

**T.C.**  
**BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OTANTİK İLERLEME TARZI VE ÇALIŞANLARIN İZLENİMİ  
ADANMI İLİKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE POZİTİF  
PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACI  
DEĞERİNİN ROLÜ**

**İLİM ÖZTÜRK ÇİFTÇİ**

**HAZİRAN 2018**

**T.C.**  
**BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**LETME ANA BİLİM DALI**  
**LETME BİLİM DALI**

**OTANTİKLERLE KİTAP TARZI VE ÇALIŞANLARIN İŞ  
ADANMI LİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE POZİTİF  
PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACI  
DEĞERİNİN ROLÜ**

**DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan**  
**Didem ÖZTÜRK ÇİFTÇİ**






**Danışman**  
**Dr. Öğr. Üyesi Hülya ERKANLI**

**BOLU 2018**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,**

Didem ÖZTÜRK ÇİFTÇİ'ye ait "Otantik Liderlik Tarzı ve Çalışanların İşe Adanmışlıkları Arasındaki İlişkide Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Değişken Rolü" adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında Doktora Tezi olarak oy birliğiyle/ ~~oy çokluğuyla~~ kabul edilmiştir.

29.06.2018

Unvan, Adı, Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı) : Dr. Öğr. Üyesi Hülya ERKANLI	
Üye : Prof. Dr. Elif KARABULUT TEMEL	
Üye : Doç. Dr. Senem KURT TOPUZ	
Üye : Doç. Dr. Gülsevım YUMUK GÜNAY	
Üye : Dr. Öğr Üyesi Esra ERENLER TEKMEK	

**Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı**



**Doç. Dr. Yaşar AYYILDIZ**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü**

## ETİK UYGUNLUK BEYANI

Doktora Tezi olarak sunduğum, “**Otantik Liderlik Tarzı ve Çalışanların İşe Adanmışlıkları Arasındaki İlişkide Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Değişken Rolü**” başlıklı çalışmanın yazılmasında, bilimsel ve etik kurallara uyulduğunu, başvurulan kaynaklardan yapılan alıntılarının adlarının bilimsel kurallara uygun olarak metin içinde, dipnotlarda ve kaynaklarda gösterildiğini, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Didem ÖZTÜRK ÇİFTÇİ**

**29.06.2018**

## ÖN SÖZ

Doktora tezi olarak hazırlanan bu çalışmada, otantik liderlik ve iktisadi liderlik arasında bir ilişki olup olmadığı ve eğer bu iki liderlik arasında bir ilişki var ise pozitif psikolojik sermayenin bu ilişkiyi aracılık eden rolü olup olmadığı incelenmiştir.

Çalışmamın başından itibaren gerek akademik bilgi ve deneyimi ile gerekse gösterdiği sabır ve anlayışla bana destek olan tez danışmanım ve değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Hülya ERKANLI'ya, Tez İzleme Komitemde yer alarak değerli önerileri ile tez çalışmamın geliştirilmesinde önemli katkılar sağlayan kıymetli hocalarım Prof. Dr. Elif KARABULUT TEMEL ve Doç.Dr. Senem KURT TOPUZ'a, ayrıca tez çalışmamın özellikle uygulama aşamasında verdiği destek için sayın hocam Doç. Dr. Yusuf Volkan TOPUZ'a, anketlerin uygulanması konusundaki yardımları için Öğr. Gör. Deniz ATIK, Öğr. Gör. Ayşe MERİÇ ve Okt. Mine BEKTAŞ'a, eğitim hayatım boyunca bana yaradığı olanaklarıyla beni her adımda destekleyen babam Nejdettin ÖZTÜRK ve annem Zehra ÖZTÜRK'e, akademisyen olma istek ve hevesini borçlu olduğum ablam Öğr. Gör. Dr. Elbilen ERKEBAY'a teşekkür ve minnetlerini sunarım.

Son olarak bu uzun ve zorlu sürecin her aşamasında yanımda olan, varlığını ve desteğini için minnetli hissettiğim sevgili e夫im Doç. Dr. Yılmaz ÇETİNCİ'ye ve hayatta en değerli verdiğim varlığımı, varlık nedenim canım oğlum Kuzey ÇETİNCİ'ye sonsuz teşekkür ederim.

**Didem ÖZTÜRK ÇETİNCİ**

## ÖZET

### OTANTİK LİDERLİK TARZI VE ÇALIŞANLARIN İLEADANMI LİKARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACI DE İKEN ROLÜ

Didem ÖZTÜRK ÇİFTÇİ

Doktora Tezi

İletme Anabilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Hülya ERKANLI

Haziran 2018, 224 + XIX Sayfa

Günümüz koşullarında işletmelerin sahip oldukları en değerli, değerli ve taklit edilmesi mümkün olmayan kaynak, insan kaynağıdır. İnsan kaynağını tüm yönleri ile anlamaya çalışan kurumlar, öz yeterlilik, iyimserlik ve dayanıklılık gibi özelliklerini ön plana çıkaran pozitif psikoloji bakışı da, bu kaynaktan en etkili şekilde yararlanabilmek konusunda dikkat çekmektedir. Bununla birlikte, pozitif psikolojik sermaye unsurlarını keşfederek çalışanların gelişimine katkı sağlayan liderlik anlayışları da çalışanların ileadancılıkları açısından önem kazanmaktadır. Bu kapsamda bu araştırmada, otantik liderlik ile çalışanların ileadancılıkları arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkiyi pozitif psikolojik sermayenin aracı de iken rolünü belirlemeyi amaçlanmaktadır. Araştırma, Orta ve Doğu Karadeniz Bölgesinde yer alan illerde faaliyet göstermekte olan 4 ve 5 yıldızlı otellerde görev yapan 462 çalışan ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ölçeklerine ilişkin geçerlilikler açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile araştırma modelini oluşturan de ikenler arasındaki ilişkiler “Yapısal Etkilik Modeli” ile grup ortalamalarının karşılaştırılması ise ANOVA ve t-testi ile değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, otantik liderliğin ileadancılık ve pozitif psikolojik sermaye üzerinde ve pozitif psikolojik sermayenin

İşyerinde iş adanmışlık üzerinde olumlu etkisi olduğu ayrıca otantik liderliğin işyerinde iş adanmışlık üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin kısmi aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir. Uygulanan Bootstrap testi sonuçları da pozitif psikolojik sermayenin belirlenen kısmi aracılık rolünün anlamlı olduğunu göstermiştir. Sonuç olarak, araştırmada işyeri keneli çerçevesinde, otantik liderlerin hem sahip oldukları liderlik özellikleri ile doğrudan, hem de çalışanların pozitif psikolojik sermaye unsurlarını destekleyip geliştirerek kısmen bu unsurlar aracılığıyla çalışanların işyerinde iş adanmışlıklarını etkilediği ifade edilebilir.

**Anahtar kelimeler:** Otantik Liderlik, Pozitif Psikolojik Sermaye, Pozitif Örgütsel Davranış, İş Adanmışlık

**ABSTRACT****THE MEDIATING ROLE OF POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL IN  
THE RELATIONSHIP BETWEEN AUTHENTIC LEADERSHIP STYLES AND  
EMPLOYEES' WORK ENGAGEMENT****Didem ÖZTÜRK Ç FTC****PhD Thesis****Department of Business Administration****Advisor: Assist. Prof. Dr. Hülya ERKANLI****June 2018, 224 + XIX Pages**

In today's conditions, the most valuable and unique source of organizations is the human resource. The positive psychology perspective, which tries to understand human resources in all its aspects and emphasizes the qualities such as hope, self-efficacy, optimism and resiliency, draws attention in terms of making the most effective use of this source. Moreover, leadership approaches that contribute to the development of employees by exploring components of positive psychological capital are also gaining importance in terms of employees' work engagement. In this context, this research aims to determine the relationship between authentic leadership and work engagement of employees and the mediating role of positive psychological capital in this relationship. The study was conducted with 462 employees working in 4 and 5-star hotels operating in the provinces of the Central and Eastern Black Sea Region. The validity related to the scale of the study was determined by explanatory and confirmatory factor analysis, relations between the variables composing the research model were defined as "Structural Equation Model" and the comparison of the group averages was evaluated by ANOVA and t-test. In the findings, it has been determined that authentic leadership has a positive effect on work engagement and positive



psychological capital. In addition the positive psychological capital has been accepted to contribute to the work engagement as well. Besides, it has also been established that the positive psychological capital partially has a mediating role on the effect of the the authentic leadership on work engagement. The Bootstrap test results also showed that the determined partial mediator role of positive psychological capital is significant. In conclusion, it can be stated that, in the context of research variables, authentic leaders influence the work engagement of the employees both directly with the leadership qualities they possess and also partially by supporting and developing positive psychological capital elements of the employees.

**Key words:** Authentic Leadership, Positive Psychological Capital, Positive Organizational Behavior, Work Engagement.



## Ç NDEK LER

<b>ONAY SAYFASI.....</b>	<b>ii</b>
<b>ET K UYGUNLUK BEYANI.....</b>	<b>iii</b>
<b>ÖN SÖZ .....</b>	<b>iv</b>
<b>ÖZET .....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>vii</b>
<b>Ç NDEK LER .....</b>	<b>ix</b>
<b>TABLolar L STES .....</b>	<b>xv</b>
<b>EK LLER L STES .....</b>	<b>xviii</b>
<b>KISALTMALAR L STES .....</b>	<b>xix</b>
<b>G R .....</b>	<b>1</b>
<b>I. BÖLÜM.....</b>	<b>5</b>
<b>1. POZ T F PS KOLOJ K SERMAYE.....</b>	<b>5</b>
1.1. Pozitif Psikoloji ve Pozitif Örgütsel Davranı .....	5
1.2. Pozitif Psikolojik Sermaye.....	9
1.3. Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramının Boyutları.....	12
1.3.1. Öz Yeterlilik (Güven).....	13
1.3.2. Umut.....	17
1.3.3. yimsenlik.....	19
1.3.4. Psikolojik Dayanıklılık.....	22
1.4. Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramının Öncülleri.....	25
1.4.1. Liderlik Davranı ları (Otantik Liderlik, Dönü ümcü Liderlik).....	25
1.4.2. Destekleyici Örgütsel klim.....	26
1.4.3. Ki ilik Özellikleri.....	27
1.5. Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramının Ardılları.....	29

1.5.1. Performans.....	29
1.5.2. Tatmini.....	30
1.5.3. e Adanmı lık.....	31
1.5.4. Örgütsel Sinizm.....	32
<b>II. BÖLÜM.....</b>	<b>34</b>
<b>2. L DERL K VE OTANT K L DERL K.....</b>	<b>34</b>
2.1. Liderlik.....	34
2.2. Liderlik Yakla ımları.....	36
2.2.1. Geleneksel Liderlik Yakla ımları.....	37
2.2.1.1. Özellikler Yakla ımı.....	37
2.2.1.2. Davranı sal Yakla ım.....	38
2.2.1.2.1 Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalı maları.....	38
2.2.1.2.2 Michigan Üniversitesi Liderlik Çalı maları.....	39
2.2.1.2.3 Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli.....	39
2.2.1.2.4 McGregor'un X ve Y Teorileri.....	40
2.2.1.2.5 Likert'in Sistem 4 Modeli.....	41
2.2.2. Durumsal Liderlik Yakla ımı.....	41
2.2.3. Modern Liderlik Yakla ımları.....	42
2.2.3.1. Etkile imci ve Dönü ümcü Liderlik.....	43
2.2.3.2. Karizmatik Liderlik.....	44
2.2.3.3. Stratejik Liderlik.....	46
2.3. Otantik Liderlik.....	47
2.3.1. Otantiklik Kavramı.....	47
2.3.2. Otantik Liderlik Kavramı.....	49
2.3.3. Otantik Liderlik Kavramının Boyutları.....	52
2.3.3.1. Öz Farkındalık.....	53
2.3.3.2. Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız De erlendirme.....	57
2.3.3.3. çselle tirilmi Ahlak Anlayı 1.....	57

2.3.3.4. li kilerde effaflık.....	58
2.3.4. Otantik Liderlerin Temel Özellikleri.....	59
2.3.5. Otantik Liderli in Öncülleri.....	61
2.3.5.1. Ki isel Özgeçmi .....	62
2.3.5.2. Tetikleyici Olaylar.....	62
2.3.5.3. Benlik Bilgisi.....	63
2.3.5.4. Öz Tutarlılık.....	63
2.3.6. Otantik Liderli in Ardılları.....	64
2.3.6.1. Örgütsel Ba lılık.....	64
2.3.6.2. Güven.....	65
2.3.6.3. Örgütsel yi Olu (Esenlik).....	65
2.3.6.4. zleyici Performansı.....	66
2.3.7. Otantik Lider - zleyici li kisi ve Otantik zleyicilik .....	67
2.3.8. Otantik Liderli in Di er Pozitif Liderlik Yakla ımları le li kisi.....	70
2.3.8.1. Otantik Liderlik ve Dönü ümcü Liderlik Arasında Benzer ve Farklı Yönler.....	70
2.3.8.2. Otantik Liderlik ve Etik Liderlik Arasında Benzer ve Farklı Yönler.....	72
2.3.8.3. Otantik Liderlik ve Ruhsal (Spiritüel) Liderlik Arasında Benzer ve Farklı Yönler.....	73
2.3.8.4. Otantik Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik Arasında Benzer ve Farklı Yönler.....	74
<b>III. BÖLÜM.....</b>	<b>75</b>
<b>3. E ADANMI LİK.....</b>	<b>75</b>
3.1. e Adanmı lık Kavramı ve Tarihsel Geli imi.....	76
3.2. e Adanmı lık Kavramının Boyutları.....	80
3.2.1. Schaufeli Tarafından Olu turulan e Adanmı lık Boyutları.....	81
3.2.1.1. Dinçlik.....	81
3.2.1.2. Kendini Adama.....	81

3.2.1.3. Yo unla ma.....	81
3.2.2. Maslach Tarafından Olu turulan e Adanmı lık Boyutları.....	82
3.2.2.1. Enerji.....	82
3.2.2.2. Bütünle me.....	82
3.2.2.3. Yeterlilik.....	82
3.2.3. Macey ve Schneider Tarafından Olu turulan e Adanmı lık Boyutları.....	83
3.2.3.1. Niteliksel Adanmı lık.....	83
3.2.3.2. Durumsal Adanmı lık.....	83
3.2.3.3. Davranı sal Adanmı lık.....	83
3.3. e Adanmı lı ın Öncülleri.....	84
3.3.1. Karakteristikleri.....	85
3.3.2. Algılanan Örgütsel Destek ve Yönetici Deste i.....	85
3.3.3. Ödül ve Tanınma.....	86
3.3.4. Örgütsel Adalet.....	86
3.3.5. Kaynakları-Talepleri.....	88
3.4. e Adanmı lı ın Ardılları.....	88
3.4.1. Tatmini.....	89
3.4.2. Örgütsel Ba lılık.....	90
3.4.3. ten Ayrılma Niyeti.....	91
3.4.4. Örgütsel Vatanda lık.....	92
<b>IV. BÖLÜM.....</b>	<b>93</b>
<b>4. POZ T F PS KOLOJ K SERMAYE, OTANT K L DERL K VE E ADANMI LİK DE KENLER LE LG L ARA TIRMALAR.....</b>	<b>93</b>
4.1. Otantik Liderlik ve e Adanmı lık Arasındaki li kiyi De erlendiren Çalı malar.....	93
4.2. Otantik Liderlik ve Pozitif Psikolojik Sermaye li kisini De erlendiren Çalı malar.....	95
4.3. e Adanmı lık ve Pozitif Psikolojik Sermaye li kisini	

De erlendiren çalı malar.....	96
<b>V. BÖLÜM.....</b>	<b>99</b>
<b>5. OTANTİK LİDERLİK TARZI VE ÇALI ANLARIN E</b>	
<b>ADANMI LIKLARI ARASINDAKİ LİK DE POZİTİF</b>	
<b>PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACI DE KEN</b>	
<b>ROLÜ.....</b>	<b>99</b>
5.1. Ara tırmanın Amacı ve Önemi.....	99
5.2. Ara tırma Problemi ve Problem Cümlesi.....	100
5.3. Varsayımlar ve Sınırlılıklar.....	101
5.4. Ara tırma Modeli ve Hipotezler.....	102
5.5. Ara tırma Evreni ve Örneklem.....	105
5.6. Veri Toplama Araçları.....	107
5.7. Ara tırmada Kullanılan Analiz Yöntemleri.....	109
5.8. Ara tırma Bulguları.....	112
5.8.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Veriler .....	112
5.8.2. Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizi	
Sonuçları.....	115
5.8.2.1. Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları.....	115
5.8.2.2. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)	
Sonuçları.....	117
5.8.3. Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri .....	121
5.8.3.1. Otantik Liderlik Ölçeği Geçerlilik ve Güvenirlik	
Bulguları.....	123
5.8.3.2. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Geçerlilik ve	
Güvenirlik Bulguları.....	126
5.8.3.3. İnançlılık Ölçeği Geçerlilik ve Güvenirlik	
Bulguları.....	132
5.9. Korelasyon Analizleri.....	135
5.10 Ara tırma Modelinin YEM ile Test Edilmesi.....	136

<b>VI. BÖLÜM.....</b>	<b>144</b>
<b>6. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ .....</b>	<b>144</b>
<b>VII. BÖLÜM.....</b>	<b>169</b>
<b>7. SONUÇ.....</b>	<b>169</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>174</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>216</b>
<b>EK 1: Katılımcılara verilen anket formu .....</b>	217
<b>Ek 2: Otantik Liderlik Ölçeği Kullanım Zmni.....</b>	221
<b>Ek 3: Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Kullanım Zmni.....</b>	222
<b>Ek 4: İnançlılık Ölçeği Kullanım Zmni.....</b>	223
<b>Ek 5: Etik Kurul Zmni Belgesi.....</b>	224

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 2.1:</b>	Dönü şümücü Liderlik ve Otantik Liderlik Kar ılıştırması.....	71
<b>Tablo 5.1:</b>	Ara tırma Evrenini Olu turan Oteller Ve Çalı an Sayıları.....	106
<b>Tablo 5.2:</b>	Ara tırmada Kullanılacak Uyum yili i Sınır De erleri.....	112
<b>Tablo 5.3:</b>	Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Da ılımı.....	113
<b>Tablo 5.4:</b>	Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Da ılımı.....	113
<b>Tablo 5.5:</b>	Katılımcıların Ya Gruplarına Göre Da ılımı.....	113
<b>Tablo 5.6:</b>	Katılımcıların E itim Düzeylerine Göre Da ılımı.....	114
<b>Tablo 5.7:</b>	Katılımcıların Turizm E itimi Alıp Almadıklarına Göre Da ılımı.....	114
<b>Tablo 5.8:</b>	Katılımcıların Çalı tıkları Departmanlara Göre Da ılımı.....	114
<b>Tablo 5.9:</b>	Katılımcıların Toplam Çalı ma Sürelerine Göre Da ılımı....	115
<b>Tablo 5.10:</b>	Cinsiyet De ikeni t Testi Sonuçları.....	116
<b>Tablo 5.11:</b>	Medeni Durum de ikeni t Testi Sonuçları.....	116
<b>Tablo 5.12:</b>	Turizm E itimi De ikeni t Testi Sonuçları.....	117
<b>Tablo 5.13:</b>	Ya De ikeni ANOVA Sonuçları.....	117
<b>Tablo 5.14:</b>	E itim De ikeni ANOVA Sonuçları.....	118
<b>Tablo 5.15:</b>	Çalı ılan Departman De ikeni ANOVA Sonuçları.....	119
<b>Tablo 5.16:</b>	Hizmet Süresi De ikeni ANOVA Sonuçları.....	120
<b>Tablo 5.17:</b>	Otantik Liderlik Ölçe i Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	123
<b>Tablo 5.18:</b>	Otantik Liderlik Ölçe i KMO ve Bartlett Testi Sonuçları.....	124
<b>Tablo 5.19:</b>	Otantik Liderlik Ölçe i Faktör Analizi Sonuçları.....	124
<b>Tablo 5.20:</b>	Otantik Liderlik Ölçe i Madde Faktör Yükleri.....	124
<b>Tablo 5.21:</b>	Otantik Liderlik Ölçe i Tek Faktörlü Yapı DFA Uyum yili i De erleri.....	126
<b>Tablo 5.22:</b>	Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçe i Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	127
<b>Tablo 5.23:</b>	Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçe i KMO Ve Bartlett Testi Sonuçları.....	127



<b>Tablo 5.24:</b> Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçe i Faktör Analizi Sonuçları.....	128
<b>Tablo 5.25:</b> Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçe i Madde Faktör Yükleri.....	128
<b>Tablo 5.26:</b> Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçe i Tek Faktörlü Yapı DFA Uyum yili i De erleri.....	130
<b>Tablo 5.27:</b> Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçe i 16 Soruluk Formu KMO ve Bartlett Testi Sonuçları.....	130
<b>Tablo 5.28:</b> Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçe i 16 Soruluk Formu Faktör Analizi Sonuçları.....	130
<b>Tablo 5.29:</b> Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçe i 16 Soruluk Formu Faktör Yükleri.....	131
<b>Tablo 5.30:</b> e Adanmı lık Ölçe i Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	132
<b>Tablo 5.31:</b> e Adanmı lık Ölçe i KMO Ve Bartlett Testi Sonuçları.....	132
<b>Tablo 5.32:</b> e Adanmı lık Ölçe i Faktör Analizi Sonuçları.....	133
<b>Tablo 5.33:</b> e Adanmı lık Ölçe i 16 Soruluk Formu Faktör Yükleri.....	133
<b>Tablo 5.34:</b> e Adanmı lık Ölçe i Tek Faktörlü Yapı DFA Uyum yili i De erleri.....	134
<b>Tablo 5.35:</b> De i kenler Arası Korelasyon De erleri.....	135
<b>Tablo 5.36:</b> Aracılık Etkisine li kin Yapısal E itlik Modeli Uyum yili i De erleri.....	138
<b>Tablo 5.37:</b> Aracılık Etkisine li kin Yapısal E itlik Modeli Katsayıları.....	138
<b>Tablo 5.38:</b> Aracı De i ken kinci A ama Testine li kin Yapısal E itlik Modeli Uyum yili i De erleri.....	140
<b>Tablo 5.39:</b> Aracı De i ken kinci A ama Testine li kin Yapısal E itlik Modeli Katsayıları.....	140
<b>Tablo 5.40:</b> Aracı De i ken Üçüncü A ama Testine li kin Yapısal E itlik Modeli Uyum yili i De erleri.....	142
<b>Tablo 5.41:</b> Aracı De i ken Son A ama Testine li kin Yapısal E itlik Modeli Katsayıları.....	142
<b>Tablo 5.42:</b> Dolaylı (Aracılık) Etkinin istatistiksel Anlamlılı ına li kin Bootstrap Analizi Sonuçları.....	143

<b>Tablo 6.1:</b> Ara tırma Modeline Ait Hipotezlerin Test Edilmesine li kin Sonuçlar.....	155
---	-----



## EKLERİN İÇERİĞİ

<b>ekil 1.1:</b>	Sermaye Türlerinin Rekabet Avantajı Sağlamadaki Konumu.....	10
<b>ekil 1.2:</b>	Pozitif Psikolojik Sermayenin Boyutları.....	12
<b>ekil 2.1:</b>	Otantik Liderliğin Öncülleri ve Otantik Lider-zleyici li kişi.....	61
<b>ekil 2.2:</b>	Otantik Lider ve zleyici li kişi.....	69
<b>ekil 3.1:</b>	Önce Adanmışlığın Öncül ve Ardıllarına li kişilerin Modeli.....	84
<b>ekil 5.1:</b>	Araştırma Modeli.....	103
<b>ekil 5.2:</b>	Otantik Liderlik DFA Ölçüm Modeli.....	125
<b>ekil 5.3:</b>	Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçümü DFA Ölçüm Modeli.....	129
<b>ekil 5.4:</b>	Önce Adanmışlık Ölçümü DFA Ölçüm Modeli.....	134
<b>ekil 5.5:</b>	Aracı Değişken Birinci Aama Testine li kişilerin Yapısal Etkilik Modeli.....	137
<b>ekil 5.6:</b>	Aracı Değişken İkinci Aama Testine li kişilerin Yapısal Etkilik Modeli.....	139
<b>ekil 5.7:</b>	Aracılık Testi Yapısal Etkilik Modeli.....	141
<b>ekil 6.1:</b>	Otantik Liderlik ve Önce Adanmışlık Arasındaki li kişilerin PPS'nin Kısmi Aracılık Rolü.....	162

**KISALTMALAR LİSTESİ**

<b>ANOVA</b>	: Tek Yönlü Varyans Analizi
<b>CFI</b>	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
<b>DFA</b>	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>DOKA</b>	: Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı
<b>GFI</b>	: İyi Uyum İndeksi
<b>PPS</b>	: Pozitif Psikolojik Sermaye
<b>RMSEA</b>	: Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü
<b>YEM</b>	: Yapısal Eşitlik Modeli

## G R

Örgütsel amaçlara ulaşmak konusunda artan rekabet, işletmeleri bu rekabette üstünlük sağlamak için tüm örgütsel alanlarda değişimi uygulama ve test etme noktasına getirmiştir. Bu durumun yansımaları, liderlik anlayışlarından, insan kaynağının verimli ve etkin kullanımına kadar pek çok konuda görülmeye başlanmıştır. Özellikle insan kaynağının işletmelerin sahip olduğu en önemli ve taklit edilemez kaynak olduğunun ve aynı zamanda rekabet üstünlüğü elde etmekte stratejik öneminin farkına varılmasıyla birlikte, bu kaynağın tüm yönleri ile tanınması, izlenmesi ve geliştirilmesine yönelik arayışlar hız kazanmıştır. Bu arayışlar hem teorisyenleri hem de uygulayıcıları, insanın tutum ve davranışlarını belirleyen en önemli unsurlardan biri olan psikolojik yönün araştırılması noktasına getirmiştir.

İnsanın psikolojik gelişimi ile davranışsal ve zihinsel süreçleri üzerinde çalışan psikoloji biliminin (Özbay ve Erkan 2015: 5) tarihsel gelişimi incelendiğinde, başlangıç noktasının insan psikolojisinde öfke, stres ve endişe gibi negatif durumların tespit ve tedavisi olduğu görülmektedir. Bu yaklaşım, 2. Dünya Savaşı sonrası insanlarda yaygın olarak hâkim olan negatif duygu durumlarının pozitif duygulara dönüşmesi gerekliliğinin fark edilmesiyle değişmeye başlamıştır (Cameron, Dutton ve Quinn 2003: 7).

Pozitif psikoloji akımı, psikolojinin tıpkı insanın zayıf taraflarıyla olduğu kadar güçlü taraflarıyla da ilgilenmesi, hasarlı yanları iyileştirmeye çalıştığı kadar güçlü yanlarını da geliştirmeye çalışması gerektiği düşüncesini savunan Martin Seligman öncülüğünde ortaya çıkmıştır. Bu akımın işletmeler üzerindeki etkisi ise, sahip oldukları insan kaynağının olumlu yönleri ve potansiyelini de fark etmelerini sağlaması şeklinde gerçekleşmiştir. Optimist, umutlu, dayanıklı ve öz yeterliliği yüksek çalışanlar işletmeler için bulunmaz ve beklenenden fazla katkı sağlayacak değerli kaynaklardır.

Psikolojideki pozitif yönelimlerin ve pozitif psikolojik sermayenin örgütsel yansımaları olan pozitif örgütsel davranış ise, çalışanların bu olumlu yönlerinin desteklenerek geliştirilmesi ve bu şekilde örgütsel katkının artırılmasına odaklanmaktadır.

Psikolojik sermaye, bireyin kendini tanıması, sorgulaması ve bilinç düzeyini geliştirmesini sağlar. Bunu başarabilen kişi otantik olmaya, başka bir ifadeyle kendini tarafsız bir şekilde değerlendirerek farkına varmaya, farkına vardığı öz değerlerine uyumlu davranış biçimi sergilemeye ve ilişkilerinde dürüst ve açık olmaya (Gardner vd. 2011: 1121) diğer bireylerden daha yakındır. Bu nedenle örgütsel araştırmalarda sıkça otantik liderlik ve psikolojik sermaye kavramları birlikte ele alınmaktadır (Walumbwa vd. 2009; Adil ve Kamal 2016; Caza 2010; Clapp Smith, Gretchen ve Avey 2009).

Otantik lider, nasıl düşüneneğini ve davranacağını bilen, kendisinin ve çevresindekilerin farkında olan, çevresindekilerin değerlerine saygılı, ahlaki bakıma sahip, örgütsel süreçleri bilgisinin ve gücünün farkında olarak yöneten, iyimser, umutlu ve kendinden emin olan liderdir (Avolio ve Gardner 2005: 321). Otantik liderlik tarzının içinde barındırdığı en temel unsurlardan biri ise liderin taklitten uzak, kendine has ve gerçek kimliğini yansıtan bir davranış ve yönetim biçimi geliştirerek çalışanları zorlama olmaksızın örgüt amaçları için çalışmaya yönlendirmektir.

Otantik liderlik yaklaşımı, kendisinden önceki en yaygın liderlik türü olan dönüştürücü liderliğin izleyici-lider ilişkisini göz ardı etmesi sonucu oluşan boşluğu doldurmuştur (Kesken ve Ayyıldız 2008: 735-740). Yapılan araştırmalar izleyiciler ile geliştirilen otantik ilişkilerin, izleyicilerin örgüte katkı sunma istek ve motivasyonunu arttırdığını ve örgütsel çıktılara katkı sunma konusundaki performanslarını da olumlu etkilediğini göstermektedir (Clap-Smith vd. 2009; Gardner vd. 2005; Wong ve Cummings 2009).

Rekabetçi ortamda işletmeler çalışanlarının motivasyonu, adanmışlık düzeyi ve performansının daha yüksek olmasını beklemektedir. Bu nedenle otantik liderlik davranışlarının izleyiciler üzerindeki olumlu etkisi, bu pozitif liderlik tarzının

ara tırmalara daha fazla konu olmasına neden olmu tur. Otantik liderler tarafından yönetilen çalı anların effaf ilikiler ve yüksek etik ahlaki de erlerin yönetime yansması ile i leri ve örgütleri ile ilgili pozitif duygular geli tirmesi beklenmektedir. e adanmılık duygusu da bu nedenle otantik liderlik davranı mının beklenen etkilerinden birisidir.

Hizmet sektörü i letmelerinde çalı an - mü teri ili kisinin di er sektörlerle oranla daha yakın ve önemli olu u, i ini seven, adanmı ve mutlu çalı anların i letme için önemini daha da arttırmaktadır. Hizmet i letmeleri içerisinde uzun çalı ma saatleri, yo un i temposu gibi zorlu ko ullar gerektirmesi bakımından konaklama i letmeleri çalı anlarının, i e adanmılık ve pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek olması ve bu yöndeki çabalar mü teri memnuniyeti ve nihai i letme performansı bakımından son derece önemlidir.

leti im ve bilgi teknolojilerindeki geli meler, demografik ve kültürel çe itlili in artması, ekonominin küreselle mesi gibi rekabeti arttıran de i imlerin gerçekle ti i bir süreçte (Akçay 2011: 75), ayakta kalabilmenin en önemli unsurlarından birisinin de sahip olunan insan kayna ı oldu u gerçe i her geçen gün daha fazla i letme tarafından fark edilmektedir. Bu nedenle özellikle son yıllarda çalı anların duygusal ve psikolojik yönünü ele alan ara tırmalar, örgütsel davranı ve insan kaynakları konularına yönelik çalı malarda sıklıkla yer almaktadır. nsan kayna mının i e adanmılık duygusu ile çalı ması örgütsel çıktılara olan katkısını ve dolaylı olarak yo un rekabet ortamında rakipleri arasında öne çıkma konusunda i letmelerin fark yaratmasını sa layacaktır.

Yukarıdaki bilgiler ba lamında tasarlanan ara tırmanın amacı, pozitif liderlik yaklaşımları içinde son yıllarda çok ilgi gören otantik liderlik davranı ı ile i e adanmılık arasındaki ili ki ile bu ilikide pozitif psikolojik sermayenin etkisi oldu u varsayımını test etmektir. Ara tırma sonuçlarının yazına sa layaca ı teorik katkının yanında, uygulayıcılar için de örgütsel çıktılara olumlu etkileyecek öneriler getirme noktasında fayda sa layaca ı dü ünülmektedir.

Bir ba ka deyi le ara tırma, liderlere hızla geli mekte olan turizm sektöründe çalı anların pozitif kapasitelerinin ortaya çıkartılması, geli tirilmesi ve bu yolla i e daha adanmı çalı anlar ve dolayısıyla daha memnun mü teriler sonucuna ula ılması ve çalı anların pozitif psikolojik kaynaklarının lider-izleyici ili kisini ne derece etkiledi ini göstermesi bakımından önemlidir.

Belirtilen amaçlara ula mak için olu turulan ara tırmanın modeli, insan unsurunun en önemli üretim faktörü oldu u emek yo un i letmeler olması bakımından turizm sektöründe uygulanmı tır. Ayrıca, deneyimli ve kendisini turist de il gezgin olarak ifade eden, seyahat etmeyi hayat tarzı olarak benimsemi olan ziyaretçi sayısındaki artı , turizm i letmelerini daha zor memnun edilen, beklentisi yüksek, bilinçli bir mü teri profili ile kar ı kar ıya getirdi inden, i letmelerin mü teri memnuniyetini sa lamak için i ine daha çok adanmı , pozitif kapasiteleri yüksek çalı anlara ihtiyaç duyaca ı açıktır. Bu özellikleri ta ıyan çalı anları seçmek, e itmek ve geli tirmek ise yine pozitif yönelimler gösteren, effaf, tarafsız ve dengeli liderlik özellikleri ile otantik liderler tarafından gerçekleştirilebilecektir.

Bu kapsamda ara tırma, giri bölümünden sonra yer alan yedi ana bölümden olu maktadır. Ara tırmanın birinci bölümünü ara tırma de i kenlerinden “Pozitif Psikolojik Sermaye”, ikinci bölümünü “Otantik Liderlik”, üçüncü bölümünü “ e Adanmı lık” kavramlarına ait teorik altyapı, dördüncü bölümünü ise daha önce yapılan ara tırmaların de erlendirildi i yazın taraması olu turmaktadır. Ara tırmanın be inci bölümünde, ara tırmanın amacı ve önemi, ara tırma problemi, ara tırma evreni ve örneklem, ara tırma modeli, hipotezler, veri toplama araçları, kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlikleri ile ara tırma hipotezlerinin test edilmesine ili kin analizler yer almaktadır. Altıncı bölümde ara tırma problemine ili kin bulgular, bu bulgulara ili kin tartı ma yer alırken, yedinci bölümde ise ara tırma sonuçları ile bu sonuçlar ba lamında getirilen öneriler sunulmu tur.



# I. BÖLÜM

## 1. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE

Bu bölümde, temel ara tırma de i kenlerinden birisi olan “Pozitif Psikolojik Sermaye” kavramına ili kin teorik alt yapı olu turulmaya çalı ılacaktır.

Ara tırmalar (Bakker ve Schaufeli 2008; Avey, Luthans ve Jensen 2009), pozitif psikolojik sermayenin geli im sürecinin pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranı kavramları ile ba ladı mını göstermektedir. Bu nedenle pozitif psikolojik sermaye kavramına açıklık getirmek için öncelikle bu iki olgunun incelenmesi yerinde olacaktır.

### 1.1. Pozitif Psikoloji ve Pozitif Örgütsel Davranı

Pozitif psikoloji, 2. Dünya Sava ı sonunda dünya genelinde yaygın hale geldi i görülen negatif sosyal ve psikolojik akımların, 1990’lı yılların ba ından itibaren yerini pozitif psikolojiye bırakmasıyla ortaya çıkmı tır.

Pozitif psikoloji kavramı, her ne kadar 1960’lı yıllarda ilk kez A. Maslow ve C. Roger gibi insancıl psikoloji ekolünde yer alan psikologlar tarafından dile getirilmi olsa da, bu dönemde yakla ımın temelini olu turacak deneysel çalı malar yapılmamı tır. Bu nedenle pozitif psikoloji yakla ımının öncüsünün Martin Seligman oldu u kabul edilmektedir.

Pozitif psikoloji, ya am kalitesini geli tirecek, ya am insanlar için anlamsızla tı ında olu acak patolojik rahatsızlıkları önleyecek, pozitif öznel tecrübeleri,

pozitif ki ilik özelliklerini ve kurumları inceleyen disiplin olarak tanımlanmaktadır (Seligman ve Csikszentmihalyi 2000: 5). Seligman ve Csikszentmihalyi ayrıca, pozitif psikolojinin, psikolojinin yalnızca olumsuzlukları gidermeye yönelik var olan bakı açısını, olumlu durumları da belirleme ve geli tirme do rultusunda de i tirdi ini ifade etmektedirler. Bir ba ka deyi le, psikolojinin yalnızca olumsuz durumları te his ve tedavi etme misyonunun yerini artık iyi ve do ru olanı bulma ve geli tirmeye bırakması gerekti i vurgulanmaktadır. Pozitif psikolojinin neden gerekli oldu unu de erlendirdikleri çalı malarında Sheldon ve King (2001: 216), insanın yaradılı nda var olan özelliklerin i leyi inin tamamen negatif referans çerçevesinde açıklanamayaca nı ifade etmektedir.

Psikolojinin insan duygu ve davranı larının yalnızca olumsuz ve patolojik yönlerine odaklanmasına bir tepki olarak do du u da söylenebilecek olan (Luthans 2002: 58) pozitif psikoloji akımı, örgütsel psikoloji alanında yapılan çalı malarda da etkisini göstermi ve bu etki pozitif psikolojik sermaye kavramının do u una zemin hazırlayan pozitif örgütsel davranı olgusunu ortaya çıkartmı tır.

Psikolojideki pozitif akımın örgütsel alana yansımaları gerçekte ne kadar aslında örgütsel ara tırmaların da psikoloji alanındaki tarihsel seyirle uygun olarak negatif eksende sürdü ü, ara tırmalarda gerek yöneticilerin gerekse çalı anların güçlü ve geli tirilebilir olumlu yönleri yerine stres, tükenmi lik, de i ime direnç, gibi olumsuz, sorunlu ve zayıf alanlarına odaklanıldı ı görülmektedir (Luthans 2002b: 698).

Pozitif psikoloji akımının örgütsel etkisi, Pozitif Örgütsel Dü ünçe Okulu ve Pozitif Örgütsel Davranı olmak üzere iki farklı bakı la ekillenmi tir. Pozitif örgütsel dü ünçe okulu, Michigan Üniversitesi ara tırmacıları tarafından ortaya atılmı ve içsel ya da dı sal kaynaklı tüm olumsuz ko ullar kar ısında örgütün varlı nı devam ettirebilmesi için pozitif örgütsel niteliklerin ön plana çıkartılması gereklili ini savunan yakla ımdır. Pozitif örgüt okulunun amacı; makro boyutta pozitif örgütsel durumları ve bu durumlarla ilgili dinamikleri anlamaya çalı arak örgütlerin ve örgütlerde yer alan bireylerin mükemmellik, erdem, merhamet, güven ve dayanıklılık gibi pozitif

potansiyellerini geliştirme yolu ile örgütsel başarıyı arttırmaktır (Cameron, Dutton ve Quin 2003: 3).

Pozitif örgütsel davranış yaklaşımı ise, Fred Luthans öncülüğünde ve Nebraska Üniversitesi Liderlik Enstitüsü araştırmacılarının katkısıyla ortaya çıkarılmış olan ve pozitif örgütsel düşünce okulu yaklaşımı ile kıyaslandığında daha mikro bireysel pozitif unsurlar içeren ve bu unsurların performansı artırıcı etkileri üzerine odaklanan bir yaklaşımdır.

Pozitif örgütsel davranış, günümüz örgütlerinde performansı iyileştirmek için pozitif yönlü, ölçülebilen ve geliştirilebilen insan kaynağının güçlü yönleri ve psikolojik kapasitelerini etkili bir şekilde yönetme ve yönlendirmeye ilişkin çabalar ve uygulamalardır (Luthans 2002: 59). Bu tanımda yer alan işyeri performansını iyileştirmeye ilişkin ölçüt, aynı zamanda pozitif örgütsel davranışla diğer basit kişisel gelişim çabalarından ayıran en önemli farklılıktır (Luthans 2002b: 698).

Pozitif örgütsel davranışla diğer pozitif örgütsel yaklaşımlardan ayıran diğer bir önemli nokta ise, diğer yaklaşımların makro düzeyde örgüte odaklanan yapısından farklı olarak mikro düzeyde bireysel özelliklere ve pozitif özelliklere odaklanmasıdır (Luthans ve Youssef 2007: 328). Pozitif örgütsel davranışın temelini oluşturan özellikler ise; Değerli ve gelişime açık olma, geçerli teori ve araştırmalara dayanma, ölçülebilen kavramlarla ilgili olma, performansla ilişkili olma, pozitif olanı ele alma şeklinde sıralanmaktadır (Luthans vd. 2007: 542).

- *Değerli ve Gelişime Açık Olma*; Pozitif örgütsel davranışın bu özelliği, olumlu psikolojik kaynak ve kapasitelerin günümüzün hızlı tempolu ve öngörülemez gerçeklerini karşılayabilme gerekliliği ve söz konusu kaynak ve kapasitenin bu yöndeki değerimi ve gelişimi ile ilgilidir (Luthans ve Youssef 2007: 326). Bu nokta aynı zamanda pozitif örgütsel davranışla, daha çok değerimsi mümkün olmayan özelliklere odaklanılmayan pozitif davranış okulundan da ayıran en temel özelliklerden biridir.

- *Geçerli Teori ve Ara tırmalara Dayanma*; Pozitif örgütsel davranı ın, özellikle olayların özellikleri, nedenleri ve sonuçları ile ilgili olarak bilimsel olarak anlamlı, sürdürülebilir bilgiler üretme konusunda di er yakla ımlarda var olan eksiklikleri tamamlayan yönü bu ölçütle sa lanmaktadır (Özen Kutanis ve Oruç 2014: 148). Ayrıca pozitif örgütsel davranı ın performansa katkı sa lama konusundaki temel yakla ımı da ancak pozitif kapasitenin bu katkıyı sa layıp sa lamadı ı konusundaki teorik açıdan desteklenmi ara tırmalar ile belirlenebilir.

- *Ölçülebilir Kavramlarla İlgili Olma*; Pozitif örgütsel davranı yakla ımının performans üzerinde olumlu etki yapma ölçütünün gerçekle ip gerçekle medi i, gerçekle ti ise ne düzeyde gerçekle ti i gibi unsurlar yakla ımın ölçülebilir unsurlar içerdi ini ifade etmektedir.

- *Performansla İlgili Olma*; ya amında ba arı tanımlaması günümüzde herkes tarafından sergilenebilir beklenti düzeyinde bir performans sergilemek de il, ekstra rol davranı ları ile gerçekle en ortalama üzerinde bir performansı gerektirmektedir. Pozitif psikolojik sermaye, çalı anların performansını arttırmada kalıcı, istikrarlı ve bireysel pozitif özelliklerin katkısını öngören (Luthans ve Youssef 2007: 323) ve bu katkıyı arttırmak için bu özelliklerin desteklenmesi temeline dayanan bir yakla ımdır.

- *Pozitif Olanı Ele Alma*; Pozitif örgütsel davranı ın öncülerinden olan Fred Luthans, yakla ımın pozitif durum ve davranı larla ili kisini” Cezalandırmak için yanlı ı ve yanlı ı yapanları aramak yerine, desteklemek ve ödüllendirmek için do ruyu ve do ruyu yapanları aramak” (Luthans 2002b: 703) ekinde ifade etmektedir. Bu bakı açısı, çalı anların ö renme, geli im, uyum gibi pozitif yönlerinin desteklenerek hem bireysel hem de örgütsel anlamda mutluluk ve huzurun sa lanması ile örgütsel ba arıya katkının artırılmasını amaçlamaktadır.

Pozitif örgütsel yakla ımlar için önemle vurgulanması gereken nokta, bu yakla ımın olumsuz durum ve sonuçlar ile bunları yaratan dinamiklerin varlı ını tümüyle reddetmeyi idir (Demir 2011). Aksine geleneksel yakla ımların örgütsel

davranı ı yalnızca negatif açıdan de erlendirmeye alan tek boyutlu bakı açısını ele tirerek, onun yerine pozitif olgulardan yola çıkan ancak çok boyutlu ve dengeli bir yakla ım önermektedir.

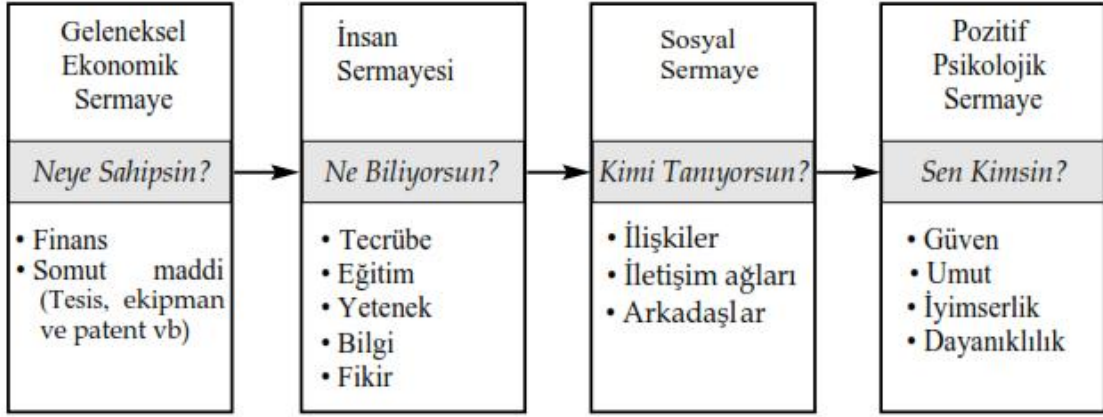
## 1.2. Pozitif Psikolojik Sermaye

İletmenin sahip oldu u tüm finansal, fiziksel ve yapısal kaynaklar ile kıyaslandı ında insan kayna ının e siz olu u, i letmelerin rekabet avantajı sa lamada bu kayna ı en etkin ekilde kullanmak için çaba sarf etmesini açıklamaktadır. Ya amında geleneksel rekabet yöntemleri, günümüzde yerini ba arıya ula mada sorgulayıcı, de i tirici ve dönü ümcü stratejilerin önem kazandı ı meydan okuyucu bir yakla ıma bırakmı tır. Özellikle pozitif psikolojik sermaye kavramının ortaya çıkması ve tanınması, rekabet boyutundaki söz konusu de i ime ayak uydurabilmek için öncelikle insan kayna ının pozitif yönlerinin örgüte katkı sa layacak ekilde yönetilmesini sa lamaktadır. Bu nedenle son yıllarda artan bir ilgi ile pozitif psikolojik sermaye kavramı hem ara tırmalara konu olmakta hem de i letmeler tarafından insan kayna ı yönetimi politikalarının bir parçasını olu turmaktadır.

Sermaye kavramı, farklı bilim dallarında farklı ekillerde tanımlanmı ve de erlendirilmi tir. Günümüzde geleneksel yakla ımın aksine, sermaye yalnızca ekonomik anlamda de il be eri sermaye, entelektüel sermaye, sosyal sermaye gibi farklı alanlarda da kullanılmaktadır. Ekonomik açıdan sermaye “ Emek tarafından üretilmi ve mal üretmeye yarayan üretim araçları” (Çelik 2009: 9), olarak tanımlanırken, sosyal anlamda ise “Bir toplumda de erli olarak kabul edilen kaynaklara yatırım ve olu turulan artık de er” (A casulu 2017: 115) olarak ifade edilmektedir. Be eri sermaye ise, e itim ve deneyim yolu ile elde edilen beceri, bilgi ve yetkinliklerin toplamı olarak tanımlanmaktadır (Luthans ve Youssef 2004: 146).

Ekonomik sermaye, be eri sermaye ve sosyal sermaye kavramlarının ardından pozitif psikolojinin geli imi ile ortaya çıkan psikolojik sermaye kavramı, insanın sahip

oldu u psikolojik güçleri içermektedir. Sermaye türlerinin rekabet avantajı sa lamadaki konumu ekil 1.1’de görülmektedir.



**ekil 1.1:** Sermaye türlerinin rekabet avantajı sa lamadaki konumu (Luthans, Luthans ve Luthans 2004: 46)

ekil 1.1 incelendi inde, geleneksel ekonomik sermaye, sosyal sermaye ve be eri sermayenin di er bireyleri de erlendirmeye yönelik sorular sonucu elde etti i cevaplardan olu tu u görülmektedir. Di er sermaye türlerinin ötesinde oldu u görülen pozitif psikolojik sermaye ise kendini tanımaya yönelik olarak “ Kimsin ?” sorusunun bireyin pozitif yönlerinin ön plana çıkartılarak cevaplanması ile olu maktadır. Pozitif psikolojik sermayenin di er sermaye biçimleri ile olan etkile imi, bireyin kendisini nasıl daha iyi anlayabilece ini belirleyen unsurları ile açıklanabilir. Bir ba ka deyi le, bireyin di er sermaye türlerini algılayı biçimi, kendini tanıma düzeyi ile ekillenecek hatta artacak ya da azalacaktır (Thompson, Lemmon ve Walter 2015: 188).

Pozitif psikolojik sermaye, di er sermaye türlerinde oldu u gibi yatırım yapılabilir ve yönetilebilir unsurlar içermektedir. Ancak psikolojik sermayeyi olu turan unsurların geli tirilebilir, yönetilebilir ve de i ime açık olu u yapılacak yatırımların ekonomik sermayeye kıyasla daha az maliyetli ve geri dönü açısından öngörülebilir olmasını sa lamaktadır (Luthans, Luthans ve Luthans 2004: 48).

Pozitif psikoloji kavramına ili kin di er bir bakı açısı ise pozitif duygular teorisine dayanmaktadır (Frederickson 2001: 223-224). Teoriye göre pozitif duygular,

e lence, merhamet, memnuniyet, ükran, umut, ilgi, sevinç, gurur ve arzuyu; negatif duyguların ise, öfke, küçümseme, tiksinti, utanç, korku, suçluluk ve üzüntüyü içermektedir (Fredericson ve Losada 2005: 685). Pozitif duygular teorisi, olumlu duyguların entelektüel, fiziksel ve sosyal kaynaklarla birlikte psikolojik kaynakları da olumlu etkiledi ine vurgu yapmakta ve buradan hareketle yüksek düzeyde pozitif duygulara sahip bireylerin, çalı ma ortamında da gerek zihinsel gerekse duygusal anlamda çok daha etkin oldukları ifade etmektedir. Psikolojik sermaye bu açıdan, kişisel gelişim ve performansı arttıran, gerçekle en performans artışı ile birlikte örgütsel anlamda rekabet avantajı sağlayabilen psikolojik bir kaynak olarak değerlendirilmektedir (Çetin, Eren ve Basım 2013: 99).

Luthans ve Youssef (2007: 334), bir bireyin pozitif psikolojik gelişim sürecinin zorlayıcı görevleri başarmak için gerekli çabayı ortaya koyacak güven (öz yeterlilik), şimdiki ve gelecekte başarılı olma konusunda duyulan inanç (iyimserlik), başarı için amaçlara giden yolda azmetmek ve gerektiğinde seçenekleri tekrar gözden geçirebilme (umut) ve problemler ve zorluklar karşısında başarıya ulaşabilmek için dirençli olma (dayanıklılık) nitelikleri ile karakterize olduğunu ifade etmektedir. Bu ifade, pozitif psikolojiyi tanımlarken aynı zamanda kavramın hangi boyutlardan oluştuğunu da ortaya koymaktadır.

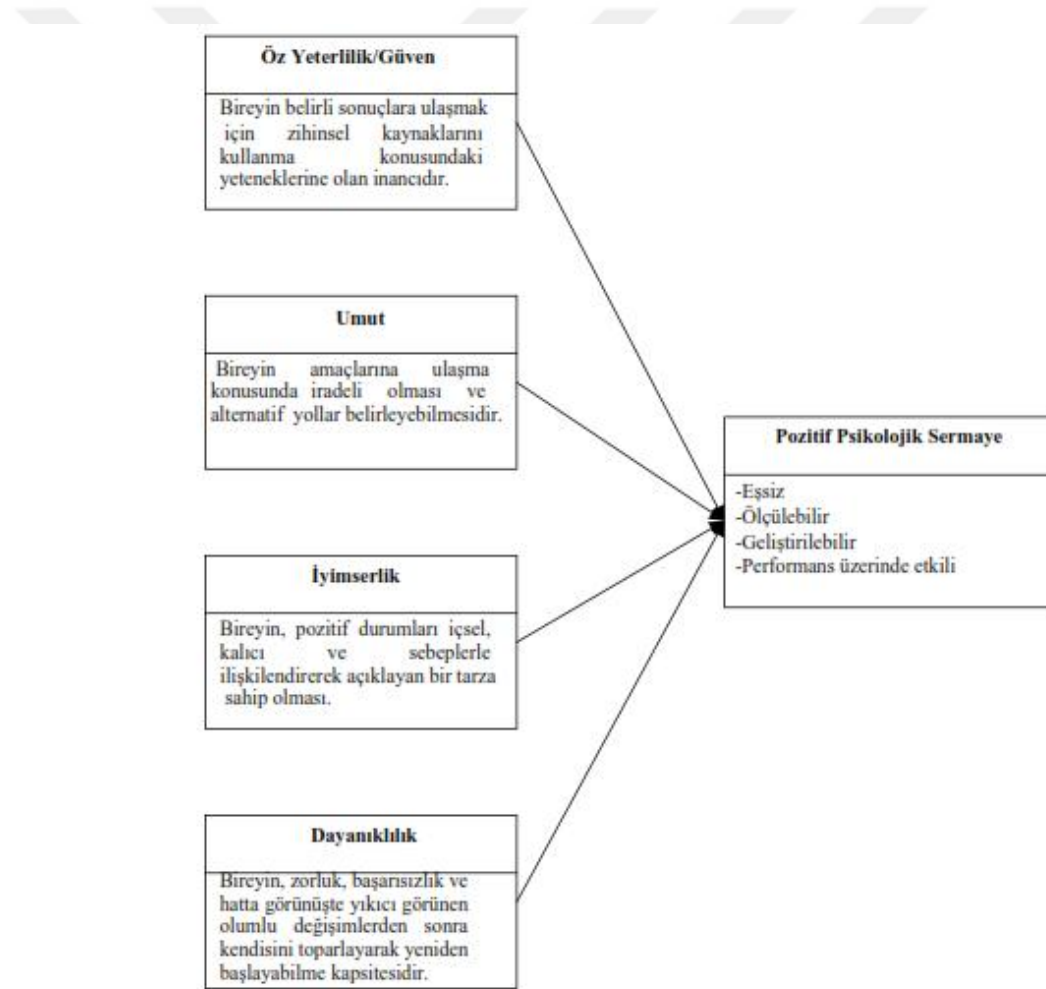
Çalışanların kendilerini algılayış biçimleri ve bu biçimler belirlenirken değerlendirilmeye alınması gereken özellikler, pozitif psikolojik sermayenin ana bileşenlerini de oluşturmakta ve bu bileşenler de aynı zamanda bireysel motivasyonel özellikleri temsil etmektedir (Akçay 2011: 80).

Pozitif psikolojik sermaye, geliştirilebilir ve iş performansı üzerinde etkisi olan benzersiz ve ölçülebilir psikolojik durumları ifade eden dört unsurdan (öz yeterlilik, iyimserlik, umut, dayanıklılık) oluşmaktadır (Rus ve Bhanu 2013: 111). Luthans (2002), pozitif psikolojik sermayeyi oluşturan unsurların birbirlerinden bağımsız olduğunu ve bileşenlerin toplam etkisinin diğerlerinin ayrı ayrı etkisinden fazla olduğunu ifade etmektedir. Bu unsurlara ait geliştirilebilir olma özelliği çalışanların öz

yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık düzeylerinin artırılarak örgütsel çıktıları olumlu etkileyecek sonuçlar elde edilebileceğini de göstermektedir.

### 1.3. Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramının Boyutları

Pozitif psikolojik sermaye, ortaya çıkışı ve ilk evrelerinden günümüze kadar olan kavramsal gelişimi incelendiğinde “Öz Yeterlilik”, “Umut”, “iyimserlik” ve “Dayanıklılık” boyutları ile karakterize olduğu görülmektedir.



**ekil 1.2:** Pozitif psikolojik sermayenin boyutları (Luthans ve Youssef 2004: 152)

Pozitif psikolojik sermaye ile boyutlarının içerikleri ve temel özellikleri ekil 1.2’de özetlenmiştir. ekil incelendiğinde görülen ve olumlu özellikler içeren öz



yeterlilik, umut, iyimserlik ve esnekli in pozitif psikolojik sermayenin boyutları olarak belirlenmesindeki en belirgin neden, kavramın e siz, ölçülebilir, geli tirilebilir, motivasyonu arttırmaya ve dolayısıyla performansa dayalı olma kriterlerini kar ılayan en uygun pozitif bireysel özellikler olmalarıdır (Luthans ve Youssef 2004: 153).

Luthans vd. (2007: 550), pozitif psikolojik sermayenin tüm boyutlarını ayrı ayrı de erlendirmenin tüm yapıyı açıklamak için yeterli olmayacağını, çünkü boyutların bütünüle ik etkisinin ayrı ayrı etkilerinden çok daha büyük olduğunu ifade etmektedir. Bir ba ka deyi le birden fazla boyut bir araya geldi inde bili sel ve motivasyonel süreçlerin daha etkin olması beklenmektedir. Örne in, öz yeterlili i yüksek bir çalı an amaçlara ula ma konusunda yüksek performans gösteriyorsa, öz yeterlili i yüksek ve umutlu bir çalı an sadece amaçlara ula ma konusunda de il, alt hedeflere ula mak için yolları tanımlama, engelleri öngörme ve engelleri a mak için alternatif yollar belirleme gibi daha kapsamlı konularda da etkili olabilmektedir.

### 1.3.1. Öz Yeterlilik (Güven)

Pozitif örgütsel davranı alanında yapılan ara tırmaların bir kısmında “Güven” olarak da ifade edilen, öz yeterlilik kavramı, köken olarak 1970’li yıllarda Albert Bandura tarafından ortaya atılan “Sosyal Bili sel Kuram” a dayanmaktadır. Davranı çı kuramların ardından ortaya çıkan sosyal bili sel kuram, bireyin davranı biçiminin gözlemlenen modelin davranı biçimi ile ekillendi ini öne sürmektedir. Kuramın içeri i ayrıca insanların, yalnızca içgüdüleri ya da çevresel etkenler tarafından yönlendirilmedi ini, bireyin psikolojik durumundaki de i imlerin hem bireysel hem de çevresel faktörlerin etkile imi ile olu tu u dü ünmesine dayanmaktadır (Bandura 2001: 4).

Öz yeterlilik, bireyin belirli durumlarda verilen görevleri tamamlama, arzu edilen sonuçları elde etme, hayatlarını etkileyen olay ve durumlar üzerinde etki yaratma konusunda kendisine ve yeteneklerine olan inancı (Bandura 1994: 71) olarak tanımlanmaktadır. Luthans ve Youssef (2004: 153) de benzer ekilde öz yeterlili i, ”Bir eylem biçimini gerçekle tirmek için, bireyin sahip oldu u motivasyon ve bili sel

kaynakları harekete geçirme konusunda kendisine olan güveni” ekinde tanımlamı lardır. Her iki tanımda da, belirli görevlerin yerine getirilmesi konusunda bireyin etkinli inin ortak nokta oldu u görölmektedir.

Öz yeterlilik süreci, bireyin beceri ya da yetenekleri ile ya da bu yeteneklerin ba kaları tarafından nasıl algılandı ı ile direkt ilgili de ildir. Öz yeterlili in asıl odak noktası, eylemleri gerçeikle tirirken bireyin bu yetenek ve becerilerini kullanabilece ine olan inancıdır (Luthans 2002: 60).

Luthans, Youssef ve Avolio (2007: 38), öz yeterlili i yüksek olan bireylerin be karakteristik özelli i oldu unu ileri sürmektedir. Bunlar;

- Kendileri için yüksek hedefler ve zorlu görevler seçerler,
- Zorluklara kar ı meydan okurlar,
- Öz motivasyonları oldukça yüksektir,
- Hedeflerine ula mak için gerekli çabayı gösterirler,
- Engellerle kar ıla tıklarında sonuna kadar direnirler.

Bu be özellik aynı zamanda uzun süre dı kaynaklı bilgi ya da destek olmasa bile ba ımsız olarak geli ebilme ve zorluklarla ba edebilme kapasitesi yüksek etkili bireyleri tanımlamaktadır.

Bandura (2012: 13), bireyin kendisine, bilgi, tecrübe ve yeteneklerine olan inancı aynı zamanda öz yeterlili in kayna ını da olu turan dört unsurla geli tirilebilece ini ifade etmektedir;

*Edinilen Deneyimler;* Öz yeterlili in kaynaklarından ilki ve en güçlüsü bireyin kendi edindi i deneyimlerdir. Ya anan deneyimler insanların yeteneklerinin ve ba arabileceklerinin sınırlarını ö renmeleri açısından son derece önemlidir. Bireyin, ba arabileceklerinin farkında olması aynı zamanda öz yeterlilik düzeyinin de artmasını sa layacaktır. Kolay edinilen ba arılar ile olu turulmu deneyimler, ya amın sonraki evrelerinde hızlı ve kolay sonuç elde etme beklentisini beraberinde getirmektedir. Bu

durum da kar ı kar ıya kalınan herhangi bir ba arısızlık durumunun bireyde a ır, yıkıcı etkiler yaratmasına neden olacaktır (Bandura 2012: 13). Hâlbuki ba arısızlı ın da ya amsal deneyimin bir parçası ve yeni eylemler öğrenmek için bir fırsat olduğu kabul edildi inde birey yeteneklerine farklı açıdan bakma, değerlendirme ve geliştirme imkânı bulabilecektir.

*Sosyal Model (Örnek Alma; Model Olu turma);* Bireyin ya amında rol model olarak belirledi i ki i ya da ki ilerin tutum, davranı ve deneyimlerini kendisine örnek alması, öz yeterlili inin gelişmesinde etki eden unsurlardan biridir (Bandura 2012: 13). Diğer birey rol model olarak belirledi i ki iyi tam anlamıyla kendisi ile özdeşleştirir ve kendisi ile o ki i arasındaki benzerliğe inancı tam olursa, onun davranı ları ile kendi davranı larını kıyaslayarak onun elde etti i ba arıları elde edebilecek yeterlilikte olduğu sonucuna ulaşabilmektedir. Ancak bunun yanında rol model olan ki ilerin ba arısızlıkları da bireyin öz yeterlili ini olumsuz etkileyebilmektedir. Birey, model alınan ki i ile kendisi arasında ne kadar ortak nokta ve benzerlik bulursa etkilenme derecesi o kadar yüksek olacaktır (Bandura 1994: 71).

*Sosyal (Sözel) İkna;* Bireyler kendi deneyimleri yanında, inandıkları ve saygı duydukları ki iler tarafından da yetenekleri ve başarabilecekleri konusunda ikna edilebilirler. Bu ikna ekli edinilen deneyimler ve sosyal model kadar etkili olmasa da öz yeterlili in kaynaklarından birini oluşturmaktadır. Örneğin, bir çalı an, lider olarak kabul etti i ki i tarafından bir görevi yerine getirebilme yetenek, bilgi ve tecrübesine sahip olduğu konusunda geri bildirim aldığı nda motivasyonu ve kendisine olan inancı artacaktır (Luthans vd. 2010: 47). Sosyal ikna kayna ının öz yeterlilik düzeyini etkileme derecesi, bireyin ikna etme rolünü üstlenen ki iye olan güveni ve inancına bağlıdır.

Bireyler kendilerine inanmaları konusunda ikna edilirse, zorluklarla karşılaşmalarında çözüme ulaşma ve başarı elde etme şansları artacaktır. Diğer taraftan bu ikna etkisi, negatif geribildirim söz konusu olduğunda pozitif etkiye kıyasla öz yeterlilik açısından çok daha yıkıcı olabilmektedir. Özellikle i ya amında çalı anın gerçekçi, objektif bilgilerle ve başarıyı destekleyen gelişime açık eylem biçimleriyle

de erlendirilmesi sosyal ikna kayna ının daha etkili olmasını sa layacaktır (Luthans, Luthans ve Luthans 2004: 48). Bir ba ka deyi le, e itim ve geli imin desteklenmesi yoluyla öz yeterlilik düzeyinin arttırılmasının daha kalıcı sonuçlar olu turaca ı söylenebilir.

