

T.C
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI DOKTORA TEZİ

PSİKOLOJİK SERMAYE:
PSİKOLOJİK SERMAYE İLE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ
İLİŞKİYE OTANTİK LİDERLİĞİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

Tayfun TOPALOĞLU

Danışman

DOÇ. DR. Pınar SÜRAL ÖZER

İZMİR - 2013

**DOKTORA
TEZ ONAY SAYFASI**

2008800726

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Tayfun TOPALOĞLU
Tez Başlığı : Psikolojik Sermaye: Psikolojik Sermaye ile İş Performansı Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi
Savunma Tarihi : 30.10.2013
Danışmanı : Doç.Dr.Pınar SÜRAL ÖZER

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Doç.Dr.Pınar SÜRAL ÖZER	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Ethem DUYGULU	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.Ömür Nezcen TIMURCANDAY ÖZMEN	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Özlem ÇAKIR	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Ahmet ERKUŞ	GEDİK ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği (X)

Oy Çokluğu ()

Tayfun TOPALOĞLU tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Psikolojik Sermaye: Psikolojik Sermaye ile İş Performansı Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi" başlıklı tezi kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum "Psikolojik Sermaye: Psikolojik Sermaye İle İş Performansı Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi" adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../....

TAYFUN TOPALOĞLU

İmza

ÖZET

Doktora Tezi

**Psikolojik Sermaye: Psikolojik Sermaye İle İş Performansı Arasındaki İlişkiye
Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi**

Tayfun TOPALOĞLU

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Doktora Programı

Pozitif psikolojinin örgütsel alana yansımaları olarak ortaya çıkan pozitif örgütsel davranış, çalışanların örgüt içindeki psikolojik kapasitelerine ve geliştirilebilir pozitif güçlerine odaklanmaktadır. Bireylerin pozitif güçlerinin sinerjik bir ifadesi olan psikolojik sermaye kavramı, son yıllarda pozitif örgütsel davranış alanı içinde geniş şekilde araştırılan konuların başında gelmektedir. Pozitif güçlerini örgüt içinde etkin şekilde kullanabilen çalışanlar, örgütsel çıktıları, diğer insanlardan daha olumlu şekilde etkileyebilmektedir. Yazında, bireylerin psikolojik sermayeleri ile önemli örgütsel çıktılardan birisi olan iş performansları arasında olumlu ilişkiler olduğuna işaret edilmektedir. Bununla birlikte, bu doğrusal ilişkideki düzenleyici değişkenlerin neler olduğunun henüz yeterli düzeyde açıklığa kavuşturulmadığı görülmektedir. Çalışanlar tarafından yöneticilerin ne düzeyde otantik algılandığının, psikolojik sermayelerinin, performansa etkisinde önemli bir düzenleyici etken olabileceği öngörülmektedir. Bu çalışmanın amacı da, psikolojik sermaye kavramını irdeleyerek, yazında performansla ortaya konulan doğrusal ilişkisinde, çalışanlar tarafından algılanan otantik liderlik özelliğinin düzenleyici etkisini araştırmaktır.

Bu doğrultuda, tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir holdingin 338 çalışanı ile bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma modelinin test edilmesinde SPSS programından yararlanılmış ve hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlara göre, otantik liderliğin psikolojik sermaye ile performans ilişkisini kısmi biçimde düzenlediği doğrulanmıştır. Bu sonuca göre, çalışanların

psikolojik sermaye düzeylerinin iş performansları üzerindeki güçlü etkisi, yöneticilerdeki otantik liderliğin daha pozitif algılandığı koşullarda daha yüksek olmaktadır. Bu sonuç, istenilen örgütsel çıktılara ulaşmak açısından psikolojik sermayesi yüksek çalışanları istihdam etmenin yanında, örgüt içinde bu insanları pozitif şekilde destekleyecek otantik liderlerin de bulundurulmasının gerekli olduğuna işaret etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sermaye, Pozitif Örgütsel Davranış, Otantik Liderlik, Performans, Pozitif Psikoloji

ABSTRACT

Doctoral Thesis

Doctor of Philosophy (PhD)

**Psychological Capital: The Moderating Effect Of Authentic Leadership On
Psychological Capital And Job Performance Relationship**

Tayfun TOPALOĞLU

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

Business Administration Program

Positive organizational behavior was developed evolving from positive psychology while focusing on employee's psychological capacities and developable positive strengths in organization. Psychological capital concept that means synergic signification of individuals' positive strengths has been widely inquired, and it has been the most important research subject in positive organizational behavior field in the last years. Employees, who reflect positive states in organizations, can affect positive organizational outputs better than others. The literature reveals important positive relationships between psychological capital and job performance that is one of the important organizational outputs. However it can be observed that there are not enough clarifications about what effect do moderating variables have on the linear relationship. It is predicted that the level of perception of authentic leadership has an important moderating effect of employee psychological capital on performance. The most important aim of this study is to inquire the moderating effect of perceived authentic leadership on the relationship between positive psychological capital and job performance by studying the psychological capital.

For that purpose, a survey was held with a textile holding with 338 personnel. To test the theoretical model of the research SPSS and the hierarchical regression analysis were used. The results of the survey support

that authentic leadership has a partially moderating effect on the relationship of psychological capital and work performance. The results show that employee's psychological capital has powerful impact on job performance and that effect is higher levels when the employees perceive authentic leadership more positively. The results indicate that in terms of achieving organizational outputs, organizations need employing workers with higher psychological capital and also they need to have authentic leaders who can support the workers positively.

Keywords: Positive Psychology, Positive Organizational Behavior, Psychological Capital, Job Performance, Authentic Leadership

**PSİKOLOJİK SERMAYE:
PSİKOLOJİK SERMAYE İLE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİYE
OTANTİK LİDERLİĞİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	viii
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
EKLER LİSTESİ	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

**POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ, PSİKOLOJİK SERMAYE
VE OTANTİK LİDERLİK**

1.1. Pozitif Örgütsel Davranış	3
1.1.1. Pozitif Psikoloji	3
1.1.2. Pozitif Örgütsel Davranış	5
1.2. Psikolojik Sermaye	7
1.2.1. Psikolojik Sermaye Kavramı	7
1.2.2. Psikolojik Sermayenin Temel Bileşenleri	14
1.2.2.1. Özetkinlik/Özgüven	15
1.2.2.2. Umut	18
1.2.2.3. İyimserlik	21
1.2.2.4. Dayanıklılık	25
1.3. Otantik Liderlik	28

1.3.1. Otantiklik Kavramı	28
1.3.2. Otantik Liderlik	29
1.3.3. Otantik Liderliğin Bileşenleri ve Özellikleri	31
1.3.4. Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye İlişkisi	34

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

2.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler	39
2.1.1. Araştırmanın Önemi	39
2.1.2. Araştırma Amacı	39
2.1.3. Araştırmanın Hipotezleri	40
2.2. Araştırmanın Metodolojisi	45
2.2.1. Araştırmanın Yöntemi ve Tekniği	45
2.2.2. Araştırmanın Ana Kütlesi	45
2.2.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	47
2.2.4. Araştırmanın Kısıtları	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ANALİZ SONUÇLARI VE GENEL DEĞERLENDİRME

3.1. Analiz Sonuçları	55
3.1.1. Araştırma Bulguları	55
3.1.1.1. Tanımlayıcı Bulgular	55
3.1.1.2. Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular	55
3.1.1.3. Psikolojik Sermaye İle İş Performansı İlişkisinde Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları	57
3.2. Genel Değerlendirme	60
SONUÇ	62
KAYNAKÇA	68
EK	77

KISALTMALAR

PSYCAP	Psychological Capital
POB	Positive Organizational Behavior
POS	Positive Organizational Scholarship
s.	Sayfa No

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri	s.46
Tablo 2: Psikolojik Sermaye Ölçeğine Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	s.48
Tablo 3: Psikolojik Sermaye Ölçeğine Yapılan 2. Seviye Faktör Analizi Sonuçları	s.49
Tablo 4: Otantik Liderlik Ölçeğine Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	s.51
Tablo 5: İş Performansına İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Bulguları	s.53
Tablo 6: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	s.55
Tablo 7: Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular	s.56
Tablo 8: Psikolojik Sermaye ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Otantik Liderliğin Düzenleyiciliğine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi	s.57

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Rekabetçi Avantaj İçin Genişleyen Sermaye Kavramı	s.8
Şekil 2: Pozitif Psikolojik Sermayenin Bileşenleri	s.9
Şekil 3: Araştırma Modeli: Psikolojik Sermaye ve İŞ Performansı İlişkisinde Otantik Liderliğin Düzenleyici Rolü	s.45
Şekil 4: Psikolojik Sermayeye İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	s.49
Şekil 5: Psikolojik Sermaye lĞine Yapılan 2. Seviye Faktör Analizi Sonuçları	s.50
Şekil 6: Otantik Liderliğe İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	s.52
Şekil 7: Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin Korelasyon Değerleri	s.56
Şekil 8: Otantik Liderliğin, Psikolojik Sermaye ve İŞ Performansı İlişkisindeki Düzenleyici Etkisi	s.58

EK LİSTESİ

EK 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

ek s.1

GİRİŞ

Dünyada yaşanan hızlı değişim süreci, insanların hayattan ve işlerinden beklentilerini büyük oranda etkilemiştir. Geleneksel psikolojinin sağlıklı insanların değişen ve gelişen ihtiyaçlarına yanıt vermekte yetersiz kalması, pozitif psikoloji akımının oluşmasına zemin hazırlamıştır. Pozitif psikoloji kısaca, insanların pozitif duygularını, pozitif kişilik özelliklerini ve bunları ortaya çıkaran kurumları inceleyen bütüncül bir kavramı ifade etmektedir (Seligman ve diğerleri, 2005: 410).

Son yıllarda gelişen pozitif psikoloji akımının örgütsel alana yansımaları olarak ortaya çıkan pozitif örgütsel davranış (Luthans, 2002a; Luthans, 2002b; Wright, 2003; Luthans ve Youssef, 2004), yazında önemli bir çalışma alanı haline gelmiştir. Pozitif örgütsel davranış, çalışanların ölçülebilir pozitif psikolojik güçlerine ve özellikle de bu güçlerin sinerjik ifadesi olan psikolojik sermaye kavramına odaklanmaktadır. Bireyin pozitif psikolojik gelişimsel durumu olarak ifade edilen psikolojik sermaye (Luthans ve diğerleri, 2007b) ve onun bileşenleri olan umut, iyimserlik, dayanıklılık ve özgüven, sinerjik bir etki yaratarak bir üst yapı oluşturmakta ve örgütsel çıktıları tek tek olduklarından daha olumlu şekilde etkilemektedir (Luthans ve diğerleri, 2007a; Luthans ve diğerleri, 2010). Yazındaki temel çalışmalarda, çalışanların psikolojik sermayelerinin performansları ile anlamlı ve olumlu şekilde ilişkili olduğu belirtilmektedir (Luthans ve diğerleri, 2005; Luthans ve diğerleri 2007a; Luthans ve diğerleri, 2008b; Luthans ve diğerleri, 2010; Walumbwa ve diğerleri, 2010b; Avey ve diğerleri, 2010b; Peterson ve diğerleri, 2011, Sun ve diğerleri, 2012). Bununla birlikte, psikolojik sermayenin en önemli üstünlüğü, geliştirilebilir bir özellik taşıması (Luthans ve diğerleri, 2006; Luthans ve diğerleri, 2007b; Luthans ve diğerleri, 2008a; Luthans ve diğerleri, 2010) ve bunun performanstaki artışla da ilişkili olmasıdır. Nitekim, Luthans ve arkadaşlarının (2010) bir çalışmasında, psikolojik sermayenin geliştirilmesinin performanstaki artışla anlamlı ve olumlu şekilde ilişkili olduğu ortaya konulmuştur.

Araştırmalarda psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkilerini doğrulayan sonuçlar olmakla birlikte, bu doğrusal ilişkideki düzenleyici değişkenlerin neler olduğunun henüz yeterli düzeyde açıklığa kavuşturulmadığı görülmektedir. Bu anlamda çalışmanın çıkış noktası da, psikolojik sermayenin her

koşulda performansı ortaya çıkaran bir etkiye sahip mi ve otantik liderliğin varlığının, çalışanların psikolojik sermayelerinin performansa etkisinin gücü üzerinde etkili olabilir mi, sorularına yanıt aramaktır. Psikolojik sermaye, örgütsel çıktıları olumlu şekilde etkileme potansiyeli taşımakla birlikte, otantik liderlik gibi durumsal değişkenlerin bu etkileşimdeki rolü de dikkatle sorgulanmalıdır. Bu noktada araştırmanın amacı, psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki doğrusal ilişkide, otantik liderliğin düzenleyici etkisini test etmektir.

Çalışmanın birinci bölümünde pozitif psikolojinin örgütsel alana yansımaları olarak gelişen pozitif örgütsel davranış ve onun en önemli çalışma konularından birisi olan psikolojik sermaye kavramı üzerinde durulmaktadır. Psikolojik sermaye bileşenlerinden umut, dayanıklılık, iyimserlik ve özgüven kavramlarının tanımı, özellikleri ve geliştirilmesi konusunda ayrıntılı bilgi verilmektedir. Birinci bölümün ikinci kısmında ise yine bu alandaki önemli çalışma konularından birisi olan otantik liderlik konu edilmektedir. Otantik liderlik kavramının tanımı, kapsamı, ortaya konulan modelleri ve geçirdiği gelişim süreci üzerinde durulurken, temel bileşenlerinin özellikleri tartışılmaktadır. Bölümün son kısmında otantik liderlik ile psikolojik sermaye kavramının ilişkisi üzerinde durulmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, birinci bölümde tartışılan konuları içeren hipotezler ve araştırmanın modeli ortaya konulmaktadır. Araştırmanın genel amacı, yöntemi, tekniği, sınırlılıkları ve kullanılan ölçüm araçlarının genel özellikleri açıklandıktan sonra, araştırma verilerinin analizine geçilmektedir.

Üçüncü ve son bölümde, tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir holdingde yürütülen araştırmanın bulgularına yer verilmekte ve elde edilen sonuçlar yazındaki benzer çalışmalar üzerinden değerlendirilmektedir.

Çalışmanın, dünyada yeni gelişen pozitif örgütsel davranış yazınına katkıda bulunması beklenmekte ve Türkiye’de bu alanda yapılan öncü çalışmalardan birisi olarak Türk yazınına katkı sağlaması umut edilmektedir. Yazında psikolojik sermaye ile iş performansı ilişkisi sıklıkla üzerinde durulan konulardan biri olmakla birlikte, bu doğrusal ilişkinin hangi koşullarda geçerli olabileceği bu çalışmayla tartışmaya açılmıştır. Ayrıca, çalışan performansını ve tümüyle örgütsel performansı geliştirmeyi amaçlayan insan kaynakları yöneticileri için, politika ve uygulamaların neler olabileceği konusunda uygulamaya yönelik katkı sağlaması hedeflenmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ, PSİKOLOJİK SERMAYE VE OTANTİK LİDERLİK KURAMI

1.1. POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

1.1.1. Pozitif Psikoloji

Dünyada yaşanan kültürel, ekonomik ve siyasal anlamdaki hızlı değişim süreci, insanların hayattan ve işlerinden beklentilerini büyük oranda etkilemiştir. Beklentileri farklılaşan modern insanın, pozitifliğe duyduğu gereksinim büyük oranda artmıştır. İş ve özel yaşamdaki farklılaşan insan ihtiyaçları, hayatın farklı alanlarında pek çok anlamda büyük değişimlerin yaşanmasına neden olmuştur. Bu köklü değişimlerle baş etmek adına, Yeni Çağ (New Age) felsefesi, Doğu mistisizmi ve kişisel gelişim gibi akım ve yönelimler toplumsal hayata girmiştir. Geleneksel psikoloji disiplininin yanıt vermekte zorlandığı bu hızlı değişim süreci, pozitif psikoloji akımının oluşmasına zemin hazırlamıştır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; Sheldon ve King, 2001). Pozitif psikoloji akımı, Martin Seligman'ın 1999 yılında Amerikan Psikoloji Derneği'nin başına geçmesinden kısa bir süre sonra bir ivme kazanmıştır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; Seligman, 2002).

İlk olarak Maslow (1970) tarafından kullanılan “pozitif psikoloji” kavramı, o tarihten günümüze kadar uzanan süreçte, özellikle de son 10 yıl içinde geleneksel psikoloji disiplininin farklı olarak özgün bir psikoloji alanı hüviyetine kavuşmuştur. Seligman ve Csikszentmihalyi (2000: 5) pozitif psikolojiyi; pozitif öznel deneyimin, pozitif kişisel özelliklerin ve yaşam kalitesini geliştirerek, hayat anlamsız ve faydasız hale geldiğinde ortaya çıkan rahatsızlıkları önlemeyi vadeden pozitif kurumların bir bilimi olarak tanımlamıştır. Roberts (2006) pozitif psikolojinin üç ayağının olduğunu belirtir. İlki, pozitif öznel deneyimleri içeren, mutluluk, iyi olma, akış, memnuniyet, umut, iyimserlik ve pozitif duygulardan oluşmaktadır. İkincisi, pozitif özellikler (traits) olan; yetenekler, ilgiler, yaratıcılık, akıl, değerler, kişisel güçler, anlam, amaç, büyüme ve cesarettir. Üçüncü ayağı ise, pozitif kurumları ifade eder; pozitif aileler, okullar, işletmeler, topluluklar ve toplumlardır. Bu sonuncusu, insani gelişimin

desteklemesinde ilk ikisine kolaylık sağlar. Kısacası pozitif psikoloji, pozitif duygular, pozitif kişilik özellikleri ve kurumları sağlama çalışması için şemsiye bir kavramı ifade etmektedir (Seligman ve diğerleri, 2005: 410). Bu anlamda pozitif psikolojinin amacı, psikolojinin odağını yaşamdaki en kötü şeyleri iyileştirmeye meşgul olmaktan ziyade, pozitif özellikleri geliştirme konusundaki değişimi harekete geçirmeye başlamaktır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5).

Pozitif psikoloji hareketi, Maslow, Rogers gibi araştırmacıların temellerini İnsancıl psikoloji kuramı ile attığı (Burger, 2006: 417) psikoloji akımına dayanmaktadır. 1960'ların başından itibaren Abraham Maslow, Carl Rogers ve Erich Fromm gibi psikolog ve araştırmacıların öncülüğünde gelişen *insancıl* (hümanistik) *yaklaşım*, 1967 yılında motivasyon kuramcılarında Abraham Maslow'un Amerikan Psikoloji Derneği'nin başkanlığına seçilmesiyle meşru bir hüviyet kazanmıştır (Burger, 2006: 417). Ancak alandaki uygulamalı çalışmaların yetersiz kalması nedeniyle yazınsal birikimini tam anlamıyla geliştirememiştir.

İnsancıl psikolojinin kökleri temel olarak iki alanda yatmaktadır. Bunlar; Avrupa kaynaklı varoluşçu felsefe ve Carl Rogers ile Abraham Maslow gibi bazı Amerikalı psikologların çalışmalarıdır (Burger, 2006: 417). Pozitif psikolojinin temellerini oluşturan insancıl yaklaşım, pozitif psikolojinin bir psikoloji alanı haline gelmesinde etkili olmuştur. Pozitif psikoloji araştırmacıları ise günümüzde insancıl psikolojinin oluşturduğu temeller üzerinde yükselmiş ve genellikle insancıl psikologlar tarafından eksik bırakılan uygulamalı çalışmalara odaklanmışlardır.

İnsancıl psikoloji akımı 1970'lerin sonuna doğru belirli sebeplerden dolayı eski popülerliğini yitirmiştir. Bunun başlıca nedenleri olarak, insan davranışlarını açıklamada özgür iradeye yapılan vurgu, temel kavramların çok iyi tanımlanmamış olması, bilimsel yöntemin uygulanmasındansa daha çok sezgilere başvurulması ve verilerin değerlendirilmesinde oldukça öznel görüşlere başvurulması belirtilebilir (Burger, 2006). Tüm bu nedenlerden ötürü, bu alandaki deneysel çalışmaların yeterince oluşturulmamış olması yazınsal gelişimi engellemiştir. Sağlıklı insana yönelik çalışmalar o dönem içinde oldukça sığ kalmış ve 1990'lı yıllara gelinceye kadar uzun bir süre ilgisiz bırakılmıştır.

İnsancıl ve pozitif psikoloji akımlarının her ikisi de benzer konulara odaklanmış olsa da, metodolojik ve epistemolojik farklılıklar göstermektedir.

Metodolojik açıdan insancıl psikologlar, kalitatif-nitel yaklaşımları tercih etme eğilimi gösterirken, pozitif psikologlar, kantitatif-niceliksel yaklaşımları tercih etmektedirler (Friedman, 2008: 113).

Psikoloji sadece hastalık, zayıflık ve zarar görmekle ilgili değildir; o aynı zamanda güçlü olmanın ve erdemli olmanın bir çalışmasıdır. Psikoloji, sadece hastalık veya sağlıkla da ilgili değildir. O aynı zamanda işle, eğitimle, içgörüyü, aşkla, büyümeyle ve oyunla da ilgilidir (Seligman, 2002: 4). Dolayısıyla son zamanlara kadar genellikle hastalıkların iyileştirilmesi üzerine odaklanması, onun sağlıklı insanlara yönelik çalışmalarının eksik kalmasına neden olmuştur.

Genel olarak bakıldığında, pozitif psikoloji güçlü yönler, hayatı yaşanılır kılan, insanların pozitif özelliklerine yeterince ilgi gösterilmemesinin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Luthans, 2002b: 58). Seligman (2007) mutluluğun, pozitif psikolojinin temel amacı olduğunu belirtir. Bu durum, hem olumlu duyguları ve hem de olumlu eylemleri kapsamaktadır. Olumlu duygular, geçmiş (doyum, hoşnutluk), gelecek (iyimserlik, umut) ve şimdiki (zevkler ve hazlar) zamana yönelik oluşmaktadır. Pozitif psikoloji tüm bu alanlardaki gelişimle ilgilidir. Hoşa giden bir yaşam, şimdiki zaman, geçmiş ve gelecekle ilgili olumlu duyguların başarıyla yaşandığı bir yaşamdır. Yani hayattan zevk almamızı sağlayan pozitif duyguları yaratan şeylerin araştırılması pozitif psikolojinin bir amacıdır. İkinci amacı ise “iyi yaşam ya da bağlantılı bir yaşamdır.” Kişinin kişisel güçlerini kullanmasıyla haz ve olumlu duyguları yaşamasını ifade eder. Üçüncüsü ise, “anamlı bir yaşam”dır. İnsanların kişisel güçlerini kendilerinden daha büyük ve anlamlı bir şeyin hizmetinde kullanmasını ifade etmektedir (Seligman, 2007: 289-291). Sonuç olarak, mutlulukla dolu bir yaşam da, tüm bu sayılan faktörlerin sinerjik birlikteliğinden oluşmaktadır.

Psikoloji alanındaki oluşuma benzer şekilde, örgütsel davranış alanında da son yıllara kadar, örgüt içinde çoğunlukla olumsuz koşulları gidermeye, yönelik araştırma eğilimi hakim olmuştur. Bununla birlikte, pozitif psikolojinin örgütsel davranış alanına yansımaları da gecikmemiştir.

1.1.2. Pozitif Örgütsel Davranış

Dünyadaki pozitifliğe yönelik ihtiyacın artışı ile birlikte bireylerin iş yaşamından beklentileri de değişmiş, iş yaşamının pozitif yönlerine ve çalışanların

pozitif özelliklerinin geliştirilmesine yönelik örgütsel davranış alanında ve araştırmalarında pozitifliğe yönelik bir eğilim meydana gelmiştir. Sonuçta pozitif psikolojinin, örgütsel davranış alanına bir yansıması olarak gelişen *pozitif örgütsel davranış* çalışma alanı ortaya çıkmıştır (Luthans 2002a; Luthans, 2002b; Wright, 2003).

Pozitif örgütsel davranış (Positive Organizational Behavior- POB), pozitif psikolojinin örgütsel davranış alanına uygulanmasını ifade eder (Luthans ve diğerleri, 2006b: 91). Luthans (2002b: 59), pozitif örgütsel davranışı; etkin şekilde performans geliştirmek için, ölçülebilen, geliştirilebilen ve yönetilebilen insan kaynağı güçlerinin ve psikolojik kapasitelerinin pozitif yönlü bir uygulaması ve çalışması olarak tanımlamıştır. Luthans ve Avolio (2009: 299), sahip olduğu belirli kriterlerin pozitif örgütsel davranış alanını, geleneksel örgütsel davranış alanından, pozitif psikoloji ve popüler kişisel gelişim çalışmalarından farklılaştırdığını ifade etmiştir. Pozitif örgütsel davranışın bu kriterleri şunlardır; (1) teorik, araştırma temelli ve geçerli ölçüklere dayanmalıdır; (2) durumsal (state-like) olmalıdır ve bu nedenle geliştirilmeye açık olmalıdır; (3) performans etkisine sahip olmalıdır. Pozitif örgütsel davranış temelde çalışanların ölçülebilir pozitif psikolojik yeteneklerine odaklanmaktadır. Araştırma alanı ise, iş performansını geliştirmek amacıyla bu yeteneklerin keşfedilmesine ve geliştirilmesine yönelik çalışmalardır.

Pozitif örgütsel davranışa benzer şekilde, ancak örgüte daha geniş ve pozitif bir perspektiften bakan bir başka araştırma alanı daha ortaya çıkmıştır. Özellikle pozitif çıktılar, süreçler ve örgütler ile onun üyelerinin özellikleri konusundaki çalışmayla temel olarak ilgili olan *pozitif örgütsel okul*, erdem düşüncesi ve pozitif insan potansiyeli üzerinde artan bir önemle araçsal konuları içeren daha geniş bir bakış açısını temsil etmektedir (Cameron ve diğerleri, 2003: 4).

Pozitif örgütsel okul (Positive Organizational Scholarship - POS) kavramı; “örgütlerdeki pozitif, gelişen ve canlandırıcı şeyin bir çalışması” olarak ifade edilebilir. Pozitif; organizasyonlardaki çıktıları ve süreci yükseltir. Örgütseldir; kişiler arası ve yapısal dinamiklerin organizasyonlarda ve onlar yoluyla gerçekleştirilmesini ifade eder. Yani özellikle pozitif gerçeğin oluşmasındaki yapı hesaba katılmaktadır. Okuldur; çünkü bilimsel ve teorik olarak, örgütsel yapılarıdaki

pozitif olan her şeyin özenli olarak araştırılması söz konusudur (Cameron ve Caza, 2004: 731).

