

**T.C.  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**OTANTİK LİDERLİĞİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA  
ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACI ROLÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN  
TUĞBA DİKBAŞ**

**GAZİANTEP – 2019**

**T.C.  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**OTANTİK LİDERLİĞİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA  
ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACI ROLÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN  
TUĞBA DİKBAŞ**

**TEZ DANIŞMANI  
DOÇ. DR. TUBA BÜYÜKBEŞE**

**GAZİANTEP – 2019**



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE  
YÜKSEK LİSANS KABUL VE ONAY FORMU**

**İşletme** Anabilim Dalı **İşletme** Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi **Tuğba DİKBAŞ** tarafından hazırlanan “**Otantik Liderliğin Çalışan Performansına Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü**” başlıklı tez, **10 / 07 / 2019** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu **başarılı** bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Görevi

Unvanı, Adı ve Soyadı

İmzası:

Kurumu/Üniversitesi

**Jüri Başkanı**

**Tez Danışmanı**

Doç. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE

Hasan Kalyoncu Üniversitesi

**Jüri Üyesi**

Dr. Öğr. Üyesi Zeynep ÖZGÜNER

Hasan Kalyoncu Üniversitesi

**Jüri Üyesi**

Dr. Öğr. Üyesi Esra ÇIKMAZ

Gaziantep Üniversitesi

**Bu tez Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile onaylanmıştır.**

**Prof. Dr. Mazlum ÇELİK**  
**Enstitü Müdürü**

## TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Otantik Liderliğin alışan Performansına Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü**” başlıklı çalışmanın tarafımca, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım. 10/07/2019

Tuğba DİKBAş

## ÖNSÖZ

Araştırmanın konusu otantik liderliğin çalışan performansına etkisinde psikolojik sermayenin aracı rolünün belirlenmesidir. Araştırmanın birinci bölümünde problem durumu, amaç ve öneme yer verilmiştir. İkinci bölümde otantik liderlik, çalışan performansı ve psikolojik sermaye kavramları irdelenmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi açıklanmıştır. Dördüncü bölümde araştırmadan elde edilen bulgular açıklanmış ve son bölümde sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

**Doç.Dr.Tuba BÜYÜKBEŞE'ye;** Akademik nosyon kazanmama katkı sağlayan, insani ve ahlaki değerleri ile örnek edindiğim, akademik rol modelim, değerli danışmanımın göstermiş olduğu hoşgörü, sabır ve harcamış olduğu emeklerinden dolayı kendisine sonsuz, saygılarımı ve şükranlarımı sunarım.

**Kayseri ve Nevşehir İŞKUR İl Müdürlüğü'ne;** Bu araştırmaya gönüllü olarak katılıp bilimsel bir çalışmaya katkı sağlayan, anket doldurma nezaketini gösteren, tüm personele ve müdürlere çok teşekkür ederim.

**Değerli Ailem'e;** Hayatım boyunca varlıklarıyla her zaman hayatıma değer katan, sabır gösteren her an yanımda olan, bugünlere ulaşmam için büyük fedakarlıkta bulunan, destek olmaktan hiç bir zaman vazgeçmeyen, canım annem Necla DİKBAŞ'a, Abim İsmail DİKBAŞ'a, Manevi Babam Dr.Vedat MİLLETLİ'ye sonsuz teşekkür ederim.

Tez sürecimde destekleri ile güç veren arkadaşlarım Merve AKARSU'ya, Araştırma Görevlisi İrfan'a ve Engin'e gönülden teşekkür ederim. HKÜ SBE personeline teşekkür ederim. Çalışmamın tüm ilgililere yararlı olmasını dilerim.

Gaziantep, 2019

Tuğba DİKBAŞ

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı, otantik liderliğin çalışan performansına etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolünü belirlemektir. Araştırma Kayseri ve Nevşehir İŞKUR bünyesinde çalışan 265 çalışanla yürütülmüştür. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların sosyo-demografik bilgilerine ilişkin sorular, ikinci bölümünde katılımcıların liderlerine ilişkin "Otantik Liderlik Ölçeği", üçüncü bölümünde "Çalışan Performansı Ölçeği" ve dördüncü bölümde ise "Psikolojik Sermaye Ölçeği" kullanılmıştır. Anketin geçerliliği için Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmış; güvenilirliği için ise Cronbachs Alfa iç tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır. Verilerin analizinde yüzdeler dağılımlar, T Testi, Tek Yönlü Anova Testi, Tukey Testi, Korelasyon Testi, Hiyerarşik Regresyon Testi ve Sobel Testi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, otantik liderliğin çalışan performansına etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolünün olduğu bulunmuştur. Psikolojik sermayenin hem otantik davranışlarla ilişkili olduğu ve bu davranışları artırdığı hem de çalışanların performansına etki ederek performanslarını artırdığı saptanmıştır.

**Anahtar kelimeler:** otantik liderlik, çalışan performansı, psikolojik sermaye.

## ABSTRACT

Aim of this research is to determine role of psychological capital as a mediator on the effect between authentic leadership and employee performance. The research was conducted with 265 people who is working in ISKUR in Kayseri and Nevsehir province. In the research, a questionnaire was used as a data collection tool. In the first part of the questionnaire, questions about the socio-demographic informations; in the second “Authentic Leadership Scale” related to participants’ leaders and in the third “Employee Performance Scale” and the fourth “Psychological Capital Scale” were used. Exploratory and Confirmatory Factor Analysis was conducted for the validity of the questionnaire and Cronbachs-Alpha internal consistency coefficients were calculated for the reliability. In the analysis of the data, percentage distributions, T Test, One Way Anova Test, Tukey Test, Correlation Test, Hierarchical Regression Test and Sobel Test were used. As a result of the research, it was found that psychological capital had a mediating role in the relationship between authentic leadership and employee performance. It was determined that psychological capital was both related to authentic behaviours and employee performance; enhanced authentic behaviours and increased performance of employees.

**Keywords:** authentic leadership, employee performance, psychological capital.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi

### BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu .....	3
1.1.1. Problem Cümlesi .....	4
1.1.2. Alt Problemler.....	4
1.2. Araştırmanın Amacı .....	5
1.3. Araştırmanın Önemi.....	5
1.4. Araştırmanın Varsayımları .....	6
1.5. Araştırmanın Yöntemi.....	6
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	7
1.7. Araştırmanın Tanımları .....	7

### İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	8
2.1. Otantik Liderlik Kavramı.....	8
2.1.1. Otantik Liderlerin Özellikleri.....	10
2.1.2. Otantik Liderliğin Amacı .....	12
2.1.3. Otantik Liderliğin Unsurları .....	13
2.1.3.1. Öz Farkındalık.....	13
2.1.3.2. Öz Düzenleme .....	14
2.1.3.3. İzleyen Öz Farkındalığı .....	15



2.1.3.4. İzleyen Öz Denetimi.....	16
2.1.4. Otantik Liderlik Yaklaşımları .....	16
2.1.4.1. Ilies, Morgeson ve Nohria'nın Otantik Liderlik Yaklaşımı .....	16
2.1.4.2. Sparrow'un Otantik Liderlik Yaklaşımı.....	18
2.1.5. Otantik Liderliğin Etkileri.....	19
2.1.5.1. Otantik Liderliğin Güven Etkisi .....	19
2.1.5.2. Otantik Liderliğin Umut Etkisi .....	19
2.1.5.3. Otantik Liderliğin Esneklik Etkisi.....	20
2.1.5.4. Otantik Liderliğin İyimserlik Etkisi .....	20
2.2. Performans Kavramı .....	20
2.2.1. Performans Değerlendirmesi.....	21
2.2.2. Performans Türleri .....	22
2.2.2.1. Görev Performansı .....	23
2.2.2.2. Bağlamsal Performans.....	23
2.2.3. Çalışan Performansı .....	24
2.2.4. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler .....	25
2.2.4.1. Bireysel Faktörler .....	25
2.2.4.2. Örgütsel Faktörler .....	26
2.2.4.3. Ekip Faktörü .....	26
2.2.4.4. Sistemsel Faktörler .....	27
2.2.4.5. Çevresel Faktörler .....	27
2.3. Psikolojik Sermaye Kavramı.....	27
2.3.1. Psikolojik Sermayenin Unsurları .....	29
2.3.1.1. Özgüven .....	29
2.3.1.2. Umut.....	32
2.3.1.3. İyimserlik .....	33
2.3.1.4. Dayanıklılık.....	34
2.3.2. Psikolojik Sermayenin Özellikleri .....	36
2.4. Otantik Liderlik Çalışan Performansı İlişkisi.....	37
2.5. Otantik Liderlik Psikolojik Sermaye İlişkisi .....	40
2.6. Psikolojik Sermaye Çalışan Performansı İlişkisi .....	43

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

<b>YÖNTEM.....</b>	<b>46</b>
3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	46
3.2. Evren ve Örneklem.....	48
3.3. Veri Toplama Araçları.....	48
3.4. Veri Toplama Araçlarının Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri.....	49
3.4.1. Otantik Liderlik Ölçeği .....	50
3.4.2. Çalışan Performansı Ölçeği .....	56
3.4.3. Psikolojik Sermaye Ölçeği.....	60

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

<b>BULGULAR VE YORUM .....</b>	<b>67</b>
4.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular.....	67
4.2. Katılımcıların Liderlerinin Otantik Liderliklerine İlişkin Bulgular .....	72
4.3. Katılımcıların Çalışan Performanslarına İlişkin Bulgular.....	79
4.4. Katılımcıların Psikolojik Sermayelerine İlişkin Bulgular .....	83
4.5. Ölçekler Arası İlişkilere Yönelik Bulgular .....	90

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>95</b>
5.1. Sonuçlar.....	95
5.2. Hipotezlere İlişkin Sonuçlar.....	99
5.3. Öneriler.....	101

<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>103</b>
----------------------	------------

<b>EKLER.....</b>	<b>113</b>
Ek 1. Anket Formu .....	113
Ek 2. Ölçek İzin Yazısı.....	117
Ek 3. Kurum İzin Belgeleri.....	118

## TABLULAR LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Tablo 1.</b> Otantik Liderlik Ölçeği Alt Boyutları ve Madde Numaraları .....	50
<b>Tablo 2.</b> Otantik Liderlik Ölçeği Basıklık ve Çarpıklık Değerleri .....	51
<b>Tablo 3.</b> Otantik Liderlik Ölçeği Toplam Madde Korelasyon Değerleri .....	52
<b>Tablo 4.</b> Otantik Liderlik Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi .....	53
<b>Tablo 5.</b> Otantik Liderlik Ölçeği Modeli .....	56
<b>Tablo 6.</b> Çalışan Performansı Ölçeği Basıklık ve Çarpıklık Değerleri .....	56
<b>Tablo 7.</b> Çalışan Performansı Ölçeği Toplam Madde Korelasyon Değerleri.....	57
<b>Tablo 8.</b> Çalışan Performansı Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi .....	58
<b>Tablo 9.</b> Çalışan Performansı Ölçeği Modeli .....	59
<b>Tablo 10.</b> Psikolojik Sermaye Ölçeği Alt Boyutları ve Madde Numaraları.....	60
<b>Tablo 11.</b> Psikolojik Sermaye Ölçeği Basıklık ve Çarpıklık Değerleri.....	61
<b>Tablo 12.</b> Psikolojik Sermaye Ölçeği Toplam Madde Korelasyon Değerleri .....	62
<b>Tablo 13.</b> Psikolojik Sermaye Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi .....	63
<b>Tablo 14.</b> Psikolojik Sermaye Ölçeği Modeli .....	66
<b>Tablo 15.</b> Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Dağılım.....	67
<b>Tablo 16.</b> Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin Dağılım.....	68
<b>Tablo 17.</b> Katılımcıların Medeni Durumlarına İlişkin Dağılım.....	68
<b>Tablo 18.</b> Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Dağılım.....	69
<b>Tablo 19.</b> Katılımcıların Aylık Gelirlerine İlişkin Dağılım.....	69
<b>Tablo 20.</b> Katılımcıların Kurumdaki Unvanlarına İlişkin Dağılım .....	70
<b>Tablo 21.</b> Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılım .....	70
<b>Tablo 22.</b> Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılım .....	71
<b>Tablo 23.</b> Katılımcıların Liderlerinin Otantik Liderliklerine İlişkin Betimsel İstatistikler .....	72

<b>Tablo 24.</b> Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Liderlerinin Otantik Liderliklerine İlişkin T-Testi Sonuçları.....	73
<b>Tablo 25.</b> Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Liderlerinin Otantik Liderliklerine İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları.....	74
<b>Tablo 26.</b> Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Liderlerinin Otantik Liderliklerinin Karşılaştırılması Tukey Testi Sonuçları.....	75
<b>Tablo 27.</b> Katılımcıların Yaşlarına Göre Liderlerinin Otantik Liderliklerine İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları.....	76
<b>Tablo 28.</b> Katılımcıların Yaşlarına Göre Liderlerinin Otantik Liderliklerinin Karşılaştırılması Tukey Testi Sonuçları .....	77
<b>Tablo 29.</b> Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Liderlerinin Otantik Liderliklerine İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları .....	78
<b>Tablo 30.</b> Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Liderlerinin Otantik Liderliklerinin Karşılaştırılması Tukey Testi Sonuçları.....	79
<b>Tablo 31.</b> Katılımcıların Çalışan Performanslarına İlişkin Betimsel İstatistikler.....	79
<b>Tablo 32.</b> Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Çalışan Performansına İlişkin T-Testi Sonuçları .....	80
<b>Tablo 33.</b> Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Çalışan Performanslarına İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları.....	80
<b>Tablo 34.</b> Katılımcıların Yaşlarına Göre Çalışan Performanslarına İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları.....	81
<b>Tablo 35.</b> Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Çalışan Performanslarına İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları.....	81
<b>Tablo 36.</b> Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Çalışan Performanslarının Karşılaştırılması Tukey Testi Sonuçları.....	82
<b>Tablo 37.</b> Katılımcıların Psikolojik Sermayelerine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	83
<b>Tablo 38.</b> Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Psikolojik Sermayelerine İlişkin T-Testi Sonuçları.....	85
<b>Tablo 39.</b> Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Psikolojik Sermayelerine İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları.....	86
<b>Tablo 40.</b> Katılımcıların Yaşlarına Göre Psikolojik Sermayelerine İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları.....	88

<b>Tablo 41.</b> Katılımcıların Toplam Çalışma Süresine Göre Psikolojik Sermayelerine İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları.....	89
<b>Tablo 42.</b> Katılımcıların Ölçeklerden Aldığı Puanlar Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Testi Sonuçları.....	90
<b>Tablo 43.</b> Otantik Liderlik ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçları .....	93
<b>Tablo 44.</b> Otantik Liderlik ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisine İlişkin Sobel Testi Sonuçları .....	94
<b>Tablo 45.</b> Araştırmanın Ana ve Alt Hipotezlerinin Kabul/Red Sonuçları .....	99



## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Şekil 1.</b> Araştırmanın Modeli.....	46
<b>Şekil 2.</b> Otantik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	55
<b>Şekil 3.</b> Çalışan Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	59
<b>Şekil 4.</b> Psikolojik Sermaye Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	65



## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>ABD</b>	:	Amerika Birleşik Devletleri
<b>B</b>	:	Regresyon Katsayısı
<b>CFI</b>	:	Bağımsız Modele Dayanan Uyum İndeksi
<b>CMIN</b>	:	İlişkili Ki-Kare İndeksi
<b>DF</b>	:	Serbestlik Derecesi
<b>DFA</b>	:	Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>F</b>	:	Anova Testi Değeri
<b>İŞKUR</b>	:	Türkiye İş Kurumu
<b>KFA</b>	:	Keşfedici Faktör Analizi
<b>KMO</b>	:	Kaiser-Meyer-Olkin
<b>Max</b>	:	Maksimum
<b>Min</b>	:	Minimum
<b>N</b>	:	Sayı
<b>Ort</b>	:	Ortalama
<b>p</b>	:	Anlamlılık Değeri
<b>r</b>	:	Korelayon Testi Değeri
<b>R</b>	:	Determinasyon Katsayısı
<b>R<sup>2</sup></b>	:	Determinasyon Katsayısının Karesi
<b>RMSEA</b>	:	Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
<b>Sd</b>	:	Serbestlik Derecesi
<b>Sh</b>	:	Standart Hata
<b>Ss</b>	:	Standart Sapma
<b>t</b>	:	T Testi Değeri
<b>TDK</b>	:	Türk Dil Kurumu

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

Ekonomik rekabet ortamı içerisinde işletmeleri diğerlerinden ayıran hususların başında liderlik ve liderlik yaklaşımları gelmektedir. 1980'li yıllarda söz edilmeye başlanan liderlik yaklaşımları entelektüel sermaye olarak insan kaynağının etkili ve verimli bir biçimde değerlendirilmesine dayanmaktadır. Otantik liderlik yaklaşımı da çalışanların performanslarının artırılması ve bu doğrultuda hem çalışanların hem de işletmelerin doyum sağlamalarına yardımcı olunmasını amaçlamaktadır. Otantik liderlik tüm çalışanlara ulaşmayı ve onlara hizmet götürmeyi hedeflemektedir. Aynı zamanda, yöneticilerin eğitimsel ve gelişimsel anlamda yetişmeleri ve kendilerini geliştirmelerini hedeflemektedir. Bu sebeple, otantik liderliğin işletmelerde uygulanması faaliyetlerin etkili ve verimli biçimde yapılmasını kolaylaştıran unsurların başında gelmektedir.

Küreselleşme süreci ile birlikte örgütlerin çalışana verdiği değer de artış gözlenmiştir. Örgütlerin sürekli işlerliğine devam etmesi açısından çalışan performansı kavramı ön plana çıkmıştır. Küresel rekabetin olduğu günümüzde çalışan kavramının son derece önemli olduğu anlaşılmıştır. Sürekli değişimin olduğu gerçeğinden hareketle çalışanı dışarıdan gelebilecek etkilerden korumak ve onları organizasyonun hedeflerine yönlendirmek amacıyla büyük çaba harcanmıştır. Çalışan kaynağının etkili ve verimli kullanılması ve de performansının artırılması önem kazanmıştır. Bu doğrultuda, liderler organizasyonun hedefine ulaşabilmek amacıyla çalışanlarının performanslarını artırmaya yoğun çaba harcamaya başlamışlardır.

İşletmelerde ve organizasyonlarda en önemli faktörlerden biri insan kaynağıdır. İnsanların bilgi, beceri, yetenek ve tecrübeleri işletmelerin amaçlarına ulaşmasında son derece önemlidir. Çalışanların çalıştıkları iş kolunda bilgi ve becerilerini artırmaları performansları yöneticilerin liderlik tarzları ile yakından ilişkilidir.

Organizasyonların belirlediği hedeflere ulaşmasında liderlerin tarzları ve çalışanların performansları önde gelen konulardandır. Küresel anlamda yaşanan değişimlerin izlenmesi ve uyarlanması konusunda liderlere sorumluluklar düşmektedir. Bu durum liderlik tarzlarının çalışan performansına etkisinde önemli bir faktördür. Liderlerin rekabet avantajını etkili kullanabilmek amacıyla çalışanlara verdiği önem daha fazla artış göstermiştir.



Hem özel işletmelerde hem de kamu kuruluşlarında yöneticilerin otantik liderlik davranışlarının çalışanların performansı üzerindeki etkileri ve çalışanların psikolojik sermayelerinin belirlenmesi çalışanlara ve işletmelere yol göstermesi bakımından oldukça önemlidir. Aynı zamanda, çalışanların psikolojik sermayeleri ve bunların performansları üzerindeki etkisi de örgütlerin işleyiş, etkinlik ve verimliliklerine katkı sağlamaktadır. Bu bakımdan bu araştırmanın amacı, çalışanların performansları ile liderlerinin otantik liderlikleri arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracı rolünün belirlenmesidir. Araştırmanın diğer amacı da çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre performansları, liderlerine ilişkin otantik liderlik algıları ve psikolojik sermayelerinin değişip değişmediğinin incelenmesidir.

Araştırmanın birinci bölümünde, problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, yöntemi, sınırlılıkları ve tanımları irdelenmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde, otantik liderlik kavramı, otantik liderliğin unsurları, otantik liderlik yaklaşımları, otantik liderliğin etkileri, performans kavramı, performansın değerlendirilmesi, performans türleri, çalışan performansı, çalışan performansını etkileyen unsurlar, psikolojik sermaye kavramı, psikolojik sermayenin unsurları, psikolojik sermayenin özellikleri, otantik liderliğin çalışan performansına etkisi ve psikolojik sermaye çalışan performansına ilişkisi incelenmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde, yöntem başlığı altında araştırmanın modeli, hipotezleri, evren ve örneklem, veri toplama araçları, geçerlik ve güvenirlik analizlerine yer verilmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde elde edilen bulgular, katılımcıların sosyo-demografik bilgilerine ilişkin bulgular, katılımcıların liderlerinin otantik liderliklerine ilişkin bulgular, katılımcıların çalışan performanslarına ilişkin bulgular, katılımcıların psikolojik sermayelerine ilişkin bulgular ve ölçekler arası ilişkilere ait bulgular olmak üzere 5 başlıkta verilmiştir.

Araştırmanın son bölümünde ise, araştırmanın temel sonuçları ve bu bağlamda getirilen önerilere yer verilmiştir.

## 1.1. Problem Durumu

Liderlik yaklaşımları entelektüel sermaye olarak insan kaynağının etkili ve verimli bir biçimde değerlendirilmesine dayanmaktadır. Otantik liderlik yaklaşımı da çalışanların kurum içinde doyum sağlmasına odaklanmaktadır. Çalışanların memnuniyeti arttığında bu durum kuruma da pozitif anlamda yansiyacak ve kurumun verimi artmış olacaktır. Bunun yanı sıra, çalışanların kapasitelerinin artması da otantik liderlik kapsamı içerisinde değerlendirilmektedir. Bu sebeple, otantik liderliğin işletmelerde uygulanması faaliyetlerin etkili ve verimli biçimde yapılmasını kolaylaştıran önemli bir unsur olarak düşünülmektedir. Organizasyonel hedeflere ulaşmada liderlik türleri ve çalışanların performansları etkili olan faktörlerdir. Değişim sürecinin örgüte başarılı bir şekilde uyumlandırılmasında liderlik türlerinin çalışanların performanslarına etkisi daha fazla vurgulanmaya başlamıştır.

Ekonomik ve teknolojik alanda yaşanan değişimler bireyleri ve toplumları da etkilemiş ve beraberinde birtakım değişiklikleri getirmiştir. Psikolojinin değişen ve gelişen insan ihtiyaçları karşısında yetersiz kalması pozitif psikoloji biliminin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Pozitif psikoloji bireylerin içerisinde bulunan pozitif duygu, düşünce ve özelliklerini incelemeye çalışmaktadır. Bunun yanında, bireyin pozitif içsel özelliklerini ortaya çıkaran dışsal ve çevresel unsurları da incelemektedir (Seligman vd., 2005: 410). Son zamanlarda pozitif psikolojinin gelişmesi ve organizasyonlarda uygulanmaya başlanması ile birlikte akademik literatürde bu konuda yapılan çalışmalar artmıştır (Topaloğlu, 2013; Luthans, 2002a; Luthans, 2002b; Wright, 2003; Luthans ve Youssef, 2004).

Pozitif psikoloji, organizasyonda çalışan bireylerin olumlu psikolojik güçlerine ve bu güçlerin sinerjik anlamda bir yansıması olan psikolojik sermayeye dayanmaktadır. Bileşenlerini de umut, iyimserlik, dayanıklılık ve özgüven oluşturmaktadır (Luthans vd., 2007a; Luthans vd., 2010). Psikolojik sermaye pozitif psikoloji içerisinde değerlendirildiği gibi otantik liderlik de bu kavram içinde değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, otantik liderliğin psikolojik sermaye ile nasıl bir ilişkisi olduğuna dair araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

### **1.1.1. Problem Cümlesi**

Literatür taramasında otantik liderlik ile çalışan performansı ve psikolojik sermaye ile çalışan performansı kavramlarının ilişkilendirilmiş olduğu görülmüştür. Bu bağlamda bu araştırmanın temel problem cümlesi “otantik liderliğin çalışan performansına etkisinde psikolojik sermayenin aracı rolü var mıdır?” olarak belirlenmiştir.

Bunun yanı sıra, “otantik liderlik, çalışan performansı ve psikolojik sermaye değişkenleri sosyo-demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?” sorusuna da yanıt aranmıştır.

### **1.1.2. Alt Problemler**

Araştırmanın temel probleminden hareketle alt problem cümleleri belirlenmiştir. Bunlar:

Alt Problem Cümlesi 1: Otantik liderlik, çalışan performansı ve psikolojik sermaye algısı katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmakta mıdır?

Alt Problem Cümlesi 2: Otantik liderlik çalışan performansını etkilemekte midir?

Alt Problem Cümlesi 3: Otantik liderlik çalışanların psikolojik sermayelerini etkilemekte midir?

Alt Problem Cümlesi 4: Psikolojik sermaye çalışanların çalışan performansını etkilemekte midir?

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Liderlik konusu üzerine yapılan araştırmalar oldukça fazladır. Liderliğe ilişkin tanımlar da son derece fazladır. Liderlik konusunda geliştirilmiş olan çok fazla teoriden söz edilebilir. Liderlik teorileri liderliğin belli konularına ve alanlarına yoğunlaşmıştır. Bu araştırmada da otantik liderlik kavramı üzerinde durulmuş, çalışanların yöneticilerini ne derece otantik lider olarak algıladıkları, çalışan performansı ve psikolojik sermaye düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu araştırmanın temel amacı otantik liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisi ve bu etkiye psikolojik sermayenin aracılık rolünün belirlenmesidir.

Araştırmanın diğer bir amacı da otantik liderlik, çalışan performansı ve psikolojik sermayenin katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre değişip değişmediğini incelemektir.

## 1.3. Araştırmanın Önemi

Liderlik yaklaşımları kurumların hedeflerine ulaşmasında önemli bir faktördür. Etkili liderler küreselleşme ve teknolojinin gelişimini izler ve kurumların gelişmesi için bunları kullanır. Diğer yandan, liderlik tarzları çalışanların performansları ile yakından ilişkilidir. İş dünyasında güven temelli liderliğin ortaya çıkarılması hususunda otantik liderlik kavramının öneminin artması ve izleyenlerin psikolojik sermayelerinin artırılması araştırılması gereken önemli faktörler olarak öne çıkmaktadır.

Pozitif psikolojinin gelişmesi ve organizasyonlarda uygulanmaya başlanması ile birlikte akademik literatürde de bu konuda yapılan çalışmalar artmıştır. Çalışan performansının artmasında psikolojik sermaye de oldukça önemli etkenlerdendir. Uluslararası literatürde, çalışanların pozitif kapasitelerinin önemli göstergesi olan psikolojik sermaye unsuru ve organizasyonel açıdan önem taşıyan çalışan performansı arasındaki ilişki önemli ölçüde dile getirilmekle birlikte bu ilişkili etkileyecek unsurların neler olduğu hususundaki araştırmalar yeterli değildir.

Literatürde liderlik davranışının çalışan performansları ile ilişkili olduğuna dair ve psikolojik sermayenin çalışan performansları ile ilişkisini ortaya koyan çalışmalar mevcuttur

(Özdemir, 2017; Gezer, 2015; Luthans vd., 2006; Luthans vd., 2007b; Luthans vd., 2008a; Luthans vd., 2010).

Ancak, otantik liderliğin çalışan performansında psikolojik sermaye unsurunun aracılık rolüne yer veren fazla çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle bu araştırma otantik liderliğin çalışan performansında psikolojik sermayeye yer vermesi bakımından önemlidir. Ayrıca, literatürdeki bu boşluğu doldurması açısından da önemli görülmektedir.

#### **1.4. Araştırmanın Varsayımları**

Otantik liderliğin çalışan performansına etkisi ve psikolojik sermayenin aracılık rolünün belirlenmesini amaçlayan bu çalışmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir.

- Araştırmada kullanılan örneklemin yeterli olduğu ve evreni temsil ettiği varsayılmıştır.
- Araştırma kapsamına alınan katılımcıların çalışmada kullanılan ölçme araçlarına samimi ve gerçeğe uygun yanıtlar verdikleri varsayılmıştır.

#### **1.5. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma nicel araştırma yöntemi ile tasarlanmıştır. Nicel araştırmalar verilerin sayılara indirildiği ve sonuçların sayısallaştırılarak verildiği araştırma yöntemidir. Bu çalışmada da toplanan verilerin sayısallaştırılarak verilmesi amaçlandığından dolayı nicel araştırma yöntemi ile yürütülmüştür. Verilerin toplanması için anket kullanılmıştır. Anket dört bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde çalışanların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin sorular yer alırken, ikinci bölümde “Otantik Liderlik Ölçeği” kapsamında çalışanların liderlerine ilişkin ifadeler yer almakta, üçüncü bölümde “Çalışan Performansı Ölçeği” kapsamında çalışanların performanslarını değerlendiren ifadeler bulunmakta ve dördüncü bölümde “Psikolojik Sermaye Ölçeği” kapsamında çalışanların psikolojik sermayelerini ölçen ifadeleri yer almaktadır.

Elde edilen verilerin değerlendirilmesi için SPSS ve AMOS istatistiksel analiz paket programından yararlanılmıştır. Katılımcıların sosyo-demografik bilgilerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları verilmiştir. Katılımcıların otantik liderlik ve çalışan performansı algıları ile psikolojik sermaye düzeylerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için T Testi, eğitim durumlarına, yaşlarına ve toplam çalışma sürelerine göre farkları ölçmek

için Anova Testi, hangi gruplar arasında farklılık olduğunu öğrenmek için Tukey Testi yapılmıştır. Otantik liderlik, çalışan performansı ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkileri belirlemek için Korelasyon Testi yapılmıştır. Otantik liderliğin çalışan performansına etkisinde psikolojik sermayenin rolünü belirlemek için Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Sobel Testi yapılmıştır.

### 1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma kapsamında elde edilen veriler anket ile sınırlıdır.
- Anket kapsamında elde edilen bilgiler katılımcıların görüşleri ile sınırlıdır.
- Araştırmada elde edilen veriler 2018 yılında araştırmaya katılan bireyler ile sınırlıdır.

### 1.7. Araştırmanın Tanımları

Araştırma konusu ile ilgili ve araştırmada kullanılan temel kavramlar aşağıda verilmiş ve açıklanmıştır.

**Otantik Liderlik:** Gelişimsel liderliği açıklayan, çalışanların hizmet verdiği kitleye ilişkin daha iyi çalışmalar ortaya koymasını amaçlayan, dürüst, samimi ve etik olarak uygun davranışlar sergileyen liderlik çeşididir (Onorato ve Jishan, 2014).

**Çalışan Performansı:** Çalışanın kendi ihtiyaçlarını tamamlamak amacıyla bir işletmede görev ve sorumluluklar üstlenmesi sonucunda, beklentilerini elde etmek için zaman ve emek harcamasıdır (Yavuz, 2018).

**Psikolojik Sermaye:** Bireyin psikolojik anlamda olumlu yönde gelişmesi ile birlikte zor görünen görevleri üstlenerek, bu görevleri başarıyla yerine getirebilmek amacıyla gerekli olan çabayı gösterebilmesi, bunu gerçekleştirebilmek için de bireyin özgüvene sahip olması, başarılı olabilmek açısından amaçları kapsamında emek harcaması ve sorunlar ve zorluklar karşısında bile başarıyı yakalamak amacıyla toparlanması ve devam edebilmesidir (Luthans vd., 2007b: 3).

## İKİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmanın temel kavramları incelenmiştir. Otantik liderlik kavramı, otantik liderliğin unsurları, otantik liderlik yaklaşımları, otantik liderliğin etkileri, performans kavramı, performansın değerlendirilmesi, performans türleri, çalışan performansı, çalışan performansını etkileyen unsurlar, psikolojik sermaye kavramı, psikolojik sermayenin unsurları, psikolojik sermayenin özellikleri, otantik liderlik çalışan performansı ilişkisi ve psikolojik sermaye çalışan performansı ilişkisi ele alınmıştır.

