

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÇALIŞANLARIN OTANTİK LİDERLİK ALGISINDA DUYGUSAL ZEKÂ VE
POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN ROLÜ: AİLE ŞİRKETLERİNDE BİR
ÇALIŞMA**

Tuğba SOYMAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ADANA / 2020

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÇALIŞANLARIN OTANTİK LİDERLİK ALGISINDA DUYGUSAL ZEKÂ VE
POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN ROLÜ: AİLE ŞİRKETLERİNDE BİR
ÇALIŞMA**

Tuğba SOYMAN

Danışman: Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ

Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Musa ŞANAL

Jüri Üyesi: Dr. Öğrt Üyesi Meryem Derya YEŞİLTAS

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ADANA / 2020

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ
(Danışman)

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Musa ŞANAL

Üye: Dr. Öğrt Üyesi Meryem Derya YEŞİLTAS

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.
.../.../2020

Prof. Dr. Serap ÇABUK
Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ETİK BEYANI

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. / / 2020

Tuğba SOYMAN

ÖZET

ÇALIŞANLARIN OTANTİK LİDERLİK ALGISINDA DUYGUSAL ZEKÂ VE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN ROLÜ: AİLE ŞİRKETLERİNDE BİR ÇALIŞMA

Tuğba SOYMAN

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ

Ağustos 2020, 148 sayfa

Gelişen ve “sürdürülebilir büyümeyi” hedefleyen günümüz iş dünyasında yararlanılan kaynaklar değişim göstermektedir. İlerleyen zaman içerisinde üretim, satış, pazarlama, inovasyon ve nihayetinde tüketicinin talebine özel geliştirilen kişiye özel ürünlerin pazarlanması iş dünyasının değişen bir gerçeği iken bu değişimi destekleyen ve bu değişimin gerçekleşmesinde aktif rol oynayan örgütlerin iç dinamiklerinin de farklılaştığı yadsınamaz. Zamanla insan kaynağında ve örgütlerde meydana gelen değişimler yöneticilerin liderlik davranışlarındaki değişimi de zorunlu kılmıştır. Artık yönetici ile iş gören arasındaki güven duygusu, ahlaki ve etik değerler ile ilişkilerde şeffaflık önem kazanmıştır. Bu kavramlarla örtüşen bir pozitif liderlik tarzı olarak karşımıza otantik liderlik olarak çıkmaktadır.

Bu çalışmada insan kaynaklarında, çalışanların öz-yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılıktan oluşan olumlu duygularının geliştirilmesini temel alan “Pozitif Psikolojik Sermaye”leri ile kendini tanıma, duygularını yönetebilme, motivasyon, empati ve sosyal beceri duygularını temel alan “Duygusal Zekâ”ları ve bu iki kavramın çalışanların “Otantik Liderlik” algısı üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Kar odaklı aile şirketlerindeki ana hedef kar elde etme ve dolayısıyla sürdürülebilir büyümedir. Sürdürülebilir büyümenin sağlanması ise etkin bir liderlik anlayışı ile olur. Aile şirketlerine bakıldığında birçok farklı liderlik özelliği gözlemlenmektedir. Araştırma konumuz otantik liderliğin algılanması olduğu için amacımız aile şirketlerini sürdürülebilir büyüme yolunda pozitif psikolojik sermaye ve duygusal zekâ kavramlarını analiz etmek ve bu faktörlerin otantik liderlik algılarını ne şekilde etkilediğini ortaya çıkarmaktır.

Bu çalışmada Adana ilinde faaliyet gösteren otantik liderlik özellikleri taşıdığı düşünülen küçük, orta ve büyük ölçekli aile şirketleri temel alınarak; çalışanların duygusal zekâ ve pozitif psikolojik sermayeleri ile otantik liderlik algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak için nicel araştırma tekniklerinden anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Yapılan anket çalışmasında Peekar ve arkadaşları (2017) tarafından geliştirilen “Rotterdam Duygusal Zekâ Ölçeği”, Fred Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen “Psikolojik Sermaye Ölçeği” ile Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson (2008) tarafından geliştirilen “Otantik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırmanın bir diğer amacı ise araştırma değişkenleri ile cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, örgütteki çalışma süresi ve sektördeki çalışma süresini içeren demografik faktörler arasında anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığını test etmek olmuştur.

Araştırma konusu verileri korelasyon, anova ve regresyon analizi yöntemleri ilgili istatistiksel programlar kullanılarak elde edilmiştir.

Yapılan araştırma sonucunda çalışanların duygusal zekâ ve pozitif psikolojik sermaye algılarının otantik liderlik algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar kelimeler: Otantik liderlik, duygusal zekâ, pozitif psikolojik sermaye, aile şirketleri

ABSTRACT**THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AND POSITIVE
PSYCHOLOGICAL CAPITAL IN EMPLOYEES' AUTHENTIC LEADERSHIP
PERCEPTION: A STUDY ON FAMILY COMPANIES****Tuğba SOYMAN****Master Thesis, Department of Business Administration****Supervisor: Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ****August 2020, 148 pages**

The resources changes dy bay day based on today's business world that is developing and aiming at "sustainable growth". While the production, sales, marketing, innovation and eventually marketing of personal products developed specially for the consumers' demand is a changing reality of the business world, it is undeniable that the internal dynamics of organizations, that support this change and play an active role in the realization of this change, also differs. Changes in human resources and organizations over time made the change in leadership behaviors of managers compulsory. Now, the sense of trust between the manager and the employee, transparency in relations and ethical values has gained importance. As a positive leadership style that coincides with these concepts, it appears as authentic leadership.

In this research, "Positive Psychological Capital" based on the development of the positive emotions of employees in self-efficacy, optimism, hope and resilience, and "Emotional Intelligence" based on self-awareness, self-regulation, motivation, empathy and social skill and the effects of these two concepts on Authentic Leadership perception are examined.

The main target in profit-oriented family companies is always profit and thus sustainable growth. Sustainable growth is achieved by an effective leadership understanding. While analyzing family companies, many different leadership characteristics are observed. Our aim is to analyze the concepts of positive psychological capital and emotional intelligence on the way of sustainable growth of family companies and to reveal how these factors affect authentic leadership perception.

In this study, based on small, medium and large-scale family companies

operating in Adana; It is aimed to determine the relationship between emotional intelligence and positive psychological capital and authentic leadership perception. To be able to achieve this aim, a questionnaire application, which is one of the quantitative research techniques, was used. Rotterdam Emotional Intelligence Scale" developed by Peekar et al. (2017), "Positive Psychological Capital Scale" developed by Fred Luthans et al. (2007) and "Authentic Leadership Scale" developed by Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing and Peterson (2008) were used.

Another aim of the research was to test whether there is a significant difference between the research variables and demographic factors including gender, marital status, age, education, working time in the organization and working time in the sector.

Research subject data were obtained by using correlation, Anova and regression analysis methods by using relevant statistical programs.

As a result of the research, it is concluded that there is a significant affect of the Emotional Intelligence and Positive Psychological Capitals of the employees on Authentic Leadership perception.

Key words: Authentic leadership, emotional intelligence, positive psychological capital, family companies

ÖN SÖZ

Günümüzde en önemli kaynaklarından kabul edilen İnsan kaynaklarının sahip olduğu duygusal zekâ, pozitif psikolojik sermaye ve bu kaynakların etkin yönetilmesini sağlayan otantik liderlik kavramları Türkiye’de sektörün çoğunluğunu oluşturan aile şirketlerinde büyük önem arz etmektedir. 2001 yılı itibariyle aile şirketlerinde çalışıyor olmamın verdiği tecrübeyi değerlendirmemde destek olan, araştırmanın evreninin aile şirketleri çalışanları olması hususunda beni yönlendiren, sahip olduğu tüm bilgi ve birikimi benimle tereddütsüz paylaşan ve her aşamada yol gösterici olan danışman hocam Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ’a ve Yüksek lisans eğitimim süresince yardımlarını esirgemeyen tüm hocalarıma teşekkürlerimi ve minnetlerimi sunarım.

Çalışmam sırasında aradaki yüzlerce kilometre mesafelere rağmen destekleri ve ilgileri her daim benimle olan aileme sevgilerimi sunarım.

Tuğba SOYMAN

Adana, 2020

İÇİNDEKİLER

ÖZET	Sayfa iv
ABSTRACT.....	vi
ÖN SÖZ	viii
KISALTMALAR	xiv
TABLolar LİSTESİ	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvii
EKLER LİSTESİ.....	xviii

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Problemi.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Araştırmanın Yöntemi	5
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	6
1.6. Araştırmanın Planı	6

BÖLÜM II

KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Duygusal Zekâ Kavramı	8
2.1.1. Duygunun Tanımı.....	8
2.1.2. Zekânın Tanımı.....	9
2.1.3. Duygusal Zekânın Tanımı	10
2.1.4. IQ ve EQ'nun Karşılaştırılması	13
2.1.5. Duygusal Zekâ Modelleri	14
2.1.5.1. Daniel Goleman Ekolu	16
2.1.5.2. John D. Mayer ve Peter Salovey Ekolu.....	17
2.1.5.3. Reuven Bar-On Ekolu	18
2.1.5.4. Cooper-Sawaf Modeli	19
2.1.6. Duygusal Zekânın Bileşenleri.....	20
2.1.6.1. Kendini Tanıma.....	20

2.1.6.2. Duyguları Yönetebilme	21
2.1.6.3. Motivasyon.....	21
2.1.6.4. Empati	21
2.1.6.5. Sosyal Beceri.....	22
2.2. Pozitif Psikolojik Sermaye.....	22
2.2.1. Psikolojinin Tanımı ve Gelişimi.....	22
2.2.1.1. Psikolojinin Tanımı	22
2.2.1.2. Psikoloji Kavramının Gelişimi.....	23
2.2.2. Psikoloji Kavramından Pozitif Psikolojiye Geçiş.....	23
2.2.3. Pozitif Psikoloji Tanımı	24
2.2.4. Pozitif Psikolojinin Gelişimi.....	28
2.2.5. Pozitif Psikoloji ve Örgüt	31
2.2.5.1. Pozitif Örgüt Okulu (POS).....	32
2.2.5.2. Pozitif Örgüt Okulunun Temel Değerleri.....	33
2.2.5.3. Pozitif Örgütsel Davranış (POB).....	34
2.2.5.4. POS ile POB Arasındaki Farklılıklar	35
2.2.6. Pozitif Psikolojik Sermaye (PPS)	38
2.2.6.1. Pozitif Psikolojik Sermayenin Tanımı	38
2.2.6.2. Psikolojik Sermayenin Gelişim Süreci.....	41
2.2.6.2.1. Beşeri Sermaye	41
2.2.6.2.2. Sosyal Sermaye	43
2.2.6.3. Pozitif Psikolojik Sermayenin Bileşenleri.....	44
2.2.6.3.1. Öz-yeterlilik.....	44
2.2.6.3.2. İyimserlik.....	45
2.2.6.3.3. Umut	46
2.2.6.3.4. Dayanıklılık	46
2.3. Aile Şirketleri.....	47
2.3.1. Aile Şirketi Tanımı	47
2.3.2. Aile Şirketleri ve Liderlik.....	48
2.4. Otantik Liderlik.....	49
2.4.1. Liderlik Tanımı.....	49
2.4.2. Liderlik Kuramları	51
2.4.2.1. Özellikler Yaklaşımı	51
2.4.2.2. Davranışsal Yaklaşım.....	52

2.4.2.3. Durumsallık Yaklaşımı	53
2.4.2.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları.....	53
2.4.3. Pozitif Liderlik.....	54
2.4.4. Pozitif Liderlik Stratejileri	55
2.4.4.1. Pozitif İklim.....	56
2.4.4.2. Pozitif İlişkiler	57
2.4.4.3. Pozitif Anlam	57
2.4.4.4. Pozitif İletişim	57
2.4.5. Başlıca Pozitif Liderlik Stilleri	58
2.4.5.1. Karizmatik Liderlik	59
2.4.5.2. Hizmetkâr Liderlik	59
2.4.5.3. Dönüşümcü Liderlik.....	60
2.4.5.4. Etik Liderlik	61
2.4.5.5. Ruhsal Liderlik.....	61
2.4.6. Otantik Liderlik Tanımı	62
2.4.7. Otantik Liderliğin Bileşenleri	64
2.4.7.1. Öz-farkındalık	66
2.4.7.2. Öz-düzenleme.....	66
2.4.7.3. Bilginin Dengeli ve Tarafsız Değerlendirilmesi	67
2.4.7.4. İlişkilerde Şeffaflık.....	67
2.4.7.5. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	68
2.5. Duygusal Zekâ, Pozitif Psikolojik Sermaye Ve Otantik Liderlik Arasındaki İlişki	69
2.5.1. Duygusal Zekâ ve Otantik Liderlik Arasındaki İlişki.....	69
2.5.2. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Otantik Liderlik Arasındaki İlişki	74

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi	78
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	79
3.3. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri.....	79
3.4. Araştırmanın Hipotezleri	80
3.5. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler.....	80

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	85
4.2. Güvenilirlik Analizi	86
4.3. Değişkenlere İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	89
4.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi	97
4.4.1. Duygusal Zekânın Otantik Liderlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	98
4.4.2. Pozitif Psikolojik Sermayenin Otantik Liderlik üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	99
4.5. Demografik Faktörler İle Değişkenler Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi ...	100
4.5.1. Değişkenlerin Cinsiyete Göre Farklılıklarının T-testi Analizi	100
4.5.2. Değişkenlerin Medeni Duruma Göre Farklılıklarının T-testi Analizi	101
4.5.3. Değişkenlerin Yaşa Göre Farklılaşmasının Anova ile İncelenmesi	102
4.5.4. Değişkenlerin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmasının Anova ile İncelenmesi.....	106
4.5.6. Değişkenlerin Sektördeki Çalışma Süresine Göre Farklılaşmasının Anova ile İncelenmesi.....	113
4.6. Araştırmanın Hipotez Sonuçları	116

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Öneriler	117
5.1.1. Duygusal Zekâ ve Otantik Liderlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar.	117
5.1.2. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Otantik Liderlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar.....	119
5.1.3. Değişkenler ile Demografik Faktörler Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar.....	121
5.1.4. Öneriler	124
KAYNAKÇA.....	128
EKLER	140
ÖZGEÇMİŞ	146

KISALTMALAR

APA: Amerikan Psikologlar Birliği

DZ: Duygusal Zekâ

EQ: Emotional Quotient - Duygusal Zekâ

HRM: Human Resources Management - İnsan Kaynakları Yönetimi

IQ: Intelligent Quotient - Bilişsel Zekâ

İK: İnsan Kaynakları

OL: Otantik Liderlik

POB: Positive Organizational Behaviour – Pozitif Örgütsel Davranış

POS: Positive Organizational Scholarship - Pozitif Örgüt Okulu

PPS: Pozitif Psikolojik Sermaye

PsyCap: Psychological Capital - Psikolojik Sermaye

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Duygusal Zekâ Modelleri	15
Tablo 2. Daniel Goleman'ın Duygusal Zekâ Boyutları ve Bunların Yapıtaşları	16
Tablo 3. Bar-On Modelindeki Duygusal Zekâ Boyutları ve Onları Oluşturan Yetenekler.....	19
Tablo 4. Araştırmanın Hipotezleri	80
Tablo 5. Duygusal Zekâ Ölçeği	82
Tablo 6. Psikolojik Sermaye Ölçeği.....	83
Tablo 7. Otantik Liderlik Ölçeği.....	84
Tablo 8. Ankete Katılan Çalışanlara Ait Demografik Veriler	85
Tablo 9. Değişkenlerin Alt Boyutları ile birlikte Cronbach Alpha Değerleri.....	88
Tablo 10. Araştırma Değişkenlerinin Tek Boyut Olarak Cronbach Alpha Değerleri....	89
Tablo 11. Alt Boyutlarıyla Birlikte Değişkenlere İlişkin KMO ve Bartlett Testi.....	90
Tablo 12. DZ Alt Boyutlarıyla Birlikte Toplam Açıklanan Varyans.....	91
Tablo 13. Duygusal Zekâ Alt Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi.....	91
Tablo 14. DZ Tek Boyut İçin KMO Ve Bartlett Test	92
Tablo 15. DZ Tek Boyut İçin Toplam Açıklanan Varyans.....	92
Tablo 16. Duygusal Zekâ Tek Boyut Faktör Analizi	93
Tablo 17. PPS Alt Boyutlarıyla Birlikte Toplam Açıklanan Varyans	94
Tablo 18. PPS Alt Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi	94
Tablo 19. PPS Tek Boyut İçin KMO ve Bartlett Testi	95
Tablo 20. PPS Tek Boyut İçin Toplam Açıklanan Varyans	95
Tablo 21. PPS Tek Boyut Faktör Analizi.....	95
Tablo 22. Otantik Liderlik Alt Boyutlarıyla Birlikte Toplam Açıklanan Varyans	96
Tablo 23. Otantik Liderlik Alt Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi	96
Tablo 24. OL Tek Boyut İçin KMO ve Bartlett Testi.....	97
Tablo 25. OL Tek Boyut İçin Toplam Açıklanan Varyans.....	97
Tablo 26. OL Tek Boyut Faktör Analizi.....	97
Tablo 27. Duygusal Zekâ'nın Otantik Liderlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi	99
Tablo 28. PPS'nin Otantik Liderlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi	100

Tablo 29. Araştırma Değişkenlerinin Cinsiyete Göre T- Testi Analizi	101
Tablo 30. Araştırma Değişkenlerinin Medeni Duruma Göre T- Testi Analizi	101
Tablo 31. Duygusal Zekâ Bağımsız Değişkeninin Yaşa Göre Anova Analizi	103
Tablo 32. PPS Bağımsız Değişkeninin Yaşa Göre Anova Analizi	104
Tablo 33. PPS Öz-yeterlilik ve Umut Alt Boyutu Ve Yaş Gruplarına İlişkin Çoklu Karşılaştırma Post Hoc Tukey Testi.....	105
Tablo 34. Otantik Liderlik Bağımlı Değişkeninin Yaşa Göre Anova Analizi	106
Tablo 35. Duygusal Zekâ Alt Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Anova Analizi ..	107
Tablo 36. DZ Kendi Duygularını Kontrol Ölçeği Eğitim Durumu Alt Gruplarına İlişkin Çoklu Karşılaştırma Post Hoc Tukey Testi.....	108
Tablo 37. PPS Alt Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Anova Analizi	108
Tablo 38. PPS Kontrol Ölçeği Eğitim Durumu Alt Gruplarına İlişkin Çoklu Karşılaştırma Post Hoc Tukey Testi.....	109
Tablo 39. Otantik Liderlik Alt Boyutlarının Eğitim Durumuna göre Anova Analizi..	109
Tablo 40. Otantik Liderlik İlişkilerde Şeffaflık ve İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı Kontrol Ölçeği Eğitim Durumu Alt Gruplarına İlişkin Çoklu Karşılaştırma Post Hoc Tukey Testi	110
Tablo 41. DZ Alt Boyutlarının Örgütteki Çalışma Sürelerine Göre Anova Analizi ...	111
Tablo 42. PPS Alt Boyutlarının Örgütteki Çalışma Sürelerine Göre Anova Analizi ..	112
Tablo 43. Otantik Liderlik Alt Boyutlarının Örgütteki Çalışma Sürelerine Göre Anova Analizi	112
Tablo 44. DZ Alt Boyutlarının Sektördeki Çalışma Sürelerine Göre Anova Analizi .	114
Tablo 45. PPS Alt Boyutlarının Sektördeki Çalışma Sürelerine Göre Anova Analizi	114
Tablo 46. PPS Kontrol Ölçeği Sektördeki Çalışma Sürelerine İlişkin Çoklu Karşılaştırma Post Hoc Tukey Testi.....	115
Tablo 47. Otantik Liderlik Alt Boyutlarının Sektördeki Çalışma Sürelerine Göre Anova Analizi	116
Tablo 48. Hipotez Sonuçları	116

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Mayer ve Salovey’e göre Duygusal Zekânın Kapsamlı Çerçevesi	18
Şekil 2. Pozitif psikolojinin gelişimi	32
Şekil 3. POS ile POB tümdengelim ve tümevarım �er�evesi	37
Şekil 4. Sermaye gelişimi	42
Şekil 5. Pozitif Sapmayı Sağlayan Dört Liderlik Stratejisi	56
Şekil 6. Otantik liderliği takipçilerin tutum ve davranışlarıyla ilişkilendiren �onerilen �er�eve	64
Şekil 7. Otantik Liderliğin Bileşenlerinin Pozitif �rg�t İle İlişkisi	65
Şekil 8. Araştırmanın Modeli	80

EKLER LİSTESİ

	Sayfa
EK 1. Anket Formu	140



BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Problemi

Liderlik, sosyal bilimlerin birçok alanında çeşitli araştırmalara konu olmuştur ancak hakkında ortak bir tanım yapılmamıştır. İçinde insan denilen psikolojik varlığı barındıran liderliğin çözümlenmesi, anlaşılması kolay olmamaktadır (Sığırı, 2012, s. 92). İyi bir lider, yüksek etik sahibi, hedefleri bilen, güçlü iletişim yönü olan, saygı duyulan, fikirlerini ve iş süreçlerini net bir şekilde ifade edebilen, işbirlikçi, motive edebilir, zamanı etkin kullanabilen, yeniliğe açık, öğrenmeyi seven, kendisini geliştiren bir kişiliktir (Carnegie, 2002, s. 200-201; Yetgin, 2016).

21. yüzyılın ikinci döneminde iletişim teknolojilerinin gelişimlerine bağlı olarak meydana gelen yüksek rekabet koşullarında örgütler, yeni ve pozitif yaklaşım sergileyebilen bir liderlik türüne ihtiyaç duymuşlardır. Örgütlerin en genel amaçlarından bir tanesi varlıklarını devam ettirmek ve büyümek olduğundan, büyümenin ve sürekliliğinin sağlanması için etkili bir liderin varlığına ve örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek iş görenlere ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır (Sağır ve Aydın, 2019).

Örgüt ortamında, çalışanların kendileriyle yürekten iletişim kuran ve kendilerine ilham veren liderler arzulamalarının neticesi olarak otantik liderler devreye girer ve içlerindeki tutkunun sağladığı enerjiden güç alarak doğru olanı diğerleri için diğerlerine gösterirler (Kerfoot, 2006). Denebilir ki otantik liderler örgütsel ortamda geliştirdikleri ve sürdürdükleri güven, şeffaflık, ortamıyla örgütsel bağlılık, iş tatmini, sorumluluk üstelenmeye istekli olma gibi pozitif sonuçlar elde etmeye dönük önemli işlevleri yerine getiren liderlerdir (Hassan ve Forbis, 2011). Bu bağlamda otantik liderlik, lider ve izleyenleri arasında şeffaflığa dayalı bir ilişkiyi gerekli kılan, izleyenlerine kim oldukları ve neye inandıkları konusunda şüpheye yer bırakmayacak biçimde şeffaf bir liderlik yaklaşımını esas alan, kendini bilme argümanına dayalı olarak ortaya çıkan ve bu argümandan beslenen bir liderlik süreci olarak karşımıza çıkar (Keser ve Kocabaş, 2014).

Psikolojik sermaye, otantik liderlik gelişiminin öncüsü olarak kabul edilmektedir. Psikolojik sermaye bireyin, daha zor durumlarda başarıya ulaşmak için yeterli çabayı sarf etmesi; şu an ve gelecekte başarılı olmak için yapılan olumlu durumlarda bulunma; hedeflere doğru ilerleme ve bu ilerlemelerde yeni yollar bulma;

bütün zorluklarda ve karşılaşılan sorunlarda dayanıklılık ve esneklik göstermek bileşenleri ile karakterize edilen pozitif psikolojik gelişimdir. Çalışanların psikolojik sermayesinin gelişiminin, otantik liderlik tarzının ana bileşenlerinden olduğu öngörülmektedir (Büyükbeşe, Çavuşoğlu ve Okun, 2019).