*Psikolojik ve Fizyolojik Durum;* Bireyler, bilgi, yetenek ve yeterliliklerini de erlendirmek için genellikle fiziksel ve psikolojik durumlarına ili kin duygularından yararlanırlar. E er bu duygular olumsuz ise (yorgunluk, hastalık, kaygı, depresyon vb) bu durum öz yeterliliklerine olan inançlarını da olumsuz etkiler. Ancak bireyin fiziksel ya da psikolojik durumunda çok ciddi ve a ır bir olumsuzluk olmadı ı sürece, kendine güven düzeyinde kalıcı bir azalma görülmeyece i gibi, olumlu psikolojik ve fiziksel durumlar da öz yeterlilik algısında çok büyük ve kalıcı artı ı yaratmamaktadır ( Luthans, Luthans ve Luthans 2004: 48).

Bu dört unsur, tek ba larına kavramı olu turmaz. Ancak bili sel ve zihinsel süreçler sonucu birbirleriyle bütünle erek ve etkile erek öz yeterlilik duygusunu olu tururlar.

Bireyin kendini nasıl hissetti i, stresli durumlarla nasıl ba a çıktı ı, kendisini olumlu ya da olumsuz algılayı ı, önemli kararları nasıl verdi i gibi i ya amını da do rudan etkileyen algı, tutum ve davranı biçimleri öz yeterlilik düzeyi ile ba lantılıdır (Bandura and Locke 2003: 87). Yapılan ara tırmalar, öz yeterlili in yüksek düzeyde örgütsel kaynaklı benlik saygısı yaratarak çalı anların performanslarını etkiledi ini göstermektedir (Newman vd. 2014: 131). Ayrıca Bandura (1994: 78) ara tırmasında, öz yeterlili i yüksek olan bireylerin, kar ılarına çıkan zorlukları, engelleri ve aksilikleri a ma konusunda öz yeterlili i dü ük olan bireylere oranla daha güçlü ve dayanıklı olduklarını ifade etmektedir.

Öz yeterlilik ayrıca duygular ve duyguların yarattı ı davranı sal sonuçlarla da yakından ili kilidir. Ya amsal olayları ve stres kaynaklarını yönetme ve kontrol etme açısından dü ük öz yeterlili e sahip olan bireyler, bunun sonucunda depresyon ve hayal kırıklı ı gibi olumsuz duygu durumları ile kar ıla abilmektedir. Bu aynı zamanda i

ya amında sıkça rastlanan i stresi gibi durumların da arkasında yatan nedenlerden biridir. Çalı an, i le ilgili sorunları çözümlenecek bilgi ve yetenekte olmadığını üniyorsa, i stresi yüksek seviyede olacaktır. Aksine e er i ya amında kar ıla tı ı sorunları çözüme konusunda yeteneklerine inanıyorsa, bu durum umutsuzluk ya da stres gibi olumsuz duygular kar ısında koruyucu bir etki yaratacaktır (Çetin 2015: 14).

### 1.3.2. Umut

nsan ya amının ve insanla ya am arasındaki ba ın vazgeçilmez bir parçasını olu turan umut kavramı, psikolojik sermaye yazınında yaygın kullanılan ekli ile “a) eylemlilik (agency / hedefe odaklı enerji) ve b) amaçlara ula mada belirlenen alternatif yolların (pathways) ba arı duygusu ile etkile iminden do an olumlu motivasyonel durum olarak tanımlanmaktadır (Snyder vd. 1991: 571). Tanımda geçen “eylemlilik”, “amaç” ve “alternatif yollar” a a ıda kısaca açıklanm ı tır;

*Eylemlilik (agency)*; geçmi , bugün ve gelecekte hedeflerin gerçekleştirilmesine ili kin ba arı hissi olarak de erlendirilebilir (Snyder 1991: 570). nsanlar hedeflerine ula mak için gerekli olan enerjiyi, içsel bir kararlılık ve irade sa layan eylemlilik duygusu ile elde etmeye çalı ırlar. Bu nedenle bazı ara tırmalarda eylemlilik terimi, “amaca odaklanm ı enerji” ekinde de ifade edilmektedir. Umudun eylemlilik boyutu hedeflere ula ma konusundaki istek ve inancı da tarif etmektedir.

*Amaç*; Snyder (2002: 250), geli tirdi i “Umut Teorisi”, nde insanların amaç odaklı varlıklar oldu unu ileri sürmekte ve bu nedenle amaçları umut kavramının en önemli bili sel bile eni olarak kabul etmektedir. Özellikle, i ya amında demokratik bir ortamda, sebep ve muhtemel sonuçları tüm katılımcılar tarafında de erlendirilerek olu turulan gerçekçi, ula ılabilir ve zorlayıcı amaçlar, çalı anlar tarafından daha kolay benimsenmektedir (Akçay 2011: 56). Amaçların çalı anlar tarafından benimsenmesi, bu amaçlara ula mada bireysel motivasyon ve irade gücünü ortaya koymasını ve bunun sonucunda da amaçlara ula ma konusunda bir sonraki a ama olan alternatif yollar belirleme sürecine daha yüksek inanç ve eylemlilik düzeyi ile geçmesini sa layacaktır.

*Alternatif Yollar*; Amaca ulaşmada belirlenen yollarda engelle karşılanması durumunda izlenecek alternatiflerin belirlenmesidir (Luthans ve Jensen 2005: 306). Umut düzeyi yüksek olan bireyler, proaktif davranış biçimlerine bağlı olarak amaçlarına ulaşmak için ilerledikleri rotada çetli yol alternatiflerine sahiptirler (Luthans vd. 2010: 45). Bu nedenle karşılarına çıkan her engelde vazgeçmek yerine farklı bir yolla devam etme olanağına sahip olurlar.

Pozitif psikolojik sermayenin umut boyutu, belirtilen bu üç unsurun birbirleriyle etkileşimi ve bilişsel süreçler sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Umut, gerek akademik araştırmalarda gerekse günlük yaşamda sıkça kullanılmı için birçok farklı araştırmacı tarafından farklı bakı açılarıyla değerlendirilerek tanımlanmıştır.

Helland ve Winston (2005: 42-44) umudu, bireyin en zorlu engellerle karşılaştığında dahi, geleceğe yönelik olumsuzluğa kapılmayarak, yeni hedefler belirlemesini ve bu hedeflerin peşinden gitmesini sağlayan itici güç olarak tanımlamaktadır. Yazarlar ayrıca, umudun sadece bir duygu değil, aynı zamanda birey ya da kurum bağlamında görülen dinamik, güçlü ve yaygın bir bilişsel süreç olduğunu ifade etmektedirler.

Averill, Catlin ve Chon (1990: 33), umudu biliş tarafından yönetilen bir duygu olarak tanımlamıştır. Yazarlar ayrıca umut kavramına ilişkin geliştirdikleri modelde bireylerin yalnızca gerçekçi, kendileri için önem arz eden ve toplumsal ahlak açısından kabul edilebilir hedeflere sahip olduklarında umutlu olabileceklerini de öne sürmektedir.

Luthans, Youssef ve Avolio (2007: 68-78), pozitif psikolojik sermayenin diğer tüm boyutları gibi umut boyutunun da geliştirilebilir olduğunu ve özellikle iş yaşamında bu gelişimin amaçta belirtilen yollarla sağlanabileceğini ifade etmektedir;

- *Hedef Belirleme*; Mantıklı gerekçelerle desteklenmiş, gerçekçi, net, ölçülebilir ve bireysel gelişimi desteklemeye uygun amaçlar ve bu amaçlara ulaşmada izlenecek alternatif yollar belirlemek.

- *Basamaklandırma yaklaşımı*; Zorlayıcı hedefleri daha küçük, ulaşılabilir ve kolay idare edilebilecek şekilde bölümlendirmek. Bu şekilde hedeflere ulaşmak kolaylaştıracak ve ulaşılacak hedefler de umut düzeyinin artmasında etkili olacaktır.

- *Katılım*; Karar verme süreçlerine katılımın artırılarak, eylemlilik ya da başka bir deyişle amaca odaklı enerji düzeyine katkı sağlamak.

- *Ödül Sistemleri*; Amaçları belirleme ve amaçlara ulaşmada katkı sağlayan, içselleştirilmiş kontrol ve öz denetim davranışları sergileyen bireyleri iyi tasarlanmış ödül sistemleri aracılığıyla ödüllendirmek.

- *Kaynaklar*; Kaynakların objektif şekilde belirlenmiş öncelikler doğrultusunda etkin tahsisi ve kullanımını sağlamak.

- *Stratejik Uyum*; İnsan kaynağının yetenek ve becerilerine göre işlerle doğru şekilde eşleşmesini sağlayacak seçim yöntemlerinin ve zayıf yönleri düzeltmeye çalışmaktansa güçlü yönleri ortaya çıkarmaya odaklanan stratejileri belirlemek ve uygulamak.

- *Eğitim*; Tek yönlü, etkisiz ve bireyin eylemlilik hissini azaltan eğitim teknikleri yerine, etkisiz, katılımcı, yetenekleri arttırmaya ve güçlü yönlere odaklanan eğitim yöntemleri seçmek ve uygulamak.

### 1.3.3. İyimserlik

İyimserlik kavramı yazında, iki farklı yaklaşımla ele alınmıştır. Bunlardan ilki Scheier ve Carver tarafından geliştirilen ve iyimserliğe ait ilk kavramsal bakışta olan “Gelecek (Beklenti) Odaklı Yaklaşım”, diğeri ise Seligman (1985) tarafından geliştirilen “Kişilik Odaklı (Açıklama Biçimi) Yaklaşım”dır. Seligman’ın yaklaşımı daha sonra yazar tarafından “Öznenilmiş iyimserlik” olarak geliştirilmiştir.

*Gelecek Odaklı Yaklaşım*; iyimserlik kavramı psikolojide ilk defa Scheier ve Carver (1985: 239) tarafından araştırılmış ve “Bireyin gelecekte iyi şeylerle karşılaşmasına dair genel yaygın beklentiler” ya da başka bir deyişle “Bireylerin

geleceğe yönelik olumlu beklentilere sahip olma derecesini ifade eden bir de i ken” (Carver, Scheier ve Segerstrom 2010: 879) ekinde tanımlanmıştır. Bireyin hayattan ve gelecekte beklenenleri, mevcut yaşamlarında, hayata bakışları, olayları ve durumları değerlendirme biçimleri dolayısıyla iyimser ya da kötümser olmaları ile yakından ilişkilidir.

*Ki ilik Odaklı (Açıklama Biçimi) Yaklaşım*; Psikolojik sermaye boyutu olarak değerlendirildiğinde iyimserlik, yalnızca gelecekte iyiler olacağına dair düşünce değil, geçmiş, şimdi ya da gelecekteki olayların meydana gelme nedenleriyle de ilgilidir. Bu durumu Seligman (1998, Aktaran: Luthans, Youssef ve Avolio 2007: 87), iyimserlik tanımında şu şekilde ifade etmektedir; “iyimserlik, olumlu duyguları bireysel, kalıcı ve yaygın, olumsuz durumları ise dışsal, geçici ve duruma özgü nedenlerle açıklama ekinde görülen psikolojik durumdur.” Bir başka deyişle, iyimser bireyler gerçekleştirmesini istedikleri olumlu durumların kaynağını kendilerinde görmekte ve bu durumun devam etmesine inanmaktadırlar”. Bu nedenle başarısız bir girişimin sonucunda başarısızlığı, duruma özgü olarak kabul ederek gelecekteki girişimlerin sonuçları ile başarısız olmayan bireylerin, başarısızlığı genelleyen yaklaşımda olan bireylere göre yoluna devam etme irade, istek ve inançları daha yüksek olmaktadır (Avey 2007: 18). Örneğin, hazırladığı bir rapor konusunda yöneticisinden olumsuz geri bildirim alan “iyimser” çalışan, muhtemelen bu durumu yöneticinin kötü gününde olmasına ya da meslektaşlarının raporda kullanılan bilgileri kendisine saklı şekilde iletememesine bağlayacaktır (Luthans, Youssef ve Avolio 2007: 91).

iyimserliği gelecekte beklenen ekinde ele alan yaklaşım ile kişisel özelliklere odaklı yaklaşım arasındaki temel fark, iyimserliği gelecekte beklenen açısından ele alan yaklaşımın olayların oluşma sebepleri ile ilgilenmiyor olmasıdır. Bu yaklaşımda bireyin gelecekte olumlu olumlu şeyler olacağına inanması yeterlidir. Ancak ki ilik odaklı yaklaşımda olayların oluşma nedenleri ve sonuçları bireyin iyimser ya da kötümser ekinde değerlendirilmesinde en önemli ölçüttür (Wrosch ve Scheier 2003: 64).

*Gerçekçi Olmayan iyimserlik*; Weinstein (1980: 806) tarafından ortaya atılan ve bireylerin geleceğe yönelik olumlu önyargıları ekinde tanımlanan gerçekçi olmayan



iyimserlik, insanların kendi geleceklerinin ortalama bir insandan daha pozitif olarak algıladıkları gerçeğine dayanmaktadır. Bir bakıma deyimle gelecekte meydana gelecek olumsuz olayların kendilerine gelme olasılığını diğer insanlardan daha düşük, olumlu olaylarla karşılaşma olasılıklarını ise diğer insanlardan daha yüksek olarak değerlendirmeye eğiliminde ifade edilebilir (Harris ve Hahn 2011: 135). Gerçek iyimser bireyler, problemlerine çıkabilecek zorlukların ve engellerin farkında olarak çözüm için yaratıcı yollar düşünme, olumlu durumlara olduğu kadar olumsuz durumlara da hazırlıklı olma eğiliminde iken, gerçekçi olmayan iyimserler, olumsuz durumlarla karşılaşma olasılıklarını düşünmekten kaçınırlar. McKenna gerçekçi olmayan iyimserlik durumuna farklı bir açıdan yaklaşım ve bireylerin kontrolleri altında olduğunu düşündükleri olaylarla ilgili daha iyimser bir yaklaşım sergilediklerini ileri sürmüştür (McKenna 1993: 48). Yazar ayrıca, bireylerin olayların üzerindeki hâkimiyetlerini aslında olduğundan daha fazla olarak algılamaya eğiliminde olduklarını da belirtmektedir.

iyimserlik, gerek günlük gerekse iş yaşamında olumlu değişiklikleri, başarıyı güçlendirerek, güzel düşünceler geliştirmeyi, hayattan tat almaya, dinç kalmaya sağlayan (Tösten 2015: 40), bir düşünce biçimidir. İş yaşamında iyimser çalışanlar çalışmaya daha kolay motive olabilen, iş tatmini ve morali yüksek, olumlu beklenti ve amaçları olan, zorluklar karşısında dirençli, fiziksel ve zihinsel açıdan enerjik bir profiline sahiptir (Özkalp 2009: 494). Seligman ve Csikszentmihalyi (2000: 9)'de iyimserlik düzeyi yüksek bireylerin, daha başarılı ve azimli olduğunu, fiziksel anlamda daha sağlıklı olmak için psikolojik açıdan iyi hissetmeye odaklandıklarını belirtmektedir. Bu sayılan özelliklerden, iyimser bireylerin aynı zamanda örgütsel çıktılara katkı sunmaya hazır, istekli ve motivasyonu yüksek ve bu özellikleri ile iş yaşamında ideal birer çalışan oldukları sonucu çıkarılabilir.

Günümüz iş yaşamında değişim ve belirsizliğin giderek artan şekilde yer edinmesi hatta iş yaşamının bir parçası haline gelmesi hem örgütlerin hem de çalışanların bu değişime uyum sağlamasını gerektirmektedir. Bu bakımdan iyimser ve kötümser çalışanlar bu değişim karşısında çok farklı tepkiler göstermektedir. iyimserler geleceği kucaklayarak beraberinde getirdiği fırsatları görme ve bu fırsatlardan yararlanmaya odaklanırken (Luthans, Youssef ve Avolio 2007: 97), kötümser çalışanlar

ise geçmi te ya adıkları olumsuzlukların etkisi ve gelecekte negatif beklentileri nedeniyle de i ime ayak uydurmakta ve fırsatları görmekte zorlanmaktadırlar.

#### 1.3.4. Psikolojik Dayanıklılık

Psikolojik dayanıklılık kavramının akademik olarak ele alınması 1960'lı yıllarda Minneapolis'teki Minnesota Üniversitesi'nden Profesör Norman Garmezy'nin öncülü ünü yaptığı çalışmalarıyla başlamıştır. Garmezy, izofren bir ailede büyüyen çocuklardan çoğunun neden büyüdüğü psikolojik rahatsızlığa maruz kalmadıklarını inceledikten sonra, çocukların geliştirdikleri zihinsel ve duygusal direncin bu durumdaki rolünü tespit etmiştir (Coutu 2002: 48). Çocukların geliştirdikleri bu direnç ilerleyen yıllarda psikolojik dayanıklılık olarak adlandırılacak olan kavramın başlangıç noktasını oluşturmuştur.

Psikolojik dayanıklılık kavramı, Kobasa (1979) tarafından, stresli hayat artlarına ya da yaadığı yıkıcı olumsuz tecrübelerle karşılaşan fiziksel ve ruhsal sağlığını koruyabilen ve normal yaşamı sürdürmeyi başarabilen bireyleri tarif etmek için kullanılmıştır. Masten (2001: 228) ise psikolojik dayanıklılığı, tehdit edici ve zorlayıcı koşullar karşısında olumlu şekilde adapte olma şeklinde karakterize olmuş bir olgu olarak tanımlamaktadır. Klinik psikologlar, pozitif duyguların sarmal etkisi varsayımından hareketle, bireylerin olumsuz durumlar karşısında gösterdikleri direncin, psikolojik dayanıklılıklarını arttırdığını belirtmektedir.

 ve diğers stresle karşılaşan kişilere uyum sağlama kabiliyetini ifade eden (Utsey vd., 2008: 204) psikolojik dayanıklılık, bireyin yalnızca endişe ve kaygı karşındaki direncini arttırmakla kalmayıp, pozitif duygular ve yeni deneyimlere açık olma gibi özellikler sayesinde, yaşamda pozitif anlamı taşıyan da katkı sağlamaktadır (Block ve Kremen, 1996: 357).

yaşamında psikolojik dayanıklılık ise, olumsuzluk, belirsizlik, çatışma, başarısızlık hatta de i im ve ilerlemeden kaynaklanan sorumluluk artışına karşın olumlu bakış açısı ile yaklaşma konusundaki pozitif kapasite olarak ifade edilmektedir

(Luthans, 2002b: 702). Bu kapasite bireyin ya amsal tecrübeleri, bireysel yetkinlikler çevre gibi faktörlerin etkisiyle zaman içinde geli ebilir.

Çalı anların psikolojik dayanıklılıklarının geli tirilmesi, i letmelerin taklit edilemez kayna ı olan insan kayna ının rekabet gücü olarak etkin kullanımında son derece önemlidir. Dayanıklılı ı yüksek çalı anlar, i ya amındaki çalkantılar kar ısında sergiledikleri so ukkanlı ve pozitif tutumla, de i en her türlü ko ulda örgütsel çıktılara katkı sa lamaya devam edece inden i letme açısından i letmelerin de yüksek rekabet ortamında dayanıklılıklarını artmasına katkı sa layacaktır.

Geleneksel yakla ımda, psikolojik dayanıklılı ın az sayıda özel insanda var oldu u ve genetiksel bir özellik olarak nesilden nesile aktarıldı ı (Coutu 2002: 49) kabul edilse de, ilerleyen yıllarda yapılan ara tırmalar ve pozitif psikoloji yakla ımının geli imi ile en sıradan bireylerde bile pozitif psikolojinin olu turulabilir, geli tirilebilir ve ölçülebilir bir olgu oldu u fikri kabul görmü tür. Bir ba ka deyi le, pozitif psikoloji yakla ımı dayanıklılı ı yüksek bireyleri, ula ılmaz mucizevi varlıklar olarak görmek yerine, gerçekleri kabul edebilen, de erlerine kuvvetle ba lı ve etkili adapte olabilme gücü yüksek, beklenmedik durumlar kar ısında esneklik gösterebilen bireyler olarak tanımlamaktadır (Luthans ve Youssef 2007: 332).

Carlson (2001:6), çalı masında psikolojik dayanıklılık ile ili kili faktörleri temelde ki isel ve sosyal faktörler olmak üzere ikiye ayırmaktadır;

*Ki isel Faktörler;*

- Bili sel özellik faktörleri (IQ, problem çözme yetene i, kontrol oda ı)
- nanç ve tutum faktörleri (Öz yeterlilik, yeniden çerçevesendirme)
- Mizaç faktörleri ( yimserlik, kendine güven )

*Sosyal Faktörler;*

- Ailesel faktörler (Ebeveyn ve karde ler)
- Aile dı ı faktörler (Ö retmenler, akranlar, danı manlar)

ya amı içinde çalı anların psikolojik dayanaklıklarını arttırmada 3 temel strateji önerilmektedir;

- *Varlık odaklı strateji*; Özellikle çalı ma ya amında en önemli varlıklar olarak görülen ve örgütsel performans ile pozitif ili kisi oldu u bilinen bilgi, tecrübe, yetenek ve sosyal ili kiler gibi ki isel özelliklerin desteklenerek çalı anların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin artırılmasına yönelik stratejidir (Luthans ve Youssef 2007: 333).

- *Risk odaklı strateji*; Risk faktörleri istenmeyen bir sonucun olu ması olasılı nı arttıran faktörlerdir (Masten ve Reed 2002: 75). le ilgili risk faktörlerine, stres, çatı ma, i güvenli inin olmayı ı, ileti im ve geri bildirim eksikli i, etkisiz liderlik veya ters i leyen grup dinamikleri örnek olarak gösterilebilir. Risk odaklı stratejiler, mümkün oldu unca fazla risk faktörünü ortadan kaldırmaya ya da azaltmaya çalı arak psikolojik dayanıklılı ı ve dolayısıyla performansı arttırmaya yönelik faaliyetleri içermektedir (Luthans ve Youssef 2007: 333).

- *Süreç odaklı strateji*; Psikolojik dayanıklılı ı bir durum olmaktan çok süreç olarak de erlendiren yakla ım kaynaklı bu strateji etkin bir yapı olu turarak esnekli i arttırmaya çalı maktadır. Bu strateji, varlıkların çe itlili i, frekansı ve yo unlu u ya da risk faktörlerine odaklanmaktan ziyade, hem varlıkların risk faktörleri ile etkili bir ekilde ba a çıkabilmek için kullanılması hem de yeni varlıkların yaratılması ve geli tirilmesi için kabul edilebilir düzeyde risk alınması faaliyetlerinin birle iminden olu maktadır (Luthans ve Youssef 2007: 333).

Yukarıda belirtilen stratejiler ile bireyin psikolojik dayanıklılı ı ve dolayısıyla toplam psikolojik sermaye düzeyinde sa lanan artı , örgütsel çıktılarının pozitif yönde de i imini de beraberinde getirecektir.

#### 1.4. Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramının Öncülleri

2000’li yılların başından itibaren pozitif psikolojik sermaye ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmış, kavram birçok boyutuyla incelenmiş ve farklı örgütsel davranış değişkenleri ile olan ilişkileri saptanmıştır. Ancak yapılan yazın taraması sonucu psikolojik sermayenin öncül ve ardıllarını belirlemeye yönelik yeterince araştırma bulunmadığı görülmüştür.

Avey (2014: 142), psikolojik sermayenin öncüllerini belirlemeye yönelik bir araştırma yapmış ve kişisel farklılıkların, liderlik özelliklerinin, iş tasarımı ve demografik değişkenlerin potansiyel öncüller olabileceğini belirtmiştir. Newman (2014: 129), benzer şekilde çalışmada pozitif psikolojik sermayenin öncüllerini “Bireysel, Takım ve Örgütsel Düzeyde” olmak üzere üç grup altında incelemiştir.

Yazın taraması sonucu en sık rastlanan pozitif psikolojik sermaye öncülleri aşağıda kısaca açıklanmıştır;

##### 1.4.1. Liderlik Davranışları (Otantik Liderlik, Dönüştürücü Liderlik)

Geleneksel örgütsel çalışmalardan birçok açıdan farklılık gösteren pozitif psikoloji yaklaşımı ve pozitif örgütsel davranış, bireyin örgütsel durumunu her zaman daha iyiye ulaştırmayı hedeflemektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2008:735). Liderlik ahlaki ve etik değerlerle bütünleşen güncel yaklaşımlar, pozitif psikoloji akımından etkilenmiştir. Pozitif akımın etkisiyle oluşan liderlik türleri içinde özellikle otantik liderlik ve dönüştürücü liderlik türlerinin pozitif psikolojik sermaye ile olan ilişkisi yapılan araştırmalarda doğrulanmaktadır (Karatürk 2015: 112; Caza vd. 2010: 65; Rego vd. 2012: 436). Gardner vd. (2005: 345)’e göre otantik liderler, pozitif sermaye düzeyini geliştirmek ve teşvik etmek için kendine güven, psikolojik iyi oluş gibi pozitif psikolojik durumlardan yola çıkmaktadır. Dahası, pozitif bir ahlaki bakı açısalı sergileyerek, örgütsel anlamda yüksek ahlaki standartlar ve değerler geliştirmektedirler.

Rego, Lopes ve Nascimento (2015: 143), kamu ve özel sektör çalışanları ile yaptıkları ara tırmada, otantik liderli in pozitif psikolojik sermayenin öncülü oldu unu do rulayacak sonuçlara ula mı lardır. Aynı ekilde, Savur (2013: 67), emniyet çalışanları ile gerçekle tirdi i çalışmada otantik liderli in pozitif psikolojik sermaye düzeyini olumlu ekilde etkileyen bir öncül oldu unu tespit etmi tir. Wolly vd. (2011), ise Yeni Zelanda Liderlik Enstitüsünde 3000 denek üzerinde yapımı oldukları ara tırmada, otantik liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki pozitif yönlü ili ki yi onaylayacak sonuçlar elde etmi lerdir.

Dönü ümcü lider, izleyicilerin ihtiyaçlarına, inançlarına ve de er yargılarına odaklanarak bunları de i tirebilen ki idir (Gooty vd. 2009: 354). Dönü ümcü liderler, çalışanları mümkün olabilece i dü ünülenden daha fazlasını yapma konusunda destekleme ve motive etme, çalışanların ve örgütün yeteneklerini bütünle tirme (Ronald 2014: 60), yüksek moral ve etik standartlar geli tirme (Koçel 2014: 696) gibi liderlik yaklaşımları ile izleyicilerinin pozitif sermaye potansiyellerini açığı a çıkarmalarına yardımcı olmaktadır.

Gooty vd. (2009), ABD’de yapımı oldukları bir ara tırmada, çalışanların liderlerine ili kin dönü ümcü liderlik algıları ile pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ili ki oldu u sonucuna ula mı lardır. Toor ve Ofori (2008b: 1), in aat sektöründe çalışan 90 yönetici ile yaptıkları çalışmada dönü ümcü liderlik tarzının çalışanların psikolojik sermayelerini pozitif yönde etkiledi i bulgusunu elde etmi lerdir.

#### 1.4.2. Destekleyici Örgütsel klim

Destekleyici örgütsel iklim, çalışanların, aynı veya farklı bölümlerde görev yapan çalışmaları arkadaşlarından ve bireysel ya da örgütsel amaçlara ulaşmada onları destekleyen üstlerinden aldıklarını dü ündükleri deste i ifade etmektedir (Luthans vd. 2008: 225). Sosyal de i im kuramının güncel hali olarak da kabul edilen örgütsel destek kuramına göre, kar ılıklılık ilkesine ba lı olarak, çalışanların algıladıkları örgütsel destek, örgütsel amaçlara ulaşmada katkı sa lama yönünde motivasyonlarını

arttırmaktadır (Büyükgöze ve Kavak 2017:4). Bir başka deyişle, çalışan ne kadar fazla destek hissederse örgütsel çıktılara ulaşmada gönüllü katılım ve ekstra rol davranışları sergileme düzeyi o kadar artacaktır.

Yapılan araştırmalarda, algılanan örgütsel destek düzeyi yüksek çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin de yüksek olduğu ve çalışanın örgütten görmü olduğu destek psikolojik sermayesine olumlu katkı sunduğu ve kavramın öncüllerinden biri olduğu tespit edilmiştir (Luthans vd. 2008: 234; Du Plessis 2014: 38; Büyükgöze ve Kavak 2017: 21).

### 1.4.3. Kişilik Özellikleri

Hawthorne araştırmaları ile başlayıp günümüze kadar devam eden süreçte çalışanların psikolojik durumları ve kişilik özellikleri insan kaynakları uygulamalarının önemli bir parçasını oluşturmaktadır (Erdem, Kalkın ve Deniz 2016: 29). Kişilik özelliklerine verilen önemin en temel nedeni çalışanın tutum ve davranışlarının ekillenmesinde kişilik özelliklerinin etkisinin yadsınamaz olmasıdır.

Kişilik türlerini belirlemeye yönelik yapılan araştırmalar içinde en önemlilerinden birisi Friedman ve Rosenman (1974) tarafından geliştirilen A ve B tipi kişilik modelidir. Modelde hırslı ve rekabetçi kişilere sahip bireyler A tipi, sakin ve soğukkanlı kişilik yapısındaki bireyler ise B tipi olarak adlandırılmaktadır.

Yazında sıkça kullanılan diğer bir sınıflandırma ise Norman (1963) tarafından önerilen beş temel kişilik modelidir. Modelde bireylerin kişilik yapıları 5 temel ölçütlerle değerlendirilmektedir;

*Dışadönüklük*; Dışadönük bireyler hayat dolu, heyecanlı, neşeli, konuşkan, girişken ve sosyal olma gibi özellikleri içermektedir (Somer, Korkmaz ve Tatar 2002: 23). Bu tip kişiler hayattan zevk alır, sosyal yaşamlarında sıcakkanlı ve hayata bakışlarında son derece iyimserdirler (Erdem, Kalkın ve Deniz 2016: 29).

*Nörotiklik*; Bu kişilik özelliğine sahip bireyler korku, öfke, depresyon ve strese meyillidirler (Therasa ve Vijayabanu 2015: 142). Nörotisizm özelliğine sahip bireyler ayrıca, gerçekçi olmayan düşünceler ve sorunlarla mücadele edebilme sistemlerinde aksaklıklar olduğu gözlenmektedir. Nörotik bireyler, endişe ilimi (tatarsızlık ve stres) ve iyi olma ilimi (güvensizlik ve depresyon) olmak üzere birbiriyle etkileşimli iki türleme sahiptir. Ayrıca nörotiklik, pozitif psikolojik uyum ve duygusal istikrar eksikliğine de işaret etmektedir ( Judge vd. 1999: 624).

*Uyumluluk*; Uyumluluk kişilik özelliğine sahip bireyler, kibar, işbirlikçi, sevecen, güvenilir, ılımlı, açık sözlü, fedakâr ve sosyal anlamda olumlu deneyimler yaşamaya konusunda istekli ve yeteneklidirler (Therasa ve Vijayabanu 2015: 144).

*Gelişime Açıklık*; Judge ve arkadaşları (1999: 625), gelişime açık bireylerin entelektüel kapasitelerinin ve hayal güçlerinin yüksek olduğunu ifade etmektedir. Gelişime açıklık ayrıca, zekâ ve bilişsel kapasite ile en çok ilişkilendirilen kişisel özelliktir.

*Öz Denetim (Disiplin)*; Bireyin özellikle iş yaşamında başarı olma düzeyine en fazla etkisi olduğu düşünülen kişilik özelliğidir. Bu özelliğe sahip bireyler, güvenilirlik, çalışmaya azmi, hırs, mükemmel zamanlama gibi özelliklere sahip, zeki, güvenilir ve başarı odaklıdır (Deniz ve Erci 2008:304).

Yapılan araştırmalar özellikle beş faktör kişilik özellikleri ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin varlığını doğrulamaktadır. Therasa ve Vijayabanu (2015: 147) çalışmalarında beş faktör modelinde yer alan kişilik özellikleri ile pozitif psikolojik sermaye arasında oldukça güçlü bir ilişki tespit etmişlerdir.

Erdem, Kalkın ve Deniz (2016: 38), kamu iç denetçi adayları ile yaptıkları çalışmada beş faktör modelinde yer alan kişilik özelliklerinden dışa dönüklük, sorumluluk ve deneyimlere açıklığın psikolojik sermayeyi pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediğini belirlemiştir.



Ayrıca Thomas ve Tankha (2017: 1124)'nın, tıp fakültesi son sınıf öğrencileri ile yaptıkları araştırmaların sonuçları da bu faktörün kişisel özelliklerinin öğrencilerin pozitif psikolojik sermaye düzeylerini belirgin şekilde etkilediğini göstermektedir.

### 1.5. Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramının Ardılları

Pozitif psikolojik sermaye, pozitif unsurları aracılığı ile gerek örgütsel gerek bireysel birçok etki oluşturmaktadır. Aşağıda yazında sıkça rastlanılan pozitif psikolojik sermaye ardılları kısaca açıklanmıştır;

#### 1.5.1. Performans

Bireyin amaca yönelik faaliyetlerinin, amacı gerçekleştirmeye katkı sağlama derecesi şeklinde ifade edilebilecek olan performans kavramı, genellikle davranışsal ve sonuç odaklı olmak üzere çok boyutlu şekilde değerlendirilmektedir. Davranışsal boyut, insanların iş yerinde gerçekleştirdiği hedefe yönelik eylemleri (müteri ile yapılan görüşme, bilgisayar yazılımını programlama vb) performans olarak kabul etmektedir. Sonuç odaklı yaklaşım ise çalışanın davranışları sonucunda elde edilen sonuçlara odaklanmaktadır (Sonnentag, Volmer ve Sychala 2010: 427).

Çalışan tutum ve davranışlarına pozitif bir bakış açısı getiren pozitif örgütsel davranış yaklaşımı, insan kaynağının güçlü yönlerini ve potansiyelini ortaya çıkarma ve destekleme yoluyla performansını arttırmaya yönelik uygulamalar (Luthans 2002: 59) şeklinde tanımlanmaktadır. Tanımdan da anlaşılacağı gibi pozitif psikolojik sermaye, bireylerin (Öz yeterlilik, Umut, iyimserlik ve Dayanıklılık) etkisiyle bireysel motivasyonel eylemleri harekete geçirmekte ve bunun sonucunda çalışana bağlı olmak ve amaçlara ulaşmak için daha çok çaba sarf etmektedir. Pozitif psikolojik sermayenin çalışan tutum ve davranışlarında gerçekleştirdiği bu değişim, performans değişiminin yazında pozitif psikolojik sermaye kavramı ile en fazla ilişkilendirilen kavramlardan biri olmasını da açıklamaktadır.

Sun vd. (2011: 74), çalı malarında pozitif psikolojik sermayenin, sa lık çalı anlarının i performansları üzerinde olumlu ve gcl bir etkisi oldu unu tespit etmi lerdir. Luthans vd. (2007: 564) tarafından iki farklı örneklem ile gerçekle tirilen çalı mada da psikolojik sermayenin hem üretim hem de hizmet i letmeleri örneklemlerinde i performansını pozitif yönde etkiledi i görülmü tr. Walumbwa vd. (2010: 956), güvenlik biriminde çalı an personel ve yöneticilerle yürüttükleri çalı mada, pozitif psikolojik sermayenin, i performansı üzerindeki olumlu etkisini tespit etmi tir. Yazarlar ayrıca, çalı anların performans artı mının yalnızca kendilerini de il, yöneticilerin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinden de etkilendi ini saptamı lardır.

### 1.5.2. Tatmini

tatmini bireyin bili sel ve duygusal durumunun birlikte yer aldı ı çok boyutlu bir yapıdır. Bili sel boyut, bireyin fiziksel ve psikolojik gereksinimlerinin i yerinde kar ılanma derecesini ifade ederken, duygusal boyut i in yapısı, i arkada ları, yöneticiler, astlar gibi farklı konulardaki duyguları ifade etmektedir (Kwok, Cheng ve Wong 2015: 562). Çalı anların, i leri ile ilgili hissettikleri tatmin duygusu, i ten ayrılma, devamsızlık, geç gelme gibi olumsuz (Akçay 2012: 127) ya da ba lılık, adanmı lık, gibi olumlu davranı lar sergilemelerinde etkili olmaktadır. Bu davranı lar do rudan ya da dolaylı olarak i letme verimlili ini ve örgütsel ıktıları etkiledi inden i tatmini kavramı gerek i letmeler gerekse akademik yazında oldukça ilgi görmektedir.

Yapılan birçok ara tırma, pozitif psikolojik sermaye ile i tatmini arasındaki pozitif ili kiyi do rulamaktadır.

Luthans vd. (2007: 563) tarafından iki farklı örneklem ile gerçekle tirilen çalı mada psikolojik sermayenin hem üretim hem de hizmet i letmesi örneklemlerinde i tatmini üzerinde olumlu etkisi oldu u bulgusu elde edilmi tir.

Jung ve Yoon (2015: 1145), 300'n üzerinde otel çalı anı ile yaptıkları ara tırmada çalı anların pozitif psikolojik sermaye düzeyleri ile i tatminleri arasında

pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir. Yazarlara göre çalışanın pozitif psikolojik sermaye düzeyi ne kadar yükselirse iş tatmini de o oranda artmaktadır.

Erku ve Afacan Fındıklı (2013: 314) farklı sektörlerde çalışanlar ile yaptıkları araştırmada pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini üzerindeki olumlu etkisini doğrularken, Kaplan ve Biçkes (2013: 239) ise beş yıldızlı otel çalışanları ile yaptıkları çalışmada pozitif psikolojik sermayenin dayanıklılık ve umut boyutlarının iş tatmini üzerindeki pozitif etkisini saptamışlardır.

### 1.5.3. İşe Adanmışlık

Çalışanın duygusal, zihinsel ve fiziksel olarak kendini tam anlamıyla işine vermesi olarak tanımlanan işe adanmışlık olumlu çalışan davranışlarının doruk noktası olarak kabul edilmektedir (Thompson, Lemmon ve Walter 2015: 185). Bakker ve Demerouti (2007: 315), iş talep ve kaynakları modeli bağlamında çalışanların sahip olduğu pozitif özellikleri birer kaynak olarak görmüş ve bu kaynakların çalışanların işe adanmışlığını olumlu yönde etkilediğini ileri sürmüştür.

İşe adanmışlık kavramı pozitif yaklaşım sonucu ortaya çıkan ve işle ilgili pozitif duygu ve düşünceleri ifade eden bir yaklaşımdır. Bu nedenle, öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık gibi pozitif duygulara sahip çalışanların işleri ile ilgili de pozitif düşünce ve yaklaşımlarının olması beklenen bir sonuçtur.

Paek vd. (2015: 22), beş yıldızlı otel çalışanlarının pozitif psikolojik sermaye düzeyleri ile işe adanmışlıkları arasında oldukça güçlü ve pozitif bir ilişkinin varlığını, bir başka deyişle pozitif psikolojik sermaye düzeyi yükseldikçe çalışan adanmışlığının da arttığını, ayrıca örneklem bağlamında işe adanmışlığının %70 gibi yüksek bir kısmının çalışanın pozitif psikolojik sermayesinden kaynaklandığını tespit etmişlerdir.

Chaurasia ve Shukla (2014: 351), Hindistan'da gerçekleştirdikleri araştırmada pozitif psikolojik sermayenin farklı demografik özelliklerle olan ilişkisini araştırmışlardır.

Yazarlar çalı mada pozitif psikolojik sermaye düzeyinin i e adanm ılık üzerindeki pozitif etkisini do rulamı lardır.

Adil ve Kamal (2016: 13), devlet üniversitelerinde çalı an e itimciler örnekleminde bir ara tırma gerçekte tirmi ve bu ara tırma sonucunda pozitif psikolojik sermaye ile i e adanm ılık ili kisini do rulayan sonuçlar elde etmi lerdir.

#### 1.5.4. Örgütsel Sinizm

Örgütsel sinizm, çalı anların örgütün bütünlükten ve dürüstlükten yoksun oldu una dair inançları sonucunda örgüte kar ı geli tirdikleri küçümseme e ilimi olarak tanımlanmaktadır (Dean, Brandes ve Dharwadkar 1998: 345). Örgüte kar ı geli tirilen bu negatif tutum, zamanla çalı anın örgüte sa ladı ı katkıyı ve örgütle olan ba ını azaltmaktadır. Bu nedenle çalı anın pozitif duygusal potansiyelini belirten pozitif psikolojik sermayenin, tam tersine negatif duygularla özde le en sinizm düzeyini azaltıcı etki yaratması beklenmektedir. Yazında bu de erlendirmeye i aret eden birçok ara tırma bulunmaktadır.

Avey, Luthans ve Youssef (2010: 439), yüksek düzeyde pozitif psikolojik sermayenin sinizmi azalttı ını ve bunun üç temel nedenden kaynaklandı ını belirtmektedir. Bu nedenler;

- a) Umut ve iyimserlik gibi pozitif kapasitelerin olumlu duyguları tetikleyici etkisi,
- b) Psikolojik sermayenin eylemlilik, amaç ve alternatif yollar unsurlarını sinizme özgü çaresizlik ve vazgeçme duygularıyla çeli mesi,
- c) Umutlu bireylerin, engellerle kar ıla tıklarında di er bireylere göre daha az etkilenmesi, ekinde sıralanmaktadır.

Yazarlar bu açıklamalara ba lı olarak pozitif psikolojik sermayenin sinizm düzeyini negatif etkiledi i hipotezini olu turmu , farklı alanlarda çalı an 332 örnekleme ile test etmi ve do rulamı tır.

Karacao lu ve nce (2013: 195), imalat sanayinde çalı maktaki katılımcılarla yapmı oldu u çalı mada pozitif örgütsel davranı ın örgütsel sinizm üzerinde negatif etkisinin oldu unu, ba ka bir ifadeyle pozitif psikolojik sermayedeki artı ın örgütsel sinizmi azalttı ını gösteren bulgulara ula mı tır.



## II. BÖLÜM

### 2. LİDERLİK VE OTANTİK LİDERLİK

Araştırmanın bu bölümünde araştırma alanlarından birisi olan otantik liderlik kavramının teorik alt yapısı oluşturulmaya çalışılacaktır. Bu amaçla, öncelikle liderlik konusunda temel bir çerçeve oluşturularak, başlangıçtan otantik liderliğin de yer aldığı modern liderlik yaklaşımlarına kadar olan sürecin incelenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

#### 2.1. Liderlik

Yaratılı olarak sosyal bir varlık olan insan, tarih boyunca bir arada yaşama iliminde olmuştur. Bazı araştırmacılar, başka insanlarla iletişim kurmanın çeşitli temel insani gereksinimleri karşıladı ve hatta evrimsel geçimimizde başka insanlarla başkurmanın hayatta kalmak konusunda önemli katkılar sağladığını savunmaktadır (Aronson, Wilson ve Akert 2012: 497; Baumeister ve Leary 1995). Bu nedenlerle oluşan bir arada bulunma eğilimi, toplumsal yaşamda grupların oluşmasını, grupların oluşması da grupta yer alan bireylerin belirlenmiş bir amaç etrafında toplanması, harekete geçmesi ve yönetilmesi ihtiyacını doğurmaktadır. Bu bağlamda grup içinde davranışları ve hareketleri belirlenen, kararları alan, sorunları çözen ve izleyiciler tarafından model olarak kabul edilen kişi lider olarak tanımlanmaktadır (Taylor, Peplau ve Sears 2015: 335).

İletmeler de insanların organize ve düzenli bir şekilde bir araya geldiği gruplar ya da sosyo-teknik sistemler olarak değerlendirilebilir (Koçel 2014: 707). Birden çok

altsistemi ve bu sistemlere ba lı faaliyetleri bünyesinde barındıran, bu faaliyetlerin koordinasyon ve yönlendirilmesi ile ilgili karma ık yönetimsel faaliyetler içeren i letmelerde, ortak amaç ve hedefleri gerçekle tirmek için bir araya gelmi insanların kendilerini do ru biçimde yönlendirecek bir lidere ihtiyaçları vardır (Bakan ve Do an 2013: 3). Bir ba ka ifadeyle, ya ayan bir mekanizma olan, karı ık birçok süreç içeren ve ya amsal döngüsünde birçok riskli durumlar ve sorunlarla kar ı kar ıya kalan i letmelerde (Parlak 2013: 236), tüm bu faaliyetlerin ba arı ile gerçekle mesi, i letme kaynaklarını yönetip yönlendirecek yetenek ve güçte bir liderin varlı na ba lıdır.

Liderlik konusunda yıllar içinde meydana gelen geli meler, sosyal ya amda, i ya amında ve bilimsel alanda meydana gelen de i imlerle paralellik göstermektedir. İlk ve orta ça larında liderlik daha çok iktidar ve güç kullanımı olarak de erlendirilirken, aydınlanma ça ıyla ba layıp günümüze kadar uzanan bir de i im süreci ile birlikte ise izleyenleri etkileme, bir süreci ba latma, artı de er yaratma, ortak amaca yönlendirme, yaratıcı olma, çalı anların örgüte olan katkılarının birle tirilmesi ve koordine edilmesi gibi kavramlarla ili kilendirilerek farklı bir boyut kazandı ı izlenmektedir (Eren 2009: 501; Tabak 2012).

Prentice (1961, Aktaran; Badshah 2012: 50), liderli i insanların amaçlara ula mak konusunda yönlendirilmesi ekinde ve ba arılı liderli i ise insanların motivasyonlarını ve katılımını grubun amacına uygun ekinde yönlendirerek, bireysel ihtiyaç ve çıkarlarla örgüt amaçlarını birle tirebilen lider olarak ifade etmektedir.

Paglis ve Green (2002: 217) liderli e çok boyutlu bir bakı getirerek kavramı, bir grubun nerede bulundu u ve aslında nerede bulunması gerekti ini belirlemek için strateji olu turma, de i imi ba latma, de i ime kar ı olan engelleri ortadan kaldırma ve izleyicilerin de i ime ayak uydurmasını sa lama süreci ekinde ifade etmi tir.

Vroom ve Jago (2007: 17), liderlik tanımını “Ba kalarını etkileyebilme gücü ve potansiyeli” ekinde yapmaktadır. Babcock-Roberson ve Strickland (2010: 314)’a göre ise liderlik, bir veya daha fazla ki inin bir veya daha fazla izleyiciye amaçlara ula mada gerekli araçları sa ladı ı, yapılması gerekenleri açıkladı ı ve motive etti i sosyal

etkileme sürecidir. Bir başka ifadeyle liderlik, “ Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır” (Parlak 2013: 234).

Yukarıda farklı tanımlamaların ortak noktasının bir kişinin etkileyebilme yeteneği bir başka ifadeyle gücü olduğu görülmektedir. Etkileme ekli ve düzeyi liderin kullandığı güç kaynakları ile ilgilidir. Eğer ki i, etkileyebilme yeteneğini kendi saptamı olduğu ekilde davranmaya yöneltebiliyorsa o kişinin güçlü olduğu söylenebilir (Koçel 2014: 647). Bir liderin kullandığı güç kaynakları; Sahip olduğu pozisyondan kaynaklanan “Bijimsel Güç”, ödüllendirme sisteminden yararlanarak kullandığı “Ödüllendirme Gücü”, cezalandırma yetkisinden kaynaklanan “ Zorlayıcı Güç”, görevle ilgili bilgi ve tecrübelerinden ortaya çıkan “ Uzmanlık Gücü” ve kişilik özellikleri ile izleyicileri üzerindeki doğal etkisi sonucu oluşan “ Karizmatik Güç” olarak sıralanabilir (Bakan ve Doğan 2013: 9-10). Liderliğin güç kullanımı ile ilgili kişilerin tanımlarında da doğrulanmakla birlikte, gerçek liderler, liderlik edebilmek için resmi yetkilerle donatılmı ve yasal yetkilerden kaynaklanan güce ihtiyaç duymazlar. Hiçbir resmi yetkiye sahip olmadan da bir grubu etkileyerek istenilen ekilde hareket etmeye sevk edebilirler (Koçel 2014: 671).

## 2.2. Liderlik Yaklaşımları

Bir kişinin karısındaki kişi veya grubu nasıl etkileyeceği ya da bir başka deyişle kişiyi ya da grubun bir kişiye neden lider olarak kabul ettiğini sorularına verilen farklı cevaplar liderlik yaklaşımlarının temelini oluşturmaktadır.

Liderlik teorileri temelde “Geleneksel Yaklaşım, Durumsal Yaklaşım ve Modern Yaklaşımlar” olmak üzere üç grupta incelenmektedir.



### 2.2.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları

Geleneksel liderlik yaklaşımları, “Özellikler yaklaşımı” ve “Davranışsal Yaklaşım” içermektedir.

#### 2.2.1.1. Özellikler Yaklaşımı

20. Yüzyılın ilk yarısında ortaya çıktığı kabul edilen bu teori lider olmak için kişinin taşıması gereken ve liderleri diğer insanlardan farklı kılan özelliklerin doğuştan geldiğini ve sonradan kazanılamayacağını da savunmaktadır (Bakan ve Doğan 2013: 11). Bu yaklaşım etkili lider olmanın gerekliliklerini belirli karakteristik özellikler ile açıklamaktadır.

Özellikler yaklaşımına göre, bir kişinin lider olabilmesi, bu kişinin grup üyelerinden bir takım özellikleri ile farklılaşmasını gerektirmektedir. Başka bir ifadeyle, bir grup içinde bir kişinin lider olarak kabul edilmesi ve grubu etkileyebilmesinin nedeni bu kişinin gerek fiziksel, gerek bilişsel, gerekse de kişilik anlamında sahip olduğu özelliklerden kaynaklanmaktadır (Koçel 2014: 677). Yaklaşımda, liderde bulunması gereken zekâ, özgüven, sosyalleşme, dürüstlük, kararlılık gibi birçok özellik sıralanmaktadır (Baker 2013: 52).

Liderlik kuramları içerisinde ilk sırada sayılan özellikler kuramı, liderlik konusundaki araştırmalara öncülük etmiştir. Ancak, bu kuram konusunda yazında bir takım problemler üzerinde durulmaktadır. Bunlardan bazıları; liderlerin kişilik özelliklerini belirlemede faydalanılacak olan kişilik kuramlarının henüz oluşturulmaması, lider özelliklerini belirlemeye yönelik geçerli ve güvenilir bir ölçme aracının bulunmaması (House ve Aditya 1997: 411), kimin daha "iyi" ya da "başarılı" olduğunu karar vermek konusunda öznel yargılara bağlı olmak zorunluluğu ve hangi nitelik daha önemli olduğu konusunda her zaman mutabık kalınamaması (Gehring 2007: 46) şeklinde sıralanabilir. Ayrıca, özellikler kuramı, yalnızca lider özelliklerine odaklanarak, izleyicileri ve içinde bulunulan durumu göz ardı ettiği için de eleştirilmektedir (Bakan ve Doğan 2013: 12).

### 2.2.1.2. Davranı sal Yakla ım

1940'lı yıllarda ortaya ıkan yakla ımın ana fikri, liderleri ba arılı yapan unsurların, ki ilik özellikleri de il, liderlik yaparken gösterdikleri davranı lar ve liderlik yaptı ı grubu olu turan insanlarla ili kilerinin özellikleri oldu udur. Davranı teorisine göre insanlar gözlem, e itim ve deneyimlerle lider olmayı ö renebilirler (Amanchukwu, Stanley ve Ololube 2015: 8).

Bu yakla ımı olu turan ıalı maların en önemlileri; Ohio State Üniversitesi Liderlik ıalı maları, Michigan Üniversitesi Liderlik ıalı maları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli, McGregor'un X ve Y Teorileri, Likert'in Sistem 4 Modeli olarak sıralanabilir.

#### 2.2.1.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik ıalı maları

Liderlerde görülen bazı davranı kalıplarının ortaya ıkarılması amacıyla gerıekle tirilen Ohio State Üniversitesi Liderlik Ara tırmaları, 1945'te ba lamı ve liderin zamanını bireysel ve ki iler arası ili kilerde ne ekilde kullandı ı, sorumluluk ve otorite gibi konular üzerinde yo unla mı tır. Ara tırma ıok farklı sektörlerde görev yapan izleyici ve yöneticilerle gerıekle tirilmi ve lider davranı kalıplarına ili kin 1800 ifade belirlenmi tir. Ara tırma tamamlandı nda ifade sayısı 150'ye indirilmi ve lider davranı ları "Liderlik Davranı ı Tanımlama Ölçe i" ile saptanan "Yapıyı harekete geçirme" ve "Anlayı " ekinde iki boyut altında toplanmı tır (Halpin 1959: 174). Yapıyı harekete geçirme, amaçlara ula mada i lerin eksiksiz ve zamanında tamamlanması için tüm süreçlere ili kin kurallar ve talimatlar aracılı ıyla (Koçel 2014: 679) koordinasyon sa lamasını; Anlayı ise liderin grup üyeleri ile arasında saygı, sevgi ve dostluk duygularına dayalı ili kiler geli tirme yönündeki davranı larını ifade etmektedir (Bakan ve Do an 2013: 14).

#### 2.2.1.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Liderlik davranışları konusunda yapılan diğer bir önemli çalışma programı, Ohio Eyalet Üniversitesi araştırmaları ile yaklaşık olarak aynı zamanda gerçekleştirilen Michigan Üniversitesi araştırmalarıdır. Araştırmanın temel amacı, lider davranışları, grup süreçleri ve grup performansı değişkenlerinin arasındaki ilişkinin saptanmasıdır. Michigan Üniversitesi liderlik araştırmaları sonucunda, “Görev odaklı lider” ve “Birey odaklı lider” şeklinde iki liderlik davranışı belirlenmiştir. Görev odaklı liderler, işi planlama ve zamanlama, faaliyetleri koordine etmek işlerin belirlenen şekilde yürüyüp yürümediğini kontrol etmek gibi göreve dönük davranış biçimleri sergilemektedir. Bireye odaklı liderler ise, güvenilir, düşünceli, problemleri anlamaya çalışan, astların gelişimine destek olan, onları bilgilendiren, fikirlerine önem veren, düşünceli özerkliklerine saygı duyan işi odaklı davranış biçimi sergilemektedir (Yukl 2010: 107).

#### 2.2.1.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

Yönetimsel Diyagram Modeli olarak da adlandırılan bu modelde, liderler “Üretim odaklı” ve “Birey odaklı” şeklinde gruplandırılmıştır. Üretim odaklı liderler, verimlilik ve sonuca yönelik, insan odaklı liderler ise grup üyeleri tarafından sevilme ve onaylanma ihtiyacı ile gelişen kişiler arası ilişkilerle yönelik davranışlar sergilemektedir. Blake ve Mouton ayrıca oluşturdukları yönetimsel diyagram yapısıyla liderleri sergiledikleri davranış biçimlerine göre; Otokratik Lider, Takım Lideri, Herkulübü Lideri ve Zayıf Lider olmak üzere 4 gruba ayırmıştır. Yönetim tarzı matriksinde yer alan bu liderlik türlerini kısaca açıklayacak olursak;

- *Otokratik Lider (Yüksek Görev/ Düşük Kişiler Arası İlişki)*; Tüm karar alma yetkilerinin, liderde toplandığı, astların herhangi bir konuda söz hakkının olmadığı liderlik tarzıdır. Otokratik liderler grup üyeleri ile mümkün olduğu kadar az ilişki kurduğundan, karar alırken de üyelerden hiçbir girdi talep etmezler (Garg ve Jain 2013: 50).

- *Takım Lideri (Yüksek Görev/ Yüksek Ki iler Arası li ki)*; Takım liderleri, ekibi etkin bir ekilde hedeflere ula maya te vik ederken, üyeler arasındaki ba ı güçlendirmek için de çabalar (Garg ve Jain 2013: 50). Bu tarz liderlere göre belirlenen hedeflere ula manın en önemli ko ulu, ki iler arası ili kilerin do ru kurgulandı ı bir çalı ma ortamı yaratmaktır.

- *ehir Kulübü Liderli i (Dü ük Görev/ Yüksek Ki iler Arası li ki)*; Bu liderler, izleyicileri ile olan ili kilerini samimiyet ve dostluk temelinde yürütmekte ve grubu hedefe yönlendirmek ve motivasyonu sa lamak için ceza yerine genellikle ödüllendirme yolunu kullanmaktadırlar.

- *Zayıf Liderlik (Dü ük Görev/ Dü ük Ki iler Arası li ki)*; Gerek hedeflere ula mada gerekse grup üyeleri ile olan ili kide en az çaba gösteren liderlerdir.

#### 2.2.1.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor'un 1960'da " İetmenin İnsan Boyutu" (The Human Side of Enterprise) adlı kitabında ortaya atmı oldu u bir fikir olan X ve Y Teorisi, temelde yönetim tarzları arasındaki farklılıkları ortaya koymak için geli tirilmi tir (Mohamed ve Nor 2013: 716).

McGregor'a göre X teorisini benimseyen liderler, çalı anların tembel yaradılı lı oldu u, sorumluluktan kaçındı ı, i hakkında olumsuz görü lere sahip oldukları ve kendilerini yönlendirecek yetenekte olmadıklarını ve bu nedenle zorlama, tehdit ve cezalandırma gibi davranı biçimleriyle kontrol altında tutulması gerekti ini dü ünmektedir (Russ 2011: 825). Y teorisini benimseyen liderler ise tam tersine, çalı anların i lerini yapmaya istekli, sorunlara kendi kendine çözüm bulabilen ve sorumluluk sahibi olduklarını kabul eder (Tamtekin Aydın 2012: 24). Bu nedenle bu tip liderler olumsuz bildirimler yerine yaratıcılı ı ve yenili i destekleyici ve demokratik bir yönetim eklini tercih etmektedirler.

### 2.2.1.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert'in Michigan Üniversitesi liderlik araştırmalarının devamı olarak gerçekleştirdiği bu modelde, lider davranışları dört grup altında toplanmıştır.

- *stismarcı Otokratik Lider (Sistem 1)*; Bu liderlik tipi, yüksek otoriterlik, çalışanlara düşük güven, cezalandırma, korkutmaya dayalı motivasyon ve bireysel karar alma özellikleri ile karakterizedir (Sapru 2013: 250).

- *Yardımsaver Otokratik Lider (Sistem 2)*; Bu özellikteki liderler babacan tavırlı, insanlara güveni olan, motivasyon için ödül ve cezayı bir arada kullanan, astlara belirli bir düzeyde özgürlük tanıyan liderlerdir (Bakan ve Doğan 2013: 19; Sapru 2013: 250).

- *Katılımcı - Danışman Lider (Sistem 3)*; Bu sistemde astlarına güven duyan, karar alırken astların fikirlerini alan ve uygulamaktan çekinmeyen, ödül ve cesaretlendirme yolu ile motivasyon sağlamayı ve aşağıdan yukarıya iletişimi tercih eden lider davranışları söz konusudur (Bakan ve Doğan 2013: 19).

- *Demokratik Lider (Sistem 4)*; Üretkenliğe ve verimliliğe olumlu etkisi en fazla olan sistemdir. Bu sistemde liderler izleyicilerine tam olarak güvenir ve bu güveni göstermekten çekinmez. Karar alma mekanizmalarında yüksek ve çoklu katılım, bireysel yeteneklerin ve takım çalışmasının aynı anda desteklenmesi ve etkili iletişim gibi liderlik davranışları da bu sistemin öne çıkan özellikleridir (Khumalo 2015: 39).

### 2.2.2. Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Teori ilk olarak 1977 yılında Hersey ve Blanchard tarafından "Yaşam Döngüsü Teorisi" adı altında geliştirilmiştir (Ronald 2014: 58). Bu yaklaşım, diğerlerinin aksine liderlik özelliklerinin öğrenilebileceğini kabul etmektedir. Durumsal liderlik yaklaşımının temel tezi, en iyi liderin davranış biçimini koullara, gruba ve kişisel özelliklerine uyumlaştıran lider olduğudur. Bu nedenle doğru yaklaşımın, en iyi liderlik tarzının değil, herhangi bir durumda hangi tarzın etkin olduğundan bahsetmek

oldu unu savunmaktadır (Serinkan 2005: 89). Durumsallık teorisinin mantıklı görünen bu tezine rağmen, hangi tür liderlik tarzının uygun olabileceği konusunda yapılan çok fazla çalışma bulunmamaktadır (Koçel 2014: 687).

Durumsallık modelinde yapılan çalışmaların başlıcaları; Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli ve Amaç Yol Teorisi'dir.

- *Etkin Liderlik Modeli*; Bu modelde lider davranışlarını etkileyen değişkenler; Lider-izleyici ilişkisi, yapılacak işin niteliği ve liderin otorite düzeyi şeklinde sıralanmaktadır. Bu özelliklerin gerçekleştirme derecesi sonucu oluşan durum, liderlik davranışının da şekillenmesinde etkili olmaktadır (Koçel 2014: 688).

- *Amaç-Yol Teorisi*; Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirildiği bilinen bu teoriye göre insan davranışlarını belirleyen iki temel faktör mevcuttur. Bunlardan ilki, kişinin, davranışlarının kendisini belirli sonuçlara ulaştıracağına dair inancı, diğeri bir ifadeyle beklendirilirdir. Diğeri ise oluşan sonuçlara kişinin atfettiği değer (Valens)'dir. Liderlik açısından değerlendirildiğinde, liderin izleyicilerin beklentilerini karşılama ve izleyicilerin valensini etkileme derecesi, izleyicileri motive etmek konusunda sahip olduğu iki önemli özelliktir (Koçel 2014: 691). Bu modelde ayrıca izleyicilerin motivasyonunun, memnuniyetinin ve iş performansının lider tarafından belirlenen davranış biçimine bağlı olduğu öne sürülmektedir. Amaç yol teorisinde emredici liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik ve temsilci liderlik olmak üzere dört temel liderlik tipi vardır (Yılmaz 2004: 15).

### 2.2.3. Modern Liderlik Yaklaşımları

Geleneksel liderlik yaklaşımlarının değişen çevre koşullarına uyum konusunda yetersiz kalması, gerek akademik gerekse uygulama anlamında “Modern Liderlik Yaklaşımları” olarak adlandırılan yeni yönelimlerin doğmasına neden olmuştur. Modern liderlik teorisi ve uygulaması kişinin temel değer ve amaçlarına olan öz farkındalığına ilişkin otantiklikleri, liderliğin motivasyonel etkilerini, liderlerin değer ve davranışlarının tutarlılığını ve değerlerinin izleyicilerin değerleri ile olan uyumunu dikkate alan bir

bakı açısına sahiptir (Sparrowe 2005: 419). Bir başka ifadeyle, modern liderlik yaklaşımları yalnızca lider tutum ve davranışlarına değil, bu tutum ve davranışların izleyicilerle olan ilişkileri etkileyi biçimine odaklanmaktadır.

Modern liderlik yaklaşımları kapsamında “Etkileyici ve Dönüştürücü Liderlik”, “Karizmatik Liderlik” ve “Stratejik Liderlik” teorileri aşağıda kısaca ele alınmıştır.

### 2.2.3.1. Etkileyici ve Dönüştürücü Liderlik

1970’li yılların sonlarında J.M. Burns tarafından ortaya atılan etkileyici liderlik, yazında dönüştürücü liderlik ile birlikte anılmaktadır. Etkileyici liderlik, lider ile izleyici arasındaki ilişkiyi ve ödül ve yaptırımların lider tarafından yönetildiği değişim sürecini temel alan liderlik tarzıdır (Fernandes ve Awamleh 2004: 66). Bu yaklaşımda örgütte lider ile izleyiciler arasındaki ilişki dört durumda gerçekleşir (Koçel 2014: 697);

- Liderin, izleyicilerin performanslarına bağlı olarak ödüllendirme davranış biçimi,
- Liderin standartları belirlediği ve süreçleri takip ederek gerektiğinde müdahalede bulunduğu davranış biçimi,
- Liderin pasif davranışla, bir başka deyişle yalnızca sorunlarla karşılaşıldığında müdahil olduğu davranış biçimi,
- Liderin izleyicileri birçok alanda serbest bıraktığı, hiçbir şekilde müdahalede bulunmadığı ve liderliğin getirdiği sorumlulukları yerine getirmediği davranış biçimidir.

Dönüştürücü lider, örgütü değişime hazır hale getirecek performansa ulaştırmak amacıyla çalışanları motive eden (Koçel 2014: 696) ve bu yönde gerek izleyicilerin gerekse örgütün inanç ve değerlerini değiştirmeyi başaran kişidir. Dönüştürücü bir lider (Seidman ve McCauley 2011: 47);

- Gelecek için hayal edilenden de daha yüksek düzeyde, ilham veren, güçlü bir vizyon yaratarak bunu izleyicilerin benimsemesini sağlar,

- Do ru bilgi ve yetenekleri do ru ekilde bir arada bulunduran bir ekip olu turur,
- Bu takıma güdüleme ve destek arasındaki hassas dengeyi gözeterek liderlik eder,
- De i im devam ederken, etkile imi de mükemmel ekilde sürdürmeyi ba arır.