#### 2.1. Otantik Liderlik Kavramı

Lider, birtakım amaçları gerçekleştirmek için başkalarının eylemlerini etkileyen, onları yönlendiren, yeni ufuklar açan ve sonuçları etkileyerek değiştiren kişidir (Ceylan vd., 2005: 33; Baltaş, 2005: 123). Liderlik de yapılandırılmayan ve etkileşim sonucu ortaya çıkan üründür; örgüt içindeki davranışlardan ortaya çıkmaktadır. Örgütler için yeni hedefler ortaya koyan liderlerin etkinliği yüksek olmaktadır; bu liderler hedef ve öncelikleri belirleyerek olumlu sonuçlara ulaşmakta ve bu sonuçları izlemektedir (Gezer, 2015: 3; Özden, 2005: 90).

Toplum yapısının ve kurumların değişmesiyle birlikte çeşitli liderlik yaklaşımlarına ihtiyaç duyulmuş ve bunun sonucunda yeni liderlik yaklaşımları ortaya çıkmış ve liderlik çeşitleri artış göstermiştir. Dönüşümcü liderlik, vizyoner liderlik ve otantik liderlik bunların başlıcalarıdır. Bu çalışmada otantik liderlik ele alınacağı için otantiklik ve otantik olma kavramları tanımlanmış ve otantik liderlik açıklanmıştır.

Psikolojik açıdan otantik kavramı, bireyin özellikleri ve kimliğini vurgulamaktadır. Diğer bir yandan, erdemli ve ahlaklı davranışları ve etik hareket etmeyi ifade etmektedir (Novicevic vd., 2005). Otantik davranış, bireyin kendi ilkeleri ve doğrularına göre hareket etmesidir. Bireyin cezadan kaçma, ödül kazanma ve başkalarını memnun etme davranışları olarak değerlendirilemez (Akgündüz, 2012; Kernis, 2003).

Günümüzde işletmeler önemli bir kaynak olan insan kaynağına daha fazla önem vermeye başlamışlardır. İnsana verilen değerin artmasıyla birlikte, bireyin pozitif taraflarını vurgulayan, öne çıkaran, pozitif psikolojinin temellerini oluşturan yaklaşımlar hız kazanmaya

başlamıştır. Bu anlamda, pozitif psikolojinin alanına giren çalışmalarda, liderlik yaklaşımları vurgulanmıştır. Liderlik yaklaşımlarından biri de otantik liderliktir. Bu liderlik, işletmelerin ihtiyaç duyduklarını yerine getiren pozitif psikolojiyi temel alan ve liderlerin pozitif, şeffaf özelliklerini ele alan ve etik davranışları vurgulayan yaklaşımdır. Otantik liderlik davranışlarının kuruluşlara katkı sağlaması sebebiyle ve insan kaynağı alanına yatırımları artırma amacı taşıması sebebiyle önemi gün geçtikte artmaktadır (Özdemir, 2017; Erkutlu, 2014).

Otantik liderliğin tarihsel sürecine bakıldığında, 20. yüzyılın başlarında pozitif psikolojinin gelişimi ile ortaya çıktığı ve tartışılmaya başlandığı ifade edilebilir (Avolio ve Walumbwa, 2014). Otantik liderlikten söz edilmeye başlanması kurumsal anlamda yaşanan etik sorunlara ve liderlerin eksiklikleri ve skandallarına dayanmaktadır.

Otantik liderlik yaklaşımları otantik ve otantik olma kavramlarını tanımlamaktadır. Otantik olmak, bireyin kendini tanıması, kabul etmesi, kendine karşı dürüst olması ve bireyin kendi gibi olmasını ifade etmektedir.

Otantik liderlik, pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış kavramları ile yakından ilişkilidir. Bu liderlik türü, pozitif örgütsel davranış kavramları olan özgüven, iyimserlik, umut ve dayanıklılıkla yakın anlamdadır. Bu konudaki diğer önemli durum da bu kavramların aynı zamanda psikolojik sermayenin bileşenleri olmasıdır. Otantik liderlik kavramı olumlu liderlik faktörü ile organizasyonların kapasitesini bir araya getiren bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Otantik liderlik süreci lider ve onu takip edenler arasında olumlu ilişkiler geliştirilmesini sağlayan ve karşılıklı etkileşimde öz bilinç ve öz disiplinin sağlanmasında ve bu kapsamda olumlu yönde bireysel değişim sağlanmasında önemlidir (Luthans ve Avolio, 2003: 243).

Luthans ve Avolio, otantik liderliği, “öz düzenleme” ve “öz farkındalık” temelinde lider ve çalışanlar arasında pozitif psikolojik ortamın oluşmasını sağlayan pozitif psikolojik kapasite olarak tanımlamaktadır. Yine aynı biçimde, birçok araştırmacı otantik liderliği, pozitif psikolojik kapasiteye dayalı olarak açıklamakta ve “umut”, “iyimserlik”, “dayanıklılık” gibi psikolojik sermaye bileşenlerini vurgulamaktadır (Walumbwa, 2008: 92).

Literatürde otantik liderlik ile ilgili pek çok tanım bulunmaktadır. Otantik davranış, bireyin tercihlerine, değer yargılarına ve ihtiyaçlarına uygun davranmasıdır. Otantik liderlik, temel değerler ve duyguları barındıran liderliktir. Kurumları daha iyi işler hale getirmek, yeniden yapılandırmak, ihtiyaçlarını karşılamak ve toplum için yararlı işler ortaya koymasını sağlamaya çalışan liderliktir. Otantik liderler çalışanların kendini yetiştirmesi için çaba



gösteren ve onların öğrenmelerini artıran liderlerdir (Neider ve Schriesheim, 2011; George, 2003; Kernis, 2003).

Başka bir tanıma göre otantik liderlik, araştırmalarda yeni bir alan olarak ortaya çıkan, gelişimsel liderliği açıklayan, çalışanların hizmet verdiği kitleye ilişkin daha iyi çalışmalar ortaya koymasını amaçlayan, dürüst, samimi ve etik olarak uygun davranışlar sergileyen liderlik çeşididir (Onorato ve Jishan, 2014; Northouse, 2013; Walumbwa vd., 2008). Otantik liderlik pozitif psikolojiyi temel alan kurumsal anlamda olumlu davranışlar ve etik kültür oluşturmayı hedefleyen liderliktir (Gatling, 2014).

Otantik liderlik, liderin gösterdiği davranışlarla hem pozitif bir ortamın hem de pozitif etik iklimin gelişimini sağlayan, içselleştirilmiş ahlak anlayışını, öz farkındalığı, ilişkilerde dürüstlüğü ve tarafsızlığı vurgulayan ve lider ve çalışanlar arasında şeffaflık temelinde bir ilişkinin oluşmasını sağlayan bir süreçtir (Walumbwa vd., 2008: 94).

### **2.1.1. Otantik Liderlerin Özellikleri**

Otantik lider kendi gibi olabilen lider olarak tanımlanmakta ve bu liderlik çeşidi pek çok farklı özellikleri içermektedir. Otantik liderlerin özellikleri şöyle sıralanabilir (Hırlak, 2015: 48):

- Bireysel değerleri organizasyonda yerine getirilen faaliyetlerle, bu faaliyetleri de örgütsel değerler ile uyumlaştırmaya çalışırlar. Yani bireysel ve örgütsel uyum için çaba gösterirler.
- Otantik liderler toplum için çalışmayı ilke edinirler. Çalışanlarını yetkilendirirler ve en önemli amaçları topluma ve insanlara hizmet etmektir.
- Otantik liderler için akıl ve mantık tek başına yeterli değildir; merhamet, sevgi ve tutku gibi duygularla da hareket ederler.
- Otantik liderler öz farkındalığı yüksek kimselerdir. Önemli ölçüde kendilerini çözümlemiş ve kendi benliklerini anlamayı başarmışlardır.
- Kendi içlerinde uyumu sağlamak gerçekleştirmeyi istedikleri amaçlarındandır.
- Kendilerini net bir şekilde ifade edebilirler ve bu yönde davranış sergilenmesini beklerler.
- Otantik liderler kendi potansiyellerinin farkına varmak adına kendilerini öğrenmeye adanmışlar ve kendilerini geliştirmek için sorumluluk alırlar.

- Otantik liderler kendilerine ve başkalarına karşı dürüsttüler, amaçlarına ulaşmak için inançları ve ahlaki değerleriyle tutarlı davranışlar sergilerler, ayrıca başkalarının beklentilerine uymak adına kişiliklerinden, ahlaki değerlerinden taviz vermezler.
- Güçlü bir kurum veya sosyal kültürlerde nasıl benimseneceklerini bilirler. Köklü bir değişim gerçekleştirmek için de hangi kültürel değerlerden faydalanmaları gerektiğini bilirler.
- Otantik liderler, kendi benliklerini iyi bildikleri gibi çalışma arkadaşlarını da iyi tanırlar. Çalışma arkadaşlarının güçlü, zayıf yönlerini bilirler ve onların sergiledikleri davranışları kişiliklerinden bağımsız olarak değerlendirirler.
- Otantik liderler, çalışanlarıyla güven temelli ilişki kurarlar, onları amaçlar ve hedefler doğrultusunda yönlendirirken aldatmazlar veya manipüle etmezler, çalışanlarının bağlılıklarını sağlamaya çalışırlar.
- Yaşam boyu gelişime önem verirler ve çalışanlarını da başarıya, öğrenmeye, geliştirmeye teşvik edip motivasyonlarını yükseltirler. Ayrıca çalışanlarına özgür bir alan ve özgürlük sağlarlar.
- Otantik liderler geleceğe umut verici, güven telkin eden, olumlu, esnek/uyumlu, ahlaklı ve gelecek odaklıdır.
- Otantik liderler, takipçilerinin gelişimine odaklanırlar ve bu konuda onlara örnek bir rol model olmaya çalışırlar.
- Diğer pozitif liderler gibi otantik liderler de sorumluluk bilinci ile hareket ederler. Çalışanlarının ilgileri, istekleri ve ihtiyaçları ile ilgilenirler. Çalışanlarında sürdürülebilir iş başarısı heyecanı uyandırmaya çalışırlar.
- Otantik liderlerin diğerkâmlık (özgecilik) ve örgütsel vatandaşlık davranışları yüksektir.
- Otantik liderler taklit değil, kendine özgüdürler; değişime ve gelişime her zaman önem verirler.
- Destekçileri otantik liderlerini etik kişiler olarak görürler. Otantik liderler açık iletişim biçimini özendirirler, bilgileri paylaşırlar ve felsefelerine sadıktırlar. Sonuç olarak, insanlar otantik liderlerine inanırlar.

Otantik liderlerin bu özellikleri iyi bir lideri tanımlamakta ve bu özellikler de otantik olmayı ifade etmektedir. Otantik lider olabilmek toplum içinde bazı açılardan zordur ve otantik liderlerin karşısına bazı engeller çıkmaktadır. İnsanlar içinde buldukları çevrenin

özellikleri ile davranabilir ve bu tarz kişilik özellikleri sergileyebilir ancak bu kişilik özelliği sağlıklı değildir. Otantik liderler ise çevreden aldıkları bilgileri hemen onaylamaz, değerlendirir ve daha sonra bunları yansıtır (Hırlak, 2015: 49; Saylı ve Baytok, 2014: 166).

Değişen ortamlar ve durumlar davranış yapılarının da değişmesine neden olabilmektedir. Bu değişkenlik lider ve izleyen ilişkilerinde güvenin sarsılmasına ve liderlerin izleyenlerinin üzerindeki etkilerinin zayıflamasına neden olabilmektedir. Otantikliği olumsuz etkileyen bir diğer unsur ise, insanların alçakgönüllü olmamaları ve diğerleri ile karşılaştırıldıklarında kendilerini üstün görme eğiliminde olmalarıdır (Avolio ve Wernsing, 2007). Bundan dolayı, otantik liderlerin kendilerine olan saygıları yüksektir ancak kendilerini hiç kimseden üstün görmezler, özgecilik ve alçak gönüllülük onun özelliklerindedir.

### **2.1.2. Otantik Liderliğin Amacı**

Otantik liderler, takdir edilen olumlu özellikleri ile güvenilir ve sağlıklı bir organizasyon yapısının oluşturulmasında etik standartlara uygun davranışları ve yüksek kapasiteleriyle önemli bir çözüm aracı olarak değerlendirilmektedir. Otantik liderlik, düşünceyi geliştiren, güçlü ve pozitif yönlere daha fazla vurgu yapan, yüksek düzeyde güven oluşturan, umudu ve iyimserliği arttıran, etik açıdan farkındalığı artıran ve başarıyı kolaylaştıran bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Saylı ve Baytok, 2014: 164).

Otantik liderliğin amacı; insanlara işin anlamını bulma, izleyenler arasında iyimserlik ve bağlılık kurma, güven tesis eden şeffaf ilişkileri teşvik etme ve kapsayıcı, olumlu etik şartları düzenlemede yardım ederek örgütlerde bir farklılık oluşturmaktır (Avolio ve Gardner, 2005: 331; Avolio vd., 2004a; Luthans ve Avolio, 2003).

Otantik liderlik modelinin geliştirilmesindeki amaç liderlik adına başka yeni bir kuram geliştirmek değildir. Otantik liderlik kavramının, liderliğin ana bakış açılarına bir geri dönüş olabileceğini açıklamaktır. Bu konudaki çalışmaların amacı, bütün liderlik kuramlarının ortak çekirdeğini ve bununla birlikte otantik liderlik esasını da yaygın liderlik yaklaşımları çeşitliliğinde keşfetmek, sınamak ve açıklamaktır (Saylı ve Baytok, 2014: 164).

### 2.1.3. Otantik Liderliğin Unsurları

Otantik liderlik ile ilgili literatürdeki çalışmalar, yöneticilerin çalışma performansı, iş doyumları, örgütsel bağlılıkları, işe adanmışlıkları ve örgütsel çabaları konuları üzerinde yoğunlaşmıştır. Otantik liderliğin unsurları, öz farkındalık, öz düzenleme, izleyen öz farkındalığı ve izleyen öz denetimidir (Gardner vd., 2005: 348).

#### 2.1.3.1. Öz Farkındalık

Liderliğin gelişiminde öz farkındalık çok önemli bir yere sahiptir. Öz farkındalık, bireyin bilinci ve özgüvenini de kapsamaktadır. Bireylerin duyguları, istek ve güduları öz farkındalığında oldukça önemlidir. Bireylerin yaşamının olumlu ve olumsuz taraflarını da içermektedir. Bireyin öz farkındalığa ulaşması son hedef değildir; bireyin kimlikleri, hisleri, amaçları, bilgisi, yetenek ve kapasitesini de içine alan süreç olarak kabul edilmektedir (Gardner vd., 2005: 349). Değerler, duygular, güdüler ve amaçlar otantik liderliğin önemli bileşenleridir (Gardner vd., 2005: 349).

*Değerler*, kişilerin sosyal hayatlarında yer alan davranışlarını şekillendiren düşünceler, duygular ve inançları kapsayan ve onların tutumlarını belirleyen faktörlerdir (Luthans vd., 2010: 45). Otantik liderlik açısından değerlendirildiğinde, otantik liderlerin diğerlerine göre öz farkındalıklarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

*Kimlik*, otantik liderlerin bireysel özellikleri ve deneyimlerini konu alan bir kavramdır. Liderlerin içinde olduğu ve izleyenlerin karşılıklı etkileşimlerinin sonunda izleyen kimliği oluşmaktadır. Süreç içinde lider ve izleyen arasında doğruluğun ve güvenin olması ile kimliklerini birbirlerine belli ettiklerinde otantik liderlik gelişmektedir. Otantik liderlerin kendilerini belli etme çabaları içinde gösterdikleri yüksek ahlaki tutum ve dürüstlük bireysel kimliklerinin oluşmasında temel etken olmaktadır. Böylelikle otantik liderler ve izleyenler arasında olumlu bir gelişme sağlanmaktadır. Otantik liderlerin izleyenler için söz ve davranışlarında tutarlı olmaları son derece önemlidir (Gardner ve Avolio, 1998: 33-34). Otantik liderlerin otantik olmayan liderlerin aksine bireysel olarak kimliklerini öne çıkaran güvenilirlik, dürüstlük, adil olma ve sorumluluklara sahip olma gibi özellikleri olması

gerekmektedir. Otantik liderler kendi kimlikleri doğrultusunda kişiler arasında iyi iletişim kuran, işbirliği geliştiren ve olumlu rol model olan liderlerdir.

*Duygular* kişilerin öz farkındalığı için oldukça önemlidir. Otantik liderlik ile ele alındığında bireyin kendi ve başkalarının duygularına dokunmada ve duyguların temelinde gelişen etkileşim süreci içinde önem taşımaktadır. Otantik liderlerde önemli olan değerler açısından karar alma sürecinde duyguların ve düşüncelerin uyumlu olmasıdır. Öz farkındalığı gelişmiş olan otantik liderler kendilerinin ve başkalarının duygularını anlamada yarar sağlayacaktır (Luthans ve Avolio, 2003: 241). Otantik liderlik için ele alındığında, otantik liderlik gösteren kişilerin duygusal kapasitesi ve zekasının diğerlerine göre daha yüksek olduğu düşünülebilir.

*Amaç ve güdüler* ulaşılabilen ve ulaşılmaya çalışılan olarak iki ayrı biçimde değerlendirilmektedir. Ulaşılabilen amaç ve güdüler, yaşamın içinde olan ve bireye katkı sağlayan unsurları ifade etmektedir. Ulaşılmaya çalışılan ise bireyin mevcut benliğinden hareketle geleceğe yönelik beklentilerini tanımlamaktadır (Walumbwa, 2008: 92; Gardner vd., 2005: 353). Otantik liderler izleyenlerden aldıkları düşünceleri değerlendirerek belirlenen ortak amaç ve güdülere ulaşmaya çalışmaktadır.

### **2.1.3.2. Öz Düzenleme**

Öz düzenleme birbirine bağlı aşamalardan oluşmaktadır. Bireyin varolan ya da belirlenmemiş içsel standartlarının düzenlenmesi, bu standartların görünen ve muhtemel sonuçlarının değerlendirilmesi, aradaki farkların belirlenmesi ve bu farkların ortadan kaldırılması için planlama yapılmasını kapsamaktadır (Stajkovic ve Luthans, 1998: 240). Otantik liderler kişisel özellikleri, değerleri ve amaçlarına göre karar ve davranışlarında tutarlıdırlar (Luthans vd., 2007a; Gardner vd., 2005: 354).

Otantik liderlikte öz düzenleme süreci önyargısız değerlendirme, otantik davranış ve ilişkisel şeffaflığı içermektedir.

*Önyargısız değerlendirme* sürecinde otantik liderler bilgilerinin olmadığı durumlarda yorum yapmaktan kaçınırlar; konuyu araştırarak nesnel biçimde ele almaya çalışırlar. Bunu yaparken de inkâr, abartı ve çarpıtma gibi durumlardan uzak dururlar çünkü bunların bilgisizlikten ortaya çıktığının bilincindedirler (Gardner vd., 2005: 354). Otantik liderlik açısından düşünüldüğünde, otantik liderlik eğilimine sahip bireyler kendi düşüncelerinin yanı

sıra başkalarının da düşüncelerini önemseyen, bunu doğru bilgiye ulaşmak için kullanan ve ön yargısız biçimde değerlendirme yapabilen bireylerdir.

*Otantik davranış*, başkalarını memnun etme, ödül alma ya da cezadan kaçma amacı olmadan bireylerin kendi değer ve tercihlerine göre davranmalarıdır (Luthans ve Youssef, 2004: 3; Gardner vd., 2005: 356).

*İlişkisel şeffaflık* bireyin başkaları ile ilişkilerinde doğruluğu ve dürüstlüğü temel olarak iletişim kurmasıdır. Kişilerin olumlu ve olumsuz özellikleri ile kabul edilmesi anlamına gelmektedir. İlişkisel şeffaflıkta kişinin başkaları ile güven temelinde içten, sahtelikten uzak ve açık bir iletişim kurması ve bu doğrultuda davranması beklenmektedir. Otantik liderler izleyenler ile iletişim kurarken kendi duygularının farkındadırlar ve ortaya çıkabilecek olumsuz duygularla mücadele edebilecek düzeydedirler. İzleyenler ile açık ilişki kurma konusunda isteklidirler; duygu ve düşüncelerini izleyenler ile paylaşmaktan çekinmezler. İlişki kurarken yıkıcı ve olumsuz bir tutum sergilemek yerine yapıcı ve olumlu tutum sergilerler ve bu doğrultuda kendilerini yetiştirirler (Luthans, 2002a: 695).

### **2.1.3.3. İzleyen Öz Farkındalığı**

İzleyenler, liderin yönetimi altında çalışan bireyleri anlatmaktadır. Otantik liderler sahip oldukları ve gösterdikleri liderlik davranışları ile takipçilerine model olan ve onları güdüleyen liderleri belirtmektedir. Otantik liderler verdikleri mesajların takipçiler tarafından nasıl algılandığını düşünen ve onları kendilerini nasıl algıladığını takip eden liderlerdir (Walumbwa, 2008: 93).

Kendini doğru ve açık bir şekilde algılayan liderler kendi amaçlarını ve değerlerini keşfederler. Böyle bir özelliğe sahip olan otantik lider ile izleyen arasında uyumlu bir ilişki oluşmakta, izleyenler de bu doğrultuda liderlerin üstlendikleri sorumlulukları alma noktasına gelmektedir. İzleyenin kendini net biçimde fark etmesi ile örgütsel değerler doğru olarak algılanmakta ve daha kolay içselleştirilebilmektedir. Kendini doğru algılama özerk bir tutum gelişimine fırsat vermekte ve örgüt içinde otantik bir yapının oluşmasına katkı sağlamaktadır. Otantik liderin izleyenlere rol model olması onların kapasitelerini geliştirmelerine olanak sağlamaktadır. Bununla birlikte, izleyenler bireysel gelişimleri için çaba harcamaktadır. Otantik liderlerin izleyenler üzerinde oluşturduğu motivasyon onların otantik bir kimlik geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. İzleyenlerin öz farkındalığa dayalı bir kimlik

oluşturmaları için otantik liderler kolaylaştırıcı rolünü üstlenmektedir ve onların rol model olarak desteği son derece önemlidir (Avolio ve Wernsing, 2007: 7).

#### ***2.1.3.4. İzleyen Öz Denetimi***

Otantik liderlikte öz düzenleme ve içselleştirme süreçleri önemli olduğu gibi izleyenler açısından da amaç ve değerlerin olduğu süreç son derece önemlidir. İzleyenlerin öz farkındalığı ön yargının olmadığı, şeffaf iletişimin ve otantik davranışların olduğu öz düzenlemeyi de vurgulamaktadır (Gardner vd., 2005: 362). Örgütsel yapı içinde otantik liderler, izleyenlerin kendi kişilik yapısıyla uyumlu otantik liderlik geliştirmelerinde fırsat sunarlar ve onların özerk bir kişilik yapısı geliştirmelerine yardım ederler. Otantik lider ile etkileşim içerisinde olan izleyenler bu örgütsel süreç içerisinde öz düzenlemeyi zamanla içselleştirirler.

#### **2.1.4. Otantik Liderlik Yaklaşımları**

Otantik liderliği ele alan çalışmalar incelendiğinde Ilies, Morgeson ve Nohria'nın otantik liderlik yaklaşımı ile Sparrow'un otantik liderlik yaklaşımlarının öne çıktığı ve önemli olduğu görülmüştür.

##### ***2.1.4.1. Ilies, Morgeson ve Nohria'nın Otantik Liderlik Yaklaşımı***

Ilies, Morgeson ve Nohria (2005) otantik olma kavramını geniş bir biçimde değerlendirmektedir. Otantik olmayı bireyin kendi değerleri ile ilişkili olarak toplum içerisinde nasıl görüldüğünü ortaya koyan ve temelinde kendi değerlerinin olduğu yaşam beklentilerini kapsadığını belirtmektedir (Keser ve Kocabaş, 2014). Başka bir ifade ile otantik olma, bireyin davranışları ve onların sonucunda ortaya çıkan eğilimlerdir. Otantik liderler de toplumsal yaşam içinde değerlerine uygun olarak daha iyi bir yaşam için katkı sunan liderlerdir (Özdemir, 2017; Erkutlu, 2014).

Ilies ve diğerleri (2005) otantik liderliğin öz farkındalık, önyargısız değerlendirme, otantik davranış ve otantik ilişkisel uyum olmak üzere dört boyutundan söz etmektedir.

*Öz farkındalık*, bireyin kendi zayıf ve güçlü yönlerinin farkında olmasının yanı sıra duygularını ve kişiliğini de içermektedir. Bu modele göre, liderin öz farkındalığı liderin sahip olduğu olumlu duyguları beslemektedir. Bu duygular ilgi ve sevinç gibi duyguları kapsamaktadır. Otantik liderler kendilerine yönelik pozitif farkındalık geliştirmiş, duygusal kapasitesi, zekâsı ve öz farkındalığı yüksek olan kişilerdir; bu liderler diğerlerine göre etkin bir liderlik gücüne sahiptirler (Erkutlu, 2014).

*Ön yargısız değerlendirme*, bireyin kendini ilgilendiren bilgileri değerlendirmesinde inkâr, abartı ve bilgiyi yok etme olmadan tarafsız bir şekilde ele almasını ifade etmektedir. Bu süreç, bireysel dürüstlüğün ve karakterin esasını oluşturmaktadır. Bu unsurlar otantik liderlerin karar verme süreç ve eylemlerinin yanı sıra kendilerine iyi hissetmelerinde de önemli pay sahibidir. Bu durum da bireysel iyilik halini yansıtmaktadır (Keser ve Kocabaş, 2014). Ilies, Morgeson ve Nahrang (2005) önyargısız değerlendirme süreci ile ilgili olarak, dürüst hareket eden ve kendilerini bu şekilde yetiştiren liderlerin daha fazla tarafsız olduklarını belirtmektedir. Ayrıca, otantik liderlerin görevlerini iyi değerlendirdiklerini, yeteneklerinin sınırlarını iyi yorumladıklarını ve zor koşullarda öğrenmelerini daha iyi duruma getirdiklerini vurgulamaktadır.

*Otantik davranış*, bireyin isteklerinin gerçekleşme olasılığı bulunsa, ulaşılabilecek bir ödülün yoksun kalma durumu olsa ve ceza alma durumu olsa bile istekleri, tercihleri ve değerleri ile tutarsız olmayacak biçimde davranmasıdır (Kernis, 2003). Bu hususta önemli olan durum otantikliğin kişinin kendinden kaynaklanan baskıyı içeren bir süreç olmayıp kendiliğinden gelişen duygular, eğilimler ve dürtülere dayalı olarak ortaya çıkmasıdır. Bireyin özdeğerlerinin davranışları ile uyumu her zaman net ve anlaşılır olmamaktadır. Bu doğrultuda, otantik liderler psikolojik süreçlere dikkat eden ve otantik süreçleri ortaya çıkaran bireylerdir (Özdemir, 2017; Erkutlu, 2014).

*İlişkisel uyum*, bireyin etkileşimlerinde netlik ve doğruluk gibi değerlere önem vermesini ve bu doğrultuda çaba göstermesini ifade etmektedir. İlişkilerde otantiklik, bireyin zayıf ve güçlü tüm özellikleriyle kendini açma davranışı göstermesi, başkalarıyla samimi ve içten ilişki kurması ve güvenin ön planda olduğu ilişkiler kurmasını tanımlamaktadır. Başkalarının bireyi iyi ve kötü tüm donanımlarıyla tanımasını ifade etmektedir. Otantik ilişkiler konusunda önemli bir konu da otantik ilişkilerin öz farkındalık ve ön yargısız değerlendirme gibi diğer unsurlardan ayrı düşünülmemesidir. Otantik liderlerin takipçileriyle olan ilişkilerinde, eylemlerinde ve davranışlarında açıklık ve dürüstlük gibi özellikleri ön plana çıkarması yüksek düzeyde güven oluşmasını sağlayacaktır (Gezer, 2015).



#### **2.1.4.2. Sparrow'un Otantik Liderlik Yaklaşımı**

Sparrow (2005) otantik liderliğin dört boyutundan söz etmektedir. Bunlar; öz farkındalığın önceliği, kendin olmanın önceliği, öz denetim ve tutarlılık ve etik liderliktir.

Sparrow'a (2005) göre öz farkındalık, bireyin duygu, düşünce ve arzularını gerçekçi bir biçimde ele alması; karakter özellikleriyle ilgili güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğunu bilmesi durumlarını ifade etmektedir. Bu durumda olan birey; kendi doğasındaki zıtlıkların farkında olmaktadır. Öz farkındalık, kişinin değerlerine, duygularına, kimliğine, bilgisine, amaçlarına, kapasitesine ve yeteneklerine dayanan; dış kaynakların da etkisiyle şekillenen bir süreçtir. Bu süreç, kişinin kendi değerleri, inançları ve davranışları hakkında bilgiye sahip olmasını gerektirmektedir. Sparrow'un öz farkındalık kavramının İlies'in öz farkındalık kavramından farkı, bireyin duygusal ve eylemsel özelliklerini gerçekçi biçimde tanımlamaya çalışmasını vurgulamasıdır.

Sparrow'a (2005) göre kendin olmak, kendini göz önüne almak, denetlemek ve bu durumu değerlendirmektir. Bireyin benlik durumunu keşfetmeye çalıştığı, dinamik bir yapıya sahip ve devamlılığı olan bir süreci içermektedir. Bu süreç, otantik liderlerin ortaya koyduğu davranışların kişisel özellikleri ile ne kadar uyumlu olduğunu gösteren ve bu konuda öz denetimi vurgulayan bir süreç olarak ifade edilebilmektedir (Keser ve Kocabaş, 2014).

Öz denetim, otantik liderliğin temelinde değerlendirilen bir kavramdır. Öz denetimin temel amacı, otantik liderlerin öz farkındalıkları ile gösterdiği davranışlar arasındaki tutarlılığa ilişkin olarak bireyin kendini eleştirel gözle değerlendirmesidir (Luthans ve Avolio, 2003). Otantik liderlerin izleyenler ile içten bir ilişki kurduğu ve bu bakımdan iç tutarlılık gösterdiğini ifade etmek mümkündür

Sparrow'a (2005) göre, otantik liderler etik davranışlara sahiptir. Otantik liderler gerek kendi davranışlarını gerekse de takipçilerinin davranışlarını etik açıdan değerlendirme eğilimindedirler. Ayrıca sahip olduğu etik değerleri de kendini izleyenlere iletme konusuna büyük önem vermektedirler (Özdemir, 2017; Erkutlu, 2014).

### **2.1.5. Otantik Liderliğin Etkileri**

Bu kısımda otantik liderliğin çeşitli etkileri ele alınmıştır. Otantik liderler kurumların gelişimi adına güven, umut, iyimserlik ve esneklik sunarlar. Bu unsurlar birbirleri ile karşılıklı bağımlılık içindedir. Otantik liderlerin kendilerini izleyenlerde güven ortamı oluşturması, birbirlerine olan bağlılıklarını yükseltecektir. Çalışanlar arasında ve çalışan-lider arasındaki bağlılık da çalışanların mutluluğunu ve iş doyumunu artıracaktır.

#### **2.1.5.1. Otantik Liderliğin Güven Etkisi**

Otantik liderlerin güven sağlamaları kendilerini izleyen çalışanların yeterliliklerini yükselterek mümkün olmaktadır. Otantik liderler ve takipçileri ortaya koydukları eylemlerin inançlarıyla uyumlu olduğunu bilirler ve neleri başarmaları gerektiğinin farkında olurlar. Bu da güvene dayalı bir ilişki tarzını ortaya çıkarır. Lider ve izleyenler arasında güvenin oluşması, ilişkide şeffaflığa bağlı olarak gelişen bir süreçtir. Liderin tüm izleyenlerin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması, onlara karar süreçlerinde yer vererek adil bir şekilde yaklaşması takipçi açısından lidere dönük bir güven duygusunun oluşmasını sağlamaktadır. Bu olduğu takdirde, izleyenler otantik liderlere daha fazla güven duyar. İlişkilerin gelişmesi ve ilerlemesi adına da daha fazla çaba gösterir. Güvene sahip olan çalışanlar zor görevlerle başedebilir, devamlı bir çaba gösterir, karşısına çıkan engellerin de üstesinden gelebilir (Özdemir, 2017; Keser ve Kocabaş, 2014; Akgündüz, 2012; Gardner vd., 2005).