Pozitif örgütsel davranış ve pozitif örgütsel okul, pozitif psikoloji ortak temelini paylaşırlar ve bilginin gelişmesinde bilimsel sürecin önemine vurgu yaparlar. Bununla birlikte, temel ilgi konularında (performans/örgütsel ortam), performans gelişimindeki vurgu derecesinde ve analiz düzeyi (birey-örgüt/mikro-makro) açısından farklılık gösterirler (Donaldson ve Ko, 2010: 179). Her iki yaklaşım da, birbirini tamamlayan bir özellik gösterse de, pozitif örgütsel davranış, en azından mikro ve kişisel düzeyden başlarken; pozitif örgütsel okul ise makro ve örgütsel düzeye daha çok odaklanma eğilimi göstermektedir (Luthans ve diğerleri, 2007b: 10).

Pozitif örgütsel davranış alanının temel çalışma konusu, örgütte yer alan bireylerin pozitif psikolojik özellikleridir ve bu özelliklerin hem bireyin kendisi, hem de organizasyonun bütünü için en faydalı olacak şekilde değerlendirilmesi, geliştirilmesi ve yönetilmesidir. Bu anlamda pozitif örgütsel davranış alanı, çalışanların pozitif psikolojik güçlerinin sinerjik bir ifadesi olan psikolojik sermayelerini ölçmeyi, geliştirmeyi ve örgütsel çıktılara dönüşmesinde etkin şekilde yönetebilmesini hedeflemektedir.

1.2. PSİKOLOJİK SERMAYE

1.2.1. Psikolojik Sermaye Kavramı

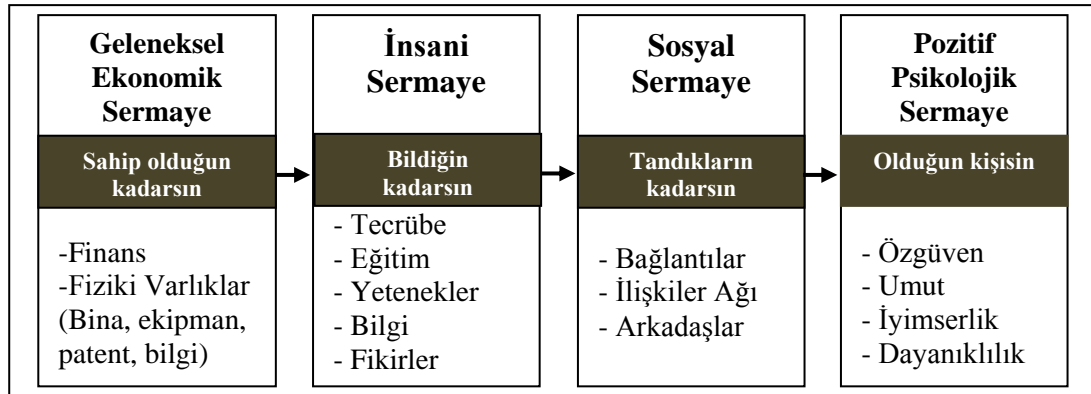
Bir bireyin pozitif psikolojik gelişimsel durumu (Luthans ve diğerleri, 2007b: 3) olarak tanımlanabilen psikolojik sermaye (Psychological Capital - PsyCap) kavramı, pozitif örgütsel davranış alanı içinde hem kuramsal, hem de görgül araştırmalar bağlamında oldukça önemli bir yer kaplamaktadır (Luthans ve diğerleri, 2004; Luthans ve diğerleri, 2007b; Avey ve diğerleri, 2011).

Kavramsal açıdan bakıldığında psikolojik sermayenin günümüzde kazandığı anlamı anlayabilmek için tarihsel süreç içinde geçirdiği evrimi gözden geçirmek gerekmektedir. Ekonomik sermaye, insani sermaye ve sosyal sermaye kavramlarının sonrasında gelişen psikolojik sermaye kavramı, dördüncü ve son boyut olarak insanın

sahip olduğu psikolojik güçleri içermektedir. Psikolojik sermaye, sürecin son hali olması dolayısıyla bütünüyle bir etkiye sahiptir ve dolayısıyla, insani ve sosyal sermayenin tek başlarına yapacağı etkiden daha büyük bir potansiyele sahiptir (Luthans ve diğerleri, 2007b).

Geleneksel olarak ekonomik sermaye, hem finansal hem de maddi varlıklar olan bina, donanım gibi şeyler açısından tüm ilgiyi üzerine çekmesine karşın, günümüzde bunların öneminin yanında, fiziksel olmayan insan sermayesinin (entelektüel sermaye olarak da ifade edilir) önemi de fark edilmektedir. Buradaki insan (human) kavramı, organizasyonun her kademesinde çalışan insanları ifade ederken, ekonomik bir kavram olan “sermaye” (capital) ise, gelecekte beklenen gelirler için harcanan tüketimden gelen kaynakları ifade etmektedir (Luthans ve diğerleri, 2004: 45).

Şekil 1: Rekabetçi Avantaj İçin Genişleyen Sermaye Kavramı



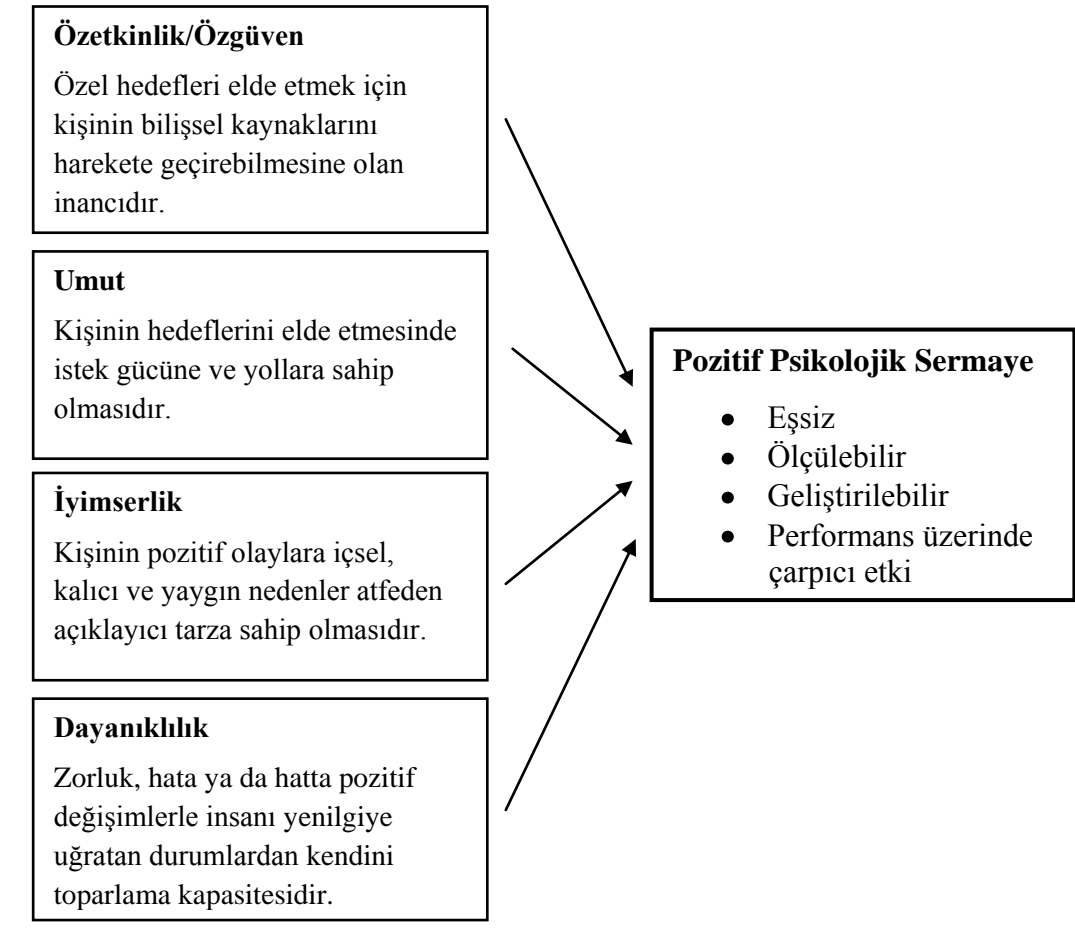
Kaynak: Luthans ve diğerleri, 2004: 46.

Göreceli olarak daha güç algılanan ve ölçmesi daha zor olan sosyal sermaye kavramı ise güveni, bağlantıları ve ilişkiler ağını ifade etmektedir. Şekil 1’de gösterildiği gibi insani sermaye basitçe “bildiğin kadarsın” şeklinde ifade edilirken, sosyal sermaye ise “tanıdıkların kadarsın” şeklinde ifade edilebilir.

Diğer sermaye yapıları olan geleneksel sermaye (finansal, yapısal/fiziksel, teknolojik), insani sermaye (açık ve örtük bilgi) ve sosyal sermayenin (ağ, kurallar/değerler ve güven) belirli bileşenlerden oluşmasında olduğu gibi, pozitif psikolojik sermaye de bazı temel sermaye bileşenlerini içermektedir. Bu unsurlar; pozitif, eşsiz, ölçülebilir, geliştirilebilir ve performansla ilişkili olan pozitif örgütsel

davranış kriterleriyle en iyi örtüşen, özgüven, umut, iyimserlik ve dayanıklılıktır (Luthans ve Youssef, 2004: 153).

Şekil 2: Pozitif Psikolojik Sermayenin Bileşenleri



Kaynak: Luthans ve Youssef, 2004: 152.

Bir bireyin pozitif psikolojik gelişimsel durumu olarak tanımlanabilen psikolojik sermaye kavramı; (1) Zor görevleri başarıyla tamamlamak için yeterli çabayı gösterme ve sorumluluk almak için güvene (özetkinlik) sahip olmak; (2) Şimdi ya da gelecekte başarılı olma konusunda pozitif bir atıf (iyimserlik) geliştirmek; (3) Hedeflere yönelik azim göstermek ve gerektiğinde başarılı olmak için hedeflere giden yeni yollar bulmak (umut) ve (4) Sorunlar ve zorluklar tarafından sarmalandığında başarıya ulaşmak için kendini toparlamak ve buna göğüs germek (dayanıklılık) olarak dört temel unsurdan oluşmaktadır (Luthans ve diğerleri, 2007b: 3).

Bu dört kavramın İngilizce kelimelerinin başharfleri bir araya geldiğinde, İngilizce’de “kahraman” (HERO; Hope, Efficacy, Resiliency, Optimism) anlamına gelmektedir (Luthans ve diğerleri, 2007b). Bu dört faktörün bir araya gelmesiyle eşsiz bir üst yapı oluşturan psikolojik sermaye, kişinin motive olmuş bir çabaya ve azmine dayanan başarı olasılığını ve koşullarını pozitif değerlendirmesini temsil etmektedir (Luthans ve diğerleri, 2007a: 550).

Luthans ve arkadaşları (2007b), herhangi bir pozitif psikolojik sermayenin bileşeninin, psikolojik sermaye üst boyutunun bir parçası olması için aşağıda belirtilen kriterleri karşılaması gerektiğini belirtmiştir:

1. Örgütsel davranış alanı için pozitif ve göreceli olarak eşsiz olmalıdır.
2. Araştırma temelli ve kuramsal olma bilimsel kriterini yerine getirmelidir. Yani, temel (substantial) bir kuramsal ve araştırma geçmişi bulunmalıdır.
3. Ölçek gibi belirli araçlar yardımıyla ölçülebilir olmalıdır.
4. Geliştirilebilir olmalıdır. Bunun anlamı, sermayenin karakter gibi durağan (trait-like) olmasından ziyade, belirli müdahalelerle (eğitimlerle) geliştirilebilir olmasını ifade eder.
5. İş performansı sonuçlarıyla ilişkili olmalıdır. Yani, sürdürülebilir iş performansı üzerinde belirli pozitif etkilere sahip olmalıdır.

Araştırmalarda özgüven, iyimserlik, umut ve dayanıklılık, psikolojik sermayeyi oluşturan en uygun tanım ve ilave kıstas olarak belirlenmiştir (Luthans, 2002a; Luthans ve Youssef, 2004). Bu dört bileşen biraraya getirildiğinde, sinerjik bir etki yaratarak bir üst yapı (core construct / second order construct) oluşturmaktadır (Luthans ve diğerleri, 2007a; Luthans ve diğerleri, 2007b; Luthans ve diğerleri, 2008a; Luthans ve diğerleri, 2010).

Luthans ve arkadaşları (2007b: 19), psikolojik sermaye bileşenlerinin nasıl etkileşim gösterdiğini şöyle belirtmiştir: Hedeflerini başarmak konusunda planları olan ve bu planları izlemekte kararlılık gösteren umutlu insanlar, zorlukların üstesinden gelmekte daha fazla motive olacaklar ve böylece daha fazla dayanıklılık göstereceklerdir. Özgüven sahibi insanlar umutlu, iyimser yapılarını ve dayanıklılıklarını, yaşamlarındaki özel alanlara transfer edebilecek ve uygulayabileceklerdir. Dayanklı kişiler ise gerçekçi ve esnek iyimserlik için gerekli

uyumcul mekanizmaları kullanmada becerikli olacaklardır. Psikolojik sermaye bileşenleri olan özgüven, umut ve dayanıklılık, sırasıyla kontrollü içselleştirilmiş durum algıları yoluyla iyimser bir açıklayıcı tarza katkı yapabilirler. Tüm bunlar, psikolojik sermaye faktörleri arasındaki etkileşimden meydana gelen pek çok pozitif sonucun sadece birer yansımasıdır.

Pozitif örgütsel davranış alanının Türk yazınındaki gelişimi incelendiğinde, konuyla ilgili kuramsal (Özkalp, 2009; Met, 2010; Keleş, 2011; Erkmén ve Esen, 2012) ve görgül (Akçay, 2012; Topçu ve Ocak, 2012; Erkuş ve Afacan Fındıklı, 2012; Akdoğan ve Polatçı, 2013; Erkuş ve Afacan Fındıklı, 2013; Özer ve diğerleri, 2013) katkılar yapan araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Özellikle psikolojik sermayenin örgütsel çıktılarla olan ilişkisine ağırlık verilen yazında, psikolojik sermayenin *performansla* (Akdoğan ve Polatçı, 2013; Erkuş ve Afacan Fındıklı, 2013), *iş doyumuyla* (Akçay, 2012; Topçu ve Ocak, 2012; Erkuş ve Afacan Fındıklı, 2013; Özer ve diğerleri, 2013) ve *mutlulukla* (Erkuş ve Afacan Fındıklı, 2012; Akdoğan ve Polatçı, 2013) olumlu ve anlamlı şekilde; *tükenmişlik algısıyla* (Topçu ve Ocak, 2012) ve *işten ayrılma* niyetiyle (Erkuş ve Afacan Fındıklı, 2013) ise ters yönlü ve anlamlı bir ilişkisinin olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca yazında, Luthans ve arkadaşlarının (2007b) geliştirdiği PsyCap ölçeğinin Türkçe'ye uyarlama çalışmaları yapılmıştır (Çetin ve Basım, 2012; Erkmén ve Esen, 2013).

Psikolojik sermayenin en büyük rekabetçi avantajı, durumsal (state-like) bir özellik taşıması ve bu sayede eğitimlerle geliştirilmeye açık bir yönünün bulunmasıdır (Luthans ve diğerleri, 2006a; Luthans ve diğerleri, 2007; Luthans ve diğerleri, 2008a; Luthans ve diğerleri, 2010). Luthans ve arkadaşları (2006a) gerçekleştirdikleri çalışmalarında psikolojik sermayenin 3 saatlik kısa süreli (Psychological capital intervention - PCI) bir eğitimle geliştirilebildiğini ortaya koymuştur. Dahası Luthans ve arkadaşları (2008a), internet üzerinden yürüttükleri kısa süreli (2 saatlik) bir eğitimle (online training intervention) bile katılımcıların psikolojik sermaye düzeylerinde anlamlı bir artış ($r = .095$) elde etmişlerdir. Luthans ve arkadaşlarının (2010) diğer bir çalışmasında ise, psikolojik sermayedeki artışın, performanstaki artışla olumlu ve anlamlı şekilde ilişkili olduğu ortaya koyulmuştur. Luthans ve arkadaşları (2007b), psikolojik sermayenin performanstaki artışa olan bu

etkisinin, işletmenin verimliliğine ve karlılığına yaptığı katkıyı çalışmasında rakamlarla ortaya koymuştur.

Psikolojik sermayenin geliştirilebilir olma özelliği, onu görece olarak geliştirilebilir kişilik yapılarından (trait-like) ayırmaktadır (Luthans ve diğerleri, 2007b). Yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre psikolojik sermaye (0.52), pozitif duygusal durumlardan (0.46) daha fazla ölçme sabitliğine sahipken, kişilik ya da öz değerlendirme (0.87) özellikleri kadar sabit bir nitelik taşımamaktadır (Luthans ve diğerleri, 2007b).

Psikolojik sermaye bileşenlerine tek tek bakıldığında ise yazında bu unsurların geliştirilebilir bir özellik taşıdıkları ifade edilmektedir. Bandura (1997, 2000), öz etkinliği arttırmak için çeşitli stratejiler öne sürerken, Synder ve arkadaşları (1996), umut özelliğinin geliştirilebilir olduğunu göstermiş ve “Umut Ölçeği”ni geliştirmiştir. Seligman (2007) ise, Öğrenilmiş İyimserlik adlı eserinde iyimserliğin öğrenilebilir olduğunu ifade etmiş ve iyimserliği geliştirmenin belli başlı yöntemlerini anlatmıştır. Ayrıca, Carver ve Scheir (2002) iyimserliği arttırmada etkili bazı stratejiler üzerinde durmuşlardır. Masten ve Reed (2002) ise, dayanıklılığı gelişimsel bir bakış açısıyla ele alarak, belli başlı teknikler ortaya koymuşlardır.

Umut, özgüven, iyimserlik ve dayanıklılık bileşenlerinin geliştirilmesiyle ilgili çalışmaların temelleri çok öncelere dayanmakla birlikte, bunların birbiriyle bütünleştirilerek psikolojik sermaye üst yapısı altında geliştirilmesine yönelik temel çalışmalar Luthans ve çalışma arkadaşları tarafından gerçekleştirilmiştir (Luthans ve diğerleri, 2006a; Luthans ve diğerleri, 2007b; Luthans ve diğerleri, 2008b; Luthans ve diğerleri, 2010).

Psikolojik sermayenin geliştirilmesine yönelik eğitimlerde sistematik bir süreç izlendiği görülmektedir. Öncelikle katılımcılarda umut yapısını geliştirmek amacıyla, eğitimin ilk aşamalarında katılımcıların hedef dizaynı, hedefe yönelik yollar geliştirmesi ve hedef yolunda karşılarına çıkacak engellerin üstesinden gelmelerini sağlamak amacıyla üç yönlü bir strateji izlenmektedir (Luthans ve diğerleri, 2006a: 388-389). Örneğin, her bir katılımcı “işleriyle ilgili” kendisi için değerli amaçların neler olduğunu tanımlar. Belirtilen hedef kriterlerine uygun olarak hedeflerini belirtirler. Sonrasında katılımcılardan hedeflerini alt hedeflere bölmeleri istenir; böylece hedefler daha ulaşılabilir ve yönetilebilir hale gelir. İkinci aşamada,

katılımcılardan belirledikleri hedeflere ulaşmalarında mümkün olduğunca alternatif yollar geliştirmeleri istenir. Küçük gruplar halinde biraraya gelen katılımcılar, grup içindeki paylaşımlarla bu konuda sinerjik çözümler ortaya koyarlar. Diğer aşamada ise, hedefe yönelik her bir yolu izlemek için gerekli kaynakların düşünülmesi sağlanır ve gerçekçi olmayan yollar elenerek daha gerçekçi yollar belirlenir. Son kısımda ise engeller üzerinde çalışılır. Katılımcıların hedef koyma süreçleri ve olası engellerin üstesinden gelmek amacıyla planlama ve geleceği görme becerilerinin geliştirilmesi üzerinde durulur.

Özgüveni geliştirmeye yönelik uygulamalarda katılımcılar, hedeflerini gerçekleştirme konusunda adım adım tekniklerini oluşturma alıştırmaları yaptıktan sonra, her bir alt hedefi, nasıl gerçekleştirecekleri hakkındaki sorulara yanıt vererek gruba açıklarlar. Hedeflerin dizaynı ve izlenmesi için görev ustalığı bu süreç yoluyla kazanılır. Sonrasında modelleme devreye girer ve her bir katılımcı, grup üyelerinin hedeflerine yönelik çalışmasını görür ve onların hedeflerini nasıl elde edecekleriyle ilgili başarı hikayelerini duyarlar. Bu aşama, duygusal uyarımı içerir ve hedeflerini başarmanın pozitif beklentilerinden etkilenir. Ayrıca seminer yöneticisi ve grup üyelerinin sosyal iknasıyla etkilenirler (Luthans ve diğerleri, 2010: 66).

İyimserliği geliştirme uygulamalarındaki amaç, temel olarak kişilerin gelecekteki olumlu sonuç beklentilerini (Carver ve Scheier, 2002) ve pozitif açıklama tarzını (Seligman, 2007) geliştirmektir. Psikolojik sermaye bileşenlerinden özgüven ve umut gelişimine yönelik çalışmalar, iyimserlik özelliğini geliştirici pozitif bir etkide bulunmaktadır (Luthans ve diğerleri 2006a: 389). Örneğin iyimserliğin gelişiminde “yol oluşumu” ve “engelleri planlama”, genel pozitif beklentiler için bir dayanak sağlamaktadır. Katılımcılar özgüvenli oldukça, yani engelleri tanımladıkça ve bunların üstesinden gelmek için planlar yaptıkça, hedefleri başarma beklentisi artmakta; dolayısıyla negatif beklentiler sorgulanarak başarıya giden yollar görülmeye ve zorlukların üstesinden gelme seçenekleri fark edilmeye başlanmaktadır. Gruptaki geribildirimlerle de bireylerin pozitif beklentileri artmaktadır. Çünkü katılımcılar, diğer grup üyelerinin beklentilerini ve başarı için yaptıkları planları gördüğünde, başarı beklentileri, yani iyimserlik düzeyleri yükselmektedir (Luthans ve diğerleri, 2010: 66). Dayanıklılık özelliğinin gelişiminde özetle, katılımcıların belirledikleri hedefe yönelik olarak, öncelikle sahip oldukları

kişisel kaynaklarının (yetenekler, beceriler ve sosyal çevre gibi) farkına varmaları sağlanır. Tüm bu kaynakları listeleyen katılımcılar, gerekli olan kaynakları “kaldıraç” olarak kullanmaları konusunda cesaretlendirilirler. Sonraki aşamada ise, katılımcılara karşılarına çıkabilecek olası engeller tanımlatılarak, bunları önlemeye yönelik planlar yapmaları sağlanır (Luthans ve diğerleri, 2010: 67).

Psikolojik sermayenin kavramsal temelleri son yıllarda atılsa da, psikolojik sermaye üst yapısı içinde yer alan özetkinlik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık bileşenleriyle ilgili çalışmalar çok daha öncelere dayanmaktadır. Psikolojik sermayeyi daha iyi anlamak için kendisini oluşturan temel bileşenleri ayrıntılı bir şekilde irdelemek gerekmektedir.

1.2.2. Psikolojik Sermayenin Temel Bileşenleri

Pozitif örgütsel davranış alanı içinde pozitif örgütsel davranış kriterlerini karşılayan başka pek çok pozitif psikolojik güçler (positive strenghts) yer almaktadır. Bunlar arasında *bilişsel kapasiteler* olan “yaratıcılık” ve “bilgelik” ile *duygusal kapasiteler* olan “öznel iyi olma”, “akış”, “mizah”; *sosyal kapasiteler* olan “minnettarlık”, “affedicilik”, “duygusal zekâ” ile *üst seviye kapasiteler* olan “ruhsallık”, “otantiklik” ve “cesaret” gibi yapılar da bulunmaktadır (Luthans ve diğerleri, 2007b). Bunlar arasında özellikle psikolojik sermaye kriterlerini daha iyi karşılaması yönünden “minnettarlık”, “affedicilik”, “duygusal zekâ”, “ruhsallık” ve “cesaret” gelecekteki olası psikolojik sermaye unsurları olarak görülmektedir (Luthans ve diğerleri, 2007b: 200).

Bununla birlikte, pozitif örgütsel davranış yazını içinde psikolojik sermayeyi tanımlayan dört bileşen olan özetkinlik, iyimserlik, umut ve dayanıklılığın bir üst yapı oluşturarak ve de sinerjik bir etki göstererek başta performans olmak üzere örgütsel çıktıları daha güçlü bir şekilde etkilediği ifade edilerek psikolojik sermayenin temel bileşenleri olarak görülmektedir (Luthans ve diğerleri, 2007a; Luthans ve diğerleri, 2008a; Luthans ve diğerleri, 2010).

1.2.2.1. Özetkinlik/Özgüven

Psikolojik sermaye kriterlerini karşılayan “özetkinlik” ya da “özüven¹” (Self-efficacy/Confidence) kavramı, kendine yazında geniş çapta yer bulmuş önemli çalışma alanlarından birini oluşturmaktadır (Wood ve Bandura, 1989; Gist, 1989; Bandura, 1997; Stajkovic ve Luthans, 1998a; Stajkovic ve Luthans 1998b; Bandura, 2000; Coutu, 2002; Luthans ve diğerleri, 2007b).

Dört psikolojik sermaye unsuru içinde özetkinlik, teorik oluşumu ve deneysel araştırma temeli, özellikle de çalışma alanı düşünöldüğünde en fazla yapılanmış olanıdır (Luthans ve diğerleri, 2007b: 16-17). Kuramsal temelleri Albert Bandura tarafından atılan ve yaygın şekilde organizasyona uygulandığında kullanılmaya başlanılan özetkinlik, oluşumundaki kuramsal yapılanması ve gelişimsel süreci ile muhtemelen en geniş şekilde kabul gören kavramdır (Luthans ve diğerleri, 2006a; Luthans ve diğerleri, 2007b).

Özetkinlik, kişinin bir görevi yerine getirebilme gücüne ilişkin inancı olarak tanımlanmaktadır (Bandura, 1997). Daha geniş bir tanımla özgüven, kişinin motivasyonunu, bilişsel kaynaklarını ve durumsal taleplerle karşılaşmada ihtiyaç duyulan eylemlerini seferber etmedeki yeteneğine duyduğu inancı şeklinde ifade edilebilir (Wood ve Bandura, 1989: 410).

Özetkinlik, zorlu görevleri seçmek ve bunu sıcak karşılama konusunda etkilyken, ayrıca güçlü yanları kullanmada ve bu becerileri zorlu görevlerde kullanma konusunda motive edicidir. Ayrıca bu, hedefleri izlemede cesaretlendirip enerji verirken, bunları gerçekleştirmede gerekli olabilecek zamanı ve zorlu çalışmayı yaptırır. Zorluklarla yüz yüze gelindiğinde, azimle devam etme konusunda yardımcı olur (Luthans ve diğerleri, 2007b: 34).

