



T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE YÖNETİMİ PROGRAMI

**OTANTİK LİDERLİĞİN PSİKOLOJİK SERMAYE VE
İŞ PERFORMANSINA ETKİLERİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TUĞÇE AKIN

TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞR. ÜYESİ ÇAĞLAR DOĞRU

ANKARA

2020

T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE YÖNETİMİ PROGRAMI

**OTANTİK LİDERLİĞİN PSİKOLOJİK SERMAYE VE
İŞ PERFORMANSINA ETKİLERİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TUĞÇE AKIN

TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞR. ÜYESİ ÇAĞLAR DOĞRU

ANKARA

2020

KABUL VE ONAY

Tuğçe Akıntarafından hazırlanan “Otantik liderliğin psikolojik sermaye ve iş performansına etkilerinin incelenmesi üzerine bir araştırma”başlıklı bu çalışma, 23 Ocak 2020tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Dr. Öğr. Üyesi Cavit ELGEZDİ-Başkan

Dr. Öğr. Üyesi Çağlar DOĞRU- Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Leyla GÖDEKMERDAN ÖNDER- Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Enstitü Müdürü



BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

† Tez çalışmamın tamamı her yerden ve süre kısıtlaması olmaksızın erişime açılabilir.

Tuğçe AKIN

23.02.2020



ÖZET

Yüksek Lisans Tezi
Otantik Liderliğin Psikolojik Sermaye ve İş Performansına Etkilerinin İncelenmesi
Üzerine Bir Araştırma
Tuğçe Akın

Ufuk Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

Tez çalışmamızın amacı; otantik liderliğin, örgütlerde çalışanların psikolojik sermaye ve iş performansına etkilerini ortaya koymaya çalışmaktır. Tez çalışması 3 bölümden oluşmaktadır. Tez çalışmasının birinci bölümünde; liderlik ile ilgili literatür taraması yapılmış daha sonra liderliğin alt başlıklarından ve çalışmanın esas konusu olan otantik liderlik ile ilgili kavramsal çerçeve, otantik liderliğin bileşenleri, özellikleri ve unsurlarından bahsedilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranışın temellerine dayanan psikolojik sermaye kavramı ve boyutları ile birlikte performans kavramı ile ilgili literatür taraması yapılmış daha sonra performans tanımları, iş performansı, performans değerlendirme kavramı olmak üzere performans çok boyutlu yönden ele alınmaktadır.

Çalışmanın son bölümünde ise otantik liderliğin çalışanlar üzerinde psikolojik sermaye ve iş performansına etkilerinin tespiti için yapılan anket çalışması ile ilgili bulgulara ve sonuçlara yer verilmektedir.

Anahtar Kelimeler; Otantiklik, Otantik Liderlik, Psikolojik Sermaye, İş performansı

ABSTRACT

Master's Thesis

Research On The Effect Authentic Leadership On Psychological Capital And Job Performance **Tuğçe Akın**

Ufuk University

Graduate School Of Social Sciences **Department of Business Administration** **Human Resources Management Program**

The purpose of this thesis is to display, the effects of the authentic leadership on personnel in psychological capital and job performance in the organization. This thesis consists of three main sections. In the first part; literature about leadership has been scanned and then subheadings of leadership and main of the study about authentic leadership conceptual framework, ingredients of authentic leadership and features mentioned it.

In the second part; the concept and dimensions of psychological capital based on the foundations of positive psychology and positive organizational behavior are discussed in detail. At the same time literature about performance concept has been scanned and then performance definitions, job performance, performance valuation concept has been handled.

As a last part; for to determine the effects of authentic leadership on personnel psychological capital and job performance the findings and results of the survey study are given.

Key Words; Authenticity, Authentic Leadership, Psychological Capital, Job Performance

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
KISALTMALAR.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE OTANTİK LİDERLİK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1 LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI.....	3
1.1.1 Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar.....	4
1.2 LİDERLİK KURAMLARI.....	6
1.2.1 Özellikler Kuramı.....	6
1.2.2 Davranışçı Liderlik Kuramları.....	7
1.2.2.1 Iowa Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	8
1.2.2.2 Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	9
1.2.2.3 Michigan Üniversitesi Çalışması	10
1.2.2.4 Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	11
1.2.2.5 McGregor'un X ve Y Teorisi.....	12
1.2.2.6 Likert'in Sistem 4 Modeli.....	13
1.2.3 Durumsal Liderlik Kuramları	14
1.2.3.1 Fiedler'in Liderlik Modeli	15
1.2.3.2 Yol Amaç Kuramı	16
1.2.3.3 Vroom-Yetton Durumsallık Yaklaşımı	17
1.2.3.4 Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemi Yaklaşımı	19
1.2.3.5 Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Davranış Modeli	21
1.3 MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	23
1.3.1 Dönüşümcü(Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı	23
1.3.2 Etkileşimci(Transaksiyonel) Liderlik	26
1.3.3 Karizmatik Liderlik	27
1.3.4 Stratejik Liderlik	30
1.3.5 Vizyoner Liderlik	32
1.3.6 Hizmetkâr Liderlik	33
1.4 OTANTİKLİK, OTANTİK LİDERLİK VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE	35
1.4.1 Otantiklik	35

1.4.2	Otantik Liderlik.....	36
1.4.3	Otantik Liderliğin Bileşenleri.....	38
1.4.3.1	Öz Farkındalık.....	38
1.4.3.2	Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme.....	38
1.4.3.3	İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı.....	39
1.4.3.4	İlişkilerde Şeffaflık.....	39
1.4.4	Otantik Liderlik Yaklaşımları.....	40
1.4.4.1	Ilies, Morgeson ve Nahrang'ın Otantik Liderlik Yaklaşımı.....	40
1.4.4.2	Sparrow'un Otantik Liderlik Yaklaşımı.....	41
1.4.5	Otantik Liderliğin Oluşumu.....	42
1.4.6	Otantik Liderliğin Etkileri.....	43
1.4.6.1	Otantik Liderliğin Örgütsel Güven Etkisi.....	43
1.4.6.2	Otantik Liderliğin Umut Etkisi.....	44
1.4.6.3	Otantik Liderliğin Örgütsel Esneklik Etkisi.....	44
1.4.6.4	Otantik Liderliğin İyimserlik Etkisi.....	44
1.4.7	Otantik Liderlik Ve Sinerji.....	45
1.4.8	Otantik Liderlerin Özellikleri.....	46
1.4.9	Otantik Liderlik Ve İlişkili Olduğu Liderlik Tarzları.....	47
1.4.9.1	Otantik Liderlik Ve Dönüşümcü Liderlik.....	47
1.4.9.2	Otantik Liderlik Ve Karizmatik Liderlik.....	48
1.4.9.3	Otantik Liderlik Ve Hizmetkâr Liderlik.....	49

İKİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SERMAYE VE İŞ PERFORMANSI İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1	POZİTİF PSİKOLOJİ.....	50
2.2	POZİTİF ÖRGÜT OKULU.....	51
2.3	POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ.....	52
2.4	PSİKOLOJİK SERMAYE.....	53
2.4.1	Psikolojik Sermayenin Boyutları.....	56
2.4.1.1	Öz Yeterlilik.....	56
2.4.1.1.1	Öz Yeterliliğin Kaynakları.....	58
2.4.1.1.2	Öz Yeterliliğin Etkileri.....	59
2.4.1.2	İyimserlik.....	60
2.4.1.3	Umut.....	61
2.4.1.4	Dayanıklılık(Esneklik).....	62
2.5	PERFORMANS KAVRAMI.....	64
2.6	İŞ PERFORMANSI KAVRAMI VE TANIMI.....	65
2.7	İŞ PERFORMANSININ BOYUTLARI.....	67
2.7.1	Görev Performansı.....	67
2.7.2	Bağlamsal Performans.....	67
2.7.3	Görev Performansı Ve Bağlamsal Performans Arasındaki Fark.....	68
2.8	İŞ PERFORMANSI VE ÖRGÜTLER İÇİN ÖNEMİ.....	69

2.9	PERFORMANS DEĞERLEME KAVRAMI VE ÖNEMİ	69
2.9.1	İyi Bir Performans Değerlemenin Nitelikleri	70
2.9.2	Performans Değerlemenin Yararları Ve Sakıncaları.....	71

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTANTİK LİDERLİĞİN PSİKOLOJİK SERMAYE VE İŞ PERFORMANSINA ETKİSİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1	ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	73
3.2	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	74
3.2.1	Araştırmanın Örneklemi	74
3.2.2	Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları	74
3.2.2.1	Otantik Liderlik Ölçeği.....	74
3.2.2.2	Psikolojik Sermaye Ölçeği.....	75
3.2.2.3	İş Performans Ölçeği	76
3.2.2.4	Kişisel Bilgi Formu	76
3.2.3	Verilerin Analizi	76
3.2.4	Araştırmanın Modeli Ve Hipotezler.....	77
3.3	ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	78
3.3.1	Demografik Bulgular.....	78
3.3.2	Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Ve Madde Analizleri	81
3.3.2.1	Otantik Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik ve Madde Analizleri	81
3.3.2.2	Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Güvenilirlik Ve Madde Analizi	83
3.3.2.3	İş Performans Ölçeğinin Güvenilirlik Ve Madde Analizi	84
3.3.3	Otantik Liderlik, Psikolojik Sermaye Ve İş Performans Ölçeklerinin Demografik Değişkenlerle İlişkisi	86
3.3.3.1	Otantik Liderliğin Demografik Değişkenlerle İlişkisi.....	86
3.3.3.2	Psikolojik Sermayenin Demografik Değişkenlerle İlişkisi.....	88
3.3.3.3	İş Performansının Demografik Değişkenlerle İlişkisi	90
3.3.4	Hipotezlere Yönelik Araştırma Ve Bulgular	92
3.3.4.1	Korelasyon Analizi Bulguları	92
3.3.4.2	Regresyon Analizi Bulguları.....	96
	SONUÇ.....	102
	KAYNAKÇA.....	104
	EKLER.....	115

KISALTMALAR

Vb. :Ve benzeri

Vd. : Ve diğerleri

Akt.(akt.): Aktarma

S. : Sayı

C. : Cilt

İİBF: İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi

Diğ. : Diğerleri



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1: Yönetici ve Lider Karşılaştırması.....	5
Tablo 1.2: Liderlerin Sahip Olduğu Fiziksel ve Kişilik Özellikleri.....	7
Tablo 1.3: Dönüştürücü Lider İle Etkileşimci Lider Karşılaştırması.....	27
Tablo 1.4: Dönüştürücü Liderlik İle Otantik Liderlik Karşılaştırması.....	48
Tablo 2.1: Psikolojik Sermaye Boyutlarının Yön ve Katkısı.....	56
Tablo 2.2: Öz Yeterliliği Düşük ve Yüksek Olan Bireylerin Özellikleri.....	58
Tablo 3.1: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları.....	78
Tablo 3.2: Katılımcıların Yaş Grupları.....	79
Tablo 3.3: Katılımcıların Medeni Durumları.....	79
Tablo 3.4: Katılımcıların Eğitim Durumları.....	79
Tablo 3.5: Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Süreleri.....	80
Tablo 3.6: Katılımcıların Toplam Hizmet Süreleri.....	80
Tablo 3.7: Otantik Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	81
Tablo 3.8: Otantik Liderlik Ölçeği Madde Analizleri.....	82
Tablo 3.9: Psikolojik Sermaye Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	83
Tablo 3.10: Psikolojik Sermaye Ölçeği Madde Analizleri.....	84
Tablo 3.11: İş Performans Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	85
Tablo 3.12: İş Performans Ölçeği Madde Analizleri.....	85
Tablo 3.13: Cinsiyete Göre Otantik Liderlik Algılamalarına Yönelik T-testi.....	86
Tablo 3.14: Dengeli Davranış Varyans Analizi.....	87
Tablo 3.15: Dengeli Davranış Boyutu ve Kurumdaki Çalışma Süresi.....	88
Tablo 3.16: Cinsiyet ve Psikolojik Sermaye İlişkinine Yönelik T-testi.....	89
Tablo 3.17: Cinsiyet ve İş Performansı.....	91

Tablo 3.18: Kurumdaki Çalışma Süresi ve İş Performansı Tek Yönlü Varyans Analizi.....	92
Tablo 3.19: Otantik Liderlik Boyutları İle Psikolojik Sermaye Arasındaki Korelasyon Analizi.....	93
Tablo 3.20: Otantik Liderlik Boyutları İle İş Performansı Arasındaki Korelasyon Analizi....	94
Tablo 3.21: Psikolojik Sermaye İle İş Performansı Arasındaki Korelasyon Analizi.....	95
Tablo 3.22: Otantik Liderlik Boyutları ve Psikolojik Sermaye Regresyon Analizi.....	97
Tablo 3.23: Otantik Liderlik Boyutları ve İş Performansı Regresyon Analizi.....	99
Tablo 3.24: Psikolojik Sermaye Boyutları ve İş Performansı Regresyon Analizi.....	100



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Ohio State Üniversitesi Liderlik Modeli.....	10
Şekil 1.2: Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Diyagramı.....	11
Şekil 1.3: Fiedler'in Durumsal Liderlik Teorisi.....	15
Şekil 1.4: Yol Amaç Modeli.....	17
Şekil 1.5: Hersey ve Blanchard Yaşam Dönemi Yaklaşımı.....	20
Şekil 1.6: Lider Davranışlarında Etkililik Boyutu.....	21
Şekil 1.7: Reddin'in Temel Liderlik Tarzları.....	22
Şekil 1.8: Dönüşümcü Liderliğin Aşamaları.....	25
Şekil 1.9: Stratejik Liderlik ve Stratejik Yönetim Süreci.....	31
Şekil 1.10: Otantik Liderlik Modeli.....	37
Şekil 1.11: Otantik Liderliğe Yolculuk.....	42
Şekil 1.12: Otantiklik Sinerjiyi Etkiler.....	45
Şekil 2.1: Pozitif Psikolojik Sermaye ve Diğer Pozitif Kavramları.....	54
Şekil 2.2: Rekabet Avantajı Sağlayan Sermaye Türleri.....	55
Şekil 2.3: Performansın Anlamı.....	65
Şekil 2.4: İş Performansı Belirleyicileri.....	66
Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli.....	77

GİRİŞ

Varoluştan itibaren her dönemde bilinmektedir ki büyük ya da küçük gruplar, topluluklar, kitleler ve örgütler bir lider başta olmak üzere onun yolundan, deneyiminden, kültür ve özelliklerinden etkilenecek kimliklerini oluşturmuş ve lideri izlemişlerdir. Geçmiş dönemlerdeki devlet yöneticilerine bakıldığında başta Mustafa Kemal Atatürk olmak üzere bir topluma amaçlar doğrultusunda nasıl olumlu yönde liderlik ve öncülük edilebileceğinin en büyük kanıtına rastlanılmaktadır. Tarihte şahitlik edilmiş bu olaylar, günümüz iş ve çalışma dünyasında liderliğin önemini anlaşılmasına büyük katkı sağlamıştır. Teorisyenler ve araştırmacılar etkili liderin hangi beceri ve yetkinliklere sahip olması gerektiği konusunda birçok kuram ve akademik çalışma ortaya koymuştur. Liderlik ile ilgili yapılan literatür taramasında da görüldüğü üzere farklı dönemler ve toplum yapısının etkisiyle farklı tarzda liderlik kuramlarının ortaya çıktığı ve her dönemin getirdiği koşullar neticesinde, örgütleri yüksek verimlilik düzeyine çıkarabilmek için etkili lider olabilmenin gerektirdiği yetkinlikler değişiklikler göstermektedir.

Teknoloji ve bilgi çağına geçiş ile birlikte liderlikte geçmiş dönemlerden farklı olarak sadece fiziksel özellik ve yetkinlikler liderlik yapabilmek için yeterli olmamaktadır. Küreselleşmenin sonucu olarak artan rekabet ortamında örgütler sürdürülebilirliğini sağlamak zorunda ve değişen koşulları örgüte adapte etmelidir. Bu değişen koşullar sonucu liderlere büyük görevler düşmekte, izleyenlerini örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendirebilmelidir. Çalışmanın konusu olan otantik liderlik modern bir liderlik yaklaşımı olması sonucu liderden beklenileni vermekte ve örgütün verimliliği için en önemli kaynak olan insana verdiği değerle karşımıza çıkmaktadır. Otantik liderlik konusunda birçok çalışmaya imza atmış Bill George(2015), “Otantik liderler çevrelerindeki insanlarla aynı doğrultuda amaç ve değerler paylaşırlar ve tüm hissedarlar için değer yaratmak üzere onları otantik lider olmaya teşvik ederler. 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 ulaşmaya teşvik etmeyi başarırlar. Başkalarının beklentilerinin onları yönlendirmesine izin vermek yerine kendi kişilikleri ile kendi yollarında giderler” diyerek otantik liderlerin insana verdiği önemin üzerinde durmuştur.

Küreselleşen piyasa koşullarının getirdiği yeniliklerden biri de örgütlerde insan kaynağının giderek önem kazanması ve örgütsel karlılığa ulaşmada en önemli unsurlardan birinin insan faktörü olduğudur. Artan rekabet ortamında örgütlerin sermaye, ham madde, üretim değerlerinin yanı sıra insana ve insan faktörünün niteliğine yönelik çeşitli politika ve uygulamalar mevcuttur. Bu politika ve uygulamaların yanı sıra çalışanlar kendi yetkinlikleriyle katma değer yaratarak, örgütlere rekabet ortamı ve sürdürülebilirlik açısından büyük avantajlar sağlamaktadır. Pozitif örgütsel davranış içerisinde değerlendirilen ve pozitif psikolojinin temeline dayanan psikolojik sermaye, insan faktörüne verilen önemin artmasıyla birlikte son

yıllarda birçok çalışmaya konu olmuş ve insan kaynakları yönetiminde önem kazanan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Psikolojik sermaye, beşeri sermayeden farklı olarak daha kapsamlı bir sermaye türünü ifade etmekte ve öz yeterlilik, umut, iyimserlik, esneklik(psikolojik dayanıklılık) gibi bileşenlerden oluşmaktadır. Çalışanlar örgüt ortamında karşılaştıkları sorunlarda bu boyutlardan en az birine sahip olarak sorunlarla baş edebilmekte daha avantajlı hale gelmektedir. Öz yeterliliği yüksek olan gerekli motivasyonu kendi gücünden alan, her türlü zorlu şartlarla mücadele eden, iyimser bakış açısıyla başarıya inanan ve umut yönüyle hedefine ulaşmakta istekli çalışanlar her örgütün istihdam etmek isteyeceği bir çalışan portföyünü oluşturmaktadır. Rekabetin üst düzeylerde olduğu piyasa koşullarında örgütler psikolojik sermaye ile sürdürülebilir ve stratejik bir rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir. Belirli bir amaç ve hedef doğrultusunda kurulan örgütler, küreselleşen rekabet ortamında sürdürülebilirliklerini ve avantajlarını korumak zorunda kalmaktadır. Bu sürdürülebilirliğini korunmasında gerekli nitelikleri barındırmasının yanı sıra performans faktörüne önem vermek hiç kuşkusuz örgüt gerekliliklerinden biridir. Performans, kısaca yapılan işin başarıya ulaşma düzeyi olarak tanımlanabilir. Başarıya ulaşma düzeyinin, yüksek olması örgüt açısından birtakım avantajlar yaratmaktadır. Yüksek performanslı birey, yüksek performanslı örgütlerin temel yapı taşını oluşturmaktadır. Bu noktada çalışanların mevcut pozisyonlarında, iş performanslarının örgütte verimlilik ve karlılık sağlayabilmesi gerekmektedir. Teknolojinin gelişimiyle birlikte insan faktörü süreç içerisinde ön plana çıkmakta ve çalışanın ortaya koyduğu performans örgütlerin başarıyla ulaşmasındaki büyük payı oluşturmaktadır. Çalışan performansının artırılmasında birçok değişken mevcut olmakla birlikte, bu değişkenlerden en önemlisi çalışanların iş ortamında hedef ve amaçlar doğrultusunda emirler ve talimatlar aldığı lideriyle olan ilişkisidir. Anlayışlı, çevresindekilere güven veren, ortak değerler yaratan liderler çalışanların performanslarına, olumlu yönde bir ivme kazandırmaktadır.

Bu tez çalışmasında küreselleşen rekabet ortamından yola çıkarak otantik liderliğin psikolojik sermaye ve iş performansı üzerinde anlamlı ve aynı yönde bir ilişki olup olmadığının tespitine yönelik bir araştırma ortaya konulmaktadır. Bu doğrultuda tez çalışması üç bölüme ayrılmıştır. İlk bölümde geçmişten günümüze kadar literatürde yer alan liderlik kuramlarına detaylı olarak değinilmektedir. Bu liderlik kuramlarından bahsedildikten sonra modern liderlik kuramlarından olan ve çalışmanın asıl konusu olan otantik liderlikten, boyutlarından ve otantik liderlerin özelliklerine detaylı olarak yer verilmiştir. İkinci bölümde pozitif psikolojinin temellerine dayanan ve pozitif örgütsel davranış içerisinde değerlendirilen, psikolojik sermaye kavramı ve boyutları ile ilgili literatür taraması ile birlikte performans konusu ve iş performansı detaylı olarak incelenmiştir. Son bölümde ise otantik liderliğin, psikolojik sermaye ve iş performansına etkisinin incelenmesine yönelik gerçekleştirilen ilişkinin tespitine yönelik gerçekleştirilen anketin veri ve bulgularından bahsedilmektedir. Yapılan bu anket çalışmasında araştırmacılar tarafından geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmış “otantik liderlik ölçeği”, “psikolojik sermaye ölçeği” ve “iş performans ölçeği” kullanılmış ve katılımcıların verdiği cevaplar ile anketin veri ve bulgularından yola çıkılarak sonuç kısmı oluşturulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE OTANTİK LİDERLİK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde; lider ve liderlik kavramları detaylı olarak ele alınmakta ve geçmişten günümüze kadar araştırmacılar ve teorisyenler tarafından ortaya konulmuş, liderlik kuramlarına yer verilmektedir.

1.1 LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI

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,2008:22).

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 çözümleyen, cesaretlendiren, rol model işlevi gören ve grup etkinliklerinde en önde giden kişidir(Taylor, Replau ve Sears, 2003:335). 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: 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: 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, 2008: 15).

Liderlik, günümüzde tek başına bir olgu olmaktan ziyade takım oyunculuğu şeklinde düşünülmektedir. Takım oyunculuğu olarak düşünülmesinin sebebi, lider takım içinde etkin liderlik özelliklerini sergilediği oranda başkaları tarafından desteklenecek ve böylelikle bir grubun işe odaklanmasını sağlayacak ve takımın yeteneklerini etkileyen kişi olarak öne çıkacaktır(Aslan, 2013: 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, 2014:4) Yapılan tanımlamaların ortak noktaları, bir insan topluluğu ve bu insan topluluğunun ulaşması gereken hedefinin olmasıdır(Gürdoğan, 2018:19). 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.

1.1.1 Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Lider ve yönetici kavramı, genelde birbirlerinin yerine ikame edilerek kullanılmakta olan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak birbirinden farklı kavramlar olan lider ve yönetici arasında amaç ve uygulama bakımından farklılıklar gözlenmektedir.

Hedef ve amaçlara ulaşılması doğrultusunda ortaya çıkan liderlik ve yöneticilik kavramları arasında fark olduğuna yönelik çeşitli yorumlara literatürde rastlanılmaktadır. W.Bennis ve B. Nanus, yöneticilik ve liderlik kavramlarına yönelik farklı düşünceler belirtmişlerdir. Bu araştırmacılar, yöneticiliğin bir görevi gerçekleştirmek, sorumluluk almak ve gerçekleştirilen görevin sürdürülmesinden oluşan bir kavram olduğunu ifade etmişlerdir. Liderliğin ise, etki oluşturma, yön belirleme ile danışmanlık yapmak, etkili bir çalışma sergilemek ve dış görünüş olduğunu ifade etmişlerdir (Paksoy, 2002: 167).Sahip oldukları özellikleri sayesinde başkalarını etkileyebilen, hedeflere ulaşılması yönünde misyon ve vizyon oluşturabilen kişi, liderdir. Yönetici, bir kimse tarafından, mevcut görev yaptığı pozisyona getirilmiştir ve göreve getiren kişi adına, belirlenen hedef ve amaçlardan ayrılmadan çaba sarf eden, işleri planlayıp, denetleyen kişidir (Sabuncuoğlu ve Tüz,1998:81).

Lider ve yönetici arasındaki farklar çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur. Bu farklılıkları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür(Koçel, 2011: 574):

- Liderlik, kişileri etkileyerek eyleme ve davranışa yöneltirken, yöneticilik mesleki bir uygulama olarak ilerlemektedir.
- Liderlikte, formal bir yapı şart değildir ancak yöneticilikte, şarttır
- Lider, bulunduğu grubun içinden çıkar ve grubu eyleme yöneltir. Yönetici, başkaları tarafından göreve getirilir.
- Lider, grubun amaçlarını kendi belirler ve izleyenleri amaç ve hedefler doğrultusunda eyleme yöneltir. Yönetici, göreve getirildiği kişinin amaç ve hedefleri doğrultusunda ilerlemektedir.
- Lider, başkalarına iş yaptırırken gücünü kişisel beceri ve içinde bulunduğu koşullardan alabilmektedir. Yönetici, bu gücü biçimsel yapıdan alır.
- Yönetici belirli bir görev tanımına yönelik eylemleri gerçekleştirirken liderin görev tanımı bulunmamakta amaç ve hedefleri kendi saptamaktadır.
- Yöneticilik prosedür ve yönetmeliklere dayalı eğitim, ölçme, istatistik gibi bilimsellik içerirken, liderlik sanat yönü olan bir iş olmakla birlikte, kişilerin kendi istekleri ile eyleme geçtiği ve kişilere hedeflerin ulaşmaya değer saydıkları hedefler veren de bir iştir.
- Yöneticilik belirlenen hedeflere ulaşma, liderlik ise değişim ve dönüşüm yapabilme işidir.
- Yönetici, üstlendiği işleri doğru yapan kişidir. Ancak lideri yapacağı işleri kendi belirleyerek doğru işleri yapandır.
- Lider amaçları kendi tespit ederken, yönetici başkalarının hedef ve amaçlarının gerçekleştirilmesine yöneliktir.

Tablo 1.1: Yönetici ve Lider Karşılaştırması

Yönetici Özellikleri	Lider Özellikleri
Yönetendir Kopyadır Sürdürme özelliği vardır Odak noktası, sistem ve yapılar Alt kademelere odaklanır Nasıl ve ne zaman diye sorandır Kontrol odaklıdır Kısa vadeli bir görüşe sahiptir Statükoyu, kabul eden kişidir Klasik, iyi bir askerdir İşi, doğru yapan kişidir	Yenilikçi olandır. Orijineldir Geliştirici olma özelliği vardır Odak noktası, insan Çevresindekilere güven telkin eder Uzun vadeli bir bakışa sahiptir Neden ve niçin diye sorandır. Ufka bakan bakış açısı vardır Statükoya, meydan okuyan kişidir Kendinden taviz vermez, emir almaz

Kaynak: Saylı ve Baytok, 2014: 10

1.2 LİDERLİK KURAMLARI

Geçmişten günümüze liderlik her dönemin ekonomik, siyasi, kültürel yapısında önemli rol oynamış ve bu dönemlerde yapılan farklı çalışmalar ile birçok liderlik kuramı ortaya çıkmıştır. Bu bölümde liderlik kuramları; özellik kuramı, davranışçı liderlik kuramları, durumsal liderlik kuramı ve modern liderlik kuramları olarak ayrı ayrı ele alınmaktadır.

1.2.1 Özellikler Kuramı

Özellikler yaklaşımı, 1900'lerde ortaya çıkıp, 1940'larda popüler olan bir yaklaşım olarak literatürde yer almaktadır. Bu yaklaşıma göre, grupta bir kişinin öne çıkabilmesi için birtakım özelliklere sahip olması gerekir. Özellikler kuramına yönelik çalışmalar yapan araştırmacılar, liderin etkili olabilmesinin en önemli nedeninin, liderin kişisel ve fiziksel özellik ve niteliklerinden kaynaklandığını ileri sürmektedirler(Bakan,2008: 16). Lidere ait bu özellikler, liderlik yaparken etkili olabilmesinin en önemli sebebi olarak görülmektedir. Başka bir ifadeyle, lider olarak bir kişinin öne çıkması o kişinin özelliklerinin getirdiği avantajlardan kaynaklandığı ifade edilmektedir(Koçel, 1984: 230). Özelliklerin belirlenmesi amacıyla 1920 ve 1950'li yıllar arasında geliştirilen psikolojik testler ile liderin sahip olduğu özellikler tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu tespitlere göre, liderin sahip olması gereken özellikler şöyledir(Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74):

- Enerji ve aktiflik gibi fiziksel özellikler
- Yargılayabilme yeteneği, bilgili olma, akıcı konuşabilme ve keskinlik gibi akıl ve yetenek becerileri
- Yaratıcı, düşüncelerini çekinmeden ifade eden, dürüst ve etik davranışta bir kişilik özelliği
- Başarılı ve ileride olabilme arzusu, sorumluluk duygusu ile harekete geçme, göreve yönelik olma ve amaçlara ulaşma noktasında sorumluluk alabilme gibi işe yönelik özellikler
- İş birliği yapabilmek, prestijli olmak, popüler ve sosyal olmak, kişiler arası ilişkilerde becerili olmak, sosyal yönden aktif olmak, nezaket ve zerafetin yer aldığı sosyal özellik ve beceriler

Lider yukarıda yer alan özelliklere ve grupta yer alan kişilerden daha fazla özelliklere sahip olan kişi olarak karşımıza çıkmaktadır. Sıralanan özellikleri, sonsuz bir şekilde arttırmak mümkün olmakla birlikte bunların ölçümü oldukça zordur. Lider özelliklerinin izleyenler üzerinde yarattığı etki gruplar farklılaştıkça, etkinin farklılaşması durumu da görülebilir(Erkutlu, 2014: 8). Ralph Stogdill ve Richard Mann tarafından, liderin taşıdığı fiziksel ve kişilik özelliklerinin ortaya çıkmasına yönelik araştırmaların sonuçları, taranmış ve taranan bu sonuçlar yayınlanmıştır. Tarama sonucunda ortaya çıkan en belirgin durum, birtakım özelliklerin lidere özgü olduğu ancak bu bulguların liderliği açıklamaya, yeterli olmadığı bilinmektedir. Bu görüşün yanı sıra, benzer durumlarda farklı liderlik tarzlarının ortaya konması, liderlerin sahip oldukları kişilik özelliklerinden de kaynaklanabildiği sonucu da ortaya çıkmaktadır(Zel, 2001: 97).

Tablo 1.2: Liderlerin Sahip Olduğu Fiziksel ve Kişilik Özellikleri

Yaş	Düzenli Olmak	Yaratıcılık
Boy	Hevesli Olma	İnisiyatifli Olma
Kilo	Girişken Olma	Objektif Olma
Cinsiyet	Strese Dayanıklı Olma	Becerikli Olma
İrk	İleriye Görebilme	Mizah Anlayışı
Fiziki Görünüm	İnisiyatif Sahibi Olabilme	Kişisel Bütünlük
Olgunluk	Duygusal Olgunluk	Özgüven
Diğerlerine Güven Verme	Dürüstlük	Kararlı Yapı
Güzel Konuşma	Açıksözlülük	Kişilerarası İlişkiler
Zekâ	Açıkgöz Olma	İş Başarma Yeteneği
Bilgi	Hareketlilik	-

Kaynak: Zel,2001: 95

Özellik teorilerinin zayıf ve yetersiz kaldığı nokta; insanları nitelendirebilmek için kullanabilecek sonsuz özelliklerin bulunmaması, durumsal faktörlerin, kişilik özelliklerinden daha önemli olması ve gözlemlenen grupların, birbirlerinden farklı özellikler taşımasından dolayı bütün liderleri kapsayan, bir kişilik özelliğinin ortaya konulmasının mümkün olmadığı görüşü ortaya çıkmaktadır. Özellik teorilerinin geçerliliğine yönelik olarak yapılan çalışmalarda, bütün faaliyet gösteren liderlerin, aynı özelliklere sahip olmadığı belirlenmiş ve bazı durumlarda grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanların grup içerisinde bulunduğu halde lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlemlenmiştir(Zel, 2001: 101).

1.2.2 Davranışçı Liderlik Kuramları

Özellikler kuramına getirilen eleştiriler sonucu, 1940'ların ortalarından itibaren liderlerin davranışlarında bulunan niteliklere yoğunlaşmıştır. Çeşitli araştırmalar ve teorik çalışmalar, davranışçı kurama katkı sağlamıştır. Davranış kuramcıları, liderliğin; grupta bulunan bir bireyin içinde bulunduğu role ve bu rolün diğer bireylerin beklentilerine ve karşılıklı etkileşime dayanan bir süreç olduğunu ifade etmektedirler(Küçüközkan, 2015: 88). Davranışçı liderlik kuramında, lider içinde bulunduğu grubun üyelerinin sarfettikleri çabayı destekleyebilmeli, onların kişisel değer ve yargılarını göz ardı etmemeli ve örgütsel işleyişi açıkça ortaya koyabilmelidir. Buradan hareketle davranışçı liderlik kuramının, özellikler kuramına göre üç faydasından bahsedilebilir. Bunlar(Zel, 2001: 101):

- Davranışların ortaya konulması, biçimsel lideri ve biçimsel olmayan lideri ortaya çıkarabilme gücüne sahiptir.

- Lideri tanımlayabilen etkili davranış biçimleri ortaya konulursa, bu davranış biçimleri eğitim aracılığıyla lider olan kişilere kazandırılabilir.
- Liderin davranış biçimleri karşılığında, izleyen ve lider-izleyen davranış ilişkileri yakından incelenebilir.

Davranışçı kuramlar çerçevesinde, çok çeşitli modeller geliştirilmiştir. Bu modellerin başında; Iowa üniversitesi çalışmaları, Ohio State Üniversitesi çalışmaları, Michigan Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mouton'un yönetim yaklaşımı, Likert'in dörtlü yaklaşım modeli, Mc Gregor'un X ve Y kuramı gibi çok kapsamlı araştırmalar mevcuttur (Gürdoğan, 2018:28). Davranışçı liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

1.2.2.1 Iowa Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışçı kuramlar çalışmalarından birisi, Amerika Birleşik Devletleri'nin Iowa Üniversitesi'nde gerçekleşmiştir (Bakan ve Bulut, 2004: 155). Araştırmalar sonucunda, otokratik demokratik ve serbestiyetçi (tam serbesti tanıyan) liderlik tarzları incelenmiştir. 10 yaş grubundaki çocukların gittiği hobi kulüplerinde yapılan çalışma ile bahsedilen liderlik tarzlarının uygulandığı ve birbirine benzeyen grupların farklı tepkiler ortaya koyduğu bir sonuca ulaşılmıştır (Polat ve Arabacı, 2015: 210). Böylelikle; bu çalışma otokratik, demokratik ve serbestiyetçi liderlik tarzları, uygulandığı durumlar ve özelliklerinin yer aldığı bir çerçeveden incelenmiştir (Yörük ve Dündar, 2011: 97).

Otokratik Liderlik Tarzı: Otokratik liderlik tarzına sahip liderler, tüm kararların alınmasında kendi iradelerini ortaya koyar ve tüm hareket tarzlarının belirlenmesi noktasında tek başına karar verirler. Tüm bu kararların lidere ait olmasından dolayı izleyenler gelecekte yapılacak ve atılacak adımlar konusunda bilgiye sahip değildir. Lider, izleyenlerin görevlerini ve kimlerle çalışacağını kendisi verir (Avcı ve Yaşar, 2016: 192). Kullanılan güdüleme (motive etme) yöntemi cezalandırmadır ve bu amaçla para vb. türden ekonomik nitelikli örgütsel imkânlar etkin biçimde kullanılır (Bayat, 2008: 64)

Demokratik Liderlik Tarzı: Demokratik liderlik tarzına sahip liderler, alınan kararların gruptaki kişilerce karşılıklı görüşmeler sonucu alınmasını sağlar ve buna yönelik davranışlar sergilerler. Görevlerin nasıl yapılacağı, bu görüşmeler sonucunda karara bağlanır. Lider gerekli durumlarda tavsiyelerde bulunarak, izleyenlerin bu tavsiyelerini dikkate almasını sağlar. İzleyenler, kimle çalışacağını kendisi verir ve görev dağılımı gruba bırakılır. Lider, eleştiri ya da övgü yapacağı noktada, objektif çerçevede, sıradan bir grup üyesi olarak kalır ve görevin büyük kısmını yapmaktan kaçınır (Lewin, Lippitt ve White, 1939: 273 akt. Avcı ve Yaşar, 2016:193).

Serbestiyetçi (Tam Serbesti Tanıyan) Liderlik Tarzı: Tam serbesti tanıyan liderlik tarzında, çalışana bir hedef belirlenir ve çalışanın yetenekleriyle bu hedefi belirli bir serbestlik doğrultusunda gerçekleştirebilmesini olanak sağlanır. Bu yaklaşımda, çalışanlar kendilerini bağımsız ve tamamen serbest hissetmesi örgüte birtakım avantajlar sağlamaktadır. Bu yaklaşım

çerçevesinde çalışan kişiler, istedikleri zaman bir grup oluşturabilir ve bu grup ile birlikte sorunları çözerek ve yeni fikirleri test ederek en uygun kararları alabilirler. Belirli alanda mesleki uzmanlık gerektiren durumlarda ve bilim adamlarının yaptığı çeşitli çalışmalarda, örgütlerde üst düzey bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip araştırma geliştirme departmanlarında çalışanlarda, kişilerin yenilikçi fikirlerini geliştirmelerinde ve desteklenmelerinde bu tarz liderlik uygulanabilir(Eren, 1991: 376).

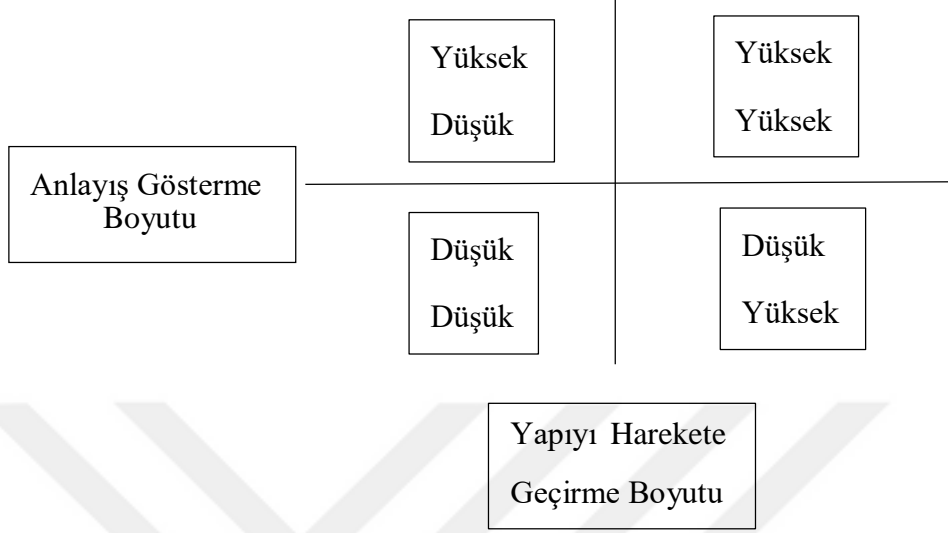
1.2.2.2 Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışçı liderlik kuramlarından olan Ohio State Üniversitesi çalışmaları, bu kuramların en önemlilerinden birisi olarak literatürde yer almaktadır. Ohio State Üniversitesi'nde yapılan çalışmalarda, askeri ve sivil pek çok yönetici üzerinde lider davranışının içeriğine yönelik çalışmalar gerçekleştirilmiş ve bu çalışmalarda anlayış boyutu ve yapıyı harekete geçirme boyutu olmak üzere iki boyut belirlenmiştir(Arıkan, 2001: 236).