#### **2.1.5.2. Otantik Liderliğin Umut Etkisi**

Otantik liderler kendilerini izleyenlere umut vermektedir. Çalışanların amaçlar belirlemesine ve bu amaçlara nasıl ulaşacaklarına yardım etmekte, bunları gerçekleştirebilmek için de onları güdülemeye çalışmaktadır. Bunun yanında, onlara çaba göstermeleri halinde nelere ulaşabileceklerine dair fikir vermektedir (Roux, 2010).

### ***2.1.5.3. Otantik Liderliğin Esneklik Etkisi***

Esneklik, örgütler için bazı sıkıntıları ifade etse de olumlu bir uyum olarak kabul edilmektedir. Örgütler finansal zorluklar, sistemsel aksaklıklar, teknolojik gelişimlere ayak uydurulamaması, şiddet, kötü muamele gibi unsurlarla bazen karşılaşmaktadır. Otantik liderler zorluklarla başa çıkmayı bilen kimseler oldukları için izleyenlerin de desteğini alarak esneklik oluştururlar. Otantik lider ve izleyenler zorluklarla mücadele eder, örgütün gelişimi için olumlu değişimleri sağlar ve örgütün gelişiminin devamından sorumludur (Akgündüz, 2012).

### ***2.1.5.4. Otantik Liderliğin İyimserlik Etkisi***

Otantik liderlik iyimserlik kavramını içerisinde barındırmaktadır. Otantik liderler izleyenlerin iyimserliğinin artması için çaba gösterirler. İyimserliği fazla olan çalışanlar istikrarlı bir biçimde amaçları başarmak için uğraşırlar. Aynı zamanda, başarılarının sürdürülebilir olması için uğraş gösterirler. İyimserliği yüksek olan izleyenlerin memnuniyet düzeyleri daha yüksektir ve daha fazla mutluluğa sahiptirler (Özdemir, 2017; Avolio vd., 2004). Çalışanların iyimserliğinin artması kurumların da ulaşmak istediği hedeflerden biri olduğu için otantik liderlik bu noktada önem kazanmaktadır.

## **2.2. Performans Kavramı**

Performans sözcüğü Türkçe ‘başarım’ sözcüğü ile eş anlamlı kullanılmaktadır. Performans, Türk Dil Kurumu (TDK)’na göre, iş anlamında kullanılmaktadır. Bireyin herhangi bir görevi başarma isteğini göstermektedir. Bireyin ortaya koyduğu işte en iyi dereceyi tanımlamaktadır. İş, görev ve çalışmada gösterilen başarı olarak nitelendirilmektedir (TDK, 2018).

Performans, hedefe ulaşmak için görevin tamamlanma düzeyini ifade etmektedir. Bu konuda çalışanları ortaya koyduğu davranışlar da bu tanımın içine dâhil edilmektedir. Tanım biraz daha sınırlandırılacak olursa, çalışanın belirli bir zaman süresi içinde üzerine aldığı

görevi gerçekleştirebilmesidir. Başka bir tanıma göre performans, ölçütleri belli olan görevin yerine getirilmesi için üretilen ürün, hizmet ya da düşüncedir. Performans belirleme işletmelerde karşılaşılan bir durumdur. İş performansı belli bir zaman süreci sonunda ortaya konan somut çıktılardır. İşletmenin belirlediği hedeflere ulaşması ve bunun için ortaya konan gayretlerin değerlendirilmesi olarak da açıklanabilir (Yavuz, 2018: 17). Bu yönüyle performans işletmeler için önemli bir kavram olarak öne çıkmaktadır.

Çalışan performansı, bireye özgü bir değişkendir; kişinin yapmış olduğu çalışmaları kapsamaktadır (Çöl, 2008). Çalışan performansı, çalışanın kendi ihtiyaçlarını tatmin etmek amacıyla bir işletmede görev ve sorumluluklar üstlenmesi sonucunda, beklentilerini elde etmek için zaman ve emek harcamasıdır. Çalışan performansı, çalışanın bilgisi, eğitim düzeyi, işe dair tutumları, psikolojik ve fiziksel özellikleri, yetenekleri ve iş sürecine dâhil olma isteğinin bir bileşimi olarak tanımlanmaktadır (Yavuz, 2018).

### **2.2.1. Performans Değerlendirmesi**

Küreselleşme ve küresel rekabet ortamları sosyal, ekonomik ve teknolojik değişimleri kaçınılmaz hale getirdiği gibi çalışanların da bu değişime ayak uydurabilmesi açısından bunlara uyum sağlamasını gerekli kılmıştır. Bunun sonucunda, çalışanların belirli sürelerle çalışma ve performansının ölçülmesi ve belirlenmesi gündeme gelmiştir. Bu şekilde performansın belirlenmesi yoluyla değişimlere ayak uydurulacağı ve çalışanlara katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Kaymaz, 2009: 2).

Çalışan performansının ölçülmesine ilişkin literatürde çok fazla kaynak olmasına rağmen performans ölçümü tam olarak ortaya koyulmamıştır. Birtakım iş analizleri kişinin davranışlarını, görevlerini ve çalışmalarını ortaya koymak için kullanılmaktadır. Deneysel çeşitli çalışmalar iş üzerinde odaklanmaktadır. Görevlerin yerine getirilmesi noktasında temel alınabilecek bir değerlendirme ölçütü henüz ortaya konulmamıştır. Performans değerlendirmesindeki esas amaç, çalışanların ürettiklerinin ölçümü yapılarak onların üretkenlik ve verimlilik düzeylerini belirlemektir. Ücret, çalışma saati ve giderler sürece girdi olarak dahil edilmektedir. Çalışanların elde ettiği kazanımlar ve sonuçlar ölçülmekte ve değerlendirilmektedir. Bunlar da çıktı olarak kabul edilmektedir. Girdiler ve çıktıların birlikte değerlendirilmesi ile bir hesaplama yapılmakta ve çalışanın üretkenlik seviyesi ortaya konmaktadır (Sonnentag vd., 2008: 8).

Performans deęerlendirmesi, kişinin çalıřma yařantısındaki bařarılarına iliřkin bir dūřune oluřturma sistemidir. Performans deęerlendirme, kişinin çalıřanlarına deęer verdięi bir sūreci de gōstermektedir. Kurumda alıřan bireylerin hedeflere ulařabilmesini belirlemeye yarayan bir sūre olarak uzun zaman almaktadır; ancak bu sūrecin içerisinde hep bireyin kendisi olmaktadır.

Çalışanların performansları kurumların hedefe ulaşabilmesi açısından son derece önemlidir. Başarılı ve özverili çalışmalar ortaya koyan personelde alanında uzmanlaşma ve bunun sonucunda yetkinliği artmaktadır.

İřletmeler çalıřanlarını iyi performans gōsterdiklerinde dūllendirmekte ve onurlandırmaktadır. Őst dūzey performans gōsteren çalıřanların kariyerleri de buna eřdeęer dūzeyde artıř gōstermektedir (Yavuz, 2018: 17; Bandura, 1997).

İşletmelerde performans genellikle insan kaynakları birimi tarafından oluşturulmuş olan değerlendirme araçları ile değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme sūrecinde, çalışanların nasıl çalıştıkları ve ne ortaya koyduklarına ilişkin geribildirim alınmaktadır. Buna ek olarak, nesnel ve akılcı ūcret durumu, terfi durumu, yer ve bōlüm değişimi ya da eğitimlerle ilgili kararlar alınmaktadır. Kurumsal anlamda verilen bu kararları destekleyecek ve çalışanların performanslarını artıracak geribildirimler de önem kazanmaktadır (Gūrūz ve Gūrel, 2009; Bilgin, 2003). Performans değerlendirme sistemlerinde, çalışanların belli periyotlarda durumlarını gōrmek ve geleceğe ilişkin potansiyellerini yordamak amaçlanmaktadır. Deęerlendirmenin yanlış lūtlere gōre yapıldığı durumlarda, çalışanın motivasyon ve dūl gibi durumlarına yōnelik bir tahmin yapılamayacaktır. alışana yōnelik haksız bir şekilde yapılan değerlendirme sonucunda, çalışanın performansı dūřebilmekte ve bu durum da onun işten ayrılma niyetinin fazlalaşmasına yol açabilmektedir (Robbins ve Judge, 2012). Bu bağlamda, performans değerlendirmenin neye gōre ve hangi kriterlere gōre yapıldığı önem kazanmaktadır. Bu durumun çalışanın iř tatminini ve performansını etkileyebildiğini sōylemek mūmkündür.

### **2.2.2. Performans Tūrleri**

Literatūr incelendięinde performansı iki kategori altında deęerlendirmek mūmkündür. Bunlar gōrev performansı ve baęlamsal performanstır.

### **2.2.2.1. Görev Performansı**

Görev performansı, çalışanın çalıştığı kuruma olan katkısı ve performans sistemi içerisindeki eylemleridir. Kurumun performans ölçütlerine uygun davranmak ve kendisinden beklenenleri yerine getirmektir.

Kurumlar açısından çalışan performansı üretilen ürün ya da hizmetler bakımından değerlendirilmektedir. Kurumların belirlediği hedeflere ulaşması için etkili biçimde yönetilen faaliyetleri kapsamaktadır. Bu doğrultuda görev performansı çalışan ile kurum arasındaki sözleşmenin tam olarak uygulanmasını ifade etmektedir (Sonntag vd. 2008: 8).

Görev performansı işle ilgili görevdeki yeterlilik, işle ilgili olmayan görevdeki yeterlilik, sözlü ve yazılı iletişim yeterliliği ve yöneticilik konularını denetleme yeterliliği olarak dört unsuru içermektedir. Bu faktörler de farklı görevler olduğunda değişebilen alt unsurlardan meydana gelmektedir. Denetleme yeterliliği için ele alınacak olursa geribildirim verilmesi, ast çalışanların güdülenmesi, gerektiğinde yönlendirme yapılması ve yönetilmesi olarak ifade edilebilir. İşe dair görev yeterliliği için, kurumun amaçlarını gerçekleştirmede kaynakların verimli kullanılması olarak belirtilebilir. İşle ilgili olmayan görev yeterliliği için olumlu çalışma ilişkileri kurmak ve sürdürmek olarak iddia edilebilir (Yavuz, 2018: 19).

### **2.2.2.2. Bağlamsal Performans**

Bağlamsal performans, çalışanın iş tanımları dışındaki çabalarını, coşku faktörünü, çalışan diğer kişilere olan yardımını, problemleri durumlarla başa çıkabilmesini, gerektiği durumlarda kurumunu savunmasını içermektedir.

Bağlamsal performans, çalışanın kurumsal politikalara bağlı kalması, çalışanlarla işbirliği yapması ve onlara yardımcı olması, bir problem olduğunda çalışanları uyarması gibi ekstra çaba ve gayretleri kapsamaktadır. Bağlamsal performansın kavramsallaştırılması yapılmış ve çeşitli ölçme araçlarıyla ölçme girişimlerinde bulunulmuştur. Kurumlar için bağlamsal performans, çalışanların etkili bir şekilde çalışması, istikrarlı bir durum sergilemesi, pozitif performans sergilemesi gibi nedenlerden dolayı oldukça önemlidir.

Çalışanların bağlamsal performanslarının artması kurumların ve işletmelerin diğerlerinden farklılaşmasına ve gelişim göstermesine yardım edecektir (Sonnentag vd., 2008: 8).

Diğer taraftan, bağlamsal performans olumlu örgütsel davranışları ve iyi bir vatandaş olmayı da içermektedir. Çalışma prosedürleri dışında çalışanlar tarafından benimsenen ve takdir edilen davranışları içinde barındırmaktadır. Bunlar iş sözleşmesinde olmayan fakat çalışanların sergilediği rollerdir.

Bu davranışlar, vatandaşlık erdemi, fedakârlık, yardımsever davranışlarda bulunma, dürüstlük ve sportmenlik gibi birtakım olumlu özellikleri barındırmaktadır (Yavuz, 2018: 20).

Bağlamsal performansla ilgili diğer bir husus da proaktif davranış, ücret ve kişisel gelişim konularını içermesidir. Proaktif davranışlar, geleneksel yaklaşımlara karşı çıkararak varolanı daha iyi duruma getirmek için gösterilen çabalardır. Bu doğrultuda çalışanların davranışları kurumun vizyon ve misyonu ile uyum içindeyse ve çalışanlar karşılaştıkları zorluklarla başa çıkıyorlarsa performanslarında artış görülecektir. Ücret de çalışanların bağlamsal performanslarını etkileyen unsurlardan biridir. Hakettiği ücreti elde eden çalışanların bağlamsal performansları artma eğiliminde olmaktadır. Kişisel gelişim kurslarıyla desteklenen çalışanların bağlamsal performansları bundan etkilenmektedir (Van Dyne ve LePine, 1998).

İş performansı değerlendirilirken görev ve bağlamsal performans arasında bazı farkların olduğu vurgulanmaktadır. Görev performansı göreve ilişkin bir ölçüt iken bağlamsal performans bunun dışında kalan pek çok faktörü içermektedir. Görev performansı çalışanın yetenekleri ve gösterdiği sonuçlar ile ölçülürken, bağlamsal performans çalışanın karakteristik özellikleri ve motivasyon durumu ile ölçülmektedir. Görev performansı resmi bir görev ve rol iken, bağlamsal performans resmi roller dışında kalan davranışlardır, bunların yapılması için zorluk gösterilmez ve bunlar isteğe bağlıdır (Borman ve Motowidlo, 1997).

### **2.2.3. Çalışan Performansı**

İşletmeler için önemli bir konu olan çalışan performansı, çalışanın verimliliği ile ilişkilidir. Çalışanın görevini yerine getirme düzeyidir. Çalışanın ücret mukabilinde gösterdiği çaba ile açıklanabilir. Başka bir tanımlama ile çalışanın işe ilişkin verimlilik düzeyidir. Özgen ve diğerleri (2001)'ne göre, belirli bir zaman içerisinde çalışanın üzerinde düşen işleri

yapması ile elde ettiği çıktılardır. Elde edilen bu çıktılar işletmelerin hedefini karşılıyorsa ya da işletme hedefleri ile uyumlu ise çalışanın performansı olumlu olarak değerlendirilmekte; işletme hedef ve beklentileri ile örtüşmüyorsa çalışanın performansı olumsuz olarak değerlendirilmektedir.

Çalışan performansı yöneticiler tarafından denetlenen işletmelerin hedef ve amaçlarına ulaşmalarına katkıda bulunan etkinliklerin bir bütünü olarak kavramsallaştırılmaktadır.

Çalışanların verilen görevleri yerine getirmek ve başarı göstermek için yapmış olduğu eylemler ve davranışlardır (Günşel, 2017: 38; Celep, 2010). Bu bağlamda, çalışan performansı çalışanların örgütsel hedef ve amaçlar doğrultusundan temel katkılarını gösteren bir kriterdir.

#### **2.2.4. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler**

Çalışan performansına ilişkin literatür tarandığında çalışan performansına etkide bulunan unsurlar 5 kategoride değerlendirilebilir.

##### **2.2.4.1. Bireysel Faktörler**

Çalışan performansını etkileyen bireysel faktörler, çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek, fiziksel ve psikolojik özelliklerini içermektedir. Bunun yanında, çalışanın stres ve motivasyon kaynaklarını da içerisinde barındırmaktadır. Yani, bu faktörler çalışanın bireysel durum ve yapısı ile ilişkilidir. Çalışanın sahip olduğu temel beceriler, inanç ve değerler de bunun bir parçasıdır (Morillo, 1990).

Çalışanın performansında Tutar ve Altınöz (2010) bireysel özellikleri, çeşitli bilişsel becerileri ile onun örgütsel hedef ve amaçlar ile özdeşleşmesinin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Buradan anlaşılmaktadır ki çalışan performansındaki bireysel özellikler örgütsel yapı ile de bağlantılıdır.

Çalışanın yaptığı işe ilişkin donanımlarının olması, bu konuda yeterli beceri ve yeteneklere sahip olması, diğer bireysel faktörlerdir. Özellikle çalışan performansı açısından yetkinlik örgütsel davranışta çalışan performansının belirleyicisi olarak öne çıkmaktadır. Bireysel faktörlerin yeterli düzeyde olmasının çalışanın işine olan bağlılığını artıracığı ve bu durumun da performansına yansıtacağı ifade edilmektedir.



Çalışanın odaklanma, adanmışlık ve yetkinlik özelliklerinin performansını da artıracığından söz edilmektedir (Günsel, 2017: 39; Spreitzer vd., 1997: 683).

#### **2.2.4.2. Örgütsel Faktörler**

Çalışan performansını etkileyen örgütsel faktörler, örgütün yönetsel anlayışı, kültürü ve iklimi gibi unsurları içermektedir. Bunun yanında, ekip liderliği, eğitim faaliyetleri ve yönetsel destek unsurlarını da içinde barındırmaktadır. Bu faktörlerin örgütün özellikleri ile ilişkili olduğu vurgulanabilir. Kayalar ve Özmutaf (2007: 46)'a göre, çalışan performansı konusunda bireysel özelliklerin yanı sıra liderliğin nasıl ve ne şekilde uygulandığı, örgütün iklim ve yapısının çalışan performansına etkide bulunduğu ifade edilmektedir.

Örgütün sahip olduğu etik ve ahlaki unsurlar da çalışanın performansını şekillendirmektedir. Kurumlarda etik açıdan yaşanan sıkıntılar çalışan performansını düşürmekte ve işten ayrılma isteğine yol açabilmektedir. Buna ek olarak, örgütlerdeki denetim ve kontrol mekanizmaları da çalışan performansında önemli rol oynamaktadır. Çok sıkı ve katı bir disiplinin olduğu iş ortamları çalışanın performansında düşüklüğe ve tükenmişliğe yol açacaktır. Aynı şekilde, çok serbest olan bir iş ortamında da çalışanın roller ve görevlerinde karmaşıklık görülecek ve bu durumda onun performansını etkileyecektir (Denison ve Spreitzer, 1991). Çalışanların örgütsel hedefe ulaşmaları noktasında bireysel performanslarının ötesinde örgütsel unsurların da yer aldığı söylenebilir.

#### **2.2.4.3. Ekip Faktörü**

Çalışan performansına bireysel ve örgütsel faktörlerin yanı sıra ekip faktörü de etkide bulunmaktadır. İyi bir ekip ruhunun olması ve ekip üyeleri arasındaki destek çalışanın moral, motivasyon ve performansına katkıda bulunmaktadır. İyi bir çalışma ortamına sahip çalışanların performanslarının olumlu olarak arttığı vurgulanmaktadır (Yılmaz, 2012: 319).

#### **2.2.4.4. Sistemsel Faktörler**

Çalışan performansına etkide bulunan sistemsel faktörler örgütlerin işleyiş biçimleri, uyguladıkları yöntemler ve yararlandıkları araçlar gibi birtakım teknik kısımları kapsamaktadır. Bu teknik faktörler olumsuz koşullara sebep olduğunda çalışan performansı ve motivasyonu bunlardan etkilenmektedir (Öztürk, 2009: 7).

#### **2.2.4.5. Çevresel Faktörler**

Çalışanın kişisel özellikleri ve çalıştığı yer dışında birtakım toplumsal olgular çalışan performansını etkilemektedir. Toplumsal, sosyal ve ekonomik değişimler ve bunların sonuçları çalışanın verimliliğini düşürmekte ve performansında kayba yol açmaktadır. Bunun dışında, yasal mevzuat ve düzenlemeler de çalışan performansına etki eden çevresel faktörler içerisinde değerlendirilmektedir (Yılmaz; 2012: 319; Öztürk, 2009: 7).

### **2.3. Psikolojik Sermaye Kavramı**

Psikolojik açıdan bireyin pozitif gelişimsel durumu psikolojik sermaye ile açıklanmaktadır. Bu kavram pozitif psikoloji alanı içerisinde değerlendirilmektedir. Bununla ilgili uluslararası alanda pek çok çalışma mevcuttur.

Pozitif psikolojinin gelişmesiyle birlikte psikolojik sermaye modern işletmelerde kullanılmaya başlanmıştır. Psikolojik sermaye yapısıyla diğer sermayelerden ayrılmaktadır. Pozitif örgütsel davranışla ilişkili olarak işletmenin performansını artıran unsurların başında gelmektedir ve işletmeler için rekabet avantajı sağlamaktadır (Ersin, 2018: 27; Polatçı, 2011: 43).

Psikolojik sermaye, bireylerin güçlü ve olumlu yanlarını anlama ve geliştirmeye odaklanarak bireylerin hangi durumlarda daha mutlu, başarılı ve iyi kişiler olabileceklerini öğretmeye yönelmektedir.

Psikolojik sermaye kavramı, işteki verimliliği ve çalışan performansını artırma konusunda iş çevrelerinin odak noktası haline gelmiştir. Pozitif psikolojik sermaye, bir bireyin psikolojik anlamda olumlu yöndeki gelişmesini ifade etmektedir. Bireylerin bu şekilde gelişmesi ile birlikte zor görünen görevleri üstlenerek, bu görevleri başarıyla yerine getirebilmek amacıyla gerekli olan emeği gösterebilmesini vurgulamaktadır. Bunu gerçekleştirebilmek için de bireyin özgüvene sahip olmasını, mevcut durumda ve gelecekte başarı yakalama konusunda olumlu düşünmesini, başarılı olabilmek açısından amaçları kapsamında emek harcamasını ve gerekli olduğunda amacına giden yöntemleri tekrardan değerlendirebilmesini, sorunlar ve zorluklar karşısında bile başarıyı yakalamak amacıyla toparlanması ve devam edebilmesi gibi özelliklere sahip olmaları gerektiğini belirtmektedir (Luthans vd., 2007b: 3).

Psikolojik sermaye insanın sahip olduğu duygusal güçleri vurgulamaktadır. Dört temel vurgusu vardır. Birincisi, zor görevleri yerine getirebilmek için çaba harcama ve sorumluluk almayı ifade etmektedir. İkincisi, şu anda ve gelecekte başarılı olma konusunda iyimser olmayı vurgulamaktadır. Üçüncüsü, belirlenen hedeflere yönelik olarak gayret göstermek ve bunun için yeni yöntemler bulmayı açıklamaktadır. Son olarak, sorunlar ve zorluklar karşısında dayanıklı olmayı vurgulamaktadır (Luthans vd., 2007b: 3). Bu dört unsurun bir araya gelmesiyle psikolojik sermaye kavramı oluşmaktadır.

Luthans ve diğerleri (2007b) psikolojik sermayeye ilişkin birtakım ölçütler geliştirmiştir. Bunlar (Akt: Topaloğlu, 2013: 10):

- Psikolojik sermaye örgütsel davranış alanı içerisinde pozitif ve kendine özgü olmalıdır.
- Bilimsel ölçüt olarak araştırmaya dayanmalı ve kuramsal olmalıdır.
- Çeşitli ölçme araçları yardımıyla ölçülebilir olmalıdır.
- Eğitimler ve diğer yöntemlerle geliştirilebilir olmalıdır.
- Çalışan performansı ile ilişkili olmalıdır; çalışan performansı üzerinde etkisi olmalıdır.

Psikolojik sermayenin boyutları, doğrudan mesleki ve örgütsel özdeşleşmeyi etkilemekte ve bununla birlikte çalışanların meslek hayatını algılama düzeyleriyle de dolaylı bir şekilde ilişki içindedir. Bu doğrultuda çalışanların, örgütsel ve mesleki özdeşleşmeleri yalnızca bireysel yetenekleri ile değil bununla birlikte bireysel yeteneklerini örgüt ve meslek hayatlarında kullanma ve başarıya dönüştürmeleri ile de yakın bir ilişki içerisindedir (Ersin, 2018; 28; Erkuş ve Fındıklı, 2013: 310).

Psikolojik sermayenin işletmelerde iyi bir şekilde kullanılmasıyla çalışanların işe ilişkin devamsızlıkları azalmakta, örgütsel bağlılıkları artmakta, pozitif duyguları ve örgütsel davranışları gelişme göstermektedir. Bunun yanında, çalışan performansı da olumlu yönde etkilenmektedir. Çalışanların uygun olmayan kaba ve nezaketsiz davranışları azalma eğiliminde olmaktadır. Psikolojik sermayenin iyi kullanılması işten ayrılma niyeti üzerinde de olumlu etkiye sahip olmaktadır. Ayrıca çalışanların gayretleri, performansları üretkenlikleri ve örgütsel çıktıları olumlu olarak etkilenmekte ve iyi bir duruma gelmektedir (Ersin, 2018; 28; Savur, 2013: 32).

Psikolojik sermaye ile ilgili çalışmalar son yıllarda ağırlık kazansa da bu kavram içerisinde yer alan özgüven, iyimserlik, umut ve dayanıklılık boyutlarıyla ilgili çalışmalar çok öncelere dayanmaktadır. Psikolojik sermayeyi daha iyi anlamak için onu oluşturan temel boyutları daha ayrıntılı bir şekilde irdelemek gerekmektedir.

Psikolojik sermaye konusundaki çalışmalarda, psikolojik sermayeye ilişkin özgüven, iyimserlik, umut ve dayanıklılık olmak üzere 4 boyut öne çıkmaktadır. Bu boyutların bir araya gelmesiyle sinerjik bir etki oluşmakta ve psikolojik sermaye olarak bir üst yapı meydana gelmektedir (Luthans vd., 2010).

### **2.3.1. Psikolojik Sermayenin Unsurları**

Psikolojik sermaye kavramı çalışmalarda minnet duyma, affetme, duygusal zekâ, ruhsal durum ve cesaret gibi kavramlarla özdeşleştirilmektedir. Pozitif örgütsel davranış alanında psikolojik sermayenin özgüven, iyimserlik, umut ve dayanıklılık unsurları vurgulanmaktadır.

#### **2.3.1.1. Özgüven**

Psikolojik sermayenin bir boyutu olan özgüven, literatürde oldukça fazla vurgulanmıştır (Luthans vd., 2007b; Bandura, 2000).

Konu ile ilgili kuramsal ve deneysel araştırmalar oldukça fazladır. Kuramsal temelleri Bandura'nın çalışmalarına dayanmaktadır. Kuramsal yapısı ve gelişimsel süreci geniş bir şekilde kabul görmüştür ve örgütlerde kullanılmaya başlanmıştır (Luthans vd., 2007b; Luthans vd., 2006a).

Özgüven bir göreve ilişkin inanç özelliği gösterirken, diğer psikolojik sermaye unsurlarında olumlu sonuçların beklentisi önem taşımaktadır. Bu bakımdan özgüven psikolojik sermayenin diğer unsurlarından farklılıklar göstermektedir. Özgüven, bireyin becerilerine yönelik inancı ya da algısını tanımlarken, diğer unsurlar bireyin yeteneklerine ilişkin olumlu beklentileri ifade etmektedir. Örnek verilecek olursa, birey işyerindeki görevi ile ilgili özgüvene sahip iken, kötümser ve umutsuz olabilir. Buna benzer şekilde, birey bir göreve ilişkin yeterliliği ile ilgili özgüven düşüklüğüne sahip iken hayatta bir konuda başarılı olacağına ilişkin iyimserlik ve umut taşıyabilir (Luthans vd., 2010: 46).

Özgüven, çalışma yaşamında görevleri seçme ve bunları etkili bir biçimde yerine getirmenin yanı sıra bireyin sahip olduğu becerileri bu görevlerde kullanma konusunda motive edici bir role sahiptir. Bu süreç, bireyin hedeflere ulaşmasında ona cesaret ve güven verirken aynı şekilde bu görevleri yerine getirmede bireye zaman ve gereken çalışmayı sağlamaktadır. Bireyin karşılaştığı zorluklar konusunda da ona azim ve çaba ile devam etmesi yönünde destek sağlamaktadır (Topaloğlu, 2013; 15). Özgüveni yüksek insanları diğerlerinden ayıran 5 temel nitelik bulunmaktadır. Bunlar (Luthans vd., 2007b: 38):

- Kendileri için yüksek hedefler koyarlar ve zor görevler içinde bulunurlar.
- Zorlukları büyük bir olgunlukla karşılar ve bunda başarılı gösterirler.
- Yüksek düzeyde içsel motivasyona sahiptirler.
- Hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli çabayı sarf ederler.
- Zorluklarla karşılaştıklarında, azimle yollarına devam ederler.

Özgüven, belli bir alanda bireyin görevi iyi bir şekilde yerine getirmesinde onun gereksinim duyduğu motivasyon, bilişsel faktörler, güven ve inancı ifade etmektedir. Bireylerin sahip olduğu kapasitelerini artırma durumunda özgüven gelişme göstermektedir. Bu süreç bireylerin seçimlerini belirleme ve hedefe ulaşmada gerekli çabayı gösterme durumunda yüksek düzeye ulaşabilir.

Bireyin yetkinliğe ulaşması, çalışma yaşamında zorluklarla baş etme davranışı geliştirmesi, verilen görevlerle ilgili çaba göstermesi ve çaba boşa gitse dahi bunu belli bir süre devam ettirmesi özgüveni açıklamaktadır (Topaloğlu, 2013: 16; Stajkovic ve Luthans, 1998a: 66).

Özgüven bir faktör olarak çalışanların doyum ve örgütsel bağlılığı ile çok yakından ilişkilidir. Ayrıca, bireyin kişisel özellikleri, eğitim durumu, becerileri, hedefleri, davranışları ve performansları üzerinde etkilidir. Başkalarına göre özgüveni daha yüksek olan bireyler zorlu görevler ve girişimlerle mücadele etme konusunda başarılıdırlar. Hedeflerine ulaşmak

amacıyla motivasyonlarını üst düzeyde tutarlar ve bu konuda çaba gösterirler. Zorluklar konusunda da kararlılıkla mücadele ederler (Stajkovic ve Luthans, 1998a, 1998b).

Özgüven geliştirilebilir bir özelliğe sahiptir. Bandura (1998), bireylerin özgüvenlerini geliştirme konusunda 4 faktöre vurgu yapmıştır. Bu faktörlerden birincisi, başarı ya da ustalık deneyimidir. Bu faktör, bireyin bir konuda çaba göstererek başarı sağlaması ya da ustalığa sahip olmasını ifade etmektedir. Özgüven duygusu en etkili ustalık deneyimi ile gelişmektedir. Bireyin görevleri başarılı bir biçimde yapması özgüvenini artırmakta, görevlerde başarısız olması ise özgüvenini düşürmektedir. Bireyin özgüveninin düşmesi ise görevleri başaramayacağını ve bu konuda yetersiz olduğunu düşünmesi ile ortaya çıkmaktadır. Birey görevleri yerine getirdiğinde ise özgüveni artmakta ve ustalık deneyimi kazanmaktadır. İkinci faktör, modelleme ya da dolaylı öğrenmedir.

Bandura sosyal öğrenme kuramını geliştiren kişi olarak bireyin rol model aldığı kişi gibi olmaya çalışmasının özgüveni artırdığına işaret etmektedir. Bireyin rol model aldığı kişiler onun beceri ve motivasyonunda önemli yere sahiptir. Bireyin görevinde başarılı olan kişiyi görmesi onun yeteneklerine duyduğu inancı artırmada oldukça etkili olmaktadır. İşlerinde başarılı olan kimseleri gördükçe özgüvenimiz artarken bunun olmaması durumunda ise özgüvenimiz azalmaktadır. Üçüncü faktör, sosyal iknadır. Sosyal ikna, bireyin kendinden daha başarılı ve deneyimli bireyin ona belli düşünce ve inancı aktarması ile ortaya çıkmaktadır. Bireylerin başarılı kişilere inanç duymaları sağlanarak ve ikna edilerek çalışma performansının ve başarılarının artması sağlanabilir. Bireylerin çalışma konusundaki tutum ve davranışları değiştirilerek ve olumlu yönde desteklenerek özgüvenini artırması sağlanabilir. Dördüncü faktör de duygusal uyarıdır. Bireyin hedeflere ulaşmasında duygusal durumunun yükseltilmesi yoluyla özgüven geliştirilebilir. Bireylerin fiziksel ve duygusal durumları özgüvenlerini etkilemektedir.