Özgüveni (özetkinlik) yüksek insanları diğer insanlardan ayıran 5 temel özellik bulunmaktadır: 1.Kendileri için yüksek hedefler koyarlar ve zor görevlere girerler. 2.Meydan okumaları hoş karşılar ve bunda başarılı olurlar. 3.Yüksek içsel motivasyona sahiptirler. 4.Hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli çabayı gösterirler. 5.Zorluklarla yüzleştiklerinde, azimle devam ederler (Luthans ve diğerleri, 2007b: 38).

¹ Yazında özgüven ve özetkinlik kavramları birbirleri yerine kullanılmaktadır.

Eğer iyimserlik, başarının global pozitif bir beklentisi olarak düşünülürse, özetkinlik kavramı, kişinin bireysel becerilerine inancı nedeniyle, başarının özgül pozitif beklentisi olarak görülebilir. Örgütsel bakış açısıyla Stajkovic ve Luthans (1998a: 66) özetkinliği, iyimserliğe göre daha spesifik bir alan olarak tanımlamıştır. Onlara göre özetkinlik, verilen alan içinde belirli bir görevi başarılı şekilde gerçekleştirmede bireyin motivasyonunu, bilişsel kaynaklarını ve ihtiyaç duyulan eylem adımlarını kanalize etmede yeteneklerine duyduğu inancı (güveni) şeklinde ifade edilebilir. Bu süreç öncelikle kişinin seçimlerini belirlemeden ve çabalarını göstermeden önce, çalışanların algılanan kapasiteleri konusundaki bilgilerini tartma, değerlendirme ve birleştirme şeklinde gelişmektedir. Kişisel yetkinlik beklentileri, çalışanın baş etme davranışını gösterip göstermeyeceğini, ne kadar görevsel çabanın bekleneceğini ve bu çabanın boşa çıksa dahi, ne kadar süreyle devam ettirileceğini belirlemektedir (Stajkovic ve Luthans, 1998a: 66).

Özgüven düzeyi yüksek olan kişiler meydan okuyucu görevler ve girişimleri tercih eder. Hedeflerini başarıyla gerçekleştirmek için motivasyon geliştirir ve çaba sarfederler. Zorluklarla karşılaştıklarında ise azimle devam ederler (Luthans, 2002a: 700). Özetkinlik, örgütsel alandaki çalışmalara pozitif katkısından dolayı geniş bir araştırma birikimine sahiptir. Stajkovic ve Luthans'ın (1998b) 114 araştırma üzerinde gerçekleştirdiği meta-analiz çalışmasında, özetkinliğin, işle ilgili performans ile .38 düzeyinde ilişkiye sahip olduğu ortaya koyulmuştur. Özetkinlik, performanstaki artışın .28'ini açıklamaktadır. Özetkinliğin performans üzerindeki bu etkisi, karşılaştırmalı olarak, pek çok performans geliştirme uygulamasından daha iyi bir öngörümleyici niteliğe sahip olduğunu göstermektedir. Özetkinlik, örneğin iş doyumunu, örgütsel bağlılık gibi çalışan tutumundan; kişilik özellikleri, eğitim düzeyi, eğitim/beceri, hedef belirleme, davranış değiştirme, geribildirim gibi pek çok unsurdan performans üzerinde daha güçlü bir etkiye sahiptir (Stajkovic ve Luthans, 1998a; Stajkovic ve Luthans, 1998b).

Bandura ve Locke (2003) tarafından gerçekleştirilen diğer bir meta-analiz araştırmasında, özetkinlik ile motivasyon ve performans düzeyi arasında tutarlı bir şekilde güçlü bir ilişki ortaya koyulmuştur. Luthans ve Youssef (2004: 153) çalışmalarında özetkinlik ve arzu edilen çıktılardan iş doyumunu, örgütsel bağlılık, iş

değiştirme niyeti ve algılanan örgütsel etkililik arasında hem ABD’de, hem de kültürlerarası işyeri oluşumlarında bu ilişki desteklenmiştir.

Özgüven geliştirilebilir bir özelliğe sahiptir ve yazında özgüvenin iş ortamında eğitimlerle etkili bir şekilde geliştirilebilirliği üzerinde duran çalışmalar bulunmaktadır (Gist, 1989; Bandura, 1997; Bandura, 2000; Combs ve Luthans, 2001).

Bandura (1997) çalışmasında özetkinliğin geliştirilebilirliğine dair belli başlı stratejiler ortaya koymaktadır. Bandura (1997, 2008), kişilerin özgüvenlerine yönelik inançlarının dört şekilde geliştirilebildiğini ifade etmiştir. Bunlar; “başarı-ustalık deneyimi” (enactive mastery experience), “modelleme-dolaylı öğrenme” (vicarious learning), “sosyal ikna” (social persuasion) ve “duygusal uyarım” (emotional arousal)’dır.

Güçlü bir özgüven hissini oluşturmanın en etkili yolu ustalık deneyimi ile olmaktadır. Kişinin belirli bir görevi başarıyla tamamlaması özgüvenini güçlendirmekte, başarısızlığı ise özgüvenini düşürmektedir. Özellikle de özgüven azalması, insanların yeterlilikleri konusunda güvensiz hissettikleri ilk evrelerde olmaktadır. Kişi, bu görevi başarıyla tamamladığında, sonraki zamanlar için kendine güveni artmakta ve ustalık tecrübesi kazanmaktadır. İkinci gelişim yolu, Bandura’nın sosyal bilişsel öğrenme kuramından gelen “sosyal modelleme” şeklindedir. Modeller, istek, beceriler ve motivasyonun kaynaklarıdır. Kişinin, bir görevi başarıyla tamamlayan benzer birini görmesi, gözleyen kişinin yeteneklerine duyduğu inancı arttırmaktadır. Genellikle birilerini bir işi başarırken görmemiz özgüvenimizi yükseltirken, tersi durumda özgüvenimiz düşmektedir. Bu süreç kendimize model aldığımız kişi için daha güçlüdür. Üçüncü yol ise sosyal iknadır. Bu, kendisinden daha deneyimli olan öğretmen ya da mentör gibi birisinin bize bir güven inancını iletmeleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. İnsanlar kendilerine inanç duymaları için ikna edildiklerinde daha fazla çaba sarfedecek ve bu da başarı şanslarını artıracaktır. Genellikle, cesaretin kırılması, kişinin özgüvenini düşürmede, olumlu konuşmanın yükseltici etkisinden daha etkili olmaktadır. Dördüncü ve son unsur olarak, duygusal uyarım, geçici süreyle de olsa özgüven hissini artmasını sağlamaktadır. İnsanlar özgüvenlerini değerlendirmede, fiziksel ve duygusal durumlarına (state) bir dereceye kadar güvenmektedirler. Kişilerin ruh hali (mood) özgüvenlerini nasıl

değerlendireceklerini etkilemekte; pozitif ruh hali özgüven hissini yükseltirken, moral bozukluğunu oluşturan olumsuz ruh hali ise özgüveni düşürmektedir (Bandura, 2008: 169).

Özgüven inanışları, bilişsel, motivasyonel, duygusal ve karar verme süreçleri ile ifade edilen dört büyük süreç aracılığı ile insani işleyişi düzenlemektedir. Bu inanışlar, insanların kendini güçlendiren ve zayıflatan şekillerde kötümser ve iyimser şekilde düşünüp düşünmeyeceklerini etkilemektedir. Sonuçta insanların çabalarıyla ilgili sonuç beklentilerini de biçimlendirmektedir. Özgüveni düşük kişiler zorluklarla karşılaştığında, çabalarının gereksizliği konusunda kolayca ikna edilirken, çabalarından hızlıca vazgeçmektedir. Yüksek özgüvenli kişiler ise engelleri, gerekli becerileri geliştirerek ve çabalarını sürdürerek üstesinden gelinebilir olarak görmektedir. Zorluklarla yüzleştiklerinde ise yolda kalmakta ve sıkıntı karşısında esnek davranmaktadırlar. Özgüven inanışları duygusal yaşamın kalitesini belirlemekte, stres ve depresyona karşı hassasiyeti etkilemektedir. Son olarak da özgüven inanışları, önemli karar anlarında insanların yaptıkları seçimleri belirlemekte; bunu da insanların olmak istedikleri çevreleri ve aktivite şekillerini etkileyerek yapmaktadır (Bandura, 2008: 169).

Özgüven, diğer psikolojik sermaye yapılarından önemli farklılıklar göstermektedir. Örneğin, özgüven bir görev ve/veya bağlamın spesifik sınırları içindeki bir inanç özelliği taşımaktayken, iyimserlik pozitif sonuçların genel bir beklentisini ifade etmektedir. Aynı zamanda özgüven, kişinin kişisel becerilerini uygulamanın sonuçları ve süreçleri hakkındaki bir inancı ya da algısı iken, iyimserlik kişisel yetenekle daha bağlantılı sonuçlar hakkındaki pozitif bir beklentidir. Örneğin, bir kişi iş sürecindeki görevi konusunda özgüven duyarken, hala kötümser olabilir. Aynı şekilde işindeki özel bir görevdeki yeterliliği konusunda düşük bir özgüvene sahipken, işinde veya hayatının başka bir alanında sonunda başarılı olacağı bir iyimserliğe sahip olabilir (Luthans ve diğerleri, 2010: 46).

1.2.2.2. Umut

Umut (Hope) kavramı, kuramsal anlamda ilk defa Snyder ve çalışma arkadaşlarının (Snyder ve diğerleri, 1991; Snyder, 1995; Snyder ve diğerleri, 1996; Snyder 2000; Snyder ve diğerleri, 2002) yapmış olduğu çalışmalarla yazındaki yerini

almıştır. Snyder (2000: 8), umut kavramını; arzulanan hedeflere yönelik yollar² (pathways) geliştirmek ve bu yolları kullanmadaki kararlılığı³ (agency) içeren algılanan kabiliyetlerin toplamı olarak tanımlamıştır. Umut kavramı, başarılı hedef yönlü kararlılık göstermek ve hedefe ulaşmak için planlama yapma yeteneğinden karşılıklı olarak ortaya çıkan bilişsel bir durumu ifade etmektedir (Snyder ve diğerleri, 1991: 571). Kısaca umut; bir hedefe ulaşmak için yollar tasarlama ve belirlenen bir yolda kararlılık göstermenin bileşkesi olarak ifade edilebilir. Bu bileşenler devamlı şekilde birbirlerini etkileyerek yükseltmektedirler (Snyder, 2000: 10).

Umut konusundaki tanımlar irdelendiğinde, “hedefler”, “kararlılık” ve “yollar”dan oluşan üç önemli bileşenin öne çıktığı görülmektedir (Snyder, 2000). Hedefler, umudun ortaya çıkmasındaki temel faktördür. Hedefsiz umut düşünülemez. Dolayısıyla, diğer iki faktör olan “kararlılık” ve “yollar”, açık bir hedefin algılanmasıyla ortaya çıkmakta ve umudun sürdürülmesinde kilit rol oynamaktadır. Bu süreç kısaca şöyle ifade edilebilir (Snyder, 2000):

$$\text{UMUT} = \text{KARARLILIK (AGENCY)} + \text{YOLLAR (PATHWAYS)}$$

Yolları düşünme (pathways thinking), hedeflere yönelik olası yolları (routes) üretmek için algılanan beceriyi ifade eder (Snyder, 2000: 9). Arzulanan hedeflere giden yollar, başarılı bir umutlu düşünme için kesinlikle gereklidir. Çünkü umudun bu bileşeni, hedefe giden birincil yol tıkanıldığında, alternatif yollar sayesinde devam edebilmeye olanak tanımaktadır. Sürecin bu kısmı “*Bunu yapmak için bir yol bulacağım*” şeklindeki içsel olumlamalarla yürümektedir (Snyder ve diğerleri, 1998).

Kararlılık (agency) kavramı ise, insanları hedefler için tasarladıkları yollara sevk eden motivasyonel bir bileşendir. Kişinin hedefi için düşündüğü yollar boyunca ilerlemeye başlayabilmesini ve hedef yolunda kararlılık gösterme yeterliliğini değerlendirmesini ifade eder (Snyder, 2000: 10). Bu düşünme biçimi, kişinin, hem bir yol boyunca ilerlemeye başlaması ve hem de ilerlemeye devam etmesiyle ilgili iç

² Snyder, çalışmasında “pathways” olarak ifade ettiği kavramı “hedefe ulaştırma planları yapma veya yollar geliştirme” anlamında kullanmıştır.

³ Snyder, çalışmasında “agency” olarak ifade ettiği kavramı “hedef yönlü enerji ya da kararlılık gösterme” anlamında kullanmıştır.

referanslı (self-referential) düşüncelerinden oluşmaktadır (Snyder ve diğerleri, 2002). Umut düzeyi yüksek kişiler “*Bunu yapabilirim*” “*Durdurulmayacağım*” “*Bunu bitireceğim*” gibi içsel konuşma kalıpları kullanmaktadır (Snyder ve diğerleri, 1998). Bu düşünme becerisi aynı zamanda, kişinin hedefine doğru seçtiği yolda engellerle (barriers) karşılaşması halinde, diğer alternatif yollara yönelmesinde esnek olabilmesine olanak tanımaktadır (Snyder, 2000: 10).

Umut kavramı kısaca, hedeflere ulaşmada zihinsel bir kararlılık gücü (willpower) ve yol gücünün (waypower) toplamı olarak tanımlanabilir (Snyder, 1994: 5). Kararlılık gücü, umutlu düşünmedeki itici gücü anlatırken (Snyder, 1994: 6), yol gücü ise hedeflere ulaşmak için bir ya da daha fazla etkili yol bulmak konusundaki zihinsel bir kapasiteyi ifade eder (Snyder, 1994: 8). Bu kavramlar eski bir deyiş olan; “*Kararlılığın olduğu yerde, her zaman bir yol bulunur*” [where there's a will, there's a way] sözünde kendine yer bulmaktadır. Ancak bu söz, umudu tanımlamada bir parça eksik kalır. Çünkü kişi, hedefinde kararlı olsa bile yolları algılamayabilirken, tersine belirli yollara sahip olsa dahi yeterli kararlılığa sahip olmayabilir. Kişinin hayatında hedefine doğru ilerlemeyi sürdürmesi için umudun her iki bileşeni birden işlerlik kazanmak zorundadır (Snyder ve diğerleri, 1991: 571). Umudun bu iki bileşeni birbirini etkileyerek devam eden bir döngü yaratır ve kararlılık gücü kişiyi yeni yollar aramaya sevk ederken, yeni yollar da, enerjinin akışını sürdürerek kararlılığın devam etmesini sağlar (Snyder, 2000: 10).

Umut kuramında duygular, hedef yönelimli düşünceler tarafından üretilmektedir. Buna göre, hedef peşindeyken başarı algısı veya engelle karşılaşmaması pozitif duygulara neden olurken; algılanan hatalar veya hedefin önündeki engeller negatif duyguların oluşmasına neden olmaktadır. Ancak bu engeller, yüksek umutlu kişilerle düşük umutlu kişilerin duygusal tepkilerinde farklılık göstermektedir. Umut düzeyi daha yüksek olan kişiler engellerle karşılaştıklarında alternatif yolları kullanabileceklerini ve kendilerini harekete geçirmek için gerekli kararlı düşüncelere sahip olduklarını algılamaktadır (Snyder, 2000: 11). Yüksek umut sahibi kişiler aynı zamanda istedikleri şeyleri elde etmede farklı yollar geliştirmekte de iyidir. Snyder (1994: 247) bunu, “hata yapma güvencesi” (fallibility insurance) olarak ifade etmiştir. Bu kavram, hedefe giden yollardan birisinin tıkanması ihtimaline karşı, hedefi gerçekleştirmeye yönelik

alternatif yollar üreterek kendini güvenceye alma süreci olarak görülebilir. Ayrıca yüksek umutlu kişiler, oldukça büyük ve görünüşte zor bir hedefle karşılaştığında, cesaretlerinin kırılması veya demoralize olmak yerine, motivasyonu sürdürmek için büyük hedeflerini alt hedeflere veya daha küçük hedeflere bölerek süreci tamamlama olasılıklarını arttırmaktadır.

Umut kuramının kararlılık gücü (willpower) ve yol gücü (waypower) bileşenleri, onu özellikle günümüz iş ortamındaki içsel motivasyon, özerklik ve belirsizliğe yapılan vurguyla ilişkili hale getirmektedir (Luthans ve diğerleri, 2007b). Umut, psikolojik sermaye içindeki bileşenlerden en az üzerinde durulan konulardan biri olsa da, yazında örgütsel çıktılardan özellikle performans üzerindeki etkisiyle ilişkili belirli çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Umut konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde, umut düzeyinin akademik ve atletik başarı ile performans üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir (Curry ve diğerleri, 1997). Peterson ve Byron'ın (2008), farklı endüstrilerden ve kademelerden gelen çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmasında, daha umutlu çalışanların daha yüksek iş performansı sergiledikleri belirlenmiştir. Yine aynı çalışmada daha umutlu çalışanların, diğerlerine göre problemleri farklı şekilde çözmeye çalıştıkları, daha umutlu yöneticilerin ise işle ilgili bir soruna daha fazla ve daha iyi kalitede çözümler ürettikleri belirlenmiştir.

1.2.2.3. İyimserlik

İyimserlik (Optimism) kavramı günlük yaşamda oldukça sık kullanılan ve oldukça da yanlış yorumlanan önemli psikolojik güçlerden birisidir. Günlük yaşamda iyimser kişiler, gelecekte olumlu ve istenilen şeylerin olacağını bekleyen, kötümser kişiler ise, sürekli olumsuz düşünceler içinde olan ve gelecekte istenilmeyen şeylerin olacağına inanan kişiler olarak tanımlanır (Luthans ve diğerleri, 2007b: 87). Biraz da yanlış yorumlanarak, her şeye pozitif açıdan bakan sevimli çocuk karakteri "Pollyanna" ile birlikte konumlandırılan iyimserlik kavramı, bir anlamda bu bakış açısına sahip kişileri eleştirmek için de kullanılmaktadır. Ancak iyimserlik kavramı aslında, daha bilimsel bir kökene sahip olarak motivasyon kuramı içinde önemli bir araştırma temeline ve birikimine sahiptir.

Bir psikolojik sermaye unsuru olarak iyimserlik, sadece gelecekte iyi şeylerin olacağını öngörmekle ilgili değildir. Daha önemlisi, iyimserlik kavramı, kişinin bazı olayların, pozitif veya negatif; geçmiş, bugün ya da gelecekte neden meydana geldiğini açıklamakta kullandığı, nedenler ve atıflara dayanmaktadır. Örneğin, pozitif olaylara odaklanarak oldukça enerji ve zaman harcayabilirsiniz; fakat bunları iyimser açıklayıcı tarzı kullanarak yorumlamıyorsanız, hala kötümser bir bakış açısına sahip olabilirsiniz (Luthans ve diğerleri, 2007b: 87).

Luthans'ın (2002b) pozitif örgütsel davranışın kalbi olarak yorumladığı iyimserlik kavramı, daha önceleri “durağan” (trait-like) bir kişilik yapısı olarak yorumlansa da son dönem çalışmalarda “durumsal” (state-like) bir özellik (Seligman, 2007; Carver ve Scheier, 2002) olarak konumlandırılmıştır.

Carver ve Scheier (2002: 231), “beklenti” bakış açısıyla iyimser insanları, başlarına iyi şeylerin geleceğini bekleyen kişiler olarak, kötümserleri ise başlarına kötü şeylerin geleceğini bekleyen kişiler olarak tanımlamıştır. İyimser insanların farkı, problemlere yaklaşımları ve zorluklarla başa çıkma biçimlerindeki başarılarında görülmektedir. Olumlu sonuç beklentisi içindeki kişilerin gösterdikleri çaba da yükselmektedir (Carver ve Scheier, 2002). Bu düşünce biçimi, “kendini gerçekleştiren kehanetler” (Self-fulfilling prophecies) ifadesiyle kişinin olumlu veya olumsuz beklentilerinin gerçekleşme olasılığını arttırmaktadır (Luthans ve diğerleri, 2007b).

“Öğrenilmiş İyimserlik” adlı çalışmasıyla iyimserliğe geliştirilebilir açıdan yaklaşan Seligman (2007) iyimserliği “atfetme kuramı” çerçevesi içinde, pozitif durumları *içsel, kalıcı ve genel* nedenlere atfetmeyi; negatif olayları ise *dışsal, geçici ve spesifik* durumlara atfetmeyi içeren pozitif bir açıklama şekli (explanatory style) olarak tanımlamıştır. Seligman (2007), iyimserlik ve kötümserlik yapısının, açıklama tarzıyla olan ilişkisiyle bunun üç önemli boyutundan bahsetmiştir. Bu boyutlar şu şekilde özetlenebilir:

- **Kalıcılık (Kalıcı/Geçici):** Kişiler yaşadıkları deneyimlere başarısızlık, şanssızlık ya da kötü olaylar şeklinde atıflar yapmaktadır. Kötümser kişiler başlarına gelen kötü olayların nedenlerinin kalıcı olduğuna inanırken iyimserler, bu olayların nedenlerinin geçici olduğuna inanmaktadırlar.

Tersine iyimserler, iyi olayların nedenlerini kalıcı olarak yorumlarken; kötümserler, iyi olayların geçici olduğunu düşünmektedir.

- **Yaygınlık (Özgül/Evrensel):** Kalıcılık boyutu, *zamanla* ilgiliyken yaygınlık boyutu *uzamla* ilgilidir. Kötümser kişiler başlarına gelen kötü olayların nedenlerini “evrensel” açıklamalarda ararken, iyimser insanlar daha çok “özümlü” açıklamalar yapmaktadır. Tersine, iyimserler başlarına gelen iyi olaylara evrensel açıklamalar getirirken, kötümserler özgül açıklamalar yapmaktadır.
- **Kişiselleştirme (İçsel/Dışsal):** Kötümser kişiler başlarına gelen olumsuz durumların nedenlerini kendilerinde (içselleştirir), iyimserler ise genellikle dışarıda (dışsallaştırır) görürler. Tersine, başlarına iyi şeyler gelen iyimserler bunun nedenlerini kendilerinde ararken, kötümserler ise dışarıda ararlar. Seligman’a (2007: 56) göre düşük benlik saygısı çoğunlukla kötü olayları içsel açıklama tarzından kaynaklanmaktadır.

Buna göre olumsuz durumlar için iyimserler dışsal (senin hatan değil), değişken (geçici başarısızlık) ve özgül (problem sadece bu durumda) şekilde atıflar yaparken, kötümserler ise, içsel (kendi hatam), değişmez (uzun bir süre kalacak) ve evrensel (yani yaptığım her şeyde sürecek) atıflar yapmaktadır.

İyimserlik konusunda yapılan çalışmalar, iyimser kişilerin olayların olumsuz yönlerini göz ardı etme eğilimleri nedeniyle, iyimserliğin belirli noktalarda riskler içerdiğini göstermiştir. İyimserliğin bu olumsuz yönlerini önlemek amacıyla “gerçekçi iyimserlik” (realistic optimism) (Schneider, 2001) ve “esnek iyimserlik” (flexible optimism) (Peterson 2000; Seligman, 2007) kavramları ortaya atılmıştır. Buna göre, iyimserlikte esneklik, kişinin durumunu doğru şekilde değerlendirmesini ve sonrasında, kötümser veya iyimser hangi açıklama tarzı faydalıysa bunu seçmesini ifade etmektedir (Peterson, 2000: 51). Gerçekçi iyimserlik ise bulanık gerçekliğin kısıtları içinde etki etmek adına gösterilen tüm iyimser süreçleri içermektedir (Schneider, 2001: 253).

Luthans ve arkadaşları (2007b: 96), psikolojik sermaye iyimserliğinin gerçekçi ve esnek olmasının gerekliliğini vurgulayarak, iyimserliğin uçlarda yer almaması gerektiğini ifade etmiştir. Yani ne başarıyı içselleştirerek kişinin iş

yaşamının her alanını kontrol etmesine çalışmalı, ne de tüm hataları dışsallaştırarak sorumluluktan kaçınmasına neden olmalıdır.

İyimserlikteki olumlu beklenti yapısı iş ortamı içinde düşünüldüğünde, iyimser kişilerin daha yüksek bir performans sergileyecekleri beklentisini doğurmaktadır. Seligman (2007) kitabında kötümser kişilerin bile nasıl iyimser hale getirilebileceğini açıklarken, iyimser kişilik yapısının, spor, sağlık ve iş yaşamı gibi pek çok farklı alanda pozitif etkileri olduğunu belirtmiştir. Özellikle sigorta satıcıları ile yapılan araştırmalara yer verirken, daha iyimser olan satıcıların satış performanslarının uzun vadede daha yüksek olduğunu, işi bırakma eğilimlerinin daha düşük olduğunu ortaya koymuştur. Öne çıkan bir çalışmada Seligman ve Schulman (1986), iyimser açıklama tarzının performansla ilişkili olduğunu ve performansı öngörümlediğini bulgulamıştır. Green ve arkadaşları (2004) benzer sonuçları üretim çalışanlarıyla elde etmiştir. Seligman ve Csikszentmihalyi (2000) iyimser kişilerin, daha pozitif bir ruh haline sahip olmalarından dolayı daha başarılı olma eğilimi taşıdıklarını ve daha azimli olduklarını ileri sürmüşlerdir. Luthans ve arkadaşları (2007b: 97), günümüzün çalkantılı iş çevresinde iyimser ve kötümserlerin değişime oldukça farklı şekilde tepkiler gösterdiğini; iyimser kişilerin değişimi daha kolay kabullenirken gelecekteki fırsatları görerek bunlardan faydalanmaya odaklandıklarını belirtmiştir.

İyimserler gelecekteki hedeflerini başarmak konusunda pozitif beklentiler içine girerek motivasyonlarını yüksek tutarken, özsaygı ve moral düzeylerini korumaktadırlar. Ancak kötümser kişiler, gelecekte olumsuz beklentileri nedeniyle kendilerinden şüphe duyarak ataletle uğraşmaktadır. Bu yorumlayış şekli, insanlara aynı zamanda, kendilerini olumsuz yaşam olaylarından uzak durmalarını; depresyon, suçluluk, kendini suçlama ve üzüntüden sıyrılmalarını sağlamaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 153).

