligman şeklinde ifade edilse de esasında bu akımın köklü bir geçmişi olduğu ve konuda ilk araştırmayı 1954 senesinde Maslow'un yapmış olduğuna rastlanılmaktadır. Maslow, pozitif psikolojinin kökünü insancıl psikolojiye bağlamaktadır ve insancıl psikolojinin sağlam ve üretken kişilerin değerlendirilmesine dair oluşturulması gerektiğini savunarak, kendini gerçekleştirmiş kişilerin hayat tarzına etki etmesi üzerinde durulmaktadır. Oldukça bilinen ihtiyaçlar hiyerarşisi modelindeyse Maslow, psikolojinin, bireyin yalnızca eksik yönleri, potansiyelleri üzerinde durulması gerektiğini belirtmiştir (Met, 2010, s. 890).

Pozitif psikoloji, kişilerin negatif, yetersiz ve problemlili taraflarından ziyade, olumlu yönlerine, kuvvetli taraflarına ve erdemleri üzerinde duran bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu şekliyle de klasik psikolojinin ele aldığı "hastalık modeline" karşılık "sağlık modelini" baz almaktadır (Güler, 2012, s. 140). Pozitif psikolojiyi, Luthans vd. (2007), "Tahminen bireylerin nasıl bulunduğunu ve bu bireylerde nelerin doğru ilerleyip, neyin gelişim gösterdiğini aramaya ilişkin araştırma konusunda bir inceleme", olarak tanımlanmaktadır (Luthans vd., 2017, s. 541). Yani pozitif psikoloji, kişilerde nelerin yanlış olduğundan ziyade doğruların da neler olduğuna ve bunların ne şekilde geliştirilebileceği üzerinde durulmaktadır. Genel olarak ruhsal hastalıkları iyileştirmek ve patoloji üzerinde durmayı önemseyen psikoloji dalının, esasında başlangıçtan özümsemiği ve ardından çok fazla önem görmediği bir misyonu bulunan, bireyin kendi potansiyelini far ederek daha mutlu ve üretken bir hayatının olmasına destek sağlamayı, yeniden öne çıkarmıştır. Gerçek misyonunun yeniden yeşermesiyle beraber psikoloji bilimi, pozitif bireysel nitelikler, yetkinlikler, erdem ve değerler gibi, kişinin güçlü tarafları üzerinde duran, bu kuvvetli tarafları kişinin daha sağlıklı, üretken ve mutlu bir hayata ulaşması için gelişimine gayret gösteren bir özelliği elde etmiştir (Hefferon ve Boniwell, 2014, s. 1).

Seligman (2002), mutluluğun üç temeli olduğunu ifade etmektedir. Bunları aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür:

- Yüksek seviyede olumlu duygulara ve doyuma ulaşmayı sağlayan iyi yaşam,
- Devamlı özümlemeyi, katkıyı ve akışı kapsayan güzel yaşam,

- Kişinin kendinden daha önemli ve etkili bir şeye hizmette bulunmasını ve kuvvetli yönlerini ele alınmasını belirten anlamlı yaşam.

İkinci ve üçüncü boyutlarda gerçekleştirilen çalışmaların bulgularına bağlı şekilde, hedonik boyutta aktiviteler yağan kişilerin, kısa dönemde daha yüksek olumlu duygu seviyelerine eriştikleri görülmüştür. Diğer taraftan psikolojik iyi oluş düzeyinde aktivitelerde yer almak, uzun dönemli şekilde kişinin hayatına anlam ve değer katmaktadır. Csikszentmihalyi' ye göre (2005) aksaklık ve engellere rağmen azmetme kabiliyeti, bireylerin diğerlerinde en fazla hayranlık duyduğu niteliklerdendir. Zira bu kabiliyet, sadece hayatta başarılı olmaktan ziyade, hayattan tat almak için de ciddi bir niteliktir (Akt.; Saygın, 2008). Bu teori, bireyin kabiliyet seviyesi yeterli ise, bu etkinliklerin bulunmasıyla başka bir ifadeyle, akışıyla bireye haz verebileceği üzerinde durmaktadır. Bireyin tutunduğu bu etkinliğin işi olması da mümkündür. Bundan dolayı gerçekleştirdiği iş, bireyin kapasitesinin fazlasıyla altında nitelikler gerektiriyorsa, bireyin bu işte sıkılması mümkündür. Fakat iş, gerçekten bireyi zorluyorsa da bireyin bu etkinliğe, yani işini sürdürmesi oldukça güçtür. Burada bireyin yapabilecekleri ile işin gerektirdiklerinin paralel olması gerekmektedir. Böylelikle, akış gerçekleşecektir (Diener vd., 1995, s. 105).

Pozitif psikoloji, kişilerin gelişen ya da en uygun halde bulunmayan işleyişine destek olan süreçler ve iş şartlarıdır. Burada bulunan hedef, yaşamdaki en iyi şeyleri kavrayabilmek ve iş hayatındaki negatif şeylerden uzak kalabilmektir (Gable ve Haidt, 2005, s. 105). Başka bir ifadeyle, yaşamın olumsuz ve istenmeyen taraflarını reddetmek, dikkate almamak demek değildir. Pozitif psikoloji dalında iş gören kişiler, kişilerin sorunlarının, bencilliklerinin, fonksiyonel halde bulunmayan aile sistemlerinin ve etkin olmayan örgütlerin tam anlamıyla bilincinde olmaktadır. Başka bir ifadeyle bu kişiler, bireylerin ne şekilde mutlu olduklarını, ne şekilde özgeci hareketler gösterdiklerini ve ne şekilde sağlıklı aileler ve örgütler meydana getirebileceklerini anlamak için uğraşmaktadırlar (Luthans, 2017, s. 58).

Pozitif psikoloji, psikoloji dalındaki aynı bilimsel teknikleri kullanır, fakat “işlemeyenler” yerine , “işleyenler”e; bireylerdeki “problemler” yerine, onları “güçlü hale getiren nitelikler”e yoğunlaşır. Bu nedenle II. Dünya Savaşı'nın ardından psikolojiyle bugünkü pozitif psikoloji arasındaki esas fark yöneltilen suallerdir: ‘Kişiler niye kaybeder?’ veya ‘Bazı bireyleri başarılı yapan nedir?’ (Türkmenoğlu, 2012, s. 75)

Bu kapsamda pozitif psikoloji üç aşamada ele alınır (Hefferon ve Boniwell, 2014, s. 5);

- Sübjektif devre; geçmiş, şuan ve gelecek süresince olumlu tecrübeleri ve hususları içerir.
- Kişisel devre; ‘iyi birey olma nitelikleri üzerinde durur.
- Grup devresi; pozitif kuruluşları vatandaşlığı ve toplulukları değerlendirir.

Pozitif psikoloji, kişisel seviyede cesaret, sevgi, iletişim becerileri, duyarlılık, estetik, kapasite, affedicilik, azim, maneviyat, özgünlük, kabiliyet, bilgelik vb. hususlar üzerinde durulurken, grup seviyesindeyse gruplardaki sosyal erdemler üzerinde durulur. Böylelikle sosyal erdemler, kişileri iyi vatandaş olma, sorumlu olma, fedakâr olma, nezaket, ılımlı olma, hoşgörü, iş etiği vb. olumlu psikolojiye teşvik eder (Hefferon ve Boniwell, 2014, s. 27). Pozitif psikoloji; iyi oluş, bireysel güçlü yönler, mutluluk, yaratıcılık, bilgelik, hayal gücüyle pozitif grup ve kurumların nitelikleri üzerinde durulur (Luthans, 2017, s. 59).

2.3. Psikolojik Sermayenin Nitelikleri

Luthans vd. (2005), umut, öz yeterlilik, iyimserlik ve esneklik biçiminde sıralanan pozitif örgütsel davranış değişkenlerini, psikolojik sermaye etrafında bir araya getirmişlerdir. Psikolojik sermayenin bu dört bileşenini arttırmak mümkündür. Luthans vd. (2007), araştırmalarında psikolojik sermayenin dört boyutunu tanımlamış ve bu boyutların gelişime, araştırılmaya ve tartışılmaya açık kavramlar olduğunu ifade etmişlerdir (Erkutlu, 2014, s. 135-136).

Psikolojik sermaye boyutlarının yön ve katkısı tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Psikolojik sermaye boyutlarının yön ve katkısı

| Boyut | Yönü | Katkısı |
|----------------------|--|--|
| Öz Yeterlilik | Şimdiki Zamana Yönelik, Gelecek Odaklı | Zorluklarla baş edebilme ve amaçlara yönelik çaba sarf etme isteğine sahip olunması |
| İyimserlik | Gelecek Odaklı | İstenilmeyen durumların negatif etkilerine karşı, istenilen durumların pozitif etkilerinin artması |

| | | |
|-----------------|----------------|--|
| Umut | Gelecek Odaklı | Amaçların oluşturulması ve bu amaçlara ulaşılması |
| Esneklik | Gelecek Odaklı | Geçmişteki veya şimdiki istenmeyen durumların, stres faktörlerinin iyileştirilmesi ve mevcut durumunun korunması |

Kaynak: Polatcı, 2014, s. 118

Psikolojik sermayenin boyutları, kendi aralarında pozitif bir sinerji ile etkileşim gösterir, bütüncül bir yapıda olup birbirlerine katkı ve daha olumlu sonuçların ortaya çıkmasını sağlarlar (Baykal, 2017, s. 50). Bu bölümde psikolojik sermayenin boyutları detaylı olarak ele alınmaktadır.

2.3.1. Öz Yeterlilik

Bandura (1986), öz yeterliliği, bireylerin belirli bir performansa ulaşmalarına yönelik olarak ortaya koydukları eylemleri, örgütleyebilme ve sergileyebilme becerileri olarak ifade etmiştir. Öz yeterlilik, kişinin belirli bir görevi yerine getirmesi noktasında kendine olan inancıdır. Öz yeterlilik, belirli bir inancı gerektirmektedir. Dolayısıyla birey, bir görevi yerine getirebilmek için sahip olması gereken kapasite ve potansiyel düzeyine kendisi karar verebilir (Kotaman, 2008, s. 112).

Stajkovic ve Luthans (1998) ise, öz yeterliliği, örgüt mensuplarınınS örgüt bazında önceden belirlenen hedefleri yerine getirmesi için ihtiyacı olan motivasyonu, bilgisel kaynağı ve hareket tarzını belirlemesine yönelik olarak kendi becerilerine dönük inançları ve güvenleri olarak tanımlamışlardır. İnanç ve güven düzeyi yüksek olan kişiler, daha zor görevleri seçmek için istekli olurlar ve hedeflere ulaşma doğrultusunda tüm güç ve çabalarını ortaya koyarlar (Keser ve Kocabaş, 2014, s. 6).

Öz yeterlilik, kişilerin performanslarını davranışa yönelten, bilişsel kaynaklı bir unsurdur. Öz yeterliliği yüksek olan kişiler, mücadeleciler, azimli ve sorunlarla baş edebilme yetkinliklerine sahiptirler (Luthans vd., 2004, s.153). Bandura (1997) , öz yeterlilik yargılarını genellikle üç ölçek üzerinden değerlendirmiştir. Bunlar (Arseven, 2016, s. 67-68);

Öz yeterlilik seviyesi

Öz yeterlilik seviyesi, kişilerin belirli bir görevi yerine getirmesi sonucu, karşılaşılabileceği sorunlara yönelik zorlukların seviyesini ifade etmektedir (Kolay, orta, zor).

Öz yeterlilik kuvveti

Öz yeterlilik kuvveti, kişilerin, zorlu durumlar karşısında başarılı bir performans göstermesine yönelik olarak ortaya koydukları inancın miktarı olarak ifade edilebilir.

Öz yeterlilik genel geçerliliği

Öz yeterlilik genel geçerliliği; umutların, farklı olaylarda ve zamanlarda ne düzeyde genel geçer olarak kabul edilebileceklerini ifade etmektedir.

Luthans ve arkadaşları (2006) öz yeterliliğin beş temel özelliği olduğunu ifade etmişlerdir Bunlar (Kutaniş ve Oruç, 2014, s. 151);

- Bağlama özgüdür, belli bir alanda oluşturulan öz yeterlilik başka bir alanda geçerli olamayabilir.
- Uygulamalara, dayanmaktadır. Birey, öz yeterlilik inancına sahip olduğu alanda birçok kez uygulama imkânına sahipken, tam tersi bir inanca sahip olduğu alanda tecrübe edinmemiştir.
- Gelişim odaklıdır, birey öz yeterli olduğu yerlerde gerekli yeterliliğe sahip olduğunu bilse dahi her daim geliştirilmesi gerekli yönlerinin olduğunu bilir.
- Diğer bireylerden etkilenebilmektedir. Birey, kendine benzeyen özelliklerde ve aynı amaçlara sahip olan bireylerin başarılı olduklarını gördüklerinde, kendilerinin de benzer alanlarda başarılı olabileceklerine yönelik bir öz yeterlilik geliştirir. Aynı zamanda, diğer bireylerin kendilerine yönelik yaptıkları yorumlar sonucu öz yeterliliği etkilenmektedir.
- Değişkenlik göstermektedir, öz yeterlilik unsuru bireylerin kontrolü altında olan ve çevre koşullarına bağlı olarak değişiklik gösterebilen bir yapıdadır.

Öz yeterliliğin sahip olduğu beş temel özellik doğrultusunda Luthans ve arkadaşları (2006), öz yeterlilik inancı olan kişilerinde birtakım özelliklere sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Bu özellikler (Kutaniş ve Oruç, 2014, s. 152):

- Öz yeterliliği olan kişiler, kendilerine zorlayıcı hedefler seçerler.
- Bu kişiler, zorluklar karşısında sabırlı ve gönüllü bağlamda davranış gösterirler.
- Kendilerini motive edebilme özelliğine sahiptirler.

- Belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri doğrultusunda üst düzey bir çaba sarfederler.
- Zorlu koşullar karşısında pes etmez, direnme gücü gösterirler.

Öz yeterliliği düşük ve yüksek olan bireylerin özellikleri tablo-3'te verilmiştir.

Tablo 3. Öz yeterliliği düşük ve yüksek olan bireylerin özellikleri

| Öz yeterlilik düzeyi yüksek olan kişilerin nitelikleri | Öz yeterlilik düzeyi düşük olan kişilerin nitelikleri |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Karışık durumlarla baş edebilme • Sorunların üstesinden gelebilme • Başarmak için kendine güvenen • Okulda daha başarılı olma • Meslek hayatında daha başarılı olma • Çalışmalarında sabırlı olma | <ul style="list-style-type: none"> • Durumlarla baş edememe • Umutsuzluk ve mutsuzluk • Kendine güvensizlik • Başarısızlıkta yeniden denemekten kaçınma • Çabasının sonucunu değiştirmeyeceğine inanma • Sabırsızlık |

Kaynak: Akar, 2008, s. 187

Tablo 3'te görüldüğü üzere; öz yeterlilik düzeyi yüksek olan kişilerin, karışık durumlarla baş edebilme, sorunların üstesinden gelebilme, başarmak için kendine güvenen, okulda daha başarılı olma, meslek hayatında daha başarılı olma ve çalışmalarında sabırlı olma durumu mevcuttur; öz yeterlilik düzeyi düşük olan kişilerin, durumlarla baş edememe, umutsuzluk ve mutsuzluk, kendine güvensizlik, başarısızlıkta yeniden denemekten kaçınma, çabasının sonucu değiştirmeyeceğine inanma ve sabırsızlık sonucuna ulaşılmaktadır.

2.3.1.1. Öz Yeterliliğin Kaynakları

Öz yeterlilik bireyde karar verme, harekete geçme ve görev tamamlama gibi durumları etkileyen yapıdadır. Bandura'ya (1995) göre öz yeterliliğin geliştirilmesinde dört kaynak vardır. Bunlar (Erkutlu, 2014, s. 77-81);

2.3.1.1.1. Tam ve doğru deneyimler

Bireyin yeterliliği, başarıları ve yenilgileri yaşamaktan geçer. Bireylerde bulunan yüksek öz yeterlilik inancı azmi ve kararlılığı artırarak üst düzeyde başarılar oluşturmaya katkı sağlar. Eylemlerin etkilerinin ölçülmesine göre öz yeterlilik inancıyla bunu yorumlayan bireyler başarılı bir yorumlamada öz yeterlilik düzeyi

artarken, başarısız yönde bir yorumlama öz yeterlilik düzeyini düşürür. Yüksek öz yeterlilik duygusuna sahip olmanın en etkili yolu deneyim kazanmaktan geçer. Yaşam boyunca öğrenilen deneyimler, bireylere karşılaştıkları zorluklarla baş edebilme inancı geliştirmekte, öz yeterlilik inançları arttıkça davranış değişiklikleri de artmaktadır.

2.3.1.1.2. Dolaylı yaşantılar

Bandura'ya (1995) göre bireyin öz yeterliliğinin artmasında ikinci önemli kaynak başkalarının hareket ve becerilerinin karşılaştırılması olan dolaylı deneyimlerdir. Dolaylı tecrübeler, pekiştirmeler, cezalar, güdülenme, duygular ve rol modelin özelliklerini içermektedir. Dolaylı pekiştirmeyle kendi rol modelinin davranışlarını taklit eden birey, dolaylı ceza ile rol modelin cezalandırıldığı olumsuz davranışları yapmamasıdır. Dolaylı güdülenme de ise gözlenen davranış bir fayda ile sonuçlanırsa, birey o davranışı yapmayı ister. Dolaylı duygu, bireylerin zarar görmediği halde bazı nesne, olay ve kişilerden korkması durumudur. Bireylerin hayatında önemli olan rol modellerin başarılı olduklarına şahit olması, kendilerinin de gerekli çabayı sarf ederek başarılı olabilecekleri inancını oluşturur. Böylece birey dolaylı yaşantı ile sonuca ulaştığını gördüğünde öz yeterlilik duygusu artar.

2.3.1.1.3. Sözel ikna

Öz yeterliliği güçlendirmede üçüncü bir yol olan sözel ikna ile verilen görevleri başarmada yeterli kapasiteye sahip olduğuna ikna edilen bireyler, bir problemle karşılaştıklarında şüpheleri barındırmak yerine, çaba sarf ederler. Yeterlilik konusunda gerçek doğrultuda olmayan övmeler sonucu, bireyin çabası hayal kırıklığı ile sonuçlanmaktadır. Bunun yanı sıra kapasitelerinin yeterli olmadıklarına inandırılan bireyler, karşılaştıkları zorluklarla mücadele etmek yerine çabuk pes ederler. Bireyin yeterliliğini etkileyen diğer sebeplerden biri olan olumlu ruh hali öz yeterliliği artırırken, kötü ruh hali azaltır.

2.3.1.1.4. Fiziksel ve duygusal durumlar

Öz yeterlilik inancı üzerinde etkin olabilen birkaç duygusal durumdan bahsedilebilmektedir. Bunlar bireyde görülen endişe, stres, üzüntü, mutluluk ve tükenme gibi durumlardır. Bireyin pozitif ruh hali öz yeterliliğine olumlu katkı sağlarken, olumsuz ruh hali olumsuz yönde etki edebilir. Öz yeterlilik inancı geliştirilerek bireyler sahip oldukları olumsuz duygulardan arındırılabilir. Yaşanmış deneyimler sonucunda, bireyin öz yeterlilik düzeyi değerlendirildiğinde, fiziksel

uyaranların tespiti ve bu uyaranların başarı düzeyini nasıl etkilediğine dair bilgilere ulaşılabilir. Yüksek başarılı bireyler, uyaranları güç veren rahatlatıcı olarak görürken, düşük başarılı bireyler bu uyaranları bir engel olarak görürler. Bireylerin öz yeterlilik inançlarını değerlendirmede sahip oldukları ruhsal durumda etkilidir. Ruhsal durumlar, bireysel güç algılamalarında değişikliklere neden olabilmektedir. Bireylerin ruhsal durumları, önyargılı olmalarına sebep olabilir ve bu önyargı ile bireyler, olayları nasıl değerlendirebileceğine, bilimsel olarak olayları nasıl düzenleyebileceklerine ve olayın bireyin hafızasındaki yerine etki edebilmektedir. Bireyler, ruhsal durumları ile uyum içerisinde olan unsurları daha hızlı öğrenebilme imkânına sahiptirler.

2.3.1.2. *Öz Yeterliliğin Etkileri*

Öz yeterliliğin bireyler üzerinde çeşitli etkileri bulunmaktadır. Bu etkiler; bilişsel etki, güdülemeye(motivasyon) etkisi, stres ve kaygıya etkisi ve seçim sürecine etkisidir (Erkutlu, 2014, s. 81-84). Tüm etkiler sırasıyla incelenecektir.

2.3.1.2.1. *Bilişsel Etki*

Öz yeterlilik bireysel amaçların belirlenmesinde ve bireyin kendi kapasitesine değer biçmesinde etkili olur. Birey kendi yeterlilik kapasitesini şekillendirebilir, oluşturabilir ve deneyebilir. Öz yeterliliği yüksek olan bireyler, daha fazla bilimsel kaynaklara ve stratejik esnekliğe sahip olabilirler. Bu bireyler onlara engel olan unsurları belirlemekte ve performanslarını olumlu yönde etkileyecek senaryoları kurgulamaktadırlar. Kendinin sahip olduğu yeterliliklere tam olarak güvenen bireyler, durumları değerlendirirken önemli fırsatlara odaklanır ve yaşamlarını inşa ederken geleceğe yöneliktirler.

2.3.1.2.2. *Güdülemeye (Motivasyon) Etkisi*

Bireysel motivasyon genelde bilişsel olarak üretilir. Öz yeterliliklerinin yüksek olduğunu düşünen bireyler başarısızlıklarını yetersiz çabaya, yanlış strateji ve elverişsiz koşullara bağlarlar. Pek çok araştırmaya göre bireye dış kaynaklı olarak kazandırılmış zor hedefler, bireyin motivasyonunu arttırabilmektedir. Hedefler, yüksek oranda bireyin kendi kendini yönetebilme sürecini içermektedir. Öz yeterlilik, bireyin hedeflerini tanımlayarak, ne kadar mücadele etmesi gerektiğini ve zorluklara ne kadar dayanabileceğini belirlemektedir. Yeteneklerinin yüksek oranlarda olduğunu düşünen birey, bir zorluk durumuyla karşı karşıya kaldığında daha fazla çaba gösterme eğiliminde olur.

2.3.1.2.3. *Stres ve Kaygıya Etkisi*

Bireylerin öz yeterlilikleri stres ve depresyonla başa çıkabilme durumlarını da etkiler. Öz yeterlilikleri yüksek bireyler, engelleri kontrol edebileceklerine inanarak rahatsız edici durumlarla başa çıkabilirler. Engelleri kontrol edemeyeceklerine inanan bireyler kaygıyla baş edemezler ve etraflarının tehlikelerle çevrili olabildiğini düşünerek seyrek durumlarda bile endişelerini arttırmırlar. Düşük öz yeterlilik duygusuna sahip birey endişe oluşumunun yanında depresyon oluşumuna da neden olabilir. Stres oluşumu biyolojik sistemlere etki eder ve birey zayıf bir bağışıklık sistemine sahipse karşılaşılan endişe durumunda bağışıklık sistemi reaksiyon göstererek bireyin sağlığında olumsuzluklara yol açar.

2.3.1.2.4. *Seçim Sürecine Etkisi*

Bireylerin hayatları süresince yaptığı seçimlerde öz yeterliliğin etkisi vardır. Bireyin yüksek motiveye sahip olması, tercih ettiği seçimlerde ve seçim sürecinde, öz yeterliliğine olan inancı onun daha iyi bir sonuca ulaşabilmesini sağlamaktadır. Öz yeterlilikten yoksun kendine güveni olmayan bireyler, yapacakları seçimlerde kararsız olmalarından dolayı kötü sonuçlara ya da düşük motivasyon yüzünden istenilen sonuçlara ulaşamayabilirler. Birey, kendini olumlu yönde motive etmelidir ve yeterli olduğunu düşündüğü durumlarda olumlu sonuçlar elde edebilmektedir.