Yapıyı harekete geçirme boyutu; liderin amaçlara ulaşmak için görevlerine odaklanması olarak belirtilebilir. Lider, grubun belirlenen amaçlara ulaşabilmesi yönünde yapıyı tanımlayarak bu yapıda kendi rolü ve bireylerin rolünü belirtir. Anlayış boyutu; liderin gruptaki bireylerin ilgi ve yönelimleri doğrultusunda onların duygu ve düşüncelerine duyarlı olmasını ifade eden bir boyut olarak bilinmektedir(Akbaba ve Erenler, 2008: 24).

Ohio State Üniversitesi araştırmalarından çıkarılan genel sonuçlar aşağıdaki ifadelerle sıralanabilir. Bunlar(Zel, 2001: 103):

- Grup otoriter liderlik talebi içerisindeyse bu liderliği uygulamak gerekmektedir.
- Gruptaki bireyler daha az düzeyde bir otoriterlik istiyorsa, liderin yapıyı harekete geçirme davranışına tepki gösterilir.
- Yapılan iş, teknolojiyle düzenlenmişse ve zaman kısıtı mevcut ise lider herkese ilgi gösteremeyecek ve böylelikle devamsızlık ve şikâyetler artarak, lider başarısız sayılacaktır.
- İş, özelliği gereği bireyin ve grubun kendilerini gerçekleştirmelerine imkân tanımadığı takdirde bu yoldan motive etmek faydalı olmamaktadır.
- Çalışanların yöneticileriyle iletişimi, kısıtlı olduğu zaman yönetim tarzı, otoriter liderlik şeklinde olmaktadır.
- Çalışanlar sürekli iletişim halinde olduğu takdirde liderden yüksek anlayış beklemektedirler.
- Liderin, grup üyelerine önem veren davranışları arttıkça personel devir hızı ve personel devamsızlığı azalabilmektedir.
- Liderin yapıyı harekete geçiren davranışları artış gösterdiğinde, grup üyelerinin performansı aynı doğrultuda artış gösterebilmektedir.



Şekil 1.1: Ohio State Üniversitesi Liderlik Modeli

Kaynak: Aslan, 2013: 122

Ohio State Üniversitesinin araştırma sonuçlarına göre; liderin anlayış gösterme davranışları arttıkça çalışanın iş değiştirmesi ve devamsızlığı azalma göstermektedir. Liderin yapıyı harekete geçirme boyutuna yönelik davranışları, artış gösterdikçe izleyicilerin performansları aynı doğrultuda artmaktadır(Üzüm ve Uçkun, 2019: 30).

1.2.2.3 Michigan Üniversitesi Çalışması

Michigan Üniversitesi çalışmaları,1947 yılında Rensis Likert'in öncülüğünde, 20 yüksek ve 20 düşük verimlilikte yer alan gruplar üzerinde uygulanmıştır. Araştırmalar dört faktör üzerinde toplanmıştır. Bu faktörler(Zel, 2001: 104):

Destek: Gruptaki bireylerin kişisel duygularına verilen önem ve değer artırıldığı davranışlar, destek olarak belirtilmektedir.

İlişkilerin kolaylaştırılması: Gruptaki bireylerin birbirleriyle olan, yakın ve karşılıklı tatmin sağlayan ilişkilerin gelişimini destekleyen davranışları içermektedir.

Amacın belirtilmesi: Yüksek performans sağlamak ve grup amaçlarına ulaşmak için motive edici davranışları içermektedir.

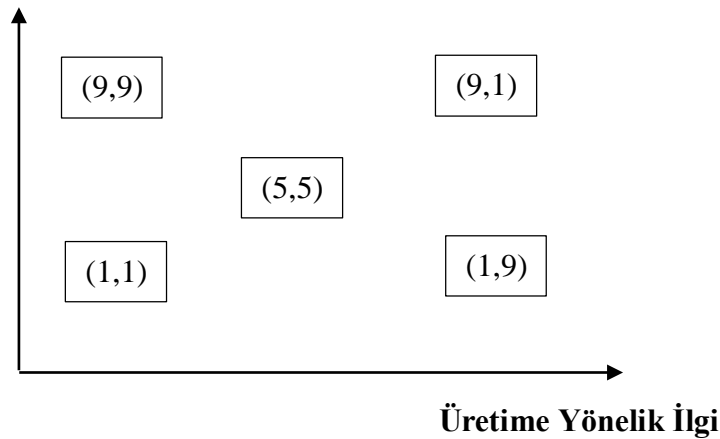
Yapılan işi kolaylaştırma: Araç gereç ve teknik bilgi gibi kaynakları sağlayarak, amaçlara ulaşmada kolaylık oluşturan davranışları içermektedir.

Çalışmanın sonucunda liderlik davranışlarının kişiye yönelik ve işe yönelik liderlik olmak üzere ikiye ayrıldığı görülmüştür (Izgar, 2012: 51). İşe yönelik lider, grup üyelerinin mevcut ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadığını kontrol eder ve bu kontrol etmeyi yaparken büyük oranda cezalandırma ve konumunun getirisi olan resmi otoritesini kullanır. İşe yönelik liderler, çalışanları daha çok kontrol ederek ayrıntılı talimatlar verir, tüm bunları yakından inceler ve yaptığı değişiklikler için neden göstermezler. Bir hata olduğunda, çalışanlara sert cezalar verirler. İşe yönelik liderlerin, moralin bozulmasına ve başarının düşmesine sebep oldukları görüşüne varılmıştır. Kişiye yönelik lider, grup üyelerinin doyumunu artırıcı çalışma şartlarının geliştirilmesini, üyelerin kişisel gelişim ve ilerlemelerini yakından takip eder ve kişiye yönelik liderler için yetki devri esastır. Bu liderler, eylemlerinin büyük çoğunluğunu çalışanların davranış ve çalışma arzularını geliştirme doğrultusunda gerçekleştirir. Çalışanların mevcut potansiyel enerjilerinden yararlanarak etkinlik ve verimliliğin yükseltilmesini sağlarlar (Zel, 2001: 105).

1.2.2.4 Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Blake ve Mouton (1960), liderlerin işe ve ilişki ortamlarına yönelik temel davranışlarını, bir diyagram üzerinden açıklamaya çalışmışlardır (Demirel ve Kışman, 2014:693). Çalışanların memnuniyet boyutuyla ilgilenen liderler, kişilerarası ilişkilere yönelik boyutta olan liderlerdir ve çalışanlarıyla kurduğu ilişkilerin uyumlu, olumlu ve yapıcı yönde geliştirilmesini amaçlamaktadırlar. Diğer boyut olan üretime yönelik ilgi boyutundaki liderler ise politik kararların sahip oldukları nitelikler, işlem ve süreçlerin kalitesi, destek hizmetlerinin kalitesi, iş verimliliği ve çıktı miktarı gibi konularla ilgilenmektedirler. Bu liderler, göreve göre uyarlanmakta, görevi başarmaya ve sonuçlarına odaklanmaktadır (İlic ve Yalçın, 2017: 139).

Kişilerarası İlişkilere Yönelik İlgi



Şekil 1.2: Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Diyagramı

Kaynak: Budak ve Budak, 2004: 401.

Diyagram üzerinde ortaya çıkan liderlik beş tip liderlik davranışını ortaya koymaktadır. Bunlar(Erkutlu, 2014:44):

Cıvz Liderlik(1, 1): Lider, örgütte kalma amacıyla işin yerine getirilmesi noktasında minimum bir çaba harcar. Liderin kişiye ve üretime olan ilgisi düşük düzeydedir, bu tarz liderler izleyicileriyle düşük mesafeli ilişkiler kurar.

Şehir Kulübü Liderliği(1, 9): Üretime olan ilgisi en düşük düzeydedir ve meslektaşları ile çalışanların gerçekleştirdiği ilişki de olumlu bir ortam yaratmaya özen gösterirler.

Görev Liderliği(9, 1): Lider, çalışanları birer makine olarak görür ve görevlerini detaylı biçimde ortaya koyar. Yönlendirme ve denetleme en yüksek düzeydedir.

Orta Yolcu Liderlik(5, 5): Lider, işe ve izleyenlerine değer vermekte ve bununla birlikte hem patronunu hem de çalışanlarını makul seviyelerde memnun duruma getirerek kendini korumayı amaçlar.

Ekip Çalışması Liderliği(9, 9): Kişilerin, çalışma ve kendini işe adama gereksinimleri olduğunu belirtirler ve bu nedenle çalışanların karara katılımlarını teşvik edici rol oynarlar. Modelde yer alan liderlik biçimlerinden, en etkili liderliğin ekip liderliği olduğu görüşü hâkim olmaktadır. Bu liderlik ile araştırmacılar, iş başarısının arttığını ve devamsızlığın düştüğü sonucuna ulaşmışlardır. İş zenginleştirildiği ve çalışanlarında işle ilgili kararlara katılması halinde ekip liderlerinin etkisi daha da arttığı görüşü savunulmaktadır. Liderler için verimlilik değil kişilerarası ilişkiler önemli olmakla birlikte çalışanların moralinin yükseltilmesi ve işten doyum sağlamaları önemli bir durum olarak bu tarz bir liderlikte ortaya çıkmaktadır. Lider çalışanlarına duygusal destek sağlayarak çalışanların işlerine karışmaz ancak işleri planlama ve düzenleme konusunda yardımcı olmaktadır. Genel denetim esastır ve çalışanların ihtiyaçları her daim göz önünde bulundurulur(Zel, 2001: 107).

1.2.2.5 McGregor'un X ve Y Teorisi

McGregor, çalışanları X ve Y grubu olarak ikiye ayırmış ve bu iki grup insana yönelik farklı varsayım ve öngörülerde bulunmuştur. Bu yaklaşım, insanların tüm davranışlarını açıklamakta olup özelde ise yöneticiler ve yöneticilerin motivasyonu üzerinde durmaktadır (Ulukuş, 2016:249).

McGregor'un X-Y teorisinin temel varsayımları şunlardır(Bayat, 2008: 44):

X teorisi;

- İnsan işi sevmemekle birlikte, bu işten kaçmanın yolları arar.
- İnsan, sorumluluktan kaçır ve başkaları tarafından yönetilmeyi tercih eder.
- Bencildir, örgütsel amaçlardan çok kendi amaçlarını önemser.
- Yenilik ve değişiklikten hoşlanmaz, isyan eder. Bu durum insanın yaratılışından kaynaklanmaktadır.

- Ortalama bu insanın yaratıcı yetenekleri sınırlıdır.
- Ortalama insan pek fazla zekâlı olmamakla birlikte kolay kandırılabilir bir varlıktır ve harekete geçmesi için maddi karşılığın olması gerekir.

Y teorisi;

- İnsanın çalışırken harcadığı çaba “oyun” ve “eğlenme” kadar doğaldır.
- İş başarısı doyum kaynağıdır.
- Sıkı denetim ve ceza tek motivasyon aracı değildir. Örgütle çalışan arasında güçlü bağlar kurulduğu noktada otokontrol kurulabilir.
- Ödüllendirme etkili bir örgütsel motivasyon aracıdır. Özellikle psiko-sosyal ödüller son derece etkilidir.
- Ortalama insan sadece verilen sorumlulukları almakla yetinmez sorumluluk almak için çaba sarf eder.
- Yaratıcılık bir kesim üstün insanlara özel olmayıp, her insanda bulunur ve ihtiyaçların doyurulması ile ortaya çıkar.
- Mevcut örgütler insan, yetenek ve yaratıcılığının çok küçük bir kısmından yararlanmaktadır.

Mc Gregor ‘X’ kuramı varsayımlarının kısmen doğru olabileceğini kabul edilebileceğini kabul etmekle birlikte kişilerin bu davranışlarının doğuştan sahip oldukları özellikler olmadığını ve yönetimin yanlışları sonucunda ortaya çıkmış davranışlar olduğunu savunur. Kişiler ve davranışları konusunda gerçeğe daha yakın ve farklı temel kabullere sahip yeni bir kurama ihtiyaç duyulacağını savunarak, böyle bir kuramın ana hatlarını ‘Y’ kuramı adı altında bir araya getirir(Bayat, 2008: 43). McGregor'un X-Y Teorileri, yönetimde temel bir kuraldır. X Teorisi bakış açısıyla gerçekleşen yönetim uygulamaları zayıf sonuçlar ortaya koymaktadır. Y Teorisi bakış açısıyla gerçekleşen yönetim uygulamaları ise X Teorisine oranla daha yüksektir ve burada gerçekleşen uygulamalar; daha iyi performans, daha iyi sonuç sağlarlar. Aynı zamanda çalışanların kendilerini geliştirmelerine de yardımcı olmaktadır (Tekin, Baş ve Gökdemir, 2016: 84).

1.2.2.6 Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert ve diğerleri, bir örgütün sahip olduğu en önemli kaynağın insan ve sermaye olduğu yönünde görüş belirtmişler ve bunların etkili ve verimli yönde olması noktasında çalışmalar yapmışlardır. Likert, yaptığı çalışmalar sonucu liderlik yaklaşımlarını dört grup etrafında tanımlamaya çalışmaktadır(Bakan ve Bulut, 2004: 157). Bu yaklaşımlar, şunlardır:

Sistem 1(İstismarcı Otoriter): Bu sistemi benimseyen yönetsel eğilimler örgütteki karar süreçlerinin üst yönetimin görevi olduğunu düşünmekte ve çalışanlara ‘çok nadir’ olarak kararlara katılma imkânı sağlamaktadır. Örgütsel kararlar yukarıda alınmakta ve emir-komuta zinciri ile alt birimlere ve çalışanlara iletilmektedir. Bu sistemde daha çok, cezalandırma, korkutma ve maddi ödüller varlığı çalışanların yönetime karşı olan informal örgütlerde bir araya gelmesine yol açar(Bayat,2008: 45).

Sistem 2(Yardımsever Otoriter): Bu yaklaşımda, yönetimin çalışanlara kısıtlı düzeylerde güveni mevcuttur ve yönetici-çalışan arasındaki ilişki efendi-hizmetçi ilişkisi düzeyinde algılanmaktadır. Üst düzeyde makamlardaki yöneticiler, kararların çoğunluğunu almakta ve örgütsel amaçların saptanmasını belirlemektedir. Belirli kararlar, birtakım sınırlamalar ile alt yönetime bırakılabilmektedir. Bu yaklaşımda, yöneticiler korku ve tedbirle eyleme geçerler. Çalışanlar ödül ve ceza ile motive edilmektedir. Bu sistemde iletişim, yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşir ancak yöneticilerin istedikleri durumda, iletişim yönü tam tersi olabilmektedir (Türkmenoğlu ve Bulduklu, 2013: 6).

Sistem 3(Danışmacı): Yönetimin çalışanlara güveni, önemli ölçüde oluşmuştur. Politikaların belirlenmesi ve kararların alınması üst düzey makamdaki yöneticilere bırakılmıştır ancak çalışanlar teknik kararlara katılabilmektedirler. Hem yukarıdan aşağı hem de aşağıdan yukarı bir iletişim mevcuttur. Ödüllendirme araç olarak kullanılmakta ve çalışanların sorunları ile ilgili olmaktadır. Ceza ise nadir olarak kullanılmaktadır. Sorumluluk duygusu oluşturmak için yetki devri esastır. Çoğunlukla informal örgütü tanır ve informal örgütü kabul eder(Bayat, 2008:45).

Sistem 4(Katılmalı): Çalışanlara güven tam olarak oluşmuştur. Karar verme süreçlerine katılım dengeli olarak bütün çalışanlara açıktır. İletişim kanalları sadece yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarı değil yatay olarak ta işleyebilmektedir. Her konuda tam bir katılım amaçlanmıştır. Motivasyon amacıyla bütün süreçler hem kullanılır hem de bunların geliştirilmesi için çalışanlar yetkilendirilir. Yüksek güven duyguları örgütte bir olumlu sosyal yapı oluşturmuştur. Yetki ve sorumluluk dağılımı son derece geniş ve adildir. Formal ve informal örgütler eşit düzeyde tanınır ve iş birliği için teşvik edilir(Bayat, 2008: 45-46). Sistem 1, göreve yönelik ve otoriter bir liderlik biçimine karşılık gelmektedir. Sistem 4 ise Sistem 1'in tam tersi, ekip çalışması ve güvene dayalı ilişkilere karşılık gelmektedir. Sistem 2 ve Sistem 3, bu iki zıt sistemin ortasında yer almaktadır. Likert, örgütün Sistem 4'e yaklaştıkça yüksek ve sürekli verimlilik sağlanacağı yönünde bir görüş belirtmiştir(Eren, 2008:49).

Likert Sistem 4 modelinin ideal yönetim sistemi olduğunu savunmuş ve bu sistem doğrultusunda yönetim unsurlarının inşa edilmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Likert'in "insani organizasyon" oluşturma amacıyla birtakım unsurların organizasyon kültüründe var olması gerektiğini vurgulamıştır. Bu unsurlar(Erkutlu, 2014: 50):

- Yatay yönde bir iletişim
- Katılmalı yönetim
- Takdir ve ödüllendirmeye dayalı bir güdüleme aracı
- Güven.

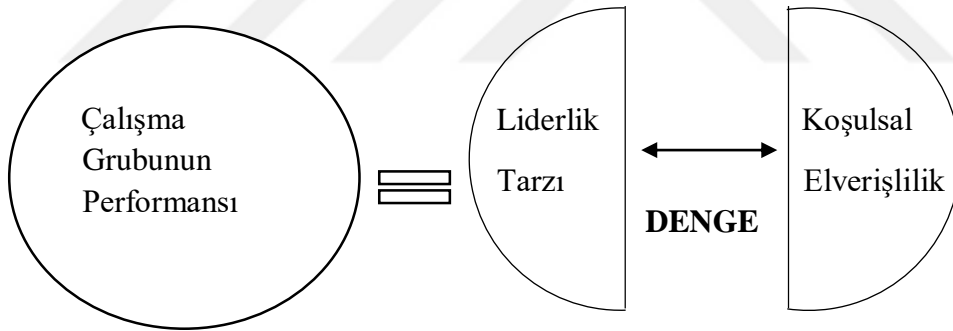
1.2.3 Durumsal Liderlik Kuramları

Durumsal kuramlar, 1970 ve 1980 yılları arasında ortaya çıkmıştır ve bu dönemde yapılan çalışmalarda etkin liderin özellikleri ve hareketlerine ek olarak durum faktörü de ilave edilmiştir. Böylelikle değişik koşulların değişik liderlik biçimlerini ortaya çıkardığı yönünde görüşler ileri sürülmüştür. Liderlikten çok durumsal faktörlere önem verilmektedir(Çetin, 2008:

77). Bu yaklaşımın temelinde, her durum için geçerli olan tek tip bir liderlik tarzı olmadığı düşüncesi yer almaktadır. Yani lider etkililiği, içinde bulunan durumlara göre değişiklik göstermektedir (Yeşil, 2016: 163). Durumsal liderlik kuramları, bu bölümde detaylı olarak ele alınmaktadır.

1.2.3.1 Fiedler'in Liderlik Modeli

Fiedler ve Chemers(1984)'e göre liderliğin temelinde motive etmek, yönlendirmek, denetlemek, rehberlik etmek ve çalışanları amaçlara ulaştırmak gibi eylemler yer almaktadır. Fiedler, liderlerin sözel olan ve sözel olmayan davranışlarla örgütteki çalışanların performansını etkileyebildiği görüşünü ileri sürmektedir. Liderlerin gösterdikleri davranışın gerçekleştiği ortamın özelliklerinden yola çıkarak, bu davranışı değerlendirmektedir. Davranışın, kişilik ile durum arasındaki karşılıklı etkileşim sonucu ortaya çıktığını ifade etmektedir (Çetin, 2008: 78). Liderlikte başarının ön koşullarından biri lider ile çalışanları arasında sağlıklı bir iletişim ve uyum olması yönündedir. Her durum ve şartta sadece tek bir liderlik tarzını benimsemiş liderler, değişen koşullara ayak uyduramazlar ve başarı yönünden istenileni gerçekleştiremezler. Ama Fiedler'in üzerine çalışmalar yaptığı ve savunduğu bu yaklaşımda liderlere koşullar doğrultusunda bir davranış belirler ve çalışanları motive ederek onların başarılı olmasını sağlarlar(Erkutlu, 2014: 55).



Şekil 1.3: Fiedler'in Durumsal Liderlik Teorisi

Kaynak: Özalp, Eren ve Öcal,1992: 182

Şekil 1.3'de görüldüğü gibi çalışma grubunun performansını belirli düzeyde tutabilmek için kişinin liderlik tarzı ile koşulsal elverişlilik arasında denge durumu olmalıdır. Liderin çalışma grubunun performansını etkileyebilmesini sağlayan koşulun uygunluk derecesi, koşulsal elverişlilik olarak ifade edilmektedir(Özalp, Eren ve Öcal, 1992: 182). Bu modelde en iyi liderlik tarzını net olarak ifade etmek mümkün değildir. En uygun liderlik tarzını belirlemeye yönelik üç ana unsur vardır. Bu unsurlar ise şunlardır(Öztürk, 2016: 3090):

1.Lider-izleyen ilişkileri: Lider ile izleyenlerinin arasındaki ilişkiyi kapsayan bu boyutta, izleyenlerin liderlerini kabullenmeleri ve lidere olan saygılarına yönelik değerlendirmelerini içermektedir.

2.Görev yapısı: Görevin belirlenip belirlenmediğini tanımlayabilmek için işin yapılma derecesini ölçmek gerekmektedir. Görevin yapısı değerlendirilirken grubun amaç ve standartlarının düzenlenme şekilleri ve grup çıktılarının değerlendirilmesi gibi etkenler dikkate alınmalıdır.

3.Liderin Gücü: Liderin gücü, çalışanlar üzerinde yarattığı etki, onları işe alma ve işten çıkarma yetkisi ödül ve ceza gibi sahip olduğu yetkinlikler ile ölçülmektedir.

Fiedler, liderin görev odaklı davranışlarının en olumlu ve olumsuz ortamlarda ortaya çıktığını ileri sürmüştür. Kısmen olumlu ve olumsuz durumlarda da ilişki odaklı davranışlar etkin bir liderlik tarzını oluşturmaktadır. Lider, hem kendi grubu içinde hem de kendi amaçlarını gerçekleştirmek için yakın ve genel çevreye uyumlu davranış gösteren ve başarıya ulaşması gereken kişilerdir.(Üzüm ve Uçkun, 2019:43). Modele, birtakım eleştiriler yöneltmiştir. Eleştirilerden biri farklı kişilik özelliklerinin kullanılması ve bu özelliklerle durum arasında bir ilişki kurulmasına yönelik olmuştur. Diğer eleştiriler ise modelin metoduna ve elverişliliğine yönelik eleştirilerdir. Bunların aksine günlük yaşayışa uygun model olması sonucu ve değişik ortamların insan özellikleriyle ilişkilendirilmesi nedeniyle olumlu eleştirilere de olanak sağlamıştır(Zel, 2001: 122).

1.2.3.2 Yol Amaç Kuramı

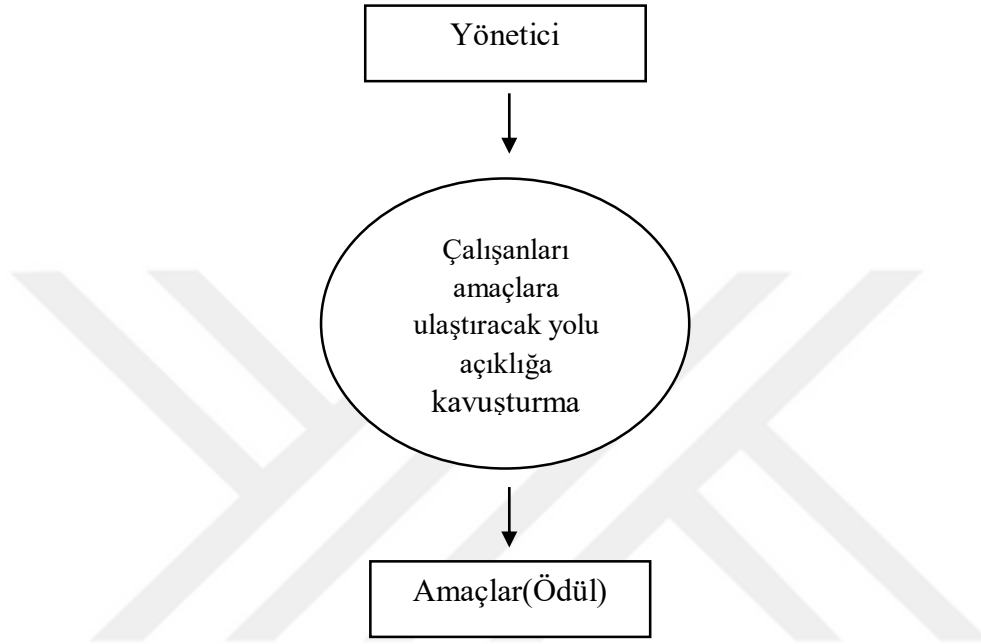
Robert House ile Martin Evans(1970), tarafından geliştirilen bir modeldir. Bu modelde liderin var olan özelliklerinden çok davranış ve koşulları üzerine odaklanılmıştır. Koşullara liderliğin uygulanmasını mümkün kılan bu kuram, lider davranışlarının izleyenlerin motivasyonu, doyumunu ve performansına olan etkileri yönünde görüşler ileri sürmektedir. Bu yaklaşıma göre, liderin en önemli işi çalışanların amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için onlara en uygun yolun bulunmasıdır. Liderin göstereceği liderlik tarzı, gruptaki bireylerin kişisel özellikleri, çalışma ortamının koşulları ve işin niteliğine göre oluşmaktadır. Öz güveni olmayan ve yeteneksiz olduğunu düşünen grup üyesine yönelik en etkili liderlik tarzının yol gösterici liderlik olduğu yönünde bir görüş ileri sürülmektedir. Yetenekli çalışanların olduğu bir grupta ise katılımcı lider, yüksek motivasyon ve ilgiye ihtiyaç duyan üyelerin olduğu durumda destekleyici lider ve başarıyı ön planda tutanlar için başarı yönelimli bir liderlik davranışı doğrultusunda bir liderlik sergilemek en etkili yol olmaktadır(Erkutlu, 2014:58). Bu dört tip liderlik davranışı(Üzüm ve Uçkun, 2019:47):

Emredici(Yönlendirici) Liderlik; yapılacak işleri, ilke ve standartları belirler, izleyicilerinden belirlemiş olduğu kural ve düzenlemelere uymalarını ister.

Destekleyici Liderlik; izleyicilerine ilgi gösterir. Herkese eşit ve arkadaşça davranır.

Katılımcı Liderlik; Lider karara varmadan önce, izleyenlerinin görüşlerini alır ve onları da bu sürece dâhil eder.

Temsilci(Başarıya Yönelik) Liderlik; önemli ve yüksek hedefler belirleyerek, izleyicilerin başarılı olacakları konusunda onlara güven duyar.



Şekil 1.4: Yol Amaç Modeli

Kaynak: Sökmen ve Boylu, 2009: 2384

Yol amaç kuramına göre, amaca varmak için en önemli olan izleyenlerin güdülenmesi yani motive edilmesidir (Erdoğan, 2008, 55). Yol amaç kuramının, liderlik ile ilgili iki anlamı mevcuttur. Lider, izleyenlerini iki yönde güdüleyebilir(Zel, 2001: 115):

- Lider, izleyenlerinin beklentileri yönünde bir yol çizerek onları etkileyebilme gücüne sahiptir.
- Lider, izleyenlerine birtakım amaçlar vererek onların sonuca verdikleri değeri etkileyebilme gücüne sahiptir.

1.2.3.3 Vroom-Yetton Durumsallık Yaklaşımı

Bu yaklaşımın odak noktası, liderlerin karar verme sürecidir. Aynı zamanda lider ve izleyen ilişkileri sonucu ortaya çıkan liderlik davranışları incelenmektedir(Öztürk,2016: 3091). Bu yaklaşımın geliştirilmesinde iki önemli amaç yer almaktadır. İlk amaç, deneysel kanıtlarla tutarlılık gösteren alternatif yaklaşımların sonuçlarını ortaya koyan kurallı ve durumsal niteliklere yönelik formüle edilmiş bir model ortaya koymaktır. Diğer amaç ise kişide ve durumda, çeşitli şekillerle liderin davranışını etkileyen faktörleri açığa çıkarabilmek, liderlik

davranışının belirleyicilerine yönelik deney yoluyla bir girişimde bulunabilmektir(Özalp, Eren ve Öcal, 1992: 180).

Bu kuramda liderin karar verme sürecinde ihtiyaç duyduğu katılım seviyesinin tespit edilmesine yardımcı olmaktadır. Karar etkinliği üç temel bileşene bağlıdır(Üzüm ve Uçkun, 2019: 48):

Kararın niteliği: İzleyenlerin iş başarısı ve verimliliklerini etkileyebilen kararlardır. İş yöntem ve süreçleriyle ilgili bir karar çalışanların verimliliğini doğrudan etkilemektedir.

Kararların kabul edilebilirliği: Kararların izleyenler tarafından kabul görmesi, kararların uygulanabilirlik düzeyini arttırmakta ancak tam tersi bir durumda ise izleyenler kararların uygulanmasında zorluk çıkarma eğiliminde olabilirler.

Vaktinde davranmak: Bir karara varabilmek için gerekli olan zamandan fazla zaman harcanmaması gerekliliğidir. Fazladan harcanan zaman kararın etkinliğini azaltabilmektedir.

Vroom-Yetton 'un karar alma modelinde beş çeşit karar verme biçimi vardır. Bu karar biçimleri (Zel, 2001: 129-130):

AI (Otokratik-1): Mevcut bilgiler doğrultusunda lider, sorunu kendi kendine çözümleyebilmektedir.

AII (Otokratik-2): Çalışanlarından ek bilgi isteyen lider, ek bilgi doğrultusunda sorunu yine kendisi tek başına çözümlenmektedir.

CI (Danışmacı-1):Karar vermeden önce çalışanların kişisel görüş ve düşüncelerini alan lider, kararı yine kendisi vermektedir.

CII(Danışmacı-2): Karar aşamasından önce grupça görüş ve düşüncelerini alan lider daha sonra kararı yine tek başına vermektedir.

GI (Grup-1): Çalışanlarıyla problemi bireysel olarak tartışan lider, karar aşamasına gelindiğinde ortak bir karar vermektedir.

GII(Grup-2): Bütün çalışanları grup halinde bir araya toplayan lider, kendi kararlarını da ifade eder ve bu kararları grup üyelerine dayatmadan bir kararın alınmasına karar vermektedir.

DI(Yetki Devreden): Sorumluluğu çalışana veren lider, gerekli bilgileri çalışana vererek bu bilgiler doğrultusunda çalışandan bir karar almasını beklemektedir.

Vroom ve Yetton, bir grup çalışanla bir yöneticinin karar verme davranışları üzerinde durmuş ve karar aşamasında yöneticinin belirli bir özgürlük alanına sahip olması gerektiği görüşünü ifade etmektedirler. Bu duruma göre, alınan her kararın sonucundan en az bir çalışan etkilenmektedir. Eğer çok fazla çalışan etkileniyorsa, karar verilmesi gereken sorun grup

problemidir. Sadece bir çalışanın etkilenmesi durumunda karar, bireysel problem olarak değerlendirilmelidir. Karar verme süreci noktasında bu ayrımların önceden belirlenmesi gerekmektedir(Erkutlu, 2014: 63).

1.2.3.4 Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemi Yaklaşımı

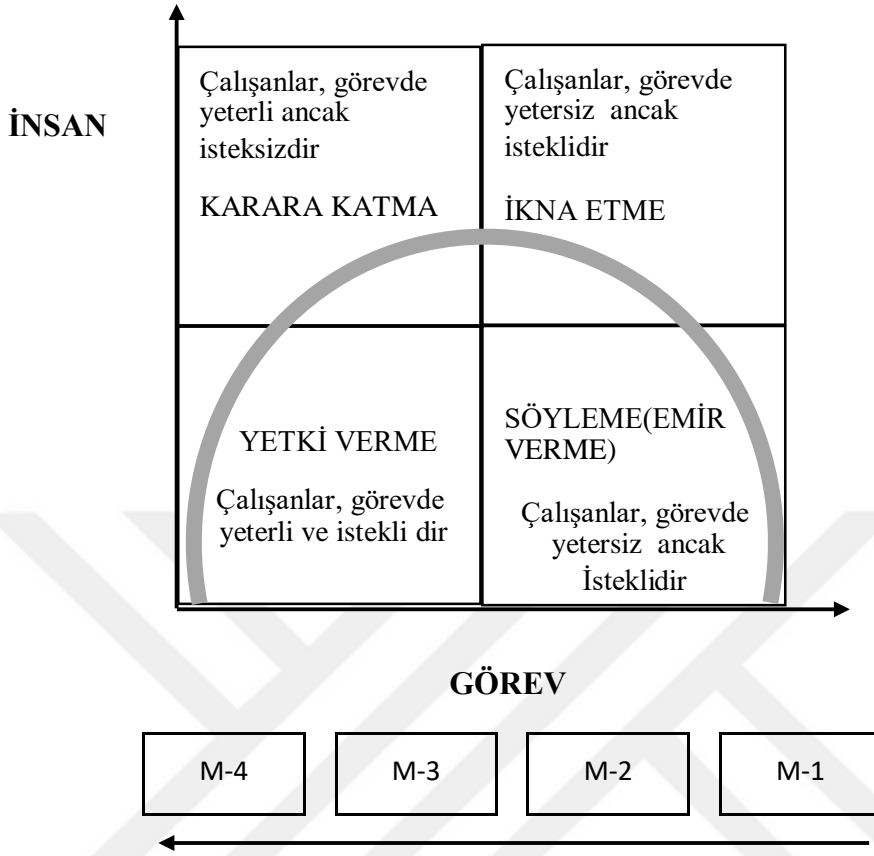
Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen durumsal liderlik kuramı, çalışanların olgunluğuna bağlı olarak göreve yönelik ve ilişkilere yönelik bir liderlik davranışının ne düzeyde etkili olduğunu ortaya koymaya çalışmaktadır. Bu model Ohio Modeli ile Reddin'in üç boyutlu modelinin birleşmiş ve geliştirilmiş hali olarak literatürde yer almaktadır. İzleyenlerin olgunluk düzeyi ile liderlerin göre ve ilişki boyutlarını inceleyen bir kuramdır. Liderlerin sergiledikleri boyut, ikiye ayrılmaktadır. Bunlar(Öztürk, 2016:3091):

Görev boyutu; Görev boyutu liderlik tarzı, izleyenlerin görevleri ve bu görevleri yerine getirme aşamasındaki şekillerini açıklayan boyut olarak ifade edilmektedir.

İlişki boyutu; İlişki boyutu liderlik tarzı, liderin kendi ve izleyenleri arasındaki ilişkiyi kapsayan boyut olarak ifade edilmektedir.

Deneyimsiz çalışanlar görevlerin gereklerini yerine getirmede ve tecrübe açısından yetersiz kalabilmektedirler. Yeterli olmadıklarını düşündükleri noktada daha fazla sorumluluk almak istemeyebilirler. Dolayısıyla yöneticiler, çalışanlara işin nasıl yapılacağına dair bilgi ve talimat vererek, işin yapılıp yapılmadığı noktasında emin olmak durumundadır. Çalışanlar yüksek performans sergiledikçe yöneticinin onlara olan güveni artacaktır. Çalışanlarda işin nasıl yapıldığını kavrayıp daha fazla emir ve talimat yönlendirmesini kabul etmeyeceklerdir. Son aşamada ise çalışanlar yüksek düzeyde işe yönelik beceri geliştirip yüksek oranda başarıya istegi duyacaklardır. Kendi kendini idare edebilme boyutuna gelen çalışanlar artık yöneticiden ne görev ne de ilişki boyutuna yönelik yardım beklentisine girmemektedirler(Erkutlu, 2014: 68-69).

Lider, izleyenlerini olgunlaştırarak onların üzerinde etkinliğini arttırabilmektedir. Liderin olgunlaştırmayı gerçekleştirebilmesi için birtakım yönetsel davranışlarda bulunması gerekmektedir. Bunlardan biri, amaçların gerçekleştirilmesi yönünde izleyenleri ile birlikte çalışma gerçekleştirerek, izleyenlerine erişebilmelidir. Aynı zamanda izleyenleri, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda gönüllü olmalarını ve sorumluluk almalarını sağlayabilmektedir. Tüm bunların dışında, izleyenlere kendilerini yetiştirme, geliştirme olanağı sağlanabilir ve amaçları benimseterek gerçekleştirme yeterliliğini onlara kazandırabilmektedir(Zel, 2001: 123). Kuramda belirtilen olgunluk düzeyi, izleyenlerin istekleri ile yeteneklerini içermektedir. Bu olgunluk düzeyleri dört boyuta ayrılmaktadır. Bu dört boyut literatürde; karara katılma, ikna etme, yetki verme ve emir verme olarak yer almaktadır(Üzüm ve Uçkun,2019: 50).



Şekil 1.5: Hersey ve Blanchard Yaşam Dönemi Yaklaşımı

Kaynak: Zel, 2001: 123

Şekil 1.5' de izleyenlerin olgunluk düzeylerine yer verilmekte ve bu olgunluk düzeylerine karşılık uygulanması gerekli liderlik biçimlerine yer verilmektedir. Bunlar(Zel, 2001: 123-124):

M-1: Emir Verme: Bu düzeyde izleyenlerin olgunlukları oldukça düşüktür ve lider göreve ağırlık vermekte, çalışanları yetiştirme ve beceri kazandırmaya çalışmaktadır.

M-2: İkna Etme: Olgunluk düzeyi emir verme boyutuna göre daha yüksektir. Bu boyutta lider, izleyenleriyle ilişki kurmaya odaklanmaktadır.