Liderlik, duygusal zekânın çokça tartışıldığı ve üzerine pek çok bilimsel çalışmalar yapıldığı alanlardan birisidir. Yapılan bilimsel araştırmalar duygusal zekâ seviyesi ile liderlerin etkililiği ve başarıları arasında pozitif ve kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermiştir (Delice ve Günbeyi, 2013). Duygusal zekânın, bireylerin iş yaşamındaki başarısını etkileyen kişilik ve zekâ gibi faktörlerden farklı olarak geliştirebilir olması liderlikle ilişkisini daha da önemli kılmaktadır (Erkuş ve Günlü, 2008).

Günümüzde örgütler çeşitli güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Bu güçlükleri yenebilmek için İnsan Kaynaklarının sosyal ve psikolojik kapasitelerini arttırmaları beklenmektedir. Sahip oldukları psikolojik sermayeyi arttırmak için yenilikçi yollar bulmaları gerekmektedir. Rekabet artık bir yetenek savaşına dönüşmüştür. İçerdiği bileşenlerle birlikte Psikolojik sermaye örgütlerin karşılaştığı güçlüklerle savaşabilmek için bugünün en önemli insan kaynağı gücüdür (Luthans vd., 2007).

Son yıllarda Amerika ve Avrupa’da verimliliği ve rekabet avantajlarını arttırmak için yeniden yapılanma, şirket birleşmeleri ve evlilikleri, güçlendirme gibi yeni yönetim modellerini ve stratejilerini uygulayan işletmelerdeki başarısızlık nedenlerinin iş tatminsizliği, düşük moral, şiddet eğilimi, sabotaj, yabancılaşma gibi faktörlerden kaynaklandığı saptanmıştır. Bu sonuçlara göre, örgütlerdeki problemler teknik bilgilerdeki yetersizlik veya zekâ ile ilgili yeteneklerin eksikliğinden daha çok duygular dünyasının alanına giren yeteneklerin ve becerilerin eksikliğinden kaynaklandığı görülecektir. Dolayısıyla duyguların ya görmezden gelindiği ya da çok dar sınırlar içinde var sayıldığı rasyonel perspektifle işleyen örgütlerdeki liderlerin başarı faktörleri günümüzde aynı etkinlik ve geçerliliğe sahip değildirler (Acar, 2002).

Bu bağlamda bu araştırma çalışanların duygusal zekâsının ve pozitif psikolojik sermayelerinin otantik liderlik algısı üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yapılmıştır. Kavramlar arasındaki ilişkileri daha iyi yorumlayabilmek için demografik faktörler ile değişkenler arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığına da bakılmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada Adana ilinde faaliyet gösteren aile şirketleri seçilerek çalışanlar üzerine bir uygulama yapılmış ve aile şirketleri dinamikleri temel alınarak, çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri ile duygusal zekâlarının otantik liderlik algısı üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Liderlik, duygusal zekânın çokça tartışıldığı ve üzerine pek çok bilimsel çalışmaların yapıldığı alanlardan birisidir. Yapılan bilimsel araştırmalar duygusal zekâ seviyesi ile liderlerin etkililiği ve başarıları arasında pozitif ve kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermiştir (Delice ve Günbeyi, 2013).

Son yıllarda örgütsel etkinliği maksimize edecek stratejilerin geliştirilme ve uygulanmasına yönelik arayışlarda pozitif örgütsel bilimin kavram ve teorilerine sıkça rastlanmaktadır. Pozitif örgütsel bilim işyerlerinde insan davranışlarının örgütsel stratejilere olan etkisini inceleyerek bazı strateji ve yetkinliklerin niçin diğerlerinden daha faydalı olduğunu anlama fırsatı sağlamaktadır. Amacı insan potansiyelini hayata geçiren bir örgüt sistemi yaratmak olan bu yaklaşım pozitif psikoloji biliminde özellikle son 5 yılda yaşanan gelişmelerle ilgilidir. İşyerinde pozitif faaliyetlerin ortaya çıkışı literatürde “pozitif örgütsel bilim”, “pozitif örgütsel davranış” ve son dönemde daha sıklıkla kullanılan “psikolojik sermaye” kavramlarıyla ifade edilmektedir (Keleş, 2011). Bu çalışmanın amacı bahse konu kavramlar arasındaki etkileşimi test etmek ve elde edilen verilerin aile şirketlerine yönetsel açıdan bilimsel veri sağlamaktır. Bununla beraber çalışma, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin demografik faktörler tarafından farklılaşıp farklılaşmadığının ortaya çıkarılmasını hedeflemektedir.

Ulaşılmayı hedeflenen sonuçlara giden süreçte 2 sorunun yanıtı aranmıştır;

- Duygusal zekânın otantik liderlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi var mıdır?
- Pozitif psikolojik sermayenin otantik liderlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Yüksek duygusal zekânın bireysel ve örgütsel başarı açısından önemli olduğu yönündeki açıklamalar akademisyenlerin, araştırmacıların ve iş dünyasındaki yöneticilerin ilgisini çekmektedir. Duygusal zekâ yaklaşımının yönetsel uygulamalar üzerinde de önemli etkileri bulunmaktadır (Ashkanasy ve Daus, 2002). Bazı

organizasyonların duygusal zekâyı çalışan geliştirme programlarına dâhil ettiği (Schwartz, 2000) ve bazı üniversitelerin eğitim programlarında duygusal zekâ becerileri dersinin yer aldığı görülmektedir (Boyatzis, Stubbs ve Taylor, 2002). Duygusal zekânın iş performansı, iş tatmini, işe devamsızlık, bağlılık ve liderlik gibi birçok iş ortamı ile ilgili değişkeni etkilediği yönünde varsayımlar bulunmaktadır (Cooper ve Sawaf, 1997; Gates, 1995; Goleman, 1995; Megerian ve Sosik, 1996). Ülkemizde duygusal zekâ üzerinde yapılan araştırmaların yöneticilerin duygusal zekâ boyutları (Ural, 2001), duygusal zekânın öğrencilerin başarısına olan etkileri (Arıcıoğlu, 2002), duygusal zekânın liderlik üzerine olan etkisi (Bülbüloğlu, 2001) gibi konularında olduğu görülmektedir (Gürbüz ve Yüksel, 2008).

Günümüz işyerlerinde performans artışı için ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkin olarak yönlendirilebilen insan kaynağı potansiyelinin ve psikolojik kapasitesinin incelenmesine ilişkin uygulamalar olarak tanımlanan “psikolojik sermaye” kavramının çalışanların tutum ve davranışları üzerinde ne derece etkili olduğu pek çok çalışmaya konu olmaktadır. Uluslararası alanda pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel davranış değişkenleri arasındaki ilişkileri inceleyen çalışma sayısı oldukça fazla olmasına rağmen ülkemizde bu alanda yapılan çalışma sayısı son derece sınırlıdır. İş performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi önemli örgütsel davranış değişkenleri üzerinde bulunan önemli etkileri, pozitif psikolojik sermaye konusunu anlaşılmasına ve üzerinde çalışılmaya değer kılmaktadır (Keleş, 2011).

Otantik liderlik yeni ün kazanmaya başlamış ve yeni duyulan bir kavramdır. Otantik liderlik olumlu liderlik biçemlerinden olup geleneksel liderlik biçemlerinin ötesinde izleyenleri ahlaki ve etik davranışıyla etkileme yoluna gider. Otantik liderliğin ölçüsü samimi olabilme yeteneğiyle ölçülür. Birçok araştırmacı için otantik liderlik henüz kendisini kanıtlamamış, daha fazla araştırılmaya ihtiyaç duyulan bir alan olarak görülmektedir (Şahin, 2019).

Araştırmadan elde edilecek verilerin son dönemde ilgiyi daha fazla üzerinde toplayan liderlik davranışlarından otantik liderliğin (Yılmaz, 2019), günümüz işyerlerinde performans artışı için ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkin olarak yönlendirilebilen insan kaynağı potansiyelinin ve psikolojik kapasitesinin incelenmesine ilişkin uygulamalar olarak tanımlanan “psikolojik sermaye”nin (Keleş, 2011) ve “kişinin kendi ve başkalarının güdülerini tanıyıp doğru tartabilmek ve değişen hayat şartlarına bağlı olarak bireylerin davranış ve duygularına yerinde ve uygun karşılıklar

verebilmelerini sağlayan duygusal zekânın (Delice ve Günbeyi, 2013) daha önce yapılan literatür çalışmalarına bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma ile hem teorik olarak literatüre hem de pratik olarak uygulamacılara yönelik bir katkı sağlanması ve bilimsel veriler ışığında günümüz iş dünyasındaki çalışan lider arasındaki etkileşime ve farklılaşmalara dikkat çekilmesi temel alınmıştır.

1.4. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın kuramsal açıklamaları, duygusal zekâ, pozitif psikolojik sermaye ve otantik liderlik kavramlarını ve bu kavramları etkileyen faktörleri kapsayan literatür taramasında elde edilen verilere dayandırılarak oluşturulmuştur. Çalışmanın teorik tarafı, araştırma konusu olan kavramların dergiler, makaleler, kitaplar, tezler ve internet üzerinden elde edilen verilerden oluşmuştur. Literatür taraması yapılarak, bu kavramların literatüre girmesini sağlayan ve geliştirilmesi sürecine katkıda bulunan kişilerin yazdıkları makalelere dayandırılmasına  zen gösterilmiştir.

Kuramsal açıklamalar kavramların anlaşılmasına katkıda bulunurken, bu kavramlara ait ölçekler kullanılarak hazırlanan anketler ve anketlerde elde edilen verilerle daha önceden belirlenmiş olan hipotezler ise kavramların arasındaki etkileşimin incelenmesine olanak sağlamıştır.

Duygusal zekâyı ölçmede Peekar ve diğ rleri (2017) tarafından geliştirilen 28 sorudan oluşan Rotterdam Duygusal Zekâ  l eğinin Tanrı gen ve Türker (2019) tarafından yapılan Türkçe'ye uyarlaması kullanılmıştır.

Pozitif liderlik yaklaşımlarından otantik liderlik davranışını ölçmede Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson (2008) tarafından geliştirilen ve 16 sorudan oluşan otantik liderlik  l eğinin (The Authentic Leadership Questionnaire-ALQ) Tabak, Polat, Coşar ve Türköz (2012) tarafından yapılan Türkçeye uyarlaması kullanılmıştır.

Çalışanların psikolojik sermayesini ölçmede Fred Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen ve 24 sorudan oluşan Psikolojik Sermaye  l eğinin  etin ve Basım (2012) tarafından yapılan Türkçeye uyarlaması kullanılmıştır.

Hazırlanan anketler Adana ilinde yerleşik küçük, orta ve büyük ölçekli aile şirketleri çalışanları üzerinde uygulanmış ve toplam 460 kişiye anket gönderilmiştir. Anketlerin dağıtım ve toplama süreci covid-19 pandemi sürecine denk geldiği için anketlerden 200 tanesinden geri dönüş olmamıştır. Geri dönenlerin incelenmesi sonucu

36 tanesinin eksik ya da yanlış doldurulduğu tespit edilmiş olup, araştırma konusuna dâhil edilmemiş ve anket sayısı 224 olarak kabul edilmiş ve analize tabii tutulmuştur. Bu veriler ışığında uygulanan anketlerin geri dönüş oranının %48,6 olduğu görülmüştür.

Araştırma kapsamında uygulanan anketler aracılığı ile elde edilen veriler bir veri tabanında toplanmıştır. Bilgisayar ortamında kodlanarak analize uygun bir formata dönüştürülmüş ve verilerin iç tutarlılığının hesaplanabilmesi için güvenilirlik testi Cronbach Alpha değeri temel alınmıştır. Kullanılan ölçeklerdeki soruların uyumluluğu alt boyutlar bazında incelenmiştir.

Hipotez testlerinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirlemek için “basit doğrusal regresyon analizi” yapılmıştır. Bununla beraber araştırma değişkenleri ile demografik faktörler arasındaki ilişkilere yönelik bir farklılaşmanın olup olmadığını belirlemek için T-testi ve Anova testleri yapılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma Adana ilinde faaliyet gösteren otantik liderlik özellikleri taşıdığı düşünülen aile şirketlerinden seçilen örneklem üzerine uygulanmıştır. Araştırma uygulanan yer ve örneklem çerçevesi ile sınırlı olup, araştırmadan elde edilen sonuçlar araştırmaya gönüllü olarak katılanların vermiş olduğu cevaplar, sosyal beğenilirlik etkisi göz önünde bulundurularak değerlendirilmiştir. Bunların yanı sıra, kapsadığı süre bakımından kesitsel zaman aralığında veri toplanması ve anketleri cevaplayanların görev açısından yoğun olan bir ortamda çalışan bireylerden oluşmuş olması çalışmanın diğer sınırlılıklarıdır. Dolayısıyla, bu araştırma yalnızca Adana’daki belirli sayıdaki kurumlarda gerçekleştirilmiş olduğu için, araştırma bulgularının Türkiye’deki tüm işletmelere genelleşebilmesi için benzer araştırmaların farklı büyüklükte ve alandaki kurumlarda da yürütülmesi gerekli görülmektedir. Çalışmada elde edilen sonuçlar mevcut koşullar göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir. Kurum gizliliği esas olduğu için finansal veriler ve kurum isimleri paylaşılmamıştır. Anket tekniği uygulandığı için ve ankete katılan çalışanlar sınırlı zaman aralığında verilere yanıt verdiği için anket sonuçları sınırlı bir zaman aralığında yapılabilmektedir.

1.6. Araştırmanın Planı

Adana ilindeki aile şirketlerinde çalışanların duygusal zekâ ve pozitif psikolojik sermayelerinin otantik liderlik algıları üzerindeki etkilerini araştıran ve demografik

faktörlerle etkileşimini de yorumlayan araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümü Giriş'tir ve araştırmanın yapılmasına neden olan problemi, amacını, önemini, yöntemini ve sınırlılıklarını anlatmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümü Kuramsal açıklamalar ve araştırmalardan oluşmaktadır. Araştırma konusunu oluşturan üç değişkenin ve bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenin arasındaki etkileşimi anlatan literatür taramasına yer verilmiştir. Duygusal zekâ (DZ) yazın taramasında duygu, zekâ, IQ kavramları gibi değişkenin anlaşılmasını sağlayacak alt kavramlar araştırılmıştır. IQ ile DZ arasındaki fark anlatılmış, DZ'yi oluşturan modeller ve bileşenlerden bahsedilmiş ve duygusal zekâ kavramının detaylı anlatımı hedeflenmiştir. İkinci bağımsız değişken olan Pozitif Psikolojik Sermaye (PPS) kavramını daha rahat anlaşılabilmesi için bu değişkenin oluşumuna giden yoldaki Psikoloji, Pozitif Psikoloji kavramları anlatılmış ve sonrasında PPS kavramı bileşenleri ve diğer etkileşimleri anlatılarak detaylandırılmıştır. Çalışma aile şirketlerinde yapıldığı için aile şirketleri literatür çalışması araştırmaya dâhil edilmiştir. Otantik Lider kavramının oluşmasına kadar geçen süreçte ele alınan liderlik, pozitif liderlik kavramları araştırılmış ve Otantik Liderliğin bileşenlerinin anlatılması ile bağımsız değişkenin anlatımı son bulmuştur. Son olarak duygusal zekâ ile otantik liderlik arasındaki ilişki ile pozitif psikolojik sermaye ile otantik liderlik arasındaki ilişki incelenerek ikinci bölüm tamamlanmıştır.

Üçüncü bölümde, araştırmanın değerlendirilmesinin yapılabilmesi için uygulanan yöntem anlatılmıştır. Araştırmanın kapsamı, yöntemi, evreni, örnekleme, modeli, değişkenleri, hipotezleri ve veri toplama yöntemi ile kullanılan ölçeklere yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde, araştırmanın bulgularına ve bu bulguların yapılan analizler sonucu değerlendirilmelerini yer verilmiştir. Güvenilirlik analizi yapılmış, hipotezler test edilmiş, demografik faktörler ile değişkenler arasındaki farklılaşmalar incelenmiştir.

Son bölüm olan beşinci bölümde araştırmanın analiz sonuçları değerlendirilmiş, öneriler ve değerlendirmeler yapılmıştır.

BÖLÜM II

KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Duygusal Zekâ Kavramı

Bu başlık altında, duygusal zekânın tanımı, modelleri ve bileşenleri anlatılacaktır.

2.1.1. Duygunun Tanımı

Psikoloji alanında duygunun, zekâ kavramı gibi pek çok değişik tanıma sahip bir kavram olduğu görülmektedir (Çakar ve Arbak, 2004). Feldman’a (1996) göre duygu “Mutluluk, umutsuzluk ya da üzüntü gibi fizyolojik ve bilişsel tabanları olan ve davranışı etkileyen faktörler” dir. Scherer, duyguları üç gruba ayırmaktadır (Feldman, 1996); kişiyi eyleme geçmek için hazırlamak, gelecekte planladığı davranışları şekillendirmek, sosyal ilişkilerinin düzene girmesine katkıda bulunmak. Ashforth ve Humphrey (1995) duyguların temel duygular ya da sosyal duygular gibi farklı kategorilere ayrıldığını ifade etmektedir.

Duygu tanımları büyük bir çeşitlilik göstermektedir (Çakar ve Arbak, 2004). Mayer ve Salovey bu çeşitliliği fark ederek ve hatalı bir tanımları önlemek amacıyla geniş kapsamlı bir tanım getirmişlerdir. Buna göre duygular; fizyolojik, bilişsel, motivasyona dayanan ve deneyimsel psikolojik sistemleri kapsayan ve uyum içerisinde hareket eden organize tepkilerdir (Mayer ve Salovey, 1990). Kişinin fizyolojik tepkileri gibi pek çok psikolojik alt sistemleri koordine eden içsel olaylar olarak etki gösterirler (Çakar ve Arbak, 2004).

Duyguları; fizyolojik, bilişsel, motivasyonel ve deneyimsel sistemler gibi psikolojik alt sistemin sınırlarını aşan organize tepkiler olarak görüyoruz. Duygular genel olarak kişinin iç dünyasında ya da dışarıdaki etkenler sonucu kendi dünyasında olumlu ya da olumsuz olarak adlandırdığı olaylara verdiği yanıtlardır (Mayer ve Salovey, 1990).

Duyguları düşünceyle ilgili özellikleri açısından bilişsel, vücutla ilgili özellikleri açısından biyolojik, duyguların eyleme dönüşmesi açısından ise davranışsal olarak tanımlayabiliriz (Langelier, 2006, s. 42).

Duygular, daha kısa ve genellikle daha yoğun olması nedeniyle ruh hali

kavramından farklılık gösterir (Mayer ve Salovey, 1990). Duygu, “belli bir uyaran karşısında genellikle içsel olarak belirip davranışsal tepkilere yol açan yapılandırılmış hisler” olarak tanımlanabilir (Kervancı, 2008). Goleman’a (2000) göre duygu; kişiye ait bir his ve bu hisse ait düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimidir. Farklılık gösteren ve tek bir tanım altında toplanamayan duyguların ortak özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler şunlardır (Konrad ve Hendl, 2003):

1. Duygular önceden tespit edilemez, irade dışında, kendiliğinden gelişir.
2. Kişi herhangi bir duyguya kapıldığında, aynı anda heyecanlanabilir.
3. Duygular hoş olabildiği gibi, mutsuz edici de olabilirler.
4. Duygular beden diliyle ve jest, mimik gibi yüz hareketleriyle kendilerini dışa yansıtır. Arzular, amaçlar ve eylemler duygulardan etkilenir.

Duygular, bireyin kendi iç dünyasından sosyal ilişkilerine kadar birçok konuda etkilidir ve bireyin davranışlarına etki eden temel bir role sahiptir (Champoux, 2006, s. 108).

Bireyler gerek iş, gerekse iş dışındaki yaşamlarında birçok duygu yaşar. Bu anlamda duygular, insan davranışının bir parçası olup bireyin iç dünyasından karşılıklı ilişkilere kadar birçok alanda belirleyicidir ve insan davranışında temel bir role sahiptir (Erkuş ve Günlü, 2008).

Birey kendisini duygulardan soyutlayamaz; fakat geliştireceği yeteneklerle duygularını yöneterek yaşadığı duyguların amaçlarına hizmet etmesini sağlayabilir. Duygular, yaşama yönelik bakış açısını, morali ve performansı olumlu veya olumsuz yönde etkileyebildiklerinden, birey için önemlidir ve iyi yönetilebilirse bireyin moralini ve performansını yükseltebilmektedir (Akın, 2004; Kervancı, 2008).

2.1.2. Zekânın Tanımı

Zekâ ile ilgili bilimsel çalışmalar 20. yy. başlarında sistemli hale getirilmiş olsa bile aslında zekâ asırlardır tartışılan ve ilgi duyulan bir olgudur. Descartes dört asır önce zekâyı “iyi hüküm vermek ve doğruyu yanlıştan ayırmak yetisi” olarak tanımlarken, Terman vd. (1917) zekâyı soyut düşünebilme kabiliyeti olarak açıklamaktadırlar (Delice ve Günbeyi, 2013).

Zekâ tanımının içinde bulunulan dönemden nasıl etkilendiğini akademisyenlerin

zekâyı nasıl tanımladıkları üzerine 1921 ve 1986 yıllarında yapılmış olan iki çalışmanın sonuçlarına değinerek görebiliriz (Sutarso, 1998). 1921 yılında akademisyenlere yapılan çalışmanın sonuçları, akademisyenlerin zekâyı oluşturan temel yeteneklerin problem çözme, karar verme gibi üst düzey beceriler, öğrenebilme yeteneği ve çevreye uyum yeteneği olduğunu düşündüğünü göstermektedir. 1986 yılındaki çalışmada ise zekâyı oluşturan yetenekler üst düzey beceriler, kültür tarafından değer verilen yetenekler ve yönetici süreçler olarak sıralanmaktadır (Çakar ve Arbak, 2004).

Zekâ genel olarak, öğrenme, anlama ve alışılmamış durumlarla baş edebilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Başka bir tanıma göre zekâ, basit bilgiyi elde edip, onu yeni durumlarda kullanma yeteneği olarak tarif edilmektedir (Lam ve Kirby, 2002, s. 142).

Bireylerin hem mesleki anlamda başarılı olmaları hem de verimli bir yaşam sürdürebilmeleri için bilişsel zekâ kadar duygusal zekâyı da ihtiyaçları olduğu yaklaşımı giderek daha çok önem kazanmaktadır (Betel, 1999, s. 28; Damasio, 1999, s. 145; Ortony, Gerald ve Collins, 1998:178; Ekman ve Davidson, 1994, s. 16; Yavuz, 2002:13; Delice ve Günbeyi, 2013).

2.1.3. Duygusal Zekânın Tanımı

Duygusal zekâ aslında işyerinde duygular olarak bilinen büyüyen bir araştırma alanının alt kümesidir (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2002).