Olumlu duygusal durumlar bireyin özgüven duygusunu artırırken, olumsuz duygusal durumlar ise özgüvenini azaltmaktadır (Toplaoğlu, 2013: 17; Bandura, 1998: 629).

Özgüven, bireyin inançlarını, motivasyonunu, bilişsel ve duygusal durumlarını ve karar verme süreçlerini etkileyen bir unsurdur. Bireylerin sahip olduğu inançlar kendilerini güçlendirici ya da zayıflatıcı olabilmektedir. Aynı şekilde, inançlar bireylerin iyimser ya da kötümser olmalarını etkilemektedir. Bundan başka özgüven, stres ve depresyona olan eğilimi de etkileyen ve yaşam kalitesini belirleyen bir unsurdur. Özgüveni düşük olan bireyler zor durumlarla karşı karşıya kaldıklarında çabalarının işe yaramayacağını düşünmekte ve çabalarından vazgeçme eğilimine girmektedir. Özgüveni yüksek olan bireyler ise

karşılaştıkları zorluklar konusunda becerilerini artırarak ve çabalarını devam ettirerek baş etmeye çalışmaktadırlar. Yolda kalmadan ve esnek davranarak sorunları aşma yolunda gayret göstermektedirler. Son olarak özgüven, bireylerin tercihlerini ve seçimlerini belirlemekte, onların çevreleriyle olan etkileşimlerini ve etkinliklerini belirlemektedir (Bandura, 1998: 629).

### **2.3.1.2. Umut**

Umut, istenilen hedefe götürecek yöntemler olarak ifade edilmektedir. Hedef yönünde kararlılık göstermek ve hedefe yönelik olarak planlama yapmayı sağlayan bilişsel süreçlerdir. Hedefe ulaşmak amacıyla yöntemler ortaya koyma ve etkileşimli bir biçimde bunu sürdürmedir. Hedef, kararlılık ve yöntem üçlüsü umut tanımının en önemli bileşenleri olarak öne çıkmaktadır. Hedef umut için oldukça önemlidir çünkü hedefler umudu açığa çıkarmaktadır. Diğer iki unsur kararlılık ve yöntem de umudu devam ettirme adına oldukça önemlidir (Snyder, 2000).

Psikolojik sermaye yapıları içerisinde umut üzerinde daha az durulan bir konu olsa da performans üzerindeki etkisiyle ilişkili belirli çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalarda, umut düzeyi ile başarı ve performans arasında pozitif korelasyon olduğu ifade edilmektedir. Umut için önemli bir unsur da yöntemleri düşündürmektir. Snyder (2000)'e göre, yöntemleri düşünme, hedefe yönelik yöntemleri belirlemek için gereken beceriyi ifade etmektedir. İstenilen hedeflere giden yöntemler, başarılı ve umutlu düşünme için kesinlikle gereklidir çünkü hedefe giden ilk yöntem tıkandığında, alternatif yöntemler sayesinde devam edebilmeye olanak tanımaktadır. Sürecin bu kısmı “bunu yapmak için bir yol bulacağım” şeklindeki içsel olumlu kabullerle sürmektedir (Topaloğlu, 2013: 19; Snyder vd., 1998).

Kararlılık kavramı ise, insanları hedefleri için tasarladıkları yöntemlere yönlendiren ya da ulaştıran motivasyonel bir bileşendir. Kişinin hedefi için düşündüğü yöntemlere ilerlemeye başlayabilmesini ve hedef yolunda kararlılık gösterme yeterliliğini değerlendirmesini ifade etmektedir. Bu düşünme biçimi, kişinin, hem bir yöntem boyunca ilerlemeye başlaması ve hem de ilerlemeye devam etmesiyle ilgili içsel düşüncelerinden oluşmaktadır (Topaloğlu, 2013: 20; Snyder vd., 2002).

Umut düzeyi yüksek kişiler olumlu içsel konuşma kalıpları kullanmaktadır. Bu düşünme becerisi aynı zamanda, kişinin hedefine doğru seçtiği yöntemde engellerle

karşılaşması halinde, diğer alternatif yöntemlere yönelmesinde esnek olabilmesine olanak sağlamaktadır (Snyder, 2000: 10).

Umut kavramı kısaca, hedeflere ulaşmada zihinsel kararlılık gücü ve yöntem gücünün bileşimi olarak tanımlanabilmektedir. Kararlılık gücü, umutlu düşünmedeki tetikleyici gücü anlatırken yöntem gücü ise hedeflere ulaşmak için bir ya da daha fazla etkili yol bulmak konusundaki zihinsel bir kapasiteyi ifade etmektedir. Birey bazen hedef için kararlılık sahibi olsa bile yöntemler konusunda eksik kalabilmektedir. Aynı şekilde, birey bazen belirli yöntemlere sahip olup da kararlılık gösterememektedir. Dolayısıyla, umut açısından hedef ve kararlılık aynı zamanda olmalıdır. Umut için bu iki bileşen birbirini etkilemekte ve bir döngü ortaya çıkarmaktadır ve bu şekilde yöntemler ve kararlılık devam ederek umudu meydana getirmektedir.

### **2.3.1.3. İyimserlik**

İyimserlik kavramı günlük yaşamda da kullanılan kavramlardan biridir. Psikolojik bir güç olarak bazen yanlış değerlendirilmektedir. Özellikle her şeye olumlu bir bakış açısı ile yaklaşan kişileri eleştirmek için de kullanılmaktadır. İyimserliğe sahip bireyler gelecek için olumlu düşüncelere sahiptir. Bunun tersi olarak da kötümser bireyler gelecekte her şeyin olumsuz olacağına inanmaktadır.

İyimserlik kavramının bilimsel bir yönü de bulunmaktadır ve motivasyon kuramı içerisinde değerlendirilmektedir.

Psikolojik sermayenin bir unsuru olan iyimserlik, geçmişte olan, şimdi olan ve gelecekte olan olayları açıklayan nedenlere atıfta bulunmaktadır. Durumların pozitif olmasına uğraşmak iyimserlik için tek başına yetmeyebilir; iyimser bir şekilde bunları açıklamak ve yorumlamak gereklidir (Luthans vd., 2007b: 87).

İyimserlik pozitif durumların içsel ve kalıcı olması için uğraşmayı, dışsal, geçici ve belirli durumlar için pozitif bir açıklama geliştirmeyi vurgulamaktadır. İyimserlik ve kötümserlikle ilgili üç önemli boyuttan söz edilmektedir. Bunlar, kalıcılık, yaygınlık ve kişiselleştirmedir. Bireyler yaşadıkları deneyimlere bağlı olarak olayları başarısızlık ve şanssızlık olarak değerlendirmektedir. Kötümser bir ruh haline sahip bireyler bu durumları kalıcı olarak ele alırken iyimser ruh haline sahip olanlar bunları geçici olarak ele almaktadır. Kötümser bireyler yaşadıkları kötü olayların nedenlerini evrensel olarak değerlendirmekte;



iyimserler ise bunları özgül olarak değerlendirmektedir. Kötümser olanlar kötü olayları içselleştirip sorunu kendilerinde ararken iyimserler olayların nedenlerini dışsal kaynaklarda aramaktadır. Bireyin benlik saygısının düşüklüğü de olayların sebebini kendinde açıklamasına neden olmaktadır (Seligman, 2007).

Psikolojik sermayenin içerisinde yer alan iyimserlik gerçekçi ve esnek olmalıdır ve iyimserlik uçlarda yer almamalıdır. Her başarı içselleştirilerek her alan için bu şekilde değerlendirilmemeli; aynı şekilde, tüm hatalar da dışsallaştırılarak sorumluluktan kaçılmamalıdır (Luthans vd., 2007b: 96).

İyimserlik çalışma ortamı içerisinde pozitif değerlendirilmektedir. Araştırmalara göre iyimser kişiler daha iyi bir performans ortaya koymaktadır. İyimser olanlar ve kötümser olanlar değişime farklı tepkilerde bulunmaktadır. Değişim konusunda iyimserler değişime daha kolay adapte olurken kötümserler bu konuda zorlanmaktadır. İyimserler değişim için fırsatları iyi değerlendirmektedir (Luthans vd., 2007b: 97).

İyimserler gelecekteki hedeflerini başarma konusunda pozitif beklentiler içine girerek motivasyonlarını yüksek tutmakta; özsaygı ve morallerini koruma eğiliminde bulunmaktadır. Bunun aksine, kötümser kişiler, gelecekte olumsuz beklentileri nedeniyle kendilerinden şüphe duyarak kendilerini tembelliğe vermektedir. İyimserler için bu tarz bir yorumlayış şekli, aynı zamanda, yaşam olaylarından uzak durmalarını; depresyon, suçluluk, kendini suçlama ve üzüntüden sıyrılmalarını sağlamaktadır (Topaloğlu, 2013: 24; Luthans ve Youssef, 2004: 153).

Diğer psikolojik sermaye boyutlarında olduğu gibi iyimserlik de geliştirilebilir bir nitelik taşımaktadır. Bireylerde iyimserlik durumu, kötümser açıklama tarzını değiştirmekle ya da iyimser açıklama tarzının boyutlarını zenginleştirmekle geliştirilmektedir (Seligman, 2007; Luthans vd., 2007b: 101).

#### **2.3.1.4. Dayanıklılık**

Dayanıklılık, zorluklar karşısında uyum sağlama yeteneği ve davranışını içine alan kavramsal çerçeveyi tanımlamaktadır. Organizasyonlarda zorluklar, belirsizlikler, çatışmalar ve sorumlulukların artması gibi olumsuz koşullar olabilir. Çalışma yaşamı açısından düşünüldüğünde dayanıklılık, güçlük, belirsizlik ve çatışma koşullarında bireyin kendini toplama yeteneğini ve buna ilişkin pozitif psikolojik donanımını ifade etmektedir. Bu açıdan

dayanıklılık, örgütsel bağlamda zorlu süreç ve koşullardan toparlanmayı ve normale dönmeyi kapsamaktadır (Luthans vd., 2007b; Masten ve Obradovic, 2006: 18; Luthans, 2002a: 702).

Psikolojik sermaye yapılarından biri olan dayanıklılık, zorluk, değişim ve risk durumlarıyla karşılaştığında bireyin bununla başa çıkma yeteneği ve kapasitesi olarak algılanabilir. Dayanıklılık, zamanla değişim ve gelişim gösteren bir kavramdır. Güçlük ve risk durumlarıyla karşılaştığında buna yönelik geliştirilen pozitif uyum yapılarını vurgulamaktadır (Topaloğlu, 2013: 24; Masten ve Reed, 2002: 75; Stewart vd., 1997: 22).

Dayanıklılık, bireyin zihinsel, duygusal ve davranışsal gelişimlerine katkı sağlayan, anlam katan, yol gösteren ve şekillendiren değer sistemini içermektedir. İnanç ve değerler zor koşulların üstesinde gelmede bireylere yardım sağlamakta ve onların daha iyi bir geleceğe ulaşmalarında yardımcı olmaktadır (Luthans vd., 2007b: 119).

Psikolojik sermaye açısından dayanıklılık, kötü yaşam olaylarından ziyade çalışma ortamlarındaki olumsuz faktörlere odaklanır. İşten çıkarılma, organizasyonun küçülmeye gitmesi, organizasyonun hedeflere ulaşmada başarısız olması, ayrımcılık, dışlanma ve mobbing gibi faktörler bireyleri ve yapıları olumsuz etkiler. Dayanıklılık bu gibi koşullarda mücadele etme ve baş etme yeteneğini ifade etmektedir. Bunun dışında, organizasyonun hedeflerinin üzerine çıkması, başarılı bir yıl geçirme, terfi alma gibi pozitif durumlarda da dayanıklılık önemli bir yere sahiptir (Luthans vd., 2007b:121).

Dayanıklı bireylerin özelliklerini 3 başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar organizasyonlar için de geçerlidir (Topaloğlu, 2013; 27; Couto, 2002).

- *Gerçekle Yüzleşebilmek*: Gerçek durumlarla yüzleşebilmek ve bu durumları anlamaya çalışmak olarak ifade edilebilir.
- *Anlam Arayışı*: Karşılaşılan zorluklar ile daha iyi bir sonuca ulaşmak arasında kurulan bağ, şimdiki yönetme açısından kolaylık sağlamakta ve en zor koşullarda bile baş etme durumunu geliştirmektedir.
- *Yaratıcılık*: Zorlayıcı olaylar karşısında yaratıcı çözümler tasarlayabilmeyi ve ortaya koyabilmeyi tanımlamaktadır. Bu özelliklerden biri ya da ikisinin bireyde olması bireyin dayanıklılığında önemli rol oynarken dayanıklılık için bireyin bu 3 özelliğe sahip olması gerekmektedir.

Dayanıklılık günümüz çalışma ortamları için son derece önemli bir faktördür. İşletmelerde her bölüm için geliştirilmesi gereken pozitif bir güçtür. Çalışanların yıpratıcı ve zorlu ortamlar için dayanıklılığının artırılması işletmelerin hedeflerine ulaşması ve sürdürülebilir olması yönünden son derece önemlidir.

### 2.3.2. Psikolojik Sermayenin Özellikleri

Psikolojik sermaye işletmelerin işleyişinde ortaya çıkan sorunlara çözüm getirmeye yardımcı olacak unsurların başında gelmektedir. Psikolojik sermayenin özellikleri iyi kullanıldığında işletmelerin verimli olmasına katkı sağlamaktadır. Psikolojik sermayenin özelliklerinden biri kuramsal temelinin olması ve araştırmalara dayalı olarak gelişmesidir. Psikolojik sermayeyi ölçmede çeşitli ölçme ve değerlendirme araçları kullanılmaktadır. Psikolojik sermaye ölçülebilir bir kavram olduğundan dolayı diğer sermaye türlerine yapılan yatırımlar gibi psikolojik sermayeye de yatırım yapılmaktadır ve bunun sonucunda ortaya çıkan sonuçlar belirlenebilmektedir. Dolayısıyla, psikolojik sermayeye yapılan yatırımların çıktıları gözlemlenebilmekte ve ölçülebilmektedir (Luthans vd., 2007a: 10). Bu yönüyle, değişimlere uyum sağlayan ve yenilikçi bir yapısı vardır. Geliştirilebilen bir yönü bulunmaktadır; psikolojik kapasiteye vurgu yapmakta ve performans kavramı ile ilişkisi bulunmaktadır (Luthans ve Youseff, 2004: 338).

Psikolojik sermayenin önemli özelliklerinden biri diğer sermaye türlerine oranla daha fazla katma değer sağlamasıdır. Bu açıdan psikolojik sermaye sosyal ve insan kaynaklı sermayeden ayrılmaktadır. İnsan kaynaklı sermaye eğitim, programlar ve deneyimlerle elde edilen bilgi, beceri ve yeterlilik ile gelişmektedir. Sosyal sermaye kişinin çevresi ile işlevsel ve faydalı bir ilişki kurması ile gelişmektedir. Psikolojik sermaye ise çalışanların umut, iyimserlik ve dayanıklılık düzeylerinin artması ile gelişme göstermektedir. Bu sebeple, ekonomik, beşeri ve sosyal sermayeye yatırım yapmanın yanı sıra günümüz işletme ihtiyaçları bakımından psikolojik sermayeye de yatırım yapmak son derece önemlidir. Psikolojik sermaye çalışanların pozitif davranışlarını iyileştirmesi açısından sosyal ve beşeri sermayeden daha fazla katma değer sağlamaktadır (Ersin, 2018: 30; Larson ve Luthans, 2006: 48).

Psikolojik sermayenin diğer bir özelliği geliştirebilir bir tarafının olmasıdır. Pozitif yaklaşımlar ve kişilik ile beraber geliştirilebilmektedir. Psikolojik sermaye bireyin karakterinin güçlenmesi ve erdemli davranışlarının artması noktasında önemli görülmektedir. Zekâ, yetenek ve olumlu karakter gibi kişilik özellikli kavramları kapsamaktadır. Özellik temelli yapılarda değişim oldukça zorlayıcı iken durum temelli yaklaşımlarda bu daha kolay olmaktadır. Psikolojik sermaye esnek, yumuşak ve değişime açık bir bakış açısı göstermesi nedeniyle durum temelli yaklaşımı da içermektedir. Bireylerin iyilik, mutluluk, memnuniyet,

doyum, affetme ve cesaret gibi duygusal özelliklerine hitap ederek onların gelişiminde yardımcı olur. Psikolojik sermayenin unsurları durağanlık içerse de kişiliğe göre geliştirebilir yönü oldukça fazladır. Bu kapsamda, psikolojik sermaye değişebilen özellikler ile katı, değişmez özelliklerin arasında bir yerde konumlandırılmaktadır (Walumbwa vd., 2011: 11).

Psikolojik sermayenin başka bir özelliği de pozitif davranışları içermesidir. Üretkenlikle ilişkili bireysel özellikleri kapsamaktadır. Psikolojik sermaye düzeyi daha iyi olan bireyler geleceğe dair daha olumlu beklentiler içerisine girmektedir. Bunun yanı sıra, muhtemel zorlukları aşabileceklerine ilişkin inançları daha yüksektir (Ersin, 2018: 31).

#### **2.4. Otantik Liderlik Çalışan Performansı İlişkisi**

Liderlik tarzlarının çalışan performansına etkisi çok fazladır. Liderin özellikleri çalışanlar için rol model olgusu taşımaktadır.

Otantik liderler ekip çalışması oluşturmada ve çalışanların verimliliğinin artmasında pay sahibidir. Karakteristik özellikleri düzgün, şeffaf ve saygılı olan otantik lider çalışanlara ilham sağlamaktadır. Bu olumlu değerlerin paylaşılması çalışanlara güven kazandırmaktadır. Aynı şekilde otantik liderler işletmelere rekabet açısından avantaj sağlarlar ve dış çevreye karşı güçlü bir duruş sergilerler. Bu bağlamda, otantik liderlik çalışan performansı ile yakından ilişkilidir. Otantik liderler çalışanların performanslarını artırarak işletmelerin sürekliliği ve verimliliğine katkı sağlarlar. Ortak amaç ve hedefler doğrultusunda başarılı olmaları için çalışanları teşvik ederler (Murray, 2016: 79).

Otantik liderler çalışanların yeteneklerini belirlemede ve onların yeteneklerine göre yönlendirilmesinde önemli görevler üstlenmektedir. Çalışanların gelecekteki hedeflerine ulaşmalarında yardımcı olmaktadır. Çalışanların hedefleri ve güvende olduğu durumları analiz ederek organizasyonların güçlenmesine katkı sunarlar (Aslan, 2017: 35).

Otantik liderler, çalışanların performansını artırarak uluslararası düzlemde rekabet edebilen bir kültür oluşturabileceklerdir. Otantik liderlerin bunu anlaşılır ve nesnel bir şekilde yapmaları çalışanların başarısını ve dolayısıyla da organizasyonun başarısını artıracaktır. Otantik liderler çalışanlarına değer verirler ve bunu sürdürmek isterler. Aynı zamanda saygıyı da çalışanlarına benimsetirler. Onlara sorumluluk duygusu da yükleyerek performanslarını artırmaya çalışırlar. Bununla birlikte ekip ruhu oluşturmada büyük katkı sunarlar. Çalışanlara kendilerini değerli hissettirmek için çaba gösterirler ve bu yönde onları güdülerler. Çalışanlara

yeteneklerine göre işler ayarlayarak performans kültürü oluşturmaya çalışırlar (İnce vd., 2004: 439).

Değişiminin olduğu olaylar ve durumlarda çalışanları güdülemek ve örgüt kültürü oluşturabilmek oldukça önemlidir. Bunun için yetenekli ve değişimi yönetebilecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktada, otantik liderler değişimi iyi bir biçimde idrak ederek bunu çalışanlarına aktarırlar (İnce vd., 2004: 439).

Çalışanların çevresel değişimlerle ilgili bilgilendirilmesi onların çalışmalarına özen göstermelerini ve çalışmalarını benimsemelerini sağlamaktadır. Otantik liderler çalışanlara çevresel etkenleri ve değişimleri iyi sunmaları halinde çalışanların performansları artmaktadır (Aslan, 2017: 38). Çalışanların değişime ayak uydurmaları, otantik liderin dış çevreyi kavraması ve bunları çalışanlarına aktarması ile yakından ilişkilidir. Otantik liderler hizmet verdikleri kitle ile çalışanları bir araya getirmeye ve çalışanlar hakkında onlardan geribildirim almaya çalışırlar. Bu geri bildirimler çalışanların hizmet vermede yardımsever olmalarını, işini düzgün yapmalarını ve iyi bir performans göstermelerini sağlamaktadır (Murray, 2016: 88).

Çalışanlara yetenekleri doğrultusunda görev verme de çalışan ve işletme performansı açısından büyük önem taşımaktadır. Murray (2016: 18)'a göre, yetenekli ve özgür çalışanlardan oluşan işletme üstün performans sağlama ve süreklilik açısından hayati derecede öneme sahiptir. Otantik liderler çalışanları tanıyarak yeteneklerine göre görev vermekte ve onlara uygun ortam yaratma çabası içinde olmaktadır. Çalışanların istedikleri ortamda olmaları, özgür bırakılmaları ve yeteneklerine göre yönlendirilmeleri performanslarını artırmaktadır.

Paylaşımçı bir vizyon ortaya koymak, uygulamak ve bu çerçevede hedefler belirlemek otantik liderin önemli görevlerinden biridir. Bu hedefler hakkında bilgi sahibi olmak ve bu doğrultuda çalışanların fikirlerini almak onların çalıştıkları yeri benimsemelerini sağlamaktadır. Organizasyon içerisinde fikirlerin paylaşımı çalışanların aidiyet ve sorumluluk duygusunu artırmaktadır. Sorumluluk duygusu arttığında motivasyonla birlikte çalışan performansı da artmaktadır. Otantik liderin hedefleri benimseyip gideceği noktayı net bilmesi çalışanların da aynı hedef doğrultusunda gitmelerini sağlamaktadır (İnce vd., 2004: 439).

İşletmelerin çalışanların bağlılığını artırmak için onların ihtiyaç duyduklarını değerlendirmeleri son derece önemlidir. Otantik liderler çalışanların ihtiyaçlarını analiz edip ihtiyaca göre çözümler ortaya koymalıdır. Çalışanlar gayretlerinin sonuçlarını gördüklerinde ve ihtiyaçları karşılandığında performansları artış göstermektedir (Genç, 2009: 35).

Çalışanlarla iyi bir iletişim kurmak onların iş performanslarını artırmada önemli rol oynamaktadır. Çalışanların fikirlerini dinlemek onların iş hevesini artırarak performanslarına olumlu katkı sunmaktadır. Otantik liderler doğası gereği iyi iletişim kurma konusunda kendilerini yetiştirmiş kişilerdir. Bu açıdan onlar çalışanları ile iyi bir etkileşim kurmaktadır (Murray, 2016: 5). Otantik liderler çalışanların dili ile konuştuğu zaman iletişim güçlü ve sağlıklı olacaktır. Çalışan çevresindekileri ile iyi bir iletişim ve sağlıklı bir ilişki içinde olduğu zaman performansı daha iyi duruma gelecektir. İletişimi etkili kılma noktasında ilham kaynağı olan otantik liderlerin olması gerekmektedir. Böyle olduğunda çalışanlar kendilerine ve işlerine inanarak beklenen performanslarının üzerine çıkmaktadır (Aslan, 2017: 45).

Otantik liderler iyi birer dinleyicidirler. Çalışanlar dinlendiği takdirde kendine ve işine önem vermektedirler. Ayrıca dinlendiklerinde kendilerini rahat ve huzurlu bir ortamda algılamaktadırlar. Otantik liderler çalışanların isteklerine hassas olduklarından ve onları dinlediklerinden dolayı çalışanların moral, motivasyon ve performansları artmaktadır (Aslan, 2017: 46).

Güven duygusu insanı tehlikelerden uzak tutan, kuşkusuz düşünmeyi ve inanmayı sağlayan temel duygulardan biridir. Çalışanların güven duygusuna sahip olması iş performanslarını artırabilmektedir. Otantik liderlerin önemli özelliklerinden biri izleyenlere güven duygusu aşılamalardır. Güvene sahip olan çalışanların da performansı ve başarısı yükselmektedir. Otantik liderlerin izleyenleri peşinden götürebilmek için onlara güven vermesi gereklidir. Güven duyulan liderlerin çalışanlar üzerindeki etkisi oldukça fazladır. Kendisine inanılan ve güvenilen lider çalışanların performanslarını ve verimlerini artırmaktadır. Çalışanlar liderlerini takip etme ve örnek alma eğilimindedirler. Çocukların ebeveynlerini örnek alıp etkilendiği gibi, çalışanlar da liderlerinden etkilenmektedirler. Bu etkileşim her iki ilişkide de performansı yükseltmektedir. Kısa süre içinde performansa etkisini göstermediği gözükse de uzun vadede etkileşim ve buna bağlı olarak performans oluşmaktadır. Dolayısıyla çalışanlar ve otantik liderler arasında etkileşim kaçınılmazdır (Murray, 2016: 89).

Konsantrasyon da verimliliği artıran unsurların başında gelmektedir. Çalışanların dikkatini dağıtacak engelleri çevresinden uzaklaştırmak gerekmektedir. Dış çevreden gelen etkenleri engelleyerek uygun çalışma ortamı yaratmak önemlidir. Çalışanın kendi yeteneklerini göstereceği alanlar yaratılmalıdır. Bu çabanın karşılığında gerekli özellikte çalışanlara değer verilmelidir. Örgütlerin yeri ve zamanı geldiğinde hak edilen görevlere

Çalışanları ataması önemlidir. Otantik lider tüm bunları gerçekleştirerek çalışan performansı ve organizasyonun performansı açısından söz sahibidir (İnce vd., 2004: 440).

## 2.5. Otantik Liderlik Psikolojik Sermaye İlişkisi

Otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkide ikisinin de ortak noktası olan pozitif psikoloji üzerinde durmak gerekir. Pozitif psikoloji hem otantik liderlik davranışlarını hem de psikolojik sermayeyi içeren çatı bir kavram olarak düşünülebilir.

Pozitif psikolojinin gelişimiyle organizasyonlarda çalışanlara, liderlere ve onların ortaya koydukları katkıya odaklanılmaya başlanmıştır. Pozitif psikoloji işletmelerde insan kaynağı üzerine yatırım yapma ve küresel anlamda rekabet etme gücüne ulaşma anlamı taşımaktadır. Kurumlarda alışan personelin kişisel ve ruhsal gelişimi ve istenilen hedeflere ulaşma pozitif psikolojinin amacını oluşturmaktadır (Wang vd., 2014: 2).

Ulusal ve uluslararası literatürde otantik liderlik ile psikolojik sermaye ilişkisini ve otantik liderliğin psikolojik sermaye üzerine etkisini ele alan farklı alanlarda gerçekleştirilen birçok araştırma yer almaktadır (Hırlak, 2015; Wang vd., 2014; Savur, 2013; Keser, 2013; Akgündüz, 2012; Peterson vd., 2012; Walumbwa vd., 2011).

Hırlak (2015) Gaziantep, Adıyaman ve Kilis illerinde hastanelerde görev yapan 513 çalışan üzerinde otantik liderliğin insan kaynakları, psikolojik sermaye, çalışan performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırmıştır. Otantik liderlik ve psikolojik sermayenin boyutlarının hastane ve kadro durumuna göre, performanslarının hastaneye göre, otantik liderlik boyutlarının hastanenin bulunduğu il ve çalışma şekline göre, psikolojik sermayenin öz yeterlilik ve umut boyutlarının çalışma şekline göre anlamlılık gösterdiği saptanmıştır.

Wang ve diğerleri (2014) in'de faaliyette bulunan bir lojistik firmasında 49 lider ve 794 çalışanın üzerinde yapılan araştırmalarında; otantik lider, lider ye değişimi, psikolojik sermaye, izleyenlerin performansı arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırmada otantik liderliğin lider ye değişimini etkilediği, lider ye değişiminin izleyenlerin performansını etkilediği, otantik liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolü olduğu bulunmuştur.

Savur (2013) kamu kuruluşunda çalışan 321 kişi üzerinde yaptığı araştırmada yöneticilerin otantik liderlik nitelikleri ile çalışanların psikolojik sermayelerine ilişkin algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır.

Çalışma sonucunda, yöneticilerin otantik liderlikleri ile çalışanların psikolojik sermayeleri arasında pozitif yönde ilişki olduğu saptanmıştır.

Keser (2013) ilköğretim okulunda görev yapan yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmada, psikolojik sermaye ile otantik liderlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve yöneticilerin otantik liderlik ve psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Akgündüz (2012) İzmir il merkezinde ve Çeşme ilçesinde faaliyette bulunan beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmada, otantik liderlik ve öz yeterlilik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışanların liderlerinin öz yeterliliklerinden etkilenmediği, şehir otellerinde çalışanların resort otellere göre daha olumlu otantik liderlik sergiledikleri bulunmuştur.

Peterson ve diğerleri (2012) araştırmalarında, ABD’de bir organizasyonda çalışan otantik liderlik ile izleyenlerinin iş performansları arasında bir ilişki olup olmadığını ve bu ilişkide izleyenlerin pozitif unsurlarının aracı rolü olup olmadığını incelemiştir. Liderlerin otantik davranışları ile çalışanların performansları arasında pozitif ilişki olduğu, bu ilişkide çalışanların psikolojik sermayelerinin aracılık rolü olduğu saptanmıştır.

Walumbwa ve diğerleri (2011) tarafından büyük bir finansal kurumda çalışan 146 kişi üzerinde yapılan araştırmada, otantik liderlik ve çalışanların istenen sonuçları arasındaki ilişkilerde, psikolojik sermaye ve güvenin rolü incelenmiştir. Araştırmada, çalışanların performansları ve vatandaşlıkları ile psikolojik sermayeleri ve güvenleri arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Otantik liderlik psikolojik sermaye ile etkileşim içindedir ve bir örüntü oluşturmaktadır. Otantik liderler psikolojik sermaye unsurları olan öz farkındalık, iyimserlik, umut ve dayanıklılık özelliklerine sahiptirler. Psikolojik sermayenin bu unsurlarını otantik liderlerin çalışanların etkili ve verimli çıktılar üretmesinde kullanmaktadır. Otantik liderler çalışanlarından aldıkları bilgileri analiz etmektedir. Böylelikle, çalışanların bilgilerini yine onların güçlenmeleri için harcamaktadır (Hırlak, 2015: 139; Walumbwa, vd., 2011: 7; Gardner vd., 2005; Gardner ve Schermerhorn, 2004: 272).



Otantik liderlerin, başarıya yeteneklerinin farkındalığı ve buna duyduğu güven aynı zamanda izleyenlerin de öz yeterlilik ve öz farkındalık düzeylerinin gelişimine katkı sağlamaktadır.

Otantik liderler, zor durumlarla ve koşullarla karşılaştığında bile, gerçekçi ve umutlu kalabilmekte, bunu geleceğe yönelik düşünme süreçlerinde ve eylemlerinde gösterebilmektedirler. Otantik liderler, çalışanlara nesnel bilgilere dayalı bir umudun ortaya çıkmasını sağlayan liderlerdir. Bu nedenle, zaman içerisinde, bu liderler önemli bir sorunla karşılaştıklarında, izleyenler için daha güvenilir kaynaklar ve geri bildirimler oluştururlar (Walumbwa vd., 2011: 8).

Otantik liderler, işletmelerdeki çalışanların iyimserliklerini, grup amaçları ve başarıya ilişkin farkındalıklarını ve bilinç düzeylerini arttırarak olumlu yönde etkileyebilir. Bununla otantik liderler çalışanların istenen davranışlar göstermelerini sağlayabilmelerini mümkün kılmaktadır. Çalışanların istenen yönde davranışlara sahip olmaları onlarda iyimser bir atmosfer yaratacaktır. Otantik liderler, zor durumlarla karşılaştıklarında, kaçınmak yerine mücadele eden kimselerdir. Otantik liderlerin problem çözmedeki etkin, uyumlu ve olumlu yaklaşımları, çalışanların zorluklarla mücadele etmede motive olmalarını sağlayacaktır. Bu durum da çalışanların tümünün ortak bir iyimserlik geliştirmesine etkiye bulunacak, onların ortak psikolojik sermayelerinin artmasını sağlayacaktır (Wang vd., 2011: 561).