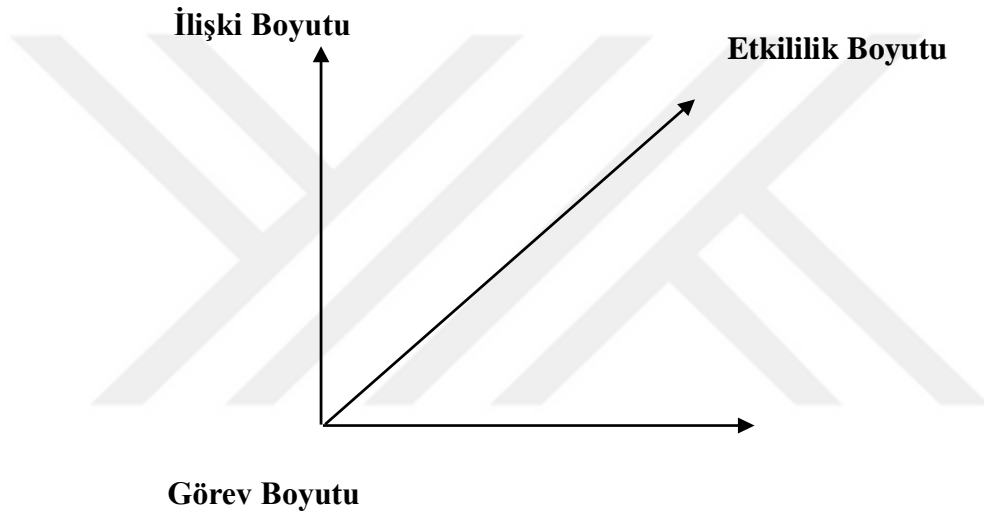
M-3: Karara Katma: İzleyenlerin olgunluk düzeyi ve becerileri yüksektir. Bu yüzden lider, göreve az ilgi göstermektedir fakat izleyenlerine daha çok ilgi göstermektedir.

M-4: Yetki Verme: İzleyenlerin olgunluk düzeyi oldukça yüksektir ve lider hem göreve hem de izleyenler ile ilişkisine daha az önem vermektedir. Çünkü burada izleyenlerin olgunluk düzeyi çok yüksek olduğu için kendi kendine yeterli olmaktadır.

Bu kurama göre amaçlara ulaşma seviyesinde etkili olan tek bir liderlik tarzı tanımlanamamaktadır. Uygulanacak olan liderlik tarzı, izleyenlere ve görevlere göre değişiklik göstermektedir. Bu model, lider davranışlarının, izleyenlerin olgunluk düzeyine ne kadar etki edebileceğini açıklayamamaktadır(Üzüm ve Uçkun,2019: 52).

1.2.3.5 Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Davranış Modeli

Reddin'in ortaya koyduğu bu kuram, davranışçı kuramdan durumsal kurama geçiş sürecinde bir köprü vazifesini görmektedir. Reddin çalışmalarına etkililik kavramını eklemiş ve bu etkililiği üç boyut üzerinden açıklamaya çalışmıştır(Erkutlu, 2014: 71). Reddin, bu model kapsamında yöneticinin yaptığı her işte başarılı olması gerektiğinin önemi üzerinde durmuştur. Yöneticinin, yerine getirdiği işlerin başarıyla derecesini ise etkililik olarak adlandırmaktadır(Zel, 2001: 125).



Şekil 1.6: Lider Davranışlarında Etkililik Boyutu

Kaynak: Çelik, 2000:33

Reddin, göreve dönük olma ve ilişkilere dönük olmak üzere iki boyut üzerinde durmaktadır ve bu boyutlar üzerinde, şekil 1.7' de görüldüğü gibi, dört temel yaklaşım belirlemiştir. Ancak bu dört liderlik yaklaşımının yetersiz olduğunu ileri sürerek etkililik boyutunu dâhil ederek literatürde yeni bir yaklaşım ortaya koymuştur. Dördü etkisiz, dördü etkili olmak üzere toplamda sekiz adet liderlik tarzına ilişkin ifadeler yer vermektedir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 93). Literatürde yer alan bu sekiz liderlik tarzı, yönetsel bir davranış şekli olmamakla birlikte sadece belirtilen dört temel yaklaşımın uygun olan ya da olmayan durumlarda kullanılmalarından kaynaklanmaktadır(Zel, 2001:127).

İlişki Boyutu

İLGİLİ LİDER (Yüksek İlişki)	BÜTÜNLEŞMİŞ LİDER (Yüksek İlişki – Yüksek Görev)
KOPUK LİDER (Düşük İlişki- Düşük Görev)	ADAMIŞ LİDER (Yüksek Görev)

Görev Boyutu

Şekil 1.7: Reddin'in Temel Liderlik Tarzları

Kaynak: Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 94

Reddin'in literatüre kattığı dört temel liderlik tarzının genel özellikleri(Zel, 2001: 127-128):

Kopuk Yönetim Tarzı: Bu tarz yöneticiler genellikle kurallar ve genel kabul görmüş yöntemlerin dışına çıkmayan liderlerdir. Düşük insan ilişkileri ve düşük görev boyutuna yönelik olan bu liderler hata ve yanlışlara odaklanarak bunların giderilmesine yönelik bir etkileşim yöntemi belirlerler. Kişilerarası iletişimde zayıf oldukları için hem çalışanlarına hem de kendilerinden üstte çalışanlara genellikle yazılı olarak bir direktif verme şeklinde ilişki yürütürler. Örgütü, içerisinde yer alan bireylerden ayrı bir bütün olarak ele alan bu liderler geçmişe odaklıdır ve geçmişte yapılan uygulamalar çerçevesinde davranış gösterirler. Çalışanların kurallara uyup uymaması doğrultusunda değerlendiren bir rol üstlenirken, kendinden üstte olanlara akıl ve zekâ düzeylerine göre değerlendiren bir rol üstlenmektedirler. Çalışanlar arasında gerçekleşebilecek olan anlaşmazlıklardan kaçınırken, hatalara karşı genelde tedbir alır ve kontrol mekanizmalarını geliştirirler. Bu tarz liderlerle çalışanlar, kendilerine ve işlerine önem verilmediği konusunda şikâyetçidirler.

İlgili Yönetim Tarzı: İnsanı olduğu gibi kabul eden ve genelde onları yakından tanımaya dikkat eden liderleri kapsayan bir tarzdır. Bu tarz liderler, yüksek insan ilişkileri eğilimindeyken aynı zamanda düşük görev boyutunda yer almaktadır. Çalışanlardan yararlı bilgiler almak için aşağıdan yukarıya doğru iletişim kurarlar. Çalışanları tanımaya ve anlamaya özen gösterirler. Örgütleri sosyal bir sistem olarak görmekte ve çalışanların iletişim kabiliyetleri doğrultusunda kurdukları iletişime göre değerlendirmektedirler. Takım çalışmalarında, toplantılarda çalışanların fikirlerine değer verilir ve fikir ayrılıklarında uzlaştıran bir yöntem izlemektedirler. Bu tarz liderler, çalışanların herhangi bir hata durumu olduklarında sert davranmaz ve hatayı kabul eder ya da göz yumarlar. Bu tarz liderlerle çalışanlar, işleri konusunda yeterli olarak yönlendirilmediklerinden şikâyetçidirler.

Adanış Yönetim Tarzı: Çalışanları emirleri altına almaya ve hükmetmeye yönelik bir tarzda olan bu liderler, düşük insan ilişkilerinde bulunmakta ancak yüksek göreve yönelik bir yöntem belirlemektedirler. Çalışanlara sözlü emirler verirler ve verilen görevlerin istenilen zamanda bitirilmesine önem vermektedirler. Kendilerini üstünde yer alan pozisyonda çalışanlar ve örgütün teknik sistemi ile özdeşleştirmektedirler. Çalışanları üretkenlik durumlarına göre değerlendirirken, üstlerini ise otorite düzeyine göre değerlendiren bir yol izlerler. Takım çalışmaları ve toplantılarda etkin bir görev üstlenirler ve davranışa yönelten, sonuçları değerlendiren kişi olmaktadır. Hata durumunda çalışanı cezalandırma yöntemini seçer ve anlaşmazlıkları ortadan kaldırmaya yönelik bir tutum sergilerler. Bu tarz liderle çalışanlar, görevleri hakkında yeterince bilgilendirilmemekten ve sadece anlık olarak yapacaklarının söylenmesinden şikâyetçidirler.

Bütünleşmiş Lider Tarzı: Katılımcı ve olaylarda aktif rol üstlenen yapıda olan bu liderler, yüksek insan ilişkileri ve yüksek görev eğilimli boyutta olmaktadır. Çalışanları ve üstleriyle sık sık toplantılar ve ekip çalışmaları aracılığıyla iletişim kurarlar. Bu liderler, gelecek odaklıdır ve ekip çalışmasına önem vermektedirler. Çalışanları istekli olma durumları ve katılımcı olma düzeyleri ile değerlendirirler, üst pozisyonların yer alan kişileri ise ekip çalışmasına verdikleri önem ve bu ekip çalışması içerisinde ortaya koydukları beceri ile değerlendirmektedirler. Çalışanların hatalarından ders çıkarmalarını ister ve herhangi bir anlaşmazlık durumunda sorunun kaynağına inerek, ortadan kaldırmaya yönelik bir yol izlerler. Bu tarz liderlerle çalışanlar, çoğu zaman işleri konusunda bağımsız olmadıklarından şikâyet ederler.

1.3 MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Günümüzde küreselleşen rekabet ortamının bir getirisi olarak önceki dönemlerde literatürde yer alan liderlik yaklaşımları gelişen piyasa koşullarında beklentileri karşılayamayacak duruma gelmiş ve amaçlara ulaşma noktasında yetersiz kalmıştır. Gelişen bu yapıyla birlikte araştırmacılar çeşitli liderlik yaklaşımlarını ortaya koymuştur. Bu bölümde modern liderlik yaklaşımları olan dönüşümcü(transformasyonel) liderlik yaklaşımı, etkileşimci (transaksyonel) liderlik yaklaşımı, karizmatik liderlik, stratejik liderlik, vizyoner liderlik, hizmetkâr liderlik ve tez çalışmasının asıl konusu olan otantik liderlikten bahsedilmektedir.

1.3.1 Dönüşümcü(Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı

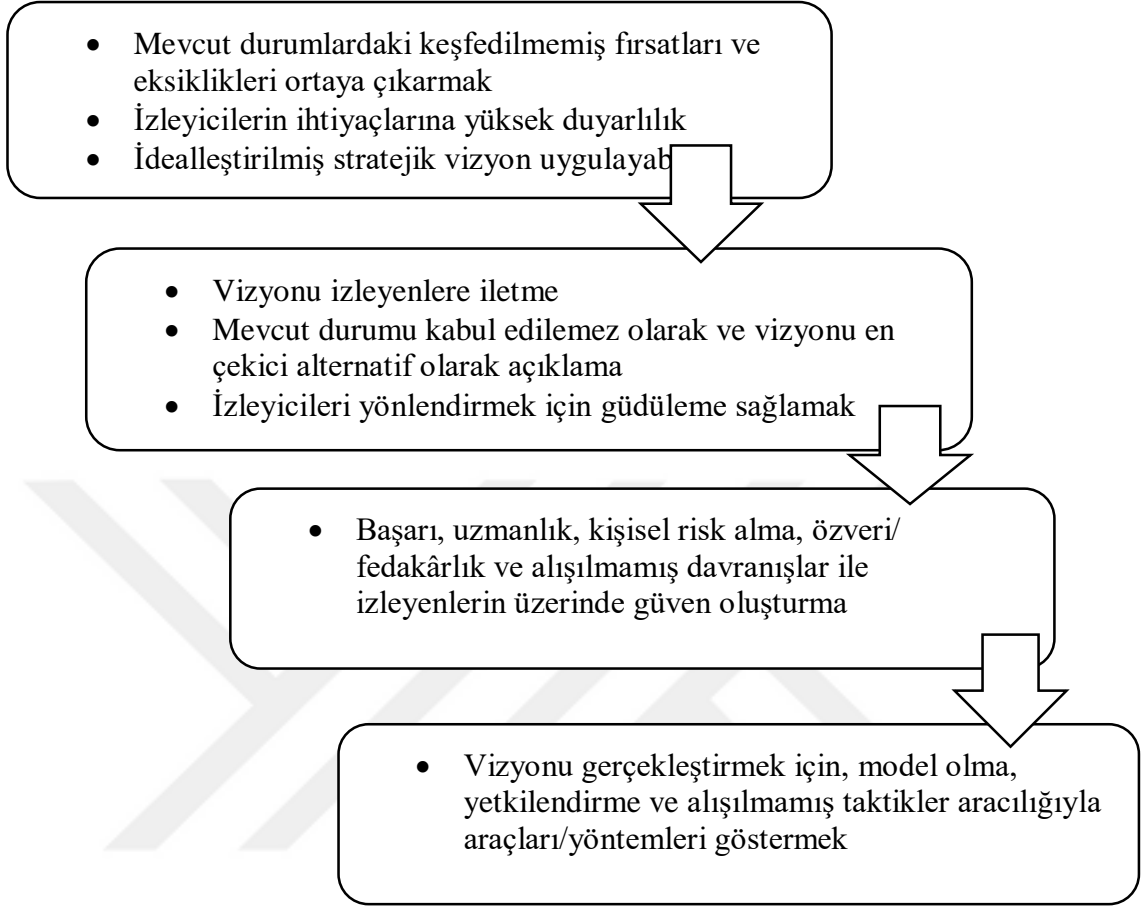
Liderlik konusundaki yaklaşımlardan bir diğeri yakın zamanda geliştirilmiş olan ve uzak doğu endüstri yönetimi modelinden (Japon, Kore vb.) etkilenen dönüşümcü/transformasyonel liderlik yaklaşımıdır. Transformasyonel liderlik yaklaşımı, kavram olarak J.M Burn'ün transactional liderlik kavramına benzemekle birlikte(Tichy ve Devanna, 1986) grup üyelerine etkileme mekanizması olarak maddi değerler (para, statü vb.) yerine daha manevi değerleri (inandırma, güven verme, ortak amaçlar yaratıp etrafında toplama vb.) kullanmaktadır. Bu yaklaşımlara göre liderin ortaya çıkışında etkili olan davranışlar, grubun moral değerlerini etkileyerek kendilerine olan güvenlerini arttırmak ve grup üyelerinde idealler yaratıp ortak vizyon oluşturmak yoluyla amaçları doğrultusunda birlikte harekete geçmeye güdülemektir (Bayat, 2008: 62-63).

Bass(1990), dönüşümcü liderlikle ilgili yaptığı araştırmalar sonucunda, bu liderlik tarzının izleyenlerin üzerinde büyük bir etki yarattığını ifade etmiştir. Dönüşümcü liderlerin çalışanların görevine yerine getirmeleri aşamasında onlara başarmanın önemini vurgulamış ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi sonucunda kişisel gereksinimlere ulaşabileceklerini belirtmiştir. İzleyenlerin, liderlerine güven, inanç ve saygı duyduklarını ifade etmiştir (Eren ve Titizoğlu, 2014: 277).

Dönüşümcü liderler, çevrelerini değiştirebilme yetkinliğine sahiptirler ve çevresel durumlara tepki göstermemekle birlikte kendi çevrelerini oluşturabilme yetkinlikleri mevcuttur(Avolio ve Bass, 1994:3). Dönüşümcü liderlik, kişileri standartların ve beklentilerin ötesinde bir gelişme ve uygulama için teşvik etmekle ilişkilendirilmektedir. Bu tarz liderler, kişilere gelecek perspektifinde olabilecek olumlu görüşlerini yansıtır ve bu olumlu görüşlerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda onları davranışa yönlendirirler. İzleyenler kendilerinden beklenenin daha fazlasını yapmaya odaklanmakta ve liderlerine duydukları özgüven, saygı ve hayranlıkları sayesinde motivasyonlarını arttırmaktadırlar(Gürdoğan, 2018:31).

Dönüşümcü liderler, izleyenlerinin ortaya çıkmamış özelliklerini ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarmaları konusunda desteklerler. Bu destek sayesinde izleyenler yaratıcılıklarını açığa çıkarabilecekleri bir örgütte çalışma imkânı bulmaktadırlar. İzleyenler tarafından bu özelliklerin ortaya çıkarılması sayesinde dönüşümün kolaylaşıp, kalıcılaşacağına bilincinde olan liderler bu süreçte belirli bir risk ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Örgütün gelişmesini destekleyici nitelikte olan bu riskleri lider ve izleyenler birlikte üstlenmektedirler. Dönüşümcü liderler, ellerinde bulunan kaynakların en üst düzeyde etkin kullanılabilmesi için sürekli yeni yollar aramakta ve izleyenlerini bu doğrultuda yönlendirmektedirler. Kendi görev tanımlarının dışına çıkarak kuralları ve yapıları sorgular, yeni yollar geliştirmeye çalışırlar(Eraslan, 2004: 15). Dönüşümcü liderlik, özgürlük, eşitlik, adalet ve kardeşlik gibi çok yönlü değerlerle alakalıdır. Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkmasına neden olan faktörler řu şekilde ifade edilebilir(Üzüm ve Uçkun,2019: 54-55):

- Çevresel Faktörler: Dengeli- Dengesiz
- Örgütsel Faktörler: Merkeziyetçi ve Merkezi Olmayan
- Görev Özellikleri: Standart- Karmaşık
- Amaçlar
- Lider-İzleyici İlişkileri: Lider Etkili- İzleyiciler Etkili



Şekil 1.8: Dönüşümcü Liderliğin Aşamaları

Kaynak: Üzüm ve Uçkun, 2019: 55

Dönüşümcü liderler, çalışanların lider olabilme doğrultusunda ilerlemeleri için onları etkilemeye, gelişimlerini desteklemeye çalışırlar ve tüm çalışanların görüşlerine değer verirler (İşcan, 2006: 160). Bass (1985) değişim odaklı lider özelliklerine sahip dönüşümcü liderlik kavramının beş faktörden oluştuğunu belirtmektedir (Tabak vd. , 2009: 390):

Başkalarının Yüklediği İdeal Etki: Liderin sahip olduğu özelliklerinden dolayı çalışanlar tarafından örnek alınarak saygı ve güven duyulmasıdır.

İdeal Etki Davranışı: Liderin dürüstlük, sevgi, fedakârlık, güven gibi değerleri yaşantısının tümünde içselleştirmesi sonucu çalışanlarına örnek olmasıdır.

İlham Veren Motivasyon: Liderin sahip olduğu vizyon çerçevesinde geleceğe yönelik bakış açısının olması, çalışanlarında oluşturduğu etki ile meydana gelen heyecan duygusu ve

çalışanlarına yeni fırsatlar konusunda verdiği cesareti kapsamaktadır. Lider sahip olduğu geniş vizyonu ile çalışanlarına ilham vererek farklı bir bakış açısı yaratabilir.

Entellektüel Güçlendirme: Lider, çalışanları karşılaştıkları sorunlarda yaratıcı çözümler ile desteklemekte ve bu yaratıcı çözümlerin üretilmesinde mevcut kural ve prosedürleri de gözden geçirmelerini sağlamaktadır.

Kişisel İlgı: Liderin, çalışanlarına yeri geldiğinde koçluk yaparak onların bireysel gelişim ve ihtiyaçlarını ortaya çıkarmalarını ve geliştirmelerini ifade etmektedir.

1.3.2 Etkileşimci(Transaksiyonel) Liderlik

Burns(1978), etkileşimci liderliğin lider ve izleyenleri arasındaki değişimleri baz aldığı ve diğer tüm liderlik türlerinin toplamını yansıttığını ifade etmektedir. İzleyenler, liderin isteklerini yerine getirerek itibar ve ücret kazanmaktadırlar(Turhan ve Helvacı, 2018: 31). Etkileşimci liderlik amaca ulaşma doğrultusunda lider ve izleyicileri arasındaki karşılıklı bir değişim ilişkisine dayanmaktadır. Bu değişimler lidere performans hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli görevleri tamamlamayı, anlaşma yoluyla izleyicilerini motive etmeyi, gereksiz risklerden kaçınmayı, hedeflere ulaşmak için dışsal ödülleri vurgulayarak verimliliği artırmayı sağlar(Üzüm ve Uçkun, 2019:57).

Etkileşimci liderlikte temel amaç, çalışanların iyi bir tazminat alabilmek için çalışmasını devam ettirmesini sağlamaktır. Etkileşimci liderler, koşullu ödüller vererek çalışanların motivasyonunu arttırmaktadır. Eğer iş düzgün bir şekilde yapılmazsa, olumsuz sonuçlar da ortaya çıkabilir. Etkileşimci bir lider, hedefler belirleyerek, performans ile ödüller arasındaki ilişkiyi çalışanlara açık hale getirir. Çalışanlar, ödül almak için ne yapmaları gerektiğini bilmektedir. Alt üyelere, ilerlemelerinden ya da ödüllere uzak olmalarından dolayı geri bildirim verilir(Akman, 2019: 106).

Etkileşimci liderlikte temel felsefe, lider ve izleyenleri arasındaki karşılıklı olarak yapılan alışverişe dayanmaktadır. Etkileşimci yaklaşımda liderlerin en önemli görevleri, çalışanların özel amaçlarını gerçekleştirmek ve çalışanın verdiği yanıtlar doğrultusunda kritik değerlendirmelerin yapılabilmesini sağlamaktır(Gürdoğan, 2018: 32). Bass ve Avolio etkileşimci liderliğe ait üç boyut ortaya koymaktadırlar. Bunlar(Çakınberk ve Demirel,2010: 107):

Koşullu Ödüllendirme: İzleyenler, ortak amaçlara ulaşmaları doğrultusunda maddi ve manevi yönden ödüllendirilmektedirler. Liderler, çalışanları sürekli gözlemleyerek onlara geri bildirimde bulunurlar ve başarılarını takdir ederek ilişkilerini sağlamlaştırırlar. Görevlerini yerine getirmeleri ve başarılı olmaları halinde hangi ödülleri alacaklarına dair bilgilendirilirler.

Aktif İstisnalarla Yönetim: Lider, bir hata olması durumunda ya da hata gerçekleşme ihtimaline karşı çalışanlara müdahale edebilmektedir. Aktif olarak rol alan lider, çalışanları sürekli gözlemler ve hata durumunda zaman kaybı olmadan müdahalede bulunur.

Pasif İstisnalarla Yönetim: Lider, tepkide bulunacağı durumları önceden bildirmekte ve daha sonrasında pasif bir anlayış içerisinde olmaktadır. Yani liderler göreve başlamadan standartları belirler ve problem olmadığı sürece müdahalede bulunmazlar. İşler kötü gitmediği sürece pasif durumda kalmaktadırlar. Hatalara odaklanıp bunları dile getirdikleri için çalışanlar üzerinde stres yaratan bir liderlik türü olmaktadır.

Etkileşimci liderlik koşullu pekiştirmeye dayanan bir yöntem izlemekte ve dönüşümcü liderliğin aksine izleyenlerin kısa vadede fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarına odaklanmaktadır(Üzüm ve Uçkun,2019:58).

Tablo 1.3: Dönüştürücü Lider İle Etkileşimci Lider Karşılaştırması

Etkileşimci Lider	Dönüştürücü Lider
Koşulsal Ödül	Karizmatik
Aktif İstisnalarla Yönetim	İlham Verici
Pasif İstisnalarla Yönetim	Düşünsel Teşvik
Bırakınız Yapımlar	Bireye Saygı

Kaynak: Üzüm ve Uçkun, 2019: 59

Etkileşimci liderler, çalışanlara başarılı olduklarında ödül olarak para ve itibar sağlayarak başarılarını pekiştirirler. Etkinlikleri geçmişten günümüze örgütte ve örgütsel kültürde değişim yapmadan süregitmektedir. Dönüşümcü liderler ise çalışanlara vizyon kazandırır ve vizyona katkıda bulunma doğrultusunda ilave misyonlar verirler. Örgütsel kültüre yönelik bir değişim yaparak potansiyel güçlerini ve becerilerini ortaya çıkararak izleyenlerin özgüvenlerini arttırlar. Yaptıkları işin her daim önemini hatırlatırlar. Etkileşimci liderler dönüşümcü liderlerin aksine örgütün olağan işleyişinde değişiklik yapmaz, stratejik ve uzun dönemli bir görüş açıları yoktur. İlgilendikleri nokta, pazar payı ve karlılığın artırılması ile ilgili olarak çalışmalar yapmaktadırlar (Eraslan, 2004; 7-8).

1.3.3 Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik, çok çeşitli sosyal bilim dalları tarafından ele alınmakta olan bir kavramdır. Çeşitli bilim dalları tarafından araştırılmış olmasından dolayı karizmatik liderlik kavramına yönelik tek tip bir tanımın yapılması zorlaşmaktadır. İlk kez Max Weber tarafından kullanılan karizmatik liderlik kavramına yönelik literatürde çok çeşitli tanımlamalar mevcuttur. Bryman(1992), karizmatik liderliğin, liderin belirli davranışlar ortaya koyması sonucunda izleyenlerin lidere olağandışı ve kahramanca nitelikler yüklemesine dayanan bir liderlik biçimi olduğunu ifade etmektedir(Erkuflu, 2014: 94).

Max Weber karizmayı makam otoritesine dayanmayan etki ya da izleyenlerin liderde olağanüstü özelliklerinin bulunduğuna dair olan inancı olarak ifade etmektedir. House(1977), karizmatik liderliğin açıklanabilmesi için test edilebilen ve gözlemlenebilen birtakım varsayımlar ileri sürmüştür. Bu varsayımlar, karizmatik liderlerin davranış şekilleri, diğerlerine göre farklarının ne olduğu ve hangi ortamlarda ortaya çıkabileceklerinin üzerinde durmuştur. Liderin kişilik özelliği, davranış ve ortamı da hesaba kattığı için diğer teorilere oranla daha çok kabullenilmiştir. Bu teoriye göre karizmatik liderlerin ihtiyaç duyduğu güç, özgüven ve hedeflerine sahip olabilmektir. Liderlerin hedeflerine sahip olması izleyenlerin liderlere olan inancını arttırmaktadır. Liderin başarılı olması ve başkalarını etkileyebilmesi için özgüvenli olması ilk şarttır(Zel, 2001: 151-152).

Conger ve Kanungo, 1987 ve 1988 yılları arasında ortaya koydukları varsayımda karizmanın atıfsal bir olay olduğunu ve örgütlerde nasıl ortaya çıktığını açıklamaya çalışan bir lider teorisi geliştirmişlerdir. Bu teoride, liderliğin kişilere etkisini ve grup üyeleri tarafından kişisel olarak kabullenilip lidere karizmayı atfetmesi olarak ifade etmişlerdir (Gül ve Aykanat, 2012: 20). Conger ve Kanungo'ya göre bir liderin sahip olması gereken karizma özellikleri (Oktay ve Gül, 2003: 405-406):

Vizyon Belirleme: Bir kişinin lider olarak öne çıkması için öncelikli olan etmen liderin geçerli sayıda azınlık kararı alma yeteneği yani vizyon sahibi olması sonucu ortaya çıkan bir yetenektir. Vizyon, araştırmacılar tarafından karizmanın bir parçası olarak görülmüş ve ihmal edilmiş bir kavram olarak kalmıştır. Conger'e göre vizyon basit olmalı, ulaşılabilir hedefleri kapsamalı, mevcut durumla mücadele edebilmeli, grup üyelerinin kişisel beklentilerine cevap verebilmeli ve genellikle risk ögesi barındırmalıdır.

Üye İhtiyaçlarını Önemseme: Kişilerarası ilişkiler ve iletişim liderlerin sahip olması gereken en önemli özelliklerdir. Grup üyelerinin ihtiyaçlarını önemseyen bir lider, vizyonunu izleyenlerine açık ve zorlayıcı olmadan aktarabilmeli ve bu doğrultuda motive edebilmelidir. Grup üyelerinin ihtiyaçlarını önemseyen bir lider izleyenlerini peşinden sürükleyebilmektedir. İzleyenler kendi istek ve ihtiyaçlarının önemsendiğini hissederse lidere daha fazla bağlılık gösterirler.

Çevreye Karşı Duyarlılık Gösterme: Liderlikte, çevresel değişkenler ve çelişkilerdeki değişimleri anlamak şarttır. Böylelikle gelecekte karşılaşılabilecek sorunların çözümü kolaylaşmaktadır.

Sıra Dışı Davranış Sergileme: Karizmatik liderler, sıra dışı davranışlar sergilemekte ancak bu sıra dışı davranışlar kanun dışı ve ahlaka aykırı davranışlar değildir. Bu davranışlar yaygın olarak görülmeyen ve kalıpların dışında bir davranışı ifade etmektedir. Karizmatik liderler, örgüt amaçlarına ulaşma doğrultusunda alışılmamış davranışlar gösterme ve alışılmamış yollar denemektedirler ve böylelikle kendilerine özgü davranışlar ortaya koyarlar. Conger ve Kanungo'ya göre karizmatik liderler, geleneksel yollar denemeyen liderlerdir. Bu tarz liderler

başarılı kabul edilen yenilikçi stratejileri kullanırlar ve bu sebeple çalışanlar, liderlerine daha büyük ustalık atfederler.

Kişisel Risk Alabilme: Karizmatik liderlerin diğer bir özelliği, örgütün ve izleyenlerinin faydası doğrultusunda kişisel risk alabilmeleridir. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için kişisel risk ve fedakârlıklar alırlar, örgütün iyiliği için kendi hayatından yüksek bedeller öderler ve buna katlanırlar.

Mevcut Durumu Değiştirme: Karizmatik liderler, mevcut durumun korunmasından ziyade yeniliklerin peşinde koşar ve değişim atmosferi yaratırlar. Bu tarz liderler, statükoyu sürdürmez, işleri kendilerinden önce yapılan yollardan değil kökten değiştirmeyi hedeflerler. Karizmatik liderler, genellikle belirli koşulların ve ortamların neticesinde ortaya çıkan liderlerdir. Bu liderlerin, toplumlarda ortaya çıkma şekli savaş, barış ve toplumsal karışıklık gibi olaylar sonucu olabilmektedir. Örgütlerde ortaya çıkma şekli ise köklü yapısal değişimler sonucu gerçekleşen birleşme, satın alma, küçülme ve belirsizlik döneminde ortaya çıkmaktadır (Barutçugil, 2015).

Karizmatik liderler, topluluklar karşısında olağanüstü saygınlık ve etkinlik gücünü elinde bulunduran kişidir. Karizmanın liderin bir özelliği olduğu görüşü üzerinde durulmaktadır. Karizmatik liderler, sıradan takdir ve sevginin ötesinde çok büyük bir çekim gücüne sahiptir. Bu güç, sevgi, saygı ve bağlılığı içeren bir güç olarak ifade edilmektedir. İzleyenler, karizmatik liderlere ve onların misyonuna açıklanamayan bir inanç duyarlar. Karizmatik lidere katkı sağlayan özelliklere aşağıda yer verilmiştir (Gül ve Aykanat, 2012: 19):

- İzleyenler, liderin inançlarının doğru olduğunu düşünürler.
- İzleyenlere göre liderin inancı benzersizdir.
- İzleyenler, lideri koşulsuz sahiplenirler.
- İzleyenler, gönüllü olarak lideri dinlemektedir.
- İzleyiciler, performans amaçlarını artırırırlar.
- İzleyenler, performans amacına katkı sağlarlar.
- İzleyenler, grup görevlerinde başarılı oldukları bilincindedir.

Karizmatik liderler, izleyenlerinin kişisel ihtiyaç, değer, kaynak ve özlemlerini kişisel bir durumdan çıkararak topluluk bazında değerlendirir. Bu yüzden izleyenler, liderlerinin misyonuna sıkı sıkıya bağlıdır. İzleyenler liderlerine güvenir ve motivasyonları artar. Karizmatik liderler izleyicilere özgüvenini yansıtır ve onları ikna edici bir güce sahiptir. Olağanüstü durum ve sorunlara olağanüstü çözümler geliştirebilmektedirler(Oktay ve Gül, 2003: 405)

1.3.4 Stratejik Liderlik

Literatüre bakıldığında, stratejik liderlik ve oluşumu üzerine yapılmış birçok tanım mevcuttur. Hitt ve arkadaşlarına(1999) göre, stratejik değişik yaratabilmek amacıyla geleceği öngörerek vizyon belirlemek, esneklik yaratmak ve çalışanların bu doğrultuda güçlendirilmesini kapsayan yetenek stratejik liderliktir. Pearce ve Robinson(1997) stratejik liderliğin, değişimin benimsenmesi olduğunu ve örgütün bu değişim doğrultusunda davranışlar göstermesini sağlayan stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içerisindeki çalışanlar ve örgüt dışındaki çıkar gruplarıyla iyi ilişkiler kurulması olarak ifade etmişlerdir(Besler, 2003: 77). Stratejik liderler, örgütlerde genellikle yönetim kurulu başkanı veya genel müdür gibi stratejiye ve örgütün yapısına karar veren üst düzey yöneticiler olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik liderlerin örgüte katkısı, kişilik ve tarzın ötesinde çok daha önemli konuları kapsamaktadır (Barutçugil, 2014). Ireland ve Hitt(2005) stratejik bir liderin birtakım özellikleri yerine getirmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bu özellikler(Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 131):

- Örgütün amacının ve vizyonunun saptanması
- Örgütün, temel becerileri ve yetkinliklerini açığa çıkararak, örgütün sürdürülebilirliğini sağlamak
- Örgütte en önemli faktör olan insan kaynağını geliştirmek
- Örgüt kültürünü etkili hale getirmek ve sürdürülebilmek
- Etik uygulamaların önemini belirtmek
- Örgütsel kontrol mekanizmasını dengeli bir hale getirmek

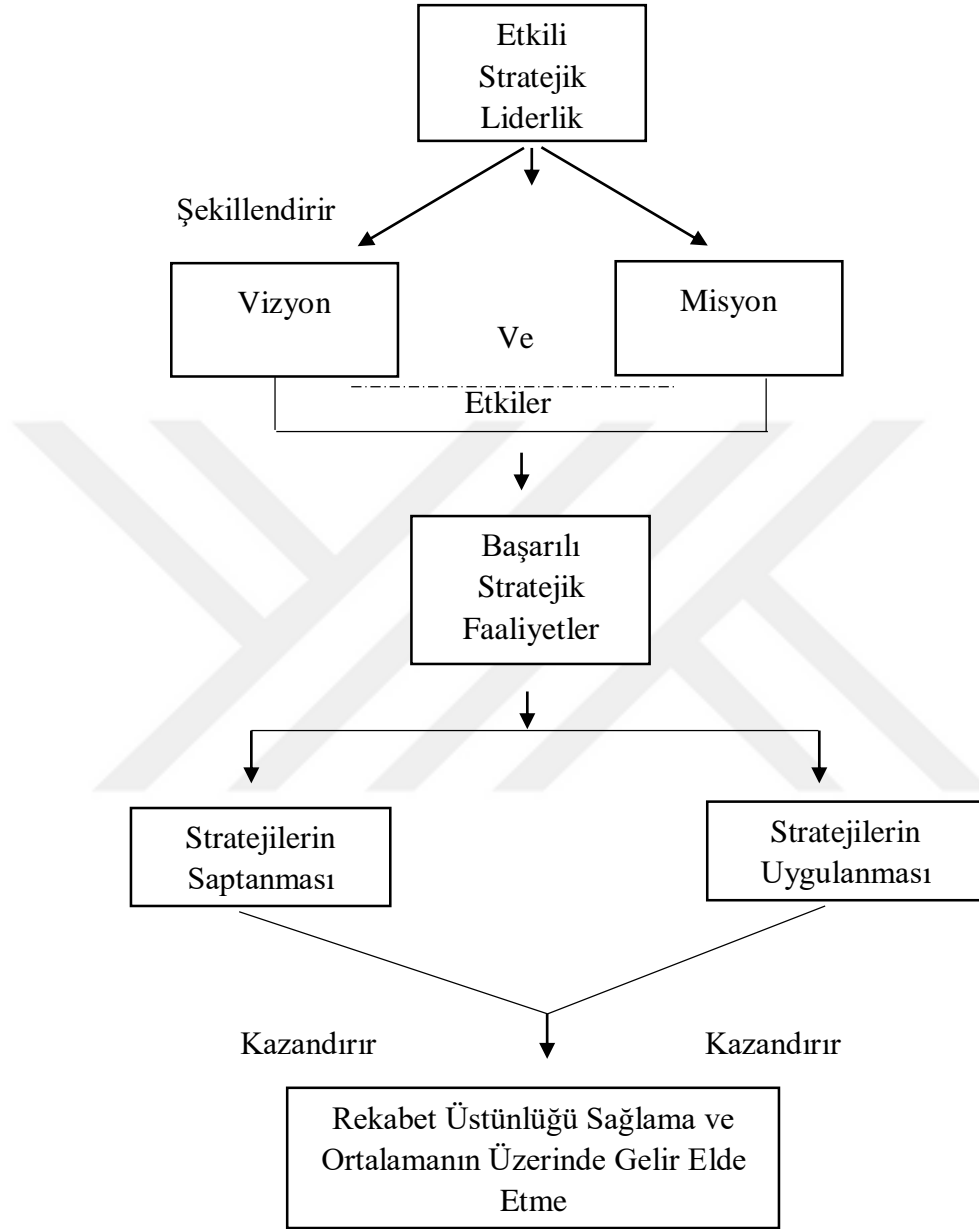
Stratejik liderlik, örgütlere birtakım avantajlar sağlamaktadır. Bu avantajlar aşağıda üç başlık altında toplanmıştır (Kara, 2018: 433-434):

Stratejik Yönetim Aşamasında Etkinliği Sağlamak: Örgütlerde stratejik yönetimin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için stratejik liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu liderler, örgüt misyon ve vizyonunun oluşturulması aşamasında önemli bir rol oynamaktadırlar. Örgütlere uygun stratejik faaliyetler ortaya konularak örgüt gelişimini kolaylaştırmak amaçlanır. Bu amaç doğrultusunda stratejilerin uygulanma şekillerine karar verilerek örgütlerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmeleri sağlanmaktadır.

Stratejik Esneklik Sağlama: Stratejik liderler, örgütlerde değişen rekabet koşullarını öngörerek bu değişen koşullara ayak uydurabilmek amacıyla gerekli olan faaliyetleri gerçekleştirmektedirler. Böylelikle rekabette üstünlük ve bu üstünlüğün sürdürülmesi sağlanmaktadır. Buradan hareketle stratejik liderlerin, örgütler için gerekli olan esnekliği sağlamakta etkili olduğu sonucu çıkarılmaktadır.

Rekabetçi Üstünlük Sağlama: Porter (1980)'a göre bir örgüt uzun dönemde sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek istiyorsa birtakım unsurlara sahip olması gerekmektedir. Bu unsurlar; rekabet şiddeti, alıcı ve satıcının pazarlık gücü, ikame ürünlerin oluşturduğu tehdit ve piyasaya girme aşamasında oluşabilecek tehdit olarak sıralanmaktadır. Bu unsurların uygulanabilmesi için stratejik liderlerin sahip olduğu farklı düşünce tarzı, değer ve niteliklerinin

olması gerekmektedir. Böylelikle stratejik liderler, örgütte rekabet stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanması aşamasında önemli bir görev üstlenmektedirler.