Duygusal zekânın teorik alt yapısını Thorndike'in (1920) ortaya attığı sosyal zekâ modeli oluşturmaktadır. Bu modele göre kişilerin başkalarının duygularını anlama ve algılama yeteneği genel zekâsından ayrı bir özelliktir. Thorndike sosyal zekâ adı altında duygusal zekânın tanımına yakın bir yapı oluşturmuştur. Gardner, 1983 yılında sosyal zekâ kavramını genişleterek çoklu zekâ kavramını gündeme getirmiştir. Kişiler arası zekâ, bir başkasıyla ilgilenen kişinin zekâsı ve duygu gruplarının karışık ve yüksek farklılıklarını sembolize edebilme yeteneği olarak tanımlanırken; bunun zıttı olarak kişisel zekâ, başkalarıyla olan ilişkide kişinin kendi zekâsını ve diğer kişisel yeteneklerinin (hisleri, huyları, motivasyonu ve niyetleri) farkında olması ve bunları birbirinden ayırması olarak tanımlanmaktadır. Duygusal zekâ kavramının gelişmesi, insanların bir konuyla ilgili başarılarını ölçmek için kullanılan genel ölçüm testlerinden (üniversite seçme sınavları, IQ testleri vs.) başarılı olan kişilerin birçoğunun, gerçek hayatta başarısız olduklarının tespit edilmesiyle ortaya çıkmıştır (Cumming, 2005, s. 3).

Duygusal zekâ kavramı, ilk defa 1990 yılında Mayer ve Salovey tarafından başkalarının duyguları ve hislerini anlama becerisi olarak tanımlanmıştır. Bu yazarlara göre, duygusal zekâ sadece tek bir yetenek ya da doğal bir özellik değil; fakat onun yerine duygusal muhakeme yeteneklerinin, duyguları anlama ve kontrol etme özelliklerinin, düzenlenmiş bir şeklidir (Gürbüz ve Yüksel, 2008).

Duygusal zekâ yeni bir kavram olmasına rağmen toplumun bütün katmanlarında tartışılan ve pek çok farklı alanda uygulamaları bulunan bir olgu haline gelmiştir. Duygusal zekâ pek çok farklı şekilde tanımlanmaktadır (Delice ve Günbeyi, 2013). Sternberg'e (1988) göre duygusal zekâ; zekânın bir parçası iken; Mayer ve Salovey'e (1990) göre duygusal zekâ kişilik yapısı ya da bir yetenektir. Bu tanımlar doğrultusunda duygusal zekâ, çalışma ortamını veya hayatı anlayabilme, düşünebilme ve duyguları etkin bir şekilde kullanabilme becerisi olarak tanımlanabilir (Gürbüz ve Yüksel, 2008:176).

Mayer ve Salovey'e (1990) göre, duygusal zekâ, kendisinin ve başkalarının his ve duygularını izleme, aralarındaki ilişkiyi anlama ve bu bilgiyi düşünme ve eylemlerini yönlendirmek için kullanma becerisini içeren sosyal zekânın alt kümesi olarak tanımlanabilir.

Yüksek duygusal zekâ, duygusal davranma demek değildir. Aksine duygusal zekâ duyguları ne zaman, nerede, ne düzeyde ve nasıl kullanacağını bilme ve uygulama yeterliliği olarak ifade edilebilir. Duygusal zekâ, salt mantıkla olaylara tepki vermeyi ve her olayda duygusal tepkiler vermenin de yanlışlığını ifade eder (Akçay ve Çoruk, 2012, s. 8).

Goleman'a göre duygusal zekâ; kişinin hislerini bilmesi, içinde boğulmadan bu hisleri yönetebilmesi, yaptığı iş konusunda kendisini motive edebilmesi, diğerlerinin hislerini fark ederek etkin iletişim sağlayabilmesidir (Dulewicz ve Higgs, 2000:342; Aslan ve Özata, 2008, s:2). Cornell'e (2003:21) göre ise; bireyin kendisinin ve başkalarının duygularının farkına varma ve sosyal ilişkilerde duygularını kullanabilme kapasitesi olup, duygu ve biliş arasındaki etkileşimle ortaya çıkan bir durumdur (Schutte ve diğerleri, 2006:1; Aslan ve Özata, 2008, s:2). Genel olarak bu kavramla alakalı olarak dört alt başlık dikkat çekmektedir. Bunlar; kişinin kendi duygularını algılama yeteneği, başkalarının duygularını algılama yeteneği, kendi duygularını yönetebilme yeteneği ve son olarak da başkalarının duygularını yönetebilme yeteneğidir (Humphrey, 2001:495; Aslan ve Özata, 2008, s:2).

Duygusal zekâyı duyguları doğru anlayıp etkili ifade edebilme becerisi olarak

tarif edenler olduğu gibi (Acar, 2002, s.54; Law, Wong ve Song, 2004, s. 485; Delice ve Günbeyi, 2013, s. 211) duygusal zekâyı iş verimini, liderliği ve performansı etkileyen farklı bir zekâ çeşidi olarak tarif edenler de vardır (Cooper ve Sawaf, 1997; Gates, 1995; Goleman, 1995; Sosik ve Megerian, 1999; Delice ve Günbeyi, 2013, s. 211). Bazı araştırmacılar duygusal zekâyı çalışanların iş performanslarını etkileyen sosyal bir beceri olarak tanımlarken (Shaffer ve Shaffer, 2005; Delice ve Günbeyi, 2013, s. 211) bazıları da “kişinin kendi ve başkalarının güdülerini tanıyıp doğru tartabilmek ve değişen hayat şartlarına bağlı olarak bireylerin davranış ve duygularına yerinde ve uygun karşılıklar verebilmek” (Poskey, 2006, s. 1; Delice ve Günbeyi, 2013, s. 211) olarak tanımlamaktadırlar.

Duygusal zekâ bireyin kendi iç dünyasındaki duygularını anlamaya çalışırken, çevresindeki sosyal iletişimde bulunduğu kişilerin de duygularını anlama ve kontrol çabası ve buna göre duygularını doğru yönlendirmedir. Duygusal zekâ duygularla ilgili olmasına rağmen aynı zamanda bir zihinsel beceridir ve sahip olunan bu beceri aklın doğru yönde kullanılmasını sağlar (Epstein, 1999).

Mayer ve Salovey (1990) duygusal zekâ tanımını beş ana başlık altında toplamışlardır.

1. Duygularının farkında olma: Belirli bir durumda ya da anda ne hissettiğinin farkına varabilmek duygusal zekânın temelidir. İ-gr kazanabilmek ve kendini anlayabilmek için duyguların her an farkında olmak çok önemli bir gerekliliktir. Duygularını tanıyan kişiler, ruh hallerinin farkındadırlar, kişisel karar gerektiren konularda daha sağlıklı kararlar verebilirler, daha özerk davranabilirler, kendi sınırlarından emindirler ve hayata olumlu bir gözle bakabilirler.
2. Duygularla başa ıkabilmek: Farkına varılan duygularla uygun biçimde başa çıkabilmek duygusal zekânın temel özeliklerinden bir diğeridir. Kendini yatıştırma, yoğun endişelerden, karamsarlıktan, alınganlıklardan kurtulma yeteneği gibi yetenekleri kapsar. Bu yeteneği zayıf olan kişiler sürekli huzursuzlukla mücadele ederken, kuvvetli olanlar ise hayatın tatsız sürprizleri ve terslikleriyle karşılaştıktan sonra kendilerini daha kolay toparlayabilmektedirler.
3. Kendini motive etmek: İnsanın kendini motive edebilmesi için öncelikle duygularını bir amaç etrafında toplayabilmesi gerekir. Duygusal zdenetim

yani doyumunu erteleyebilme ve fevri davranışları engelleyebilme her başarının altında yatan çok önemli bir özelliktir. Kendini motive edebilme yeteneğine sahip kişiler yaptıkları her şeyde çok daha üretken ve etkili olurlar.

4. Başkalarının duygularını fark etmek: Başkalarının duygularını fark edebilmek ya da başka bir deyişle duygudaşlık kurabilmek, duygusal zekânın vazgeçilemez özelliklerinden bir diğeridir. Empatik kişiler başkalarının neye ihtiyacı olduğunu, ne istediğini gösteren sinyallere karşı daha duyarlıdır.
5. İlişkileri yürütebilmek: Duygusal zekânın bir diğer özelliği de diğer insanlarla olan ilişkileri yürütebilmektir. Bu beceriler popüler olmanın, liderliğin, kişilerarası etkililiğin altında yatan unsurlardır.

2.1.4. IQ ve EQ'nun Karşılaştırılması

Yıllardır, bireyin işlevselliğinin ve başarısının IQ (Intelligent Quotient – Bilişsel Zekâ) ile doğru orantılı olduğu bilinmekteydi. Ancak son zamanlarda duygusal zekânın da başarıda önemli rolü olduğu düşünülmeye başlanmıştır. IQ daha çok bireyin zekâ fonksiyonlarını değerlendirmekte, buna karşılık EQ bireyin duygusal sentez, tespit ve fonksiyonlarını ortaya koymaktadır (Doğan, 2005, s. 111). Kişinin kendisini harekete geçirmesi, yaşanan tüm sorunlara rağmen yoluna devam edebilmesi; dışarıdan gelen etkileri kontrol ederek ve kendi iç dürtülerini kontrol ederek tatmin duygusunu erteleyebilmesi; içinde bulunduğu ruh halini düzenleyebilmesi; yaşadığı problemlerin düşünce dünyasına etki etmesine fırsat vermemesi; empati duygusunun yüksek olması ve umut besleyebilmesi gibi duygular yüz yıllardır araştırma konusu olan IQ'nun aksine, duygusal zekâyı önem verilmesine neden olmuştur (Goleman, 1995:50-51).

İnsanların duygusal zekâ düzeyleri kalıtsal olarak tayin edilmediği gibi, gelişimi de sadece ilk çocukluk dönemlerinde gerçekleşmez. Genetik olarak sabit olan IQ'nun aksine, duygusal zekânın öğrenilme olasılığı oldukça fazladır. İnsanlar yaşamayı sürdürerek deneyimlerinden ders aldıkça duygusal zekâ gelişmeye devam eder. Aslında, insanların duygusal zekâ düzeylerini yıllar boyunca takip eden incelemelerin gösterdiği gibi kişiler kendi duygularıyla ve dürtüleriyle başa çıkmakta, kendi kendilerini motive etmekte, empatilerini ve sosyal becerilerini bilmekte ustalaştıkça, bu yetenekleri de giderek pekişmektedir (Goleman, 1995).

Okulların ve giriş sınavlarının IQ'ya ne kadar önem verdiği ortadayken, IQ'nun tek başına iş dünyasında ya da hayattaki başarı düzeyini açıklamakta bu denli yetersiz kalması şaşırtıcıdır. Duygusal zekâ kavramının gelişmesi, hayatta kimin başarılı olacağını öngörmeye çalışan akılcı düşünme konusundaki geleneksel ölçümlerin bu ihtiyaçlara cevap verememelerine dayanır (Somuncuoğlu, 2005).

Duygusal zekâ kavramının altındaki temel varsayım, başarının ve mutluluğun IQ olarak tanımlanan zekânın ötesinde başka şeylere bağlı olduğudur. Duyguları dikkate almak, duyguları ifade etmedeki açıklık ve başkalarının duygularını doğru analiz edebilmek, bireyleri daha fazla güvenilir ve değişime daha açık bireyler yapacaktır. Burada duygusal zekânın önemini savunan tez, duyarlılık, kişilik ve ahlaki güdüler arasındaki bağlantıya dayanır. Ahlaklı olma veya moral değerlere sahip olma, kişilik sahibi olma gibi özelliklerin temelinde duygusal zekâ yetenek ve becerilerinin olduğunu göstermektedir. İçinde bulunduğu topluma ve onun sorunlarına duyarlı, sorumluluk sahibi, güvenilen ve başkalarına güvenebilen, sorunlarının çözümünde olumlu enerji yayan, sabırlı, hoşgörülü, tutarlı, kararlı, azimli bireyler; duygusal zekâ seviyesi yüksek olan kişiler olarak tanımlanırlar. Bu süreçte duygusal zekâ yeterliliklerinin bilişsel yeterliliklerle sinerji oluşturduğu görülmektedir. Üstün performans gösterenler her ikisine de sahiptirler. İş ne kadar karmaşık ise duygusal zekâ o kadar önem kazanır (Somuncuoğlu, 2005).

2.1.5. Duygusal Zekâ Modelleri

Duygusal zekâ konusunda farklı modeller geliştirilmiştir. Bu alanda yapılan araştırmalarda çeşitli araştırmacılara ait modeller kullanılmaktadır (Gürbüz ve Yüksel, 2008). Çakar ve Arbak'a (2004) göre; yapılan bu çalışmalar incelendiğinde duygusal zekânın iki temel yaklaşımla ele alındığı görülmektedir; yetenek modeli ve karma model. Bu modeller Cobb ve Mayer (2000) tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır;

Yetenek Modeli; duygusal zekâyı bir yetenekler grubu olarak tanımlamaktadır ve duygusal zekânın önemi ve duygulardan yararlanarak mantık yürütmenin potansiyel kullanımları üzerinde durmaktadır.

Karma Model; yetenek modeline göre daha popüler bir yönelimdir. Duygusal zekâ yeteneğini sosyal beceriler, özellikler ve davranışlarla harmanlayan bu modeller duygusal zekânın bizi ulaştırabileceği başarılarla ilişkin parlak vaatlerde bulunmaktadır.

Bu çalışmada incelenecek dört ana modelin (Mayer & Salovey, Bar-On, Cooper

& Sawaf, Goleman) ilki bir yetenek modelidir diğer üç model ise karma modellerdir.

Tablo 1.

Duygusal Zekâ Modelleri

Goleman (1995)	Mayer ve Salovey (1997)	Bar-On (1997)	Cooper ve Sawaf (1997)
“..Kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisidir.” Temel Boyutları 1. Kişisel Yeterlilik • Öz bilinç (Duygusal bilinç, Öz-değerlendirme, Öz-güven) • Kendine Yön Verme (Özdenetim, Güvenilirlik, Vicdanlılık, Uyumluluk, Yenilikçilik.) • Motivasyon (Başarma güdüsü, Bağlılık, İnisiyatif, İyimserlik.) 2. Sosyal Yeterlilik • Empati (Başkalarını anlamak, başkalarını geliştirmek, hizmete yönelik olmak, çeşitlilikten yararlanma, politik bilinç.) • Sosyal beceriler (etki, iletişim, çatışma yönetimi, liderlik, değişim katalizörlüğü, bağ kurmak, işbirliği ve dayanışma, takım yetenekleri.)	Tanım “..Duyguları doğru olarak algılama, değerlendirme ve ifade etme yeteneği; duyguyla düşünceyi kaynaştırmak, duyguları anlamak ve analiz etmek, duyguları kontrol etmek yetenekleridir.” Temel Boyutları 1. Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade Etme • Kendi ve başkaların duygularını anlama ve ifade etme. • Duyguların tam ifadesi ve gereksinimlerin iletimi. • Farklı duygusal ifadeleri ayırt etme. 2. Duyguların Kullanımı • Duygular dikkati yönetir ve düşünmeyi sağlar. • Ruh hali kişinin algılamasını değiştirir ve değişik bakış açılarından anlamaya neden olur. 3. Duyguyu Anlamak ve Muhakeme Etmek • Duyguları nitelendirmek ve farklı duygular ile anlamları arasındaki ilişkiyi tanımlamak. • Duyguların içeriğini ve karşılıklı ilişkilerinin sahip olduğu bilgiyi anlamak. • Karmaşık duyguları yorumlamak ve farklı duyguların bileşimini anlamak ile duygular arasındaki geçişleri anlamak. 4. Duyguyu Yönetme ve Düzenleme • Hoş ve hoş olmayan duygulara açık olmak, duyguları ayırt edebilmek. • Olumsuz duyguların etkisini azaltarak ve olumlu duyguların etkisini artırarak, kendinin ve başkalarının duygularını yönetmek.	Tanım “..Bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı şekilde baş edebilmesinde bireye yardımcı olacak, kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilik ve beceriler dizinidir.” Temel Boyutları 1. Kişisel Beceriler • Duygusal benlik bilinci. • Kendine güven. • Kendine saygı. • Kendini gerçekleştirme. • Bağımsızlık 2. Kişilerarası Beceriler • Bireyler arası ilişkiler. • Sosyal sorumluluk. • Empati. 3. Uyumluluk Boyutu • Problem çözme. • Gerçeklik Testi. • Esneklik. 4. Stresle Başa Çıkma Boyutu • Stres toleransı. • Dürtü kontrolü. 5. Genel Ruh Durumu • Mutluluk. • İyimserlik.	Tanım “..Duygusal zekâ, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir.” Temel Boyutları 1. Duyguları Öğrenmek • Duygusal dürüstlük. • Duygusal enerji. • Duygusal geribildirim. • Pratik sezgi. 2. Duygusal Zindelik • Öz varlık. • Güven Çemberi. • Yapıcı hoşnutsuzluk. • Esneklik ve yenileme. 3. Duygusal Derinlik • Özgün potansiyel ve amaç. • Adanmışlık. • Dürüstlüğü yaşamak. • Yetki olmadan etki. 4. Duygusal Simya • Sezgisel akış. • Düşünsel zaman değişimi. • Fırsatı sezinlemek. • Geleceği yaratmak.
Model Türü	Model Türü	Model Türü	Model Türü
Karma Duygusal Zekâ Modeli	Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli	Karma Duygusal Zekâ Modeli	Karma Duygusal Zekâ Modeli

Kaynak: Mayer, Salovey ve Caruso (2000), sayfa 401. Aktaran: Doğan ve Şahin, 2007.

2.1.5.1. Daniel Goleman Ekolu

Goleman (1995; 1998) duygusal zekâyı aslında karakter ile ilgili bir olgu olarak algılamaktadır. Goleman (2003) duyguların akıllıca kullanılıp onlardan istifade edilmesini duygusal zekâ olarak tarif etmektedir. Ayrıca duygusal zekâ kendiliğinden harekete geçebilme, aksiliklere takılmadan yola devam edebilme ve kendini başkasının yerine koyabilme becerisi olarak tarif edilmektedir (Delice ve Günbeyi, 2013). Goleman (1995) tarafından geliştirilen karma modele göre duygusal zekâ; bireysel farkındalık, kendi duygularının düzenlenmesi, motivasyon, empati ve sosyal yetenekler olmak üzere beş farklı boyutta incelemektedir (Erkuş ve Günlü, 2008).

Tablo 2.

Daniel Goleman'ın Duygusal Zekâ Boyutları ve Bunların Yapıtaşları

BOYUTLAR	BOYUTUN TANIMI	YAPITAŞLARI
1) Kişinin Kendi Duygularının Farkında Olması	Kişinin herhangi bir duyguyu hissettiğinde onu tanıyabilme, izleyebilme ve bu bilgiyi kararlarını verirken kullanabilme yeteneği	- Kişinin özgüven duyabilmesi - Kişinin gerçekçi bir şekilde kendini değerlendirebilmesi - Kişinin kendiyle alay edebilmesi
2) Kişinin Kendi Duygularını Yönetmesi	Kişinin duygularını ve tepkilerini uygun bir şekilde yönetebilme, kendini sakinleştirebilme ve olumsuz duygular kontrolden çıkmadan önce onlarla başa çıkabilme yeteneği Kişinin olumlu sonuçlar elde edebilmek için kısa vadede zevklerinin tatminini erteleyebilme yeteneği	- Kişinin güvenilir ve dürüst olabilmesi - Kişinin belirsizliğe karşı rahat olabilmesi - Kişinin değişikliğe açık olabilmesi
3) Kişinin Kendini Motive Etmesi	Kişinin duygularını ve tepkilerini uygun bir şekilde yönetebilme, kendini sakinleştirebilme ve olumsuz duygular kontrolden çıkmadan önce onlarla başa çıkabilme yeteneği Kişinin olumlu sonuçlar elde edebilmek için kısa vadede zevklerinin tatminini erteleyebilme yeteneği	- Kişinin güvenilir ve dürüst olabilmesi - Kişinin belirsizliğe karşı rahat olabilmesi - Kişinin değişikliğe açık olabilmesi
4) Empati	Kişinin diğer kişilerin duygu ve düşüncelerinin tarafsız bir şekilde farkında olabilme yeteneği. Kişinin kendisini başkasının yerine koyabilme yeteneği	- Kişinin yetenek geliştirme ve korumaya yönelik uzmanlık geliştirebilmesi - Kişinin kültürlerarası hassaslık duyabilmesi - Kişinin müşterilere hizmet edebilmesi
5) Sosyal Beceriler	Kişinin sosyal durum ve ilişki ağlarını iyi kavrayabilme, diğer kişilerin duygularını yönetebilme ve diğer kişilerle sorunsuz geçinebilme yeteneği	- Kişinin liderliği yönetmekte etkinlik gösterebilmesi - Kişinin ikna edici olabilmesi - Kişinin takımları oluşturabilmesi ve onlara liderlik edebilmesi

Kaynak: Goleman (1998) ve Goleman (2001). Aktaran: Çakar ve Arbak, 2004

En etkili liderler çok önemli bir şekilde birbirine benzerler. Hepsinin duygusal zekâ seviyeleri çok yüksektir. Bu durum IQ'nun ve teknik becerilerin önemsiz olduğunu göstermez. Fakat önemli pozisyonların ilk aşamalarından biri duygusal zekânın yüksek olmasıdır. Yapılan araştırmalar, duygusal zekânın liderliğin olmazsa olmaz olduğunu açıkça göstermektedir. Duygusal zekâyı sahip olmayan birisi dünyadaki en iyi eğitime, analitik zihne ve sonsuz fikir yoğunluğuna sahip olsa da büyük bir lider olamaz (Goleman, 2015).

2.1.5.2. John D. Mayer ve Peter Salovey Ekolu

Yetenek modellerinden en bilineni Mayer ve Salovey (1997) tarafından ortaya konmuştur. Bu modelde duygusal zekâ; duyguların algılanması, duyguların yönetilmesi, duyguların anlaşılması ve duyguları üretme yeteneği olarak dört farklı boyutta ele alınmaktadır (Erkuş ve Günlü, 2008).

Duyguları doğru bir şekilde değerlendirmek ve ifade etmek duygusal zekânın bir parçasıdır. Çünkü duygusal zekâsı yüksek olanlar kendi duygularını daha çabuk algılayıp tepki verebilir ve bu duyguları başkalarına daha iyi ifade edebilirler. Duygusal zekâsı yüksek olan bireyler, algıladıkları doğruluk nedeniyle kendi duygularına uygun şekilde tepki verebilirler. Bu beceriler duygusal zekâ sonucudur, çünkü sosyal işlevsellik için bu becerilerden bir miktar da olsa insan bünyesinde olması gerekmektedir (Mayer ve Salovey, 1990).

Mayer ve Salovey'e (1990) göre duygusal zekâ üç farklı yetenek kategorisinden oluşur: (a) kişinin kendisinin ve diğerlerinin duygularını değerlendirmesi, (b) kişinin kendinin ve diğerlerinin duyguların düzenlenmesi ve (c) duyguların problem çözümünde kullanılması. Bilişsel zekâyı duygularla ilişkilendiren duygusal zekâdır ve duygular iyi yönetilirse kişiyi daha akıllı yapabilir (Mayer ve Salovey, 1997, s. 3-8).

Mayer ve Salovey oluşturdukları bu modelin duygusal yeterlilik olarak isimlendirebileceğini fakat çerçevelerini zekâ üzerine olan tarihsel literatüre bağlamak için zekâ kavramını seçtiklerini belirtmişlerdir. Kurdukları modelin Gardner'in kişisel zekâ kavramıyla benzeşmektedir. Mayer ve Salovey 1997'de bu tanımları daha da geliştirerek (Mayer vd., 2000a, syf. no: 107) “...duyguları algılama ve ifade etme, duyguları düşüncenin içinde asimile etme, duyguyu anlama ve onunla mantık yürütme ve kişinin kendisinde ve diğerlerindeki duyguyu düzenleme yeteneği” olarak

tanımlamışlardır (Çakar ve Arbak, 2004).