Otantik liderlerin, kurumun hedeflerini başarabilmesi için izleyenlerin psikolojik dayanıklılık düzeylerini artırabilmeleri gerekmektedir. Otantik liderlerin çalışanlar üzerinde güvenilirlik düzeylerini artırabilmeleri ve onların güçlüklerle karşılaştıklarında mücadele etmelerini sağlayabilmeleri, psikolojik kaynakları iyi ve etkin bir şekilde kullanmaları ile mümkündür. Bu tarz bir stratejinin otantik liderlerin izleyenlerin psikolojik dayanıklılık düzeylerini etkileyebilmesinde ve onların ortak psikolojik sermayelerini etkileyebilmesinde katkı sağlayacağı düşünülebilir. Dolayısıyla, bu durumun da kurumsal atmosfere pozitif olarak katkı sağlayabileceği ifade edilebilir. Otantik liderlerin psikolojik dayanıklılık durumları izleyenler için birer rol model anlamı taşımaktadır (Walumbwa vd., 2011: 8).

## 2.6. Psikolojik Sermaye Çalışan Performansı İlişkisi

Psikolojik sermaye ile ilişkili olan kavramlardan biri çalışan performansıdır. Psikolojik sermayeye sahip olan ve bunları artıran çalışanların üretkenliği ve verimliliği artmaktadır. Bu da işletmelerin performansına etki etmekte ve güçlü kalmalarını sağlamaktadır. Bu kapsamda, psikolojik sermaye çalışanların ve işletmelerin performansının artmasını sağlamaktadır.

Küreselleşmenin olduğu günümüzde çalışanların psikolojik sermayelerini desteklemek ve daha iyi noktaya getirmek organizasyonların büyümesi ve rekabet avantajı kazanmasına yardımcı olmaktadır. Bu bakımdan psikolojik sermaye çalışanlar ve işletmeler açısından son derece değerlidir (Hırlak, 2015: 144; Polatçı, 2011: 53).

Çalışanların performansının artması kendilerini pozitif olarak etkilemekte, karşılaştıkları zor durumlar karşısında fiziksel, sosyal ve ruhsal açıdan güvenlerini ve psikolojik kaynaklarını artırmaktadır. Bunun yanında, işlerinde iyi performans göstermelerini sağlayacak ve gelecekteki başarılarının artmasına katkı sağlayacaktır. Çalışanların psikolojik sermayelerinin artmasıyla iş doyumları da buna bağlı olarak yükselecektir (Bitmiş ve Ergeneli, 2013: 174).

Yapılan araştırmalar psikolojik sermayenin yüksek olmasının çalışanların performansını artırdığını, psikolojik durumlarını yükselttiğini, iş doyumunu artırdığını ve iş devamsızlığını azalttığını göstermiştir (Hırlak, 2015; Cole vd., 2009; Luthans vd., 2008a; Luthans vd., 2008b; Luthans vd., 2007a; Avey vd., 2006).

Ulusal ve uluslararası literatürde psikolojik sermaye ile çalışan performansı ilişkisini ve otantik liderliğin psikolojik sermaye üzerine etkisini ele alan farklı alanlarda gerçekleştirilen birçok araştırma yer almaktadır (Hırlak, 2015; Wang vd., 2014; Dönmez, 2014; Polatçı, 2011; Akdoğan ve Polatçı, 2013; Peterson vd., 2011; Walumbwa vd., 2010; Luthans vd., 2008a; Luthans vd., 2008b).

Hırlak (2015) yaptığı çalışmada Gaziantep, Adıyaman ve Kilis illerinde hastanelerde görev yapan 513 çalışan üzerinde otantik liderliğin insan kaynakları, psikolojik sermaye, çalışan performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çalışanların performanslarının hastaneye göre, otantik liderlik boyutlarının hastanenin bulunduğu il ve çalışma şekline göre, psikolojik sermayenin öz yeterlilik ve umut boyutlarının çalışma şekline göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Wang ve diğeri (2014) Çin’de faaliyette bulunan bir lojistik firmasında 49 lider ve 794 çalışanın üzerinde yapılan araştırmalarında; otantik lider, lider üye değişimi, psikolojik sermaye, izleyenlerin performansı arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırmada otantik liderliğin lider üye değişimini etkilediği, lider üye değişiminin izleyenlerin performansını etkilediği, otantik liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolü olduğu bulunmuştur.

Dönmez (2014) seyahat acentelerinde çalışan 602 kişi ile yürüttüğü araştırmada, psikolojik sermayenin işe ilişkin duyuşsal iyilik algısı, iş doyumunu, çalışan performansı ve yaşam doyumunu ile arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Psikolojik sermayenin çalışan performansı, iş doyumunu ve yaşam doyumunu arasında pozitif anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur.

Polatcı (2011) 134 polis üzerinde yaptığı araştırmada psikolojik sermaye ve alt boyutları ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir.

Psikolojik sermayenin çalışan performansı üzerinde etkili olduğu, dayanıklılık alt boyutunun bağlamsal ve görev performansı arasında pozitif anlamlı ilişki olduğu, ümit alt boyutu ile çalışan performansı ve görev performansı arasında pozitif anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır.

Akdoğan ve Polatcı (2013) tarafından çeşitli mesleklerden 361 çalışan ile yapılan araştırmada çalışanların psikolojik sermayeleri ile performansları arasındaki ilişkiyi değerlendirmiştir. Psikolojik sermayenin çalışanların performanslarını etkilediği ve bu ilişkide psikolojik iyi oluşun aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Peterson ve diğeri (2011) finansal danışmanlık firmasında çalışan 179 kişi ile yaptıkları araştırmada, psikolojik sermayedeki değişimin çalışanların performanslarında nasıl bir değişim meydana getirdiğini incelemişlerdir. Liderlerin otantik davranışları ile çalışanların performansları arasında pozitif ilişki olduğu, bu ilişkide çalışanların psikolojik sermayelerinin aracılık rolü olduğu saptanmıştır.

Walumbwa ve diğeri (2010) tarafından 264 polis ve 79 yönetici üzerinde yapılan araştırmada, hiyerarşik regresyon analiziyle liderlerin psikolojik sermayeleri ile çalışanların performansları arasında bir ilişki olduğu ve çalışanların psikolojik sermayelerinin bu ilişkide aracı rol oynadığı saptanmıştır.

Luthans ve diğeri (2008a) tarafından yapılan araştırmada, psikolojik sermayenin alt boyutları ile çalışanların performansı, iş doyumunu ve bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve psikolojik sermayenin örgüt iklimi ile çalışan performansı arasında aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir (Luthans vd., 2008a: 219).

Luthans ve diğerleri (2008b) tarafından Çinli çalışanlarla yapılan çalışmada, psikolojik sermayenin çalışan performansını artırdığı saptanmıştır (Luthans vd., 2008b: 818).

Bu arařtırmalardan elde edilen sonuçlar dođrultusunda psikolojik sermayenin çalıřan performansı ile iliřki olduđu dűřünülererek bu iliřki irdelenmiřtir.



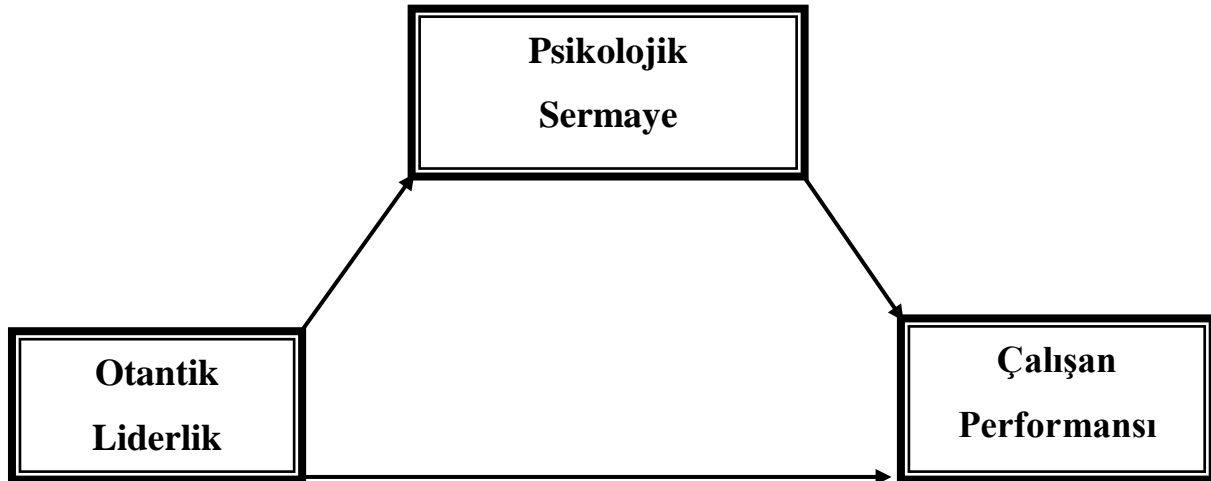
## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli ve hipotezleri verilmiş, evren, örneklem, veri toplama araçları, geçerlik, güvenilirlik ve veri değerlendirme teknikleri açıklanmıştır.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırma kapsamında oluşturulan modelde, çalışanların liderlerine ilişkin otantik davranışların çalışanların performansını etkileyeceği ve bu etkide psikolojik sermayenin aracı rolü olacağı değerlendirilmiştir. Bu bağlamda oluşturulan modeli Şekil 1’de verilmiştir. Bunun yanında, otantik liderlik, çalışan performansı ve psikolojik sermayenin sosyo-demografik değişkenlere göre farklılıklar oluşturulan hipotezler çerçevesinde değerlendirilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

## **Araştırmanın Temel Hipotezi**

Hipotez 1: Otantik liderliğin çalışan performansına etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolü vardır.

## ***Araştırmanın Alt Hipotezleri***

Hipotez 2: Otantik liderlik algısı katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre anlamlı şekilde değişmektedir.

*Hipotez 2a: Otantik liderlik katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı şekilde değişmektedir.*

*Hipotez 2b: Otantik liderlik katılımcıların eğitim durumlarına göre anlamlı şekilde değişmektedir.*

*Hipotez 2c: Otantik liderlik katılımcıların yaşlarına göre anlamlı şekilde değişmektedir.*

*Hipotez 2 d: Otantik liderlik katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre anlamlı şekilde değişmektedir.*

Hipotez 3: Çalışan performansı katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre anlamlı şekilde değişmektedir.

*Hipotez 3a: Çalışan performansı katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı şekilde değişmektedir.*

*Hipotez 3b: Çalışan performansı katılımcıların eğitim durumlarına göre anlamlı şekilde değişmektedir.*

*Hipotez 3c: Çalışan performansı katılımcıların yaşlarına göre anlamlı şekilde değişmektedir.*

*Hipotez 3d: Çalışan performansı katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre anlamlı şekilde değişmektedir.*

Hipotez 4: Psikolojik sermaye katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre anlamlı şekilde değişmektedir.

*Hipotez 4a: Psikolojik sermaye katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı şekilde değişmektedir.*

*Hipotez 4b: Psikolojik sermaye katılımcıların eğitim durumlarına göre anlamlı şekilde değişmektedir.*

*Hipotez 4c: Psikolojik sermaye katılımcıların yaşlarına göre anlamlı şekilde değişmektedir.*

*Hipotez 4d: Psikolojik sermaye katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre anlamlı şekilde değişmektedir.*

Hipotez 5: Otantik liderlik çalışan performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

Hipotez 6: Otantik liderlik psikolojik sermayeyi pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

Hipotez 7: Psikolojik sermaye çalışan performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Evren bir araştırmada sonuçların genellenebileceği kümeyi ifade etmektedir. Araştırmada ulaşılmak istenen geniş kitle de evreni tanımlamaktadır. Araştırmanın evrenini Kayseri ve Nevşehir ili İŞKUR bünyesinde çalışan 300 kişi oluşturmaktadır.

Örneklem araştırmadan seçilen ve evreni temsil eden en küçük birimdir. Evren'den örneklem çekilmesinde çeşitli yöntemler vardır ve bunlar örnekleme teknikleri olarak ifade edilmektedir. Araştırma kapsamında anketler tüm çalışanlara dağıtılmış, 300 anketten 265 tanesi geri dönmüş ve araştırma kapsamına alınmıştır.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Oluşturulan anket 4 bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların sosyo-demografik bilgilerine ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde, katılımcıların liderlerine ilişkin "Otantik Liderlik Ölçeği", üçüncü bölümde "Çalışan Performansı Ölçeği" ve dördüncü bölümde "Psikolojik Sermaye Ölçeği" yer almaktadır.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlikleri yapılmış ve pek çok çalışmada kullanılmıştır.

*Otantik Liderlik Ölçeği:* Otantik liderlik özelliğini ölçmek amacıyla Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen Otantik Liderlik Ölçeği (Authentic Leadership Questionnaire-ALQ) kullanılmıştır. Liderlerin bu konudaki davranışlarını tanımlayan 16 maddeyi içeren ölçek, "İlişkilerde Şeffaflık" (5 madde), "Otantik davranış" -İçselleştirilmiş ahlak anlayışı- (4 madde), "Bilgiyi dengeli değerlendirme" (3 madde), ve "Öz farkındalık" (4 madde) olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. İfadeler "kesinlikle katılmıyorum"dan "kesinlikle katılıyorum"a doğru 1'den 5'e kadar puanlanmaktadır.

*Çalışan Performansı Ölçeği:* Çalışan performansı için kullanılan ölçek Goris ve diğerlerinin (2000) yaptığı çalışmadan uyarlanmıştır. Ölçek 6 madde'den oluşmaktadır ve ifadeler "kesinlikle katılmıyorum"dan "kesinlikle katılıyorum"a doğru 1'den 5'e kadar puanlanmaktadır.

*Psikolojik Sermaye Ölçeği*: Çalışmada Luthans ve arkadaşlarının (2007) geliştirdiği 24 maddelik “Psikolojik Sermaye Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye çevirisi, güvenilirlik ve geçerlilik analizi Çetin ve Basım (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçekte çeviri ve geri çeviri yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen Türkçe ölçek daha sonra farklı uzmanlar tarafından da değerlendirilmiştir. Ölçeğin geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve dört boyutlu yapının sağlandığı bulunmuştur.

### **3.4. Veri Toplama Araçlarının Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri**

Ölçeğin standardize olabilmesi ve sonrasında uygun bilgiler üretme yeteneğine sahip olması için ölçüm değerlerinin kararlılığının bir göstergesi olan “güvenilirlik” ve ölçmeyi amaçladığı özelliği doğru ölçebilme derecesinin göstergesi olan “geçerlilik” olarak nitelendirilen iki temel özelliğe sahip olması istenir. Geçerlilik, bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği, başka herhangi bir özellikle karıştırmadan, doğru ölçebilme derecesidir (Ercan ve Kan, 2004: 211-214). Araştırmada yer alan ölçeklerin geçerliliğinin belirlenmesinde yapı geçerliliğine dair kanıtlar faktör analizi ile toplanmıştır. Yapısal ve faktöriyel geçerlilik, faktör analizi ile ölçülmüştür (Gürbüz ve Şahin, 2015: 301).

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir. Keşfedici ve doğrulayıcı olmak üzere iki tür faktör analizi yaklaşımı vardır (Büyüköztürk, 2016: 132). Çalışmada kullanılan ölçeklerimizin geçerliliği, Keşfedici Faktör Analizi (KFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile incelenmiştir.

Keşfedici faktör analizi (KFA) gözlenen değişkenleri tanımlamak, bu değişkenleri özetlemek, yönetilebilir ve üzerinde çalışılabilir düzeyde faktörleri belirlemek için yapılır. KFA maddelerin/değişkenlerin hangi faktör altında toplanacağını keşfetmek için yapılmaktadır. KFA uygulanabilmesi için bazı ön koşulların sağlanmış olduğunun kontrolü gerekir.

KFA, tüm veri yapıları için uygun olmayabilir. Verilerin, faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett küresellik testi ile inceleyebilir. KMO katsayısı, veri matrisinin faktör analizi için uygun olup olmadığını, veri yapısının faktör çıkarma için uygunluğu hakkında bilgi verir. Faktörleştirilebilmek için KMO'nun 0,60'dan



yüksek çıkması beklenir. Barlett testi, değişkenler arasında ilişki olup olmadığını kısmi korelasyonlar temelinde inceler. Hesaplanan ki-kare istatistiğinin anlamlı çıkması, veri matrisinin uygun olduğunun göstergesidir. Test sonucunun anlamlı çıkması puanların normalliğinin de bir kanıtı olarak görülebilir (Büyüköztürk, 2016: 136). Örneklem büyüklüğü 350 ve üzerinde ise faktör yüklerinin minimum 0,32'nin üzerinde olması önerilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 304).

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), daha önce kullanılmış ölçeklerin özgün yapısının toplanan veri ile doğrulanıp doğrulanmadığını tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır. Araştırmacının bir ölçeği DFA ile doğrulaması, o ölçeğin geçerli bir ölçek olduğuna işaret eder (Gürbüz ve Şahin, 2015: 326).

Güvenilirlik, ölçüm sonuçlarının ölçülmek istenen kavramı doğru bir şekilde çıkarması; ölçüm aracının farklı yerlerde, farklı zamanlarda ve aynı evrenden seçilen farklı örnekleme uygulandığında benzer sonuçlar vermesidir (Ercan ve Kan, 2004: 212). Cronbach Alfa değeri, ölçüm araçlarında maddelerin birbiriyle tutarlı olup olmadığını ve maddelerin söz konusu kavramı ölçüp ölçmediğini belirlemektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 157). Cronbach Alfa katsayısı, ölçeğin güvenilirliğini test etmede en yaygın kullanılan yöntemdir. Cronbach Alfa değeri 0,60 ile 0,80 arasında ise anket güvenilirdir; 0,80 ile 1,00 arasında ise anketin güvenilirliği oldukça yüksektir (Kalaycı, 2005; Alpar, 2011).

Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri SPSS 22 ve AMOS istatistiksel analiz paket programları ile analiz edilmiştir.

### 3.4.1. Otantik Liderlik Ölçeği

“Otantik Liderlik Ölçeği”nin alt boyutları ve bunlara ilişkin maddeler Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Otantik Liderlik Ölçeği Alt Boyutları ve Madde Numaraları

Alt Boyutlar	Madde Numaraları
İlişkilerde Şeffaflık	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9
Öz Farkındalık	10, 11, 12, 13, 14, 15, 16

Tablo 1'de İlişkilerde Şeffalık alt boyutu 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 numaralı maddelerden oluşmaktadır. Öz Farkındalık alt boyutu ise 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 numaralı maddelerden oluşmaktadır.

Ölçek kapsamındaki maddelerin normalliğini belirlemek için maddelerin çarpıklık ve basıklık değerleri belirlenmiştir. Basıklık ve çarpıklık değerinin -1,5 +1,5 arasında olması dağılımın normal olduğu şeklinde değerlendirilmiştir. Ölçekte yer alan maddelerin çarpıklık ve basıklık değerlerine ilişkin bilgiler Tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 2.** Otantik Liderlik Ölçeği Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

<b>Madde No</b>	<b>Çarpıklık</b>	<b>Basıklık</b>
1	-0,10	-1,11
2	0,10	-1,15
3	0,12	-1,11
4	-0,12	-1,09
5	0,04	-1,21
6	0,08	-1,28
7	-0,10	-1,16
8	-0,16	-1,15
9	0,00	-1,09
10	-0,10	-0,89
11	-0,24	-1,06
12	-0,15	-1,06
13	-0,17	-1,01
14	-0,09	-0,97
15	-0,03	-1,00
16	-0,23	-1,07
<b>Genel</b>	<b>-0,14</b>	<b>-1,19</b>

Tabloya göre, ölçeğin maddelerinin tamamı normallik dağılımına uymaktadır (-0,14 - 1,19). Bu yüzden, ölçek maddelerinin normal dağıldığı ifade edilebilir.

Ölçek maddeleri normalliği sağladıktan sonra Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Keşfedici Faktör Analizi yapılacağından dolayı maddelerin toplam korelasyon değerlerine bakılma ihtiyacı hissedilmiş ve bu doğrultuda madde toplam korelasyonları incelenmiştir.

**Tablo 3.** Otantik Liderlik Ölçeği Toplam Madde Korelasyon Değerleri

<b>Madde No</b>	<b>Toplam Madde Korelasyonu</b>
1	0,75
2	0,83
3	0,83
4	0,73
5	0,87
6	0,86
7	0,78
8	0,85
9	0,82
10	0,74
11	0,85
12	0,84
13	0,84
14	0,83
15	0,79
16	0,77

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Otantik Liderlik Ölçeği iç tutarlılık Cronbach Alfa katsayısı 0,97 olarak bulunmuştur. İç tutarlılık katsayısı 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği artmaktadır. Bu sonuç ölçeğin son derece güvenilir olduğunu göstermektedir.

İlişkilerde şeffaflık alt boyutu için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı 0,96 ve öz farkındalık alt boyutu için 0,95 olarak hesaplanmıştır. Tüm bu değerler her alt boyutun güvenilir olduğu anlamına gelmektedir.

Yukarıdaki tabloya göre, ölçek maddelerinin toplam korelasyon değerleri incelendiğinde tüm maddelerin toplam korelasyon değerleri 0,25'in üzerinde olduğu bulunmuştur. Korelasyon değerleri 0,25'in altında olduğunda ölçeğin güvenilirliği düşürdüğünden dolayı ölçekten çıkarılmaktadır. Buna göre, ölçekteki maddelerin korelasyon değerlerinin oldukça yüksek olduğu bulunmuştur.

Otantik Liderlik Ölçeği'nin alt boyutlarını belirlemek için Keşfedici Faktör Analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

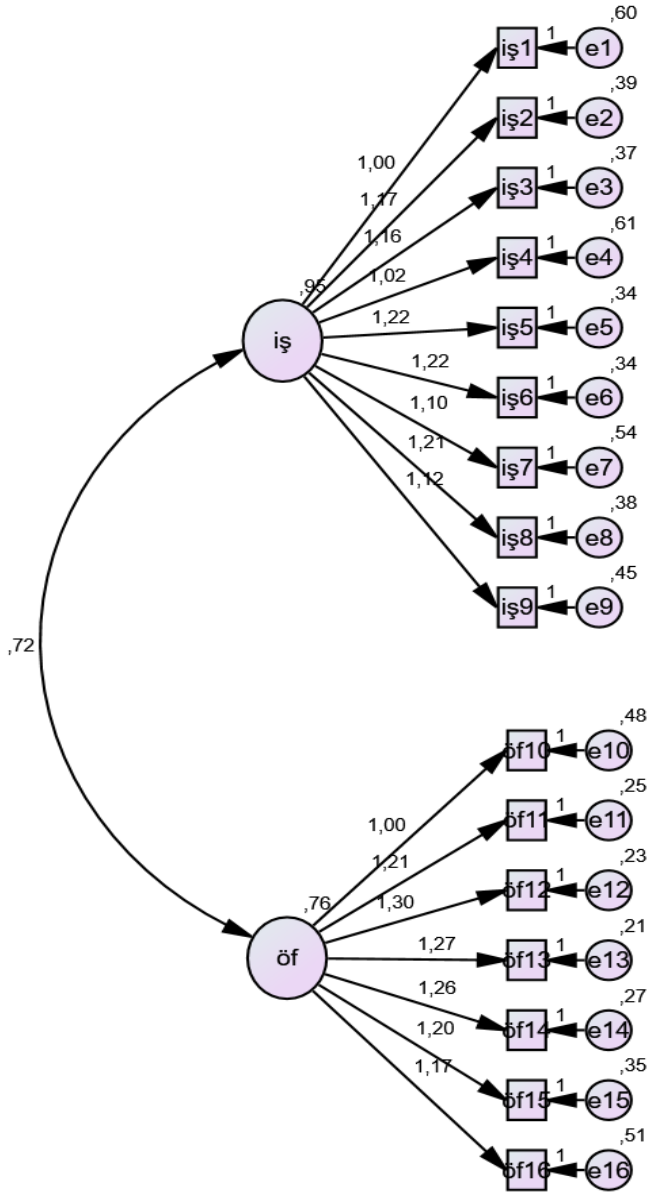
**Tablo 4.** Otantik Liderlik Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

<b>İfadeler</b>	<b>İlişkilerde Şeffaflık</b>	<b>Öz Farkındalık</b>
Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.	0,81	
İnsanlara acı gerçekleri söyler.	0,80	
İnsanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.	0,78	
Hata yaptığında kabul eder.	0,78	
Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak aynıdır.	0,77	
Liderimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.	0,77	
Kararlarımı değer yargılarına göre verir.	0,75	
Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.	0,74	
Ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.	0,70	
Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.		0,83
Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.		0,83
Başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.		0,82
Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.		0,80
Özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.		0,77
Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.		0,76
Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.		0,72

Keşfedici faktör analizi yapabilmek için yapılan KMO Bartlett's Küresellik Testi sonucunda, KMO değeri 0,96 olarak bulunmuş, Ki-kare değeri 4805,90, sd 120 ve  $p < 0,01$  olarak bulunmuştur.

Bu doğrultuda, veriler faktör analizi için uygun bulunmuştur. Ölçeğe Varimax Temel Bileşenler Analizi uygulanmıştır. Ölçekte maddelerin hiçbirinin faktör yükü 0,30'un altında bulunmamıştır. Ölçeğin 2 alt faktörünün olduğu bulunmuştur. Ölçekteki 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 ve 9. maddeler 'ilişkilerde şeffaflık' alt boyutu altında; 10, 11, 12, 13, 14, 15 ve 16. maddeler 'öz farkındalık' alt boyutu altında toplanmıştır. İlişkilerde şeffaflık alt boyutunun faktör yükleri 0,81 ile 0,70 arasında değişmekte; öz farkındalık alt boyutunun faktör yükleri 0,83 ile 0,72 arasında değişmektedir.

Otantik Liderlik Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizine ilişkin bulgular Şekil 2'de gösterilmiştir.



**Şekil 2.** Otantik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizinde modelin anlamlılığı uyum değerleri üzerinden kontrol edilir. CMIN/DF değeri 1 ile 3 arasında olması iyi uyumu, 1 ile 5 arasında olması ise kabul edilebilir uyumu göstermektedir. Yaklaşık hataların ortalama karekökü olan RMSEA değeri 0,00 ile 0,90 arasında olması iyi uyumu, 0,00 ile 0,70 arasında olması kabul edilebilir uyumu göstermektedir. Bağımsız modele dayanan uyum indeksi CFI değerinin 0,90 üzerinde olması iyi uyumu 0,70 üzerinde olması kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Evcı ve Aylar, 2017: 399-400).

**Tablo 5.** Otantik Liderlik Ölçeği Modeli

<b>CMIN/DF</b>	<b>CFI</b>	<b>RMR</b>	<b>RMSEA</b>
3,56	0,94	0,04	0,09
<5	>0,70	>0,01	>0,07

Otantik liderlik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ulaşılan uyum iyiliği değerleri Tablo 5'te yer almaktadır.

Ölçeğin uyum değerlerine bakıldığında genel olarak kabul edilebilir uyum gösterdiği ifade edilebilir (CMIN/DFI=3,56; RMSEA=0,09).

### 3.4.2. Çalışan Performansı Ölçeği

“Çalışan Performansı Ölçeği” kapsamındaki maddelerin normalliğini belirlemek için maddelerin çarpıklık ve basıklık değerleri belirlenmiştir. Ölçekte yer alan maddelerin çarpıklık ve basıklık değerlerine ilişkin bilgiler Tablo 6’da yer almaktadır.

**Tablo 6.** Çalışan Performansı Ölçeği Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

<b>Madde No</b>	<b>Çarpıklık</b>	<b>Basıklık</b>
1	-1,22	1,73
2	-0,92	1,58
3	-0,72	1,00
4	-0,93	1,33
5	-0,94	1,94
6	-0,79	1,20
<b>Genel</b>	<b>-0,92</b>	<b>1,46</b>

Tabloya göre, ölçeğin maddelerinin tamamı normallik dağılımına uymaktadır (-0,92 +1,46). Bu yüzden, ölçek maddelerinin normal dağıldığı ifade edilebilir.

Ölçek maddeleri normalliği sağladıktan sonra Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Keşfedici Faktör Analizi yapılacağından dolayı maddelerin toplam korelasyon değerlerine bakılma ihtiyacı hissedilmiş ve bu doğrultuda madde toplam korelasyonları incelenmiştir.

**Tablo 7.** Çalışan Performansı Ölçeği Toplam Madde Korelasyon Değerleri

<b>Madde No</b>	<b>Toplam Madde Korelasyonu</b>
1	0,63
2	0,72
3	0,68
4	0,64
5	0,63
6	0,47

Yapılan güvenirlik analizi sonucunda Çalışan Performansı Ölçeği iç tutarlılık Cronbach Alfa katsayısı 0,84 olarak bulunmuştur. İç tutarlılık katsayısı 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenirliği artmaktadır. Bu sonuç ölçeğin son derece güvenilir olduğunu göstermektedir.

Yukarıdaki tabloya göre, ölçek maddelerinin toplam korelasyon değerleri incelendiğinde tüm maddelerin toplam korelasyon değerleri 0,25'in üzerinde olduğu bulunmuştur. Korelasyon değerleri 0,25'in altında olduğunda ölçeğin güvenirliği düşürdüğünden dolayı ölçekten çıkarılmaktadır. Buna göre, ölçekteki maddelerin korelasyon değerlerinin yüksek olduğu bulunmuştur.

Çalışan Performansı Ölçeği'nin alt boyutlarını belirlemek için Keşfedici Faktör Analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 8'de verilmiştir.



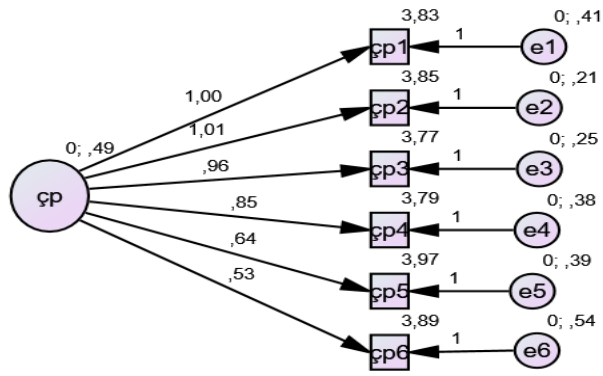
**Tablo 8.** Çalışan Performansı Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

İfadeler	
Hedeflerimi gerçekleştiririm ya da aşarım.	0,83
Problem çıktığında hızla çözerim.	0,80
İşlerimi zamanında tamamlarım.	0,76
Mutlaka kalite standartlarında yada üzerinde ürünler üretirim.	0,76
Görevlerimi zamanında tamamlarım	0,74
Bir sorun çıktığında çabuk tepki verir, hemen harekete geçerim.	0,61

Keşfedici faktör analizi yapabilmek için yapılan KMO Bartlett's Küresellik Testi sonucunda, KMO değeri 0,83 olarak bulunmuş, Ki-kare değeri 669,83, sd 15 ve  $p < 0,01$  olarak bulunmuştur. Bu doğrultuda, örneklem faktör analizi için uygun bulunmuştur ve veriler faktör analizi için uygun bulunmuştur.

Keşfedici faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü bir yapıda olduğu bulunmuş ve alt boyutları oluşmamıştır. Ölçeğin faktör yüklerinin 0,83 ile 0,61 arasında olduğu bulunmuştur.

Çalışan Performansı Ölçeği doğrulayıcı faktör analizine ilişkin bulgular Şekil 3'te gösterilmiştir.



Şekil 3. Çalışan Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 9. Çalışan Performansı Ölçeği Modeli

CMIN/DF	CFI	RMR	RMSEA
3,40	0,88	0,04	0,17
<5	>0,70	>0,01	>0,07

Çalışan performansı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ulaşılan uyum iyiliği değerleri Tablo 9'da yer almaktadır.

Ölçeğin uyum değerlerine bakıldığında genel olarak kabul edilebilir uyum gösterdiği ifade edilebilir (CMIN/DFI=3,40; RMSEA=0,17).