Etkile imci lider ile dönü ümcü lider arasında iki önemli farklılık söz konusudur. Bunlardan ilki, etkile imci liderin izleyicilerin mevcut ihtiyaç, beklenti ve hedeflerini anlamı olmasına kar ın, dönü ümcü liderin anlamakla kalmayıp aynı zamanda bu beklenti ve hedefleri yükseltmeye yönelik de i imi gerçekleştirir. Motivasyonun artırılması, izleyicilerin kendi ihtiyaç ve performansları için sahip oldukları beklentilerin artırılması ile sa lanır. ki liderlik türü arasındaki ikinci temel farklılık ise, dönü ümcü liderlik sürecinin izleyicileri lidere dönü türme ile sonuçlanabilmesidir. Bu sonuç, izleyicinin kendi problemlerini çözme yetene inin geliştirilmesi ile ba kalarının sorunlarını da çözebilme becerisini kazanması ekinde gerçekleşir (Avolio, Waldman, & Einstein 1988: 61).

Yapılan ara tırmalar, liderlerin hem etkile imsel, hem de dönü ümcü davranı ları bir arada sergilemesi durumunda etkinliklerini en üst düzeye çıkarabilecekleri görü ünü desteklemektedir (Fermades ve Awamleh 2004: 66).

### 2.2.3.2. Karizmatik Liderlik

Tarihsel geçmi i Yunan mitolojisine uzanan karizma kavramının, kelime anlamı “ lahi lütuf” veya “ lahi hediye” olarak ifade edilmektedir (Yukl 2010:263). Karizma, akademik anlamda ise ilk kez karizmatik liderlik teorisini de ortaya çıkaran Max Weber tarafından de erlendirilmi tir. Weber karizmayı, resmi otoriteye de il, liderin istisnai özelliklere sahip oldu una yönelik takipçi algılarına dayanan bir güç olarak tanımlamı tır (Weber 1947, Aktaran: Yukl 2010: 263).

Karizmatik liderlik teorisini açıklamada benimsenen iki temel yakla ım söz konusudur. Bunlardan ilki, Max Weber tarafından ortaya atılan (1947) orijinal



karizmatik liderlik teorisidir. Weber'in karizmatik liderlik teorisine göre, karizma nadir bulunan bir olgudur ve bir lider karizmanın ortaya çıkması için ola anüstü ki isel niteliklere sahip olmalıdır (Beyer 1999: 314). Ayrıca Weber, karizmatik liderin otoritesini, kurallardan ya da pozisyonundan de il, izleyicilerin kendisine olan inanç ve güveninden kaynaklandı mı ileri sürmektedir. Karizmatik liderler örgütsel amaçlar, inanı lar ve de erler üzerinde de i iklikler yapma ve izleyicileri dönü türebilme gücünü bu do al otoriteden alırlar (Kırel 2001: 45). Karizmatik liderlik teorisine göre karizma özellikler teorisinde oldu u gibi do u tan var olan bir özelliktir. Banks vd. (2016: 3), yaptıkları çalı mada liderin ki ilik özelliklerini, bili sel ve zihinsel yeteneklerini ve demografik niteliklerini karizmatik liderli in öncülleri olarak ifade etmi lerdir.

Karizmatik liderlik konusunda geli tirilen di er bir önemli yakla m ise Conger ve Kanungo tarafından önerilen "Atıf Teorisi" dir. Bu teori, Weber'in karizmayı nadir bulunan mistik bir olgu olarak gören yakla mından farklı olarak, liderler tarafından ö renebilme potansiyeline sahip bir kavram olarak de erlendirmekte ve izleyicilerin liderin tutum ve davranı larını algılayı biçimlerinin liderin karizmatik olarak kabul edilmesinde esas oldu unu kabul etmektedir (Conger ve Kanungo 1994: 442; Yukl 1999: 293). Bir ba ka ifadeyle atıf teorisinde izleyicilerin liderlere atfetti i özellikler, liderin karizmatik olarak de erlendirilmesinde temel alınmaktadır.

Yazarlar, izleyicilerin lidere karizma atfetmesi için gereken özellikleri de u ekilde sıralamı tır (Conger ve Kanungo 1994: 442);

- Vizyon belirleme,
- Grup ve izleyicilerin ihtiyaçlarını dikkate alma,
- Çevre faktörlerine kar ı duyarlı olma,
- Sıradan olmayan hatta ola an dı ı davranı larda bulunma,
- Bireysel risk alma,
- De i imi gerçeikle tirme.

Karizmatik liderler, ilham verici bir vizyon olu turup bu vizyonu ifade etme, izleyicilerin görev ve misyonlarının ola anüstü oldu u izlenimini uyandıran tutum,

davranı ve eylemler geli tirme yoluyla di er liderlerden farklılık göstermektedirler (Conger vd. 2000: 748).

### 2.2.3.3. Stratejik Liderlik

Strateji, amaçlara ula mak için belirlenmi , sonuca odaklı, uzun dönemli ve dinamik kararlar toplulu u olarak tanımlanmaktadır. Stratejik yönetim ise i letmenin çevre ile olan ili kisinin de ötesinde gelece i olu turmak amacıyla tüm i lev ve fonksiyonlarının bütüncül yakla ımla uzun dönemli yönetilmesi olarak ifade edilmektedir (Ülgen ve Mirze 2013: 35).

Strateji kavramının i letme yönetiminde yer almaya ba laması ile ortaya çıkan stratejik liderlik yakla ımı, tepe yönetiminin örgütün tüm faaliyet alanları ile ilgili stratejik tercihlerinin örgütsel etkileridir (Carter ve Greer 2013: 376). Stratejik liderlik, liderin örgütün sınırlarını geni leten tüm bakı açılarını ve ili kileri dü ünmesini, yansıtmasını ve analiz etmesini gerektirir. Stratejik liderlik, ki isel ve örgütsel bir deneyim olmanın yanında aynı zamanda liderlerin örgütlerinde ba arılarını sürdürmeleri için geli tirmeleri gereken bir süreçtir (Sarfraz 2017: 41).

Davies ve Davies (2004: 31), stratejik liderlerin sahip olması gereken özellikleri a a ıdaki gibi sıralamı tır;

- Stratejik liderler, izleyicileri ve örgütsel faaliyetleri düzenleme,
- Stratejik liderler, etkili müdahale unsurlarını ve noktalarını belirleyebilme,
- Stratejik liderler, stratejik yeteneklerini geli tirme yetene ine sahip olmalıdır.

Ireland ve Hitt (2005: 67-73)'e göre ise bir liderin stratejik lider olarak tanımlanabilmesi için belirtilen nitelikleri ta ıması gerekmektedir;

- Örgütün amaç ve vizyonunu saptamak,
- Örgütün yeteneklerini ortaya çıkarmak ve devamını sa lamak,
- nsan kayna ımın e itim ve geli imini desteklemek,

- Etkin bir örgüt kültürü oluşturmak ve devamını sağlamak,
- Etik anlayışı benimsemek ve uygulamak,
- Örgütsel denetimde dengeyi oluşturabilmek.

Stratejik lider, geleceği görebilme, vizyon oluşturabilme, esnek olabilme ve izleyicileri güçlendirme yeteneklerine sahip olduğundan gereken zamanlarda değişimi başlatabilen ve yönetebilen kişidir. Etkili bir stratejik lider, belirtilen yetenekleri doğrudan eylemleri ve değişimleri gerçekleştirirken aynı zamanda izleyicilerin duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını da etkileyebilmektedir (Ülgen ve Mirze 2013: 412).

### 2.3. Otantik Liderlik

Otantik liderlik, modern liderlik yaklaşımları arasında içerdiği pozitif unsurlar ve oluşturduğu olumlu örgütsel iklim sayesinde örgütsel çıktılara sağladığı olumlu katkı (Avolio vd. 2004; Gardner vd. 2005) ile son yıllarda en çok ilgi görenlerden birisidir. Araştırma ana değişkenlerinden birisini oluşturduğu otantik liderlik kavramının tarihsel gelişimi, boyutları ve örgütsel etkilerini ifade eden öncül ve ardılları bu bölümde incelenmiştir.

#### 2.3.1. Otantiklik Kavramı

Otantik liderleri ve otantik liderlik davranışını tanımlamak ve anlamak için öncelikle otantiklik tabirinin doğru anlaşılması gerekmektedir.

Otantiklik 1960'lı yıllarda eğitim ve sosyoloji yazınında tartışılmaya başlanmış bir kavramdır (Avolio ve Gardner 2005: 320). Kişilerin kendini bilerek kabullenmesi, kendilerine karşı açık ve dürüst olabilmesidir. Otantik olarak davranmak bireyin kendi değerleri, tercihleri ve ihtiyaçlarına göre davranmasıdır. Cezadan kaçmak, ödül kazanmak veya diğerlerini memnun etmek için gösterilen ve gerçek olmayan davranışlar otantik davranış olarak değerlendirilemez (Akgündüz 2012: 19). Başka bir ifadeyle "Kişiler; öz değerlerine, karakter, tercih ve duygularına bağlılık dereceleri

oranında otantikdir" (Erickson 1994: 29). Her ne kadar yazındaki ilk bilimsel tanımlama 1990'lı yıllarda yer alsada kavramın tarihsel gelişimi çok daha eskiye dayanmaktadır.

Otantiklik kavramının tarihsel gelişimi incelendiğinde ise Yunan mitolojisine dayanan köklerinin olduğu görülmektedir. Tarihi Apollo Tapınağı'nın duvarında yer alan ve Türkçe tercümesi "Kendin ol" şeklinde yapılabilecek olan "Know Thyself" yazısı ile Yunan mitolojisinde rastlanan ve "Kendine karşı dürüst ol", şeklinde tercüme edilebilecek olan "To thine own self be true" ifadesi araştırmacılar (Avolio ve Gardner 2005: 319; Gardner vd. 2011: 1121) tarafından otantik davranışın dayandığı felsefenin tarihi gelişimini belirlemede temel alınmaktadır. Bu cümlelerde temelde otantiklik, kişinin kendini olduğu gibi kabul etmesi ve kendine sadık kalması olduğu öne sürülmektedir (Avolio vd. 2004: 802). Bu nedenle otantik bireyin, hem kişisel deneyimlerinin (değerler, düşünce, tutku ve inançlarının) hem de davranışlarının gerçek düşünce ve inançları ile aynı doğrultuda olması beklenir (Gardner vd. 2005: 344).

Otantiklik ya da otantik davranışın "kişinin tecrübe, duygu, düşünce, ihtiyaç ve inançları doğrultusunda kendini bilmesi" (Harter 2002: 382) olarak tanımlanması kavramın tarihsel gelişimi ile de uyum göstermektedir. Psikoloji yazını incelendiğinde, otantiklik kavramının kişinin benlik kavramı ve anlık deneyimleri ile kendini gerçekleştirmeye düzeyi arasındaki uyum olarak değerlendirildiği izlenmektedir (Toor ve Ofori 2009: 300). Otantiklik konusunda en kapsamlı çalışmalardan biri olan ve kavrama ait teorik alt yapıyı oluşturulan çalışmada Kernis (2003: 1), otantikliği engellenmemiş öz benlik olarak tanımlayarak, dört ana bileşenden oluştuğunu belirtmiştir. Söz konusu bileşenler yazar tarafından; Öz farkındalık, tarafsız değerlendirme, otantik davranış ve ilişkilerde otantiklik olarak sıralanmıştır.

Diğer taraftan bazı araştırmacılar, (Illies, Morgeson ve Nahrgang 2005; Goldman ve Kernis 2003) otantiklik kavramını psikolojik açıdan değerlendirerek, kişinin sosyal çevre içinde kendisini görmek istediği genel eğitim ve yeteneklerini derinleştirerek bir engelle karşılaştıran geniş bir psikolojik yapı olarak tanımlamışlardır. Tanımda belirtilen yapı, kişinin kendini doğru tanıması ve doğru ifade edebilmesi ile hayata geçecektir.

Otantiklik kavramının, sıklıkla samimiyet, dürüstlük, gibi kavramlarla karıştırılmaktadır. Bu noktadaki yanlış, bireyin samimiyetinin, kendisini diğer bireylere dürüstçe göstermesi iken, otantik liderin bireyin kendisine dürüst olabilme derecesini ifade ediyor olmasıdır. Bu davranış biçimi, otantik liderlik davranışının temel özelliklerinden birini oluşturmaktadır (Kesken ve Ayyıldız 2008: 736). Bir bakımla, tarihsel açıdan felsefi yaklaşımla özdeşleşen otantik liderlik zaman içerisinde sosyal psikoloji açısından değerlendirilerek yeni bir boyut kazanmıştır.

Otantik liderin, bir liderlik tarzı olarak değerlendirilmesinde temel alınan tanımlamalardan biri de Avolio vd. (2004: 804) tarafından yapılmıştır. Bu tanımlamada otantik birey “ kendi düşünceleri ve davranışlarının, ahlaki bakımlarının ve güçlü yönlerinin farkında olan, içinde bulunduğu ortamı tanıyan, kendine güvenen, iyimser, umutlu ve sorunların üstesinden gelebilen birey” olarak tarif edilmiştir.

### 2.3.2. Otantik Liderlik Kavramı

Son yıllarda çalışmaya amında artan rekabet, her geçen gün zorlaşan ekonomik ve sosyal koşullar, örgütlerdeki yapısal karmaşıklık gibi unsurlar, olumlu örgüt iklimi yaratarak bu zorlu koşulların başarı ile yönetilmesini sağlayacak yeni liderlik tarzları arayışına neden olmuştur. Buna bakılarak liderlerin, insanlara sahip oldukları özellikleri anlatmak ve bu özelliklerin nasıl geliştirilebileceğine dair rehberlik etmek, onlarla birlikte ortak eylemlerde bulunmak ve örgütün sürdürülebilir kazançlar elde etmesine katkıda bulunmak çevresinde geliştirilmeye başlanmıştır (Bakan ve Doğan 2013: 255). Özellikle katılımcı yönetim anlayışının egemen olması ile birlikte liderlerin çalışanları yalnızca önceden belirlenmiş kurallara uyma konusunda yönlendirmek dışında, karar süreçlerine katılma konusunda da desteklemesi beklenmektedir.

Bu bakımda ortaya çıkan liderlik yaklaşımlarından birisi de otantik liderlik yaklaşımıdır. Otantik liderlik kavramının ilk olarak yazında yer alması ve liderlerde otantik liderin ölçülmesi çalışmalarının başlangıcı 1960 yılında, Seeman’ın otantik olmayan özelliklerin ölçülmesi temelinde geliştirdiği ölçeğe dayanmaktadır (Avolio ve Gardner

2005: 320; Gardner vd. 2011: 1121). Her ne kadar ölçe in yapı geçerlili i yetersiz bulunsa da daha sonra geli tirilmesine yönelik çalı malar yapılmı ve bu çalı ma otantik liderlik ara tırmalarının ba langıcı olmu tur. Bir ba ka deyi le otantik liderlik kavramının ortaya çıkı ında otantik olmayan lider davranı larının belirlenmeye çalı ılması etkili olmu tur (Avolio ve Gardner 2005:320).

Pozitif psikolojinin örgütsel etkilerinden do an otantik liderli in ortaya çıkı ı ve temel liderlik teorilerinin kavramsal uzantısı haline geli i 1970'lerin sonlarından itibaren ba lamı tur (Clapp-Smith ve Vogelgesang 2009: 229). Otantik liderli in di er pozitif liderlik türlerinden en temel farkı, etik ve ahlaki bile enleri merkezinde bulundurmasıdır. Bu ahlaki ve etik perspektif aynı zamanda otantik liderli i dönü ümcü ve etkile imci liderli in ötesine ta ıyan unsurlardır (Woolley, Caza ve Levy 2011: 439). Bu perspektif otantik liderli in günümüz i ya amında artı gösteren etik ve ahlaki çöküntü sonucu bu de erleri daha fazla içselle tirmi lider arayı ından do mu bir liderlik tarzı (Tonkin 2003: 42) oldu u dü üncesini de do rulamaktadır.

Otantik liderlik, liderin pozitif davranı larının izleyicileri üzerindeki olumlu etkisi ve pozitif örgütsel davranı bile enleri temelinde geli tirilmi bir yakla ımdır (Rego, Lopes ve Nascimento 2015: 132). Otantik liderler, herhangi bir dı sal standart ya da belirlenmi bir görevden kaynaklanan de il, içten gelen kapsayıcı bir benlik algısıyla (Sendjaya vd. 2016: 127) ve izleyenlerinin iyi olu larıyla, daha geni anlamda di er i arkadaş ları, örgüt ve toplumun iyi olu larıyla motive olurlar. Ki sel de erler, ahlak ve etik davranı ları en yüksek seviyede gösterirler. Çevreleriyle çift taraflı güven yaratırlar ve iyimserli i payla ırlar (Akgündüz 2012: 20) . Karar verme sürecinde ihtiyaç duyulan bilgi payla ımı konusunda açık ve effaf olma ve çalı anlarına yapıcı geribildirim sa lama davranı modelleri de otantik liderlerin belirlenmi davranı biçimlerindenidir (Walumbwa vd. 2009: 5).

Avolio vd. (2004: 4) otantik lideri; kendi dü üncelerinin, davranı larının ve kendisinin di erleri tarafından algılanı biçiminin farkında olan, kendisinin ve çalı anların de erlerini, ahlaki bakı açılarını, ilgilerini ve güçlü yönlerini bilen; içinde

bulundu u ortamı tanıyan, kendine güvenen, umutlu, iyimser ve sorunların üstesinden gelmeyi başarabilen ahlaklı birey olarak tanımlanmıştır.

Başka bir tanımlamaya göre otantik liderler, etik değerlerle yargılayabilen, olayları ve durumları farklı bakı açıları ile de erlendirebilen ve verdiği kararları içsel ahlaki değerleri ile kıyaslayan liderlerdir (Brown ve Trevino 2006:599).

Otantik liderlik ile ilgili araştırmalardan bir kısmı otantik liderliğin varlığı ve gelişiminden söz etmek için otantik liderin varlığının yeterli olmadığını savunmaktadır. “Kendini Doğrulama Teorisi” olarak adlandırılan teoriye dayanan bu görüş, otantik liderliğin gelişimi için otantik bir liderin varlığının yanı sıra izleyicilerin bu lideri otantik olarak algılamaları, doğrulamaları ve takip etmeleri de gerektiğini savunmaktadır (Swan 1983, Aktaran: Shamir ve Eliaş 2005: 401).

Shamir ve Eliaş (2005: 402) ayrıca, otantik liderliğin gelişimini incelemede bir hayat hikâyesi yaklaşımı geliştirmişlerdir. Bu yaklaşımda otantik liderliğin boyutlarından her birinin liderin yaşam öyküsünü oluşturan deneyimlerinin birleşimi olduğu ileri sürülmektedir. Yaşam öyküsü otantik lidere, olayları ve gerçekleri kişisel deneyimlerle anlamlandırma ve yorumlama fırsatı sağlamaktadır.

Otantik liderler, çalışanları destekleme ve ilimine sahip olmanın yanında, effaf ve net oldukları için bireysel özdeleme yoluyla çalışanlarda yüksek güven duygusu da yaratmaktadırlar. Bunun yanında izleyicilerinin yeteneklerini anlayarak bu yetenekleri birer nitelik dönüştürmeyi de başarmakta (Luthans ve Avolio 2003, Aktaran: Coşar 2011: 31) ve kendi çıkarlarından önce diğerlerini düşünerek bilgi yetenek ve deneyimlerini yüksek ahlaki standartlarda yönetsel kararlar vermek için kullanmaktadırlar.

### 2.3.3. Otantik Liderlik Kavramının Boyutları

Yazında otantik liderlik kavramının, içerd i unsurları ifade eden alt boyutları belirlemek amacıyla yapılan farklı ara tırmalar yer almaktadır.

Kernis (2003), otantik liderli in boyutlarını da içeren ilk kapsamlı çalı mayı yaparak boyutları “Farkındalık, bilgiyi tarafsız de erlendirme, davranı ve ili kilerde otantiklik” ekinde ifade ederken, Illies, Morgeson ve Nahrgang (2005) ise, Kernis’in geli tirdi i modelden yola çıkarak, otantik liderli in boyutlarını “Özfarkındalık, bilgiyi tarafsız de erlendirme, otantik davranı ve otantik ili kisel yönelimler” olarak belirlemi lerdir. Aynı yıllarda Gardner vd. (2005)’de, çe itli otantik liderlik perspektif ve tanımlarını birle tirmeye çalı tıkları ki ilik odaklı bir otantik liderlik ve takipçi modeli olu turmu lardır. Bu modelde yazarlar, otantik liderli in “Öz farkındalık, dengeli de erlendirme, otantik davranı , ili kilerde effaflık” boyutlarının birle iminden olu tu unu ileri sürmektedir.

Son olarak Walumbwa vd. (2008: 94) tarafından Çin, Kenya ve ABD olmak üzere üç farklı bölgede kar ıla tırmalı olarak gerçeikle tirilen çalı mada yapılan tanımda, daha önce yapılan otantik liderlik kavramla tırmalarına dayanarak otantik lider davranı mını, “geli mi bir öz farkındalık, içselle tirilmi ahlaki bakı açısı, bilginin dengeli ve tarafsız de erlendirilmesi ve çalı anlarla ili kilerde effaflık” unsurları ile karakterize edilmi tir. Walumbwa vd. (2008)’nin yapımı oldu u bu tanım otantik liderlik modelinin dört faktörlü yapısını ortaya koymu ve aynı ara tırmada yazarlar “Öz farkındalık, Bilgiyi dengeli ve tarafsız de erlendirme, çselle tirilmi ahlak anlayı ı ve li kilerde effaflık” boyutlarından olu an Otantik Liderlik Ölçe ini (Authentic Leadership Questionnaire, ALQ) geli tirmi lerdir.

Bu ara tırmada da, otantik liderlik kavramı ile ilgili olarak en güncel ve kapsayıcı oldu u farklı yazarlar tarafından da (Co ar 2011; Tabak vd. 2012) ifade edilmi olan Walumbwa vd. (2008)’nin olu turdu u model temel alınmı tır.



### 2.3.3.1. Öz Farkındalık

Yazında yer alan otantik liderlik tanımları incelendi inde (Walumbwa vd. 2008: 95; Avolio 2004a: 4; Gardner vd. 2005: 345; Illies, Morgeson ve Nahrgang 2005: 376) kendini bilme, güçlü ve zayıf yönlerini tanıma unsurlarının temel bile en olarak yer aldı ı görülmektedir. Bu nedenle otantik liderlik boyutlarından olan öz farkındalı ın (Self-awareness) farklı ara tırmacılar tarafından nasıl de erlendirildi inin incelenmesi kavramı boyutları ile anlamak açısından önemlidir.

Walumwa vd. (2008: 95), öz farkındalı ın bireyin dünyanın anlamını nasıl aradı ı, elde etti i ve bu aray ı sürecinin kendisini nasıl etkiledi i ile ilgili oldu unu belirtmektedir. Yazarlar aynı zamanda öz farkındalı ın ki inin güçlü ve zayıf yönlerini, kendi çok boyutlu do asını ve ba kaları üzerindeki etki derecesini farkında olması anlamına geldi ini de ifade etmektedir.

Bazı ara tırmalar öz farkındalı ın bilimsel geli im sürecinde Duval ve Wicklund (1972) tarafından geli tirilen ve bu konudaki ilk modern teori olarak kabul edilen “Objektif öz farkındalık teorisi” ni ba langıç noktası olarak ele almaktadır. Objektif öz farkındalık teorisi, içsel gözlem ve öz de erlendirme süreçlerini içermekte ve bireyin dikkatini kendine odaklayarak belirledi i öz standartlarla kar ıla tırma yapması temeline dayanmaktadır (Ashley ve Palmon 2012: 3).

Hemen hemen tüm bireyler kendileri hakkında bir de erlendirme yapmaktadır. Örne in bazıları çok mükemmel oldu unu dü ünürken bazıları kendilerini ba arısız olarak görürüler. nsanların yaptı ı bu öz de erlendirme, benlik bilinci olarak da ifade edilen öz farkındalı ı olu turmanın bir yoludur. Liderler söz konusu oldu unda da bu öz de erlendirme, karakter özellikleri, inançlar, de erler, yetenek ve motivasyon gibi önemli iç kaynakların içsel sorgulama ile ö renilmesi kabiliyeti ekinde gözlemlenmektedir (Showry ve Manasa 2014: 17).

Klasik anlamda öz farkındalık kavramına erken dönem sosyal ve klinik psikoloji ara tırmalarında (Carver ve Scheier 1982: 119; Snyder ve Gangestad 1986: 125)

rastlanmaktadır. Bu ara tırmalar öz farkındalı ı temelde iki faktöre odaklanarak tanımlamaktadır. Bunlardan ilki, bireyin kendini de erlendirme ve tanıma süreci, ikinci boyut ise bireyin ba kaları tarafından nasıl de erlendirildi ini anlama ve algılama sürecidir (Sturm vd. 2014: 658). Öz farkındalık ile ilgili yapılan ara tırmalar ilk boyuta odaklı olmu tur. Ancak ilerleyen yıllarda özellikle liderlik ile öz farkındalık kavramlarının bir arada kullanılmaya ba lanması ile ikinci boyut ara tırmalara konu olmaya ba lamı tır.

Liderlik ve öz farkındalık kavramlarının bir araya geli i, otantik liderlik kavramının da ba langıç noktası kabul edilen Thales' in "Kendini Bil" cümlesine dayanmaktadır. Liderlerde öz farkındalı ı tanımlama, tespit etme ve ölçmeye yönelik çalı malar sürse de ço u ara tırmacı sezgisel olarak öz farkındalı ın lider davranı larına etkisini kabul etmektedir (Taylor 2010: 58).

Liderler, sosyal sistemler içinde karma ık ve farklı düzeylerde ili kisel süreçleri yönettiklerinden, yalnızca kendilerinin güçlü-zayıf yönleri, çok yönlü yapıları ve yeteneklerini tanımaları de il, aynı zamanda ba kaları (izleyicileri) tarafından nasıl algılandıklarının ve ba kalarının üzerinde yarattıkları etkinin de bilincinde olmaları gerekmektedir (Gardner 2005: 349, Sturm 2014: 659).

Liderlerin sahip oldukları içsel kaynakların farkında olmaları ve bu kaynakları etkili biçimde kullanma konusundaki bilinç düzeyleri, etkin liderlik ve izleyicilerle pozitif ili kiler kurma açısından son derece önemlidir. Kendi içsel kaynaklarının farkında olan liderler bu kaynakları liderlik yeteneklerini geli tirmek için kullanabilirler. Ayrıca, bu kaynaklar liderin gerek kendi gerekse ba kalarını de erlendirmede filtre görevi de görmektedir (Taylor 2010: 58).

Goleman (1995) farklı bir bakı getirerek kitabında öz farkındalı ın duygusal zekâyı olu turan asıl unsurlardan biri oldu unu vurgulayarak, duygusal zekâ aracılı ıyla liderin kendiyle birlikte izleyicilerin de ihtiyaçlarını ve duygularını anlamasını sa layarak otantik davranı sergilemesinde etkili oldu unu belirtmektedir. Yazar ayrıca, öz farkındalı ın bireyin yalnızca kendi rol ve ili kilerini anlamasını de il, aynı zamanda

kendini temsil etmede ve baskıları ile ilişkilerinde de etik ve otantik olma becerisini de içerdiğini ifade etmektedir.

Gardner vd. (2005), otantik lider ve izleyici ilişkisini teorik olarak inceledikleri ve bu ilişkiye ait bir model de geliştirdikleri çalışmalarında öz farkındalığın otantik liderlik boyutu olarak değerlendirilmesinde “Değerler”, “Kimlik”, “Duygular” ve “Amaçlar ve Motivasyon” olmak üzere dört alt unsurun etkili olduğunu bahsetmektedir.

*Değerler*; Rokeach (1973), değerleri, kişisel ya da toplumsal düzeyde, belirli bir davranış biçimi ya da ya amaçla amaçlanan diğer bir davranış biçimi ya da ya amaçla amaçla tercih edildiğine dair kalıcı inanç şeklinde tanımlamıştır. Diğer bir ifadeyle değerler, insan yaşamında yol gösterici ilkeler olarak hizmet eden, bireyin taşıdığı düdüğü toplumsal, ahlaki ve ruhsal bakımdan yararlı nitelikler olarak tanımlanabilir (Ayık, Ayır ve Yücel 2015: 72). Değerler sosyal ilişkiler yoluyla öğrenilir ve bir kez öğrenildiklerinde benliğin ayrılmaz bir parçası haline gelir (Gardner vd. 2005: 350). Otantik liderler istek ve eylemleri ile değerlerini uyumlaştırmayı baskıyan, izleyicilerinin de aynı değerleri içselleştirmesini sağlayarak otantik bir ilişki oluşturabilen, tüm bunların sonucunda da gelişime katkı sağlayabilen liderlerdir.

*Kimlik*; 1950’li yıllardan önce henüz kavramsal olarak gelişimini tamamlamamış ve yalnızca “Birey”, “Kişilik” gibi kelimelerle açıklanan kimlik kavramı, bu dönemden sonra bireyin sosyal yaşamdaki ve toplumdaki yerini belirleme ekli, kendini nerede ve nasıl konumlandırdığını ve en önemlisi “Ben kimim?” sorusuna verdiği cevaplar etrafında değerlendirilmeye başlanmıştır (Özdemir 2010: 13). Kim olduğuna dair sorulara verilen cevaplar, yalnız bireysel özelliklerle değil, sosyal yaşam içinde diğer bireylerle gerçekleştiren iletişim ve etkileşimlerin de etkisiyle oluşmaktadır (Karaduman 2010: 2886).

Gardner vd. (2005) ise, kimlik kavramını açıklarken kişisel kimlik ile sosyal kimlik arasındaki ayrımı bahsetmektedir. Kişisel kimlikler, bireyi diğerlerinden farklı kılan benzersiz nitelikleri, sosyal kimlikler ise bireyin kendini ait hissettiği

toplumsal yapının niteliklerini içermektedir. Bir kişinin dü ünceleri ve duygularına göre davranmasıdır. Avolio vd. (2004: 806), otantik liderlerin bütünle tirici ve yüksek ahlaki de erlere sahip liderlik anlayı ları ile, hem izleyicilerinin ki isel kimlik geli imlerine hem de örgütsel kimli in olu umuna katkı sa ladı mı ileri sürmektedir. Bununla birlikte yazarlar bu olumlu etkinin, liderin izleyicilerini yakından tanınması ve gerek ki isel gerekse sosyal kimlikleri hakkında bilgi sahibi olması durumunda daha güçlü hale gelece ini de vurgulamaktadır.

*Duygular*; Duygu, birden fazla bile eni olan karma ık yapıya sahip bir kavram oldu undan evrensel kabul görmü bir tanımı yoktur. Ancak yaygın kullanımda, duygular “Ki iyi herhangi bir davranı ı ve hareketi gerçekle tirmeye yönelten ki iye özgü his durumu ve dürtüler” ekinde ifade edilmektedir (Goleman 2010: 33-34).

Avolio vd. (2004: 811) ise duyguyu, bir ki iye, olaya ya da duruma tepki gösterilmesini sa layan insan bilincine ait özel bir yetenek ekinde tanımlamaktadır. Duygular, hem liderin kendi benli i hem de izleyicilerinin örgütsel ortamlarda payla tıkları çe itli dinamikler hakkında çok önemli ipuçları sa ladı ndan otantik liderlik süreci için çok önemlidir.

Goleman (1995)’a göre, bireyin kendisini tanınması yalnızca dü ünçe, de er ve motivasyonlarının de il, aynı zamanda duygularının farkında olması anlamına gelmektedir. Duygular, bireylerin çalı ma ya amındaki tutum, davranı ve ileti im biçimleri hakkında oldukça de erli objektif bilgiler sunması nedeniyle otantik liderlik süreci açısından da son derece önemlidir. Duyguların sa ladı ı bu e siz bilgileri tarafsız ekinde de erlendiren otantik liderler örgütsel süreçleri yönetmede daha etkin olmayı ba arabilmektedirler (Gardener 2005).

*Amaçlar ve Motivasyon*; Motivasyon, bireyi belli davranı ve tutumları gerçekle tirmeye ikna eden içsel durum olarak tanımlanmaktadır (Spector 2000: 176). Kendisinin ve izleyicilerinin geli imleri için gerekli tüm çabayı gösteren otantik liderler, aynı zamanda izleyicilerini amaçlar do rultusunda motive ederler ve bu amaçlara ula mada onlara rehberlik ederler. Bir ba ka deyi le, otantik liderler, gerek bireysel

(kendileri ve izleyicileri), gerekse örgütsel gelişimi sağlayacak amaçları saptama ve saptanan amaçları gerçekleştirmek için motivasyon sağlama konusunda belirleyici rol üstlenirler (Gardner vd. 2005: 354). Otantik liderler ayrıca, sorunlarla başa çıkma konusunda da izleyicilerine pozitif çözüm önerileri bulma, pozitif bakı açıları oluşturma gibi konularda rehberlik ederek onların olumlu motivasyon sahibi olmalarına katkı sağlamaktadır.

### 2.3.3.2. Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme

Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme (Balanced Processing), karar vermeden önce tüm verileri teyit etmek ve teyit edilmiş bilgileri objektif bir şekilde analiz etmek (Gardner vd. 2005: 347; Mortier, Vlerick ve Clays 2016: 358), şeklinde tanımlanmaktadır. Erkutlu ve Chafra (2017: 419) ise, kavramı; sonuca ulaşmadan önce farklı bakı açılarını dikkatle dinlemek ve dikkate almak şeklinde tanımlamıştır.

Tarafsızlık ve bilgiyi değerlendirme kavramları da birbiriyle doğrudan ilişkilidir. Tarafsız değerlendirme yapabilen liderler, bilgiyi daha doğru yorumlamakta ve sonuçta daha doğru kararlar verebilmektedir. Tarafsız değerlendirme yalnızca başkalarına ait değil kendine ait değerlendirmeyi yaparken de tarafsız olmak anlamına gelmektedir. Bu şekilde tarafsız değerlendirme yapabilen liderler izleyicileri tarafından daha güvenilir bulunmaktadır.

### 2.3.3.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı

Otantik liderliğin en temel özelliklerinden birinin yüksek etik değerler ve ahlak anlayışı olduğu araştırmacılar tarafından (Toor ve Ofori 2008: 624; Avolio ve Gardner 2005: 324) doğrulanmıştır. Otantikliğin bu boyutu, Walumbwa vd. (2008) tarafından öz denetimin içselleştirilmiş ve bütüncül formu olarak değerlendirilmiştir. Yazarlara göre, öz denetim, sosyal, toplumsal ve örgütsel baskılara karşı içsel ahlaki standartlar tarafından yönlendirilir ve liderin sonuçta bu içselleştirilmiş değerlere uygun karar ve tavırlar geliştirmesi ile sonuçlanır.

çşelle tirilmi ahlak anlayı ı (Internalized Moral Perspective), lider davranı larının di er grup üyelerinin baskısı veya örgütsel beklentilere de il içşel ahlaki standartlara dayandırılmasıdır (Walumbwa vd. 2009: 6). Ba ka bir ifadeyle içşelle tirilmi ahlak anlayı ı boyutunun en önemli özelli i, otantik liderli in temelinde yatan kendinden kaynaklanma olgusu ve ahlak anlayı ının dı şal baskılardan de il, içşel bir ba lılık ve kapsayıcı bir benlik anlayı ıyla benimsenmesidir.

Senjaya vd. (2016:), otantik liderlerin ahlaki davranı biçimlerini de erlendirdikleri çalı malarında, ahlaki muhakeme ile ahlaki davranı farklılı na de inerek bu farklılı ı karar verme ve eyleme geçme kavramları arasındaki farklılıkla özde le tirmi tir. Çalı mada ahlaki muhakemenin liderlere, verdikleri kararların sonuçlarını de erlendirebilecekleri bir içşel ahlak bilinci kazandırdı nı ve otantik liderli in önemli bir öncülü oldu unu vurgulanmaktadır. Yazarlar, bu ba lamda otantik liderlerin içşelle tirilmi ahlak anlayı nı hem verdikleri kararlarda hem de eylemlerinde yüksek ahlaki standartlara uygun olma ekinde açıklanı larıdır.

#### 2.3.3.4. İli kilerde effaflık

Çalı maların bir kısmında “ İli kilerde Otantiklik” ekinde de ifade edilen İli kilerde effaflık kavramı (Relational Transparency), liderin dü ünçe, algı, davranı ve bilgi payla ımı gibi konularda açık ve effaf olması ekinde tanımlanmaktadır (Lui, Liao ve Wei 2015: 108). effaflık aynı zamanda, olay ve i lemlerle ilgili tüm bilgilerin konu ile İli kili olsun ya da olmasın tüm taraflara ula tırılmasının sa landı ı tanımlayıcı bir yapı ekinde de tarif edilmektedir (Norman, Avolio ve Luthans 2010: 351).

Walumbwa vd. (2008) ise, İli kilerde effaf olmayı, gerçek duygu ve dü üncelerini açıkça paylaarak ve davranı ları ile bu duygu ve dü ünceleri destekleyerek izleyicileri ile arasında güven olu turmayı amaçlayan lider davranı ı olarak ifade etmektedirler. Tanımlardan da görüldü ü gibi gerçek duygu ve dü üncelerin açık ifadesi, İli kilerde effaflık boyutunun temelini olu turmaktadır.

li kilerde effaflık liderin, gerçek benli inin izleyici tarafından fark edilmesine yardımcı olmasıdır (Tabak 2012: 96). Lider, gerçek duygu ve dü üncelerini izleyicileri ile açık ekilde paylaarak, olumsuz durumları en aza indirgeyecek güven ortamını temin edebilir. Aynı zamanda, ili kilerde effaflık, denetim ve geribildirim konularında açık olmayı ve bunun sonucunda da örgütsel ö renme sürecinin önemli bir bile eni olmayı gerektirmektedir (Popper ve Lipshitz 2000: 44). li kilerde effaflık, liderin kendini açık tutma konusunda istekli olması ile gerçekle ebilmektedir. Liderin açık ve effaf olu u, örgüt içinde her düzeydeki ili kiye yansıyacaktır (Mazutis ve Slawinski 2007: 667).

#### 2.3.4. Otantik Liderlerin Temel Özellikleri

Otantik liderlik hakkında yapılan ara tırmalar sayesinde, bu tür liderlerin sahip oldu u birçok özellik belirlenmiştir.

Bu özelliklerden en karakteristik olanı yapılan tüm tanımlarda da belirtildi i gibi, otantik liderin taklitten uzak ve orijinal olu udur. zleyicilerin lideri otantik olarak algılamaları da ancak liderin kendine özgü ve orijinal olmasıyla mümkün olacaktır.

Toor ve Ofori (2008: 624), otantik liderleri, pozitif enerji, geli mi ahlaki karakter, öz disiplin, ba kaları hakkında endi e duyma, esneklik, güven, umut ve ki isel de er özellikleri ile karakterize etmektedir.

Bir ba ka ara tırmada ise otantik liderlerin tutarlı ve kendilerini geli tirmeye odaklanı olmalarına de inilmiştir (George 2003: 12). Bu ara tırmada aynı zamanda otantik liderli in;

- Kendi amaçlarını anlamak,
- Davranı ları sa lam de erlere dayandırmak,
- Kendi duyguları ve de erleri ile liderlik etmek,
- zleyicileri ile güçlü ili kiler kurmak,
- Öz disiplin sa lamak eklinde be temel özelli i oldu unu belirtilmektedir.

Gardner vd. (2005: 345), otantik liderli in sayılan özelliklerine ilave olarak effaflık, izleyicileri hedefler do rultusunda yönlendirme ve izleyicilerin geli imi üzerine yapılan vurgu ekinde nitelendirilen birtakım bile enleri ortaya koymaktadır. Yazar böylece, otantik liderli in tek ba ına otantik özellikler ta ımakla mümkün olmayaca ına, otantik izleyicinin varlı ının sürecin ayrılmaz parçası oldu una da vurdu yapmaktadır.

Otantik liderler, genel görü ve beklentilere uygun davranmayı de il, kendi de er yargıları ve tecrübeleri ile verme oldukları kararlar do rultusunda davranmayı tercih ederler. Çünkü otantik liderler, para, mevki ya da güç elde etmek için de il, insanlara önderlik etmeyi ve onları güçlendirmeyi önemsedikleri için liderlik yaparlar (Kılıç 2015: 33). Otantik liderler, olu turmaya çalı tıkları pozitif örgüt iklimi sayesinde i e adanmılık, örgütsel ba lılık ve i tatmini gibi olumlu örgütsel tutumların geli mesine yardımcı olurlar. Bu olumlu tutumlar örgütsel süreçlerde performans artı ı, i ten ayrılma oranlarında azalı gibi sonuçları ortaya çıkaracak katkıyı sa lamaktadır.

Otantik liderlere ili kin di er belirgin özellikler ise öyledir (Shamir ve Eilam 2005: 396; Illies, Morgeson ve Nahrgang 2005: 374; Whitehead 2009: 850; May vd. 2003: 3; Walumbwa 2008: 9);

- Otantik liderlerin liderlikleri sahte de ildir.
- Otantik liderler, ba kalarını taklit etmezler, orijinaldirler.
- Otantik liderlerin davranı ları de er ve inançlarına dayanır.
- Otantik liderler do al yeteneklerini kullanırlar ancak yeteneklerindeki eksikliklerini de fark ederek tamamlamaya çalı ırlar.
- Otantik liderler insanlarla kalıcı ili kiler kurarlar.
- Otantik liderler kendilerini geli meye ve geli tirmeye adanı tır.
- Otantik liderler, de er ve inançlarının oldukça farkındadırlar,
- Otantik liderler, kendilerine ve izleyicilerine güvenirler.
- Otantik liderler pozitif bir örgütsel yapı olu turmak için çalı ırlar.
- Otantik liderler etik ve ahlaki bir çerçeve olu turarak örgütsel ba arıyı toplumsal de erlerle ba da tırarak gerçekle tirmeye odaklanırlar.

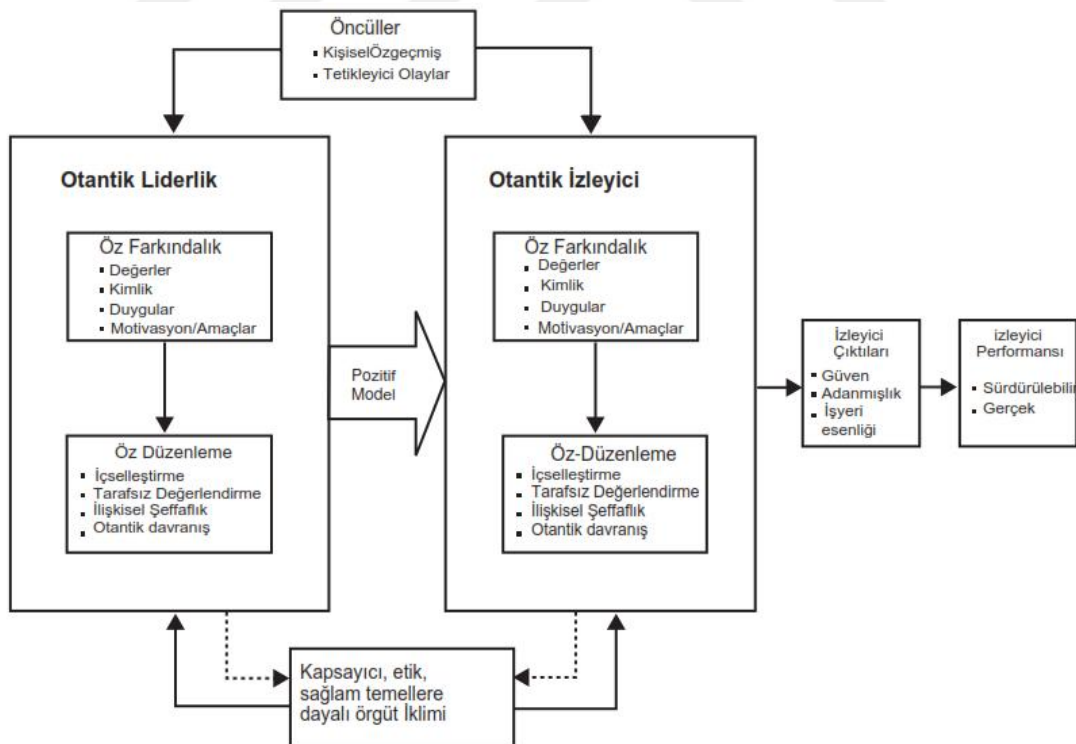


- Otantik liderler, güvenilir, iyimser, rehberlik edici ve alçak gönüllüdürler.
- Problemleri çözme konusunda pozitif yaklaşım sergilerler.

### 2.3.5. Otantik Liderli in Öncülleri

Otantik liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için süreci oluşturan tüm unsurların ayrıntısıyla incelenmesi gerekmektedir. Kavrama ait öncüller de bu unsurların başında gelmektedir. Otantik Liderlik kavramının öncüllerini belirleme konusunda en ilgi çeken iki çalışma Gardner vd. (2005) ve Peus vd. (2012) tarafından yapılmıştır. Her iki araştırmada belirlenen öncüller ve açıklamaları aşağıda yer almaktadır.

Gardner vd. (2005), otantik liderli in öncüllerini Şekil 2.1’de görülen model ile açıklamıştır ve bu öncülleri “Kişisel Özgeçmiş” ve “Tetikleyici Olaylar” olarak ifade etmiştir.



**ekil 2.1:** Otantik liderli in öncülleri ve otantik lider-izleyici ili kisi (Gardner 2005: 346)

### 2.3.5.1. Kişisel Özgeçmi

Bireylerin geçmi te ya amı oldukları olumlu veya olumsuz duygu ve olaylar ya amlarının ileri dönemlerinde liderlik geli iminde izleyecekleri yolu belirleyici olabilir (Avolio vd. 2004: 812). Aile yapısı, e itim, i ya amındaki geçmi deneyimler gibi veriler bireyin öz geçmi ini olu turur. “Ben kimim?” sorusu üzerine verilmi cevapların olu turdu u ve kimli in ekillenmesinde en önemli etkenlerden olan özgeçmi , otantik liderler açısından iki ekilde de erlendirilebilir. Bunlardan ilki, otantik liderlerin otantik olmasını sa layan dürüstlük, effaflık ve güvenilirlik gibi pozitif özellikleri edinmelerinde etkili olan ya am deneyimleridir. Di eri ise, otantik liderlerin izleyicilerinin üzerinde bırakmı oldukları pozitif etki ile onların ya am öykülerinde gerçekte tirdikleri de i imdir (Gardner 2005: 348).

### 2.3.5.2. Tetikleyici Olaylar

Bireyin ya am boyunca süregelen geli imini etkileyecek iç ve dı kaynaklı olumlu ya da olumsuz olaylardır (Avolio vd. 2004: 815). Olumlu tetikleyici olaylara, kazanılan önemli bir terfi, farklı bir kültürde ya ama fırsatı bulmak ya da çok farklı bir dünya görü üne sahip olan biriyle tanı arak, hayata bakı açısını de i tirecek kazanımlar sa layan bir ileti im kurmak örnek verilebilir. Olumsuz tetikleyici olaylar ise ki inin hayatında önemli bir yeri olan birinin kaybı, a ır mali zorluklar ve önemli sa lık problemleri olabilir (Gardner vd. 2005: 349). Gardner vd. (2005), geli tirdikleri modelde olumlu ve olumsuz tetikleyici olayların, liderin öz farkındalık düzeyini arttırmada hızlandırıcı bir rol üstlendi ini belirtmektedir.

Otantik liderli in öncüllerini belirlemeye yönelik deneysel çalı malardan biri de Peus vd. (2012) tarafından yapılmı tır. Yazarların birbirinden çok farklı endüstri kollarında (Halk sa lı ı, üretim, hizmet vs) faaliyet gösteren i letmelerde çalı maktaki olan 306 denek üzerinde gerçekte tirdikleri ara tırmada “Benlik Bilgisi” ve “Öz tutarlılık” otantik liderli in öncülleri olarak do rulanmı tır (Peus 2012:339).

### 2.3.5.3. Benlik Bilgisi

Benlik bilgisi, bireyin gerçek olmayandan kaçınarak gerçek benliğini bulabilmesini sağlayacak yolumun çaba isteyen zorlu bir süreçtir. Liderlerin kendilerini hissedebilecekleri, düünebilecekleri ve otantik davranabilecekleri bir anlam sistemi geli tirmeleri ancak kendi benlik algılarını tanıma ve anlama yoluyla gerçekleşmektedir (Branson 2007: 226). De erleri ve inançları ile kişisel güçlü ve zayıf yönleri hakkında benlik bilgisi aynı zamanda liderin izleyiciler tarafından otantik olarak algılanmasının ön artıdır (Peus 2011: 332). Otantik liderin kendini tanıması öz de erlerine sadık kalabilmesi açısından da önemlidir. Benlik bilgisi, otantik lidere aynı zamanda bili sel ve fiziksel kısıtlarını fark etme ve bu bilgiyi temel de erlerini ve motivasyonlarını gözden geçirirken rehber olarak kullanabilme fırsatı da tanımaktadır (Branson 2007: 226).

Benlik bilgisi, otantik liderli in bile enlerinden olan “Öz farkındalık” kavramından iki temel noktada farklıla maktadır. İlk olarak, benlik bilinci, bireyin kendi de erleri, motivasyonları, güçlü yönleri ve zayıf yönleri hakkında bilgi sahibi oldu u gerçe ini tanımlarken, öz farkındalık ise bireyin güçlü ve zayıf yönlerini sürekli olarak sorgulaması ve yeniden de erlendirmesini içeren dinamik bir süreci ifade etmektedir. İkinci kavram arasındaki di er bir fark ise, öz farkındalı ın, öz güven kavramını da içeriyor olmasıdır (Peus 2012: 333). Bir ba ka deyi le benlik bilgisi liderin kendine ait kişisel özellikleri, güdüler ve duyguların bilincinde olmasını, öz farkındalık ise bu bilginin yanında bu de erlere sahip olmasının yarattı ı öz güveni de kapsamaktadır (Spitzmuller ve Ilies 2010: 310).

### 2.3.5.4. Öz Tutarlılık

Liderlerin otantik olarak algılanabilmeleri için, kendilerini tanımanın yanında, de er, inanç ve eylemleri arasında tutarlılık olması da önemlidir. Bu nedenle öz tutarlılık, otantik liderli in öncüllerinden bir olarak kabul edilmektedir. Avolio vd. (2004), otantik lider ile otantik olmayan lideri ayıran noktanın davranış ekilleri de il, otantik liderlerin kişisel de erleriyle tutarlı hareket ettikleri gerçe i oldu unu

belirtmektedir. İzleyiciler de liderin de er ve davranı ları arasındaki uyumu fark ettiklerinde, liderlerini otantik olarak algılar ve bu nedenle onu takip ederler. Otantik liderlerin öz tutarlılı ı, gerçek benliklerinin effaflamasını ve bu ekilde izleyiciler tarafından kolayca anlaşılmasını da sağlamaktadır. Bu nedenlerden dolayı, öz tutarlılı ın otantik liderli in öncülü oldu unu doğrulamaktadır (Peus 2011: 334).

### 2.3.6. Otantik Liderli in Ardılları

Otantik liderli in gerek izleyiciler gerekse örgütsel çıktılar bakımında birçok etkisi mevcuttur. Avolio ve Gardner (2005), otantik liderlerin yarattıkları olumlu örgüt iklimi, effaf liderlikler ve izleyicilere verdikleri güven sayesinde örgütte önemli farklılıklar yaratabildiklerini ileri sürmektedirler. Özellikle izleyiciler ile sosyal ve bireysel kimlik oluşturma yolu ile bağlılık, güven, tatmin ve adanmışlık gibi pozitif duyguları arttırabildiği belirtilmektedir.

Yazında yaygın olarak otantik liderli in ardılı olarak değerlendirilen “Örgütsel Bağlılık”, “Güven”, “Örgütsel İyileşim” ve “İzleyici Performansı” de ikenleri aşağıda kısaca açıklanmıştır;

#### 2.3.6.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın, örgütünün amaç ve değerlerine karılıksız ve koşulsuz bağlılığı şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılığı olan çalışan, bireysel herhangi bir çıkar için değil yalnızca ve beklentisiz olarak örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sağlamak için beklenenin de ötesinde çaba gösterir. Ayrıca, örgüte itaat eder, inanır ve kendisinden beklenenleri sorgusuzca yerine getirir (Firestone 1993: 491).

Otantik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların birçoğunda bu de ikenler arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığını gösteren sonuçlara ulaşılmıştır (Avolio vd. 2004: 814; Walumbwa vd. 2008: 110; Jensen ve Luthans 2005: 658; Gül ve Alacalar 2014: 547). Bir başka deyişle

izleyicilerin lidere yönelik otantiklik algısındaki artı , örgütsel ba lılık düzeyinin de artması sonucunu do urmaktadır. Bu durum da örgütsel ba lılı ın otantik liderli in ardılı oldu u görü ünü do rulamaktadır.

#### 2.3.6.2. Güven

Güven, bir ki inin di er bir ki i ya da gruba ili kin mevcut ve gelecekte meydana gelmesi olası eylemlerinin faydalı olaca ı ya da en azından zararlı olmayaca ı yönündeki inancı olarak tanımlanmaktadır (Robinson 1996: 576).

Gardner vd. (2005), otantik liderli e ili kin geli tirdikleri modelde ( ekil 2.1), güven faktörünü, izleyicilere ait örgütsel çıktılar arasında saymaktadır. Söz konusu modelde otantik liderlik algısının bu çıktılar üzerindeki etkisi de açıkça görülmektedir.

Otantik liderlerin özellikle ili kilerde effaflık ve tarafsızlık özelli i göstermesi, izleyicileri ile aralarında sa lam temellere ve güven unsuruna dayanan bir ili ki geli mesini sa lamaktadır. Özellikle otantik liderin ili kilerinde effaf olu u, izleyicilerin ili kisel süreçleri yakından izleyebilmesine ve lidere kar ı güven duygusunun geli mesine yüksek düzeyde katkı sa lamaktadır (Gardner vd. 2005: 365). Lider ve izleyici arasındaki güven duygusunun en önemli sonucu ise, liderin verdi i kararların do rulu una olan inancı peki tirmesidir. Zaman içinde peki tirilen güven duygusu, liderin karar ve tutumları kar ısında izleyici toleransını da peki tirerek örgütsel i leyi in süreklili ini sa lamaktadır.

#### 2.3.6.3. Örgütsel yi Olu (Esenlik)

yi olu (Well- being) kavramı, olayların olumlu de erlendirilmesi ve ya am kalitesinin iyile tirilmesi ile olu an birden fazla boyut içeren bir süreçtir (Diener 1994: 103). yi olu , çoklukla mutluluk ile kar ıtılmaktadır. Ancak mutluluk olumlu durum ya da olay sonunda olu an ve olay sona erdi inde biten anlık bir duygudur. yi olu ise mutluluk kavramını da içeren ya amsal süreçten genel bir memnuniyet durumudur (Pepedil 2012: 5).

Son yıllarda yapılan çalı maların birço u liderlik davranı larının çalı anların iyi olu ları üzerindeki etkilerini do rulamı tır. Illies, Morgeson ve Nahrgang (2005: 376) ve Toor ve Ofori (2009: 310), otantik liderlerin otantiklik özelliklerinin hem kendi hem de izleyicilerin iyi olu ları üzerinde önemli bir etkisi oldu unu ileri sürmektedir. Gardner vd. (2005)'de geli tirdikleri modelde ( ekil 2.1) i yeri esenli inin otantik liderlik davranı larının, izleyicileri etkilemesi sonucu olu an bir çıktı oldu unu belirtmektedir.

#### 2.3.6.4. izleyici Performansı

Örgütsel anlamda performans, çalı anların eylem ve davranı ları ile örgütsel hedeflere katkıda bulunma dereceleri olarak tanımlanmaktadır (Rotundo ve Sackett 2002: 66). Gardner vd. (2005), otantik liderli in izleyici performansı üzerindeki etkisini çalı malarında ( ekil 2.1), göstermektedir. Çalı maya göre otantik liderlik, güven, adanmı lık gibi izleyici çıktıları üzerindeki etkisi aracılı ıyla izleyici performansını da etkilemektedir. Bir ba ka ifadeyle, otantik liderlerin sergiledikleri pozitif, etik ahlaki de erlere dayalı liderlik anlayı ı, izleyicilerin güven ve adanmı lık düzeylerini ve dolaylı olarak performansı arttırmaktadır.

Clap-Smith, Vogelgesang ve Avolio (2009) da, perakende giyim ma azalarında çalı anlar örnekleminde yaptıkları çalı mada Gardner vd. (2005)'nin modelinde yer alan otantik liderlik-izleyici performansı ili kisinin varlı nını ve bu ili kinin pozitif yönlü oldu unu do rulamı lardır. Yazarlar izleyicilerin liderlerini otantik olarak algıladıklarında onlara kar ı güven duygusu hissettiklerini ve bu duygunun performanslarına olumlu ekilde yansıdı nını ifade etmektedir. Wong ve Cummings (2009: 20), halk sa lı ı çalı anları üzerinde gerçekle tirdikleri ve otantik liderli in çıktılarını test ettikleri çalı malarında, özellikle otantik liderin ili kilerinde effaf olu ları ve izleyicilerini destekleyici liderlik biçimleri sayesinde yarattıkları güven ortamının izleyici performansını olumlu etkiledi ini göstermi lerdir.

### 2.3.7. Otantik Lider - izleyici li kisi ve Otantik izleyicilik

Bir örgütün lideri, örgütün gelece e ili kin vizyonunu ve yönünü belirlemek, örgüt ba arısı için stratejiler geli tirmek, de i imi yönetmek ve ortak amaçlara ula mada izleyicilerini etkilemek gibi birçok sorumlulu a sahiptir. Bununla birlikte her ne kadar ortak amaçlar liderler tarafından belirlense de bu amaçların ula ılır olup olmadı ma karar verme konusunda etkili olan, izleyiciler yani çalı anlardır (Du Plessis 2014: 45). Bu nedenle liderin gerçek performansını de erlendirmek için lider-izleyici ili kisinin incelenmesinin gereklili i ara tırmacılar tarafından vurgulanmaktadır (Avolio ve Luthans 2006; Wolley, Caza ve Laster 2011).

Otantik izleyicilik, otantik liderlik sürecinin ayrılmaz bir parçası ve sonucudur. Otantik izleyicilik, izleyicinin nitelik ve kabiliyetine ba lı olarak geli erek lider ve izleyicinin öz farkındalık, öz düzenleme, güven ve iyi olu düzeylerinin artmasına katkıda bulunur (Avolio ve Reichard 2008: 327). Öz düzenleme, liderin kendine ait içsel standartlar belirleyerek kendini bu standartlar ile kar ıla tırması ve standartlardan sapmalar tespit ederse bunları gidermek için gereken düzenlemeleri gerçekle tirmesidir (Stajkovic ve Luthans 1998, 241). Liderin kendini denetlemesi ve de i imi kendinden ba latması izleyicinin de öz denetiminin olu ması ve geli imini etkileyece i dü ünülebilir.

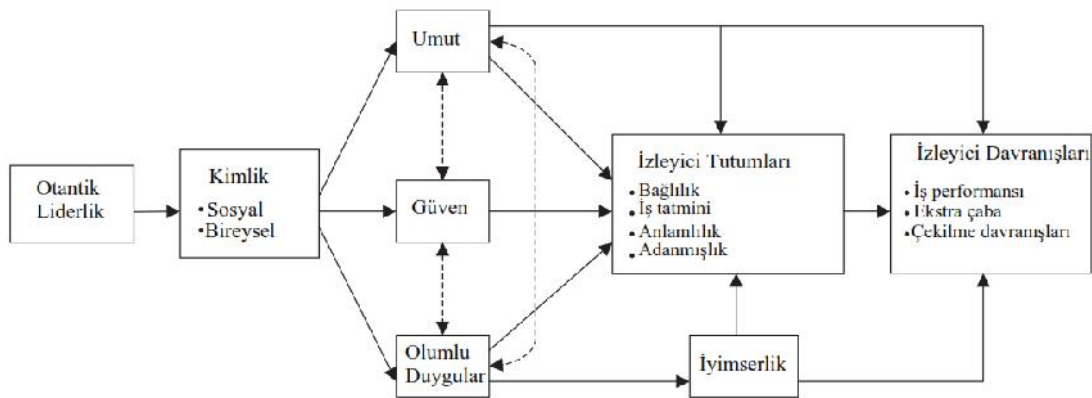
Otantik liderler ile izleyicileri arasındaki ili kinin yapısı ve nitelikleri farklı ara tırmacılar tarafından farklı açılardan ele alınmı tır. Örne in, Illies, Morgeson ve Nahrgang (2005: 387), lider izleyici ili kisini sosyal etkile im kuramına dayandırmı tır. Yazar bu ba lamda lider ile izleyici arasında, sosyal etkile im ilkelerine dayanan, yüksek kalitede bir ili kinin var olması gereklili ine vurgu yapmaktadır. Otantik liderlerin, olumlu sosyal etkile imi geli tirmeye yönelik tutum ve davranı larının izleyicinin iyi olu u açısından olumlu etkileri oldu u da yazar tarafından vurgulanmaktadır.

Gardner vd. (2005: 346), otantik lider ile izleyici arasındaki ili kiyi ekil 2.1'de görülen model ile açıklamaktadır. Yazarlar bu modeli, benlik ve kimlik konularındaki

ara tırmalara dayandırmakta ve otantik liderlik ile ba lantılı olan otantik izleyicilik kavramından bahsetmektedirler. Yazarlara göre otantik liderlik yalnızca i leyi in ve süreçlerin otantikli i de il aynı zamanda otantik izleyicilerin geli iminin desteklenmesini de içermektedir. Ara tırmada otantik izleyicili in geli im modeli, otantik liderlik geli imi ile paralel olarak açıklanmaktadır. Bir ba ka deyi le otantik liderlerin öz farkındalık, denge ve pozitif davranı larındaki artı , izleyicilerin geli imi ve pozitif çıktılara da olumlu katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, otantik izleyicili in geli imi, izleyicilerin öz farkındalık ve iç disiplinini arttırmak amacıyla otantik lider tarafından yönetilmekte ve izlenmektedir. Modelde etik, kapsayıcı ve sa lam temellere dayanan bir örgüt ikliminin otantik lider ve otantik izleyici davranı ları üzerindeki etkisi de yer almaktadır.

Avolio vd. (2004: 806)'nin, otantik liderli i izleyicinin tutum ve davranı ları ile ili kilendiren bir sürecin varlı mını ileri sürerek bunun temelinde geli tirdikleri model ekil 2.2'de görölmektedir. Bu modele dayanarak gerçekle tirdikleri ara tırmalarında yazarlar, otantik liderlerin izleyiciler üzerinde etkisini do rulamı ve ilave olarak izleyicinin bireysel ve sosyal kimli ini, bu etkiyi daha güçlü hale getirebilecek bir ara de i ken olarak de erlendirmi lerdir. Modelde aynı zamanda umut, güven, iyimserlik gibi olumlu duyguların izleyici tutumları üzerindeki do rudan ve dolaylı etkileri ile söz konusu olumlu duyguların birbirlerini ne ekilde etkiledi i de görölmektedir. Modele göre, umut ile olumlu duygular arasında, güven ile umut arasında ve güven ile olumlu duygular arasında kar ılıklı bir etkile im vardır. Bir ba ka deyi le, otantik lider davranı ları sayesinde kazanılan güven duygusunun düzeyi, otantik izleyicinin umut, olumlu duygular ve iyimserlik düzeylerini de etkileyen bir unsurdur.





**ekil 2.2:** Otantik lider ve izleyici ili kisi (Avolio vd. 2004: 803)

Otantik lider-otantik izleyici ili kisini inceleyen çalı malardan bir di eri de Hinojosa vd. (2014) tarafından yapılmı tır. Bu çalı mada yazarlar otantik lider ve otantik izleyici ili kisini, temelde insan davranı larının çocukluk evresinde geli tirdikleri ba lanma stilleri ile açıklanabilece ini savunan “Ba lanma Teorisi” ile açıklamaktadır. Yazarlar, ya amlarının ilk evrelerinde güvenli ba lanma stilleri olu turabilen bireylerin ilerleyen yıllarda di er bireylere göre daha fazla otantik özelliklere sahip oldu unun ara tırmalarla tespit edildi ini ve bu durumun i ya amı için de geçerli olaca mını ileri sürmektedir.

Lider-izleyici ili kisinin önemli de i kenlerinden birisi de “effaflık” ve “Güven” dir. Güven, aynı zamanda bu ili kinin önemli bir sonucudur. Otantikli in ili kilerde daha fazla güven olu turma konusunda etkisi oldu u dü ünülmekte (Kernis 2003: 15) ve ili kilerinde effaf olan liderlerin izleyicinin güvenini daha fazla kazanması beklenmektedir. Ayrıca, yüksek düzeyde güven, hem i le ilgili pozitif duygu ve aidiyetle birlikte katılım ve memnuniyeti beraberinde getirmekte hem de otantik izleyicilik sürecinin önemli bir parçasını olu turan pozitif çalı ma ortamının olu masına katkı sa lamaktadır (Wong ve Cummings 2009: 20). Ba ka bir açıdan bakıldı nda otantik liderler, effaflı nı, önemini fark ettikleri için izleyicileri ile çok daha güçlü ve daha esnek ili kiler olu turmakta ve izleyiciler de, liderlerinin davranı biçimlerini izleyebilme olana ı bulabilmektedirler (Ya bay 2011: 69).