DUYGULARI DÜZENLEME

- Yetenek Alanı : -Her türlü hoş ve hoş olmayan hislere açık olmak
 -Hisleri izleme ve yansıma
 -Duygusal bir yapıyla sunduğu bilgi ve yararına bağlı olarak bütünleşme, devam ettirme veya ayrılma
 -Bireyin kendisi veya diğerlerinin duygularını yönetmesi



DUYGUSAL ENFORMASYONU ANALİZ ETME VE ANLAMA, DUYGUSAL BİLGİ ÜRETME

- Yetenek Alanı : -Farklı duyguların birbiriyle olan ilişkilerini anlama
 -Hislerin nedenleri ve sonuçlarını algılama
 -Karmaşık hisleri yorumlama, duygusal karmaşalar ve çeşitli his yapıları
 -Duygular arasındaki geçişleri anlama ve öngörme



DÜŞÜNCEYİ KOLAYLAŞTIRACAK DUYGULAR

- Yetenek Alanı : -Bireyin olaylar, objeler ve diğer insanlarla ilişkili hislere dayalı düşüncelerini önceliklendirmesi ve yönlendirmesi
 -Hislerle ilgili değerlendirmeyi ve hafızayı kolaylaştıracak güçlü ve etkili duygular üretme ve çağrıştırma
 -Çok yönlü bakış açısı geliştirecek mod geçişlerinden yararlanmak
 -Duygusal mod geçişlerini entegre etmek
 -Problem çözme ve yaratıcılığı kolaylaştırmaya uygun duygusal yapılar

kurmak



DUYGULARI ALGILAMA, DEĞERLENDİRME VE İFADE ETME

- Yetenek Alanı : -Bireyin fiziksel ve psikolojik yapıları içinde duygularını tanımlayabilmesi
 -Diğerlerinin duygularını tanımlayabilme
 -Duygularını doğru biçimde ifade edebilme ve hislerle ilişkili ihtiyaçlarını ifade edebilme
 -Hislerin ifadesi / davranışında doğru, yanlış, dürüst veya hilekarlık açısından ayırım yapabilme

Şekil 1. Mayer ve Salovey'e göre Duygusal Zekânın Kapsamlı Çerçevesi

Kaynak: Mayer ve Salovey, 1997, s. 75. Akt. Edizler, 2010.

2.1.5.3. Reuven Bar-On Ekolu

Bar-On'a (1997) göre duygusal zekâ, bilişsel olmayan zekâdır. Yani, duygusal zekâ "kişinin çevresel baskı ve taleplerle etkin bir şekilde başa çıkabilme yeteneğinin adıdır" (Bar-On vd., 2000, s. 1109; Delice ve Günbeyi, 2013). Bar-On duygusal zekâyı "insanlarla sağlıklı iletişim kurabilme, ani gelişen olaylara karşı çok çabuk adapte olarak sorunların üstesinden gelebilme ve çevresel isteklere karşı daha başarılı olabilme yeteneği" (Shelly ve Brown, 2004; Delice ve Günbeyi, 2013) olarak tarif etmiştir. Bar-On, bunların beş alt başlık altında incelenmesi gerektiğini belirtir: (a) kişisel, (b) kişilerarası, (c) stres yönetimi, (d) uyum yeteneği, (e) genel ruh hali (Moller, 1999, s.

268; Delice ve Günbeyi, 2013).

Bar-On modelinde duygusal zekâ; kişisel boyut, kişiler arası boyut, uyumluluk, stresle basa çıkma ve genel ruh durumu olmak üzere be  temel boyut ve bu temel boyutlara bağlı 15 alt boyut üzerinden tanımlanır (Brown, Bryant ve Reilly, 2006, s. 337; Erku  ve Günlü, 2008). Bar-On, modeldeki duygusal zekâ yeteneklerinin zamanla farklıla abileceğini, insanın yaşantısı boyunca değişebileceğini, çeşitli eğitim ve gelişim programları ile geli tirilebileceğini düşünmektedir. Ayrıca modeldeki boyutların, bireylerin ortaya koyacakları duygusal zekâ performanslarından ziyade, içerindeki duygusal zekâ potansiyelini açığa çıkartabilecek bir yapıya sahip olduğunu belirtmektedir (Gardner ve Stough, 2001, s. 69; Erku  ve Günlü, 2008).

Tablo 3.

Bar-On Modelindeki Duygusal Zekâ Boyutları ve Onları Olu turun Yetenekler

Boyutlar	Alt Boyutlar
Kişisel Farkındalık	Bağımsızlık, Kendini Gerçekleme, Kararlılık, Kendine Saygı, Duygusal Benlik Bilinci,
Kişiler Arası İlişkiler	Sosyal Sorumluluk, Kişiler Arası İlişkiler, Empati
�artlara ve �evreye Uyum	Esneklik, Gerçekçilik, Problem ��zme
Stres Yönetimi	Strese Dayanıklılık, Dürtü Kontrolü
Genel Ruh Hali	Mutluluk, İyimserlik

Kaynak: Gürbüz ve Yüksel, 2008.

Bar-On'un (2010) duygusal zekâyı kavramsallaştırması klinik psikolog olarak deneyimlerimden kaynaklansa da, bu yapının klinik psikolojinin ayrılmaz bir parçası olarak görülmemesi gerektiğini vurgulamak önemlidir. Aksine, duygusal zekânın Bar-On modeli, başlangıçtan beri psikolojide hüküm süren tıbbi modele öfkeli bir tepki vermektedir. Pozitif psikolojinin tıbbi modelin antitezini temsil etmesi gerçeği ışığında belirtilmelidir ki; günümüzde pozitif psikoloji, klinik psikoloji gibi çeşitli psikoloji alanlarında çalışmaya, tanıya odaklanma ihtiyacı ile varlığını sürdürmektedir.

2.1.5.4. Cooper-Sawaf Modeli

Cooper ve Sawaf (1997) tarafından geliştirilen diğer bir karma modelde ise, duygusal zekâ yöneticilik düzeyinde ele alınmıştır. Bu modelde duygusal zekâ; duygusal okuryazarlık, duygusal uygunluk, duygusal derinlik ve duygusal simya olmak

üzere dört boyutta tanımlamaktadır (Erkuş ve Günlü, 2008).

Liderlik süreci, başkalarını görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmeye teşvik etmek ve onları bu yükümlülüklerini yerine getirme noktasında desteklemeyi gerektirir. Etkili bir lider olmak için “çevrenizdeki çeşitli insan ağını” açıkça anlamaya ihtiyaç vardır. Büyük liderler tarafından anlatılan hikâyeler aslında onların çevrelerinden ne kadar haberdar olduğunu göstermektedir. Şu gerçek açıkça görünmektedir ki kendilerinin ve başkalarının duygularını iyi analiz edip anlayabilenler, çok farklı durumlarla karşılaşmalarına rağmen duygusal anlamda çok yerinde yanıtlar verebilmektedirler (Cooper, 1997).

Cooper ve Sawaf'ın modeli de Bar-On'un modeli gibi zihinsel yeteneklerin (duygusal dürüstlük gibi) yanı sıra bunların dışındaki bazı kavramları (geleceği yaratmak gibi) içermekte olduğu için karma bir modeldir. Cooper ve Sawaf'ın modelinin boyutları pek çok zaman birbirlerini ya da benzer kavramları içermektedir (örneğin; fırsatı sezinlemek ve pratik sezgi gibi). Bu model kuramsal sorunlara sahip olmakla beraber işletmelerde duygusal zekânın yerine dair önemli kimi bilgiler sunmaktadır (Çakar ve Arbak, 2004).

2.1.6. Duygusal Zekânın Bileşenleri

Duygusal zekâ beş ana yetenekten oluşmaktadır: kendini tanıma, duyguları yönetebilme, motivasyon, empati ve sosyal beceridir (Goleman, 2000, s. 393-394).

2.1.6.1. Kendini Tanıma

Kendi duygularını anlamak anlamına gelen de farkındalık; bireyin kendi hislerini, zayıf veya güçlü yanlarını bilmesi demektir. Bireyin kendi iç dünyasında hissettiği duygularını anlaması ve hissettiği duyguları arasındaki farklılıkları yorumlayabilmesi anlamına gelmektedir. Duygusal zekâ yetenekleri arasında en önemli olanı olarak tanımlanmaktadır (Marshall, 2001, s. 93).

Kendini tanıma, duyguların yoğunluğuyla dağılabilecek abartılı bir tepki vermeye ya da algılananı abartmaya açık bir dikkat hali değildir. Tam tersine, fırtınalı duygular içinde bile kendine yönelik olabilmeyi sürdüren tarafsız bir haldir (Goleman, 1995, s. 66). Mayer ve Stevens'a göre öz-bilinçli birey; duygusal hayatı hakkında belli bir anlayışa sahiptir. Özerk, kendi sınırından emin, hayata olumlu bir gözle bakabilen, kötü bir ruh haline girdiğinde bile, bunu dert edip kafasına takmayan ve kısa bir süre

içinde kendini bu durumdan kurtarabilen bir yapıya sahiptir (Doğan ve Demiral, 2007).

Goleman'a (2015) göre kendini tanımak; güçlü ve zayıf yanlarını, güçlerini, değerlerini ve başkaları üzerindeki etkisini bilmektir.

2.1.6.2. Duyguları Yönetebilme

Özdenetim, duyguları yapılan işi engellemek yerine kolaylaştıracak şekilde idare etmek, vicdanlı olmak ve hedeflere ulaşmak için bir zevkin tatminini erteleyebilmektir (Doğan ve Demiral, 2007). Goleman'a (2015) göre duyguları yönetebilme; yıkıcı dürtüleri ve ruh hallerini kontrol etmek veya yönlendirmektir.

2.1.6.3. Motivasyon

Motivasyonu, "bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri" şeklinde tanımlamak mümkündür (Koçel, 2005, s. 633; Doğan ve Demiral, 2007).

Duygularını tanıyan ve yönetebilen, başkalarının duygularına, istek ve gereksinimlerine duyarlı olan yöneticiler ve çalışanlar, işyerlerinde güvene dayalı ilişkiler kurarak, fikirlerini açık ve doğrudan dile getirirler. Kendilerini ve birlikte çalıştıkları kişileri istenilen sonuca yönelik olarak harekete geçirebilir, zor şartlar altında olumlu düşünme tarzını koruyarak motivasyonun yüksek olmasını sağlayarak çatışmaları ve sorunları, yapıcı ve çözümü sağlayacak şekilde sonuçlandırır (Mercan, Demirci ve Özler, 2015). Goleman (2015) motivasyonu kendi iyiliği için başarıyı arzulamak olarak yorumlamıştır.

2.1.6.4. Empati

Empati, duygusal davranışın merkezi bir özelliği olabilir. Sosyal destek araştırmacılarının son yıllarda açıkladıkları gibi, bir kişinin akrabaları, arkadaşları ve komşuları kişinin var oluşuna kritik katkıda bulunur. İnsanlar birbirleriyle olumlu ilişki kurduklarında daha fazla yaşam doyumu ve daha az stres yaşarlar. Örneğin, tavsiye veren bir kişinin kurduğu empati, tavsiyenin olumlu olarak algılanıp algılanmadığının önemli bir belirleyicisidir. Empati aynı zamanda fedakâr davranış için bir motivasyon kaynağıdır. Açıkçası, duygusal zekâsı yüksek olan arkadaşların, akrabalarının ve iş arkadaşlarının sayısı arttıkça, kişinin çevresinde empatik ve destekleyici bir sosyal yapı oluşacaktır (Mayer ve Salovey, 1990).

Dökmen'e (2005, s. 135-137; Doğan ve Demiral, 2007) göre empati kavramının üç temel ögesi şöyle sıralanmaktadır:

1. Öge: Empati kuracak birey, kendisini karşısındakinin yerine koymalı, olaylara onun bakış açısıyla bakmalıdır.
2. Öge: Bireyin empati kurmuş sayılabilmesi için, karşısındaki kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması gerekmektedir. Karşısındakinin yalnızca duygularını ya da yalnızca düşüncelerini anlamış olmak yeterli değildir. Duygusal ve bilişsel, bu iki temel bileşenin bir arada bulunması gerekmektedir.
3. Öge: Empati kuran bireyin zihninde oluşan empatik anlayışın, karşıdaki kişiye iletilmesi davranışdır. Birey, karşısındakinin duygu ve düşüncelerini tam olarak anlamış olsa da, eğer anladığını ona ifade etmezse, empati kurma süreci tamamlanmış olmayacaktır.

2.1.6.5. Sosyal Beceri

Goleman'a (2015) göre sosyal beceri; İnsanları arzu edilen yönlerde taşımak için başkalarıyla ilişki kurmaktır. Sosyal beceriler, bireylerin karşılıklı ilişkilerini etkili bir şekilde yönetebilme becerisi olarak tanımlanabilmektedir. Bu bir anlamda diğer duygusal zekâ yeteneklerinin bir sonucudur. Çünkü kendi duygu ve düşüncelerini bilen ve aynı zamanda başkalarının duygularını da anlayabilen bireyler, insan ilişkilerinde de başarılı ve etkili olacaklardır (Doğan ve Demiral, 2007).

2.2. Pozitif Psikolojik Sermaye

Çalışmanın bu kısmında psikoloji, pozitif psikoloji, pozitif psikolojik sermaye kavramlarının önce tanımı ve gelişimi sonra örgüt ve örgütsel davranışla arasındaki ilişki açıklanacaktır.

2.2.1. Psikolojinin Tanımı ve Gelişimi

2.2.1.1. Psikolojinin Tanımı

Psikoloji, bireylerin gözlemlenebilir davranışlarını ve bu davranışların altındaki sebep ve süreçleri inceleyen bir bilim dalıdır (Atkinson vd., 1996).

Psikoloji bilimi, insan davranışları ve bu davranışların nedenleriyle ilgilenmektedir (Eser ve Toigonbaeva, 2011).

2.2.1.2. Psikoloji Kavramının Gelişimi

Post modern düşüncenin modernist yaklaşıma tepkisi nedeniyle, örnek olarak bilginin temsili, nesnel deneyci araştırma yöntemleri, doğrunun ispat edilmesi, insanın edilgen rolü, geçtiğimiz yüz yılın sonlarında psikolojide bazı kavramsal değişim ve gelişimlere sahne olmuştur (Watson, 1995; Kararımak ve Siviş, 2018).

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında çağdaş psikolojide meydana gelen değişikliklerin önemli bir göstergesi, bu dönemde farklı basımlarda ortaya çıkan psikolojinin tanımı ile sunulmaktadır (Mestre, Tortosa, Samper ve Nácher, 2002).

1953'te yayınlanan ilk baskıda psikoloji, «canlı organizmaların davranışlarını ve deneyimlerini inceleyen bilim» olarak tanımlanmaktadır (Hilgard, 1953, s.13). Bu tanımı tamamlamak için Hilgard, davranış ve deneyim ile ne kastedildiğini belirtir (Mestre, Tortosa, Samper ve Nácher, 2002). «Davranış olarak, bir organizmanın dışarıdan bir kişi veya bir deneycinin enstrümanları tarafından gözlemlenebilen faaliyetlerini kastediyoruz» (Hilgard, 1953, s.13) ve «Deneyime göre psikolog, olayları yalnızca deneyimli kişinin tam olarak farkında olabileceği anlamına gelir» (Hilgard, 1953, s.14). Bireyin dünya hakkındaki algısının yanı sıra kişinin anıları, hayal gücü, hayalleri, zevkleri ve acıları kişinin özel alanına aittir (Hilgard, 1953, s.13). 1962 ve 1967'nin üçüncü ve dördüncü baskıları şu psikoloji tanımını sunmaktadır: «insan ve diğer hayvanların davranışlarını inceleyen bilim» (Hilgard, 1962 s. 2-3; Hilgard ve Atkinson, 1967, s. 3). Yetmişli yılların ilk zamanlarında zihinsel aktivite bir kez daha davranışla birlikte incelenmektedir ve psikoloji, bugüne kadar değişmeden kalan bir kavram olan davranış ve zihinsel süreçler olarak tanımlanır (Mestre, Tortosa, Samper ve Nácher, 2002). 2000 yılında Psikoloji, davranış ve zihinsel süreçlerin bilimsel çalışması olarak tanımlanmaya devam etmektedir (Mestre, Tortosa, Samper ve Nácher, 2002).

2.2.2. Psikoloji Kavramından Pozitif Psikolojiye Geçiş

Genel olarak değerlendirildiğinde psikoloji alanının olumsuzluklara odaklanmasının geçerli birçok nedeni olmakla birlikte psikoloji biliminin geçtiğimiz elli ila altmış yılda negatife odaklanmasının asıl sebebi, tarihi olaylar ve bu tarz olaylara ilgili faydacı tutumlardır. Aslında ikinci dünya savaşı öncesine baktığımızda,

psikolojinin üç temel amacı olduğunu görüyoruz: Bunlar: 1) ruhsal hastalıkları tedavi etmek 2) insanların yaşamlarını geliştirmek ve iyileştirmek 3) üstün yetenekleri / zekâyı araştırmak olarak kabul edilmektedir (Baykal, 2017).

Bir bütün olarak psikoloji alanı üç geniş hedefle başladı: hasarı onarmaya çalışmak, sorunları önlemek ve insanlarda güçlü yanlar oluşturmak. Bununla birlikte, yıllar içinde, genel olarak toplum ve özellikle araştırma fonu kaynakları, insanlarda neyin yanlış olduğuna dair çalışmalara ilgi gösterdi. Araştırma ve uygulamanın esas odağı özellikle psikolojik sorunların ve zayıflıkların nasıl düzeltileceği ve tedavi edileceği haline geldi (Luthans, Avolio, Walumbwa ve Li, 2005).

Her ne kadar modern psikoloji ilk zamanlarında sadece sorunlu insanlara yardım etmekle kalmayıp, aynı zamanda insanlarda güçlü yanlar tanımlamak ve güçlendirmekle ilgilendiyse de yıllar içerisinde tüm dikkatlerini insanlarda neyin hatalı olduğunu ve neyi düzeltmeleri gerektiğine ayırmışlardır (Luthans, Avolio, Walumbwa ve Li, 2005).

Amerikan Psikoloji Derneği başkanı Martin Seligman liderliğindeki küçük ama sonrasında hızla büyüyen araştırma psikologları grubu, güçlü yanlar üzerine inşa edilen önemli bir olumlu yaklaşımın ihmal edildiğini fark etmeye başladı. Böylece proaktif pozitif psikoloji hareketini başlattılar. Yakın zamanda Amerikan Psikoloji Derneği başkanı Martin Seligman liderliğindeki küçük ama şimdi hızla büyüyen bir araştırma psikologları grubu, güçlü yanlar üzerine inşa edilen önemli bir olumlu yaklaşımın ihmal edildiğini fark etmeye başladı. Böylece proaktif pozitif psikoloji hareketini başlattılar. Amaçları, hayattaki en kötü şeylerden en azından bazılarını uzaklaştırılarak yaşamdaki en iyi şeylerden bazılarının araştırılmasına ve anlaşılmasına kaydırmaktı. Misyonları, bireylerin, grupların, organizasyonların ve toplulukların gelişmesine ve gelişmesine izin veren faktörleri keşfetmek ve teşvik etmek için teorik bir anlayış oluşturmak ve bilimsel metodoloji kullanmaktır (Luthans, 2002).

Pozitif psikoloji hareketi, psikolojinin insan işleyişinin ve davranışının olumsuz, patolojik yönleriyle ilgili kaygılarına bir tepki olmuştur. Pozitif psikoloji ortaya çıktı çünkü insanların yaşamı yaşamaya değer kılan güçlü yanlarına, olumlu özelliklerine yeterince önem verilmiyordu (Luthans, 2002).

2.2.3. Pozitif Psikoloji Tanımı

Pozitif psikoloji, insan davranışının, bozulanı tamir eden hastalık modeli çerçevesinde açıklanmasına karşı çıkan yeni bir psikoloji yaklaşımıdır. Bu yaklaşım,

normal insan davranışının olumlu bireysel özelliklerine odaklanmaktadır. Bu doğrultuda, hayatı yaşamaya değer kılan değer ve deneyimlerle ilgilenmektedir. Buna göre, mutluluk, iyi-oluş, özgecilik, yaşam doyumu, iyimserlik en çok merak edilen araştırma konuları olmuştur (Luthans, 2002).

Pozitif psikoloji şu ana kadar psikolojinin ihmal etmiş olduğu; iyi oluş, mutluluk, bilgelik, kişisel güçlü yanlar, yaratıcılık, hayal gücü ile pozitif grup ve kuruluşların özelliklerine odaklanmıştır. Bu odak sadece bireylerin daha mutlu olacağı, bu sebeple bencil ve narsistik bir yaklaşımı destelemek için değildir. Pozitif psikoloji bireyin mutluluğunu hedef almakla birlikte çevrenin ve grupların da mutluluğunu amaçlamaktadır. Çünkü bir bireyin iyilik halinin artması diğerlerini de olumlu yönde etkileyecektir (Hefferon ve Boniwell, 2014).

Pozitif psikoloji sıradan insanların tekrar irdelenerek, güçlü yanları ve erdemleri üzerine yapılan bilimsel bir çalışmadır (Luthans, 2002). Pozitif Psikoloji insanların, grupların ve kurumların gelişmesine ya da en uygun seviyede işlevine devam etmesine katkıda bulunan koşulların ve süreçlerin incelenmesidir (Gable ve Haidt, 2005).

Seligman ve Csikszentmihalyi'e (2000) göre, pozitif psikoloji, insanın işlerlik kazanmasını ve gelişimini, biyolojik, kişisel, ilişkisel, kültürel ve küresel bağlamda çok boyutlu olarak inceleyen bilimsel bir disiplindir.

Pozitif psikoloji, pozitif deneyimleri üç farklı zaman ölçütünde ele alır, bunlar:

1. Geçmiş; iyi olma ve sosyal doyum kavramlarıyla ilgilidir;
2. Şimdi; mutluluk ve akış deneyimi kavramları üzerinde yoğunlaşır;
3. Gelecek; iyimserlik ve geleceğe olumlu bakma kavramlarına hâkimdir (Hefferon, Boniwell, 2014, s.3; Özdemir ve Yıldız, 2019).

Pozitif psikoloji, hem bilimsel hem de klinik bir girişimdir. Bilimsel olarak pozitif psikoloji yaşamın olumlu yanlarını anlamak ve geliştirmek için kullanılmaktadır. Bu açıdan pozitif psikolojinin üç temel direği vardır: Birincisi olumlu duygu çalışmaları (iyi oluş, mutluluk, akış, neşe, iyimserlik, ümit gibi), ikincisi başta güçler ve erdemler olmak üzere yetenekleri de kapsayacak şekilde olumlu özelliklerle ilgili çalışmalardır (hikmet, sevgi, çalışkanlık, alçakgönüllülük, adalet, cesaret gibi güç ve erdemler). Üçüncüsü ise olumlu duyguları destekleyen erdemlerin ardındaki desteği oluşturan demokrasi, güçlü aileler ve özgür araştırma gibi olumlu kurumlarla ilgili çalışmalardır. Klinik bir uğraş olarak pozitif psikoloji ise eksiklerle ilgilenmekten ziyade insanın iyi

oluşunu ve mutluluğunu artırmayı hedeflemektedir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2016).

Sistematik olarak, yaşamı yaşamaya değer kılmak için insani güçleri incelemek üzere pozitif psikolojide üç farklı analiz seviyesi tanımlanmıştır: öznel, bireysel ve grup (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000).