Diğer psikolojik sermaye boyutlarında olduğu gibi iyimserlik de geliştirilebilir (state-like) bir özellik taşımaktadır (Seligman, 2007; Luthans ve diğerleri, 2007b). Bireylerde iyimserlik yapısı, kötümser açıklama tarzını değiştirmekle ya da iyimser açıklama tarzının boyutlarını zenginleştirmekle geliştirilmektedir. (Luthans ve diğerleri, 2007b: 101). Schneider (2001) çalışmasında, işyerindeki gerçekçi iyimserliğin geliştirilmesiyle ilgili üç bakış açısı sunmaktadır.

Bunlar; geçmişte yaşananları yeniden yorumlayarak geçmişe karşı hoşgörü kazanmak, şu anı kabul ederek olumsuzluklardan ziyade pozitif şeylere odaklanmak ve geleceğe yönelik fırsat arayan bir tutum sergilemektir.

1.2.2.4. Dayanıklılık

Ann Masten ve diğer pozitif psikologlar tarafından gelişimsel ve klinik alanda oluşturulan dayanıklılık (resiliency) konusundaki çalışmalar, iş yaşamındaki yerini çok daha sonraları almıştır. Bununla birlikte dayanıklılık, daha önce bahsedilen pozitif psikolojik sermaye boyutlarına benzer şekilde, pozitif örgütsel davranış kriterlerini karşılamaktadır (Luthans ve Youssef, 2004; Luthans ve Avolio, 2009).

Psikolojideki negatif bakış açısından pozitive yönelik yaşanan değişim, dayanıklılık araştırmalarında da görülmüş ve “kimler dayanıklıdır” şeklindeki bakış açısının yanında, bu insanların “hangi özellikleri onları dayanıklı kılıyor” araştırma odağına yöneltmiştir (Luthans ve diğerleri, 2007b: 111).

Bir psikolojik sermaye bileşeni olarak dayanıklılık önemli bir değişim, güçlük ve risk durumuyla karşılaşıldığında bireylerin bununla başarılı şekilde başa çıkma kabiliyeti olarak ifade edilebilir. Zamanla değişim gösterebilen dayanıklılık, bireysel ve çevresel koruyucu faktörler tarafından geliştirilmektedir (Stewart ve diğerleri, 1997: 22). Daha genel bir tanımla dayanıklılık, önemli bir zorluk ya da riskle karşılaşıldığında devam eden bir pozitif uyum davranış yapıları (örüntüleri) şeklinde nitelendirilen olaylar dizisi olarak tanımlanabilir (Masten ve Reed, 2002: 75). Dayanıklılık aslında, güçlük bağlamında pozitif adaptasyon davranışlarıyla ilişkili pek çok kavramı içeren geniş bir kavramsal çerçeveyi ifade etmektedir (Masten ve Obradovic, 2006: 18).

Örgütsel bağlam içinde düşünüldüğünde dayanıklılık kavramı, zorluk, belirsizlik, çatışma ve hatta pozitif değişim, gelişme ve artan sorumluluk durumlarında ‘kendini toparlama’ esnekliğini anlatan pozitif psikolojik kapasiteyi ifade etmektedir (Luthans, 2002a: 702). Bu şekildeki ifadesiyle dayanıklılık, sadece sıkıntılı durumlardan toparlanmayı değil, aynı zamanda pozitif ve meydan okuyucu olaylardan normale dönmeyi içine alacak şekilde genişletilebilir (Luthans ve diğerleri, 2007b). Bu açıdan bakıldığında dayanıklılık özelliği, günümüzün hızlı

değişen çalkantılı iş ortamında görev alan her yönetim kademesinden çalışanda geliştirilmesi gereken önemli pozitif güçlerden birisidir. Çalışanların dayanıklılık düzeyinin geliştirilmesi, böylesi bir ortamda hayatta kalmaya çalışan işletmelerin dayanıklılığının gelişmesine önemli ölçüde etki edecektir.

Dayanıklılık konusundaki araştırmalar, Masten'in (2001) klinik çalışmasında belirttiği, "varlık" (asset-resource) faktörleri ve de "risk" faktörlerini içeren gelişim uygulamalarına dayanmaktadır. Varlık faktörü; kişilerdeki veya durumlarındaki gelecekte olumlu sonuçları yordayan ölçülebilir bir özelliği ifade eder (Masten ve Reed, 2002: 76). Bu faktörler genel olarak iyi ebeveynlik, yüksek eğitim, bilişsel yetenekler, mizaç, pozitif kişisel algı, inanç, hayata pozitif bakış açısı, duygusal stabilite, öz düzenleme, mizah anlayışı ve genel çekicilik şeklinde belirtilebilir (Masten, 2001). Risk faktörleri (kötü ebeveynlik, düşük eğitim vb.) ise, kişilerdeki veya durumlarındaki gelecekte olumsuz sonuçları yordayan ölçülebilir bir özellik olarak ifade edilebilir (Masten ve Reed, 2002: 76).

Varlık faktörleri, dayanıklılık düzeylerini arttıran (örneğin; iyi eğitim görmek) unsurları ifade etmektedir. Risk faktörleri ise dayanıklılığı düşüren (ör. mentör eksikliği, kötü aile) etkenleri ifade eder. Bu faktörler erken yaşlarda kazanılsalar ve genel olarak ileriki yaşlarda kalıcı olsalar da Masten (2001) ve diğer araştırmacılar, dayanıklılık faktörlerinin sonraki yaşlarda yönetilebilir, geliştirilebilir ve arttırılabilir olduğunu bulgulamışlardır. Bu anlamda en etkili dayanıklılık geliştirme stratejisi, daha kullanılabilir şekilde varlıkları arttırmaya ve proaktif olarak riski ve potansiyel olarak da aksi durumları önlemeye dayanmaktadır (Luthans ve diğerleri, 2006a: 390).

Dayanıklılık süreci içinde varlık ve risk faktörlerinin ilişkisi mutlak doğrusal değildir. Daha çok, risk ve varlık faktörleri olarak birlikte ele alınan dayanıklılık süreci, doğası gereği birikimsel ve interaktif olarak değerlendirilmelidir (Luthans ve diğerleri, 2007b: 118-119).

Psikolojik sermaye bileşeni olarak dayanıklılık, kişinin bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlarına tutarlılık ve anlam veren, yön gösteren ve onu biçimlendiren altındaki değer sistemini ifade eder. Değer ve inanışlar bireylere, zor ve ezici günlük olayları aşmada kendilerini değerlendirmelerinde ve ileriye bakabilecekleri daha iç

açıcı bir gelecekle bağlantı kurmalarında yardımcı olur (Luthans ve diğerleri, 2007b: 119).

Couto (2002) teorik çalışmasında, dayanıklı bireylerin özelliklerini üç başlık altında toplamış ve bunların örgütlerin dayanıklılığı için de geçerli olduğunu belirtmiştir. Dayanıklı bireylerin üç özelliği şunlardır: 1. *Gerçekle Yüzleşebilmek*: Gerçeklikle yüzleşmeye ve bunu kabul etmeye yönelik bir arzu duymaktır. 2. *Anlam Arayışı*: Daha iyi bir gelecek ile şimdi yaşanan zorluklar arasında kurulan anlamlı köprüler, bugünü daha yönetilebilir hale getirmekte ve en zorlu durumlara bile göğüs germeyi kolaylaştırmaktadır. 3. *Ritüelleşen Yaratıcılık (ingenuity)*: Zorluklar karşısında kısıtlı araçlar olsa da yenilikçi çözümler bulabilmek, problemlere yenilikçi çözümler üretebilmektir. Sayılan bu üç özellikten biri ya da ikisi, kişinin ya da organizasyonların zorluklara göğüs germesinde etkili olurken, gerçek dayanıklılık için üç özelliğe de sahip olunması gerekmektedir (Couto, 2002: 48).

Psikolojik sermaye açısından dayanıklılık, ilgisini, olumsuz yaşam olayları yerine, günümüz işyerlerindeki kaçınılmaz aksi faktörlere yöneltir. Örneğin, bunlar sadece kişinin işten çıkarılması, küçülme ya da terfinin olmaması değil, aynı zamanda proje hedeflerine ulaşmakta başarısız olmak ya da takım arkadaşlarınca görmezlikten gelinmek ve ayrımcılık hissetmek de olabilmektedir. Bununla birlikte psikolojik sermaye dayanıklılığı, bu olumsuz durumlar kadar önemli olan, sorumluluktaki önemli bir artış, yükseltelen beklentilerle rekor bir yıl başarısı elde etmek ya da bir terfinin sonuçlarına maruz kalmak gibi işyerindeki pozitif olaylara yanıt verme durumlarında da rol oynayabilir (Luthans ve diğerleri, 2007b:121).

Dayanıklılık, diğer psikolojik sermaye bileşenlerinde olduğu gibi geliştirilebilir bir özelliğe sahip olsa da (Masten ve Reed, 2002; Youssef ve Luthans, 2005) doğası gereği, diğer psikolojik sermaye yapılarından farklı olarak daha *reaktif* bir nitelik taşımaktadır (Luthans ve diğerleri, 2007b: 138). Masten ve Reed (2002: 84-85) çalışmasında, iş yaşamına adapte edilebilen üç dayanıklılık strateji grubunu tanımlamıştır. Bunlardan ilki “kaynak-odaklı” stratejilerdir. Bu stratejiler, kişinin pozitif sonuçlarının olasılığını arttıran, algılanan şu anki kişisel kaynaklarının geliştirilmesine odaklanır. İkincisi ise “risk-odaklı” stratejilerdir. Bu stratejiler, önlem alınabilen risk faktörlerinin istenmeyen sonuçlarının olasılığını düşürmekle

ilgilidir. Üçüncü strateji grubu ise “süreç odaklı” stratejilerdir. Bunlar ise gelişim amacıyla temel önleyici sistemleri harekete geçirmeyi amaçlamaktadır.

Sonuç olarak, psikolojik sermaye dayanıklılığı, günümüzün hızlı değişen çevresi için hem bireysel, hem liderlik, hem de örgütsel düzeylerde “olsa iyi olur” anlayışından çok, günümüzün küreselleşen yeni dünyasında artık bir gereklilik niteliği taşımaktadır (Luthans ve diğerleri, 2007b: 137).

1.3. OTANTİK LİDERLİK

1.3.1. Otantiklik Kavramı

Son yıllarda dünyada yaşanan ekonomik krizler ve özellikle tüm dünyada bir durgunluğa neden olan küresel ekonomik kriz, iş yaşamında önemle durulan *güven*, *dürüstlük*, *iş etiği* gibi konuları liderlik temelinde gündeme getirmiştir. Yaşanılan bu sürecin nedenleri ve etkileri konusundaki tartışmaların kuramsal karşılığı, yeni gelişen pozitif örgütsel davranış alanında kendine yer bulmuştur (May ve diğerleri, 2003; Luthans ve diğerleri, 2006b).

Dürüstlük, güvenilirlik ve ahlaki özellikler her insan için ilişkilerde önemli olsa da, yaşanan bu tür krizlerin ardından günümüzde yönetsel pozisyonda bulunan kişilerin ahlaki sorumluluklar taşıyan, açık, dürüst, güvenilir, öz-farkındalıklı kişiler olmalarının gerekliliğini ve sonuçta bir anlamda “otantik” olmalarının önemini daha da anlaşılır hale getirmiştir.

“Otantiklik” (Authenticity) kavramının temelleri, antik Yunan filozoflarının “kendini bil” ve “kendine karşı dürüst ol” (to thine own self be true & know yourself and be true to yourself) ifadelerine dek izleri sürülebilir (Harter, 2002; Luthans ve Avolio, 2003; Avolio ve Gardner, 2005). Sözlük anlamıyla otantik, “gerçek olan, doğru, özgün” şeklinde tanımlanabilir (Püsküllüoğlu, 1995: 1180). Otantik terimi, Humanistik-varoluşçu modelde, gerçek duygularımızı ve ihtiyaçlarımızı yansıtan seçimler ve eylemler için kullanılır. Otantik eylem; anlam, katılım ve samimiyet içeren insan davranışını ifade eder (Budak, 2005: 553). Kavramsal açıdan bakıldığında, Harter (2002: 382) otantiklik kavramını, bireyin düşünceleri, duyguları, ihtiyaçları, tercihleri ve inançları ile oluşan kişisel deneyimleriyle *kendini bilmesi*

olarak tanımlamıştır. Kişinin içsel düşünce ve duygularıyla tutarlı şekillerde kendini ifade ederek, *öz kendisiyle* (true self) uyum içinde hareket etmesidir. Kernis (2003: 13) otantiklik kavramını; “kişinin günlük girişimlerdeki, gerçek ya da öz kendisinin açık faaliyeti” olarak tanımlamıştır.

Kernis’e (2003) göre otantikliğin “öz farkındalık”, “tarafsız değerlendirme”, “otantik davranış” ve “ilişkisel açıklık” olmak üzere ayırt edici dört bileşeni bulunmaktadır. İlki olan öz-farkındalık; kişinin ihtiyaçlarını, değerlerini, duygularını, kişilik hallerini ve davranışsal rollerini bilmesini ifade etmektedir. Tarafsız değerlendirme, kişinin kendisiyle ilişkili bilgiyi tarafsız şekilde değerlendirmesidir. Bu kavram objektif olmayı, kişinin pozitif ve negatif yönlerini, özelliklerini ve niteliklerini kabul etmesini içermektedir. Üçüncüsü olarak otantik davranış, kişinin gerçek benliği ile uyum içinde hareket etmesini ifade etmektedir. Otantik olarak davranmak, kişinin değerleri, tercihleri ve ihtiyaçları ile uyumlu olarak hareket etmesi anlamına gelir. Son olarak ilişkisel açıklık ise, kişinin olabildiğince yakın ilişkilerinde açıklığı ve samimiyeti sağlayabilmesini ifade etmektedir. İlişkisel açıklık, kişinin yakınlarıyla ilişkisinde sahici olması ve *sahte* (fake) olmaması anlamına gelmektedir (Kernis, 2003).

Erickson (1995), insanların tamamen ne otantik, ne de otantik olmayan bir şekilde değil, otantikliğin bir boyut üzerinde az ya da çok olarak tanımlanabileceğini belirtmiştir. Bunun yanında Goffee ve Jones (2005: 88) otantikliğin, başkalarının kişiye atfettiği bir özellik olarak düşünülmesi gerektiğini ifade etmiştir.

1.3.2. Otantik Liderlik

Otantik liderlik, pozitif örgütsel davranış içinde Avolio ve çalışma arkadaşlarının önderliğinde kavramlaştırılan bir liderlik modeli olarak ortaya çıkmıştır (Luthans ve Avolio, 2003; Avolio ve diğerleri, 2004; Gardner ve diğerleri, 2005; Avolio ve Gardner, 2005). Otantik liderlik yazında *kök yapı* (a root construct) olarak ifade edilmektedir. Bu niteliğiyle, dönüşümcü liderlik ve etik liderlik gibi diğer yapıları kapsayabilmektedir (Avolio ve diğerleri, 2004: 805).

Walumbwa ve arkadaşları (2008: 94) otantik liderliği, hem pozitif psikolojik kapasitelerden hem de pozitif etiksel iklimden yararlanarak bunları, liderlerle çalışan

takipçilerde daha büyük bir özfarkındalığı, içselleştirilmiş ahlaki bakış açısını, bilgiyi dengeli değerlendirmeyi ve ilişkisel açıklığı geliştirmek amacıyla, destekleyerek pozitif kişisel gelişimi teşvik eden bir lider davranışı örüntüsü olarak ifade etmiştir.

Luthans ve Avolio (2003: 243) otantik liderliği, hem kişinin pozitif psikolojik kapasitesinden, hem de oldukça gelişmiş örgütsel ortamdan doğan; lider ve arkadaşlarında daha yüksek özfarkındalık ve öz düzenlemeli (self-regulated) pozitif davranışlar oluşturan ve sonuçta pozitif gelişimi destekleyen bir süreç olarak tanımlamışlardır.

Luthans ve Avolio tarafından tanımlanan otantik liderliğin ayırt edici özellikleri; özfarkındalık, pozitif öz düzenleme, pozitif psikolojik sermaye ve pozitif kişisel gelişim ifade edilebilir. Özfarkındalık bir kişinin duyguları, değerleri ve inançları ve bununla ilgili güçlü ve zayıf yanlarını doğru bir şekilde değerlendirmesiyle ilgili bilgiyi içermektedir. Öz düzenleme kavramı ise içsel standartlar koyarak oto kontrollü uygulama becerisini ifade eder. Bu süreç, içsel standartlar ile potansiyel ya da mevcut sonuçlar arasındaki uyumsuzluklar değerlendirilerek ve bu gibi uyumsuzlukları gidermenin olası anlamları tanımlanarak işlemektedir. Pozitif öz düzenlemeyi kullanarak otantik liderler inançları, değerleri, güdüleri ve pozitif psikolojik kapasiteleri hakkındaki bilgiyi kişisel davranışlarında meydan okuyucu fakat ulaşılabilir standartlar koymak için uygularlar. Ve otantik liderler, bu standartların karşılandığından emin olmak için hareketlerini gözlemekte dikkatli davranırlar (Gardner ve Schermerhorn, 2004: 272).

Illies ve arkadaşları (2005), Kernis'in (2003) belirtmiş olduğu otantiklik bileşenlerini temel alarak bir otantik liderlik modeli geliştirmişlerdir. Buna göre modelleri, öz-farkındalık, tarafsız değerlendirme, otantik davranış ve otantik ilişkisel eğilim olmak üzere dört bileşenden oluşmaktadır (Illies ve diğerleri, 2005).

Gardner ve arkadaşları (2005), Illies ve arkadaşlarının (2005) modeline benzer şekilde, Kernis'in (2003) otantiklik kavramını ve aynı zamanda Deci ve Ryan'nın (2000) özkararlılık teorisini (self-determination theory) temel alarak, kişi odaklı otantik lider ve takipçi gelişimi modelini öne sürmüşlerdir. Bu modelde daha çok otantik liderliğin özfarkındalık ve oto-kontrol bileşenleri üzerinde durulmuştur. Otantik oto-kontrol sürecinin bileşenleri şeklinde belirtilen boyutları ise içselleştirilmiş kontrol, bilginin objektif değerlendirilmesi, ilişkilerde açıklık ve

otantik davranış olarak belirtilmiştir (Gardner ve diğerleri, 2005).

1.3.3. Otantik Liderliğin Bileşenleri ve Özellikleri

Walumbwa ve arkadaşları (2008), otantiklik bileşenlerinin (Kernis, 2003) yer aldığı ve sonrasında otantik liderlik bileşenlerinin (Gardner ve diğerleri, 2005; Illies ve diğerleri, 2005) belirlendiği çalışmaları temel alarak Otantik Liderlik Modelini ve Otantik Liderlik Ölçeğini (Authentic Leadership Questionnaire - ALQ) geliştirerek test etmişlerdir.

Buna göre otantik liderliğin temelinde, “Bilgiyi dengeli değerlendirme” (balanced information processing), “Otantik davranış” (authentic behaviour), “İlişkisel açıklık” (relational transparency) ve “Özfarkındalık” (self-awareness) olmak üzere dört bileşen yer almaktadır (Walumbwa ve diğerleri 2008). *Bilgiyi dengeli değerlendirme*; konuyla ilgili veriyi objektif olarak analiz etme, diğerlerinin fikirlerini bir karar vermeden önce keşfetme eğilimi ve istekliliğidir. Otantik liderler, çalışanların bakış açıları konusunda açıktırlar ve farklı görüşler için alıcı konumdadırlar. *İçselleştirilmiş ahlaki bakı açısı*; oto-kontrolün bir şeklidir ve kişinin içinde yer alan içsel ahlaki standartlar tarafından oluşturulan bir rehberliği ifade eder. Burada liderin otantik olarak görülmesinin nedeni, eylemlerinin ifade edilen değerler ve etik standartlarla uyumlu olmasıdır. *İlişkisel açıklık*; kişinin durumlar için uygun olan duyguları ve bilgileri açık şekilde paylaşmasını ifade etmektedir. Kısaca liderin, diğerleriyle olan açık ve dürüst iletişimidir. Son olarak *öz farkındalık* ise; kişinin güçlü ve zayıf taraflarını ve kişinin dünyayı anlamlandırma şeklini anlamasını ifade etmektedir. Kişinin güçlü ve zayıf yanlarına içsel bir bakış geliştirme sürecidir ve kişinin duygularına güven duymasını ve duygularının farkında olmasını anlatır (Kernis, 2003).

Otantik liderler, bu dört bileşeni tutarlı, devam eden davranışlarla ve takipçileriyle yakaladıkları yüksek düzeyde bir güven ilişkisi içinde sürdürürler. Bu tutum ve davranışları, takipçilerinin kendisine karşı daha açık, samimi ve dürüst olmalarını sağlar. Sonuçta otantik liderlik süreci, lider takipçi arasındaki otantik bir ilişkiye (Shamir ve Eilam, 2005) dönüşür. İlerleyen süreçte otantik liderler, bu dört bileşen yoluyla davranış ve sözleriyle yüksek şekilde model teşkil ederek

takipçilerini otantik hale getirirler (Gardner ve diğerleri, 2005).

Otantik liderler özgüvenli, umutlu, iyimser, dayanıklı, etik, gelecek yönelimli ve birlikte çalıştığı insanların lider olmaları için geliştirmeye öncelik veren kişilerdir. Otantik liderler kendilerine karşı dürüst kişilerdir ve sergilediği davranışlar ile çalıştıkları insanları pozitif şekilde liderlere dönüştürmekte veya bir lider olarak geliştirmektedir (Luthans ve Avolio, 2003: 243).

Otantik liderlerin pozitif psikolojik sermayeye sahip olmaları, onların ahlaki ikilemleri açıkça dile getirmelerine ve net bir şekilde bu ikilemlere yanıt vermelerine ve böylece ahlaki rol modelleri olmalarına yardımcı olur (May ve diğerleri, 2003). Düzenli olarak kendilerinin ve diğerlerinin pozitif özelliklerini destekleme ve hatta yenileştirmenin arayışı içinde olan otantik liderler, kendilerini tamamen anlamının ve gelecek meydan okumalar için daha hazırlıklı kılmanın çabası içindedirler. Onlar, diğerlerinin de aynı şeyi yapmalarına, örnek olarak ve çevresindekilerinin ahlaki ve profesyonel gelişimlerini destekleyerek yardımcı olmaya çalışırlar. Kendilerini ve organizasyonu daha iyi anlamaları için de, şeffaf kararlarla, pozitif ve üretken örgütsel bir iklimi geliştirmeye yönelik geniş bir alanı kapsayan süreçler yardımıyla çalışanlarına yardım ederler (Gardner ve Schermerhorn, 2004: 272).

Avolio ve arkadaşları (2004) otantik liderliğin, takipçi tutum ve davranışlarını ne şekilde etkilediğini açıklayan bir model öne sürmüştür. Buna göre otantik liderler, takipçilerinin önemli iş çıktılarını sağlayan tutum ve davranışlarını belirli mekanizmalar aracılığıyla etkileyerek ortaya çıkarmaktadır. Bunu da, öncelikle lider ile kişisel özdeşleşme; iş birimi ve organizasyonla da sosyal özdeşleşme aracılığıyla sağlamaktadır. Sonraki süreçte takipçinin güveni ve umudu artmakta ve pozitif duyguları (ve sonrasında iyimserliği) gelişmektedir. Bu faktörler arasında oluşan olumlu etkileşim aracılığıyla önemli iş çıktılarına yol açan tutum ve davranışlar ortaya çıkmaktadır.

Bugünün çalkantılı ve sürekli değişen çevresi ile karşılaşan şirket liderleri için, kişinin öz inançlarının ve değerlerinin izini kaybetmek kolaydır. Kişinin gerçek inançlarının izini kaybetme riski her zamankinden daha yüksektir. Bu nedenle, günümüzün ve geleceğin en etkili organizasyon liderleri, çalkantılı zamanlarda kendisi hakkında açık bilgiye sahip olan ve bu açık vizyona sahip çıkabilen kişilerdir. (Norman ve diğerleri, 2005: 58). Otantik liderler, derin kişisel değerleri ve

inançlarıyla uyumlu şekilde hareket ederler. Böylece güvenilirlik sağlayarak çalışanların saygısını ve güvenini, farklı bakış açılarını destekleyerek ve takipçileriyle işbirlikçi ilişki ağları kurarak kazanırlar. Sonuçta, dolayısıyla otantik olarak takipçilerinin gördüğü manada onlara liderlik ederler (Avolio ve diğerleri, 2004: 806).

Yöneticilerde otantik liderlik özelliklerinin geliştirilmesi konusunda yazında bazı modellerin ve yaklaşımların yer aldığı görülmektedir (May ve diğerleri 2003; Avolio ve Gardner, 2005; Gardner ve diğerleri, 2005; Shamir ve Eilam, 2005). Bununla birlikte, otantik liderliği geliştirmek oldukça karmaşık süreçleri içermekte ve bir eğitim programıyla kolayca geliştirilememektedir (Avolio ve Gardner, 2005: 322). Bunun nedenlerinin başında, otantik liderlik özelliğinin gelişiminin psikolojik sermayeyi geliştirmeye kıyasla daha farklı dinamikler içermesi ve daha çok yaşam deneyimleri ile insan yaşamındaki kritik olaylara dayanıyor olmasından ileri geldiği söylenebilir. Ayrıca önemli bir diğer faktör de, otantik liderliğin gelişmesinde örgütsel yapının da belirleyici bir rol oynuyor olmasıdır. Destekleyici bir örgüt ikliminin varlığı, otantik liderlik özelliğinin gelişiminde ve performansa yansımada önemli bir etken olarak düşünülmektedir (Gardner ve diğerleri, 2005). Dahası, destekleyici örgüt iklimi otantik liderliğin oluşması için olumlu bir ortam sağlarken, iklimin kendi kendisini daha otantik hale getirme potansiyeli artmaktadır (Avolio, 2003; Gardner ve diğerleri, 2005). Destekleyici örgüt iklimi ayrıca, psikolojik sermayenin sonuç değişkenleriyle ilişkisini ve bu ilişkinin gücünü de etkilemektedir (Walumbwa ve diğerleri, 2010b; Özer ve diğerleri, 2013).

Otantik liderlik konusundaki çalışmaların, uluslararası yazındaki yeri son on yıllık süreçte şekillenmiştir. Otantik liderlik konusunun son zamanlarda Türkiye'deki örgütsel davranış yazınında da kendine yer bulduğu ve hem teorik hem de görgül anlamda araştırmaların yapıldığı görülmektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2008; Memiş ve diğerleri, 2009; Tabak ve diğerleri, 2012).