Şekil 1.9: Stratejik Liderlik ve Stratejik Yönetim Süreci

Kaynak: Hitt, Ireland, Hoskisson 1999: 438

Stratejik liderler, sahip oldukları örgütsel yeteneklerin yanı sıra birtakım kişisel özelliklere de sahip olması gerekmektedir. Bu özelliklerden ilki, stratejik liderler elinde olanla yetinmez sürekli olarak en iyinin peşinden giderler. Başarı ve kalıcılık onlar için vazgeçilmez öğelerdir. Stratejik liderlerin kendi değer yargıları vardır ve izleyenlerini harekete geçirecek

yeteneğe sahiptirler. Tüm bu özellikleri gerçekleştirebilmek için hırslı olmaları gerekmektedir(Akyüz, 2018:58). Stratejik liderler, geleceği öngörebilmeli, bir vizyon yaratabilmeli, esnek olmalı, belirsizliklerle baş edebilmeli, çalışanlarını güçlendirebilmeli, insan kaynaklarını etkili bir şekilde kullanabilmeli, karşısındaki kişilerin duygu ve düşüncelerini anlayarak onları olumlu etkileyebilmeli, paydaşları ile ilişkilerinde etkili olabilmeli kendi yetenek ve becerilerini sürekli sorgulamalı bu doğrultuda kendini geliştirmeli, çevresel koşulların gerisinde kalmadan uygun adımları atabilmelidir(Kara, 2018: 429).

1.3.5 Vizyoner Liderlik

Senge(1996), vizyonun bir örgütün geleceğe yönelik ve arzulanmış olan somut resmi ve genellikle gelecekle bağlantılı ve biçimlendirilmiş varlığını sürdürülebilen dürtüleri olduğunu ifade etmiştir. Örgütsel açıdan vizyonun paylaşılan vizyona dönüşmesinin önemli olduğunu ve vizyon oluşturmanın, örgütsel başarı için zorunlu bir faktör olduğunu belirtmiştir (Çelik, 1997: 466). Vizyoner liderlik, örgütün tamamı veya belirli bir bölümünde gerçek, güvenilir, cazip bir gelecek vizyonu yaratabilme ve bunu ifade edebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Vizyon, uygun bir şekilde seçildiği ve yürütüldüğü takdirde izleyenlerin beceri ve yeteneklerine aynı zamanda vizyonun gerçekleşmesi doğrultusunda tüm kaynaklara güç verebilmektedir. Seçilen yol ve ulaşılabilecek hedefler tanımlanmalı, bunlar izleyenlere açıkça aktarılabilir. Vizyonun her koşulda geçerli olabilmesi için faaliyetler iyi tanımlanmalı ve öncelik sıralaması yapılmalıdır. Vizyoner bir lider, bu vizyonu davranışlarıyla izleyenlerine yansıtmaktadır(Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4010).

1990'lı yıllarda liderlik ile ilgili yapılan araştırmalarda genellikle vizyoner liderliğe büyük önem verilmiştir. Vizyoner liderliğe önem verilmesinin en büyük sebeplerinden biri örgütlerin gelecekte oluşabilecek belirsizliklerle karşılaşmalarını önleyici nitelikte olmasından kaynaklanmaktadır. Örgütte meydana gelen hızlı değişimler, örgütlerin gelecek kararlarını etkileyebilmektedir. Bu hızlı değişime ayak uydurabilen vizyoner liderler, örgütleri paylaşılan bir vizyonla geleceğe taşırlar ve örgütsel körlükten kurtarırlar(Aksu, 2009: 477). Vizyoner lider, geleceğe yenilikçi bir perspektiften bakar ve bu perspektifi üstün yetenekle analizler ve sentezler. Bu tarz liderler, vizyonu örgütün bütün departmanlarına başarıyla iletir ve vizyonu kurumsal hale getirebilir. Hem güce sahiptirler hem de izleyenleri düşünceleriyle etkileyebilirler(Durukan, 2006: 281-282).

Vizyoner liderlerin, izleyenlerine yönelik olarak yerine getirdiği üç temel rolü vardır. Bu roller (Çelik, 1997: 472-473):

Yolu Görmek: Vizyoner liderlikte öncelikli olan yolu görebilmektir. Yol, vizyonun gelecekteki görüntüsü ve ulaşılması gereken hedefi kapsamaktadır. Vizyoner liderler, yolu görme kaygısı ve arayışında olmalıdır. Aksi takdirde başarılı olmaları mümkün değildir, yolu görmek sezgisel bir güçtür.

Yolda Yürümek: Vizyoner liderler, sadece yolu görmekle kalmamalı gördüğü yolda yürüyebilme yetkinliğine de sahip olabilmelidir. Görülen yol ve yürünen yol ayrıldığı noktada vizyondan bahsedilemez. Vizyoner liderlik zirvede bir yaşantıyı gerektirir.

Yol Olmak: Yolu gören ve yolda yürüme rolünü yerine getiren bir vizyoner liderin son rolü yol olabilmektir. Yol olmak, büyük fedakârlıklar gerektirmektedir. Hayatın ortaya konulmasıyla bir riske girebilmeyi göz önüne almaktır. Düşünce ve sezgisel güç, liderin yol olabilmesindeki en önemli desteğidir. Bu düşünce ve sezginin bütünleşmesiyle oluşan yolda izleyenler güvenle yürür ve yolun sonundaki hedeflere ulaşırlar.

Vizyoner lider, gelecek hedeflerini izleyenleriyle birlikte ortaya koyarak örgütleri başarıya doğru götürürler. Aynı zamanda vizyoner liderler, çalışanlarla birlikte emek sarf eden, motivasyonlarını en üst düzeye çıkararak performanslarını arttıran, güçlü örgüt kültürünü örgütün tamamına yayan ve tüm bunları gerçekleştirirken değişim ve gelişim gerekliliğinin bilince olan liderlerdir. (Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4010).

1.3.6 Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik kavramı yüzyıllardır bütün kültürlerde rastlanılan, temel ve hiç tükenmeyen prensiplerden oluşmaktadır. Greenleaf(1977), hizmetkâr liderlik kavramından ilk “Hizmetkâr Olarak Lider” adlı eserinde bahsetmiştir. Büyük bir lider olabilmek için, öncelikli olan hizmet etmek görüşünü ileri sürmüş ve bu doğrultuda birçok özellik tanımlamıştır. Bu özellikler; girişken olma, dinleme ve anlama, hayal etme, geri çekilme, kabullenme ve empati kurma kabiliyeti, sezgi, öngörü, farkındalık ve ortaklık kurmadır(Akyüz, 2016: 28). DePree (1989) de, hizmetkâr liderliği, çalışanlardan hissedarlara, sermayedarlardan müşterilere kadar çok daha geniş kitlelere geçerli olacak şekilde tanımlamıştır. Yani hizmetkâr liderliğin hizmet odaklılığı sadece çalışanlarını kapsamaktan ibaret değil, tüm paydaşlarını ihtiva edecek kadar geniş olduğunu ileri sürmüştür(Baykal, Zehir ve Köle, 2018: 113).

Hizmetkâr liderler, izleyenlerine karşı bencil davranıştan kaçınırlar ve karşılıksız hizmet temel prensipleridir. Hizmet etme bilinci, örgütün sınırlarından ziyade toplumsal boyutta ve tüm paydaşları kapsayan bir kültür oluşturma şeklindedir(Erkutlu, 2014: 122). Hizmetkâr lider, gücü tek başına değil izleyenleriyle paylaşır, paydaşlarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından üstün tutar ve kendilerini gerçekleştirmeleri konusunda yardımcı olmaktadır. Bu liderler, popülerlik ve kişisel amaç beklentisi içerisinde değildirler(Üzüm ve Uçkun, 2019: 75).Hizmetkâr liderler bireylere değer verir ve onların gelişimine katkı sağlar(Laub, 2018:8).

1990’lı yıllardan itibaren hizmetkâr liderlik üzerine birçok çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalardan biri Van Dierendonck ve Nujiten(2011) tarafından ortaya konulmuştur. Hizmetkâr liderliği sekiz boyutta açıklamışlardır. Bunlar(Eren ve Yalçıntaş, 2017: 853):

Güçlendirme: Liderin çalışanlarına işleriyle ilgili sorumluluk vermesi, onları cesaretlendirmesi ve kendilerini geliştirmelerine odaklanmalarını sağlayan motivasyonel bir

kavramdır. Çalışanların içsel motivasyonları arttığında yaratıcı yönleri, örgüte bağlılıkları, iş tatmini, örgüte güven ve pozitiflik gibi davranışlar ortaya çıkacaktır.

Hesap Verilebilirlik: Çalışanların yaptıkları görevlerden, kendileri sorumlu tutularak güven düzeylerinin arttırılmasıdır.

Geride Durma: Lider, çalışanların gerisinde durarak onların yükselme ve öne çıkmalarına izin vermelidir. Böylece çalışanlar, yapmaları gerekenin bilincinde ve kendilerinden beklenenin farkında olarak örgüte ve kendilerine faydalı olma imkânları artacaktır.

Tevazu: Lider kendinden önce çalışanların istek ve sorumlulukları ön planda tutar, destekler. Tevazu, bazılarında göre zayıflık belirtisi olarak görülse de bir erdemdir.

Otantiklik: Gerçeklik ve doğallık temeline dayanan otantiklik, kişilerin ortak ve özel alanlar içerisinde gerçek benliklerini, duygu ve zayıflıklarını gösterebilmesi olarak açıklanmaktadır.

Cesaret: Greenlaf'e (2003) göre hizmetkâr liderliği farklı kılan unsur cesarete sahip olmalarıdır. Hizmetkâr lider, herhangi bir desteğinin olmadığı zamanlarda bile riske girer.

Sorumlu Yöneticilik: Örgüte karşı olan sorumluluklarını kişisel menfaatleri üzerinde tutarlar ve olaylara geniş bir perspektiften bakarlar. Amaçları örgüt ve çalışanları topluma faydalı olmaları doğrultusunda hizmet etmektir.

Affetme: Çalışanlar, liderlerine birçok kez hata yapabilirler ancak önemli olan liderin affedebilmesidir. Hizmetkâr liderlerin, intikam ya da öç alma dürtüleri yoktur.

Hizmetkâr liderin hissiyatı, hizmet etme yönündedir ve bilinçli olarak bu hizmeti yapmak isterler. Güce tapmazlar ve maddi bir karşılık beklentisi içerisinde değildirlir. Başkalarının öncelikli ihtiyaçlarını giderme doğrultusunda hizmet ederler(Frick, 2004: 339 'dan akt. Küçük ve Yavuz, 2018: 82) Hizmetkâr liderler, izleyenlerde bulunan en iyi yönleri açığa çıkarma doğrultusunda hareket ederler. Yakın iletişim halinde olarak izleyenlerin yetenek, ihtiyaç, amaç ve isteklerini saptamaya çalışırlar. Saptadıktan sonra izleyenlerin mevcut potansiyellerine ulaşabilmeleri için destek olur ve özgüvenlerini yükseltirler. İzleyenlerin ihtiyaçlarının yanı sıra örgütte sorumlu yöneticilere ihtiyaç olduğunu da belirtirler. Sürdürülebilir bir örgütsel gelecek yaratmanın ise bu yöneticilerin sorumluluğu olduğunu ifade ederler (Duyan ve Dierendonck, 2014: 4).

Laub (1999) , hizmetkâr liderlere ilişkin altı özellik tanımlamaktadır. Bu özellikler:

- İnsanlara değer verme; herkesi tek tek dinlemek, öncelikli olarak başkalarının ihtiyaçlarını görmek ve insanlara inanmak
- İnsanları geliştirme; insanların öğrenmelerine imkân sağlamak, izleyenlere, uygun davranışlarla örnek olmak, izleyenleri cesaretlendirme aracılığıyla güçlendirmek

- Topluluk, ortaklık oluşturma; güçlü ilişkiler ve iş birliği kurmak
- Doğruluk, güvenilirlik sergileme; dürüstlük, güven, açık sözlülük, sorumluluk, denetime açık olma ve diğerlerinden öğrenme isteği
- Liderlik tesis etme; geleceği öngörmek, inisiyatif almak ve hedefleri netleştirmek
- Liderliği paylaşma; ortak vizyon oluşturma, karar alma gücünü paylaşmak ve örgütün tüm seviyelerinde yetki ve imtiyazı paylaşmak (Akyüz ve Eren, 2013: 195).

Özetle hizmetkâr liderler, örgütlerde ortak amaç ve stratejiler oluşturma noktasında bireylere hizmet önceliğiyle hareket eden, hizmet ederken maddi değil manevi boyutta doyunluk sağlayabilmek için bu yolda liderlik yapmaya gönüllü kişilerdir.

1.4 OTANTİKLİK, OTANTİK LİDERLİK VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde çalışmanın esas konusu olan otantik liderliğin tarihçesi, otantik liderlik ile ilgili kavramlar ayrıntılı olarak ele alınmaktadır. Geçmişten günümüze kadar bilinen otantiklik kavramının liderlik boyutuna geçiş sürecine yer verilmektedir.

1.4.1 Otantiklik

Otantiklik kavramının ilk olarak eski Yunan psikolojisinde ortaya çıktığı ancak modern anlamda ise son yüzyıl içerisinde ortaya çıktığı kabul edilmektedir. Pozitif psikoloji yazınında Harter(2002) otantikliğin, bireyin sahip olduğu tecrübelerini, düşüncelerini, tutkularını, ihtiyaçlarını, arzularını, tercihlerini ve inançlarını kendi kendini tanıyarak ele geçirme süreci olduğunu ifade etmektedir(Akgündüz, 2012: 18). Harter’ın bu tanımı doğrultusunda, otantiklik bireyin duygu ve düşünceleri ile davranışlarının aynı yönde olması anlamını ifade etmektedir. Bu durumun yansımalarına ise tarih boyunca birçok kültürde rastlanılmıştır. Örneğin;

- Yunan mitolojisinde “Kendin ol” ifadesi
- Konfiçyus (MÖ 551-479) “Üstün insan konuşmadan önce hareket eder ve sonrasında hareketlerine göre konuşur”
- Sokrates(MÖ 470-399) “Görünmek istediğin gibi ol”
- Mevlana (1207-1273) “Ya olduğun gibi görün ya görüdüğün gibi ol”
- Shakespeare(1564-1616) “Düşündüğün gibi söyle ve ruhtan söyle”
- Benjamin Franklin(1706-1790) “Nasıl görünüyorsan gerçekten o ol” gibi ifadeler (Memiş vd. , 2009: 294-295).

Otantiklik, pozitif psikoloji araştırmacılarına göre; kişinin içsel kanıları, inançları ve duygulara sahip olmasının yanında kişinin kendi özünü yansıtan bir biçimde davranmasını içermektedir. Bu doğrultuda otantik liderlerin maksadı, şeffaf olarak algılanmaları ve özümstedikleri değer yargıları ile hareketlerinin tutarlılık göstermesidir. Otantiklik, kendini tanımayı, kendini kabullenmeyi, kendin olabilmeyi ve kendine karşı dürüst olabilmeyi içerisinde barındıran bir olgudur. Kernis(2003), otantik davranışın kişinin değer yargıları, tercihleri ve ihtiyaçlarına uygun doğrultuda hareket etmesi olarak tanımlamıştır. Bir diğer

tanıma göre otantiklik, kendini bilme ve gerçekleştirdiği her türlü eylemde bu düşünce temelinde hareket etmesidir. Klenke(2007), otantikliğin kişinin kendisine karşı dürüst olmasının bir mecburiyet haline getirilmesinin tersine o kişinin gerçek duygularının, isteklerinin ve eğilimlerinin özgürce ifade edilmesi olduğunu ifade etmektedir(Erkutlu, 2014: 106).

Novicevic vd. (2006), otantiklik kavramının psikolojik boyutta anlamlarının kişisel özellikler, durumlar ve kimliklerle ilişkili olduğunu ifade etmiş, felsefi açıdan ise tarihsel olarak kişisel erdemler ve etik davranışlarla ilişkili olduğunu ifade etmiştir (Güler ve Boz, 2016: 489). Avolio ve Gardner(2005) otantikliğin, kişinin kendi deneyimleri doğrultusunda duygu, düşünce, ihtiyaç, istek, öncelik ya da inançlarını kabullenmesi olduğunu ifade etmiştir. Yani kendini bilmesini içeren bir süreçtir ve kendi içselliğiyle uyumlu olarak gerçek duygularını göz ardı etmeden düşünmeyi ve davranmayı gerektirmektedir(Keser ve Kocabaş, 2014: 2).

1.4.2 Otantik Liderlik

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: 85).

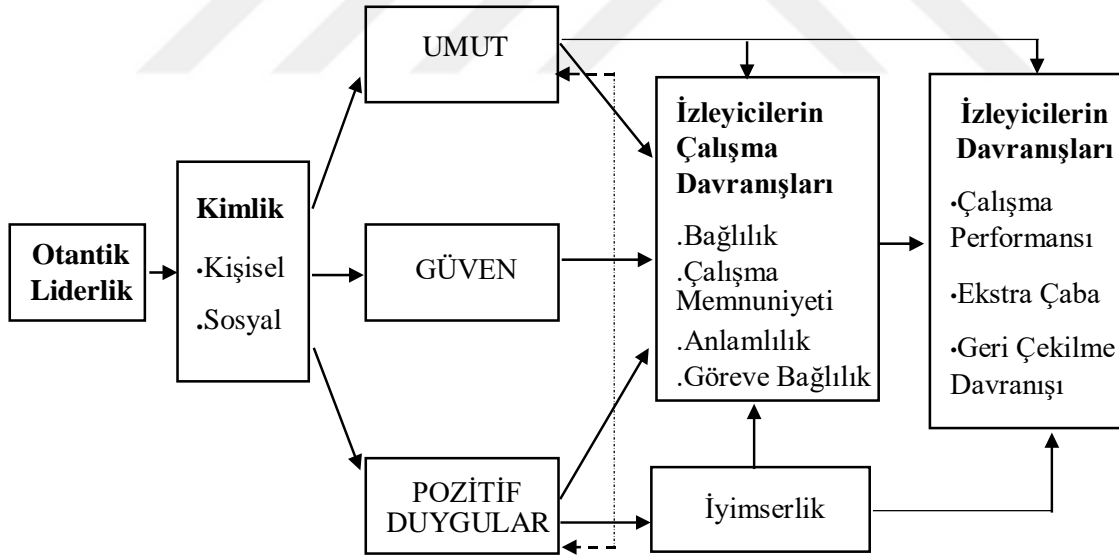
George’a (2003) göre, otantik liderler başkalarına liderlikte hizmet etme isteğindedirler. Diğerlerinden farklı davranmak için izleyenlerine yetki verme konusunda isteklidirler. Yönettikleri kişilere mantığın yanı sıra vicdan, tutku ve merhamet gibi özelliklerle de yönlendirirler. Otantiklik unsuru, çalışanların gelişimi, iyiliği ve kendilerini tanımları için bir gereklilik olmaktadır(Kıcı ve Paşaoğlu, 2014: 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 sergiledikleri bu şeffaflık ile izleyenlerin üzerinde sağlam bir güven duygusu oluştururlar ve onları çok daha güçlü bir şekilde motive edebileceklerini söylemek mümkündür(Çiçek, 2011: 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:

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, 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 Eilam, 2005: 396-397).

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 ve arkadaşları(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: 53).



Şekil 1.10: Otantik Liderlik Modeli

Kaynak: Çiçek, 2011: 63

Avolio ve arkadaşları (2004) tarafından tasarlanan bu modelde otantik liderliği izleyenlerin tavır ve davranışlarına bağlayan bir süreç olarak gösterilmektedir. Bu modelde aynı

zamanda umut, güven, pozitif duygular ve iyimserlik gibi değişkenlerin otantik liderlik sürecindeki rolünün anlaşılmasına katkıda bulunduğunu vurgulamaktadır(Çiçek, 2011: 64).

1.4.3 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, 2018:3-4). Otantik liderlik bileşenlerinin literatürüne bakıldığında en kapsamlı, güncel ve en özgün ölçüm araçlarına yer veren çalışma Walumbwa vd.,(2008) tarafından yapılması sonucu bu araştırma da otantik liderliğin bileşenleri bu çerçevede içerisinde incelenmiştir. Bu boyutlar detaylı olarak aşağıdaki bölümlerde ele alınmaktadır

1.4.3.1 Öz Farkındalık

Kernis(2003) öz farkındalık bileşeninin, bireyin sahip olduğu duygu, istek, motive edici faktörler ve kendi ile ilgili bilginin bilincinde olması ve bu unsurlara güvenmesi olduğunu ifade etmektedir. Öz farkındalığın, bireyin güçlü ve zayıf taraflarını, duygularını, kendine has özelliklerini, ihtiyaçlarını ve değer yargılarını kapsadığını belirtmektedir(Gül ve Alacalar, 2014: 542). Öz farkındalık, otantik liderlerin gelişimine önemli katkılar sağlamaktadır. Bu bileşenin gelişmesinde bilinçli ve özgüvenli olmanın yanı sıra bireyleri motive eden faktörlerin, düşüncelerin, isteklerin açıkça ortaya konması gerekmektedir. Öz farkındalık bireyin güçlü ve zayıf yönlerini kapsamaktadır. Kişinin değer, kimlik, duygu, hedef, bilgi ve yetkinlik düzeyine göre uygulanan bir süreci içermektedir(Yıldız ve Arısoy, 2018: 556).

Bandura(2006) öz farkındalığın psikolojik sağlığın bir belirleyicisi olduğunu ifade etmiştir. Yüksek öz farkındalığa sahip otantik liderler, kendilerine karşı daha samimi olmaktadırlar. Aynı zamanda yüksek ahlaki dürüstlük seviyesinde oldukları bilinmektedir. Dolayısıyla otantik liderlerin vazgeçilmez unsuru güvenilirliktir. İzleyenleriyle kurdukları ilişkilerde yüksek güven duygusuna sahip olmaları izleyenler üzerinde teşvik edici bir yapıyı üstlenmektedir(Erkutlu, 2014: 107). Özetle öz farkındalık, bireyin kendi değer, inanç ve davranışları hakkında bilgi sahibi olması gerekliliğine temel oluşturmaktadır. Bireyin kendisi olması anlamına gelmektedir (Keser ve Kocabaş, 2014: 3).

1.4.3.2 Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme

Bu bileşen, karar verme aşamasında sahip olunan tüm bilgilerin lider tarafından değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. Otantik liderler, karar verme süreçlerinde paydaşlarıyla sürekli bilgi alışverişinde bulunur ve çalışanların mevcut istihdam edildikleri pozisyonlarla ilgili fikirlerini açıkça belirtmelerini isterler. Bu doğrultuda, otantik liderin karar verme aşamasında farklı kaynaklardan alınan bilgiler ışığında objektif olarak değerlendirme yapması bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme bileşeninin temelini oluşturmaktadır (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013: 336).

Walumbwa ve arkadaşları (2008), bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirmenin liderin karar vermeden önce kararlar alakalı tüm bilgileri objektif bir bakış açısıyla analiz etmesi olarak

ifade etmektedirler. Gavin ve arkadaşları (2003) ise bu bileşenin, bireyin dürüstlük ve karakteri ile alakalı olduğunu, böylelikle karar verme ve davranışlarının yanı sıra kendisine faydalı olan sezgileri de etkilediğini ifade etmektedirler(Gül ve Alacalar, 2014: 543). Kişinin kendini düzenleme ve gelişiminde, karar verme sürecinde bilgiyi dengeli işleyebilmesi, farklı perspektiflerle olaylara bakabilmesi sonucunda liderin kararlarının güvenilirliğini artıracak, izleyenlerde lidere güven oluşmasını da sağlayacaktır(Şahin, 2019: 48).

Kendileri hakkında sahip oldukları bilgiyi tarafsız olarak değerlendirebilen liderler, bu bilgileri hatasız bir şekilde yorumlayarak yetkinlik ve kabiliyetlerini de bu doğrultuda değerlendirebilmektedirler. Otantik liderlerin dürüstlük seviyeleri arttıkça tarafsız değerlendirme düzeyleri de aynı doğrultuda artış göstermektedir. Objektif bir değerlendirme yapabilen otantik liderler, hatasız yorumlama yapmakta, yetkinlik seviyelerini daha iyi tespit etmekte ve öğrenme kapasitelerini açığa çıkararak bu kapasiteye ulaşmaya çalışmaktadırlar(Erkutlu, 2014:108).

1.4.3.3 İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı

Luthans ve Avolio (2003), May ve arkadaşları (2003), Avolio ve Gardner (2005) otantik liderlikte olumlu bir ahlaki boyutun gerekliliği konusunda hem fikir bir görüş belirtmişlerdir. Ahlaki ikilemler söz konusu olduğunda bu ikilemin çözümlenebilmesi için otantik liderlerin kendi olağan yapılarında üst seviyelerde bir ahlaki standart ve kabiliyet olduğunu ifade etmişlerdir. Bu bileşenin, bireyin kalıplaşmış değerler, seçimler ve gereksinimler ile uyumlu davranışlar göstermesi şeklinde ilerlediğini ifade etmişlerdir(Tabak vd. , 2012: 96). İçselleştirilmiş ahlak anlayışı otantik liderin, örgütte aktif olarak rol aldığı tüm süreçlerde etik ve ahlaki boyutta bir davranış göstermesi anlamına gelmektedir. Bu anlayış doğrultusunda otantik liderlik sürecinin kalite düzeyi tespit edilebilmektedir. Otantik liderlerde mevcut olan bu ahlak anlayışı, bulunduğu örgütün ahlak yapısı hakkında da bilgilendirici bir rol oynamaktadır. Otantik liderler için ahlaki boyut tüm süreçlerde ve davranışlarda göz önünde bulundurulması gereken bir unsurdur (Özdemir, 2018: 5).

Otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayış bileşeni, diğer üç boyutunu etkileyen ve şekillendiren bir niteliğe sahiptir. Bunun sebebi otantik liderlik, fikirlerden, değerlerden, seçimlerden ve inançlardan meydana gelmekte ve değer odaklı, ahlaki düşüncüyü esas alan bir yaklaşımdır. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, otantik liderlerin ahlaki karar verme yeteneklerini desteklemektedir (Saylı ve Baytok, 2014: 170).

1.4.3.4 İlişkilerde Şeffaflık

Gardner(2005)'a göre otantik liderler, gerçek his ve duygularını izleyenlerine yansıtarken şeffaf bir tutum içerisinde olurlar. Aynı zamanda bu şeffaflıkla birlikte duygularını uygunsuz ve zarar verebilecek yönden arındırarak bu yönde bir davranış gerçekleştirirler. Otantik liderlerin hedefleri, kimlikleri, değer yargıları ve duygularını açıkça gösterebilmesi ilişkilerde şeffaflık unsurunun bir getirisi olmaktadır. Tüm bunların yanı sıra otantik liderlik, yüksek boyutlarda açık olmayı, kendini açmayı ve kurulan ilişkilerde güven duyulması anlamına gelmektedir (Küçüközkan ve Yüksekbilgili, 2017: 151).

Kernis(2013)'e göre ilişkilerde şeffaflık boyutunda önemli olan başkalarıyla gerçek bir ilişki içerisinde bulunabilmektir. Bu ilişkide liderin ne olduğuna başkalarının bilmesine izin verme, iyi ya da kötü taraflarına şahitlik edebilme imkânının karşı tarafa doğru olarak geçirilmesidir. Dolayısıyla otantik liderler, bireylerle kurdukları ilişkilerde açık, istekli, duygu ve düşüncelerini izleyenleriyle paylaşmaktan çekinmemektedirler (Keser ve Kocabaş, 2014: 4). Hughes(2005), ilişkilerde şeffaflığın liderin değer yargıları, hedefleri, kimliği ve duygularını açıkça ortaya koymasının bir sonucu olduğunu ifade etmektedir. Otantik liderlikte yukarıda anlatılan bu dört bileşene de yüksek düzeyde sahip olan liderler, izleyenlerinin güven ve saygısını kazanma doğrultusunda izleyenlerinin etik değerleri ve kişisel görüşleriyle tutarlı olan bir davranış eğiliminde olarak bunu gerçekleştirirler(Erkutlu, 2014:109).

1.4.4 Otantik Liderlik Yaklaşımları

Otantik liderliğe yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde, literatürde iki önemli otantik liderlik yaklaşımı olduğu görülmektedir. Bu bölümde otantik liderlik yaklaşımlarına değinilmektedir

1.4.4.1 Ilies, Morgeson ve Nohria'nın Otantik Liderlik Yaklaşımı

Ilies ve diğerleri (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, 2014:109). Ilies vd.(2005), bu yaklaşımlarında otantik liderliği dört bileşene ayırmışlardır(Özdemir,2018: 6). Bu bileşenler:

Öz Farkındalık: Bireyin perspektifindeki çelişkileri ve bu çelişkilerin bireyin 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 dönük olumlu yönde bir farkındalık bilinci olan ve yüksek düzeyde duygusal zekâyâ sahip liderlerin yüksek öz farkındalığa sahip oldukları bilinmektedir. Bu liderler diğer liderlere kıyasla etkili bir liderlik yapma açısından ileri düzeydedirler(Özdemir, 2018: 6).

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: 3). Ilies ve diğerleri(2005), ön yargısız değerlendirme ile ilgili olarak varsayımlarda bulunmuşlardır. Bu varsayımlar(Erkutlu,2014:111):

- 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.

Otantik Davranış: Otantik davranış, kişinin istekleri gerçekleşmediği, ulaşabileceği bir ödüle ulaşamadığı, bir ceza riskiyle karşı karşıya gelebildiği durumlarda bile kişinin kendi değer yargıları, tercihleri ve ihtiyaçları ile uyumsuzluk oluşturmayacak bir şekilde davranmasını içermektedir. Önemli olan otantikliğin, kendiliğinden ortaya çıkan, kişinin kendi duygularına, hislerine, dürtülerine ve eğilimlerine dayalı olarak ortaya çıkmasıdır(Erkutlu, 2014: 111).

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 değerlendirme hem izleyenlerin hem de otantik liderlerin kendilerini geliştirmelerine yönelik bir oluşum içerisine girmelerini sağlar. Otantik ilişkisel uyum sürecine bağlı kalan liderler, yüksek düzeyde öğrenme ve gelişme gerçekleştirir ve karşılıklı güvene dayanan olumlu ilişkiler kurarlar.(Erkutlu, 2014: 111-112).

1.4.4.2 Sparrow'un Otantik Liderlik Yaklaşımı

Sparrow(2005), otantik liderliğe yönelik yaptığı çalışmada, otantik liderliğe yönelik dört boyut ortaya koymuştur. Bunlar(Erkutlu,2014:112-113):

Öz Farkındalığın Önceliği: Bireyin duygularını, düşüncelerini, isteklerini gerçekçi olarak ele alması ve kendi karakterinin sahip olduğu güçlü ve zayıf 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.

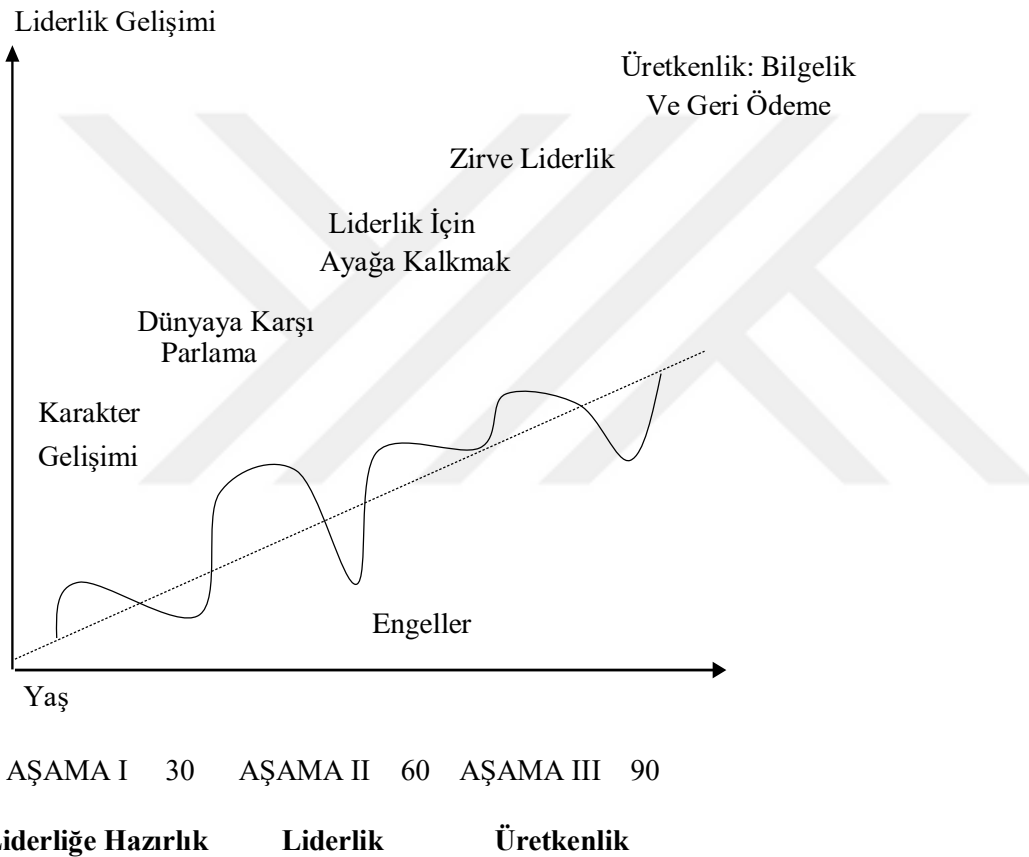
Kendin Olmanın Sürekliliği: Otantik liderlik, kişinin kendi öz benliğini keşfetmesi ve bunu geliştirmesine dayanan döngüsel bir süreci kapsamaktadır. Bu süreç, kişinin kendini öz denetime tabi tutması ve kendini göz önünde tutması anlamına gelmektedir. Otantik liderlerin sergiledikleri davranış ile gerçek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

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.

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.

1.4.5 Otantik Liderliğin Oluşumu



Şekil 1.11: Otantik Liderliğe Yolculuk

Kaynak: George,2015: 46

Aşama I, "Liderliğe Hazırlık" sırasında liderler, eğitim ve derslerin yanında müfredat dışı tecrübeler ve bireysel emekçiler olarak ilk işler sayesinde gelişirler. Aşama II, "Liderlik" sırasında bireyler daha fazla sorumluluk alarak, başkalarına liderlik etmeye başlarlar, böylece liderlik tecrübeleri doruğa ulaşır. Aşama III, "Üretkenlik", psikolog Erik Erikson'un tabiriyle insani gelişim noktasıdır. Liderler, kariyerlerinin liderlik rolü prensiplerini tamamlamışlardır ve yaşamlarının geri kalanını bu şekilde devam ettirirler. Bu aşamada otantik liderler aktif bir

öğrenme sürecine devam ettikleri halde, bilgi ve bilgeliklerini insanlara ve kurumlara yaymak amacıyla fırsat ararlar(George, 2015: 47).

Shamir ve Eilam (2005), liderin kişisel tecrübeleri ve hayatı boyunca karşılaştıkları dönüm noktalarının otantik liderliğin oluşumunda en önemli başlangıç olduğunu ifade etmektedirler. Gardner ve arkadaşları(2005) ise liderin kişisel deneyimlerinin; aile kültüründen, karakterinden, rol model aldıklarından, hayat tecrübelerinden, eğitim ve iş tecrübelerinden etkilendiğini belirtmektedirler. Lider, tüm bu deneyimler sonucu kendine kim olduğunu sorduğunda kimliğine ulaşacaktır. Otantik liderliğin oluşmasında önemli olan bir diğer faktör liderin kendi benliğinin bilincinde olması ve bu doğrultuda öz farkındalık geliştirmesidir. Öz farkındalık bilinci kişinin çevresinde olup bitenleri nasıl anlamlandırdığının farkına varması, kendi yargılarını ve algılamasını ortaya koymaktadır. Bu tarz liderler, sürekli olarak kendilerini sorgulama eğilimindedirler. Öz denetim faktöründe ise birey birtakım standartlar belirleyerek, performansını, hedeflerini ve hedefler ile performansı arasındaki farkın takibinde kalarak performans eksikliklerini kapatacak yöntemler geliştirir(Baykal, 2017: 55).

1.4.6 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, 2018:10). Bu bölümde otantik liderliğin örgütsel güvene, iyimserlik, umut ve esnekliğe etkisi başlıklar altında incelenmiştir.

1.4.6.1 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: 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 başarılarını 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 amaçları başarırlar ve sürdürülebilir bir çaba ortaya koyarlar. Diğer izleyenlere göre bir engel ya da sorun çıkması durumunda stresle başa çıkmada daha başarılıdır(Özdemir, 2018:10-11). 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: 114).

1.4.6.2 Otantik Liderliğin Umud 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 görüler sayesinde insanda korku, endişe, sıkıntı, heyecan ve umut gibi durumlar ortaya çıkmaktadır. Umud, insanların belirlediği hedeflere ve bu hedeflere ulaşabilmesi doğrultusunda yollar bulması ve harekete geçme süreci olarak ifade edilebilir (Erkutlu, 2015: 136).

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

1.4.6.3 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: 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: 30).

1.4.6.4 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, 2015: 141-142).

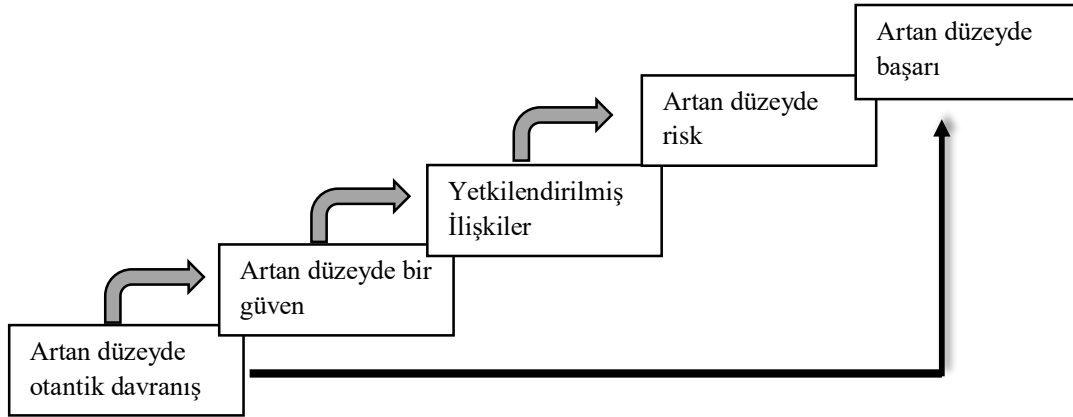
Otantik liderlerin örgütte yarattığı diğer önemli etki ise iyimserlik etkisidir. İyimser izleyenler, birtakım örgütsel avantajlara sahiptirler. Bu avantajlar, örgütte yerine getirdikleri görevleri gerçekleştirme doğrultusunda istikrarlı ve başarıma oranlarının yüksek olmasıdır. Aynı zamanda iyimser izleyenler, 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: 31).