Gül ve Alacalar (2014: 548), otantik liderlik algısının, izleyicilerin duygusal bağlılıkları ve performansları ile pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bu sonuç, otantik liderlerin taşıdıkları pozitif özelliklerin izleyiciler üzerindeki olumlu etkilerini göstermektedir.

Otantik liderler ile izleyicileri arasındaki ilişkiyi etkilediği düşünülen birçok aracı değişken mevcuttur. Bu değişkenler; izleyicinin liderle olan bireysel ve örgütle olan sosyal özdeşleşmesi, lidere olan güven, psikolojik iyi oluş, pozitif kapasiteyi oluştururken umut, iyimserlik gibi duygular eklinde sıralanabilir (Walumbwa vd. 2008: 105; Avolio vd. 2004: 813).

### 2.3.8. Otantik Liderliğin Diğer Pozitif Liderlik Yaklaşımları ile İlişkisi

Otantik liderlik, pozitif liderlik çalışmalarının temelinde ortaya çıkmış ve daha önce liderlik çalışmalarına konu olan pozitif liderlik tarzlarının merkezi bir bileşeni olarak kabul edilmiştir. Bu nedenle otantik liderliğin kuramsal alt yapısı incelenirken dönüşümcü liderlik, etik liderlik, ruhsal (spiritüel) liderlik, hizmetkâr liderlik, karizmatik liderlik eklinde sıralanabilecek olan diğer pozitif liderlik tarzları ile olan ilişkisinin de eleştirilmesi faydalı olacaktır.

#### 2.3.8.1. Otantik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik Arasında Benzer ve Farklı Yönler

Geleneksel liderlik yaklaşımlarının, çağın getirdiği kaçınılmaz değişim sürecine ayak uyduramaması nedeniyle ortaya atıldığı düşünülebilecek olan dönüşümcü liderlik kavramı, ilk olarak Dawston (1973)'ün “Sıyan Liderliği” (Rebel Leadership) adlı çalışmasında ifade edilmiştir. Daha sonra, 1978 yılında Burns tarafından dönüşümcü (Transformational) ve etkileşimli (Transactional) liderlik eklinde ayrıma gidilerek geliştirilmiştir.

Koçel (2014: 696)'e göre dönüşümcü lider, izleyicilerin ihtiyaçlarını, değer ve inançlarını değerlendiren ve örgütlerde yenilenmeyi gerçekleştiren kişidir. Liderin tüm bu

de iimleri gerçekle tirmesi ise ancak vizyon sahibi olması ve izleyicileri buna inandırması ile mümkün olacaktır.

Dönü mc liderlik yakla ımında izleyicilerin i e ve örgüte adanmı lıklarını arttırmaya, örgütsel amaçlara odaklanmalarını sa lamaya ve potansiyellerini ortaya çıkarmalarına destek olmaya yönelik faaliyetler tümüyle lidere atfedilmi tir (Yukl 1999: 286). Ayrıca lider, rol model olarak izleyicileri de i ime yönlendiren unsur olması açısından önemli bir yere sahiptir.

Dönü mc liderlik ile otantik liderlik birbirleriyle yakından ili kilidir ve her iki liderlik biçimi de de erlerin ne oldu unu bilme, öz disiplin ve güvenilirlik gibi ortak özelliklere sahiptirler. Hatta Burns (1978) ve Bass (1985)'ın dönü mc liderlik tanımlamalarında dönü mc liderlerin aynı zamanda otantik olmak zorunda oldu u ancak otantik bir liderin dönü mc olmak zorunda olmadı ı belirtilmektedir. Otantik liderlik ile dönü mc liderli i ortak noktada bulu turan unsurlardan birisi de etik de erler ve ili kilerde effaflık olarak de erlendirilmektedir (iek 2011: 67).

Tablo 2.1'de dönü mc liderlik ile otantik liderlik tarzlarının temel boyutları ile kar ıla tırması yapılarak benzer ve farklı yönleri gösterilmi tir;

**Tablo 2.1:** Dönü mc liderlik ve otantik liderlik kar ıla tırması (iek 2011: 68)

<b>zellikler</b>	<b>Dönü mc Liderlik Tarzı</b>	<b>Otantik Liderlik Tarzı</b>
Ahlaki de erlere bakı	Güçlü	çok güçlü
Açıklık	Yüksek	Yüksek
Güven tesis etme	Güçlü	Güçlü
zleyicilerde ba lılık duygusu	Güçlü	Güçlü
Pozitif duygular olu turma	Yüksek	çok yüksek
z disiplin, öz denetim	Yüksek	çok yüksek
Kendi kendinin farkında olma	Yüksek	çok yüksek
Yapılan hatalara bakı	renme aracı olarak görülür	Geli im aracı olarak görülür
effaflık	Yüksek	çok yüksek
Motivasyon sa lama	Güçlü	Güçlü
zleyici tanımlaması	zleyiciler üzerinde etkili	zleyiciler üzerinde etkili
Karar almada kurulan denge	Güçlü	çok güçlü

### 2.3.8.2. Otantik Liderlik ve Etik Liderlik Arasında Benzer ve Farklı Yönler

Etik kavramı yazında, kültürel olarak neyin doğru ve neyin yanlış olduğu ile erdemli bir yaşamın hangi bileşenleri içerdiğini açıklamak için kullanılan araçlar bütünü (April 2010: 152) olarak tanımlanabileceği gibi, doğru ile yanlışın neler olduğunu araştıran ve hayatta doğrularla bir araya gelmenin nasıl gerçekleşeceğini bulmaya çalışan felsefenin bir alt boyutu olarak da tanımlanmaktadır (Özdağlı ve Akın 2013: 30). Etik liderlikle ilgili tanımlamalar normatif ve sosyal öğrenme modelleri üzerinde ekillenmiştir.

Sosyal öğrenme modeli kapsamında etik kavramı incelendiğinde, bireylerin rol modellerinin (ebeveyn, öğretmen, arkadaş... vb) nasıl davrandıklarını gözlemleyerek uygun davranış kalıplarını geliştirebileceklerinin, etik davranışların oluşumunda ve dünya görüşlerinin şekillendirilmesinde bu kişilerin etkili olduğu ön plana sürülmüştür. Bu yaklaşıma göre etik liderler, izleyiciler tarafından rol model alınır ve kendi etik davranışlarının izleyiciler tarafından gözlemlenerek uygun davranış kalıbı olarak kabul edilmesini sağlar (Brown ve Mitchell 2010: 585).

Etik liderlik kavramına normatif yaklaşım ise, genellikle iş yerinde çalışanların nasıl davranması gerektiği sorusuna odaklanmaktadır (Brown 2007: 141). Normatif çerçeveden değerlendirildiğinde etik liderlik; “Bireysel anlamda normatif olarak uygun davranışlar sergileyerek, bu davranışların çift taraflı kişisel iletişim, güçlendirme ve yönlendirme yoluyla izleyicilere gösterilerek örgüt içinde yayılmasını sağlayan lider” (Brown, Trevino ve Harrison 2005: 120) şeklinde tanımlanmaktadır.

Otantik liderliğin ortaya çıkışı incelendiğinde etik-ahlaki bir boyutun varlığı görülmektedir. Otantik liderliğin oluşumunda pozitif liderlik türlerinden özellikle dönüştürücü ve etik liderlik türlerinin etkili olduğu araştırmacılar tarafından doğrulanmıştır (Gardner vd. 2005: 345; Avolio vd. 2004: 805). Otantik liderliğin boyutlarından birinin “şifresiz ahlak anlayışı” olduğu da otantik liderlerin etik-ahlaki davranışlara bağlı kalma konusuna verdiği önemin bir göstergesidir. Bunun yanında,

işsel olarak tanımlanan ahlak anlayışı, otantik liderin etik ve ahlaki değerleri kişisel çıkarları için göz ardı etmeyeceğini de göstermektedir (Tuna ve Yeşiltaş 2013: 187).

Etik liderler ve otantik liderler özellikle bireysel özellikler açısından birçok ortak noktaya sahiptir. Etik liderler ile otantik liderlerin en temel benzerlikleri her iki lider tipinde de izleyiciler için kaygılanma (fedakârlık), etik kararlar alma, dürüstlük ve rol model olma gibi unsurların var olmasıdır (Brown ve Trevino 2006: 598).

Bunun yanında, etik liderler ahlaki yönetime odaklanırken, otantik liderler bunun yanında otantiklik ve öz farkındalığı da ön planda tutmaktadır (Brown ve Trevino 2006: 598).

#### 2.3.8.3. Otantik Liderlik ve Ruhsal (Spiritüel) Liderlik Arasında Benzer ve Farklı Yönler

Soyut bir kavram olan ve Latince nefes anlamına gelen “Spiritus” kelimesinden türemiş olan ruh, canlıların hayatta kalması için gerekli olan gücü ifade etmek için kullanılmaktadır (Anderson 2000: 16) Ruh, din ve felsefe alanında ise, insan varlığının maddi olmayan yönü olarak tanımlanmakta ve ölümden sonra kişinin var olmayı sürdüren tarafı olarak değerlendirilmektedir (Balıoğlu ve Karadağ 2009: 171).

Sanders, Hopkins ve Geroy (2004) ruhsal liderliği, izleyenlerine bir amaç için çalışmaya hissi olarak ilham veren ve örgüte bağlılıklarını ruhsal ve psikolojik ihtiyaçlarını gidererek geliştirmeyi ve örgütsel ruhsallık yoluyla iş verimini arttırmayı hedefleyen bir liderlik türü olarak ifade etmektedir.

Fry (2006: 66), otantiklikten ahlaki değerler ve bu değerler ile uyumlu davranışlar sergilemek unsurlarını içermesi bakımından, ruhsal iyi oluş ile yakından ilişkili bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Bu değerlendirilmenin sonucu olarak da otantiklikten ruhsal liderlik teorisinin bir parçası olduğunu belirtmektedir.

Lean (2012: 86)'e göre ruhsal lider, çalı an farkındalı nı arttırmada yön verici ve canlandırıcı bir güce sahiptir. Söz konusu güç liderde özel davranı biçimleri olmasını gerekli kılar ve bu davranı biçimleri de ruhsal lideri dönü türücü, etkile imci, otantik ve hizmetkâr liderden ayıran temel özelliktir.

#### 2.3.8.4. Otantik Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik Arasında Benzer ve Farklı Yönler

Hizmetkâr kavramı, bir ki inin kar ılıklı gözetmeksizin kendini bir ki i ya da gruba adamı olması, kendi öz benli ini de a arak ba kalarına odaklanmayı ba arması anlamına gelmektedir (Bakan ve Do an 2012:2).

Bireyin hem hizmetkâr hem de lider olabilece i dü üncesi ilk olarak okudu u Do u Yolculu u (Herman Hesse) romanından etkilenen Robert K. Greenleaf tarafından 1970 yılında “The Servant as Leader” adlı makalede ifade edilmi tir.

Greenleaf (1977: 21), hizmetkâr lideri, duyguda lık yapabilen, dinlemeyi bilen, izleyicilerinin duygu durumlarını anlayan, destekleyen, onları öncelikli olarak dü ünen ve ender görülen bir liderlik güç ve kayna nına sahip lider ekinde tanımlamı tır.

Van Dierendonck (2011: 1232), geli tirdi i modelde hizmetkâr liderli in özelliklerini belirlemi tir. Bu modele göre, hizmetkâr liderler otantik, alçak gönüllü, ba kalarının dü üncelerine saygılı, izleyicileri güçlendiren, destekleyen ve yönlendiren, hizmet odaklı lider olma özelliklerine sahiptir. Yazar çalı masında hizmetkâr liderin otantiklik yönünün kendini dürüstlük, güven, sözlerin yerine getirilmesi gibi farklı ekillerde gösterebilece ini ifade etmektedir. Van Dierendonck'un modelinde otantiklik, hizmetkâr liderde var olması gereken bir özellik olarak vurgulanmı tır. Ayrıca hizmetkâr liderli i ölçmek amacıyla geli tirilen ölçeklerin birço unda da (Laub 1999; Dierendonck ve Nuijten 2011; Sendjaya vd. 2008) otantiklik, ölçe in alt boyutu olarak de erlendirilmektedir.

## III. BÖLÜM

### 3. E ADANMI LIK

Günümüzün çalkantılı i ya amında ayakta kalmanın yanında güçlü rekabet ortamında mücadele gücü de elde etmek durumunda olan i letmeler, bu nedenle ellerindeki tüm kaynakların ve özellikle taklit edilemez tek kaynak olan insan kayna ının etkin ve verimli kullanımını sa layacak yollar aramaya ba lamı tır. Bu arayı i letmelere, i ine psikolojik olarak ba lılık hissedeni, i e adanmı çalı anların da en az yetenekli ve iyi e itimli çalı an kadar önemli oldu unu göstermi tir. e adanmı lık aynı zamanda proaktif, insiyatif alan (Bakker, Albrecht ve Leiter 2011: 5) ve tutkuyla çalı arak beklenenden yüksek performans gösteren çalı an anlamına da gelmektedir.

Son yıllarda yapılan ara tırmalardan elde edilen istatistiki sonuçlar, dünya genelinde i e adanmı lık düzeyinin giderek dü mekte oldu unu göstermektedir (Brown ve Reilly 2013: 146; Hoole ve Hotz 2016: 2). Bu tespit, i e adanmı çalı anlara ihtiyaç duymakta olan ve bunun önemini kavramı olan i letmeleri adanmı lı ı arttıracak yöntemler arama konusunda cesaretlendirmi tir. e adanmı lı ın artırılması için ilk adım tam olarak ne ifade etti ini öncül ve ardılları da dâhil ederek analiz etmekten geçmektedir.

Bu bölümde, temel ara tırma de i kenlerinden birisi olan “ e Adanmı lık” kavramına ili kin teorik alt yapı olu turulmaya çalı ılacaktır. Bu ba lamda öncelikle i e adanmı lık kavramı tarihsel süreci içerisinde tanımlanarak, boyutları, öncülleri ve ardılları açıklanacaktır.

### 3.1. e Adanmı lık Kavramı ve Tarihsel Geli imi

e adanmı lık kavramının tarihsel süreci izlendi inde kar ıla ılan ilk çalı manın kavrama ait teorik temelleri de olu turan ve Kahn (1987) tarafından yazılan doktora çalı ması oldu u görülmektedir. Kahn çalı masında, i e adanmı lı ı psikolojik bir durum olarak ele almı tır.

Kahn (1990: 694), i e adanmı lı ı psikolojik bir durum olarak de erlendirdi i tanımında kavramı“ Çalı anların kendilerini fiziksel, duygusal ve bili sel olarak tam anlamıyla i lerine vermeleri” ekinde ifade etmi tir. Tanımda geçen, fiziksel adanmı lık, çalı anın kendi iste i do rultusunda tüm fiziksel varlı nı tam olarak i ine odakladı nı, sahip oldu u enerjinin mümkün olan en fazla kısmını i ine verdi ini (Özyılmaz ve Süner 2015: 144), ancak yine de kendini yorgun ve tükenmi hissetmedi ini ifade etmektedir. Duygusal adanmı lık, çalı anın tüm kalbiyle, evk ve gurur duyarak i ine adanması, bili sel adanmı lık ise çalı anın di er tüm eyleri unutacak düzeyde zihinsel olarak tamamen i e yo unla ması demektir (Babcock-Roberson ve Strickland 2010: 316).

Kahn (1990), ayrıca i e adanmı lı ı etkileyen üç psikolojik ko ul oldu unu öne sürmektedir. Yazara göre bu ko ullar, “Anlamlılık”, “Güven” ve “Uygunluk” ‘tur.

Anlamlılık, bir çalı anın bireysel ideal ve standartları ile de erlendirdi i i amaç ve hedeflerine verdi i de er olarak ifade edilmektedir (May, Gilson ve Harter 2004: 14). Anlamlılık ba ka bir ifadeyle çalı anın i inde, dı faktörler tarafından belirlenmi olan amaçlardan daha önemli ve öncelikli bir amaç ke fetmesidir. Belirlenen bu amaç aynı zamanda çalı anın motive olmasını ve i le ilgili bireysel tatminini sa layan unsurdur (Ghadi ve Fernando 2012: 533). Kahn (1990)’a göre anlamlılık i ile ilgili, içerd i mücadele, çe itlilik, farklı yeteneklerin kullanılmasına ve geli tirilmesine izin verme, i e katkı sa lamaya ve bireysel inisiyatif kullanmaya uygunluk gibi unsurların varlı ı ile olu abilmektedir.



Güvenlik, bireyin kendi statüsü, kariyeri ya da imajının zarar görece i korkusu ta ımadan ki ili ini göstererek çalı abilmesi durumudur. Çalı anlar kendilerini gerçek olarak ifade ettiklerinde bundan olumsuz etkilenmeyeceklerini bildiklerinde kendilerini daha güvende hissetmektedir. Bununla birlikte belirsiz, öngörülemeyen ve tehdit edici bir durum hissettiklerinde güvensiz bir ortamda olduklarına inanmaktadırlar (Kahn 1990: 708). Yapılan ara tırmalar, yönetici ve i arkada ları ile olan ili kiler ve i yerindeki davranı sal normların çalı anlardaki güvenlik duygusunun belirleyicileri oldu unu göstermektedir (May, Gilson ve Harter 2004: 15-16).

Uygunluk (Hazır Olu ), ki inin kendini i ine verebilmesi için gerekli fiziksel, duygusal ve bili sel tüm kaynaklara sahip oldu una olan inancı (Kahn 1990: 714) olarak tanımlanmaktadır. Fiziksel kaynaklar, çalı ma ortamının fiziksel uygunlu unu, bir ba ka deyi le çalı anın sa lı nı olumsuz etkileyecek unsurlardan arınmı olmasını ifade etmektedir (May, Gilson ve Harter 2004: 18). Ara tırmacılar çalı anlarda i le ve çalı ma ortamı ile duygusal uyumsuzlu un i e adanmı lı nın anti tezi oldu u ileri sürülen tükenmi li e yol açtı nı ve tükenmi li in de duygusal kaynakları azaltarak i e adanmı lı olumsuz etkiledi i ekinde bir döngünün var oldu unu ileri sürmektedir (Morris ve Feldman 1996: 986). Duygusal kaynaklar, çalı anın i le ilgili duygularını de erlendirirken neler hissetti i ile ilgilidir. Çalı an e er kendini stresli, kaygılı ya da güvensiz hissederse bu durum öz güvenini ve i e adanmı lık duygusunu olumsuz etkileyecektir. Bili sel kaynaklar ise, çalı anların sahip oldu u zekâ, tecrübe ve teknik bilgi gibi unsurları içermektedir (Riggio, Murphy ve Pirozollo 2001: 91).

Rothbord (2001: 656) ise, Kahn'ın tanımından yola çıkarak i e adanmı lı ı, "Bireyin i le ilgili aktivitelerine tamamen odaklandı ı psikolojik bir durum", olarak tanımlayarak dikkat ve yo unla manın, i e adanmı lı nın iki temel unsuru oldu unu vurgulamı tır. Dikkat, çalı anın zihinsel olarak i ine odaklanmak için ayırdı ı süre olarak tanımlanırken, yo unla ma ise yaptı ı i e dalıp gidecek kadar kendini vermeyi ifade etmektedir.

e adanmı lık kavramı, bu konuda birçok çalı ması da bulunan Schaufeli tarafından da tanımlanmı tır. Schaufeli vd. (2001: 74)'e göre i e adanmı lık; le ilgili

pozitif, tatmin edici, ayrıca kendini adama, yo unla ma ve dinçlik ile karakterize edilebilecek olan kalıcı, yaygın duygusal ve zihinsel bir durumdur. Yazarlar ayrıca, i e adanmı çalı anın dinçlik, i le ilgili i lemlerde etkili ileti im kurabilme ve kendisini i le ilgili beklentileri yerine getirme konusunda hazır hissetme gibi özelliklerinin de oldu unu belirtmi lerdir.

Attridge (2009: 384), i e adanmı çalı anı, i le ilgili pozitif duyguları olan, yaptı ı i i ki isel olarak anlamlı bulan, i le ilgili gelece i konusunda iyimser ve umutlu çalı an olarak tanımlamı tır.

Yapılan ara tırmalar, i e adanmı lık duygusunda olan bireylerin son derece enerjik ve ya amlarını etkileyen olaylar üzerinde öz yeterlilikleri oldukça yüksek bireyler olduklarını ve pozitif tutum ve davranı ları nedeniyle takdir, tanınma ve ba arı gibi kendi olumlu geri bildirimlerini elde ettiklerini göstermektedir. e adanmı çalı anlar, oldukça yorgun geçen bir i gününün ardından bu yorgunluklarını memnuniyet verici ve keyifli olarak tanımlamaktadırlar (Bakker, Albrecht ve Leiter 2011: 5). Ayrıca i e adanmı çalı anlar, i koliklerden farklı olarak güçlü ve kar ı konulmaz bir içgüdü ile de il, yaptıkları i i e lenceli buldukları ve kendilerini mutlu hissettikleri için çok çalı ırlar (Gorgievski, Bakker ve Schaufeli 2010: 85). May, Gilson ve Harter (2004: 23), Orta Batı Amerika'da faaliyet göstermekte olan sigorta irketlerinde gerçekte tirdi i çalı masında Kahn'ın teorik olarak saptadı ı bu üç psikolojik unsurun i e adanmı lık ile olan ili kisini ara tırmı tır. Ara tırma sonucunda anlamlılık, güvenlik ve uygunluk psikolojik ko ullarının i e adanmı lık ile yüksek düzeyde pozitif ili ki içinde oldu unu do rulamı tır.

Harter vd. (2002: 269) i e adanmı lı ın çalı anların duygusal olarak ba lı, bili sel olarak uyanık ve zinde olduklarında gerçekte ti ini belirtmektedir. Yazarlar ayrıca, çalı anların kendilerinden beklenileni ve neye ihtiyaç duyduklarını tam olarak bildiklerinde, güvendikleri i arkada ları ile önemli bir eyin parçası olduklarını hissettiklerinde ve kendilerine bir etki yaratmak için fırsat verildi inde duygusal ve bili sel olarak adanmı olabildiklerini de ileri sürmektedir.

İş adanmışlığı, psikolojik açıdan ele alınan tanımlar kadar davranışsal boyut olarak da erlendiren tanımlar da mevcuttur. Bu tanımlar incelendiğinde iş adanmış çalışanların sergilediği davranış biçimleri üzerinden kurgulanmış oldukları görülmektedir. Bu bağlamda, Macey ve Schneider (2008: 6), iş adanmışlığı kavramında istenilen ekstra çaba şeklinde kendini gösteren bir davranış biçimi olarak açıklamaktadır. Yazarlar ayrıca, iş adanmış çalışanın davranışlarının, mevcut durumu korumak yerine değişimi başlatmayı ve farklı şeyler yapmayı teşvik edici olduğunu da öne sürmektedir. İş adanmışlığı davranış biçimi olarak da erlendiren diğer bir tanım ise Tasker (2004) tarafından yapılmıştır. Tasker (2004; Aktaran: Robertson Smith ve Markwick 2009: 11)'a göre iş adanmışlık, çalışanların ve işverenlerin elinden gelenin fazlasını yaptıkları karlılığı yarar içeren ilkidir.

İş adanmışlığı davranışsal boyut olarak da erlendiren tanımlara getirilen en önemli eleştiri, kavramı yalnızca davranışsal açıdan da erlendirmenin yetersiz olması ve bu bakımdan kavramı tanımlamak yerine davranışsal öncül ve ardıları açıklamakta olduğu şeklindedir (Dalal vd. 2008: 54).

Stockley (2006), iş adanmışlığı örgüt-çalışan ekseninde tanımlamıştır. Yazara göre iş adanmışlık; bir çalışanın çalıştığı örgüte ait misyon, vizyon, amaç ve değerlerine inanması ve bu inancı gerek işverene gerekse müşterilere doğal bir şekilde göstermesidir (<http://www.derekstockley.com.au/newsletters-05/038-employee-engagement.html>, 06.03.2017'de erişildi).

Örgütsel araştırmaların negatif eksenden pozitif dönüşüm süreci ile çalışanların olumlu davranış biçimlerinin incelenmeye başlanması ve bu davranış biçimlerini destekleme ve geliştirmeye yönelik çalışmalar yapılması söz konusu olmuştur. Bunun bir sonucu olarak, çalışanların negatif psikolojik bir duygu durumu olan tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesinden önce, tükenmişliğin anti tezi olarak iş adanmışlık kavramı araştırmalara konu edilmeye başlanmıştır (Schaufeli ve Bakker 2004; Maslach, Schaufeli ve Leiter 2001).

e adanmı lı a ait ara tırmacıların savundu u iki temel yakla ım vardır. Bunlardan ilki, i e adanmı lı 1, tükenmi li in anti tezi olarak gören yakla ımdır. Bu yakla ıma göre, i e adanmı lı ın enerji, ba lılık ve ki isel ba arı boyutları, tükenmi li in duygusal tükenme, ki isel ba arıda dü ü ve duyarsızla ma boyutlarının tam tersidir. Bir ba ka deyi le, tükenmi lik ile kar ı kar ıya kalan çalı anda var olan enerji, duygusal tükenmeye; ba lılık, duyarsızla maya; ki isel ba arı ise ba arıda dü ü e dönü mektedir. Bu nedenle bu yakla ımda, i e adanmı lık düzeyi, tükenmi li e ait alt boyutların ters puanlanması ile ölçülmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter 2001: 416).

İkinci yakla ımda ise, i e adanmı lık yine tükenmi lik ile ili kilendirilmekle birlikte, her iki kavram da daha ayrıntılı bir sınıflandırmaya tabi tutularak i te iyi olu un iki farklı boyutu ekinde de erlendirilmektedir. Bu yakla ımda i e adanmı lık ve tükenmi lik tam olarak birbirinin tersini ifade eden iki kavram ekinde de il, birbirinden ba ımsız ancak negatif ili ki içinde olan iki ayrı kavram olarak de erlendirilmi tir (Schaufeli ve Bakker 2004: 308).

### 3.2. e Adanmı lık Kavramının Boyutları

e adanmı lık kavramı farklı yazarlar tarafından farklı boyutlar altında incelenmi tir. Schaufeli vd. (2002), i e adanmı lı ın dinçlik, kendini adama ve yo unla ma olarak üç boyuttan olu tu unu belirtirken, Maslach vd. (2001) ise, i e adanmı lı ı enerji, bütünle me ve yeterlilik boyutlarıyla karakterize etmektedir. Macey ve Schneider (2008) ise, i e adanmı lı ı niteliksel, durumsal ve davranı sal olarak üç boyut altında toplayan kavramsal bir model geli tirmi lerdir. Bunun yanında, i e adanmı lı ın sadece zihinsel bir yo unla ma olarak gören ve bu nedenle tek boyut olarak kabul eden çalı malar da mevcuttur (Saks 2006).

Ara tırmada ölçüm aracı olarak da kullanılan Schaufeli vd. (2002) tarafından olu turulan üç boyutlu modelde, i e adanmı lı ın boyutları dinçlik, kendini adama ve yo unla ma olarak belirlenmi tir. Maslach vd. (2001) ise i e adanmı lık boyutlarını enerji, bütünle me ve yeterlilik olarak belirlenmi tir. e adanmı lı ın boyutlarını

belirleyen di er bir ara tırma ise Macey ve Schineder (2008: 6) tarafından yapılmı tır. Yazarlara ara tırmalarında i e adanmı lı ı niteliksel, durumsal ve davranı sal adanmı lık ekinde ifade etmi lerdir.

### 3.2.1. Schaufeli Tarafından Olu turulan e Adanmı lık Boyutları

#### 3.2.1.1. Dinçlik

Çalı ma esnasında yüksek seviyede enerji ve zihinsel direnç ile karakterize olan dinçlik kavramı ki inin i i ile ilgili emek harcamaya istekli olması ve zorluklarla kar ıla sa dahi bu iste i ta ımaya devam etmesi anlamına gelmektedir (Schaufeli vd. 2002: 74). Shraga ve Shirom (2009: 272), dinçli i, fiziksel olarak güçlü, bili sel olarak canlı ve duygusal olarak enerji dolu olma ekinde kendini gösteren bir ruh hali olarak ifade etmi tir. Çalı ırken dinçlik hisseden birey yaptı ı i e motive olmu tur ve bu nedenle her ne zorlukla kar ıla ırsa kar ıla sın onu i ini yapmaktan alıkoyamaz (Çalı kan 2015: 370).

#### 3.2.1.2. Kendini Adama

Çalı anın i ine derinden ba lanarak, i iyle ilgili anlam, heyecan, gurur, meydan okuma ve ilham hisleri ile dolu olmasıdır (Schaufeli vd. 2002: 74). Kendini adama, çalı an i ini yapmak konusunda son derece hevesli, istekli oldu unda ve yaptı ı i le kendini tümüyle bütünle tirerek bunun sonucunda i ine önemli anlamlar yüklemesi ile meydana gelir (Du Plessis 2014: 18).

#### 3.2.1.3. Yo unla ma

Çalı anın i ine tamamen konsantre olarak, bir ba a deyi le tam anlamıyla i e dalmı bir ekinde çalı arak zamanın nasıl geçti ini fark etmemesi, çalı mayı bırakmakta zorlanması ekinde kendini gösterir. Yo unla mı birey çalı ırken tamamen odaklanmı dikkat, tam kontrol, tamamen açık bir zihin, zihin ve bedeninin tam uyumu

ile ilgili, içsel bir keyif alma şeklinde tarif edilebilecek olan akıllı haline yakın bir deneyimdir (Schaufeli vd. 2002: 75).

### 3.2.2. Maslach Tarafından Oluşturulan Enerji ve Adanmışlık Boyutları

#### 3.2.2.1. Enerji

Enerji, insanların deneyimleyebilecekleri, kısa veya uzun süreli olumlu bir duygusal uyarılma türü olarak tanımlanmaktadır (Quinn ve Dutton 2005: 36). Enerjik olma, çalışmanın karlı karlıya kaldığı olumsuz, beklenmedik ve yorucu olay ve durumlar karşısındaki dayanıklılığı ile sahip olduğu gücü etkiniyaparken kullanma isteğidir (Hakanen, Perhoniemi ve Toppinen-Tanner 2008: 79). Örgütlerde gerçek güç ve enerji ilişkiler yoluyla ortaya çıkar. Enerji ve adanmışlık kavramları ilişkili etkileşim içindedir. Bir bakımdan deyişle, adanmışlık düzeyi yüksek bir çalışan aynı zamanda yüksek enerjiye sahipken, diğer taraftan enerjisi yüksek olan çalışanın adanmışlık düzeyi bundan olumlu yönde etkilenmektedir. Maslach vd. (2001), enerji boyutunu tükenmişliğin tersi bir duygusal durum olarak değerlendirirlerdir.

#### 3.2.2.2. Bütünleşme

Çalışanın işle özdeşleşme derecesini ifade eden bütünleşme, Maslach vd. (2001) tarafından sinizm kavramının tam tersi olarak düşünülmüştür. Bütünleşme bireyin kendi kişilik özelliklerini örgüt özellikleri ile özdeşleşmesi olarak ifade edilebilir.

#### 3.2.2.3. Yeterlilik

Yeterlilik, çalışanın hem yaptığı işte hem de örgüt içindeki yetkinliği ve bu yetkinliğe bağlı olarak duyusunu ifade etmektedir (Hakanen, Bakker ve Schaufeli 2006: 498). Yeterlilik duygusunun adanmışlıkla olan ilişkisi incelendiğinde, bu ilişkinin araştırmalara konu olmasının, kavramın tükenmişlikle arasında tespit edilen negatif ilişkinin varlığının tespiti ile bağlantılı görülmektedir.

### 3.2.3. Macey ve Schneider Tarafından Oluşturulan İki Boyutlu Adanmışlık Boyutları

#### 3.2.3.1. Niteliksel Adanmışlık

Niteliksel adanmışlık, kişinin işe ve hayata dair olumlu görüşlerini, proaktif ve idealist kişiliği, vicdanlı olma gibi pozitif nitelikleri ifade eder. Proaktif kişilik, mevcut durumu değiştirmeye ve iyileştirmeye yönelik davranışlar sergilemek, bu yönde inisiyatif kullanma konusunda istekli ve istikrarlı olmak şeklinde tanımlanmaktadır (Bateman ve Crant 1993: 105). Yang vd. (2017: 43), Çin'de faaliyet gösteren hastanelerde 100 yönetici ve 583 çalışan örnekleminde gerçekleştirilen çalışmada, liderin izleyicilerinin proaktif kişilik özelliği ile işe adanmışlıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bir başka deyişle, izleyicilerin proaktif kişilik özelliklerindeki artış, işe adanmışlıklarının da artmasına neden olmaktadır.

#### 3.2.3.2. Durumsal Adanmışlık

Durumsal adanmışlık, bireyin işinde kendisine olan yatırımı ve iş sonuçları ile örgütsel üyeliğin bireyin kimliğine göre algılanı biçimini ifade etmektedir. (Macey ve Scheneider 2008: 6). Macey ve Scheneider (2008: 6), durumsal adanmışlığın hem özellik hem de durumsal öğeleri içeren bir kavram olduğunu ve işe adanmışlığın alt boyutu olmanın yanında davranışsal adanmışlığın öncülü de olduğunu ifade etmişlerdir. Durumsal adanmışlık bireyin kendine dönük enerji, yoğunlaşma hisleri ile örgüte dönük olan tatmin, bütünleşme, güçlendirme ve bağlılık öğelerinden oluşmaktadır.

#### 3.2.3.3. Davranışsal Adanmışlık

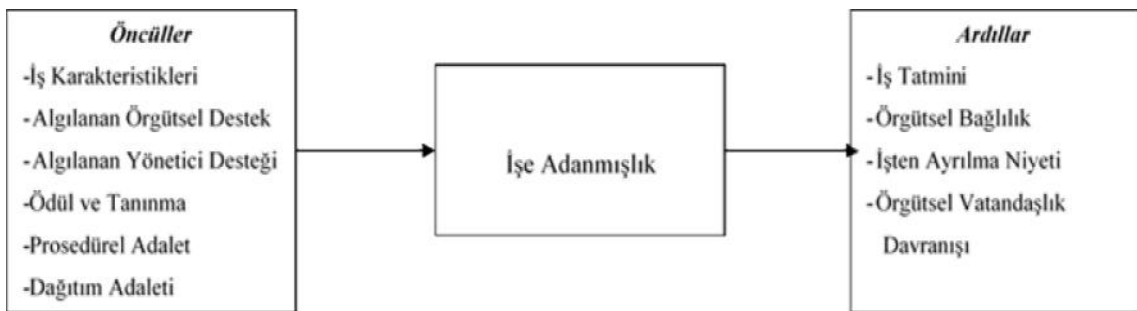
Davranışsal adanmışlık, etkinlik ve sorumluluk bakımından inisiyatif alma davranış biçimini ifade etmektedir (Dvir vd. 2002: 737). Bireysel inisiyatif, enerjik, proaktif ve süreklilik özelliklerini kapsamaktadır. Frees ve Fay (2001: 133), sayılan davranış biçimlerinin beklenen ve normal davranış biçimlerinin ötesine geçtiğini ileri sürmektedir.

Macey ve Scheneider (2008)'in işe adanmışlığın boyutlarını ve etkiletilerini unsurları belirledikleri modelde, hem boyutlar arasındaki hem de boyutları doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen ögeler arasındaki ilişkiler belirlenmiştir. Modele göre, işin niteliği (işin mücadele gerektirmesi, otonom özelliği vb), niteliksel boyuttan durumsal boyuta taşınmasında etkili olmaktadır. Çalışanın güven duygusu ise dönüştürücü liderlik tarzı ile davranışsal adanmışlık arasında aracı değişken rolü görmektedir. Başka bir anlatımla, liderler izleyicilerine güven duygusu sağlamak ve bu güven duygusu izleyicinin adanmışlığını davranışsal boyutta adanmışlığın ortaya çıkmasına olanak tanımaktadır.

### 3.3. İşe Adanmışlığın Öncülleri

İşe adanmışlık kavramının doğrusal şekilde analiz edilebilmesi için, olguyu etkileyen bireysel ve organizasyonel faktörlerin incelenmesi son derece önemlidir. İşe adanmışlığın öncüllerinin belirlenmesine ilişkin birçok çalışma yapılmıştır. Bu bölümde söz konusu çalışmalar incelenerek belirlenen öncüller ortaya konulmuştur.

Saks (2006: 604), Kahn (1990)'ın yaklaşımdan yola çıkarak işe adanmışlığın öncül ve ardıllarını belirlemek amacıyla çeşitli işletmelerde çalışmakta olan 102 bireyle gerçekleştirdikleri araştırmalarında ekil 3.1'de görülen öncül ve ardıllardan oluşan bir model geliştirmiştir.



**ekil 3.1:** İşe adanmışlığın öncül ve ardıllarına ilişkin model (Saks 2006: 604)



### 3.3.1. Karakteristikleri

karakteristikleri kuramı Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilmiştir. Çalışanın motivasyonu ve tatminine etkisi olan dâhili unsurları konu alan kuram, işi genişletme ve iş zenginleştirme kavramlarının, çalışanlar üzerindeki etkisini açıklamak üzere geliştirilmiştir (Bilgiç 2008: 67). Kurama göre bir işin beş temel özelliği vardır. Bu özelliklerden yetenek çeşitliliği, işin, işi yapan kişinin farklı yeteneklerini kullanmasına olanak tanıyacak farklı faaliyetler içeriyor olmasıdır. Görev kimliği, bir işin baştan sona ilgili çalışan tarafından yapılarak yapılmadığı ile ilgilidir. Görevin anlamlılığı, işin örgüt içindeki çalışanlar tarafından da dışardaki diğer insanların ya da amina etki etme derecesidir. Özerklik, işin planlanmasında ve uygulanmasına kullanılacak prosedürlerle ilgili karar verme süreçlerinde çalışanın özgür olabilmesidir. Geri bildirim ise, çalışanın yaptığı işi başarı derecesi ve performansı ile ilgili doğrudan ve net bilgi alabilmesidir (Hackman ve Oldham 1975: 161-162).

Saks (2006: 604), çalışmada iş karakteristikleri ve işe adanmışlık arasındaki pozitif ilişkiyi doğrularken, zenginleştirilmiş ve zorlayıcı işlerin çalışanların işe adanmışlığını arttırdığını da vurgulamaktadır.

### 3.3.2. Algılanan Örgütsel Destek ve Yönetici Desteği

Algılanan örgütsel ve yönetsel destek, örgütün ve örgüt yönetiminin çalışanlarına ve onların refahına verdiği desteği ifade etmektedir. Saks (2006: 605), Kahn (1990) tarafından geliştirilen işe adanmışlık modelinin unsurlarından biri olan psikolojik güvenlik hissi dayanarak algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlığın bir öncülü olarak değerlendirilmektedir. Yazara göre, çalışanın güvenlik hissi çalıştığı kurum ve yöneticileri tarafından sağlanan desteğin derecesi ile yakından ilgilidir. Kahn (1990), destekleyici ve güven içeren ilişkilerin ve destekleyici yönetim yaklaşımının işe adanmışlığın boyutlarından biri olan psikolojik güvenliğini arttırdığını belirtmektedir. Bir başka ifadeyle, çalışanlar açık ve destekleyici örgüt ikliminde kendilerini güvende hissederler. Örgütsel destek, çalışanlara bağırsız olmaktan

korkmadan yeni deneyler deneme konusunda cesaret vermekte ve bu durum çalışanların işe adanmışlığını arttırmaktadır.

### 3.3.3. Ödül ve Tanınma

Ödül, işe adanmışlığı etkilediği düşünülen en önemli faktörlerden birisidir. Ödül, çalışanlara örgütte kattığı değer ya da yaptığı işi karlılığında sunulan, finansal getiri veya maddi ya da sosyal fayda içeren avantajların tümünü ifade etmektedir (Bratton ve Gold 1999: 238). İşe adanmışlık ile ödüllü kişi incelenirken yazında genellikle “toplam ödül” kavramının dikkate alındığı görülmektedir. Toplam ödül ise, finansal getirisi olan ödüllerin yanında, çalışanlara sunulan kariyer fırsatları, cazip çalışma ortamı, kendini geliştirme ve sürekli öğrenme olanakları ve yönetim tarafından desteklenen geliştirilmiş sosyal ilişkiler gibi çalışanlar tarafından önemsenen tüm değerlerin sunulması olarak tarif edilmektedir (Brown, Callen ve Robinson 2016: 9). Kahn (1990), insanların işten sağladıkları fayda algılarının, adanmışlık düzeylerini olumlu etkilediğini, tükenmişlik ise azalttığını belirtmektedir. Roberts ve Davenport (2002: 28), işe adanmışlığı arttırmanın çeşitli yollarını inceledikleri çalışmalarıda çalışanların toplam ödül algılarındaki artışın işe adanmışlık düzeylerini de arttırdığına dair düşüncelerini ortaya koymaktadır.

### 3.3.4. Örgütsel Adalet

Örgütlerde ödül ve ceza sisteminin nasıl işleyeceğine, yönelik kurallar ve sosyal normları ifade eden örgütsel adalet kavramının boyutları; Prosedürel adalet, dağıtım adaleti ve etkileşimsel adalet olarak ifade edilmektedir. Prosedürel adalet, yönetimsel süreç ve yöntemlerin; Dağıtım adaleti, çalışanların ortaya koydukları emek ile elde ettikleri çıktılarını; Etkileşimsel adalet ise bireyler arası ilişkiler ve davranışların adaletli olması ve algılanması anlamına gelmektedir (Çalışkan 2015: 371; Demirkaya ve İmrek Kandemir 2014: 266).

Gupta ve Kumar (2014: 95), Hindistan’da 320 akademisyen ile gerçekleştirdikleri ve örgütsel adalet ile adanmışlık arasındaki ilişkiyi inceledikleri

çalı malarında prosedürel adalet ve da ıtım adaletinin adanmı lık arasındaki güçlü ili kiyi ve prosedürel adaletin adanmı lı ı negatif yönde da ıtımsal adaletin ise pozitif yönde etkiledi ini do rulamı lardır.

Örgütsel adalet ve i e adanmı lık ili kisine ait varsayımlar “Sosyal De i im Teorisi” tarafından desteklenmektedir. Sosyal de i im teorisi, çalı anların i lerine neden daha az ya da çok adanmı olduklarını açıklamak için sa lam temeller olu turan bir teoridir (Ghosh, Rai ve Sinha 2014: 634). Teori, i ya amında kar ılıklılık ilkesinin varlı nı ileri sürmektedir. Bu ilkedен hareketle, örgütsel adalet algısı olu turmaya yönelik davranı biçimlerinin, çalı anların i lerine adanmı lık duygularını arttıracı ifade edilmektedir (Lyu 2016: 1361).

Saks (2006) tarafından yapılan ara tırmada örgütsel adalet boyutlarından yalnızca prosedürel ve da ıtımsal adalet, i e adanmı lı n öncülü olarak de erlendirilmi tir. Ancak yazında örgütsel adaletin tüm boyutları ile (prosedürel, da ıtımsal ve etkile imsel) i e adanmı lı ı öngördü ünü belirten yayınlar da yer almaktadır.

Ghosh, Rai ve Sinha (2014: 638), Hindistan’da 15 bankanın çalı anları ile gerçekte tirdikleri çalı ma sonucunda prosedürel, da ıtımsal ve etkile imsel adalet ile i e adanmı lık arasında pozitif bir ili kinin varlı nı do rulamı ancak örgütsel adaletin özellikle da ıtımsal ve etkile imsel adalet boyutlarının prosedürel adalete kıyasla adanmı lık için daha belirgin öncüller oldu unu belirtmi lerdir. Lyu (2016: 1362) Çin’de zorunlu e itim veren okullarda çalı makta olan ö retmenlerle yaptıkları çalı mada örgütsel adalet ve i e adanmı lık arasında pozitif yönlü bir ili ki belirlemi lerdir. Yazarlar, çalı anların ancak kendilerini güvende hissettikleri örgütlerde enerjilerini tam olarak i lerine yansıtabileceklerini bu nedenle adil bir örgütsel yapı olu turmanın önemli oldu unu belirtmi lerdir.

### 3.3.5. Kaynakları-Talepleri

Mauno, Kinnunen ve Ruokolainen (2007), işe adanmışlıkların öncüllerini iş kaynak ve talepleri modelinin teorik alt yapısı ile açıklayan farklı bir bakış açısı getirmektedir.

Talepleri, işin psikolojik veya fizyolojik çaba gerektiren ve bu yönde maliyetli olan stres, belirsizlik, düzensiz çalışma saatleri gibi özelliklerini belirtmektedir.

Kaynakları ise, iş taleplerinin olduğu türden fiziksel ve psikolojik maliyetleri düşüren aynı zamanda kişisel büyüme ve gelişmeyi destekleyen yönetici desteği, gelişim fırsatları, kararlara katılım gibi organizasyonel özellikleri içermektedir. Yazarlar, iki yıl süre ile halk sağlığı çalışanları ile yürüttükleri araştırmada iş kaynaklarının işe adanmışlık için iş taleplerinden daha iyi bir öncül olduğunu tespit etmektedir. Bu çalışma ile benzer bir sonuç, Schaufeli, Bakker ve Van Rhenen (2009) tarafından yapılan araştırmada da elde edilmiştir. Schaufeli, Bakker ve Van Rhenen (2009: 906), telekomünikasyon alanında çalışanlarla yaptıkları araştırmada sosyal destek, çalışanlara tanınan öğrenme ve gelişim fırsatları gibi iş kaynaklarının işe adanmışlığı öngördüğünü belirlemiştir.

Kaynaklarının işe adanmışlık ile olan ilişkisi iş özellikleri teorisi ile desteklenmektedir. İş özellikleri teorisi, özerklik ve geri bildirim gibi iş özelliklerinin pozitif örgütsel çıktılarla ilgili güdülemeyi sağlamak konusundaki potansiyelini ve işe adanmışlığın pozitif örgütsel çıktılar üzerindeki olumlu etkisini öngördüğünü varsaymaktadır. Sonuç olarak, özerklik, geri bildirim ve sosyal destek gibi kaynaklar içeren işler, amaçlara ulaşmada gerekli içsel motivasyonu arttırmaktadır (Schaufeli ve Salanova 2007: 150).

### 3.4. İşe Adanmışlığın Ardılları

Çalışanların işe adanmışlığı konusunun gerek akademik araştırmalarda gerekse iş yaşamında çok fazla ilgi görmesinin en önemli nedenlerinden birisi de örgütsel çıktıları olumlu yönde etkilediğinin düşünülmesi ve yapılan akademik çalışmaların da bu düşünceyi desteklemesidir (Harter vd. 2002; Saks 2006; Sonnentag 2003). İşe

adannmı lı ın örgütsel çıktıları üzerindeki olumlu etkisi, adannmı lı ın i le ilgili olumlu deneyimler ve zihinsel durum eklinde kendini göstermesi ile ba da tırılabilir. Schaufeli and Bakker (2004: 293), i e adannmı lı ın içerd i bu olumlu durumların, olumlu örgütsel çıktılarına dönü mesinin ola an oldu u görü ündedirler. Bununla birlikte, i e adannmı lık bireysel düzeyde gerçekte en bir olgudur. Buna ba lı olarak, adannmı lı ın derecesi ve örgütsel çıktılarına sa ladı ı katkının, çalı anın tutum, niyet ve davranı larına ba lı oldu u söylenebilir (Saks 2006: 606).

#### 3.4.1. Tatmini

tatmini kavramı ile ilgili olarak günümüze kadar yapılmı birçok tanım bulunmaktadır. Mevcut tanımlar özellikle tatmin kavramının tutum ya da davranı olu u noktasında farklıla sa da yazında en sık rastlanılan tanımlardan biri Locke (1976: 1304), tarafından yapılmı tır. Locke i tatminini; Çalı anın i i ile ilgili deneyimlerine ili kin bireysel de erlendirmesi sonucunda ula tı ı memnuniyet verici ve olumlu duygusal durum olarak tanımlamaktadır.

e adannmı lık ve i tatmini kavramlarının arasındaki ili ki, her iki kavramın pozitif örgütsel yakla ımdan ortaya çıkması ve pozitif bireysel, örgütsel unsurlar içermesi gerçe inden hareketle ara tırmacılar tarafından birçok çalı mada de erlendirilmi tır.

Karatepe ve Aga (2012: 356), KKTC ve Türkiye’de faaliyet gösteren bankalarda çalı makta olan 195 ki i ile yaptıkları çalı mada i e adannmı lıkları yüksek olan çalı anların i tatmini düzeylerinin de yüksek oldu u sonucuna ula mı lardır. Bir ba ka deyi le çalı mada i e adannmı lık düzeyi, örgütsel çıktılarından olan i tatmini düzeyini olumlu etkileyen unsurlardan biri olarak belirlenmi tır. Koyuncu, Burke ve Fiksenbaum (2006: 304), i e adannmı lı ın potansiyel ardıllarını Türkiye’de faaliyet gösteren bankaların çalı anları arasından 286 kadın çalı an örnekleminde de erlendirdikleri çalı mada, i tatmininin adannmı lı ın ardılı oldu u varsayımını do rulayacak sonuçlara ula mı tır.

### 3.4.2. Örgütsel Ba lılık

Örgütsel ba lılık, çalı anın örgütün amaç ve de erlerine ili kin güçlü bir kabul ve bütünle me hissine sahip olması ve örgüt için önemli düzeyde çaba harcama konusundaki istekli olu u ekinde tanımlanmaktadır (Mowday, Porter ve Steer 1982, Aktaran: Albdour ve Altarawneh 2014: 194).

Yazında zaman zaman birbiriyile karı tırıldı ndan, örgütsel ba lılık ve i e adanmı lık ili kisini belirleyen çalı malar, öncelikle iki kavramın ifade etti i olgu arasındaki farklılıklara vurgu yapmaktadır. e adanmı lık, çalı anın i i ile kendisini aynı görmesidir. Adanmı çalı anların “Ben kimim?” sorusuna verdikleri yanıt yaptıkları i ile içselle mi tir. Örgüte ba lı çalı an ise, kendisini çalı tı ı örgütle tanımlayarak örgüte ait olma durumunun devamlılı ını istemektedir (Dalay 2007: 36).

Özyılmaz ve Süner (2015: 150), örgütsel ba lılı ın bir sonucu olarak çalı anların, bütün enerjilerini i ine vermesi, i leriyle gurur duymaları, i lerini arzuya ve özenle yapmaları, örgüt hakkında olumlu hissiyata sahip oldu unun, duygusal olarak ona ba landı mının, örgütten ayrılmak istemedi inin bir göstergesi olarak de erlendirilebilece ini belirtmektedir. Yazarlar, i e adanmı lı ın ardılları olarak belirledikleri farklı birçok de i kenle olan ili kisini inceledikleri ve farklı sektörlerden seçmi oldukları 268 çalı an örneğinde gerçekle tirdikleri çalı mada teorik varsayımlarını destekleyecek bulgular elde etmi lerdir. Sonuçlar, i e adanmı lı ın, örgütsel ba lılı a pozitif yönde bir etkisinin oldu unu ve örgütsel ba lılı ın açıklamasına katkısının %50 oldu unu göstermektedir.

Saks (2006: 611), farklı sektörlerden 102 çalı anla yaptı ı ve i e adanmı lı ın öncül ve ardıllarını belirlemeye yönelik bir model olu turdu u ara tırmada, örgütsel ba lılı ın i e adanmı lı ın bir ardılı oldu unu kanıtlayan sonuçlar elde etmi tir. Örgütsel ba lılı ın i e adanmı lı ın ardılı oldu u, bir ba ka deyi le i e adanmı lı ın örgütsel ba lılık üzerinde etkisi oldu u konusunda Schaufeli ve Salanova (2007: 167) da i e adanmı lı ın örgütler üzerindeki etkisini inceledikleri teorik çalı malarında örgütsel ba lılı ı, i e adanmı lı ın ardılları arasında belirtmektedir.

### 3.4.3. İstenilen Ayrılma Niyeti

Örgütteki çalışanların memnun olmayan çalışanların gösterdiği davranış biçimi olan istenilen ayrılma niyeti, çalışanın kendi iradesi ile istenilen ayrılma arzusu olarak tanımlanmaktadır (Mobley 1982; Aktaran: Özyılmaz ve Süner 2015: 150).

İstemsiz fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak adanmış bir çalışanın bu durumun doğal sonucu olarak aynı zamanda istenilen ile ilgili guru duyması, istenileni yaparken haz hissetmesi, tümüyle severek yaptığı işe yoğunlaşması beklenmektedir. Bu özelliklere sahip bir çalışanın istenilen ayrılma niyeti taşıması ya da istenileni de istenileni düşünüyorsa ise beklenen bir durumdur (Schaufeli ve Bakker 2004). Bunun sonucu olarak istenilen ayrılma niyetinin istenilen adanmışlık ile negatif bir ilişki içinde olduğu düşünülebilir. Bir başka deyişle çalışanın istenilen adanmışlığı ne kadar yüksekse istenilen ayrılma niyeti o kadar düşük olacaktır varsayılır.

Yazında yer alan çalışmaların birçoğunda, istenilen adanmışlığının, istenilen ayrılma niyeti düzeyini düşürerek örgüte pozitif anlamda katkı sağladığını göstermektedir.

Özyılmaz ve Süner (2015: 156), araştırmalarında istenilen adanmışlık ile istenilen ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkiyi gösteren bulgular elde etmişlerdir. Yazarlara göre, istenilen adanmışlığı yüksek olan bireylerin istenilen ayrılma niyeti düzeyleri düşüktür. Yazarlar bu sonucu, çalışanın istenilen adanmışlığının çalıştığı örgütü tam anlamıyla benimsemesi ve örgütten sağladıklarıyla tatmin olması ile açıklamaktadır. Yazarlar çalışanın örgütte istenileni ya da istenileni açısından aradığı her şeyi bulduğu duygusu yaratan ve örgütte kalmasını sağlayan unsurun da aslında istenilen adanmışlık olduğunu ifade etmektedir.

Memmon, Salleh ve Baharom (2016: 420), farklı ülkelerde faaliyet gösteren petrol ve gaz şirketlerinde çalışan 409 birey ile yaptıkları araştırmada istenilen adanmışlığının istenilen ayrılma niyeti düzeyini düşürdüğünü belirlemişlerdir. Yazarlar bu sonucu, istenilen

adanmı çalı anların i leriyle olan fiziksel, duygusal ve zihinsel ba lılıklarının i ten ayrılmayı dü ünmelerine engel olması ile açıklamaktadır.

#### 3.4.4. Örgütsel Vatanda lık

1980'li yıllarda yazında ifade edilmeye ba lanılan örgütsel vatanda lık davranı ı, resmi ödüllendirme sistemi tarafından tanınmayan ve kurulu un etkin ve verimli çalı masını destekleyen iste e ba lı bireysel davranı ekinde tanımlanmaktadır (Organ 1989: 295). Organ (1989)'a göre çalı anlar 5 ekinde örgütsel vatanda lık davranı ı gösterebilmektedir; Fedakârlık, vicdanlılık, sivil erdem, centilmenlik, nezaket. Örgütsel vatanda lık davranı ının bütün tanımlarda yer alan en belirgin özelli i, ekstra rol davranı ları olmalarına ra men gönüllülük esasına ba lı olarak örgütsel amaçlara katkı sa lamak amacıyla yapılan davranı lar olmalarıdır (Sezgin 2005: 319).

ine gönülden ba lı, çalı ırken zevk duyan ve bu olumlu duygu durumlarını örgütsel performansına yansıtan adanmı çalı anların, pozitif örgütsel sonuçlar olu turacak bu be davranı ı sergilemesi beklenen bir durum oldu u gibi, yazında bu konuda yapılan ara tırmalar da bu yakla ımı do rulayıcı sonuçlara i aret etmektedir.

Babcock-Roberson ve Strickland (2010), lisans e itimi almakta olan ve psikoloji dersine kayıtlı 102 üniversite ö rencisinin katılımı ile gerçekte en çalı malarında, Rurkkhum ve Bartlett (2012: 167) ise, Tayland'da yönetici pozisyonunda olmayan ve dört farklı sektörden seçilen 522 çalı an ile yaptıkları çalı mada i e adanmı lık düzeyinin örgütsel vatanda lık davranı ı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi oldu unu ifade eden sonuçlara ula mı tır. Bir ba ka deyi le bu çalı maların sonucu, bir çalı anın i e adanmı lık düzeyi yükseldikçe örgütsel vatanda lık davranı ı gösterme düzeyi de yükselmektedir.



## IV. BÖLÜM

### 4. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE, OTANTİK LİDERLİK VE İE ADANMI LİK DEĞERLERİ İLE ÇALIŞANLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Araştırmanın bu bölümünde, değerlere ilişkin farklı araştırmacıların farklı örneklerde gerçekleştirildiği çalışmalara yer verilmiştir.

#### 4.1. Otantik Liderlik ve İe Adanmışlık Arasındaki İlişkiyi Değerlendiren Çalışmalar

Otantik liderler, ilişkilerle dayalı, çalışanı güçlendirici ve sosyal prensiplerin ekonomik değerlerden önemli olduğu bir yönetim tarzına sahiptirler (Penger ve Centre 2014: 513). Bu nedenle otantik lider yönetiminde çalışanların İe adanmışlık düzeylerinin olumlu etkilenmesi hipotezi birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu çalışmalardan bazıları aşağıda özetlenmiştir;

Hassan ve Ahmed (2011), Malezya'da 7 farklı bankada çalışan toplam 395 kişi ile otantik liderlik, güven ve adanmışlık ilişkisini tespit etmeye yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Yazarlar araştırmanın sonucunda, otantik liderlik ile çalışanların İe adanmışlıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki saptamışlardır. Yazarlar bu ilişkiyi, otantik liderlerin güvene ve şeffaflıkla dayalı yönetim tarzının çalışanların İle ilişkileri ile ilgili olumlu duygular geliştirmesine yardımcı olduğu şeklinde açıklamaktadır.

Otantik liderlik ve İe adanmışlık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik önemli çalışmalardan birisi de Alok ve Israel (2012) tarafından yapılmıştır. Hindistan'da 35'i kadın, 82'si erkek olmak üzere toplam 117 çalışan üzerinde yapılan

çalı mada otantik liderlik ile i e adanmı lık düzeyi arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ili kinin varlı ı tespit edilmi tir.

Bamford, Wong ve Laschinger (2013), sa lık sektöründe çalı makta olan 280 ki i ile gerçekte tirdikleri ve otantik liderlik ve çalı ma alanının adanmı lık üzerindeki etkisini ara tırdıkları çalı mada, bu etkiyi do rulayacak bulgulara ula mı lardır. Bulgular, otantik liderli in tüm boyutlarının i e adanmı lıkla olumlu yönde ili kili oldu unu göstermektedir. Otantik liderlik boyutlarından en yüksek korelasyonu gösteren boyutun ise içselle tirilmi ahlak anlayı ı oldu u görülmektedir. Yazarlar bu sonuca dayanarak, yüksek ahlaki standartlara sahip otantik liderlerin, çalı anların i hedeflerini gerçekte tirmede daha fazla adanmı olmalarını sa ladı ını ifade etmektedir.

Liu vd. (2014), Çin'de 24 otelde toplam 755 çalı an ile gerçekte tirdikleri ampirik ara tırmada, konaklama(a ırlama) sektörü çalı anlarının hem bireysel ve hem de grup olarak otantik liderlik algıları ile i e adanmı lık düzeyleri arasında pozitif bir ili kinin varlı ını do rulayacak sonuçlar elde etmi lerdir. Yazarlar, otantik liderlerin, sadece ırketin kalıcı rekabet üstünlü ünün kayna ı olan çalı anların i e adanmı lıklarını arttırmadı ını, aynı zamanda fedakârlık ve güven düzeyinin yüksek oldu u olumlu örgütsel iklimi de yarattı ını ifade etmektedir. Ara tırma sonucunda turizm konaklama sektöründe otantik liderli in, liderli in etkinli ini ve organizasyonun ba arısını sa lamak için te vik edilmesi önerilmi tir.

Kim (2014), Kore'de faaliyet gösteren uluslararası bir ırketin 336 çalı anını örneklem olarak aldı ı ve otantik liderli in çalı anların tutum, davranı ve performansları üzerindeki etkisini inceledi i doktora çalı masında, otantik liderli in ki iler arası güven ve öz yeterlilik aracılı ıyla i e adanmı lı ı etkiledi ini belirlemi tir.

Penger ve Cenre (2014), 23 takım yöneticisi ve 239 çalı anla yapmı oldukları çalı mada bu ili kinin pozitif yönlü oldu u sonucuna da ula mı lardır. Ara tırmaya göre, güven ve destekleyici ki ilerarası ili kileri te vik eden otantik yöneticiler, çalı anların psikolojik güvenli inin geli tirilmesine katkıda bulunur. Kendilerini

güvende hisseden, baskı altında olmayan ve kendini kısıtlanmı hissetmeyen çalı anların ise adanmı lıkları yüksek olmaktadır.

#### 4.2. Otantik Liderlik ve Pozitif Psikolojik Sermaye li kisini De erlendiren Çalı malar

Yazında pozitif liderlik tarzları içinde son zamanlarda en çok ilgi görenlerden biri olan otantik liderlik ile çalı anların pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ili kiyi de erlendiren birçok çalı ma mevcuttur.

McMurray vd. (2010)'nin kâr amacı gütmeyen işletmelerde çalı an 43 ki i üzerinde yapmı oldukları çalı ma, liderlik davranı ları ile pozitif psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü ve güçlü bir korelasyonun varlı nı tespit etmi tir.

Jensen ve Luthans (2006), otantik liderlik özelli i taşıyan girişimciler üzerinde yapmı oldukları ve girişimcilerin pozitif psikolojik sermaye bile enlerinin düzeyleri ile otantik liderlik davranı ı arasındaki ili kiyi belirlemeye yönelik çalı malarında, pozitif psikolojik sermayenin tüm bile enlerinin düzeyinin girişimcinin otantik liderlik davranı ı ile pozitif yönlü bir ili kisi olduğunu tespit etmi lerdir.

Wolly, Caza ve Levy (2011), ise Yeni Zelanda Liderlik Enstitüsünde 800 denek üzerinde yapmı oldukları ara tırmada, otantik liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki pozitif yönlü ili kiyi onaylayacak sonuçlar elde etmi lerdir. Yazarlar, psikolojik sermaye gelişiminin otantik liderlerin örgütsel çalı ma iklimi üzerindeki olumlu etkisinin bir sonucu olabilece ini ifade etmektedir.

Rego vd. (2012), Portekiz'de faaliyet gösteren 33 ticaret işletmesinden 203 çalı an ile yapmı oldukları ara tırmada, otantik liderler tarafından yönetilen çalı anların pozitif psikolojik sermaye ve yaratıcılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirlemi lerdir.

Zubair ve Kamal (2015), Pakistan’da yazılım şirketleri ve bankalar şeklinde iki farklı hizmet sektöründe çalışmakta olan 277 kişi ile bir çalışmaya yapılmış ve çalışanların otantik liderlik algılarının, pozitif psikolojik sermaye üzerinde pozitif etkisi olduğunu belirlemiştir. Yazarlar bu sonucu, otantik liderlerin iş yerinde gelişimi destekleme, kusurları vurgulamaktan ziyade başarıya odaklanma şeklindeki davranış biçimleri ile ilişkilendirmiştir.

Yetgin (2016) tarafından Ankara’da bir kamu kurumunda çalışmakta olan 260 kişi ile yapılan uygulama sonucu elde edilen bulgular, pozitif psikolojik sermayenin umut, iyimserlik ve öz yeterlilik boyutlarının otantik liderlik üzerinde anlamlı etkisi olduğunu ya da başka bir deyişle otantik liderliğin öncülü olduğunu göstermektedir. Yazara göre öz yeterliliği yüksek çalışanlar, liderlerinden dürüstlük ve tarafsız bir yönetim beklerken, çalışanların umut düzeyi arttıkça, otantik liderliğe yönelik beklentileri de azalmaktadır.

#### 4.3. İşe Adanmışlık ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisini Değerlendiren Çalışmalar

Pozitif psikolojik sermaye ve işe adanmışlık kavramları, pozitif örgütsel davranış akımının özellikle son yıllarda en sık telaffuz edilen boyutlarından ikisidir. Yapılan yazın araştırmasında bu kavramlara ilişkin olarak tespit edilen çalışmalara aşağıda kısaca değinilmiştir.

Nigah, Davis ve Hurrell (2012), İngiltere’de henüz yeni mezun olmuş ve son 12 ayda hizmet sektöründe çalışmaya başlamış olan 78 bireyle gerçekleştirdikleri çalışmada, pozitif psikolojik sermaye ile işe adanmışlık arasında oldukça güçlü bir ilişki tespit etmiştir. Yazarlar bu sonucu, zenginleştirilmiş çalışma ortamının yarattığı tatminin psikolojik sermaye düzeyini arttırdığı, artan pozitif psikolojik sermaye düzeyinin de işe adanmışlığı olumlu etkilediğini şeklinde yorumlamıştır.