2.3.2. **İyimserlik**

İyimserlik, bireyin hedeflediklerine ulaşabilmek doğrultusunda çaba sarf etmesi, ısrarlı davranışlarda bulunması ve hayata pozitif bakış açısıyla bakmasını içine alan genel bir beklentiyi ifade etmektedir (Erkutlu, 2014, s. 141). Tiger (1971) iyimserliği, bireyin zevk ve avantajıyla uyumlu olan, sosyal ve maddi olaylarla ilişkili ruhsal bir durum ya da tutum olarak ifade etmiştir. İyimserliğin, bireyin nitelediği ve açıkladığı tarzlara yönelik olduğunu belirtmiştir (Aydoğan ve Kara, 2015, s. 73). Seligman vd. (2004), iyimserliğin öğrenilebilen bir süreci kapsadığını belirtmişlerdir. İyimserlik düzeyi düşük olan kişilerin, kendilerini eğitmeleri yoluyla yüksek düzeyde bir iyimserliğe ulaşabileceklerini savunurlar (Keser ve Kocabaş, 2014, s. 6). İyimserlik, yalnızca gelecekte gerçekleşmesi muhtemel olan olumlu olayların varlığıyla ilişkili değildir. İyimserlik gerçekleşmiş bir olayın pozitif veya negatif olması ile ya da gerçekleştiği zaman ile ilgili olan bir kavram olmamakta, durumun

sebeplerinin açıklanması noktasında kişinin ortaya koyduğu sebep ve dayanaklarını da içermektedir (Luthans vd., 2004, s. 88).

İyimser kişiler, yaşadıkları olumlu olayları içsel, geçici olmayan ve yaygın sebeplere bağlamaktayken, olumsuz durumlarıysa dışsal, kalıcı olmayan ve net sebeplere dayanmaktadır. İyimser bireyler, olumlu durumlar kapsamında motive olmakta ve kendi öz yeterliliklerinin bilincinde olmaktadır. Bu tarz bireyler, olumsuz durumlarla karşı karşıya kaldıklarında umutsuzluk, suçluluk vb. duygulardan uzaklaşırlar (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s. 740).

Literatüre bakıldığında iyimser bireylerin, iş yaşamında çalışmaya daha yatkın bulunan, doyum seviyeleriyle yüksek, zorluklarla baş edebilme açısından güçlü, fiziki ve duygusal açıdan daha etkili buldukları gözlemlenmektedir. İyimser bireyler, geçmişteki başarısızlıklarına karşın, olumlu bekleme biçimlerini hiç yitirmezler ve her zaman ileriye yönelik davranırlar. Gelecekte olumlu durumların meydana geleceğine ilişkin, büyük inanç sahibidirler (Erkutlu, 2014, s. 142).

2.3.3. Umut

Birey, gelecek zamanda kendini bekleyen ihtimallere dair dayanıklı olmak, farklı ihtimalleri hayal edebilmek ve imkânlı olanın peşinden gitmeye yönelik istekli olabilmek gibi birtakım niteliklere sahiptir. Bu doğrultuda birey, ilerleyen zamanlarda karşılaşabileceği olaylara karşı istek ve kontrol edilebilirlik açısından bir ön görüde bulunur. Ön görüleri sayesinde bireyde korku, endişe, sıkıntı ve umut gibi etkili duygular ortaya çıkar (Erkutlu, 2014, s. 136). Umut, bireyin arzuladığı hedeflere ulaşma çabasında birtakım yollar bulması ve bu yolları kullanırken kendi kendini motive etmesinin yanı sıra bireyin algılama yeteneğini de içine alan bir kavramdır (Luthans vd., 2003, s. 253). MacInnis ve Mello (2005), ilerleyen zamanlarda ulaşılmak istenilen ancak daha ulaşılamamış hedeflere yönelik bireylerin beklenti boyutunu, umut olarak tanımlamaktadırlar (Keser ve Kocabaş, 2014, s. 6).

Synder (2002), umudun, bireyin kendine somut hedefler belirlemesi, bu hedefleri gerçekleştirme doğrultusunda çeşitli yollar bulması ve belirlediği hedeflere ulaşabilmek için iradesini kullanmasını içeren bir süreç olduğunu ifade etmiştir. Bu bilişsel etkinlik 3 kategoride sınıflandırılmıştır. Bunlar (Kutanis ve Oruç, 2014, s. 152);

Amaçlar; birey için üç aşamada değerlendirilmektedir. İlk aşama, bireyin bilincinde somut veya soyut olarak amaçların oluşması durumudur. İkinci aşama, zaman bazında kısa veya uzun vadeli olmak üzere değişiklik gösterebilmesidir. Son aşamada ise amaçlar değer durumlarına göre sınıflandırılmaktadır.

Amaçlara yönelik alternatif yollar bulma; Zaman kavramını kapsamakta ve bu zamanının nasıl değerlendirileceği ile ilgili olan süreçtir. Bu süreçte, geçmişten geleceğe yönelik bir durum değerlendirmesi yapılır ve ulaşılmak istenilen amaçlar doğrultusunda seçilmesi gereken yol kesinleştirilir. Yüksek umut düzeyine sahip kişiler, bu yolları daha çabuk bir şekilde bulmakta ve kararlı bir tutum göstermektedirler.

Amaçlara ulaşma doğrultusunda iradesini kullanan bireyler; bu süreç, kişinin zihninde oluşan, neleri yapabileceğine dair düşüncelerini içermektedir. Bu doğrultuda irade, bireye ihtiyacı olan motivasyonu sağlayabilmektedir.

Yapılan araştırmalar umut kavramının bazı örgütsel çıktılarla ilişkili olduğunu göstermektedir. Örneğin; Peterson ve Luthans (2003) umuda yönelik yaptıkları araştırmanın sonucunda liderlerin umut seviyeleri ile yönetimi altında olan bölümün karlılık düzeyi, çalışanların iş doyumları ve işte kalma isteklerinin arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir. Luthans ve Youssef (2004) ise, yönetenlerin ve personellerin umut seviyeleriyle performans, iş doyumunu, çalışma sonucu ortaya çıkan mutluluk ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunduğu neticesine erişmişlerdir (Erkutlu, 2014, s. 137). Luthans (2002), umudun geliştirilebilmesinin ve yönetilebilmesinin birtakım yollarla imkânlı olabildiğini ileri sürmüş ve bu doğrultuda bazı kurallar ortaya koymuştur. Bunlar (Kutunis ve Yıldız, 2014, s. 148);

- Hedeflerin kabul edilmesi ve bağlılığın sağlanabilmesi için çalışanlara katkı ve katılım imkânı yaratmak
- Özgül hedefler, seçmek
- Seçilen hedefleri netleştirmek
- Uzun dönemi kapsayan bir stratejik yol, ortaya koymak
- Hedeflere yönelik olarak alternatif yollar belirlemek ve hareket planlarını geliştirmek

- Hedeflere ulaşmaya engelleyecek düzeyde olan olaylar karşısında devamlılığın sağlanması ve yeniden hedef oluşturabilme yetisi kazandırabilmek
- Yakın zamanda gerçekleşmesi beklenen önemli durumlar üzerine zihinsel denemeler yapmak

2.3.4. Dayanıklılık

Dayanıklılık(esneklik), bireyin karşılaşılabileceği başarısızlık ya da engel durumunda, toparlanabilmesi ve sorunlarla başa çıkabilmesini sağlama becerisindeki uyumluluk olarak ifade edilmektedir. Geçmişte, sayılı denilebilecek düzeyde kişilerin sahip olduğu ayrıcalıklı bir özellik olan esneklik, şimdilerde kazanılması ve geliştirilmesi mümkün olan bir özelliktir (Luthans, 2002, s. 702). Norman(2006)'a göre esneklik, istenilmeyen bir durumun yanında beklenilmeyen bir durumla karşılaşıldığı zaman, başkalarının beklemediği tepkilerle karşılaşılsa dahi baskı ve stres ihtimalini ortadan kaldırmak ve istikrarlı bir şekilde hedefe yürümektir. Diğer bir ifadeyle, tedbirli olmaktan vazgeçmemektir (Keser ve Kocabaş, 2014, s. 7).

Esneklik(dayanıklılık), stresin azaltılması ve stresli durumlarla baş edebilme yetisini içeren kişisel bir özellik olarak ifade edilmektedir. Maddi(2002), stresle mücadele edebilmek ve başarılı olabilmek için psikolojik yönden sağlam olmak gerektiği görüşünü savunmuştur. Psikolojik yönden sağlam olan kişiler, yalnızlık ve umutsuzluk gibi duygulardan uzak dururlar ve hayatlarında tehdit oluşturabilecek eylemlerin içerisine girmekten çekinirler. Diğer çalışanlara göre iyimser, dışadönük ve yenilikçi yaşamlara açık yapıdadırlar. Coutu (2002), esnekliği oluşturan birtakım unsurlardan bahsetmektedir. Bu unsurlar; gerçeklerin olduğu gibi kabullenilmesi, ayrıntılı ve kapsamlı bir inanç, benimsenen değerlerle destekleme, hayatın anlamlandırılması ve sıra dışı bir doğaçlama becerisidir (Erkutlu, 2014, s. 144).

Luthans vd. (2006) dayanıklılığın üç temel özelliği olduğu yönünü ortaya koymuştur. Bu temel özellikler (Kutunis ve Oruç, 2014, s. 153);

Varlıklar; Belirli bir sayıda kişinin, ölçülebilen özellikleri ya da belirli koşullar çerçevesinde gelecekte gerçekleşebilecek olumlu sonuçları ön görebilme durumu olarak ifade edilir. Kişilerin, bilgisel yetkinlikleri, huyları, kendilerini algılama şekilleri, bağlı olduğu şeyler, hayata karşı pozitif perspektiften bakmaları, duygusal

tutum değerleri, öz denetimleri ve genel anlamda çekici özellikleri esnekliğine katkı sağlayan mevcut varlıklarını oluşturur.

Risk Faktörleri; riskler, kaçınılması imkânsız olan oluşumlardır. Risklerden bütünüyle kaçabilmek ya da başkalarını risklerden koruyabilmek gerçekçi bir eylem olmadığı için bu unsurlar esnekliğin özellikleri arasında yer almaktadır.

Değerler; kişinin hayatında yer alan zorluklar kendini gerçekleştirme ve geliştirebilme konusunda birer imkan yaratmaktadır. Varlıkların yönetilmesi aşamasında düzgün bir sonuç elde edildiği takdirde kişi kendini gerçekleştirmeye yönelik bir fırsat yakalar.

Yukarıda ifade edilen görüşler neticesinde, psikolojik yönden dayanıklı olan bireyler sosyal yetkinlik ve sosyal sorunların üstesinden gelebilme konusunda, dayanıklı olmayan bireylere oranla bu yeteneklerinin daha üst düzeyde olacağı kabul edilmektedir. Bir amaca sahip olmak ve gelecek beklentisi psikolojik dayanıklılığın, yüksek oranlarda oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bu kapsamdan bakıldığında örgütlerde çalışanların psikolojik yönden dayanıklı olmaları örgütsel açıdan son derece yararlı olacağı yönünde bir algı oluşturmaktadır (Erkutlu, 2014, s. 104).

Psikolojik sermayenin yukarıdaki bölümlerde bahsedilen boyutlarından her biri uzun vadeli, birbirleriyle etkileşim halinde oldukları takdirde sinerji yaratan, ölçülmesi, yenilenmesi ve geliştirilmesi mümkün olan niteliklere sahiptir. Psikolojik sermaye diğer sermaye türlerine oranla daha fazla güdüleyici bir unsur olmanın yanı sıra bireysel performans üzerinde ve örgütlerin rekabet etmeleri noktasında avantajlar sağlayarak başarılı olma yolunda imkânlar yaratmaktadır (Akçay ve Bilgin, 2016, s. 162).

2.4. Psikolojik Sermaye Yönetimi ve Güçlendirilmesi

Psikolojik sermayenin en mühim özelliği, öğelerini meydana getiren iyimserlik, umut, dayanıklılık ve öz yeterlilik niteliklerinin ölçülebilir ve geliştirilebilir halde bulunmasıdır. Bireyin iş hayatında, performans arttırıcı, iş tatmini sağlayıcı ve böylelikle iş mutluluğunu yükseltici etkisi olacağı belirtilen bu özellikler, sağlanacak eğitimlerle bireylere kazandırılabilir ve kişiler bu nitelikler açısından gelişim sağlayabilirler.

2.4.1. Öz Yeterlilik Boyutunu Çoğaltmanın Yöntemleri

Psikolojik sermaye öğelerinden, iş yaşamında kişinin performansına olumlu etki eden bir unsur şeklinde ele alınan öz yeterlilik, geliştirilebilir bir niteliklerdir. En etkin öz yeterlilik gelişim tekniklerinden biri, başarı ya da üstünlük tecrübesi şeklinde belirtilebilir. Bu yöntemde, iş gören veya idareci için özel hazırlanmış bir benzetimde veya gerçek çalışma alanında, kademeli şekilde zorluğu yükseltilecek bir görevde, başarıyı elde edebilmenin olumlu etkisinin bulunduğu fikrinden faydalanarak, personelin özgüveninin artırılabilmesi iddia etmektedir (Luthans ve Youssef, 2004, s. 155).

Temsili öğrenme veya model kabul ederek öğrenme şeklindeki bir teknikle de öz yeterlilik geliştirmek mümkün olabilir. Bu teknik, üstünlük tecrübesinin bulunmadığı, çalışma sahasının risk taşıdığı veya alanın benzetim şeklinde düzenlenmesinin çok pahalı olduğu hallerde, rol modeli şeklinde ifade edilen personellerin, verilen işi başarıyla yapıp yapmadıklarının takip edilmesidir. Rol model ele alınmadığı zamanlardaysa öğrenen kişinin, kendini çalışırken düşünmesiyle yani “hayali tecrübe” ile işi başarma görselleştirilmek için uğraşmaktadır. Bu hayali tecrübe Luthans vd. (2006) micro-müdahale tekniklerinde de yer almaktadır. Bilim adamları sözü edilen umut geliştirme tekniklerinde de bulunan, kişilere amaç tespit etmeyi, amaca giden yolları meydana getirmeyi, başarı için gereken kaynaklara ulaşma hususunda düşüncelerini sağladıkları bu eğitimle, hayali bir başarı tecrübesi yaşadıklarını iddia etmektedirler (Luthans vd., 2006, s. 390).

Toplumsal ikna tekniği ise diğerleri gibi güçlü olmasa da etkili olabilecek tekniktir. Burada itibar ve yetkinlik seviyesi fazla olan bir kişinin, ikna ile personelde işi gerçekleştirebileceğine ilişkin telkinler vermesinden bahsedilmektedir. Olumsuz söylemlerin etkileme seviyesi, olumlu söylemlerin olumlu bulgu meydana getirmesine göre daha etkin halde bulunmasına karşın, objektif gerçek bilgiler doğrultusunda gerçekleştirilen toplumsal iknanın etkin bir teknik olması mümkündür (Luthans vd., 2007, s. 48).

Fiziki veya psikolojik bakımdan uyandırma da, personelde öz yeterliliğin geliştirebileceği bir teknik şeklinde ele alınmaktadır. Bu teknik, kişilerin kendi yetkinliklerini ele alma evresinde, fiziki ve duygusal bakımdan nasıl ve ne hissettikleri üzerinde durup, duygularına göre karar verdikleri gerçeğinden hareket

etmektedirler. Bu duyguların olumsuz olması halinde, başka bir ifadeyle kişide rahatsızlık, yorgunluk, şüphe, stres ya da depresyon vb. olumsuz bir durum görülürse, kişinin kendine güveninde bir azalış meydana gelmektedir. Aksi halde, yani kişinin fiziki ve zihinsel hali olumlu olduğunda, daha fazla bir güven artışı bulunmasa da, iyi bir fiziki ve ruhsal halinin kişide, öz yeterlilik geliştirmek bakımından sağlam bir ön şart sağlandığına şüphe duyulmamaktadır (Luthans vd., 2007, s. 48).

2.4.2. İyimserlik Boyutunu Çoğaltmanın Yöntemleri

İyimserlik ilerlemesi amacıyla öne sürülen etkin bir teknik, Schneider (2001)'in üç aşamalı süreç tekniğidir. Bahsedilen aşamalar;

- Geçen zaman için hoşgörü,
- Şimdiki zaman için takdir,
- İlerleyen zaman için fırsat kollama, şeklindedir.

İyimserliğin bir manasının da, şimdiyle ileriki dönemde başarılı olmak ile alakalı şekilde olumlu yüklem yapmayı belirtmesi sebebiyle ilk aşama, kişinin geçmişiyile alakalı pişmanlık ve suçluluk duygularını kontrol altında tutmasını kapsamaktadır. Şuan ve ileriki dönemdeki başarıyı çoğaltacak olan olumlu düşünmeye olumsuz etki ederek felce uğratabilecek bu duygular hususunda, kişinin kendi denetimi haricinde, başına gelen şanssız olayları ele alarak, algıyla gerçek arasında bulunan farkı ayırt edebilmelidir. Kişi, geçmişe ilişkin bu çeşit olumsuz hislerden gerçekçi olarak arındığı durumda, bunlar yerini olumlu hislere bırakacaktır. Bu durum, kişinin anını da olumlu ele almasına ve böylelikle ileriki dönemlere ilişkin olumlu gelişmelerin görüleceğine yönelik bir algı içine girmesini sağlayacaktır (Luthans vd., 2007, 17). Bu olumlu algıda, kişinin karşılaşılabileceği fırsatları daha iyi ele alabilmesini sağlayacaktır. Burada göz önünde bulundurulması gereken nokta, personelin daima iyimser halde bulunup, gerçeklerden uzaklaşmaması gerekliliğidir. Esnek iyimserlik şeklinde belirtilen, karşılaşılan durumla ilgili biçimde, gerektiğinde karamsar da olunabilen bir durum ve başarılı olmayan tercihler için bireysel yükümlülükten uzaklaşılmayan, denetimi dışsal hale getirmeyen, gerçekçi bir iyimserliğin bulunmasının rolü göz önünde bulundurulmalıdır (Luthans ve Youssef, 2004, s. 156).

Örgütte, değerli kabul edilen bir nitelik şeklinde kendini gösteren iyimserliğin çoğaltılabilmesi için, personelin algısını farklı hale getirme gayreti

dışında, Schulman (1999)'nın da, kimi kurumsal girişimler öne sürülmektedir. Kurumun personellerine açık ve ulaşılabilir amaçlar sunması, kurumda adem-i merkeziyetçi ve katılımcı bir karar verme işleyişinin meydana getirilmesi, verim incelemelerinin gerçekleştirilmesi ve buna dayalı şekilde personele, performansı hakkında geri bildirim yapılması, kurumun ücret yapısının performansa dayalı şekilde meydana getirilmesi bu tedbirler arasında bulunmaktadır.

2.4.3. Umut Boyutunu Çoğaltmanın Yöntemleri

Kişilerin tespit ettikleri amaçlar hakkında düşünceleri, amaca ilişkin yolları belirlemeyi tetiklemesi nedeniyle etkili görülmektedir. Bir teknik biçiminde kişilerin, amaçlarını net olarak ifade edebilmelerini gerçekleştiren eğitimler, umut seviyesini yükseltmeyi sağlayabilecek bir yol şeklinde görünmektedir. Umut seviyesini yükseltmeye ilişkin sağlanacak eğitimlerde, kişilere daha net amaçlar oluşturma, başarıya erişmek adına birkaç farklı yol belirleme, amaca erişmeyi sağlamak için zihinsel enerjiyi meydana getirebilmek, geçilemeyecek engelleri, başarılması gerekli bir mücadele şeklinde ele almayı gerçekleştiren, netice bazlı bilişsel davranışsal ve sözel anlatım kapsayan tekniklerin, bileşimini uygulamanın etkin bulunacağı belirtilmektedir. Böyle bir yöntem kapsamında, katılımcıların amaca ilişkin muhtemel aracı fikirlerini belirttikleri bir koçluk eğitiminin ele alındığı, Green vd. (2006)'nın çalışmasında, eğitimi alan katılımcıların, amaca ilişkin gayretlerinde ve umut seviyelerinde yükseliş görülmüştür.

Bu yöntemleri kapsayacak biçimde, idareci ve personellerin de umut seviyesini yükseltmek mümkün olabilir. Umudun bileşenlerini meydana getiren amaç, amaca ilişkin irade ve yolların zengin hale getirilmesinin, umut seviyesini yükseltmesi beklenmektedir. İfade edilen bu bileşenlerden amaca ilişkin eğitimler, amaç tespit edilirken gerçekçi, belirli, ölçülebilir ve mücadeleciler amaçlar üzerinde durulmasını önemli görmektedir. Adım atma adlı teknikte, karışık, zor ve uzun dönemli amaçlar idare edilebilir. Alt amaçlara bölünerek personellerin, aşamalı ilerlemeyle küçük kazançlar, tecrübeler yaşaması mümkündür.

Amaca ilişkin iradeyi geliştirmek hakkında uygulanabilecek bir teknikse katılımcı girişim, şeklinde belirtilebilir. Bu teknikte personellerin, kendilerinin ve teşkilatlarının bugünü ve ileriki dönemlerini kontrol altında tutabildiklerini anlaması hedeflenmektedir. Bunun yanı sıra, idarecilerin uygulayacağı bir teknikle,

personellerine güven vermesi ve onlara işi yapabileceklerine ilişkin güven duyduğunu belirtmesi, personellerin isteklerini geliştirme aracılığıyla, umut seviyesini yükseltici bir etkisi bulunmaktadır (Erkutlu, 2014, s. 144).

Son olarak personellerde umut seviyesini arttırmaya yarayacak amaca ilişkin yol belirlemek için de, “hazırlıklı olma” tekniği uygulanabilir. Karşılaşılarak sorunlara, çözüm üretebilme yeteneğini yükselten bu tekniğe benzer, bazı teşkilatlar da uygulanan, ani durumlar karşısında hazırlıklı olma tekniği de, pek çok ihtimal karşısında, tedbirli olma duygusunun gelişimini sağlayan, seçenekli çözüm önerilerinin bulunabileceği, senaryo çözümlerini kapsamaktadır. Bilhassa, dönüşüm ve muğlaklık hallerinde, personelin hedefine ilişkin, yol envanterini geliştirebilecek diğer bir teknikse, zihinsel yinelemelerdir. Bu teknikte, idareci ya da personel, karşılaşılabilecek önemli durumları, muhtemel engelleri gözünde canlandırır ve bu engelleri ortadan kaldırmak için, alternatif yolları zihninde meydana getirir. Fakat burada göz önünde bulundurulması gereken nokta, personellerin yalnızca başarılı son nokta üzerinde durmasındansa, umut geliştirme ve hedefi gerçekleştirme sürecinden de haz durulmasını sağlamaktır. Bundan dolayı, tekrar amaç oluşturma tekniğinin uygulanması öne sürülmektedir. Bu teknikle hedeflenen, mutlak engelle karşı karşıya kalındığında, tekrar bir amaç tespit edilerek, zamansız umutlanma engellenebilmektedir (Akçay vd., 2016, s. 162).

Amaçların tespit edilmesinin ardından, amaca giden yollar atandığı sürece sıra gelmektedir. Katılımcılardan amaca erişmek adına pek çok yol oluşturmaları, uygulamanın zorluğuna dikkat edilmeden alternatif yollarda beyin fırtınası yapmaları beklenmektedir. Netice itibarıyla de, ele alınan bu gidişatın sonucu çıkarılıp, her bir gidişat için gereken kaynaklar listelenmelidir. Dikkatli bir değerlendirmenin ardından, kökeni bulmanın mümkün olmadığı, meydana getirilmesi mümkün olmayan gidişatlar ayrıştırılıp, gerçeğe uygun yollar dikkate alınmalıdır. Umut geliştirme tekniklerini ele alarak, uyguladıkları bu seansta bilim adamları, katılım kişilerin kendileri için büyük bir amacı tespit edip, bunu benimsediklerini, karşılarına çıkması muhtemel engeller için hazırlıklı duruma ulaştırdıklarını, amaca giden ihtimal kapsamındaki, pek çok yolu uygulayabilir halde bulduklarını görmüştür. İlk olarak, bu seans anında toplantı başkanı, katılan kişilerin kendilerine eleştirilerinde, negatif değil pozitif söylemler kullanmaya yönlendirmektedir. Böylelikle bahsedilen tekniklerin uygulandığı bu şekildeki bir eğitimin umut olgusunun amaç ve amaca

giden yolları tespit etme, engelleri aşma vb. faktörleri kapsayacak biçimde uygulanması, umut seviyelerinin arttırılmasında etkili olmaktadır (Luthans vd., 2006, s. 388-389).