Memiş ve arkadaşları (2009) tarafından gerçekleştirilen bir keşif araştırmasında, odak grup çalışması ve derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Verilerin içerik analizine tutulması sonucunda ise yazında daha önceden yer alan ve otantik liderliğin bileşenlerini oluşturan kendini tanıma, ilişkilerde şeffaflık, karar almada dengeli yaklaşım ve içselleştirilmiş ahlak anlayışının Türkiye'de de otantik

liderlik özellikleri arasında görüldüğü belirlenmiştir. Yani otantik liderler, kendi zayıf ve kuvvetli yönlerini tanıyan, ilişkilerinde şeffaf olan, karar vermeden önce farklı görüşleri değerlendiren ve yüksek ahlaki değerlere sahip kişiler olarak belirlenmiştir. Ayrıca, bu çalışmadaki ayırt edici bir bulgu da, Türkiye’de her bir otantik liderlik bileşeninin “kişi odaklı” ve “bütünleştirici” (toplulukçu) olmak üzere iki tamamlayıcı yaklaşımdan oluştuğunun ortaya konulmuş olmasıdır. Buna ilaveten araştırmanın sonucunda, kök kavram olarak ele alınan otantikliğin Türkiye’de optimum liderlik olarak algılanabilmesi için liderlerin mutlaka *güçlü olması* gerektiği ve “bilgili olmanın” da en önemli güç kaynaklarından birisi olduğu vurgulanmıştır (Memiş ve diğerleri, 2009: 298). Çalışmada ayrıca otantik liderlik özelliklerinin astlar arasında lidere karşı saygı ve güvene yola açtığı ve lidere olan saygı ve güveni arttırdığı belirtilmiştir (Memiş ve diğerleri, 2009: 299).

Sonuç olarak otantik liderlik, psikolojik sermaye ile birlikte pozitif örgütsel davranış alanındaki önemli çalışma konuları arasında yer almaktadır. Gelişim süreçlerinin aynı döneme denk düşmesi ve temelinde pozitif psikoloji altyapısının olması, bu iki yapının organik bağlantısını güçlendirmektedir. Sonuç değişkenleri açısından bakıldığında, otantik liderlik ve psikolojik sermaye, hem birbirini etkilemekte hem de birbirinden etkilenmektedir. Bu etkileşimin nasıl ve ne şekilde gerçekleştiği, bir sonraki kısımda teorik ve uygulamalı çalışmaların irdelenmesiyle ele alınmaktadır.

1.3.4. Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye İlişkisi

İş ortamında psikolojik sermayenin yönetilebilir ve geliştirilebilir olması, işletmelerde yönetsel pozisyonlarda yer alan çalışanların otantik liderlik özelliklerinin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi için olanak sağlamaktadır. Diğer yandan, yöneticilerin otantik liderlik özelliklerinin açığa çıkması da, yöneticilere bağlı çalışanların psikolojik güçlerini kullanmalarını ve bu güçleri geliştirmelerine imkan tanımaktadır.

Otantik liderliği kavramlaştıran Luthans ve Avolio (2003) çalışmalarında, psikolojik sermaye bileşenlerini otantik liderlerin önemli kişisel kaynakları olarak ifade etmiştir. Diğer bir deyişle psikolojik sermaye, otantik liderliğin gelişimindeki önemli bir bileşen olarak görülmektedir (Avolio ve Gardner, 2005). Bununla birlikte,

otantik liderler psikolojik sermayeyi bir organizasyonda ortaya çıkaran araç görevi görmekte ve böylece performans gibi iş çıktılarını geliştirmeye olanak sağlamaktadır (Avolio ve diğerleri, 2004).

Otantik liderlik, liderlik süreçleri ile pozitif psikolojiden gelen yapılarla bütünleşen bir pozitif psikolojik liderlik kavramıdır (Helland ve Winston, 2005: 50). Luthans ve arkadaşlarına (2006b: 90) göre psikolojik sermaye, günümüz örgütlerindeki performans etkisinde, otantik liderin sahip olduğu öz farkındalık ve öz-düzenleme yapısı için önemli bir öncül görevi görmektedir. Pozitif örgütsel çevre ile belirli tetikleyici olaylar bir araya geldiğinde, bu pozitif psikolojik özelliklerin, liderin öz farkındalığını ve öz-düzenleme davranışlarını, pozitif kişisel gelişim sürecinin bir parçası olarak yükselttiği varsayılmaktadır (Avolio ve Gardner, 2005: 323-324).

Kişinin sahip olduğu psikolojik sermaye düzeyi ile otantik liderlik algıları arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Nitekim, Jensen ve Luthans (2006) girişimcilerle yaptığı bir araştırmada, girişimcilerin sahip olduğu psikolojik sermaye düzeyinin, kendi otantik liderlik algılarıyla anlamlı şekilde ($r = .48$) ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Otantik liderler, takipçilerinde umut yaratmakta, özgüven inşa etmekte, iyimserliği arttırmakta ve dayanıklılığı güçlendirmektedir (Gardner ve Schermerhorn, 2004). Tüm bu işlevleri yerine getirerek otantik liderler, örgüt içindeki bireysel performansı ve sonuçta da tümüyle örgütsel performansı geliştirme imkanı yakalamaktadır (Walumbwa ve diğerleri, 2008; Peterson ve diğerleri, 2012).

Otantik liderlerin başlıca özelliklerinden birisi, takipçilerini geliştirmek konusunda gerekli motivasyona ve yeterliliğe sahip olmalarıdır. Otantik liderler sahip oldukları dürüstlük, güven ve şeffaflık nitelikleriyle, takipçilerinden gelen karşılığı cesaretlendirmektedir. Ayrıca bu özellikleri açık, paylaşımcı ve psikolojik sermayeyi sürekli geliştiren bir örgütsel kültürü teşvik etmektedir (Luthans ve diğerleri, 2007b: 22).

Otantik liderler yüksek düzeyde özgüven, umut, iyimserlik ve dayanıklılığa sahip kişiler olarak takipçilerinde psikolojik sermaye özelliklerinin gelişmesinde (Gardner ve Schermerhorn, 2004) ve ayrıca otantik liderlik özelliklerinin gelişmesinde önemli bir role sahiptirler (Luthans ve Avolio, 2003).

Otantik liderler, sahip oldukları özellikleri ile takipçilerinde psikolojik

sermaye ile ilişkili olarak otantik liderlik özelliğinin gelişiminde ve bunun örgütsel çıktılara yansımada önemli bir işleve sahiptir. Otantik liderlik sürecinin, psikolojik sermayenin temel bileşenleriyle etkileşimini irdelemek de, psikolojik sermaye ile otantik liderlik ilişkisini anlamakta önemli bir değer taşımaktadır.

İlk olarak, otantik liderler takipçilerinde özgüveni arttıran bir role sahiptirler (Gardner ve Schermerhorn 2004). Günümüzün çalkantılı örgütsel çevresi düşünüldüğünde özgüven, özellikle otantik liderliğin önemli bir bileşenidir. Böylesi zamanlarda, olumsuz durumlarla daha iyi başa çıkabilen liderler, daha başarılı olacaklar ve dayanıklılıkları takipçilerine bulaşma etkisi gösterecektir (Luthans ve diğerleri, 2006b: 92). Özellikle özgüvenin önemli bileşenlerinden birisi olan, “model olma” yoluyla, otantik liderler çalışanları için pozitif bir model olurlar. Gardner ve arkadaşlarına (2005: 347) göre, pozitif bir rol model olarak otantik liderler, otantik takipçilerin gelişmesinde kilit bir girdi görevi görürler.

Otantik liderlerin diğer bir işlevi de takipçilerinde umut özelliğini geliştirmektir (Gardner ve Schermerhorn 2004). Umut dolu yöneticiler enerji ve kararlılıklarını sürdürürken, bu özelliklerini takipçilerine yansıtarak, yüksek performans göstermelerinde motive edici olurlar. Bu kişiler etkili planlayıcılardır ve kendilerine belirgin, meydan okuyucu hedefler koyarken, bu hedeflerini kurumlarının en önemli amaçlarına doğru yöneltebilirler. Ayrıca, takipçilerinin kendi hedeflerini belirlemeleri, kendilerine daha yüksek standartlar koymaları ve sınırlarını genişletmeleri için teşvik ederek onlara gerekli ortamı sağlarlar (Luthans ve diğerleri, 2007b: 72). Otantik liderler, takipçilerinde umudu geliştirme ve umudu besleme becerisine sahiptir. Bunu da, onlara umutlu düşünme modeli olarak ve takipçilerinin kararlılık gücüyle yol gücünü arttıran çeşitli şekillerde onlarla etkileşim içine girerek gerçekleştirirler (Helland ve Winston, 2005: 50).

Otantik liderliğin çalışanlarda umut özelliğini ne şekilde geliştirdiğine dair Gardner ve arkadaşları (2005) tarafından öne sürülen bir modelde otantik liderlerin, takipçilerinde umut yapısını, onların zayıf yönlerine odaklanmalarından ziyade güçlü yönlerine odaklanmalarını sağlayan bir çevre yaratmakla geliştirdiği belirtilmiştir. Avolio ve arkadaşları (2004) otantik liderliğin, liderle pozitif özdeşleşme, daha büyük bir grup ve işletme ile de sosyal özdeşleşme sağladığını belirtmiştir. Dolayısıyla bu süreç, kişisel ve müşterek umudun daha yüksek düzeylerde

gelişmesini sağlamakta ve sonuçta örgütsel çıktılara olumlu şekilde yansımaya imkan tanımaktadır.

Otantik liderlerin diğer bir işlevi de, takipçilerinde iyimserlik özelliğini geliştirmektir (Gardner ve Schermerhorn, 2004). Seligman (2007), iyimserliğin güçlü etkilerini şu şekilde tanımlar; iyimserler, başarılarını örneğin kendi yetenekleri gibi, içsel, kalıcı ve evrensel nedenlere bağlarken, başarısızlıklarını için dışsal, geçici ve özgül nedenlere bağlamaktadır. Bu sayede olumlu duyguları deneyimleme eğilimleri daha fazladır. Kötümserler için bu açıklama tarzı tam tersi bir işleve sahiptir. Bu kişiler başarısızlıklarını (yetenekleri gibi), içsel, kalıcı ve evrensel nedenlere bağlarken, başarılarını dışsal, geçici ve özgül nedenlere atfederler. Bu nedenle de daha yüksek olumsuz duygu, pasifizasyon ve depresyon eğilimi gösterirler. Liderlik açısından bakıldığında, ekibi ve kurumları için daha iyimser yapıda olan liderler, daha olumlu duygular üretmekte ve olumlu sonuçlar almakta daha başarılı olmaktadır.

Otantik liderlik açısından bakıldığında psikolojik sermaye iyimserliği, hem bu sürece katkı yapmakta hem de özfarkındalığın güçlü oluşumunun bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Luthans ve Avolio, 2003; Avolio ve Luthans, 2006; Luthans ve diğerleri, 2006b). Otantik liderlerin özfarkındalığı, çok kaynaklı geribildirimlerden gelen tarafsızlığı ve dürüstlüğü kendine çeker. Bu kişiler otantik liderin, sürdürülebilir gelişime ve şeffaf güven oluşumuna yönelik içten arzusuyla motive olmaktadır. Ayrıca, otantik liderlerin sahip olduğu öz-düzenleme kapasitesi, uyuma, cevap verebilirliğe ve devam eden kişisel gelişime de uygundur (Luthans ve diğerleri, 2007b: 99).

Psikolojik sermaye bileşenleri açısından otantik liderlerin son işlevi ise, dayanıklılığı güçlendiren bir nitelik taşımalarıdır (Gardner ve Schermerhorn 2004). Dayanıklılık, günümüzde önemli sıkıntılara karşın meydana gelen dinamik bir pozitif adaptasyon sürecini içermektedir. Aynı zamanda, psikolojik sermaye dayanıklılığını geliştirmek, etkili liderliği ve yüksek performansı zaman içinde sürdürmede kritik rol oynamaktadır (Avolio ve Luthans, 2006; Luthans ve diğerleri, 2007b: 54).

Otantik liderliğin, takipçinin dayanıklılığını artırma konusunda da önemli bir işlevi vardır. Yazında otantik liderlik sürecinin, takipçilerin dayanıklılığını arttırdığı belirtilmektedir (Luthans ve Avolio, 2003; Avolio ve Luthans, 2006). Daha yüksek

bir özfarkındalık arayışındaki otantik liderler, saydam bir biçimde mümkün olduğunca iletişim kanallarını açarlar ve takipçilerini içten geribildirim vermeleri için desteklerler. Böylesine gerçekçi, artan geribildirimler, otantik liderlerin kendilerini ve psikolojik sermaye düzeylerini anlamalarına yardımcı olabilir ve bu sayede otantik liderler kendi zayıf noktalarını kesin olarak değerlendirebilirler. Bu tür geribildirimler ayrıca, kişinin dayanıklılık düzeyini azaltan beklenmedik durumların riskini düşürebilecektir (Luthans ve diğerleri, 2007b: 130).

Özfarkındalık; liderlerin enerjilerini, hareketlerini ve kaynaklarını gelecekteki kişisel gelişimlerine doğru daha iyi yönlendirmelerine yardımcı olurken böylece, takipçilerinin gelişimi, güçlenmesi ve yetkilendirmesinde daha etkili olabileceği alanlar için bir yön sağlar. Böylesi bir ortaklık ile otantik liderler, güven veren şeffaf bir çevredeki sürekli gelişimi ve ilerlemeyi cesaretlendirirler (Luthans ve diğerleri, 2007b: 130).

Sonuç olarak, psikolojik sermaye ve otantik liderlik, sahip oldukları benzer özellikler nedeniyle, hem birbirini bütünleyen, hem de yarattıkları sinerjik etki sayesinde örgütsel ortamda birbirlerinin oluşumuna imkan tanıyarak, olumlu örgütsel çıktılara dönüşme potansiyeli taşıyan yapılardır.

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

2.1.1. Araştırmanın Önemi

Son yıllarda pozitif psikolojinin gelişimi ve bunun örgütsel davranış alanına yansımaları sonucu pozitif örgütsel alanı ortaya çıkmış, çalışanların güçlü yanlarına daha fazla odaklanılmaya başlarken, bunların örgütsel çıktılar üzerindeki olumlu etkileri araştırılma konusu olmuştur. Uluslararası yazında bireylerin pozitif güçlerinin sinerjik bir ifadesi olan psikolojik sermayeleri ile önemli örgütsel çıktılarında gelen iş performansı arasında doğrusal bir ilişkinin varlığı vurgulanmakla birlikte, bu ilişkinin gücünü etkileyebilecek faktörlerin neler olabileceği konusundaki araştırmalar henüz yetersizdir.

Günümüz iş dünyasında ihtiyaç duyulan güven odaklı liderliğin oluşturulması bağlamında otantik liderliğin önemini anlaşılması ve çalışanlardaki otantik liderlik algısının, çalışanların sahip olduğu psikolojik kapasitelerinin performansa yöneltilmesinde oldukça önemli bir etken olarak araştırılması gerekmektedir. Sonuç olarak, yeni gelişen bir alan olarak pozitif örgütsel davranış ve onun en önemli çalışma konularından birisi olan psikolojik sermayenin daha iyi anlaşılması, psikolojik sermayenin performansla ilişkisinin ortaya konulması ve otantik liderlik algısının bu ilişkinin gücü üzerindeki olası etkisinin Türkiye’den bir örnekleme sınanması, çalışmayı özgün kılan noktaları oluşturmaktadır.

2.1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, yeni gelişen pozitif örgütsel davranış alanına hem teorik hem de görgül yönden katkı yapmak ve özellikle ilk bölümde belirtilen kuramsal ilişkiler açısından oluşturulan temel hipotezleri Türkiye’den bir örnekleme test etmektir. Bu amaçla, bu çalışmada çalışanların sahip olduğu psikolojik sermaye düzeyinin performansları üzerinde oluşturduğu etkinin ortaya konulması ve bu

etkinin gücü üzerinde otantik liderlik algısının ne düzeyde etkili olduğunun belirlenmesine çalışılmaktadır.

2.1.3. Araştırmanın Hipotezleri

Yazında pek çok çalışmada psikolojik sermaye ile örgütsel çıktılar arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulgulanmıştır. Çalışanların psikolojik sermayeleri ile *performansları* (Luthans ve diğerleri, 2005; Luthans ve diğerleri, 2007a; Luthans ve diğerleri, 2008b; Avey ve diğerleri, 2010b; Luthans ve diğerleri, 2010; Walumbwa ve diğerleri, 2010b; Peterson ve diğerleri, 2011; Sun ve diğerleri, 2012; Akdoğan ve Polatçı, 2013; Erkuş ve Afacan Fındıklı, 2013), *iş doyumları* (Larson ve Luthans, 2006; Luthans ve diğerleri, 2007a; Luthans ve diğerleri, 2008b; Appollis, 2010; Akçay, 2012; Topçu ve Ocak, 2012; Erkuş ve Afacan Fındıklı, 2013; Özer ve diğerleri, 2013), *örgütsel bağlılıkları* (Larson ve Luthans, 2006; Luthans ve diğerleri, 2008b) ve *mutlulukları* (Avey ve diğerleri, 2010; Erkuş ve Afacan Fındıklı, 2012; Akdoğan ve Polatçı, 2013) anlamlı ve pozitif şekilde ilişkilidir. Ayrıca psikolojik sermaye *devamsızlıkla* (James ve diğerleri, 2006), *işten ayrılma niyeti* (Erkuş ve Afacan Fındıklı, 2013) *stres belirtisi*, *iş bırakma eğilimi* ve *iş arama davranışı* (Avey ve diğerleri, 2009) ile negatif ve anlamlı şekilde ilişkilidir.

Avey ve arkadaşlarının (2011), 51 bağımsız örnek üzerinde gerçekleştirmiş oldukları Meta-analiz çalışmasında psikolojik sermaye, öznel ve nesnel performans; iş tatmini, örgütsel bağlılık, mutluluk gibi tutumları ile örgütsel vatandaşlık gibi davranışlardan oluşan bir dizi örgütsel çıktıyı anlamlı ve geniş şekilde öngörümlemekte ve anlamlı şekilde ilişkili bulunmaktadır. Ayrıca psikolojik sermaye, istenmeyen tutumlardan sinizm, ayrılma niyeti, iş stresi ve sapkınlık davranışı ile ters yönlü ve anlamlı şekilde ilişkili bulunmuştur.

Yazında psikolojik sermayenin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisiyle ilgili yapılan araştırmalarda, bir psikolojik sermaye kriteri olan “performans üzerindeki çarpıcı etki” (Luthans ve Youssef, 2004a) özelliği nedeniyle özellikle performansla ilişkisi konusuna odaklanıldığı görülmektedir.

Luthans ve arkadaşlarının (2007a) iki farklı örneklem üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişki,

hem üretim ($r = .33, p < .01$) hem de hizmet firması ($r = .22, p < .01$) örnekleminde pozitif yöndedir. Luthans ve arkadaşları (2008b), bir üretim firması çalışanlarıyla gerçekleştirdikleri araştırmalarında ise psikolojik sermaye ile iş performansı arasında ($r = .25, p < .01$) pozitif bir ilişki bulmuşlardır.

Psikolojik sermayenin bileşenleri açısından bakıldığında ise Youssef ve Luthans'ın (2007) iki farklı örneklem üzerinde gerçekleştirdikleri bir araştırmada, ilk örnekleminde öznel iş performansı ile çalışanların umut ($r = .22; p < .01$), dayanıklılık ($r = .14; p < .05$) ve iyimserlik ($r = .16; p < .05$) düzeyleri arasında pozitif ilişkiler bulunmuş; ikinci örnekleminde nicel iş performansı ile umut ($r = .16; p < .05$) ve iyimserlik ($r = .23; p < .01$) arasında pozitif ilişkiler bulunmuştur.

Çinli çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada, çalışanların psikolojik sermayeleri, hem umut, iyimserlik ve dayanıklılık olarak ayrı ayrı hem de bir üst yapı oluşturarak daha yüksek şekilde performansları ile pozitif ve anlamlı şekilde ilişkili bulunmuştur (Luthans ve diğerleri, 2005). Çinli çalışanlar üzerinde yapılan bir diğer araştırmada ise psikolojik sermaye, performansın önemli ve özgül bir öngörümleyicisi ($\beta = .26, p < .001$) olarak belirtilmiştir (Luthans ve diğerleri, 2008c).

Avey ve arkadaşlarının (2010b) iki farklı örneklem üzerinde gerçekleştirdiği bir çalışmada, ilk örnekleminde çalışanların psikolojik sermayesi ile yönetici değerlendirmeli performansları ($r = .34, p < .01$) ile iş performansları ($r = .13, p < .01$) arasında olumlu ve anlamlı ilişkiler gözlenmiştir. İkinci örnekleminde ise yine benzer şekilde çalışanların psikolojik sermayesi ile yönetici değerlendirmeli performansları ($r = .23, p < .05$) ile satış performansları ($r = .24, p < .01$) arasında olumlu ve anlamlı ilişkiler gözlenmiştir.

Walumbwa ve arkadaşlarının (2010b), polis kuvvetlerinde yapmış olduğu bir araştırmada çalışanların psikolojik sermayesi, performansları ile pozitif şekilde ilişkili ($r = .31, p < .001$) bulunmuş ve bu ilişki, servis iklimi tarafından düzenlenmiştir (moderate). Yani ilişki, servis iklimi pozitif olarak algılandığında daha güçlü olarak gözlenmiştir.

Peterson ve arkadaşlarının (2011) gerçekleştirdiği bir araştırmada ise, psikolojik sermayenin zamanla değişebildiği ve bunun performanstaki değişimle anlamlı bir doğrusal ilişki içinde olduğu ortaya konulmuştur. Psikolojik sermayedeki değişim, performanstaki değişimi öngörümleyici bir niteliğe sahiptir. Son dönemde

Sun ve arkadaşlarının (2012) gerçekleştirdikleri bir araştırmada ise, psikolojik sermaye, hem doğrudan ($\beta = .52, p < .01$) hem de adanma aracılığıyla iş performansını etkilemektedir.

Psikolojik sermayenin performansla ilişkisini araştıran belirli çalışmaların Türkiye’de de yapıldığı görülmektedir. Bu araştırmalardan ilkinde Akdoğan ve Polatçı (2013), farklı sektörlerde çalışan 361 kişiyle gerçekleştirdikleri çalışmalarında, psikolojik sermayenin performansla olumlu ve anlamlı şekilde ilişkisini ($\beta = .40, p < .001$) bulgularken, diğerinde ise Erkuş ve Afacan Fındıklı (2013), farklı sektörlerde çalışan 572 kişiyle gerçekleştirdikleri çalışmalarında psikolojik sermayenin performansla olumlu ve anlamlı şekilde ($\beta = .22, p < .001$) ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Yazında psikolojik sermaye bileşenlerinin performansla ilişkisini tek tek ele alan çalışmalar da bulunmaktadır. Bunlardan, Stajkovic ve Luthans’ın (1998b) 114 makale üzerinde gerçekleştirdikleri meta-analiz araştırmasında özetkinliğin, işle ilgili performansla pozitif ve anlamlı şekilde (%38) ilişkili olduğunu belirlemişlerdir. Peterson ve Byron’ın (2008) farklı endüstrileri ve kademelerdeki çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmasında daha yüksek umut düzeyine sahip çalışanların daha yüksek bir iş performansı sergiledikleri bulgulanmıştır. Seligman (2007), çalışmasında pek çok araştırmadan elde ettiği çıkarımıyla özellikle satış ve performansın sürekli olarak değerlendirildiği işlerde çalışan kişilerin daha iyimser olmaları halinde daha yüksek performans sergilediklerini belirtmiştir. Bununla birlikte, Seligman ve Schulman (1986) çalışmalarında, 197 sigorta satış temsilcisinin iyimserlik düzeyini belirledikten sonra, iyimser satıcıların %37 oranında daha fazla satış yaptıkları ve ilk yılın sonunda daha az iyimser olanların iki kat daha fazla düzeyde iş bıraktıklarını bulgulanmıştır. Green ve arkadaşlarının (2004) 133 üretim çalışanıyla gerçekleştirdiği bir araştırmada ise iyimserlik düzeyinin performansla ilişkili olduğu, performansı pozitif şekilde öngörülmediği ve dolaylı olarak örgütsel performansı arttırdığı bulgulanmıştır. Youssef ve Luthans (2007) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, çalışanların umut ve iyimserlik düzeyi ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Erkuş ve Afacan Fındıklı’nın (2013) gerçekleştirdiği son dönem çalışmasında, çalışanların umut ve dayanıklılık özelliklerinin iş performanslarıyla olumlu ve anlamlı şekilde ilişkili

olduğu ortaya konulmuştur.

Sonuçta pek çok çalışmada, çalışanların psikolojik sermayeleri ile iş performansları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulgulanmıştır. Buna göre;

H1. Çalışanların psikolojik sermayeleri performansları ile anlamlı ve olumlu şekilde ilişkilidir.

Yazın incelendiğinde otantik liderlik ile önemli iş çıktıları arasındaki olumlu ilişkileri vurgulayan belirli teorik (Avolio ve diğerleri, 2004) ve görgül araştırmaların yapıldığı görülmektedir (Walumbwa ve diğerleri, 2008; Clapp-Smith ve diğerleri, 2009; Walumbwa ve diğerleri, 2010a; Peterson ve diğerleri, 2012). Performansla ilişkili araştırmalara bakıldığında, Walumbwa ve arkadaşlarının (2008) 478 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği bir araştırmada, yöneticilerin otantik liderlik davranışı ile yöneticilerin değerlendirmeli çalışan performans düzeyleri arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki ($\beta=.44$, $p<.01$) bulunmuştur. Clapp-Smith ve arkadaşlarının (2009) yapmış olduğu bir diğer araştırmada ise, otantik liderlik ile grup satış performansındaki değişim arasında anlamlı bir ilişki ($\alpha =.30$, $p<.05$) bulgulanmıştır. Peterson ve arkadaşlarının (2012) gerçekleştirmiş oldukları bir araştırmada, liderlerin otantik liderlik davranışının sıklığı (frequency) ile takipçilerin iş performansı arasında pozitif ilişki belirlenmiştir. Bu ilişki birinci çalışmada, liderlerin takipçinin pozitif duyguları üzerindeki etkisi -kısmı- aracılığıyla ve ikinci çalışmada ise, takipçinin psikolojik sermayesi üzerindeki etkisi -tam- aracılığı (mediate) ile sağlanmıştır.

Sonuç olarak yöneticilerin otantik liderlik davranışı ile çalışanların iş performansı arasında olumlu bir ilişki bulgulanması beklenmektedir. Buna göre:

H2. Yöneticilerin otantik liderlik davranışı ile çalışanların iş performansı pozitif ve anlamlı şekilde ilişkilidir.