1.4.7 Otantik Liderlik Ve Sinerji

Avolio ve arkadaşları(2004) otantik liderliğin bireylere pozitif doğrultuda olmalarını ve bu bağlamda kendilerini daha güçlü hissetmelerini sağladığını ifade etmektedirler. Aynı zamanda izleyenlerinin vizyonlarının gelişimine katkı sağlayan, karar aşamasında doğrunun ne olduğunu tespit etmelerine dayalı bir görüş kazandıran, örgütsel boyutta performanslarını arttırmak için çaba göstermelerine katkı sağlayan yüksek güven bazlı bir liderlik biçimi olduğu görüşündedirler. Otantik liderler, grup içerisinden ya da dışarisından edindikleri bilgileri, izleyenleriyle şeffaf bir şekilde paylaşarak analiz ve değerlendirme süreci içerisine girmektedirler. Dolayısıyla karşılıklı fikirlerin sunulması sürecinde oluşturduğu sinerjiyi, örgütün tümünü güçlendirmeye ve geliştirmeye aktarırlar(Kııcı ve Paşaoğlu,2014:5).

İnsanların ilişki kurarken ilk önem verdikleri şey, güvенеbilecekleri kişilerle ilişki kurmaktır. Bu önem doğrultusunda, güven otantikliğin temelini oluşturur. Otantik davranış arttığı oranda güvende aynı doğrultuda artış göstermektedir. Güvenin artması sonucu ilişkiler güçlenmekte ve risk alma isteği artmaktadır. Dolayısıyla, tüm bunlar sonucunda hem bireysel hem de örgütsel anlamda başarılar da artış gözlemlenebilmektedir. Böylelikle otantik davranış pekiştirilmiş olur (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 737).



Şekil 1.12: Otantiklik Sinerjiyi Etkiler

Kaynak: Kesken ve Ayyıldız, 2008: 737

1.4.8 Otantik Liderlerin Özellikleri

Otantik liderler diğer farklı liderlik yaklaşımlarında olduğu gibi kendine özgü birtakım özelliklere sahip olan liderlerdir. Literatürde otantik liderlerin örgütsel bağlamda birçok olumlu etki yaratan yetkinliklere sahip olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla, otantik liderlerin taşıdığı birtakım özellikler mevcuttur. Bunlar(Kesken ve Ayyıldız, 2008: 738):

- Otantik liderler, kişisel değerlerini faaliyetlerine, bu faaliyetleri de örgütsel değerlerle uyumlulaştırmaya çalışırlar.
- Hizmet etme arzusu temel güdüleridir ve izleyenlerini bu doğrultuda güçlendirirler.
- Akıl aracılığıyla davranmalarının yanında vicdanlı ve tutkulu oldukları da bilinir.
- Otantik liderler sahip oldukları özelliklere doğuştan sahip olmamalarına rağmen bunları geliştirirler ve eksik olan taraflarını tamamlamaya çalışırlar.
- Güçlü ve kurumsal bir örgüt kültürünün yanı sıra sosyal kültürde de nasıl kabul göreceklarini bilirler. Radikal bir değişim gerektiğinde ise hangi kültürel değerlerden yararlanacağını bilincindedirler.
- Otantik liderler, kendilerine dürüst davranış içerisindedirler ve başka kişilerin beklentileri doğrultusunda kendi değerlerinden taviz vermezler.
- Otantik liderlerin motive olmaları için önemli olan sosyal çıkarlardır, mevki ve kişisel çıkarları önemsemezler.
- Orijinal, kendilerine has bir liderlik tarzı ortaya koyarlar.
- Otantik liderlerin sahip oldukları değer ve görüşleri davranışlarının temelini oluşturmaktadır.

Shamir ve Eilam (2005), otantik liderliğe yönelik birçok çalışma yapmış ve otantik liderlerin sahip olduğu dört temel karakteristik özellik ortaya koymuştur. Bunlar(Akgündüz, 2012: 21-22):

- Otantik liderlerin sergiledikleri liderlik sahte değildir. Liderler, yaptıkları her davranışta kendi değerleri doğrultusunda bir liderlik tarzı ortaya koyarlar.
- Otantik liderlerin motive olmasında mevki, itibar ve diğer kişisel çıkarlar önem arz etmemektedir. Onların güdülenme aracı doğru ve gerçekliğe olan inancıdır. Değerleri her şeyin üzerindedir ve bu doğrultuda bir amaç ve görev edinirler.
- Otantik liderler, taklitçi değildir, orijinal bir liderlik tarzına sahiptirler. Taklitçi olmamaları, kişisel davranışları doğrultusunda diğerlerinden çok farklı olduklarını göstermez. Bunların ötesinde otantik liderlerin sahip oldukları değerleri, inançları, amaç ve misyonları izleyenleriyle veya diğer liderlerle benzer olabilmektedir. Fakat otantik liderler, tüm bu bireysel tecrübelerini özümsemişlerdir ve kendi bakış açıları doğrultusunda bir liderlik ortaya koyarlar.

- Otantik liderler, ortaya koydukları liderlik tarzında değer ve inançları doğrultusunda hareket ederler. Bu liderlerin söylemleri, davranışları ve inançları birbirleriyle tutarlılık göstermektedir. Çünkü otantik liderler, başkalarını tatmin etmek veya mevki için değil kendi değer ve inançlarına göre hareket etmektedirler.

Otantik liderlik kavramına yönelik, birçok çalışma ve araştırmaya imza atmış Bill George otantik liderlerin sahip olması gereken birtakım özellikler ortaya koymuştur. Bunlar(Çiçek, 2011: 62):

- Otantik liderler, amaçlarının ne olduğunu bilirler, güç ve statü hevesine kapılıp amaçlarından sapmazlar.
- Otantik liderler, izleyenlerinin güvenini sağlayabilmek için kendi değer ve karakterini, dürüstlük, şeffaflık ve doğruluk gibi unsurlar çerçevesinde oluştururlar.
- Otantik liderler, kendine ait düşünceleri izleyenleriyle paylaşır, izleyenlerine karşı açık olur ve onların sorunlarına samimiyetle yaklaşarak çözüm önerileri getirirler.
- Otantik liderler, izleyenleri ile samimi ve karşılıklı güvene dayanan ilişkiler kurarlar.
- Otantik liderler, izleyenleri üzerinde itibar oluşturabilmek için kendi öz değerleri çerçevesinde davranır ve eylemlerinde ego durumu ortaya çıktığı zaman bunu engellemeye yönelik davranışta bulunurlar.

1.4.9 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.

1.4.9.1 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: 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 yöneltmek için örgüt ve bireyleri dönüştürürler (Erkutlu, 2014: 116).

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 olduğunun 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: 36).

Tablo 1.4: 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: Üzüm ve Uçkun,2019:88

1.4.9.2 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 pozitif toplumsal standartlar yaratmaktır (Özdemir, 2018: 12-13).

1.4.9.3 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: 37).

Hizmetkâr liderlerin temel amacı hizmet etme arzusu içinde olmaları ve bu doğrultuda çıkarsız olarak kendilerini başka kişilere adanmasıdır. 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 adanlar ancak otantik liderler kendi kişisel gelişimlerini en yüksek seviyelere çıkarmaya çalışırlar(Özdemir, 2018: 13).

İKİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SERMAYE VE İŞ PERFORMANSI İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Küreselleşmekte ve rekabetin son derece arttığı yeni piyasalarda örgütlerde ki etkililiğin en üst düzeye çıkması için birtakım çalışmalar yapılmakta ve bunların piyasaya uyarlanmasına önem verilmektedir. Örgütün bu rekabete uyum sağlayabilecek en etkili unsuru hiç kuşkusuz sahip olduğu insan kaynağıdır. Buradan yola çıkarak çalışanların sahip olduğu sermayeyi, örgütün hedef ve amaçlarıyla birleştirmesi örgütlerin devamlılığına büyük katkı sağlamaktadır. Bu bölümde psikolojik sermaye kavramının teorik temeline dayanan pozitif psikoloji, pozitif örgüt okulu, pozitif örgütsel davranış, psikolojik sermaye kavramı ve bileşenleri yer almaktadır.

2.1 POZİTİF PSİKOLOJİ

Pozitif psikoloji kavramını, ilk kez Maslow (1954) çalışmalarında kullanmıştır. Maslow'un ortaya koyduğu araştırmaya göre psikoloji bilimi, bireylerin olumsuz taraflarına odaklanmakta ancak bireyin olumlu ve güçlü taraflarına yeterince yer vermemektedir. Bu doğrultuda Maslow pozitif psikoloji kavramı ile literatüre katkı sağlamış ve kişilerin pozitif duyguları üzerine birçok çalışma ortaya koymuştur. Maslow'un ortaya koyduğu araştırmadan kırk yıl sonra Seligman pozitif psikoloji kavramı ile ilgili yapılan araştırmaların yeterli olmadığını savunmuş ve pozitif duygulara daha fazla önem verilmesi yönünde bir görüş belirtmiştir (Güngör, 2017: 155).

Gable ve Haidt (2005) pozitif psikolojiye yönelik yaptığı tanımlamada kişilerin, toplulukların ve örgütlerin işleyiş ve gelişimine katkı sağlayan süreç ve koşulların incelenmesi olduğunu ifade etmektedirler. Luthans ve arkadaşlarına(2007) göre pozitif psikoloji, ortalama bir insanın nasıl olduğunu, nelerinin doğru yönde gittiğini ve ne anlamda gelişmekte olduğunu ortaya koyma doğrultusunda gözden geçirme sürecidir(Keleş, 2011: 345). Pozitif psikolojinin amacı, geçmişte süregelen psikolojinin sadece hayattaki zorluklarla baş edebilme yönünde olan bakış açısını değiştirerek olumlu niteliklerin güçlendirilmesi yönünde bir bakış açısına çevirmektir (Kelekçi ve Yılmaz, 2015: 993). Seligman ve Csikszentmihalyi (2000) pozitif psikolojiye yönelik üç aşama ortaya koymuştur. Bunlar(Aydın, Yılmaz ve Altinkurt, 2013: 1476):

Öznel doğrultuda önemsenen tecrübeler; geçmiş dönemlerde iyi halde olmak, memnuniyet ve doyum, geleceğe yönelik umut ve iyimserlik, şimdiki zaman içinse mutluluk ve hayatın akışına uyum sağlama olarak ifade edilebilir.

Kişisel doğrultuda olumlu özellikler; Bireyin sahip olduğu aşkı ve mesleği, cesareti, kişilerarası ilişkiler düzeyinde becerisi, estetik duyarlılığı, kararlılığı, bağışlayıcılığı, özgünlüğü, geleceğe dönüklüğü, maneviyatı, yüksek yeteneği ve bilgeliğine yönelik olan özelliklerle ilgilidir.

Grup doğrultusunda sivil erdem ve örgütlerin kişileri daha olumlu yönde vatandaşlık davranışına yönlendirmesi; sorumluluk alma duygusu, duygusal bakım ve destek, incelik, ılımlılık, hoşgörü ve iş ahlakı ile ilgilidir.

Hefferon ve Boniwell (2014) pozitif psikolojinin iyi olma hali, mutlu olma, öznel güçlü taraflar, bilge ve yaratıcı olma, hayal gücü aracılığıyla pozitif grupların ve örgütlerin özelliklerine odaklandıklarını ifade etmektedirler. Bu odak noktası sadece kişilerin nasıl daha mutlu olacağı yönünde bencillik ve narsistik içermemekte tam tersi mutlu olma ve bu mutluluğun grubun tamamında geliştirilmesini ele almaktadır(Karatürk, 2015: 57). Pozitif psikolojinin odak noktası ve bakış açısı kısa zamanda iş dünyasına yansımış, örgütsel davranış ve insan kaynakları alanında uygulama ve araştırmalar ortaya çıkmıştır (Erkuş ve Fındıklı, 2013: 303).

2.2 POZİTİF ÖRGÜT OKULU

Roberts ve arkadaşları(2005)'na göre, pozitif örgüt okulu, organizasyonlarda negatiflik eğilimini çözmeye odaklanan bir yaklaşımın ürünüdür. Bireylerin, toplulukların, örgütlerin ve takımların organizasyonel anlamda ilerlemesine, pozitif ve güçlü taraflarının gelişmesine ve örgüt temelinde üretim odaklı değerlerin oluşumuna katkı sağlamaktadır. Pozitif örgüt okulunun temel görüşü, örgütleri başarıya götürebilmenin yolunun örgütlerdeki pozitif davranış unsurlarının belirlenmesi olduğudur. Pozitif örgüt okulu tek bir teori çerçevesinde değerlendirilemez. Mükemmeliyetçi, başarılı, gelişimci, ilerleme, esneklik, erdemli olma gibi birçok faktörü içinde barındıran çok yönlü bir teoriyi kapsamaktadır (Narcıkara, 2017: 22).

Pozitif örgüt okulu, pozitiflik kavramının ortaya çıkmasının sebep ve sonuçlarını anlama, açıklama ve tahmin etmeye dayalı olarak örgütsel teorilerden yararlanır ve bu teorilerin, örgütsel literatürde değinmediği pozitif durum, süreç ve ilişkileri ortaya çıkarmayı hedeflemektedir. Pozitif örgüt okulunun temel amacı, pozitif durumların birbirleriyle olan ilişkisini, süreç ve aralarında meydana gelen etkileşimi ortaya koymaktır (Cameron, Dutton ve Quin 2003'den akt. Kutanis ve Oruç, 2014: 148). Pozitif örgüt okulunun temel değerleri 5 başlık altında toplanmıştır. Bunlar (Narcıkara, 2017: 23-24):

Erdemlilik; Erdem ve erdemlilik kavramları ilkçağ filozoflarına kadar dayanan bir kavram olarak literatürde yer almaktadır. Erdemli olma kişinin kendi tarafından edinilebilecek bir unsur olmakla birlikte kişiler sahip oldukları entelektüel kapasiteyle rasyonel çerçevede etik değerlerini ortaya koyarlar. Örgüt boyutunda ise aynı şekilde bir erdem etik yaklaşımı ve kişilerin doğasında var olan ihtiyaçları karşılamaya yönelik bir örgüt gelişimini desteklemektedir. Erdemlilik, örgüt gelişiminin oluşturulmasında çalışanların ahlak yapılarını güçlendirmeye, kendilerini kontrol edebilmelerine ve esnekliklerinin arttırılmasına yönelik nelerin iyi ve kötü olduğunun anlaşılması, örgütün daha huzurlu ve yaşanılabilen bir pozisyona gelmesine katkı sağlamaktadır. Çalışanlar tarafından bir örgütün erdemli olarak kabullenilmesi örgütün çalışanlar açısından erdemli davranışlarına olanak tanıyıp tanımadığına bağlı olmaktadır. Cameron'a göre örgütlerde erdemliliğin olumlu yönde etki etmesi için iki temel faktör vardır. Bunlardan ilki erdemliliğin genişletilmesi yoluyla daha çok kişinin erdemli

davranmasını sağlamaktır. İkincisi ise tampon etkisi yaratarak olumsuz durumların engellenmesidir.

Gittikçe yükselen olumluluk; Pozitif psikoloji literatüre kazandırılmadan önce psikoloji, genelde bireylerin ve grupların negatif ve sorunlu problemlerine yönelik bir çerçevede incelenmekteydi. Pozitif psikolojinin gelişmesiyle bu durum negatiftikten pozitifliğe doğru ve sorunların çözülmesine yönelik bir hale dönüşmüştür. Bu dönüşümün sebebi kuşkusuz insanlığın doğasında var olan sağlık, iyilik ve refah gibi etmenlerin göz ardı edilememesinden kaynaklanmaktadır. Pozitif örgüt bilimciler göre pozitif etmenler kişinin perspektifinin genişlemesini sağlar ve bu genişlemeyle birey, pozitif etmenleri tekrar yaşadıkça perspektifi daha da genişler. Genişleyen perspektif sayesinde birey, pozitif düşünceyi alışkanlığa dönüştürür ve böylelikle esneklik, dayanıklılık, doğru zamanda doğru davranış ve tepkiler verme gibi duygulara sahip olmaktadır.

Yeni bilgi üretimi; Frankl(1970) ve May (1975) gibi bazı insancıl psikologlar insanın doğasında iyilik yapma, zorluklarla baş edebilme, yeni düşünceler ve bilgi üretimlerini sağlayan dürtülerin olduğu görüşündedirler. Frederickson ise pozitif duyguların ve yeni bilgi üretiminin birbirleriyle anlamlı bir ilişki olduğu görüşünü savunmaktadır. Pozitif duygular, açık olma ve yeni bilgi üretimini desteklemekte, yeni bilgi üretiminde pozitif duyguların ortaya çıkmasını kolaylaştıran bir etkiye sahiptir. Bu döngü sayesinde yüksek performans faktörü hem bireyde hem de örgütte ortaya çıkmaktadır. Pozitif duygular, algılama ve dikkat yeteneğini geliştirmekteyken esneklik ve yaratıcı düşünceyi güçlendirmektedir. Dolayısıyla pozitif düşünce gücüne sahip ve pozitif hisseden kişiler daha sağlıklı düşünmekte, karar vermekte ve yeni bilgi üretebilmektedirler.

Çalışanları güçlendirme; Pozitif örgüt bilimciler göre bir diğer önemli unsur çalışanları güçlendirmektir. Kişilerin yapabileceği işler, gelebilecekleri seviyeler doğrultusunda potansiyellerine ulaşmasına imkân sağlamak, destek olmak, yardımcı olmak ve çalışanlara inanmak güçlendirme olarak adlandırılmaktadır. Güçlendirme yoluyla çalışanların karar verme konusunda yetkileri artırılarak yaptıkları işi sahiplenmeleri sağlanır. Feldman ve Khafemian(2000) güçlendirmenin, çalışanların ve örgütün hedeflerinin benimsenmesinde ve bu hedeflere ulaşmaları konusunda çaba gösterebilmesine neden olduğunu ifade etmişlerdir. Pozitif örgüt okulunun temel prensibi ve ileriye dönük liderlik tarzı çalışanın güçlendirilmesi üzerine odaklanmakta ve bu güçlendirme ile kişinin kazandığı öz yeterliliği dışa vurmasını sağlamaktadır.

2.3 POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Pozitif örgütsel davranış yaklaşımı, insan kaynağının mevcut gücünü psikolojik sermaye unsurlarını ölçme, geliştirme ve yönetme aracılığıyla örgütlerde performansın iyileştirilmesi olarak ifade edilmektedir(Kesken ve Ayyıldız, 2008:736). Luthans ve arkadaşlarına (2007) göre pozitif psikolojinin etkisiyle pozitif örgütsel davranış ortaya çıkmıştır. Pozitif örgütsel davranış, örgütün içindeki pozitif psikolojinin kapasitesini kullanır. Özellikle yönetici ve liderlerin iş performansının artırılmasını hedefler. Çalışanların örgütün içerisinde olumlu ve

huzurlu bir hayat sürdürmelerini amaçlar ve çalışanların olumlu davranışlarının gelişimini destekler (Çalışkan, 2014:365).

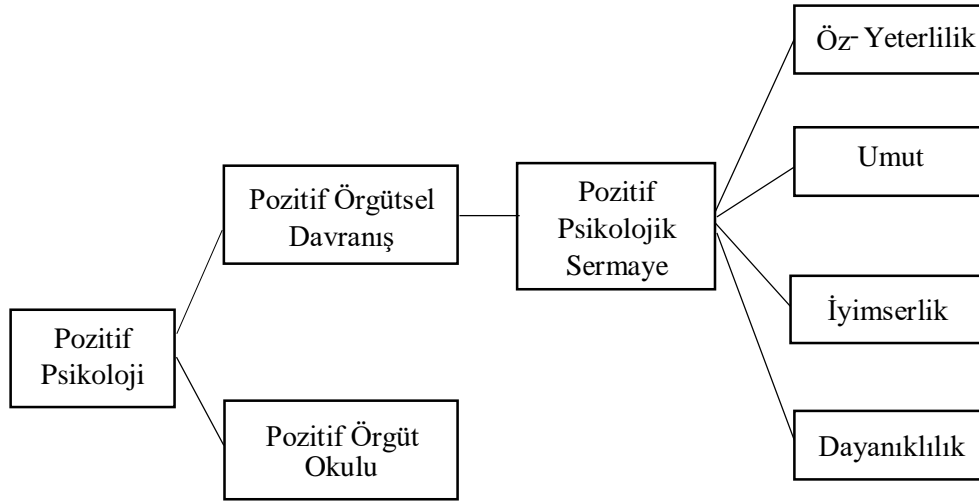
Pozitif örgütsel davranış, örgütlerde gereken önlemleri almak, liderlik etmek, yönetmek, insan kaynakları eğitim ve geliştirme uygulamalarını uyarlanabilir hale getirmek ve performans gelişmesini sağlamak gibi faktörlerle literatürde yer almaktadır. Aynı zamanda bu pozitif yaklaşımın sürdürülebilir olmasını sağlamak, çalışanların güçlü yönlerini belirlemek, bunları pratiğe dönüştürmek ve uygulamakta pozitif örgütsel davranış içerisinde yer almaktadır(Kutaniş ve Yıldız, 2014: 140). Luthans, Youssef ve Avolio(2006) pozitif örgütsel davranışa yönelik beş temel özellik açıklamıştır. Bunlar(Kutaniş ve Oruç, 2014: 148-149):

- Pozitif örgütsel davranışın temeli teori ve araştırmalara dayanmaktadır. Pozitif örgütsel davranış, pozitif psikolojinin etkisiyle liderlik, insan kaynaklarının gelişimi ve performansın sürdürülebilir olması yönünde bilişsel bir yaklaşımı ifade etmektedir.
- Pozitif örgütsel davranış, ölçülebilen unsurları kapsamaktadır. Bu davranışın bilimselleşmesi, örgüte yönelik yapıların ölçülmesi güvenli ve geçerli araçların kullanılması bilimselleşmeye katkı sağlamaktadır.
- Pozitif örgütsel davranış, gelişime ve değişime açıktır.
- Pozitif örgütsel davranış ve performans arasında bir ilişki vardır. Bu ilişki araştırmalar ile kanıtlanmıştır.
- Pozitif örgütsel davranış, pozitif durumları ele almaktadır.

2.4 PSİKOLOJİK SERMAYE

Günümüzde zorlayıcı ve baskıcı rekabet koşulları örgütlerin duydukları ihtiyaçların çeşitliliğini arttırmaktadır. Bu ihtiyaçlar alışılmış maddi, beşeri ve sosyal sermaye türlerini yetersiz bırakmış ve yeni bir sermaye türü olan psikolojik sermaye kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006'dan akt. Baykal, 2017: 50). Luthans ve arkadaşları(2004) psikolojik sermayenin ölçülebilen, geliştirilebilen ve yönetilebilen bir kavram olduğunu ortaya koymuşlardır. Daha sonra ise, psikolojik sermayenin kişilerin belirlenen hedefler ve amaçlara ulaşmaları noktasında rekabet avantajı elde edebilmelerine imkân sağladığını belirtmişlerdir(Erkmen ve Esen, 2013: 23).

Luthans ve arkadaşları(2007) psikolojik sermayeye yönelik yaptıkları tanımlamada, bu sermaye türünün kişilerin pozitif yönde gelişimlerine katkı sağladığını belirtmişlerdir. Gelişimin sağlanması birkaç unsurla açıklanmaktadır. Bunlar, zor görevlerin başarılması noktasında gereken çabayı göstererek öz yeterlilik sahibi olabilmek, şimdiki ve gelecek zamana yönelik iyimser olabilmek, başarılı olmak için hedeflerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda çaba sarf etmek ve gerektiğinde bu hedefleri tekrar değerlendirmeye alabilmek, herhangi sorun ya da problem durumunda başarıya ulaşmak için pes etmemek ve tüm bunların sürekliliği olarak sıralanmaktadır (Erkutlu, 2015: 132).



Şekil 2.1: Pozitif Psikolojik Sermaye ve Diğer Pozitif Kavramlar

Kaynak: Kutanis ve Oruç, 2014: 147

Şekil 2.1 ' de gösterildiği üzere pozitif psikolojiden hareketle iki ayrı yaklaşımın oluştuğu ve pozitif örgütsel davranış akımının sonucu olarak pozitif psikolojik sermaye kavramının ortaya çıktığı anlaşılmaktadır.

Psikolojik sermaye literatürde, tecrübeye dayalı ödüllerin kazanılmasıyla şimdiki ve gelecek zamanda elde edilebilecek kişisel faydaları içeren bütüncül ruhsal bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Tanımlamadan da anlaşılacağı üzere deneyim ve bilgi faktörleri olumlu bir düzeyde artış gösterdiğinde, bireylerin kendilerine yönelik yarattığı değerlerde artış gösterecektir (Erkuş ve Fındıklı, 2013: 304). Lewis(2011) psikolojik sermayenin, hedeflenen örgütsel performansa ulaşabilme doğrultusunda kullanılacak en etkili araçlardan biri olduğunu ifade etmiştir (Biçkes vd. , 2014, 101). Envick(2005) ise psikolojik sermayenin, kişilerin verimlilik elde edebilmek amacıyla ekonomik, beşeri ve sosyal sermayeyi başarılı olarak örgüte aktarabilmesi olduğunu ifade etmektedir (Polatçı, 2014: 116).

Psikolojik sermaye, insan kaynaklarının anlaşılabilmesi ve yönetilebilmesi için farklı bir perspektif yaratmaktadır. Bu perspektifin diğerlerinden ayırt edilebilmesine yönelik olarak psikolojik sermayenin birtakım özelliklere sahip olduğu bilinmektedir. Nelson ve Cooper(2007), bu özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Polatçı, 2014: 116):

- Psikolojik sermaye, beşeri sermayeye oranla daha fazla unsurları kapsamaktadır.
- Psikolojik sermaye, sosyal sermayeye oranla daha fazla unsurları kapsamaktadır.
- Psikolojik sermaye, pozitif bir olgudur.
- Psikolojik sermayenin başka bir ikamesi yoktur.

- Psikolojik sermaye, teorilere ve araştırmalara dayanmaktadır.
- Psikolojik sermaye, ölçülebilir bir olgudur.
- Psikolojik sermaye, durum tabanlı olduğu için geliştirilebilir niteliktedir.
- Psikolojik sermaye, iş performansında etkili olmaktadır.

Luthans ve arkadaşları(2006), psikolojik sermayenin kişinin “kim olduğu” ve gelişimi sonucunda “kim olabileceği” ile ilgili olduğunu belirtmişlerdir. Psikolojik sermaye, örgütlere rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Geleneksel, insan ve sosyal sermayeye ek olarak ortaya çıkmıştır(Kutanis ve Oruç, 2014: 150).



Şekil 2.2: Rekabet Avantajı Sağlayan Sermaye Türleri

Kaynak: Akçay, 2011: 80

Şekil 2.2’ de örgütlere rekabet avantajı yaratan, çalışanların değerlendirilmesine yönelik kullanılan ve çalışanların performansında artış sağlayan tüm sermaye türleri görülmektedir.

Zaman içerisinde örgütlerin değerinin yalnızca finans ve fiziki sermaye unsurlarıyla ölçülemeyeceği anlaşılmış, böylelikle çalışanların sahip oldukları insan sermayesi ve ilişkilerine yönelik olan sosyal sermaye de değerlerin içerisine girmiştir. Yapılan son araştırmalarda ise, örgütlere rekabet avantajı sağlayan unsurların arasına psikolojik sermaye katılmıştır. Psikolojik sermaye, insan ve sosyal sermayenin ötesinde, çalışanların kimi tanıyıp, neyi bildiği ile ilgili değil, çalışanın kendine yönelik olarak kendini algılama şekli ve kendini tanımlamasıdır (Akçay, 2011: 80). Bireylerin sahip oldukları psikolojik sermaye kavramının daha iyi açıklanabilmesi için bu kavram genelde dört unsur olarak ele alınmıştır. Ancak Luthans ve arkadaşları(2007) yaptıkları araştırma sonucunda, psikolojik sermaye kavramının gelişmeye, tartışmaya ve araştırılmaya açık olduğunu ifade etmişlerdir. Literatürde yer alan dört unsura ek olarak memnuniyet, dışadönüklük, vicdan ve güven gibi unsurları da kavrama dâhil etmişlerdir. Ancak yapılan çalışmaların genelinde görüldüğü üzere psikolojik sermayeyi en iyi

açıklayan unsurlar; iyimserlik, umut, esneklik ve öz yeterlilik (Beğenirbaş ve Turgut, 2016: 61). Bu boyutlar aşağıda ki bölümlerde detaylı olarak ele alınmaktadır.

2.4.1 Psikolojik Sermayenin Boyutları

Luthans ve diğerleri(2005), öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve esneklik(psikolojik dayanıklılık) biçiminde sıralanan pozitif örgütsel davranış değişkenlerini, psikolojik sermaye etrafında bir araya getirmişlerdir. Psikolojik sermayenin bu dört bileşenini arttırmak mümkündür. Luthans, Youssef ve Avolio(2007), çalışmalarında psikolojik sermayenin dört boyutunu tanımlamış ve bu boyutların gelişime, araştırılmaya ve tartışılmaya açık kavramlar olduğunu ifade etmişlerdir(Erkutlu, 2015: 135-136). 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: 50). Bu bölümde psikolojik sermayenin boyutları detaylı olarak ele alınmaktadır.

Tablo 2.1: 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	İstenmeyen olayların olumsuz etkilerine karşı, istenen olayların pozitif etkilerinin artması
Umut	Gelecek Odaklı	Amaçların oluşturulması ve bu amaçlara ulaşılması
Esneklik(Dayanıklılık)	Gelecek Odaklı	Geçmişteki veya şimdiki istenmeyen olayların, stres faktörlerinin iyileştirilmesi ve mevcut durumunun korunması

Kaynak: Polatçı, 2014: 118

2.4.1.1 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: 112).

Stajkovic ve Luthans (1998) ise, öz yeterliliği, örgüt üyelerinin 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: 6).

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

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

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

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: 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: 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.

Tablo 2.2: Öz Yeterliliği Düşük ve Yüksek Olan Bireylerin Özellikleri

Öz yeterlilik düzeyi yüksek olan bireylerin özellikleri	Öz yeterlilik düzeyi düşük olan bireylerin özellikleri
<ul style="list-style-type: none"> • Karmaşık 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 tekrar denemekten kaçınma • Çabasının sonucunu değiştirmeyeceğine inanma • Sabırsızlık

Kaynak: Akar, 2008: 187

2.4.1.1.1 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, 2015: 77-81):

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.

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 pekiştirmeye 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 yapmak için istek duyar. 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.

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 arttırırken, kötü ruh hali azaltır.

Fiziksel ve duygusal durumlar: Öz yeterlilik inancı üzerinde etkili 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.

2.4.1.1.2 Öz Yeterliliğin Etkileri

Öz yeterliliğin bireyler üzerinde çeşitli etkileri bulunmaktadır. Bu etkiler(Erkutlu, 2015: 81-84):

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.

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.

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 seyrekle durumlarda bile endişelerini arttırırlar. 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.

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.

2.4.1.2 İyimserlik

İyimserlik, bireyin hedeflediklerine ulaşabilmek doğrultusunda çaba sarf etmesi, ısrarlı davranışlarda bulunması ve hayata pozitif bakış açısıyla bakmasını içine alan genel bir beklentiye ifade etmektedir(Erkutlu, 2015: 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: 73). Seligman, Parks ve Steen (2004), iyimserliğin öğrenilebilen bir süreci kapsadığını belirtmişlerdir. İyimserlik düzeyi düşük olan kişilerin, kendilerini eğitmeleri yoluyla yüksek düzeyde bir iyimserliğe ulaşabileceklerini savunurlar(Keser ve Kocabaş, 2014:6). 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, Youssef ve Avolio, 2007: 88).

İyimser kişiler, yaşadıkları olumlu olayları içsel, kalıcı ve yaygın sebeplere dayandırmaktayken, olumsuz olayları ise dışsal, geçici ve belirgin sebeplere dayandırmaktadırlar. İyimser kişiler, olumlu olaylar doğrultusunda motive olmakta ve kendi öz yeterliliklerinin farkında olmaktadır. Bu tarz kişiler, olumsuz olaylarla karşılaştıklarında suçluluk ve umutsuzluk gibi duygulardan uzak dururlar(Kesken ve Ayyıldız, 2008: 740). Örneğin, yöneticisinden, amirinden ya da liderinden olumlu yönde bir geri bildirim alan veya yerine getirdiği görevden dolayı tebrik edilen iyimser özelliklere sahip çalışanlar, bu durumu sahip oldukları etik değerlere bağlayıp geneller ve diğer bütün görevlerde de başarılı yönde bir davranışta bulunacaklarına inanırlar (Akçay, 2011: 85-86).

Literatüre bakıldığında iyimser kişilerin, çalışma hayatında çalışmaya daha yatkın olan, tatmin düzeyleri yüksek, zorluklarla baş edebilme yönünden güçlü, fiziksel ve duygusal yönden daha aktif oldukları görülmektedir. İyimser kişiler, geçmişte olan başarısızlıklarına rağmen, olumlu beklendiğini hiç kaybetmezler ve daima ileri doğru harekette bulunurlar. Gelecekte olumlu olayların gerçekleşeceğine dair, büyük inanç sahibidirler(Erkutlu, 2015: 142).

2.4.1.3 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 karşılaşılabileceği olaylara karşı istek ve kontrol edilebilirlik açısından bir ön görüde bulunur. Ön görüşleri sayesinde bireyde korku, endişe, sıkıntı ve umut gibi etkili duygular ortaya çıkar(Erkutlu, 2015: 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. , 2005:253). MacInnis ve Mello (2005), ilerleyen zamanlarda ulaşılacak istenilen ancak daha ulaşılamamış hedeflere yönelik bireylerin beklenti boyutunu, umut olarak tanımlamaktadırlar(Keser ve Kocabaş, 2014: 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(Kutaniş ve Oruç, 2014: 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 olduğunu ortaya koymuşlardır. Luthans ve Youssef (2004) ise, yönetenlerin ve çalışanların umut seviyeleri ile performans, iş doyumunu, çalışma sonucu ortaya çıkan mutluluk ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Erkutlu, 2015: 137). Luthans(2002), umudun geliştirilebilmesinin ve yönetilebilmesinin birtakım yollarla imkânli olabildiğini ileri sürmüş ve bu doğrultuda bazı kurallar ortaya koymuştur. Bunlar(Kutanis ve Yıldız, 2014: 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

2.4.1.4 Dayanıklılık(Esneklik)

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: 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: 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, 2015: 144).

Luthans, Youssef ve Avolio (2006) dayanıklılığın üç temel özelliği olduğu yönünü ortaya koymuştur. Bu temel özellikler (Kutanis ve Oruç, 2014: 153):

Varlıklar; Belirli bir sayıda kişinin, ölçülebilen özellikleri ya da belirli koşullar çerçevesinde gelecekte gerçekleştirilecek 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 gerçekleştirme yönünde 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, 2015:104).

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: 162).

İŞ PERFORMANSI İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Günümüzde küreselleşen rekabet ortamıyla birlikte örgütler daimi bir rekabet ortamına girmiş bulunmakta, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşma doğrultusunda işgörenin performansı örgütsel karlılığın sağlanabilmesi için büyük önem arz etmektedir. Performansın üst düzeye çıkarılması için birtakım örgüt içi eğitimler, motivasyon, performans değerlendirme gibi kavramlar örgütlerde sıkça karşımıza çıkmaktadır. Bu bölümde performansın tanımı, boyutları ve esas araştırmaya konu alan iş performansının literatürde yer alan kavramlarından bahsedilecektir.

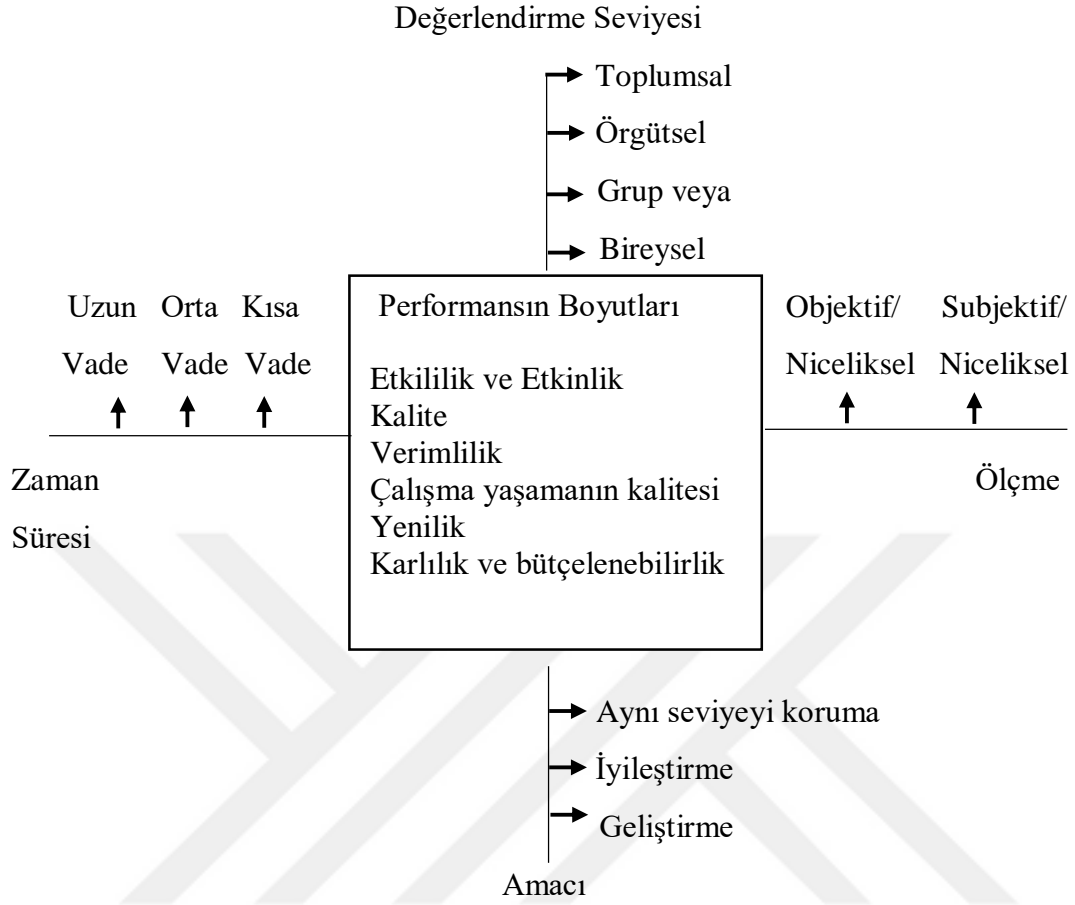
2.5 PERFORMANS KAVRAMI

Performans kelimesi İngilizceden dilimize geçen bir sözcük olmakla birlikte kelime anlamı “icra etmek, yapmak, etmek, ifa” olan, literatüre geçmiş ve bazı zamanlarda başarı, başarı kavramları ile aynı anlamda kullanılmıştır (Akçakaya, 2012: 173). Performans, bir işi ya da bir görevi gerçekleştirirken kişinin, bir grup veya örgüte o iş ve görevle gerçekleşmesi arzu edilen hedef doğrultusunda ulaşabildiği ve sağlayabildiği şeylerin nitel veya nicel ifadesi olarak tanımlanmaktadır (Karakaş ve Ak, 2003: 338).