2.4.4. Dayanıklılık Boyutunu Çoğaltmanın Yöntemleri

Kararsızlık hallerinde meydana gelen strese aksi kendini muhafaza edebilen dirençli kişiler, dönüşüme de daha rahat adapte olabildiklerinden, çalışmakta oldukları kurumca daha değerli ele alınmaktadırlar. Örgütlerin insan kaynakları dalları, kurum personellerinde bu niteliğinin gelişimini sağlamak adına birkaç teknikten yararlanabilirler. Bu teknikleri gruplara ayıran Luthans vd. (2006), ilk teknik takımını proaktif, diğeriniyse reaktif yaklaşım kapsamında belirtmektedir.

Proaktif yaklaşımda üç teknikten söz edilmektedir. Birincisi, risk odaklı teknik olup risk ya da strese engel olunması ya da azaltılması için uğraşmaktadır. Bu teknik, dayanıklı kişilerin güçlü, toplumsal destek ağlarının bulunmasından hareketle, örgütte karşılıklı güvene, iyi ilişkilere bağlı, olumlu bir psikolojik sözleşmeyi kapsayan, toplumsal destek veren, güçlü bir kurumsal kültürün meydana getirilmesini hedeflemektedir. İkincisi, varlık odaklı tekniktir. Bireysel ve var olan kurumsal kaynaklarının gelişimini sağlamayı hedeflemektedir. Son teknik ise, süreç odaklıdır ve personellerin bilişsel yeteneklerini çoğaltmayı amaçlamaktadır. Bu teknikte, psikolojik sermayenin bir diğer bileşeni olan öz yeterlilikten faydalanılmaktadır (Luthans vd., 2006, s. 17).

Reaktif yaklaşım, esas olarak dört bireysel boyutun geliştirilmesini içeren tekniklerden meydana gelmektedir. Birincisi, olumlu duyguları değerlendirme tekniği olup, olumlu duyguların dayanıklılığı çoğaltacağı varsayımında oluşturulmuştur. Frederickson'ın (1998) "genişlet ve inşa et" kuramı kapsamında şekillenmiş olan bu görüş, olumlu duyguları bulunan kişilerin, fikir ve faaliyet kapasitelerinin geniş hale gelebileceğini, kurumların personellerine işlerinden anlam elde etmeleri ve tatmin olmaları için destek olmalarının, personellerin olumlu duygulara etki edeceğini iddia etmektedir. İkinci yaklaşım, kendini abartma veya yukarıda görme tekniğidir. Kendini abartma, kişinin olumlu niteliklerine, gerçekçi halde bulunmayan, yanlış olarak inanma eğilimi, şeklinde belirtilebilir. Esasında, bir bireysel niteliği de belirten bu yanlışlık, kişinin dayanıklılığını yükselten bir nitelik şeklinde ele alınmakta ve personellerini, dayanıklılığını yükseltmek için

uğraşan örgüt idaresinin değerlendirebileceği bir teknik şekilde belirtilmektedir. Yükleme şekli yönetimi ise, üçüncü tekniktir ve yaşanan bir durum ile ilgili nedensel algı ve yorumu, olumluya dönüştürmeyi hedeflemektedir. Personel kişinin yaşadığı olay hakkında kendi kontrolü olduğunu düşünecek ya da iyimser bir perspektifle yoğrulması, önemli bir insan kaynakları usulü şeklinde ele alınmakta ve sağlamlılığı yükselteceği iddia edilmektedir (Kutunis ve Yıldız, 2014, s. 148).

Kısaca hiç şüphesiz kişi, hem kurumda olsun, hem özel hayatında, her an olumsuzluklarla karşılaşabilmektedir. Dayanıklılık artırma eğitimleriyle önem kazanan, bu çeşit olumsuzluklarla karşı karşıya kaldıklarında, kişilerin bunlarla etkin olarak savaşılabilesidir (Luthans vd., 2007, s. 34-35).

2.5. Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki

Avolio vd.'nin 2004 yılında yapmış olduğu çalışmaya göre otantik liderlik olgusu; kişilerin pozitif halde bulunmalarını ve bu kapsamda kendilerini daha kuvvetli hissetmelerini gerçekleştirerek, vizyonlarında gelişmeyi gerçekleştiren, aldıkları kararlarda doğru olan unsurun ne olduğunu fark etmelerine bağlı bir hassasiyet meydana getiren, kurumsal anlamda, performanslarını yükseltme kapsamında gayret göstermelerine etki eden, yüksek seviyede güvene bağlı şartlar meydana getiren bir liderlik yaklaşımıdır. Pozitif psikoloji eğilimi kapsamında gelişim gösteren psikolojik sermaye olgusuyla ilişkili halde bulunan otantik liderlik yaklaşımı da psikolojik sermaye faktörleri arasında bulunmaktadır (Sayılı ve Baytok, 2014, s. 171).

Kendine güvenen, şeffaf, iyimser, etik değerleri önemseyen, esnek ve ileriye odaklanan otantik liderler, tutarlı değerler ile çalışan, etik veya doğru hareketler üzerinde duran, bireysel risk altında bile doğru olanı yapmaya ve sergilemeye gayret gösteren, takipçilerinin gelişimini bir öncelik olarak ele alan, şeffaf iletişimle anlaşılan bireyler şeklinde kabul edilirler. Liderlerin bu yaklaşımı, ahlaki hedefler ve davranışlarla temellendirilmiştir. Otantik liderlerin bu nitelikleriyle personellerde bağlılık, kendilerinde ve işlerinde gelişim sağlama, içsel motivasyon, kurumsal birleşme, yüksek performans, kurumla bağdaşma vb. önemli pozitif algı ve hareketlerinin gelişimine destek oldukları düşünülmektedir.

Avolio, vd. (2004), otantik liderlerin, otantik hareketler göstererek izleyicilerince pozitif örnek şeklinde kabul edildiklerini ve izleyenlerini de otantik birer lider haline getirdiklerini ifade etmektedirler. Otantik liderlerin

berrak kararlar verme, güven telkin edici davranışlarda bulunma, umut verici olma, iyimser, elastikiyet ve ifade ettikleriyle hareketlerinin uyumlu olması vb. nitelikleri nedeniyle örnek liderlik gerçekleştirdiklerini ifade eden Avolio ve Gardner (2005), bu liderlerin pozitif hislerinin örgütte yaygınlaştığı ve bu hususun, örgüt mensuplarının duygusal ve bilişsel gelişmelerine pozitif etki ettiğini belirtmişlerdir. Bunun gibi duygusal bir bulaşma durumuyla otantik liderler, izleyicilerinin gelişmelerini ve kendileriyle adapte olmalarını gerçekleştirerek izleyicileriyle ilişkilerinde devamlılığı sağlayarak, beraber çalışmadaki etkinliği yükseltirler. Otantik liderler açık ve dürüst hareketleriyle, izleyicilerinin başarısına destek olurlar. Kendi sınırlarının farkında olarak izleyicilerine aktaran bu liderler, şeffaflar ve dürüstlüğe ödül verirler. Bu özellikleriyle otantik liderler, takipçilerince özümşenerek zaman içerisinde onların inanç, değer ve hedefleriyle ortak kimlikte bir araya gelirler.

2.5.1. Özyeterlilik

Otantik liderlerin öncelikli işi, izleyicilerin öz yeterlilik düzeyini arttırmaktır. Bandura (1997) öz yeterlilik kavramını; “Kişilerin özel bir hususta, özel bir görevi ne şekilde yapabileceği ile ilgili bireysel bir değerlendirme veya bireyin bir inancı” şeklinde ifade etmiştir. Böylelikle kendini etkili şekilde inceleyen bir lider ya da çalışan, ne kapsamda, ne görevleri için, nasıl bir tutumda olacağını bilir ve güven sahibi personeller, daha güç hedeflerin üstesinden gelerek daha üst düzeyde devamlı bir gayret gösterirler. Bu nitelikteki çalışanlar, görevleri hakkında bir problemle karşı karşıya kaldıklarında diğer personellere göre, bu durumun meydana getirdiği stresle daha rahat baş edebilirler. Otantik liderler, izleyicileriyle arasında pozitif ilişkiler oluşturarak kuvvetli bir güvenin meydana gelmesini temin ederler. Güvene bağlı ilerleyen ilişkiler de, izleyicilerin performanslarında, pozitif etki meydana getirir ve onların performanslarının çoğalmasını sağlayabilmektedir (Zamanhane vd., 2011, s. 660).

2.5.2. Umut

Umut, kişilerin amaçlara erişme yolunda sarf ettiği çaba ve kararlılıkla bu amaçlara erişmede ele alabilecekleri alternatif yolların tespit edilmesidir (Luthans vd., 2006, s. 261). Umut seviyesi yüksek personeller, amaçlarına erişebilmek için var olan yollar bittiğinde, alternatif yollar üretebileceklerine inanırlar.

Otantik liderler, zor durumların üstesinden gelme konusunda gerçekçiliği baz alarak bunu düşünme süreçlerinde ve hareketlerinde de gösteren, umutlu önderlerdir. Kişilere erişmeleri için bir hedef belirleyerek bu hedefe erişmelerini gerçekleştirecek yol ve teknikleri belirlemelerine fayda sağlarlar. Bu kapsamda otantik liderler, izleyicilerinde gerçek olmayan hevesler yerine, tarafsız bilgilere bağlı bir umut ilerlemesini gerçekleştirirler. Böylelikle önemli hususların meydana gelmesinde veya zorlu problemlerin üstesinden gelinmesinde izleyicileri için, daha güvenilir kaynaklar meydana getirirler ve daha geçerli geri bildirimler alırlar.

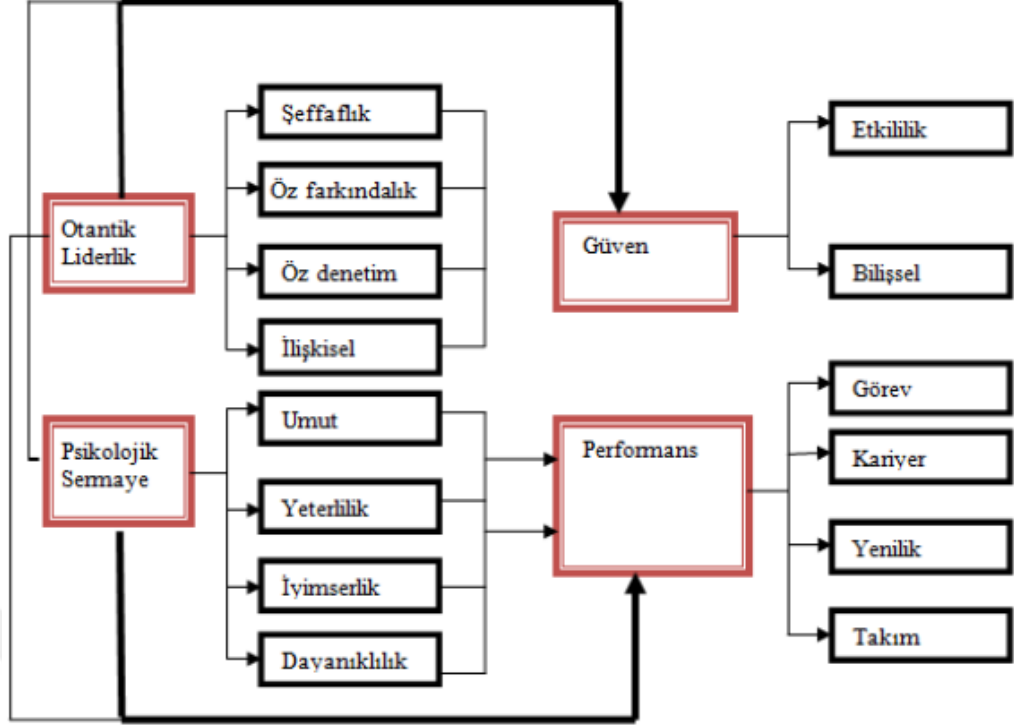
2.5.3. İyimserlik

İyimserlik olgusu, olumlu gelişen durumlar içsel, kalıcı ve yaygın sebeplere dayandırırken, olumsuz durumları da harici, geçici ve belli durumlara dayandırmaktadır. Böylelikle personeller, hayattaki olumlu durumlardan yola çıkarak moralini yükseltir ve kendi öz değerlerinin bilincinde bulunurlar. Otantik liderler, problemlerle yarışmada da etkili bir süreç takip ederek izleyicilerinde olumlu yaklaşımlar oluştururlar ve böylelikle izleyicilerinin pozitif bir biçimde isteklenme sahibi olmalarını gerçekleştirmek için uğraşırlar. Bu kapsamda izleyicilerinin olumlu duygularını hareketlendiren otantik liderler, teşkilat kapsamında pozitif fikirlerin yaygın hale gelmesini, pozitif vizyonlara ve modern fikirlere olumlu yaklaşılmasını geliştirmektedirler. Bunlardan yola çıkarak otantik liderlerin, izleyicilerinin iyimserlik seviyesini yükselttiği iddia edilmektedir.

2.5.4. Dayanıklılık

Bulanıklık, hatalar ve zor anlardan kolay bir biçimde uzaklaşıp eski durumuna, hatta daha olumlu, daha da iyi bir hale gelebilmek şeklinde de ifade edilen dayanıklılık niteliği bulunan kişiler, yaşadıkları olumsuzluklardan kurtulmasının ardından, geçmiş performans düzeylerine ulaşmakla kalmayıp daha başarılı hale gelebilmekte, hayatlarını inceleme bir manaya vararak, kökten farklılıklara kolay bir biçimde adapte olabilmektedirler (Luthans ve Youssef, 2004, s. 147). Yani, düştüğü yerden bir avuç toprakla kalkmak, şeklinde de ifade edilebilecek olan bu özellik, kişilerin belirsizlik, hata vb. problemlerle başa çıkmalarında ve farklılaşan şartlara adapte olmakta kolaylık sağlamaktadır.

Psikolojik sermaye ve otantik liderlik arasındaki ilişkiyi aşağıda belirtilen kavramsal sembolle belirtmek mümkündür;



Şekil 1 Otantik Liderlik Ve Psikolojik Sermaye

Kaynak: Zamahani vd., 2011, s. 662

Şekil 1’değerlendirildiğinde, otantik liderlik elemanları ve psikolojik sermaye elemanları arasında bulunan etkileşim daha kapsamlı şekilde görülmektedir. Bu etkileşim örgütsel açıdan verimliliğe bağlı ve bilişsel seviyede benimsenmiş bir güven alanı meydana getirirken, kişisel düzeyde değişikliklere açık, ekip çalışmasına bağlı, iş bilinci bazlı, performans yükseltici bir görev üstlenmektedir.

2.6. Psikolojik Sermaye İle İlgili Literatür Taraması

Gooty, Gavin, Johnson, Frazier ve Snow (2009) yaptıkları çalışmada, işgörenlerin dönüşümcü liderlik, pozitif psikolojik sermaye ve performans algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamışlardır. Yapısal eşitlik modellemesi yöntemi ile gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda, çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile pozitif psikolojik sermaye algıları arasında ilişki bulunduğu görülmüştür. Aynı şekilde katılımcıların psikolojik sermaye algıları ile performans algıları arasında ilişki olduğu saptanmıştır.

Avey vd. (2010) yaptıkları çalışmada, psikolojik sermaye ve örgüt kimliğinin, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sapma davranışlarındaki etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Bu doğrultuda, farklı sektörlerden 199 çalışanın görüşlerine

başvurulmuştur. Araştırma sonunda ulaşılan bulgulara göre, örgütsel kimlik, psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sapma davranışları arasında aracı rolü etkisine sahiptir.

Bir başka araştırma Caza, Bagozzi, Woolley, Levy ve Barker Caza (2010) tarafından yapılmıştır. Çalışmada, Yeni Zelanda'da değişik alanlarda faaliyette bulunan şirketlerde çalışan 960 katılımcının görüşlerine göre psikolojik sermaye ve alt boyutları ile otantik liderlik ve alt boyutları (öz farkındalık, ön yargısız değerlendirme, ilişkişel şeffaflık ve etik) arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma sonucunda, psikolojik sermaye ve boyutlarıyla otantik liderlik ve boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Polatçı (2011) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların psikolojik sermaye algılarının onların performanslarındaki etkisinde iş aile yayılımı ve psikolojik iyi oluş değişkenlerinin etkisi, Tokat'ta görev yapan 361 çalışanın görüşleri doğrultusunda incelenmiştir. Araştırma sonunda elde edilen bulgulara göre, çalışanların psikolojik sermaye algıları onların performanslarına önemli ölçüde etki etmektedir.

Sweetman vd. (2011) tarafından yapılmıştır. Araştırmada çalışanların, psikolojik sermayenin alt boyutlarından öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik ile yaratıcılık performansları arasındaki ilişki 899 katılımcının görüşlerine göre belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma bulguları, çalışanların psikolojik sermaye algıları ile yaratıcılık performansları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığını göstermiştir.

Rego, Sousa, Marques ve Cunha (2012) tarafından yapılan çalışmada işgörenlerin, otantik liderlik ve psikolojik sermaye algılarının onların yaratıcı özelliklerini teşvik etme konusundaki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada otantik liderlerin, psikolojik sermaye algıları yüksek çalışanları daha çok yaratıcı olmada teşvik ettikleri vurgulanmıştır. Ulaşılan bulgular, otantik liderlik ile çalışanların yaratıcılık becerilerine dair algıları arasında doğrudan bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Bergheim ve diğerleri (2013), tarafından yapılan çalışmada, Norveç'te hava trafik kontrolörü olarak görev yapan işgörenlerin psikolojik sermaye algıları ile örgütsel güven iklimi algıları arasındaki ilişkinin iki aşama halinde belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın birinci aşamasında elde edilen bulgular, katılımcıların

psikolojik sermaye düzeyine ilişkin algıları ile güven iklimi algıları arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Aynı şekilde ikinci aşamada ulaşılan sonuçlar, çalışanların olumlu ve olumsuz duygularının, psikolojik sermaye aracılığıyla örgütsel güven iklimi üzerinde aracı etkisi olduğunu göstermiştir.

Tösten (2015)'nin gerçekleştirdiği çalışmada, öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma kapsamında nitel (18) ve nicel (1750) olmak üzere katılımcılardan iki farklı şekilde veri toplanmıştır. Örneklem grubu olarak Türkiye'deki yedi coğrafi bölgeden, gelişmişlik düzeyi açısından belirlenen düşük, orta ve yüksek kategorilerin her birinden beş ilde görev yapan öğretmenler seçilmiştir. Ulaşılan bulgular, öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye algılarının yüksek düzeyde olduğunu göstermiştir. Diğer taraftan, gelişmişlik seviyesiyle öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları arasında negatif bir ilişki çıkmıştır. Yani çalışılan bölgenin gelişmişlik düzeyi düştükçe öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının yükseldiği görülmüştür. Ayrıca, medeni durum, yaş, kıdem, mezun olunan fakülte türü ve maaş memnuniyeti değişkenlerinin öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarını etkilediği saptanmıştır.

Parthi ve Gupta (2016), çalışanların psikolojik sermaye, iş doyumunu ve örgütsel iklim algılarının cinsiyet değişkeni bakımından farklılık oluşturup oluşturmadığını Telekom sektöründe çalışmakta olan 50 erkek ve 50 kadın olmak üzere 100 katılımcının görüşlerine göre belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda, cinsiyet değişkenine göre psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik boyutlarında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Bulgular, kadın çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin iyimserlik boyutunda erkek katılımcılardan daha yüksek; psikolojik dayanıklılık boyutunda ise erkek çalışanların algılarının daha yüksek çıktığını göstermiştir. Bir başka bulgu, erkek katılımcıların kadınlara göre işlerinde daha yüksek memnuniyet duyduklarıdır.

Büyükgöze ve Kavak (2017) yaptıkları çalışmada, liselerde çalışan öğretmenlerin algılanan örgütsel destek seviyeleriyle psikolojik sermaye seviyeleri arasındaki ilişkiyi Ankara'daki 8 liseden 337 öğretmenin görüşlerine göre belirlemeyi amaçlamışlardır. Ulaşılan sonuçlar, öğretmenlerin algılanan örgütsel destek seviyelerinin orta seviyede ve öğretmenlerin genel psikolojik sermaye seviyelerinin nispeten yüksek düzeyde bulunduğunu göstermiştir. Ayrıca öğretmenlerin sendikal

durumlarına göre yapılan analizler sendika mensubu olan öğretmenlerin olmayanlara göre umut ve öz-yeterlilik seviyelerinin daha fazla olduğunu saptamıştır.

Acaray (2018) İstanbul'daki eğitim alanının farklı özel kuruluşlarında tam zamanlı görev yapmakta olan 267 öğretmenden topladığı verilerle yaptığı araştırmada, örgütsel muhalefet davranışına pozitif psikolojik sermayenin etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, pozitif psikolojik sermayenin dikey muhalefet, yatay muhalefet ve farklılaştırılmış muhalefet boyutlarında pozitif yönlü bir etkisinin bulunduğu görülmüştür.

Alessandri vd. (2018) tarafından yapılan çalışmada, psikolojik sermaye ile iş performansı arasında iş ilişkisinin aracılık rolünün etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda, büyük bir iletişim firmasında çalışan ve birer yıl arayla iki defa 420 katılımcının görüşlerine başvurulmuştur. Çalışanların iş performansının değerlendirilmesinde sene sonunda örgütün kendi sistematiği doğrultusunda yöneticisi tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırma neticesinde ulaşılan sonuçlara göre, çalışanların psikolojik sermaye algılarıyla iş performansları arasında pozitif yönlü bir ilişki elde edilmiştir. İş performansı yükselen personellerin iş ilişkilerinin de bu doğrultuda yükseldiği belirlenmiştir. Ayrıca, psikolojik sermayeyle iş performansı arasında iş ilişkisinin aracı etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Bulut (2019), okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile bu okullarda görev yapan öğretmenlerin psikolojik sermaye ilişkisini belirlemek amacıyla Çanakkale'de bulunan ilkökul, ortaokul ve liselerde çalışan 360 öğretmenin katılımıyla yaptığı araştırmada, 15 okulu, sosyo-ekonomik durumları bakımından alt, orta ve üst olmak üzere 3 gruba ayırmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel güç kaynağı türleri ile psikolojik sermaye boyutları arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Bulgulara göre, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları öğretmenlerin demografik özellikleri açısından farklılık göstermektedir. Örgütsel güç kaynağı alt boyutları ile psikolojik sermayenin alt boyutları arasında uzmanlık gücü alt boyutu ile psikolojik dayanıklılık alt boyutu dışındaki diğer boyutlar arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Benzer şekilde, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyine ilişkin algıları yöneticilerinin örgütsel güç türü değişkenlerinin belirlenmesinde anlamlı bir yararıdır.

Kaya, Balay ve Demirci (2014), Şanlıurfa ilinde eğitim alanında 325 öğretmen üzerinde yaptıkları araştırmada öğretmenlerin psikolojik sermaye seviyelerini ele almaya çalışmışlardır. Çalışma bulgularına göre, öğretmenlerin psikolojik sermaye seviyelerinin, psikolojik sermaye alt bileşenlerinden umut, iyimserlik ve özyeterlilik boyutlarında orta düzeyde olduğunu ortaya koymuşlardır. Yine cinsiyet ve branş değişkenlerine göre öğretmenlerin psikolojik sermaye seviyelerinin anlamlı bir farklılık göstermediklerini, kıdem yılının daha az olan öğretmenlerin kıdem yılı daha fazla olan öğretmenlere göre anlamlı olarak daha yüksek olduğu benzer olarak öğrenim düzeyi yüksek olan öğretmenlerin öğrenim düzeyi daha düşük olanlara göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Kaplan ve Biçkes (2013), Nevşehir ilinde bulunan otel işletmelerindeki 181 çalışanla yapmış oldukları bir çalışmada, çalışanların iş tatmini ile psikolojik sermaye seviyeleri arasındaki ilişkiyi analiz etmeye çalışmışlardır. Psikolojik sermaye seviyelerinin alt bileşenlerinden dayanıklılık ve iyimserlik ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü bir anlamlılık göze çarptığını ve iyimserlik ile dayanıklılığın iş tatminini pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Bunlar dışında psikolojik sermaye düzeylerinin diğer alt bileşenleri umut ve özyeterlilik ile iş tatmini arasında anlamlı bir fark görülmediğini ortaya koymuşlardır.