### 3.4.3. Psikolojik Sermaye Ölçeği

Psikolojik Sermaye Ölçeği'nin alt boyutları ve bunlara ilişkin maddeler Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 10.** Psikolojik Sermaye Ölçeği Alt Boyutları ve Madde Numaraları

<b>Alt Boyutlar</b>	<b>Madde Numaraları</b>
Umut	3, 4, 5, 6
Psikolojik Dayanıklılık	7, 9, 10, 12, 13, 14
İyimserlik	2, 16, 17, 18, 19, 20, 21
Öz Yeterlilik	15, 22, 23, 24

Tablo 10'da Umut alt boyutu 3, 4, 5, 6 numaralı maddelerden oluşmaktadır. Psikolojik Dayanıklılık alt boyutu 7, 9, 10, 12, 13, 14 numaralı maddelerden oluşmaktadır. İyimserlik alt boyutu 2, 16, 17, 18, 19, 20, 21 numaralı maddelerden oluşmaktadır. Öz Yeterlilik alt boyutu 15, 22, 23, 24 numaralı maddelerden oluşmaktadır.

Ölçek kapsamındaki maddelerin normalliğini belirlemek için maddelerin çarpıklık ve basıklık değerleri belirlenmiştir. Maddelerin puanlarının -2 ile +2 arasında dağılması normalliği kanıtlamaktadır (Trochim ve Donnelly, 2006; Field, 2000, 2009; Gravetter ve Wallnau, 2014). Ölçekte yer alan maddelerin çarpıklık ve basıklık değerlerine ilişkin bilgiler Tablo 11'de yer almaktadır.

**Tablo 11.** Psikolojik Sermaye Ölçeği Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

<b>Madde No</b>	<b>Çarpıklık</b>	<b>Basıklık</b>
1	-0,77	0,01
2	-0,98	0,76
3	-1,18	<b>2,25</b>
4	-0,99	0,90
5	-1,11	1,55
6	-1,07	1,66
7	-0,66	0,07
8	-0,23	-0,74
9	-1,09	1,55
10	-0,83	0,42
11	-0,21	-0,93
12	-0,99	1,74
13	-1,14	1,80
14	-0,68	0,22
15	-0,94	0,67
16	-1,29	<b>4,05</b>
17	-0,81	0,89
18	-0,77	0,37
19	-0,72	-0,03
20	-0,77	0,64
21	-0,76	0,94
22	-0,78	1,07
23	-0,62	0,83
24	-0,84	1,00
<b>Genel</b>	-1,39	1,05

Tabloya göre, ölçeğin maddelerinin 2 değeri hariç (2,25; 4,05) tamamı normallik dağılımına uymaktadır (-1,39 +05). Bu yüzden, ölçek maddelerinin normal dağıldığı ifade edilebilir.

Ölçek maddeleri normalliği sağladıktan sonra Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Keşfedici Faktör Analizi yapılacağından dolayı maddelerin toplam korelasyon değerlerine bakılma ihtiyacı hissedilmiş ve bu doğrultuda madde toplam korelasyonları incelenmiştir.

**Tablo 12.** Psikolojik Sermaye Ölçeği Toplam Madde Korelasyon Değerleri

Madde No	Toplam Madde Korelasyonu
1	<b>-0,17</b>
2	0,36
3	0,49
4	0,61
5	0,60
6	0,56
7	0,44
8	<b>0,12</b>
9	0,46
10	0,49
11	<b>-0,05</b>
12	0,50
13	0,58
14	0,53
15	0,62
16	0,64
17	0,55
18	0,47
19	0,45
20	0,63
21	0,56
22	0,52
23	0,44
24	0,47

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Psikolojik Sermaye Ölçeği iç tutarlılık Cronbach Alfa katsayısı 0,87 olarak bulunmuştur. İç tutarlılık katsayısı 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği artmaktadır. Bu sonuç ölçeğin son derece güvenilir olduğunu göstermektedir.

İyimserlik alt boyutu için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı 0,82; umut alt boyutu için 0,83; psikolojik dayanıklılık alt boyutu için 0,77 ve öz yeterlilik alt boyutu için 0,73 olarak hesaplanmıştır. Tüm bu değerler her alt boyutun güvenilir olduğu anlamına gelmektedir.

Yukarıdaki tabloya göre, ölçek maddelerinin toplam korelasyon değerleri incelendiğinde, 1. 8. ve 11. maddelerin toplam korelasyon değerleri 0,25'in altında olduğu için ölçekten çıkarılmış ve analizler buna göre yapılmıştır. Korelasyon değerleri 0,25'in altında olduğunda ölçeğin güvenilirliği düşürdüğünden dolayı ölçekten çıkarılmaktadır.

Psikolojik Sermaye Ölçeği'nin alt boyutlarını belirlemek için Keşfedici Faktör Analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 13'te verilmiştir.

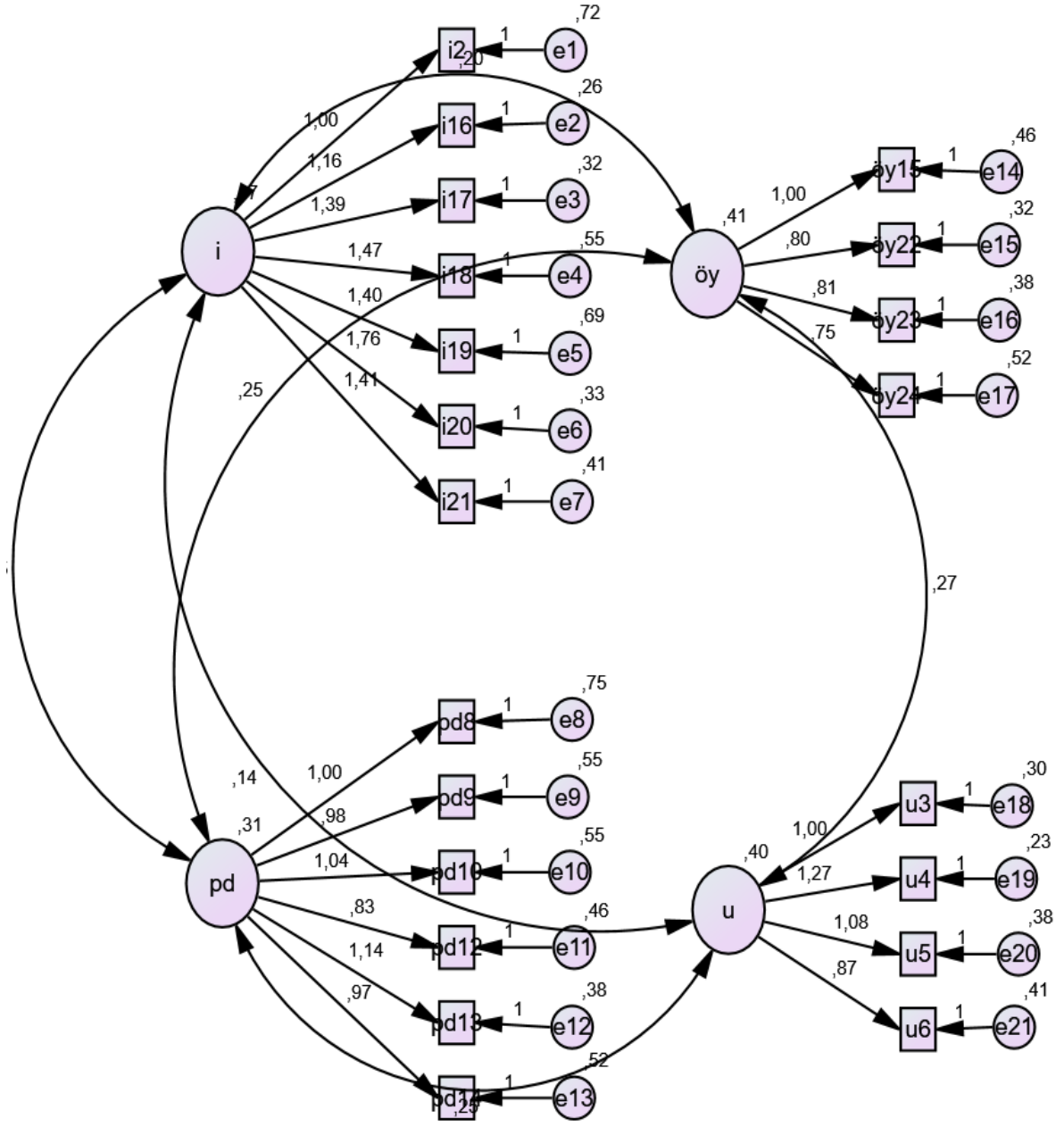
**Tablo 13.** Psikolojik Sermaye Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

İfadeler	İyimserlik	Psikolojik Dayanıklılık	Öz Yeterlilik	Umut
18. İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.	0,77			
20. Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum	0,70			
17. Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum	0,69			
19. İşime "her şeyde bir hayır vardır" şeklinde yaklaşıyorum	0,61			
2. Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.	0,61			
21. Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim	0,51			
16. Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim	0,43			
10. Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim		0,73		
7. Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakın bir şekilde hallederim		0,66		
9. İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim		0,64		
13. İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum		0,60		
14. İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm		0,49		
12. Eğer çalışırken kendimi bir tikanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim		0,46		
23. Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim			0,82	
24. Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim			0,69	
22. İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim			0,65	
15. Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim			0,44	
3. Bir grup iş arkadaşşıma bir bilgi sunarken kendime güvenirim				0,83
4. Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim				0,810
5. Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.				0,63
6. Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.				0,51

Keşfedici faktör analizi yapabilmek için yapılan KMO Bartlett's Küresellik Testi sonucunda, KMO değeri 0,89 olarak bulunmuş, Ki-kare değeri 2289,29, sd 210 ve  $p < 0,01$  olarak bulunmuştur. Bu doğrultuda, örneklem faktör analizi için uygun bulunmuştur ve veriler faktör analizi için uygun bulunmuştur.

Ölçeğe Varimax Temel Bileşenler Analizi uygulanmıştır. Ölçekte maddelerin hiçbirinin faktör yükü 0,30'un altında bulunmamıştır. Ölçeğin 4 alt faktörünün olduğu bulunmuştur. Ölçekteki 18, 20, 17, 19, 2, 21 ve 16. maddeler 'iyimserlik' alt boyutu altında; 10, 7, 9, 13, 14 ve 12. maddeler 'psikolojik dayanıklılık' alt boyutu altında; 23, 24, 22 ve 15. maddeler 'öz yeterlilik' alt boyutu altında; 3, 4,5 ve 6. maddeler ise 'umut' alt boyutu altında toplanmıştır. İyimserlik alt boyutunun faktör yükleri 0,77 ile 0,43 arasında değişmekte; psikolojik dayanıklılık alt boyutunun faktör yükleri 0,73 ile 0,46 arasında değişmekte; öz yeterlilik alt boyutunun faktör yükleri 0,82 ile 0,44 arasında değişmekte ve umut alt boyutunun faktör yükleri 0,83 ile 0,51 arasında değişmektedir.

Psikolojik Sermaye Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizine ilişkin bulgular Şekil 4'te gösterilmiştir.



Şekil 4. Psikolojik Sermaye Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi



**Tablo 14.** Psikolojik Sermaye Ölçeği Modeli

<b>CMIN/DF</b>	<b>CFI</b>	<b>RMR</b>	<b>RMSEA</b>
2,59	0,86	0,05	0,78
<5	>0,70	>0,01	>0,07

Psikolojik sermaye ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ulaşılan uyum iyiliği değerleri Tablo 14'te yer almaktadır.

Ölçeğin uyum değerlerine bakıldığında genel olarak iyi uyum gösterdiği ifade edilebilir (CMIN/DFI=2,59; RMSEA=0,78).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırma kapsamına alınan katılımcıların sosyo-demografik bilgilerine ilişkin bulgular, katılımcıların psikolojik sermayelerine ilişkin bulgular, liderlerinin otantik liderliklerine ilişkin bulgular, çalışan performanslarına ilişkin bulgular ve ölçekler arası ilişkileri yönelik bulgular yer almaktadır.

### 4.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine ilişkin bulgular Tablo 15’de verilmiştir.

**Tablo 15.** Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Dağılım

	<b>Frekans (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Kadın	101	38,1
Erkek	164	61,9
<b>Toplam</b>	<b>265</b>	<b>100,0</b>

Katılımcıların % 61,9’u erkek iken % 38,1’i kadındır.

Araştırma kapsamına alınan katılımcıların eğitim durumu incelenmiştir. Bulgular Tablo 16’da verilmiştir.

**Tablo 16.** Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin Dağılım

	<b>Frekans (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
İlköğretim-Ortaokul	7	2,6
Lise ve dengi	51	19,2
Üniversite	168	63,4
Yüksek Lisans-Doktora	39	14,7
<b>Toplam</b>	<b>265</b>	<b>100,0</b>

Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde, çoğunluğunun (% 63,4) üniversite mezunu olduğu, bunu % 19,2 oran ile lise ve dengi okullardan mezun olanların takip ettiği bulunmuştur. Lisansüstü eğitim alanların oranı % 14,7 iken ilköğretim mezunlarının oranının çok düşük olduğu (% 2,6) bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların medeni durumları öğrenilmek istenmiş ve bu doğrultuda katılımcıların medeni durumlarına ilişkin bulgular Tablo 17’de verilmiştir.

**Tablo 17.** Katılımcıların Medeni Durumlarına İlişkin Dağılım

	<b>Frekans (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Evli	210	79,2
Bekâr	55	20,8
<b>Toplam</b>	<b>265</b>	<b>100,0</b>

Katılımcıların medeni durumları değerlendirildiğinde, çoğunluğunun (% 79,2) evli olduğu, az bir kısmının (% 20,8) bekâr olduğu bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların yaşları hakkında bilgi alınmak istenmiş ve katılımcıların yaşlarına ilişkin bulgular Tablo 18’de verilmiştir.

**Tablo 18.** Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Dağılım

	<b>Frekans (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
18-25 yaş	3	1,1
26-33 yaş	70	26,4
34-41 yaş	112	42,3
42-49 yaş	63	23,8
50-57 yaş	13	4,9
58 yaş ve üstü	4	1,5
<b>Toplam</b>	<b>265</b>	<b>100,0</b>

Tabloya göre, katılımcıların yaşları incelendiğinde, % 42,3'ünün 34-41 yaş aralığında olduğu, % 26,4'ünün 26-33 yaş aralığında olduğu, % 23,8'inin 42-49 yaş aralığında olduğu bulunmuştur. 50-57 yaş, 58 yaş üstü ve 18-25 yaş arası katılımcıların yaşları oranlarının sırasıyla oldukça düşük olduğu bulunmuştur (% 4,9, % 1,5, % 1,1). Katılımcıların çoğunluğunun orta yetişkinlik döneminde olduğu ifade edilebilir.

Araştırma kapsamına alınanların aylık gelirleri hakkında bilgi edinmek istenmiştir ve katılımcıların aylık gelirlerine ilişkin bulgular Tablo 19'da verilmiştir.

**Tablo 19.** Katılımcıların Aylık Gelirlerine İlişkin Dağılım

	<b>Frekans (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
2000 TL ve altı	18	6,8
2001-4500 TL	218	82,3
4501-6000 TL	24	9,1
6001-8500 TL	5	1,9
<b>Toplam</b>	<b>265</b>	<b>100,0</b>

Katılımcıların aylık gelirleri değerlendirildiğinde, çoğunluğunun (% 82,3) 2001-4500 TL gelire sahip olduğu bulunmuştur. Diğer aylık gelire sahip olanların oranlarının sırasıyla düşük olduğu bulunmuştur (% 9,1, % 6,8, % 1,9).

Araştırmaya katılanların kurumdaki unvanları sorulmuş ve bu kapsamda katılımcıların kurumdaki unvanları Tablo 20'de verilmiştir.

**Tablo 20.** Katılımcıların Kurumdaki Unvanlarına İlişkin Dağılım

	<b>Frekans (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Müdür Yardımcısı	2	0,8
Şef	9	3,4
Şube Müdürü	9	3,4
Memur	162	61,1
Uzman	47	17,7
Güvenlik Görevlisi	9	3,4
Hizmetli	20	7,5
Diğer	7	2,6
<b>Toplam</b>	<b>265</b>	<b>100,0</b>

Katılımcıların kurumdaki unvanlarına ilişkin dağılım incelendiğinde, çoğunluğunun (% 61,1) memur pozisyonunda çalıştığı, bunu uzmanların izlediği (% 17,7) bulunmuştur.

Araştırma kapsamına alınan çalışanların kurumda ne kadar çalıştıkları ile ilgili bilgi alınmak istenmiş ve bu doğrultuda katılımcıların kurumdaki çalışma sürelerine ilişkin bulgular Tablo 21’de verilmiştir.

**Tablo 21.** Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılım

	<b>Frekans (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
0-1 Yıl	11	4,2
2-5 Yıl	64	24,2
6-10 Yıl	103	38,9
11-15 Yıl	37	14,0
16-20 Yıl	32	12,1
20 Yıl ve Üzeri	18	6,8
<b>Toplam</b>	<b>265</b>	<b>100,0</b>

Tablo değerlendirildiğinde, katılımcıların % 38,9’unun 6-10 yıldır kurumda çalıştığı, % 24,2’sinin 2-5 yıldır çalıştığı, % 14,0’ünün 11-15 yıldır çalıştığı, % 12,1’inin 16-20 yıldır kurumda çalıştığı bulunmuştur. 20 yıl ve üzeri kurumda çalışanların ve 0-1 yıldır kurumda çalışanların oranlarının düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır (% 6,8, % 4,2).

Katılımcıların toplam ne kadar süre çalıştıkları öğrenilmek istenmiş ve bu kapsamda katılımcıların toplam çalışma sürelerine ilişkin bulgular Tablo 22’de verilmiştir.

**Tablo 22.** Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılım

	<b>Frekans (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
0-5 Yıl	48	18,1
6-10 Yıl	86	32,5
11-15 Yıl	52	19,6
16-20 Yıl	28	10,6
21-25 Yıl	28	10,6
26-30 Yıl	15	5,7
30 Yıl ve Üzeri	8	3,0
<b>Toplam</b>	<b>265</b>	<b>100,0</b>

Tabloya göre katılımcıların toplam çalışma sürelerine bakıldığında, % 32,5'inin 6-10 yıldır çalıştığı, % 19,6'sının 11-15 yıldır çalıştığı, % 18,1'inin 0-5 yıldır çalıştığı, % 10,6'sının 16-20 yıldır çalıştığı, % 10,6'sının 21-25 yıldır çalıştığı bulunmuştur. 26-30 yıl ve 30 yıl ve üzeri çalışanların oranlarının oldukça düşük olduğu bulunmuştur (% 5,7, % 3,0).

## 4.2. Katılımcıların Liderlerinin Otantik Liderliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların Otantik Liderlik Ölçeği'nde aldığı puanlar hakkında bilgi alınmak istenmiştir. Katılımcıların liderlerinin otantik liderliklerine ilişkin bulgular Tablo 23'te verilmiştir.

**Tablo 23.** Katılımcıların Liderlerinin Otantik Liderliklerine İlişkin Betimsel İstatistikler

	<b>N</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>Ort.</b>	<b>Ss</b>
<b>Otantik Liderlik</b>	265	16,00	76,00	47,14	16,83
<b>İlişkilerde Şeffaflık</b>	265	9,00	44,00	26,43	10,17
<b>Öz Farkındalık</b>	265	7,00	33,00	20,70	7,47

Otantik Liderlik Ölçeği'nden alınabilecek puanlar 16 ile 80 puan arasında değişmektedir. Katılımcıların ölçekten aldıkları puanlar 80 puan üzerinden 16 ile 76 puan arasında değişmektedir. Katılımcıların liderlerinin otantik liderlik puanlarının ortalaması 47,14 standart sapması da 16,83 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, katılımcıların liderlerinin otantik liderliklerinin orta düzeyde olduğu söylenebilir.

İlişkilerde şeffaflık alt boyutundan alınabilecek puanlar 9 ile 45 puan arasında değişmektedir. Katılımcıların bu boyuttan aldıkları puanlar 45 puan üzerinden 9 ile 44 puan arasında değişmektedir. Katılımcıların liderlerine ilişkin ilişkilerde şeffaflık puanları ortalaması 26,43 ve standart sapması 10,17 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, katılımcıların liderlerinin ilişkilerde şeffaflıklarının orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Öz farkındalık alt boyutundan alınabilecek puanlar 7 ile 35 puan arasında değişmektedir. Katılımcıların bu boyuttan aldıkları puanlar 35 puan üzerinden 7 ile 33 puan arasında değişmektedir. Katılımcıların liderlerine ilişkin öz farkındalık puanları ortalaması 20,70 ve standart sapması 7,47 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, katılımcıların liderlerinin öz farkındalıklarının orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre liderlerinin otantik liderliklerinin değişip değişmediği incelenmek istenmiştir. Bu kapsamda bulgular Tablo 24'te verilmiştir.

**Tablo 24.** Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Liderlerinin Otantik Liderliklerine İlişkin T-Testi Sonuçları

	<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>Ss</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
İlişkilerde Şeffaflık	Kadın	101	27,36	9,23	1,21	0,22
	Erkek	164	25,85	10,70		
Öz Farkındalık	Kadın	101	21,49	6,84	1,38	0,16
	Erkek	164	20,22	7,82		

p<0,05

Kadınların liderlerine ilişkin ilişkilerde şeffaflık puanları ortalaması 27,36 erkeklerin liderlerine ilişkin ilişkilerde şeffaflık puanları ortalaması 25,85 olarak bulunmuştur. Katılımcıların cinsiyetlerine göre liderlerinin ilişkilerde şeffaflık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (p>0,05). Buna göre, erkek ve kadınların liderlerinin ilişkilerde şeffaflık düzeylerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Kadınların liderlerine ilişkin öz farkındalık puanları ortalaması 21,49 erkeklerin liderlerine ilişkin öz farkındalık puanları ortalaması 20,22 olarak bulunmuştur. Katılımcıların cinsiyetlerine göre liderlerinin öz farkındalık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (p>0,05). Buna göre, erkek ve kadınların liderlerinin öz farkındalık düzeylerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre liderlerinin otantik liderliklerinin değişip değişmediği incelenmek istenmiştir. Bu kapsamda bulgular Tablo 25'te verilmiştir.



**Tablo 25.** Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Liderlerinin Otantik Liderliklerine İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
İlişkilerde Şeffaflık	Gruplar arası	1347,86	3	449,28	4,51	0,00*
	Gruplar içi	26003,23	261	99,62		
Öz Farkındalık	Gruplar arası	801,73	3	267,24	4,99	0,00*
	Gruplar içi	13962,88	261	53,49		

p<0,05

Katılımcıların eğitim durumları arasında liderlerine ilişkin ilişkilerde şeffaflık puanları kareleri ortalaması 449,28 eğitim durumları içinde liderlerine ilişkin ilişkilerde şeffaflık puanları kareleri ortalaması 99,62 olarak bulunmuştur. Katılımcıların eğitim durumlarına göre liderlerinin ilişkilerde şeffaflıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (p<0,05). Hangi gruplar arasında anlamlı fark olduğunu belirlemek için yapılan Tukey Testi'ne göre, lise mezunu olanlar ile lisansüstü mezunlar ve üniversite mezunları ile lisansüstü mezunlar arasında anlamlı fark bulunmuştur (Tablo 26). Buna göre, lise mezunu olanların lisansüstü mezunlara göre liderlerini daha fazla ilişkilerde şeffaf olduğunu düşündükleri söylenebilir. Benzer şekilde, üniversite mezunu olanların da lisansüstü mezunlara göre liderlerini daha fazla ilişkilerde şeffaf olduğunu düşündükleri söylenebilir.

Katılımcıların eğitim durumları arasında liderlerine ilişkin öz farkındalık puanları kareleri ortalaması 267,24 eğitim durumları içinde liderlerine ilişkin öz farkındalık puanları kareleri ortalaması 53,49 olarak bulunmuştur. Katılımcıların eğitim durumlarına göre liderlerinin öz farkındalıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (p<0,05). Hangi gruplar arasında anlamlı fark olduğunu belirlemek için yapılan Tukey Testi'ne göre, lise mezunu olanlar ile lisansüstü mezunlar ve üniversite mezunları ile lisansüstü mezunlar arasında anlamlı fark bulunmuştur (Tablo 26). Buna göre, lise mezunu olanların lisansüstü mezunlara göre liderlerinin daha fazla öz farkındalığa sahip olduğunu düşündükleri söylenebilir. Benzer şekilde, üniversite mezunu olanların da lisansüstü mezunlara göre liderlerinin daha fazla öz farkındalığa sahip olduğunu düşündükleri söylenebilir.

**Tablo 26.** Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Liderlerinin Otantik Liderliklerinin Karşılaştırılması Tukey Testi Sonuçları

	<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Ortalama Farklar</b>	<b>Sh</b>	<b>p</b>
İlişkilerde Şeffaflık	Lise mezunu	Lisansüstü mezun	6,56	2,12	0,01*
	Üniversite mezunu	Lisansüstü mezun	6,23	1,77	0,00*
Öz Farkındalık	Lise mezunu	Lisansüstü mezun	5,04	1,55	0,00*
	Üniversite mezunu	Lisansüstü mezun	4,86	1,30	0,00*

p<0,05

Katılımcıların yaşlarına göre liderlerinin otantik liderliklerinin değişip değişmediği incelenmek istenmiştir. Bu kapsamda bulgular Tablo 27’de verilmiştir.

**Tablo 27.** Katılımcıların Yaşlarına Göre Liderlerinin Otantik Liderliklerine İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	Yaş	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
İlişkilerde Şeffaflık	Gruplar arası	2206,65	5	441,33	4,54	0,00*
	Gruplar içi	25144,44	259	97,08		
Öz farkındalık	Gruplar arası	1188,60	5	237,72	4,53	0,00*
	Gruplar içi	13576,02	259	52,41		

p<0,05

Katılımcıların yaşları arasında liderlerine ilişkin ilişkilerde şeffaflık puanları kareleri ortalaması 441,33 yaşları içinde liderlerine ilişkin ilişkilerde şeffaflık puanları kareleri ortalaması 97,08 olarak bulunmuştur. Katılımcıların yaşlarına göre liderlerinin ilişkilerde şeffaflıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (p<0,05). Hangi gruplar arasında anlamlı fark olduğunu belirlemek için yapılan Tukey Testi'ne göre, 26-33 yaş grubu ile 42-49 yaş grubu, 34-41 yaş grubu ile 42-49 yaş grubu arasında anlamlı fark bulunmuştur (Tablo 28).

Buna göre, 42-49 yaş grubunda olanlar 26-33 yaş grubu ve 34-41 yaş grubunda olanlara göre daha fazla liderlerini ilişkilerde şeffaf olarak düşündükleri ifade edilebilir.

Katılımcıların yaşları arasında liderlerine ilişkin öz farkındalık puanları kareleri ortalaması 237,72 yaşları içinde liderlerine ilişkin öz farkındalık puanları kareleri ortalaması 52,41 olarak bulunmuştur. Katılımcıların yaşlarına göre liderlerinin öz farkındalıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (p<0,05).

Hangi gruplar arasında anlamlı fark olduğunu belirlemek için yapılan Tukey Testi'ne göre, 26-33 yaş grubu ile 42-49 yaş grubu, 34-41 yaş grubu ile 42-49 yaş grubu arasında anlamlı fark bulunmuştur (Tablo 28). 26-33 yaş grubu ile 42-49 yaş grubu, 34-41 yaş grubu ile 42-49 yaş grubu arasında anlamlı fark bulunmuştur (Tablo 25). Buna göre, 42-49 yaş grubunda olanlar 26-33 yaş grubu ve 34-41 yaş grubunda olanlara göre daha fazla liderlerinin öz farkındalığına sahip olarak düşündükleri ifade edilebilir.

**Tablo 28.** Katılımcıların Yaşlarına Göre Liderlerinin Otantik Liderliklerinin Karşılaştırılması  
Tukey Testi Sonuçları

	Yaş	Yaş	Ortalama Farklar	Sh	p
İlişkilerde Şeffaflık	26-33 yaş	42-49 yaş	-7,30	1,71	0,00*
	34-41 yaş	42-49 yaş	-5,81	1,55	0,00*
Öz Farkındalık	26-33 yaş	42-49 yaş	-5,46	1,25	0,00*
	34-41 yaş	42-49 yaş	-4,38	1,14	0,00*

p<0,05

Katılımcıların toplam çalışma süresine göre liderlerinin otantik liderliklerinin değişip değişmediği incelenmek istenmiştir. Bu kapsamda bulgular Tablo 29’da verilmiştir.

**Tablo 29.** Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Liderlerinin Otantik Liderliklerine İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
İlişkilerde Şeffaflık	Gruplar arası	3264,44	6	544,07	5,82	0,00*
	Gruplar içi	24086,65	258	93,35		
Öz farkındalık	Gruplar arası	1098,11	6	183,01	3,45	0,00*
	Gruplar içi	13666,51	258	52,97		

p<0,05

Katılımcıların çalışma süreleri arasında liderlerine ilişkin ilişkilerde şeffaflık puanları kareleri ortalaması 544,07 çalışma süreleri içinde liderlerine ilişkin ilişkilerde şeffaflık puanları kareleri ortalaması 93,35 olarak bulunmuştur. Katılımcıların çalışma sürelerine göre liderlerinin ilişkilerde şeffaflıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (p<0,05). Hangi gruplar arasında anlamlı fark olduğunu belirlemek için yapılan Tukey Testi'ne göre, 0-5 yıl çalışanlar ve 6-10 yıl çalışanlar, 0-5 yıl çalışanlar ve 11-15 yıl çalışanlar ile 0-5 yıl çalışanlar ve 21-25 yıl çalışanlar arasında anlamlı fark bulunmuştur (Tablo 30).

Buna göre, 0-5 yıl çalışanların 6-10, 11-15 ve 21-25 yıl çalışanlara göre daha fazla liderlerini ilişkilerde şeffaf olarak düşündükleri ifade edilebilir.

Katılımcıların çalışma süreleri arasında liderlerine ilişkin öz farkındalık puanları kareleri ortalaması 183,01 çalışma süreleri içinde liderlerine ilişkin öz farkındalık puanları kareleri ortalaması 52,97 olarak bulunmuştur. Katılımcıların çalışma sürelerine göre liderlerinin öz farkındalıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (p<0,05). Hangi gruplar arasında anlamlı fark olduğunu belirlemek için yapılan Tukey Testi'ne göre, 0-5 yıl çalışanlar ve 6-10 yıl çalışanlar, 0-5 yıl çalışanlar ve 11-15 yıl çalışanlar arasında anlamlı fark bulunmuştur (Tablo 30). Buna göre, 0-5 yıl çalışanların 6-10 ve 11-15 yıl çalışanlara göre liderlerinin daha fazla öz farkındalığa sahip olarak düşündükleri ifade edilebilir.

**Tablo 30.** Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Liderlerinin Otantik Liderliklerinin Karşılaştırılması Tukey Testi Sonuçları

	<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	<b>Ortalama Farklar</b>	<b>Sh</b>	<b>p</b>
İlişkilerde Şeffaflık	0-5 yıl	6-10 yıl	7,14	1,74	0,00*
	0-5 yıl	11-15 yıl	10,10	1,93	0,00*
	0-5 yıl	21-25 yıl	10,51	2,29	0,00*
Öz Farkındalık	0-5 yıl	6-10 yıl	5,04	1,31	0,00*
	0-5 yıl	11-15 yıl	6,08	1,45	0,00*

p<0,05

#### 4.3. Katılımcıların Çalışan Performanslarına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların Çalışan Performansı Ölçeği'nde aldığı puanlar hakkında bilgi alınmak istenmiştir. Katılımcıların çalışan performanslarına ilişkin bulgular Tablo 31'de verilmiştir.

**Tablo 31.** Katılımcıların Çalışan Performanslarına İlişkin Betimsel İstatistikler

	<b>N</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>Ort.</b>	<b>Ss</b>
<b>Çalışan Performansı</b>	265	6,00	30,00	23,13	3,81

Çalışan Performansı Ölçeği'nden alınabilecek puanlar 6 ile 30 puan arasında değişmektedir. Katılımcıların ölçekten aldıkları puanlar 30 puan üzerinden 6 ile 30 puan arasında değişmektedir. Katılımcıların çalışan performansı puanları ortalaması 23,13 standart sapması da 3,81 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, katılımcıların çalışan performanslarının yüksek olduğu söylenebilir.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre çalışan performanslarının değişip değişmediği incelenmek istenmiştir. Bu kapsamda bulgular Tablo 32'de verilmiştir.