Performans, önceden belirlenmiş amaç ve plan doğrultusunda gerçekleştirilen eylemler sonucunda ulaşılan değerlerin nitel ve nicel olarak ifade edilen bir kavram olmasının yanı sıra kesin ya da göreceli bir kavramdır. Genel manada performans, hizmet sonucu ulaşılan etkinlik, verimlilik ve tutumluluktur (Kubalı, 1999: 32). Diğer bir tanımda performans, önceden belirlenen koşullar doğrultusunda bir görevin yerine getirilme düzeyi ya da çalışanın hareket şekli olarak ifade edilmiştir (Bingöl, 2003: 273).

Performans kavramını en genel anlamıyla ifade etmek gerekirse, belirli bir amaca ulaşmak için önceden belirlenmiş bir eylemin gerçekleştirilmesi sonucu, ortaya çıkan sayısal ve kalite değerlerini açıklayan bir kavramdır (Akçakaya, 2012: 173-174). Performans, bireylerin sosyal hayatında ya da çalışma hayatında bir şeyleri başarmak için sarf ettiği çaba olarak ifade edilebilir. Her bireyin, sorumluluk alma duygusunu geliştirmeye yardımcı, hedef ve amaçlarını belirlemesini sağlayan ve vizyonlarını genişletmeye yardımcı olmaktadır. Direkt olarak verimliliği açıklamakta, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve bir görevi yerine getirme istekliliğine karşılık gelmektedir. Örgütlerin, belirli olan hedeflerine ulaşabilmeleri ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilmek için çalışanların motivasyonu ve bağlılığı önemli bir etkidir. Performans ise gerçekleştirilen faaliyetin sonucunun değerlendirilmesi ile belirlenmektedir (Doğan ve Özdevecioğlu, 2009: 171).

Performans, Şekil 2.3’ de görüldüğü üzere değerlendirme seviyesi, zaman süresi, amaç ve ölçme metodu bakımından ele alınmakta ve çeşitli unsurları içermekte olan bir kavramdır (Akçakaya, 2012: 174).



Şekil 2.3: Performansın Anlamı

Kaynak: Akçakaya,2012: 174.

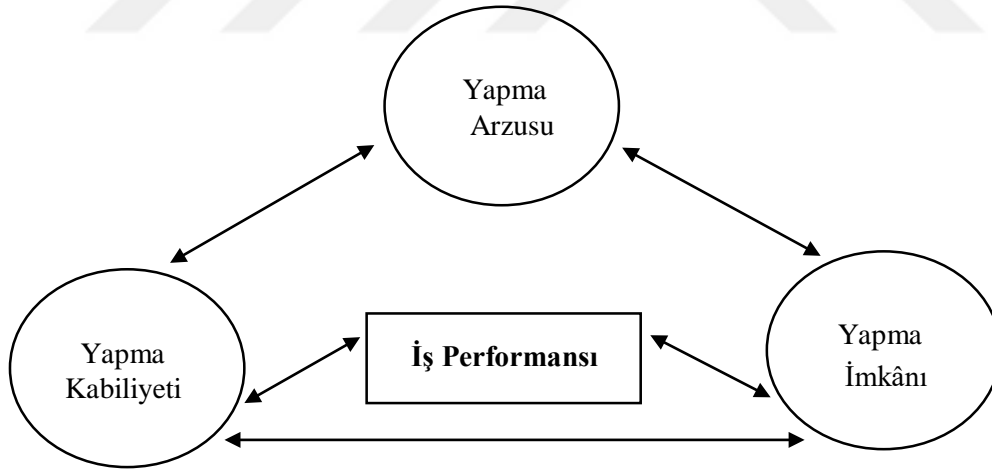
Sanayi devriminin başlangıç zamanından yakın tarihimize kadar, performans unsurları sadece kar, maliyet ve karlılık olarak bilinmekteydi. Ancak ilerleyen zamanlarda yönetim bilimci Drucker, performansın iki unsur olduğunu ifade etmiş ve bu unsurları etkinlik ile verimlilik olarak ortaya koymuştur. İlerleyen dönemlerde ise bu unsurlara ek olarak girdilerden faydalanma, kalite, yenilik ve çalışma yaşamının kalitesi gibi unsurlar eklenmiştir. Böylelikle performans daha geniş unsurlarla ele alınabilmıştır. Günümüzde performans unsurları sınıflandırmasına, çalışan davranışı, pazar ortamı, ürün liderliği ve kamu sorumluluğu gibi birçok yeni unsur eklenmiştir (Karaman,2009: 414).

2.6 İŞ PERFORMANSI KAVRAMI VE TANIMI

Performans belirli bir zaman diliminde üretilen çıktılar olarak tanımlanırken iş performansı; yetenek, çaba ve fırsatın bileşiminden oluşur ve belirli bir dönemdeki çıktılar ve ürün sonucu ile ölçülür(Bayat, 2008: 336). İş performans kavramı ile ilgili literatüre bakıldığında birçok tanıma rastlamak mümkündür. Kohli (1985) performansın, çalışanların kendilerine benzer düzeylerde çalışanlara oranla işe yönelik davranışlarının ve çıktılarının verimlilik seviyesi olduğunu ifade etmiştir. Rousseau ve McLean (1993), çalışanın belirli bir

ücret karşılığında çaba göstermesi gereken eforu, iş performansı olarak tanımlamıştır. İş performansı, çalışanın kontrolünde olan ve örgütün hedeflediklerine ulaşabilmesine katkı sağlayan her türlü eylem ve hareket olarak da bilinmektedir (Beğenirbaş ve Turgut, 2014: 137). Borman ve Motowidlo (1993) ise iş performansı tanımlamasında, çalışanın işini gerçekleştirme doğrultusunda ortaya koyduğu her türlü eylemi içerdiğini ifade etmişlerdir. Bu çerçevede, çalışanın örgütün içerisinde değişim ve etkileşime açık bir şekilde mevcut olan nitelikleri, yetenekleri, inanç ve değerleri performansında önemli etkilere sahip olmaktadır (Beğenirbaş ve Turgut, 2016: 65).

Çalışanın, örgütün içerisindeki performansı kişisel özellik ve yetenekleri, işini başarılı bir şekilde gerçekleştirme isteği, yöneticilerin bu isteği eyleme geçirebilme yeteneği ve sunulan çalışma ortamına göre belirlenmektedir. Çalışanın performansının yüksek seviyelerde olması için örgütün amaçlara ulaşmayı imkânlı bir hale getirmiş olması gerekmektedir. Bu doğrultuda örgütlerin ve çalışanların amaçladıklarına ulaşabilmeleri için iş performansının yüksek olması gerekmektedir. Yüksek performanslı çalışanları istihdam eden örgütler, ekonomik ve sosyal amaçlarını gerçekleştirmekte, bu performansı gösteren çalışanlar ise mevkilerini garantileme, terfi imkânlarından yararlanma ve maddi manevi ödüller kazanma imkânına sahip olmaktadır. Aynı zamanda hem kendi hem de örgütün amaçlarını gerçekleştirmiş olmaktadır (Eren ve Hayatoğlu, 2011: 113).



Şekil 2.4: İş Performansı Belirleyicileri

Kaynak: Mercanlioğlu, 2012: 43

Ivancevich (1990), iş performansını yapma kabiliyeti, yapma imkânı ve yapma arzusu olarak üç fonksiyonda ele almıştır. Yapma kabiliyeti, işin gerekliliklerine uygun olan yetenek, bilgi ve deneyimi kapsamaktadır. Ne yapacağını ve nasıl yapacağını bilmeyen bireyden yüksek performans beklenmemektedir. Yapma imkânı, bir işin gerçekleşmesi doğrultusunda gerekli olan donanım olarak ifade edilebilir. Donanımın

temin edilememesi durumunda performans beklentisi içerisinde olmak doğru değildir. Son olarak yapma arzusu ise çalışanın işin gerekliliği olan eforu göstermeye ne derece yatkın olduğudur (Mercanlioğlu, 2012: 42).

2.7 İŞ PERFORMANSININ BOYUTLARI

Performansın çok boyutlu bir yapısı olmasının yanı sıra en çok ilgi gören boyutu görev ve bağlamsal performans olmuştur. Borman ve Motowidlo(1993), Amerikan Hava Kuvvetleri'nde yaptıkları çalışmada 421 çalışanın örneklem olarak seçmiş ve yöneticiler tarafından bu çalışanların görev performansı, bağlamsal performansı ve toplam performansları tespit edilmiştir. Yapılan bu çalışma sonucunda, performans standartlarının içeriğini esas iş sorumlulukları ve göreve yönelik davranışların ötesine genişletme yapmışlardır. Aynı zamanda bu çalışma ile performansa davranış kalıplarını da ekleyerek örgütün iş yaptığı sosyal ve motivasyon ile ilgili çevresini desteklemekte olan kişilerarası ve istekli davranışları ile bağlamsal performansı ortaya koymuşlardır. Böylelikle görev ve bağlamsal performans kavramlarına bir ayırım getirmişlerdir (Doğan ve Özdevecioğlu, 2009: 172).

2.7.1 Görev Performansı

Pugh (1991), görev performansını, görev doğrultusunda önceden belirlenmiş standartlara yönelik olarak görevin ve belirlenen amacın gerçekleştirilmesi sonucunda ortaya çıkan mal, hizmet ya da düşünce olarak açıklamıştır. Dolayısıyla görev performansı, genellikle işin uzmanlık ve tecrübesiyle ilgili olmaktadır. Jawahar ve Carr(2007) ise, bir işi diğerlerinden ayıran işin, belirgin görev ve sorumluluklarını, görev performansı olarak ifade etmiştir. Çalışanın görev performansının yüksek olması sahip olduğu mesleki yeterlilik, uygun çalışma ortamı, belirlenmiş görev tanımı ve etik niteliklere bağlı olmaktadır (Bağcı ve Bursalı, 2015: 75).

Görev performansı, formel olan işin parçası gereği ortaya çıkan faaliyetlerin iş gereklilikleri noktasında oluşan ustalığıdır. Bu unsurlar, kişinin kendi iradesinde olan, örgütün amaçlarına ulaşabilmesini sağlayan davranış ve eylemlerdir. Bu faaliyetler, örgütün teknik işleyişine teknik süreç ile doğrudan ya da materyallerin temin edilmesi ile dolaylı olarak katkı sağlamaktadırlar. Örneğin, örgütte yer alan yönetici, teknik yeteneğe doğrudan katkı sağlamaz. Ancak planlama ve denetleme yoluyla organize etme ve koordine sağlama gibi görevlerle doğrudan katkı sağlayan çeşitli faaliyetlerin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktadır (Doğan ve Özdevecioğlu, 2009: 172).

2.7.2 Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans, örgüt kültür ve iklimine katkı sağlayan eylemleri içeren performanstır. Bağlamsal performansı örgütlerde yer alan birtakım eylemlerle özetleyebilmek mümkündür. Çalışanların fazla mesai durumunda gönüllü olma davranışı göstermesi, işini hevesli bir şekilde kabullenmesi, diğer kişilerle iş birliği içerisinde olması ve örgütü korumaya yönelik davranışlar göstermesi olarak açıklanabilir. Bağlamsal performans, temel görevlerle direkt olarak ilgilenmemekte ancak görevin başarılması noktasında önemli bir unsur olmaktadır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 61).

Bağlamsal performans, örgütsel vatandaşlık kavramı ile karıştırılabilecek bir kavram olmasından dolayı farklı bir bakış açısıyla anlaşılması önemli olmaktadır. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışı performansın genişletilmiş bir çerçevede ele alınmış halidir. İki kavramda yer alan esas farklılık, örgütsel vatandaşlık eylemlerinin karşılıksız yapılmasıdır. Ancak bağlamsal performansta çalışanlar, değerlendirilmekte ve bu değerlendirilme sonucunda örgütsel anlamda çalışana bir katkı sağlanmaktadır. Bir örgütte bağlamsal performans sergileyen çalışanlar, sergilemeyen çalışanlara oranla dikkat çekmekte ve çalışanın pozitif geri dönüşler almasını sağlamaktadır(Bağcı ve Bursalı, 2015: 76). Borman ve Motowidlo(1993), örgütsel vatandaşlık, pro-sosyal davranış ve performans araştırmalarından yararlanarak bağlamsal performansa yönelik beş faaliyet ortaya koymuştur. Bu beş faaliyet (Doğan ve Özdevecioğlu,2009:173):

- İşe yönelik olmayan görev eylemlerinin yapılması doğrultusunda gönüllü bir davranış sergilemek,
- İşe yönelik olan görevlerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda büyük bir isteklilikle sebatkârlık gösterme veya çaba sarf etme
- İş arkadaşlarıyla yardımlaşarak, iş birliği içinde olma
- Kişisel olarak sıkıntı oluşturabilecek durumlar da dahi örgütsel kurallar ve standartlara uyma,
- Örgütsel hedeflerde, destekleyici rol oynama, savunma ve koruma

Van Scotter ve Motowidlo, bağlamsal performansın, iş performansına katkı sağlayan iki boyuta ayrıldığını açıklamıştır(Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 62-639):

İşe adanma; İlk boyut olan işe adanma, örgütsel kuralları takip etmek, sıkı çalışmak ve işte sorunları çözmek için gerekli sorumluluğu almak yönünde gerçekleşen bireysel disiplin davranışlarıdır.

Kişilerarası yardımlaşma; örgütün amaç ve başarısına katkıda bulunan, kişilerarası odaklı davranışlardır. Kişilerarası yardımlaşma faaliyetleri, ilişkilerin onarılması ve tekrardan oluşturulması, insanları sıkıntılardan kurtarma, rahatlatma, işbirliğini cazip hale getirme, şefkat ve duyarlılığın artması gibi yardımcı davranışlardan oluşmaktadır. Kişiler arası yardımlaşma dolaylı olarak performansa katkı sağlamaktadır.

2.7.3 Görev Performansı Ve Bağlamsal Performans Arasındaki Fark

Borman ve Motowidlo(1997), görev performansı ve bağlamsal performansın birbirinden farklılaşması ile ilgili 3 temel varsayım öne sürmüştür(Kurt, 2013:11):

- Görev performansını gerektiren faaliyetler işe göre farklılık gösterebilmekteyken, bağlamsal performansta iş farklılaşmasına rağmen benzerlik göstermektedir.
- Görev performansı, yetenek ile ilgili olmakta, bağlamsal performans ise kişilik özellikleri ve motivasyon ile ilgili olmaktadır.

- Görev performansı birtakım kaidelerle önceden belirlenmiş kalıpları içermektedir. Ancak bağlamsal performans istekliliğe bağlıdır.

Görev performansı ile bağlamsal performans arasındaki farklılıklardan bir diğeri de, bir iş, tamamlanması gereken aşamada teknik bilgi ve beceri gerektiriyorsa görev performansının kapsamına girmektedir. Ancak bunun tam tersi bir şekilde bir iş, psikolojik ve sosyolojik davranış kalıplarını içerdiği takdirde bağlamsal performansın kapsamındadır. Aynı zamanda bağlamsal performans eylemleri kişilerarası unsurları kapsarken görev performansı eylemleri, objektif ve nesnellik içermektedir(Doğan ve Özdevecioğlu, 2009: 174).

2.8 İŞ PERFORMANSI VE ÖRGÜTLER İÇİN ÖNEMİ

Yüksek performanslı örgütlerin oluşturulmasının temel şartı, yüksek performanslı beceri ve yetkinliklere sahip kişilerle uyumlu olarak çalışmaya dayanmaktadır. Çalışanların performans, beceri ve kabiliyetlerini geliştirmelerine yöneltmenin temel yolu kişisel hedefler ile örgüt hedeflerini birbiriyle uyumlu hale getirerek açıkça sunmak ve anlaşılmasını sağlamaktır. Çalışanın hedefleri, mevcut iş gördüğü departmanın hedefiyle tutarlı olacak şekilde belirginleştirilmelidir. Mevcut iş gördüğü departmanın hedefleri, iş biriminin hedeflerini destekleyici nitelikte olmalıdır. Genel stratejinin ise örgütün vizyonu ile uyumlu olması gerekmektedir. Bireysel performans, örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesi için kişinin kullandığı kabiliyetler olarak tanımlanmaktadır. Bu kabiliyetler sadece işe yönelik değil, aynı zamanda işe yönelik olmayan görev ve davranışı da içerisinde barındırmaktadır. Direkt olarak işe yönelik olmayan kabiliyetler ekip çalışması, müşteri odaklı olma, istekli ve hevesli olma, yardımsever olma, örgütün kültürünü sahiplenme ve kişisel disiplindir. Kişinin performansı, bireysel ve örgütsel hedeflere yönelik çalışma doğrultusunda gerekli olan kabiliyetlerin niteliğine göre sınıflanmaktadır. Bu performans görev ve kurumsal performans olarak ayrılmaktadır. Görev performansı, işin teknik ve uzmanlık gerektirmesi ile ilgiliyken, kurumsal performans kişilerarası ilişkileri kolaylaştıran davranışlar, çalışanlar arasındaki iletişimin iyileştirilmesi, uyum ve anlayışı sağlama, çatışmaların giderilmesi ve çatışmaların yönetimi ile ilgili olmaktadır. Yüksek performansa sahip bireyler, örgütün vizyon ve stratejileri doğrultusunda çalışmakta aynı zamanda görev ve kurumsal performans niteliklerini bir arada en üst seviyelerde gerçekleştirmektedirler (Barutçugil, 2015: 46-47). Dolayısıyla, bir örgütün başarılı olabilmesi ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamasının temel koşulu iş performansı yüksek bireyleri istihdam ediyor olmasına bağlıdır.

2.9 PERFORMANS DEĞERLEME KAVRAMI VE ÖNEMİ

Örgütlerde işgörenin amaç ve hedeflere ulaşması doğrultusunda harcadığı performansın, objektif olarak değerlendirilmesi örgütlerin sürdürülebilirliği açısından hayati önem taşımaktadır. Literatürde performans değerlendirme tanımları ve önemine yönelik birtakım çalışmalar yer almaktadır.

Literatürde liyakat ve başarımlar değerlendirme, işgören boylandırma gibi birçok farklı şekilde adlandırılan performans değerlendirme kavramı, en genel anlamıyla personelin işindeki başarısının o işin gereklilikleri doğrultusunda değerlendirildiği süreç olarak ifade edilebilir(Akçakaya,

2012: 175). Performans değerleme için farklı yazarlar tarafından yapılmış çok sayıda tanım bulunur. Bu tanımlara göre performans değerleme(Bayat, 2008: 337):

- Çalışanın önceden belirlenmiş bir görevi belirli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirebilme seviyesinin belirlenmesi olarak ifade edilmektedir.
- Bireyin kabiliyeti, ortaya çıkaramadığı güçlerini, işe yönelik alışkanlıklarını, davranışlarını ve buna benzer birçok niteliklerini diğer bireylere oranla karşılaştırma yaparak sistematik bir ölçüm ortaya koymaktır.
- Çalışanın geçmişteki ve şimdiki performansını, belirlenen performans standartlarına göre değerlemektir.

Performans değerlemesi, örgütlerde karar alıcıların doğru karar alması, bu karar sonucunda örgütte başarı oranlarının yükselmesi ve hedeflerin gerçekleştirilmesi açısından önem arz etmektedir. Aynı zamanda geçmişte yapılan çalışmalar değerlendirilmekte, örgütün eksiklikleri görülmekte ve bu eksiklikleri kontrol edebilme, yeniden düzenleme gibi aşamalardan geçmektedir. Geleceğe yönelik hedeflerin daha gerçekçi olmasını ve bu hedefler gerçekleştirilirken verimlilik ile ulaşmayı imkânlı kılmaktadır. Ölçülemeyen şeylerin geliştirilemeyeceği bilinen bir gerçektir. Dolayısıyla, örgütlerin yönetilebilmesi ve geliştirilmesi için kritik performans göstergeleri tespit edilmelidir (Bayyurt, 2007: 578).

2.9.1 İyi Bir Performans Değerlemenin Nitelikleri

Performans değerleme sisteminin başarıyla uygulanabilmesi için birtakım niteliklerin varlığından bahsedilmektedir. Bu nitelikler (Karaman, 2009: 417-418):

Bilgi verici olması: Performans değerleme, örgütlerin iç ve dış çevresiyle ilgili performansı hakkında bilgi verici olmalıdır.

Gelişme sağlayıcı olması: Performans değerleme, örgütlerin hâlihazırdaki durumlarına katkı sağlayan, motive edici unsurlar içermelidir. Yönetenlerin davranış ve karar alma mekanizmalarını yönlendirici nitelikte olmalı ve yönetim süreçlerinde hedefler ile fonksiyonlar arasındaki ilişkiyi açıklayabilir olmalıdır. Değerlendirme sonuçları hem çalışana hem de yöneticiye bildirilmeli, öğrenme ve gelişmeye adapte edebilmelidir.

Anlaşılabilir olması: Performans değerleme, elde edilen bilginin kullananlar açısından kolayca anlaşılmasını ve kabul edilebilir olmasını sağlamalıdır. Aynı durum değerlendirilenler için de geçerli olmaktadır. Katılım seviyesi nicel ve nitel yönde arttıkça onay ve destek de artmaktadır.

Güncel ve zamanlı olması: Performans değerleme, örgüt yöneticilerine gereken bilgiyi zamanında verebilmeli, bilginin verilmesi ile gereken kararlar alınmalı ve uygulama aşamasında zaman etkin bir şekilde kullanılmalıdır. Dolayısıyla bu sistem, düzen ve süreklilik gerektirmektedir.

Anlamli olması: Performans değerleme, gerçekçi bir değişimi gerektirmektedir. Belirlenen göstergeler, asil llmesi gereken performans alanı ile uyumlu olmalıdır.

Esnek olması: Performans değerleme, örgütlerin i ve dış çevresinde gerçekleşen değişimlere karşı duyarlılık, esneklik ve dinamiklik göstermelidir. Bir sorunun ortaya çıkması durumunda kısıtlı düzenlemeler yerine örgütün değişen koşullara yönelik olarak yeniden yapılanması gerekmektedir.

Uygun olması: Değerleme yeteri kadar etkin yapıda olsa da örgütün performansının tüm boyutları ile llmesi güçtür. Bu doğrultuda, örgütlerin stratejik hedef ve politikasına uygun performans değerlemesi yapması gerekmektedir.

2.9.2 Performans Değerlemenin Yararları Ve Sakıncaları

İyi planlanan bir performans değerleme, yöneticilere, çalışanlara ve örgütlere birtakım yararlar sağlamaktadır. Bu yararlar (İllez ve Güner, 2006: 325-326) :

- Performans değerlendirmesi, işin ve kişinin gerçekten anlaşılmasını sağlar ve işi gerçekleştirenler hakkında yöneticiye birtakım bilgiler sağlar.
- İşin beklentisi ve sonucu hakkında yönetici ve çalışan etkili bir iletişim kurduğu takdirde gelişmiş yöntem ve yeni düşünce için imkân yaratılmış olur.
- Performans etkili bir Şekilde değerlendirildiği zaman çalışan işi nasıl yaptığını bilir ve bu konuda endişe etmez.
- Performansı hakkında pozitif bir geri bildirim alan çalışan verimli olur ve iş tatmini artış gösterir.
- Pozitif faydalar oluştuğunda bu faydayı sağlayan faaliyetler pekiştirilir ve iyi performansa yönlendirilir.
- Çalışanla ift taraflı bir iletişim oluştuğu takdirde hedefler, açık ve net olur. Böylelikle, alışan odaklanma ve başarılı olma konusunda zorluk ekmez.
- Performans değerlemesi düzenli bir hale geldiğinde, iş kalitesi hakkında bilgi verici olur.
- Performans değerlemenin profesyonel olarak yapılması, yönetim yeteneklerini geliştirir ve sorumluluk almaya yardımcı olur.
- Ücretlerin standartlarını belirlemek ve başarıları ödüllendirmek kolaylaşmakta ve objektif olmaktadır.
- Terfi kararları, yeni görev ve aktarmalar için kalifiye çalışanlar seçmek kolay bir hale gelmektedir.
- alışan, işi başarma düzeyi hakkında bilgi verilir ve uyarıda bulunulursa performans değerlemesi daha etkili ve objektif olmaktadır.

Performans değerleme sistemi hakkında yapılan çalışmalara bakıldığında genellikle sistemin olumlu yönlerinden bahsedilmektedir. Ancak bu durum sistemin dezavantajlarının bulunmadığı anlamına gelmemektedir. Performans değerlemenin yararları kadar sakıncaları da bulunmaktadır. Bu sakıncalar (şahin ve alışkan, 2018: 122):

- Performans değerleme, adil olmadığı takdirde çalışanın motivasyonunu dūřurebilmektedir
- Eleřtiriye açık olmayan çalışanlar açısından çalışma ortamı ve çalışma dūzeninde sorunlar yaratabilmektedir.
- Deęerleme gerekli kriterleri içinde barındırmadığı ve kōtū tasarlandığı takdirde çalıřan bu sisteme řūpheci yaklařabilmektedir.
- Deęerlendirenler genellikle dūřuk puanlar vermemekte ve bu durum sorunlara yol açabilmektedir.
- Deęerleme zaman alabilmekte ve maddi açıdan da gūlūkler barındırabilmektedir.
- Değerleme bazı durumlarda yanlı ve ırkçı davranışlara sebebiyet verebilmektedir.

Yukarıda bahsedilen dezavantajlara rağmen başarılı bir performans değerlendirmenin yapıldığı örgütlerde stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak daha kolay ve sistemli bir sūrecin belirleyicisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanın, performansına yōnelik olumlu ya da olumsuz geri bildirim ile daha sağlıklı bir iletişim kurularak örgütlerde başarılı bir çalışma yaşamına zemin hazırlanmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTANTİK LİDERLİĞİN PSİKOLOJİK SERMAYE VE İŞ PERFORMANSINA ETKİLERİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Tez çalışmasının bu bölümünde, otantik liderliğin psikolojik sermaye ve iş performansına etkilerinin incelenmesine yönelik gerçekleştirilen araştırmanın amacı ve öneminin açıklanmasının ardından, araştırmanın yöntemi, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama aracı ve hipotezleri ile elde edilen sonuçlara yer verilmektedir.

3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Geçmişten günümüze kadar liderlik yapmış bireylerin, çeşitli nitelik ve yetkinliklere sahip oldukları ve bu özellikleriyle kitleleri, çalışanları, grupları veya toplulukları varılmak istenen hedefler doğrultusunda etkileyebilme gücünün olduğu gözlemlenmektedir. Küreselleşmekte olan piyasa koşullarında örgütlerde liderlerin bu koşulların gerisinde kalmamaları ve örgütün sürdürülebilirliğini sağlamaları büyük önem arz etmektedir. Örgütlerde belirlenen misyon ve vizyonun gerçekleştirilmesi kapsamında, hiç kuşkusuz insan kaynakları en etkili faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynağının en verimli şekilde örgüte katkısının sağlanması için liderlerin davranışları çalışanları motive edici ve destekleyici yönde olmalıdır. Bilgi, beceri ve yetenek yönünden kendini geliştirmiş bu yetkinliklerini pozitif yönde örgütlere aktarabilen ve örgütlere pozitif yönde katkı sağlayabilen çalışanlar örgüt karlılığına büyük avantajlar sağlamaktadır. Pozitif psikolojinin uzantısı olan psikolojik sermaye yönü yüksek olan kişiler bu avantajların örgüte sağlanmasında büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık boyutlarından oluşan psikolojik sermaye insanlara bir işin başarılmasında veya tamamlanmasında gerekli yetkinlikleri sağlamamaktadır. Buradan hareketle çalışanın psikolojik sermayesi örgüt ortamında sürekli iletişim halinde olduğu liderin davranışından da etkilenebilmektedir. Aynı zamanda çalışanların performansı, örgüt ortamında olan sosyal, kültürel yapı, örgütsel iletişim, iş arkadaşlarıyla uyumu ve asıl çalışmaya konu olan liderlik davranışlarına göre değişkenlik gösterebilmektedir. Modern liderlik yaklaşımlarından olan otantik liderler, izleyenlerini her liderlik türü gibi pozitif ya da negatif yönde etkileyebilmektedir.

Bu çalışmanın amacı; modern liderlik kuramlarından olan otantik liderlik, psikolojik sermaye ve iş performansını detaylı olarak ele almak ve örgütlerde otantik liderliğin çalışanların psikolojik sermaye ve iş performansı üzerinde etkisinin olup olmadığının incelenmesidir.

3.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada, yöneticilerin otantik liderlik davranışlarının ölçme amacıyla; Walumbwa ve diğ.(2008) tarafından geliştirilmiş Türkçeye Tabak ve arkadaşları(2012) tarafından uyarlanan otantik liderlik ölçeği, çalışanların psikolojik sermaye ölçümü için Luthans, Avolio, Avey ve Norman(2007) tarafından geliştirilmiş psikolojik sermaye ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması Akçay(2011) tarafından yapılmıştır. İş performansının ölçümü için ise Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra, Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış olan 4 maddeden oluşan İşgören Performans Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Türkçeye Çöl (2008) tarafından uyarlanmıştır.

Araştırmada öncelikle literatür taraması yapılmış ve bu literatür taraması tez çalışmasının ilk üç bölümünde detaylı olarak ele alınmıştır. İlk üç bölümde kavramsal çerçevede ele alınan bölümlerden sonra, bu bölümde araştırmanın amacı, yöntemi örnekleme ve araştırmada kullanılan veri toplama araçlarından, araştırmanın hipotezlerinden, bulgu ve sonuçlardan bahsedilmiştir. Önceden geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmış anketler uygulanarak veriler elde edilmiştir.

3.2.1 Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örneklemini ulaşım sektöründe yer alan iki farklı tur firmasında istihdam edilen 124 çalışan oluşturmaktadır. Ulaşım sektörü, hizmet sektörü içerisinde yer almakta ve toplumsal boyutlarda büyük bir öneme sahip olmaktadır. İnsanların bir yerden bir yere güvenli, konforlu ve çevresel koşullara uygun olarak taşınması büyük önem arz etmektedir. Buradan hareketle, bu tur firmalarında istihdam edilen çalışanların yüksek standartlı bir hizmet verebilmesi ve ihtiyaçlara hangi oranlarda karşılık verebildiğinin ön koşulu, performans düzeylerine bağlı olabilmektedir. Dolayısıyla bu firmalarda istihdam edilen çalışanların performanslarının ölçümü verilen hizmetin kalitesinin ortaya konması açısından da önemli olmaktadır. Çalışanlara 124 adet anket dağıtılmış olup anketlerin 106 âdeti geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı %85'dir. Geri dönen anketlerden 2 tanesi eksik bilgi sonucu çıkarılmış çalışmaya dâhil edilmemiştir. Böylelikle araştırmanın örneklemini 104 kişi oluşturmaktadır.

3.2.2 Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada “Otantik Liderlik Ölçeği”, “Psikolojik Sermaye Ölçeği”, “İşgören Performansı Ölçeği” ile birlikte demografik özellikleri içeren kişisel bilgi formu da kullanılmıştır.

3.2.2.1 Otantik Liderlik Ölçeği

Araştırmada liderlik davranışını belirlemek için Walumbwa ve diğ. (2008) tarafından geliştirilen Türkçeye Tabak ve arkadaşları(2012) tarafından uyarlanan otantik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Otantik liderlik ölçeğinde 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum olarak belirtilmiştir. Otantik liderlik ölçeği dört boyuttan oluşmaktadır ve 16 madde içermektedir. Ölçekteki bu dört boyut:

İlişkilerde Şeffaflık: İlişkilerde şeffaflık boyutunun ölçek maddeleri arasında, “Yöneticim, söylemek istediklerini açık olarak ifade eder”, “Yöneticim, hata yapıldığı takdirde bunu kabul eder”, “Yöneticim, herkesi kendi düşüncelerini söylemeye teşvik eder”, “Yöneticim, acı gerçekleri söylemekten çekinmez”, “Yöneticimin gösterdiği duyguları, hissettikleriyle aynıdır”, yer almaktadır.[madde1-5]

İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı: İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutunun ölçek maddeleri arasında “Yöneticimin inandıkları ile yaptıkları tutarlılık gösterir”, “Yöneticim, karar alma noktasında değer yargılarını göz önünde bulundurur”, “Yöneticim, kendi öz değerleri doğrultusunda davranmamı ister”, “Yöneticim ahlak düzeyi yüksek etik standartlara bağlı zor kararlar verir”, yer almaktadır. [madde6-9]

Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme: Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutunun ölçek maddeleri arasında, “Yöneticim, çok inandığı konularda bile karşıt fikirlerin söylenilmesini ister”, “Yöneticim, karara varmadan önce tüm verileri ayrıntılı olarak ele alır”, “Yöneticim, sonuca varmadan önce farklı fikirleri dikkate alır”, yer almaktadır. [madde10-12]

Öz Farkındalık: Öz farkındalık boyutunun ölçek maddeleri arasında, “Yöneticim, diğer kişilerle etkileşim veya iletişim geliştirmek için geri besleme arayışındadır”, “Yöneticim yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir”, “Yöneticim önemli konularda tavrını ne zaman tekrar değerlendirmesi gerektiğini bilir”, “Yöneticim, kişisel durumların insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu insanlara belli eder”, yer almaktadır. [madde13-16]

3.2.2.2 Psikolojik Sermaye Ölçeği

Çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin ölçülmesi için Luthans, Avolio, Avey ve Norman(2007) tarafından geliştirilen Türkçeye uyarlanması Akçay(2011) tarafından yapılan psikolojik sermaye ölçeği kullanılmıştır. Psikolojik sermaye ölçeğinde 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. . 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum olarak belirtilmiştir. Psikolojik sermaye ölçeği dört boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar:

Öz yeterlilik: Öz yeterlilik boyutunun ölçek maddeleri arasında, “Uzun vadeli bir soruna çözüm bulmada kendime güvenirim”, “Yöneticilerle yapılan toplantıda çalıştığım departmanın çok iyi temsilcisiyimdir”, “Örgütün stratejisinin ne olacağı konusunda yapılan görüşmelere katkıda bulunma konusunda kendime güvenirim”. “Örgüt dışındaki insanlarla(müşteri veya tedarikçi) bir sorun hakkında iletişim kurma konusunda kendime güvenirim”, “İş arkadaşlarıma bilgi verebilme konusunda kendime güvenim tamdır”, yer almaktadır. [madde 1-6]

Umut: Umut boyutunun ölçek maddeleri arasında, “İşler ilerlemediğinde bu durumdan kurtulmak için birçok çözüm bulurum”, “Şimdiki iş hedeflerime enerjik bir şekilde ulaşmaya çalışırım”, “Her problem için birçok çözüm yolu vardır”, “Şimdiki işimde son derece başarılı

olduğuma inanıyorum”, “İş hedeflerime ulaşabilmem için birçok yolu mevcut”, yer almaktadır. [madde 7-12]

Esneklik: Esneklik boyutunun ölçek maddeleri arasında, “İşte başarısız olduğum zaman bu durumdan kurtulmakta ve yola devam etmekte zorlanıyorum”, “Çalışma ortamında, ortaya çıkan güçlüklerin bir şekilde üstesinden gelebilirim”, “İşte gereken durumlarda başımın çaresine bakarım”. “Stresli işleri sorun etmem soğukkanlılıkla üstesinden gelmeye çalışırım”, “Geçmişte zor zamanlar geçirdiğim için zor zamanların üstesinden gelebilirim”, “Bu işte aynı zamanda birden fazla şeyi halledebilirim”, yer almaktadır. [madde 13-18]

İyimserlik: İyimserlik boyutunun ölçek maddeleri arasında, “İşte belirsizlik oluşması durumunda sonucun hep en iyi olmasını umarım”, “İşte bazı şeylerin ters gitme olasılığı varsa ters gider”, “İşimle ilgili her şeye iyi tarafından bakarım”. “İşimin geleceği konusunda hep iyimserim”, “Bu işte hiçbir şey benim istediğim şekilde yürümez”, “İşime bakış açım şudur; her işte bir hayır vardır veya her gecenin bir sabahı vardır”, yer almaktadır. [madde 19-24]

3.2.2.3 İş Performans Ölçeği

Çalışanların iş performans düzeylerini tespit edebilmek amacıyla Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra, Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış olan iş performans ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Türkçeye Çöl(2008) tarafından uyarlanan ve Akkoç vd. (2012) ile Beğenirbaş ve Çalışkan (2014) tarafından çalışmalarında yararlandıkları geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmıştır. İş performans ölçeğinde 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. . 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum olarak belirtilmiştir. Ölçek tek boyuttan ve dört maddeden oluşmaktadır. Bu dört madde:

3.2.2.4 Kişisel Bilgi Formu

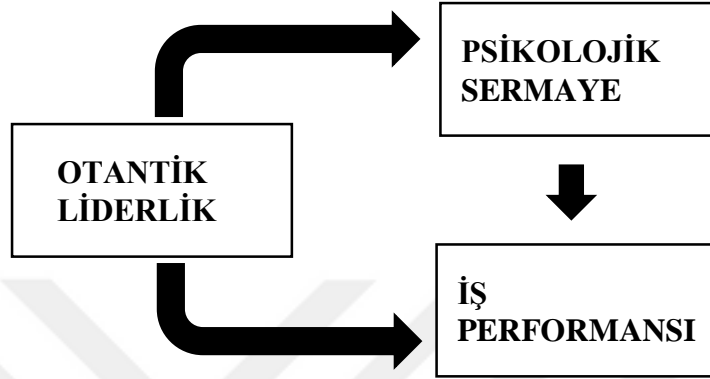
Araştırma örnekleminin otantik liderlik davranışını algılama, psikolojik sermaye ve iş performans düzeyleri bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterebileceği düşünüldüğünden, ankette kişisel bilgi formu da bulunmaktadır. Kişisel bilgi formunda; cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, kurumdaki toplam çalışma süresi ve meslekteki toplam hizmet süresi sorularına yer verilmiştir.

3.2.3 Verilerin Analizi

Anket formu uygulanıp tüm anketlerin toplanılmasından sonra geçerli olan anketler belirlenmiş ve örneklem grubundan elde edilen verilerin analizi; SPSS 20 paket programı(Statistical Programme for Social Sciences/ Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı) aracılığıyla yapılmıştır.

3.2.4 Araştırmanın Modeli Ve Hipotezler

Şekil 3.1’de araştırmanın modeli gösterilmektedir. İlk olarak otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasındaki ilişki modellenmiş daha sonra ise psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişki modellenmiştir.



Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli

Hipotez1a: Otantik liderlik boyutlarından ilişkilerde şeffaflık, psikolojik sermayeyi pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir.

Hipotez1b: Otantik liderlik boyutlarından içselleştirilmiş ahlak anlayışı, psikolojik sermayeyi pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir.

Hipotez1c: Otantik liderlik boyutlarından bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, psikolojik sermayeyi pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir.