Birincisi, insanların genel refahına katkıda bulunan deneyimler, geçmiş, şimdiki ve gelecek perspektiflerinden öznel düzeyde incelenir: refah, memnuniyet ve memnuniyet geçmişte; şimdiki akış ve mutluluk; gelecek için umut ve iyimserlik (Kararımak ve Siviş, 2018). İkincisi, bilgelik, cesaret, affetme, özgünlük, gelecekteki düşünce, estetik duyarlılık, azim, affetme, yaratıcılık, maneviyat, kişilerarası beceriler ve sevme kapasitesi, bireysel düzeyde olumlu özelliklerin bazı örnekleridir. Son olarak, grup düzeyinde, kurumlar daha iyi sonuçlar elde etmek için de gelişirler. Sorumluluk, fedakârlık, medeniyet, ılımlılık, hoşgörü ve iş ahlakı, daha iyi vatandaşlığa yol açan sivil erdemler olarak listelenmiştir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000).

Sistematik olarak, pozitif psikolojide yaşamı değerli kılacak bireysel açıdan güçlü yanların incelenmesinde üç farklı analiz düzeyi belirlenmiştir. Analiz düzeyleri Seligman ve Csikszentmihalyi (2000) tarafından şu şekilde özetlenmiştir:

- (1) Öznel düzey (iyi olma, geçmiş ile memnuniyet, akış ve şimdiki mutluluk, geleceğe ilişkin iyimserlik ve umut gibi pozitif öznel deneyimler)
- (2) Mikro, bireysel düzey (sevgi, cesaret, estetik duyarlılık, azim, affedicilik, maneviyat, yüksek yetenek ve bilgelik gibi pozitif özellikler)
- (3) Makro grup ve kurumsal düzey (kişileri daha iyi vatandaşlık yapmaya - sorumluluk, fedakârlık, nezaket, ılımlılık, hoşgörü ve güçlü bir iş ahlakı gibi- doğru harekete geçiren pozitif vatandaşlık erdemleri).

Csikszentmihaly'e (2009) göre temel konu Pozitif Psikolojinin insanların mevcut yaşamları hakkında daha iyi hissetmelerini nasıl sağlayacağına mı yoksa insanların daha iyi hissetmeleri için mevcut şartların nasıl değiştirileceği konusuna mı odaklanması gerektiğidir. Pozitif Psikolojinin insanların daha iyimser, mutlu, yaşamlarından memnun olmalarına yardımcı olmak olduğu düşünülmektedir. Buna yaşam kalitesini iyileştirmek için Doğrudan yaklaşım denilir ve bu Pozitif Psikolojinin önemli bir bileşenidir ve olacaktır da. Fakat doğrudan yaklaşım en önemli olan husus değildir. Hayatı daha iyi hale getirmeye yönelik diğer yaklaşım, dolaylı yaklaşımdır.

Bu yaklaşım hangi koşulların insanları daha iyimser, mutlu ve memnun kıldığını bulmak ve sonra bu koşulların ortaya çıkmasına yardımcı olmaktan ibarettir. Ve bu koşullar politik koşullar veya sosyal koşullar olabilir; ya da evlerimizi inşa etme şeklimiz, şehirlerimizi, mahallelerimizi inşa etme şeklimiz olabilir. Konu hayatın kalitesini arttırmak için sadece insanları nasıl daha mutlu ya da daha iyimser hissettireceğimiz değil, ayrıca işi, politik sistemi, sosyal sistemi değiştirerek yaşam kalitesini nasıl artırabileceğimizdir. Örneğin, bir işletme kötü yönetilirse ve işçiler hayal kırıklığına uğrarsa, doğrudan yaklaşım işçilerin işleri hakkında daha iyi hissetmeleri için eğitim almasını önerirken, dolaylı yaklaşım hayal kırıklığının yapısal nedenlerini ortadan kaldırmaya odaklanır. Şimdiye kadar Pozitif Psikoloji, olumlu deneyimler sağlayan koşullara nispeten daha az dikkat etmiştir. Pozitif Psikolojinin sadece yaşam hakkında nasıl hissettiğimizi değil, aynı zamanda yaşama şeklimizi değiştirmek için neler yapabileceğimizi ciddiye almaya başlamanın zamanıdır.

Seligman'ın başkanlığa geldiği günlerden itibaren insanlarda bulunan pozitif özellikler, cesaret, adalet, ölçülülük, memnuniyet, şükür, özgüven, minnettarlık gibi konular ve erdemler pozitif psikoloji ekseninde araştırmacıların takip ettikleri konular arasına girmiştir. Bu özelliklerle insanlarda bulunan duygulanımlar arasındaki bağlantılar araştırılmış ve pozitif 16 özelliklerin insanların psikolojik sağlığına etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Böylece, pozitif özellikler ile psikolojik sağlık arasındaki bağlantı tespit edildiğinde insanlar pozitif özellikleri elde etmeye teşvik edilecek ve insanların hastalanmalarının önüne geçilebilecek veya geçilemezse de hastalıkların daha zararsız geçirilmesi için insanlara psikolojik destek verilecektir (Özasma, 2016).

Pozitif psikoloji en iyi entelektüel kaynak olan Anlamlı Yaşam'dır. Anlam, başkalarıyla, gelecek nesillerle olan iletişimimizle; ya da benliği aşan nedenlerle artar (Durkheim, 1951).

Pozitif psikoloji perspektifinden, anlam, en güçlü yönlerinizin ne olduğunu bilmek ve sonra bunları kendinden daha büyük olduğuna inandığınız bir şeye ait olmak ve onlara hizmet etmek için kullanmaktır (Seligman, 2002).

Seligman, Ernst, Gillhamc, Reivicha ve Linkinsd'e (2009) göre Pozitif Psikoloji çerçevesi deneysel bir araştırma çabasıdır ve sadece sağduyu değildir. Daha şaşırtıcı olan son bulguları arasında:

- Bilinen tüm fiziksel risk faktörleri analiz edildiğinde iyimser insanların karamsar insanlara nazaran kalp krizinden ölme riski çok daha az olasıdır.

On sekiz yaşında fotoğrafçıya gerçekten gülümseyen kadınların, sahte gülümseyenlere nazaran evliliklerinde daha mutlu oldukları ve daha az boşandıkları gözlemlenmiştir.

- Olumlu duygular ırksal önyargıların azalmasını sağlar. Örneğin, insanlar genellikle kendi ırklarının yüzlerini diğer ırkların yüzlerinden daha iyi tanımaktaysa da, insanları neşeli bir ruh haline sokmak, bu farklı ırk hissiyatının azalmasını sağlamaktadır.
- Anlam ve katılım arayışı, sadece zevk anlayışından çok daha fazla yaşam tatmini sağlar.
- Öz disiplin, lise notlarından iki kat daha iyi bir göstergedir.
- Gelir, notlar ve bariz faktörler açısından eşit olan mutlu gençler, mutsuz gençlere nazaran 15 yıl sonra daha iyi bir gelire sahip olur.
- İnsanların eşleriyle olan iyi olayları nasıl kutladıkları, kötü olaylara verdikleri tepkiye nazaran gelecekteki sevgi ve bağlılığı tahmin etmek açısından daha iyi bir göstergedir.

2.2.4. Pozitif Psikolojinin Gelişimi

Pozitif psikoloji, insanların, grupların ve kurumların gelişmesine veya optimal işleyişine katkıda bulunan koşulların ve süreçlerin incelenmesidir. Bu şekilde tanımlanan pozitif psikolojinin, William James'in 1902'de "sağlıklı fikirlilik" olarak adlandırdığı konudaki yazılarına, Allport'un 1958'de pozitif insan özelliklerine olan ilgisine, Maslow'un sağlıklı insanların araştırılması konusundaki savunuculuğuna dayanan uzun bir geçmişi vardır (Gable ve Haidt, 2005).

Olumlu psikoloji' kavramı hem psikoloji hem de örgütsel davranışta hızla ivme kazanmaktadır. Maslow'un (1954) düşüncesini çok anımsatan Seligman ve Csikszentmihalyi (2000), pozitif psikolojinin amacının psikolojinin odağındaki bir değişikliği sadece hayattaki en kötü şeyleri onarmakla katalize etmeye başlamakla değil, aynı zamanda daha olumlu durumların oluşmasını sağlamakla yapılabileceğini öne sürdü. Buna bağlı olarak, gelişmiş işyeri performansı hedefini vurgulayan maliyet-fayda perspektifinden de değerlendiren Luthans, olumlu örgütsel davranış (POB) olarak adlandırdığı örgütsel araştırmaya daha ilgili, proaktif bir yaklaşım gerektiğini açıkça belirtti. Daha spesifik olarak, Luthans (2003) POB'u 'bugünün işyerinde performans iyileştirmesi için ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkili bir şekilde yönetilebilen pozitif

yönlendirilmiş insan kaynakları güçlü ve psikolojik kapasitelerinin incelenmesi ve uygulanması' olarak tanımlamıştır (Wright, 2003).

Maslow (1954) 'pozitif psikoloji' terimini ilk olarak yaklaşık 50 yıl önce tanıttı (Wright, 2003). Pozitif psikoloji ilk olarak 1960'larda hümanistlik psikoloji bağlamında Abraham H. Maslow, Erich Fromm ve Carl Rogers tarafından ortaya atılmıştır (Karacaoğlu ve İnce, 2013). Maslow (1954), Motivasyon ve Kişilik adlı başlıklı kitabında son bölümü 'Pozitif Psikolojiye Doğru' başlıkla yayınladı. Bu son bölümde ve kaynakçada Maslow; büyüme, özveri, sevgi, iyimserlik, kendiliğindenlik, cesaret, kabul, memnuniyet, alçakgönüllülük, şefkat ve kendini gerçekleştirme gibi 'yeni' ve 'merkezi' psikolojik kavramların araştırılmasını öneren bir araştırma gündemi hazırladı. Araştırma konusunun çok daha yakın zamanda Seligman ve arkadaşları tarafından da oldukça benzer şekilde sunulanlara çok yakın yayınladığı çok rahatlıkla gözlemlenebilir. Maslow (1954), psikoloji biliminin olumsuz olan odaklanmasını şu şekilde eleştirmiştir: “Psikoloji bilimi, insanların olumsuz yönlerini ele almada, pozitif yönlerini ele almadan çok daha başarılı olmuştur. İnsanların kusurlarını, hastalıklarını, günahlarını daha çok ortaya koymuş ama potansiyelleri, erdemleri, başarılabılır istekleri veya tam psikolojik kapasitesiyle ilgili daha az söz söylemiştir. Adeta psikoloji, kendisini gönüllü olarak, olumsuz ve karanlık olan tarafla ilgilenerek sınırlandırmıştır (Wright, 2003).

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra psikolojinin bireylerde özellikle savaşın yarattığı ruhsal olumsuz etkileri tedavi etmeye yöneldiği görülmektedir. Sonraki dönemlerde ise psikoloji alanında Seligman ve arkadaşlarının önemli düzeyde etkisi hissedilmekte ve psikoloji, savaş zamanının etkisinden sıyrılarak odak noktasını bireylerdeki olumlu yönlerin üzerine çevirmektedir (Bitmiş, 2015). Bu dönemde psikoloji; diğer bir deyişle pozitif psikoloji, bireyin hasarlı olan yönlerini düzeltmenin ötesine geçerek bireyin güçlü yanlarının ve üstünlüklerinin ortaya çıkarılmasını ve bireylerin daha üretken yapılmasını kendisine amaç edinmektedir (Seligman, 1998).

1998 yılında Amerikan Psikologlar Birliği'nin (APA) o dönemki başkanı Martin E. P. Seligman tarafından Pozitif Psikolojinin ismi konulmuştur (Karacaoğlu ve İnce, 2013). Amerikan Psikoloji Derneği (APA) başkanı ve tanınmış bir araştırma psikoloğu Martin Seligman, proaktif olarak APA'ya yaptığı konuşmada pozitif psikoloji hareketini başlattı. Psikoloji alanını, bireylerin, grupların, kuruluşların ve toplulukların gelişmesine izin veren güçlü yönleri incelemek ve keşfetmek için bilimsel yöntemleri kullanmakla suçladı. Şu anda, en iyi anketleriyle tanınan Gallup Organizasyonu, aynı zamanda güç

temelli yönetime dayanan hızlı büyüyen bir danışmanlık uygulamasıyla, 1999'dan itibaren yıllık Pozitif Psikoloji Zirvelerine sponsor olmak için Seligman ve meslektaşlarıyla ortaklık kurdu. Bu konferanslarda, Luthans, pozitif psikolojideki yeni ufuklar açan bu çalışmayı iş yerine genişletti ve buna pozitif örgütsel davranış veya POB adını verdi. Michigan Üniversitesi'ndeki bir grup araştırmacı tarafından paralel bir gelişme, daha makro, örgütsel düzeyde pozitif psikoloji hareketinden çekilmeye başladı ve buna pozitif örgüt okulu veya POS adını verdi (Luthans, Avolio, Walumbwa ve Li, 2005).

Csikszentmihalyi (2009); pozitif psikolojinin bireyin yalnızca kendisinin iyi oluşunu sağlamanın ötesinde diğer insanların hayatlarını da iyileştirmeyi amaç edindiğini söyler. Bu bağlamda birey bencilce sadece kendisi için değil diğer insanlar için de sorumluluk taşır. İnsanın değerler sistemine bağlı olması gerekir. Bu bağlamda birey yardımlaşma, empati, diğerkâmlık gibi erdemleri önemsemelidir. Yine ona göre rekabet, bencillik, açgözlülük kişinin hayat kalitesini düşüren durumlardır. Bunun yerine insanlara yardımlaşma, sosyal adalet, dayanışma gibi erdemler öğretilabilirse iyi yaşam da o zaman kazanılacaktır.

Dünya savaşları sonrası, psikoloji bilimi önceki satırlarda belirtildiği gibi daha çok patolojik, bireylerin zayıf ve hasta yönleri üzerine odaklanmış; bireyleri aktif, karar verici ve yetenekli olmaktan ziyade dışsal etkenlere açık ve pasif olarak görmüştür (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Günümüz pozitif psikolojisi ile İkinci Dünya Savaşı sonrası psikoloji karşılaştırıldığında şu sorular dikkati çekmektedir; Savaş sonrası psikoloji “Bu bireyler neden başarısız olmaktadır?” sorusunu sorarken, günümüz pozitif psikolojisi “Bireylerin bazılarını başarılı yapan nedir?” sorusuna odaklanmaktadır (Hefferon ve Boniwell, 2011). Pozitif psikoloji, Seligman ve Csikszentmihalyi'ye (2000) göre öznel düzeyde geçmişe yönelik iyilik hali, hoşnutluk ve tatmin olma, geleceğe yönelik umut ve iyimserlik, şimdiye yönelik ise mutluluğu ifade ederken bireysel düzeyde cesaret, sevebilme kapasitesi, kişilerarası ilişkiler, estetik duyarlılık, sebat, affedicilik, özgünlük, tinsellik, ileri görüşlülük, yüksek yeteneklilik ve bilgelikle ilişkilendirilmektedir.

Bir POB yaklaşımına duyulan korkunç ihtiyaca işaret eden Luthans (2002), psikolojideki çağdaş edebiyatı üzerine yaptığı bilgisayar araştırmasında, 'negatifler' (yani akıl hastalığı, depresyon, kaygı, korku ve öfke) hakkında yaklaşık 375.000 makale bulmuşken insanların çeşitli olumlu kavram ve yetenekleri hakkında yaklaşık sadece 1000 makale bulmuştur. Luthans'ın (2002) bilgisayar aramasının çok iyi bir şekilde

gösterdiği gibi, sosyal bilim araştırmalarında insan doğasının olumsuz yönlerine aşırı bir vurgu vardır.

Luthans'a (2002) göre Pozitif psikoloji hareketi, psikolojinin insan işleyişinin ve davranışının olumsuz, patolojik yönleriyle ilgili kaygılarına bir tepki olmuştur. Pozitif psikoloji ortaya çıktı çünkü insanların yaşamı yaşamaya değer kılan güçlü yanlarına, olumlu özelliklerine yeterince önem verilmiyordu.

2.2.5. Pozitif Psikoloji ve Örgüt

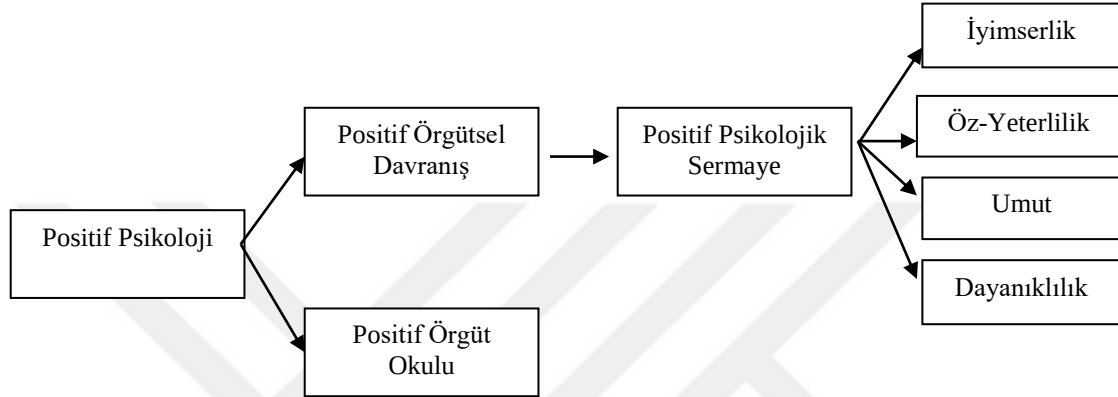
Psikoloji ve hatta sosyoloji gibi örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimine (HRM) yönelik temel disiplinlerdeki olumsuz yönelimli perspektifler ve problemler üzerine onlarca yıl süren aralıksız araştırma, insan gücünün, gelişmesinin ve optimal işleyişin daha iyi anlaşılmasını sağlayamadı. Ne yazık ki, bu olumsuzluk örgütsel davranış ve HRM alanlarına da girmiş ve savaş perspektifine eşlik etmiştir. Bu olumsuzluk, bireyleri ve kuruluşları, kıt zaman, enerji ve kaynakların yalnızca temel denenmiş ve gerçek hayatta kalma mekanizmalarına yatırıldığı bir dövüş veya uçuş moduna geçme tehlikesine maruz bırakmaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007).

Günümüzde pozitif psikoloji, psikoloji, örgütsel davranış ve yönetim bilimi alanlarındaki pozitive odaklı tüm konu başlıklarını kapsayacak şemsiye bir kavram olarak kabul edilmektedir. Söz konusu araştırma alanı, genel olarak kişilerin güçlü yönleri, değerleri, başarıları, ilerleme ve gelişimleri, esneklikleri ve optimum faaliyette bulunmaları yönündeki tüm çalışma ve araştırmaları kapsamaktadır. Pozitif psikolojinin kurucularından Seligman'a göre, pozitif psikoloji insanların, mutlu ve üretken olmaları ve kendi potansiyellerini gerçekleştirebilmeleri için pozitif psikoloji yaklaşımının gerekli ve çok önemli olduğunu vurgulamışlardır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007).

Örgüt ortamına akımının yansıması, iki ana yaklaşımdır. Bunlardan biri Pozitif Örgüt Okulu (Positive Organizational Scholarship)'dur. Michigan Üniversitesi araştırmacıları tarafından ortaya atılmıştır. Bu yaklaşım, kriz ve olumsuz şartlarda örgütün yaşamını ve etkinliğini sürdürebilmesi için pozitif örgütsel özellikleri ön plana çıkarmaktadır. İkinci yaklaşım ise, Luthans başta olmak üzere Nebraska Üniversitesi Gallup Liderlik Enstitüsü araştırmalarıyla ortaya atılmış olan Pozitif Örgütsel Davranış (Positive Organizational Behavior)'tır (Luthans vd., 2007b, s. 9-10; Karacaoğlu ve İnce, 2013). Pozitif Örgütsel Davranış, "günümüz çalışma hayatının gelişimi için ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkin bir şekilde yönetilebilir pozitif yönelimli olan insan kaynaklarına

ilişkin güçlü yönler ve psikolojik kapasiteler üzerinde yapılan çalışma ve uygulama” olarak ifade edilmektedir (Luthans, 2002; Keleş, 2011).

Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu daha çok makro ve örgütsel bir bakış açısı ortaya koyarken, Pozitif Örgütsel Davranış daha mikro ve bireysel açıdan pozitif çalışma psikolojisi araştırmalarından oluşmaktadır (Luthans vd., 2007b, s. 9-10; Karacaoğlu ve İnce, 2013).



Şekil 2. Pozitif psikolojinin gelişimi

Kaynak: Çetin, 2018. Employee's Hidden Force: A Conceptual Look at Positive Psychological Capital Approach.

2.2.5.1. Pozitif Örgüt Okulu (POS)

Psikoloji Derneği (APA) ve tanınmış bir araştırma psikoloğu Martin Seligman, proaktif olarak APA'ya yaptığı konuşmada pozitif psikoloji hareketini başlatmış ve Psikoloji alanını, bireylerin, grupların, kuruluşların ve toplulukların gelişmesine ve gelişmesine izin veren güçlü yönleri incelemek ve keşfetmek için bilimsel yöntemleri kullanmakla suçlamıştır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Anketleriyle ünlü olan Gallup Örgütü, aynı zamanda güç temelli yönetime dayanan hızlı büyüyen bir danışmanlık uygulamasıyla, 1999'dan itibaren yıllık Pozitif Psikoloji Zirvelerine sponsor olmak için Seligman ve meslektaşlarıyla ortaklık kurmuştur. Bu konferanslarda, Luthans pozitif psikolojideki bu çalışmayı iş yerine genişletti ve buna Pozitif Örgütsel Davranış (POB) adını vermiştir. Michigan Üniversitesi'ndeki bir grup araştırmacı tarafından paralel bir gelişme, daha makro, örgütsel düzeyde pozitif psikoloji hareketinden çekilmeye başlamış ve buna Pozitif Örgüt Okulu (POS) adını vermiştir (Luthans, Avolio, Walumbwa ve Li, 2005).

Pozitif örgüt okulunun amacı; organizasyonlarda olumlu durumların altında

yatan nedenleri ve bu durumların neticelerini anlamak, daha anlaşılır kılmak ve olacakları önceden öngörmek için örgütsel kuramlardan yararlanmak ve daha önce söz konusu kuramların gözden kaçırdığı pozitif durumları, süreçleri ve etkileşimleri meydana çıkarmaktır (Narcıkara, 2017).

Pozitif örgüt okulu, örgüt alanındaki negatifliği çözmeye eğilimli bir yaklaşımın ürünüdür ve bireylerin, iş grupları ve takımlarının örgütsel düzeyde ilerlemesine, güçlü yönlerinin gelişimine ve örgütlerde üretken dinamiklerin oluşumunun sağlanmasına odaklanır (Baykal, 2017.)

POS değerden bağımsız değildir. İnsan durumunu iyileştirme arzusunun evrensel olduğu ve bunu yapma kapasitesinin çoğu sistemde gizli olduğu konumunu savunmaktadır. Bu gizli kapasitenin serbest bırakılma ve örgütlenme yöntemleri, insani olanakların ne ölçüde sağlandığı ve sistemlerin olağanüstü olumlu sonuçlar üretme derecesi özel ilgi konusudur. POS, örgütsel çalışmalarda (örgütsel iyileştirme, hedefe ulaşma veya kâr etme gibi) tipik olarak “pozitif” olarak etiketlenen fenomenleri dışlamaz, ancak yaşam veren, üretken ve canlandırıcı insan koşullarına karşı bir önyargıya sahiptir (Cameron, Dutton ve Quinn, 2009).