**Tablo 32.** Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Çalışan Performansına İlişkin T-Testi Sonuçları

	<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>Ss</b>	<b>T</b>	<b>p</b>
Çalışan Performansı	Kadın	100	23,37	3,65	0,78	0,43
	Erkek	164	22,98	3,91		

p<0,05

Kadınların çalışan performansı puanları ortalaması 23,37 erkeklerin çalışan performansı puanları ortalaması 22,98 olarak bulunmuştur. Katılımcıların cinsiyetlerine göre çalışan performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (p>0,05). Buna göre, erkek ve kadınların çalışan performanslarının birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre çalışan performanslarının değişip değişmediği incelenmek istenmiştir. Bu kapsamda bulgular Tablo 30'da verilmiştir.

**Tablo 33.** Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Çalışan Performanslarına İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Çalışan Performansı	Gruplar arası	26,64	3	8,75	0,59	0,61
	Gruplar içi	3810,09	260	14,65		

p<0,05

Katılımcıların eğitim durumları arasında çalışan performansı puanları kareleri ortalaması 8,75 eğitim durumları içinde çalışan performansı puanları kareleri ortalaması 14,65 olarak bulunmuştur. Katılımcıların eğitim durumlarına göre çalışan performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (p>0,05). Buna göre, katılımcıların eğitim durumlarına göre çalışan performanslarının birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Katılımcıların yaşlarına göre çalışan performanslarının değişip değişmediği incelenmek istenmiştir. Bu kapsamda bulgular Tablo 34'te verilmiştir.

**Tablo 34.** Katılımcıların Yaşlarına Göre Çalışan Performanslarına İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	Yaş	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Çalışan Performansı	Gruplar arası	93,46	5	18,69	1,28	0,26
	Gruplar içi	3742,89	258	14,50		

p<0,05

Katılımcıların yaşları arasında çalışan performansı puanları kareleri ortalaması 18,69 yaşları içinde çalışan performansı puanları kareleri ortalaması 14,50 olarak bulunmuştur. Katılımcıların yaşlarına göre çalışan performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (p>0,05). Buna göre, katılımcıların yaşlarına göre çalışan performanslarının birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Katılımcıların toplam çalışma süresine göre çalışan performanslarının değişip değişmediği incelenmek istenmiştir. Bu kapsamda bulgular Tablo 35’te verilmiştir.

**Tablo 35.** Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Çalışan Performanslarına İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	Toplam Çalışma Süresi	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Çalışan Performansı	Gruplar arası	273,54	6	45,59	3,28	0,00*
	Gruplar içi	3562,81	257	13,86		

p<0,05

Katılımcıların toplam çalışma süreleri arasında çalışan performansı puanları kareleri ortalaması 45,59 toplam çalışma süreleri içinde çalışan performansı puanları kareleri ortalaması 13,86 olarak bulunmuştur. Katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre çalışan performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (p<0,05). Hangi gruplar arasında anlamlılık olduğunu belirlemek için yapılan Tukey Testi’ne göre, 0-5 yıl çalışanlar ile 11-15 yıl çalışanlar arasında anlamlı fark bulunmuştur (Tablo 36). Buna göre, 0-5 yıl çalışanların 11-15 yıl çalışanlara göre çalışan performanslarının daha yüksek olduğu söylenebilir.



**Tablo 36.** Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Çalışan Performanslarının Karşılaştırılması Tukey Testi Sonuçları

	<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	<b>Ortalama Farklar</b>	<b>Sh</b>	<b>p</b>
Çalışan Performansı	0-5 yıl	11-15 yıl	2,93	0,74	0,00*

p<0,05



#### 4.4. Katılımcıların Psikolojik Sermayelerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların Psikolojik Sermaye Ölçeği'nde aldığı puanlar hakkında bilgi alınmak istenmiştir. Katılımcıların psikolojik sermayelerine ilişkin bulgular Tablo 37'de verilmiştir.

**Tablo 37.** Katılımcıların Psikolojik Sermayelerine İlişkin Betimsel İstatistikler

	<b>N</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>Ort.</b>	<b>Ss</b>
<b>Psikolojik Sermaye</b>	265	23,00	104,00	81,32	10,95
İyimserlik	265	7,00	35,00	26,38	4,37
Umut	265	4,00	20,00	16,11	2,89
Psikolojik Dayanıklılık	265	7,00	30,00	23,21	3,76
Öz yeterlilik	265	4,00	20,00	15,61	2,52

Psikolojik Sermaye Ölçeği'nden alınabilecek puanlar 21 ile 105 puan arasında değişmektedir. Katılımcıların ölçekten aldıkları puanlar 105 puan üzerinden 23 ile 104 puan arasında değişmektedir. Katılımcıların psikolojik sermaye puanlarının ortalaması 81,32 standart sapması da 10,95 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, katılımcıların psikolojik sermayelerinin yüksek olduğu söylenebilir.

İyimserlik alt boyutundan alınabilecek puanlar 7 ile 35 puan arasında değişmektedir. Katılımcıların bu boyuttan aldıkları puanlar 35 puan üzerinden 7 ile 35 puan arasında değişmektedir. Katılımcıların iyimserlik puanları ortalaması 26,38 ve standart sapması 4,37 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, katılımcıların iyimserlik düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Umut alt boyutundan alınabilecek puanlar 4 ile 20 puan arasında değişmektedir. Katılımcıların bu boyuttan aldıkları puanlar 20 puan üzerinden 4 ile 20 puan arasında değişmektedir. Katılımcıların umut puanları ortalaması 16,11 ve standart sapması 2,89 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, katılımcıların umut düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Psikolojik dayanıklılık alt boyutundan alınabilecek puanlar 6 ile 30 puan arasında değişmektedir. Katılımcıların bu boyuttan aldıkları puanlar 30 puan üzerinden 7 ile 30 puan arasında değişmektedir. Katılımcıların psikolojik dayanıklılık puanları ortalaması 23,21 ve

standart sapması 3,76 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, katılımcıların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Öz yeterlilik alt boyutundan alınabilecek puanlar 4 ile 20 puan arasında değişmektedir. Katılımcıların bu boyuttan aldıkları puanlar 20 puan üzerinden 4 ile 20 puan arasında değişmektedir. Katılımcıların öz yeterlilik puanları ortalaması 15,61 ve standart sapması 2,52 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, katılımcıların öz yeterlilik düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre psikolojik sermayelerinin değişip değişmediği incelenmek istenmiştir. Bu kapsamda bulgular Tablo 38’de verilmiştir.



**Tablo 38.** Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Psikolojik Sermayelerine İlişkin T-Testi Sonuçları

	<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>Ss</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
İyimserlik	Kadın	101	25,98	4,10	1,17	0,24
	Erkek	164	26,62	4,53		
Umut	Kadın	101	16,00	2,73	0,45	0,65
	Erkek	164	16,17	3,00		
Psikolojik Dayanıklılık	Kadın	101	22,60	3,72	2,08	0,03*
	Erkek	164	23,59	3,74		
Öz Yeterlilik	Kadın	101	15,37	2,40	1,23	0,22
	Erkek	164	15,76	2,58		

p<0,05

Kadınların iyimserlik puanları ortalaması 25,98 erkeklerin iyimserlik puanları ortalaması 26,62 olarak bulunmuştur. Katılımcıların cinsiyetlerine göre iyimserlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (p>0,05). Buna göre, erkek ve kadınların iyimserlik düzeylerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Kadınların umut puanları ortalaması 16,00 erkeklerin umut puanları ortalaması 16,17 olarak bulunmuştur. Katılımcıların cinsiyetlerine göre umut düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (p>0,05). Buna göre, erkek ve kadınların umut düzeylerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Kadınların psikolojik dayanıklılık puanları ortalaması 22,60 erkeklerin psikolojik dayanıklılık puanları ortalaması 23,59 olarak bulunmuştur. Katılımcıların cinsiyetlerine göre psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (p<0,05). Buna göre, erkeklerin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin kadınlardan daha yüksek olduğu söylenebilir.

Kadınların öz yeterlilik puanları ortalaması 15,37 erkeklerin öz yeterlilik puanları ortalaması 15,76 olarak bulunmuştur. Katılımcıların cinsiyetlerine göre öz yeterlilik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (p>0,05). Buna göre, erkek ve kadınların öz yeterlilik düzeylerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre psikolojik sermayelerinin değişip değişmediği incelenmek istenmiştir. Bu kapsamda bulgular Tablo 39'da verilmiştir.

**Tablo 39.** Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Psikolojik Sermayelerine İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
İyimserlik	Gruplar arası	18,18	3	6,06	0,31	0,81
	Gruplar içi	5038,32	261	19,30		
Umut	Gruplar arası	25,75	3	8,58	1,02	0,38
	Gruplar içi	2190,84	261	8,39		
Psikolojik Dayanıklılık	Gruplar arası	42,28	3	14,09	0,99	0,39
	Gruplar içi	3700,45	261	14,17		
Özyeterlilik	Gruplar arası	4,27	3	1,42	0,22	0,88
	Gruplar içi	1676,22	261	6,42		

$p < 0,05$

Katılımcıların eğitim durumları arasında iyimserlik puanları kareleri ortalaması 6,06 eğitim durumları içinde iyimserlik puanları kareleri ortalaması 19,30 olarak bulunmuştur. Katılımcıların eğitim durumlarına göre iyimserlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ). Buna göre, katılımcıların eğitim durumlarına göre iyimserlik düzeylerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Katılımcıların eğitim durumları arasında umut puanları kareleri ortalaması 8,58 eğitim durumları içinde umut puanları kareleri ortalaması 8,39 olarak bulunmuştur. Katılımcıların eğitim durumlarına göre umut düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ). Buna göre, katılımcıların eğitim durumlarına göre umut düzeylerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Katılımcıların eğitim durumları arasında psikolojik dayanıklılık puanları kareleri ortalaması 14,09 eğitim durumları içinde psikolojik dayanıklılık puanları kareleri ortalaması 14,17 olarak bulunmuştur. Katılımcıların eğitim durumlarına göre psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ). Buna göre, katılımcıların eğitim durumlarına göre psikolojik dayanıklılık düzeylerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Katılımcıların eğitim durumları arasında öz yeterlilik puanları kareleri ortalaması 1,42 eğitim durumları içinde öz yeterlilik puanları kareleri ortalaması 6,42 olarak bulunmuştur. Katılımcıların eğitim durumlarına göre öz yeterlilik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Buna göre, katılımcıların eğitim durumlarına göre öz yeterlilik düzeylerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Katılımcıların yaşlarına göre psikolojik sermayelerinin değişip değişmediği incelenmek istenmiştir. Bu kapsamda bulgular Tablo 40'ta verilmiştir.



**Tablo 40.** Katılımcıların Yaşlarına Göre Psikolojik Sermayelerine İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	Yaş	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
İyimserlik	Gruplar arası	199,76	5	39,95	2,13	0,06
	Gruplar içi	4856,74	259	18,75		
Umut	Gruplar arası	32,10	5	6,42	0,76	0,57
	Gruplar içi	2184,49	259	8,43		
Psikolojik Dayanıklılık	Gruplar arası	103,67	5	20,73	1,47	0,19
	Gruplar içi	3639,06	259	14,05		
Özyeterlilik	Gruplar arası	32,75	5	6,55	1,03	0,40
	Gruplar içi	1647,75	259	6,36		

p<0,05

Katılımcıların yaş grupları arasında iyimserlik puanları kareleri ortalaması 39,95 yaş grupları içinde iyimserlik puanları kareleri ortalaması 18,75 olarak bulunmuştur. Katılımcıların yaşlarına göre iyimserlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (p>0,05). Buna göre, katılımcıların yaşlarına göre iyimserlik düzeylerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Katılımcıların yaş grupları arasında umut puanları kareleri ortalaması 6,42 yaş grupları içinde umut puanları kareleri ortalaması 8,43 olarak bulunmuştur. Katılımcıların yaşlarına göre umut düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (p>0,05). Buna göre, katılımcıların yaşlarına göre umut düzeylerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Katılımcıların yaş grupları arasında psikolojik dayanıklılık puanları kareleri ortalaması 20,73 yaş grupları içinde psikolojik dayanıklılık puanları kareleri ortalaması 14,05 olarak bulunmuştur. Katılımcıların yaşlarına göre psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (p>0,05). Buna göre, katılımcıların yaşlarına göre psikolojik dayanıklılık düzeylerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Katılımcıların yaş grupları arasında öz yeterlilik puanları kareleri ortalaması 6,55 yaş grupları içinde öz yeterlilik puanları kareleri ortalaması 6,36 olarak bulunmuştur. Katılımcıların yaşlarına göre öz yeterlilik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (p>0,05). Buna göre, katılımcıların yaşlarına göre öz yeterlilik düzeylerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Katılımcıların toplam çalışma süresine göre psikolojik sermayelerinin değişip değişmediği incelenmek istenmiştir. Bu kapsamda bulgular Tablo 41’de verilmiştir.

**Tablo 41.** Katılımcıların Toplam Çalışma Süresine Göre Psikolojik Sermayelerine İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
İyimserlik	Gruplar arası	105,79	6	17,63	0,91	0,48
	Gruplar içi	4950,71	258	19,18		
Umut	Gruplar arası	30,15	6	5,02	0,59	0,73
	Gruplar içi	2186,44	258	8,47		
Psikolojik Dayanıklılık	Gruplar arası	103,82	6	17,30	1,22	0,29
	Gruplar içi	3638,91	258	14,10		
Özyeterlilik	Gruplar arası	53,73	6	8,95	1,42	0,20
	Gruplar içi	1626,77	258	6,30		

p<0,05

Katılımcıların toplam çalışma süreleri arasında iyimserlik puanları kareleri ortalaması 17,63 toplam çalışma süreleri içinde iyimserlik puanları kareleri ortalaması 19,18 olarak bulunmuştur. Katılımcıların toplam çalışma süresine göre iyimserlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Buna göre, katılımcıların toplam çalışma süresine göre iyimserlik düzeylerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Katılımcıların toplam çalışma süreleri arasında umut puanları kareleri ortalaması 5,02 toplam çalışma süreleri içinde umut puanları kareleri ortalaması 8,47 olarak bulunmuştur. Katılımcıların toplam çalışma süresine göre umut düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Buna göre, katılımcıların toplam çalışma süresine göre umut düzeylerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Katılımcıların toplam çalışma süreleri arasında psikolojik dayanıklılık puanları kareleri ortalaması 17,30 toplam çalışma süreleri içinde psikolojik dayanıklılık puanları kareleri ortalaması 14,10 olarak bulunmuştur. Katılımcıların toplam çalışma süresine göre psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

Buna göre, katılımcıların toplam çalışma süresine göre psikolojik dayanıklılık düzeylerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Katılımcıların toplam çalışma süreleri arasında öz yeterlilik puanları kareleri ortalaması 8,95 toplam çalışma süreleri içinde öz yeterlilik puanları kareleri ortalaması 6,30 olarak bulunmuştur. Katılımcıların toplam çalışma süresine göre öz yeterlilik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Buna göre, katılımcıların toplam çalışma süresine göre öz yeterlilik düzeylerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir.



#### 4.5. Ölçekler Arası İlişkilere Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılanların ölçeklerden aldığı puanlar karşılaştırılmak istenmiş ve bu doğrultuda elde edilen veriler açıklanmaya çalışılmıştır. Bulgular Tablo 42’de verilmiştir.

**Tablo 42.** Katılımcıların Ölçeklerden Aldığı Puanlar Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Testi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>İyimserlik</b>	1	0,44*	0,52*	0,56*	0,31*	0,31*	0,40*	0,32*	0,82*
<b>Umut</b>	0,44*	1	0,61*	0,52*	0,00	0,02	0,30*	0,01	0,77*
<b>Psikolojik Dayanıklılık</b>	0,52*	0,61*	1	0,51*	0,08	0,08	0,40*	0,09	0,83*
<b>Öz Yeterlilik</b>	0,56*	0,52*	0,51*	1	0,25*	0,22*	0,57*	0,25*	0,77*
<b>İlişkilerde Şeffaflık</b>	0,31*	0,00	0,08	0,25*	1	0,81*	0,37*	0,96*	0,21*
<b>Öz Farkındalık</b>	0,31*	0,02	0,08	0,22*	0,81*	1	0,27*	0,93*	0,21*
<b>Çalışan Performansı</b>	0,40*	0,30*	0,40*	0,57*	0,37*	0,27*	1	0,34*	0,51*
<b>Otantik Liderlik (Genel)</b>	0,32*	0,01	0,09	0,25*	0,96*	0,93*	0,34*	1	0,22*
<b>Psikolojik Sermaye (Genel)</b>	0,82*	0,77*	0,83*	0,77*	0,21*	0,21*	0,51*	0,22*	1

\* p<0,05

Tablo 42'ye göre, Katılımcıların umutları ile iyimserlikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (p<0,05). İki değişken arasında pozitif orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır (r=0,44). Katılımcıların umutları arttıkça iyimserliklerinin de artacağı söylenebilir.

Katılımcıların psikolojik dayanıklılıkları ile iyimserlikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (p<0,05). İki değişken arasında pozitif orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır

( $r=0,52$ ). Katılımcıların psikolojik dayanıklılıkları arttıkça iyimserliklerinin de artacağı söylenebilir.

Katılımcıların öz yeterlilikleri ile iyimserlikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). İki değişken arasında pozitif orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,56$ ). Katılımcıların öz yeterlilikleri arttıkça iyimserliklerinin de artacağı söylenebilir.

Katılımcıların ilişkilerdeki şeffaflıkları ile iyimserlikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). İki değişken arasında pozitif zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,31$ ). Katılımcıların ilişkilerdeki şeffaflıkları arttıkça iyimserliklerinin de artacağı söylenebilir.

Katılımcıların öz farkındalıkları ile iyimserlikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). İki değişken arasında pozitif zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,31$ ). Katılımcıların öz farkındalıkları arttıkça iyimserliklerinin de artacağı söylenebilir.

Katılımcıların performansları ile iyimserlikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). İki değişken arasında pozitif orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,40$ ). Katılımcıların çalışma performansları arttıkça iyimserliklerinin de artacağı söylenebilir.

Katılımcıların psikolojik dayanıklılıkları ile umutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). İki değişken arasında pozitif yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,61$ ). Katılımcıların psikolojik dayanıklılıkları arttıkça umutlarının da artacağı söylenebilir.

Katılımcıların öz yeterlilikleri ile umutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). İki değişken arasında pozitif orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,52$ ). Katılımcıların öz yeterlilikleri arttıkça umutlarının da artacağı söylenebilir.

Katılımcıların performansları ile umutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). İki değişken arasında pozitif zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,30$ ). Katılımcıların çalışma performansı arttıkça umutlarının da artacağı söylenebilir.

Katılımcıların psikolojik dayanıklılıkları ile öz yeterlilikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). İki değişken arasında pozitif orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,51$ ). Katılımcıların psikolojik dayanıklılıkları arttıkça öz yeterliliklerinin de artacağı söylenebilir.

Katılımcıların psikolojik dayanıklılıkları ile performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). İki değişken arasında pozitif orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır

( $r=0,40$ ). Katılımcıların psikolojik dayanıklılıkları arttıkça çalışma performanslarının da artacağı söylenebilir.

Katılımcıların öz yeterlilikleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). İki değişken arasında pozitif orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,57$ ). Katılımcıların öz yeterlilikleri arttıkça çalışma performanslarının da artacağı söylenebilir.

Katılımcıların öz farkındalıkları ile ilişkilerdeki şeffaflıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). İki değişken arasında pozitif çok yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,81$ ). Katılımcıların liderlerinin öz farkındalıkları arttıkça liderlerinin ilişkilerdeki şeffaflıklarının da artacağı söylenebilir.

Katılımcıların ilişkilerdeki şeffaflıkları ile performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). İki değişken arasında pozitif zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,37$ ). Katılımcıların liderlerinin ilişkilerdeki şeffaflıkları arttıkça katılımcıların çalışma performanslarının da artacağı söylenebilir.

Katılımcıların öz farkındalıkları ile performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). İki değişken arasında pozitif zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,27$ ). Katılımcıların liderlerinin öz farkındalıkları arttıkça katılımcıların çalışma performanslarının da artacağı söylenebilir.

Katılımcıların liderlerine ilişkin otantik liderlikleri ile çalışan performansları arasında pozitif düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,34$ ;  $p<0,05$ ). Katılımcıların liderlerine ilişkin otantik liderlik algıları arttıkça çalışan performanslarının da artacağı söylenebilir. Katılımcıların liderlerine ilişkin otantik liderlikleri ile psikolojik sermayeleri arasında pozitif düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,22$ ;  $p<0,05$ ). Katılımcıların liderlerine ilişkin otantik liderlik algıları arttıkça psikolojik sermayelerinin de artacağı söylenebilir. Katılımcıların psikolojik sermayeleri ile çalışan performansları arasında pozitif orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,51$ ;  $p<0,05$ ). Katılımcıların psikolojik sermayeleri arttıkça çalışan performanslarının da artacağı söylenebilir.

Katılımcıların liderlerinin otantik liderlikleri ile çalışan performansı arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracı etkisi incelenmiştir.

**Tablo 43.** Otantik Liderliğin Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçları

Adımlar				
		B	t	p
1. Adım (Otantik Liderlik - Psikolojik Sermaye)		0,22	3,74	0,00*
R <sup>2</sup> / F		0,05/14,01		
2. Adım (Otantik Liderlik – Çalışan Performansı)		0,34	5,96	0,00*
R <sup>2</sup> / F		0,12/35,62		
3. Adım Otantik Liderlik - Çalışan Psikolojik Sermaye Performansı	Otantik Liderlik	0,23	4,54	0,00*
	Psikolojik Sermaye	0,45	8,68	0,00*
R <sup>2</sup> / F /Tolerans-VIF		0,31/60,62/0,94-1,05		

p<0,05

Tabloya göre, katılımcıların liderlerinin otantik liderliği ile katılımcıların psikolojik sermayeleri arasında anlamlı bir etki bulunmuştur (p<0,05). İkinci olarak, katılımcıların liderlerinin otantik liderlikleri ile katılımcıların performansları arasında anlamlı bir etki bulunmuştur (p<0,05). Son olarak, katılımcıların liderlerinin otantik liderlikleri ve katılımcıların psikolojik sermayelerinin çalışan performansı üzerindeki etkisi modele dâhil edilmiş ve anlamlı bulunmuştur (p<0,05). Bu üç şartın sağlanması ile birlikte kurulan modelin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Üçüncü adımda katılımcıların liderlerinin otantik liderlikleri ile çalışan performanslarının ikinci adımla karşılaştırıldığında anlamsızlaşmadığını ve etki düzeyinin azaldığını göstermektedir ( $\beta=0,23$ ).

Bu durum, katılımcıların liderlerinin otantik liderlikleri ile katılımcıların performansları arasında psikolojik sermayenin kısmi aracılık etkisinin olduğu şekilde yorumlanabilir.

Otantik liderliğin çalışan performansı arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolü Sobel Testi ile de değerlendirilmiş ve bulgular Tablo 44’te verilmiştir.

**Tablo 44.** Otantik Liderliğin Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisine İlişkin Sobel Testi Sonuçları

	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>B</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>Toplam Etki</b>	<b>Doğrudan Etki</b>	<b>Dolaylı Etki</b>	<b>Standardize Dolaylı Etki</b>
Otantik Liderlik- Psikolojik Sermaye	0,23	0,05	0,15	3,90	0,000*	0,07	0,05	0,02	0,10
Otantik Liderlik- Çalışan Performansı	0,34	0,11	0,07	5,96	0,000*				
Otantik Liderlik- Çalışan Performansı (Psikolojik Sermaye)	0,56	0,31	0,16	8,68	0,000*				

Tablo incelendiğinde, katılımcıların liderlerinin otantik liderliği ile katılımcıların psikolojik sermayeleri arasında anlamlı bir etki bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

Katılımcıların liderlerinin otantik liderlikleri ile katılımcıların performansları arasında anlamlı bir etki bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

Katılımcıların liderlerinin otantik liderlikleri ve katılımcıların psikolojik sermayelerinin çalışan performansı üzerindeki aracı etkisi modeli anlamlı bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

Psikolojik sermayenin otantik liderliğin çalışan performansı arasındaki aracılık etkisi (standardize dolaylı etki) 0,10 olarak hesaplanmıştır.

Bu değer, psikolojik sermayenin bu ilişkideki aracılık etkisinin düşük olduğunu göstermektedir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 5.1. Sonuçlar

İşletmelerin içinde buldukları yoğun rekabet ortamında hayatta kalmalarındaki en önemli unsur insandır. Çalışanların performanslarının artmasında liderlerini nasıl algıladıkları ve sahip oldukları psikolojik sermayenin işletmelerin etkinliğini artırmak, karlılık durumunu yükseltmek ve çalışanların olumlu davranış geliştirmelerini sağlamada oldukça etkili olduğu düşünülmektedir. Otantik liderlik davranışları ve çalışan performansında psikolojik sermayenin aracı rolünü inceleyen bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın amacı otantik liderliğin çalışan performansına etkisinde psikolojik sermayenin aracı rolünü belirlemektir. Bunun yanı sıra, otantik sermaye ile çalışan performansı ilişkisi, otantik liderlik ile psikolojik sermaye ilişkisi ve psikolojik sermaye ile çalışan performansı ilişkisini ortaya koymaktır. Araştırma sonucunda, katılımcıların liderlerinin otantik liderliklerinin orta düzeyde olduğu; alt boyutlarda ilişkilerde şeffaflık düzeyi ve öz yeterlilik düzeylerinin de orta düzey olduğu bulunmuştur. Katılımcıların cinsiyetlerine göre liderlerinin ilişkilerde şeffaflık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir.

Diğer yandan, katılımcıların eğitim durumlarına, yaşlarına ve çalışma sürelerine göre liderlerinin ilişkilerde şeffaflıkları arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır. Katılımcıların yaşlarına ve çalışma sürelerine göre liderlerinin öz farkındalık algıları arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Hırlak (2015)'ın araştırmasında, otantik liderliğin çalışanların sosyo-demografik bilgilerine göre değişmediği saptanmıştır. Bu bulgu araştırmanın bazı bulguları ile (cinsiyet) benzerlik gösterirken bazı bulguları ile (eğitim durumu, yaş) benzerlik göstermemektedir. Soylu (2018)'nin araştırmasında da katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve sektördeki çalışma sürelerine göre otantik liderliğin değişiklik göstermediği bulunmuştur.

Organizasyonlarda çalışanlar için ücret faktörünün yanı sıra kariyer geliştirme, karar alma süreçlerine katılım ve görevlerde kontrolünü üstlenebilecekleri ortam ön plana çıkmaktadır. Bunda liderliğin etkisi oldukça önemlidir (Büyükbeşe, 2012: 96). Otantik liderler, çalışanların performansını artırarak uluslararası düzlemde rekabet edebilen bir kültür oluşturabileceklerdir. Otantik liderlerin bunu anlaşılır ve nesnel bir şekilde yapmaları çalışanların başarısını ve dolayısıyla da organizasyonun başarısını artıracaktır. Otantik liderler çalışanlarına değer verirler ve bunu sürdürmek isterler. Aynı zamanda saygıyı da çalışanlarına benimsetirler. Onlara sorumluluk duygusu da yükleyerek performanslarını artırmaya çalışırlar. Bununla birlikte ekip ruhu oluşturmada büyük katkı sunarlar. Çalışanlara kendilerini değerli hissettirmek için çaba gösterirler ve bu yönde onları güdümler. Çalışanlara yeteneklerine göre işler ayarlayarak performans kültürü oluşturmaya çalışırlar (İnce vd., 2004: 439).

Katılımcıların çalışan performanslarının yüksek olduğu bulunmuştur. Katılımcıların cinsiyetlerine ve eğitim durumlarına göre çalışan performanslarının farklılık göstermediği, ancak çalışma sürelerine göre çalışan performanslarının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bulgular Hırlak (2015) tarafında yapılan araştırmanın bulgularını desteklemektedir.

Katılımcıların psikolojik sermayelerinin yüksek olduğu; alt boyutlarda iyimserlik, umut, psikolojik dayanıklılık ve öz yeterlilik düzeylerinin de yüksek olduğu saptanmıştır. Katılımcıların cinsiyetlerine göre, iyimserlik, umut ve öz yeterlilik düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmazken psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların yaşlarına ve eğitim durumlarına göre iyimserlik, umut, psikolojik dayanıklılık ve öz yeterlilik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı saptanmıştır. Bu bulgular Okun (2017)'un araştırma bulguları ile aynı doğrultudadır.

Katılımcıların liderlerine ilişkin ilişkilerdeki şeffaflıkları ve öz farkındalıkları ile performansları arasında pozitif zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Taşlıyan ve Hırlak (2016) tarafından yapılan çalışmada otantik liderlik boyutları ile çalışan performansı arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Ulusal ve uluslararası literatürde psikolojik sermaye ile çalışan performansı ilişkisini ve otantik liderliğin psikolojik sermaye üzerine etkisini ele alan farklı alanlarda gerçekleştirilen birçok araştırma yer almaktadır (Hırlak, 2015; Wang vd., 2014; Dönmez, 2014; Polatçı, 2014; Akdoğan ve Polatçı, 2013; Peterson vd., 2011; Walumbwa vd., 2010; Luthans vd., 2008a; Luthans vd., 2008b). Bu çalışmada ulaşılan sonuçlar da psikolojik sermayenin çalışan performansını artırdığını ortaya koymuştur.

Katılımcıların liderlerine ilişkin ilişkilerdeki şeffaflıkları ve öz farkındalıkları ile iyimserlikleri arasında pozitif zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Taşlıyan ve Hırlak (2016)'ın çalışmasında, otantik liderlik boyutları ile psikolojik sermaye boyutlarının arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Araştırmanın bulguları ile bu noktada örtüşmektedir. Walumbwa ve diğerleri (2011) tarafından yapılan çalışma da otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında anlamlı ilişkiler olduğu yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Aynı şekilde, Caza ve diğerleri (2010)'nin araştırma bulguları da bu yöndedir.

Katılımcıların performansları ile iyimserlikleri ve öz yeterlilikleri arasında pozitif orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunduğu, performansları ile umutları arasında pozitif zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Taşlıyan ve Hırlak (2016)'ın çalışmasında psikolojik sermaye boyutları ile çalışan performansı arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Erkuş ve Fındıklı (2013) tarafından yapılan çalışma da bu bulguları desteklemektedir. Bunun yanında, Sun ve diğerleri (2011)'nin araştırma bulguları da bu bulgulara benzer niteliktedir.

Ulusal ve uluslar arası literatürde otantik liderlikle ilişkili davranışların çalışanların psikolojik sermayelerini artırdığı ve psikolojik sermayenin bileşenleri ile işletmeye katkı sağladıkları görülmüştür (Büyükbeşe vd., 2019; Keser ve Kocabaş, 2014; Jensen ve Luthans, 2006; Ilies vd., 2005; Gardner vd., 2005; Gardner ve Schermerhorn, 2004). Bu çalışmada elde edilen sonuçlar da otantik liderlik ve alt boyutlarının psikolojik sermaye ve alt boyutlarını artırdığı şeklinde değerlendirilebilir.

Otantik liderliğin çalışan performansı arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracı rolünün olduğu bulunmuştur. Psikolojik sermayenin hem otantik davranışlarla ilişkili olduğu ve bu davranışları artırdığı hem de çalışanların performansına etki ederek performanslarını artırdığı düşünülebilir.

Günümüz organizasyonları ekonomik krizler ve yoğun rekabet ortamı nedeniyle pozitif psikolojisi ve performansı yüksek olan çalışanlar ile organizasyonların kaynaklarını ve niteliklerini artırdığı ve aynı biçimde bu zor ortamlarda mücadele ettiği ve kendini devam ettirdiği düşünülmektedir (Avey vd., 2012).