Hipotez1d: Otantik liderlik boyutlarından öz farkındalık, psikolojik sermayeyi pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir.

Hipotez2a: Otantik liderlik boyutlarından ilişkilerde şeffaflık, iş performansını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir.

Hipotez2b: Otantik liderlik boyutlarından içselleştirilmiş ahlak anlayışı, iş performansını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir.

Hipotez2c: Otantik liderlik boyutlarından bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, iş performansını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir.

Hipotez2d: Otantik liderlik boyutlarından öz farkındalık, iş performansını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir.

Hipotez3a: Psikolojik sermaye boyutlarından öz yeterlilik, iş performansını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir.

Hipotez3b: Psikolojik sermaye boyutlarından umut, iş performansını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir.

Hipotez3c: Psikolojik sermaye boyutlarından esneklik, iş performansını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir.

Hipotez3d: Psikolojik sermaye boyutlarından iyimserlik, iş performansını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir.

3.3 ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde, araştırma sonucu elde edilen veri ve bulgulara yer verilmiştir.

3.3.1 Demografik Bulgular

Yapılan anket çalışmasında katılımcılara cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, kurumdaki hizmet süresi ve toplam hizmet süresi olmak üzere 6 adet demografik soru yöneltilmiştir. Araştırmanın örneklemine ilişkin demografik bilgilere aşağıdaki tablolarda yer verilmiştir.

Tablo 3.1: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları

Cinsiyet	N	%
Kadın	60	38,5
Erkek	44	61,5

Tablo 3.1’de araştırma kapsamında yer alan çalışanların cinsiyet dağılımlarına bakıldığında; katılımcıların %38,5’nin kadın(n=40), %61,5’inin erkek(n=64) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.2: Katılımcıların Yaş Grupları

Yaş	N	%
20-24	11	10,6
25-29	33	31,7
30-34	37	35,6
35-39	12	11,5
40+	11	10,6

Tablo 3.2’de katılımcıların yaş gruplarına bakıldığında; %10,6’sı 20-24 yaş(n=11), %31,7si 25-29 yaş(n=33), %35,6’sı 30-34 yaş(n=37), %11,5’i 35-39 yaş(n=12), %10,6’sı 40+ yaş (n=11) olduğu görülmektedir

Tablo 3.3: Katılımcıların Medeni Durumları

Medeni Durum	N	%
Evli	68	65,4
Bekâr	36	34,6

Tablo 3.3’de yer alan araştırma kapsamında görüşleri alınan çalışanların, medeni durumlarına bakıldığında; %65,4’ünün evli(n=68), %34,6’sının bekâr(n=36) olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.4: Katılımcıların Eğitim Durumları

Eğitim Durumu	N	%
İlköğretim	3	2,9
Lise	35	33,7
Ön Lisans	21	20,2
Lisans	43	41,3
Lisansüstü	2	1,9

Tablo 3.4’de yer alan katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında; %2,9’unun ilköğretim(n=3), %33,7’sinin lise(n=35), %20,2’sinin ön lisans(n=21), %41,3’ünün lisans(n=43), %1,9’unun lisansüstü(n=2) eğitim düzeyinde olduğu görülmektedir.

Tablo 3.5: Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Süreleri

Kurumdaki Çalışma Süresi	N	%
1 ve altı	10	9,6
2-5	41	39,4
6-9	36	34,6
10-13	12	11,5
14+	5	4,8

Tablo 3.5’ de yer alan katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında; %9,6’sının 1 ve altında çalışma süresinde(n=10), %39,4’ünün 2-5 yıl çalışma süresinde(n=41), %34,6’sının 6-9 yıl çalışma süresinde(n=36), %11,5’inin 10-13 yıl çalışma süresinde(n=12), %4,8’inin 14+ yıl çalışma süresinde(n=5) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.6: Katılımcıların Toplam Hizmet Süreleri

Toplam Hizmet Süresi	N	%
1 ve altı	10	9,6
2-5	38	36,5
6-9	37	35,6
10-13	9	8,7
14+	10	9,6

Tablo 3.6’da katılımcılara yöneltilen son demografik soru olan toplam hizmet süresi grup aralıklarına bakıldığında; %9,6’sının 1 ve altında yıl hizmet süresi(n=10), %36,5’inin 2-5 yıl hizmet süresi(n=38), %35,6’sının 6-9 yıl hizmet süresi(n=37), %8,7’sinin 10-13 yıl hizmet süresi(n=9), %9,6’sının 14+ yıl(n=10) toplam hizmet süresinin olduğu tespit edilmiştir.

3.3.2 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Ve Madde Analizleri

Araştırmada kullanılan üç ölçeğinde (Otantik Liderlik Ölçeği, Psikolojik Sermaye Ölçeği, İş Performans Ölçeği) güvenilirlik analizi, iç tutarlılık Cronbach Alpha katsayılarının hesaplanmasıyla yapılmıştır. Güvenilirlik analizi yapabilmek için bir ölçekte demografik sorular hariç soru sayısı 30'un üzerinde olması gerekmektedir ve anket en az 50 kişiye uygulanmalıdır. Yararlanılan ankette soru sayısı 30'dan fazla ve anket uygulanan katılımcı sayısı 50'den fazla olduğu için araştırmanın bu iki koşulu sağladığını söylemek mümkündür(Akgündüz, 2012: 62).

3.3.2.1 Otantik Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik ve Madde Analizleri

Otantik liderlik ölçeğinin güvenilirlik analizine tablo 3.7'de yer verilmiştir.

Tablo 3.7: Otantik Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Alt Ölçekler	Cronbach Alpha	Standart Maddelere Dayalı Cronbach Alpha	Madde Sayısı
İlişkilerde Şeffaflık	,889	,895	5
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	,814	,833	4
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	,852	,850	3
Öz Farkındalık	,873	,875	4

Tablo 3.7'de görüldüğu gibi otantik liderlik ölçeğinin alt boyutlarına uygulanan tutarlılık katsayıları(Cronbach Alpha) analizi sonucunda, ilişkilerde şeffaflık boyutunun Cronbach Alpha değerı, ,801; içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutunun Cronbach Alpha değerı, ,806; bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutunun Cronbach Alpha değerı, ,804; öz farkındalık boyutunun Cronbach Alpha değerı , ,808 olduğu tespit edilmiştir. Cronbach Alfa katsayısının 0,70 olması çalışmanın güvenilir olması için yeterlidir(Özdemir, 2018: 60). Yapılan Cronbach Alpha analizi sonucu araştırmanın otantik liderlik ölçeği boyutlarının her birinin 0,70 değerinin üzerinde bulunması sonucu alt ölçeklerin güvenilirliği, sosyal bilimler için kabul edilebilir düzeydedir.

Otantik liderlik ölçeğinin madde analizlerine Tablo 3.8’de yer verilmiştir.

Tablo 3.8: Otantik Liderlik Ölçeği Madde Analizleri

Alt Ölçekler	Madde Ortalaması	Standart Sapma	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Ölçek Alphası
1.İlişkilerde Şeffaflık	4,34	1,319	,621	,897
2.İlişkilerde Şeffaflık	3,45	1,096	,770	,855
3.İlişkilerde Şeffaflık	4,27	1,125	,710	,869
4.İlişkilerde Şeffaflık	3,33	1,028	,826	,845
5.İlişkilerde Şeffaflık	3,16	1,025	,765	,858
6.Ahlak Anlayışı	3,39	1,056	,513	,850
7.Ahlak Anlayışı	4,66	,832	,684	,744
8.Ahlak Anlayışı	4,72	,794	,727	,727
9.Ahlak Anlayışı	3,77	,714	,687	,753
10.Dengeli Davranış	3,71	,844	,796	,718
11.Dengeli Davranış	4,75	,810	,768	,748
12.Dengeli Davranış	3,78	,775	,611	,890
13.Öz Farkındalık	3,32	1,007	,735	,836
14.Öz Farkındalık	4,65	,845	,673	,859
15.Öz Farkındalık	3,51	,995	,753	,828
16.Öz Farkındalık	3,65	,855	,767	,825

Tablo 3.8 incelendiğinde 20’nin altında madde toplam korelasyon değerine sahip faktör olmadığından ölçeğin maddelerinin güvenilir olduğu sonucuna varılmaktadır. Dolayısıyla analizlerden çıkarılması gereken bir madde bulunmamaktadır.

3.3.2.2 Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Güvenilirlik Ve Madde Analizi

Psikolojik sermaye ölçeğinin güvenilirlik analizine Tablo 3.9’da yer verilmiştir.

Tablo 3.9: Psikolojik Sermaye Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Alt Ölçekler	Cronbach Alpha	Standart Maddelere Dayalı Cronbach Alpha	Madde Sayısı
Öz Yeterlilik	,897	,897	6
Umut	,811	,809	6
Esneklik	,844	,837	7
İyimserlik	,818	,787	5

Tablo 3.9’da görüldüğü gibi psikolojik sermaye ölçeğinin alt boyutlarına uygulanan tutarlılık katsayıları (Cronbach Alpha) analizi sonucunda, öz yeterlilik boyutunun Cronbach Alpha değeri, , 860; umut boyutunun Cronbach Alpha değeri, ,808; esneklik boyutunun Cronbach Alpha değeri, , 811; iyimserlik boyutunun Cronbach Alpha değeri, ,860 olarak tespit edilmiştir. Yukarıda da bahsedildiği üzere değerlerin 0,70 üzerinde olması güvenilir ve tutarlı sonuçlar elde edildiğini göstergesidir. Bu analizlerde tüm boyutlar 0,70 değerinin üzerinde sonuçlandığından dolayı güvenilir sonuçlar elde edilmiştir.

Aşağıdaki tablo 3.10 incelendiğinde iyimserlik boyutuna ait olan 23.sorunun madde toplam korelasyonunun 20’nin altında olduğu görülmektedir. “Bu işle ilgili hiçbir şey benim istediğim şekilde olmaz” ifadesi olumsuz yönde bir soru olmasından dolayı bu madde güvenilirlik analizinden çıkarıldığında alt ölçek güvenilirliği, ,996’ ya yükselmektedir.

Tablo 3.10: Psikolojik Sermaye Ölçeği Madde Analizi

Alt Ölçekler	Madde Ortalaması	Standart Sapma	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Ölçek Alphası
1.Öz Yeterlilik	4,56	1,173	,768	,872
2.Öz Yeterlilik	3,71	1,094	,665	,887
3.Öz Yeterlilik	4,57	1,147	,697	,883
4.Öz Yeterlilik	3,66	1,094	,777	,870
5.Öz Yeterlilik	3,57	1,041	,614	,894
6.Öz Yeterlilik	4,68	1,073	,816	,865
7.Umut	4,57	,890	,623	,770
8.Umut	3,96	,812	,661	,761
9.Umut	3,95	,805	,645	,764
10.Umut	4,16	,739	,545	,787
11.Umut	3,65	,810	,536	,789
12.Umut	4,61	,689	,420	,811
13.Esneklik	2,57	,890	,623	,902
14.Esneklik	3,99	,990	,842	,781
15.Esneklik	4,03	,970	,854	,780
16.Esneklik	4,62	,840	,515	,835
17.Esneklik	4,07	,895	,844	,785
18.Esneklik	3,65	,833	,496	,838
19.Esneklik	4,03	,919	,737	,801
20.İyimserlik	4,16	,837	,923	,677
21.İyimserlik	4,18	,833	,957	,666
22.İyimserlik	4,18	,833	,957	,666
23.İyimserlik	2,47	,710	,416	,996
24.İyimserlik	4,19	,813	,950	,671

3.3.2.3 İş Performans Ölçeğinin Güvenilirlik Ve Madde Analizi

İş performans ölçeği tek boyut ve dört maddeden oluşmaktadır. Bu ölçekten elde edilen güvenilirlik analizi sonucu Tablo 3.11’de gösterilmiştir.

Tablo 3.11: İş Performans Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Maddeler	Cronbach Alpha	Standart Maddelere Dayalı Cronbach Alpha	Madde Sayısı
İş Performans Maddeleri	,895	,901	4

Katılımcıların iş performans düzeyini ölçek için yöneltilen; görevlerimi tam zamanında tamamlarım, iş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum, sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim, bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim olmak üzere 4 maddeden oluşan ölçekte tutarlılık katsayısı(Cronbach Alpha) analizi sonucu, ,824 olarak tespit edilmiştir. Tespit edilen bu değer 0,70'den büyük bir değer olduğu için sosyal bilimler açısından güvenilir bir sonuç olarak kabul edilir.

Tablo 3.12: İş Performans Ölçeği Madde Analizi

Maddeler	Madde Ortalaması	Standart Sapma	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Ölçek Alphası
1.Görevlerimi tam zamanında bitiririm.	4,84	1,255	,687	,903
2.İş hedeflerimi fazlasıyla gerçekleştiririm.	4,03	1,002	,899	,821
3.Standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	4,02	1,106	,836	,839
4.Bir sorun olduğunda en hızlı şekilde çözüm bulurum.	3,87	1,015	,686	,893

Tablo 3.12'de görüldüğü gibi madde toplam korelasyonu 20'nin altında bir madde görülmemektedir. Dolayısıyla bu ölçeğin maddelerinin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.3.3 Otantik Liderlik, Psikolojik Sermaye Ve İş Performans Ölçeklerinin Demografik Değişkenlerle İlişkisi

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçeklerin demografik değişkenlerle ilişkisinin olup olmadığına yönelik yapılan T testi(Independent Sample Test) ve Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

3.3.3.1 Otantik Liderliğin Demografik Değişkenlerle İlişkisi

Cinsiyet ve Otantik Liderlik

Tablo 3.13’de otantik liderlik boyutlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan T testi sonuçlarına yer verilmektedir.

Tablo 3.13: Cinsiyete Göre Otantik Liderlik Algılamalarına Yönelik T- Testi

Alt Ölçekler	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	df	P
İlişkilerde Şeffaflık	Kadın	40	3,3600	,98210	,433	102	,666
	Erkek	64	3,2781	,91034			
Ahlaki Davranış	Kadın	40	3,7313	,56723	1,106	102	,271
	Erkek	64	3,5781	,75182			
Dengeli Davranış	Kadın	40	3,6917	,74874	,623	102	,535
	Erkek	64	3,7813	,69062			
Özfarkındalık	Kadın	40	3,7625	,64785	2,386	102	,190
	Erkek	64	3,3906	,84148			

Katılımcıların otantik liderlik boyutlarına verdiği cevaplardan yola çıkarak yapılan bu analizde F değerinin 0,05’den büyük olması nedeniyle varyansın homojen olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Varyansın homojen olmasından yola çıkarak p değerleri incelendiğinde ilişkilerde şeffaflık boyutunun, ,666; ahlaki davranış boyutunun, ,271; dengeli davranış boyutunun, ,535; Özfarkındalık boyutunun, ,190 olduğu görülmektedir. Tüm boyutlarda sig-2tailed(p) değerinin 0,05’den büyük olması sonucu otantik liderliğin boyutlarında kadın ve erkek katılımcılar açısından anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla kadın ve erkek katılımcıların otantik liderlik algılamalarında bir farklılığa rastlanılmamaktadır.

Medeni Durum ve Otantik Liderlik

Katılımcıların evli ve bekâr olmalarının otantik liderlik algılamalarında anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik olarak T testi analizi yapılmıştır. Tüm boyutlarda p değeri 0,05'den büyük bir değer çıkararak, katılımcıların medeni durumlarının otantik liderlik algılamalarında anlamlı bir farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yaş ve Otantik Liderlik

Örnekleme yer alan çalışanların otantik liderlik algılamaları ile yaşlarının arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi(One Way) Anova yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık boyutunda p(sig)değeri, ,148; ahlaki davranış boyutunda p(sig) değeri, ,128; dengeli davranış boyutunda p(sig) değeri, ,117; öz farkındalık boyutunda p(sig)değeri, ,804 tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçların 0,05'den büyük olması sebebiyle yaş ve otantik liderlik algılamalarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Eğitim Düzeyi ve Otantik Liderlik

Örnekleme yer alan katılımcıların eğitim düzeyleri; ilköğretim 3 katılımcı, lise 35 katılımcı, önlisans 21, lisans 43 ve yüksek lisans 2 katılımcı olması sonucu gruplar arasındaki katılımcı sayısının farklılığından dolayı Tek Yönlü Varyans analizi ile güvenilir sonuçlar elde edilememektedir.

Kurumdaki Çalışma Süresi ve Otantik Liderlik

Örnekleme yer alan katılımcıların kurumdaki çalışma süresi ve otantik liderliğe ilişkin algılamalarının analiz edilmesine yönelik olarak Tek Yönlü Varyans Analizi(One Way) yapılmıştır. Yapılan bu analiz sonucunda katılımcıların çalışma süreleri ile otantik liderliğin dengeli davranış boyutunda anlamlı bir farklılık gözlemlenmektedir.

Tablo 3.14: Dengeli Davranış Varyans Analizi

Boyut	F	P
Dengeli Davranış	6,674	,000

Tablo 3.14'de görüldüğü üzere dengeli davranış boyutunun p değeri 0,05 değerinden küçük bir değer olması sebebiyle kurumdaki çalışma süresi ile otantik liderliğin dengeli davranış boyutunun algılanmasında anlamlı bir farklılık tespit edilmektedir.

Tablo 3. 15: Dengeli Davranış Boyutu ve Kurumdaki Çalışma Süresi

Boyut	Kurumdaki Çalışma Süresi	N	Aritmetik Ortalama
Dengeli Davranış Boyutu	1 ve altı	10	3,000
	2-5	41	3,8293
	6-9	36	3,9259
	10-13	12	3,3056
	14+	5	4,4544

Tablo 3.15’de katılımcıların kurumdaki çalışma sürelerine göre dengeli davranış boyutu maddelerine verdikleri cevaplarda bir farklılık gözlemlenmektedir. Otantik liderlik ölçeğinde yer alan “Yöneticim çok inandığı konularda bile karşıt görüşlerin belirtilmesini ister”, “Yöneticim karar vermeden önce ilgili verileri enine boyuna inceler”, “Yöneticim sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler” ifadelerine 14+ yıldan fazla kurumda çalışan katılımcıların, diğer çalışanlara oranla daha fazla katılıyorum seçeneğine yöneldikleri görülmektedir.

Toplam Hizmet Süresi ve Otantik Liderlik:

Örnekleme yer alan katılımcıların toplam hizmet sürelerinin, otantik liderlik algılamalarının tespitine yönelik olarak Tek Yönlü Varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda toplam hizmet süreleri ile otantik liderlik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemektedir.

3.3.3.2 Psikolojik Sermayenin Demografik Değişkenlerle İlişkisi

Cinsiyet ve Psikolojik Sermaye

Tablo 3.16’da psikolojik sermaye boyutlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan T testi sonuçlarına yer verilmektedir.

Tablo 3.16: Cinsiyet ve Psikolojik Sermaye İlişkisine Yönelik T-Testi

Alt Ölçekler	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T	df	P
Özyeterlilik	Kadın	40	3,8150	,69782	,307	102	,760
	Erkek	64	3,8531	,56032			
Umut	Kadın	40	4,1125	,73184	1,495	102	,138
	Erkek	64	3,8828	,43103			
Esneklik	Kadın	40	3,8679	,63344	,677	102	,500
	Erkek	64	4,2567	,66212			
İyimserlik	Kadın	40	3,9150	,69782	,306	102	,760
	Erkek	64	3,8531	,56032			

Katılımcıların psikolojik sermaye düzeylerinin ölçümü için yapılan Psikolojik Sermaye Ölçeği sonucunda, T-testi ile psikolojik sermaye düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gözlenip gözlemlenmediği tespit edilmiştir. Analizin F değerinin 0,05'in üzerinde olması sonucu varyansın homojen olduğuna ulaşılmıştır Buradan hareketle p değerleri incelendiğinde, öz yeterlilik boyutunun p değeri, ,760; umut boyutunun p değeri, ,138; esneklik boyutunun p değeri, ,500; iyimserlik boyutunun p değeri, ,760 olarak tespit edilmiştir. Bulunan bu değerlerin 0,05'den büyük olmasından dolayı cinsiyetin psikolojik sermaye düzeyinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Medeni Durum ve Psikolojik Sermaye

Katılımcıların medeni durumlarının, psikolojik sermaye düzeylerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik olarak T- Testi yapılmıştır. Çıkan sonuçlarda p(sig2-tailed) değerlerinin tüm boyutlarda 0,05 değerinden büyük olması sebebiyle, psikolojik sermaye boyutlarının herhangi birinde medeni durum arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

Yaş ve Psikolojik Sermaye

Örnekleme yer alan çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile yaş gruplarının arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda psikolojik sermayenin özyeterlilik boyutunda p(sig) değeri, ,556; umut boyutunda p(sig)değeri, ,328; esneklik boyutunda p(sig) değeri, ,318; iyimserlik boyutunda p(sig) değeri, ,556 olarak tespit edilmiştir. Çıkan bu değerlerin tüm boyutlarda 0,05'den büyük olması nedeniyle yaş grupları ve psikolojik sermaye düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemektedir.

Eğitim Düzeyi ve Psikolojik Sermaye

Örneklemede yer alan katılımcıların, ilköğretim 3 katılımcı, lise 35 katılımcı, önlisans 21, lisans 43 ve yüksek lisans 2 katılımcı olması sonucu gruplar arasındaki katılımcı sayısının farklılığından dolayı Tek Yönlü Varyans analizi ile güvenilir sonuçlar elde edilememektedir.

Kurumdaki Çalışma Süresi ve Psikolojik Sermaye

Örneklemede yer alan katılımcıların kurumdaki çalışma sürelerine göre psikolojik sermaye düzeylerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik Tek Yönlü Varyans analizi yapılmıştır. Yapılan bu analiz sonucunda F değerinin 0,05'den yüksek olması varyansın homojen olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öz yeterlilik boyutunun p(sig)değeri, ,310; umut boyutunun p(sig) değerini, ,738; esneklik boyutunun p(sig)değerini, ,782; iyimserlik boyutunun p(sig) değerini, ,310 olarak tespit edilmiştir. Bu değerler sonucu kurumdaki çalışma süresi ile psikolojik sermaye düzeyi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Toplam Hizmet Süresi ve Psikolojik Sermaye

Örneklemede yer alan katılımcıların toplam hizmet süreleri ile psikolojik sermaye düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik olarak Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda varyansın homojen olduğu tespit edilmiş ve öz yeterlilik boyutunun p(sig)değerini, ,291; umut boyutunun p(sig)değerini, ,402; esneklik boyutunun p(sig) değerini, ,682; iyimserlik boyutunun p(sig)değerini, ,291 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle toplam hizmet süresi ile psikolojik sermaye düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememektedir.

3.3.3.3 İş Performansının Demografik Değişkenlerle İlişkisi

Cinsiyet ve Psikolojik Sermaye

Tablo 3.17'de iş performansının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan T testi sonuçlarına yer verilmektedir.

Tablo 3.17: Cinsiyet ve İş Performansı

Maddeler	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T	df	P
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	Kadın	40	3,88	1,137	,246	,102	,806
	Erkek	64	3,81	1,332			
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	Kadın	40	4,25	,899	1,006	,102	,317
	Erkek	64	4,05	1,061			
Standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	Kadın	40	4,20	,966	1,323	102	,189
	Erkek	64	3,91	1,178			
Bir problem olduğunda en hızlı şekilde çözüm üretirim	Kadın	40	3,90	,928	,274	102	,785
	Erkek	64	3,84	1,072			

Örnekleme yer alan katılımcıların cinsiyetlerinin, iş performans düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına yönelik olarak T testi yapılmıştır. Yapılan bu analiz sonucunda varyansın homojen olduğu tespit edilmiş ve katılımcıların her dört ifadeye verdikleri sonuçlar neticesinde p(sig2-tailed) değerlerinin 0,05'den büyük bir değer olduğu görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların cinsiyetleri ile iş performans düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememektedir.

Medeni Durum ve İş Performansı

Örnekleme yer alan katılımcıların medeni durumlarının, iş performans düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığının tespitine yönelik olarak T-testi yapılmıştır. Yapılan bu analiz sonucunda tüm maddelere, 0,05'in üzerinde bir p(sig)değerine rastlanılmıştır. Dolayısıyla medeni durum ve iş performans düzeyi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememektedir.

Eğitim Düzeyi ve İş Performansı

Örnekleme yer alan katılımcıların, ilköğretim 3 katılımcı, lise 35 katılımcı, önlisans 21, lisans 43 ve yüksek lisans 2 katılımcı olması sonucu gruplar arasındaki katılımcı sayısının farklılığından dolayı Tek Yönlü Varyans analizi ile güvenilir sonuçlar elde edilememektedir.

Kurumdaki Çalışma Süresi ve İş Performansı

Tablo 3.18: Kurumdaki Çalışma Süresi ve İş Performansı Tek Yönlü Varyans Analizi

Maddeler	F	P
1.Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	,629	,643
2.İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	,828	,510
3.Standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	1,003	,410
4.Bir problem olduğunda en hızlı şekilde çözüm üretirim.	,241	,414

Tablo 3.18’de kurumdaki çalışma süresinin, iş performans düzeyinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına yönelik olarak yapılan Tek Yönlü Varyans Analizinin sonuçlarına yer verilmiştir. Sonuçlarda görüldüğü üzere p(sig) değerlerinin 0,05’den büyük olması sebebiyle kurumdaki çalışma süresi ile iş performansı arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememektedir.

Toplam Hizmet Süresi ve İş performansı

Örnekleme yer alan katılımcıların toplam hizmet süresi ile iş performans düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının tespitine yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmış ve analiz sonucunda p(sig) değerlerinin, madde 1’de ,529; madde 2’de ,458; madde 3’de ,389; madde 4’de ,972 olarak tespit edilmiştir. Değerlerin 0,05’den büyük olması nedeniyle toplam hizmet süresi ile iş performans düzeyi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememektedir.

3.3.4 Hipotezlere Yönelik Araştırma Ve Bulgular

Bu bölümde, araştırma kapsamında elde edilen verilerin, araştırmanın amacına yönelik ortaya konulan hipotezlerin test edilmesi için yapılan analizlere ve analiz bulgularına yer verilmektedir.

3.3.4.1 Korelasyon Analizi Bulguları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin alt boyutları aralarında ve birbirleriyle olan ilişkilerinin incelenmesine yönelik olarak Korelasyon Analizi yapılmıştır. Otantik liderlik boyutları ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılan Korelasyon Analizine Tablo 3.19’da yer verilmektedir.

Tablo 3.19: Otantik Liderlik Boyutları ile Psikolojik Sermaye Arasındaki Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6
1.Otantik Liderlik	1	,671**	,591**	,505**	,468**	,390**
2.İlişkilerde Şeffaflık	,671**	1	,309**	,270**	,386*	,212**
3.Ahlaki Davranış	,591**	,309**	1	,205*	,125*	,184*
4.Dengeli Davranış	,505**	,270**	,205*	1	,146*	,204*
5.Öz farkındalık	,468**	,386*	,125*	,146*	1	,260*
6.Psikolojik Sermaye	,390**	,212**	,184*	,204*	,260*	1

N=104, (*)p< ,05, (**) p< ,01

Tablo 3.19 incelendiğinde otantik liderliğin alt ölçekleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. İlişkilerde şeffaflık boyutu ile ahlaki davranış boyutu arasında, ,309'luk bir pozitif ilişki olduğu; ilişkilerde şeffaflık boyutu ile öz farkındalık boyutu arasında, ,386'lık bir pozitif ilişki olduğu; ahlaki davranış boyutu ile öz farkındalık boyutu arasında, ,125'lik bir pozitif ilişki olduğu; dengeli davranış boyutu ile öz farkındalık boyutu arasında, ,146'lık bir pozitif ilişki olduğu; dengeli davranış boyutu ile ahlaki davranış boyutu arasında, ,205'lik bir pozitif ilişki olduğuna yönelik bir sonuca ulaşılmıştır. En yüksek ilişkinin ilişkilerde şeffaflık boyutu ile öz farkındalık boyutu arasında olduğu görülmektedir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda otantik liderlik ölçeğinin katılımcıların psikolojik sermaye düzeyleri açısından ortaya çıkan ilişkinin $p<0,0$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuç, oluşan ilişkinin aynı yönde ve pozitif olduğu sonucuna vermektedir. Dolayısıyla elde edilen bu verilerin sonucunda otantik liderliğin psikolojik sermaye üzerinde aynı yönde ve anlamlı bir ilişki ortaya koyduğu görülmektedir.

Tablo 3.19'da görüldüğü üzere otantik liderlik boyutlarından ilişkilerde şeffaflık ile psikolojik sermaye düzeyleri arasında $p< ,01$ anlamlılık seviyesinde pozitif yönlü ve 0,212 korelasyon değerinde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, otantik liderliğin boyutlarından ilişkilerde şeffaflık ile psikolojik sermaye arasında aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bir diğer otantik liderlik boyutundan olan ahlaki davranış ile psikolojik sermaye düzeyi arasında $p < ,05$ anlamlılık seviyesinde pozitif yönlü ve 0,184 korelasyon değerinde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişki neticesinde otantik liderliğin boyutlarından olan ahlaki davranış ile psikolojik sermaye düzeyleri arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Otantik liderliğin boyutlarından olan bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutunun, psikolojik sermaye düzeyiyle $p < ,05$ anlamlılık seviyesinde pozitif yönlü ve 0,204 korelasyon değerinde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişki neticesinde otantik liderliğin boyutlarından bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutunun psikolojik sermaye ile arasında aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Otantik liderlik boyutlarından özfarkındalık boyutunun psikolojik sermaye düzeyiyle $p < ,05$ anlamlılık seviyesinde pozitif yönlü ve 0,260 korelasyon değerinde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişki neticesinde otantik liderliğin boyutlarından özfarkındalık boyutu ile psikolojik sermaye arasında aynı yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 3.20: Otantik Liderlik Boyutları İle İş Performansı Arasındaki Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6
1-Otantik Liderlik	1	,671**	,591**	,505**	,468**	,51*
2-İlişkilerde Şeffaflık	,671**	1	,309**	,270**	,386*	,43*
3-İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	,591**	,309**	1	,205*	,125*	,31*
4-Dengeli Davranış	,505**	,270**	,205*	1	,146*	,34*
5-Özfarkındalık	,468**	,386*	,125*	,146*	1	,30*
6-İş Performansı	,51*	,43*	,31*	,34*	,30*	1

N=104, (*) $p < ,05$, (**) $p < ,01$

Tablo 3.20’de otantik liderlik ve otantik liderliğin boyutlarının iş performansı ile ilişkisinin incelenmesine yönelik yapılan korelasyon analizinin bulgularına yer verilmiştir. Tablo 4.14’de de görüldüğü üzere otantik liderliğin alt ölçeklerinin arasında anlamlı bir ilişki olduğu Tablo 4.15 üzerinde de görülmektedir. Bu analizde otantik liderlik ile iş performansı arasında $p < ,05$ anlamlılık seviyesinde orta düzeyde, pozitif yönlü ve 0,51 korelasyon değerinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ortaya çıkan bu ilişki neticesinde otantik liderlik ile iş performansı arasında aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Otantik liderliğin alt boyutlarından ilişkilerde şeffaflık ile iş performansı arasında $p < ,05$ anlamlılık seviyesinde orta düzeyde, pozitif yönlü ve 0,43 korelasyon değerinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık boyutu ile iş performansı arasında aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Alt boyutlardan içselleştirilmiş ahlak anlayışı ile iş performansı arasında $p < ,05$ anlamlılık seviyesinde orta düzeyde, pozitif yönlü ve 0,31 korelasyon değerinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişki neticesinde içselleştirilmiş ahlak anlayışı ile iş performansı arasında aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Son olarak dengeli davranış boyutu ile iş performansı arasında $p < ,05$ anlamlılık seviyesinde orta düzeyde, pozitif yönlü ve 0,34 korelasyon değerinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş, özfarkındalık boyutu ile iş performansı arasında $p < ,05$ anlamlılık seviyesinde orta düzeyde, pozitif yönlü ve 0,30 korelasyon değerinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişki neticesinde otantik liderlik boyutlarından dengeli davranış ve özfarkındalık ile iş performansı arasında aynı yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 3.21: Psikolojik Sermaye ile İş Performansı Arasındaki Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6
1-Psikolojik Sermaye	1	,646**	,496**	,547**	,628**	,506**
2-Özyeterlilik	,646**	1	,310**	,305**	,273**	,481**
3-Umut	,496**	,310**	1	,303**	,282**	,247*
4-Esneklik	,547**	,305**	,303**	1	,347**	,281*
5-İyimserlik	,628**	,273**	,282**	,347**	1	,270*
6-İş Performansı	,506**	,481**	,247*	,281*	,270*	1

N=104, (*) $p < ,05$, (**) $p < ,01$

Tablo 3.21’de görüldüğü üzere psikolojik sermaye ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Öz yeterlilik boyutu ile umut arasında, ,310’luk bir pozitif ilişki olduğu, öz yeterlilik ile esneklik arasında, ,305’lik bir pozitif pozitif ilişki olduğu, öz yeterlilik ile iyimserlik arasında, ,273’lük, umut ile iyimserlik arasında, , 282’lik pozitif ilişki olduğu, esneklik ile iyimserlik arasında, ,347’lik bir pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. En yüksek ilişkinin esneklik ile iyimserlik boyutu arasında olduğu görülmektedir.

Yapılan korelasyon analizinde psikolojik sermayenin iş performansı üzerinde $p < ,01$ anlamlılık seviyesinde ve 0,506 korelasyon değerinde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu ilişki neticesinde psikolojik sermaye ile iş performansı arasında aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmektedir.

Tablo 3.21’de psikolojik sermayenin boyutlarından öz yeterlilik ile iş performansı arasında $p < ,01$ anlamlılık seviyesinde ve 0,481 korelasyon değerinde pozitif yönlü bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Psikolojik sermayenin boyutları arasında iş performansı ile en yüksek korelasyon değerine öz yeterliliğin sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç neticesinde psikolojik sermayenin boyutu olan öz yeterlilik ile iş performansı arasında aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir

Psikolojik sermayenin boyutları olan umut, iyimserlik ve esneklik boyutunun iş performansı ile ilişkisi incelendiğinde $p < ,05$ anlamlılık seviyesinde bu boyutlarında iş performansı ile arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.3.4.2 Regresyon Analizi Bulguları

Bu bölümde hipotezlere yönelik olarak yapılan regresyon analizlerine yer verilmektedir. Tablo 3.22’de Hipotez1a, Hipotez1b, Hipotez1c ve Hipotez1d hipotezlerine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.22: Otantik Liderlik Boyutları ve Psikolojik Sermaye Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	β	t	Sig.(Anlamlılık)
İlişkilerde Şeffaflık	,468	2,644	,000
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	,341	2,170	,002
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	,356	2,819	,000
Öz farkındalık	,330	1,606	,045

Bağımlı Değişken: Psikolojik Sermaye

Bağımsız Değişkenler: Otantik Liderlik ve Boyutları

Otantik liderlik boyutlarının her birinin psikolojik sermaye üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etki olup olmadığına dair yapılan regresyon analizinde Tablo 3.22’de gösterilen değerlere ulaşılmıştır. İlk olarak bağımsız değişken olan, otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık boyutu ile bağımsız değişken psikolojik sermaye arasındaki ilişkiye bakıldığında anlamlılık seviyesi $p < 0,005$ olması sonucu ilişkilerde şeffaflık boyutunun psikolojik sermaye üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu söylenebilir. Dolayısıyla H1a hipotezi desteklenmiştir.

Otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutunun psikolojik sermaye üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etki oluşturup oluşturmadığına bakıldığında anlamlılık seviyesi $0,002 < 0,005$ olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla içselleştirilmiş ahlak anlayışı, psikolojik sermaye üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir. H1b hipotezi desteklenmiştir.

Diğer boyut bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu incelendiğinde anlamlılık seviyesi 0,000 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen değer 0,005’den küçük olması nedeniyle bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu psikolojik sermaye üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etki oluşturmaktadır. Dolayısıyla H1c hipotezi desteklenmiştir.

Son olarak öz farkındalık boyutunun psikolojik sermaye üzerindeki etkisine bakıldığında anlamlılık seviyesi diğerlerine göre düşük düzeyde 0,0045 olarak bulunmuştur. Ancak $p < 0,005$ olmasından dolayı bu ilişkide anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla öz farkındalık boyutu psikolojik sermayeyi pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir. Dolayısıyla H1d hipotezi desteklenmiştir.

Otantik liderlik ve psikolojik sermayeye yönelik yapılan regresyon analizi sonucunda, otantik liderlik boyutlarının her birinin psikolojik sermaye üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etki oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik olarak yapılan, literatürde yer alan çalışmaların bulguları ile bu araştırma bulguları tutarlılık göstermektedir. Walumbwa vd'nin(2011) yaptıkları çalışmada, finans sektöründe yer alan 146 grubun örneklem olarak seçildiği ve bu grupların otantik liderlik ile yönetildikleri zaman içerisinde grup üyelerinin iyimserlik, umut, özgüven düzeylerinin pozitif yönlü olarak toplu bir şekilde artış gösterdiğine dair bir ilişki ortaya konmuştur.

Caza vd. (2010), Yeni Zelanda' da değişik alanlarda faaliyet gösteren 6 odak grubun yer aldığı örneklem ile yaptıkları araştırmanın sonucunda psikolojik sermayenin dört boyutu olan, özyeterlilik, umut, iyimserlik ve esneklik ile otantik liderliğin dört boyutu arasında geçerliliği yüksek olan bir ilişkinin olduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

Wang ve arkadaşları(2014) otantik liderliğin performans üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla Çin'de bulunan bir lojistik sektöründeki 794 çalışanın örneklem olarak seçildiği çalışmada, çalışanların psikolojik sermaye düzeyi ile otantik liderlik boyutlarının arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğuna yönelik sonuçlar ortaya koymuştur.

Türkiye'de de son yıllarda otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında ilişkiye yönelik birçok çalışma ortaya konulmuştur. Keser ve Kocabaş(2014), ilköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılmasına yönelik 279 okul yöneticisinin yer aldığı bir çalışma yapmıştır. Bu araştırma sonucunda psikolojik sermaye düzeyi arttıkça otantik liderlik özellikleri göstermeye yönelik davranışların arttığı diğer bir deyişle psikolojik sermayenin otantik liderliği pozitif yönde etkilediği ortaya konulmuştur.

Taşlıyan ve Hırlak(2016), 3724 hemşire üzerinde yaptıkları çalışmada, otantik liderlik boyutlarının tamamı ile çalışanların psikolojik sermaye boyutlarının tamamı arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucu ortaya konulmuştur. Bu araştırma ve literatürde yer alan araştırmalar arasında tutarlılık olduğu görülmektedir.

Tablo 3.23’de otantik liderlik boyutlarının iş performansına etkisinin incelenmesine yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonucuna yer verilmektedir.