Anjum, Ahmed ve Karim (2014), Pakistan’da kamu kuruluşlarında çalışan 348 kişi ile yapmış oldukları bir çalışmada, psikolojik sermayenin çalışanlar üzerinde rol performansı ve çalışma merkezliliği üzerindeki etkisini incelemeye çalışmışlardır. Araştırma neticesinde psikolojik sermayenin rol performansı ve araştırma merkezliliğinde olumlu bir etkisinin bulunduğu bulgusu elde edilmiştir. Psikolojik sermayenin hayati bir kaynak olduğunu ve bir rolde iyi performansın sağlanabilmesi için gerektiğini iddia etmişlerdir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTANTİK LİDERLİK İLE PSİKOLOJİK SERMAYE ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE İSTANBUL'DA HİZMET SEKTÖRÜ İŞLETMELERDE BİR UYGULAMA

YÖNTEM VE BULGULAR

Bu bölümde öncelikle, araştırmanın deseni, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmanın hipotezleri, araştırma süreci, veri toplama, kullanılan ölçekler ve veri analizine yer verilecektir.

3.1. Araştırmanın Deseni

Değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek ve olası bulguları ön görebilmek amacıyla ilişkisel araştırmadan yararlanılmaktadır (Tekbıyık, 2015, s. 241). Bu çalışma öncelikli olarak ilişkisel desene uygun olarak tasarlanmıştır. Bununla beraber gruplar arası farklılıklar belirlenmeye çalışıldığı için ayrıca nedensel araştırma desenine de uygundur (Fraenkel ve Wallen, 2000, s. 146).

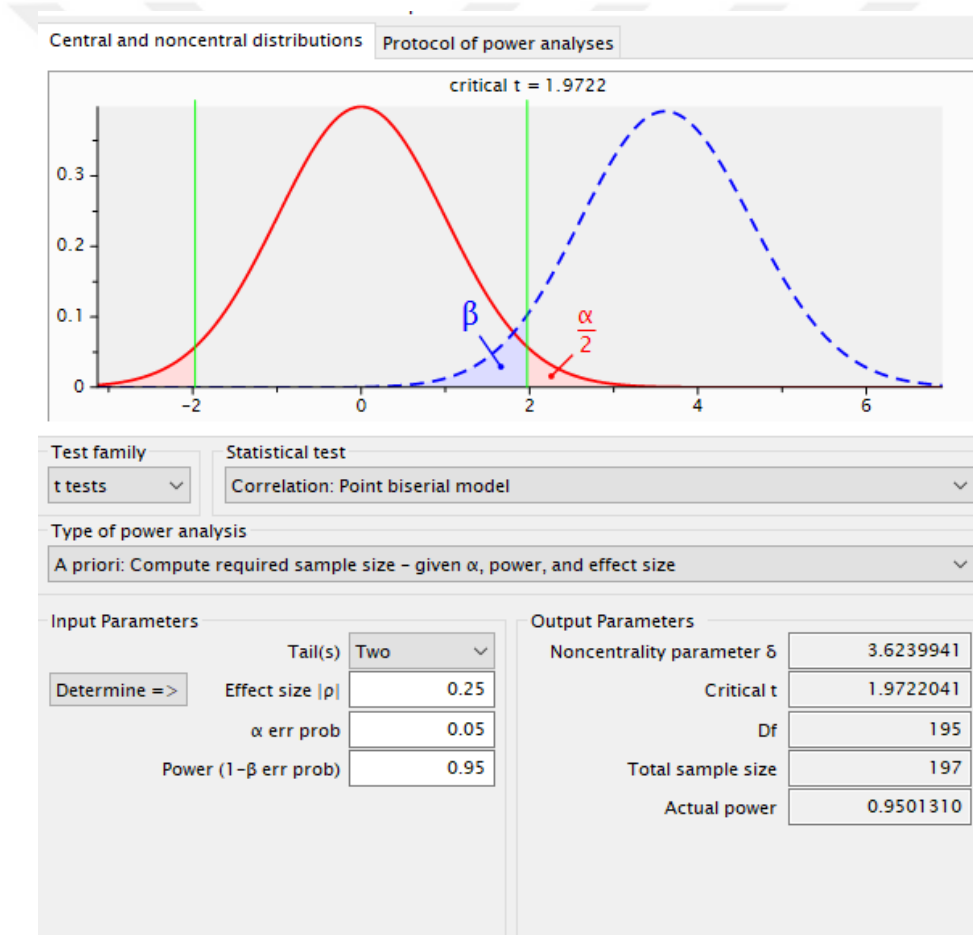
3.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Katılımcıların gözetim farkındalığı algılarının incelenmesini amaçlayan bu araştırmanın kapsamını İstanbul'da hizmet sektörü işletmelerde çalışmakta olan kişiler oluşturmaktadır. Araştırma, İstanbul Maden ve Metaller İhracatçıları Birliği Genel Sekreterliği bünyesinde yer alan Hizmet Birliği üyeleri veri bankasından elde edilmiştir. 215 toplam anket sayım, 16 kişi geçersiz veri girmiş, toplam 199 kişi mevcuttur. İlgili araştırmada literatür taraması sonucu çalışmalardan etki büyüklüğü hesaplanmış ve Güç = 0.95 , $p < .05$, $d = 0.25$ etki büyüklüğü değerleri esas alınarak yapılacak olan araştırma için evreni en iyi şekilde tahmin edecek örneklem sayısı G-power 3.1 programı kullanılarak 197 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca Şekil 2'de örneklem büyüklükleri ve Şekil-3'te de G-power ana ekranı hesaplaması görülmektedir. Buradan elde edilen sonuçların tüm hizmet sektörü çalışanlarını kapsadığı söylenemez. Bu çalışmanın çıktılarının yalnızca bu araştırma kısıtları içinde değerlendirilmesi uygun olacaktır.

| Evren büyüklüğü | +0.03 örnekleme hatası (d) | | | +0.05 örnekleme hatası (d) | | | +0.10 örnekleme hatası (d) | | |
|-----------------|----------------------------|----------------|----------------|----------------------------|----------------|----------------|----------------------------|----------------|----------------|
| | p=0.5 q=0.5 | p=0.8 q=0.2 | p=0.3 q=0.7 | p=0.5 q=0.5 | p=0.8 q=0.2 | p=0.3 q=0.7 | p=0.5 q=0.5 | p=0.8 q=0.2 | p=0.3 q=0.7 |
| 100 | 92 | 87 | 90 | 80 | 71 | 77 | 49 | 38 | 45 |
| 500 | 341 | 289 | 321 | 217 | 165 | 196 | 81 | 55 | 70 |
| 750 | 441 | 358 | 409 | 254 | 185 | 226 | 85 | 57 | 73 |
| 1000 | 516 | 406 | 473 | 278 | 198 | 244 | 88 | 58 | 75 |
| 2500 | 748 | 537 | 660 | 333 | 224 | 286 | 93 | 60 | 78 |
| 5000 | 880 | 601 | 760 | 357 | 234 | 303 | 94 | 61 | 79 |
| 10000 | 964 | 639 | 823 | 370 | 240 | 313 | 95 | 61 | 80 |
| 25000 | 1023 | 665 | 865 | 378 | 244 | 319 | 96 | 61 | 80 |
| 50000 | 1045 | 674 | 881 | 381 | 245 | 321 | 96 | 61 | 81 |
| 100000 | 1056 | 678 | 888 | 383 | 245 | 322 | 96 | 61 | 81 |
| 1000000 | 1066 | 682 | 896 | 384 | 246 | 323 | 96 | 61 | 81 |
| 100 Milyon | 1067 | 683 | 896 | 384 | 245 | 323 | 96 | 61 | 81 |

Şekil 2. Örneklem Büyüklükleri

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s. 50



Şekil 3. G-Power Ana Ekran

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın ulaşılabilir evrenini basit tesadüfi yöntemle seçilen İstanbul'da hizmet sektörü işletmelerde çalışmakta olan 215 kişiye 14 günlük süre içerisinde anket

yöntemiyle uygulanmıştır. Yapılan çalışmada 16 adedi eksik veri nedeniyle analize dahil edilmemiştir. Veri setinde kalan 199 kişiyle analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan Demografik Bilgiler 6, Otantik Liderlik Ölçeği 16 ve Psikolojik Sermaye Ölçeği 12 olmak üzere çalışmanın ifadeleri toplam 34 ifadeden oluşmaktadır.

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Ana Hipotez: Otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler:

- **Hipotez_{1A}:** Deneyime göre; otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- **Hipotez_{1B}:** Statü durumuna göre; otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- **Hipotez_{1C}:** Yaşlarına göre; otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- **Hipotez_{1D}:** Cinsiyete göre; otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- **Hipotez_{1E}:** Medeni duruma göre; otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- **Hipotez_{1F}:** Eğitim durumuna göre; otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3.5. Veri Toplama Araçları

Araştırmada ele alınacak verileri elde etmek için iki ölçek kullanılmıştır. Bunlardan ilki Otantik Liderlik Ölçeği, diğeryse Psikolojik Sermaye Ölçeğidir. Bunun yanı sıra ölçeklere dahil olanların demografik özelliklerini tespit etmek amacıyla kişisel bilgi formu oluşturulmuştur. Ölçeklere ait bilgiler şu şekildedir;

3.5.1. Otantik Liderlik Ölçeği: Çalışmada Walumbwa vd. (2008) aracılığıyla şekillendirilen Otantik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Otantik Liderlik Ölçeği; 16 maddeden, dört alt boyuttan oluşmaktadır. Boyutlar sırasıyla; İlişkilerde Şeffaflık boyutu 1-2-3-4-5.maddelerden, İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı boyutu 6-7-8-9. Maddelerden, Bilgiyi Dengeli Değerlendirme boyutu 10-11-12.maddelerden ve Öz farkındalık boyutu 13-14-15-16.maddelerden oluşmaktadır. Bu ifadeler için

“Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” seçenekler bulunmaktadır. İfadelere verilen tepkiler aynı sırayla 1, 2, 3, 4 ve 5 olarak puanlanmaktadır. Ölçekteki ifadelerin tümü olumludur. Ölçekten alınan en düşük puan 39 ve en yüksek puan ise 80’dir.

3.5.2. Psikolojik Sermaye Ölçeği: Çalışmada Luthans vd. (2007) tarafından geliştirilen ve Avey ve Norman (2011)’nin kısalttığı Psikolojik Sermaye Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin kısaltılmasının sebebini ise çalışanların bilhassa da örgütte yönetici olarak görev yapan kişilerin uzun formlara cevap vermeye olan olumsuz tutumları ve çalışma süresince yaşadıkları zaman baskısı olarak ifade edilmiştir. Psikolojik Sermaye Ölçeği 24 sorudan oluşmakta olup 12 sorusu baz alınmıştır. Araştırmada veri toplamak amacıyla “Kişisel Bilgi Formu” , “Psikolojik Sermaye Ölçeği” ve “Otantik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekler 5’li likert formunda hazırlanmıştır. Psikolojik Sermaye Ölçeği 12 maddeden, dört alt boyuttan oluşmaktadır. Boyutlar sırasıyla; Umut boyutu 5-6-7.maddeler, Öz yeterlik boyutu 1-2-3.maddeler, Psikolojik Dayanıklılık boyutu 8-9-10.maddeler ve İyimserlik boyutu 4-11-12.maddelerden oluşmaktadır. Bu ifadeler için “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” seçenekler bulunmaktadır. İfadelere verilen tepkiler aynı sırayla 1, 2, 3, 4 ve 5 olarak puanlanmaktadır. Ölçekteki ifadelerin tümü olumludur. Ölçekten alınan en düşük puan 31 ve en yüksek puan ise 60’dır.

3.6 . Veri Analizi

Tüm istatistiksel analizler IBM SPSS 25.0 programı ile yapılmıştır. Araştırmada ilk olarak veri toplama araçlarının normal dağılım hipotezine uyup uymadığı çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılmak suretiyle tespit edilmiş, veri seti aykırı değerlerden temizlenmiş ve parametrik test yöntemleri tercih edilmiştir. Ardından veri toplama araçlarının güvenilirliği değerlendirilmiş ve daha sonrasında tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Son olarak da hipotez değerlendirmesi yapılmıştır. Hipotez değerlendirmesi yapılırken üç yöntem seçilmiştir. Bunlar;

1. Araştırma kapsamındaki kişilerin otantik sermaye ve psikolojik sermaye düzeylerinin cinsiyet, medeni durum, deneyim değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği tespitinde normal dağılım varsayımını sağladığı için “bağımsız örneklem t testi” ile değerlendirilmiştir.

2. Araştırma kapsamındaki kişilerin otantik sermaye ve psikolojik sermaye düzeylerinin yaş, öğrenim düzeyleri, statü değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği tespitinde normal dağılım varsayımını sağladığı için “tek yönlü varyans analizi” ile değerlendirilmiştir.

3. Araştırma kapsamındaki kişilerin otantik sermaye ve alt boyutları ile psikolojik sermaye ve alt boyutlarıyla arasında ilişki olup olmadığı “pearson korelasyon analizi” ile değerlendirilmiştir.

Ulaşılan bütün sonuçlarda istatistiki anlamlılık $p < 0,05$ seviyesinde değerlendirilmiştir.

3.6.1. Psikolojik Sermaye Ölçeği Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışmaları

Bu kısımda psikolojik sermaye ölçeği geçerlilik ve güvenirlik çalışmalarına yer verilmiştir.

3.6.1.1. Açıklayıcı Faktör Analizi ve Yapı Geçerliliğine İlişkin Bulgular

Faktör analizi, benzer özellikleri ölçen değişkenleri toplayıp az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir. Aynı zamanda ortak faktör adı verilen yeni değişkenleri ortaya çıkarma ya da maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak ölçülmek istenen kavramları tanımlama süreci olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2012)

Daha önce geliştirilen 12 maddelik ölçek 199 kişiye uygulanmıştır. Erkuş (2016)’a göre, veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığını değerlendirmek amacıyla bugüne kadar birçok faktör çıkarma yöntemi bulunmuştur. Bunlara; korelasyon matrisinin oluşturulması, Barlett testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testleri örnek verilebilir. Buna göre, öncelikle veri setinin faktör analizi için uygunluğu test edilmiştir.

Tablo 4. Ölçeğin KMO ve barlett testi sonuçları

| | | 1. Boyut |
|---------------|----------------|----------|
| KMO | | 0.924 |
| Barlett Testi | X ² | 4038.231 |

| | | |
|--|-----------|-----|
| | Sd | 528 |
| | P | .00 |

Tablo 4’de görüldüğü gibi Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0.924 olarak bulunmuştur. Bu test veri setinin faktör analizi için uygunluğunu göstermektedir. KMO değerleri 0,90 mükemmel, 0,80 çok iyi, 0,70 iyi, 0,60 orta, 0,50 zayıf ve 0,50’nin altı ise kabul edilemez olarak yorumlanmaktadır (Sharma, 1996, s. 116). Araştırmanın faktör analizi sonuçlarına göre KMO değeri 0.924 bulunmuştur. Bu sonuç KMO değerinin mükemmel olduğunu göstermektedir. Değişkenler arasında ilişki olup olmadığını test eden Barlett testi de anlamlı bulunmuştur ($X^2= 4038.231$, $p=.00$). Eldeki veriler ve sonuçlar değişkenler arasında yüksek korelasyonlar olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifade ile veri seti faktör analizi için uygundur.

Veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığının değerlendirilmesinde yukarıdaki yöntemlerin yanı sıra korelasyon matrisine de bakılmaktadır. Ebel (1965)’e göre değişkenler arasında korelasyon katsayıları madde-toplam korelasyon katsayıları 0,20 ve altındaysa pozitif bile olsa maddenin çıkarılması, 0,20-0,30 arasındaysa düzeltilmesi, 0,30-0,40 arasındaysa iyi, 0,40 üstü ise çok iyi ayırt edici olduğunu göstermektedir. (Erkuş, 2016)

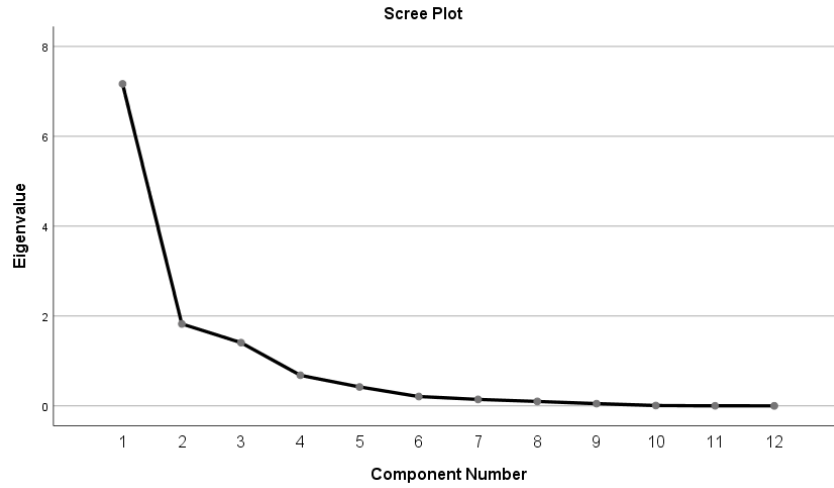
Faktör sayısının belirlenmesinde özdeğer istatistiğinden (Eigenvalue) yararlanılmaktadır. Özdeğer istatistiği 1’den büyük olan faktörler anlamlı olarak kabul edilmekte olup 1 veya 1’den büyük olarak alınabilmektedir. Bu değer 1’den küçük olduğu faktörler ise dikkate alınmamaktadır. Araştırmada özdeğeri (eigenvalue) 1’den büyük olan faktörler dikkate alınmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre dört faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Tablo 5’te faktör analizi sonucu ile elde edilen faktörlerin öz değerleri ve açıkladıkları varyans miktarları verilmiştir.

Tablo 5. Alt boyutların açıklanan varyans oranları

| Boyutlar | Özdeğer | Varyans | Yığılmalı Varyans |
|-------------------------|---------|---------|-------------------|
| Umut | 7,167 | 29,722 | 29,722 |
| Özyeterlik | 1,823 | 15,194 | 44,916 |
| Psikolojik Dayanıklılık | 1,406 | 7,719 | 52,635 |

| | | | |
|------------|-------|-------|--------|
| İyimserlik | 1,281 | 6,947 | 59,582 |
|------------|-------|-------|--------|

Birinci faktör olarak bulunan yapı “Umut” adı altında ele alınmıştır. Bu faktör toplam varyansın %29 ‘unu açıklamakta ve 3 maddeden oluşmaktadır. İkinci faktör olarak bulunan “Özyeterlik” 3 maddeden oluşmaktadır. Bu faktör toplam varyansın %15’ini açıklamaktadır. Üçüncü faktör olarak bulunan” Psikolojik Dayanıklılık” 3 maddeden oluşmaktadır. Bu faktör toplam varyansın %7’sini açıklamaktadır. Dördüncü faktör olarak bulunan ” İyimserlik” 3 maddeden oluşmaktadır. Bu faktör toplam varyansın %6’sını açıklamaktadır Bu durum ölçeğin dört boyuttan oluştuğunu göstermektedir. Faktör analizinde varyans oranı ne kadar yüksek olursa ölçeğin faktör yapısı da o oranda güçlü olmaktadır. Tavşancıl’a (2014) göre, ideal olan varyans oranları %40–60 aralığındadır (Tavşancıl, 2014, s. 5). Bu çalışmada bulunan yüzde %59 ideal varyans oranında olduğu görülmektedir. Faktör sayısının belirlenmesinde kullanılan diğer bir yöntem de yamaç birikinti grafiği (scree pilot) testidir. Faktör analizi yamaç grafiğinde eğimin kaybolmaya başladığı noktanın işaret ettiği sayıda faktör belirlenmektedir. Buna göre, Şekil 4’ de ölçeğin boyutuna ilişkin yamaç grafiği verilmiştir.



Şekil 4. Ölçeğin Boyutuna Göre Yamaç Grafiği

Şekil 4 incelendiğinde, dört faktörlü bir yapı gözlenmektedir. Ölçeğin yüksekten gelip kırılma yaşaması bunu doğrulamaktadır. Ölçeğin dört faktörlü olduğu anlaşıldığından, maddelerin yer aldığı madde faktör yükleri ile birlikte Tablo 6’de verilmiştir.

Tablo 6. Ölçeğin maddelerinin faktör yük değerleri

| | Öz | | Psikolojik | |
|---|-------|----------|--------------|------------|
| | Umut | yeterlik | Dayanıklılık | İyimserlik |
| 1.Çalıştığım işyerinde yöneticilerle yapılan toplantılarda kendi uzmanlık alanımla ilgili konuşurken kendime güvenirim. | | 0,921 | | |
| 2. Çalıştığım işyerinin stratejilerinin belirlenmesi sürecine katkı sağlamada kendime güvenirim. | | 0,96 | | |
| 3. İş arkadaşlarıma bir konu hakkında bilgi verirken kendime güvenirim. | | 0,88 | | |
| 4. İşyerinde bir problemle karşılaştığımda üstesinden gelmek için birçok yol bulabilirim. | | | | 0,938 |
| 5. Şu anda kendimi işte oldukça başarılı görüyorum. | 0,94 | | | |
| 6. Çalıştığım işte hedeflerime ulaşmada birçok yol bulabilirim. | 0,947 | | | |
| 7. Son zamanlarda kendim için belirlediğim iş hedeflerine ulaşıyorum. | 0,949 | | | |
| 8. İşyerinde mecbur kaldığım durumlarda kendi kendime yetebilirim. | | | 0,909 | |
| 9. İşyerinde karşılaştığım stresli durumların üstünde durmam. | | | 0,942 | |
| 10. Daha önce birçok zorlukla karşılaştığım için işyerindeki zorlukların üstesinden gelebilirim. | | | 0,81 | |
| 11. Yaptığım işle ilgili şeylerin hep iyi tarafından bakmaya çalışırım. | | | | 0,938 |
| 12. Yaptığım işle alakalı gelecekte karşılaşacağım durumlarla ilgili iyimser düşünürüm. | | | | 0,943 |

Tablo 6’da yer alan faktör yük değerleri buldukları boyutun altında sıralanmıştır. Buradaki yük değerleri maddelerin alt boyutlarla olan ilişkisini açıklayan katsayılarıdır ve faktör yapısının ortaya çıkmasına yardımcı olurlar. Buna göre Tablo 6 incelendiğinde, 12 maddeden oluşan dört faktöre ait yük değerlerinin .81 ile .95 arasında değiştiği görülmektedir.

3.6.1.2. Madde İç Tutarlılık Güvenirlik Çalışmalarına İlişkin Bulgular

Bu aşamada ölçme aracının güvenilirliğini sağlamak amacıyla ölçeğin iç tutarlılık katsayısı belirlenmiştir. Her bir maddenin varyansına dayalı olarak hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7. Psikolojik sermaye ölçeği ve alt boyutlarına ait cronbach alfa iç tutarlılık değeri

| Ölçek | Madde Sayısı | Cronbach Alpha Katsayısı |
|---------------------------|--------------|--------------------------|
| Psikolojik Sermaye Ölçeği | 12 | .928 |
| Umut | 3 | .915 |
| Özyeterlik | 3 | .782 |
| Psikolojik Dayanıklılık | 3 | .852 |
| İyimserlik | 3 | .910 |

Tablo 7 incelendiğinde, ölçeğin toplamında ortaya çıkan .928 Cronbach Alfa değeri oldukça güvenilir olduğu görülmektedir. Böylece, ölçeğin toplamının kabul edilebilir derecede güvenilirliği sağladığı görülmüştür. Maddelerin tanımlayıcı istatistikleri tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8. Tanımlayıcı istatistikler

| | Ortalama | Std.Sapma | N |
|---|----------|-----------|-----|
| 1.Çalıştığım işyerinde yöneticilerle yapılan toplantılarda kendi uzmanlık alanımla ilgili konuşurken kendime güvenirim. | 3,57 | 0,966 | 199 |

| | | | |
|--|------|-------|-----|
| 2. Çalıştığım işyerinin stratejilerinin belirlenmesi sürecine katkı sağlamada kendime güvenirim. | 3,35 | 0,914 | 199 |
| 3. İş arkadaşlarıma bir konu hakkında bilgi verirken kendime güvenirim. | 3,24 | 1,132 | 199 |
| 4. İşyerinde bir problemle karşılaştığımda üstesinden gelmek için birçok yol bulabilirim. | 3,25 | 0,966 | 199 |
| 5. Şu anda kendimi işte oldukça başarılı görüyorum. | 3,47 | 0,989 | 199 |
| 6. Çalıştığım işte hedeflerime ulaşmada birçok yol bulabilirim. | 3,09 | 1,23 | 199 |
| 7. Son zamanlarda kendim için belirlediğim iş hedeflerine ulaşıyorum. | 3,28 | 1,115 | 199 |
| 8. İşyerinde mecbur kaldığım durumlarda kendi kendime yetebilirim. | 3,2 | 0,943 | 199 |
| 9. İşyerinde karşılaştığım stresli durumların üstünde durmam. | 3,16 | 0,849 | 199 |
| 10. Daha önce birçok zorlukla karşılaştığım için işyerindeki zorlukların üstesinden gelebilirim. | 3,51 | 0,744 | 199 |
| 11. Yaptığım işle ilgili şeylerin hep iyi tarafından bakmaya çalışırım. | 3,2 | 0,839 | 199 |
| 12. Yaptığım işle alakalı gelecekte karşılaştığım durumlarla ilgili iyimser düşünürüm. | 3,47 | 0,839 | 199 |
| Ort= 39,79 | | | |

Tablo 8'deki psikolojik sermaye ölçeğine ait betimsel istatistikler incelendiğinde, katılımcıların psikolojik sermaye düzeylerinin orta seviyede olduğu belirlenmiştir. (\bar{x} = 39.79). Psikolojik sermaye ölçeğine ait en yüksek düzeye sahip maddenin 3.57 ortalama ile "1.Çalıştığım işyerinde yöneticilerle yapılan toplantılarda kendi uzmanlık alanımla ilgili konuşurken kendime güvenirim." maddesi olduğu, en düşük düzeye sahip maddenin ise 3.09 ortalama ile "6. Çalıştığım işte hedeflerime ulaşmada birçok yol bulabilirim." maddesi olduğu belirlenmiştir.