2.2.5.2. Pozitif Örgüt Okulunun Temel Değerleri

Erdemlilik: Erdemli olma, bireylerin ve kuruluşların en iyi oldukları zaman olmak istedikleri şeyle ilişkilidir. Erdemli durumlar benzersiz bir insandır ve gelişen, zekice ve canlılık koşullarını temsil ederler (Lipman, B. J. ve Leavitt, 1999). Örgütsel erdem algısı ile algılanan kurumsal performans ve örgütsel performansın nesnel göstergeleri açısından pozitif bir ilişki vardır (Cameron, Bright ve Caza, 2004).

Çalışanlar açısından bakıldığında bir örgütü erdemli olarak kabul etmek, o örgütün çalışanlar cephesinde erdemli davranışlarına olanak tanıması ve desteklemesi demektir (Cameron, Dutton ve Quinn, 2009). Cameron’a göre; örgütlerdeki erdem ve performansın olumlu bir şekilde ilişkili ve karşılıklı olarak güçlendirici olduğuna inanmak için bir neden vardır. Bu ilişki, erdemli davranışın iki temel özelliği ile açıklanmaktadır: artan olumlu sonuçları artırabilecek güçlendirici nitelikler ve örgüt içinde negatifliği ve haddi aşmaları engelleyici tamponlama nitelikleri (Cameron, Bright ve Caza, 2004).

Artarak Yükselen Olumluluk: Pozitif örgüt bilimcilere göre pozitif duygular bilişsel olarak kişinin bakış açısını genişletir ve bu genişleme zaman içerisinde kişi

pozitif duyguları tekrar tekrar yaşadıkça kişinin bakış açısını genişletir. Genişleyen bakış açısı ile kişi pozitif düşünmeyi bir nevi alışkanlık haline getirir ve sonuç olarak bu durumun yarattığı psikolojik dayanıklılık ve esneklik, zamanı geldiğinde kullanılabilir ve sağlıklı davranışlar ve tepkiler verilmesini sağlayacak güçlü bir psikolojik dayanıklılık sermayesi haline gelir (Tugade, vd., 2004).

Yeni Bilgi Üretimi: Pozitif duygular algılama ve dikkati toplama yeteneklerini artırırken esnek ve yaratıcı düşünmeyi güçlendirir (Frederickson & Joiner 2002). Bu anlamda pozitif düşünen ve hisseden bireyler daha sağlıklı düşünerek, daha rahat karar verirler ve yeni bilgi üretimleri daha kolay olur. Pozitif örgüt bilimcileri göre, pozitif düşünme bireyin dimağını güçlendirir, alternatif yolları düşünme ve inançla bu yolları deneme noktasında cesaret verir bu da netice itibari ile kişiyi yaratıcılık noktasında daha üst seviyelere çeker (Narcıkara, 2017).

Çalışanı Güçlendirme: Pozitif örgüt bilimcileri tarafından büyük önem verilen kavramlardan biri de çalışanı güçlendirmedir. Güçlendirme, çalışanları yapabilecekleri işlerle ilgili olarak kendi potansiyellerine ulaşmaları için önlerini açma, destek olma, yardım etme ve onlara inanç duymadır (Gardner, 2010). Feldman ve Khademian (2000) gibi pozitif örgüt araştırmacılarına göre, güçlendirme çalışanların kurumun hedeflerini benimsemesine ve bu hedeflere ulaşmak için çaba göstermelerine sebep olur ve gücün dağıtımı ve üretimiyle direk ilintili bir kavramdır. Güçlendirmenin aynı zamanda dönüştürücü bir etkisi vardır, örgüt içerisindeki ilişkileri gücü paylaşacak ve daha fazla güç yaratacak şekilde değiştirip bina eder, örgüt ile çalışan arasında kazan kazan ilişkisine dayalı bir ilişki ve davranış modelidir ve pozitif örgüt bilimcilerin oldukça önemsedikleri bir kavramdır (Baykal, 2017).

Olumlu Sorgulama: Olumlu sorgulama metodu; örgütlerin merkezi bir şekilde, pozitif potansiyeli yakalama, öngörme ve artırma kapasitesini güçlendiren sorular sorma sanatını ve uygulamasını içerir. Temel olarak, tüm insanlar ve insanların geçmiş ve şimdiki kapasiteler olarak konuştukları muazzam bütünlük arasında yapıcı bir birlik kurmaya çalışır (Cooperrider ve Whitney, 2005).

2.2.5.3. Pozitif Örgütsel Davranış (POB)

Seligman'ın psikoloji alanını, bireylerin, ailelerin ve toplulukların pozitif yönlerini anlamaya yönelik olarak yeniden anlamlandırması gibi (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), Luthans (2002) da örgüt içindeki insan davranışının

incelenmesini negatife odaklılıktan çıkarıp, negatif ve pozitif elementler arasında daha dengeli bir odaklanmaya yöneltmiştir. Diğer pozitif örgüt yaklaşımları gibi pozitif örgütsel davranış da rekabet, çatışma, ben-merkezcilik gibi bireyci davranışların hüküm sürdüğü aşırı rekabetçi bir dünyanın varlığını kabul eder. Pozitif örgütsel davranış dikkatleri, ne pahasına olursa olsun kazanmaya odaklı örgütler yerine, takdir, onaylama, ahenk, işbirliği, gelişim, canlılık ve anlamlılık ile tanımlanan örgütler üzerine çekmeye çalışır (Demir, 2011; Narcıkara, 2017).

Pozitif örgütsel davranış, pozitif psikoloji yaklaşımına bağlı olarak gelişen bir akımdır. İş görenlerin örgüt içinde mutlu ve huzurlu bir hayat sürdürmeleri amacından yola çıkarken, özellikle iş görenlerin örgüt içerisinde olumlu davranışlarının gelişimini hedefleyen bir anlayış içindedir (Özkalp, 2009, s. 491; Bal, 2009, s. 546; Karacaoğlu ve İnce, 2013).

Pozitif örgütsel davranış (POB), bugünün işyerinde performans iyileştirmesi için ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkili bir şekilde yönetilebilen olumlu yönelimli insan kaynakları güçlerinin ve psikolojik kapasitelerinin araştırılması ve uygulanması olarak tanımlanabilir (Luthans, 2002).

2.2.5.4. POS ile POB Arasındaki Farklılıklar

Üç kavramı incelediğimizde görüyoruz ki; Pozitif örgüt okulu, pozitif örgütsel davranış ve pozitif örgütsel psikoloji yaklaşımlarının tamamı belirli pozitif alt yapılara sahiptir. Bunlar; iyileşme, coşku, dayanıklılık, mükemmelliyetçilik, erdem sahibi olma, gelişmeye açık olma gibi değerlerdir. Tüm yapılan çalışmaların amacı tek bir teori üzerinde yoğunlaşmak değil, pozitif bireylerin iyilik yapma kapasitelerinin ve pozitiflik potansiyellerinin açığa çıkması üzerine odaklanmak ve daha geniş bir perspektiften bakılmasını sağlamaktır (Seligman ve Peterson, 2003).

Bununla beraber, Pozitif örgütsel davranış yaklaşımı ile pozitif örgüt okulu yaklaşımı arasında farklılıklar bulunmaktadır. POS önceliği çalışanların performansını etkileyen psikolojik durumlarına ve çalışanların güçlü yönlerine verirken, POB ise önceliği örgüte pozitif anlamda katkıda bulunacak çalışanların gelişimini etkileyen faktörlere verir (Cameron, Dutton ve Quinn, 2009).

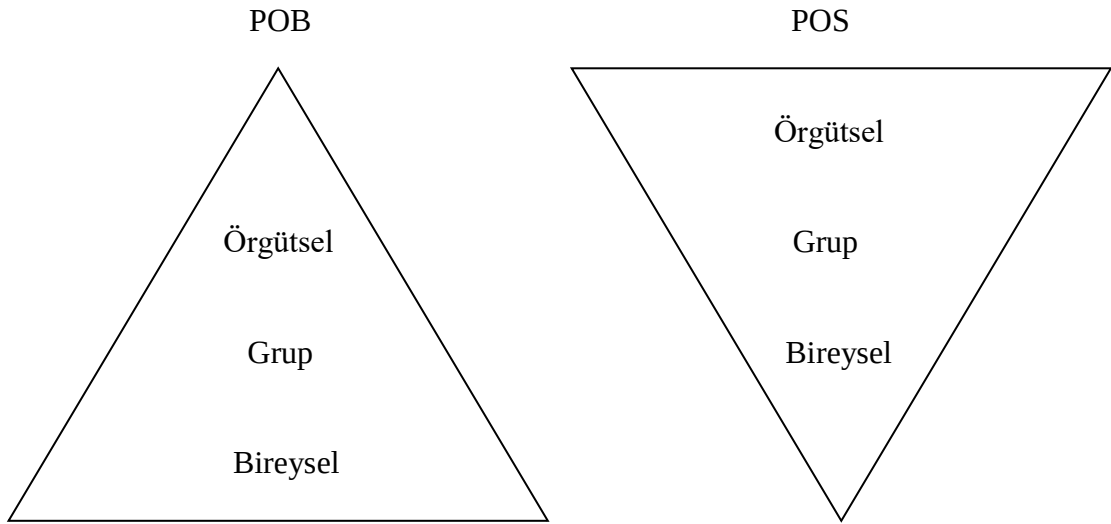
Donaldson ve Ko (2010) iki yaklaşıma ilişkin yapmış olduğu karşılaştırmada, performans geliştirmenin Pozitif Örgütsel Davranışın merkezinde yer alırken, Pozitif Örgüt Okulu çalışmalarında önemli ama merkezi bir unsur olmadığını belirtmiştir.

Ayrıca, iki yaklaşımın araştırma yöntemleri ve analiz düzeyleri arasında bazı farklar bulunmaktadır. Pozitif örgütsel davranış çalışmaları mikro ve orta analiz düzeylerinde saha araştırması kullanılarak yapılmıştır. Pozitif Örgüt Okulu çalışmalarında ise genellikle çeşitli nitel ve nicel araştırma yöntemleri kullanılarak örgüt düzeyinde analizler yapılmıştır. Elbette, bu Pozitif Örgütsel Davranış araştırmalarının sadece çalışanları, Pozitif Örgüt Okulu araştırmalarının ise örgütleri incelediği anlamına gelmez. Aslında, her iki yaklaşımda farklı şekillerde ama çok düzeyli yapıları göz önünde bulundurulur. Pozitif Örgütsel Davranış tümevarımsal biçimde gelişme eğilimindedir (Bireyden gruba, örgütsel düzeylerde analiz), Pozitif Örgüt Okulu ise, bunun tersi yönde gelişmektedir. Ancak son yıllarda her iki yaklaşımın temsilcilerinin yayınları incelendiğinde, pozitif örgüt yaklaşımları arasında söz konusu farklılıkların pozitif örgüt çalışmalarına getirdiği çoklu bakış açısı ile bir zenginlik olarak değerlendirildiği, genel eğilimin farklılıkları derinleştirmekten çok, bir bütünleşmeye gitme yönünde olduğu söylenebilir (Demir, 2011).

Pozitif örgüt okulu, henüz performansla ilgisi kanıtlanmamış olan ve bireysel karakter özellikleri olan merhamet ve erdem gibi kavramlarla ilgili iken; pozitif örgütsel davranış, performansı ölçülebilen, kuruma katkısı kanıtlanmış olan ve durumsal olarak gelişebilen kavramları inceler (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007). POB ve POS arasında bazı temel farklılıklar bulunmaktadır. Bunlardan ilki araştırma konularının farklılığıdır. Pozitif Örgüt Okulu kurumsal örgüt seviyesindeki pozitif durumları konu alırken; pozitif örgütsel davranış bireysel seviyedeki pozitif durumları ve bu özelliklerin performans gelişimi üzerindeki etkisiyle ilgilenmektedir. İlk olarak bahsedilebilir ki; Performans gelişimine verilen önem; pozitif örgütsel davranışta pozitif örgüt okuluna kıyasla çok daha belirgindir (Luthans, 2002). Luthans'a göre (2002) pozitif örgütsel davranışın ölçütlerinden biri olan “geliştirmeye açık olma” kavramı, bu alanın çalışma konularını pozitif örgüt okulunun olumlu odaklı kavramlarından ayırmaktadır. Pozitif örgüt okulunda örgüt çalışmaları aynı seviye de süreklilik arz eden kişisel özellikleri yerine, sürekli olarak gelişime açık olan ve değişebilen kavramlar üzerinde durmayı tercih eder. Pozitif örgüt okulu çalışmalarında yer alabilecek kavramlar eğitimle geliştirilebilir, değiştirilebilir ve yönetilebilir olmalıdır. Pozitif örgütsel davranış, değişime ve gelişime açık olan durumsal özellik gösteren psikolojik kaynak kapasitesine önem verir (Luthans vd., 2007). Olumluya odaklı diğer yaklaşımlar ise daha çok, daha yavaş ve daha az değişen ve uzun zamanda gelişim gösteren karakter özelliklerine odaklanırlar. Mizaç ile yakından ilintili bu özellikler; insanın ömrü boyunca çok yavaş

ve çok vakit harcanarak değiştirilebilir, herhangi bir gelişim ve değişimin söz için uygun destekleyici faktörlerin bulunması ve engelleyici faktörlerin bulunmaması gerekir ve uzun dönemli ve yoğun profesyonel destek alınmalıdır (Peterson & Seligman, 2004; Narcıkara, 2017). Bu açında incelendiğinde; pozitif örgütsel davranışın durumsal psikolojik kapasitelerinin değişken ve rahat yönetilebilir olduğu gözlemlenirken; pozitif örgütsel okulunun pozitif değişim için öngördüğü faktörlerin bu alanda daha az etkili olduğu gözlemlenmektedir (Cameron vd., 2003).

İkinci ayırım noktası ise uygulanan metot ve analiz seviyelerindeki farklılıklardır. Daha önce de bahsedildiği gibi Pozitif Örgüt Okulu, makro düzeydedir, nicel ve nitel araştırma yöntemlerini ve araçlarını kullanır, Pozitif Örgütsel Davranış ise mikro düzeyde ampirik alan araştırma yöntemlerini kullanır. Bununla beraber pozitif örgüt okulu tündengelim (örgüt-grup-kışı) yöntemini kullanırken, pozitif örgütsel davranış ise tümevarım (kışı-grup-örgüt) yöntemini kullanır (Cameron, Bright ve Caza, 2004). İlgilendikleri kavramlar çok yakın olmasına rağmen, pozitif örgütsel okul erdem, merhamet, çalışanı güçlendirme gibi kavramlar üzerinde yoğunlaşırken, pozitif örgütsel davranış, umut, iyimserlik, öz-yeterlilik, dayanıklılık, esneklik ve pozitif örgütsel sermaye gibi kavramlar üzerine yoğunlaşır; birbirlerinden odaklandıkları konular itibari ile farklılaşırlar (Narcıkara, 2017).



Şekil 3. POS ile POB tündengelim ve tümevarım çerçevesi

Kaynak: Cameron, Bright ve Caza, 2004. Exploring The Relationships Between Organizational Virtuousness and Performance.

Özetle denilebilir ki; pozitif örgütsel davranışı diğer olumlu pozitif yaklaşımlarından ve pozitif kişisel gelişim akımlarından ayıran en temel özelliği bilimselliğe verdiği önem, araştırmaya dayanması ve ölçülebilir kriterleri baz almasıdır. Pozitif örgüt okulunun lider geliştirme ve insan kaynaklarını geliştirme alanında etkili olduğunu söyleyebiliriz. İK içerisinde bulunan kariyer geliştirme programları, danışmanlık almada mentorluk programları, formal eğitimler ve koçluk programlarında kullanılabilir (Luthans, 2002; sf.59).

2.2.6. Pozitif Psikolojik Sermaye (PPS)

2.2.6.1. Pozitif Psikolojik Sermayenin Tanımı

Pozitif psikolojik sermaye temellerini pozitif psikoloji akımından almaktadır. Pozitif psikoloji akımı, psikolojik çalışmaların genellikle başarısızlık, patoloji, tükenmişlik ve çaresizlik gibi insan davranışının olumsuzluklarına yönelmesine karşılık, modern yaşamın bireyler için sağladığı olanaklar ve mutlu yaşama erişebilme üzerinde durmaya başlamıştır (Tösten ve Özgan, 2017). Psikolojik sermaye kavramı ilk defa 2004 yılında Luthans ve Youssef (2004) tarafından kullanılmıştır.

Luthans, vd.'ne (2006) göre Psikolojik Sermaye tanımı şu şekildedir:

1. Bireyin ulaşması zor olan görevlerde başarılı olabilmek için gerekli olan çabayı göstermeyi sağlayacak güvene veya başka bir deyişle öz-yeterliliğe sahip olmak,
2. Şimdiki zamanda ve gelecekte başarılı olabilme yönünde pozitif bir beklenti içinde olmak; ya da farklı bir deyişle iyimser olmak,
3. Belirlenen amaçlara ulaşmak için gerekli olan azme sahip olmak; hedeflenen başarıya ulaşabilmek için yeni yollara yönelebilmek; ya da farklı bir deyişle umut etmek,
4. Problemlerle karşılaşıldığında kendini toparlayabilmek ve dik bir duruş sergilemek; ya da farklı bir deyişle dayanıklı olabilmektir.

Psikolojik sermayenin en önemli özelliklerinden birisi iş performansı üzerinde etkili olmasıdır (Luthans, Avolio, Walumbwa vd., 2005). Psikolojik sermaye bireysel düzeyde büyüme ve performansı artıran psikolojik bir kaynakken; örgütsel düzeyde ise

diğer sermaye türlerine benzer bir şekilde, iş gören performansını artırarak rekabet üstünlüğüne katkıda bulunan güçlü bir yönetim aracıdır (Luthans, Avolio, Walumbwa vd., 2005). Bu sebeple örgütler ve iş görenler açısından diğer sermaye türlerine göre daha fazla önem taşımaktadır (Akdoğan ve Polatçı, 2013).

Luthans ve meslektaşları tarafından yapılan son çalışmalar POB kavramlarını kavramsal olarak “pozitif psikolojik sermaye” veya PsyCap olarak adlandırdıkları ifadenin üst düzey çekirdek yapısıyla birleştirdi. Bireysel düzeyde, psikolojik sermaye, büyümeyi ve performansı artırabilecek psikolojik bir kaynaktır. Örgütsel düzeyde, insani ve sosyal sermayeye benzer şekilde, psikolojik sermaye de iyileştirilmiş çalışan performansı ile kaldıraç, yatırım getirisi ve rekabet avantajı sağlayabilir (Luthans, Avolio, Walumbwa ve Li, 2005).

Ekonomi ve finasta geleneksel kullanımın yanı sıra sermaye terimi, insan kaynakları (insan sermayesi) ve diğer kavramlarla (örneğin, entelektüel sermaye, sosyal sermaye, kültürel sermaye) değeri temsil etmek için de kullanılmıştır (Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007).

Burada psikolojik sermaye terimini, etkinlik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık gibi olumlu psikolojik yapılarla tahakkuk eden bireysel motivasyonel eğilimleri temsil etmek için kullanmaktayız. Pozitif psikolojik sermayeye yatırım yapmak, geliştirmek ve bunlardan faydalanmak, dünyadaki tüm ülkelerde insan kaynakları performansının iyileştirilmesi sorununu karşılamak için gözden kaçan bir bakış açısı ve yaklaşım olabilir (Luthans, Avolio, Walumbwa ve Li, 2005).

PsyCap, bireyin olumlu psikolojik gelişim durumudur ve aşağıdakilerle karakterize edilir:

- (1) Zorlu görevlerde başarılı olmak için gerekli çabayı gösterme ve güvenme (özgüven); (2) şimdi ve gelecekte başarılı olmak için olumlu bir atıf (iyimserlik) yapmak;
- (2) Hedeflere doğru devam etmek ve gerektiğinde başarıya ulaşmak için yolları (umut) yönlendirme
- (3) Sorunlar ve sıkıntılarla kuşatıldığında, başarıya ulaşmak için (hatta esneklik) geri ve hatta ötesine geçme (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007a).

Psikolojik sermaye, geleneksel sermaye çeşitlerinden “neye sahip olunduğuna” odaklanan "finansal-ekonomik sermaye" den, “neyin bilindiğine” yoğunlaşan "beşeri

sermaye” den ve “kimlerin tanındığını" içeren "sosyal sermaye" den farklıdır. Çalışma psikolojisindeki yeni kavramsallaşma bireyin “kim” olduğuna dikkat çeken "psikolojik sermaye" üzerinde yoğunlaşmaktadır (Tösten ve Özgan, 2017).

Psikolojik sermayenin kilit noktaları şunlardır:

- (1) Olumlu psikoloji paradigmasına (yani, pozitifliğin ve insan gücünün önemi) dayanır;
- (2) Olumlu örgütsel davranışa veya POB kriterlerine (yani, benzersiz, teori / araştırma, geçerli ölçüm ve duruma benzer) dayalı psikolojik durumları içerir;
- (3) “Ne Bildiğiniz “ ve kimi tanıdığınızı” sorularının çok ötesinde “sen kimsin” sorusunu bulmaya çalışır;
- (4) Performans artışı ve sonuçta rekabet avantajı sağlayan bir getiri için yatırım ve geliştirmeyi içerir) (Luthans, Avolio, Walumbwa ve Li, 2005).

Psikolojik sermaye örgüt ortamında olumluluğa dair birçok katkıda bulunur. Hobfoll’a (2002) göre bireyler yeterli psikolojik kaynaklara sahip olduklarında, daha hedef odaklı davranırlar ve problemler karşısında hemen pes etmezler. Diğer bir taraftan psikolojik kaynak kapasitesi güçlü olan bireyler ihtiyaçları olan kaynaklara ulaştıracak spesifik kaynaklara sahip olma noktasında da daha şanslıdırlar. Dolayısıyla yüksek seviyede psikolojik kaynak kapasitesi, yüksek seviyede psikolojik kaynakların öncülüdür ve yüksek seviyede performans çıktılarına sebep olur (Narcıkara, 2017).

Araştırmalarda da görüldüğü gibi psikolojik kaynak kapasitesi yüksek olan bireyler kendi güçlü yönlerine güvendikleri için hedeflerine inançla yaklaşmakta ve uzun süreli olarak daha yüksek performans gösterme eğiliminde bulunmakta, problemlere çok yönlü çözümler getirebilecek umuda ve iradeye sahip olmakta, sonuçlarla ilgili iyimser bir bakış açısına sahip olmakta ve sıkıntı ve engellere karşı dayanıklılık ve esneklik gösterebilmektedirler. Genel olarak bakıldığında, psikolojik kaynak kapasitesi hedeflere ulaşma ve daha yüksek performans gösterme noktasında tetikleyici rol oynamakta örgüte daha pozitif bir iklimin hâkim olmasına katkıda bulunmaktadır (Narcıkara, 2017).

2.2.6.2. Psikolojik Sermayenin Gelişim Süreci

Taklit edilemeyen bir yapıya sahip olması insana olan ilgiyi gün geçtikçe arttırmaktadır. Maddi sermayeye önem veren kurumlar zamanla birlikte rakiplerinden daha avantajlı bir konuma ulaşabilmek ve kendilerini ayırtılabilmek için tüm dikkatlerini maddi olmayan sermaye türlerine vermişler ve bu sermaye türlerini daha iyi anlamaya, geliştirmeye ve yönetmeye başlamışlardır. Rekabet avantajının araştırıldığı tüm çalışmalarda bireylerin önemi daha belirgin olarak fark edilmiş ve bireylere yapılan yatırımların bireysel gelişime, dolayısıyla kurumsal gelişime olan etkisinin önemini arttırmıştır (Luthans ve Youssef, 2004).