Simons ve Buitendach (2013), Güney Afrika'da faaliyet gösteren çarşı merkezli şirketlerinden 106 çalışanla yaptıkları çalışmada, işe adanmışlık ile pozitif psikolojik sermayenin tüm boyutlarını karıllıklı olarak de erlendirmi lerdir. De erlendirme yapılırken, psikolojik sermaye ölçe i ile işe adanmışlık ölçe i ortalama de erlerini kar ıla tırmı lar ve sonuç olarak her bir boyut için pozitif yönlü bir ili ki tespit etmi lerdir.

Waal ve Pienaar (2013), işe adanmışlık ve pozitif psikolojik sermaye arasındaki nedensel ili ki ve zamansal düzeni tespit etmek amacıyla bir çalış ma yaptı rlar. Aynı katılımcılarla 2 farklı zaman diliminde yaptıkları ve sonuçları çapraz olarak kar ıla tırarak işe adanmışlık ve pozitif psikolojik sermaye ili kisini irdeledikleri çalış malarında, her iki zaman dilimi için iki kavram arasında oldukça güçlü bir korelasyon tespit etmi lerdir.

Çalı kan (2015: 376), pozitif örgütsel davranı boyutlarını inceledi i çalış masında, pozitif psikolojik sermaye alt unsurlarından özellikle umut ve iyimserli in işe adanmışlık davranı ı üzerinde oldukça önemli ve olumlu bir etkisi oldu unu tespit etmi tir.

Joo, Lim ve Kim (2015), Kore'de finans, imalat, in aat ve hizmet sektörlerinde çalış maktaki toplam 559 ki i ile çalışanların işe adanmışlık düzeylerini nasıl arttırabileceklerini belirlemeye yönelik bir ara tırma yaptı rlar. Ara tırma sonucunda, pozitif psikolojik sermayenin işe adanmışlı ın önemli bir öncülü oldu unu belirlemi lerdir. Yazarlara göre, işe adanmışlık düzeyi üzerindeki olumlu etkisi nedeniyle pozitif psikolojik sermaye insan kayna ının seçiminde de önemli bir tarayıcı olarak ele alınmalıdır.

Paek vd. (2015), Güney Kore'de faaliyet gösteren 5 be yıldızlı bir otelde çalış an 346 personel ile turizm sektöründe faaliyet gösteren otel i letmelerinde pozitif psikolojik sermayenin önemi ve işe adanmışlık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir çalış ma gerçekle tirmi tir. Çalış ma verileri ikili dalga adı verilen yöntemle uygun olarak farklı zaman diliminde toplanmı tır. Ara tırma sonuçları, pozitif psikolojik

sermayenin i e adanmı lık üzerinde oldukça güçlü bir etkisi oldu unu göstermektedir. Yazarlar bu sonuca dayanarak, otel i letmelerinde yönetim kademesinin, i e daha fazla adanmı bireylerle çalı mak dolayısıyla örgütsel çıktıları ve performansı arttırmak için, çalı anların psikolojik kapasitelerini arttırmaya yönelik programlar uygulamalarını önermektedir.



## V. BÖLÜM

### 5. OTANTİK LİDERLİK TARZI VE ÇALIŞANLARIN EĞİTİMSEL İHTİYAÇLARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACI DEĞERİNİN ROLÜ

Bu bölümde, ara tırmanın amacı ve önemi, ara tırma problemi, problem cümlesi, ara tırma modeli, ara tırma hipotezleri, evren ve örneklem, ara tırmanın varsayım ve sınırlılıkları, veri toplama araçları ve ara tırma bulguları yer almaktadır.

#### 5.1. Ara tırmanın Amacı ve Önemi

İşletmelerin yıkıcı rekabet altında yaşama süreçlerini sürdürmek zorunda olduğu günümüz piyasalarında sahip olduğu tüm kaynakları örgütsel çıktıları gerçekleştirme yönünde etkin ve verimli şekilde koordine edebilmesi son derece önemlidir. O nedenle ki, bu koordinasyonu gerçekleştirecek olan liderin özellikleri ile örgütsel çıktıyı gerçekleştirecek olan insan kaynağının işlevi ve işlevine olan bakışı ve bu iki unsur arasındaki etkileşimi yönetmenin rakipleri ile arasındaki farkı yaratacak olan en önemli unsurlardandır.

Ara tırmanın amacı, akademik yazında son yıllarda yeni bir kavram olarak adı geçen “Eğitimsel Liderlik” kavramının, modern liderlik yaklaşımlarından biri olan otantik liderlik davranışlarından etkilenip etkilenmediğini ve aynı zamanda yine pozitif örgütsel davranışın bireysel kaynağı olarak kabul edilebilecek olan pozitif psikolojik sermayenin bu alandaki rolünün belirlenmesidir.

Pozitif örgütsel davranı konusundaki çalı maların özelikle son yıllarda artı göstermesine ra men, özellikle ülkemiz yazınında i e adanmı lık ve pozitif psikolojik sermaye kavramları ile ilgili çok fazla çalı ma yapılmadı ı saptanmı tır. Özellikle liderlik davranı larının pozitif örgütsel davranı boyutları üzerindeki etkisi d nld nde çalı manın yazındaki söz konusu bo lu u doldurması amaçlanmaktadır.

Çalı manın akademik yazına katkı sa lamanın yanında, getirdi i öneriler ile uygulamada i letme ba arısında önemli etkisi oldu u bilinen ve taklit edilemez bir varlık olan insan kayna ının örgüte katkısını en st düzeyde tutabilmek konusunda i letmelere rehber olması hedeflenmektedir. Çalı manın aynı zamanda i letmelere, çalı anlarına bakı açılarını olumlu yönde de i tirecek, çalı anlardaki geli imin örgütün geli imi oldu unu fark etmelerini sa layacak dönü m ba latma konusunda ilham kayna ı olması amaçlanmaktadır.

Ara tırma modelini olu turan “Otantik Liderlik”, “ e Adanmı lık” ve “Pozitif Psikolojik Sermaye” de i kenleri yerli ve yabancı yazında son yıllarda ara tırma konusu olmaya ba lamı tır. De i kenler farklı örneklemelerde ve farklı kavramlarla ili kiler yönünden ara tırmalara konu olsa da, ara tırma modelini olu turan ili kiler bakımından incelenmedi i yapılan yazın taramasında tespit edilmi tir.

## 5.2. Ara tırma Problemi ve Problem Cümlesi

Organizasyonun ba ında bulunan ve yöneltme faaliyetlerinin sorumlulu unu üstlenen ki i olan lider, bu pozisyonu ile örgütsel amaçlara ula mada ve etkinli in sa lanmasında da önemli bir yere sahiptir (Parlak 2013: 233). Çalı anların, kendilerini örgütsel yapıya ait hissetmeleri ve bunun sonucunda örgütün amaçlarına ula masında üzerlerine d en katkıyı sa lamaları büyük lde yöneticilerin sergilemi oldukları liderlik tutum ve eylemleri ile ilgilidir (Ta ve nder 2010: 18). Liderlik davranı larının, sa lıklı bir çalı ma ortamının olu masında oldu u kadar tüm kurumsal



çıktılar üzerinde de oldukça güçlü bir etkisi olduğu bilinmektedir (Mendes ve Stander 2011: 2).

Liderlik kavramı son yüzyıl içerisinde oldukça ilgi gören bir alan olmuştur ve bu süreç içerisinde yapılan tanımlamalar da psikoloji, antropoloji, yönetim ve insan kaynakları gibi diğer sosyal bilim dallarını içine alacak şekilde genişlemiştir (Widmann 2013: 37). Bu genişleme, gerek liderlik davranışlarının gerekse lider çalışan ilişkisinin psikolojik boyutları ile incelenmesi neticesini de beraberinde getirmiştir. Söz konusu örgütsel psikolojik boyutlar içerisinde örgütsel bağlılık, iş tatmini, pozitif psikolojik sermaye, örgütsel özdeşleşme, tükenmişlik, işe adanmışlık konuları sayılabilir.

Bu bilgiler ışığında, liderlerin yönetim faaliyetlerini gerçekleştirirken benimsedikleri liderlik tarzları ile çalışanların işe adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişki bağlamında pozitif psikolojik sermayenin rolü ve bu rolün niteliğinin belirlenmesi, bilimsel araştırma problemi olarak adı geçen tez çalışmasının temelini oluşturmaktadır.

Araştırmada ayrıca, otantik liderlik, işe adanmışlık ve pozitif psikolojik sermaye değişkenlerinin, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, mesleki tecrübe gibi demografik değişkenler açısından farklılaşma potansiyelini taşıyan alt problemler olarak değerlendirilmiştir.

Araştırmanın problem cümlesi “Orta ve Doğu Karadeniz’de faaliyet göstermekte olan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların otantik liderlik algıları ile işe adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkiyi açıklayan çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri aracılığıyla değişken midir?” şeklinde oluşturulmuştur.

### 5.3. Varsayımlar ve Sınırlılıklar

Araştırmaya ilişkin varsayımlar şunlardır;

1. Araştırma verilerini toplamak üzere hazırlanan formda yer alan demografik bilgiler ve ölçeklere ait ifadelerin, araştırma amacına uygun olduğu,

- çalı anlar tarafından net bir şekilde anlaşıldığı, dürüst ve tarafsız şekilde cevaplandırıldığı varsayılmıştır.
2. Kullanılan ölçeklerin, ara tırma yönteminin ve analiz tekniklerinin ara tırmanın amacına ve problemin çözümüne uygun olduğu varsayılmıştır.
  3. Çalışanların liderlerini de erlendirmeye yetecek süre kadar birlikte çalışmaları varsayılmıştır.
  4. Ara tırmada, örneklemden elde edilen sonuçların genellenebileceği varsayılmıştır.

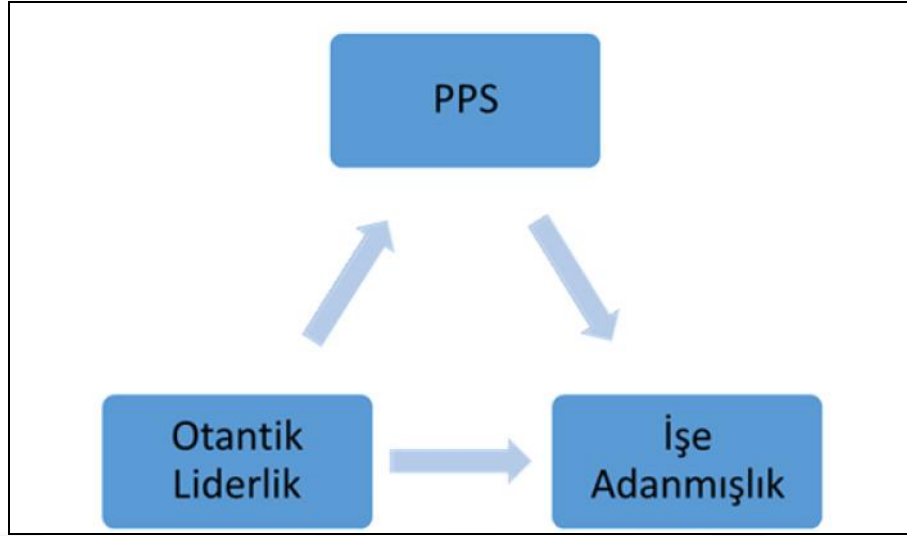
Ara tırmanın sınırlılıkları ise şunlardır;

1. Ara tırmanın, Orta ve Doğu Karadeniz Bölgesi sınırları içinde yer alan 11 ilde faaliyet göstermekte olan 4 ve 5 yıldızlı otelleri örneklemi ile sınırlandırılmış olması,
2. Cevapların çalışanların bireysel algılarına dayanıyor olması,
3. Ara tırmanın doktora tez süresi ile sınırlı olması.

Ara tırmaya ilişkin elde edilen bulgular ve bu bulgular ışığında yapılan derlendirmeler yukarıda sayılan sınırlılıklar çerçevesinde de erlendirilmelidir.

#### 5.4. Ara tırma Modeli ve Hipotezler

Otantik liderlik tarzı ile liderlik arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin rolü ve aracılık etkisinin de erlendirilmesini amaçlayan bu ara tırmanın modeli ile bağımsız değişken (Otantik liderlik), bağımlı değişken (Liderlik) ve aracı değişken (Pozitif psikolojik sermaye) ilişkisi Şekil 5.1’de görülmektedir. Ara tırmanın genel yapısı nicel ara tırma deseni şeklinde tasarlanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesinde ise, iki ya da daha fazla sayıda değişken arasında birlikte değişimin var olup olmadığını ve var ise düzeyini belirlemeyi amaçlayan (Karasar 2014: 83), ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.



**ekil 5. 1:** Ara tırma modeli

Ara tırma modeli, yapılan yazın taraması sonucunda ara tırmada kullanılan de i kenler temel alınarak ve ara tırma amacına uygun olarak otantik liderlik ile i e adanmı lık arasındaki ili kide pozitif psikolojik sermayenin aracı de i ken rolünü test etmek üzere olu turulmu tur. Aracı de i ken, ba ımsız de i kenin ba ımlı de i ken üzerindeki etkisine aracılık eden de i ken olarak tanımlanmaktadır (Saruhan ve Özdemirci 2013: 168). Bir ba ka deyi le, bir de i kenin di er de i ken üzerindeki etkisine ba ka bir de i kenin etki etmesi aracılık etkisi olarak adlandırılmaktadır (Meydan ve e en 2015: 129). Örgütsel davranı çalı malarında oldukça sık ba vurulan bir yöntem olan aracılık modelinin ilk kez 1950’lerde kullanıldı ı, ancak Judd ve Kenny (1981) ile Baron ve Kenny (1986)’nin çalı maları ile sosyal psikoloji alanında kullanımının yaygınla tı ı bilinmektedir (Burmao lu, Polat ve Meydan 2013: 16).

Ara tırma modeli olu turulurken, de i kenlerle ili kisi oldu u varsayımı olu turulacak pozitif liderlik türünün kesin olarak tespit edilmesi amacıyla, örnekleme te kil eden turizm sektöründe, pozitif liderlik türlerinden olan Etik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik ve Otantik Liderlik düzeylerinin belirlenmesine yönelik ölçeklerden olu an bir ön çalı ma yapılmı tır. Belirtilen liderlik türleri, pozitif psikolojik sermaye ve i e adanmı lık kavramları ile yazında sıkça ili kilendirilen pozitif liderlik türleri olması nedeni ile seçilmi tir.

Ön çalışma için, “Otantik Liderlik”, “Hizmetkâr Liderlik” ve “Etik Liderlik” türlerini ölçmek üzere önceden geçerlik ve güvenilirliği tespit edilmiş olan ölçekleri içeren bir anket formu hazırlanarak Ünye ve Fatsa’da faaliyet gösteren 4 yıldız sahibi 2 otelde çalışan toplam 55 katılımcıya uygulanmıştır. Bunun yanında, çalışmanın diğer kenarlarından biri olan liderlik davranışlarını seçmek için farklı bir yöntem getirebileceği düşünülen Liderlik Yönelimleri Ölçeği de aynı iki otelin yöneticilerine uygulanmıştır. Uygulama sonucu Aralık 2015 T K (Tez İzleme Komitesi) toplantısında değerlendirilmiş ve Otantik Liderlik türünün çalışma modeli ve örneklem için uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmanın temel problemini de oluşturan otantik liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolünü test etmek için geliştirilen hipotezler aşağı ekildedir;

**Hipotez 1:** Yöneticilerin otantik liderlik özellikleri çalışanların işe adanmışlık düzeylerini etkilemektedir.

**Hipotez 2:** Yöneticilerin otantik liderlik özellikleri, çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeylerini etkilemektedir.

**Hipotez 3:** Çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeyleri, işe adanmışlık düzeylerini etkilemektedir.

**Hipotez 4:** Pozitif psikolojik sermaye, otantik liderlik tarzı ile çalışanların işe adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.

Araştırma modeline ilişkin hipotezlerin yanı sıra, otantik liderlik, işe adanmışlık ve pozitif psikolojik sermaye diğer kenarlarının demografik özelliklere (Cinsiyet, medeni durum, turizm eğitimi, yaş, eğitim, çalışılan departman, hizmet süresi) göre farklılıklarını tespit etmek üzere oluşturulan hipotez aşağı ekildedir;

**Hipotez 5:** Otantik liderlik, işe adanmışlık ve pozitif psikolojik sermaye diğer kenarları, katılımcıların demografik özelliklerine göre anlamlı şekilde farklılık göstermektedir.

### 5.5. Ara tırma Evreni ve Örneklem

Ara tırmanın uygulanmasında, hakkında bilgi edinilmek istenen topluluğu oluşturan bütün birimlerin gözlenmesi şeklinde tanımlanan “Tam sayım yöntemi” esas alınmış ve veri toplama aracı olarak, ara tırmacı tarafından hazırlanmış olan anket formları kullanılmıştır.

Ara tırma evreni, ara tırmanın kapsamına giren olgu, nesne ve bireylerin tümünü ifade etmektedir (Sönmez ve Alacapınar 2016: 170). Ara tırmanın evrenini Orta ve Doğu Karadeniz Bölgesinde yer alan 4 ve 5 yıldızlı otelleri işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Bu işletmelerin seçilmesinin nedeni, turizm sektörünün son derece dinamik, yenilikçi olduğu, sektördeki yoğun ve yorucu çalışma koşulları ve çalışanlar ile yöneticilerin bire bir ilişkisinde olduğu hizmet sektörü işletmelerinin başında gelmesidir. Ayrıca, ara tırma için dört ve beş yıldızlı otelleri işletmelerinin seçilmesinde, kurumsal yönetim yapıları ve ayrıntılı örgütlenme olanaklarına sahip olmaları varsayımının etkisi olmuştur.

Bunun yanında, Karadeniz Bölgesi'nin turizm açısından gelişiminin son yıllarda artı gösteriyor olması nedeniyle, bölgede faaliyet gösteren turizm işletmelerinin örgütsel davranış açısından incelenmesine dayalı çalışmaların az sayıda olduğu da ara tırma evreni seçimini etkileyen unsurlardan birisidir.

DOKA verilerine göre 2005-2012 yılları arasında Orta ve Doğu Karadeniz Bölgesini'ni ziyaret eden turist sayısı iki kat artmıştır. Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi 2016 yılı raporu, turizm sektörünün küresel ölçekte 7,2 milyar dolarlık bir hacme (dünya GSYH'sının %9,8'i) sahip olduğunu göstermektedir. Turizm sektörü dünya genelinde 284 milyonun üzerinde sayıda istihdam (çalışan her onbir kişiden biri) sağlamaktadır. Küresel göstergeler, bireylerin eğitim ve refah düzeyindeki yükselmenin artarak devam edeceğini ve turizmde deneyimli gezgin grubunun büyüyeceğini göstermektedir (DOKA, 2017: 4). Aynı bakı açılarıyla, önümüzdeki on yıl içerisinde Türkiye'nin turizm hacminin iki katına çıkacağı öngörülmektedir (DOKAP Strateji Raporu). Bu veriler, ara tırma örnekleme olarak Orta ve Doğu Karadeniz Bölgesi'nde

faaliyet göstermekte olan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri seçilmesinin önemini de vurgulamaktadır.

Çalışmanın coğrafi sınırlarını teşkil eden Orta ve Doğu Karadeniz Bölgesinde son yıllarda turizm sektöründe artan talebe bağlı olarak yapılan yatırımların da çoğalması, sektörde faaliyet gösteren işletmelerin gelecek yıllarda artan rekabetle karşı karşıya olacaklarını göstermektedir. Bu nedenle çalışanlarının pozitif kapasiteleri yüksek, işletmelerine adanmış birer emek kaynağı haline getirilmesi için işletmelerin doğrudan ekilde yönlendirilmeleri ve yönetsel alanda gelişim sağlayacak şekilde desteklenmeleri her geçen gün daha önemli hale gelmektedir.

Orta ve Doğu Karadeniz Bölgelerinde toplam 11 il yer almaktadır. Bu iller ve bölümleri şöyledir;

- Orta Karadeniz; Samsun, Ordu, Amasya, Çorum, Tokat, Giresun
- Doğu Karadeniz; Rize, Artvin, Trabzon, Gümüşhane, Bayburt

Bu illerde yer alan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin sayılarına ait bilgiler Tablo 5.1’de özetlenmiştir;

**Tablo 5. 1:** Araştırma evrenini oluşturan oteller ve çalışan sayıları

İller	4 Yıldızlı Otel	5 Yıldızlı Otel	Toplam Çalışan
	Sayısı	Sayısı	Sayısı
Samsun	4	3	239
Ordu	6	3	300
Amasya	1	-	130
Çorum	-	1	100
Tokat	1	-	45
Artvin	1	-	21
Rize	1	-	25
Trabzon	5	4	238
Gümüşhane	-	-	-
Bayburt	-	-	-
Giresun	1	-	20
<b>TOPLAM</b>	<b>22</b>	<b>9</b>	<b>1098</b>

Tablo 5.1’de de görüldüğü gibi, araştırma evreninde 22 tanesi 4 yıldızlı ve 9 tanesi 5 yıldızlı olmak üzere toplam 31 otel yer almaktadır. Bu sayılar araştırmanın veri

toplama sürecinin gerçekleştiği Kasım 2016 - Mart 2017 tarih aralığına aittir. Bölge turizm yatırımı anlamında oldukça faal bir dönem geçirmekte olup, otel sayısı da buna bağlı olarak her geçen gün artmaktadır. Ayrıca turizm sektörünün mevsimsel duyarlılığı olan bir sektör olduğu düşünüldüğünde, çalışan sayıları talebin yoğun olduğu bahar-yaz döneminde artmakta ve daha sakin geçen kış döneminde ise azalmaktadır. Araştırma evrenine ait sayısal bilgiler bu bağlamda değerlendirilmelidir.

Araştırma evreninde yer alan 31 otelden 7 otelin yönetimi çalışanlarının araştırmaya katılmasını uygun görmemiştir. Araştırmanın coğrafi sınırları içerisinde yer alan 2 ilde ise 4 ya da 5 yıldızlı otel bulunmamaktadır. Bu nedenle araştırmaya dâhil olmayı kabul eden 24 otelin işletmesi araştırmanın örneklem çerçevesini oluşturmuştur.

Örneklem çerçevesinde yer alan oteller ziyaret edilerek, ya da telefonla iletişim kurularak öncelikle araştırma konusu, amacı ve yöntemi hakkında otel yönetimine bilgi verilmiştir. Araştırmaya katılmayı kabul eden otel yönetimlerinden çalışan sayıları öğrenilerek, anket formları yine araştırmacı tarafından otel çalışanlarına dağıtılmış ya da ulaştırılmıştır. Anket formları dağıtıldıktan makul bir süre sonunda çalışanların doldurmuş oldukları formlar toplanmıştır.

Veri toplama süreci sonucunda 496 adet anket formu geri dönüşü gerçekleştirilmiştir. Araştırma örnekleme dikkate alındığında anket geri dönüş oranının yaklaşık % 45 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Anket formlarından 34 tanesi eksik bilgi içerdiğinden ya da hatalı doldurulduğundan kullanılmamış ve böylece toplamda 462 adet form, analiz sürecine dâhil edilmek üzere veri setini oluşturmuştur.

## 5.6. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılacak verilerin, birincil kaynaktan veri toplama yöntemiyle elde edilebilmesi için dört bölümden oluşan bir anket formu hazırlanmıştır.

İlk bölümde örneklem grubuna ait demografik bilgilerin elde edilmesi amacıyla belirlenen sorular yer almaktadır. Bu sorular çoktan seçmeli ve açık uçlu olacak şekilde hazırlanmıştır.

Anket formunun ikinci bölümünde çalışanların liderlerine ilişkin otantiklik algısını ölçmek amacıyla kullanılan otantik liderlik ölçeğine ait 16 soru yer almaktadır.

*Otantik Liderlik Ölçeği*; Çalışmanın başlımsız deniyeni olan otantik liderlik algısını ölçmek amacıyla Walumbwa vd. (2008) tarafından geliştirilen “Otantik Liderlik Ölçeği” (Authentic Leadership Questionnaire ALQ) kullanılmıştır. Otantik liderlik ölçeği 5’li likert (1= Kesinlikle Katılmıyorum; 2= Katılmıyorum; 3= Kısmen Katılıyorum; 4= Katılıyorum; 5= Kesinlikle Katılıyorum) tipinde hazırlanmıştır. Ölçeğin orijinal formu 4 boyuttan (Bireysel farkındalık, dengeli davranış, ahlaki davranış, şeffaflık) ve 16 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması ile geçerlilik güvenilirlik çalışması Tabak vd. (2012) tarafından yapılmıştır.

Anket formunun üçüncü bölümünde çalışanların işe adanmışlık düzeyini ölçmek amacıyla kullanılan işe adanmışlık ölçeğine ait 9 soru yer almaktadır.

*İşe Adanmışlık Ölçeği*; Araştırmanın başlıklı deniyeni olan çalışanların işe adanmışlık düzeyi, 2006 yılında Schaufeli, Bakker ve Salanova tarafından geliştirilen Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği (UWES-9) ile ölçülmüştür. İşe adanmışlık ölçeği, orijinal formunda, 0 = “asla” ve 6 = “daima” arasında deniyeni yedili likert tipi ölçek ile değerlendirilmiştir. Bu çalışmada ise beşli likert şeklinde (1= Kesinlikle Katılmıyorum; 2= Katılmıyorum; 3= Kısmen Katılıyorum; 4= Katılıyorum; 5= Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır. Bu ölçek, orijinal şeklinde her biri üç ifade ile temsil edilen üç alt boyuttan (Dinçlik, adanma, yoğunlaşma) ve toplam 9 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması ve geçerlilik güvenilirlik çalışması Özkalp ve Meydan (2015) tarafından yapılmıştır.



Anket formunun dördüncü bölümünde çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeyini ölçmek amacıyla kullanılan pozitif psikolojik sermaye ölçeğine ait 24 soru yer almaktadır.

*Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği*; Pozitif psikolojik sermaye düzeyini ölçmek için 2007 yılında Luthans, Avolio, Avey ve Norman tarafından geliştirilen pozitif psikolojik sermaye ölçeği kullanılmıştır. Ölçek bu araştırmada beşli likert şeklinde (1= Kesinlikle Katılmıyorum; 2= Katılmıyorum; 3= Kısmen Katılıyorum; 4= Katılıyorum; 5= Kesinlikle Katılıyorum) düzenlenmiştir. Pozitif psikolojik sermaye ölçeği orijinal formu 24 sorudan ve pozitif psikolojik sermayeye ilişkin; umut, psikolojik dayanıklılık, iyimserlik ve öz-yeterlilik olmak üzere, toplam dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması ile geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Çetin ve Basım (2012) tarafından yapılmıştır.

Kullanılacak olan ölçeklerin etik uygunluğu 17.05.2016 tarihinde Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu tarafından onaylanmıştır. Çalışmanın amacı ve verilerin bilimsel amaçla kullanılacağı yönündeki bilgiler anket formunda belirtilmiş ve gönüllü katılım esas alınmıştır. Ayrıca anket formunu dolduran her katılımcı bir adet gönüllü bilgi formunu da doldurarak çalışmaya gönüllü olarak katıldığını ve verdiği bilgilerin doğruluğunu teyit etmiştir.

### 5.7. Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemleri

Veri toplama araçları aracılığıyla elde edilen veriler, araştırma problemini ve alt problemleri test etmek amacıyla SPSS ve AMOS programları kullanılarak istatistik analiz yöntemleri ile değerlendirilmiştir. Bu amaçla, demografik değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler tespit edilmiş, ölçeklerin güvenilirliklerinin belirlenmesi için güvenilirlik analizleri, ölçüm modelinin test edilmesi ve ölçek geçerliliklerinin incelenmesi için Açıklayıcı Faktör Analizi ve “Dönerlayıcı Faktör Analizi (DFA)” uygulanmıştır.

Verilere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri normal dağılım varsayımının sağlandığına işaret ettiğinden, farklı yaş, cinsiyet, eğitim durumu vb. değişkenler açısından farklılıkların incelenmesi için t-testi ve ANOVA testi kullanılmıştır. Ayrıca araştırma modelini oluşturulan ilişkilerin ve aracılık ilişkisinin test edilmesi için “Yapısal Etkilik Modeli (YEM)” kullanılmıştır.

Yapısal Etkilik Modeli (YEM); YEM, belirli bir teoriye dayalı olarak gözlenebilen ve gözlenemeyen değişkenlerin nedensel ve ilişkisel bir model içinde tanımlanmasına dayanmakta olan çok değişkenli bir istatistiksel yöntemdir. YEM’in amacı bir ya da daha fazla bağımsız değişkenle bir ya da daha fazla bağımlı değişken arasındaki ilişki örüntüsünü test etmektir (Balcı 2016: 274). YEM, gözlenebilen ve gözlenemeyen değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri tek bir model içerisinde gösterebilmesi nedeniyle son yıllarda özellikle sosyal bilimler alanındaki araştırmalarda sıklıkla kullanılmaktadır (Meydan ve Eren 2015: 5).

YEM’de yol (path) analizi ve DFA şeklinde iki temel bileşen vardır. Yol analizi, gözlenen değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik analizdir. DFA, genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinin yapılması ve önceden oluşturulan bir yapının doğrulanması amacıyla kullanılmaktadır (Bayram 2013: 41-42). Bir bağımlı değişkenle DFA, gözlenen değişkenler ile bu değişkenlerin ölçtüğü yapılar arasındaki ilişkileri test etmek için kullanılmaktadır (Wetson ve Gore 2006: 724).

YEM çalışmasının en temel niteliği sağlam bir kuramsal yapıya dayandırılması gerekliliğidir. Çünkü hem yol analizinde hem de DFA’da kuramsal olarak var olduğu düşünülen ilişkilerin gözlem sonucu elde edilen verilerde de var olup olmadığının tespit edilmek istenmektedir (Balcı 2016: 276).

YEM, test edilen modelin toplanan veriler için ne derece uygun olduğunu gösteren ve “Uyum İndeksleri” olarak adlandırılan birtakım ölçütler sunmaktadır (Meydan ve Eren 2015: 31). YEM için kullanılan paket programlar içerisinde birçok farklı uyum indeksi yer almaktadır. Bu çalışmada uyum indeksleri içinden araştırmalarda en fazla tercih edilen Ki-Kare Uyum Testi ( $\chi^2/df$ ) ve Uyum İndeksi

(GFI), Karılaştırılmalı Uyum İndeksi (CFI) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA) değerleri değerlendirilmeye alınmıştır.

*Ki-Kare Uyum Testi ( $\chi^2/df$ );* Ki-kare testi, oluşturulan model ile gözlemlenen kovaryans yapısında ortaya çıkan modelin farklı olup olmadığını hipotezini test etmektedir. Ki-kare istatisti örneklem hacmine karşı duyarlıdır. Örneklem hacmi büyük olduğunda ( $N > 200$ ), istatistiksel açıdan anlamlı çıkarırken, daha küçük örneklem sayısı söz konusu olduğunda anlamlı değerler elde edilememektedir (Bayram 2013: 70). Bu nedenle ki-kare kullanılırken serbestlik derecesine bölümü ile oluşan değerin dikkate alınması önerilmektedir. Söz konusu değerin, 3'ten küçük olması modelin uyumu göstermektedir (Hoe 2008: 78). 4 ile 5 arasında yer alan değerler ise model için kabul edilebilir uyuma işaret etmektedir.

*iyi Uyum İndeksi (GFI);* Model ile açıklanabilen varyans ve kovaryansın miktarını ifade eden ve 0 ile 1 arasında değişen değerdir. Bu değer 0,90'dan büyük olması iyi uyuma, 0,89-0,85 arasında olması ise kabul edilebilir uyuma işaret etmektedir (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller 2003: 52). GFI değeri örneklem hacminden etkilenir. Örneklem hacmi arttıkça GFI değeri de artar (Bayram 2013: 74).

*Karılaştırılmalı Uyum İndeksi (CFI);* Bentler (1990) tarafından, Bentler Fit İndeksinin (BFI) düzenlenmesi ile elde edilmiştir. CFI değeri 0 ile 1 arasında değişir. İndeks değeri 1'den büyük çıkarsa 1 olarak, 0'dan küçük çıkarsa 0 olarak kabul edilir (Bayram 2013: 76). Bu değer 0,95'den büyük olması iyi uyuma, 0,90'dan büyük olması ise kabul edilebilir uyuma işaret etmektedir (Hu ve Bentler 1999: 4). CFI değerinin örneklem sayısına olan duyarlılığı diğer indekslere göre daha düşüktür (Meydan ve Şen 2015: 34).

*Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA);* Bu indeks 0,05'e eşit veya küçük olması iyi uyumu, 0,08'e kadar olan değerler ise kabul edilebilir uyumu göstermektedir. İndeksin 0,10 üzerinde değer alması ise zayıf uyuma işaret etmektedir. RMSEA indeksi diğer indeksler gibi örneklem sayısına oldukça duyarlıdır.

Bu indeksler için iyi uyum ve kabul edilebilir uyum sınırları farklı kaynaklarda farklı şekillerde ifade edilmektedir. Bu çalışmada, Tablo 5.2’de yer alan uyum sınırları kullanılmıştır.

**Tablo 5.2:** Ara tırmada kullanılacak uyum iyiliği sınırları

İNDEKS ADI	E K DE ER	
	Y UYUM	KABUL ED LEB L R
X <sup>2</sup> /df	3	4-5
GFI	0,90	0,89-0,85
CFI	0,95	0,90
RMSEA	0,05	0,06-0,08

**Kaynak:** Hu ve Bentler (1999); Schermelleh-Engel ve Moosbrugger (2003); Meydan ve e en (2015).

## 5.8. Ara tırma Bulguları

Bu bölümde sırasıyla, ara tırmaya katılanlara ilişkin demografik verilere, demografik verilerin tanımlayıcı istatistiklere ve ara tırma modelinin test edilmesi için gerçekleştirilen istatistiksel analizlerin sonucunda elde edilen bulgular ile bu bulgulara ilişkin tartışma ve yorumlara yer verilmiştir.

### 5.8.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Veriler

Ara tırma sürecinde toplam 496 çalışana ulaşılmıştır. 496 katılımcıdan alınan anket formları incelendiğinde 34 formun eksik ya da hatalı doldurulduğu tespit edildiğinden 462 adet form istatistiksel analizlerde kullanılacak veri setini oluşturmuştur. 462 katılımcıya ait demografik veriler aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 5.3:** Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	193	41,8
Erkek	269	58,2
TOPLAM	462	100

Tablo 5.3. incelendiğinde anketi cevaplayan katılımcıların %58,2 (269)'sini erkeklerin, %41,8 (193)'sini ise kadınların oluşturduğunu görülmektedir.

**Tablo 5.4:** Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Evli	221	47,8
Bekâr	241	52,2
TOPLAM	462	100

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının medeni durumlarına ilişkin veriler Tablo 5.4'de yer almaktadır. Tablodaki veriler incelendiğinde, katılımcıların %47,8 (221)'sinin evli, %52,2 (241)'sinin ise bekâr olduğunu görülmektedir. Veriler, evli ve bekâr katılımcıların sayısının birbirine yakın olduğunu göstermektedir.

**Tablo 5.5:** Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
25 yaş ve altı	136	29,4
26-35 yaş arası	205	44,4
36 yaş ve üzeri	121	26,2
TOPLAM	462	100

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının yaş gruplarına göre dağılımına ilişkin veriler Tablo 5.5'de yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, katılımcıların %29,4 (136)'sini 25 yaş ve altı çalışanların, %44,4 (205)'sini 26-35 yaş arası çalışanların ve %26,2 (121)'sini ise 36 yaş üzeri çalışanların oluşturduğunu görülmektedir. Veriler, katılımcıların çoğunluğunu 26-35 yaş arası çalışanların oluşturduğunu göstermektedir.

**Tablo 5.6:** Katılımcıların eğitim düzeylerine göre dağılımı

Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde (%)
İlköğretim	101	21,9
Lise	176	38,1
Üniversite (Ön Lisans-Lisans-Lisansüstü)	185	40
TOPLAM	462	100

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının eğitim düzeylerine göre dağılımına ilişkin veriler Tablo 5.6'da yer almaktadır. Değerlendirmeye alınan cevaplar, katılımcıların %40 (185) oranı ile çoğunluğu üniversite (ön lisans-lisans ve lisansüstü) mezunlarının oluşturduğu, %38,1 (176) ile ikinci sırayı lise mezunlarının aldığı ve ilköğretim mezunlarının %21,9 (101) ile üçüncü sırada yer aldığını göstermektedir.

**Tablo 5.7:** Katılımcıların turizm eğitimi alıp almadıklarına göre dağılımı

Turizm Eğitimi	Frekans	Yüzde (%)
Aldım	176	38,1
Almadım	286	61,9
TOPLAM	462	100

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının turizm alanında eğitim alıp almadıklarına göre dağılımlarını içeren veriler Tablo 5.7'de yer almaktadır. Verilen cevaplar incelendiğinde belirtilen eğitim düzeylerinden %61,9 (286) ile büyük çoğunluğunun turizm alanında eğitim almadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 5.8:** Katılımcıların çalıştıkları departmanlara göre dağılımı

Çalıştığı Departman	Frekans	Yüzde (%)
Ön Büro	125	27,1
Yiyecek-çocuk	115	24,8
Kat Hizmetleri	91	19,7
Muhasebe ve İnsan Kaynakları	36	7,8
Diğer (Satış pazarlama, teknik servis, güvenlik vs)	95	20,6
TOPLAM	462	100

Katılımcılarının çalıştıkları departmana göre dağılımlarını içeren veriler Tablo 5.8'de yer almaktadır. Katılımcıların %27,1 (125)'i ön büro hizmetinde, %24,9 (115)'i yiyecek-içecek bölümünde, %19,7 (91)'si kat hizmetlerinde, %7,8 (36)'i ise muhasebe ve insan kaynakları bölümlerinde çalışmaktadır. Katılımcıların %20,6 (95)'sisi diğer departmanlarda (Satış pazarlama, teknik servis, güvenlik vs) çalışmaktadır.

**Tablo 5.9:** Katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre dağılımı

Toplam Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
5 yıl ve daha az	217	47
6-10 yıl arası	129	27,9
11 yıl ve daha fazla	116	25,1
TOPLAM	462	100

Katılımcıların toplam çalışma sürelerine ilişkin veriler Tablo 5.9'da yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların %47 (217)'sinin 5 yıl ve daha az hizmet süresi olduğu, %27,9 (129)'unun 6-10 yıl arası, %25,1 (116)'inin ise 11 yıl ve üzeri hizmeti olduğu görülmektedir.

#### 5.8.2. Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizi Sonuçları

Otantik liderlik, pozitif psikolojik sermaye ve işe adanmışlık değişkenlerinin katılımcıların demografik yapılarına ilişkin veriler açısından farklılık olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

##### 5.8.2.1. Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları

Katılımcıların erkek ya da kadın olmasına göre otantik liderlik algısı, pozitif psikolojik sermaye ve işe adanmışlık düzeylerinde bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak amacıyla bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Uygulanan t testi sonuçları Tablo 5.10'da yer almaktadır.

**Tablo 5.10:** Cinsiyet de ğ i keni t testi sonuçları

Ölçekler	Gruplar	N	$\bar{X}$	ss	sd	p
Otantik Liderlik	Erkek	269	3,78	0,71	460	,292
	Kadın	193	3,86	0,75		
e Adanmı lık	Erkek	269	4,08	0,74	460	,967
	Kadın	193	4,08	0,81		
PPS	Erkek	269	4,13	0,55	460	,660
	Kadın	193	4,16	0,62		

Bulgular, çalı anların liderlerini otantik olarak algılama, pozitif psikolojik sermaye ve i e adanmı lık düzeylerinin cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı ekilde farklıla madı ını göstermektedir ( $p>0,05$ ).

Katılımcıların evli ya da bekâr olu una göre otantik liderlik algısı, pozitif psikolojik sermaye ve i e adanmı lık düzeylerinde bir farklılık olup olmadı ını belirlemek amacıyla ba ımsız örneklem t testi uygulanmı tır. Uygulanan t testi sonuçları Tablo 5.11’de yer almaktadır.

**Tablo 5.11:** Medeni durum de ğ i keni t testi sonuçları

Ölçekler	Gruplar	N	$\bar{X}$	ss	sd	p
Otantik Liderlik	Evli	221	3,77	0,76	460	,266
	Bekâr	241	3,85	0,70		
e Adanmı lık	Evli	221	4,15	0,76	460	,052
	Bekâr	241	4,02	0,75		
PPS	Evli	221	4,17	0,58	460	,268
	Bekâr	241	4,11	0,58		

Veriler, çalı anların evli ya da bekâr olu unun liderlerinin otantik oldu u yönündeki algıları ile pozitif psikolojik sermaye ve i e adanmı lık düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık yaratmadı ını göstermektedir ( $p>0,05$ ).

Katılımcıların turizm e itimi alıp almadıklarına göre otantik liderlik algısı, pozitif psikolojik sermaye ve i e adanmı lık düzeylerinde bir farklılık olup olmadı ını belirlemek amacıyla ba ımsız örneklem t testi uygulanmı tır. Uygulanan t testi sonuçları Tablo 5.12’de yer almaktadır.



**Tablo 5.12:** Turizm e itimi de i keni t testi sonuçları

Ölçekler	Gruplar (Turizm E itimi)	N	$\bar{X}$	ss	sd	p
Otantik Liderlik	Aldım	176	3,8832	,67988	460	0,131
	Almadım	286	3,7773	,76102		
e Adanmı lık	Aldım	176	4,0990	,77237	460	0,791
	Almadım	286	4,0794	,77412		
PPS	Aldım	176	4,1349	,58648	460	0,754
	Almadım	286	4,1525	,58488		

Bulgular incelendi inde, çalı anların turizm e itimi almı olup olmadıklarının liderlerinin otantik oldu u yönündeki algıları, pozitif psikolojik sermaye ve i e adanmı lık düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık yaratmadı ı görülmektedir ( $p>0,05$ ).

#### 5.8.2.2. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Katılımcıların ya gruplarına göre otantik liderlik algısı, pozitif psikolojik sermaye ve i e adanmı lık düzeylerinde bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmı tır. Uygulanan ANOVA testi sonuçları Tablo 5.13’de yer almaktadır.

**Tablo 5.13:** Ya de i keni ANOVA sonuçları

Ölçekler	Gruplar	N	$\bar{X}$	ss	f	p
Otantik Liderlik	25 ya ve altı	136	3,8111	,73537	,437	0,646
	26-35 ya arası	205	3,7915	,71908		
	36 ve üzeri	121	3,8693	,75394		
	Toplam	462	3,8176	,73223		
e Adanmı lık	25 ya ve altı	136	3,9296	,84899	4,225	0,015
	26-35 ya arası	205	4,1331	,65824		
	36 ve üzeri	121	4,1854	,83943		
	Toplam	462	4,0869	,77267		
Pozitif Psikolojik Sermaye	25 ya ve altı	136	4,0979	,60513	1,270	0,282
	26-35 ya arası	205	4,1381	,56660		
	36 ve üzeri	121	4,2128	,59109		
	Toplam	462	4,1458	,58492		

Bulgular incelendi inde, ya gruplarına göre otantik liderlik algısı ve pozitif psikolojik sermaye düzeyleri açısından grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı bunun yanında çalışanların eğitim düzeylerinin ya gruplarına göre farklılığı ve grup ortalamaları değerlendirildi inde de bu farklılığın 25 yaş ve altı çalışanlar ile diğer yaş grupları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir ( $p>0,05$ ).

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre otantik liderlik algısı, pozitif psikolojik sermaye ve eğitim düzeylerinde bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Uygulanan ANOVA testi sonuçları Tablo 5.14’de yer almaktadır.

**Tablo 5.14:** Eğitim düzeyi kenli ANOVA sonuçları

Ölçekler	Gruplar	N	$\bar{X}$	ss	f	p
Otantik Liderlik	İlkö retim	101	3,9511	,74118	2,631	0,073
	Lise	176	3,7422	,72437		
	Üniversite (Ön Lisans-Lisans-Lisansüstü)	185	3,8166	,72833		
	Toplam	462	3,8176	,73223		
Eğitim Adanmışlık	İlkö retim	101	4,2744	,78758	4,101	<b>0,017</b>
	Lise	176	4,0633	,76843		
	Üniversite (Ön Lisans-Lisans-Lisansüstü)	185	4,0069	,75553		
	Toplam	462	4,0869	,77267		
Pozitif Psikolojik Sermaye	İlkö retim	101	4,2085	,67571	1,215	0,298
	Lise	176	4,0977	,55680		
	Üniversite (Ön Lisans-Lisans-Lisansüstü)	185	4,1574	,55647		
	Toplam	462	4,1458	,58492		

Tablo 5.14 incelendi inde eğitim seviyelerine göre otantik liderlik algısı düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Bir başka ifadeyle, farklı düzeylerde eğitim almış çalışanların, liderlerinin otantik olma eğilimi ve pozitif psikolojik sermaye düzeyleri istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır. Bunun yanında, çalışanların eğitim düzeylerinin eğitim seviyelerine göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılığı görülmektedir ( $p<0,05$ ). Farklılığın hangi eğitim düzeyinde yer alan çalışanlardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden olan Tukey testi uygulanmıştır.

Tukey testi sonucu, ilkö retim düzeyinde e itim almı katılımcılar ile üniversite e itim almı katılımcıların i e adanmı lık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık oldu u belirlenmi tir. Ortalamalar incelendi inde ilkö retim düzeyinde e itim almı çalı anların i e adanmı lık düzeylerinin üniversite e itimi almı çalı anlara göre daha yüksek oldu u görülmektedir.

Katılımcıların çalı tıkları departmanlara göre otantik liderlik algısı, pozitif psikolojik sermaye ve i e adanmı lık düzeylerinde bir farklılık olup olmadı nı belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmı tir. Uygulanan ANOVA testi sonuçları Tablo 5.15’de yer almaktadır.

**Tablo 5.15:** Çalı ılan departman de i ken i ANOVA sonuçları

Ölçekler	Gruplar	N	$\bar{X}$	ss	f	p
Otantik Liderlik	Ön Büro	3,8250	3,8250	,69002	0,797	0,528
	Yiyecek-içecek	3,7576	3,7576	,69844		
	Kat hizmetleri	3,9210	3,9210	,83192		
	Muhasebe ve nsan Kaynakları	3,8594	3,8594	,64059		
	Di er (Satı pazarlama, teknik servis, güvenlik vs)	3,7658	3,7658	,75903		
	Toplam	3,8176	3,8176	,73223		
e Adanmı lık	Ön Büro	4,0160	4,0160	,74700	0,409	0,802
	Yiyecek-içecek	4,1031	4,1031	,74461		
	Kat hizmetleri	4,1052	4,1052	,92357		
	Muhasebe ve nsan Kaynakları	4,1667	4,1667	,62736		
	Di er (Satı pazarlama, teknik servis, güvenlik vs)	4,1128	4,1128	,73876		
	Satı pazarlama	4,0869	4,0869	,77267		
Pozitif Psikolojik Sermaye	Ön Büro	4,0905	4,0905	,54702	0,633	0,639
	Yiyecek-içecek	4,1283	4,1283	,59482		
	Kat hizmetleri	4,2067	4,2067	,64635		
	Muhasebe ve nsan Kaynakları	4,1493	4,1493	,50362		
	Di er (Satı pazarlama, teknik servis, güvenlik vs)	4,1803	4,1803	,59194		
	Satı pazarlama	4,1458	4,1458	,58492		

Tablo 5.15’de yer alan katılımcıların otantik liderlik algısı, i e adanmı lık ve pozitif psikolojik sermaye genel puanı ortalamalarının çalış tı ı departman de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçları, grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığını göstermektedir.

Katılımcıların hizmet sürelerine göre otantik liderlik algısı, pozitif psikolojik sermaye ve i e adanmı lık düzeylerinde bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Uygulanan ANOVA testi sonuçları Tablo 5.16’da yer almaktadır.

**Tablo 5.16:** Hizmet süresi de i keni ANOVA sonuçları

Ölçekler	Gruplar	N	$\bar{X}$	ss	f	p
Otantik Liderlik	5 yıl ve daha az	217	3,8618	,70128	0,803	0,449
	6-10 yıl	129	3,7631	,76800		
	11 yıl ve daha fazla	116	3,7958	,74938		
	Toplam	462	3,8176	,73223		
e Adanmı lık	5 yıl ve daha az	217	4,0592	,78298	1,910	0,149
	6-10 yıl	129	4,0266	,74312		
	11 yıl ve daha fazla	116	4,2057	,77934		
	Toplam	462	4,0869	,77267		
Pozitif Psikolojik Sermaye	5 yıl ve daha az	217	4,1020	,59555	2,299	0,101
	6-10 yıl	129	4,1313	,57822		
	11 yıl ve daha fazla	116	4,2441	,56530		
	Toplam	462	4,1458	,58492		

Tablo 5.16’da yer alan katılımcıların otantik liderlik algısı, i e adanmı lık ve pozitif psikolojik sermaye genel puanı ortalamalarının hizmet süresi de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçları, grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığını göstermektedir.

Ara tırmanın 5 numaralı hipotezini test etmek için yapılan analizler sonucunda, i e adanmı lık de i keninin ya grupları ve e itim düzeylerine göre anlamlı ekilde farklıla tı ı, di er de i kenlerin ise demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık göstermedi i belirlenmi tir.

### 5.8.3. Ölçklere li kin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri

Geçerlilik, bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladı ı niteli i ba ka herhangi bir nitelik ile karı tırmadan, do ru olarak ölçmesi anlamına gelmektedir (Ellez 2014: 182). Geçerlilik aynı zamanda ara tırmada kullanılan veri toplama aracının yeterli ve ara tırma amaçlarına uygun olup olmadı ı ile ilgili bir kavramdır (Saruhan ve Özdemirci 2013: 176). Geçerlilik ile ilgili çok sayıda sınıflandırma yapılmı olsa da temelde “Kapsam, Kriter ve Yapı Geçerlili i” olmak üzere üç tip geçerlilik oldu u görü ü yaygındır.

Ara tırmada ölçeklerin yapı geçerlili ini saptamak üzere açıklayıcı ve do rulayıcı faktör analizi yapılmı tır. Faktör analizi, ölçme aracında yer alan ve birbirleriyle ili kili oldu u varsayılan ifadeleri daha az sayıda, yapısal olarak anlamlı ve ba ımsız faktörler altında toplayan çok de i kenli bir tekniktir (Büyüköztürk 2002: 472). Faktör analizinin temel amacı, ifadeler arasındaki ili kileri belirleyerek de i ken sayısını üzerinde çalı mayı kolayla tıracak sayıya indirgemektir.

Faktör analizi yapmadan önce, verilerin bu analizi yapmaya uygun olup olmadı ının tespiti amacıyla, Örneklem Yeterlili i Testi (KMO) ve de i kenler arasında ili ki olup olmadı ını belirleyen Bartlett’s Küresellik Testi yapılmı tır. Örneklem büyüklü ünün yeterli kabul edilmesi için KMO de erinin 0,60’ın üzerinde olması gerekmektedir. KMO de eri 1’e yakla tıkça mükemmel, 0,60’nin altında oldu unda ise kabul edilemez ekinde ifade edilmektedir (Sönmez ve Alacapınar 2016: 152). Bartlett Testi ise korelasyon matrisinin birim matris olup olmadı ının %95 güven aralı nda hipotez testi sonucunu vermektedir.  $P < 0,05$  ise korelasyon matrisi birim matris de ildir ve faktör analizi yapılabilir (Özdemir 2013: 316).

*Açıklayıcı faktör analizi*; ölçme aracının arattırılan kavramı, kaç faktör ile ölçtü ü konusunda kesin bir bilginin olmadığı ve ölçüm aracının yapısının belirlenmeye çalışıldığı faktör analizidir (Meydan ve Eren 2015: 21).

Faktör analizinde dik ve ekle olmak üzere iki tür döndürme ekli vardır. Dik döndürmede oluşan yük matrisi, gözlenen değişkenler ile faktörler arasındaki korelasyonların matrisidir ve yüklerin aldığı değer, ilişkinin derecesini gösterir. Ekle döndürmede ise yük matrisi, yapı ve örüntü matrisi olmak üzere ikiye bölünür (Büyüköztürk 2002: 476). Arattırmada, sosyal bilimler alanında en sık kullanılan faktör ve dik döndürme eklerinden biri olan Varimax yöntemi kullanılmaktadır. Ölçeklerin faktör desenini ortaya koymak amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizinde, faktör minimum yük değeri 0,40 olarak belirlenmektedir.

*Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)*; Daha önce kefedilmiş ve daha az faktör altında birleştirilmiş ölçeklerin arattırmanın yapıldığı örneklemede de benzer olup olmadığını test etmek üzere yapılmaktadır (Meydan ve Eren 2015: 21).

Güvenilirlik, arattırmada kullanılacak olan ölçme aracının hatalardan ne derece arınıldığını, aynı koşullar altında aynı sonucu verip vermediğini ya da başka bir deyişle ne kadar duyarlı ve tutarlı olduğunu ifade etmektedir (Sönmez ve Alacapınar 2016: 130; Saruhan ve Özdemirci 2013: 178). Bir ölçümün güvenilirliği iki şekilde sağlanabilir. Birinci yöntem, ölçme aracının birden fazla kez aynı grup üzerinde uygulandığında aynı sonucu verip vermediğinin belirlenmesi ekliindedir. İkinci yöntem ise ölçme aine ait iç tutarlılığın belirlenmesi ile gerçekleşir. İç tutarlılık analizinde en sık kullanılan yöntem ise Cronbach's Alpha katsayısının hesaplanmasıdır.

Cronbach's Alpha katsayısı, olası tüm öğe kombinasyonları ile elde edilen korelasyon katsayılarının ortalamasıdır. Katsayı 0 ile 1 arasında değerler alır. Değeri 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artmakta ve genellikle 0,70'in üzerinde bir değer olması beklenmektedir (Özdemir 2013: 80).

### 5.8.3.1. Otantik Liderlik Ölçe i Geçerlilik ve Güvenirlik Bulguları

Otantik liderlik ölçe i, güvenirlik de erlendirmesi, iç tutarlılık katsayısı kullanılarak yapılmı tır. İlk adım olarak, ölçek orijinal formunda yer alan 16 soru ile güvenirlik analizine tabi tutulmu ve sonuç Tablo 5.17’de görüldü ü ekilde gerçeikle mi tir. Tablo incelendi inde, ölçe in tümü için Cronbac’h Alpha de erinin oldukça yüksek oldu u (,932) görülmektedir. Bu durumda tüm sorular için yapı geçerlili i faktör analizi ile test edilecektir.

**Tablo 5.17:** Otantik liderlik ölçe i güvenirlik analizi sonuçları

Cronbac’h Alpha	N of Items
<b>,932</b>	16
Ölçek Maddeleri	Cronbac’h Alpha If Item Deleted
OL1	,930
OL2	,929
OL3	,926
OL4	,931
OL5	,927
OL6	,926
OL7	,929
OL8	,928
OL9	,930
OL10	,929
OL11	,927
OL12	,927
OL13	,928
OL14	,926
OL15	,926
OL16	,929

Güvenirlik düzeyi tespit edildikten sonra öncelikle verilerin açıklayıcı faktör analizi yapmaya uygun olup olmadı ı KMO ve Bartlett testi sonuçları ile de erlendirilmi tir. Tablo 5.18’de görülen de erler verilerin faktör analizi için uygun oldu unu göstermektedir (KMO=,949;  $p<0,05$ ).

**Tablo 5.18:** Otantik liderlik ölçe i KMO ve Bartlett testi sonuçları

KMO Örneklem Yeterlili i	,949
Ki-Kare	3,877
Bartlett Serbestlik Derecesi	120
Anlamlılık De eri (p)	,000

Bir sonraki a amada, yapı geçerlili inin saptanması için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 5.19’da görüldü ü gibi ölçekte yer alan 16 soru, tek faktörlü bir yapı oluşturmaktadır. Olu an yapı, toplam varyansın %50’sini açıklamaktadır.

**Tablo 5.19:** Otantik liderlik ölçe i faktör analizi sonuçları

Faktör	Özde er	Varyans Açıklama Oranı (%)	Toplam varyans açıklama oranı (%)
1	8,002	50,012	50,012

Açıklayıcı faktör analizi sonucu ortaya çıkan tek faktörlü yapıda ifadelerin her biri için faktör yükleri ise Tablo 5.20’de görülmektedir. Tabloda ifadelere ili kin faktör yüklerinin 0,597 ile 0,773 arasında yer aldığı görülmektedir.

**Tablo 5.20:** Otantik liderlik ölçe i madde faktör yükleri

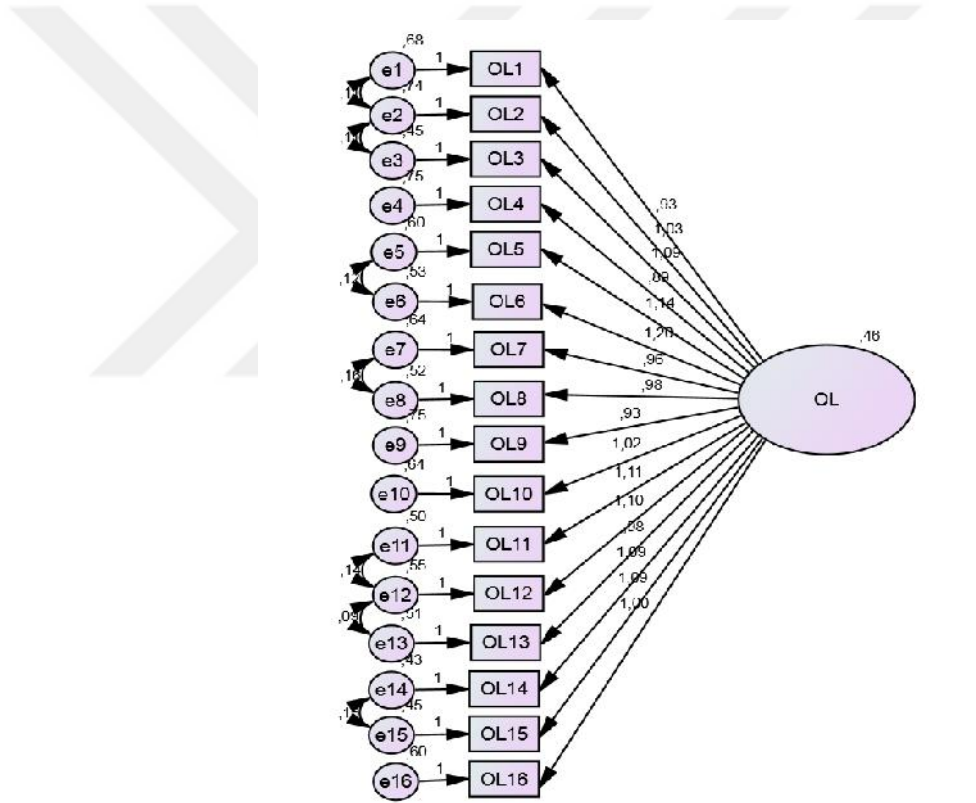
Ölçek Maddesi	Faktör Yüğü
OL14 ( İlk amirim, yeteneklerinin ba kalari tarafından nasıl de erlendirildi ini bilir)	,773
OL6 ( İlk amirim, inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır)	,770
OL15 ( İlk amirim, önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden de erlendirmesi gerekti ini bilir)	,769
OL3 ( İlk amirim herkesi, dü ündüklerini söylemesi konusunda te vik eder)	,763
OL11 ( İlk amirim, karar vermeden önce ilgili bilgileri enine boyuna inceler)	,759
OL12 ( İlk amirim, sonuca varmadan önce de i ik görüşleri dikkatle dinler)	,745
OL5 ( İlk amirim, açığı vurdu u duyguları, hissettikleriyle tam olarak aynıdır)	,739
OL8 ( İlk amirim, insanların kendi de er yargılarının arkasında durmasını ister)	,709
OL13 ( İlk amirim, ba kalariyle ileti imi/etkile imi geli tirmek için geri besleme arayışı içinde olur)	,706
OL10 ( İlk amirim, inandıklarına ters olan görüşlerin de dile getirilmesini ısrarla ister)	,679
OL16 ( İlk amirim, özel durumlarının insanları nasıl etkiledi ini anlar ve bunu onlara belli eder)	,677
OL7 ( İlk amirim, kararlarını de er yargılarına göre verir)	,668



**Tablo 5.20 (devam):** Otantik liderlik ölçe i madde faktör yükleri

OL2 ( İlk amirim hata yaptığı anda kabul eder)	,667
OL1 ( İlk amirim, ne demek istiyorsa onu açıkça söyler)	,642
OL9 ( İlk amirim, ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir)	,615
OL4 ( İlk amirim insanlara acı gerçekleri söyler)	,597

Ölçe in tek faktörlü yapısının elde edilen verilerle uyumlu olup olmadığını DFA ile belirlenmiştir. Bunun için oluşturulan DFA ölçüm modeli ekil 5.2’de görülmektedir.

**ekil 5.2:** Otantik liderlik DFA ölçüm modeli

Otantik liderlik ölçe i tek faktörlü yapısını doğrulamak için yapılan DFA sonucu elde edilen uyum istatistikleri Tablo 5.21’de verilmiştir. Uyum istatistikleri, test edilen tek faktörlü yapının verilerle iyi uyum gösterdiğine, bir başka ifade ile ölçe e ait tek faktörlü yapının geçerli olduğunu işaret etmektedir.

**Tablo 5.21:** Otantik liderlik ölçe i tek faktörlü yapı DFA uyum iyili i de erleri

NDEKS ADI	E K DE ER		ÖLÇEK DE ER	UYUM DURUMU
	Y UYUM	KABUL ED LEB L R		
X <sup>2</sup> /df	3	4-5	2,918	Y UYUM
GFI	0,90	0,89-0,85	0,928	Y UYUM
CFI	0,95	0,90	0,951	Y UYUM
RMSEA	0,05	0,06-0,08	0,065	KABUL ED LEB L R

**Kaynak:** Hu ve Bentler (1999); Schermelleh-Engel ve Moosbrugger (2003); Meydan ve e en (2015). (**Not:** X<sup>2</sup>/df=Ki-kare istatisti i, **RMSEA**= Yakla ım hatalarını ortalama karekökü, **CFI**=Kar ıla tırmalı uyum indeksi, **GFI**= yi uyum indeksi).

Yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonucunda otantik liderlik ölçe inin 16 soru ve tek faktörlü yapısının geçerli ve güvenilir oldu u tespit edilmi ve ölçe in bu hali ile kullanılmasına karar verilmi tir.

#### 5.8.3.2. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçe i Geçerlilik ve Güvenirlik Bulguları

Pozitif psikolojik sermaye ölçe i güvenilirlik analizi iç tutarlılık katsayısı kullanılarak yapılmı tir. Ölçek sorularının tümü ile yapılan de erlendirme sonucu, ölçek güvenilirli ini dü ürdü ü tespit edilen 6 ifade (1, 2, 7, 8, 11, 19 numaralı ifadeler) ölçekten çıkartılmı tir. Ölçek, kalan 18 maddelik formu ile güvenilirlik analizine tabi tutulmu tur. Analiz sonucu ölçek maddelerine ili kin Cronbac'h Alpha de erleri Tablo 5.22'de görölmektedir.

**Tablo 5.22:** Pozitif psikolojik sermaye ölçe i güvenilirlik analizi sonuçları

Cronbach's Alpha ,929	N of Items 18
Ölçek Maddeleri	Cronbac'h Alpha If Item Deleted
PPS3	,923
PPS4	,923
PPS5	,924
PPS6	,926
PPS9	,927
PPS10	,924
PPS12	,923
PPS13	,924
PPS14	,927
PPS15	,923
PPS16	,923
PPS17	,923
PPS18	,927
PPS20	,925
PPS21	,923
PPS22	,922
PPS23	,924
PPS24	,923

Tabloda yer alan değerler ölçe in madde ve genel düzeyde güvenilirli inin oldukça yüksek oldu unu göstermektedir. Güvenirlik analizi sonrasında, elde edilen verilerin açıklayıcı faktör analizi yapmaya uygun olup olmadı ı KMO ve Bartlett testi uygulanarak de erlendirilmi tir. Tablo 5.23'de görülen de erler verilerin faktör analizi için uygun oldu unu göstermektedir (KMO=,942;  $p<0,05$ ).

**Tablo 5.23:** Pozitif psikolojik sermaye ölçe i KMO ve Bartlett testi sonuçları

KMO Örneklem Yeterlili i	,942
Ki-Kare	3,698
Bartlett Testi Serbestlik Derecesi	153
Anlamlılık De eri (p)	,000

Ölçek yapı geçerlili inin saptanması için ise açıklayıcı faktör analizi uygulanmı tir. Tablo 5.24'de görüldü ü gibi ölçekte yer alan 18 soru, tek faktörlü bir yapı olu turmu tur. Olu an yapı, toplam varyansın %46'sını açıklamaktadır.