Luthans ve Avolio (2003) çalışmalarında, psikolojik sermaye bileşenlerini otantik liderlerin önemli kişisel kaynakları olarak ifade etmiştir. Diğer bir deyişle psikolojik sermaye, otantik liderliğin gelişimindeki önemli bir bileşen olarak

görülmektedir (Avolio ve Gardner, 2005). Otantik liderler, takipçilerinde umut yaratmakta, özgüven inşa etmekte, iyimserliği arttırmakta ve dayanıklılığı güçlendirmektedir (Gardner ve Schermerhorn, 2004). Bir araştırmaya göre, kişinin sahip olduğu psikolojik sermaye düzeyi ile otantik liderlik algısı arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Jensen ve Luthans, 2006). Sonuçta, psikolojik sermaye ve otantik liderlik, sahip oldukları benzer özellikler nedeniyle, birbirini bütünleyen ve yarattıkları sinerjik etkiyle örgütsel ortamda birbirlerinin oluşumuna imkan tanıyan yapılardır. Nitekim Wooley ve arkadaşlarının (2011) gerçekleştirmiş olduğu bir araştırmada, otantik liderlik ile çalışanların psikolojik sermayesi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r = .43, p < .05$) gözlenmiştir. Bu çalışmada da böylesi bir ilişkinin bulunması beklenmektedir. Buna göre;

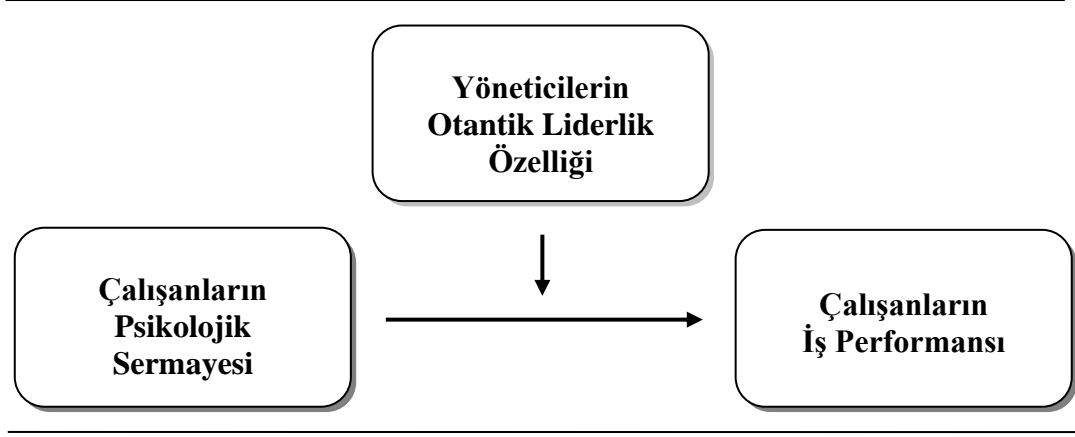
H3. Yöneticilerin otantik liderlik özelliği ile çalışanların psikolojik sermayesi pozitif ve anlamlı şekilde ilişkilidir.

Yazın incelendiğinde çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile iş performansları arasında doğrusal bir ilişki olduğuna işaret edilmektedir. Bununla birlikte, otantik liderlerin psikolojik sermayeyi bir organizasyonda ortaya çıkaran araç görevi gördüğü ve böylece performans gibi iş çıktılarını geliştirmeye olanak sağladığı vurgulanmaktadır (Avolio ve diğerleri, 2004). Otantik liderler bunu, sahip oldukları yüksek psikolojik sermaye düzeyi ile takipçilerinde psikolojik sermaye bileşenlerinin gelişmesini sağlayarak yaparlar (Gardner ve Schermerhorn, 2004). Ayrıca otantik liderler sahip oldukları dürüstlük, güven ve şeffaflık nitelikleriyle, takipçilerinden gelen karşılığı cesaretlendirmekte ve ayrıca açık, paylaşımcı ve psikolojik sermayeyi sürekli geliştiren bir örgütsel kültürü teşvik ederek mümkün kılmaktadırlar (Luthans ve diğerleri, 2007b: 22). Bu sayede otantik liderler, örgüt içindeki bireysel performansı ve sonuçta da tümüyle örgütsel performansı geliştirme imkanı yakalamaktadır (Walumbwa ve diğerleri, 2008; Peterson ve diğerleri, 2012). Sonuç olarak, otantik liderler sahip oldukları özellikler ile çalışanların pozitif güçlerini ortaya koymalarında ve bu güçleri performansa yöneltmelerinde güçlü bir pozitif etkiye ve kolaylaştırıcı bir role sahiptir. Dolayısıyla bu noktada otantik liderlik algısının güçlü veya zayıf olduğu ortamlarda psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinin gücünün farklılaşabileceği öngörülmektedir.

Tüm bu belirtilenler ışığında, çalışanların yöneticilerini ne düzeyde otantik algıladıklarının, psikolojik sermayeleri ile performansları arasında gözlenen ilişkinin gücünü etkileyebileceği öngörülmektedir. Dolayısıyla, psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkide otantik liderliğin düzenleyici etkisinin olması beklenmektedir. Buna göre;

H4. Çalışanların psikolojik sermayesi ile çalışanların iş performansı arasındaki ilişkide otantik liderlik düzenleyicidir.

Şekil 3: Araştırma Modeli: Psikolojik Sermaye ve İş Performansı İlişkisinde Otantik Liderliğin Düzenleyici Rolü



2.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

2.2.1 Araştırmanın Yöntemi ve Tekniği

Araştırma, nicel olarak tasarlanmış ve benzer denekler örnekleme yöntemi (survey) ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmadaki veriler yazılı soru sorma (anket) tekniği ile elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formu, kişisel bilgiler kısmı ile kişisel performans değerlendirme, otantik liderlik algısı ve psikolojik sermaye ölçeklerinin yer aldığı 4 bölümden oluşmaktadır.

2.2.2. Araştırmanın Ana Kütlesi

Araştırmanın ana kütlesi, Denizli’de faaliyet gösteren tekstil sektöründeki işletmeleri ile yaklaşık 1200 kişiyi istihdam eden bir holdingin tüm çalışanları olarak

belirlenmiştir. Genel olarak bakıldığında tekstil sektörü, yüksek çalışan sayısına ve emek yoğun çalışma düzenine sahip, verimlilik/etkinlik arayışının yüksek olduğu, performans açısından somut çıktılarını kolaylıkla değerlendirilebildiği ve ast-üst ilişkilerinin güçlü olduğu bir yapıya sahiptir. Sayılan bu özellikler araştırmanın bu sektörde uygulanmasında belirleyici olmuştur. İnsan kaynakları bölümünün organizasyonu ile gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda, beyaz ve mavi yakalı çalışanlardan oluşan 338 kişiden geri dönüş (%28.1) sağlanmıştır. Formların tamamı analize uygun bulunmuştur.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	N	Yüzde
Kadın	139	41,1
Erkek	199	58,9
Toplam	338	100,0
Yaş	N	Yüzde
20-30 yaş	162	47,9
31-40 yaş	138	40,8
41-50 yaş	30	8,9
51-60 yaş	8	2,4
Toplam	338	100,0
Eğitim	N	Yüzde
İlköğretim	71	21
Lise	81	24
Üniversite	168	49,7
Lisansüstü	18	5,3
Toplam	338	100,0
Çalışma Yılı	N	Yüzde
1-5 yıl	236	69,8
6-10 yıl	72	21,3
11-15 yıl	19	5,6
16-20 yıl	6	1,8
20 ve Üstü	5	1,5
Toplam	338	100,0
Görevi	N	Yüzde
Beyaz Yaka	237	70,1
Mavi Yaka	101	29,9
Toplam	338	100,0

Demografik özelliklere bakıldığında Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %59’u erkeklerden oluşmaktadır. Yaklaşık %89’u 20-40 yaş aralığında yer alırken, yaklaşık %55’i bir üniversite eğitime ve %70’i ise 1-5 yıl aralığında iş deneyimine sahiptir. Görev dağılımına bakıldığında ise yaklaşık %70’i beyaz yakalı ve %30’u mavi yakalı çalışanlardan oluşmaktadır.

2.2.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Psikolojik sermaye düzeyini belirlemek amacıyla, Luthans ve arkadaşları (2007a; 2007b) tarafından geliştirilmiş, 24 maddelik 6’lı Likert ölçeği olan Psikolojik Sermaye Ölçeği (PsyCap Questionnaire - PCQ) kullanılmıştır. Bu ölçeğin dört alt bileşeni bulunmaktadır. Psikolojik Sermaye Ölçeği’nin 1-6. maddeleri özetkinliği, 7-12. maddeler umudu, 13-18. maddeler dayanıklılığı ve 19-24. maddeler ise iyimserliği ölçmektedir. Ölçekte 13. 20. ve 23. maddeler ters kodlanmıştır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları Erkuş ve Afacan Fındıklı (2010, 2013) tarafından yapılan Türkçe versiyonu kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .90’dır.

Güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları kapsamında ilk aşamada psikolojik sermaye ölçeğine güvenilirlik analizi yapılmıştır. Her bir faktöre ilişkin yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda, özyeterlilik faktörünün Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı .90, umut faktörünün .79, dayanıklılık faktörünün .72 ve iyimserlik faktörünün ise .68 olarak bulunmuştur. Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısını düşüren dayanıklılık faktöründe 2 madde (13. ve 16. maddeler) ve iyimserlik faktöründe ise 2 madde (20. ve 23. maddeler) olmak üzere toplam 4 madde ölçek dışında bırakılmıştır. Ölçeğin toplam Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı .89 olarak tespit edilmiştir.

Psikolojik sermaye ölçeğinin geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 2’de verilmektedir. Analiz sonuçları incelendiğinde dört faktörlü yapının uyum iyiliği değerlerinin beklenen kabul edilebilir değerleri karşıladığı görülmektedir.

Tablo 2: Psikolojik Sermaye Ölçeğine Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	χ^2	χ^2/df	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	IFI	TLI
Dört faktörlü yapı	310.02 (df=164)	1,890	.051	.92	.89	.93	.92	.93

*RMSEA (Root mean square error of approximation) = Kök ortalama kare yaklaşım hatası

χ^2/df = Kikare / Serbestlik derecesi oranı

GFI (Goodness of fit index) = Uyum İyiliği İndeksi

AGFI (Adjusted goodness of fit index) = Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi

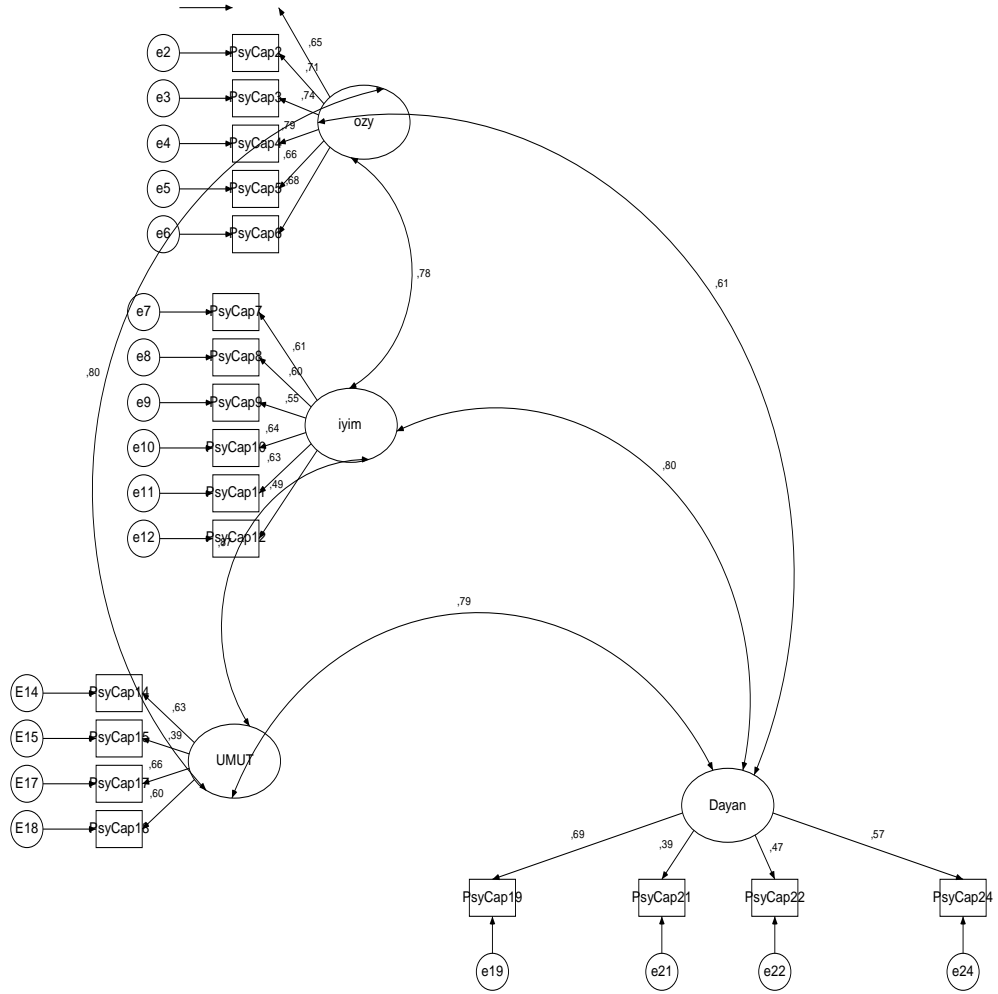
IFI (Incremental Fit Index) = Artırımlı Uyum İyiliği İndeksi

CFI (Comparative fit index) = Karşılaştırmalı Uyum İndeksi

Yapısal eşitlik modelinde bir modelin açıklama gücü çeşitli değerlerle belirlenmektedir. Bu değerlere ilişkin tanımlar tablodaki en son satırda verilmektedir. Bu değerlere göre bir modelin kabul edilebilir olması için RMSEA değerinin ideal olarak 0.060'ın altında (Hu and Bentler, 1999) veya kabul edilebilir bir değer içinse en az 0.080'in altında olması gerekmektedir (Hooper ve diğerleri, 2008). Uygun χ^2/df değerinin ise ideal olarak 0 ile 2 arasında ya da kabul edilebilir olarak 3'ün altında olması beklenmektedir (Schermelleh-Engel ve diğerleri, 2003). 0 ile 1 arasında değer alan diğer indekslerin 1'e yakın olması yüksek uyumu göstermektedir. Bu anlamda kabul edilebilir bir model için .90 ve üstü değerlerin olması beklenmektedir (Hooper ve diğerleri, 2008). Ancak AGFI indeksi için .85 ve üstü bir değer olması da uygun kabul edilebilmektedir (Schermelleh-Engel ve diğerleri, 2003).

Her bir faktöre ilişkin faktör yükleri Şekil 4'te verilmektedir. Bütün faktör yüklerinin .40'tan yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca bütün faktörlerde madde sayısı üçten fazladır. Sonuç olarak psikolojik sermaye ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu ve yapılacak araştırmalarda kullanılabilceği söylenebilir.

Şekil 4: Psikolojik Sermayeye İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



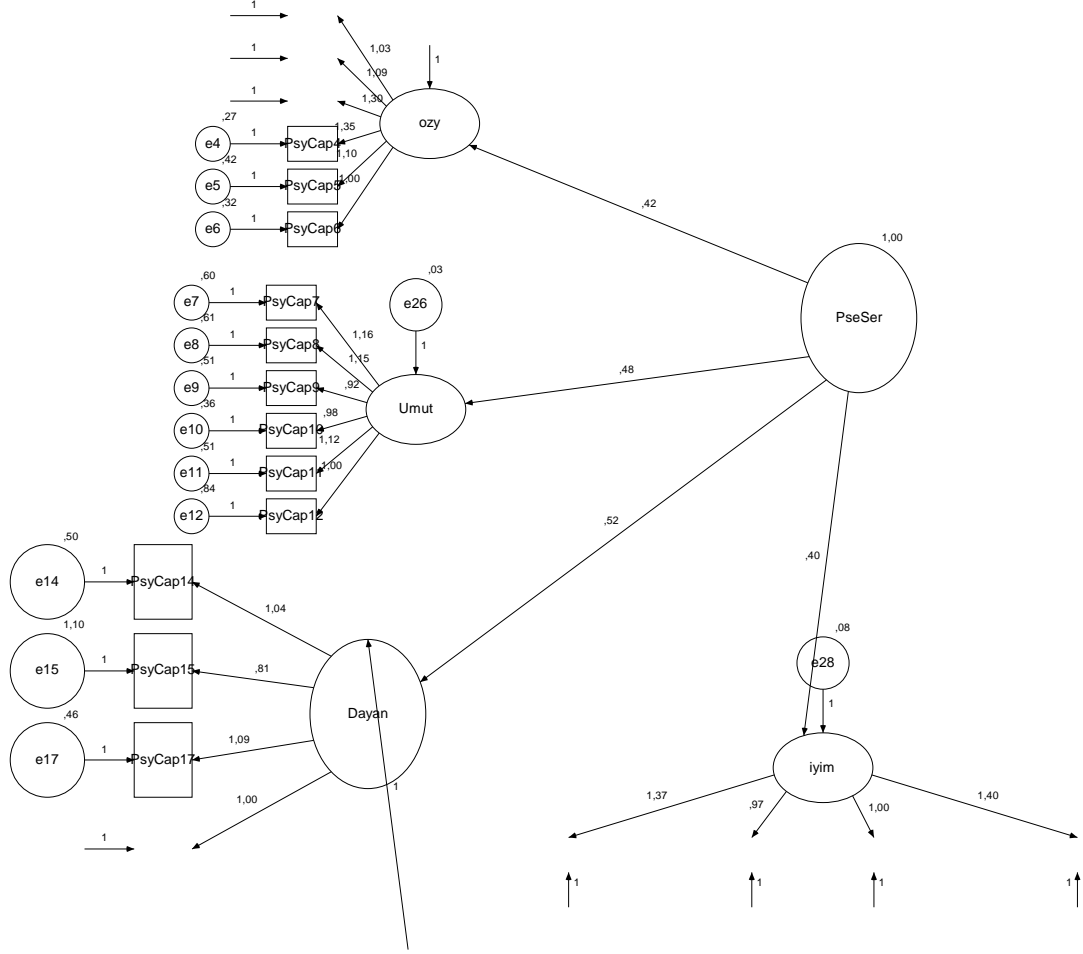
Psikolojik sermaye ölçeğine yapılan 2. seviye faktör analizi sonuçları Tablo 3'te verilmektedir. Bu sonuçlara göre psikolojik sermaye, tüm bileşenleri kapsayan bir üst yapı özelliği sergilemektedir.

Tablo 3: Psikolojik Sermaye Ölçeğine Yapılan 2. Seviye Faktör Analizi Sonuçları

Model	χ^2	χ^2/DF	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	IFI	TLI
Dört faktörlü yapı	315.62 (df=166)	1,901	.052	.92	.89	.93	.93	.92

Bu sonuçlar, yazında belirtildiği gibi psikolojik sermayenin bir üst yapı (core construct - second order construct) oluşturduğu yönündeki bulgularla paralellik göstermektedir (Luthans ve diğerleri, 2007b; Luthans ve diğerleri, 2008a; Luthans ve diğerleri, 2010).

Şekil 5: Psikolojik Sermaye Ölçeğine Yapılan 2. Seviye Faktör Analizi Sonuçları



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 bu ölçek, “Bilgiyi dengeli değerlendirme” (10. 11. ve 12. Madde), “Otantik davranış” (6. 7. 8. ve 9. Madde), “İlişkisel açıklık” (1. 2. 3. 4. ve 5. Madde) ve “Öz farkındalık” (13. 14. 15. ve 16. Madde) olmak üzere dört alt bileşenden oluşmakta ve 5’li Likert ile ölçülmektedir. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik

çalışmaları Tabak ve arkadaşları (2012) tarafından yapılan Türkçe versiyonu kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .93'tür.

Güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları kapsamında ilk aşamada otantik liderlik ölçeğine güvenilirlik analizi yapılmıştır. Her bir faktöre ilişkin yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda; iletişime açıklık faktörünün Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı .78, otantik davranış faktörünün .70, bilgiyi dengeli değerlendirme faktörünün .75 ve öz farkındalık faktörünün ise .74 olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplam Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı .88 olarak tespit edilmiştir.

Otantik liderlik ölçeğinin geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 4'te verilmektedir. Otantik liderlik ölçeğinin geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi bulguları incelendiğinde dört faktörlü yapının uyum iyiliği değerlerinin de kabul edilebilir olduğu görülmüştür.

Table 4: Otantik Liderlik Ölçeğine Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	χ^2	χ^2/df	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	IFI	TLI
Dört faktörlü yapı	248.06 (df=98)	2,531	.067	.92	.88	.93	.93	.91

*RMSEA (Root mean square error of approximation) = Kök ortalama kare yaklaşım hatası

χ^2/df = Kikare / serbestlik derecesi oranı

GFI (Goodness of fit index) = Uyum iyiliği indeksi

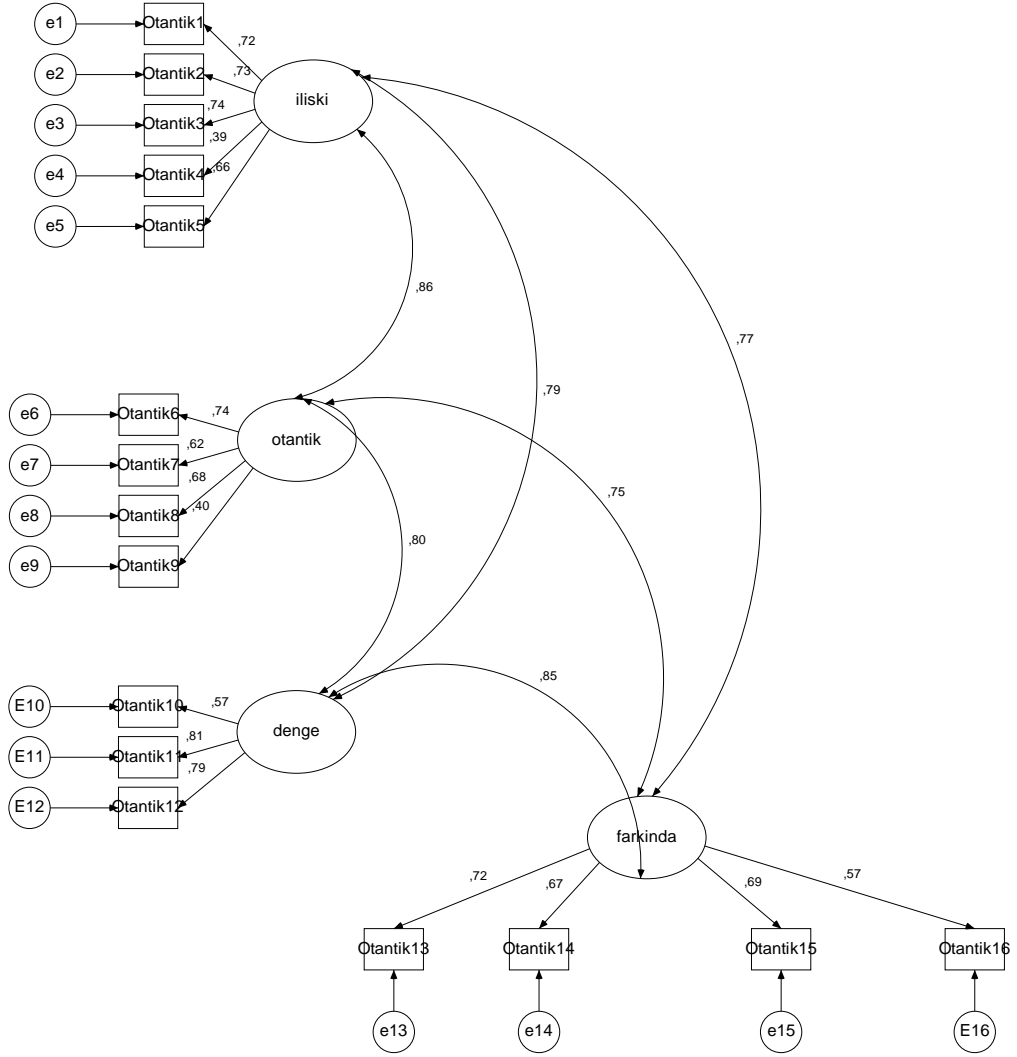
AGFI (Adjusted goodness of fit index) = Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi

IFI (Incremental Fit Index) = Artırımlı Uyum İyiliği İndeksi

CFI (Comperative fit index) = Karşılaştırmalı uyum indeksi

Her bir faktöre ilişkin faktör yükleri Şekil 6'da verilmektedir. Bütün faktör yüklerinin .40'tan yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca bütün faktörlerde madde sayısı üçten fazladır. Sonuç olarak otantik liderlik ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu ve yapılacak araştırmalarda kullanılabileceği söylenebilir.

Şekil 6: Otantik Liderliğe İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Son olarak, çalışanların iş performansını değerlendirmek amacıyla, kendi performanslarını değerlendirecekleri 5 maddelik bir ölçek (Hodges, 2010) kullanılmıştır. İş performansına ilişkin açımlayıcı faktör analizi ve güvenilirlik sonuçları Tablo 5’te yer almaktadır.

Tablo 5: İş Performansına İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Bulguları

Maddeler	Faktör
	İş Performansı
Perform 1	.805
Perform 2	.844
Perform 3	.692
Perform 4	.628
Özdeğerler	2,321
Açıklanan Varyans	58,028
Toplam Varyans	58,028
Cronbach Alpha	.72

Çalışanların performans algısı ölçeği ile ilgili faktör analizinde, güvenilirliği düşüren 5. madde analizden çıkarılmıştır. Kalan maddeler, açımlayıcı faktör analizi sonucuna göre tek boyutta varyansın %58'ini açıklamaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ($\alpha = .72$) uygundur.

Ankete katılan çalışanlar, performanslarını kendileri değerlendirmiştir. Yazında yer alan pek çok araştırmada öznel performans değerlendirmesinin sıklıkla tercih edildiği görülmektedir (Luthans ve diğerleri, 2008b; Luthans ve diğerleri, 2010; Sun ve diğerleri, 2012; Erkuş ve Afacan Fındıklı, 2013). Araştırmalarda, diğer yöntemler olan yönetici değerlendirmesiyle ilgili nesnellik sorunu ve nicel değerlendirmeye ilgili verilere ulaşmanın zorluğu gibi belirli kısıtlardan dolayı öznel performans değerlendirme yöntemi tercih edilebilmektedir. Yazındaki ilgili araştırmalarda, öznel değerlendirme ile yönetici değerlendirmesinin (Luthans ve diğerleri, 2008b; Luthans ve diğerleri, 2010) ve yönetici değerlendirmesi ile nicel değerlendirmenin (Luthans ve diğerleri, 2005; Luthans ve diğerleri, 2007a; Avey ve diğerleri, 2010b; Peterson ve diğerleri, 2011) birlikte kullanıldığı ve paralel sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir.