Tablo 9. Psikolojik sermaye ölçeğine ait madde analizi sonuçları

| | Madde | | | |
|---|------------------|------------------|-------------------|----------------------------|
| | Silindiği | Madde | Madde- | Madde |
| | Durumdaki | Silindiği | Bütün | Silindiğinde |
| | Yeni | Durumdaki | İlişkisi | Cronbach's |
| | Ortalama | Varyans | Korelasyon | α |
| 1.Çalıştığım işyerinde yöneticilerle yapılan toplantılarda kendi uzmanlık alanımla ilgili konuşurken kendime güvenirim. | 36,21 | 66,791 | 0,495 | 0,919 |
| 2. Çalıştığım işyerinin stratejilerinin belirlenmesi sürecine katkı sağlamada kendime güvenirim. | 36,42 | 64,013 | 0,731 | 0,92 |
| 3. İş arkadaşlarıma bir konu hakkında bilgi verirken kendime güvenirim. | 36,54 | 67,29 | 0,375 | 0,926 |
| 4. İşyerinde bir problemle karşılaştığımda üstesinden gelmek için birçok yol bulabilirim. | 36,53 | 63,998 | 0,686 | 0,922 |
| 5. Şu anda kendimi işte oldukça başarılı görüyorum. | 36,31 | 63,406 | 0,709 | 0,921 |
| 6. Çalıştığım işte hedeflerime ulaşmada birçok yol bulabilirim. | 36,69 | 60,478 | 0,708 | 0,922 |
| 7. Son zamanlarda kendim için belirlediğim iş hedeflerine ulaşıyorum. | 36,49 | 61,827 | 0,711 | 0,921 |
| 8. İşyerinde mecbur kaldığım durumlarda kendi kendime yetebilirim. | 36,57 | 62,529 | 0,813 | 0,917 |
| 9. İşyerinde karşılaştığım stresli durumların üstünde durmam. | 36,61 | 62,966 | 0,879 | 0,915 |
| 10. Daha önce birçok zorlukla karşılaştığım için işyerindeki | 36,26 | 65,881 | 0,753 | 0,921 |

| | | | |
|--|-------|--------|-------------|
| zorlukların üstesinden gelebilirim. | | | |
| 11. Yaptığım işle ilgili şeylerin hep iyi tarafından bakmaya çalışırım. | 36,58 | 63,407 | 0,855 0,916 |
| 12. Yaptığım işle alakalı gelecekte karşılaşacağım durumlarla ilgili iyimser düşünürüm. | 36,31 | 64,103 | 0,798 0,918 |

Bu aşamada ölçme aracının güvenilirliğini sağlamak amacıyla ölçeğin her bir maddenin ölçeği ne kadar etkilediği belirlenmiştir. Her bir madde ölçekten çıkarılacağı zaman ölçeğin ortalamasını, varyansını ve Cronbach Alfa değerini ne kadar etkileyeceğini belirtmektedir. Her bir maddenin varyansına dayalı olarak hesaplanan Cronbach Alfa değerinin (.928) iç tutarlılık katsayılarına bakıldığında .928 'den fazla olmadığı tablo 9' da yer almaktadır.

Böylece, Psikolojik Sermaye Ölçeğine ait tüm maddelerin kabul edilebilir derecede güvenilirliği sağladığı görülmüştür.

3.6.2. Otantik Liderlik Ölçeği Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışmaları

Bu kısımda otantik liderlik ölçeği geçerlilik ve güvenirlik çalışmalarına yer verilmiştir.

3.6.2.1. Açıklayıcı Faktör Analizi ve Yapı Geçerliliğine İlişkin Bulgular

Faktör analizi, benzer özellikleri ölçen değişkenleri toplayıp az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir. Aynı zamanda ortak faktör adı verilen yeni değişkenleri ortaya çıkarma ya da maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak ölçülmek istenen kavramları tanımlama süreci olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2012).

Daha önce geliştirilen 16 maddelik ölçek 199 kişiye uygulanmıştır. Erkuş (2016)'a göre, veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığını değerlendirmek amacıyla bugüne kadar birçok faktör çıkarma yöntemi bulunmuştur (Erkuş, 2016). Bunlara; korelasyon matrisinin oluşturulması, Barlett testi ve Kaiser-Meyer-Olkin

(KMO) testleri örnek verilebilir. Buna göre, öncelikle veri setinin faktör analizi için uygunluğu test edilmiştir.

Tablo 10. Ölçeğin KMO ve barlett testi sonuçları

| | | 1. Boyut |
|----------------------|----------------------|-----------------|
| KMO | | 0.896 |
| Barlett Testi | X² | 6257.94 |
| | Sd | 528 |
| | P | .00 |

Tablo 10’da görüldüğü gibi Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0.896 olarak bulunmuştur. Bu test veri setinin faktör analizi için uygunluğunu göstermektedir. KMO değerleri 0,90 mükemmel, 0,80 çok iyi, 0,70 iyi, 0,60 orta, 0,50 zayıf ve 0,50’nin altı ise kabul edilemez olarak yorumlanmaktadır (Sharma, 1996, s. 116). Araştırmanın faktör analizi sonuçlarına göre KMO değeri 0.896 bulunmuştur. Bu sonuç KMO değerinin çok iyi olduğunu göstermektedir. Değişkenler arasında ilişki olup olmadığını test eden Barlett testi de anlamlı bulunmuştur ($X^2= 6257.94$, $p=.00$). Eldeki veriler ve sonuçlar değişkenler arasında yüksek korelasyonlar olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifade ile veri seti faktör analizi için uygundur.

Veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığının değerlendirilmesinde yukarıdaki yöntemlerin yanı sıra korelasyon matrisine de bakılmaktadır. Ebel (1965)’e göre değişkenler arasında korelasyon katsayıları madde-toplam korelasyon katsayıları 0,20 ve altındaysa pozitif bile olsa maddenin çıkarılması, 0,20-0,30 arasındaysa düzeltilmesi, 0,30-0,40 arasındaysa iyi, 0,40 üstü ise çok iyi ayırt edici olduğunu göstermektedir (Erkuş, 2016).

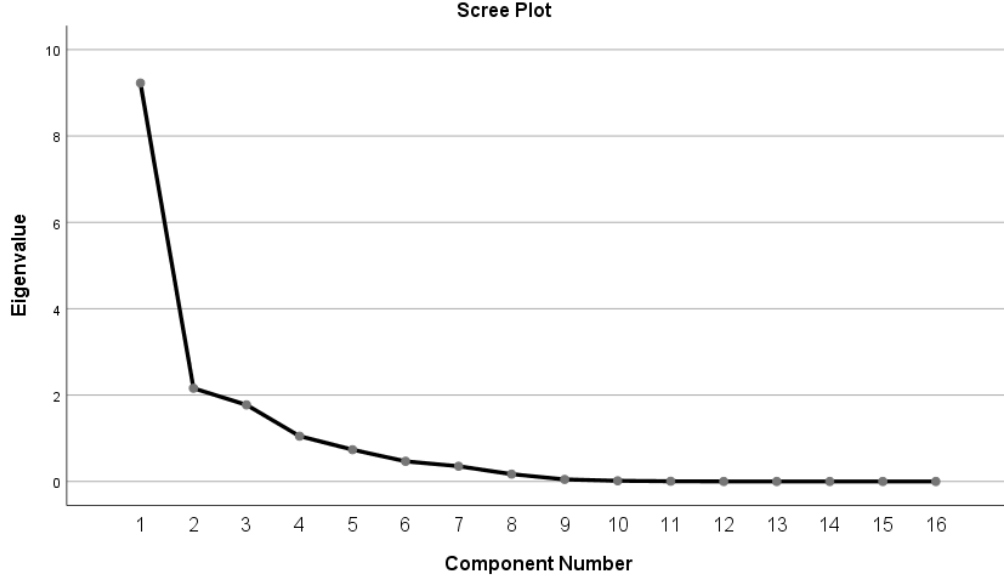
Faktör sayısının belirlenmesinde özdeğer istatistiğinden (Eigenvalue) yararlanılmaktadır. Özdeğer istatistiği 1’den büyük olan faktörler anlamlı olarak kabul edilmekte olup 1 veya 1’den büyük olarak alınabilmektedir. Bu değer 1’den küçük olduğu faktörler ise dikkate alınmamaktadır. Araştırmada özdeğeri (eigenvalue) 1’den büyük olan faktörler dikkate alınmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre dört faktörlü

bir yapı elde edilmiştir. Tablo 11’de faktör analizi sonucu ile elde edilen faktörlerin öz değerleri ve açıkladıkları varyans miktarları verilmiştir.

Tablo 11. Alt boyutların açıklanan varyans oranları

| Boyutlar | Özdeğer | Varyans | Yığılmalı |
|-------------------------------|---------|---------|-----------|
| | | | Varyans |
| İlişkilerde Şeffaflık | 9,227 | 29,156 | 29,156 |
| Ahlak Anlayışı | 6,158 | 16,490 | 45,946 |
| Bilgiyi Dengeli Değerlendirme | 1,774 | 8,719 | 54,665 |
| Öz farkındalık | 1,049 | 6,557 | 61,222 |

Birinci faktör olarak bulunan yapı “İlişkilerde Şeffaflık” adı altında ele alınmıştır. Bu faktör toplam varyansın %29 ‘unu açıklamakta ve 5 maddeden oluşmaktadır. İkinci faktör olarak bulunan “Ahlak Anlayışı” 4 maddeden oluşmaktadır. Bu faktör toplam varyansın %16’ini açıklamaktadır. Üçüncü faktör olarak bulunan” Bilgiyi Dengeli Değerlendirme” 3 maddeden oluşmaktadır. Bu faktör toplam varyansın %8’ini açıklamaktadır. Dördüncü faktör olarak bulunan ” Öz farkındalık” 4 maddeden oluşmaktadır. Bu faktör toplam varyansın %6’sını açıklamaktadır Bu durum ölçeğin dört boyuttan oluştuğunu göstermektedir. Faktör analizinde varyans oranı ne kadar yüksek olursa ölçeğin faktör yapısı da o oranda güçlü olmaktadır. Tavşancıl’a (2014) göre, ideal olan varyans oranları %40–60 aralığındadır. Bu çalışmada bulunan yüzde %61 ideal varyans oranının üzerinde olduğu görülmektedir (Tavşancıl, 2014,s. 5). Faktör sayısının belirlenmesinde kullanılan diğer bir yöntem de yamaç birikinti grafiği (scree pilot) testidir. Faktör analizi yamaç grafiğinde eğimin kaybolmaya başladığı noktanın işaret ettiği sayıda faktör belirlenmektedir. Buna göre, Şekil 5’de ölçeğin boyutuna ilişkin yamaç grafiği verilmiştir.



Şekil 5 Ölçeğin Boyutuna İlişkin Yamaç Grafiği

Şekil 5 incelendiğinde, dört faktörlü bir yapı gözlenmektedir. Ölçeğin yüksekten gelip kırılma yaşaması bunu doğrulamaktadır. Ölçeğin dört faktörlü olduğu anlaşıldığından, maddelerin yer aldığı madde faktör yükleri ile birlikte Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Ölçeğin maddelerinin faktör yük değerleri

| | İlişkilerde Şeffaflık | Ahlak Anlayışı | Bilgiyi Dengeli Değerlendirme | Öz farkındalık |
|---|-----------------------|----------------|-------------------------------|----------------|
| 1. Ne demek istiyorsa onu açıkça söyler. | 0,909 | | | |
| 2. Hata yaptığında kabul eder. | 0,69 | | | |
| 3. Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder. | 0,946 | | | |
| 4. İnsanlara acı gerçekleri söyler. | 0,851 | | | |
| 5. Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak ayındır. | 0,589 | | | |
| 6. Liderimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır. | | 0,829 | | |
| 7. Kararlarını değer yargılarına göre verir. | | 0,495 | | |

| | |
|---|-------|
| 8. İnsanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister. | 0,896 |
| 9. Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir. | 0,654 |
| 10. Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister. | 0,428 |
| 11. Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler. | 0,673 |
| 12. Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler. | 0,543 |
| 13. Başkalarıyla etkileşim/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayış içinde olur. | 0,684 |
| 14. Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir. | 0,596 |
| 15. Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir. | 0,527 |
| 16. Özel/Şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder. | 0,497 |

Tablo 12’de yer alan faktör yük değerleri buldukları boyutun altında sıralanmıştır. Buradaki yük değerleri maddelerin alt boyutlarla olan ilişkisini açıklayan katsayılarıdır ve faktör yapısının ortaya çıkmasına yardımcı olurlar. Buna göre Tablo 12 incelendiğinde, 16 maddeden oluşan iki faktöre ait yük değerlerinin .43 ile .91 arasında değiştiği görülmektedir.

3.6.2.2. Madde İç Tutarlılık Güvenirlik Çalışmalarına İlişkin Bulgular

Bu aşamada ölçme aracının güvenilirliğini sağlamak amacıyla ölçeğin iç tutarlılık katsayısı belirlenmiştir. Her bir maddenin varyansına dayalı olarak hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları Tablo 13'te yer almaktadır.

Tablo 13. Otantik liderlik ölçeği ve alt boyutlarına ait cronbach alfa iç tutarlılık değeri

| Ölçek | Madde Sayısı | Cronbach Alpha Katsayısı |
|-------------------------------|--------------|--------------------------|
| Otantik Liderlik Ölçeği | 16 | .936 |
| İlişkilerde Şeffaflık | 5 | .782 |
| Ahlak Anlayışı | 4 | .806 |
| Bilgiyi Dengeli Değerlendirme | 3 | .778 |
| Öz farkındalık | 4 | .912 |

Tablo 13 incelendiğinde, ölçeğin toplamında ortaya çıkan .936 Cronbach Alfa değeri oldukça güvenilir olduğu görülmektedir. Böylece, ölçeğin toplamının kabul edilebilir derecede güvenilirliği sağladığı görülmüştür. Maddelerin tanımlayıcı istatistikleri tablo 14'de gösterilmiştir.

Tablo 14. Tanımlayıcı istatistikler

| | Ortalama | Std.Sapma | N |
|--|----------|-----------|-----|
| 1. Ne demek istiyorsa onu açıkça söyler. | 4,43 | 0,774 | 199 |
| 2. Hata yaptığında kabul eder. | 4,77 | 0,423 | 199 |
| 3. Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder. | 4,39 | 0,77 | 199 |
| 4. İnsanlara acı gerçekleri söyler. | 2,92 | 1,437 | 199 |
| 5. Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak aynıdır. | 4,19 | 0,606 | 199 |
| 6. Liderimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır. | 4,01 | 0,603 | 199 |
| 7. Kararlarını değer yargılarına göre verir. | 4,28 | 1,016 | 199 |
| 8. İnsanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister. | 3,32 | 1,489 | 199 |

| | | | |
|---|------|-------|-----|
| 9. Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir. | 3,45 | 1,438 | 199 |
| 10. Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister. | 4,45 | 1,043 | 199 |
| 11. Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler. | 4,1 | 0,941 | 199 |
| 12. Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler. | 3,82 | 1,585 | 199 |
| 13. Başkalarıyla etkileşim/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayış içinde olur. | 3,69 | 1,571 | 199 |
| 14. Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir. | 3,27 | 1,606 | 199 |
| 15. Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir. | 3,64 | 1,428 | 199 |
| 16. Özel/Şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder. | 3,64 | 1,453 | 199 |
| Ort= 62,37 | | | |

Tablo 14'teki otantik liderlik ölçeğine ait betimsel istatistikler incelendiğinde, katılımcıların otantik liderlik düzeylerinin orta seviyede olduğu belirlenmiştir. (\bar{x} = 62.37). Otantik liderlik ölçeğine ait en yüksek düzeye sahip maddenin 4.77 ortalama ile "2. Hata yaptığında kabul eder." maddesi olduğu, en düşük düzeye sahip maddenin ise 2.92 ortalama ile "4. İnsanlara acı gerçekleri söyler." maddesi olduğu belirlenmiştir.

Tablo 15. Otantik liderlik ölçeğine ait madde analizi sonuçları

| | Madde Silindiği Durumdaki Yeni Ortalama | Madde Silindiği Durumdaki Varyans | Madde- Bütün İlişkisi Korelasyon | Madde Silindiğinde Cronbach's α |
|--|--|--|---|--|
| 1. Ne demek istiyorsa onu açıkça söyler. | 57,93 | 171,268 | 0,88 | 0,93 |
| 2. Hata yaptığında kabul eder. | 57,59 | 182,183 | 0,644 | 0,936 |

| | | | | |
|--|-------|---------|-------|-------|
| 3. Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder. | 57,96 | 170,681 | 0,916 | 0,93 |
| 4. İnsanlara acı gerçekleri söyler. | 59,44 | 158,136 | 0,817 | 0,928 |
| 5. Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak ayıdır. | 58,17 | 184,21 | 0,312 | 0,931 |
| 6. Liderimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır. | 58,35 | 176,622 | 0,794 | 0,933 |
| 7. Kararlarını değer yargılarına göre verir. | 58,08 | 176,312 | 0,458 | 0,936 |
| 8. İnsanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister. | 59,04 | 155,655 | 0,857 | 0,927 |
| 9. Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir. | 58,9 | 164,198 | 0,636 | 0,934 |
| 10. Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister. | 57,91 | 180,941 | 0,274 | 0,923 |
| 11. Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler. | 58,26 | 183,315 | 0,216 | 0,93 |
| 12. Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler. | 58,54 | 153,22 | 0,866 | 0,927 |
| 13. Başkalarıyla etkileşim/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayış içinde olur. | 58,67 | 152,617 | 0,892 | 0,926 |
| 14. Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir. | 59,09 | 154,648 | 0,813 | 0,929 |
| 15. Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir. | 58,71 | 159,882 | 0,769 | 0,93 |

| | | | | |
|---|-------|---------|-------|-------|
| 16. Özel/Şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder. | 58,72 | 155,153 | 0,896 | 0,926 |
|---|-------|---------|-------|-------|

Bu aşamada ölçme aracının güvenilirliğini sağlamak amacıyla ölçeğin her bir maddenin ölçeği ne kadar etkilediği belirlenmiştir. Her bir madde ölçekten çıkarılacağı zaman ölçeğin ortalamasını, varyansını ve Cronbach Alfa değerini ne kadar etkileyeceğini belirtmektedir. Her bir maddenin varyansına dayalı olarak hesaplanan Cronbach Alfa değerinin (.936) iç tutarlılık katsayılarına bakıldığında .936'dan fazla olmadığı Tablo 15'te yer almaktadır.

Böylece, Otantik Liderlik Ölçeğine ait tüm maddelerin kabul edilebilir derecede güvenilirliği sağladığı görülmüştür.

BULGULAR

Tablo 16. Verilerin dağılımına ait normallik testleri sonucu

| Değişkenler | İstatistik | sd | P | Ortalama | Medyan | Çarpıklık | Basıklık |
|---------------------------|------------|-----|------|----------|--------|-----------|----------|
| Psikolojik Sermaye | | | | | | | |
| Genel | 0,329 | 199 | 0,00 | 39,77 | 39 | 1,63 | 1,24 |
| Umut | 0,181 | 199 | 0,00 | 9,83 | 9 | 0,182 | -1,13 |
| Özyeterlik | 0,17 | 199 | 0,00 | 10,16 | 10 | 0,832 | -0,585 |
| Psikolojik | | | | | | | |
| Dayanıklılık | 0,355 | 199 | 0,00 | 9,87 | 9 | 1,701 | 1,352 |
| İyimserlik | 0,279 | 199 | 0,00 | 9,91 | 10 | 0,89 | 0,298 |
| Otantik Liderlik | | | | | | | |
| Genel | 0,202 | 199 | 0,00 | 62,36 | 63 | -0,442 | -1,014 |
| İlişkilerde Şeffaflık | 0,157 | 199 | 0,00 | 20,7 | 21 | -0,612 | -0,648 |
| Ahlak Anlayışı | 0,284 | 199 | 0,00 | 15,06 | 16 | -0,126 | -0,351 |
| Bilgiyi Dengeli | | | | | | | |
| Değerlendirme | 0,216 | 199 | 0,00 | 12,36 | 13 | -0,746 | -0,747 |
| Öz farkındalık | 0,209 | 199 | 0,00 | 14,24 | 13 | -0,461 | -0,98 |

Normal dağılım analizi sonucunda ortalama-medyanın birbirine yakınlığı ve basıklık ile çarpıklığın ± 2 arasında olması gerekliliği incelendiğinde; değişkenlere göre bu değerlerin de normal dağılıma UYDUĞU belirlenmiştir. Çalışma için normal dağılım analizlerinin uygulanmasına karar verilmiştir (Darren ve Mallery, 2010).

Verilerin dağılımlarının, aritmetik ortalama, mod, medyan, çarpıklık ve basıklık katsayıları gibi istatistikler üzerinden incelenmesi, betimsel yöntemler olarak belirtilmektedir (Abbot, 2011). Bu kapsamda aritmetik ortalama, mod ve medyanın eşit ya da yakın olması, çarpıklık ve basıklık katsayılarının ± 2 sınırları içinde 0'a yakın olması, standart sapma ile ortalamanın oranını yüzde olarak ifade eden bağıl değişim katsayısının 20 ile 25 aralığında olması normal dağılımın varlığına kanıt olarak değerlendirilmektedir (Tabachnick ve Fidell,2013). Normallik varsayımına yönelik incelemelerde betimsel yöntemlerin de diğer yöntemlerle birlikte kullanılması ve sonuçların birlikte değerlendirilmesi önerilmektedir (McKillup, 2012).