**Tablo 5.24:** Pozitif psikolojik sermaye ölçe i faktör analizi sonuçları

Faktör	Özde er	Varyans Açıklama Oranı (%)	Toplam varyans açıklama oranı (%)
1	8,293	46,072	46,072

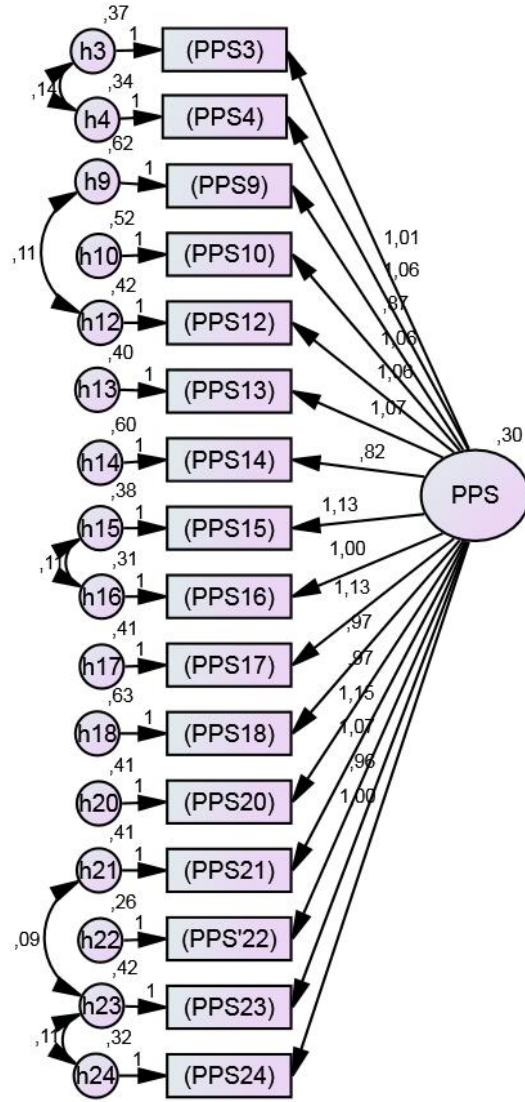
Açıklayıcı faktör analizi sonucu ortaya çıkan tek faktörlü yapıda ifadelerin her biri için faktör yükleri ise Tablo 5.25’de görülmektedir. Tabloda ifadelere ilişkin faktör yüklerinin 0,523 ve 0,769 arasında yer aldığı görülmektedir.

**Tablo 5.25:** Pozitif psikolojik sermaye ölçe i madde faktör yükleri

Ölçek Maddesi	Faktör Yüğü
PPS22 ( imdeki zorlukları genellikle bir ekilde hallederim).	,769
PPS4 (Çalı ma alanımda, hedef / amaç belirleme konusunda kendime güvenirim).	,746
PPS15 (Yönetimin katıldıkları toplantılarda kendi çalı ma alanımı açıklarken kendime güvenirim).	,730
PPS3 (Bir grup i arkadaşlarıma bir bilgi sunarken kendime güvenirim).	,726
PPS21 (Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim).	,723
PPS24 (Mevcut i amaçlarıma ulaşmak için birçok yolu ünebilirim).	,721
PPS16 (Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim).	,717
PPS13 ( imde birçok şeyi halledebileceğimi hissediyorum).	,703
PPS17 ( u anda, imde kendimi çok başarılı görüyorum).	,703
PPS5 (Daha önceleri zorlukları yaşıdığım için, imdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim).	,699
PPS12 (E er çalışırken kendimi bir sıkıntı içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol bulabilirim).	,695
PPS23 (Organizasyon dışındaki kişilerle problemleri konuşmak için temas kurarken kendime güvenirim).	,687
PPS10 (E er zorunda kalırsam imde kendime yeterim).	,656
PPS20 ( u anda i amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum).	,646
PPS6 (Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır).	,584
PPS18 ( imle ilgili gelecekte benim ne geleceğimi konusunda iyimserim)	,568
PPS9 ( imde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim)	,557
PPS14 ( imle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm).	,523

Ölçe in tek faktörlü yapısının elde edilen verilerle uyumlu olup olmadığı DFA ile belirlenmiştir. DFA ile yapılan değerlendirilmede programın önerdiği modifikasyonlar

do rultusunda gerekli kovaryans ba lantıları yapılmı ve uyum iyili i de erlerinin sa lanmasına yönelik olarak 5 ve 6. Sorular ölçekten çıkartılmı tır. Sonuçta olu an 16 soruluk tek faktörlü yapı için gerçekleştirilen DFA ölçüm modeli ekil 5.3'de görülmektedir.



**ekil 5.3:** Pozitif psikolojik sermaye ölçe i DFA ölçüm modeli

Pozitif psikolojik sermaye ölçe i tek faktörlü yapısını do rulamak için yapılan DFA sonucu elde edilen uyum istatistikleri Tablo 5.26'da verilmi tir. Uyum istatistikleri, test edilen tek faktörlü yapının verilerle iyi uyum gösterdi ine, bir ba ka ifade ile ölçe e ait tek faktörlü yapının geçerli oldu una i aret etmektedir.

**Tablo 5.26:** Pozitif psikolojik sermaye ölçe i tek faktörlü yapı DFA uyum iyili i de erleri

NDEKS ADI	E K DE ER Y UYUM	KABUL ED LEB L R	ÖLÇEK DE ER	UYUM DURUMU
X <sup>2</sup> /df	3	4-5	2,434	Y UYUM
GFI	0,90	0,89-0,85	0,938	Y UYUM
CFI	0,95	0,90	0,958	Y UYUM
RMSEA	0,05	0,06-0,08	0,056	KABUL ED LEB L R

**Kaynak:** Hu ve Bentler (1999); Schermelleh-Engel ve Moosbrugger (2003); Meydan ve e en (2015).

(**Not:** X<sup>2</sup>/df=Ki-kare istatisti i, **RMSEA**= Yakla ım hataların ortalama karekökü, **CFI**=Kar ıla tırmalı uyum indeksi, **GFI**= yi uyum indeksi).

DFA sonucunda pozitif psikolojik sermaye ölçe inin 16 soru ve tek faktörlü yapısı do rulanmı tır. Ölçekten soru çıkartma i lemi yapıldı ndan ölçe in 16 soruluk formu için tekrar açıklayıcı faktör analizi uygulanmı tır. Bu i lemin ilk a aması olarak verilerin bu hali ile açıklayıcı faktör analizine uygunlu unu tespit etmek için yapılan KMO ve Bartlett testi sonuçları Tablo 5.27’de görölmektedir.

**Tablo 5.27:** Pozitif psikolojik sermaye ölçe i 16 soruluk formu KMO ve Bartlett testi sonuçları

KMO Örneklem Yeterlili i	,941
Ki-Kare	3,505E3
Bartlett Testi Serbestlik Derecesi	120
Anlamlılık De eri	,000

Sonuçlar açıklayıcı faktör analizi için uygunlu u do rulamaktadır. Böylece pozitif psikolojik sermaye ölçe i 16 soruluk formu için açıklayıcı faktör analizi gerçekte tirilmi ve sonuçlar Tablo 5.28 ve Tablo 5.29’da gösterilmi tır.

**Tablo 5.28:** Pozitif psikolojik sermaye ölçe i 16 soruluk formu faktör analizi sonuçları

Faktör	Özde er	Varyans Açıklama Oranı (%)	Toplam varyans açıklama oranı (%)
1	7,543	47,141	47,141

Pozitif psikolojik sermaye ölçe i için gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi sonuçları ölçe in tek faktörlü bir yapı olduğunu ve bu faktörün de toplam varyansın %47 sini açıkladığını göstermektedir.

**Tablo 5.29:** Pozitif psikolojik sermaye ölçe i 16 soruluk formu faktör yükleri

Ölçek Maddesi	Faktör Yüğü
PPS22( imdeki zorlukları genellikle bir ekilde hallederim).	,768
PPS15(Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalı ma alanımı açıklarken kendime güvenirim).	,744
PPS4 (Çalı ma alanımda, hedef / amaç belirleme konusunda kendime güvenirim).	,740
PPS16(Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalı rken kendime güvenirim).	,740
PPS21(Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim)	,731
PPS24 (Mevcut i amaçlarıma ulaşmak için birçok yolu ünebilirim).	,721
PPS3 (Bir grup i arkadaşlarıma bir bilgi sunarken kendime güvenirim)	,716
PPS17 ( u anda, i imde kendimi çok başarılı görüyorum).	,710
PPS13 ( imde birçok şeyi halledebileceğimi hissediyorum).	,702
PPS12 (E er çalı rken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol bulabilirim).	,696
PPS23(Organizasyon dı ndaki kişilerle problemleri konuşmak için temas kurarken kendime güvenirim).	,679
PPS20 ( u anda i amaçlarımı sıkı bir ekilde takip ediyorum).	,662
PPS10 (E er zorunda kalırsam i imde kendime yeterim).	,651
PPS18 ( imle ilgili gelecekte başlama ne gelece i konusunda iyimserim)	,579
PPS9 ( imde benim için belirsizlikler oldu unda, her zaman en iyisini isterim)	,560
PPS14 ( imle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm).	,532

Açıklayıcı faktör analizi sonucu pozitif psikolojik sermaye ölçe i 16 soruluk formu için ortaya çıkan tek faktörlü yapıda ifadelerin her biri için faktör yükleri Tablo 5.29'da görülmektedir. Tabloda ifadelere ilişkin faktör yüklerinin 0,532 ve 0,768 arasında yer aldığı görülmektedir.

Yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonucunda pozitif psikolojik sermaye ölçe inin 16 soru ve tek faktörlü yapısının geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiş ve ölçe in bu hali ile kullanılmasına karar verilmiştir.

### 5.8.3.3. e Adanmı lık Ölçe i Geçerlilik ve Güvenirlik Bulguları

e adanmı lık ölçe i güvenirlik analizi iç tutarlılık katsayısı kullanılarak yapılmı tır. Ölçek sorularının tümü ile yapılan de erlendirme sonucu, ölçek güvenirli ini dü ürdü ü tespit edilen 2 ifade (6 ve 9 numaralı ifadeler) ölçekten çıkartılmı tır. Ölçek, kalan 7 maddelik formu ile güvenirlik analizine tabi tutulmu tur. Analiz sonucu ölçek maddelerine ili kin Cronbac'h Alpha de erleri Tablo 5.30'da görölmektedir.

**Tablo 5.30:** e adanmı lık ölçe i güvenirlik analizi sonuçları

Cronbach's Alpha ,913	N of Items 7
Ölçek Maddeleri	Cronbac'h Alpha If Item Deleted
A1	,898
A2	,898
A3	,895
A4	,896
A5	,907
A7	,901
A8	,904

Tabloda yer alan de erler ölçe in madde ve genel düzeyde güvenirli inin oldukça yüksek oldu unu göstermektedir.

Güvenirlik analizi sonrasında, elde edilen verilerin açıklayıcı faktör analizi yapmaya uygun olup olmadı ı KMO ve Bartlett testi uygulanarak de erlendirilmi tir. Tablo 5.31'de görölen de erler verilerin faktör analizi için uygun oldu unu göstermektedir (KMO= ,904;  $p < 0,05$ ).

**Tablo 5.31:** e adanmı lık ölçe i KMO ve Bartlett testi sonuçları

KMO Örnekleme Yeterlili i	,904
Ki Kare	2,049E3
Bartlett Testi Serbestlik Derecesi	120
Anlamlılık De eri (p)	,000



Bir sonraki a amada, yapı geçerlili i için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 5.32’de görüldü ü gibi 7 soru, tek faktörlü bir yapı oluşturmaktadır. Ölçe e ait faktör toplam varyansın %66’sını açıklamaktadır.

**Tablo 5.32:** e adanmışlık ölçe i faktör analizi sonuçları

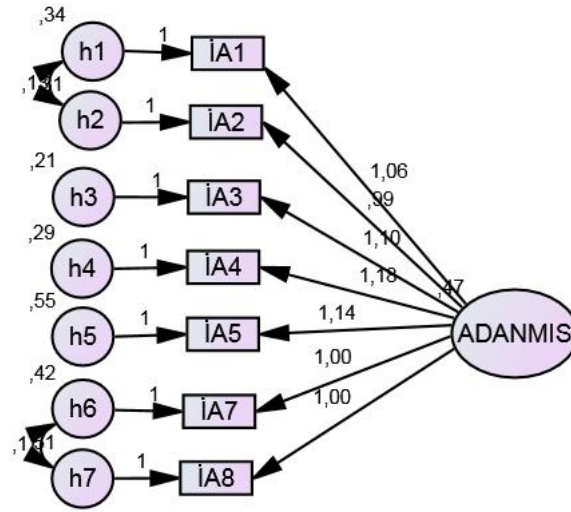
Faktör	Özde er	Varyans Açıklama Oranı (%)	Toplam varyans açıklama oranı (%)
1	4,641	66,306	66,306

Tablo 5.33’de i e adanmışlık ölçe i tek boyutlu yapısında yer alan ifadelerin faktör yüklerinin 0,597 ve 0,773 arasında de i ti i görülmektedir.

**Tablo 5.33:** e adanmışlık ölçe i 16 soruluk formu faktör yükleri

Ölçek Maddesi	Faktör Yüğü
A3 ( imle ilgili konularda evk duyarım çok hevesliyimdir)	,856
A4 ( im bana ilham verir)	,841
A1 (Çalı ırken kendimi enerji dolu hissederim)	,831
A2 ( yerindeyken kendimi güçlü ve dinç hissederim)	,830
A7 (Yaptı ım i le gurur duyarım)	,801
A8 (Kendimi i ime kaptırırım)	,773
A5 (Sabahları kalktı ımda i e severek giderim)	,764

Ölçe in tek faktörlü yapısının elde edilen verilerle uyumlu olup olmadığı DFA ile belirlenmiştir. 16 soruluk tek faktörlü yapı için gerçekleştirilen DFA ölçüm modeli ekil 5.4’de görülmektedir.



**ekil 5.4:** e adanmı lık ölçe i DFA ölçüm modeli

e adanmı lık ölçe i tek faktörlü yapısını do rulamak için yapılan DFA sonucu elde edilen uyum istatistikleri Tablo 5.34’de verilmi tir. Uyum istatistikleri, test edilen tek faktörlü yapının verilerle iyi uyum gösterdi ine, bir ba ka ifade ile ölçe e ait tek faktörlü yapının geçerli oldu una i aret etmektedir.

**Tablo 5.34:** e adanmı lık ölçe i tek faktörlü yapı DFA uyum iyili i de erleri

NDEKS ADI	E K DE ER		ÖLÇEK DE ER	UYUM DURUMU
	Y UYUM	KABUL ED LEB L R		
X <sup>2</sup> /df	3	4-5	1,727	Y UYUM
GFI	0,90	0,89-0,85	0,987	Y UYUM
CFI	0,95	0,90	0,996	Y UYUM
RMSEA	0,05	0,06-0,08	0,040	Y UYUM

**Kaynak:** Hu ve Bentler (1999); Schermelleh-Engel ve Moosbrugger (2003); Meydan ve e en (2015).

(Not: X<sup>2</sup>/df=Ki-kare istatisti i, **RMSEA**= Yakla ım hataların ortalama karekökü, **CFI**=Kar ıla tırmalı uyum indeksi, **GFI**= yi uyum indeksi).

Yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonucunda i e adanmı lık ölçe inin 7 soru ve tek faktörlü yapısının geçerli ve güvenilir oldu u tespit edilmi ve ölçe in bu hali ile kullanılmasına karar verilmi tir.

### 5.9. Korelasyon Analizleri

Korelasyon analizi, en az iki sürekli de i ken arasında anlamlı bir ili kinin olup olmadığını belirlemek için kullanılan istatistik yöntemidir. Korelasyon katsayısı, +1 ile -1 arasında de er alabilmektedir. Katsayı +1'e yakla tıkça olumlu yönlü bir ili kiden, -1'e yakla tıkça ise negatif yönlü bir ili kiden söz edilmektedir. Hesaplanan korelasyon katsayısı, 0,30'dan dü ük oldu unda anlamlı bir ili kinin varlı ından söz edilemez (Sönmez ve Alacapınar 2016: 215).

Cohen (1988), korelasyon analizlerinde ili kinin gücünü gösteren aralıkları u ekilde sıralamı tır;

- 0,10-0,29 arası-----Dü ük ili ki düzeyi
- 0,30-0,49 arası-----Orta ili ki düzeyi
- 0,5 ve üzeri -----Yüksek ili ki düzeyi.

Tablo 5.35'de otantik liderlik, i e adanmı lık ve pozitif psikolojik sermaye arasındaki ili kileri ortaya koymak üzere yapılan korelasyon analizi bulguları yer almaktadır.

**Tablo 5.35:** De i kenler arası korelasyon de erleri

De i kenler	Ortalama	Ss	Otantik Liderlik	e Adanmı lık	Pozitif Psikolojik Sermaye
Otantik Liderlik	3,8176	0,73223	1		
e Adanmı lık	4,0869	0,77267	,433**	1	
Pozitif Psikolojik Sermaye	4,1458	0,58492	,380**	,536**	1

\*\*p<0,01 düzeyinde anlamlı.

Tablo 5.35 incelendi inde tüm de i kenler arasında pozitif yönlü ve %1 düzeyinde anlamlı bir ili kinin var oldu u görülmektedir. En yüksek düzeyde korelasyon, pozitif psikolojik sermaye ve i e adanmı lık arasında görülürken, en dü ük düzeyde korelasyon ise pozitif psikolojik sermaye ve otantik liderlik arasında görülmektedir.

### 5.10. Ara tırma Modelinin YEM ile Test Edilmesi

Otantik liderlik ve i e adanmılık arasındaki ili kide pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolü, Baron ve Kenny (1986) tarafından aracılık etkisinin belirlenmesine yönelik olarak geli tirilen yöntem takip edilerek incelenmiştir.

Bu yöntemde aracılık etkisinden söz edebilmek için aşağı da belirtilen 4 ko ulun sa lanması gerekmektedir.

1. Ba ımsız de i kenin (otantik liderlik), ba ımlı de i ken (i e adanmılık) üzerinde bir etkisi olmalıdır.

2. Ba ımsız de i ken (otantik liderlik), aracı de i ken (pozitif psikolojik sermaye) üzerinde etkili olmalıdır.

3. Aracı de i kenin ba ımlı de i ken üzerinde etkisi olmalıdır.

4. Aracı de i ken (otantik liderlik), ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildi inde; ba ımsız de i kenle (otantik liderlik) ba ımlı de i ken (i e adanmılık) arasında anlamlı olmayan ili ki ortaya çıkarsa tam aracılık etkisinden; ba ımsız de i ken ile ba ımlı de i ken arasındaki ili kide azalma meydana gelirse kısmi aracılık etkisinden söz edilebilir.

Yukarıda yer alan ko ulların sa lanıp sa lanmadı nı, ba ka bir ifadeyle ara tırma sorusunu ve amacını olu turan aracılık etkisinin olup olmadı nı belirlemek amacıyla aşağı da yer alan üç adımı içeren regresyon analizinin yapılması gerekmektedir (Meydan ve e en 2015: 130);

1. İlk adımda, otantik liderlik ba ımsız, i e adanmılık ba ımlı de i ken olarak alınarak ilk ko ulun sa lanıp sa lanmadı nı ara tırılır.

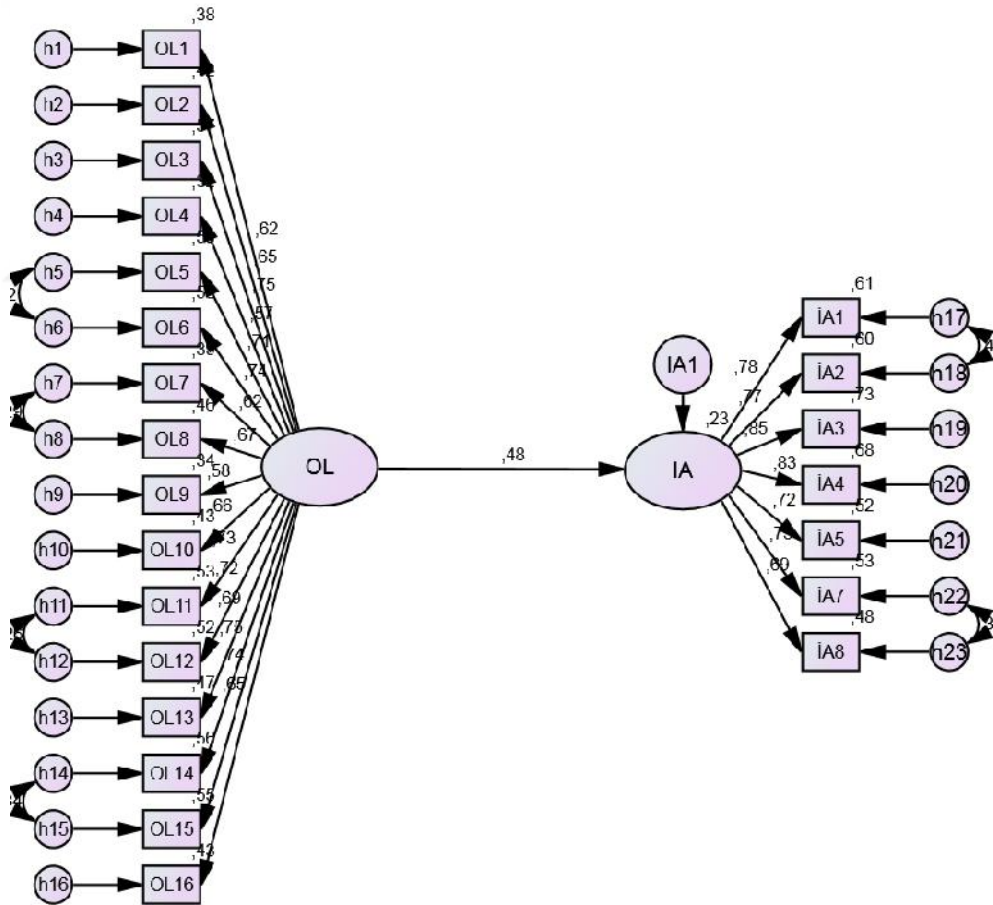
2. İkinci adımda, otantik liderli in i e adanmılık üzerindeki etkisi ara tırılır.

3. Üçüncü adımda ise, otantik liderlik ve i e adanmılık birer ba ımsız de i ken olarak alınarak i e adanmılık üzerindeki etkileri de erlendirilir. Pozitif psikolojik sermayenin i e adanmılık üzerinde anlamlı bir etkisi varsa ve otantik liderli in birinci basamaktaki etkisi anlamlı ekilde azalmı ise, otantik liderli in i e adanmılık

üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolü vardır yorumu yapılabilir.

**Ko ul 1:Yöneticilerin otantik liderlik özellikleri çalı anların i e adanmı lık düzeylerini etkilemektedir.**

Baron ve Kenny (1986) tarafından geli tirilen 3 a amalı model izlendi inde, ilk olarak otantik liderli in i e adanmı lık üzerindeki etkisi do rulanmalıdır. Otantik liderli in i e adanmı lık üzerindeki etkisini gösteren ve aracılık etkisinin de ilk adımını olu turan model ekil 5.5’de görölmektedir.



**ekil 5.5:** Aracı de i ken birinci a ama testine ili kin yapısal e itlik modeli

ekil 5.5’de görülen modele ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 5.36’da görülmektedir. Tablodaki değerler, oluşturulan modelin uyum değerlerinin kabul edilebilir ve iyi uyum sınırları içerisinde olduğunu göstermekte ve modelin yapısal olarak uygun olduğuna dair yeterli kanıtları sağlamaktadır.

**Tablo 5.36:** Aracılık etkisine ilişkin yapısal eşitlik modeli uyum iyiliği değerleri

İNDEKS ADI	İYİ UYUM	KABUL EDİLEBİLİR	ÖLÇEK DEĞERİ	UYUM DURUMU
X <sup>2</sup> /df	3	4-5	2,359	İYİ UYUM
GFI	0,90	0,89-0,85	0,911	İYİ UYUM
CFI	0,95	0,90	0,952	İYİ UYUM
RMSEA	0,05	0,06-0,08	0,053	KABUL EDİLEBİLİR

**Kaynak:** Hu ve Bentler (1999); Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller (2003); Meydan ve Şen (2015).

Oluşturulan modele göre, değişkenler arasındaki standardize edilmiş  $\beta$  katsayıları, standart hata, p değeri ve R<sup>2</sup> değerleri Tablo 5.37’de gösterilmiştir.

**Tablo 5.37:** Aracılık etkisine ilişkin yapısal eşitlik modeli katsayıları

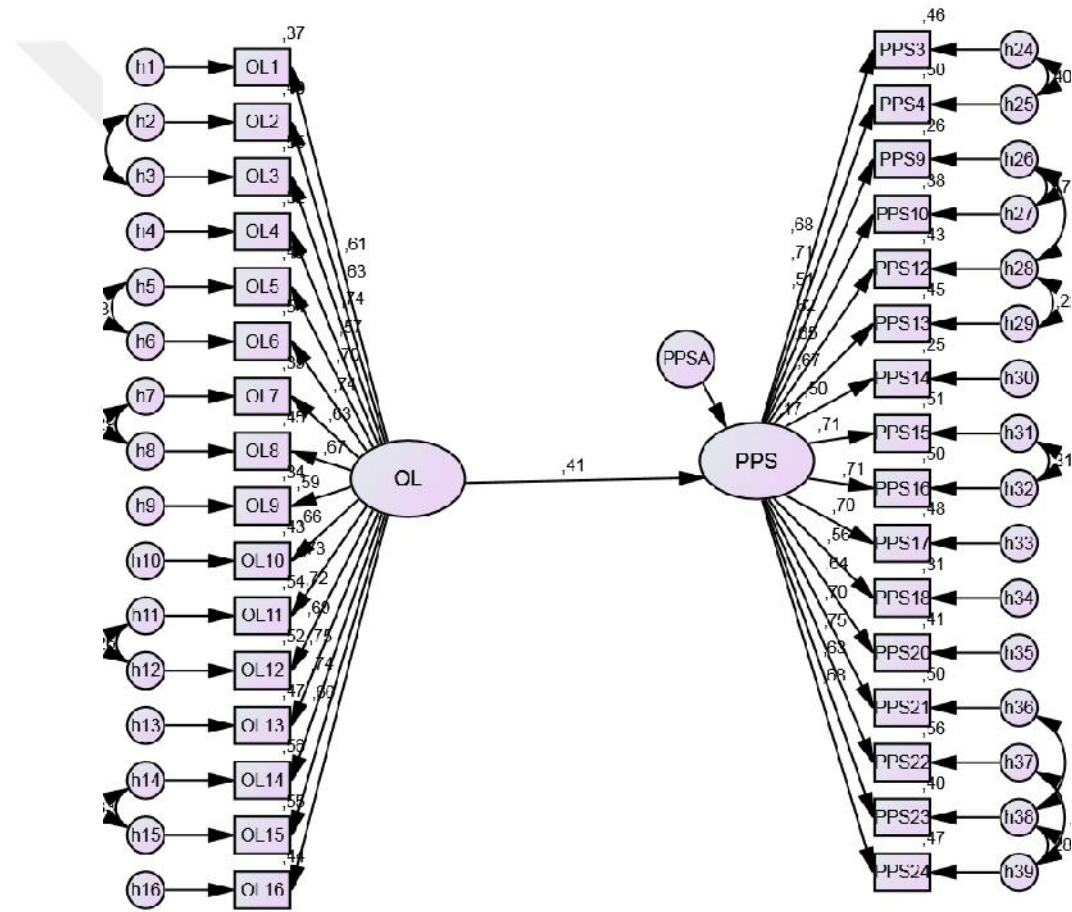
Değişkenler	Standardize	Standart Hata	p	R <sup>2</sup>
Otantik Liderlik	0,48	0,059	,000	0,23

Elde edilen değerler incelendiğinde otantik liderliğin işe adanmışlık davranışını ( $\beta = 0,48$ ;  $p < 0,05$ ) pozitif yönlü olarak etkilediği görülmektedir. Bu bulguya dayanarak araştırmamızın “Yöneticilerin otantik liderlik özellikleri çalışanların işe adanmışlık düzeylerini etkilemektedir” şeklindeki bir numaralı hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca R<sup>2</sup> değeri de çalışanların işe adanmışlıklarının %23’ünün otantik liderlik ile açıklandığını göstermektedir.

Buna göre, çalışanların otantik liderler tarafından yönetildiklerinde işlerine daha çok adandıklarına ilişkin varsayım araştırmamızın bulguları ile doğrulanmıştır.

**Ko ul 2: Yöneticilerin otantik liderlik özellikleri çalı anların pozitif psikolojik sermaye düzeylerini etkilemektedir.**

Baron ve Kenny (1986) tarafından geli tirilen 3 a amalı model izlendi inde, ikinci olarak otantik liderli in pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisi do rulanmalıdır. Otantik liderli in pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisini gösteren ve aracılık etkisinin de ikinci ko ulunu olu turan model ekil 5.6'da görölmektedir.



**ekil 5.6:** Aracı de i ken ikinci a ama testine ili kin yapısal e itlik modeli

ekil 5.6'da görölen modele ili kin uyum iyili i de erleri Tablo 5.38'de görölmektedir. Tablodaki de erler, olu turulan modelin uyum de erlerinin kabul edilebilir ve iyi uyum sınırları içerisinde oldu unu göstermekte ve modelin yapısal olarak uygun oldu una dair yeterli kanıtları sa lamaktadır.

**Tablo 5.38:** Aracı de i ken ikinci a ama testine ili kin yapısal e itlik modeli uyum iyili i de erleri

NDEKS ADI	E K DE ER	ÖLÇEK DE ER	UYUM DURUMU
	Y UYUM	KABUL ED LEB L R	
X <sup>2</sup> /df	3	4-5	Y UYUM
GFI	0,90	0,89-0,85	KABUL ED LEB L R
CFI	0,95	0,90	KABUL ED LEB L R
RMSEA	0,05	0,06-0,08	Y UYUM

**Kaynak:** Hu ve Bentler (1999); Schermelleh-Engel ve Moosbrugger (2003); Meydan ve e en (2015).

Olu turulan modele göre, de i kenler arasındaki standardize edilmi  $\beta$  katsayıları, standart hata, p de eri ve R<sup>2</sup> de erleri Tablo 5.39’da gösterilmi tir.

**Tablo 5.39:** Aracı de i ken ikinci a ama testine ili kin yapısal e itlik modeli katsayıları

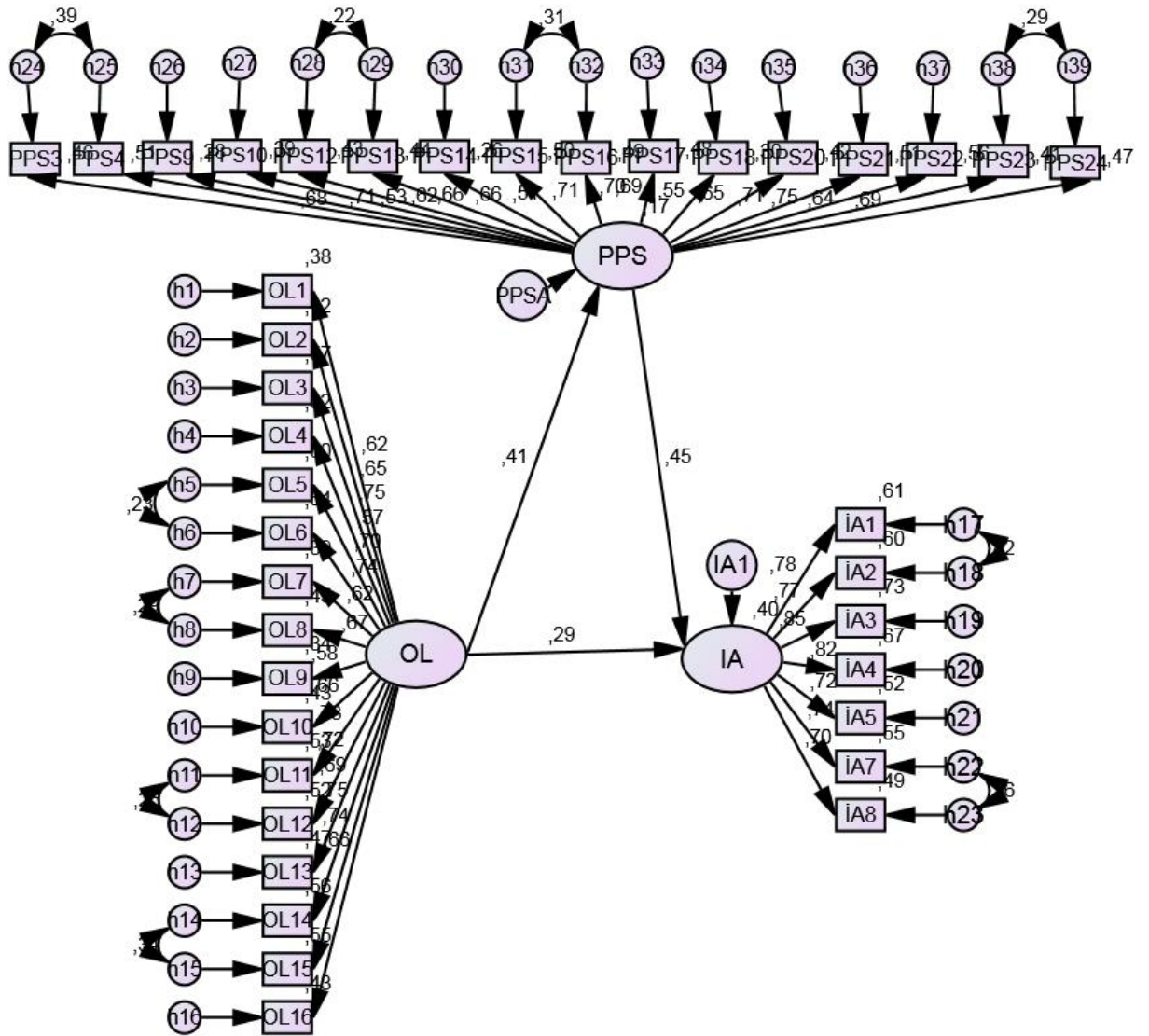
De i kenler		Standardize	Standart Hata	p	R <sup>2</sup>
Otantik Liderlik	Pozitif Psikolojik Sermaye	0,41	0,046	,000	0,17

Elde edilen de erler incelendi inde otantik liderli in çalı anların pozitif psikolojik sermaye düzeylerini ( =0,41; p<0,05) pozitif yönlü olarak etkiledi i görülmektedir. Bu bulguya dayanarak ara tırmanın “Yöneticilerin otantik liderlik özellikleri, çalı anların pozitif psikolojik sermaye düzeylerini etkilemektedir” ekindeki iki numaralı hipotezi kabul edilmi tir. Ayrıca R<sup>2</sup> de eri de çalı anların pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin %17’sinin otantik liderlik de i keni ile açıklandı nı göstermektedir.



**Ko ul 3: Pozitif psikolojik sermaye, otantik liderlik tarzı ile çalı anların i e adanmı lık düzeyleri arasındaki ili kide aracılık etkisine sahiptir.**

Pozitif psikolojik sermayenin, otantik liderlik ve i e adanmı lık arasındaki aracılık rolünün test edilmesi amacıyla olu turulan yapısal e itlik modeli ekil 5.7'de görülmektedir.



**ekil 5.7:** Aracılık testi yapısal e itlik modeli

ekil 5.7’de görülen modele ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 5.40’da görülmektedir. Tabloda yer alan değerler, oluşturulan modelin uyum değerlerinin kabul edilebilir ve iyi uyum sınırları içerisinde olduğunu göstermekte ve modelin yapısal olarak uygun olduğunu dair yeterli kanıtları sağlamaktadır. Oluşturulan modele göre değişkenler arasındaki standardize edilmiş katsayıları, standart hata, p ve R<sup>2</sup> değerleri Tablo 5.41’de görülmektedir.

**Tablo 5.40:** Aracı değişken üçüncü amaç testine ilişkin yapısal eşitlik modeli uyum iyiliği değerleri

NDEKS ADI	ERK DEĞER	ÖLÇEK DEĞER	UYUM DURUMU
X <sup>2</sup> /df	3	4-5	Y UYUM
GFI	0,90	0,89-0,85	KABUL EDİLEBİLİR
CFI	0,95	0,90	KABUL EDİLEBİLİR
RMSEA	0,05	0,06-0,08	Y UYUM

**Tablo 5.41:** Aracı değişken son amaç testine ilişkin yapısal eşitlik modeli katsayıları

Değişkenler	Standardize	Standart Hata	p	R <sup>2</sup>
Otantik Liderlik → PPS	0,41	0,046	,000	0,17
Otantik Liderlik → Adanmışlık	0,29 <sup>(0,48)</sup>	0,053	,000	0,40
PPS → Adanmışlık	0,45	0,071	,000	

Tablo 5.41’de görüldüğü gibi aracı değişken modele dâhil edildiğinde, aracı değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişki p<0,05 olması ve bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişki β katsayısının modelin ilk koşulunda elde edilen 0,48 değerinden 0,29’a düşmesi nedeniyle “**kısmi aracılık etkisi**”nden söz edilebilir. Bu durumda Baron ve Kenny (1986)’nin üçüncü aşamasının da sağlandığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla araştırmamızın 3 numaralı hipotezi tamamen, 4 numaralı hipotezi ise kısmen desteklenmiştir.

Tablo 5.41’de modele ait elde edilen R<sup>2</sup> değeri incelendiğinde de, pozitif psikolojik sermaye değişkeninin %17’sinin yöneticinin otantik liderlik davranışı ile açıklandığı görülmektedir. Ayrıca yine Tablo 5.37 ve 5.41’de yer alan R<sup>2</sup> değerleri

karılaştırıldı. İncelemede, otantik liderliğin tek başına işe adanmışlık düzeyinin 0,23'ünü açıklarken, pozitif psikolojik sermaye ile birlikte bu değişimin %40'ını açıkladığı görülmektedir.

Araştırmada doğrulanan kısmi aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığını tespit etmek amacıyla ayrıca Bootstrap yöntemi ile doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler ile anlamlılıkları belirlenmiştir. Bootstrap yöntemi ile 2.000 yeniden örnekleme yapılmış, bootstrap katsayısı ve %95 güven aralığı alt ve üst sınırları belirlenmiştir. Etki düzeyleri ve anlamlılık dereceleri Tablo 5.42'de görülmektedir. Dolaylı etkinin %95 güven aralığında alt ve üst sınırlarının 0'ı içerip içermediği incelenmiştir. Eğer 0'ı içermiyorsa söz konusu dolaylı (aracılık) etkinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Shrout ve Bolger 2002).

**Tablo 5.42:** Dolaylı (Aracılık) etkinin istatistiksel anlamlılığına ilişkin Bootstrap analizi sonuçları

Otantik Liderlik (PPS'nin Aracılık Rolü)	İşe Adanmışlık	Katsayılar			Bootstrap %95 Güven Aralığı	
		Standardize	Standart Hata	P	Düşük	Yüksek
Doğrudan Etki		0,292	0,054	0,002	0,185	0,400
Dolaylı Etki		0,184	0,038	0,001	0,119	0,274
Toplam Etki		0,476	0,050	0,002	0,380	0,575

Tablo 5.42 incelendiğinde %95 güven aralığında doğrudan, dolaylı ve toplam etkilere ait alt ve üst sınırların 0'ı içermediği ve dolayısıyla otantik liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin yapısal eşitlik modeli ile tespit edilen kısmi aracılık rolünün anlamlı olduğu görülmektedir.

## VI. BÖLÜM

### 6. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Pozitif psikolojik sermaye, çalışanların işleri ile ilgili olumlu algı ve tutumlar geliştirmesinde etkili olan, ölçülebilir olması ve pozitif yaklaşımlarla desteklenmesi gibi özellikleri ile hem bireylere hem de örgütlere önemli avantajlar sağlayabilen unsurlar içeren bir kaynak olarak ifade edilmektedir. Çalışanların sahip oldukları umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve dayanıklılık gibi pozitif psikolojik sermaye unsurları sayesinde işlerine karşı olumlu algının, işlerini daha enerji dolu, istekli ve yoğunlaştırmalarını sağlaması da pozitif psikolojik sermayenin beklenen bir etkisidir.

Otantik liderlik davranışlarının ve çalışanların sahip oldukları pozitif psikolojik sermaye unsurlarının gerek örgütsel alanda gerekse bireysel çıktılar üzerinde olumlu etkiler yarattığı düşünüldüğünden bu değişkenlerin çalışanların işe adanmışlık davranışları üzerindeki etkileri araştırmaya konu edilmiştir. Ayrıca tüm bu etkiler göz önünde bulundurularak pozitif psikolojik sermayenin, otantik liderlik ve işe adanmışlık ilişkisinde aracılık rolünün olup olmadığı da temel araştırma problemini oluşturmaktadır.

Orta ve Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet göstermekte olan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları araştırma evreni olarak belirlenmiştir. Veri toplama aşamasında öncelikle araştırma değişkenlerini ölçmek amacıyla kullanılan ölçeklerde yer alan ifadeleri ve demografik verileri elde etmek amacıyla yöneltilen soruları içeren bir anket formu hazırlanmıştır. Araştırma evrenini oluşturan otellerin yönetimleri ile irtibat kurularak araştırmaya ilişkin genel bilgilendirme yapılmış ve otel çalışanlarının katılımı

konusunda izin alınmıştır. Ara tırmaya katılmayı kabul eden otellerde çalışmakta olan katılımcılara anket formları dağıtılmış ve makul bir süre sonunda çalışanların doldurmuş oldukları formlar toplanmıştır. Ara tırma verilerinin toplanması yaklaşık 4 aylık bir süreçte (Kasım 2016- Mart 2017) gerçekleşmiştir. Bu süreç sonucunda 496 adet anket formu geri dönüşü sağlanmış ancak formlardan 34 tanesi eksik bilgi içerdiği için ya da hatalı doldurulduğundan kullanılmamıştır. Sonuçta 462 adet form, analiz sürecine dâhil edilmek üzere veri setini oluşturmuştur. Ara tırma, toplanan verilerin örneklem çerçevesinde yer alan işletmelerle sınırlandırılmış olması ve verilerin anket formunu dolduranların bireysel algılarını yansıtmaya yönelik olması gibi sınırlılıklara sahiptir.

Ara tırmada elde edilen demografik veriler değerlendirildiğinde, erkek katılımcıların sayıca kadın katılımcılardan fazla olduğu (Kadın 193, Erkek 269), ayrıca evli ve bekâr katılımcıların sayılarının ise birbirine yakın olduğu (Evli: 221, Bekâr: 241) görülmektedir. Katılımcıların yaş grupları incelendiğinde, 26-35 yaş arası çalışanların 25 yaş altı ve 36 yaş üzeri çalışanlardan sayıca fazla olduğu, katılımcıların eğitim düzeylerine ilişkin veriler ise, üniversite eğitimi almış katılımcıların sayısının diğer gruplardan fazla olduğunu göstermektedir (Üniversite: 185; Lise:171; İlköğretim: 101). Ara tırma turizm sektöründe gerçekleştirildiği için anket formunun demografik veriler kısmında katılımcıların turizm eğitimi almıp almadıklarına dair bir soru yer almaktadır. Soruya verilen cevaplar, katılımcıların çoğunun turizm eğitimi almadığını (Aldım:176; Almadım: 286) göstermektedir. Çalıştıkları departmanlar değerlendirildiğinde, katılımcıların çoğunluğunun ön büro ve yiyecek içecek bölümünde çalıştığı (Ön büro: 125; Yiyecek içecek: 115) ve bu bölümleri sırasıyla kat hizmetleri, muhasebe, insan kaynakları ve diğer bölümler izlediği görülmektedir (Kat hizmetleri: 91; Muhasebe ve insan kaynakları: 36). Katılımcıların toplam çalışma sürelerine ait veriler ise, 5 yıl ve daha az tecrübeye sahip çalışanların ilk sırada yer aldığını ve bu çalışanları sırasıyla 6-10 yıl arası ve 11 yıldan daha fazla tecrübesi olanların (5 yıldan az: 217; 6-10 yıl arası: 129; 11 yıl ve fazla: 116) izlediğini göstermektedir.

Katılımcıların erkek ya da kadın olmasına göre otantik liderlik algısı, pozitif psikolojik sermaye ve işe adanmışlık düzeylerinde bir farklılık olup olmadığını ortaya

koymak üzere yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları, çalışanların liderleri ile ilgili otantiklik algısının cinsiyetlerine göre farklılaştığını göstermektedir.

Kadın ve erkek çalışanların otantik liderlik algısının farklı olmasının yanında, otantik liderliğin temel özelliklerinden olan izleyicilerine karşı adil, tarafsız ve şeffaf davranış biçiminin etkili olduğu söylenebilir. Ayça (2016: 81), İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları ile Yaşar (2011: 148) ise akademik personel ile gerçekleştirdikleri çalışmalarda liderin otantik olarak algılanma düzeyinde kadın ve erkek çalışanlar açısından bir farklılık olmadığını gösteren bulgular elde etmiştir. Yazında otantik liderlik algısının cinsiyet bakımında farklılaştığını ileri süren ve bu yönde bulgular elde eden çalışmalar da mevcuttur. Çoşar (2011: 123), tekstil sektöründe çalışmakta olan 371 katılımcı ile gerçekleştirdiği araştırmada, kadın çalışanların otantik liderlik algılarının erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, Yılmaz, Çelik ve Ulukapı (2013: 20), Türkiye'nin en büyük 1000 işletmesi içinde yer alan işletmede çalışan 338 katılımcı ile yaptıkları araştırmada, kadın katılımcıların otantik liderlik algılarının erkeklere oranla daha yüksek olduğunu saptamışlardır. Savur (2013: 76) da, emniyet tekilatında çalışmakta olan 321 birey ile bir araştırmaya gerçekleştirmiş ve bu araştırma sonucunda kadın katılımcıların otantik liderlik algılarının erkek çalışanlardan daha düşük olduğunu gösteren bulgulara ulaşmıştır. Yazar söz konusu bulguları, kadın çalışanların erkeklere oranla daha duygusal olması nedeniyle yöneticinin verdiği kararları değerlendirme biçimlerinin farklı olduğunu şeklinde yorumlamıştır.

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, çalışanların erkek ya da kadın olmasının işe adanmışlık düzeylerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir.

İşe adanmışlık konusunda gerçekleştirilen çalışmaların birçoğunda araştırmaya bulguları ile örtüşen şekilde, cinsiyetin çalışanların işe adanmışlık düzeylerinde anlamlı bir farklılığa yol açmadığını doğrular bulgular içermektedir. Örneğin Ariani (2013: 56), Endonezya hizmet sektöründe çalışmakta olan 507 birey ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında, çalışanların cinsiyetlerinin işe adanmışlık düzeylerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığını gösteren sonuçlar elde etmiştir. Ayrıca, Deligero ve Laguardo (2014: 913)'ün eğitim sektörü, Mahboubi vd. (2015:170)'ün ise sağlık sektörü

çalı anları ile gerçekle tirdikleri ara tırmalarında elde ettikleri bulgular, çalı anların i e adanmı lıklarının cinsiyetlerine göre anlamlı ekilde farklıla madı nı do rulamaktadır. Yurtiçi yazın de erlendirildi inde de, Bakalcı (2010: 102), hızlı tüketim malları sektöründe çalı makta olan 137 çalı an ile gerçekle tirdikleri çalı mada, kadın çalı anlar ile erkek çalı anların i e adanmı lık düzeylerinin farklıla madı nı do rulamı tır. Yazar bu sonucu, erkek ve kadın çalı anların i yerinde insan kaynakları uygulamaları bakımından e it hak ve fırsatlara sahip olmaları ile açıklamaktadır. Bu ara tırmada elde edilen bulguların aksine, yazında i e adanmı lık de i keninin cinsiyet açısından anlamlı ekilde farklıla tı nı belirten çalı malar da mevcuttur. Arabacı (2012: 74), farklı sektörlerde çalı an 412 ki i ile gerçekle tirdi i ara tırmada kadın çalı anların i e adanmı lık düzeylerinin erkek çalı anlara göre daha yüksek oldu unu ve bu farkın istatistiksel olarak anlamlı oldu unu ifade etmektedir. Yine Avery, McKay ve Wilson (2007: 1549), ngiltere’de farklı sektörlerden 902 çalı an ile; Karatepe (2011: 86) ise ran’da 231 otel çalı anı ile yaptıkları ara tırmalarda kadın çalı anların erkek çalı anlara oranla i lerine daha fazla adanmı olduklarını do rulayan bulgular elde etmi lerdir.

Ara tırma bulguları, kadın ve erkek çalı anların pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadı nı do rular niteliktedir. Pozitif psikolojik sermaye ki inin ya amı boyunca edindi i olumlu deneyimler ve bu deneyimlerin kazandırdı ı güven ve dayanıklılık unsurlarından olu maktadır (Seligman ve Csikszentmihalyi 2000: 5). Bu de erlendirmeden yola çıkarak, pozitif psikolojik sermaye düzeyinin çalı anın kadın ya da erkek olu undan ziyade psikolojik geli im sürecinin sonucunda olu an deneyim ve kazanımların var olma derecesi ile ilgili oldu u ifade edilebilir. Yazın incelendi inde ara tırma bulguları ile aynı do rultuda birçok çalı ma oldu u görölmektedir. Pal ve Srivastava (2016: 68), ilaç sektöründe çalı makta olan 100 katılımcı ile yaptıkları ara tırmada kadın ve erkek çalı anların pozitif psikolojik sermaye düzeylerinde anlamlı bir farklılık olmadı nı do rulayan sonuçlar elde etmi lerdir. Yazarlar bu durumu, i gücünü daha etkin bir ekilde yönetmek için hem kadın hem erkek çalı anlar açısından e it fırsat ve te vikler sa lanmasına ba lamaktadır. Yıldız ve Örucü (2016: 276) de 1141 sa lık çalı anı ile bir çalı ma gerçekle tirmi ve çalı anların pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin kadın ve erkek

olu larına göre anlamlı ekilde farklıla madı ı sonucuna ula mı lardır. Bu sonuçların yanında, cinsiyetin pozitif psikolojik sermaye düzeyi açısından anlamlı bir farklılık yarattı ı sonucuna ula an çalı malar da mevcuttur. Örne in, Begenirba ve Turgut (2016: 80), savunma sektörü çalı anları ile gerçekle tirdikleri ara tırmada erkek çalı anların pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin kadın çalı anlara oranla daha yüksek oldu unu gösteren bulgular elde etmi lerdir.

Elde edilen bulgular, evli ve bekâr çalı anların otantik liderlik algılarının anlamlı ekilde farklıla madı ını göstermektedir. Co ar (2011: 126) tekstil sektörü çalı anları ile Canbolat (2016: 87) ise hizmet sektörü i letmelerinde çalı an 250 birey ile gerçekle tirdikleri çalı malarda evli ve bekâr çalı anların liderlerini otantik olarak algılama düzeylerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulamamı lardır. Karatürk (2015: 100) ise elektronik sektöründe faaliyet göstermekte olan bir irketin 287 beyaz yakalı çalı anı ile yaptı ı ara tırmada benzer sonuçlar elde etmi tir.

Medeni durum de i kenine göre farklılık analizi sonuçları, katılımcıların evli ya da bekâr olu unun i e adanmı lık düzeylerinde anlamlı bir farklılık olu turmadı ını göstermektedir. Yazında bu sonuçlarla örtü en birçok ara tırma mevcuttur. Vorina, Pirtovsek ve Hrepevnik (2015), Slovenya'da kamu ve ekonomi sektöründe çalı an 632 birey ile Yıluzar (2016: 68) ise sa lık sektörü çalı anları ile gerçekle tirdikleri ara tırmalarda katılımcıların medeni durumlarının i e adanmı lık düzeylerinde anlamlı bir farklılık yaratmadı ı sonucuna ula mı lardır. Moodley (2010: 91) de büyük bir finans kurulu unda çalı makta olan 128 katılımcı ile bir çalı ma gerçekle tirmi ve çalı ma sonucunda evli ve bekâr katılımcıların i e adanmı lık düzeylerinde istatistiksel olarak anlam ifade eden bir farklılık olmadı ını saptamı tir. Yazar çalı masında bu durumun a ırtıcı oldu unu, çünkü çiftlerin aile ya amında canlılık ve enerjiklik gibi unsurların birbirinden etkilenmesi nedeniyle bu durumun i ya amına da aksetmesinin beklenen bir durum oldu unu ifade etmektedir. Daha önceki ara tırmalar incelendi inde, medeni durumun i e adanmı lık üzerinde anlamlı etkisini gösteren ara tırmalar da yer aldı ı görülmektedir. Kong (2009: 66), Çin'de faaliyet gösteren 3 i letmede çalı an 300 birey ile yaptı ı ara tırmada bekâr katılımcıların evli olanlara göre daha yüksek adanmı lık düzeyine sahip oldu unu belirlemi tir. Yazar bu durumu,



evli olmayan çalı anların i e odaklanmak için daha fazla zaman ve enerjiye sahip olması ile açıklamaktadır.

Ara tırma bulguları incelendi inde katılımcıların medeni durumları ile pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasında da anlamlı bir farklılık olu madı ı görülmektedir. Bu sonuçlara benzer ekilde Büyükgöze ve Kavak (2017: 13) lise ö retmenleri ile Savur (2013: 76) kamu çalı anları ile Erdem (2014: 162) ise özel e itim ve rehabilitasyon merkezi çalı anları ile gerçekle tirdikleri çalı malarda katılımcıların genel pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin medeni durumlarına göre anlamlı ekilde farklıla madı ı sonucuna ula mı lardır. Yazında katılımcıların pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin medeni durumlarına göre anlamlı ekilde farklıla tı ı yönünde sonuçlar elde eden çalı malar da mevcuttur. Örne in, TÜresin Tetik ve Köse (2017: 358), be farklı meslek mensubu (polis, hem ire, asker, bankacı, doktor) 472 bireyin katıldı ı ara tırmalarında evli çalı anların toplam psikolojik sermaye ortalama puanlarının bekâr çalı anlara göre daha yüksek oldu unu ve bu farklılı ın istatistiksel olarak anlamlı oldu unu saptamı lardır.

Elde edilen bulgular, çalı anların turizm e itimi almı olup olmadıklarının liderlerinin otantik oldu u yönündeki algıları, pozitif psikolojik sermaye ve i e adanmı lık düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık yaratmadı ını göstermektedir. Bu sonuç, çalı anların almı oldukları turizm e itiminin i ya amına bakı larını farklıla tıracak köklü bir de i iklik yaratmadı ı ekinde yorumlanabilir.

Ya grupları açısından ara tırma de i kenlerinin farklıla ıp farklıla madı ını de erlendirmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmı tır. Sonuçlar çalı anların ya larına göre otantik liderlik algısı ve pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin farklıla madı ını, i e adanmı lık düzeylerinde ise anlamlı bir farklılık oldu unu göstermektedir.

Katılımcıların ya gruplarının otantik liderlik algıları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratmadı ına ili kin ara tırma bulgusunu, otantik liderlerin do asında var olan tarafsız, effaf ve etik yönetim anlayı mın tüm çalı anlarda liderleri

ile ilgili benzer algı yaratması ile açıklamak mümkündür. Yazın ara tırmasında tespit edilen ve bulgularla uyumlu yayınlardan bazıları unlardır; Ya bay (2011: 148) akademisyenler ile Co ar (2011: 124) ise tekstil çalı anları ile gerçekle tirdikleri ara tırmalarda elde ettikleri bulgulara dayanarak, katılımcıların otantik liderlik algısı ortalama de erlerinin ya gruplarına göre istatistiksel olarak anlam ifade eden herhangi bir farklılık olu turmadı nı ifade etmektedirler. Bu sonuçlardan farklı olarak Karatürk (2015: 113) ise elektronik sektöründe çalı anlar ile bir çalı ma yapmı ve 51 ya ve üzerindeki çalı anların otantik liderlik algısı ortalama düzeylerinin di er ya gruplarından anlamlı ekilde farklıla tı ı sonucuna ula mı tır. Yazar elde etti i bu sonucu, çalı anların ya am tecrübelerinin artmasıyla ve olgunlu un getirdi i farklı bakı açıları kazanmaları ile açıklamı tır.

Çalı anların i e adanmı lık düzeylerinin ya gruplarına göre farklıla tı ı ve grup ortalamaları de erlendirildi inde de bu farklılı ın 25 ya ve altı çalı anlar ile di er ya grupları arasındaki farklılıktan kaynaklandı ı görülmektedir. Bu durum, genç ya taki çalı anların henüz i e ve i yerine uyum a amasında olabilecekleri, i e ili kin yeterince olumlu tecrübe ya amamı ve e itim, geli im, kariyer gibi olanaklardan henüz faydalanmamı olmaları nedeniyle i e adanmı lık düzeylerinin di er ya gruplarından daha dü ük olabilece i ekinde açıklanabilir. Kim ve Kang (2017: 739), çalı anların ya larının i e adanmı lıkları üzerindeki etkisini inceledikleri ara tırmalarında daha ya lı çalı anların daha genç olanlara göre i lerine daha fazla adanmı olduklarını tespit etmi lerdir. Yazarlar bu sonucu, ya am boyu perspektif temelinde kaynak odaklı de erlendirmi lerdir. Yazarlara göre, ya ın ilerlemesi ile birlikte çalı anların daha fazla kayna a sahip olması -örne in elde ettikleri kariyeri sürdürme e ilimleri- ve ya amları boyunca edindikleri tecrübelerin algıları üzerindeki etkileri onların i lerine daha fazla adanmalarını sa lamaktadır.

Ara tırma bulguları ayrıca, farklı ya gruplarında yer alan çalı anların pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin anlamlı ekilde farklıla madı nı göstermektedir. Söz konusu bulgular ile örtü ecek ekilde Begenirba ve Turgut (2016: 74), özel ve kamu alanında savunma sanayiinde çalı makta olan 189 birey ile gerçekle tirdikleri ara tırmada katılımcıların pozitif psikolojik sermaye düzeyleri ile ya grupları arasında

anlamli bir farklılık olmadı mı do rularıcı bulgular elde etmi lerdir. Yazında pozitif psikolojik sermaye düzeyinin ya gruplarına göre anlamli ekilde farklılı tı ı sonucuna ula an ara tırmalar da mevcuttur. Örne in, Uygungil (2017: 178), sa lık çalı anları ile yaptı ı ara tırmada, 24-34 ya grubunun pozitif psikolojik sermaye düzeyinin 45-54 ya grubunda yer alanlara göre anlamli ekilde dü ük oldu u görülmü tür. Yazar bu durumu, ilerleyen ya a ba lı olarak kazanılan tecrübelerin artması ile açıklamaktadır.

Katılımcıların e itim düzeyine göre otantik liderlik algısı, pozitif psikolojik sermaye ve i e adanmı lık de i kenlerine bakı açılarında anlamli ekilde farklılık olup olmadı ı, yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmi tir.

Ara tırmada elde edilen bulgular, çalı anların otantik liderlik algılarının e itim düzeylerine göre anlamli ekilde farklılı maadı mı göstermektedir. Bu durum, çalı anların liderlerini algılayı biçimlerinin almı oldukları e itimden çok, liderlerin sergilemi oldukları yönetim tarzından etkilenece i varsayımı ile açıklanabilir. Bu bulguyu do rular ekilde Savur (2013: 70) emniyet te kilatı çalı anları ile Co ar (2011: 146) ise üretim sektöründe çalı an 371 katılımcı ile yaptıkları ara tırmalarda, katılımcıların otantik liderlik algılarının almı oldukları e itimin düzeyine göre farklılı maadı mı kanıtlayan bulgular elde etmi tir. Bu sonuçlardan farklı olarak, çalı anların otantik liderlik algılarının aldıkları e itim düzeyine göre farklılı tı ı sonucuna ula an Korkmaz (2017: 437), bir kamu kurulu unda çalı an 60 birey ile; Ayça (2016: 76) ise stanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel i letmeleri çalı anları ile yürüttükleri ara tırmalarda lise mezunu çalı anların otantik liderlik algısının di er e itim seviyesindeki çalı anlardan anlamli derecede yüksek oldu unu saptamı tir.

Bunun yanında çalı anların e itim düzeylerinin i e adanmı lıkları açısından anlamli farklılık olu turdu u ve bu farklılı ın ilkö retim mezunu çalı anların di er e itim düzeyinde yer alan çalı anlara göre i lerine daha fazla adanmı olmalarından kaynaklandı ı tespit edilmi tir. Söz konusu farklılık, üniversite mezunu çalı anların i ya amından beklenti düzeylerinin ilkö retim mezunlarına göre daha yüksek olması ve ilkö retim mezunu çalı anlara oranla i de i tirme konusunda daha fazla fırsat ve alternatifte sahip olduklarına ili kin dü ünçe ve algıları nedeniyle kendilerini i lerine

ilkö retim mezunu çalı anlar kadar adamadıkları ekinde yorumlanabilir. Czerw ve Grabowski (2015: 508), Polonya'da çe itli sektörlerde çalı an 360 birey ile gerçekle tirdikleri ara tırmada farklı e itim seviyesindeki çalı anların i e adanmı lık düzeylerinin anlamlı ekinde farklıla tı nı do rulamı tır. Ancak çalı ma bulguları, e itim seviyesi daha yüksek olan çalı anların adanmı lıklarının daha yüksek oldu unu göstermektedir. Yazar bu durumu, e itim seviyesi yüksek çalı anların psikolojik açıdan anlamlı bulacakları bir i bulabilmelerinin ve anlamlı buldukları i e kendilerini adamalarının daha kolay olu una ba lamaktadır. Swaminathan ve Ananth (2009: 11) ise bir limitet irketin 150 çalı anı ile bir çalı ma gerçekle tirmi ve katılımcıların i e adanmı lık düzeylerinin aldıkları e itim seviyesine göre farklılık göstermedi i sonucuna ula mı lardır.

Katılımcıların pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin almı oldukları e itim düzeyine göre anlamlı ekinde farklıla ıp farklıla madı nı gösteren bulgular, farklılı nın istatistiksel açıdan anlamlı olmadı nı göstermektedir. Yazında ara tırma bulguları ile örtü en çok sayıda ara tırma mevcuttur. Örne in Erkmen ve Esen (2012: 67) bili im sektöründe çalı makta olan 155 ki i ile yaptıkları çalı mada; Aydo an ve U urlu Kara (2015: 85) bir kooperatifte çalı an 150 ki i ile; Liu vd. (2015: 4) ise Çin'de kömür madenlerinde çalı an yakla ık 2.000 ki i ile yaptıkları ara tırmalarda katılımcıların pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin almı oldukları e itim seviyesi de i keni açısından anlamlı ekinde farklıla madı nı saptamı lardır. Bu ara tırmaların yanı sıra çalı anların pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin almı oldukları e itim de i keni açısından anlamlı ekinde farklıla tı nı gösteren ara tırmalar da yazında yer almaktadır. Örne in Uygungil (2017: 196) sa lık sektörü çalı anları örnekleminde gerçekle ti i çalı mada katılımcıların pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin e itim seviyelerine göre anlamlı biçimde farklıla tı nı tespit etmi ve bu durumu, ö renim seviyesindeki artı nın bireyin kendine olan güvenini arttırmasıyla pozitif psikolojik sermayenin de artı na neden oldu u ekinde yorumlamı tır.

Katılımcıların çalı tı ı departman de i keni farklılık analizine ili kin bulgular, otel içerisinde farklı departmanlarda çalı yor olmanın, lideri otantik olarak algılama düzeyi açısından anlamlı bir farklılık olu turmadı nı ifade etmektedir. Bu durum,

otantik liderin tarafsız ve adil olma niteliği dolayısıyla farklı departmanlarda çalışanlara davranış biçiminin etkililiği ve adil olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Farklılık analizi sonuçları, katılımcıların çalıştıkları departman ile ilgili davranış düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığını göstermektedir. Otel işletmeleri ile gerçekleştirilen araştırmalar incelendiğinde ilgili davranışının departman düzeyine göre farklılaşma durumu değerlendirilen çok fazla çalışılmamaktadır. Bu değerlendirilmesinde Rigg vd. (2011: 11), Jamaika'da 290 otel çalışanı ile bir araştırma gerçekleştirilen ve müdürlüklerle birebir görüşülen satış ve ön büro gibi departmanlarda çalışanların ilgili davranışlarının yiyecek içecek ve muhasebe gibi arka planda faaliyet gösteren departmanlarda çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma bulguları, otel çalışanlarının hangi departmanda çalıştıklarının pozitif psikolojik sermaye düzeyleri açısından da anlamlı bir farklılık yaratmadığını göstermektedir. Benzer şekilde, Kızanıklı ve Çöp (2017: 278)'de İstanbul'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerde çalışan 280 katılımcı ile gerçekleştirilen çalışmada, katılımcıların pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin hangi departmanda çalıştıklarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların hizmet yılı düzeyine ilişkin bulgular, çalışmaya başladıkları sürenin çalışanların liderlerini otantik olarak algılama düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratmadığını ortaya koymaktadır. Araştırma bulgularını doğrular şekilde, Savur (2013: 69) emniyet çalışanları ile Kılıç (2015: 112) akademisyenler ile Korkmaz (2017: 450) ise kamu çalışanları ile gerçekleştirilen araştırmalarda çalışanların kıdemlerinin liderlerini otantik olarak algılama düzeyi ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlardan farklı olarak Azanza vd. (2015: 962), İspanya'da çalışan 623 birey ile gerçekleştirilen araştırmada çalışma süresi arttıkça çalışanların otantik liderlik algısının azaldığını ve bu ilişkinin anlamlı olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca Karatürk (2015: 102)'de yapılan araştırmada çalışanların otantik liderlik algısının

kurumda çalı tıkları süreye göre anlamlı ekilde farklıla tı nı ve bu farklılı ın 20 yıl ve üzeri görev yapan çalı anlardan kaynaklandı nı tespit etmi tir.