Yazındaki belirtilen araştırmalar ve kısıtlar doğrultusunda bu çalışmada öznel performans değerlendirme ölçeği kullanılmıştır. Belirtilen çalışmalara paralel olarak ayrıca, 360 derece geri besleme ve performans değerlendirme ölçütlerinden birisi olan kişinin kendi performansını değerlendirmesi de bu araştırmada öznel performans ölçeğinin kullanılabilirliğine dayanak noktası oluşturmaktadır.

2.2.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın verileri, Denizli’de faaliyet gösteren bir holdingin tekstil sektöründeki işletmelerinden tek bir seferde elde edildiğinden, araştırmanın kesitsel olması dolayısıyla bulguların genellenebilirliği kısıtlıdır.

Diğer bir kısıt ise, araştırmada kullanılan ölçeklerden ikisinin, katılımcıların kendi performansları ya da yöneticilerinin otantik davranışları hakkındaki bir algıyı ölçmesi oluşturmaktadır. Sosyal bilimler açısından dşnldğnde ölçmeyle ilgili yaşanan en büyük sıkıntılardan birisinin, anket uygulamalarında arzulanırlığı yüksek cevapların veriliyor olabilmesi oluşturmaktadır. Bu sorunu aşmak adına, araştırmaya katılanlar için, doldurulan anket formlarına yöneticilerin erişemeyeceği bir düzenek sağlanmasına çalışılmıştır. Ayrıca özellikle performans değerlendirmedeki arzulanır yanıt verme eğilimini en aza indirmek açısından bulguların sadece bilimsel amaçlarla kullanılacağı belirtilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ANALİZ SONUÇLARI VE GENEL DEĞERLENDİRME

3. 1. ANALİZ SONUÇLARI

3.1.1. Araştırma Bulguları

Araştırmanın kuramsal modelinin test edilmesinde SPSS programından yararlanılmış, değişkenler arasındaki ilişkilerin gücünü belirlemek amacıyla korelasyon analizi ve düzenleyici etkiyi belirlemek amacıyla da hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

3.1.1.1. Tanımlayıcı Bulgular

Tanımlayıcı istatistiklere ilişkin bulgulara göre psikolojik sermaye ($X= 5.04$, $S=.53$), otantik liderlik ($X=3.01$, $S=.63$) ve iş performansı ($X= 7.65$, $S=1,01$) ortalamaları olarak belirlenmiştir. Tanımlayıcı istatistikler Tablo 6’da yer almaktadır

Tablo 6: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

	N	Minimum	Maksimum	X	S
Psikolojik Sermaye	338	2,75	6,00	5,0476	,53847
Otantik Liderlik	338	,81	4,63	3,0165	,63426
İş Performansı	338	3,50	9,00	7,6501	1,01592

Tüm değerler ortalamanın üzerinde olup, elde edilebilecek maksimum puanlar dikkate alındığında en yüksek ortalamanın iş performansına ait olduğu, bunu otantik liderliğin izlediği, en düşük ortalamanın ise psikolojik sermayeye ait olduğu görülmektedir.

3.1.1.2. Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular

Değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik değerler incelendiğinde, Tablo 7’de yer alan korelasyon analizi bulgularına göre, psikolojik sermaye ile iş performansı

ilişkisi ($r = .444$, $p < 0.01$), otantik liderlik ile iş performansı arasındaki ilişki ($r = .307$, $p < 0.01$) ve psikolojik sermaye ile otantik liderlik ilişkisi ($r = .423$, $p < 0.01$) pozitif ve anlamlıdır. Bu sonuçlara göre H1, H2 ve H3 hipotezleri doğrulanmaktadır.

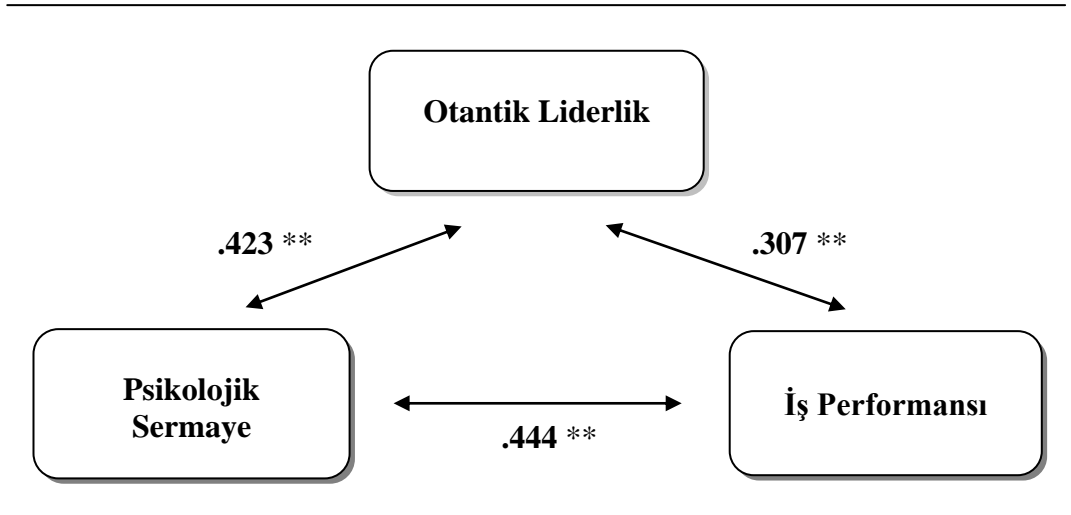
Tablo 7: Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular

	Psikolojik Sermaye	Otantik Liderlik	İş Performansı
Psikolojik Sermaye	1	.423(**)	.444(**)
Otantik Liderlik	.423(**)	1	.307(**)
İş Performansı	.444(**)	.307(**)	1

** Korelasyon, $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır (çift kuyruklu)

Şekil 7’de görüldüğü gibi, değişkenler arasındaki en güçlü ilişki, psikolojik sermaye ile iş performansı arasında görülmekle birlikte, yine güçlü olmakla birlikte nispeten en düşük ilişki, otantik liderlik ile iş performansı arasında ortaya çıkmıştır.

Şekil 7: Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin Korelasyon Değerleri



** Korelasyon, $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır (çift kuyruklu)

Yazında değişkenler arasındaki ilişkilerin demografik özelliklere göre farklılaşması ile ilgili bulgular olmadığından bu araştırmada da demografik değişkenlerin kontrol edilmesine gerek görülmemiştir.

3.1.1.3. Psikolojik Sermaye İle İş Performansı İlişkisinde Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

Araştırmanın ana hipotezi olan otantik liderliğin, psikolojik sermaye ve iş performansı ilişkisindeki düzenleyici rolünü sorgulamak amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bulgular Tablo 8’de yer almaktadır.

Düzenleyici değişken, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve/veya gücünü etkileyen değişkeni ifade eder. Düzenleyici etkinin varlığının sorgulanması amacıyla hiyerarşik regresyon analizinde, bağımsız değişkenden başlayarak sırası ile düzenleyici ve etkileşim değişkenleri (bağımsız değişken x düzenleyici değişken) regresyon analizine dahil edilerek her aşamada R^2 ’deki değişimler ve kısmi F değerleri incelenir (Peters ve Champoux, 1974; Gur-Arie, 1981’den aktaran Arbak, 1993: 94).

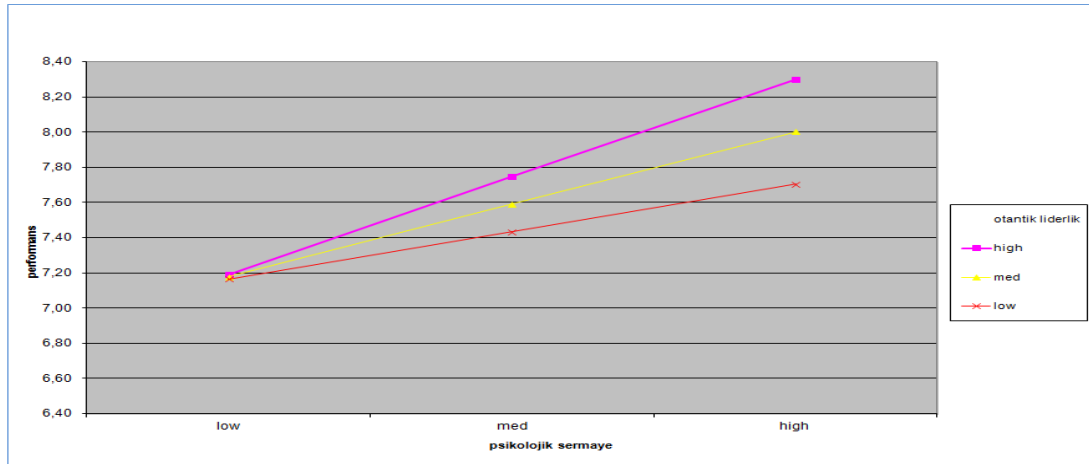
Tablo 8: Psikolojik Sermaye ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Otantik Liderliğin Düzenleyiciliğine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi

Model	Katsayılar		Katsayılar	t	Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	7,652	,050		154,277	,000
Psikolojik Sermaye	,837	,092	,444	9,072	,000
2 (Sabit)	7.650	,049		155,683	,000
Psikolojik Sermaye	,721	,101	,382	7,149	,000
Otantik Liderlik	,233	,086	,146	2,723	,007
3. (Sabit)	7,590	,053		142,501	,000
Psikolojik Sermaye	,763	,101	,404	7,559	,000
Otantik Liderlik	,246	,085	,154	2,903	,004
Etkileşim	,421	,151	,137	2,795	,005

Bağımlı Değişken: İş Performansı
1- $R = ,444$ $R^2 = ,197$ $F = 82,294$ $p = .000$
2- $R = ,463$ $R^2 = ,214$ $F = 45,639$ $p = .000$
3- $R = ,482$ $R^2 = ,232$ $F = 33,648$ $p = .000$

Değişim istatistikleri incelendiğinde, ikinci aşamada otantik liderliğin modele dahil edilmesiyle R^2 de (.017) değişim görülmekte ve otantik liderlik için elde edilen kısmi F değeri ($F=7,414$ $p=.007$) değişimin istatistiksel olarak anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Üçüncü aşamada etkileşim değişkeninin (psikolojik sermaye x otantik liderlik) denkleme girmesiyle de R^2 de (.018) istatistiksel olarak anlamlı bir değişim ($F=7,809$, $p=.005$) olmaktadır. Bu durumda otantik liderliğin çalışanların iş performansı üzerinde hem bağımsız bir değişken hem de psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici bir değişken olarak etki ettiği bulgulanmaktadır (kısmi düzenleyici değişken). Bununla birlikte, etkileşim değişkeninin analize dahil olmasıyla R^2 de meydana gelen anlamlı değişim, yorum yapmak için yeterli değildir. Düzenleyici değişkene ortalama değerle birlikte, ortalama değerlerin bir standart sapma altında ve üstünde değerler verilerek üç ayrı regresyon doğrusunun çizilerek doğruların paralel olmadığı tespit edilmesi gereklidir (Jacard ve Turrisi, 2003: 32). Bu çalışmada, analizde oluşabilecek çoklu bağlantı (multicollinearity) sorununu aşmak için, bağımsız ve düzenleyici değişkenlerinin ortalamaları, her bir ortalama değerden çıkarılarak (centered mean hesaplanarak) analizler gerçekleştirilmiştir.

Şekil 8: Otantik Liderliğin, Psikolojik Sermaye ve İş Performansı İlişkisindeki Düzenleyici Etkisi



Şekil 8, Paul E. Jose'nin (2013) hazırlanmış olduğu ve internet üzerinden erişilebilen yardımcı programa ilgili veriler girilerek elde edilmiştir. Şekilde üç doğrunun paralel olmayışı düzenleyici etkinin varlığını doğrulamaktadır.

Şekil incelendiğinde iş performansının en güçlü olduğu durumda, psikolojik sermayenin ve otantik liderlik algılarının güçlü olduğu görülmektedir. İş performansının en zayıf olduğu nokta ise, psikolojik sermayenin düşük ve otantik liderlik algısının zayıf olduğu görülmektedir. Psikolojik sermayenin en zayıf olduğu noktada otantik liderlik algısı düzeyindeki değişim, performans üzerinde bir değişiklik yaratmazken, psikolojik sermaye güçlendikçe otantik liderlik algısının gücü psikolojik sermayenin performansa etkisini güçlendirmektedir. Bulgular, psikolojik sermaye ve iş performansı ilişkisinde otantik liderliğin düzenleyici rolünü, yani H4 hipotezini doğrulamaktadır.

3.2. GENEL DEĞERLENDİRME

Araştırma analizleri sonucunda, araştırmanın tüm hipotezlerinin doğrulandığı görülmektedir. Araştırma bulguları, Luthans ve çalışma arkadaşları tarafından geliştirilen ve umut, özgüven, iyimserlik, dayanıklılık değişkenlerince belirlenen psikolojik sermaye üst yapısının iş performansı ile ilişkisini ($\beta = .44$) ve iş performansı üzerindeki etkisini ($R^2 = .20$) doğrulamıştır. Buna göre, bulguların pozitif ve anlamlı ilişki, yazındaki diğer çalışmaların sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir (Luthans ve diğerleri, 2005; Luthans ve diğerleri, 2007a; Luthans ve diğerleri, 2008b; Avey ve diğerleri, 2010b; Luthans ve diğerleri, 2010; Walumbwa ve diğerleri, 2010b; Peterson ve diğerleri, 2011; Sun ve diğerleri, 2012; Akdoğan ve Polatçı, 2013; Erkuş ve Afacan Fındıklı, 2013). Bu ilişkinin gücü, yazındaki pek çok çalışmada bulgulanandan yüksek olmakla birlikte, sadece Sun ve arkadaşlarının (2012) çalışmasındaki ilişkiden zayıftır.

Otantik liderlik ile iş performansı arasında bulguların pozitif ve anlamlı ilişki ($\beta = .31$) yazındaki belirli çalışmaların sonuçlarıyla örtüşmekle (Walumbwa ve diğerleri, 2008; Clapp-Smith ve diğerleri, 2009; Peterson ve diğerleri, 2012) birlikte, ilişkinin gücü Walumbwa ve arkadaşlarının (2008) çalışmasındaki ilişkiden zayıftır. Otantik liderliğin performansla ilişkisi güçlü olsa da psikolojik sermayeden nispeten daha zayıftır. Ayrıca, çalışanların psikolojik sermayesi ile algılanan otantik liderlik düzeyi arasında bulguların pozitif ve anlamlı ilişki ($\beta = .42$), yazındaki Wooley ve arkadaşlarının (2011) araştırmasındaki sonuçla örtüşmektedir.

Gerçekleştirilen analizler sonucunda, psikolojik sermaye performans ilişkisinde, her iki değişkenle de ilişkili olan otantik liderliğin (psikolojik sermaye $r = .42$, iş performansı $r = .31$), psikolojik sermaye ile iş performansı ilişkisini kısmi biçimde düzenlediği doğrulanmıştır. Buna göre, çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin iş performansı üzerindeki geliştirici etkisi, yöneticilerdeki otantik liderliğin daha pozitif algılandığı koşullarda daha yüksek olmaktadır. Bu sonuca göre, istenilen örgütsel çıktılara ulaşmak açısından örgütlerin psikolojik sermayesi yüksek çalışanları istihdam etmesinin yanında, örgüt içinde bu çalışan grubunu pozitif şekilde destekleyecek otantik liderlere ve de otantik liderlik özelliği güçlü yöneticilere yer verilmesinin önemi ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, örgüt içinde halihazırda görevine devam eden yönetsel pozisyonundaki kişilerin otantik liderlik

özelliklerinin açığa çıkarılması ya da geliştirilmesi yönünde düzenlemelerin ve uygulamaların hayata geçirilmesi için insan kaynakları politikalarının oluşturulması önemli olacaktır.

SONUÇ

Pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış, temelinde ortak bir çıkış noktasına dayanmaktadır. Günlük hayatta ya da iş yaşamında olsun bu iki yaklaşım temelde insanları iyileştirmek ve onların sorunlarını gidermekten ziyade daha *önleyici* bir bakış açısıyla insanların güçlü ve pozitif taraflarına odaklanarak daha sağlıklı, daha mutlu ve daha üretken olmalarını sağlamaya çalışmaktadır. Proaktif bir yaklaşım içinde sorunları öngörerek bunlar oluşmadan önleyen, önleyemediğinde ise sorunlarıyla daha iyi başetmeyi başarabilen insanlar haline getirmek bu iki yaklaşımın temel amacıdır. İnsancıl psikoloji yaklaşımı içinde Maslow, Rogers ve Fromm gibi araştırmacıların temellerini attığı, psikolojideki “sağlıklı” insanlara yönelim, günümüzde Seligman’ın önderliğinde pozitif psikoloji akımı ile büyük bir ivme kazanmıştır. Görgül araştırmalarla insancıl yaklaşımın eksik bıraktığı yönleri tamamlayan pozitif psikoloji, kendisini daha güçlü hale getirerek eksik taraflarını gidermiş ve yarattığı olumlu etkiyle kısa zamanda örgütsel davranış alanına yansımıştır. Pozitif psikolojinin örgütsel davranış alanına uygulanmasını ifade eden pozitif örgütsel davranış çalışanların pozitif psikolojik güçlerine ve özellikle de bu güçlerin sinerjik ifadesi olan psikolojik sermaye kavramını konu almaktadır (Luthans 2002a; Luthans 2002b; Wright, 2003; Luthans ve Youssef, 2004).

Bireyin pozitif psikolojik gelişimsel durumu (Luthans ve diğerleri, 2007b) olarak ifade edilen psikolojik sermayenin en önemli üstünlüğü geliştirilebilir olmasıdır. Onun bu özelliği bu amaçla dizayn edilmiş eğitimlerle çalışanlarda geliştirilebilmesine imkan tanımaktadır (Luthans ve diğerleri, 2006; Luthans ve diğerleri, 2007b; Luthans ve diğerleri, 2008a; Luthans ve diğerleri, 2010). Nitekim Luthans ve arkadaşlarının (2010), gerçekleştirdikleri son dönem çalışmalarında, psikolojik sermayenin geliştirilmesinin performanstaki artış ile anlamlı ve olumlu şekilde ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Bununla birlikte, psikolojik sermaye düzeyi, duygusal durumlar gibi kolayca dalgalanmayan daha sabit bir nitelik gösterse de (Luthans ve diğerleri, 2007b), geliştirilmesinde devam eden ve uzun soluklu bir eğitimsel bakış açısına sahip olunması gerekmektedir. Psikolojik sermayede olabilecek değişimlerin uzun vadede kontrol edilmesine ve eğitimlerle sürekli desteklenmesine önem verilmelidir. Bu yaklaşım, bir *öğrenen organizasyon* olma düşüncesiyle de yakından ilişkilidir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar uygulamaya dönük olarak düşünüldüğünde, psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanların daha fazla iş performansı gösterme potansiyeli, insan kaynakları yöneticilerinin kurumlarında çalışanların psikolojik sermayelerini geliştirmelerine yönelik olarak daha sistematik çaba göstermeleri gerektiğinin önemine işaret etmektedir. Öncelikle mevcut çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini tespit etmeye ve bu çalışanların işlerine uygunluğunu belirlemeye yönelik keşif çalışmaları yapılabilir. Sonuçta tümüyle organizasyonun “psikolojik sermaye profili”nin çıkarılması ve “örgütsel psikolojik sermaye” profilinin elde edilmesi düşünülebilir. Bu çalışmalar farklı işletmeleri bünyesinde bulunduran holding ya da bağlı iştirakleri içine alacak şekilde genişletilebilir. Daha uzun süreçte ise sektörel ve ülkesel ortalamalar ile daha genel çıkarımlar elde edilebilir. Bunun yanında, keşif çalışmaları otantik liderlik düzeyinin belirlenmesine yönelik çalışmalarla eşgüdümlü bir şekilde yürütülebilir. Böylece, psikolojik sermayesi yüksek çalışanların bulunduğu bölüm veya ekiplerdeki yöneticilerin otantiklik düzeyleri dikkate alınarak sinerjik etkinin olumlu sonuçlarından daha iyi bir şekilde faydalanılabilir.

Tespit edilen psikolojik sermaye düzeyleri, eğitim planlaması, performans değerlendirme, kariyer planlaması aşamalarında temel bir veri olarak kullanılabilir. Gerekli görülen çalışanların başta performans gelişimi olmak üzere, önemli iş çıktılarındaki gelişimini sağlamak açısından psikolojik sermaye geliştirme eğitimlerine alınması sağlanabilir. Ayrıca psikolojik sermaye düzeylerine ait veriler, performans değerlendirme sürecinde önemli bir girdi sağlarken, performans düşüklüğü gözlenmesi durumunda, bireysel, grupsal ve bölümsel boyutlarda performans sorunlarının tespiti ve giderilmesi için önemli bir araç görevi görebilir. Son olarak bu veriler, çalışanların kariyer planlamasında, kişinin psikolojik sermaye düzeyine uygun görevlere kaydırılması ya da düşünülen kademeler için eğitimden geçirilmesine yönelik kariyer geliştirme hedefleri için kullanılabilir.

Ayrıca bireylere ait psikolojik sermaye verileri, işe alım ve yerleştirme sürecinde bir “seçim kriteri” olarak kullanılabilir. Örgütler, insan kaynakları politikalarını gözden geçirerek ve ilgili işin niteliğini göz önüne alarak aday çalışanları psikolojik sermaye düzeylerine uygun işlerde görevlendirebilir ve bu bilgileri uygun işe yerleştirmelerinde bir ölçüt olarak kullanabilir.

Yöneticilerde otantikliğin ve otantik liderlik özelliğinin geliştirilmesi önemlidir. Yazında yöneticilerdeki otantik liderlik özelliklerinin geliştirilmesi konusunda bazı modellerin ve yaklaşımların yer aldığı görülmekle birlikte (May ve diğerleri 2003; Avolio ve Gardner, 2005; Gardner ve diğerleri, 2005; Shamir ve Eilam, 2005), otantik liderliği geliştirmek oldukça karmaşık süreçleri içermekte ve örgüt içindeki bir eğitim programıyla kolayca geliştirilemediği ifade edilmektedir (Avolio ve Gardner, 2005: 322). Bu nedenle öncelikle, örgütteki otantiklik özelliği yüksek olan yöneticilerin tespit edilmesinin, hızlı sonuçlar alınması açısından daha makul olacağı düşünülmelidir. Böylesi kişilerin, otantik liderliğin psikolojik sermayeye olumlu etkisinden dolayı, yüksek psikolojik sermayeye sahip çalışanların yer aldığı bölümlerde veya ekiplerde görevlendirilmesi yönünde çeşitli düzenlemeler yaşama geçirilebilir.

İşin doğası gereği yüksek psikolojik sermayeye sahip çalışanların görev aldığı örgütlerde, örgütü daha pozitif ve daha destekleyici hale getirerek örgütün daha otantik hale gelmesi mümkün olabilecektir. Ayrıca böylece çalışanların psikolojik sermayelerini arzulanan örgütsel çıktılara dönüştürmesi açısından daha fazla imkan sağlanabilecektir. Bu süreç her ne kadar uzun bir zaman dilimine yayılsa da planlı ve sistematik bir çaba ile ilerleyen zamanla birlikte örgütün rekabet avantajı kazanmasını ve sahip olduğu bu gücü bir *öz yeteneğe* dönüştürmesini sağlayabilecektir. Bir örgütü daha pozitif, daha otantik ve sonuçta daha etkili bir “Pozitif Örgüt” haline getirmek için belli başlı uygulamalar şunlar olabilir:

Örgüt içi düzenlemeler olarak; (1) Örgüt değerlerinin ve etik standartlarının oluşturulması, netleştirilmesi ve de çalışanların tümüyle açık şekilde paylaşılması; (2) Örgüt içinde bilginin açık şekilde herkes tarafından ulaşılabileceği, paylaşılabilen ve çalışanların açık şekilde fikirlerini ifade edebileceği bir iletişim ortamının sağlanması; (3) Çalışanların zayıf yanlarının geliştirilmesi ve güçlü yanlarının ortaya çıkarılması konusunda sistematik eğitimlerin dizayn edilmesi ve uygulamaların hayata geçirilmesi; (4) Örgüt yapısıyla ilgili, biçimselliğin düşük tutulduğu daha özerk bir organizasyon yapısı ve otantik liderlik temelinde takım bazlı yapılanma ile bir organizasyon yapısına geçilmesi şeklinde bazı düzenlemeler hayata geçirilebilir.

Temelde liderleri ya da liderlik sürecini ortaya çıkaran koşullar mıdır ve eğer öyle ise bunlar nelerdir soruları liderlik kuramları içindeki önemli tartışma konularından birisidir. Otantikliğin liderlik boyutunda tartışılmaya başlanması 2000’li yılların başlarına dayanmaktadır. Özellikle, son dönemdeki krizlerde yaşanan ve etik olmayan davranışlar nedeniyle açığa çıkan olumsuz gelişmeler, otantik liderliğin kavramlaşmasında etkili olmuştur. Otantik liderlerin özellikleri düşünüldüğünde onu modern liderlik yaklaşımlarından ayıran belirli özellikleri bulunmaktadır. Bununla birlikte, yazında otantiklik “kök bir yapı” olarak aslında her insan da belli derecelerde bulunan bir özellik olarak da konumlandırıldığı görülmektedir (Avolio ve diğerleri, 2004).

Pozitif örgütsel davranış yazını içinde psikolojik sermayeyinin, özetkinlik, iyimserlik, umut ve dayanıklılığı kapsayan bir üst yapı oluşturduğu ve örgütsel çıktıları daha güçlü bir şekilde etkilediği belirtilmektedir. Bu çalışmada da psikolojik sermayenin şemsiye bir kavram olarak bir üst yapı sergilediği ortaya konulmuştur. Yazında pozitif örgütsel davranış kriterlerini karşıladığı düşünülen daha başka pozitif psikolojik güçler olduğu da belirtilmektedir. Bunlar arasında yaratıcılık, bilgelik, mutluluk, akış, mizah, minnettarlık, affedicilik, duygusal zeka, maneviyat, otantiklik ve cesaret de birer psikolojik güç olarak ifade edilmektedir (Luthans ve diğerleri, 2007b). Luthans ve arkadaşları (2007b), belirtilen bu güçlerden bazılarının da ilerleyen süreçte psikolojik sermaye üst yapısı içinde yer verilebileceğini ifade etmiştir. Bu anlamda ilerleyen çalışmalarda farklı bileşenlerden oluşan psikolojik sermaye boyutlarının sonuç değişkenleriyle değerlendirildiği çalışmaların gerçekleştirilmesi düşünülmelidir.