Geleneksel ekonomik sermaye dışında, insan sermayesine (kişinin ne bildiği) ve sosyal sermayeye (kişinin kimi tanıdığı) yeterli önem verilmeye başlanmakla birlikte pozitif psikolojik sermaye verilen önem bunların da ötesine geçmiş (kişinin gerçekte kim olduğu) ve bireysel ve örgütsel performansı kalıcı hale getiren bir anlayış geliştirilmiştir (Luthans, Avolio, Walumbwa ve Li, 2005).

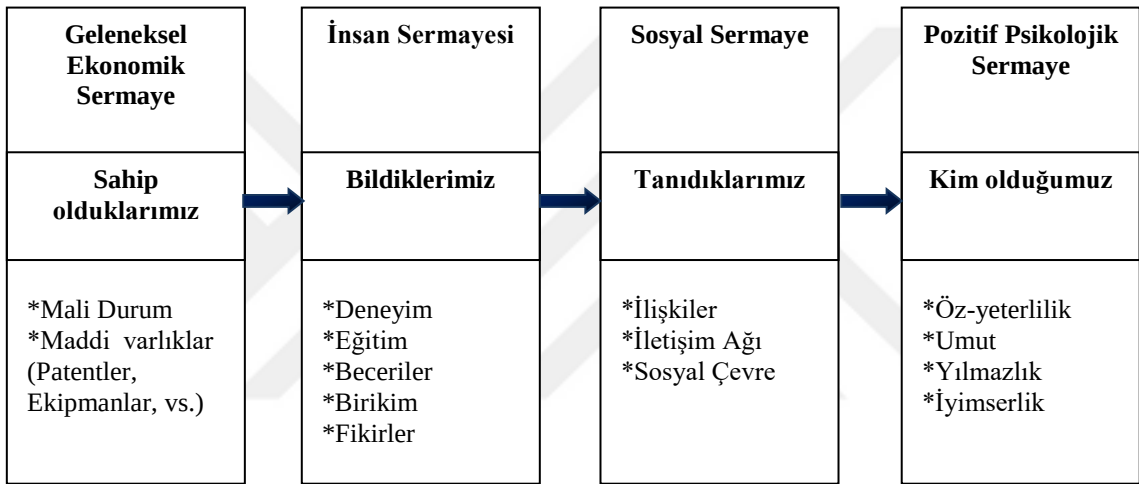
Psikolojik sermaye, geleneksel sermaye çeşitlerinden “neye sahip olunduğuna” odaklanan “finansal-ekonomik sermaye” den, “neyin bilindiğine” yoğunlaşan “beşeri sermaye” den ve “kimlerin tanındığını” içeren “sosyal sermaye” den farklıdır. Çalışma psikolojisindeki yeni kavramsallaşma bireyin “kim” olduğuna dikkat çeken “psikolojik Sermaye” üzerinde yoğunlaşmaktadır (Tösten ve Özgan, 2017).

2.2.6.2.1. Beşeri Sermaye

Beşeri sermaye genellikle bilgi, beceri, yetenek veya eğitim, deneyim ve belirli tanımlanabilir becerilerden elde edilen yeterliliklerdir. Çok önemli olmasına rağmen tek başına beşeri sermayeye yapılan yatırım rekabet avantajı için yeterli değildir. Beşeri sermayeye açık bilgi denir ve el değerlerden biridir (Luthans ve Youssef, 2004). İnsan sermayesini oluşturan bilgiler, yenilik kapasitesi, yaratıcılık, know-how ve deneyim, takım çalışma kapasitesi, çalışma esnekliği, belirsizlik karşısındaki tolerans, motivasyon, memnuniyet, öğrenme kapasitesi, bağlılık, formal iş eğitimi ve eğitimidir (Özyılmaz ve Ölçer, 2008, s. 211).

Beşeri sermayenin sıklıkla göz ardı edilen bir diğer boyutu örtük bilgidir. Bu tür bilgi kuruluşa özgüdür ve üyeler kuruluştaki sosyalleştikçe, kültürünün bir parçası haline geldikçe, yapısını ve dinamik süreçlerini anladıklarında ve bir bütün olarak nasıl çalıştıklarını öğrendikçe zamanla inşa edilirler (Luthans ve Youssef, 2004).

Beşeri sermayenin kaynaklarını açık ve örtülü bilgi oluşturmaktadır. Açık bilgi; kaynakları; açık ve örtük bilgidir. Açık bilgi, kolayca taklit edilebilir ve bilgiye dayanır. Teknolojik gelişmeler bu bilginin kolay bir şekilde eskiyebilmesine neden olmaktadır. Örtük bilgi ise farklıdır. En önemli özelliği soyut olmasıdır. Örgüte özgüdür, çalışanların örgüt içerisinde bulunduğu süre arttıkça ve sosyal iletişimi arttıkça örgüt kültürünün bir parçası olmakta ve yazılı olmayan bir şekilde çalışanın zihninde kendiliğinden yer edinmektedir. Dezavantajı ise çalışanın örgüt içerisinde uzun süre kalmaması ve işten ayrılması bu bilginin örgüte olan maliyetini arttırmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004, s. 146). Örtük bilgi; çalışanın “uzman” olarak kabul edilmesindeki en önemli ve gözle görülemeyen bilgidir.



Şekil 4. Sermaye gelişimi

Kaynak: Kızıltan, 2020. Kaynak Dergisi.

<http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=79&sira=1035>. (Erişim tarihi: 10 Mayıs 2020)

Beşeri sermaye yönetimi üç alt başlıktan oluşur:

a) Seçim ve seçicilik: İnsan kaynaklarının oluşturulmasında ön koşullardan biri doğru seçim yapılmasıdır. Doğru seçimler işletmenin gerçek varlığını oluşturan insan kaynaklarının doğru oluşmasına sebebiyet verir. Örgütlerde güç-tabanlı bir yaklaşım sergilemek, çalışanları yeteneklerine göre yerleştirmek önemlidir. Bu şekilde çalışanlarda tatmini, bağlılığı arttırırken, düşük personel devir hızına ve daha az iş kazasına sebebiyet verir. Bu olumlu çıktılar da dolaylı olarak da müşteri tatminini, verimliliği ve karlılığı arttırmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004, s. 147-148).

b) Eğitim ve geliştirme: İşletmelerin uzun dönemde etkinliği ve rekabetçi

özelliklerinin temelinde eğitim ve geliştirme çabalarının yeri önemli bir yer tutmaktadır. Ancak bu çabaların diğer işletmeler tarafından ikame edilemez nitelikte olması gerekmektedir (Luthans ve Youssef, 2004).

c) Örtük bilgi inşa etme: Çalışanların örtük bilgi bilincine ulaşabilmesi için belirli bir görev süresin geçmesi gerekmektedir. Belirli bir zaman dilimi geçtiğinde örtük bilgi için gerekli ortam oluşmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004, s. 148-149).

2.2.6.2.2. Sosyal Sermaye

Sosyal sermayenin kişilerarası, gruplar arası ve organizasyonlar arası ilişkileri, ağları ve bağlantıları, ayrıca temel grup ve topluluk kaynaklarını, sosyal yapıyı ve kültürel dinamikleri içerdiği kabul edilmektedir. Başka bir deyişle, sosyal sermaye çok yönlü bir yapıdır. Sosyal sermayenin, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratılmasına yardımcı olmak için sonuç olarak tanımlanan üç değerli yönü vardır. Sosyal sermayenin bu boyutları ağlar, normlar ve güvendir (Luthans ve Youssef, 2004).

Sosyal sermayenin kurulabilmesi için de çeşitli bağlantılar, normlar (standartlar), değerler ve güvenin kurulabilmiş olması gerekmektedir. Sosyal sermaye, açık iletişim, güven oluşturma, özgünlük ve şeffaflık, geri bildirim ve tanıma, ekip çalışması ve iş-yaşam dengesi girişimleri yoluyla geliştirilebilir (Luthans, Youssef ve Avolio (2007a). Sosyal sermaye, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmak için çok önemlidir. Sosyal sermaye, insan sermayesinin oluşturulmasına da katkıda bulunur (Luthans ve Youssef, 2004).

Sosyal sermaye yönetimi üç alt başlıktan oluşur:

a) Açık iletişim kanalları: Liderlik şeffaflığı, liderlik birimlerinin hedeflerini ve hedeflerini gerçekleştirmelerine rehberlik etmek için çok önemli olan destek ve katılım çekebilmelerini sağlayan özgünlük algısını geliştirir (Luthans ve Youssef, 2004).

b) Çapraz-fonksiyonel çalışma takımları: Çoğu zaman, fonksiyonel departmanlar kuruluşun geri kalanından çok uzmanlaşabilir ve izole edilebilir. Çapraz fonksiyonel çalışma ekipleri, organizasyonlar arası iletişim için bir platform sunarak daha entegre ve stratejik olarak hizalanmış organizasyon kültürleri, ürünleri ve hizmetleri sağlar (Luthans ve Youssef, 2004).

c) İş-yaşam dengesi programları: Örgüt sadece kendi sınırları ile var olan bir yapı değildir. Bu yapının dışında örgüt içerisinde çalışan bireylerin sosyal sermayelerine

katkıda bulunan, kendi etraflarındaki aileleri, arkadaşları, çocukları ve kâr amacı gütmeyen kurumlarla olan ilişkileri de mevcuttur. Bu nedenle çalışanların içerideki ve dışarıdaki yaşamını dengeleyecek programların hayata geçirilmesinde yarar vardır. Bu kapsamda yapılacak iş paylaşımı, yarım zamanlı çalışma veya esnek çalışma gibi uygulamalar bu dengeyi korumaya yardım edebilmektedir (Luthans ve Youssef, 2004).

2.2.6.3. Pozitif Psikolojik Sermayenin Bileşenleri

Psikoloji bilimine insanların yeteneklerinin, güçlü yönlerinin ve potansiyellerinin farkına varmalarını sağlama misyonunu geri kazandırabilmek amacıyla 1990'lı yılların sonunda Prof. M. Seligman ve arkadaşlarının çalışmaları neticesinde ortaya çıkan pozitif psikoloji hareketi, örgütsel davranış alanında geniş yankı bulmuştur. Böylece pozitif psikoloji alanında yapılan çalışmalar, örgütsel davranış ve örgüt psikolojisi alanında çalışan Prof. F. Luthans'ı, bu pozitif bakış açısının örgütlere nasıl uyarlanabileceği hususunda düşünmeye sevk etmiştir. Luthans, mikro düzeyde bir pozitif yaklaşımla, örgütlerde çalışanların performanslarının artırılması için güçlü yönlerinin ve psikolojik kapasitelerinin durağan değil, geliştirilebilir olduğuna dikkat çekmiştir. Böylece pozitif psikoloji, “pozitif örgütsel davranış” olarak adlandırılan, çalışanların zayıf noktalarına odaklanmak yerine güçlü taraflarını açığa çıkarmaya çalışan, bu güçlü yönlerin ardındaki psikolojik unsurları ölçmeye, geliştirmeye ve yönetmeye çalışmak suretiyle işyerinde performansta iyileşmeleri hedefleyen bir yaklaşımı beraberinde getirmiştir (Luthans, 2002:59; Luthans, 2002:698; Luthans ve Youssef, 2004:152; Akçay, 2012).

Psikolojik sermaye “bireyin pozitif psikolojik gelişme hali” olarak tanımlanmaktadır (Luthans, Youssef, v.d., 2007:3). Çalışanların kimi tanıdığı ya da neyi bildiği ile değil, “kendisini nasıl algıladığı ve tanımladığı” ile ilgili olan pozitif psikolojik sermaye dört bileşenden oluşmaktadır (Akçay, 2012.).

2.2.6.3.1. Öz-yeterlilik

Öz-yeterlilik, bireyin kendi kabiliyetlerine olan güveni ve bunları doğru şekilde güdülemesi, bir işi belli bir çerçeve içinde en iyi şekilde yerine getirebilme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Stajkovic ve Luthans, 1998, s. 66). Böylece genel öz-yeterlilik değişik ortamlarda ve durumlarda çabucak değişmeyen, durağan bir kişilik özelliğidir. Ayrıca öz-yeterlilik, bireyin yeteneklerinde ne kadar yetkin olduğu ile ilgili değil, kendi

yeteneklerine olan inancı ile alakalıdır (Karacaoğlu ve İnce, 2013). Belirsiz, zor, başarısız oldukları olay ve durumlar karşısında bireylerin kendilerini duruma göre ayarlayabilmeleri, sürekli ve hızlı çözüm üretebilmeleri sayesinde, bu durumlardan çabuk kurutulup toparlanabilme ve hatta eskisinden daha yüksek performans sergileyebilme kapasitesi olarak tanımlanır (Akçay, 2012).

Öz-yeterlilik kavramı Bandura'nın (1997) teori ve araştırmalarının iş hayatına uygulanmasına dayandırılarak, çalışanların belli bir görevi başarı ile gerçekleştirmek için motivasyon, bilişsel kaynaklar ve davranış biçimini harekete geçirmeye yönelik kendi yetenekleri ile ilgili güveni veya inancı olarak tanımlanmaktadır (Tösten ve Özgan, 2017). Kişinin motivasyonunu ve bilişsel kaynaklarını, hayatındaki olayları kontrol edecek şekilde kanalize etmesi ve yaşamında karşılaştığı sorunları çözebileceğine dair inancıdır (Keleş, 2011).

2.2.6.3.2. İyimserlik

Kişinin amacına ulaşmak için gayret etmek uğruna ısrarcı davranmasını sağlayacak şekilde hayatta başına iyi şeylerin geleceğine dair genellenmiş bir beklenti olarak ifade edilmektedir (Keleş, 2011). Bireylerin yaşadıkları pozitif olayları açıklarken içsel, kalıcı ve genellenebilir sebeplere; negatif olayları açıklarken ise dışsal, geçici ve duruma özgü sebeplere atıfta bulunmaları olarak tanımlanır. Dolayısıyla iyimser olan bireyler, gelecek için iyimser bir bakış açısına sahiptirler (Akçay, 2012).

İyimser bireyler, davranışların ve olayların sebeplerini sorgulama ve belirleme aşamasında gerçekçi olmayabilirler. Örneğin sürekli başarıyla gerçekleştirdikleri bir işte başarısız oldukları zaman, bu başarısızlığın sebeplerini kendilerinde aramadıklarında, hatalarını görememe ve bunlardan ders çıkaramama tuzağına düşebilirler. Benzer şekilde, çok çalışarak her zaman başarılı olacaklarına inanan iyimserler, hayatları ve kaderleri üzerinde çok fazla kontrol oluşturmaya çalışabilmektedirler. Bu durum fiziksel, psikolojik ve duygusal bazı istenmeyen negatif sonuçlar yaratabilmektedir. İyimserlerin bu tuzaktan ve istenmeyen sonuçlardan uzak kalabilmeleri, olayları ve davranışları gerçekçi bir biçimde değerlendirmelerine bağlıdır (Akçay, 2011).

Pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinden biri olan iyimserlik, sadece gelecekte iyi şeylerin olacağını beklemek şeklinde algılanmamalıdır. İyimserlik, kesin olarak meydana gelmiş olayın; olumlu veya olumsuz, geçmişte, şu an veya gelecekte olmasına bakılmaksızın, nedenlerini açıklarken bireyin kullandığı nedenlere ve dayanak

noktalarına bağlıdır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007, s. 87; Tösten ve Özgan, 2017). İyimser olmayı öğrenen bireyler, daha motive olmuş bir şekilde çalışarak, önlerine çıkan engelleri aşma eğiliminde olacaktır (Seligman, 2006, s. 256-258; Tösten ve Özgan, 2017).

2.2.6.3.3. Umut

Umut kavramı geçmişte çoğunlukla hümanist psikoloji tarafından kullanılan bir kavram olmasına rağmen, pozitif psikoloji alanında kullanılması Snyder'in (2000) çalışmasıyla birlikte ortaya çıkmıştır (Tösten ve Özgan, 2017).

Snyder vd. (1991, s. 570), umut kavramını “hedefe yönelik karar vermeye ve hedefe ulaşabilecek yolları planlamaya ilişkin duyumlardan türeyen bilişsel bir yapı” şeklinde tanımlamaktadırlar (Luthans, 2002b, s. 701; Kutanis ve Yıldız, 2014). Umut sadece hedeflerin başarılabılır olduğuna dair kişinin kararlılığını değil; aynı zamanda kişinin hedefe ulaşmak için başarılı planlar formüle edebileceğine ve yollar belirleyebileceğine ilişkin inancını yansıtmaktadır (Luthans, 2002a, s. 62; Kutanis ve Yıldız, 2014).

2.2.6.3.4. Dayanıklılık

Pozitif örgütsel davranışın bir boyutu olarak dayanıklılık, bireyin olumlu ve olumsuz şartlar ile karşılaştığında gösterdiği pozitiflik veya bunları karşılama gücü olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 2002b, s. 702; Karacaoğlu ve İnce, 2013). Bireyin karşılaştığı bütün zorluklara karşı dayanma gücünü, uyumunu, esnekliğini, değişime olan tepkilerini ve süreklilik arz eden psikolojik baskılar karşısındaki tutumunu içermektedir (Karacaoğlu ve İnce, 2013).

Pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinin diğerlerinden farklı olarak daha tepkisel bir nitelik taşıyan “dayanıklılık” kavramı bireyin belirli risk ve olumsuz şartlar altındaki durumlara gösterdiği olumlu uyumu olarak tanımlanabilir (Master & Reed, 2002, 75). Başka bir deyişle bireyin tüm zorlukları karşılayıp buna dayanma gücü, esnekliği, uyumu, değişime olan tepkileri ve süregelen psikolojik baskılar karşısındaki tutumunu içerir (Keleş, 2011).

Örgütsel davranış açısından; psikolojik dayanıklılık, sıkıntı, belirsizlik, çatışma, başarısızlıkla birlikte olumlu gelişen durumlarda da değişim, süreç ve sorumluluk artışı karşısında kendini toparlayabilmektir. Psikolojik dayanıklılık konusunun iş yerlerine

uygulanmasındaki amaç; liderler, çalışanlar ve işletmelerde mevcut olan bu derece güçlü bir kapasiteyi ortaya çıkarabilmek ve örgütün güçlenmesini sağlayabilmektir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007, s. 112).

2.3. Aile Şirketleri

2.3.1. Aile Şirketi Tanımı

Aile şirketleri, birbirlerine akrabalık bağı ile bağlı bireylerin mal ya da hizmet üretmek için bir araya gelerek kurdukları, kar amaçlı sosyal organizasyonlar olarak bilinmektedir. Ancak günümüzde sıkça gündeme gelen aile şirketi kavramı yaygın kullanıma sahip olmasına rağmen, kapsam ve sınırları, kendine has özellikleri dikkate alınarak, farklı bakış açılarına göre değişik şekillerde tanımlanabilmektedir. Tanımların bir kısmı aile şirketini dar bir açı ile bir kısmı da geniş bir açıyla ele almaktadır (Gür, 2012).

Donelley'e (1964) göre; aile şirketleri, en az iki nesil boyunca aileye ait olan, ailenin ve işletmenin amaç ve çıkarlarının bir olduğu ve bunun işletmenin politikalarına yansıdığı işletmelerdir. Barry (1975); aile şirketlerini bir ailenin üyeleri tarafından kontrol edilen ve kar politikasını ailenin belirlediği işletmeler olarak ifade eder. Bernard'a (1975) göre aile şirketi tek bir aileye mensup üyeler tarafından kontrol edilen işletmedir.

Barnes ve Hershon (1976) aile şirketini, sahipliğin tek bir ailede ya da sadece ailenin tek bir üyesinin kontrolünde olduğu işletme olarak tanımlarlar. Aile şirketi, mülkiyetin büyük bir bölümünün ve kontrolün bir ailede bulunduğu ve iki ya da daha fazla aile üyesinin şirket yönetiminde bulunduğu işletmedir (Rosenblatt, deMik, Anderson ve Johnson, 1985).

Alcorn (1982) aile şirketini, kar amacı güden tek patronlu, ortaklı ya da anonim şirket olarak ifade eder. Eğer şirket sermayesinin bir bölümü halka arz edilmiş ise aile, şirketi yönetmek zorundadır. Şirket politikasında ve yönetiminde bir veya daha fazla aile üyesinin önemli derecede etkisinin olduğu işletmelerdir. Bu etki şirket sahipliğinde ve bazen aile üyelerinin şirket yönetimine katılımı ile görülebilir (Davis, 1983).

Oy hakkının % 50'sinden fazlasına sahip bir aileye ait olan ve/veya bir ailenin etkin olarak kontrolünde bulunan ve/veya yönetim kadrosunda önemli sayıda aynı aileye ait kişilerin bulunduğu işletmeye aile şirketi denir (Leach, 1990).

Ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki neslin kurumda istihdam edildiği şirkettir (Pazarcık, 2004).

Özellikle miras paylaşımı ile malların parçalanmasını önlemek ya da aile reisinin hayatta bulunduğu dönemdeki ekonomik düzeni devam ettirip aileyi, aile reisinin ölümüyle mali sıkıntıya uğratmamak amacıyla kurulan ve tüzel kişiliği bulunmayan ortaklık şeklidir (Karpuzoğlu, 2004).

Aile şirketlerinin tanımlarında yer alan ortak noktaların bazıları aşağıdaki gibidir (Fındıkçı, 2005):

- Aile şirketleri, ailenin iş kurmuş halidir.
 - Aile şirketi, ailenin en az bir girişimcinin başlatıp zamanla ailenin çoğunluğunun işin içinde yer aldığı kurumsal bir yapıdır.
 - Aile şirketi, aile kültür ve geleneğinin işe yansıdığı sosyal bir yapıdır.
 - Aile şirketinde, en önemli kavramlardan biri mülkiyettir ve mülkiyet ailenin elindedir.
 - Aile şirketi, başat karakter ve karar vericilerin aynı aileye mensup olduğu şirket biçimidir.

2.3.2. Aile Şirketleri ve Liderlik

Örgüt kültürü kavramı, son çeyrek yüzyılda işletmeler için giderek önem kazanmaya başlamış ve paralelinde birçok araştırmacının araştırma konusu haline gelmiştir. İşletmeler için başta verimlilik olmak üzere pek çok konuda önem taşıyan örgüt kültürünün en önemli belirleyicileri arasında liderler yer almaktadır. Örgüt içinde lider ve onu takip edenler arasında kurulan ilişkiye açıklık getiren teorilerden biri Lider-Üye Etkileşimi Teorisidir. Geleneksel liderlik teorileri, liderin izleyenlerinin tümüne karşı tek ve ortalama bir liderlik tarzı kullandığını savunurken, Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'ne göre lider ve onu izleyenlerle arasındaki ilişki, ikili ilişkilerine odaklı olarak gerçekleşmekte ve diğerlerine göre farklılaşabilmektedir. Yani lider konumundaki kişi, alt pozisyonunda çalışan her bir kişi ile farklı ilişkiler geliştirebilmektedir (Aydın, 2017).

Aile şirketi, tek başına girişimci aile lideri, lider ve eşi, lider ve çocukları, lider, eşi ve çocukları, lider ve kardeşleri, sadece kardeşler ile kuzenler, liderin çocukları, damatları ve gelinleri gibi çeşitli aile üyelerinin versiyonlarından oluşabilen bir birlikteliktir (Özkaya ve Şengül, 2006).

Kurucu ortakların başlıca hedeflerinden biri, işletmenin geleceğinde üst yönetimde görev alacak, hatta liderliği üstlenecek vârislerin yetimse ve eğitimi sağlamanın yanı sıra, süreci adım adım takip etmek ve sınamak olmalıdır (Alayoğlu, 2006).