Organizasyonların insan sermayesi onların eğitim ve deneyim yoluyla bilgi, beceri ve yetkinlikleri ile gelişebilen bir yapıdır. Organizasyon içinde çalışanlar sosyalleşmekte ve organizasyonun bir parçası haline gelmektedir. Çalışanlar bu süreç içerisinde organizasyonun yapısını anlamakta ve bütünü nasıl çalıştığını görmektedir. Bu süreç organizasyona özgüdür



ve taklit edilemez bir özelliktir. Bu açıdan bu yapı organizasyonlar için rekabet avantajı sunmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 146).

Bu bilgiler doğrultusunda, çalışanların performansının artırılması, otantik liderliklerinin yükseltilmesi ve organizasyona katkı yapacak biçimde psikolojik sermayelerinin olumlu biçimde geliştirilmesi organizasyonlar için yüksek düzeyde etkililik, verimlilik ve rekabet avantajı sunacaktır.



## 5.2. Hipotezlere İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın ana ve alt hipotezleri Tablo 45'te toplu olarak değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında araştırma hipotezlerinin 8 tanesi kabul edilmiş, 11 tanesi reddedilmiştir.

**Tablo 45.** Araştırmanın Ana ve Alt Hipotezlerinin Kabul/Red Sonuçları

<b>ARAŞTIRMANIN TEMEL HİPOTEZİ</b>	<b>KABUL /RED DURUMU</b>
Hipotez 1: Otantik liderliğin çalışan performansına etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolü vardır.	<b>Kabul</b>
<b>ARAŞTIRMANIN ALT HİPOTEZLERİ</b>	
Hipotez 2: Otantik liderlik algısı katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre anlamlı şekilde değişmektedir.	<b>Red</b>
<i>Hipotez 2a: Otantik liderlik katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı şekilde değişmektedir.</i>	<b>Red</b>
<i>Hipotez 2b: Otantik liderlik katılımcıların eğitim durumlarına göre anlamlı şekilde değişmektedir.</i>	<b>Kabul</b>
<i>Hipotez 2c: Otantik liderlik katılımcıların yaşlarına göre anlamlı şekilde değişmektedir.</i>	<b>Kabul</b>
<i>Hipotez 2d: Otantik liderlik katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre anlamlı şekilde değişmektedir.</i>	<b>Kabul</b>
Hipotez 3: Çalışan performansı katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre anlamlı şekilde değişmektedir.	<b>Red</b>
<i>Hipotez 3a: Çalışan performansı katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı şekilde değişmektedir.</i>	<b>Red</b>

<i>Hipotez 3b: Çalışan performansı katılımcıların eğitim durumlarına göre anlamlı şekilde değişmektedir.</i>	<b>Red</b>
<i>Hipotez 3c: Çalışan performansı katılımcıların yaşlarına göre anlamlı şekilde değişmektedir.</i>	<b>Red</b>
<i>Hipotez 3d: Çalışan performansı katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre anlamlı şekilde değişmektedir.</i>	<b>Kabul</b>
Hipotez 4: Psikolojik sermaye katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre anlamlı şekilde değişmektedir.	<b>Red</b>
<i>Hipotez 4a: Psikolojik sermaye katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı şekilde değişmektedir.</i>	<b>Red</b>
<i>Hipotez 4b: Psikolojik sermaye katılımcıların eğitim durumlarına göre anlamlı şekilde değişmektedir.</i>	<b>Red</b>
<i>Hipotez 4c: Psikolojik sermaye katılımcıların yaşlarına göre anlamlı şekilde değişmektedir.</i>	<b>Red</b>
<i>Hipotez 4d: Psikolojik sermaye katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre anlamlı şekilde değişmektedir.</i>	<b>Red</b>
Hipotez 5: Otantik liderlik çalışan performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	<b>Kabul</b>
Hipotez 6: Otantik liderlik psikolojik sermayeyi pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	<b>Kabul</b>
Hipotez 7: Psikolojik sermaye çalışan performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	<b>Kabul</b>

### 5.3. Öneriler

Dünyada meydana gelen hızlı değişimler, olgu ve sorunlarda da değişikliğe neden olmuştur. Bu değişiklikler, sorunların algılamasında, yönetilmesinde ve çözümlenebilmesinde izlenecek yöntemlerde farklılıklar oluşturmakla birlikte; yönetim ve liderlik açısından izlenecek yöntemlerde de ciddi değişiklikleri beraberinde getirmektedir. Bu sebeple, mükemmelliği ve farkı meydana getirecek olan birey ve onun duyguları, otantik liderliği daha önemli bir hale getirmiştir.

Otantik liderler çalışanların yeteneklerini belirlemede ve onların yeteneklerine göre yönlendirilmesinde önemli görevler üstlenmektedir. Çalışanların gelecekteki hedeflerine ulaşmalarında yardımcı olmaktadır. Çalışanların hedefleri ve güvende olduğu durumları analiz ederek organizasyonların güçlenmesine katkı sunarlar (Aslan, 2017: 35).

İnsan ve sosyal sermayenin üçüncü jenerasyonu olan psikolojik sermaye organizasyonlara rekabet avantajı sunan birçok organizasyonel davranış ile ilişkilendirilmektedir. Pozitif psikolojik sermaye ve alt boyutları işletme ve organizasyonlar için umut vaat eden yapılardır. Günümüz yöneticilerinin bu yapıları anlaması, gerektiğinde profesyonel destek alarak iş görenlerinin pozitif ve güçlü yönlerinin ortaya çıkarılarak geliştirilmesi ve psikolojik sermayelerinin yükseltilmesi beraberinde çalışanların performanslarının yükselmesi ve daha pek çok pozitif sonucu beraberinde getirecektir.

Hızla değişen küresel yaşam, beraberinde iş dünyasında ve iş insanları arasındaki rekabeti daha önemli, hatta yok edici bir duruma getirmiştir. Bu durum ise, çalışanların yaptığı işlerindeki mana arayışında, örgüt liderini düşünce oluşturan kişi olmaktan, takipçileri ve çalışanları ise, işi yapan kişi olmaktan çıkarmıştır. Hâlihazırda çalışan bireyin; moral ve motivasyonu, beklenti ve tatmini; örgütün verimlilik ve etkinliğine yansımaktadır. Bu nedenle bireyin sahip olduğu duygu düzeyinden ve yeteneklerinden doğru bir şekilde faydalanmak, işletme açısından değerli bir kaynak olarak görülmektedir. Bu kaynak, toplumda kabul gören liderin varlığı ve fonksiyonu algısının, basit lider-takipçi ilişkisinin ötesinde çok daha farklı hal almasına neden olmuştur.

Otantik liderlik kavramı, çalışanlar üzerinde toplam bileşenleriyle ele alındığında, çalışanların gelişimleri ve işlerine olan yaklaşımları üzerinde olumlu veya olumsuz yönde etkili olabilecek bir yaklaşım sunmaktadır. Bu sebeple üzerinde durulması gereken konu,

kurumun ve dolayısı ile liderin; çalışan bireylere yaklaşımı ve onlara verdiği değerdir. Kısaca, olumlu bir çalışma ortamına sahip kurumlarda olumlu davranışlar pekiştirilebilmekte ve neticede yine kendileri için pozitif sonuçlar elde edebilmektedir.

Kamu kurumlarının etkililiği ve verimliliğinin sağlanmasında ve işlerin başarıya ulaşmasında otantik liderlik çok önemli bir değişken olduğundan dolayı liderlerin orta düzeyde olan otantik liderliklerini geliştirmeleri son derece önemlidir. Bu bağlamda, otantik liderliği geliştirici eğitimler ve seminerler sunulabilir.

Otantik liderlik, psikolojik sermaye ve çalışan performansı ile yakından ilişkili olduğundan dolayı kamu kurumları ve diğer kuruluşlar için bu liderlik boyutunun etkin kullanılması büyük önem taşımaktadır.

Araştırmaya katılanların çalışma performansları yüksek düzeyde çıkmıştır. Çalışan performansı kamu kurumları ve işletmelerin gelişimi ve sürekliliği için çok değerli olduğundan dolayı çalışanların bunu sürdürmeleri gerekir.

Katılımcıların psikolojik sermaye düzeyleri ve boyutları yüksek çıkmıştır. Kamu kurumlarında başarı ve nitelikli bir hizmet için oldukça değerli olan bu unsurların sürdürülebilirliğinin sağlanması gereklidir.

Pozitif psikolojik sermayeye gelecekte dâhil edilmesi için yüksek potansiyele sahip olan açıklanan pozitif yapılar mevcuttur. Bu boyutlar pozitif, kuramsal temelli, ölçülebilir, geliştirilebilir ve performans ile ilişkili olmaları nedeniyle pozitif psikolojik sermaye kriterlerini karşılamaktadırlar. Bu kavramların pozitif psikolojik sermaye bileşenlerine dâhil olması için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır (Luthans vd., 2007b: 145-148). Bu bağlamda çalışma yazına katkı sağlamaktadır. Diğer potansiyel pozitif psikolojik sermaye yapılarının araştırmacılar tarafından çalışılması yazına katkı sağlayacaktır.

Psikolojik sermayenin demografik değişkenler arasında gösterdiği anlamlı farklılıkların, ne ifade ettiği, psikolojik sermayenin geliştirilmesi eğitimlerinin demografik değişkenler bağlamında farklı programlar haline dönüştürülüp dönüştürülemeyeceği incelenmeye değer bir konu olarak durmaktadır.

Gelecekteki çalışmalarda, psikolojik sermaye dışında başka unsurların otantik liderliğin çalışan performansı arasında aracılık rolüne sahip olup olmadığı araştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- Akdoğan, A.ve Polatçı, S. (2013). Psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde iş aile yayılımı ve psikolojik iyi oluşun etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1), 273-293.
- Akgündüz Y (2012) *Konaklama işletmelerinde otantik liderlik ve öz yeterlik arasındaki ilişkinin analizi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Alpar, R. (2011). *Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel yöntemler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aslan, M. (2017). *Yönetici liderlik tarzları ile çalışan performansı arasındaki ilişki: Bir kargo şirketinde uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., ve Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107 (1), 21-34.
- Avey, J. B., Patera, J. L., West, B. J. (2006). The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 13 (2), 42-60.
- Avolio, B. J. ve Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 315- 338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. ve May, D. R.(2004a). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Avolio, B. J. ve Walumbwa, F. O. (2014). *Authentic leadership theory, research and practice: Steps taken and steps that remain*. New York USA: Oxford University Press.

- Avolio, B. J. ve Wernsing, T. S. 2007. Practing authentic leadership. *Positive psychology: Exploring the best in people*. S. J. Lopez (Ed.). Westport, CT: Greenwood Publishing Company.
- Baltaş, A. (2005). *Ekip çalışması ve liderlik*. Ankara: Remzi Kitabevi.
- Bandura, A. (2000). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. *The blackwell handbook of principles of organizational behavior*. E. A. Locke. (Ed.). Oxford: Blackwell.
- Bandura A. (1998). Health promotion from the perspective of social cognitive theory. *Psychology and Health*, 13(4):623- 649.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bilgin, N. (2003). *Sosyal psikoloji sözlüğü*. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Bitmiş, M. G., Ergeneli, A. 2013. The role of psychological capital and trust in individual performance and job satisfaction relationship: A test of multiple mediation model. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 99, 173-179.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel selection in organizations*. N. Schmitt ve W. Borman (Ed.). New York: Jossey-Bass.
- Büyükbese, T. (2012). *Güçlendirici liderliğin çalışan performansı ve işten ayrılma niyetine etkisi: Bir model önerisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Büyükbese, T., Çavuşoğlu, S. ve Okun, O. (2019). Otantik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında psikolojik sermayenin aracı rolü: Bingöl Üniversitesi örneği. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 10 (17), DOI: 10.26466/opus.501018.
- Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Caza, A., Bagozzi, R. P., Woolley, L., Levy, L., Caza, B. Barker. (2010). “Psychological Capital and Authentic Leadership: Measurement, Gender and Cultural Extension”, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2 (1), 53-70.
- Celep, H (2010). *Kamu sektöründe performans yönetimi ve ölçümü*. Mesleki Yeterlilik Tezi, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara.

- Ceylan, A., Keskin, H. ve Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 51 (16), 33.
- Cole, K., Daly, A., Mak, A. (2009). Good for the soul: The relationship between work, wellbeing and psychological capital. *The Journal of Socio-Economics*, 38 (3), 464-474.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80 (5), 46-55.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin iş performansı üzerine etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.
- Denison, D. R. ve Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 1-21.
- Dönmez, B. (2014). *Pozitif psikolojik sermaye ile işe ilişkin duyuşsal iyilik algısı, iş doyumunu, işgören performansı ve yaşam doyumunu ilişkilerinin seyahat acentası çalışanları örneğinde incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Erkuş, A. ve Fındıklı, M. A. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42 (2), 302-318.
- Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik, kuramlar ve yeni bakış açıları*. Ankara: Efil Yayınevi.
- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde güvenilirlik ve geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30 (3), 211-216.
- Ersin, M. (2018). *Örgütlerde psikolojik sermayenin ölçülmesine yönelik bir alan araştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Evcı, N. ve Aylar, F. (2017). Derleme: Ölçek geliştirme çalışmalarında doğrulayıcı faktör analizinin kullanımı. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (10), 389-412.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage Publications.
- Field, A. (2000). *Discovering statistics using spss for windows*. London: Sage Publications.



- Gardner, W. L., Bruce, J. A., Fred, L., Douglas, R. M., Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 343-372.
- Gardner, W. L. ve Schermerhorn, J. R.(2004). Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 23 (3), 270-281.
- Gardner, W. L. ve Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23 (2), 32-58.
- Gatling, A. (2014). The authentic leadership qualities of business coaches and its impact on coaching performance. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12(1), 27-47.
- Genç, B. R.(2009). *Profesyonel yöneticinin yöntem ve kavramları*. 1. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- George, W. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gezer, A. (2015). *Otantik liderlik davranışlarının iş tutumlarına etkisi: Mersin ili finans sektöründe bir saha araştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Goris, J.R., Vaught, B.C. & Pettit, J.D. (2000). Effects of communication direction on job performance and job satisfaction: A moderated regression analysis. *The Journal of Business Communication*, 37, 348-368.
- Gravetter, F. ve Wallnau, L. (2014). *Essentials of statistics for the behavioral sciences* (8. bs.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Günsel, M. (2017). *Toksik ve yıkıcı liderliğin çalışan performansını üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2009). *Yönetim ve organizasyon: Bireyden örgüte, fikirden eyleme*. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. 2. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Hırlak, B. (2015). *Otantik liderlik, insan kaynakları yönetimi uygulamaları psikolojik sermaye arasındaki ilişki: Sağlık sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Ilies, R., Morgeson, F. P. ve Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic wellbeing: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- İnce, M., Bedük, A., Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 425-446.
- Jensen, S. M., ve Luthans, F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of Managerial Issues*, 18 (2), 254-273.
- Kalaycı, Ş. (2005). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kayalar, M. ve Özmutaf, N. M.(2007). Kurumsal sosyal sorumluluk ve yönetim, kültür bağlamında etkileşim. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 12 (2), 107 119.
- Kaymaz, K. (2009). *Performans değerlendirme ve çalışan verimliliği*. Bursa: Dora Yayınları.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14 (1), 1-26.
- Keser, S. (2013). *İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keser, S. ve Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1 (1), 1-22.
- Larson, M. ve Luthans, F. (2006). Potential added values of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Organizational Studies*, 13 (1), 45-62.
- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.

- Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16 (1), 57-72.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M. ve Combs, G. M. (2006a). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387-393.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J. ve Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21 (1), 41-67.
- Luthans, F., Avey, J. B. ve Patera, J. I. (2008a). Experimental analysis of a webbased training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 209–221.
- Luthans, F., Steven M. N., Bruce J. A, ve James B. A. (2008b). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219–238.
- Luthans, F. ve Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive Organizational Scholarship*, 15 (1), 241-258.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. ve Norman, S. M. (2007a). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personal Psychology*, 60, 541–572.
- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143–160.
- Luthans, F., Youssef, C. M., ve Avolio, B. J. (2007b). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.
- Masten, A. S. ve Obradovic, J. (2006). Competence and resilience in development. *New York Academy of Sciences*, 1094: 13-27.
- Masten, A. S. ve Reed, M. J. (2002). Resilience in development. Handbook of positive psychology. C. R. Snyder ve S. Lopez. (Eds.). New York: Oxford University Press.
- Morillo, C. R. (1990). The reward event and motivation. *The Journal of Philosophy*, 87(4), 270.

- Murray, K. (2016). *Liderlik ve iletişim*. Ü. Şensoy (Çev.). 1. Basım. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Neider, L. L ve Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146-1164.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Novicevic M. M., Davis, W., Dorn, F., Buckley, M. R., ve Brown, J. A. (2005). Barnard on conflicts of responsibility: Implications for today's perspectives on transformational and authentic leadership. *Management Decision*, 18 (10), 1396-1409.
- Okun, O. (2017). *Psikolojik sermayenin iş gören sesliliğine etkisinde iyi olma halinin aracı rolü*. Yayınlanmamış doktora tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Onorato, M. ve Jishan, Z. (2014). An empirical study on the relationships between authentic leadership and organizational trust by industry segment. *SAM Advanced Management Journal*, 79(1), 26.
- Özdemir, H. Ö. (2017). *Yöneticilerin otantik liderlik tarzlarının çalışanların sanal kaytarma ve sinizm davranışları üzerine etkileri*. Yayınlanmamış doktora tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2001). *İnsan kaynakları yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Öztürk, Ü. (2009). *Performans yönetimi*. 1. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Peterson, S. Z., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 23, 502-516.
- Peterson, S. J., Luthans, F. Avolio, B., Walumbwa, F., Zhang, Z. 2011. Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, (64), 427-450.

- Polatcı, S. (2011). *Psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde iş aile yayılımı ve psikolojik iyi oluşun rolü*. Yayınlanmamış doktora tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Robbins, S. ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel davranış*. E. İnci (Çev.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Roux, S. (2010). *The relationship between authentic leadership, optimism, self-efficacy and work engagement: An exploratory study*. Unpublished master thesis, Stellenboch University, South Africa.
- Savur, N. (2013). *Otantik liderlik ve çalışanların psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*.Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Saylı, H. ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde liderlik teori uygulama ve yeni perspektifler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Seligman, M. E. (2007). *Öğrenilmiş iyimserlik*. S. K. Akbaş. (Çev.). Ankara: HYB Yayınları
- Seligman, M. E., Steen, T. A., Park, N. ve Peterson, C. (2005). Positive psychology progress. *American Psychologist*, 60, 410-421.
- Snyder, C. R. (2000). *Handbook of hope: Theory, measures, & applications*. San Diego: Academic Press.
- Snyder, C. R., LaPointe, A. B., Crowson, J. J. ve Early, S. (1998). Preferences of high- and low-hope people for self-referential input. *Cognition and Emotion*, 12 (6), 807-823.
- Snyder, C. R, Rand, K. L. ve Sigmon, D. R. (2002). Hope theory: A member of the positive psychology family. *Handbook of positive psychology*. C. R. Snyder ve S. J. Lopez (Eds.). New York: Oxford University Press.
- Sonnentag, S., Volmer, J. ve Spychala, A. (2008). Job performance. *The SAGE handbook of organizational behaviour: Volume I-Micro approaches*. J. Barling ve C. L. Cooper (Ed.). <http://dx.doi.org/10.4135/9781849200448.n24>.
- Soylu, Ü. (2018). *Otantik liderlik ve psikolojik sermaye ilişkisi: Gaziantep'te bir alan araştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

- Sparrow, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16 (1), 419-439.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A. ve Nason, S. W.(1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain. *Journal of Management*, 23 (5), 679-704.
- Stajkovic, A. D. ve Luthans, F. (1998a). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26 (4), 62-74.
- Stajkoviç, A. D. ve Luthans, F.(1998b). Self efficacy and work-related performans: Ameta analysis. *Psycnological Bulletin*, 124 (2), 240-261.
- Stewart, M., Reid, G. ve Mangham, C. (1997). Fostering children's resilience. *Journal of Pediatric Nursing*, 12, 21-31.
- Sun, T., Zhao, X. W., Yang, L. B., Fan, L. H. (2011). The Impact of Psychological Capital on Job Embeddedness and Job Performance among Nurses: A Structural Equation Approach. *Journal of Advanced Nursing*, 68 (1), 69-79.
- Taşlıyan, M. ve Hırlak, B. (2016). Otantik liderlik, psikolojik sermaye, işten ayrılma niyeti ve çalışan performansı arasındaki ilişki: Hemşireler üzerinde bir araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 56, 92-115.
- Topaloğlu, T. (2013). *Psikolojik sermaye: Psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkiye otantik liderliğin düzenleyici etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Trochim, W. M. ve Donnelly, J. P. (2006). *The research methods knowledge base* (3. bs.). Cincinnati, OH: Atomic Dog.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin iş gören performansı üzerine etkisi: Ostim imalât işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi*, 65 (2), 195-218.
- Türk Dil Kurumu (TDK), (2018). Başarım.  
[http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b98c676590790.47009331](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b98c676590790.47009331).

- Van Dyne, L. ve LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.
- Walumbwa, F., Peterson, S. Avolio, B. J. Hartnell, C. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate and job performance. *Personnel Psychology*, 63, 937-963.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B. ve Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behaviour*, 32, 4-24.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. ve Peterson, S. J. (2008), Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, XXXIV: 1, s.89-126.
- Walumbwa, F. Bruce, A. William, G. Tara, W. ve Suzanne, P. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Management Department Faculty Publications*, 2 (1), 89-124.
- Wang, H., Sut, Y., Luthans, F. D., Wang, D., Wu, W. Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital, and relational processes, *Journal of Organizational Behavior*, 35, 5-21.
- Wang, W. C., Kao, C. H., Huan, T. C. & Wu, C. C. (2011). Free time management contributes to better quality of life: A study of undergraduate students in Taiwan. *Journal of Happiness Studies*, 12, 561-573.
- Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 437-442.
- Yavuz, K. (2018). *Yöneticilerin algılanan narsistik özelliklerinin çalışan performansı üzerindeki etkileri: Devlet üniversitesinde yapılan bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, A. (2012). Yerel yönetimlerde kurumsal bağlılığın bireysel performansa etkisine ilişkin bir araştırma: Sakarya Büyükşehir Belediyesi örneği. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 7 (1), 313-336.

## EKLER

### Ek 1. Anket Formu



Bu anket " *Otantik Liderlik Çalışan Performansı Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü* " konulu yüksek lisans tezime veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Verdiğiniz bilgiler kesinlikle bilimsel amaçlar dışında kullanılmayacak olup veriler toplu olarak değerlendirilecektir. Katkılarınız ve anketi doldurmada gösterdiğiniz ilgi ve özen için teşekkür ederim.

**Tuğba DİKBAŞ**  
Hasan Kalyoncu Üniversitesi İİSBF,SBE, İşletme ABD

A. Aşağıda verilen ifadelere katılma derecenizi ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz lütfen.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1 Bu iş yerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez.					
2 Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.					
3 Bir grup iş arkadaşşıma bir bilgi sunarken kendime güvenirim.					
4 Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.					
5 Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.					
6 Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.					
7 Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakın bir şekilde hallederim.					
8 İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlama konusunda sıkıntı yaşıyorum.					
9 İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.					
10 Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.					
11 Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider.					
12 Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.					
13 İşimde bir çok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum.					
14 İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.					
15 Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.					





Bu anket " Otantik Liderlik Çalışan Performansı Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü " konulu yüksek lisans tezime veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Verdiğiniz bilgiler kesinlikle bilimsel amaçlar dışında kullanılmayacak olup veriler toplu olarak değerlendirilecektir. Katkılarınız ve anketi doldurmada gösterdiğiniz ilgi ve özen için teşekkür ederim.

**Tuğba DİKBAŞ**  
Hasan Kalyoncu Üniversitesi İİSBF,SBE, İşletme ABD

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katlıyorum	Kesinlikle Katlıyorum
16 Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.					
17 Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.					
18 İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.					
19 İşime "her şeyde bir hayır vardır" şeklinde yaklaşıyorum.					
20 Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.					
21 Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.					
22 İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.					
23 Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.					
24 Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.					
25 Benim yöneticim, Ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.					
26 Benim yöneticim, Hata yaptığında kabul eder.					
27 Benim yöneticim, Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.					
28 Benim yöneticim, İnsanlara acı gerçekleri söyler.					
29 Benim yöneticim, Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak ayındır.					
30 Benim yöneticimin, inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.					
31 Benim yöneticim, Kararlarını değer yargılarına göre verir.					
32 Benim yöneticim, İnsanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.					
33 Benim yöneticim, Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.					



Bu anket " *Otantik Liderlik Çalışan Performansı Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü* " konulu yüksek lisans tezime veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Verdiğiniz bilgiler kesinlikle bilimsel amaçlar dışında kullanılmayacak olup veriler toplu olarak değerlendirilecektir. Katkılarımız ve anketi doldurmada gösterdiğiniz ilgi ve özen için teşekkür ederim.

**Tuğba DİKBAŞ**

*Hasan Kalyoncu Üniversitesi İİSBF,SBE, İşletme ABD*

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
34 Benim yöneticim, Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.					
35 Benim yöneticim, Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.					
36 Benim yöneticim, Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.					
37 Benim yöneticim, Başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.					
38 Benim yöneticim, Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.					
39 Benim yöneticim, Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.					
40 Benim yöneticim, Özel/şahsı durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.					
41 İşlerimi zamanında tamamlarım.					
42 Hedeflerimi gerçekleştiririm ya da aşarım.					
43 Problem çıktığında hızla çözerim.					
44 Mutlaka kalite standartlarında ya da üzerinde ürünler / hizmetler üretirim.					
45 Görevlerimi zamanında tamamlarım.					
46 Bir sorun çıktığında çabuk tepki verir, hemen harekete geçerim.					



Bu anket " *Otantik Liderlik Çalışan Performansı Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü* " konulu yüksek lisans tezime veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Verdiğiniz bilgiler kesinlikle bilimsel amaçlar dışında kullanılmayacak olup veriler toplu olarak değerlendirilecektir. Katkılarınız ve anketi doldurmada gösterdiğiniz ilgi ve özen için teşekkür ederim.

**Tuğba DİKBAŞ**

*Hasan Kalyoncu Üniversitesi İİSBF,SBE, İşletme ABD*


**KİŞİSEL BİLGİLER**

1. Cinsiyetiniz: Kadın  Erkek
2. Öğrenim Durumunuz:  
İlköğretim (İlkokul- ortaokul)  Lise ve dengi  Üniversite  Y.Lisans-Doktora
3. Medeni Durumunuz: Evli  Bekar
4. Yaşınız:  
18-25  26-33  34-41  42-49  50-57  58 ve üstü
5. Aylık Geliriniz:  
2000 TL ve altı  2001-4500 TL  4501-6000 TL  6001-8500 TL  8501 TL ve üzeri
6. Kurumdaki Unvanınız:  
Müdür  Müdür Yardımcısı  Şef  Şube Müdürü  Memur  Uzman   
Güvenlik Görevlisi  Hizmetli  Diğer.....
7. Çalıştığınız Birim: .....
8. Bu Kurumdaki Çalışma Süreniz:  
0-1 Yıl  2-5 Yıl  6-10 Yıl  11-15 Yıl  16-20  20 Yıdan Fazla
9. Toplam Çalışma Süreniz:  
0-5 Yıl  6-10 Yıl  11-15Yıl  16-20 Yıl  21-25 Yıl  26-30Yıl  30 Yıdan fazla

**KATKILARINIZ İÇİN TEKRAR ÇOK TEŞEKKÜR EDERİM.**


**TUĞBA DİKBAŞ**

## Ek 2. Ölçek İzin Yazısı

 **Fatih Çetin** <fcetin@ohu.edu.tr> 10 Mar 2018 Cmt 15:12 ☆ ↩ ⋮  
Alıcı: ben ▾  
Tuğba merhabalar,  
Ölçeği anketinde kullanabilirsin çalışmalarında başarılar dilerim,  
Selam ve sevgilerimle,  
Fatih


⋮  
⋮  
<PSİKOLOJİK SERMAYE ÖLÇEĞİ.docx><Örgütsel Psikolojik Sermaye Bir Ölçek Uyarlama Çalışması.pdf>

---

 **TR DİKBAŞ** <tugbaranadikbas@gmail.com> 10 Mar 2018 Cmt 15:52 ☆ ↩ ⋮  
Alıcı: Fatih ▾  
Teşekkür ederim hocam.  
Saygılarımla  
10 Mar 2018 3:12 ÖS tarihinde "Fatih Çetin" <fcetin@ohu.edu.tr> yazdı:

⋮

---


 **Akif Tabak** <akif.tabak@jkc.edu.tr> 12 Mar 2018 10:40 ☆ ↩ ⋮  
Alıcı: ben ▾  
Sayın Tuğba hanım  
Öncelikle iyi günler Türkçe ye uyarlamasını Walumba ve arkadaşlarından izin alarak yaptığımız 16 maddelik Otantik Liderlik ölçeğini,(Avolio, Gardner ve Walumbwa (2007) ve Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen Otantik Liderlik Ölçeği (Authentic Leadership Questionnaire- ALQ)nin yapacağınız çalışmada kullanılmasına izin veriyoruz. Prof.Dr. Akif TABAK

---

**Kimden:** "TR DİKBAŞ" <tugbaranadikbas@gmail.com>  
**Kime:** "akif tabak" <akif.tabak@jkc.edu.tr>  
**Gönderilenler:** 10 Mart Cumartesi 2018 2:03:27  
**Konu:** OTANTİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ, BİLİMSEL ETİK KULLANMA İZİNİ HAKKINDA

⋮

---

 **TR DİKBAŞ** <tugbaranadikbas@gmail.com> 12 Mar 2018 14:10 ☆ ↩ ⋮  
Alıcı: Akif ▾  
Sayın Hocam çok teşekkür ederim.  
Saygılarımla  
12 Mar 2018 10:40 ÖÖ tarihinde "Akif Tabak" <akif.tabak@jkc.edu.tr> yazdı:

### Ek 3. Kurum İzin Belgeleri

#### İŞKUR İL MÜDÜRLÜĞÜNE

Hasan Kalyoncu Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisiyim. "Psikolojik Sermaye, Otantik Liderlik, Çalışan Performansı, İşe Adanmışlık İlişkisi Kamu Kurumunda bir alan çalışması" isimli tez çalışması kapsamında yapılacak olan araştırmada kullanmak amacıyla kurumuzda anket çalışması gerçekleştirmek istiyorum. Gerekli izinlerin verilmesini,

Bilgilerinize arz ederim.

Tuğba DİKBAŞ

Yüksek Lisans Öğrencisi

Doç. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE


Hasan Kalyoncu Üniversitesi Öğretim Üyesi

Adres: Mevlana Mh.6080 Sk. Aydınkent Sit.

Ayyıldız Apt. 8.9.10. Blok/ 1 Talas/ Kayseri

İletişim: 0541.882.21.99

Mail: tugbaranadikbas@gmail.com

  
Ebilgün GÜNGÖR  
Müdür Yardımcısı  
27.05.2018

**İŞKUR İL MÜDÜRLÜĞÜNE**

Hasan Kalyoncu Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisiyim. "Psikolojik Sermaye, Otantik Liderlik, Çalışan Performansı, İşe Adanmışlık İlişkisi Kamu Kurumunda bir alan çalışması" isimli tez çalışması kapsamında yapılacak olan araştırmada kullanmak amacıyla kurumuzda anket çalışması gerçekleştirmek istiyorum. Gerekli izinlerin verilmesini,

Bilgilerinize arz ederim.

Tuğba DİKBAŞ

Doç. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE

Yüksek Lisans Öğrencisi

Hasan Kalyoncu Üniversitesi Öğretim Üyesi

Adres: Mevlana Mh.6080 Sk. Aydımkent Sit.

Ayyıldız Apt. 8.9.10. Blok/ 1 Talas/ Kayseri

İletişim: 0541.882.21.99

Mail: tugbaranadikbas@gmail.com

NEVŞEHİR  
ÇALIŞMA VE İŞ KURUMU  
İL MÜDÜRLÜĞÜ

*Uygundur*

*[Signature]*  
İhsan KARABULUT  
Şube Müdürü