Çalı anların i e adanmı lık düzeylerinin çalı ma süresine göre gruplar arası anlamlı düzeyde farklılık olup olmadı nı belirlemek üzere yapılan ANOVA testi sonuçları grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadı nı göstermektedir. Yazında ara tırma bulguları ile uyumlu çalı malar mevcuttur. Örne in, Sa san ve Fırtına (2015: 13), KKTC’de kütüphanecilerden olu an katılımcılar ile; Lolitha ve Johnson (2015: 1605) ise Hindistan’da 60 çalı an ile yaptıkları ara tırmalarda çalı anların kıdemlerine göre i e adanmı lık düzeylerinin farklıla madı ı sonucuna ula mı lardır. Yazında ara tırma sonuçlarından farklı olarak çalı anların i e adanmı lık düzeylerinin çalı ma sürelerine göre farklıla tı nı kanıtlayan bulgulara ula an çalı malar da yer almaktadır. Swaminathan ve Ananth (2009: 10) bir limited irketin çalı anları ile yaptıkları ara tırmada daha fazla tecrübeye sahip çalı anların daha az tecrübeli olanlara göre i e adanmı lık düzeylerinin anlamlı düzeyde yüksek oldu unu gösteren bulgular elde etmi lerdir. Benzer ekilde Özyılmaz ve Süner (2015: 154)’in Hatay’da faaliyet gösteren dokuz i letmede çalı makta olan 268 katılımcıdan topladıkları veriler ile gerçekle tirdikleri çalı mada elde ettikleri bulgular katılımcıların tecrübeleri arttıkça i e adanmı lıklarının da arttı nı göstermektedir. Jaupi ve Llacı (2015: 197), Arnavutluk’da bankacılık sektöründe çalı makta olan 404 katılımcı ile bir ara tırma gerçekle tirmi ve 25 yıl ve üzeri i tecrübesi olan çalı anların di erlerine göre i lerine daha adanmı olduklarını saptamı lardır.

Otel çalı anlarının pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin toplam çalı ma sürelerine göre farklıla ma durumunu belirlemek üzere yapılan ANOVA testi sonuçları grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadı nı göstermektedir. Yazın incelendi inde ara tırma bulguları ile örtü en sonuçlar içeren birçok çalı ma oldu u görülmü tür. Dırzyte vd. (2013: 119), Litvanya’da farklı sektörlerde çalı an 92 bireyle yaptı ı ara tırmada katılımcıların pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin i tecrübelerine göre farklıla madı nı saptamı lardır. Çınar (2011: 86) 107 beyaz yakalı çalı andan elde etti i verilerle ve Kaya (2012: 188) ise Konya’da kamu hastanelerinde çalı makta olan 205 hem ire ile yürüttükleri

çalı malarda, katılımcıların çalı ma ya amındaki toplam hizmet sürelerinin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinde anlamlı bir farklı a yol açmadı nı do rulayan bulgular elde etmi lerdir. Yazında pozitif psikolojik sermaye düzeyinin çalı ma sürelerine göre farklıla tı ı sonucunu elde eden çalı malar da yer almaktadır. Yıldız ve Örücü (2016: 277), sa lık sektöründe çalı makta olan 1141 ki i ile gerçekle tirdikleri ara tırmada, i deneyimi daha az olan çalı anların pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin i deneyimi fazla olan çalı anlara oranla daha dü ük oldu u sonucunu elde etmi lerdir. Rego vd. (2010: 1543)'de Portekiz'de 278 in aat mühendisi ile bir çalı ma yapmı ve çalı ma süresi daha fazla olan çalı anların psikolojik sermaye düzeylerinin de daha yüksek oldu unu saptamı lardır.

Ara tırma ana hipotezinde yer alan aracılık etkisi varsayımı Baron ve Kenny (1986) tarafından geli tirilen dört ko ullu ve üç a amalı yöntem takip edilerek test edilmi tir. Aracılık etkisinin test edilmesine ili kin bu dört ko ullu model, aynı zamanda ara tırmaya ili kin dört temel hipotezi de test etmektedir. Hipotezlere ili kin sonuçlar Tablo 6.1'de gösterilmi tir.

**Tablo 6.1:** Ara tırma modeline ait hipotezlerinin test edilmesine ili kin sonuçlar

H POTEZLER	SONUÇ
H1: Yöneticilerin otantik liderlik özellikleri çalı anların i e adanmı lık düzeylerini etkilemektedir.	<b>KABUL</b>
H2: Yöneticilerin otantik liderlik özellikleri çalı anların pozitif psikolojik sermaye düzeylerini etkilemektedir.	<b>KABUL</b>
H3: Çalı anların pozitif psikolojik sermaye düzeyleri, i e adanmı lıklarını etkilemektedir.	<b>KABUL</b>
H4: Pozitif psikolojik sermaye, otantik liderlik tarzı ile çalı anların i e adanmı lık düzeyleri arasındaki ili kide aracılık etkisine sahiptir.	<b>KISMEN KABUL</b>

Hipotez 1'de ifade edilen ve yöneticilerin otantik liderlik özelliklerinin çalı anların i e adanmı lıklarını etkiledi ine ili kin olu turulan yapısal e itlik modeli uyum iyili i de erleri kabul edilebilir ve iyi uyuma i aret etmektedir. Olu turulan modelin test edilmesi sonucu de i kenler arasındaki standardize edilmi katsayıları ve anlamlılık de eri de hipotezin do rulandı nı göstermektedir (  $r = 0,48$ ;  $p < 0,05$ ).

Ara tırma bulguları ayrıca, çalı anların i e adanmı lıklarının 0,23'ünün liderlerinin otantik davranı ları ile açıklanabilece inin göstergesidir ( $R^2=0,23$ ).

Yöneticilerin otantik liderlik özelliklerinin çalı anların i e adanmı lıklarını pozitif yönde etkiledi ini gösteren ara tırmanın bir numaralı hipotezine ilkin bu sonuçlar, kar ılıklılık normu ile açıklanabilir. Elde edilecek bir faydaya da kazanca kar ılıklı bazı eylemlerin gönüllü olarak yerine getirilmesi olarak açıklanan sosyal kar ılıklılık, ki iler arası ili kileri fayda-maliyet ekseninde açıklamaktadır (Gouldner, 1960). Kar ılıklılık normuna göre, çalı anlar liderlerinin adil, destekleyici bir yakla ım ve iyi çalı ma ko ulları gibi olumlu kaynaklar sundu unu algıladıklarında, buna kar ılıklı olarak hem liderlerine hem de örgüte kar ılıklı olumlu davranı lar sergileme e ilimi göstermektedirler (James, Mckechnie ve Swanberg 2011: 175; Smith, Organ ve Near 1983: 655). Bu ba lamda, otantik liderlerin pozitif davranı biçimleri ile yarattı ılıklı olumlu örgüt ikliminin çalı anların da gerek örgütsel faaliyetler ve gerekse i leri ile ilgili gönüllü davranı biçimleri geli tirmeleri yönünde etkili oldu u dolayısıyla ba ılıklı ve adanma duygularını arttırdı ılı ifade edilebilir. Ayrıca otantik liderlerin benimsedi i etik, ahlaki bakı açısı ile effaf ve tarafsız yönetim tarzının çalı anların üzerinde olumlu etki olu turdu u ve bu olumlu etkinin, çalı anların i lerini daha yüksek enerji ve odaklanma ile yapmasını sa ladı ılı söylenebilir. Liderlerin otantik davranı larının çalı anların i e adanmı lıkları üzerindeki olumlu etkisi, sosyal mübadele kuramı ile de açıklanabilir. Homans (1960) tarafından öne sürülen sosyal mübadele kuramına göre, bireyler hayatta kalmak için birbirleri ile ileti im içinde olmaya ihtiyaç duymaktadır. Sosyal mübadeleyle konu olan unsurlar ço unlukla destek, dikkate alınma ve dostluk gibi insani ve duygusal durumlarla sembolize edilmektedir (Aydın 2016: 28).

Bu de erlendirmeyi destekler ekilde Walumbwa vd. (2008), i ya amında kar ılıklılık ilkesine dayanan sosyal mübadele teorisinden hareketle, yüksek seviyede otantiklik sergileyen liderler ile çalı an bireylerin, liderleri ile de er verdikleri ili kileri kar ılıklı kılmak için i lerinde fazladan çaba harcamayı istediklerini ve dolayısıyla adanmı lıklarının daha yüksek oldu unu ileri sürmektedir. Sosyal mübadele teorisinde taraflar herhangi bir zorunlulu a ba ılı olarak de il kar ılıklı fayda beklentisi ile de i im ili kisine girmekte ve bu de i im ili kisinin adil olarak gerçeikle mesi beklenmektedir.



Bu bağlamda otantik liderlerin içsel ahlak anlayışı ve pozitif yönetim tarzı ile oluşturdukları olumlu iklim izleyicilerin gönüllü olarak sosyal de i me katılımını sağlarken, tarafsız ve effaf yönetim anlayışı da karılıklı fayda ilişkisinin adil şekilde gerçekleştiği konusundaki inançlarını arttıracaktır. Ayrıca çalışanların işte amında destek gördüklerinde buna karşılık olarak daha fazla gönüllü çalışmaya ve ekstra rol davranışları sergilediklerini ifade eden sosyal destek kuramı da ara tırma bulgularını desteklemektedir.

Pozitif bir liderlik tarzı olan otantik liderlik ile yine pozitif örgütsel yaklaşımdan doğan işe adanmışlık kavramları arasındaki ilişki gerek yurtiçi gerekse yurtdışı yazında birçok ara tırmaya konu olmuştur. Bamford vd. (2013: 537), 280 hemire ile gerçekle tirdikleri ara tırmada; Kim (2014: 71) ise Kore’de 336 işçi ile gerçekle tirdiği doktora çalışmasında çalışanların daha yüksek otantik özellikler taşıyan liderler tarafından yönetildiklerinde işlerine daha yüksek düzeyde adanmışlık gösterdikleri sonucuna ula mışlardır. Khan vd. (2017: 163), Hindistan’da farklı fakültelerde görev yapmakta olan akademisyenlerle bir ara tırma yaparak otantik liderliğin işe adanmışlığı pozitif yönde etkilediğini ve hatta çalışanların işe adanmışlık düzeylerinin %37’sinin liderlerinin otantiklik tarzları ile açıklanabileceğini saptamışlardır. Bu sonuçlarla aynı doğrultuda Roux (2010: 82) çalışmasında 407 özel sektör çalışanından topladığı veri ile yaptığı derlendirmede, liderlerinin kendi astları tarafından algılanan otantik davranışlarının işe adanmışlıklarını arttırdığını saptamıştır.

Hassan ve Ahmed (2011: 1040), Malezya’da bankacılık sektöründe çalışmakta olan 390 katılımcı ile gerçekle tirdikleri ara tırmada liderlerin otantik tarzlarının çalışanların işe adanmışlığını arttırdığını gösteren bulgular elde etmişlerdir. Benzer şekilde Penger ve Cerne (2014: 520), üretim sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede çalışmakta olan 23 takım lideri ve 289 çalışandan elde ettikleri veriler ile bir çalışmaya gerçekle tirmiş ve otantik liderliğin işe adanmışlık üzerindeki olumlu etkisini doğrulayan bulgular elde etmişlerdir. Her iki çalışmada da yazarlar, bu pozitif ilişkiyi otantik liderlerin kişisel effaflık ve otantik davranışlar gibi unsurlar aracılığıyla örgütte yarattıkları güven hissini işe adanmışlığı arttırdığı şeklinde açıklamaktadır. Yazarlara göre güven ve destekleyici örgüt iklimini teşvik eden otantik liderler,

çalışanların kendilerini güvende hissetmesini ve bunun sonucu olarak işe adanmışlıklarının da artmasını sağlamaktadır. Kahn (1990) tarafından geliştirilen adanmışlık modelinde adanmışlık için gerekli psikolojik koşullar; Anlamlılık, güven ve erişilebilirlik olarak belirtilmiştir. Beal (2016: 13) de, otantik liderlerin izleyicileri ile effaf, dürüst ve ahlaki temelde kurdukları iletişim ve izleyicilerin görüşlerinin geçerli ve değerli olduğu konusundaki olumlu tuttukları inancın karşılıklı ilişkilerde güven duygusu yarattığını belirtmektedir. Dolayısıyla, otantik liderlerin olumlu tuttukları güven duygusunun çalışanların adanmışlık duygusu için gerekli üç temel koşullardan birini sağladığı ve buna bağlı olarak otantik liderler tarafından yönetilen çalışanların işlerine daha adanmış oldukları ifade edilebilir.

Araştırmanın ikinci hipotezinde ifade edilen, yöneticilerin otantik liderlik özelliklerinin çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeylerini etkilediği varsayımı da yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Modele ait uyum iyiliği değerleri, iyi uyum ve kabul edilebilir sınırlar içinde yer almaktadır. Ayrıca, elde edilen bulgular incelendiğinde standardize edilmiş katsayıları ve anlamlılık değeri de ( $\beta=0,41$ ;  $p<0,05$ ) hipotezin doğrulandığını, bir başka ifadeyle otantik liderliğin işe adanmışlık davranışını etkilediğini göstermektedir. Ayrıca  $R^2$  değeri de çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin %17'sinin otantik liderlik ile açıklandığını doğrulamaktadır.

Otantik liderliğin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki pozitif yönlü etkisi, çalışanların ölçülebilen ve geliştirilebilen pozitif niteliklerini ifade eden psikolojik sermayelerinin, otantik liderlere özgü destekleyici, katılımcı, etik ve tarafsız yönetim anlayışı çerçevesinde yer alan davranış biçimleri ile kefedilmesi ve desteklenmesi sonucu artabileceğinden açıklanabilir. Bir başka ifadeyle, çalışanların sahip oldukları umut, öz yeterlilik, iyimserlik ve dayanıklılık gibi değerli özellikleri fark edebilmesi ve bu özellikleri iş yaşamlarında kullanabilecek bilincinin kavramalarında lider davranışlarının önemini de göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında, otantik liderlerin sergiledikleri olumlu davranış biçimleri ile çalışanların sahip olduğu tüm kaynakları işletme yararına kullanabilmeleri için yönlendirici olabilecekleri de ifade edilebilir.

Ara tırma bulguları ile örtü en ekilde yazında otantik liderlik tarzının çalı anların pozitif psikolojik sermayelerini olumlu yönde etkiledi i sonucuna ula an birçok çalı ma mevcuttur. Örne in, Woolley, Caza ve Levy (2011: 444), Yeni Zelanda Liderlik Enstitüsünde 3000 denek üzerinde yapımı oldukları ara tırmada, otantik liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki pozitif yönlü ili kiyi onaylayacak sonuçlar elde etmi lerdir. Yazarlar, otantik liderlerin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki söz konusu etkisini olu turan unsurun otantik liderlerin te vik edici yakla ımları oldu unu ve bu yakla ımın sa ladı ı psikolojik sermayedeki artı ın ise performans artı ı gibi olumlu örgütsel çıktılarının kayna ını olu turdu unu ifade etmektedir. Rego vd. (2012: 435), Portekiz'de faaliyet gösteren 33 ticaret i letmesinden 203 çalı an ile yapımı oldukları ara tırmada, otantik liderler tarafından yönetilen çalı anların pozitif psikolojik sermaye ve yaratıcılık düzeylerinin daha yüksek oldu unu belirlemi lerdir. Ta lıyan ve Hırlak (2016: 110), 403 hem ire ile yürüttükleri ara tırma sonucunda otantik liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü bir ili kinin varlı ını do rulayan sonuçlar elde etmi lerdir. Munyaka vd. (2017: 6), Güney Afrika'da üretim sektöründe çalı maktaki olan 204 katılımcı ile bir çalı ma yapımı ve otantik liderli in pozitif psikolojik sermaye üzerindeki olumlu etkisini tespit etmi tir. Yazarlar ayrıca çalı malarında pozitif psikolojik sermayenin %20'sinin liderlerinin otantiklikleri ile açıklanabilece ini de ifade etmi lerdir. Ayrıca Walumbwa vd. (2009: 17) de, Güneybatı Amerika'da bankacılık sektöründe çalı maktaki olan 598 katılımcı örnekleminde yapımı oldukları ara tırmada, otantik liderli in pozitif psikolojik sermayeyi olumlu etkiledi ini tespit etmi lerdir. Yazarlar çalı mada elde edilen bulgular ı ı nda otantik liderlik davranı larının psikolojik sermayeyi yalnızca bireysel de il grup düzeyinde de etkiledi ini ve bu nedenle örgütsel anlamda daha yaygın bir etkisinin oldu unu ifade etmektedirler. Zhong vd. (2016: 1864), farklı sektörlerde çalı an 304 i çiden toplamı oldukları veriler ile gerçekle tirdikleri ara tırmada, otantik liderlik davranı larının çalı anların pozitif psikolojik sermayeleri üzerinde olumlu etkisinin oldu unu kanıtlayan bulgular elde etmi lerdir. Yazarlara göre, izleyiciler otantik lider tarafından savunulan de erleri ve inançları içselle tirdikçe, benliklerini olu turan unsurları tanımaya ve bu unsurları geli tirmek için çaba harcamaya daha çok yakla maktadır.

Pozitif psikolojik sermayelerinin, çalışanların işe adanmışlıklarını etkilediği varsayımını ifade eden üçüncü hipotez yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Modele ait uyum iyiliği değerleri, iyi uyum ve kabul edilebilir değerler sınırları içinde yer almaktadır. Ayrıca, elde edilen değerler incelendiğinde standardize edilmiş katsayıları ve anlamlılık değeri de ( $\beta = 0,45$ ;  $p < 0,05$ ) hipotezin doğrulandığını ya da diğer bir ifadeyle çalışanların sahip oldukları pozitif psikolojik sermaye unsurlarının işe adanmışlıklarını etkilediğini göstermektedir.

Bulgular, çalışanların sahip oldukları olumlu özelliklerin bireysel yaşamlarında olduğu kadar iş yaşamlarında da olumlu etkiler yarattığı şeklinde değerlendirilebilir. Çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin işe adanmışlıkları üzerindeki söz konusu pozitif etkisi, öz yeterliliği yüksek, umutlu ve iyimser çalışanların işleri ile ilgili de pozitif duygulara sahip olması ile de açıklanabilir.

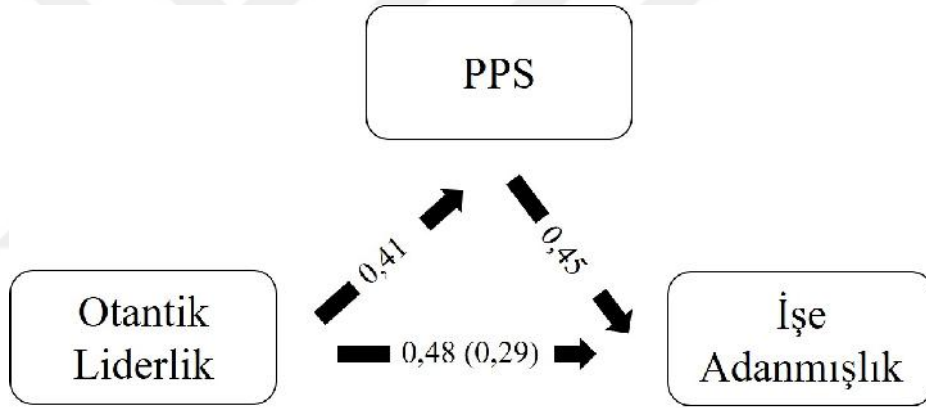
Yazın incelendiğinde, çalışanların sahip oldukları pozitif kaynakların işe adanmışlıklarını olumlu yönde etkilediğine ilişkin birçok ara tırma sonucuna rastlanmaktadır. Paek vd. (2015), 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları ile gerçekleştirdikleri ara tırmada, çalışanların sahip oldukları pozitif unsurların işe adanmışlıkları üzerinde olumlu etkisinin olduğunu gösteren sonuçlar elde etmişlerdir. Ara tırmacılar pozitif psikolojik sermaye ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi, çalışanın sahip olduğu kaynaklar bakımında değerlendirmiştir. Ancak, yazarlar bulguları iki de iken arasındaki ilişkiyi yalnızca şimdiye kadar yapılan birçok ara tırmada genellikle vurgu yapılan iş kaynaklarına değil, çalışanların sahip oldukları bireysel kaynaklara da bağlı olabileceğini ve pozitif psikolojik sermayenin de bireysel kaynak olarak değerlendirilmesi gerektiğini ifade eden bir bakış açısı ile açıklamışlardır. Ara tırmaların bir kısmı ise, pozitif psikolojik sermayenin işe adanmışlık üzerindeki etkisini Fredrickson tarafından geliştirilen ve pozitif duyguların bireylerin düşünceylem dizilerini genişleterek büyük resmi daha kolay görmelerini sağladığını ileri süren “Pozitif Duyguların Alınma ve Geliştirme Kuramı” ile açıklamaktadır (Avey, Wernsing ve Luthans 2008; Simons ve Buitendach 2013; Salanova vd. 2010; Luthans vd. 2007). Söz konusu ara tırmalara göre, olumlu duygular bir kişinin düşünme biçimini değiştirerek ve geliştirerek sosyal, psikolojik ya da fiziksel kaynaklarını geliştirmesine

yardımcı olan daha geni bir bakı açısı sa lamaktadır. Bireyin tüm ya amsal süreçlere ve dolayısıyla i ya amına daha geni bir çerçeveden bakmasını sa layan pozitif duygular, i i ile ilgili olumlu tutum ve davranı lar geli tirmesine de yardımcı olmaktadır.

e adanmı lık kavramı, birçok ara tırmada çalı anların i lerine kar ı olu turdukları olumlu tutumlar çerçevesinde de erlendirilmektedir. Tutumlar ise, ki inin çevresindeki bir simge, nesne ya da olaya ili kin sahip oldu u duygusal veya bili sel unsurları içermektedir (Katz 1960: 168). Yazında pozitif psikolojik sermayenin olumlu çalı an tutumları üzerindeki arttırıcı etkilerini gösteren birçok çalı ma yer almaktadır. Luthans vd. (2007) üretim ve hizmet sektörlerinde faaliyet göstermekte olan farklı i letmelerden çalı anlar ile gerçekle tirdikleri ara tırmada, çalı anların sahip oldukları pozitif sermaye unsurlarının i tatminlerini ve performanslarını olumlu etkiledi ini belirlemi lerdir. Kaplan ve Biçkes (2013: 239) de be yıldızlı otel çalı anları ile gerçekle tirdikleri ara tırmada pozitif psikolojik sermayenin dayanıklılık ve umut boyutlarının i tatminlerini pozitif yönde etkiledi ini tespit etmi lerdir. Çetin ve Varo lu (2015) de özel sektör çalı anları ile yaptıkları çalı mada pozitif psikolojik sermaye düzeyi arttıkça i tatminlerinin ve performanslarının da arttı nı gösteren bulgular elde etmi lerdir. Yazarlar bu sonucu psikolojik kayna ın, çalı anların i leri ile ilgili genel pozitif duygu ve dü üncelerini, performans düzeylerini ve mevcut i inde çalı maya devam etme iste ini olumlu yönde etkileyen önemli bir faktör olarak de erlendirmi lerdir.

Ara tırmanın ana hipotezini olu turan, otantik liderli in i e adanmı lık üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolünün oldu u varsayımı da yapısal e itlik modeli ile test edilmi tir. Aracılık etkisinin varlı ından bahsedebilmek için, gerekli ilk üç ko ul sa lanmı tır. Bu a amada pozitif psikolojik sermaye, aracı de i ken olarak modele dâhil edildi inde, otantik liderli in i e adanmı lık üzerindeki ilk hipotez ile do rulan etkisi ortadan kalkmalı ya da azalmalıdır. Söz konusu etki tamamen ortadan kalktı nda “Tam aracılık” etkisinden, azaldı nda ise “Kısmi aracılık” etkisinden bahsedilmektedir. Ara tırmanın ana hipotezini test etmek üzere olu turulan yapısal e itlik modeli uyum iyili i de erleri kabul edilebilir ve iyi uyum

sınırları içerisinde olduğu, modelin yapısal olarak uygun olduğunu göstermektedir. Oluşturulan modele ilişkin standardize edilmiş katsayıları incelendiğinde ise pozitif psikolojik sermayenin aracı değişken olarak modele girmesi ile 0,48 değerinden 0,29'a düşüldüğü görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Bu durumda, elde edilen bulgulara dayanarak, pozitif psikolojik sermayenin, otantik liderlerin çalışanların işe adanmışlıkları üzerindeki etkisinde “**kısmi aracılık**” ettiği ifade edilebilir. Ayrıca pozitif psikolojik sermayenin kısmi aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı ile doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler bootstrap yöntemi ile test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar kısmi aracılık etkisinin anlamlı olduğunu, bir başka ifadeyle otantik liderlerin hem doğrudan hem de kısmen pozitif psikolojik sermaye aracılığıyla dolaylı şekilde işe adanmışlığı etkilediğini göstermiştir. Araştırma modeline ilişkin sonuçlar ekil 6.1’de özetlenmiştir.



**ekil 6.1:** Otantik liderlik ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide PPS'nin kısmi aracılık rolü

Bu araştırmada kullanılan değişkenler bakımından değerlendirildiğinde kısmi aracılık etkisi, otantik liderlerin çalışanların işe adanmışlıkları üzerindeki olumlu etkisinin bir bölümünün çalışanların pozitif psikolojik sermaye unsurları ile bir bölümünün ise otantik liderlik davranışlarının direkt etkisi ile açıklanabileceğini göstermektedir. Araştırma bulgularının işaret ettiği kısmi aracılık etkisi ayrıca, otantik liderlerin pozitif psikolojik sermaye unsurları olmadan da işe adanmışlık üzerinde olumlu etkisinin olduğunu ancak çalışanların sahip olduğu umut, öz yeterlilik, dayanıklılık gibi pozitif psikolojik sermaye unsurlarının bu etkiyi arttırdığı şeklinde yorumlanabilir. Bir başka ifadeyle, elde edilen bulgular ışığında, otantik liderlerin işe

adannmılık üzerindeki direkt etkisinin yanı sıra, kısmen de olsa çalışanların pozitif özelliklerini destekleyerek bu özellikler aracılığıyla gerçekleştirildiği dolaylı etkiden söz edilebilir. Otantik liderler, ortaya koydukları kendilerine özgü yönetsel davranış biçimleri ile çalışanları kendilerini kefetmeleri konusunda motive etmekte ve kendine ait pozitif yönleri kefederek çalışanların işleri ile ilgili görüş, algı ve davranışları da olumlu yönde etkilenmektedir.

Pozitif psikolojik sermaye, kişilerin olumsuz yönlerini görmek yerine olumlu özelliklerine ve onları güçlendirmeye odaklanan pozitif psikolojik yaklaşımdan doğmuş bir kavramdır. Otantik liderlik davranışı ile çalışanların işe adanmışlıkları arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin kısmi aracılık rolü, çalışanların sahip oldukları umut, öz yeterlilik ve dayanıklılık gibi pozitif unsurların yatırım yapılabilir ve yönetilebilir olmasının bir sonucu olarak, otantik liderler tarafından desteklenip geliştirilmesi ile çalışanların işlerini daha enerji dolu, istekli ve yoğunlukla çalışarak yapmalarının söz konusu olacağı düşünülebilir. Araştırma bulguları da doğrulandı inde, pozitif özellikleri otantik liderler tarafından kefedilmiş ve tarafsız olarak değerlendirilerek desteklenmiş çalışanların, bu özelliklerin etkisiyle işlerine karşı daha istekli oldukları, işleri ile ilgili olumlu duygular geliştirdikleri, kendi istekleri ile ekstra rol davranışları sergiledikleri söylenebilir.

Araştırmada elde edilen bulgular, kaynakların korunması kuramı çerçevesinde değerlendirilebilir. Kaynakların korunması kuramı, bireylerin değer verdikleri şeyleri korumak ve güçlendirmek için çaba sarfetme isteğinde oldukları düşünüldüğünü ileri sürmektedir (Hobfoll 1989). Kurama göre insanların değer verdiği her şey kaynak olarak nitelendirilir. Bu kaynaklar ise kişisel, durumsal ve enerji kaynakları olarak sınıflandırılmıştır. Kaynakların korunması kuramında, iyimserlik, öz yeterlilik, benlik saygısı gibi özellikler kişisel kaynaklar olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda, çalışanların sahip oldukları pozitif kişisel kaynakların otantik liderler tarafından içselleştirilmiş ahlâk anlayışı, tarafsız değerlendirme, kendini tanıma ve izleyicileri ile güçlü ilişkiler kurma şeklinde olumlu yaklaşımlar ile desteklenmesi ve korunmasının bu kaynakların daha da artmasını sağladığı ve pozitif kaynaklardaki söz konusu artışın da çalışanların işleri ile ilgili pozitif duygular geliştirmesine katkı sağladığı söylenebilir.

Böylelikle ara tırma bulguları, i e adanmı lı ın bir yandan otantik lider davranı larının di er yandan ise çalı anların pozitif psikolojik sermayelerinin olumlu etkileri ile ekillendi i ekinde yorumlanabilir.

Otantik liderlik, di er liderlik türlerinden farklı olarak izleyicileri ile geli tirdikleri olumlu sosyal etkile im ve bu etkile imi geli tirmeye yönelik tutum ve davranı ları sayesinde izleyicilerini de otantik tutum ve davranı lar gösteme konusunda motive eden bir liderlik türüdür (Illies, Morgeson ve Nahrgang 2005: 387). Gardner vd. (2005) otantik liderlerin öz farkındalık, denge ve pozitif davranı larındaki artı ın izleyicilerin geli imine de olumlu katkı sa ladı ını belirtmi lerdir. Bu ba lamda, otantik liderlik davranı larının çalı anların i e adanmı lıkları üzerindeki olumlu etkisi ve pozitif psikolojik sermayenin bu ili kideki kısmi aracılık rolünün otantik liderlerin, izleyicileri üzerindeki etkilerinin bilincinde olarak sahip oldu u olumlu özellikleri izleyicilerine de kazandırmaya çalı ması olarak ifade edilen “Duygu bula ması” ile açıklanabilece i dü ünülmektedir (Avolio ve Gardner 2005; Illies, Morgeson ve Nahrgang 2005; Kernis 2003). Liderlerin pozitif özelliklerinin duygusal bula ma yoluyla takipçilerine aktarıldı ına ili kin yazında birçok ara tırma yer almaktadır. Örne in Friend vd. (2016), pozitif liderlik tutumlarının duygusal bula ma yoluyla takipçilerine aktarıldı ı bir sürecin varlı ını belirtmekte ve Bono ve Ilies (2006) de, lider davranı larının bu yolla izleyicilerin psikolojik kaynaklarını etkileyebildi ini ifade etmektedir. Benzer ekilde, Yammarino vd. (2008)’de otantik liderler tarafından sergilenen pozitif yakla ımların bir süre sonra takipçi pozitifli ine dönü tü ünü ileri sürmektedir.

Roux (2010), çalı anların otantik liderlik algılarının i e adanmı lıkları üzerindeki etkisinde sahip oldukları öz yeterlilik ve iyimserlik özelliklerinin rolünü inceledi i ara tımada, çalı anların liderlerine ili kin otantiklik algısının, i e adanmı lıklarını hem direkt olarak hem de sahip oldukları iyimserlik ve öz yeterlilik özellikleri aracılı ıyla arttı rdı ı sonucuna ula mı tır. Yazar ara tırma sonuçlarını, otantik liderlerin sahip oldukları iyimser liderlik tarzının çalı anların da iyimser bir bakı açısına sahip olmasını sa ladı ı, iyimser bakı açısına sahip olan çalı anların öz yeterliliklerinin arttı ını ve bu olumlu etkilerin çalı anların i lerine daha adanmı olmalarını sa ladı ı ekinde açıklamaktadır. yimserlik ve öz yeterlilik özelliklerinin



pozitif psikolojik sermaye kavramının dört boyutundan ikisini oluşturdular ve bilinmektedir. Bu nedenle yazarın elde ettiği sonuçların ve değerlendirilmesinin, bu araştırmada elde edilen otantik liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin kısmi aracılık etkisini desteklediği söylenebilir.

Yukarıda bahsi geçen araştırmaların oluşturduğu kavramsal çerçeve de dikkate alındığında, otantik liderlerin kendi sahip oldukları pozitif özellikleri izleyicilerin pozitif özellikleri ile bütünleştirerek yarattıkları olumlu atmosferin, izleyicilerin işe adanmışlık düzeylerindeki artışta etkisi olduğu söylenebilir. Bir başka ifadeyle, otantik liderlere ilişkin öz farkındalık, ilişkilerde etkili ve olumlu özellikler toplumsal bulguların süreçler yoluyla diğer örgüt üyelerini de olumlu yönde beslemekte ve izleyicilerin kendilerini ve sahip oldukları potansiyeli farkına vararak bu özellikleri geliştirebilmelerini sağlamaktadır.

Otantik liderlik, işe adanmışlık ve pozitif psikolojik sermaye kavramları arasında araştırma bulguları ile doğrulanan ilişki, “Pozitif Sosyal Etkileme Kuramı” ile de açıklanabilir. Ilies, Morgeson ve Nahrgang (2005), otantik liderlerin sosyal etkileme kuramında yer alan karşılıklık ve değerlerin uyumu ilkeleri aracılığıyla izleyicileri ile etkileme süreçleri gerçekleştirdiğini ve bu etkilemin pozitif duyguları ve kaynakları arttırdığını belirtmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, bu etkilemin izleyicilerin sahip olduğu pozitif psikolojik sermaye unsurlarında da artışa yol açabileceği düşünülebilir. İzleyicilerin pozitif psikolojik sermayelerindeki bu artış, daha umutlu, iyimser ve zorluklar karşısında dayanıklı ve dolayısıyla işlerine daha adanmış çalışanlar olmaları konusunda etkili olduğu ifade edilebilir.

Zhong vd. (2016: 1862)’nin Çin’de farklı sektörlerde çalışmakta olan 304 katılımcı ile gerçekleştirdikleri araştırmada, otantik liderlik davranışları ile çalışanların işe adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin tam aracılık rolünü doğrulayan bulgular elde etmişlerdir. Yazarlar, pozitif psikolojik sermayenin tespit ettikleri aracılık etkisinin, özellikle insan kaynakları uygulamaları açısından önemine değinerek, iş gören seçimi, gelişimi ve yetkilendirme konularında dikkate alınması gereken bir ölçüt olarak değerlendirilmişlerdir.

Wang vd. (2014: 16)'nin Çin'de lojistik firmalarında çalışanmakta olan 794 kişi ile yaptıkları çalışmada otantik liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi pozitif psikolojik sermayenin rolünü de erlendirmişlerdir. Yazarlar elde ettikleri sonucu, otantik liderlik davranışları ile çalışanların sahip oldukları pozitif kaynaklar arasındaki uyumun performansı artırıcı etkisi içinde açıklamışlardır. Performans artışının işe adanmışlık davranışının olumlu bir çıktısı olduğu düşünüldüğünde, söz konusu aracılık etkisini işe adanmışlık değişkeni için doğrulayan bulguların bu araştırma ile dolaylı olarak desteklendiği söylenebilir.

Thompson, Lemmon ve Walter (2015), beş farklı vaka ile gerçekleştirdikleri işe adanmışlık ve pozitif psikolojik sermaye ilişkisini inceledikleri nitel araştırmalarında, çalışanların adanmışlıklarını artırarak örgütsel çıktılara olumlu katkı sağlamak noktasında istekli olan liderlerin, çalışanların değerlerini ve hedeflerini doğrudan etkileyecek bir araç olarak pozitif psikolojik sermaye unsurlarını dikkate alması gerektiğini belirtmektedirler. Yazarlar ayrıca, işletme yönetimleri tarafından çalışanların pozitif psikolojik sermayelerini geliştirmeye yönelik olarak oluşturulan programların, çalışan ve örgüt arasındaki bağ kuvvetlendirdiğini ve işle ilgili pozitif duygular oluşturmalarına yardımcı olduğunu ileri sürmektedir. Araştırmada, beş vakadan biri olan, liderlik felsefesinde pozitif psikolojik sermayenin temel boyutlarını benimseyen ve 2014 yılında Amerikan Psikoloji Derneğinin "Psikolojik Açısından En Sağlıklı Yeri" ödülünü alan bir catering firmasının üst düzey yöneticisi ile yapılan görüşmede, oluşan olumlu örgütsel iklimin, çalışanın işletmenin odağı olduğu gerçeğinin kabul edilmesine bağlı olduğunu belirtildiği ifade edilmektedir. Araştırmada ayrıca yapılan görüşmeler ve de erlendirmeler bağlamında, çalışan odaklı işletmelerde, liderlerin pozitif psikolojik sermaye unsurlarını geliştirerek çalışan adanmışlığını arttırdığı ve bu artışın da müşteri memnuniyeti ve sonuç olarak örgütsel çıktıları olumlu etkilediği de erlendirilmektedir. Otantik liderlerin, çevresindekilerin değerlerine saygı, etik ve ahlaki yaklaşım, kendini farkında olma gibi özellikleri düşünüldüğünde çalışan odaklı bir örgütsel iklim oluşturmaları ve pozitif unsurlar aracılığıyla çalışanların işe adanmışlıklarını arttırmaları mümkün görülmektedir.

Ara tırma modeli, bireysel ve örgütsel çıktılarının pozitif psikolojik kaynaklardan do an unsurlarının olumlu etkileri ile arttırılması ba lamında olu turuldu undan, daha önceki ara tırmalar ile tespit edilen di er pozitif liderlik türleri ile ara tırma de i kenleri arasındaki ili kilerin, sonuçların de erlendirilmesine katkı sa layaca ı dü ünülmektedir. Engelbrecht, Heine ve Mahembe (2016), farklı sektörlerde çalı an 204 katılımcı ile Cheng vd. (2014) ise ekonomik ara tırmalar yapan bir enstitüsünde çalı makta olan 239 ki i ile ge ekle tirdikleri ara tırmalarda, takipçilerin liderlerinin davranı biçimlerini etik olarak algıladıklarında i lerine daha fazla adanmı olduklarını belirtmektedir. Yazarlar ara tırma sonuçlarını, etik liderlerin sergiledikleri e it, adil ve ilkeli yakla ımlarla izleyicilerine ilham verdi i ve örgütte güven duygusunu geli tirdi i, bunların sonucunda da çalı anların i e adanmı lıklarının arttı ı ekinde yorumlamı larıdır. Buradan yola çıkarak, etik liderlik tarzı ile etik ve ahlaki davranı biçimi noktalarında örtü en otantik liderli in, çalı anların i e adanmı lıkları üzerindeki olumlu etkisi, benzer ekinde açıklanabilir.

Yang vd. (2017) çe itli i letmelerde çalı makta olan 544 katılımcı ile De Clercq vd. (2014) ise Ukrayna'da bili im sektöründe çalı makta olan 263 birey ile ge ekle tirdikleri ara tırmalarda, hizmetkâr liderlik davranı ları ile çalı anların i e adanmı lıkları arasında pozitif yönlü bir ili ki tespit etmi lerdir. Yazarlar bu sonucu hizmetkâr liderlerin çalı an odaklı, de i imi destekleyen ve izleyicilerini güçlendiren yönetim anlayı mının olumlu sonucu olarak de erlendirmi lerdir. Van Dierendonck (2011)'un modelinde otantiklik, pozitif liderlik türlerinden biri olan hizmetkâr liderlerin sahip olması gereken özellikler arasında sayılmaktadır. Bu ba lamda, yukarıda söz edilen ara tırma sonuçları bu ara tırmada elde edilen otantik liderli in i e adanmı lık üzerindeki pozitif etkisini destekler niteliktedir.

Günümüzde i letmelerin içinde buldukları hızla de i en çevresel ko ullar göz önünde bulunduruldu unda, sürdürülebilir rekabeti ge ekle tirebilmenin en önemli ko ulu, sahip olunan kaynakların mü teriler, rakipler ve tüm sektör açısından bir de er ifade etmesi ve nadir bulunan, taklit edilemez, ikame edilemez kaynaklar olmasıdır (Barney 1991). Geli en teknoloji ve ileti im, i letmelerin sahip oldukları, fiziksel (bilgisayar, yazılım, teknoloji vs) ve yapısal (yönetim model, sistem ve prosedürleri vs)

sermayelerinin taklit edilebilmesini mümkün hale getirmiştir. Bu nedenle işletmelerin sahip oldukları en önemli ve değerli sermaye, taklit edilmesi mümkün olmayan ve örgütteki tüm bilgi ve deneyimi bünyesinde barındıran insan kaynağıdır (Akçay 2011: 89). Bu değerli kaynaktan etkin şekilde faydalanmanın yolu ise, pozitif liderlik ve yönetim yaklaşımları aracılığıyla, insanların tutum ve davranışlarını belirleyen unsurları tanımak, güçlü yönlerini desteklemek ve işletmelerle ilgili olumlu bakış açıları kazanmalarını sağlamaktır. Pozitif örgütsel yaklaşım, insanların kendi kendini gerçekleştirmek için içsel bir istek duyduğunu varsayımını kabul ederek (Demir 2011), çalışanların ve dolayısıyla örgütlerin içsel potansiyellerini ortaya çıkarmak ve geliştirmek için pozitif yönleri desteklemek gerekliliğine odaklanmaktadır. Bu yaklaşımı destekleyen şekilde Luthans (2002), örgütlerde problemlili ve zayıf yönleri güçlendirmek ve sorunları çözmek amaçlı negatif yönelimlerin oluşturduğu kısır döngüyü aşılabilmek için yolunun gerek örgütlerin gerekse çalışanların güçlü yönlerinin bilimsel araştırmaların da katkısıyla ön plana çıkartılması, desteklenmesi ile proaktif ve pozitif bir yaklaşımın geliştirilmesi olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla, Luthans'ın ifade ettiği pozitif yaklaşımın, işletmelerin sahip oldukları insan kaynağının tüm bilgi ve deneyiminin yanında işletmelerine tümüyle adanmış çalışanlar olmasına katkı sağladığı bu araştırma bulguları ile doğrulanmıştır.

## VII. BÖLÜM

### 7. SONUÇ

Son yıllarda örgütsel davranış alanında ilgi görmeye başlayan pozitif yaklaşımlar temelinde oluşturulan bu tez çalışmasında, çalışanların liderlerine ilişkin otantiklik algısı ile işe adanmışlıkları arasındaki ilişki ve bu ilişkide çalışanların pozitif psikolojik sermaye unsurlarının aracılık edip etmediği belirlenmeye çalışılmış ve bu yönde bir model oluşturulmuştur. Yazında teorik alt yapıyı oluşturacak bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar olmakla birlikte bu araştırmada farklı olarak pozitif psikolojik sermaye unsurlarının bu ilişkideki aracılık rolü ile doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler de test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, otantik liderliğin işe adanmışlık davranışını üzerindeki etkisini ve bu etkide pozitif psikolojik sermayenin kısmi aracı olduğunu doğrulamıştır.

İletmeler açısından ayakta kalabilmenin en önemli şartlarından biri olan rekabet edebilme gücü, aynı zamanda işletmeleri sahip oldukları kaynakları etkin ve verimli kullanma konusunda yeni yollar aramaya yöneltmiştir. Dolayısıyla, taklit edilemez tek kaynak olan insan kaynağının da örgütsel çıktılara en fazla katkıyı sağlayacak noktaya gelmesi işletmeler açısından son derece önemlidir. Her ne kadar araştırma, gerçekleştirildiği örneklem ile ilgili sınırlılıklar taşısa da ulaşılan sonuçların ve sonuçlara bağlı olarak yapılan değerlendirmelerin bu yönde teori ve uygulama bakımından katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma, turizm sektöründe faaliyet gösteren, yerli ve yabancı misafirleri ağırlamaya yönelik hizmetlerin sunulduğu konaklama işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Özellikle araştırma verilerinin toplandığı 4 ve 5 yıldızlı oteller için müşteri beklentilerinin nispeten yüksek olduğu ve müşteri memnuniyetini sağlayacak en

önemli unsurlardan birisinin de çalı anlar oldu u göz önünde bulunduruldu unda çalı anların i lerine adanmı olmalarının ve bunu sa layan de i kenlerin incelenmesinin önemi daha iyi anla ılabilecektir. Bu nedenle, elde edilen sonuçların öncelikle ara tırmanın yapıldı ı sektördeki yöneticilerin sergiledikleri otantik liderlik davranı larının çalı an tutumları üzerindeki olumlu etkisini göstermesi bakımından önemli oldu u dü ünülmektedir.

Pozitif örgütsel yakla ım temelinde olu turulan bu ara tırmada, pozitif psikoloji ba lamında çalı anların zayıf yönlerini güçlendirmek yerine, güçlü yönlerini ortaya çıkarıp, destekleyerek geli tirmeye odaklanan bakı açısı ile uyum gösteren sonuçlar elde edilmi tir. Ara tırmada aracı de i ken olarak belirlenen pozitif psikolojik sermaye unsurları çalı anların güçlü yönlerini ifade etmektedir. Elde edilen bulgular, bu pozitif unsurların, pozitif davranı lar sergileyen otantik liderler tarafından geli tirilmesinin çalı anların i lerine daha fazla adanmı olmalarında kısmi dolaylı etkisinin oldu unu göstermektedir. Bulgular, pozitif psikoloji bakı açısından de erlendirildi inde çalı anların güçlü yönlerinin geli tirilmesinin örgütsel anlamda olumlu sonuçlar do urdu u söylenebilir.

Çalı anların otantik liderler tarafından yönetilmesinin getirdi i olumlu etkinin, çalı anların sahip oldu u umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve dayanıklılık unsurları aracılı ıyla kısmen arttı ı da görülmü tür. Bu sonuçlar i letmelerin i e alım süreçlerinde adayların pozitif psikolojik sermaye düzeylerini ölçecek araçları da kullanmasının umutlu, iyimser ve dayanıklı ki ilerin seçilerek i letmeye kazandırılması açısından do ru bir yakla ım olaca ı ekinde yorumlanabilir. Ayrıca ara tırma sonuçları otantik liderlerin sergiledikleri destekleyici yönetim biçiminin çalı anların pozitif psikolojik sermaye unsurlarını geli tirdi ini de göstermektedir. Bir ba ka ifadeyle otantik liderlerin, hem i letme çalı anlarının i e adanmı lıklarını olumlu yönde do rudan etkileyen hem de çalı anların pozitif psikolojik sermaye unsurlarını geli tirip destekleyerek dolaylı olarak etkileyen liderler oldu u söylenebilir.

Otantik liderleri di er liderlerden ayıran en önemli özelliklerden birisi izleyicileri ile olu turdukları pozitif etkile im ve bu etkile im sonucunda izleyicilerin de

otantiklik özelli i kazanmasıdır. Otantik izleyicilerin duygusal bula ıcı süreçler yardımı ile liderlerine özgü özellikleri edinmeleri, tıpkı liderleri gibi öz farkındalı ı yüksek çalı anlar olmalarına ve bu sayede kendilerinde bulunan umut, iyimserlik, dayanıklılık gibi özellikleri ke fetmelerine yardımcı olmaktadır. Çalı anın kendisinde var olan ancak farkında olmadı ı özellikleri i ya amına yansıtamayaca ı ve geli tiremeyece i de erlendirildi inde otantik liderlerin bu noktadaki rolünün önemli oldu u söylenebilir.

Ara tırmada elde edilen bulgular çalı anların liderlerini otantik olarak algılama düzeylerinin hiçbir demografik de i ken açısından anlamlı ekilde farklıla madı ına i aret etmektedir. Bu sonuçlar, otantik liderlerin örgüt içinde tüm çalı anlara e it, adil ve tarafsız davrandı mını da kanıtlamaktadır. Sonuçlar ba lamında, otantik liderlerin en belirgin özellikleri olan adil ve tarafsız yönetim anlayı mının, hangi ya , cinsiyet, tecrübe ya da e itim düzeyinde olursa olsun çalı anların kendilerini di er çalı anlar ile e it olarak görmesini ve bunu sa layanın da liderleri oldu u algısını olu turdu u söylenebilir. Bu algı ile kendini de erli ve güvende hissedenden çalı anların i lerine adanmalarının daha kolay olaca ı dü ünülebilir. Bu noktadan hareketle, otantik liderlere özgü davranı biçimlerinin tüm örgütsel süreçlere yayılarak, örgüt kültürünün bir parçası haline gelmesinin çalı anların i lerini daha enerjik, dinç ve yo unla mı ekilde yapmaları konusunda olumlu etkisi olaca ı yorumu yapılabilir. Bir ba ka ifadeyle süreçlerin adil yönetildi i, bilginin açık ekilde herkes tarafından ula ılabildi i, payla ılabildi i ve tarafsız ekilde de erlendirildi i, çalı anların açıkça fikirlerini söyleyebildi i ve kendilerini ke fetmelerine olanak sa landı ı, kısaca çalı an odaklı bir çalı ma ortamının oldu u i letmelerde çalı anların adanmı lı mının yüksek olması beklenebilir. Bu ekilde yönetilen bir i letmede çalı anların umutlu, iyimser, özyeterlili i yüksek ve dayanıklı bireyler olmasının ise adanmı lı ı arttıracaca ı ara tırma sonuçlarına dayanarak ifade edilebilir.

Ara tırmada, 25 ya ve altında bulunan çalı anların i e adanmı lık düzeylerinin di er gruplarda ye alan çalı anlara göre anlamlı ekilde dü ük oldu unu gösteren bulgular elde edilmi tir. 25 ya ve altı çalı an grubu i letmeler için genç, dinamik, yeniliklere açık olmaları nedeniyle en iyi ekilde de erlendirilmesi gereken önemli bir kaynaktır. Bu ya grubu çalı anların i ya amında ve çalı tıkları i letmede tecrübe

açısından da henüz çok fazla yol kat etmedikleri söylenebilir. Bu çalışanların, hem alıma süreçlerini kısaltacak uygulamalar, hem de otantik lider tarafından yönetilen pozitif iklime sahip bir örgütte çalışmanın getirdiği olumlu etkinin sayesinde, işleri ile ilgili algılarını olumlu yönde değiştirmeleri ve sahip oldukları dinamik unsurları işlerine dönük enerji ve yoğunlaştırmaya dönüştürmelerinin sağlanabileceği ifade edilebilir.

Sonuç olarak, bu araştırma otantik liderliğin, kısmen kendi liderlik özellikleri ile doğrudan, kısmen de pozitif psikolojik sermaye aracılığıyla dolaylı olarak çalışanların işe adanmışlık tutumlarını etkilediğini doğrulamıştır. Bu sonuçların, çalışanların müşteri ile bire bir iletişimde bulunduğu turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde, insan kaynağının etkin yönetimi ve bu sayede yüksek standartlarda hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti sağlanmasına katkı sunacağı düşünülmektedir. Ayrıca, bu araştırma sonucunda elde edilen ve pozitif yaklaşımların çalışanların işe adanmışlıklarını olumlu yönde etkilediğini gösteren bulgulardan yola çıkarak, otel işletmeleri yönetimlerinin sahip oldukları insan kaynağını en verimli şekilde değerlendirmek için otantik liderlerin karakteristik tutum ve davranışları olan effaf, tarafsız, kendini ve izleyicisini tanıyan, çevresindekilerin değerlerine saygılı bir yönetim biçimi sergilemelerinin doğrudan bir yaklaşım olacaktır. Çünkü araştırma sonuçları, olumlu örgütsel iklimin ve güven ortamının oluşmasını da sağlayan bu tarz yönetim biçiminin hem direkt olarak hem de kısmen çalışanların pozitif kaynaklarını geliştirme yoluyla işe adanmışlıklarını arttırdığına işaret etmektedir. Yazında işe adanmış çalışanların aynı zamanda proaktif, inisiyatif alan, tutkuyla çalışarak beklenenden yüksek performans gösteren, yaptıkları işi anlamlı bulan ve etkili iletişim kurabilen çalışan anlamına geldiğini doğrulayan araştırmalar mevcuttur (Bakker, Albrecht ve Leiter 2011; Schaufeli vd. 2001; Attridge 2009). Bu açıdan düşünüldüğünde, işletmelerin hem işe alım süreçlerinde adayların pozitif psikolojik sermaye düzeylerini dikkate alınması gereken bir kıstas olarak değerlendirilmesi, hem de mevcut çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin gelişimine katkı sağlayacak uygulamalar ve stratejiler geliştirmesinin örgütsel açıdan önemi daha fazla netlik kazanmaktadır.



Yapılan ara tırma, turizm sektöründe faaliyet göstermekte olan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ve Orta ve Doğu Karadeniz Bölgesi ile sınırlıdır. Bu nedenle ara tırma de i kenleri arasındaki do rulanan ilişkiler farklı sektörlerde ve örneklerde gerçekleştirilecek ara tırmalarla desteklenebilir. Ayrıca, otantik liderlik ile i e adanmışlık arasındaki ilişkide aracılık etkisi üstlenebilecek destekleyici örgüt iklimi, psikolojik güçlendirme gibi farklı pozitif örgütsel davranış de i kenleri ile ya da ba ımsız de i ken olarak farklı pozitif liderlik türleri (Etik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik) ile yeni ara tırma modelleri oluşturulabilir. Pozitif psikolojik sermayenin i e adanmışlık üzerindeki etkisi ara tırma bulguları ile do rulanmıştır. Gelecekte yapılacak ara tırmalar ile söz konusu etkide herhangi bir aracı ya da düzenleyici de i kenin üstlenici olup olmadığı ara tırılabilir. Bu ara tırma, yapısı itibariyle kesitsel nitelik taşımaktadır. Kesitsel ara tırmalarda veriler, tek seferde toplandı ından neden-sonuç ilişkisi bakımından yeterli bilgi sağlanamamaktadır. Bu nedenle de i kenler arasındaki ilişkilerin boylamsal ara tırmalar ile de test edilmesi, söz konusu neden-sonuç ilişkisinin belirlenebilmesi için do ru bir yaklaşım olarak önerilebilir.

## KAYNAKLAR

- Adil, Adnan ve Anila Kamal (2016). "Impact of Psychological Capital and Authentic Leadership on Work Engagement and Job Related Affective Well-being". *Pakistan Journal of Psychological Research* 31 (1): 1-21.
- Acasulu, Hülya (2017). "Sosyal Sermaye Kavramı ve Temel Bakı Açılarının Karılaştırılması". *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi* 8 (17): 114-129.
- Akçay, Vildan Hilal (2011). *Pozitif Psikolojik Sermayenin Kişisel Değerler Bakımından Tatminine Etkisi ve Bir Araştırma*. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akçay, Vildan (2011). "Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne Sağlamadaki Rolü." *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 13 (1): 73-98.
- Akçay, Vildan Hilal (2012). "Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini ile İlişkisi". *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 2 (1): 123-140.
- Akgündüz, Y. (2012). *Konaklama İşletmelerinde Otantik Liderlik ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Albdour, Ali A. ve Altarawneh, İkhlas I. (2014). "Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence From Jordan". *International Journal of Business* 19 (2): 192-212.

- Alok, Kumar ve Israel, D. (2012). "Authentic Leadership & Work Engagement". *The Indian Journal of Industrial Relations* 47 (3): 498-510.
- Amanchukwu, Rose N., Stanley, Gloria J. ve Ololube, Prince N. (2015). "A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management". *Management* 5 (1): 6-14.
- Anderson, Paul (2000). "This Place Hurts My Spirit!". *The Journal for Quality and Participation* 23 (4): 16-17.
- April, Kurt vd. (2010). "Ethics and Leadership: Enablers and Stumbling Blocks". *Journal of Public Affairs* 10: 152-172.
- Arabacı, Tuna (2012). The Role of Organizational Trust on Work Engagement - With The Moderating Effect of Work Pressure. Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi. stanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ariani, Dorothea Wahyu (2013). "The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior". *International Journal of Business Administration* 4 (2): 46-56.
- Aronson, Elliot, Wilson, Timoty D. ve Akert, Robin M. (2012). *Sosyal Psikoloji*. Çev. O. Gündüz. stanbul: Kaknüs Yayınları.
- Ashley, Greg C. ve Palmon, Roni R. (2012). *Self-Awareness and the Evolution of Leaders: The Need for a Better Measure of Self-Awareness*. University of Nebraska Psychology Faculty Publications.
- Attridge, Mark (2009). "Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature". *Journal of Workplace Behavioral Health* 24: 383-398.

- Averill, James R., Catlin, George., Chon, Kyum K. (1990). *Rules of Hope*. New York: Springer-Verlag.
- Avery, Derek R., McKay, Patric F. ve Wilson, David C. (2007). “Engaging the Aging Workforce: The Relationship Between Perceived Age Similarity, Satisfaction With Coworkers, and Employee Engagement”. *Journal of Applied Psychology* 92 (6): 1542-1556.
- Avey, James B. (2007). *The Performance Impact of Leader Positive Psychological Capital And Situational Complexity*. The Graduate College at the University of Nebraska .
- Avey, James B., Wernsing, Tara S. ve Luthans, Fred (2008). “Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors”. *The Journal of Applied Behavioral Science* 44 (1): 48-70.
- Avey, James B., Luthans, Fred ve Jensen, Susan M. (2009). “Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover”. *Human Resource Management* 48 (5): 677-693.
- Avey, James B. (2014). “The Left Side of Psychological Capital: New Evidence on the Antecedents of PsyCap”. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 21 (2): 141-149.
- Avey, James B., Luthans, Fred ve. Youssef, Carolyn M. (2010). “The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors”. *Journal of Management* 36 (2): 430-452.
- Avolio, Bruce J. ve Luthans, Fred (2006). *The High Impact Leader: Moments Matter in Accelerating Authentic Leadership Development*. New York: McGraw-Hill.

- Avolio, Bruce J., Luthans, Fred, ve Walumba, Fred O. (2004). *Authentic Leadership: Theory Building for Veritable Sustained Performance*. Working paper: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.
- Avolio, Bruce J. vd. (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, Bruce J. ve Gardner, William, L. (2005). "Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership". *The Leadership Quarterly* 16: 315-338.
- Avolio, Bruce J. ve Reichard, R.J. (2008). "The Rise of Authentic Followership". *The Art of Followership*. Ed. R. E. Riggio, I. Chaleff ve J.L. Blumen. San Francisco: Jossey-Bass 325-337.
- Avolio, Bruce J., Waldman, David A. ve Walter, Einstein O. (1988). "Transformational Leadership in a Management Game Simulation". *Group and Organization Studies* 13 (1): 59-80.
- Ayça, Betül (2016). *Otantik Liderlik Davranı ının Tatmini ve Örgütsel Ba lılı a Etkisinin ncelenmesi: Otel letmelerinde Bir Ara tırma*. Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi. stanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, Rabiye (2016). *Otel letmelerinde Psikolojik Sözle meler ve görenlerin e Yönelik Tutumları Üzerindeki Etkisi: Antalya 5 Yıldızlı Otel letmelerinde Bir Ara tırma*. Yayınlanmamı Doktora Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydo an, Enver ve U urlu Kara, Arzu (2015). "Pozitif Psikolojik Sermaye ile Bireysel Performans lı kisi: Türkiye Tarım Kredi Kooperatifi Merkez Birli i Örne i". *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi* 50 (1) : 68-91.

- Ayık, Ahmet, Ayır, Gönül ve Yücel, Engin (2015) “De erlere Göre Yönetim ve Örgütsel Güven li kişinin Ortaokul Ö retmenlerinin Algılarına Göre ncelenmesi”. *nönü Üniversitesi E itim Fakültesi Dergisi* 16 (2): 67-81.
- Azanza, Garanzi vd. (2015). “The Effects of Authentic Leadership on Turnover Intention”. *Leadership & Organization Development Journal* 36 (8): 955-971.
- Babcock-Roberson, Meredith E. ve Strickland, Oriel J. (2010). “The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement and Organizational Citizenship Behaviors”. *The Journal of Psychology* 144 (3): 313-326.
- Badshah, Shital (2012). “Historical Study of Leadership Theories”. *Journal of Strategic Human Resource Management* 1 (1): 49-59.
- Bakalcı, Hicran (2010). *e Gönülden Adanma ve nsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki li ki ve Bir Örnek Olay*. Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi. stanbul: Bahçe ehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakan, smail ve Do an, nci Fatma (2012). “Hizmetkâr Liderlik” *Kahramanmara Sütçü mam Üniversitesi, ktisadi ve dari Bilimler Dergisi* 2 (2): 1-12.
- Bakan, smail ve Do an, nci Fatma (2013). *Liderlik: Güncel Konular ve Yakla tımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Baker, John P. (2013). “Leadership Theories and Approachs”. *Leadership in Psychiatry*. Ed. Bhugra, Dinesh vd. Londra: John Willey&Sons. 49-62.
- Bakker, Arnold ve Demerouti, Evangelia (2007). “The Job Demands-Resources Model: State of the Art”. *Journal of Managerial Psychology* 22 (3): 309-328.
- Bakker, Arnold B. ve Schaufeli, Wilmar B. (2008). “Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations.” *Journal of Organizational Behavior* 29: 147–154.

- Bakker, Arnold, Albrecht, Simon L. ve Leiter, Michael P. (2011). "Key Questions Regarding Work Engagement". *European Journal of Work and Organizational Psychology* 20 (1): 4-28.
- Balcı, Ali (2016). *Sosyal Bilimlerde Ara tırma Yöntem, Teknik ve lkeler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Balo lu, Nuri ve Karada , Engin (2009). "Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme". *Educational Administration: Theory and Practice* 15 (58): 165-190.
- Bamford, Megan, Wong, Carol A. ve Laschinger, Heather (2013). "The Influence of Authentic Leadership and Areas of Worklife on Work Engagement of Registered Nurses". *Journal of Nursing Management* 21: 529-540.
- Bandura, Albert (2001). "Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective". *Annual Review of Psychology* 52: 1-26.
- Bandura, Albert and Locke, Edwin A. (2003). "Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited". *The Journal of Applied Psychology* 88 (1): 87-99.
- Bandura, Albert (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of Human Behavior*. 4: 71-81.
- Bandura, Albert (2012). "On the Functional Properties of Perceived Self-Efficacy Revisited". *Journal of Management* 38 (1): 9-44.
- Banks, George C. vd. (2016) "A Meta-Analytic Review and Future Research Agenda of Charismatic Leadership". *The Leadership Quarterly* 1-22.
- Barney, Jay (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Managemen*. 17 (1): 99-120.

- Baron, Reuben M. ve Kenny, David A. (1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations". *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6): 1173-1182.
- Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: The Free Press.
- Bateman, Thomas S. ve Crant Micheal J. (1993). "The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates". *Journal of Organizational Behavior* 103-118.
- Baumeister, Roy F. ve Leary, Mark R. (1995). "The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation". *Psychological Bulletin* 117 (3): 497-529.
- Bayram, Nuran (2013). *Yapısal Etkilik Modellemesine Giriş : AMOS Uygulamaları*. Bursa: Ezgi Yayınevi.
- Beal, Brian (2016). "Authentic Way to Retain Hospitality Staff". *Human Resource Management International Digest* 24 (5): 13-15.
- Begenirba , Memduh ve Turgut, Ercan (2016). "Psikolojik Sermayenin Çalışanların Yenilikçi Davranışlarına ve Performanslarına Etkileri: Savunma Sektöründe Bir Araştırma". *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 31 (1): 57-93.
- Bentler, Peter M. (1990). "Comparative Fit Indexes in Structural Models." *Psychological Bulletin* 107 (2): 238-246.
- Beyer, Janice M. (1999). "Taming and Promoting Charisma to Change Organizations." *Leadership Quarterly* 10 (2): 307-330.