Tablo 3.23: Otantik Liderlik Boyutları ve İş Performansı Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	β	t	Sig.(Anlamlılık)
İlişkilerde Şeffaflık	,433	2,410	,001
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	,343	2,394	,001
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	,155	1,480	,035
Öz Farkındalık	,185	1,841	,002

Bağımlı Değişken: İş Performansı

Bağımsız Değişkenler: Otantik Liderlik Boyutları

Otantik liderlik boyutlarının her birinin iş performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etki oluşturup oluşturmadığına dair yapılan regresyon analizinin sonuçlarına Tablo 3.23’de yer verilmiştir. İlk olarak ilişkilerde şeffaflık boyutuna bakıldığında anlamlılık seviyesi 0,001 olarak tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda $p < 0,005$ olması nedeniyle bağımsız değişken olan, ilişkilerde şeffaflık boyutunun iş performansını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H2a hipotezi; otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık boyutu iş performansını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler, hipotezi desteklenmiştir.

İkinci boyut olan içselleştirilmiş ahlak anlayışına bakıldığında aynı şekilde anlamlılık seviyesi 0,001 olarak tespit edilmiştir. Ulaşılan değer 0,005’den küçük olması nedeniyle içselleştirilmiş ahlak anlayışının iş performansını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği sonucu ortaya konmuştur. Dolayısıyla H2b hipotezi desteklenmiştir.

Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutuna bakıldığında anlamlılık seviyesi diğer boyutlara göre daha düşük olarak tespit edilmiştir. Ancak çıkan sonuç $p < 0,005$ olduğundan dolayı düşüğe olsa anlamlılık tespit edilmiştir. Bu doğrultuda bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu iş performansını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir, H2c hipotezi desteklenmiştir.

Son olarak öz farkındalık boyutuna bakıldığında anlamlılık seviyesinin 0,002 olarak tespit edildiği görülmektedir. Dolayısıyla öz farkındalık boyutunun iş performansını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmış H2d hipotezi desteklenmiştir.

Yapılan literatür taramasında otantik liderlik ile iş performansı arasında yapılan çalışmalarla bu çalışma sonuçları tutarlılık göstermektedir. Taşlıyan ve Hırlak(2015), 110 hastane yöneticisi ve 403 hemşirenin katıldığı çalışma sonucunda; otantik liderlik boyutlarının tamamı ile çalışanların performansları arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Topaloğlu ve Özer (2014), Denizli’de faaliyet gösteren bir holdingin tüm çalışanlarına yönelik yaptığı çalışma sonucunda; otantik liderlik algısının, psikolojik sermaye ile iş performansı ilişkisini kısmi bir biçimde düzenlediğini ve çalışanların psikolojik sermayelerinin iş performansını geliştirici etkisi, otantik liderliğin daha pozitif algılandığı koşullarda daha yüksek olacağını tespit etmişlerdir. Satır(2017), ortaya koyduğu tez çalışmasında otantik liderlik ile iş performansı arasında zayıf ve pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Yapılan bu çalışma literatürde yer alan çalışmalarla tutarlılık göstermekte, otantik liderlik ve boyutlarının iş performansını zayıf ve pozitif yönlü olarak etkilediği tespit edilmiştir.

Tablo 3.24’de, H3 hipotezlerinin tespit edilmesi için yapılan psikolojik sermaye boyutları ile iş performansına yönelik regresyon analizi bulgularına yer verilmektedir.

Tablo 3.24: Psikolojik Sermaye Boyutları ve İş Performansı Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	β	t	Sig.(Anlamlılık)
Öz Yeterlilik	,234	2,410	,002
Umut	,152	1,394	,015
Esneklik	,183	1,980	,010
İyimserlik	,145	1,241	,020

Bağımlı Değişken: İş Performansı

Bağımsız Değişkenler: Psikolojik Sermaye Boyutları

Tablo 3.24’de psikolojik sermaye boyutlarının iş performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etki oluşturup oluşturmadığına yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Tablodan hareketle ilk olarak öz yeterlilik boyutunun, anlamlılık seviyesinin 0,002 ile iş performansı üzerinde en yüksek anlamlılığa sahip boyut olduğu görülmektedir.

Ortaya çıkan bu sonuç neticesinde, psikolojik sermayenin öz yeterlilik boyutunun iş performansını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H3a hipotezi desteklenmiştir.

Diğer psikolojik sermaye boyutu olan umut boyutunun anlamlılık seviyesinin $p < 0,005$ ile düşükte olsa bir anlamlılık oluşturması sonucu iş performansını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Psikolojik sermaye boyutlarından umut, iş performansını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir. Bu sebeple H3b hipotezi desteklenmiştir.

Üçüncü boyut olan esnekliğe bakıldığında sig.(anlamlılık) seviyesi 0,010 olarak tespit edilmiştir. Ulaşılan değer 0,005'den küçük olması nedeniyle bir anlamlılık durumundan bahsedilebilmektedir. Dolayısıyla psikolojik sermaye boyutlarından esneklik, iş performansını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir. H3c hipotezi desteklenmiştir.

Son olarak iyimserlik boyutuna bakıldığında, tüm boyutlar arasında en düşük anlamlılığın iyimserlik olduğu görülmektedir. İyimserlik boyutu anlamlılık seviyesi $p < 0,005$ olarak tespit edilmiştir. Elde edilen sonuç itibarıyla anlamlılıktan bahsedilebilmektedir. Dolayısıyla, psikolojik sermaye boyutlarından iyimserlik, iş performansını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. H3d hipotezi desteklenmiştir.

Psikolojik sermaye boyutlarının iş performansını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkileyip etkilemediğine yönelik yapılan regresyon analizi sonucunda, tüm boyutların iş performansını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde yer alan araştırmalarla, ortaya konulan bu araştırmanın tutarlılık gösterdiği görülmektedir. Luthans ve arkadaşları(2005), Çinli fabrika çalışanlarına yönelik olarak yaptıkları çalışmada psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu ile iş performansı arasında önemli düzeyde bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Çetin ve Varoğlu(2015), yaptıkları çalışmada psikolojik sermayenin artmasıyla birlikte performans ve iş tatmininin arttığını, işten ayrılma niyetinin ise azaldığı sonucunu ortaya koymuşlardır. Kızanıklı ve Çöp(2017), otel işletmelerinde çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile iş performansı arasındaki ilişkinin tespitine yönelik çalışma ortaya koymuşlardır. Bu çalışma sonucunda otel işletmelerinde çalışanların psikolojik sermaye ve alt boyutları ile iş performansı algısı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Psikolojik sermaye ve boyutlarının iş performansı ile arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılan bu araştırma sonuçları literatürde yer alan çalışmalarla aynı sonuçları vermektedir.

SONUÇ

Liderlik, insan faktörünün ve grupların var olduğu her dönemde, etkili olan bir olgudur. Liderliğin bu etkisi grup ve topluluklarda olduğu gibi örgütsel boyutta da karşılaşılan ve üzerine birçok araştırmaların yapıldığı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu etkiden yola çıkarak örgütler, küreselleşen ve artan rekabet ortamında birtakım avantajlar elde etmek ve bu avantajları örgütsel karlılıkla uyumlu hale getirme arayışı içinde olmaktadır. Bu örgütsel avantajların sağlanmasında liderlik önemli bir kavram olmakta ve literatürde liderliğin insan kaynakları yönetimlerinde ve örgütsel davranışların geliştirilmesinde birçok araştırmaya konu olduğu görülmektedir. Bu etkiden yola çıkarak, bu çalışmada modern liderlik kuramlarından olan otantik liderliğin, çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile iş performansına etkilerinin incelenmesine yönelik bir araştırma ortaya konulmuştur. Araştırmanın ilk bölümünde liderliğin tanımı, tarihçesi, liderlik kuramları ve otantik liderlik ile ilgili literatür taraması yapılmış ve liderlik detaylı olarak ele alınmıştır. İkinci bölümde pozitif örgütsel davranış içerisinde değerlendirilen psikolojik sermaye kavramı ve boyutlarından detaylı olarak bahsedilmiştir. Daha sonra performans ve performans kavramı detaylı olarak ele alınmış ve son bölüm olan üçüncü bölümde ise otantik liderliğin psikolojik sermaye ve iş performansına etkisine yönelik yapılan araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

Araştırmada, otantik liderlik ölçeği, psikolojik sermaye ölçeği ve iş performans ölçeği kullanılmıştır. Otantik liderlik; özfarkındalık, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık olmak üzere dört boyutu ile birlikte alınmıştır. Psikolojik sermaye ise özyeterlilik, umut, iyimserlik ve esneklik(psikolojik dayanıklılık) boyutları ile birlikte değerlendirilmeye alınmıştır. İş performans ölçeği tek boyut ve dört madde olarak alınmıştır. Tur firması çalışanlarının örneklemini oluşturduğu bu çalışmada 104 çalışana yönelik kişisel bilgi formu, otantik liderlik algılamaları, psikolojik sermaye düzeyleri ve iş performans düzeyleri ile ilgili 50 adet anket formu dağıtılmıştır. Anket sonuçlarından elde edilen verilerle analizler yapılmış ve çalışmanın hipotezlerinin doğrulukları tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında ilk olarak ankete katılan katılımcıların demografik verilerinin analizlerine yer verilmiş daha sonra bu demografik verilerin otantik liderlik, psikolojik sermaye ve iş performansı düzeyinde bir farklılık oluşturup oluşturmadığı ortaya konulmuştur. Yapılan analizde; kurumdaki çalışma süresi 14 yıldan fazla olan katılımcıların kurumdaki çalışma süresi ile otantik liderliğin bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu maddelerine diğerlerine oranla katılıyorum seçeneğine yöneldikleri tespit edilmiştir. Bu farklılık dışında diğer demografik değişkenlerle otantik liderlik, psikolojik sermaye ve iş performansı düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Demografik verilerin analizinden sonra, çalışanların otantik liderlik algılamaları ile psikolojik sermaye düzeyleri arasında aynı yönde bir ilişki olup olmadığına yönelik korelasyon analizleri yapılmıştır. Çıkan sonuçlarda literatürde yer alan araştırmalarla tutarlılık gösteren bulgulara rastlanılmıştır.

Otantik liderlik ve boyutlarının psikolojik sermayeyi olumlu ve pozitif yönde etkilediği aynı zamanda otantik liderliğin her bir boyutunun psikolojik sermaye ile pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda, otantik liderlik ve boyutlarının iş performansına etkisinin tespiti için yapılan analiz sonuçları neticesinde, otantik liderliğin ve tüm boyutlarının düşük düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu yönünde bir sonuca ulaşılmıştır. Son korelasyon analizinde ise psikolojik sermaye ve boyutları ile iş performansı arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Hipotezlerin kabul ya da ret sonuçlarını test edebilmek için ise regresyon analizine başvurulmuştur. İlk olarak otantik liderlik ve boyutlarının psikolojik sermaye üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etki oluşturup oluşturmadığını ortaya koymak için H1a, H1b, H1c ve H1d hipotezleri test edilmiştir. Çıkan sonuçlarda otantik liderlik ve boyutlarının psikolojik sermayeyi pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır ve ortaya konulan hipotezler desteklenmiştir. Çıkan sonuçlar araştırmada da belirtildiği gibi literatürde yer alan araştırmalarla tutarlılık göstermektedir. İkinci olarak ise otantik liderlik boyutlarının iş performansını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilemesine yönelik regresyon analizi yapılmıştır. H2a, H2b, H2c ve H2d hipotezlerinin hepsi desteklenmiş, otantik liderliğin tüm boyutlarının iş performansını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak ise psikolojik sermaye boyutlarının iş performansını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkileyip etkilemediğini öğrenmeye yönelik regresyon analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda H3a, H3b, H3c ve H3d hipotezlerinin ortaya koyduğu sonuçlara ulaşılmış ve tüm hipotezler desteklenmiştir. Bu doğrultuda psikolojik sermaye boyutlarının her birinin iş performansını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ortaya konulan hipotezler ve analiz sonuçlarının literatür taramasına bakıldığında benzer çalışmalarla tutarlılık gösterdiği söylenebilmektedir.

Yapılan bu değerlendirmeler sonucunda, çalışanların otantik liderlere yönelik olumlu tutumlar ve bu tutumlarla birlikte gelişimlerine yönelik bir çaba sarfettikleri görülmektedir. Otantik liderlik özelliklerine sahip, ilişkilerinde şeffaflığı esas alan, çalışanlarının fikir ve görüşlerine değer veren, kendi beceri ve yetkinliklerinin farkında olarak bu yetkinlikleri ve bilgisini çalışanlarıyla ortak paydada bir araya getiren, geri bildirim arayışında olan liderler çalışanlarının ve izleyenlerinin örgütsel davranışları üzerinde olumlu katkılar sağlamaktadırlar. Otantik liderlik algılamaları, çalışanların ve izleyenlerin öz yeterlilikleri, umut, iyimserlik ve esneklikleri üzerinde olumlu sonuçlar yaratmaktadır. Psikolojik sermaye düzeyleri artan çalışanlar, yaptıkları işleri özümseyerek, performans düzeylerini arttırmaktadır. Dolayısıyla örgütlerin en önemli kaynağı olan insanın, bu yetkinliklere ulaşması ile birlikte örgütsel karlılığın, sürdürülebilir bir rekabet ortamının oluşması açısından örgütlere ve örgütsel çıktılara büyük katkılar sağlamaktadır.

KAYNAKÇA

Adair, John(2003), “*Esin Veren Lider*”, Dharma Yayınları, İstanbul

Akar, Cüneyt(2008), “*Öz Yeterlik İnancı ve İlk Okuma Yazmaya Etkisi*”, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1(2): 185-198

Akbaba, Atilla, Erenler, Esra (2008), “*Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi*”, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 19(1):21-36

Akçakaya, Murat (2012), “*Kamu sektöründe performans yönetimi ve uygulamada karşılaşılan sorunlar*”, Karadeniz Araştırmaları, (32): 171-202

Akçay, Vildan Hilal, Bilgin, Kamil Ufuk(2016), “*Kamu Performans Yönetimine Etkisi Açısından Psikolojik Sermaye*”, Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12(2): 154-174

Akçay, Vildan Hilal(2012), “*“Pozitif Psikolojik Sermayenin İş tatmini ile İlişkisi”*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(1): 123-140

Akçay, Vildan Hilal(2011), “*Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünü Sağlamadaki Rolü*”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(1): 73-98

Akman, Elvettin(2009), “*Yerel Yönetimlerde Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik: Isparta*

Belediyesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24(1): 101-117

Akgündüz, Yılmaz(2012), “*Konaklama İşletmelerinde Otantik liderlik ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi*” ,Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Programı, İzmir

Aksu, Ali(2009), “*İlköğretim Okullarında Vizyoner Liderlik*”, e-Journal of New World Sciences Academy Education Sciences, 4(2): 476-485

Akyüz, Bülent, Eren M. Şule(2013), “*Hizmetkâr Liderlik Davranışının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma*”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 8(2): 191-205

Akyüz, Müslüme(2018), “*Stratejik Liderlik*”, Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1(1): 45-66

Arıkan, Semra(2001), “*Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk’ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi*”, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(1): 231-257

Arseven, Ayla(2016), “*Öz Yeterlilik Bir Kavram Analizi*”, Electronic Turkish Studies, 11(19): 63-80

Aslan, Şebnem (2013), “*Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları*”, Eğitim Yayınevi, Konya

Avcı, Ömer, Yaşar, Yalçın (2016), “*Bir Kamu Kuruluşunda Çalışanların Liderlik Algıları: Olgubilimsel bir yaklaşım*”, Akademik İncelemeler Dergisi, 11(1): 187-205

Avcı, Umut, Topaloğlu, Cafer (2009),” *Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,2009(1): 1-20

Avolio, Bruce J., Gardner, William L.(2005), “*Authentic Leadership Development: Getting to The Root of Positive Forms of Leadership*”, The Leadership Quarterly, 16(3): 315-338

Avolio, Bruce J., M. Bernard (1994),” *Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership*”, Sage Pub

Aydın, Ayhan, Yılmaz, Kürşad, Altınkurt, Yahya(2013), “*Positive Psychology in Educational Administration Eğitim Yönetiminde pozitif psikoloji*”, Journal of Human Sciences, 10(1): 1470-1490

Aydoğan, Enver, Kara, Arzu(2015), “*Pozitif Psikolojik Sermaye ile Bireysel Performans İlişkisi: Türkiye Tarım Kredi Kooperatifi Merkez Birliği Örneği*”, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi, 50(1): 68-91

Bağcı, Zübeyir, Bursalı, Yeliz Mohan(2015),”*Duygusal Emeğin İş Performans Üzerindeki Etkisi: Denizli İlinde Hizmet Sektöründe Görgül Bir Araştırma*”, Kafkas Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(10): 1309-4289

Bağcı, Zübeyir(2014), “*Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi*”, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, (24): 58-72

Bakan, İsmail (2008),” *Örgüt Kültürü Ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması*”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2008(1): 13-40

Bakan, İsmail, Bulut, Yakup (2004) “*Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına*

Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması”, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, (31): 151-176

Bakan, İsmail, Büyükbeşe, Tuba (2010), "*Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut Gelecek Durum Karşılaştırması*", Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2010(2): 73-84

Bakan, İsmail, İnci Doğan(2013), "*Liderlik Güncel Konular Ve Yaklaşımlar*", Gazi Kitapevi, Ankara

Barutçugil, İsmet(2014), "*Stratejik Liderlik*",
<https://ismetbarutcugil.com/2014/09/04/stratejik-liderlik-2/>(04.09.2014)

Barutçugil,İsmet(2015), "*KarizmatikLiderlik*",
<https://ismetbarutcugil.com/2015/03/06/karizmatik-liderlik/>(20.08.2018)

Barutçugil, İsmet(2015), "*Performans Yönetimi*", Kariyer Yayınları, İstanbul

Bayat, Bülent (2008) , *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Alter Yayıncılık, Ankara

Baykal, Elif (2017), "*Otantik Liderlik ve Pozitif Çıktıları: Pozitif Örgütsel Davranış Bakış Açısı*", Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3(3): 42-64

Baykal, Elif, Zehir, Cemal, Köle, Mahmut(2018), "*Hizmetkâr Liderlik Firma Performansı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Etkisi*", Akademik Hassasiyetler, 5(9): 111-133

Bayyurt, Nizamettin(2011), "*İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi Ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler*", Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, (53):577-592

Beğenirbaş, Memduh, Turgut, Ercan(2014), "*İş Performansının Sağlanmasında Çalışanın Duygusal Emeginin Ve Örgütte Güven Algısının Etkileri*", "İş, Güç" Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, 16(3): 131-149

Besler, Senem(2003), "*Stratejik Yönetimin Başarısında Stratejik Liderliğin Rolü*", Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(2): 75-86

Besler, Senem(2004), "*İşletmelerde Stratejik Liderlik*", Beta Basım Yayım, İstanbul

Biçkes, Durdu Mehmet, Yılmaz, Celal, Demirtaş, Özgür, Uğur, Ayşegül(2014), "*Duygusal Emek ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Çalışması*", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 9(2): 97-122

Bingöl, Dursun(2003), "*İnsan Kaynakları Yönetimi*", Beta Yayıncılık, İstanbul

Budak, Gülay, Budak, Gönül(2004), "*İşletme Yönetimi*", Barış Yayınları, İzmir

Coşar, Serkan (2011), "*Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma*" Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü

Çakınberk, Arzu, Demirel, E. Turan(2010), “*Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24: 103-119

Çalışkan, Sezer Cihan(2014), “*Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ile Yeni Araştırma Modelleri Geliştirme Arayışları: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerine Etkileri ve Bu Etkileşimde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma*”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(3): 363-382

Çelik, Vehbi (1997), “*Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik*”, Eğitim Yönetimi, 3(4): 465-474

Çetin, Necip(2008), “*Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri*”, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1(3): 74-84

Çiçek, Mukaddes (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, İsa, Göktürk, Türker (2014), “*Sınıf Yönetiminde Liderlik ve Liderliğin Sınıf Yönetimine Katkıları*”, The Journal of Academic Social Science Studies, (27): 171-184

Demirel, H. Gökçe, Kışman, Z. Aytaç(2014), “*Kültürlerarası Liderlik*”, Electronic Turkish Studies, 9(5): 689-705

Doğan, Yasemin, Özdevecioğlu, Mahmut(2005),” *Pozitif Ve Negatif Duygusallığın Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkisi*”, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 9(18): 165-190

Durukan, Haydar(2006), “*Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü*”, Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 7(2): 277-286

Duyan, Emin Cihan, Dierendonck, Dick Van(2014),”*Hizmetkâr Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru*”, Sosyoloji Konferansları, (49): 1-32

Eraslan, Levent(2004), “*Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik*”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 1(1): 1-32

Erdoğan, İrfan(2008), “*Eğitim ve Okul Yönetimi*”, Alfa Basım, İstanbul

Eren, Erol(1991), “*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*”, Beta Yayınları, İstanbul

Eren, Erol(1993),” *Yönetim ve Organizasyon*”, Beta Yayınları, İstanbul

Eren, Erol(2008), “*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*”, Beta Yayın, İstanbul

Eren, Feyza, Yalçıntaş, Murat(2017), “*Hizmetkâr Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği*”, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 10(19): 851-864

Eren, M. Şule, Titizoğlu, Özlem(2014), “*Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri*” Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, (27): 275-303

Eren, Selim Said, Hayatoğlu, Özgür(2011), “*Etik İklimin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına Ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama*”, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 7(14): 109-128

Ekici, Kenan Mehmet(2006), “*Vizyoner Liderlik*”, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara

Erkmen, Turhan, Esen, Emel(2012), “*Bilişim Sektöründe Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 14(2): 55-72

Erkuş, Ahmet, Fındıklı, Mine Afacan(2013), “*Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Üzerine Etkisine Yönelik Bir Araştırma*”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 4(2): 302-318

Erkutlu, Hakan Vahit(2014), “*Liderlik Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı*”, Efil Yayınevi, Ankara

Erkutlu, Hakan Vahit(2015), “*Pozitif Örgütsel Davranış*”, Akademisyen Kitabevi

Fındıkcı, İlhami(2009), “*Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik*”, Alfa Yayınları, İstanbul

George, Bill (2015), “*Kendi Gerçek Kuzey’ini Keşfet Otantik Lider Olmak*”, Çev. Aslı Açıkgöz, Butik Yayıncılık, İstanbul

Gül, Hasan, Alacalar, Arzu (2014), “*Otantik Liderlik İle İzleyicilerin Duygusal Bağlılıkları ve Performansları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma*”, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2(5): 540-550

Gül, Hasan, Aykanat, Zafer(2012), “*Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1): 17-36

Güler, Mürsel, Boz, Dursun(2016), “*Otantik Liderliğin Topluluk Hissi Üzerine Etkisi*”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Afro-Avrasya Özel Sayısı: 488-500

Güney, Salih(2007), “*Yönetim ve Organizasyon*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

Güngör, Abdi(2017), “*Eğitimde Pozitif Psikolojiyi Anlamak*”, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 15(2): 154-166

Gürdoğan, Arzu(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

Izgar, Hüseyin(2012), "*Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*", Eğitim Kitabevi Yayınları

İlic, Derya, Yalçın, Buse(2017), "*Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları*", Journal of Yasar University, 12(46): 136-160

İllez, Aslı, Güner, Mücella(2006),"*Personel Performans Değerlendirme Ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi*", Tekstil Ve Konfeksiyon, 16(1): 325-327

İşcan, Ömer Faruk(2006), "*Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü*", Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,6(11): 160-177

Kara, Ergün(2018), "*Örgütlerde Stratejik Liderliğin Önemi Üzerine Bir Araştırma*", International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies, 4(9): 423436

Karakaş, Bülent, Ak, Rengin(2003), "*Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi Önemli midir?*", Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi Bildirileri, TODAİE Yayınları, (319): 337-351,Ankara

Karaman, Rıfat (2009), "*İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard*", Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 8(16): 410-427

Karatürk, Esra(2015), "*Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Alan Araştırması*", Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Aydın

Kelekçi, Hayrullah, Yılmaz, Kürşad(2015), "*Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermayeleri ile Yeterlilik İnançları Arasındaki İlişki*", Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 11(3): 992-1007

Keleş, H. Necla (2011), "*Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri*", Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(2):345-350

Kernis, Michael H. (2003), "*Toward A Conceptualization of Optimal Self-Esteem*", Psychological Inquiry, 14(1): 1-26

- Keser, Sitar, Kocabaş, İbrahim(2014), “*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması*”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 20(1): 1-22
- Kesken, Jülide, Ayyıldız, Nazlı Ayşe (2008), “*Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik*”, Ege Akademik Bakış, 8(2): 729-754
- Kıdır, Güzin, Paşaoğlu, Didem (2014), “*Otantik Liderliğin Akademik Platformda Lider Boyutu Açısından İncelenmesi*” Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15(1): 1-24
- Koçel, Tamer(1984), “*İşletme Yöneticiliği*”, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- Koçel, Tamer (2001), “*İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*”, Beta Yayınları, İstanbul
- Koçel, Tamer(2003), “*İşletme Yöneticiliği*”, Beta Yayınları, İstanbul
- Kotaman, Hüseyin(2008), “*Öz yeterlilik inancı ve öğrenme performansının geliştirilmesine ilişkin yazın taraması*”, Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 21(1): 111-133
- Kubalı, Derya(1999), “*Performans Denetimi*”, Amme İdaresi Dergisi, 32(1): 31-62
- Kurt, Esra(2013), “*Algılanan Sosyal Destek ve İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma*”, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara
- Kutunis, Rana, Oruç, Emre(2014), “*Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Kavramsal Bir İnceleme*”, The Journal of Happiness & Well-Being, 2(2): 145-159
- Kutunis, Rana, Yıldız, Ebru(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
- Küçük, Kevser, Yavuz, Ercan (2018), “*Hizmetkâr Liderlik: Gandhi Örneği*”, Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 1(2): 81-93
- Küçüközkan, Yasemin (2015), “*Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve*”, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(2): 85-116
- Küçüközkan, Yasemin, Yüksekbilgili, Zeki(2017) ,“ *Algılanan Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Davranışlar İle İlişkilerinin İncelenmesi Ebelik Hizmeti Veren Sağlık Personeline Yönelik Bir Araştırma*”, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Kongresi, 20-22 Nisan 2017:148-158
- Laub, James Alan(2018), “*Explaining the Servant Mindset: The OLA Servant Leadership Model: Building High Performing Organizations*”, :73-111, Springer

Luthans, Fred, 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 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 (2002), “*The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior*”, Journal of Organizational Behavior, 23: 695–706.

Luthans, Fred, Youssef, Carolyn M., Avolio, Bruce J.(2007), “*Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*”, USA: Oxford University Press

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

Mercanlıoğlu, Çiğdem(2012), “*Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki*”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(1):41-52

Narcıkara, Elif(2017), “*Örgüt Ortamında Artarak Yükselen Olumluluk: Pozitif Örgüt Okulu Perspektifi*”, İş’te Davranış Dergisi, 2(1): 20-33

Nelson, Debra, Cooper, Carry L.(2007), “*Positive Organizational Behavior*”, Sage Publications, London

Novicevic, Milorad M., Harvey, Michael G. ,Buckley, M. Ronald, Brown, Jo Ann, Evans, Randy(2006), “*Authentic leadership: A historical perspective*”, Journal of Leadership & Organizational Studies, 13(1): 64-76

Oktay, Ercan, Gül, Hasan(2003), “*Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo’nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10: 403-428

Ömürgönülşen, Mine, Sevim, Leyla(2005),” *Reddin’ in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi’nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma*”, Yönetim ve Ekonomi, 12(2): 92-103

Özalp, İnan, Eren, Gülten, Öcal, Hülya(1992), “*Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama*”, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(1): 161-205

Özdemir, Halil Özcan (2018), *Otantik Liderlik, Örgütsel Sinizm ve Sanal Kaytarma İlişkileri*, Savaş Yayınevi, Ankara

Özdevecioğlu, Mahmut, Kanıgür, Sevgi(2009), “*Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri*”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2009(1): 53-82

Öztürk, Cemal(2016),” *Argyris'in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları*”, İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi, 5(8): 3085-3098

Paksoy, Abdullah(2008),” *Kamu ve Özel Bankalarda Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi*”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Paksoy, Mahmut (2002), “*Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul

Polatçı, Sema(2014), “*Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis Teşkilatında Bir Araştırma*”, Ege Akademik Bakış, 14(1): 115-124

Polat, Murat, Arabacı, İ. Bakır (2015), “*Liderliğin Kısa Tarihi ve Açık Liderlik*”, Route Educational and Social Science Journal, 2(1): 207-232

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tüz, Melek (1998), “*Örgütsel Psikoloji*”, Alfa Yayınevi, Bursa

Saylı, Halil, Baytok, Ahmet (2014),”*Örgütlerde Liderlik Teori Uygulama Ve Yeni Perspektifler*”, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara

Shamir, Boas, Eilam, Galit(2005), “*What's Your Story? A life-Stories Approach to Authentic Leadership Development*”, The Leadership Quarterly, 16(3): 395-417

Sökmen, Alptekin, Yasin Boylu(2009),”*Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, Journal Of Yasar University, 4(15): 2381-2402

Şahin, Ali, Çalışkan, Sibel(2018),”*Avantaj ve Dezavantajlarıyla Performans Değerlendirme Sistemi ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği*”, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 18(36): 114-130

Şahin, Münir(2019), “*Authentic Leadership*”, Journal of Current Researches on Social Sciences, 9(1): 39-60 Tabak, Akif, Polat, Mustafa, Coşar, Serkan, Türköz, Tolga(2012), “*Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması*”, ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 14(4): 89-106

Tabak, Akif, Sığırı, Ünsal, Eroğlu, Adnan, Hazır, Köksal(2009), “*Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Algılamalarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama*”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18(2): 387-397

Taylor, Shelley E. , Replau, Letitia Anne, Sears, David O. (2007), “*Sosyal Psikoloji*”, Çev. Ali Dönmez, İmge Kitabevi, Ankara

Tekin, Ö. Akgün, Baş, Murat, Gökdemir, Atilla(2016), “*Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas McGregor’un X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma*”, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 7(14): 81-91

Tekin, Ö. Akgün, Ehtiyar, Rüya(2011), “*Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler*”, Journal of Yaşar University, 24(6): 4007-4023

Turhan, Mithat, Helvacı, İlter(2018),” *Dönüşümcü, Etkileşimsel ve Serbestiyetçi Liderlik İle İçsel ve Dışsal Doyum Arasındaki İlişki*”, İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi, 6(2): 29-41

Türkmenoğlu, Ahmet, Bulduklı, Yasin(2013), “*Yönetimin Halka İlişkiler Üzerindeki Etkisinin Weber’in Otorite Tipolojisi ve Likert’in Örgütsel Sistem Sınıflaması Çerçevesinde Değerlendirilmesi*”, Selçuk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, (30): 1-16

Uğurluoğlu, Özgür, Yusuf Çelik(2009), “*Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri*”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 12(2): 122-156

Ulukuş, Kanuni Süleyman(2016),”*Motivasyon Teorileri ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi*”, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi,4(25): 247-262

Ülgen, Hayri, Mirze S. Kadri(2004),”*İşletmelerde Stratejik Yönetim*”, Literatür Yayıncılık, İstanbul

Üzüm, Burcu, Uçkun, Seher(2019), “*Liderlik Yeni Yaklaşımlar*”, Umuttepe Yayınları, Kocaeli

Yeşil, Salih, Yetiş, Emirhan, Telli Sümeyra(2016),” *Psikolojik Sermaye ve Çalışanlar Üzerinde Etkisi: Banka Sektöründe Bir Alan Çalışması*”, International Journal of Academic Value Studies, 2(1): 25-40

Yeşiltaş, Murat, Kanten, Pelin, Sormaz, Ümit(2013), “*Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama*”, Istanbul University Journal of the School of Business Administration, 42(2): 333-350

Yıldız, Sebahattin, Arısoy, Akif Alperen(2018), “*Otantik Liderlik ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Güç Mesafesinin Düzenleyici Rolü*”, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (22): 553-580

Yörük, Durmuş, Dündar, Süleyman (2011), "*Türkiye'deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi*", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,25(1): 93-106

Yücel, İlhami, Kılıç, Ethem(2017), "*Otantik Liderliğin Örgütsel Güven Üzerine Etkileri: Erzincan Üniversitesi'nde Bir Uygulama*", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 18(1): 81-94

Zel, Uğur (2001), "*Kişilik ve Liderlik*", Seçkin Yayıncılık, Ankara

Werner, Isabel (1993), "*Liderlik ve Yönetim*",(Çeviren: Vedat Üner), Rota Yayınları, İstanbul





EK 1: ANKET

Sayın katılımcı,

Ufuk Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalına ilişkin yüksek lisans tezi kapsamında düzenlenen bu anket ile çalışma yaşamınızdaki çeşitli duygu ve düşüncelerinizi öğrenmek amaçlanmaktadır. Araştırma sadece akademik amaçlı olup, vereceğiniz bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Çalıştığınız kurumu düşünerek aşağıdaki sorulara tam ve doğru yanıtlar vermeniz gerekmektedir. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Araştırmacı: Tuğçe Akın

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Çağlar Doğru

KİŞİSEL BİLGİLER

- 1.Cinsiyetiniz: ()Erkek () Kadın
- 2.Yaşınız: ()20-24 ()25-29 ()30-34 ()35-39 ()40+
- 3.Medeni Durumunuz: ()Evli ()Bekâr
- 4.Eğitim Durumunuz: ()İlköğretim ()Lise ()Ön lisans ()Lisans ()Lisansüstü
- 5.Kurumdaki Toplam Çalışma Süreniz: ()1 ve altı ()2-5 ()6-9 ()10-13 ()14+
- 6.Meslekteki Toplam Hizmet Süreniz: ()1 ve altı ()2-5 ()6-9 ()10-13 ()14+

Lütfen aşağıdaki ifadeleri 1-kesinlikle katılmıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum skalasında değerlendiriniz.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

Otantik Liderlik Ölçeği

1. Yöneticim, söylemek istediklerini açık olarak ifade eder.	1	2	3	4	5
2.Yöneticim, hata yapıldığı takdirde kabul eder.	1	2	3	4	5
3.Yöneticim, herkesi kendi düşüncelerini söylemeye teşvik eder.	1	2	3	4	5
4.Yöneticim, acı gerçekleri söylemekten çekinmez.	1	2	3	4	5
5.Yöneticimin gösterdiği duyguları, hissettikleriyle tutarlıdır.	1	2	3	4	5
6.Yöneticimin inandıkları ile yaptıkları tutarlılık gösterir.	1	2	3	4	5
7.Yöneticim karar alırken değer yargılarını göz önünde tutar	1	2	3	4	5
8.Yöneticim, kendi öz değerleri doğrultusunda davranmamı ister.	1	2	3	4	5
9.Yöneticim, ahlak düzeyi yüksek etik standartlara dayalı zor kararlar verir.	1	2	3	4	5
10.Yöneticim, çok inandığı konularda bile karşıt fikirlerin söylenilmesini ister.	1	2	3	4	5
11.Yöneticim, karara varmadan önce tüm verileri ayrıntılı olarak ele alır.	1	2	3	4	5
12.Yöneticim, sonuca varmadan önce farklı fikirleri dikkate alır.	1	2	3	4	5
13.Yöneticim, diğer kişilerle etkileşim veya iletişim geliştirmek için geri besleme arayışındadır.	1	2	3	4	5
14.Yöneticim, yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.	1	2	3	4	5
15.Yöneticim, önemli konularda tavrını ne zaman tekrar değerlendirmesi gerektiğini bilir.	1	2	3	4	5
16.Yöneticim, kişisel durumların insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu insanlara belli eder.	1	2	3	4	5

Psikolojik Sermaye Ölçeği

Aşağıdaki ifadeler sizin kendi hakkınızda ne düşündüğünüzü tanımlamaktadır. Lütfen bu ifadeleri dikkatle okuyarak ne kadar katıldığınıza karar veriniz.

1.Uzun vadeli bir soruna çözüm bulmada kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
2.Yöneticilerle yapılan toplantılarda çalıştığım alanı çok iyi temsil ederim.	1	2	3	4	5
3.Örgütün stratejisinin ne olacağı konusunda yapılan görüşmelere, katkıda bulunma konusunda kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
4.Çalıştığım alana ilişkin hedef ve amaçların belirlenmesine katkıda bulunma konusunda kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
5.Örgüt dışındaki insanlarla (müşteri veya tedarikçi) bir sorun hakkında iletişim kurma konusunda kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
6. İş arkadaşlarıma bilgi verme konusunda kendime güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
7.İşler ilerlemediğinde, bu durumdan kurtulmak için birçok çözüm bulurum.	1	2	3	4	5
8.Şimdiki iş hedeflerime enerjik bir şekilde ulaşmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
9.Her problem için birçok çözüm yolu vardır.	1	2	3	4	5
10.Şimdiki işimde son derece başarılı olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
11.İş hedeflerime ulaşabilmemin birçok yolu mevcut.	1	2	3	4	5
12. Bu aralar belirlediğim iş hedeflerime ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
13.İşte başarısız olduğum zaman bundan kurtulmakta ve yoluma devam etmekte zorlanıyorum.	1	2	3	4	5
14.İş ortamında meydana gelen güçlüklerin bir şekilde üstesinden gelirim.	1	2	3	4	5
15.İşte gereken durumlarda başımın çaresine bakarım.	1	2	3	4	5
16.Stresli işleri sorun etmem, soğukkanlılıkla halletmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
17. Geçmişte zor zamanlar geçirdiğim için zor zamanların üstesinden gelirim.	1	2	3	4	5

18.Bu işte aynı zamanda birden fazla şeyi halledebilirim.	1	2	3	4	5
19. İşte belirsizlik oluşması durumunda, sonucun hep en iyi olmasını umarım.	1	2	3	4	5
20.İşte bazı şeylerin ters gitme olasılığı varsa, ters gider.	1	2	3	4	5
21.İşimle ilgili her şeye iyi tarafından bakarım.	1	2	3	4	5
22.İşimin geleceği konusunda her zaman iyimserim.	1	2	3	4	5
23.Bu işte hiç bir şey benim istediğim şekilde yürümez.	1	2	3	4	5
24.İşime bakış açım şudur: “her gecenin bir sabahı vardır” veya “her işte bir hayır vardır”.	1	2	3	4	5

İş Performans Ölçeği

1.İşte üzerime düşen görevleri, tam zamanında bitiririm.	1	2	3	4	5
2.İş hedeflerimi üst seviyelerde gerçekleştiririm.	1	2	3	4	5
3.Sunduğum hizmet kalitesinin standartların üzerinde olduğuna eminim.	1	2	3	4	5
4.Bir sorun oluştuğunda, en hızlı şekilde çözüm bulurum.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı: Tuğçe Akın

Uyruğu: T.c

Doğum Yeri ve Tarihi: Sivas/ 22.02.1995

Tel: 5069269105

E-mail: tuceakinn@gmail.com

EĞİTİM BİLGİLERİ

(2013-2017) Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

(2015-2018) Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Medya ve İletişim

(2018-...) Ufuk Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Eğitimi

YABANCI DİL

İNGİLİZCE