Pozitif psikolojinin örgütsel alana yansması olarak gelişen pozitif örgütsel davranış, çalışanların örgüt içindeki geliştirilebilir pozitif güçlerini konu alan nispeten yeni gelişmekte olan bir araştırma alanıdır. Alanda yapılan araştırmalar, pozitif özelliklerini iş ortamında daha etkin şekilde yansıtabilen çalışanların örgütsel sonuçları diğerlerine göre daha olumlu şekilde etkileyebileceğini göstermektedir. Yazında psikolojik sermaye ile performans gibi sonuç değişkenleri arasında olumlu ilişkileri ortaya koyan araştırmalar olmakla birlikte, bulgularan bu doğrusal ilişkilerde düzenleyici olabilecek değişkenleri inceleyen çalışmaların sayısı henüz azdır.

Bu çalışmanın amacı, yazındaki birçok araştırmada bulgularanan psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki pozitif ve anlamlı ilişkinin gücünün, otantik liderliğin etkisiyle farklılaşacağı varsayımını test etmektir. Dolayısıyla, otantik liderliğin çalışanlar tarafından olumlu ve destekleyici bir şekilde algılanıyor olmasının, sahip oldukları psikolojik sermaye düzeyinin performansa yansımada önemli bir düzenleyici faktör olabileceği öngörülmüştür.

Yapılan analizler sonucunda, çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin, ortaya koydukları performans düzeyiyle olumlu ve güçlü şekilde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Psikolojik sermaye düzeyi aynı zamanda otantik liderlikle de güçlü bir şekilde ilişkiliyken, otantik liderlikle performans ilişkisi yine doğrulanmıştır. Sonuçta otantik liderlik algısının, çalışanların psikolojik sermayelerinin performansa yansımada önemli bir belirleyici etken olduğu ortaya konulmuştur.

Psikolojik sermayenin ve otantik liderlik algılarının güçlü olduğu durumda, iş performansı en güçlü noktada yer alırken, psikolojik sermayenin düşük ve otantik liderlik algısının zayıf olduğu noktada ise, iş performansı en zayıf durumda yer almaktadır. Psikolojik sermaye en zayıf olduğunda ise otantik liderlik düzeyindeki değişim, performans üzerinde değişiklik yaratmazken, psikolojik sermaye güçlendikçe otantik liderlik algısının gücü psikolojik sermayenin performansa etkisini güçlü kılmaktadır.

Bu çalışma, tekstil sektörü çalışanlarıyla gerçekleştirildiğinden, bulguların genellenememesiyle birlikte araştırmanın farklı sektörlerde ve yeni örneklem gruplarıyla tekrar edilmesinin, bulguların desteklenmesi ve sonuçların genellenebilirliği açısından önemli olacağı düşünülmektedir.

Bir diğer önemli sınırlılık olarak görülen nokta, ankete katılanların kişisel performanslarını kendilerinin değerlendirmiş olmasıdır. Yazında bu yöntem sıklıkla kullanılmakla birlikte, yönetici değerlendirmesinin ve özellikle somut çıktılarla çalışan gruplarla yapılan araştırmalarda nicel değerlendirmenin de kullanıldığı görülmektedir. Nicel performans verilerine ulaşmanın zor olması nedeniyle diğer iki yöntem ön plana çıkmaktadır. Belirli çalışmalarda öznel değerlendirme ile yönetici değerlendirmelerinin paralel sonuçlar verdiği görülmekle birlikte (Luthans ve diğerleri, 2008b; Luthans ve diğerleri, 2010), ikisinin veya üçünün birlikte kullanıldığı araştırmalarda daha kesin sonuçlar elde edilebilmesi olasıdır. Bu

doğrultuda bundan sonraki çalışmalarda, araştırmacıların performans ölçümlerinde farklı değerlendirme ölçütlerini birarada kullanarak ilişkileri değerlendirmesi önerilmektedir.

Son olarak psikolojik sermayenin geliştirilebilir olduğu bilgisinden hareketle, gelecekte yapılacak çalışmalarda psikolojik sermayenin geliştirilmesi ve iş çıktılarına ne şekilde yansıtılacağı belirlenmesi üstünde durulabilir. Ayrıca boylamsal araştırmalarla da uzun vadede psikolojik sermaye düzeyinin ne süreyle kalıcı etki yarattığı belirlenmesi konusunda çalışmalar yapılması önerilmektedir. Bunun yanında, çalışanların ve dolayısıyla örgütlerin otantiklik düzeyini arttıracak ve otantik bir örgüt yapının açığa çıkmasını kolaylaştıracak örgütsel faktörlerin üstünde durulması ve bu süreci destekleyecek pozitif bir örgütsel iklimin nasıl geliştirileceği konusunda çalışmalar yapılması yazına ve uygulayıcılara önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Akçay, V. H. (2012). Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini ile İlişkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1: 123-140.

Akdoğan, A. ve Polatçı S. (2013). Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılımı ve Psikolojik İyi Oluşun Etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17(1): 273-293.

Appollis, V. P. (2010). *The Relationship Between Intention to Quit, Psychological Capital And Job Satisfaction In The Tourism Industry In The Western Cape*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). University of the Western Cape.

Arbak, Y. (1993). *Örgütlerde Bilgi Teknolojisi Kullanımının Analitik Bir Yaklaşımla İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Avey, J. B., Patera, J. L. ve West B. J. (2006). The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(2): 42-60.

Avey, J. B., Luthans, F. ve Mhatre, K.H. (2008). A Call for Longitudinal Research in positive organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 29: 705-711.

Avey, J. B., Luthans, F. ve Jensen, S. (2009). Psychological Capital: A positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover. *Human Resource Management*. September–October, 48(5): 677– 693.

Avey, J. B., Luthans, F., Smithz, R. M. ve Palmer N. F. (2010a). Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-Being Over Time. *Journal of Occupational Health Psychology*. 15(1): 17–28.

Avey, J. B., Nimnicht, J. L. ve Pigeon, N. G. (2010b). Two Field Studies Examining The Association Between Positive Psychological Capital And Employee Performance. *Leadership & Organization Development Journal*. 31(5): 384-401.

Avey, J., Reichard, R., Luthans, F. ve Mhatre, K. (2011). Meta-analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance. *Human Resource Development Quarterly*. 22: 127-152.

Avolio, B. J. (1999). *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*. Thousand Oaks. California: Sage.

Avolio B.J., Gardner W.L., Walumbwa F.O., Luhans F. ve May D. R. (2004). 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 Luthans, F. (2006). *The High Impact Leader: Authentic, Resilient Leadership That Gets Results and Sustains Growth*. New York: McGraw-Hill.

Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W. H. Freeman and Company.

Bandura, A. (2000). Cultivate Self-efficacy for Personal and Organizational Effectiveness. *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior*. (ss. 120-136). Editör: Edwin A. Locke. Oxford: Blackwell.

Bandura, A. (2008). An Agentic Perspective on Positive Psychology. *Positive Psychology: Exploring the Best in People Volume 1*. (167-197). Editör: Shane J. Lopez. Westport: Greenwood Publishing.

Bass, B. M., ve Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behaviour. *The Leadership Quarterly*. 10(2): 181-217.

Budak, S. (2005). *Psikoloji Sözlüğü*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

Burger, J. M. (2006). *Kişilik*. Çev. İnan Deniz Erguvan Sarıoğlu. İstanbul: Kaknüs Yayınları,

Cameron, K. S., Dutton, J. E. ve Quinn, R. E. (2003). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Cameron, K. S. ve Caza, A. (2004). Contributions to the Discipline of Positive Organizational Scholarship. *American Behavioral Scientist*. 47: 731-739.

Carver, C. S. ve Scheier, M. S. (2002). Optimism. *Hand-book of Positive Psychology*. (ss. 231-243). Editörler: C. R. Snyder ve S. J. Lopez. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.

Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., ve Avey, J. B. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 15(3): 227-240.

Combs, G. ve Luthans, F. (2001). Diversity Training: Analysis of the Impact of Self-Efficacy. *Human Resource Development Quarterly*. 18(1): 91-120.

Coutu, D.L. (2002). How Resilience Works. *Harvard Business Review*. 80(5): 46-55.

Curry, L. A., Snyder, C. R., Cook, D. L., Ruby, B. C. ve Rehm, M. (1997). Role of Hope in Academic and Sport Achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*. 73(6): 1257-1267.

Çetin, F. ve Basım, H. N. (2012). Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*. (45)1: 121-137.

Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (2000). “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11: 227-268.

Donaldson, S. I. ve Ko I. (2010). Positive Organizational Psychology, Behavior, and Scholarship: A Review of the Emerging Literature and Evidence Base. *The Journal of Positive Psychology*. 5(3): 177-191.

Erickson, R. J. (1995). The Importance of Authenticity for Self and Society. *Symbolic Interaction*. 18(2): 121-144.

Erkmen, T. ve Esen, E. (2012). Psikolojik Sermaye Konusunda 2003-2011 Yıllarında Yapılan Çalışmaların Kategorik Olarak İncelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (9)19: 89-103.

Erkmen, T. ve Esen, E. (2013). Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması. *Öneri Dergisi*. (10)39: 23-30.

Erkuş, A. ve Afacan Fındıklı, M. (2010). Psikolojik Sermaye ile Mesleki ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiler: Meslek Yaşamı Projesinin Aracılık Etkisi. 18. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Bildiriler Kitabı*. (ss. 766-772). Düzenleyen Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü. Adana. 20-22 Mayıs, 2010.

Erkuş, A. ve Afacan Fındıklı, M. (2012). İş Yaşamında Mutluluk: Psikolojik Sermaye ve İş Çevresinin Etkileri Üzerine Bir Araştırma. 20. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. (ss. 420-422). Düzenleyen Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi. İzmir. 24-26 Mayıs, 2012.

Erkuş, A. ve Afacan Fındıklı, M. (2013). Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* (Yayın Sürecinde).

Friedman, H. (2008). Humanistic and Positive Psychology: The Methodological and Epistemological Divide. *The Humanistic Psychologist*. 36: 113-126.

Gardner, W. L. ve Schermerhorn Jr., J. R. (2004). Unleashing Individual Potential: Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*. 33(3): 270-281.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. ve Walumbwa, F. O. (2005). “Can You See the Real Me?” A Self-based Model of Authentic Leader and Follower Development. *The Leadership Quarterly*. 16: 343-372.

Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. ve Dickens, M. P. (2011). Authentic Leadership: A Review of the Literature and Research Agenda. *The Leadership Quarterly*. 22: 1120-1145.

Gist, M. E. (1989). The Influence of Training Method on Self-Efficacy and Idea Generation Among Managers. *Personnel Psychology*. 42: 787-805.

Goffee, R., ve Jones, G. (2005). Managing Authenticity: The Paradox of Great Leadership. *Harvard Business Review*. 83(12): 87-94.

Green, K., Medlin, B. ve Whitten, D. (2004). Developing Optimism to Improve Performance: An Approach for the Manufacturing Sector. *Industrial Management and Data Systems*. 104(2): 106-114.

Harter, S. (2002). Authenticity. *Handbook of Positive Psychology*. (ss. 257-277). Editörler Snyder, C. R ve Lopez, S. J. New York: Oxford University Press.

Helland, M. R. ve Winston, B. E. (2005). Towards a Deeper Understanding of Hope and Leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 12(2): 42-54.

Hodges, T. D. (2010). *An Experimental Study of the Impact of Psychological Capital on Performance, Engagement, and the Contagion Effect*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). The Graduate College at the University of Nebraska.

Hooper D., Coughlan, J. ve Mullen, M. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*. 6(1), 53-60.

Hu L., ve Bentler P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling*. 6(1):1-55.

Illies, R., Morgeson, F. P. ve Nahrgang, J. D. (2005). Authentic Leadership and Eudaemonic Well-being: Understanding Leader-follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*. 16: 373-394.

Jaccard, J. ve Trusi, R. (2003). *Interaction Effects in Multiple Regression*. Second Edition, Series: Quantitative Applications in the Social Science. Thousand Oaks: Sage Publications.

Jensen, S. M., ve Luthans, F. (2006). Relationship Between Entrepreneurs' Psychological Capital and Their Authentic Leadership. *Journal of Managerial Issues*. 18(2): 254-273.

Jose, P. E. (2013). Moderation/Mediation Help Centre (Ver. 3.0). Victoria University of Wellington, Wellington, New Zealand, School of Psychology. <http://pavlov.psyc.vuw.ac.nz/paul-jose/helpcentre/> [Erişim: 20.10.2013]

Keleş, H. N. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. (3)2: 343-350.

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

Kesken, J. ve Ayyıldız, N. A (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Akademik Bakış*. 8(2): 729-754.

Larson, M. ve Luthans, F. (2006). Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes. *Journal of Leadership and 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 ve Avolio B. J. (2003). Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach. *Positive Organizational Scholarship*. (ss. 241–261). Editörler Cameron, K. S., Dutton J. E. ve Quinn, R. E. San Francisco: Barrett-Koehler.

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., Luthans, K. W. ve Luthans, B. J. (2004). Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital. *Business Horizons* 47/1 January-February: 45-50.

Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. ve Li, W. (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance. *Management and Organization Review*. 1: 249–271.

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., Norman, S. ve Hughes, L. (2006b). Authentic Leadership: A New Approach for a New Time. *Inspiring Leaders*. (ss. 84-104). Editörler R. J. Burke ve C. L. Cooper. London: Routledge.

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., Youssef, C. M., ve Avolio, B. J. (2007b). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press.

Luthans, F., Avey, J. B. ve Patera, J. I. (2008a). Experimental Analysis of a Web-based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital. *Academy of Management Learning & Education*. 7(2): 209–221.

Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. ve Avey, J. B. (2008b). The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate-Employee Performance Relationship. *Journal of Organizational Behavior*. 29: 219–238.

Luthans, F., Avey, J. B., Clapp-Smith, R. ve Li, W. (2008c). More Evidence on the Value of Chinese Workers' Psychological Capital: A Potentially Unlimited Competitive Resource? *The International Journal of Human Resource Management*. 19(5): 818-827.

Luthans, F. ve Avolio, B. J. (2009). The “Point” of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 30: 291-307.

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.

Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality*. Second Edition. New York: Harper & Row Publishers.

Masten, A. S. (2001). Ordinary Magic: Resilience Processes in Development. *American Psychologist*. 56: 227-239.

Masten, A. S. ve Reed, M-G. J. (2002). Resilience in Development. *Handbook of Positive Psychology* (ss. 74-88). Editörler C. R. Snyder, ve S. Lopez. 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.

May, D., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D. ve Avolio, B. J. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*. 32(3): 247-260.

Memiş, Ç. A., Aydın, G. K., Kabasakal, H. ve Saraçer, B. E. (2009). Türkiye’de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. (ss. 294-302). Düzenleyen Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü, Eskişehir. 21-23 Mayıs 2009.

Met, Ömer L. (2010). Pozitif Psikolojinin Örgütsel Davranışın Gelişmesi Üzerinde Etkileri Ve “Psikolojik Sermaye” Kavramı. 18. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. (ss. 889-895). Düzenleyen Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü. Adana. 20-22 Mayıs, 2010.

Norman S., Luthans, B. ve Luthans, K. (2005). The Proposed Contagion Effect of Hopeful Leaders on the Resiliency of Employees and Organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 12(2): 55-64.

Özer, S. P., Topaloğlu, T. ve Timurcanday Özmen, Ö. (2013). Destekleyici Örgüt İkliminin, Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi. *Ege Akademik Bakış*. 13(4): 437-447.

Özkalp, E. (2009). Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Konuları. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. (ss. 491-497). Düzenleyen Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü, Eskişehir. 21-23 Mayıs 2009.

Peterson, C. (2000). The Future of Optimism. *American Psychologist*. 55(1): 44-55.

Peterson, S. J., Luthans F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. ve Zhang Z. (2011). Psychological Capital and Employee Performance: A Latent Growth Modeling Approach. *Personnel Psychology*. 64: 427-450.

Peterson, S. J., Luthans F., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J. ve 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.

Püsküllüoğlu, A. (1995). *Türkçe Sözlük*. Yapı Kredi Yayınları. İstanbul.

Roberts, L. M. (2006). Shifting the Lens on Organizational Life: The Added Value of Positive Scholarship. *Academy of Management Review*. 31: 292-305.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H., (2003). Evaluating The Fit of Structural Equation Models: Test of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2): 23-74.

Schneider, S. L (2001). In Search of Realistic Optimism: Meaning, Knowledge, and Warm Fuzziness. *American Psychologist*. 56(3): 250-263.

Schulman, P. (1999). Applying Learned Optimism to Increase Sales Productivity. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 19(1): 31-37.

Seligman, M. E. P. ve Schulman, P. (1986). Explanatory Style as a Predictor of Productivity and Quitting Among Life Insurance Sales Agents. *Journal of Personality and Social Psychology*. 50: 832-838.

Seligman, M. E. P. ve Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*. 55: 5-14.

Seligman, M. E. P. (2002). Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy. *Handbook of Positive Psychology*. (ss. 3-9) Editörler Snyder, C. R ve Lopez, S. J. New York: Oxford University Press.

Seligman, M. E., Steen, T. A., Park, N. ve Peterson, C. (2005). Positive Psychology Progress. *American Psychologist*. 60: 410-421.

- Seligman, M. E. P. (2007). *Öğrenilmiş İyimserlik*. Çev. Semra Kunt Akbaş. Ankara: HYB Yayınları
- Seligman, M. E. P. (2007). *Gerçek Mutluluk*. Çev. Semra Kunt Akbaş. Ankara: HYB Yayınları.
- Shamir, B. ve Eilam, G. (2005). "What's Your Story?" A Life-stories Approach to Authentic Leadership Development. *The Leadership Quarterly*. 16: 395–417.
- Sheldon, K. ve King, L. (2001). Why Positive Psychology is Necessary. *American Psychologist*. 56: 216–217.
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., Yoshinobu, L., Gibb, J., Langelle, C. ve Harney, P. (1991). The Will and the Ways: Development and Validation of an Individual-differences Measure of Hope. *Journal of Personality and Social Psychology*. 60(4): 570-585.
- Snyder, C. R. (1994). *The Psychology of Hope: You Can Get There From Here*. New York: Free Press.
- Snyder, C. R. (1995). Conceptualizing, Measuring, and Nurturing Hope. *Journal of Counseling & Development*. January/February. 73: 355-360.
- Snyder, C. R., Sympson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A. ve Higgins, R. L. (1996). Development and Validations of the State of Hope Scale. *Journal of Personality and Social Psychology*. 70(2): 321-335.
- Snyder, C. R.; LaPointe, A. B.; Crowson, Jr. 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. (2000). *Handbook of Hope. Theory, Measures, & Applications*. San Diego: Academic Press.
- Snyder, C. R; Rand, K. L. ve Sigmon, D. R. (2002). Hope Theory: A Member of the Positive Psychology Family. *Handbook of Positive Psychology*. (ss. 257-277). Editörler Snyder, C. R ve Lopez, S. J. New York: Oxford University Press.
- 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.
- Stajkovic, A. D. ve Luthans, F. (1998b). Self-Efficacy and Work-related Performance: A Meta-analysis. *Psychological 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. ve Fan, L. H. (2012). 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.

Tabak, A., Polat, M., Coşar, S. ve Türköz, T. (2012). Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması. "*İş, Güç*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*.14(4): 89-106.

Topçu, M. K. ve Ocak M. (2012), Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Algısı Üzerine Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Türkiye ve Bosna-Hersek Sağlık Çalışanları Örneği. 20. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, (ss. 685-690). Düzenleyen Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi. İzmir. 24-26 Mayıs, 2012.

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*. 34: 89-126.

Walumbwa F.O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J. ve Avolio, B. J. (2010a). Psychological Processes Linking Authentic Leadership to Follower Behaviors. *The Leadership Quarterly* 21: 901-914.

Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J. ve Hartnell, C. A. (2010b). 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 Positivity and Trust. *Journal of Organizational Behavior*. 32: 4-24.

Wood, R.E. ve Bandura, A. (1989). Impact of Conceptions of Ability on Self-regulatory Mechanisms and Complex Decision Making. *Journal of Personality and Social Psychology*. 56: 407-415.

Wooley, L., Caza, A. ve Levy, L. (2011). Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 18(4): 438-448.

Wright, T. A. (2003). Positive Organizational Behavior: An Idea Whose Time Has Truly Come. *Journal of Organizational Behavior*. 24: 437-442.

Youssef, C. M. ve Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*. 33: 774-800.

EK

Ek 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu *kurum çalışanlarının kişisel özelliklerini* ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır.

Elde edilen bulgular tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Yer alan sorulara içtenlikle ve hiçbir soruyu atlamadan yanıt vermeniz, araştırmanın bilimsel geçerlilik ve güvenilirliği açısından oldukça önemlidir. Zaman ayırarak çalışmamıza göstermiş olduğunuz ilgi ve destekten dolayı çok teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Pınar SÜRAL ÖZER
Dokuz Eylül Üniversitesi

Tayfun TOPALOĞLU
Dokuz Eylül Üniversitesi
İletişim: tayfuntopaloglu@hotmail.com

1. Kişisel Bilgiler

- 1 - Cinsiyetiniz : Kadın Erkek
2 - Yaşınız : 20-30 31-40 41-50 51-60 60 ve üstü
3 - Mezuniyetiniz: İlköğretim Lise ve dengi Üniversite Lisansüstü ve diğer
4 - Kurumdaki çalışma yılınız: 1-5 6-10 11-15 16-20 20 ve yukarı
5 - Kurumdaki göreviniz:

1. Aşağıdaki ifadeler, şu anki kendi algıladığınız iş performansınızı değerlendirmek amacıyla taşımaktadır. Lütfen her bir soruyu yanıtlamak için verilen ölçeği kullanınız.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 İşinizi yapmak konusunda kendinizi ne kadar yeterli görüyorsunuz? (1-9 arasında, 1 hiç yeterli değilim, 9 ise tamamen yeterliyim)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2 Kendi belirlediğiniz ölçek içerisinde, işinizi yaparken ne kadar etkilisiniz? (1-9 arasında, 1 hiç etkili değilim, 9 ise çok etkiliyim)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3 Yaptığınız işin kalitesini (niteliğini) değerlendirseniz, kaç verirsiniz? (1-9 arasında, 1 çok düşük kalitede, 9 ise çok kaliteli)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
4 Sizce yeterliliğiniz ne kadar algılanıyor? (1-9 arasında, 1 tamamen yetersiz, 9 ise tamamen yeterli)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5 İşinizin toplam miktarı konusunu nasıl değerlendiriyorsunuz? (1-9 arasında, 1 çok az iş var, 9 ise çok fazla)	1	2	3	4	5	6	7	8	9

2. Lütfen aşağıdaki ölçeği kullanarak her bir ifadenin yöneticinize / amirinize ne ölçüde uyduğunu ilgili rakamı yuvarlak içine alarak belirtiniz.

	0	1	2	3	4
	Hiçbir Zaman	Çok Seyrek	Ara Sıra	Sık Sık	Her Zaman
Benim Liderim (yöneticim/amirim)...					
1 Ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.	0	1	2	3	4
2 Hata yaptığında kabul eder.	0	1	2	3	4
3 Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.	0	1	2	3	4
4 İnsanlara acı gerçekleri söyler.	0	1	2	3	4
5 Açığa vurduğu duyguları, hissettikleriyle tam olarak ayındır.	0	1	2	3	4
6 Liderimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.	0	1	2	3	4
7 Kararlarını değer yargılarına göre verir.	0	1	2	3	4
8 İnsanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.	0	1	2	3	4
9 Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.	0	1	2	3	4
10 Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.	0	1	2	3	4
11 Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.	0	1	2	3	4
12 Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.	0	1	2	3	4

13	Başkalarıyla etkileşimi / iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur. Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.	0	1	2	3	4
14	Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.	0	1	2	3	4
15	Özel/sahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.	0	1	2	3	4
16		0	1	2	3	4

3. Aşağıda belirtilen ölçeği kullanarak her bir ifade hakkındaki düşüncenizi lütfen *ilgili rakamı yuvarlak içine alarak* belirtiniz.

	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Kısmen Katılmıyorum	4 Kısmen Katılıyorum	5 Katılıyorm um	6 Kesinlikle Katılıyorum
1	Uzun dönemli bir soruna çözüm bulabilmek için analiz yaparken kendime güvenirim.					
2	Üst yönetimle veya amirlerimle yaptığım toplantılarda işimle (uzmanlık alanımla) ilgili konularda kendime güvenirim.					
3	Çalıştığım kurumun stratejisi ve amaçları hakkındaki fikir tartışmalarına katkı sağlarken kendime güvenirim.					
4	Çalışma alanımla ilgili hedef ve amaçların belirlenmesine yardım ederken kendime güvenirim.					
5	Kurum dışında temas kurduğum insanlarla çeşitli sorunları tartışırken kendime güvenirim.					
6	Çalışma arkadaşlarıma bilgi aktarırken kendime güvenirim.					
7	Kendimi işler arasında sıkışmış bir halde bulursam, bu karışıklıktan kurtulmanın pek çok yolu olduğunu bilirim.					
8	İşimle ilgili amaçlarımı şu anda enerjik olarak takip edebiliyorum.					
9	Bir problemin pek çok çözüm yolu vardır.					
10	Şu anda kendimi işimle ilgili oldukça başarılı görüyorum.					
11	Şu anda yaptığım işle ilgili amaçlarıma ulaşabilmenin pek çok yolunu bulabilirim.					
12	İşimle ilgili koymuş olduğum amaçlarımı şu ana kadar gerçekleştirdiğimi düşünüyorum.					
13	İşimle ilgili bir engelle karşılaştığımda, bundan kurtulmak konusunda sorunlar yaşarım.					
14	İşimle ilgili ortaya çıkan güçlüklerle genellikle öyle ya da böyle başa çıkabilirim.					
15	Mecbur kalırsam işimde “kendi başıma” da çalışabilirim.					
16	İş yerinde bana sıkıntı veren şeylerden uzak durmaya çalışırım.					
17	Daha önceden edindiğim tecrübeler sayesinde iş yerimdeki zorlukların üstesinden gelebilirim.					
18	Bu iş konusunda birden fazla şeyi birarada yapabileceğimi hissediyorum.					
19	İşimle ilgili konular bana belirsiz ve karmaşık geldiğinde, genellikle en iyisini yapacağımı ümit ederim.					
20	İşimle ilgili bazı şeylerin ters gitme ihtimali varsa gidecektir.					
21	İşimle ilgili bardağın hep dolu tarafını görmeye çalışırım.					
22	İşim söz konusu olduğunda gelecekte yaşayacaklarım konusunda iyimserim.					
23	İşimle ilgili hiçbir şey istediğim şekilde gitmez.					
24	İşime her zaman “her zorluğun sonunda bir hayır vardır” diye yaklaşırım.					