Tablo 17. Araştırmaya katılan kişilerin demografik özellikleri

| Cinsiyet | f | % | Deneyim | f | % |
|---------------------|-----------------------|------------|----------------|------------|------------|
| Kadın | 87 | 43,7 | 2-3 yıl arası | 48 | 24,1 |
| Erkek | 112 | 56,3 | 4-5 yıl arası | 151 | 75,9 |
| Yaş | Statü | | | | |
| 25-28 | 71 | 35,7 | Alt-orta | 19 | 9,5 |
| 29-32 | 90 | 45,2 | Orta | 79 | 39,7 |
| 33 yaş ve üzeri | 38 | 19,1 | Üst orta | 101 | 50,8 |
| Medeni durum | Öğrenim durumu | | | | |
| Evli | 171 | 85,9 | Lisans | 134 | 67,3 |
| Bekar | 28 | 14,1 | Yüksek Lisans | 45 | 22,6 |
| Total | 199 | 100 | Doktora | 20 | 10,1 |
| | | | Total | 199 | 100 |

Araştırma kapsamındaki kişilerin demografik özelliklerinin dağılımı incelendiğinde, %43,7'sinin kadın, %56,3'ünün erkek olduğu ; %35,7'sinin 25-28 yaş aralığı, %45,2'sinin 29-32 yaş aralığı , %19,1'inin ise 33 ve üzeri yaş aralığında olduğu ; %85,9'unun evli ,%14,1'inin ise bekar olduğu ; %67,3'ünün lisans ,%22,6'sının yüksek lisans , %10,1'inin doktora eğitim düzeyinde olduğu;%24,1'inin 2-3 yıl arası ,%75,9'unun ise 4-5 yıl arası deneyime sahip olduğu ; %9,5'inin alt-orta ,%39,7'sinin orta ,%50,8'inin ise üst -orta statüde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 18. Katılımcıların psikolojik sermaye ve alt boyutlarına katılma düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılıklarına ait analiz sonuçları

| | Cinsiyet | N | Ort. | Std.Sapma | t | sd | P |
|----------------------|-----------------|----------|-------------|------------------|----------|-----------|---------------|
| Psikolojik | | | | | - | | |
| Sermaye Genel | Kadın | 87 | 3,20 | 0,37 | 2,162 | 155,052 | *0,032 |
| | Erkek | 112 | 3,40 | 0,90 | | | |
| Umut | Kadın | 87 | 3,36 | 0,86 | 0,973 | 197 | 0,332 |
| | Erkek | 112 | 3,21 | 1,18 | | | |

| | | | | | | | | |
|---------------------|-------|-----|------|------|-------|---------|--------------|--|
| | | | | | - | | | |
| Öz yeterlik | Kadın | 87 | 3,06 | 0,44 | 6,004 | 168,891 | *0,00 | |
| | Erkek | 112 | 3,64 | 0,90 | | | | |
| Psikolojik | | | | | - | | | |
| Dayanıklılık | Kadın | 87 | 3,09 | 0,42 | 3,699 | 165,991 | *0,00 | |
| | Erkek | 112 | 3,45 | 0,89 | | | | |
| | | | | | - | | | |
| İyimserlik | Kadın | 87 | 3,29 | 0,38 | 0,201 | 147,855 | 0,841 | |
| | Erkek | 112 | 3,31 | 1,03 | | | | |

***P<0,05**

Katılımcıların psikolojik sermaye ölçeğine ve alt boyutlarına katılım düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucuna göre katılımcıların “Psikolojik Sermaye” düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir ($t= -2.16$, $p=.03$, $p<.05$). Erkek katılımcıların psikolojik sermaye düzeylerinin (ortalama=3.40), kadın katılımcılardan (ortalama=3.20) yüksek olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların umut düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($t=0.97$, $p=.33$, $p<.05$)

Katılımcıların öz yeterlik düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir ($t= -6.004$, $p=.00$, $p<.05$). Erkek katılımcıların öz yeterlik düzeylerinin (ortalama=3.64) , kadın katılımcılardan (ortalama=3.06) yüksek olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir ($t=-3.69$, $p=.00$, $p<.05$). Erkek katılımcıların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin (ortalama=3.45) , kadın katılımcılardan (ortalama=3.09) yüksek olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların iyimserlik düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($t=-0.2$, $p=.84$, $p<.05$)

Tablo 19. Katılımcıların psikolojik sermaye ve alt boyutlarına katılma Düzeylerinin Deneyim Sürelerine Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları

| | Deneyim | N | Ort. | Std.Sapma | t | sd | P |
|---------------------------------|---------|-----|------|-----------|--------|---------|---------------|
| Psikolojik Sermaye Genel | 2-3 yıl | | | | | | |
| | arası | 48 | 3,36 | 0,37 | 0,511 | 197 | 0,61 |
| | 4-5 yıl | | | | | | |
| | arası | 151 | 3,30 | 0,81 | | | |
| Umut | 2-3 yıl | | | | | | |
| | arası | 48 | 4,06 | 0,19 | 6,475 | 197 | *0,00 |
| | 4-5 yıl | | | | | | |
| | arası | 151 | 3,03 | 1,09 | | | |
| Özyeterlik | 2-3 yıl | | | | | | |
| | arası | 48 | 2,78 | 0,37 | -9,577 | 168,599 | *0,00 |
| | 4-5 yıl | | | | | | |
| | arası | 151 | 3,58 | 0,79 | | | |
| Psikolojik Dayanıklılık | 2-3 yıl | | | | | | |
| | arası | 48 | 3,17 | 0,56 | -1,592 | 112,239 | 0,114 |
| | 4-5 yıl | | | | | | |
| | arası | 151 | 3,33 | 0,79 | | | |
| İyimserlik | 2-3 yıl | | | | | | |
| | arası | 48 | 3,44 | 0,37 | 2,04 | 185,024 | *0,043 |
| | 4-5 yıl | | | | | | |
| | arası | 151 | 3,26 | 0,91 | | | |

***P<0,05**

Katılımcıların psikolojik sermaye ölçeğine ve alt boyutlarına katılım düzeylerinin deneyim sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucuna göre katılımcıların “Psikolojik Sermaye” düzeylerinin deneyim sürelerine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($t=0.51$, $p=.61$, $p<.05$).

Katılımcıların umut düzeylerinin deneyim sürelerine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir ($t=6.48$, $p=.00$,

p<.05). 2-3 yıl deneyime sahip olan (ortalama=4.06) katılımcıların umut düzeylerinin 4-5 yıl olan (ortalama=3.03) katılımcılara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların öz yeterlik düzeylerinin deneyim sürelerine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (**t=-9.58, p=.00, p<.05**).4-5 yıl deneyime sahip olan (ortalama=3,58) katılımcıların öz yeterlik düzeylerinin,2-3 yıl deneyime sahip olan katılımcılardan (ortalama=2.78) yüksek olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin deneyim sürelerine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir (**t=-1.59, p=.11, p<.05**).

Katılımcıların iyimserlik düzeylerinin deneyim sürelerine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (**t=2.04, p=.043, p<.05**). 2-3 yıl deneyime sahip olan (ortalama=3.44) katılımcıların iyimserlik düzeylerinin 4-5 yıl olan (ortalama=3.26) katılımcılara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 20. Katılımcıların psikolojik sermaye ve alt boyutlarına katılma düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılıklarına ait analiz sonuçları

| | | Medeni | | | | | |
|--------------------------------|--------------|---------------|-------------|------------------|----------|-----------|---------------|
| | Durum | N | Ort. | Std.Sapma | t | sd | p |
| Psikolojik Sermaye | | | | | | | |
| Genel | Evli | 171 | 3,25 | 0,64 | -2,104 | 30,535 | *0,044 |
| | Bekar | 28 | 3,68 | 1,03 | | | |
| Umut | Evli | 171 | 3,18 | 1,04 | -3,365 | 197 | *0,001 |
| | Bekar | 28 | 3,88 | 0,89 | | | |
| Özyeterlik | Evli | 171 | 3,37 | 0,72 | -0,474 | 30,538 | 0,639 |
| | Bekar | 28 | 3,48 | 1,15 | | | |
| Psikolojik Dayanıklılık | | | | | | | |
| Dayanıklılık | Evli | 171 | 3,24 | 0,65 | -1,806 | 30,021 | 0,081 |
| | Bekar | 28 | 3,63 | 1,13 | | | |
| İyimserlik | Evli | 171 | 3,23 | 0,75 | -2,383 | 31,645 | *0,023 |

| | | | |
|-------|----|------|------|
| Bekar | 28 | 3,73 | 1,05 |
|-------|----|------|------|

***P<0,05**

Katılımcıların psikolojik sermaye ölçeğine ve alt boyutlarına katılım düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucuna göre katılımcıların “Psikolojik Sermaye” düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (**t=-2.10, p=.04, p<.05**). Medeni durumu bekar olan (ortalama=3.68) katılımcıların psikolojik sermaye düzeyinin evli olanlara (ortalama=3.25) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların umut düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (**t=-3.36, p=.001, p<.05**). Medeni durumu bekar olan (ortalama=3.88) katılımcıların umut düzeyinin evli olanlara (ortalama=3.18) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların öz yeterlik düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir (**t=-.47, p=.64, p<.05**).

Katılımcıların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir (**t=-1.81, p=.08, p<.05**).

Katılımcıların iyimserlik düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (**t=-2.38, p=.023, p<.05**). Medeni durumu bekar olan (ortalama=3.73) katılımcıların iyimserlik düzeyinin evli olanlara (ortalama=3.23) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 21. Katılımcıların psikolojik sermaye ve alt boyutlarına katılma düzeylerinin yaşlarına göre farklılıklarına ait analiz sonuçları

| | Yaş | N | Ortalama | Std.Sapma | F | p | Tamhane |
|------------|-----------------|----|----------|-----------|--------|--------------|---------|
| Psikolojik | | | | | | | |
| Sermaye | | | | | | | |
| Genel | 25-28 | 71 | 3,14 | 0,20 | 17,925 | *0,00 | 2>1>3 |
| | 29-32 | 90 | 3,62 | 0,97 | | | |
| | 33 yaş ve üzeri | 38 | 2,93 | 0,14 | | | |

| | | | | | | | |
|--------------|-----------------|----|------|------|--------|--------------|-------|
| Umut | 25-28 | 71 | 3,66 | 0,63 | 33,549 | *0,00 | 1>3 |
| | 29-32 | 90 | 3,43 | 1,15 | | | 2>3 |
| | 33 yaş ve üzeri | 38 | 2,21 | 0,65 | | | |
| Özyeterlik | 25-28 | 71 | 2,79 | 0,16 | 45,322 | *0,00 | 3>1 |
| | 29-32 | 90 | 3,69 | 0,94 | | | 2>1 |
| | 33 yaş ve üzeri | 38 | 3,76 | 0,29 | | | |
| Psikolojik | | | | | | | |
| Dayanıklılık | 25-28 | 71 | 3,03 | 0,10 | 22,655 | *0,00 | 2>1>3 |
| | 29-32 | 90 | 3,64 | 0,98 | | | |
| | 33 yaş ve üzeri | 38 | 2,94 | 0,33 | | | |
| İyimserlik | 25-28 | 71 | 3,08 | 0,33 | 26,031 | *0,00 | 2>1>3 |
| | 29-32 | 90 | 3,70 | 0,95 | | | |
| | 33 yaş ve üzeri | 38 | 2,79 | 0,65 | | | |

***P<0,05**

Katılımcıların psikolojik sermaye ölçeğine ve alt boyutlarına katılım düzeylerinin yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü Anova testi yapılmıştır. Yapılan tek yönlü Anova testi sonucuna göre katılımcıların “Psikolojik Sermaye” düzeylerinin yaş durumlarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (**F=17.93, p=.00, p<.05**).29-32 yaş grubunda olan (ortalama=3.62) katılımcıların psikolojik sermaye düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için varyans homojenliği sağlanmadığından dolayı post hoc testlerinden Tamhane testi yapılmıştır.

Katılımcıların umut düzeylerinin yaş durumlarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (**F=33.55, p=.00, p<.05**). 25-28 yaş grubunda olan (ortalama=3.66) katılımcıların umut düzeylerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için varyans homojenliği sağlanmadığından dolayı post hoc testlerinden Tamhane testi yapılmıştır.

Katılımcıların öz yeterlik düzeylerinin yaş durumlarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (**F=45.32, p=.00, p<.05**). 33 yaş ve üzeri grubunda olan (ortalama=3.76) katılımcıların öz yeterlik düzeylerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir Anlamlı

farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için varyans homojenliği sağlanmadığından dolayı post hoc testlerinden Tamhane testi yapılmıştır.

Katılımcıların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin yaş durumlarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (**F=22.66, p=.00, p<.05**). 29-32 yaş grubunda olan (ortalama=3.64) katılımcıların psikolojik dayanıklılık düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için varyans homojenliği sağlanmadığından dolayı post hoc testlerinden Tamhane testi yapılmıştır.

Katılımcıların iyimserlik düzeylerinin yaş durumlarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (**F=26.03, p=.00, p<.05**). 29-32 yaş grubunda olan (ortalama=3.70) katılımcıların iyimserlik düzeylerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için varyans homojenliği sağlanmadığından dolayı post hoc testlerinden Tamhane testi yapılmıştır.

Tablo 22. Katılımcıların psikolojik sermaye ve alt boyutlarına katılma düzeylerinin statülerine göre farklılıklarına ait analiz sonuçları

| | Statü | N | Ortalama | Std.Sapma | F | p | Tamhane |
|---------------|----------|-----|----------|-----------|---------|--------------|---------|
| Psikolojik | | | | | | | |
| Sermaye Genel | Alt-orta | 19 | 5,00 | 0,00 | 133,206 | *0,00 | 1>2>3 |
| | Orta | 79 | 3,17 | 0,73 | | | |
| | Üst orta | 101 | 3,11 | 0,15 | | | |
| Umut | Alt-orta | 19 | 5,00 | 0,00 | 41,633 | *0,00 | 1>3 |
| | Orta | 79 | 2,96 | 1,12 | | | |
| | Üst orta | 101 | 3,20 | 0,74 | | | |
| Özyeterlik | Alt-orta | 19 | 5,00 | 0,00 | 84,737 | *0,00 | 1>3 |
| | Orta | 79 | 3,34 | 0,75 | | | |
| | Üst orta | 101 | 3,12 | 0,47 | | | |
| Psikolojik | | | | | | | |
| Dayanıklılık | Alt-orta | 19 | 5,00 | 0,00 | 124,467 | *0,00 | 1>2 |
| | Orta | 79 | 3,16 | 0,77 | | | |
| | Üst orta | 101 | 3,07 | 0,14 | | | |
| İyimserlik | Alt-orta | 19 | 5,00 | 0,00 | 88,134 | *0,00 | 1>2 |
| | Orta | 79 | 3,23 | 0,77 | | | |

***P<0,05**

Katılımcıların psikolojik sermaye ölçeğine ve alt boyutlarına katılım düzeylerinin statülerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü Anova testi yapılmıştır. Yapılan tek yönlü Anova testi sonucuna göre katılımcıların “Psikolojik Sermaye” düzeylerinin statülerine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (**F=133.21, p=.00, p<.05**). Alt-orta statüsünde olan (ortalama=5.00) katılımcıların psikolojik sermaye düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için varyans homojenliği sağlanmadığından dolayı post hoc testlerinden Tamhane testi yapılmıştır.

Katılımcıların umut düzeylerinin statülerine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (**F=41.63, p=.00, p<.05**). Alt-orta statüsünde olan (ortalama=5.00) katılımcıların umut düzeylerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için varyans homojenliği sağlanmadığından dolayı post hoc testlerinden Tamhane testi yapılmıştır.

Katılımcıların öz yeterlik düzeylerinin statülerine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (**F=84.74, p=.00, p<.05**). Alt-orta statüsünde olan (ortalama=5.00) katılımcıların öz yeterlik düzeylerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için varyans homojenliği sağlanmadığından dolayı post hoc testlerinden Tamhane testi yapılmıştır.

Katılımcıların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin statülerine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (**F=124.47, p=.00, p<.05**). Alt-orta statüsünde olan (ortalama=5.00) katılımcıların psikolojik dayanıklılık düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için varyans homojenliği sağlanmadığından dolayı post hoc testlerinden Tamhane testi yapılmıştır.

Katılımcıların iyimserlik düzeylerinin statülerine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (**F=88.13, p=.00, p<.05**).

Alt-orta statüsünde olan (ortalama=5.00) katılımcıların iyimserlik düzeylerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Anlamli farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için varyans homojenliği sağlanmadığından dolayı post hoc testlerinden Tamhane testi yapılmıştır.

Tablo 23. Katılımcıların psikolojik sermaye ve alt boyutlarına katılma düzeylerinin statülerine göre farklılıklarına ait analiz sonuçları

| | | Öğrenim | | | | | |
|---------------|---------|---------|----------|-----------|--------|--------------|---------|
| | Düzeyi | N | Ortalama | Std.Sapma | F | p | Tamhane |
| Psikolojik | | | | | | | |
| Sermaye Genel | Lisans | 134 | 3,21 | 0,53 | 20,466 | *0,00 | 2>1>3 |
| | Yüksek | | | | | | |
| | Lisans | 45 | 3,83 | 1,04 | | | |
| Umut | Doktora | 20 | 2,83 | 0,00 | 4,008 | *0,00 | 1>3 |
| | Lisans | 134 | 3,37 | 0,84 | | | |
| | Yüksek | | | | | | |
| Öz yeterlik | Lisans | 45 | 3,28 | 1,62 | 56,383 | *0,00 | 2>3 |
| | Doktora | 20 | 2,67 | 0,00 | | | |
| | Lisans | 134 | 3,15 | 0,67 | | | |
| Psikolojik | Lisans | 45 | 4,26 | 0,65 | 9,319 | *0,00 | 2>1>3 |
| | Doktora | 20 | 3,00 | 0,00 | | | |
| | Lisans | 134 | 3,20 | 0,57 | | | |
| Dayanıklılık | Lisans | 45 | 3,68 | 1,14 | 43,645 | *0,00 | 2>1>3 |
| | Doktora | 20 | 3,00 | 0,00 | | | |
| | Lisans | 134 | 3,13 | 0,68 | | | |
| İyimserlik | Lisans | 45 | 4,10 | 0,80 | 43,645 | *0,00 | 2>1>3 |
| | Doktora | 20 | 2,67 | 0,00 | | | |
| | Lisans | 134 | 3,13 | 0,68 | | | |

***P<0,05**

Katılımcıların psikolojik sermaye ölçeğine ve alt boyutlarına katılım düzeylerinin öğrenim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü Anova testi yapılmıştır. Yapılan tek yönlü Anova testi sonucuna göre katılımcıların “Psikolojik Sermaye” düzeylerinin öğrenim düzeylerine göre farklılığı

istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (**F=20.47, p=.00, p<.05**).Yüksek lisans eğitim düzeyinde olan (ortalama=3.83) katılımcıların psikolojik sermaye düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için varyans homojenliği sağlanmadığından dolayı post hoc testlerinden Tamhane testi yapılmıştır.

Katılımcıların umut düzeylerinin öğrenim düzeylerine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (**F=4.01, p=.00, p<.05**). Lisans eğitim düzeyinde olan (ortalama=3.37) katılımcıların umut düzeylerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için varyans homojenliği sağlanmadığından dolayı post hoc testlerinden Tamhane testi yapılmıştır.

Katılımcıların öz yeterlik düzeylerinin öğrenim düzeylerine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (**F=56.38, p=.00, p<.05**). Yüksek lisans eğitim düzeyinde olan (ortalama=4.26) katılımcıların öz yeterlik düzeylerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir Anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için varyans homojenliği sağlanmadığından dolayı post hoc testlerinden Tamhane testi yapılmıştır.

Katılımcıların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin öğrenim düzeylerine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (**F=9.32, p=.00, p<.05**). Yüksek lisans eğitim düzeyinde olan (ortalama=3.68) katılımcıların psikolojik dayanıklılık düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için varyans homojenliği sağlanmadığından dolayı post hoc testlerinden Tamhane testi yapılmıştır.

Katılımcıların iyimserlik düzeylerinin öğrenim düzeylerine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (**F=43.65, p=.00, p<.05**). Yüksek lisans eğitim düzeyinde olan (ortalama=4.10) katılımcıların iyimserlik düzeylerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir Anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için varyans homojenliği sağlanmadığından dolayı post hoc testlerinden Tamhane testi yapılmıştır.

Tablo 24. Katılımcıların otantik liderlik ve alt boyutlarına katılma düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılıklarına ait analiz sonuçları

| | Cinsiyet | N | Ort. | Std.Sapma | t | df | p |
|---------------------------------|----------|-----|------|-----------|-------|---------|---------------|
| | | | | | - | | |
| Otantik Liderlik | Kadın | 87 | 3,74 | 1,08 | 2,127 | 129,901 | *0,035 |
| | Erkek | 112 | 4,02 | 0,62 | | | |
| | | | | | - | | |
| İlişkilerde Şeffaflık | Kadın | 87 | 3,96 | 0,79 | 3,453 | 127,241 | *0,001 |
| | Erkek | 112 | 4,28 | 0,44 | | | |
| İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı | Kadın | 87 | 3,80 | 0,86 | 0,405 | 197 | 0,686 |
| | Erkek | 112 | 3,74 | 1,01 | | | |
| | | | | | - | | |
| Bilgiyi Dengeli Değerlendirme | Kadın | 87 | 3,71 | 0,87 | 6,716 | 143,944 | *0,00 |
| | Erkek | 112 | 4,44 | 0,59 | | | |
| | | | | | - | | |
| Öz farkındalık | Kadın | 87 | 3,45 | 1,82 | 0,963 | 112,698 | 0,337 |
| | Erkek | 112 | 3,65 | 0,81 | | | |

***P<0,05**

Katılımcıların otantik liderlik ölçeğine ve alt boyutlarına katılım düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucuna göre katılımcıların “otantik liderlik düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir ($t= -2.13$, $p=.035$, $p<.05$).Erkek katılımcıların otantik liderlik düzeylerinin (ortalama=4.02),kadın katılımcılardan (ortalama=3.74) yüksek olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların ilişkilerde şeffaflık düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir ($t=-3.45$, $p=.001$, $p<.05$). Erkek katılımcıların ilişkilerde şeffaflık düzeylerinin (ortalama=4.28), kadın katılımcılardan (ortalama=3.96) yüksek olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların içselleştirilmiş ahlak anlayışı düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($t=.41$, $p=.69$, $p<.05$).

Katılımcıların bilgiyi dengeli değerlendirme düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir ($t=-6.72$, $p=.00$, $p<.05$). Erkek katılımcıların bilgiyi dengeli değerlendirme düzeylerinin (ortalama=4.44), kadın katılımcılardan (ortalama=3.71) yüksek olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların öz farkındalık düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($t=-.96$, $p=.34$, $p<.05$).

Tablo 25. Katılımcıların otantik liderlik ve alt boyutlarına katılma düzeylerinin deneyim sürelerine göre farklılıklarına ait analiz sonuçları

| | Deneyim | N | Ortalama | Std.Sapma | t | df | p |
|------------------------------------|---------|-----|----------|-----------|--------|---------|--------------|
| Otantik Liderlik | 2-3 yıl | 48 | 4,63 | 0,02 | 13,682 | 150,382 | *0,00 |
| | 4-5 yıl | 151 | 3,66 | 0,87 | | | |
| İlişkilerde Şeffaflık | 2-3 yıl | 48 | 4,60 | 0,00 | 11,148 | 150 | *0,00 |
| | 4-5 yıl | 151 | 3,99 | 0,67 | | | |
| İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı | 2-3 yıl | 48 | 4,50 | 0,00 | 12,172 | 150 | *0,00 |
| | 4-5 yıl | 151 | 3,53 | 0,98 | | | |
| Bilgiyi Dengeli Değerlendirme | 2-3 yıl | 48 | 4,39 | 0,19 | 4,487 | 182,03 | *0,00 |
| | 4-5 yıl | 151 | 4,04 | 0,91 | | | |
| Öz farkındalık | 2-3 yıl | 48 | 4,98 | 0,07 | 18,399 | 152,941 | *0,00 |
| | 4-5 yıl | 151 | 3,11 | 1,24 | | | |

***P<0,05**

Katılımcıların otantik liderlik ölçeğine ve alt boyutlarına katılım düzeylerinin deneyim sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucuna göre

katılımcıların “otantik liderlik düzeylerinin deneyim sürelerine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (**t=13.68, p=.00, p<.05**). 2-3yıl deneyime sahip olan katılımcıların otantik liderlik düzeylerinin (ortalama=4.63), 4-5 yıl deneyime sahip olan katılımcılardan (ortalama=3.66) yüksek olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların ilişkilerde şeffaflık düzeylerinin deneyim sürelerine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (**t=11.15, p=.00, p<.05**). 2-3yıl deneyime sahip olan katılımcıların ilişkilerde şeffaflık düzeylerinin (ortalama=4.60), 4-5 yıl deneyime sahip olan katılımcılardan (ortalama=3.99) yüksek olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların içselleştirilmiş ahlak anlayışı düzeylerinin deneyim sürelerine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (**t=12.17, p=.00, p<.05**). 2-3yıl deneyime sahip olan katılımcıların içselleştirilmiş ahlak anlayışı düzeylerinin (ortalama=4.50), 4-5 yıl deneyime sahip olan katılımcılardan (ortalama=3.53) yüksek olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların bilgiyi dengeli değerlendirme düzeylerinin deneyim sürelerine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (**t=4.49, p=.00, p<.05**). 2-3yıl deneyime sahip olan katılımcıların bilgiyi dengeli değerlendirme düzeylerinin (ortalama=4.39), 4-5 yıl deneyime sahip olan katılımcılardan (ortalama=4.04) yüksek olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların öz farkındalık düzeylerinin deneyim sürelerine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (**t=18.4, p=.00, p<.05**). 2-3yıl deneyime sahip olan katılımcıların öz farkındalık düzeylerinin (ortalama=4.98), 4-5 yıl deneyime sahip olan katılımcılardan (ortalama=3.11) yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo-26 Katılımcıların Otantik Liderlik ve Alt Boyutlarına Katılma Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları

| | Medeni | | | | | | |
|------------------|--------|-----|----------|-----------|--------|-----|---------------|
| | Durum | N | Ortalama | Std.Sapma | t | df | p |
| Otantik Liderlik | Evli | 171 | 3,85 | 0,88 | -2,136 | 197 | *0,034 |
| | Bekar | 28 | 4,22 | 0,64 | | | |

| | | | | | | | |
|------------------------|-------|-----|------|------|--------|--------|---------------|
| İlişkilerde Şeffaflık | Evli | 171 | 4,09 | 0,66 | -2,558 | 197 | *0,011 |
| | Bekar | 28 | 4,42 | 0,43 | | | |
| İçselleştirilmiş Ahlak | | | | | | | |
| Anlayışı | Evli | 171 | 3,68 | 0,97 | -3,153 | 197 | *0,00 |
| | Bekar | 28 | 4,28 | 0,53 | | | |
| Bilgiyi Dengeli | | | | | | | |
| Değerlendirme | Evli | 171 | 4,11 | 0,81 | -0,407 | 197 | 0,69 |
| | Bekar | 28 | 4,18 | 0,81 | | | |
| Öz farkındalık | Evli | 171 | 3,50 | 1,40 | -2,123 | 50,763 | *0,039 |
| | Bekar | 28 | 3,93 | 0,91 | | | |

***P<0,05**

Katılımcıların otantik liderlik ölçeğine ve alt boyutlarına katılım düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucuna göre katılımcıların otantik liderlik düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (**t=-2.14, p=.034, p<.05**). Medeni durumu bekar olan katılımcıların otantik liderlik düzeylerinin (ortalama=4.22), medeni durumu evli olan katılımcılardan (ortalama=3.85) yüksek olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların ilişkilerde şeffaflık düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (**t=-2.56, p=.011, p<.05**). Medeni durumu bekar olan katılımcıların otantik liderlik düzeylerinin (ortalama=4.42), medeni durumu evli olan katılımcılardan (ortalama=4.09) yüksek olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların içselleştirilmiş ahlak anlayışı düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (**t=-3.15, p=.00, p<.05**). Medeni durumu bekar olan katılımcıların otantik liderlik düzeylerinin (ortalama=4.28), medeni durumu evli olan katılımcılardan (ortalama=3.68) yüksek olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların bilgiyi dengeli değerlendirme düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($t=-.41$, $p=.69$, $p<.05$).