- Bilgiç, Reyhan (2008). “ Özellikleri Kuramı: Geni Kapsamlı Gözden Geçirme”. *Türk Psikoloji Yazıları* 11 (22): 66-77.
- Block, Jack ve Kremen, Adam M. (1996). “IQ and Ego-Resiliency: Conceptual and Empirical Connections and Separateness”. *Journal of Personality and Social Psychology* 70 (2): 349-361.
- Bono, Joyce E. ve Ilies, Remus (2006). “Charisma, Positive Emotions and Mood Contagion,” *Leadership Quarterly* 17 (4): 317–334.
- Branson, Christopher (2007). “Effects of Structured Self-reflection on the Development of Authentic Leadership Practices Among Queensland Primary School Principals”. *Educational Management Administration & Leadership* 35 (2): 225-246.
- Bratton, John ve Gold, Jeffrey (1999). *Human Resources Management Theory and Practice*. London: Macmillan Business.
- Brown, Duncon ve Reilly, Peter (2013). “Reward and Engagement: The New Realities”. *Compensation & Benefits Review* 45 (3): 145-157.
- Brown, Duncon, Callen, Amanda ve Robinson, Dilys (2016). *The Relationship Between Total Reward and Employee Engagement: An Evidence-Based Review*. Institute For Employment Studies.
- Brown, Micheal E., Trevino, Linda K. ve Harrison, David A. (2005). “Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97: 117-134.
- Brown, Micheal ve Trevino, Linda K. (2006). “Ethical leadership: A Review and Future Directions”. *The Leadership Quarterly* 17: 595-616.

- Brown, Micheal E. (2007). "Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls?" *Organizational Dynamics* 36 (2): 140-155.
- Brown, Micheal, E. ve Mitchell, Marie S. (2010). "Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research". *Business Ethics Quarterly* 20 (4):583-616.
- Burmalı, Serhat, Polat, Mustafa ve Meydan, Harun (2013). "Örgütsel Davranış Alanında İkişel Analiz Yöntemleri ve Türkçe Yazında Aracılık Modeli Kullanımı Üzerine Bir İnceleme". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 13 (1): 13-26.
- Burns, James MG. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Büyükgöze, Hilal ve Kavak, Yüksel (2017). "Algılanan Örgütsel Destek ve Pozitif Psikolojik Sermaye İkişisi: Lise Öğretmenleri Örneğinde Bir İnceleme". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* 23 (1): 1-32.
- Büyüköztürk, Şener (2002). "Faktör Analizi: Temel Kuramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 32: 470-483.
- Cameron, Kim S., Dutton, Jane E. ve Quin, Robert E. (2003). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Canbolat, Serhat Gökhan (2016). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Alguları, Çeda Grup Şirketleri Örneğinde (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çorum: Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Carlson, Deborah J.(2001). *Development and validation of a College Resilience Questionnaire*. Doctoral Dissertation, ProQuest Information & Learning.

- Carter, Suzanne M. ve Greer, Charles R. (2013). "Strategic Leadership: Values, Styles, and Organizational Performance". *Journal of Leadership and Organizational Studies* 20 (4): 375-393.
- Carver, Charles S. ve Scheier, Micheal F. (1982). "Control Theory: A Useful Conceptual Framework for Personality-Social, Clinical, and Health Psychology". *Psychological Bulletin* 92 (1): 111-135.
- Carver, Charles S., Scheier, Michael F. ve Segerstrom, Suzanne C. (2010). "Optimism". *Clinical Psychology Review* 30: 879-889.
- Caza, Arran vd. (2010). "Psychological Capital and Authentic Leadership Measurement, Gender and Cultural Extension". *Asia-Pacific Journal of Business Administration* 2 (1): 53-70.
- Chaurasia, Swati ve Shukla, Archana (2014). "Psychological Capital, LMX, Employee Engagement & Work Role Performance". *The Indian Journal of Industrial Relations* 50 (2): 342-356.
- Cheng, Jen-Wei vd. (2014). "Ethical Leadership, Work Engagement, and Voice Behavior." *Industrial Management and Data Systems* 11 (5): 817-831.
- Clapp Smith R., Vogelgesang, Gretchen R. ve Avey, James B. (2009). "Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis". *Organizational Studies* 15 (3): 227-240.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis For Behavioural Sciences* (2. baskı). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum & Associates.
- Conger, Jay A. vd. (2000). "Charismatic Leadership and Follower Effects". *Journal of Organizational Behavior* 21: 747-767.

- Conger, Jay A. ve Kanungo, Rabindra N. (1994). "Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement". *Journal of Organizational Behavior* 15 (5): 439-452.
- Co ar, Serkan (2011). *Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Ara tırma*. Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimler Enstitüsü.
- Coutu, Dianne (2002). "How Resilience Works". *Harvard Business Review*, 80 (5): 46-56.
- Czerw, Agnieszka ve Grabowski, Damian (2015). "Work Attitudes and Work Ethic as Predictors of Work Engagement among Polish Employees". *Polish Psychological Bulletin* 46 (4): 503-512.
- Çalı kan, Sezer C. (2015). "Pozitif Örgütsel Davranı De i kenleri le Yeni Ara tırma Modelleri Geli tirme Arayı ları: Pozitif Örgütsel Davranı De i kenlerinin e Adanmı lık, Tükenmi lik Ve Sinizm Üzerine Etkileri Ve Bu Etkile imde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü Üzerine Bir Ara tırma". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 16 (3): 363-382.
- Çelik, Kenan (2009). *Genel Ekonomi*. Trabzon: Murathan Yayınları.
- Çetin, Fatih ve Basım, Nejat H. (2012). "Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalı ması." *Amme daresi Dergisi* 45 (1): 121-137.
- Çetin, Fatih, e en, Harun ve Basım, Nejat (2013). "Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmi lik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Ara tırma". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 13 (3): 95-107.
- Çetin, Fatih ve Varo lu, Kadir (2015). "Psikolojik Sermaye, Performans, Ayrılma Niyeti ve Tatmini Etkile imi: Cinsiyetin Düzenleyici Rolü." *ve nisan Dergisi* 2 (2): 105-113.

- Çetin, Mehmet (2015). *Individual and Organizational Antecedents of Psychological Capital*. Yayınlanmamı Doktora Tezi. stanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çınar, Efe (2011). *Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*. Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi. zmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çiçek, Mukaddes (2011). “Liderlikte Farklı Bir Yaklaşım: Otantik Liderlik Tarzı ve Transformasyonel Liderlik Biçimi ile Karşılaştırılması”. *Bartın Üniversitesi BF Dergisi* 2 (3): 59-71.
- Dalal, Reeshad S. vd. (2008). “Defining Employee Engagement for Productive Research and Practice”. *Industrial and Organizational Psychology* 1 (1): 52-55.
- Dalay, Gizem (2007). *The Relationship Between the Variables of Organizational Trust, Job Engagement, Organizational Commitment and Job Involvement*. Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi. stanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Davies, Barbara J. ve Davies, Brent (2004). “Strategic Leadership”. *School Leadership and Management* 24 (1): 29-38.
- De Clercq, Dirk vd. (2014). “Servant Leadership and Work Engagement: The Contingency Effects of Leader-Follower Social Capital.” *Human Resource Development Quarterly* 25 (2): 183-212.
- Dean, James W., Brandes, Pamela ve Dharwadkar, Ravi (1998). “Organizational Cynicism”. *Academy of Management Review* 23 (2): 341-352.

- Deligero Cezar, Joseph L. ve Laguardor, Jake M. (2014). "Work Engagement among Employees and Its Relationship with Work Units' Performance of a Higher Education Institution". *International Journal of Management Sciences* 3 (12): 909-917.
- Demir, Kamile (2011). Editörden: Pozitif Örgüt Ara tırmaları. *E itim Bilimleri Ara tırmaları Dergisi* 1 (2).
- Demirkaya, Harun ve im ek Kandemir, Aysen (2014). "Örgütsel Adaletin Boyutları ile Örgütsel Güven Arasındaki li kinin Analizine Yönelik Bir letme ncelemesi." *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 18 (2): 263-279.
- Deniz, Arzu ve Erci , Aysel (2008). "Ki ilik Özellikleri le Algılanan Risk Arasındaki li kilerin ncelenmesi Üzerine Bir Ara tırma". *Atatürk Üniversitesi ktisadi ve dari Bilimler Dergisi* 22 (2): 301-330.
- Diener, Ed (1994). "Assessing Subjective Well-Being: Progress and Opportunities." *Social Indicators Research* 31: 103-157.
- Dırzyte, Asiste vd. (2013). "Relationship Between Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Positive Psychological Capital in Lithuanian Organizations". *International Journal of Business and Social Science* 4 (12): 115-122.
- DOKA (2017). "DOKAP (Do u Karadeniz Projesi) Bölgesi Turizm Odaklı Tanıtım ve Markala ma Stratejisi ve Eylem Planı", (<http://www.doka.org.tr/ER/Yayinlar/Sektor-Raporlari-Serisi>, 21 Temmuz 2017' de eri ildi).
- Dönmez, Beril (2014). *Pozitif Psikolojik Sermaye le e li kin Duyu sal yilik Algısı, Doyumu, gören Performansı ve Ya am Doyumu li kilerinin Seyahat Acentası Çalı anları Örnekleminde ncelenmesi*. Yayınlanmamı Doktora Tezi. Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Du Plessis, Marieta (2014). *The Relationship Between Authentic Leadership, Psychological Capital, Followership And Work Engagement*. Yayınlanmamış Doktora tezi, Department of Industrial Psychology, University of the Western Cape.
- Duval, Shelley ve Wicklund, R. A. (1972). *A Theory of Objective Self Awareness*. New York: Academic Press.
- Dvir, Taly vd. (2002). "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment". *Academy of Management Journal* 45 (4): 735-744.
- Ellez, Murat A. (2014). "Ölçme Aracında Bulunması Gereken Özellikler" *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ed. A. Tanrıoğlu. Ankara: Anı Yayıncılık. 165-187.
- Engelbrecht, Amos S., Heine, Gardielle ve Mahembe, Bright (2016). "Integrity, Ethical Leadership, Trust and Work Engagement." *Leadership and Organization Development Journal* 38 (3): 368-379.
- Erdem, Haluk (2014). *Algılanan Örgütsel Destek ve Kontrol Odağının Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Üzerine Etkileri: Psikolojik Sermayenin Bu Süreçteki Rolü ve Bir Alan Araştırması*. Doktora Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdem, Haluk, Kalkın, Gökdeniz ve Deniz, Mehmet (2016). "Kişilik Özelliklerinin ve Kontrol Odağının Psikolojik Sermaye Üzerine Etkisi". *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi* 7 (16): 26-43.
- Eren, Erol (2009). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erickson, Rebecca, J. (1994). "Our Society, Our Selves: Becoming Authentic in an Inauthentic World". *Advanced Development* 6: 27-39.

- Erkmen, Turhan ve Esen, Emel (2012). “Bilişim Sektöründe Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, BF Dergisi* 14 (2): 55-72.
- Erku , Ahmet ve Afacan Fındıklı, Mine (2013). “Psikolojik Sermayenin Tatmini, Performansı ve İstifa Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”. *İstanbul Üniversitesi İktisadi İdari Fakültesi Dergisi* 42 (2): 302-318.
- Erkutlu, Hakan ve Chafra, Jamel (2017). “Authentic Leadership and Organizational Job Embeddedness in Higher Education”. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 32 (2): 413-426.
- Fernandes, Cedwyn ve Awamleh, Rahed (2004). “The Impact of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employee’s Satisfaction and Performance: An Empirical Test in a Multicultural Environment”. *International Business & Economics Research Journal* 3 (8): 65-76.
- Firestone, William A. ve Pennell, James R. (1993). “Teacher Commitment, Working Conditions, and Differential Incentive Policies”. *Review of Educational Research* 63 (4): 489-525.
- Frederickson, Barbara L. (2001). “The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions”. *American Psychologist* 56: 218-226.
- Frederickson, Barbara L. ve Losada, Marcial F. (2005). “Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing”. *American Psychologist* 60 (7): 678-686.
- Frees, Michael ve Fay, Doris (2001). “Personal Initiative: An Active Performance Concept for Work in The 21st Century”. *Research in Organizational Behavior* 23: 133-187.



- Friend, Scott B. vd. (2016). "Postive Pyschology In Sales: Integrating Psychological Capital". *Journal of Marketing Theory and Practice* 24 (3): 306-327.
- Fry, Louis W. (2006). "Toward a Theory of Ethical and Spiritual Well-Being, and Corporate Social Responsibility Through Spiritual Leadership". *Positive Psychology in Business Ethics and Corporate Responsibility* 5: 47-84.
- Gardner, William L vd. (2005). "Can you see the real me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development". *The Leadership Quarterly* 16: 343-372.
- Gardner, William,L, vd. (2011). "Authentic Leadership: A Review of The Literature and Research Agenda". *The Leadership Quarterly* 22: 1120-1145.
- Garg, Shalini ve Jain, Shilpa (2013). "Mapping Leadership Styles of Public and Private Sector Leaders Using Blake and Mouton Leadership Model". *Drishtikon: A Management Journal* 4 (1): 48-64.
- Gehring, Dean R. (2007). "Applying Traits Theory of Leadership to Project Management." *Project Management Journal* 38 (1): 44-54.
- George, Bill (2003) *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. John Wiley&Sons.
- Ghadi, Mohammed Y. Ve Fernando, M. (2012). "Transformational Leadership and Work Engagement: The Mediating Effect of Meaning in Work". *Leadership & Organization Development Journal* 34 (6): 532-550.
- Ghosh, Piyali, Rai, Alka ve Sinha, Apsha (2014). "Organizational Justice and Employee Engagement Exploring the Linkage in Public Sector Banks in India". *Personnel Review* 43 (4): 628-652.

- Goldman, Brian M. ve Kernis, Micheal H. (2003). "The Role of Authenticity in Healthy Psychological Functioning and Subjective Well-Being." *Annals of the American Psychotherapy Association* 5 (6): 18-20.
- Goleman, Daniel (1995). *The New Leaders – Transforming the Art of Leadership into the Science of Results*. Time-Warner, London.
- Goleman, Daniel (2010). *Duygusal Zekâ*. Çev. B. Seçkin Yüksel. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gooty, Janaki vd. (2009). "In the Eyes of the Beholder Transformational Leadership, Positive Psychological Capital, and Performance". *Journal of Leadership & Organizational Studies* 15 (4): 353-367.
- Gorgievski, Marjan J., Bakker, Arnold B. ve Schaufeli, Wilmar B. (2010). "Work Engagement and Workaholism: Comparing The Self-Employed and Salaried Employees". *The Journal of Positive Psychology* 5 (1):83-96.
- Gouldner, Alwin W. (1960). "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement". *American Sociological Review* 25 (2): 161-178.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership-A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, (<http://www.greenleaf.org>, 15.05.2017 tarihinde eri ldi).
- Gupta, Manish ve Kumar, Yln (2014). "Justice and Employee Engagement Examining The Mediating Role of Trust in Indian B-Schools". *Asia-Pacific Journal of Business Administration* 7 (1): 89-103.
- Gül, Hasan ve Alacalar, Arzu (2014). "Otantik Liderlik ile zleyicilerin Duygusal Ba lılıkları ve Performansları Arasındaki li kiler Üzerine Bir Ara tırma". *Akademik Sosyal Ara tırmalar Dergisi* 2 (5): 540-550.

- Hackman, Richard J. ve Oldham, Gred R. (1975). "Development of The Job Diagnostic Survey". *Journal of Applied Psychology* 60 (2): 159-170.
- Hakanen, Jari J., Bakker, Arnold B. ve Schaufeli, Wilmar B. (2006). "Burnout and Work Engagement Among Teachers". *Journal of School Psychology* 43: 495-513.
- Hakanen, Jari J., Perhoniemi, Riku ve Toppinen-Tanner, Salla (2008). "Positive Gain Spirals at Work: From Job Resources to Work Engagement, Personal initiative and Work-Unit Innovativeness". *Journal of Vocational Behavior* 73: 78-91.
- Halpin, Andrew W. (1959). "The Behavior of Leaders". *Educational Leadership* 14 (3): 172-186.
- Harris, Adam J. L. ve Hahn, Ulrike (2011). "Unrealistic Optimism About Future Life Events: A Cautionary Note". *Psychological Review* 118 (1): 135-154.
- Harter, James K., Scmhidt, Frank L., ve Hayes, Theodore L. (2002). "Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis". *Journal of Applied Psychology* 87 (2): 268-279.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder ve S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology*. London, Uk: Oxford University Press. 382–394.
- Hassan, Arif ve Forbis Ahmed (2011). "Authentic Leadership, Trust and Work Engagement". *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering* 5(8): 1036-1042.
- Helland, Martha R. ve Winston, Bruce E. (2005). "Towards a Deeper Understanding of Hope and Leadership". *Journal of Leadership and Organizational Studies* 12 (2): 42-54.

- Hinojosa, Amanda S., vd. (2014). "Leader and Follower Attachment Styles: Implications for Authentic Leader-Follower Relationships". *The Leadership Quarterly* 25: 595-610.
- Hobfoll, Stevan E. (1989). "Conservation of Resources a New Attempt at Conceptualizing Stress." *American Psychologist* 44 (3): 513-524.
- Hoe, Siu Loon (2008). "Issues and Procedures in Adopting Structural Equation Modeling Technique". *Journal of Applied Quantitative Methods* 3 (1): 76-83.
- Hoole, Crystal and Hotz, Gabi (2016). "The Impact of a Total Reward System of Work Engagement". *South Africa Journal of Industrial Psychology* 42 (1): 1-14.
- House, Robert J. ve Aditya, Ram N. (1997). "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?" *Journal of Management* 23 (3): 409-473.
- Hu, Li-Tze ve Bentler, Peter M. (1999). "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives". *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* 6 (1): 1-55.
- Ilies, Remus, Morgeson, Frederic P. ve Nahrgang, Jennifer D. (2005). "Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes". *The Leadership Quarterly* 16: 373-394.
- Ireland, Duane R. ve Hitt, Michael A. (2005). "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21. Century: The Role of Strategic Leadership". *Academy of Management Executive* 19 (4): 63-77.
- James, Jacquelyn B., Mckechnie, S. ve Swanberg, J. (2011). "Predicting Employee Engagement in an Age-Diverse Retail Workforce". *Journal of Organizational Behavior* 32: 173-196.

- Jaupi, Fatma ve Llaci, Shyqyri. (2015). "The Impact of Communication Satisfaction and Demographic Variables on Employee Engagement". *Journal of Service Science and Management* 8: 191-200.
- Jensen, Susan M., ve Luthans, Fred (2006), "Entrepreneurs as Authentic Leaders: Impact on Employee Attitudes", *Leadership and Organization Development Journal* 27 (8): 646-666.
- Joo, Baek-Kyoo, Lim, Doo Hun ve Kim, Sewon (2015). "Enhancing Work Engagement the Roles of Psychological Capital, Authentic Leadership and Work Empowerment". *Leadership & Organization Development Journal* 37 (8): 1117-1134.
- Judge, Timothy A. vd. (1999). "The Big Five Personality Traits, General Mental Ability, and Career Success Across The Life Span". *Personnel Psychology* 52 (3): 621-652.
- Jung, Hyo Sun ve Hye Hyun Yoon. (2015). "The Impact of Employees' Positive Psychological Capital on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors in The Hotel". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 27 (6): 1135-1156.
- Kahn, William A. (1987). "Adjusting Self-in-role: Influences of Personal Engagement and Disengagement At Work". *Dissertation of Doctor of Philosophy, Yale University*.
- Kahn, William A. (1990). "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work". *Academy of Management Journal* 33 (4): 692-724.
- Kaplan, Metin ve Biçkes, Durdu Mehmet (2013). "The Relationship Between Psychological Capital and Job Satisfaction: A Study of Hotel Businesses in Nev ehir". *Yönetim ve Ekonomi Dergisi* 20 (2): 233-242.

- Karacao lu, Korhan ve nce, Fatma (2013). “Pozitif Örgütsel Davranı ın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri lindeki malat Sanayi letmelerinde Bir Uygulama”. *Süleyman Demirel Üniversitesi ktisadi ve dari Bilimler Fakültesi Dergisi* 18 (1): 181-202.
- Karaduman, Serap (2010). “Modernizmden Postmodernizme Kimli in Yapısal Dönü üümü”. *Journal of Ya ar University* 17 (5): 2886-2899.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel Ara tırma Metodu*. Ankara: Hacetepe: Ta Kitapçılık.
- Karatepe, Osman M. (2011). “Perceptions of Organizational Politics and Hotel Employee Outcomes The Mediating Role of Work Engagement”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 25 (1): 82-104.
- Karatepe, Osman M. ve Aga, Mehmet (2012). “Work Engagement as a Mediator of the Effects of Personality Traits on Job Outcomes: A Study of Frontline Employees”. *Services Marketing Quarterly* 33 (4): 343-362.
- Karatürk, Esra (2015). *Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Arasındaki li kiye Yönelik Bir Ara tırma*. Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi. stanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Katz, Daniel (1960). “The Functional Approach to the Study of Attitudes”. *Public Opinion Quarterly* 24 (2): 163-204.
- Kaya, Didem . (2012). *Psikolojik Sermaye ve Mesleki Ba lılık li kisinde Kariyer Planlamasının Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model Önerisi*. Yayınlanmamı Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kernis, Micheal, H. (2003). “Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem”. *Psychological Inquiry* 14 (1): 1-26.

- Kesken, Jülide ve Ayyıldız, Nazlı A. (2008). “Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik”. *Ege Akademik Bakı* 8 (2): 729-754.
- Khan, Sher vd. (2017). “Effect of Authentic Leadership on Job Satisfaction and Employee Engagement”. *City University Research Journal* 7 (1): 151-166.
- Khumalo, Steph S. (2015). “The Implications of System Approach on School Leadership Practices”. *International Education Studies* 8 (7): 38-43.
- Kılıç, Etem (2015). *Otantik Liderlik ve Örgütsel Güven: Bir Uygulama*. Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi. Erzincan: Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kırel, Çi dem (2001). “Liderlik Davranı Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönü ümsel Liderli e”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 1 (1): 43-59.
- Kızanıklı, Murat ve Çöp, Serdar (2017). “Otel İletmesi Çalışanlarında Pozitif Psikolojik Sermaye ile Performansı Algısı Arasındaki İlişki”. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies* 5 (3): 268-287.
- Kim, Hye Kyoung (2014) *The Effect of Authentic Leadership on Employees' Attitudes, Behaviors, and Performances in A Korean Context*. Doctor of Philosophy. Oklahoma State University.
- Kim, Najung ve Kang, Seung-Wan (2017). “Older and More Engaged: The Mediating Role of Age-Linked Resources on Work Engagement”. *Human Resources Management* 56 (5): 731-746.
- Kobasa, Suzanne, C. (1979). “Stressful Life Events, Personality and Health: An Inquiry into Hardiness”. *Journal of Personality and Social Psychology* 37: 1-11.
- Koçel, Tamer (2014). *İletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Kong, Ying (2009). "A Study on the Job Engagement of Company Employees". *International Journal of Psychological Studies* 1 (2): 65-68.
- Korkmaz, Oya (2017). "Otantik Liderlik ve Örgütsel Güven". *International Journal of Social Science* 58: 437-454.
- Koyuncu, Mustafa, Burke, Ronald J. ve Fiksenbaum, Lisa (2006). "Work Engagement Among Women Managers and Professionals in a Turkish Bank Potential Antecedents and Consequences". *Equal Opportunities International* 25 (4): 299-310.
- Kwok, Sylvia Y., Cheng, Leveda and Wong, Daniel F. (2015). "Family Emotional Support, Positive Psychological Capital and Job Satisfaction Among Chinese White-Collar Workers". *Journal of Happiness Studies* 16 (3): 561-582.
- Laub, James Alan (1999), *Assessing the Servant Organizations: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument*, Yayınlanmamı Doktora Tezi, Florida Atlantic University
- Lean, Emily Rachael (2012) "*The Construct Development of Spiritual Leadership*", "Thesis". Union University, Faculty of Business Administration.
- Liu, Fang vd. (2014). "The Impact of Authentic Leadership on Employees Work Engagement: A Multilevel Study in Chinese Hospitality Industry". *II. Uluslararası Hizmet Sistemleri ve Hizmet Yönetimi Sempozyumu*. Çin.
- Liu, Li vd. (2015). "Associations of Psychological Capital, Demographic and Occupational Factors With Cigarette Smoking Among Chinese Underground Coal Miners". *BMC Public Health* 1-10.
- Liu, Sheng-min, Liao, Jian-qiao ve Wei, Hongguo (2015). "Authentic Leadership and Whistleblowing: Mediating Roles of Psychological Safety and Personal Identification". *Journal of Business Ethics* 131 (1): 107-119.



- Locke, Edwin A. (1976). "The Nature And Causes of Job Satisfaction". Ed. M. D. Dunnette. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally. 1297–1349.
- Lolitha, C.V. ve Johnson, Johny (2015). "Employee Engagement and Organisational Commitment Among it Sector Employees in Kerala". *Twelfth AIMS International Conference on Management*. Hindistan.
- Luthans, Fred (2002). "Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths". *Academy of Management Executive* 16 (1): 57-72.
- Luthans, Fred (2002)b. "The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior". *Journal of Organizational Behavior* 23: 695-706.
- Luthans, Fred vd. (2007). "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship With Performance and Satisfaction". *Personnel Psychology* 60: 541-572.
- Luthans, Fred vd. (2008). "The Mediating Role of Psychological Capital in The Supportive Organizational Climate Employee Performance Relationship". *Journal of Organizational Behavior* 29 (2): 219-238.
- Luthans, Fred vd. (2010). "The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital". *Human Resource Development Quarterly* 21 (1): 41-67.
- Luthans, Fred ve Youssef, Carolyn M. (2004). "Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage". *Organizational Dynamics* 33 (2): 143-160.
- Luthans, Fred ve Youssef, Carolyn M. (2007). "Emerging Positive Organizational Behavior". *Journal of Management* 33 (3): 321-349.

- Luthans, Fred, Luthans, Kyle W. ve Luthans, Bred C. (2004). "Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital". *Business Horizons* 47 (1): 45-50.
- Luthans, Fred, Youssef, Carolyn M., ve Avolio, Bruce J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press.
- Luthans, Kyle W. ve Jensen, Susan M. (2005). "The Linkage Between Psychological Capital and Commitment to Organizational Mission". *The Journal of Nursing Administration* 35 (6): 304-310.
- Lyu, Xiaojun (2016). "Effect Of Organizational Justice on Work Engagement With Psychological Safety as a Mediator: Evidence From China." *Social Behavior and Personality* 44 (8): 1359-1370.
- Macey, William H. ve Schneider, Benjamin (2008). "The Meaning of Employee Engagement." *Industrial and Organizational Psychology* 1 (1): 3-30.
- Mahboubi, Mohammad vd. (2015). "Evaluation of Work Engagement and Its Determinants in Kermanshah Hospitals Staff in 2013." *Global Journal of Health Science* 7 (2): 170-176.
- Maslach, Christina, Schaufeli, Wilmar B. ve Leiter, Michael P. (2001). "Job Burnout." *Annual Review Psychology* 52 (1): 397-422.
- Masten, Ann S. (2001). "Resilience Processes in Development." *American Psychologist* 56 (3): 227-238.
- Masten, Ann. S. ve Reed, Marie-Gabrielle, J. (2002). "Resilience in Development." In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology*: 74-88. Oxford, UK: Oxford University Press.

- Mauno, Saija, Kinnunen, Ulla ve Ruokolainen, Mervi (2007). "Job Demands and Resources as Antecedents of Work Engagement: A Longitudinal Study". *Journal of Vocational Behavior* 70: 149-171.
- May, Douglas R., Gilson, Richard L. ve Harter, Lynn M. (2004). "The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and The Engagement of The Human Spirit at Work." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77 (1): 11-37.
- May, Douglas R., vd. (2003). "Developing the Moral Component of Authentic Leadership". *Organizational Dynamics* 32 (3): 1-15.
- Mazutis, Daina ve Slawinski, Natalie (2007). "The Art of Conversation: How Authentic Leaders Influence Organizational Learning". *Proceeding of Organizational Learning, Knowledge and Capabilities*. 662-675.
- McKenna, Frank P. (1993). "It Won't Happen To Me: Unrealistic Optimism or Illusion of Control?" *British Journal of Psychology* 84: 39-50.
- McMurray, A.J., vd. (2010). "Leadership, Climate, Psychological Capital, Commitment and Wellbeing in a Non-Profit Organization". *Leadership & Organization Development Journal* 31 (5): 436-457.
- Memmon, Mumtaz A., Rohani, Salleh and Mohamed, Noor R.B. (2016). "The Link Between Training Satisfaction, Work Engagement and Turnover Intention". *European Journal of Training and Development* 40 (6): 407-429.
- Mendes, Fallen ve Stander, W. Marius (2011). "Positive Organisation: The Role of Leader Behaviour in Work Engagement and Retention". *SA Journal of Industrial Psychology* 37: 1-13.
- Meydan, Cem H. ve e en, Harun (2015). *Yapısal E itlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Mohamed, Ramesh K.M. ve Nor, Supian M. (2013). "The Relationship between McGregor's X-Y Theory Management Style and Fulfillment of Psychological Contract: A Literature Review." *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 3 (5): 715-720.
- Moodley, Sugandri Naidoo (2010). *Personality and Work Engagement in a Financial Institution*. Yüksek Lisans Tezi. University of South Africa.
- Morris, Andrew J. ve Feldman, Daniel C. (1996). "The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor." *Academy of Management Review* 21 (4): 986-1010.
- Mortier, Anneleen V., Vlarick, Peter ve Clays, Els (2016). "Authentic Leadership and Thriving Among Nurses: The Mediating Role of Empathy". *Journal of Nursing Management* 24: 357-365.
- Munyaka, Sharon A. (2017). "The Relationships Between Authentic Leadership, Psychological Capital, Psychological Climate, Team Commitment and Intention to Quit". *SA Journal of Industrial Psychology* 43: 1-11.
- Newman, Alexander vd. (2014). "Psychological Capital: A Review and Synthesis." *Journal of Organizational Behavior* 35: 120-138.
- Nigah, Neelam, Davis, Ann J. ve Hurrell Scott A. (2012). "The Impact of Buddying on Psychological Capital and Work Engagement: An Empirical Study of Socialization in the Professional Services Sector". *Thunderbird International Business Review* 54 (6): 891-905.
- Norman, Steven M, Avolio, Bruce J ve Luthans, Fred (2010). "The Impact of Positivity and Transparency on Trust in Leaders and Their Perceived Effectiveness". *The Leadership Quarterly* 21: 350-364.

- Organ, Denis W. (1989). "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome". *The Academy of Management Review* 14 (2): 294-297.
- Özbay, Ya ar ve Erkan, Serdar (2015) *E itim Psikolojisi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Özda lı, Kür at ve Akın, Osman (2013)." Etik Liderlik ve Örgütsel Ba lılık li kisi: Muhasebe Bürolarında Çalı anlar Üzerine Bir Ara tırma". *Muhasebe ve Denetime Bakı* 13 (40): 29-42.
- Özdemir, Ali (2013). "*Yönetim Biliminde leri Ara tırma Yöntemleri ve Uygulamalar*". stanbul: Beta Yayınları.
- Özdemir, Eylem (2010). "Kimlik Kavramı ve Teorik Yakla ımlar". *E itim, Bilim ve Toplum Dergisi* 8 (32): 9-29.
- Özen Kutanis, Rana ve Oruç, Emre (2014). "Pozitif Örgütsel Davranı Ve Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Kavramsal Bir nceleme". *The Journal of Happiness & Well-Being* 2 (2): 145-159.
- Özkalp, Enver (2009). Örgütsel Davranı ta Yeni Bir Boyut: Pozitif (Olumlu) Örgütsel Davranı Yakla ımı ve Konuları. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Eski ehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları.
- Özkalp, Enver ve Meydan, Bilçin (2015). "Schaufeli ve Bakker Tarafından Geli tirilmi Olan e Angaje Olma Ölçe inin Türkçe'de Güvenirlik ve Geçerlili inin Analizi." , *Güç, Endüstri ve nsan Kaynakları Dergisi* 17 (3): 4-19.
- Özyılmaz, Adnan ve Süner, Zümrüt (2015). " e Adanmı lı in yeri Tutumlarına Etkisi: Hatay'daki Dokuz letmede Yapılan Ampirik Ara tırmanın Sonuçları." *Eski ehir Osmangazi Üniversitesi ktisadi ve dari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10 (3):143-164.

- Paek, Soyon vd. (2015). "Why is Hospitality Employees' Psychological Capital Important? The Effects of Psychological Capital on Work Engagement and Employee Morale". *International Journal of Hospitality Management* 50: 9-26.
- Paglis, Laura L. ve Green, Stpen G. (2002). "Leadership Self-Efficacy and Managers' Motivation for Leading Change". *Journal of Organizational Behavior* 23: 215-235.
- Pal, Durba ve Srivastava, Priyanka (2016). "An Empirical Study on Psychological Capital, Demography and Employee Happiness: A Relational Perspective". *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology* 42 (1): 63-71.
- Parlak, Bekir (2013). *Yönetim Bilimi ve Ça da Yönetim Teknikleri*. stanbul: Beta Yayınları.
- Penger, Sandra ve Cerne, Matej (2014). "Authentic Leadership, Employees' Job Satisfaction, and Work Engagement: A Hierarchical Linear Modelling Approach". *Economic Research* 27 (1): 508-526.
- Pepedil, Dilara (2012). *The Effects Of Social Support On Job Insecurity and Work Related Well-Being Relationship*. Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi. stanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Peus, Claudia vd. (2012) "Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms". *Journal of Business Ethics* 107: 331-348.
- Popper, Micha ve Lipshitz, Raanan (2000). "Organizational Learning Mechanisms, Culture and Feasibility". *Management Learning* 31 (2): 37-52.
- Quinn, Ryan W. ve Dutton, Jane E. (2005). "Coordination As Energy in Conversation". *Academy of Management Review* 30 (1): 36-57.

- Rego, Armenio vd. (2010). "Psychological Capital and Performance of Portuguese Civil Servants: Exploring Neutralizers in The Context of an Appraisal System". *The International Journal of Human Resource Management* 21 (9): 1531-1552.
- Rego, Armenio vd. (2012). "Authentic Leadership Promoting Employees' Psychological Capital and Creativity". *Journal of Business Research* 65 (3): 429-437.
- Rego, Paulo, Lopes, Miguel P. ve Nascimento, José Luis (2015). "Authentic Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Positive Psychological Capital". *Journal of Industrial Engineering and Management* 9 (1): 129-151.
- Rigg, Julaine vd. (2014). "Employee Engagement in Jamaican Hotels: Do Demographic and Organizational Characteristics Matter". *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism* 13: 1-16.
- Riggio, Ronald E., Murphy, Susan E. ve Pirozollo, Francis J (2001). *Multiple Intelligences and Leadership*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Roberts, Darryl L. ve Davenport, Thomas O. (2002). "Job Engagement: Why It's Important and How to Improve It ?" *Employment Relations Today* 29 (3): 21-29.
- Robertson Smith, Gemma and Markwick, Carl (2009). *Employee Engagement A review of Current Thinking*. Institute for Employment Studies. UK.
- Robinson, Sandra L. (1996) "Trust and Breach of The Psychological Contract". *Administrative Sciences Quarterly* 41(4): 574-599.
- Rokeach, Milton (1973). *The Nature of Human Values*. Free Press: NewYork.
- Ronald, Busse (2014). "Comprehensive Leadership Review Literature, Theories and Research". *Advances In Management* 7 (5): 52-66.

- Rothbord, Nancy P. (2001). "Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work And Family Roles". *Administrative Science Quarterly* 46 (4): 655-684.
- Rotundo, Maria ve Sackett, Paul R (2002). "The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach". *Journal of Applied Psychology* 87 (1): 66-80.
- Roux, Shayne (2010). *The Relationship Between Authentic Leadership, Optimism, Self-Efficacy and Work Engagement: An Exploratory Study*. Master of Commerce. Stellenbosch University
- Rurkkhum, Suthinee ve Bartlett, Kenneth R. (2012). "The Relationship Between Employee Engagement and Organizational Citizenship Behaviour in Thailand". *Human Resource Development International* 15 (2):157–174.
- Rus, Claudia Lenu a ve B ban, Adriana (2013). "Correlates of Positive Psychological Capital: A Synthesis of The Empirical Research Published Between January 2000 and January 2010". *Cognitie, Creier, Comportament* 2: 109-113.
- Russ, Travis L. (2011). "Theory X/Y Assumptions as Predictors of Managers' Propensity for Participative Decision Making". *Management Decision* 49 (5): 823-836.
- Sa san, Mustafa ve Firtina, Burak (2015). "Bilgi Mesle ine Ba lılık ve Adanmı lık: Platonik Bir li kinin Gelgitleri ve Profesyonellikle mtihamı". *Bilgi Dünyası* 16 (1): 1-22.
- Saks, Alan M. (2006). "Antecedents and Consequences of Employee Engagement". *Journal of Managerial Psychology* 21 (7): 606-619.



- Salanova, Marisa vd. (2010). "The Gain Spiral Resources and Work Engagement: Sustaining a Positive Worklife". *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Ed. A.B. Bakker ve M.P. Leiter. New York: Psychology Press.
- Sanders, J. E., Hopkins, W. E., & Geroy, G. D. (2004). "A Causal Assessment of The Leadership Commitment Relationship". *Paper Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, New Orleans, LA*.
- Sapru, Radha K. (2013). *Administrative Theories And Management Thought*. Delhi: PHI Learning Pvt. Ltd.
- Sarfraz, Haniya (2017). "Strategic Leadership Development: Simplified With Bloom's Taxonomy". *Industrial and Commercial Training* 49 (1): 40-47.
- Saruhan, adi C. ve Özdemirci, Ata (2013). "*Bilim, Felsefe ve Metodoloji*". stanbul: Beta Yayınları.
- Savur, Nuriye (2013). *Otantik Liderlik Ve Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schaufeli, Wilmar B. vd. (2002). "The Measurement Of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach". *Journal of Happiness Studies* 3 (1):71-92.
- Schaufeli, Wilmar B. ve Bakker, Arnold B. (2004). "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship With Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study". *Journal of Organizational Behavior* 25 (3): 293-315.

- Schaufeli, Wilmar B. ve Salanova, Marisa (2007). "Work Engagement: An Emerging Psychological Concept and Its Implications for Organizations". *Research in Social Issues in Management: Managing Social and Ethical Issues in Organizations*. Ed. S.W. Gilliland, D.D. Steiner, and D.P. Skarlicki. Greenwich, CT: Information Age Publishers. 136-177.
- Schaufeli, Wilmar B., Bakker, Arnold B. and Van Rhenen, Willem. (2009). "How Changes in Job Demands And Resources Predict Burnout, Work Engagement, And Sickness Absenteeism". *Journal of Organizational Behavior* 30: 893-917.
- Schaufeli, Wilmar B., Bakker, Arnold B. ve Salanova, Marisa (2006). "The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire, A Cross-National Study." *Educational and Psychological Measurement* 66 (4): 701-716.
- Scheier, Michael F ve Carver, Charles S. (1985). "Optimism, Coping, and Health: Assessment and Implications of Generalized Outcome Expectancies". *Health Psychology* 4 (3) :219-247.
- Schermelleh-Engel, Karin, Moosbrugger, Helfried ve Müller, Hans (2003) "Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures". *Methods of Psychological Research Online* 8 (2): 23-74.
- Shrout, Patrick E., ve Bolger, Niall (2002) "Mediation in Experimental and Nonexperimental Studies: New Procedures and Recommendations". *Psychological Methods* 7 (4): 422- 445.
- Seeman, M. (1960). *Social status and leadership: The Case of the School Executive*. Columbus: Ohio State University Press.
- Seidman, William ve McCauley, Michael (2011) "Transformational Leadership in a Transactional World". *Od Practitioner* 43 (2): 46-51.

- Seligman, E. Martin ve Csikszentmihalyi, Mihaly (2000). “Positive Psychology: An Introduction”. *American Psychologist* 55 (1): 5-14.
- Sendjaya, Sen vd. (2008), “Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour”. *Journal of Management Studies* 45 (2), 402-424.
- Sendjaya, Sen vd. (2016). “Are Authentic Leaders Always Moral? The Role of Machiavellianism in the Relationship Between Authentic Leadership and Morality”. *Journal of Business Ethics* 133 (1): 125-139.
- Serinkan, Celalettin (2005). “İletmelerde Liderlik Tarzları ve Toplam Kalite Yönetimi ile İlgili”. *İstanbul Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İktisadi Enstitüsü Dergisi* 16: 86-103.
- Sezgin, Feridun (2005). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* 25 (1): 317-339.
- Shamir, Boas ve Eyal, Galit (2015). “What’s Your Story? A Life-stories Approach to Authentic Leadership Development”. *The Leadership Quarterly* 16: 395 – 417.
- Sheldon, Kennon M. ve King, Laura (2001). “Why Positive Psychology is Necessary?”. *American Psychologist* 56 (3): 216-217.
- Showry, Mendemu ve Manasa K. (2014) “Self-Awareness—Key to Effective Leadership”. *The IUP Journal of Soft Skills* 8 (1): 15-26.
- Shraga, Ofira ve Shirom, Arie (2009). “The Construct Validity of Vigor and Its Antecedents: A Qualitative Study”. *Human Relations* 62 (2): 71-291.
- Simons, Janet, C. ve Buitendach, Johanna H. (2013). “Psychological Capital, Work Engagement and Organisational Commitment Amongst Call Centre Employees in South Africa”. *SA Journal of Industrial Psychology* 39 (2): 1-12.

- Smith, Ann C., Organ, Dennis W. ve Near Janet, P. (1983). "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents". *Journal of Applied Psychology* 68 (4): 653-663.
- Snyder, Charles R. (2002). "Hope Theory: Rainbows in the Mind". *Psychological Inquiry* 13 (4): 249-275.
- Snyder, Charles R. vd. (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, Mark ve Gangestad, Steve (1986). "On the Nature of Self-Monitoring: Matters of Assessment, Matters of Validity". *Journal of Personality and Social Psychology* 51 (1): 125-139.
- Somer, Oya, Korkmaz, Mediha ve Tatar, Arkun (2002). "Be Faktör Ki ilik Envanteri'nin Geliştirilmesi-I: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması". *Türk Psikoloji Dergisi* 17 (49): 21-33
- Sonnentag, Sabine (2003). "Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work". *Journal of Applied Psychology* 88 (3): 518-528.
- Sonnentag, Sabine, Volmar, Judith ve Spychala, Anne (2010). "Job Performance". *The Sage Handbook of Organizational Behavior* 1: 427-447.
- Sönmez, Veysel ve Alacapınar, Füsün Gülderen (2016). *Örneklendirilmiş Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sparrowe, Raymond T. (2005). "Authentic Leadership and The Narrative Self". *The Leadership Quarterly* 16: 419-439.

- Spector, Paul E. (2000) *Industrial and Organizational Psychology Research and Practice*, Second Edition, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Spitzmuller, Matthias and Ilies, Remus (2010). “Do They [All] See My True Self? Leader’s Relational Authenticity and Followers’ Assessments of Transformational Leadership”. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 19 (3): 304–332.
- Stajkovic, Alexander D ve Luthans, Fred (1998). “Self Efficacy and Work-Related Performans: a Meta Analysis”. *Psychological Bulletin* 124 (2): 240-261.
- Stockley, D. (2006). Employee Engagement and Organizational Pride, (<http://derekstockley.com.au/newsletters-05/038-employeeengagement.html>. 06.03.2017 tarihinde eri ldi).
- Sturm, Rachel E. vd. (2014). “Leader Self-Awareness: An Examination and mplications of Women’s Under-Prediction”. *Journal of Organizational Behavior* 35: 657-677.
- Sun, Tao vd. (2011). “The Impact of Psychological Capital on Job Embeddedness and Job Performance Among Nurses: A Structural Equation Approach”. *Journal of Advanced Nursing* 68 (1): 69-79.
- Swaminathan J. ve Ananth, A. (2009). “Impact of Demographic Factors on Employee Engagement: A Study With Reference to Vasan Publications Private Limited, Chennai”. *Munich Personal RePEc Archive* 2: 1-48.
- Tabak, Akif vd. (2012). “Otantik Liderlik Ölçe i: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması”. *Güç Endüstri li kileri ve nsan Kaynakları Dergisi* 14 (4): 89-106.
- Tamtekin Aydın, Oya (2012). “The Impact of Theory X, Theory Y and Theory Z on Research Performance: An Empirical Study from A Turkish University”. *International Journal of Advances in Management and Economics* 1 (5): 24-30.

- Ta , Ali ve Önder, Emine (2010). “Yöneticilerin Liderlik Davranı larının Personel Doyumuna Etkisi”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 32: 17-30.
- Ta lıyan, Mustafa ve Hırlak, Bengü (2016). “Otantik Liderlik, Psikolojik Sermaye, ten Ayrılma Niyeti ve Çalı an Performansı Arasındaki li ki: Hem ireler Üzerinde Birara tırma”. *Akademik Bakı Dergisi* 56: 92-115.
- Taylor, Scott N. (2010). “Redefining Leader Selfawareness by Integrating the Second Component of Self-Awareness”. *Journal of Leadership Studies* 3 (4): 57-68.
- Taylor, Shelley, Peplau, Lettita A. ve Sears, David O. (2015). *Sosyal Psikoloji*. Çev. Ali Dönmez. Ankara: mge Yayınevi.
- Therasa, Chandraseka ve Vijayabanu, Chidambaram (2015). “The Impact of Big Five Personality Traits and Positive Psychological Strengths Towards Job Satisfaction: A Review”. *Periodica Polytechnica. Social and Management Sciences* 23 (2): 142-150.
- Thomas, Evelyn R. ve Tankha, Geetika (2017). “Big Five Personality and Psychological Capital Among Final Year Medical Students”. *International Journal of Advanced Research* 5 (1): 1121-1126.
- Thompson, Kenneth R., Lemmon, Grace ve Walter, Thomas J. (2015). “Employee Engagement and Positive Psychological Capital”. *Organizational Dynamic* 44: 185-195.
- Tonkin, Thomas H. (2003). “Authentic Versus Transformational Leadership: Assessing Their Effectiveness on Organizational Citizenship Behavior of Followers”. *International Journal of Business and Public Administration* 10 (1): 40-61.

- Toor, Shamas U.R. ve Ofori, George (2009). "Authenticity and Its Influence on Psychological Well-Being and Contingent Self-Esteem of Leaders in Singapore Construction Sector". *Construction Management and Economics* 27 (3): 299-313.
- Toor, Shamas ve Ofori, George (2008). "Leadership for Future Construction Industry: Agenda for Authentic Leadership". *International Journal of Project Management* 26: 620-630.
- Toor, Shamas ve Ofori, George (2008)b. Role of Psychological Capital (Psycap) in Leadership Effectiveness. In *Proceedings of The CIB Joint W065/W055 International Symposium: Transformation through construction*. Dubai, United Arab Emirates.
- Tösten, Rasim (2015). *Ö retmenlerin Pozitif Psikolojik Sermayelerine li kin Algularının ncelenmesi*. Yayınlanmamı Doktora Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi E itim Bilimleri Enstitüsü.
- Tuna, Muharrem ve Ye ilt , Murat (2013). "Liderli in Etik Boyutu: Etik Liderli in Otel letmelerindeki Görenler Tarafından Algılanması". *letme Ara tırmaları Dergisi* 5 (3): 184-209.
- Türesin Tetik, Hilmiye ve Köse, Sevinç (2017). "Psikolojik Sermayenin Lider-Üye Etkile imi Üzerindeki Etkisinin Hizmet Sektöründe Ara tırılması". *Süleyman Demirel Üniversitesi ktisadi ve dari Bilimler Fakültesi Dergisi* 22 (2): 341-378.
- Utsey, Shawn O. vd. (2008). "Cultural Orientation, Ego Resilience, and Optimism as Predictors of Subjective Well-Being in African Americans". *The Journal of Positive Psychology* 3 (3): 202-210.

- Uygunil, Selen (2017). *Pozitif Psikolojik Sermaye ile Çalışan Tutumları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Adana İlinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ülgen, Hayri ve Mirze Kadri S. (2013). *İletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Van Dierendonck, Dirk (2011), "Servant leadership: A review and synthesis", *Journal of Management* 37 (4): 1228-1261.
- Van Dierendonck, Dirk ve Nuijten, Inge (2011). "The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure". *Journal of Business and Psychology* 26 (3): 249-267.
- Vorina, Anton, Pirtovšek, Darko ve Hrepevnik, Damir (2015). "Analysis of the Correlation Between Marital Status, Smoking Habits And Employee Engagement". *Regional Scientific-Business Conference; Leadership and Management*. Sırbistan.
- Vroom, Victor H. ve Jago, Arthur G. (2007). "The Role of the Situation in Leadership". *American Psychologist* 62 (1): 17-24.
- Waal, Johannes J. ve Pienaar, Jaco (2013). "Towards Understanding Causality Between Work Engagement and Psychological Capital". *SA Journal of Industrial Psychology* 39 (2): 1-10.
- Walumbwa, Fred O. vd. (2010). "An Investigation of The Relationships Among Leader and Follower Psychological Capital, Service Climate and Job Performance". *Personnel Psychology* 63: 937-963.
- Walumbwa, Fred vd. (2008). "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure". *Journal of Management* 34 (1): 89-126.



- Walumbwa, Fred vd. (2009). "Authentically Leading Groups: The Mediating Role of Collective Psychological Capital and Trust". *Journal of Organizational Behavior* 32 (1): 4-24.
- Wang, Hui vd. (2014). "Impact of Authentic Leadership on Performance: Role Of Followers' Positive Psychological Capital and Relational Processes". *Journal of Organizational Behavior* 35: 5–21.
- Weinstein, Neil D. (1980). "Unrealistic Optimism About Future Life Events". *Journal of Personality and Social Psychology* 39 (5): 806-820.
- Wetson, Rebecca ve Gore Jr, Paul A. (2006). "A Brief Guide to Structural Equation Model". *The Counseling Psychologist* 34 (5): 719-751.
- Whitehead, Gordon (2009). "Adolescent Leadership Development: Building a Case for an Authenticity Framework". *Educational Management Administration and Leadership* 37: 847–872.
- Widmann, Bruce Scott (2013). *Influence of Leadership Style on Work Engagement of Knowledge Workers in An Engineering Organization*. Doktora tezi. Indiana Wesleyan University.
- Woolley, Lydia, Caza, Arran ve Laster, Levy (2011). "Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate and Gender". *Journal of Leadership & Organizational Studies* 18 (4): 438-448.
- Wong, Carol A. ve Cummings, Greta G. (2009). "The Influence of Authentic Leadership Behaviors on Trust and Work Outcomes of Health Care Staff". *Journal of Leadership Studies* 3: 6-23.
- Wrosch, Carsten ve Scheier, Michael F. (2003). "Personality and Quality of Life: The mportance of Optimism and Goal Adjustment". *Quality of Life Research* 12 (1): 59-72.

- Yammarino, Francis J., Shelley D. Dionne, Chester A. Schriesheim, and Fred Dansereau (2008). "Authentic Leadership and Positive Organizational Behavior: A Meso, Multi-Level Perspective". *Leadership Quarterly* 19 (6): 693–707.
- Yang, Kejian vd. (2017). "Leader-Follower Congruence in Proactive Personality and Work Engagement: A Polynomial Regression Analysis". *Personality and Individual Differences* 105: 43-46.
- Yang, Rui vd. (2017). "How Do Servant Leaders Promote Engagement? A Bottom-Up Perspective of Job Crafting". *Social Behavior and Personality* 45 (11): 1815–1828.
- Ya bay, Havva (2011). *Otantik Liderlik ve Örgütsel Ba lılık li kisi*. Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi. zmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yetgin, Muhammed Ali (2016) "Örgütsel Psikolojik Sermaye ve Destekleyici Örgüt Kültürünün Otantik Liderlikte Rolü: Görgül Bir Ara tırma". *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi* 51 (2): 128-156.
- Yıldız, Harun ve Örucü, Edip (2016). "Sa lık Sektörü Çalışanlarının Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ara tırma". *Yönetim ve Ekonomi Ara tırmaları Dergisi* 14 (1): 269-285.
- Yılmaz, Abdullah, Çelik, Adnan ve Ulukapı, Hande (2013). Otantik ve Dönü ümcü Liderlik Düzeyi Algılamasının Çalışanların ç Giri mcilik E ilimleri Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: Konya linde Bir Ara tırma. *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*.Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Yılmaz, Kür ad (2004). " İlkö retim Okulu Ö retmenlerinin Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranı ları ve Ö renci Kontrol deolojilerine li kin Görü leri". *E itim ve Bilim* 32 (146): 12-23.

Yılmaz, Havva (2016). *Kişisel-Örgüt Uyumu ile İşe Adanmışlık ve Örgütsel Bağlılık*  
*li kişi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.  
Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yukl, Gary (1999). "An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and  
Charismatic Leadership Theories". *The Leadership Quarterly* 10 (2): 285-305.

Yukl, Gary (2010). *Leadership in Organization*. New Jersey: Prentice-Hall.

Zhong, X. N., vd. (2016). "The Mediator Role of Psychological Capital: A Study  
Among Authentic Leadership, Work Engagement, and Psychological Capital".  
*2016 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering  
Management*.

Zubair, Aisha ve Kamal, Anila (2015) "Authentic Leadership and Creativity: Mediating  
Role of Work-Related Flow and Psychological Capital". *Journal of Behavioural  
Sciences* 25 (1): 150-170.



**EKLER**

**Ek 1: Katılımcılara Verilen Anket Formu****ANKET FORMU**

Sayın İgili,

Bu anket formu, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletme Anabilim Dalı'nda yürütülmekte olan "Otantik Liderlik ve Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeyi Arasındaki İlişki Üzerine Pozitif Psikolojik Sermayenin Rolü" isimli doktora tez çalışmasına kaynak teşkil edecek olan verilerin elde edilmesi amacıyla hazırlanmıştır.

Vereceğiniz cevaplar, yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır. İsim belirtmenize gerek yoktur.

Gösterdiğiniz ilgi ve katkı için teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Araştırmacı;

Didem ÖZTÜRK ÇİFTÇİ

Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İletme Doktora Programı

**Demografik Bilgiler;**

1. Cinsiyetiniz;  
 Bay  Bayan
2. Medeni Durumunuz;  
 Evli  Bekâr  Diğer()
3. Yaş Aralığınız;  
 16-20  21-25  26-30  
 31-35  36-40  41-45  46 yaş ve üzeri
4. Eğitim Durumunuz;  
 İlköğretim  Lise  Ön Lisans  Lisans  Lisansüstü  
 Diğer
5. Ne düzeyde turizm eğitimi aldınız: (En son bitirdiğiniz okul)  
 Almadım  Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi  Turizm Ön Lisans  
 Turizm Lisans  Turizm Lisans Üstü  
 Diğer.....(lütfen belirtiniz)
6. Çalıştığınız bölüm;  
 Ön Büro  Yiyecek- içecek  Kat Hizmetleri  Muhasebe  
 Teknik Servis  Satış Pazarlama  İnsan Kaynakları  
 Diğer..... (Lütfen Belirtiniz)
7. Yaşamındaki toplam çalışma süreniz;  
 5 yıl ve daha az  6-10 yıl arası  11-15 yıl arası  16 yıl ve üzeri

**NOT:** fadelerde yer alan “ İlk Amirim” tabiri ile idari ve faaliyet anlamında sorumlu oldu unuz ilk yönetici kastedilmektedir. Örne in; Resepsiyon görevlisi için “ İlk Amirim” ifadesi “Ön Büro Müdürü” ‘nü, güvenlik görevlisi için ise “Güvenlik efini” ifade eder.

1. Kesinlikle katılmıyorum.
2. Katılmıyorum.
3. Kısmen katılıyorum.
4. Katılıyorum.
5. Kesinlikle katılıyorum.

OTANT K L DERL K ÖLÇE		1. Kesinlikle Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kısmen Katılıyorum	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle Katılıyorum
1	İlk amirim, ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.	1	2	3	4	5
2	İlk amirim, hata yaptığı ında kabul eder.	1	2	3	4	5
3	İlk amirim herkesi, dü ündüklerini söylemesi konusunda te vik eder.	1	2	3	4	5
4	İlk amirim, insanlara acı gerçekleri söyler.	1	2	3	4	5
5	İlk amirim, aç ı a vurdu u duyguları, hissettikleriyle tam olarak aynıdır.	1	2	3	4	5
6	İlk amirim, inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.	1	2	3	4	5
7	İlk amirim, kararlarını de er yargılarına göre verir.	1	2	3	4	5
8	İlk amirim, insanların kendi de er yargılarının arkasında durmasını ister.	1	2	3	4	5
9	İlk amirim, ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.	1	2	3	4	5
10	İlk amirim, inandıklarına ters olan görü lerin de dile getirilmesini ısrarla ister.	1	2	3	4	5
11	İlk amirim, karar vermeden önce ilgili bilgileri enine boyuna inceler.	1	2	3	4	5
12	İlk amirim, sonuca varmadan önce de i ik görü leri dikkatle dinler.	1	2	3	4	5
13	İlk amirim, ba kalıyla ileti imi/etkile imi geli tirmek için geri besleme aray ı içinde olur.	1	2	3	4	5
14	İlk amirim, yeteneklerinin ba kalı tarafından nasıl de erlendirildi ini bilir.	1	2	3	4	5
15	İlk amirim, önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden de erlendirmesi gerekti ini bilir.	1	2	3	4	5
16	İlk amirim, özel durumlarının insanları nasıl etkiledi ini anlar ve bunu onlara belli eder.	1	2	3	4	5

E ADANMI LİK ÖLÇE						
1	Çalı ırken kendimi enerji dolu hissederim.	1	2	3	4	5
2	yerindeyken kendimi güçlü ve dinç hissederim.	1	2	3	4	5
3	imle ilgili konularda evk duyarım çok hevesliyimdir.	1	2	3	4	5

4	im bana ilham verir.	1	2	3	4	5
5	Sabahları kalktı ımda i e seerek giderim.	1	2	3	4	5
6	Yo un olarak çalı tı ımda kendimi mutlu hissedirim.	1	2	3	4	5
7	Yaptı ım i le guru duyarım.	1	2	3	4	5
8	Kendimi i ime kaptırırım.	1	2	3	4	5
9	Çalı ırken kendimden geçerim.	1	2	3	4	5
<b>POZ T F PS KOLOJ K SERMAYE ÖLÇE</b>						
1	Bu i yerinde, i ler asla benim istedi im ekilde yürümez.	1	2	3	4	5
2	Bu aralar kendim için belirledi im i amaçlarımı yerine getiriyorum.	1	2	3	4	5
3	Bir grup i arkada ıma bir bilgi sunarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
4	Çalı ma alanımda, hedef / amaç belirleme konusunda kendime güvenirim	1	2	3	4	5
5	Daha önceleri zorluklar ya adı ım için, i imdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	1	2	3	4	5
6	Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.	1	2	3	4	5
7	Genellikle, i imdeki stresli durumları sakın bir ekilde hallederim.	1	2	3	4	5
8	imde bir terslikle kar ıla tı ımda, onu atlatma konusunda sıkıntı ya ıyorum.	1	2	3	4	5
9	imde benim için belirsizlikler oldu unda, her zaman en iyisini isterim.	1	2	3	4	5
10	E er zorunda kalırsam, i imde kendime yeterim.	1	2	3	4	5
11	E er i imde bir eyler benim için yanlı gidecekse, o ekilde gider.	1	2	3	4	5
12	E er çalı ırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol bulabilirim.	1	2	3	4	5
13	imde birçok eyi halledebilece imi hissediyorum.	1	2	3	4	5
14	imle ilgili eylerin daima iyi tarafımı görürüm.	1	2	3	4	5
15	Yönetimin katıldı ı toplantılarda kendi çalı ma alanımı açıklarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
16	Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalı ırken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
17	u anda, i imde kendimi çok ba arılı görüyorum.	1	2	3	4	5

18	imle ilgili gelecekte ba ıma ne gelece i konusunda iyimserim.	1	2	3	4	5
19	ime "Her eyde bir hayır vardır" ekinde yakla ıyorum.	1	2	3	4	5
20	u anda i amaçlarımı sıkı bir ekinde takip ediyorum.	1	2	3	4	5
21	Organizasyonun stratejisi konusundaki tartı malara katkıda bulunmada kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
22	imdeki zorlukları genellikle bir ekinde hallederim.	1	2	3	4	5
23	Organizasyon dı ndaki ki ilerle (tedarikçiler, mü teriler..vs) problemleri konu mak için temas kurarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
24	Mevcut i amaçlarıma ula mak için birçok yol dü ünebilirim.	1	2	3	4	5



**Ek 2: Otantik Liderlik Ölçe i Kullanım izni**

İLGİLİ MAKAMA,

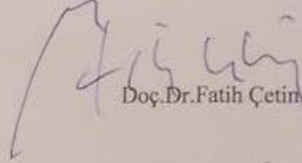
Öğr.Gör. Didem ÖZTÜRK ÇİFTÇİ'ye Abant İzzet Baysal Üniversitesi S.B.E İşletme Ana Bilim Dalında Yrd.Doç.Dr. Hülya ERKANLI danışmanlığında hazırlamakta olduğu doktora tezinde kullanmak üzere Türkçe uyarlaması tarafımdan yapılan Otantik Liderlik Ölçeğini kullanma izni veriyorum.



**Ek 3: Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçe i Kullanım ını**

Sayın İlgili;

Ulusal kültüre çevirisini ve uyarlamasını yaptığım “Örgütsel Psikolojik Sermaye Ölçeği”nin, Didem Öztürk Çiftçi'nin tez çalışmasında kullanılmasına bilimsel etik kurallarına uyması koşuluyla izin veriyorum.

  
Doç. Dr. Fatih Çetin

Referans: Çetin, F., H.N. Basım, (2012) “Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması” *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 45, Sayı 1, s.121-137.

## Ek 4: e Adanmılık Ölçe i Kullanım zni

### İŞ DENEYİM LİSTESİ <sup>©</sup>


Aşağıda yer alan 9 ifade işinizde nasıl hissettiğinizle ilgilidir. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyun ve işinizle ilgili şimdiye kadar hiç böyle hissedip hissetmediğinize karar verin. Eğer hiç böyle hissetmediyseniz önündeki boşluğa "0" yazın. Eğer böyle hissettiyseniz, ne sıklıkta böyle hissettiğinizi en iyi tanımlayan (1 ile 6 arasında) sayıyı belirleyiniz.

Hiç	Nerdeyse hiç	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Çok sık	Her zaman
0	1	2	3	4	5	6
Hiçbir zaman	Yılda birkaç ya da daha az	Ayda bir ya da daha az	Ayda birkaç	Haftada bir	Haftada birkaç	Her gün

1. \_\_\_\_\_ Çalışırken kendimi enerji dolu hissederim.
2. \_\_\_\_\_ İşleyen güçlü ve dinç hissediyorum.
3. \_\_\_\_\_ İşimle ilgili konularda şevk duyarım, çok hevesliyimdir.
4. \_\_\_\_\_ İşim bana ilham verir.
5. \_\_\_\_\_ Sabahları kalktığımda işe seerek giderim.
6. \_\_\_\_\_ Yoğun olarak çalıştığımda kendimi mutlu hissederim.
7. \_\_\_\_\_ Yaptığım işle gurur duyuyorum.
8. \_\_\_\_\_ Kendimi işime kaptırırım.
9. \_\_\_\_\_ Çalışırken kendimden geçerim.

© Schaufeli & Bakker (2003) UBES, ticari olmayan bilimsel amaçlar için serbestçe kullanılabilir. Önceden yazılı izni olmaksızın bilimsel olmayan ve/veya ticari amaçlar için kullanılması yasaktır.

**Ek 5: Etik Kurul izin Belgesi**


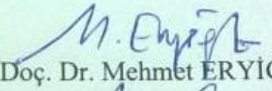
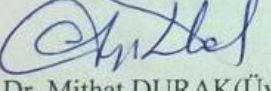
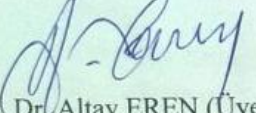
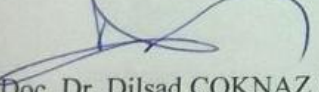
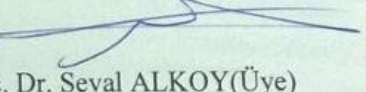
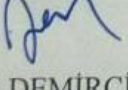


**Abant İzzet Baysal Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu**

Didem ÖZTÜRK ÇİFTÇİ  
Abant İzzet Baysal Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme A.B.D.

Sayın Didem ÖZTÜRK ÇİFTÇİ,

**“Liderlik Tarzları ve Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeyi Arasındaki İlişkide Pozitif Psikolojik Sermayenin Rolü”** konulu araştırmanız ile ilgili olarak Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kuruluna yapmış olduğunuz başvuru (Protokol NO. 2016/61) Kurulumuzun 17.05.2016 tarihli ve 2016/03 toplantısında değerlendirilerek etik olarak uygun bulunmuştur. Bilgilerinize sunarız.

 Prof. Dr. Hamit COSKUN (Başkan)	 Doç. Dr. Mehmet ERYİĞİT(Üye)
 Doç. Dr. Mithat DURAK(Üye)	 Doç. Dr. Altay EREN (Üye)
 Doç. Dr. Dilşad ÇOKNAZ (Üye)	 Doç. Dr. Seval ALKOY(Üye)
 Av. Zuhale DEMİRCİ(Üye)	