Katılımcıların öz farkındalık düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir ($t=-2.12$, $p=.04$, $p<.05$). Medeni durumu bekar olan katılımcıların otantik liderlik düzeylerinin (ortalama=3.93), medeni durumu evli olan katılımcılardan (ortalama=3.5) yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo-27 Katılımcıların Otantik Liderlik ve Alt Boyutlarına Katılma Düzeylerinin Yaşlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları

| | Yaş | N | Ortalama | Std.Sapma | F | p | Tamhane | LSD |
|---------------------------------|-----------------|----|----------|-----------|--------|--------------|---------|-----|
| Otantik Liderlik | 25-28 | 71 | 4,24 | 0,51 | 10,807 | *0,00 | 1>2 | 1>3 |
| | 29-32 | 90 | 3,63 | 1,09 | | | | |
| | 33 yaş ve üzeri | 38 | 3,88 | 0,46 | | | | |
| İlişkilerde Şeffaflık | 25-28 | 71 | 4,45 | 0,20 | 15,15 | *0,00 | 1>2 | 1>3 |
| | 29-32 | 90 | 3,94 | 0,85 | | | | |
| | 33 yaş ve üzeri | 38 | 4,04 | 0,29 | | | | |
| İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı | 25-28 | 71 | 3,96 | 0,92 | 3,457 | *0,03 | | 1>3 |
| | 29-32 | 90 | 3,73 | 0,97 | | | | |
| | 33 yaş ve üzeri | 38 | 3,47 | 0,86 | | | | |
| Bilgiyi Dengeli Değerlendirme | 25-28 | 71 | 4,17 | 0,22 | 24,407 | *0,00 | 3>1>2 | |
| | 29-32 | 90 | 3,80 | 1,06 | | | | |
| | 33 yaş ve üzeri | 38 | 4,78 | 0,21 | | | | |
| Öz farkındalık | 25-28 | 71 | 4,31 | 0,89 | 21,946 | *0,00 | 1>3>2 | |
| | 29-32 | 90 | 3,03 | 1,61 | | | | |
| | 33 yaş ve üzeri | 38 | 3,40 | 0,49 | | | | |

***P<0,05**

Katılımcıların otantik liderlik ölçeğine ve alt boyutlarına katılım düzeylerinin yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü Anova testi yapılmıştır. Yapılan tek yönlü Anova testi sonucuna göre katılımcıların otantik liderlik düzeylerinin yaş durumlarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir ($F=10.81$, $p=.00$, $p<.05$). 25-28 yaş grubunda

olan (ortalama=4.24) katılımcıların otantik liderlik düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için varyans homojenliği sağlanmadığından dolayı post hoc testlerinden Tamhane testi yapılmıştır.

Katılımcıların ilişkilerde şeffaflık düzeylerinin yaş durumlarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (**F=15.15, p=.00, p<.05**). 25-28 yaş grubunda olan (ortalama=4.45) katılımcıların ilişkilerde şeffaflık düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için varyans homojenliği sağlanmadığından dolayı post hoc testlerinden Tamhane testi yapılmıştır.

Katılımcıların içselleştirilmiş ahlak anlayışı düzeylerinin yaş durumlarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (**F=3.46, p=.03, p<.05**). 25-28 yaş grubunda olan (ortalama=3.96) katılımcıların içselleştirilmiş ahlak anlayışı düzeyinin 33 yaş ve üzeri olan (ortalama=3.47) katılımcılara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için varyans homojenliği sağlandığından dolayı post hoc testlerinden LSD testi yapılmıştır.

Katılımcıların bilgiyi dengeli değerlendirme düzeylerinin yaş durumlarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (**F=24.41, p=.00, p<.05**). 33 yaş ve üzeri olan (ortalama=4.78) katılımcıların bilgiyi dengeli değerlendirme düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için varyans homojenliği sağlanmadığından dolayı post hoc testlerinden Tamhane testi yapılmıştır.

Katılımcıların öz farkındalık düzeylerinin yaş durumlarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (**F=21.95, p=.00, p<.05**). 25-28 yaş grubunda olan (ortalama=4.31) katılımcıların öz farkındalık düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için varyans homojenliği sağlanmadığından dolayı post hoc testlerinden Tamhane testi yapılmıştır.

Tablo 28. Katılımcıların otantik liderlik ve alt boyutlarına katılma düzeylerinin statülerine göre farklılıklarına ait analiz sonuçları

| | Statü | N | Ortalama | Std.Sapma | F | p | Tamhane |
|------------------|----------|-----|----------|-----------|-------|--------------|---------|
| Otantik Liderlik | Alt-orta | 19 | 5,00 | 0,00 | 20,71 | *0,00 | 1>2 |
| | Orta | 79 | 3,80 | 0,50 | | | 1>3 |
| | Üst orta | 101 | 3,77 | 1,01 | | | |
| İlişkilerde | | | | | | | |
| Şeffaflık | Alt-orta | 19 | 5,00 | 0,00 | 26,93 | *0,00 | 1>2>3 |
| | Orta | 79 | 4,16 | 0,35 | | | |
| | Üst orta | 101 | 3,96 | 0,73 | | | |
| İçselleştirilmiş | | | | | | | |
| Ahlak Anlayışı | Alt-orta | 19 | 5,00 | 0,00 | 26,28 | *0,00 | 1>3>2 |
| | Orta | 79 | 3,44 | 0,93 | | | |
| | Üst orta | 101 | 3,79 | 0,85 | | | |
| Bilgiyi Dengeli | | | | | | | |
| Değerlendirme | Alt-orta | 19 | 5,00 | 0,00 | 19,25 | *0,00 | 1>2>3 |
| | Orta | 79 | 4,22 | 0,57 | | | |
| | Üst orta | 101 | 3,88 | 0,91 | | | |
| Öz farkındalık | Alt-orta | 19 | 5,00 | 0,00 | 13,52 | *0,00 | 1>2 |
| | Orta | 79 | 3,40 | 0,67 | | | 1>3 |
| | Üst orta | 101 | 3,41 | 1,68 | | | |

***P<0,05**

Katılımcıların otantik liderlik ölçeğine ve alt boyutlarına katılım düzeylerinin statülerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü Anova testi yapılmıştır. Yapılan tek yönlü Anova testi sonucuna göre katılımcıların otantik liderlik düzeylerinin statülerine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde

anlamli olduğu belirlenmiştir (**F=20.71, p=.00, p<.05**). Alt-orta statüye sahip olan (ortalama=5.00) katılımcıların otantik liderlik düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Anlamli farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için varyans homojenliği sağlanmadığından dolayı post hoc testlerinden Tamhane testi yapılmıştır.

Katılımcıların ilişkilerde şeffaflık düzeylerinin statülerine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamli olduğu belirlenmiştir (**F=26.93, p=.00, p<.05**). Alt-orta statüye sahip olan (ortalama=5.00) katılımcıların ilişkilerde şeffaflık düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Anlamli farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için varyans homojenliği sağlanmadığından dolayı post hoc testlerinden Tamhane testi yapılmıştır.

Katılımcıların içselleştirilmiş ahlak anlayışı düzeylerinin statülerine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamli olduğu belirlenmiştir (**F=26.28, p=.00, p<.05**). Alt-orta statüye sahip olan (ortalama=5.00) katılımcıların içselleştirilmiş ahlak anlayışı düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Anlamli farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için varyans homojenliği sağlanmadığından dolayı post hoc testlerinden Tamhane testi yapılmıştır.

Katılımcıların bilgiyi dengeli değerlendirme düzeylerinin statülerine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamli olduğu belirlenmiştir (**F=19.25, p=.00, p<.05**). Alt-orta statüye sahip olan (ortalama=5.00) katılımcıların bilgiyi dengeli değerlendirme düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Anlamli farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için varyans homojenliği sağlanmadığından dolayı post hoc testlerinden Tamhane testi yapılmıştır.

Katılımcıların öz farkındalık düzeylerinin statülerine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamli olduğu belirlenmiştir (**F=13.52, p=.00, p<.05**). Alt-orta statüye sahip olan (ortalama=5.00) katılımcıların öz farkındalık düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Anlamli farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için varyans homojenliği sağlanmadığından dolayı post hoc testlerinden Tamhane testi yapılmıştır.

Tablo 29. Katılımcıların otantik liderlik ve alt boyutlarına katılma düzeylerinin öğrenim düzeylerine göre farklılıklarına ait analiz sonuçları

| | | Öğrenim | | | | | |
|------------------|---------|---------|----------|-----------|-------|---------------|---------|
| | Düzeyi | N | Ortalama | Std.Sapma | F | p | Tamhane |
| Otantik Liderlik | Lisans | 134 | 3,85 | 0,93 | 5,83 | *0,003 | 2>1>3 |
| | Yüksek | | | | | | |
| | Lisans | 45 | 4,22 | 0,73 | | | |
| | Doktora | 20 | 3,50 | 0,00 | | | |
| İlişkilerde | | | | | | | |
| Şeffaflık | Lisans | 134 | 4,05 | 0,68 | 4,70 | *0,01 | 2>3>1 |
| | Yüksek | | | | | | |
| | Lisans | 45 | 4,38 | 0,58 | | | |
| | Doktora | 20 | 4,20 | 0,00 | | | |
| İçselleştirilmiş | | | | | | | |
| Ahlak Anlayışı | Lisans | 134 | 3,92 | 0,82 | 24,69 | *0,00 | 1>2 |
| | Yüksek | | | | | | |
| | Lisans | 45 | 3,86 | 1,10 | | | |
| | Doktora | 20 | 2,50 | 0,00 | | | |
| Bilgiyi Dengeli | | | | | | | |
| Değerlendirme | Lisans | 134 | 3,91 | 0,87 | 26,27 | *0,00 | 2>3>1 |
| | Yüksek | | | | | | |
| | Lisans | 45 | 4,81 | 0,17 | | | |
| | Doktora | 20 | 4,00 | 0,00 | | | |
| Öz farkındalık | | | | | | | |
| | Lisans | 134 | 3,47 | 1,52 | 2,80 | 0,063 | |
| | Yüksek | | | | | | |
| | Lisans | 45 | 3,96 | 0,97 | | | |
| | Doktora | 20 | 3,25 | 0,00 | | | |

***P<0,05**

Katılımcıların otantik liderlik ölçeğine ve alt boyutlarına katılım düzeylerinin öğrenim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü Anova testi yapılmıştır. Yapılan tek yönlü Anova testi sonucuna göre katılımcıların otantik liderlik düzeylerinin öğrenim durumlarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (**F=5.83, p=.003, p<.05**). Öğrenim durumu yüksek lisans olan (ortalama=4.22) katılımcıların bilgiyi dengeli değerlendirme düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Anlamlı

farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için varyans homojenliği sağlanmadığından dolayı post hoc testlerinden Tamhane testi yapılmıştır.

Katılımcıların ilişkilerde şeffaflık düzeylerinin öğrenim durumlarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (**F=4.7, p=.01, p<.05**). Öğrenim durumu yüksek lisans olan (ortalama=4.38) katılımcıların bilgiyi dengeli değerlendirme düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için varyans homojenliği sağlanmadığından dolayı post hoc testlerinden Tamhane testi yapılmıştır.

Katılımcıların içselleştirilmiş ahlak anlayışı düzeylerinin öğrenim durumlarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (**F=24.69, p=.00, p<.05**). Öğrenim durumu lisans olan (ortalama=3.92) katılımcıların bilgiyi dengeli değerlendirme düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için varyans homojenliği sağlanmadığından dolayı post hoc testlerinden Tamhane testi yapılmıştır.

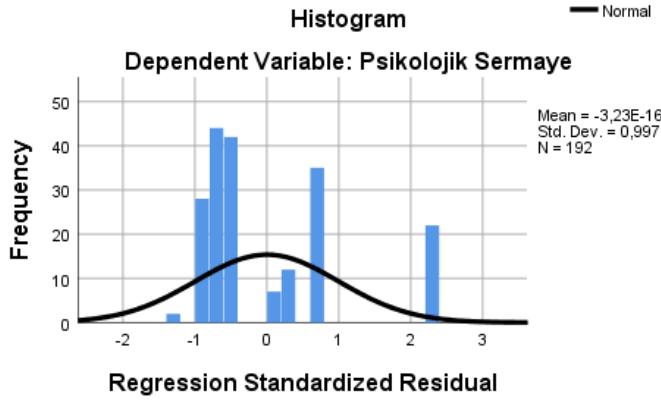
Katılımcıların bilgiyi dengeli değerlendirme düzeylerinin öğrenim durumlarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (**F=26.27, p=.00, p<.05**). Öğrenim durumu yüksek lisans olan (ortalama=4.81) katılımcıların bilgiyi dengeli değerlendirme düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için varyans homojenliği sağlanmadığından dolayı post hoc testlerinden Tamhane testi yapılmıştır.

Katılımcıların öz farkındalık düzeylerinin öğrenim durumlarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir (**F=2.8, p=.06, p<.05**).

3.6.2.3. Katılımcıların Otantik Liderlik Düzeylerinin Psikolojik Sermaye Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon için standart hale getirilmiş artığın normal olasılık grafiği (P-P) ve analizin bir parçası olan Scatter-Plot (saçılım grafiği) incelenmiştir. Normal P-P grafiğinde elde edilen noktaların sol kısımdan üst sağa doğru oldukça diyagonal bir

çizgi biçiminde uzandığı gözlemlenmiştir. Bu dağılım, normallikten önemli sapmaların olmadığına kanıttır. Standart hale getirilmiş olan artıkların saçılım grafiğinde ise puanların çoğunun merkezde toplanması (0 noktası boyunca) ve artıkların kabaca bir dikdörtgen biçiminde dağıldığı görülmektedir. Ayrıca uç değerlerin varlığı da saçılım grafiğinden belirlenebilir. Uç değerleri 3.3'ten büyük ve -3.3'ten küçük değerde standart bir artığa sahip olan katılımcılar olarak belirlenmektedir. Normallik varsayımları kontrolünde veri setini etkileyen uç değerlerin kontrolü sağlandığı için saçılım grafiğinde herhangi bir aykırı değer bulunmamaktadır. Dolayısıyla veri setimiz regresyon modeli için tüm varsayımları sağlamaktadır.



Tablo 30. Katılımcıların otantik liderlik düzeyleri ile psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkiye ait korelasyon analizi sonuçları

| | | Psikolojik Sermaye |
|------------------|---------------------|--------------------|
| Otantik Liderlik | Pearson Correlation | ,634** |
| | Sig. (2-tailed) | 0,00 |
| | N | 192 |

**p<0,01

Katılımcıların otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için pearson korelasyon kat sayısı incelenmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre katılımcıların otantik liderlik düzeyleri ile psikolojik sermaye düzeyleri arasında istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde pozitif yönlü orta kuvvette anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r=.634$, $p=.00$, $p<.01$).

Tablo 31. Katılımcıların otantik liderlik düzeylerinin psikolojik sermaye düzeyleri üzerindeki etkisine ilişkin doğrusal regresyon analizi

| Değişken | B | Standart Hata | t | p |
|-------------------------|------------------|---------------------|--------|---------------|
| Sabit | 1,337 | 0,174 | 7,695 | *0,000 |
| Otantik Liderlik Düzeyi | 0,497 | 0,044 | 11,311 | *0,000 |
| R ² =0,402 | | | | |
| F=127,950 | p= *0,000 | Durbin Watson=1,916 | | |

Yordayıcı otantik liderlik değişkeninin (bağımsız değişken) yordanan psikolojik sermaye değişkeni (bağımlı değişken) üzerindeki etkisini incelemek için doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Psikolojik sermaye ile otantik liderlik arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu belirlenmiştir (**F=127.95 p<.05 p=.000**). Otantik liderlik düzeyinin psikolojik sermayeyi düzeyini tek başına %40.2'sini açıkladığı belirlenmiştir. (R² = 0,402). Psikolojik sermaye düzeyinin %59.8'i modele dahil edilmeyen değişkenler tarafından açıklandığı belirlenmiştir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre psikolojik sermaye düzeylerinin yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

$$\text{Psikolojik Sermaye}=1.34+0.497*\text{Otantik Liderlik}$$

Otantik Liderlik bir birim artırıldığında psikolojik sermaye düzeyini 0,497 kat kadar olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Son dönemlerde meydana gelen iktisadi, siyasi ve teknolojik ilerlemeler firmaların, şeffaf ve etik yönetim anlayışını özümseyen, organizasyonun ve kendi değerlerinin bilincinde olan, önderlere gereksinimini yükseltmiştir. Yönetim çalışmacıları, kısa dönemde yalnızca personellerini etki altına almakla yetinmeyip, diğer hissedarların değerlerine de önem vererek onlara önderlik eden, bir vizyon oluşturarak, rekabet avantajı gerçekleştiren önderleri nasıl tercih edeceklerini ve geliştireceklerini tespit etmek adına araştırmalar gerçekleştirmektedir (Smitt vd., 2009, s. 227).

Literatürde otantik liderlik ve psikolojik sermaye arasında bulunan ilişkiyi ele alan çalışmalar bulunmaktadır (Ilies, 2005, s. 378). Bu araştırmalar genellikle otantik liderliğin psikolojik sermaye ve pozitif duygulara yönlendirdiğini iddia etmektedir (Rego vd., 2012, s. 432). Deneysel araştırmalarla meydana getirilen bu bilgiler doğrultusunda firmaların, personellerin kurumsal bağlılığını gerçekleştirecek yolu bulmaları adına liderliğe ve liderlik rolü üzerinde durdukları görülmektedir (Luthans ve Avolio, 1998, s. 78). Bu araştırmanın hedefi, otantik liderlik ve psikolojik sermaye arasında yer alan ilişkiyi tespit etmektir. Bu bağlamda ilk olarak otantik liderlik ve psikolojik sermaye hakkında teorik bilgiler açıklanmıştır.

Beklentilerin devamlı farklılaştığı globalleşme sürecinde, önderliğin gelişimi de farklılaşmış ve meydana gelen modern liderlik kuramlarından birisi de otantik liderlik olmuştur. (Yaşbay, 2011, s. 33). Günümüzde liderlik hakkındaki pek çok açıklama bulunmaktadır. Genel olarak liderlik, hedefleri yerine getirmek adına bireyin başkalarının faaliyetlerine etki etmesi ve yön vermesi şeklinde ifade edilebilir (Ertürk, 2009, s. 151). Otantik liderlik, kavramsal gelişimin ilk evrelerinde bulunmasına karşın, otantiklik yapısının psikoloji ve felsefede derin kökleri bulunmaktadır. Otantiklik olgusu Yunan felsefesinden psikolojiye geçmiştir ve 1980'li dönemlerde bu olgu daha fazla ele alınmıştır (Walumbwa vd., 2008, s. 94).

Pittinsky ve Tyson (2005) otantik liderlik kavramının çok açık bulunmadığını ve gerçekleştirilen araştırmalarda bunun açık bir biçimde ifade edilmediğini belirtmişlerdir. Bu çalışmada ise otantik liderlik kavramının günümüzde daha net anlaşıldığı görülmektedir. Bhindi vd. (2008) otantik liderliği, yakın akrabalık geleneğine bağlanan bir kök yapı şeklinde ele almıştır. Bu çalışmada liderliğin samimi ve güvenilir olduğunda gerçekten otantik olabileceğini savunulmuş olup yapılan

çalışma ile paralellik göstermiştir. Shamir ve Eilam (2005) otantik lideri; kendi benlik olgusunun merkezi bir faktörü olan, çözümlenmeyi ya da beklentilerini anlamayı başarmış, kendi içinde uyumu gerçekleştiren ve kendilerini tanımlama yönünde davranış sergileyen bireyler şeklinde ifade etmişlerdir. Bu çalışmanın bulguları ile Shamir ve Eilam bulgularıyla benzerlikler göstermiştir. Gardner vd. (2005) otantik liderliğin bu farklı perspektiflerini ve açıklamalarını bütün hale getirmek için uğraşmış ve otantik liderliğin gelişimine ilişkin bir model sunmuşlardır. Bu modelde otantik liderliğin faktörlerini öz farkındalık, dengeli inceleme, otantik davranış ve ilişkilerde şeffaflık şeklinde ifade etmişlerdir. Sexton (2007) ise otantik liderlik hususunda bir görüş birliğinin bulunmadığını ve gerçekleştirilen araştırmalar neticesinde otantik liderlik faktörlerinin öz farkındalık, öz düzenleme ve gelişim, pozitif ahlak anlayışı, ilişkilerde şeffaflık ve pozitif psikolojik sermaye şeklinde altı sınıfta ele alındığını ifade etmiştir (Coşar, 2011, s. 60). Yapılan bu çalışma Gardner ve Sexton'un otantik liderliğin bileşenlerini destekler niteliktedir.

Genel olarak incelendiğinde araştırmada elde edilen neticeler ulusal ve uluslararası literatürde gerçekleştirilen araştırmaları desteklemektedir. Otantik liderliğin önemli bir bileşeni psikolojik sermayedir. Otantik liderler psikolojik sermayeyi bir kurumda oluşturan araç olabilmektedirler ve böylelikle performans gelişimine önderlik ederler. Bu bireyler, ayrıca bu özelliği ortaklarında ve izleyicilerinde de geliştirmeye yatkındırlar. Ayrıca, otantik liderler, izleyicilerinde psikolojik sermaye niteliklerinin gelişiminde önemli bir rol alırlar. Bu şekildeki önderler izleyicilerini, otantik liderler şeklinde geliştirebilir ve onlara rol model alabilirler. Birçok çalışmada idarecede bulunan otantik liderlik özelliğiyle personellerde bulunan psikolojik sermaye düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Otantik liderlikle psikolojik sermaye arasında bulunan ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışma sonucunda ise aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır;

Katılımcıların psikolojik sermaye ölçeğine ve alt boyutlarına katılım düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmış, yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucuna göre katılımcıların “Psikolojik Sermaye” düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu, erkek katılımcıların psikolojik sermaye düzeylerinin kadın katılımcılardan yüksek olduğu belirlenmiştir.

Statülerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü Anova testi yapılmış, yapılan tek yönlü Anova testi sonucuna göre katılımcıların “Psikolojik Sermaye” düzeylerinin statülerine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir. Alt-orta statüsünde olan katılımcıların psikolojik sermaye düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Öğrenim düzeylerine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu, yüksek lisans eğitim düzeyinde olan katılımcıların psikolojik sermaye düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Medeni durumu bekar olan katılımcıların psikolojik sermaye düzeyinin evli olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Yaş durumlarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu, 29-32 yaş grubunda olan katılımcıların psikolojik sermaye düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların psikolojik sermaye ölçeğine ve alt boyutlarına katılım düzeylerinin deneyim sürelerine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir.

Katılımcıların otantik liderlik ölçeğine ve alt boyutlarına katılım düzeylerinin deneyim sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmış, yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucuna göre katılımcıların “otantik liderlik düzeylerinin deneyim sürelerine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir. 3 yıl deneyime sahip olan katılımcıların otantik liderlik düzeylerinin, 4-5 yıl deneyime sahip olan katılımcılardan yüksek olduğu belirlenmiştir. Medeni durumlarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu, medeni durumu bekar olan katılımcıların otantik liderlik düzeylerinin, medeni durumu evli olan katılımcılardan yüksek olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların otantik liderlik ölçeğine ve alt boyutlarına katılım düzeylerinin yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü Anova testi yapılmış, test sonucuna göre katılımcıların otantik liderlik düzeylerinin yaş durumlarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu, 25-28 yaş grubunda olan katılımcıların otantik liderlik düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Statülerine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir. Alt-orta statüye sahip olan katılımcıların otantik liderlik düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. “Otantik liderlik düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılığı

istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş, erkek katılımcıların otantik liderlik düzeylerinin, kadın katılımcılardan yüksek olduğu belirlenmiştir. Yapılan tek yönlü Anova testi sonucuna göre katılımcıların otantik liderlik düzeylerinin öğrenim durumlarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş, öğrenim durumu yüksek lisans olan katılımcıların bilgiyi dengeli değerlendirme düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Otantik liderlik ve alt boyutları ile psikolojik sermaye ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için pearson korelasyon kat sayısı incelenmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre katılımcıların otantik liderlik düzeyleri ile psikolojik sermaye düzeyleri arasında istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde pozitif yönlü orta kuvvette anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir

Otantik liderliğin değişkenin Psikolojik sermaye değişken üzerindeki etkisini incelemek için de doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Psikolojik sermaye ile otantik liderlik arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Türkiye’de otantik liderlikle psikolojik sermaye arasındaki incelemelerin yetersiz olduğu düşünöldüğu için özellikle de sektör bazında hizmet sektörü ele alınarak inceleme yapılmıştır. Araştırmanın bu sebeple, otantik liderlik ile psikolojik sermaye kavramları hakkında Türkiye’deki mevcut literatüre de katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Sonuçlar özellikle İstanbul’da hizmet sektöründe bulunan kişileri kapsadığı için yalnızca buna özgü sonuçlardır. Bu çalışmanın daha büyük, hatta Türkiye genelinde evren ve örneklem grubu oluşturularak geliştirilebileceği, sektör dahi ayırmadan farklı departmanlar üzerinde incelemeler yapılabileceği düşünölmektedir. Ulaşılacak sonuçlar dahilinde de otantik liderlik ile psikolojik sermaye kavramlarının tanımı yaygınlaştırıp çalışanlara aktarılması gereklidir. Özellikle otantik liderliğin ve psikolojik sermayenin rekabet üzerinde yarattığı avantajlar üzerine araştırmaların yapılması, yaratıcılık seviyesine etkisinin incelenmesi, hatta özel sektör ile birlikte kamu kurum ve kuruluşlarında çalışmalara dahil edilebilerek kurum kültür farkları da araştırılması literatüre katkı sağlayacaktır.

Özellikle işletmelerin varsa eğitim departmanları ile yoksa da il ve ilçelerindeki meslek örgütleri ile liderlik ve psikolojik sermaye üzerine çalışmalar yürütölebilir,

eğitici ve bilgilendirici makalelerin çalışanlara yazılı ve görsel basın ile ulaştırılabilir, gerekirse otantik liderliği bir kurum kültürü haline dönüştürebilmek adına profesyonel kurumlarla birlikte çalışmalar yapılabilir.



KAYNAKÇA

- Akbaba, A., Erenler, E. (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 21-36
- Akçay, V.H. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünü Sağlamadaki Rolü, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 73-98
- Akçay, V.H. (2012). Pozitif Psikolojik Sermayenin İş tatmini ile İlişkisi, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 123-140
- Akçay, V. H. ve Bilgin, K. U. (2016). Kamu Performans Yönetimine Etkisi Açısından Psikolojik Sermaye, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 154-174
- Akgündüz, Y. (2012). *Konaklama işletmelerinde otantik liderlik ve öz yeterlilik arasındaki ilişkinin analizi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Aslan, Ş. (2013). *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları*, Eğitim Yayınevi, Konya
- Arseven, A.(2016). Öz Yeterlilik Bir Kavram Analizi, *Electronic Turkish Studies*, 11(19), 63-80
- Avolio, Bruce J. and Gardner, William L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to The Root of Positive Forms of Leadership, *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338
- Avolio, J. B., Gardner, L. W., Walumbwa, O. F., Luthans, F. and May, R. D. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801–823.
- Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (1), 1-20.

- Avey, James B. (2007). The Performance Impact of Leader Positive Psychological Capital and Situational Complexity. Doktora Tezi. University of Nebraska.
- Aydoğan, E. ve Kara, A.(2015). Pozitif Psikolojik Sermaye ile Bireysel Performans İlişkisi: Türkiye Tarım Kredi Kooperatifi Merkez Birliği Örneği”, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 50(1), 68-91
- Bakan, İ. (2009). Liderlik Tarzları İle Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması, *Tisk Akademi*. 1,139-172.
- Bartlett, M.S. (1954). A note on the multiplying factors for various chi square approximations. *Journal of the Royal Statistical Society*, 16 (Series B),296-8.
- Bayat, B.(2008). Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Alter Yayıncılık, Ankara.
- Baykal, E.(2017). Otantik Liderlik ve Pozitif Çıktıları: Pozitif Örgütsel Davranış Bakış Açısı, *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(3), 42-64.
- Boniwell, I., (2006). Positive Psychology in a Nutshell: A Balanced Introduction to the Science of Optimal Functioning, Second Edition, Pwbc, London
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Carvajal, Raquel Rodríguez- Bernardo Moreno-Jiménez, Sara De Rivas-Hermosilla, Abraham Álvarez-Bejarano and Ana Isabel Sanz Vergel. (2010). Positive Psychology at Work: Mutual Gains For Individuals and Organizations. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*. 26(3), 235-253.
- Casey, G. W. (2011). Comprehensive Soldier Fitness: A Vision for Psychological Resilience In the U.S. Army. *American Psychologist*, c.661–3.
- Caza, A., Bagozzi, R. P., Woolley, L., Levy, L. and Caza, B. B. (2010). Psychological capital and authentic leadership: Measurement, gender and cultural extension. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2, 53-70.
- Cooper, C.D., Scandura, T.A. and Schriesheim, C.A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly* 16,475–493.

- Coşar, S., (2011). *Otantik Liderlik kavramı ve ardılları üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi., Ankara: KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Csikszentmihalyi, M. (2005) . Akış. Mutluluk Bilim. İstanbul: HYB Yayıncılık.
- Çiçek, M. (2011). Liderlikte Farklı Bir Yaklaşım: Otantik Liderlik Tarzı ve Transformasyonel Liderlik Biçimi İle Karşılaştırılması, Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(3), 59-71
- Dağ, İ., Göktürk, T. (2014). Sınıf Yönetiminde Liderlik ve Liderliğin Sınıf Yönetimine Katkıları, The Journal of Academic Social Science Studies, (27), 171-184
- Day, D. B. (2000). Leadership development: A review in content. The Leadership Quarterly, 11, 581-613.
- Diener, E. and Diener, M. (1995). Cross-cultural Correlates of Life Satisfaction and Self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 653-663
- Edwards, A.L. (1967). *Statisticsl Methods* (2nd edn). New York: Holt.
- Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı*”, Efil Yayınevi, Ankara
- Erkutlu, H. V. (2015). “Pozitif Örgütsel Davranış”, Akademisyen Kitabevi.
- Ertürk, M. (2009). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Fraenkel, R.J. ve Wallen, E.N. (2000). *Eğitimde araştırma nasıl tasarlanır ve değerlendirilir* (4. baskı). San Francisco: McGraw-Hill.
- Gable, S. L. & Haidt, J. (2005). What (and Why) Is Positive Psychology? Review of General Psychology Copyright, 9(2), 103-110
- Gardner, W. L. And Avolio, B. J. (1998). The Charismatic Relationship: a Dramaturgical Perspective. *Academy of Management Review*. c. 23: 32–58.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. O. (2005). Can You See The Real Me? A Self-Based Model Of Authentic Leader And Follower Development, *The Leadership Quarterly*. 16 (3), 343-372

- George, Bill (2015). Kendi Gerçek Kuzey'ini Keşfet Otantik Lider Olmak, Çev. Aslı Açıkgöz, Butik Yayıncılık, İstanbul.
- George, D. & Mallery, M.(2010).SPSS for Windows step by step: A simplw study guide and reference,17.0 update(10th ed.). Boston,MA:Allyn &Bacon.
- Güler, K. B. (2009). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Yönetimi. A. Keser, G. Yılmaz, S. Yürür (Edit.) Çalışma Yaşamında Davranış, Güncel Yaklaşımlar (İçinde) Umuttepe Yayınları, 1.Baskı Kocaeli
- Gnanadesikan, R.(1997).Methods for statistical data analysis of multivariate observations (Second edition). United States: John Wiley & Sons,Inc.
- Güler, K. B. (2012). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Yönetimi. A. Keser, G. Yılmaz, S. Yürür (Edit.) Çalışma Yaşamında Davranış, Güncel Yaklaşımlar (İçinde) Umuttepe Yayınları, 2.Baskı Kocaeli, 137-163
- Gürdoğan, A. (2018). Liderlik Davranışları ve Örgütsel Bağlılık, Kriter Yayınevi, İstanbul Hitt, Michael A. Ireland, R. Duane, Hoskisson, Robert E. (1999), “Strategic Management”, 3rd Edition, South Western
- Goffee, R. and Jones, G. (2005). Managing authenticity: The paradox of great leadership, Harvard Business Review, 87-94.
- Gorsuch,R.L. (1983). *Factor analysis*. Hillsdale,NJ:Erlbaum.
- Hefferon, K. & Boniwell, I. (2014). Pozitif Psikoloji Kuram Araştırma ve Uygulamalar, Nobel Yayınları, Ankara.
- Howitt,D, & Cramer D.(2011).İntroduction to SPSS statistics in psychology: For version 19 and earlier (Fifth edition).London: Pearson Education Limited.
- Huczynski A. and Buchanan, D. (1996). Organizational Behavior An Introductory Text, 4th Edition, Prentice-Hall.
- Ilies, Remus, Frederick P. Morgeson, Jennifer D. Nahrgang (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes”. *The Leadership Quarterly*. c.16, 373-394

- Jensen, S. M. and Luthans, F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of Managerial Issues*, 18, 254- 273.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayıncılık.
- Karatürk H. E. (2015). *Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Arasındaki ilişkiye yönelik bir alan araştırması: Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kernis, Michael H. (2003). "Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem". *Psychological Inquiry*.c.14. s.1: 1-26.
- Kernis, M. H. and Goldman, B. M. (2005). From thought and experience to behavior and interpersonal relationships: A multicomponent conceptualization of authenticity. In A. Tesser, J. V. Wood, & D. Stapel (Eds.), *On building, defending and regulating the self: A psychological perspective*. New York: Psychology Press.
- Keser, S., Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 1-22
- Kesken, J. ve Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif Ve Otantik Liderlik, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2), 729-754.
- Kesken, J. ve Ünnü, N. A. A. (2011). Öteki Liderlik, *Gazi Kitabevi*, Ankara
- Kıcıır, G., Paşaoğlu, D. (2014). Otantik Liderliğin Akademik Platformda Lider Boyutu Açısından İncelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 1-24
- Kirk, R. E. (2008). *Statistics an introduction(Fifth edition)*. United States:Thomson Higher Education

- Kotaman, Hüseyin (2008). Öz yeterlilik inancı ve öğrenme performansının geliştirilmesine ilişkin yazın taraması, *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 111-133
- Kutanis, R., Oruç, E. (2014). Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, *The Journal of Happiness & Well-Being*, 2(2), 145-159
- Kutanis, R., Yıldız, E. (2014). Pozitif Psikoloji ile Pozitif Örgütsel Davranış İlişkisi ve Pozitif Örgütsel Davranış Boyutları Üzerine Bir Değerleme, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 5(11), 135-154
- Lind, D. A. , Marchal W.G. & Wathen ,S. A. (2006). Basic statistics for business and economics (Fifth edition).United States: McGraw-Hill Companies.
- London, M. (2002). Leadership Development: Paths To Self-Insight And Professional Growth. Mahwah, Nj: Elrbaum
- Luthans, Fred and Avolio, Bruce J.(2003), “*Authentic Leadership: A Positive Development Approach*”, Çev. K. S. Cameron, J. E. Dutton ve R.E. Quinn, Positive Organizational Scholarship: Foundations of A New Discipline
- Luthans, F., Youssef, C. M. and Avolio, B. J. (2007b). Psychological Capital: Developing The Human Competitive Edge. New York, *Oxford University Press*.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M. and Combs, G. M. (2006). Psychological Capital Development: Toward A Micro- Intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387-393.
- Luthans, Fred (2002). The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695–706.
- Luthans, F., Avolio, B. L., Avey, J. B. and Norman, S. M. (2007a). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship With Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology* 6, 541-572
- Luthans Fred, Avolio, Bruce J., Walumbwa Fred O., Li, Weixing (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring The Relationship With Performance, *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271

- Luthans, Fred, Youssef, Carolyn M. (2004). Human, Social, And Now Positive Psychological Capital Management: Investing In, People For Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143-160
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges T. D. and Avolio B. J. (2003). Developing The Moral Component Of Authentic Leadership, *Organizational Dynamics*, 32(3), 47-260.
- Met, Ö. L. (2010). Pozitif Psikolojinin Örgütsel Davranışının Gelişmesi Üzerinde Etkileri ve Psikolojik Sermaye Kavramı, *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Çukurova Üniversitesi Basımevi, Ankara, 889-895
- Michie S. and Gooty J. (2005). Values, Emotions, And Authenticity: Will The Real Leader Please Stand Up?, *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, ss. 441-457.
- Nelson, D. and Cooper, C.L. (2007). Positive Organizational Behavior. London, *Sage Publication*.
- Özdamar, K.(2004). Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler) Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Özdemir, H. Ö. (2018). *Otantik Liderlik, Örgütsel Sinizm ve Sanal Kaytarma İlişkileri*, Savaş Yayınevi, Ankara
- Özdevecioğlu, M. (2003).Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- Polatçı, S. (2014). Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis Teşkilatında Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 14(1), 115-124
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C. And Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65, 429-437.
- Saylı, H., Baytok, A.(2014).”Örgütlerde Liderlik Teori Uygulama Ve Yeni Perspektifler”, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara

- Sharma, S.(1996).Applied Multivariate Techniques,Jhonn Wiley & Sons Inc;116,New York.
- Seligman, M. and Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, (55), 5–14.
- Sexton, T. (2007). Review of Research Literature on Authentic Leadership, *England, Creative Edge Consulting Limited*
- Shamir, Boas and Eilam, Galit (2005). What's Your Story? A life-Stories Approach to Authentic Leadership Development, *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
- Sheldon, K.M. ve King, L. (2001). Neden pozitif psikoloji gerekli? Amerikan Psikolog, 56 (3), 216–217. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.216>
- Simonton, D. K. and Baumeister R. F. (2005). Positive Psychology at the Summit, *Review of General Psychology*, 9(2), 99-102.
- Smith, Rachel Clapp, Gretchen Vogelgesang, James Avey. 2009. Authentic Leadership and Positive Psychological: The Mediating Role of Trust at The Group Level of Analysis. *Sage Publications*. 15(3), 227-240.
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic Leadership and the Narrative Self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419-439
- Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S. (1996). Using multivariate statistics. *New York: Harper Collins College*
- Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S. (2013). Using multivariate statistics (6th edn). Boston: *Pearson Education*.
- Tavşancıl, E. (2014). Tutumların Ölçülmesi ve Spss İle Veri Analizi (5. Baskı).Ankara; Nobel Yayınevi.
- Taylor, Shelley E., Replau, Letitia Anne, Sears, David O. (2007), “Sosyal Psikoloji”, Çev. Ali Dönmez, İmge Kitabevi, Ankara
- Tekbıyık, A. (2015). The use of jigsaw collaborative learning method in teaching socio-scientific issues: The case of nuclear energy. *Journal of Baltic Science Education*, 14(2), 237–253.

- Thurstone, L.L. (1947). *Multiple factor analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Türkmenoğlu, İ. (2012). *Pozitif Yönetim*, Elma Yayınevi, İstanbul
- Üzüm, B., Uçkun, S. (2019). *Liderlik Yeni Yaklaşımlar*, Umuttepe Yayınları, Kocaeli
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wersing, T. and Peterson, S. (2008). Authentic leadership development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wilcox, R. R. (2012b). *Modern statistics for the social and behavioral sciences: A practical introduction*. United States: Chapman & Hall/CRC Press.
- Yaşbay, H. (2011). *Otantik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yücel, İ., Kılıç, E. (2017). "Otantik Liderliğin Örgütsel Güven Üzerine Etkileri: Erzincan Üniversitesi'nde Bir Uygulama", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1): 81-94
- Zamahani, M., Ghorbani, V. and Rezaei, F. (2011). Impact of authentic leadership and psychological capital on follower's trust and performance. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 658-667.

GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

Bu çalışma, “Otantik Liderlik ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki” başlıklı bir anket çalışması olup otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında ilişki olup olmadığının tespit edilmesi amacını taşımaktadır. Çalışma, tarafımca yürütülmekte ve sonuçları ile otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında ilişki olup olmadığının ortaya konacaktır.

- Bu çalışmaya katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır.
- Çalışmanın amacı doğrultusunda, anket uygulaması yapılarak sizden veriler toplanacaktır.
- İsminizi yazmak ya da kimliğinizi açığa çıkaracak bir bilgi vermek zorunda değilsiniz/araştırmada katılımcıların isimleri gizli tutulacaktır.
- Araştırma kapsamında toplanan veriler, sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak, araştırmanın amacı dışında ya da bir başka araştırmada kullanılmayacak ve gerekmesi halinde, sizin (yazılı) izniniz olmadan başkalarıyla paylaşılmayacaktır.
- İstemeniz halinde sizden toplanan verileri inceleme hakkınız bulunmaktadır.
- Sizden toplanan veriler niteliksel yöntem ile korunacak ve araştırma bitiminde arşivlenecek veya imha edilecektir.
- Veri toplama sürecinde/süreçlerinde size rahatsızlık verebilecek herhangi bir soru/talep olmayacaktır. Yine de katılımınız sırasında herhangi bir sebepten rahatsızlık hissederseniz çalışmadan istediğiniz zamanda ayrılabilirsiniz. Çalışmadan ayrılmanız durumunda sizden toplanan veriler çalışmadan çıkarılacak ve imha edilecektir.

Gönüllü katılım formunu okumak ve değerlendirmek üzere ayırdığınız zaman için teşekkür ederim. Çalışma hakkındaki sorularınızı Üniversitesi bölümünden’ya (mail/tel) yöneltebilirsiniz.

Araştırmacı Adı:

Adres :

İş Tel :

Cep Tel :

Bu çalışmaya tamamen kendi rızamla, istediğim takdirde çalışmadan ayrılabilceğimi bilerek verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlarla kullanılmasını kabul ediyorum. (Lütfen bu formu doldurup imzaladıktan sonra veri toplayan kişiye veriniz.)

Katılımcı Ad ve Soyadı:

İmza:

Tarih:



KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Değerli katılımcı;

Bu çalışma, otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Elde edilen veriler bilimsel bir amaç için kullanılacaktır. Göstereceğiniz ilgi ve özene teşekkür ederiz.

| | | | | |
|---|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| 1. Toplam iş deneyiminiz? | | | | |
| 1 yıl ve altı () | 2-3 yıl arası () | 4-5 yıl arası () | 5 yıldan fazla () | |
| 2. Hangi sosyo-ekonomik statüde yer aldığınızı düşünüyorsunuz? | | | | |
| Alt () | Alt-Orta () | Orta () | Üst Orta () | Üst () |
| 3. Yaşınız? | | | | |
| 20 yaş ve altı () | 21- 24 () | 25-28 () | 29-32 () | 33 yaş ve üstü () |
| 4. Cinsiyetiniz? | | | | |
| Kadın () | Erkek () | | | |
| 5. Medeni haliniz? | | | | |
| Evli () | Bekâr () | | | |
| 6. Öğrenim durumunuz? | | | | |
| Lisans () | Yüksek Lisans () | Doktora () | | |

PSİKOLOJİK SERMAYE ÖLÇEĞİ

Lütfen, aşağıdaki cümleleri dikkatlice okuyarak, bu cümledeki fikre ne oranda katıldığınızı, belirtilen seçeneği işaretleyerek belirtiniz. Her cümle için yalnızca bir seçenek işaretleyiniz.

| PSİKOLOJİK SERMAYE ÖLÇEĞİ | Kesinlikle katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle katılıyorum |
|--|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1. Çalıştığım işyerinde yöneticilerle yapılan toplantılarda kendi uzmanlık alanımla ilgili konuşurken kendime güvenirim. | | | | | |
| 2. Çalıştığım işyerinin stratejilerinin belirlenmesi sürecine katkı sağlamada kendime güvenirim. | | | | | |
| 3. İş arkadaşlarıma bir konu hakkında bilgi verirken kendime güvenirim. | | | | | |
| 4. İşyerinde bir problemle karşılaştığımda üstesinden gelmek için birçok yol bulabilirim. | | | | | |
| 5. Şu anda kendimi işte oldukça başarılı görüyorum. | | | | | |
| 6. Çalıştığım işte hedeflerime ulaşmada birçok yol bulabilirim. | | | | | |
| 7. Son zamanlarda kendim için belirlediğim iş hedeflerine ulaşıyorum. | | | | | |
| 8. İşyerinde mecbur kaldığım durumlarda kendi kendime yetebilirim. | | | | | |
| 9. İşyerinde karşılaştığım stresli durumların üstünde durmam. | | | | | |
| 10. Daha önce birçok zorlukla karşılaştığım için işyerindeki zorlukların üstesinden gelebilirim. | | | | | |
| 11. Yaptığım işle ilgili şeylerin hep iyi tarafından bakmaya çalışırım. | | | | | |
| 12. Yaptığım işle alakalı gelecekte karşılaştığım durumlarla ilgili iyimser düşünürüm. | | | | | |

OTANTİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Lütfen, aşağıdaki cümleleri dikkatlice okuyarak, bu cümledeki fikre ne oranda katıldığınızı, belirtilen seçeneği işaretleyerek belirtiniz. Her cümle için yalnızca bir seçenek işaretleyiniz.

| OTANTİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ | Kesinlikle katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle katılıyorum |
|---|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| <i>Benim liderim;</i> | | | | | |
| 1. Ne demek istiyorsa onu açıkça söyler. | | | | | |
| 2. Hata yaptığında kabul eder. | | | | | |
| 3. Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder. | | | | | |
| 4. İnsanlara acı gerçekleri söyler. | | | | | |
| 5. Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak aynıdır. | | | | | |
| 6. Liderimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır. | | | | | |
| 7. Kararlarını değer yargılarına göre verir. | | | | | |
| 8. İnsanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister. | | | | | |
| 9. Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir. | | | | | |
| 10. Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister. | | | | | |
| 11. Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler. | | | | | |
| 12. Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler. | | | | | |
| 13. Başkalarıyla etkileşim/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayış içinde olur. | | | | | |
| 14. Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir. | | | | | |
| 15. Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir. | | | | | |
| 16. Özel/Şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder. | | | | | |