2.4. Otantik Liderlik

2.4.1. Liderlik Tanımı

Liderliğin, ilk kez Platon tarafından adlandırıldığı ve “Çevreyi dolaşarak yönetmek” biçiminde ifade edildiği varsayılmaktadır (Cohen, 2010; Tabak vd., 2013, s.377). Türkçede önder anlamıyla tanımlanan lider kavramı; dünya kaynaklarına XIV. yüzyılda girmekle birlikte, sanayi devrimi sonucunda meydana gelen toplumsal oluşumlar ve yeniden şekillenmeler sonucunda oluşan ihtiyaçlara bağlı olarak son iki yüz yılda çok daha sık kullanılmaktadır (Zel, 2006, s.109; Tabak vd., 2013, s.377).

Liderlik kavramına tarihin en eski çağlarından bu yana yönetim işlevinin olduğu her alanda çok farklı anlamlar yüklenmiş olsa da hep var olagelmiş ve önemini korumuştur (Soyhan vd., 2019). Liderlik kavramı insanlık tarihi boyunca var olan çok eski bir kavram olup, 1920’li yılların başından itibaren bilime konu olmuş, çok sayıda farklı tanımı yapılmıştır (Bakan ve Büyükmeşe, 2010, s. 73).

Fransızca “leader” kelimesinden gelmekte olan lider kavramı Türk Dil Kurumunda karşılığını “Önder, Şef” kelimelerinde bulmaktadır. Araştırmacılar, liderliğin tanımını daha çok kişisel perspektiflerine ve önem verdikleri olgulara göre yapmışlardır. Ancak farklı tanımlar olmasına rağmen birleştikleri ortak noktalar genelde aynıdır. Ortak payda durumundaki kriterler; belli bir amacın olması, belli bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunmasıdır (Soyhan vd., 2019).

Çıkarlara verilen önem, güven duyulabilecek liderlere duyulan ihtiyacın artmasına neden olarak çalışanların iş yaşamından ve liderlerinden beklediklerini değiştirmiştir. Bu dönüşüm sonucunda umut, iyimserlik, öz-bilinç ve esneklik özelliklerini taşıyan liderlere yönelim artmıştır. Bu noktada liderliğin ahlaki ve etik

boyutlarının tartışıldığı, anlam üzerine yoğunlaşan liderlik yaklaşımları gündeme gelmektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2008). Liderlik zorlu zamanlarda her zaman daha zor olmuştur, ancak bugün dünya çapında kuruluşların karşı karşıya olduğu benzersiz stres faktörleri, bugün gerçek liderliği neyin oluşturduğuna yeniden odaklanmayı gerektirmektedir (Avolio ve Gardner, 2005a).

Yani liderlik süreci; lider, izleyici ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir. Bu sürecin esasını, bir kişinin (lider) başkalarını (izleyiciler) belirli koşullar doğrultusunda etkileyebilmesi oluşturmaktadır. Lider ise insanların davranışlarını kendi istediği şekilde etkileyen ve bu etkileme eylemini gerçekleştirirken yol gösteren, aydınlatan, öğreten, ileriye gören, emir ve talimat veren, birlikte çalıştığı kimselerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen yaratıcı bir kimsedir (Bakan, 2008).

Yıllar içerisinde liderlik kavramının tanımlanmasında farklılıklar olmuştur. 1950’li yıllardan önce liderlik kavramı daha ön planda tutulmuşken; 1950’li yıllardan sonra lider ile takipçileri arasında oluşan ortak hedefe ulaşma, karşılıklı etkileşim ve mevcut örgüt koşullarında gelişen bir kavram olarak nitelendirilmeye başlanmıştır. Yine 1950’li yıllardan sonra yapılan alan çalışmaları liderle takipçilerin içerisinde bulundukları örgüt koşullarını öncelikli olarak ele almıştır. Bu güne değin yapılan tüm çalışmaların ışığında liderlik kavramının son yüz yıl içerisinde kavramsal değişikliği şu şekilde açıklanabilir Avolio, Walumbwa ve Weber, 2009, s.442):

1. Liderlik alanı, daha bütünsel bir liderlik anlayışına dönüşmektedir.
2. Literatüre daha olumlu liderlik biçimleri entegre ediliyor.
3. Liderliğin geçici ve nihai sonuçları nasıl etkilediği zamanla daha çok önemsenmeye başlamıştır.
4. İzleyiciler, dinamik liderlik sisteminin ayrılmaz bir parçası haline geliyor.
5. Liderliği gerçekten neyin geliştirdiğine artan bir ilgi var.
6. E-liderlik çalışma organizasyonlarında yaygın bir dinamik haline geliyor.
7. Örgütlerde liderlik kavramı en alt kademelere kadar ortak paylaşılan bir değer haline gelmektedir.
8. Liderlik, örgütlerde hızla gelişim gösteren karmaşık bir yapıdır.

Kelime anlamı ve algısı bakımından lider güçlü olmayı, baskınlığı, karakter üstünlüğünü, gerektiğinde ödüllendirmeyi, yol gösteren olmayı temsil eden bir kavramdır (Doğan, 2005, s. 33). Liderler örgüt içi düzeni sağlayabilmek için çok önemli

bir misyona sahiptirler. Lider örgüt içindeki kopuklukları ve çalışanlar arasındaki iletişimi en üst seviyede tutabilmeli ve bunu başarabilmek için yöntemler geliştirmeli, çalışan motivasyonunu ve analitik düşünme becerilerini yükseltme yönünde eylemler yapmalıdır. Liderlik, çalışanlardaki veya potansiyel çalışan olma durumu olan bireylerdeki ışığı fark edip, bu kişi veya kişilerdeki belirli öne çıkan özellikleri görüp bu özellikleri örgüt çıkarları açısından doğru ve aktif kullanabilen ve bu insanları güçlü şekilde yönetebilme eylemine de denmektedir (Soba ve Akman, 2018).

Pozitif psikoloji yaklaşımının etkisi ile yönetim ve liderlik alanında meydana gelen gelişmeler neticesinde, pozitif liderlik yaklaşımları olarak da adlandırılan güncel liderlik yaklaşımlarının 21. yüzyılın en çok dikkat çeken konularından olduğu söylenebilir. Pozitif liderlik yaklaşımlarının kök yapısı olarak görülen otantik liderlik, “kişinin kendisine karşı doğru (dürüst) olmasını” esas alan otantikliği merkezine alarak, “akıl” ile birlikte “ahlakı” ve “duyguyu, tutkuyu” da esas aldığı görülmektedir (Dinçer, Tabak ve Koçyiğit, 2019).

2.4.2. Liderlik Kuramları

Liderlikle ilgili yaklaşımları; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve yeni yaklaşımlar olmak üzere dört grupta toplamak mümkündür (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

2.4.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusunda ilk olarak geliştirilen yaklaşım, özellikler yaklaşımıdır. Bu kuramda varılmak istenen nokta; bazı insanların doğal liderler olduğu ve bu doğal liderleri başkalarından ayıran fiziksel özelliklere ve yeteneklere sahip oldukları düşüncesidir (Koçel, 2003).

Liderin taşıması gereken özellikler şöyledir:

- Fiziksel özellikler: Enerji ve aktif olma.
- Zekâ ve yetenek: Yargılama, bilgi, akıcı konuşma ve kesinlik.
- Kişilik: Yaratıcılık, açık sözlülük, dürüstlük ve etik davranış.
- İş ile ilgili özellikler: Başarı güdüsü, ileride olma arzusu, sorumluluk güdüsü, göreve dönüklük ve amaçlara ulaşmada sorumluluk alma.

- Sosyal özellikler: İşbirliği yeteneği, prestij, popüler ve sosyal olma, kişiler arası beceriler, sosyal katılım, nezaket ve zarafet (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

2.4.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımı, lidere özgü pek çok kişisel, fiziksel ve psikolojik özellikleri (Şimşek, 2002; Acuner ve Yılmaz, 2000; Bakan, 2008) ortaya çıkarmasına rağmen “iyi bir liderin nasıl yetiştirilebileceği” sorusuna vereceği bir yanıt bulunmadığından, 1900’lü yılların ortalarında çalışmalar daha çok liderin davranışları üzerinde yoğunlaşmıştır. Davranışsal yaklaşıma göre, liderin etkinliğini kişisel özellikleri değil, davranışları belirlemektedir (Bakan, 2008). Liderin astlarıyla iletişim şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vs. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele almıştır (Çetin ve Beceren, 2007).

Davranışsal yaklaşım kapsamında yapılan araştırmaların bazıları şunlardır (Bakan, 2004):

Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli: Liderlik davranışını tanımlamada iki ana eksenin varlığını ortaya çıkarmıştır; “yapıyı kurma” ve “anlayış gösterme” (Schermerhorn vd., 1995; Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması: Araştırma sonucunda “iş merkezli” ve “birey merkezli” olmak üzere iki temel liderlik davranışı belirlenmiştir (Stoner ve Freeman, 1992; Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Harvard Üniversitesi Araştırmaları: İki temel liderlik davranışını ortaya çıkarmıştır; “sosyo duygusal lider” ve “iş lideri” (Baysal ve Tekarslan, 1996; Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli: Liderlik davranışını iki temel boyut belirleyerek açıklamışlardır; “üretime yönelik olma” ve “kişiler arası ilişkilere yönelik olma” (Dubrin, 1997; Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

X ve Y Yaklaşımları: İnsanların edilgen pasif oldukları ve örgütsel gereksinimlere direndikleri varsayımına dayanan X ve insanların motive olmaya, sorumluluk almaya açık olduklarını savunan Y kuramı biçiminde iki tür liderlik öngörülmüştür (McGregor, 1970; Baysal ve Tekarslan, 1996; Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Yukl'un Liderlik Davranış Modelleri: Liderliği “ayrılık modeli” ve “çoklu-bağlanma modeli” çerçevesinde ele almıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli: Liderlik yaklaşımlarını şu dört grup altında toplamıştır; istismarcı (sömürücü) otoriter, koruyucu (babacan, yardımsever) otoriter, danışmalı yönetim tarzı ve katımlı yönetim (Bingöl, 1997; Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

2.4.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Davranışsal yaklaşımın en önemli eksikliği, liderin etkinliğini belirlemede durumsal faktörlerin oynadığı rolü göz ardı etmiş olmasıdır (Mullins, 1999). Buradan hareketle, en uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişebileceğini savunan durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmıştır. “Tek ve en iyi” liderlik tarzı bulunduğunu savunan davranışsal yaklaşımlar yerine, durumsallık yaklaşımında duruma göre duyarlı liderlik tarzı üzerine odaklanılmıştır (Bakan, 2008).

Durumsallık yaklaşımının temel varsayımı, değişik koşulların değişik liderlik tarzlarını gerektirdiğidir. Her duruma uygun tek tip liderlik tarzı yoktur. Durumsallık kuramları; (1) liderin göreve yönelik gösterdiği davranışlar, (2) karşılıklı ilişkilere gösterdiği davranışlar, (3) izleyicilerin belirli bir iş veya faaliyeti yaparken gösterdikleri, hazır olma seviyesi arasındaki karşılıklı etkileme bağlıdır (Dilts, 1996, s; 203; Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

2.4.2.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

Örgütsel başarının sağlanmasında, yöneticiler ve liderler tarafından seçilen ve yönetim anlayışlarını yansıtan uygun liderlik tarzı seçimi, önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü liderlik tarzı, liderin örgütsel amaçları gerçekleştirmesinde, karşılaşılan sorunların çözümünde, çalışanların motivasyonunu ve iş ortamını dikkate alarak seçmiş olduğu davranış biçimidir (Hicks ve Gullert,1981:234). Liderlik kavramına ilişkin herkes tarafından kabul görmüş tek bir tanım olmadığı gibi her örgüte ve gruba uygun tek tip liderlik tarzı da bulunmamaktadır. Günümüze kadar yapılan ve halen de yapılmaya devam edilen liderlikle ilgili çalışmalar, (a) içinde bulunulan ortam koşulları, (b) liderliğin yaşandığı süreci ve (c) liderin kişisel özelliklerini dikkate alan farklı liderlik tarzlarını ortaya koymuştur (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

2.4.3. Pozitif Liderlik

Pozitif liderlik, son yıllarda hızla artan pozitif psikoloji alanının yanında gelişen, dikkat çeken ve ortaya çıkan bir teoridir. Cameron (2012), pozitif liderliği “liderlerin olumlu performansa olanak sağlaması, organizasyonlarda olumlu yönelimi teşvik etmesi ve çalışanların erdemlilik ve en iyi duygularının öne çıkmasına odaklanması” olarak tanımlamaktadır (Schimschal ve Lomas, 2018).

Pozitif liderlik yaklaşımlarının kök yapısı olarak görülen otantik liderlik, “kişinin kendisine karşı doğru (dürüst) olmasını” esas alan otantikliği merkezine alarak, “akıl” ile birlikte “ahlakı” ve “duyguyu, tutkuyu” da esas aldığı görülmektedir (Dinçer, Tabak ve Koçyiğit, 2019).

Günümüzde kişisel çıkarlara verilen önem ve güven duyabileceğimiz liderlere duyulan ihtiyacın artması, belirsizlik ve güvensizlik hissi bizi umut, iyimserlik, öz bilinç ve esneklik özelliklerini taşıyan liderlere yöneltmiştir. Kamunun politikacılara ve is adamlarına ilişkin olumsuz tutumları bu güven sorununu pekiştirmektedir. İnsanlar liderlerin kabiliyetlerinden şüphe duymasalar da onların etik davranıp davranmadıklarını sürekli sorgulamaktadırlar. Yukarıda değinilen dönüşümcü-edimsel liderlik sınıflamasının en önemli sınırlılığı ise çalışanların liderlerden beklediklerine tam olarak yanıt verememektir (Kesken ve Ayyıldız, 2008).

Nitekim bu noktada “oldukları gibi görünüp, göründükleri gibi olan”, sadece başkalarına karşı değil “kendilerine karşı da dürüst” olan ve pozitif liderlik tarzlarının kökenini oluşturan otantik liderlere ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Otantik liderlik kavramını ve gelişim sürecini irdilemeden önce kavramın kuramsal temellerini ortaya koymakta yarar vardır (Kesken ve Ayyıldız, 2008).

Küresel ekonomi, liderlerin farklı kültürel yapıdaki insanlarla başa çıkabilmek ve liderlik edebilmeleri için donanımlı olmalarını gerektirir. Bu durum, liderlerin bir yandan çeşitli gelenek, kültür ve kaynaklarla ilgili küresel zorluklarla uğraşırken bir yandan da çalışanlarına bu donanıma dayanarak güç ve perspektif açısından yaklaşımları için fırsatlar sunar. Etkili liderler, bireysel çalışanların, belirli departmanların veya bir bütün olarak kuruluşun ihtiyaçlarını daha kesin bir şekilde gözetken, örgüte özel çeşitli programları tasarlama ve uygulama ihtiyacı hissederler. (Patrick ve Rajkumar, 2012). Liderlerin çoğu Pozitif Liderlik stratejisi ve kuruma olan güven (TWP) arasındaki ilişkiyi de yöneterek zorlu insan kaynağı süreçlerini yönetmek zorundadır (Ramdas ve Patrick, 2019).

Pozitif liderler, mentorluk ve koçluk yoluyla kendi alanlarında ustalık kazanma ve yeteneklerini geliştirerek çalışanların gücüne odaklanır. İşyeri ikliminin gücünü, yönünü ve gelişimini tanımlamadaki bu yaklaşım olumlu liderliğin yönünü etkilemiştir. (Zohar & Tenne-Gazit, 2008; Ramdas” ve Patrick, 2019)

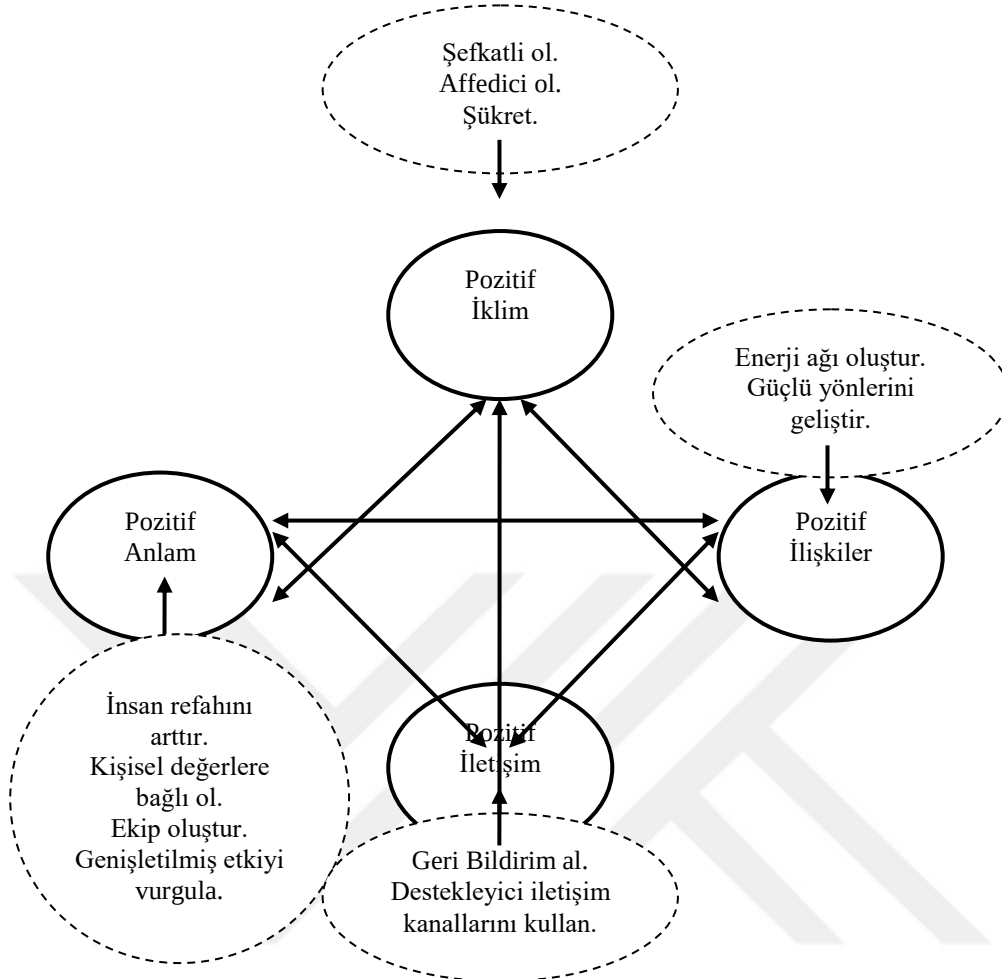
“Başarının temel göstergeleri olarak bolluk ve insan refahı yaratmaya odaklanması nedeniyle pozitif liderlik öncekilerden farklıdır (Cameron, 2014, s. 79; Schimschal ve Lomas, 2018).

Otantik liderlik pozitif liderlik tarzlarının temelini oluşturduğundan, bu liderlik tarzına neden ihtiyaç duyulduğu, çıkış noktası, diğer pozitif liderlik tarzlarından farkları ve örgütsel sonuçlar üzerine etkileri sırasıyla irdelenmektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2008).

2.4.4. Pozitif Liderlik Stratejileri

Literatürde genel olarak pozitif liderlik stratejileri, pozitif iklim (koruyucu, şefkatli, bağışlayıcı), pozitif ilişkiler (enerji ağları oluşturmak, gücü pekiştirmek), pozitif anlam (kişisel değerlere bağlanmak genişletilmiş etkileri vurgulamak, topluluk oluşturmak), pozitif iletişim (kişisel geri besleme elde etmek, destekleyici iletişim kullanmak) olarak sıralanmaktadır (Cameron, 2008).

Pozitif sapmayı sağlayan dört liderlik stratejisi Şekil 5’te gösterilmektedir. Buna göre; pozitif lideri alışlagelmiş liderden ayıran farklı kırılım noktaları vardır. Çalışanları cezalandırma ile disipline etme gayreti yerine ödüllendirme ile motive etmeye dönüştürür; sahip olunmayan değerler üzerine değil, sahip olunan değerler üzerine odaklanır ve hatalara karşı toleranslı olursa örgütte pozitif iklimin oluşmasına katkı sağlar. Birçok aile şirketinde grupların içerisindeki iletişim sistemli bir başkaldırıya dönüşmemesi amacıyla reddedilir. Bunun yerine lider çalışanların birbiriyle ya da liderle arasındaki iletişimi güçlendirerek bir sinerji oluşturabilir ve grubun güçlü yanlarını geliştirirse pozitif ilişkiler ve pozitif iletişim kurar. İşyerindeki olumlu bir gelişmenin soyut bir kavram olup örgütün değil, çalışanların başarısı olduğunu hissettirerek, örgüt kültürünün çalışanların kültürüyle zenginleştiğini hissettirerek pozitif anlam kazandırır.



Şekil 5. Pozitif Sapmayı Sağlayan Dört Liderlik Stratejisi

Kaynak: Cameron, 2008. Positive Leadership Strategies For Extraordinary Performance.

2.4.4.1. Pozitif İklim

Çalışanların pozitif duyguları, negatif duyguların üzerindedir. Pozitif iklimin en tipik örnekleri iyimser ve neşeli çalışanlardır. Pozitif iklim kurum performansını da olumlu etkiler. Sonuç olarak liderler kurum içerisinde pozitif iklimi, olumlu duyguların artmasını teşvik eder (Cameron, 2008).

Otantik liderler pozitif bir örgüt iklimi oluştururlar. Otantik liderlerin kişisel özellikleri, olumlu tavır ve hareketleri, örgüt içerisinde pozitif bir iş ortamının oluşmasını sağlar. Oluşan bu pozitif iklim çalışanların davranışlarını da olumlu etkileyecektir. Pozitif bir örgüt iklimi algılayan çalışanlar beklenin ötesinde bir başarı gösterecektir. Örgüt ortamında pozitif iklimi yaratan ve geliştiren otantik liderler, pozitif iklimin örgüt amaçlarına hizmet etmesini sağlarlar (Yeşiltaş vd., 2013, s. 335). Pozitif

iklimin oluşması özellikle örgütlerde çalışanlar arasında merhamet, af ve minnettarlığın teşvik edilmesini sağlar (Cameron, 2008).

2.4.4.2. Pozitif İlişkiler

Otantik liderlik ile ilgili çok sayıda tanım vardır. Tanımlar genellikle otantik liderliğin, öz-farkındalık, şeffaflık, davranışsal bütünlük, dürüstlük ve tutarlılık gibi ifadelerle açıklanan, pozitif ilişkilere odaklı bir liderlik tarzı olduğunu vurgulamaktadır (Öcal ve Barın, 2016). Bu tür iletişime destekleyici iletişim denir, çünkü yine de sorunlu veya rahatsız edici bir sorunu ele alırken, olumsuz geri bildirim verirken veya ücretsiz bilgi iletirken olumlu bir ilişkiyi korumayı veya geliştirmeyi amaçlar (Cameron, 2008).

İnsanlar algıları ile işten anlam çıkarırlar. Eğer çalışma bir çağrı olarak görülüyorsa, iş sadece günü doldurma ya da para kazanma yeri olarak görüldüğünde işten ayrılmayla sonuçlanabileceken; bir davet olarak algılandığında özünde motive edicidir ve genel olarak kişinin tutkusuyla ilişkilidir, bu da iş memnuniyetini ve performansını artırır (Schimschal ve Lomas, 2018).

2.4.4.3. Pozitif Anlam

İnsanlar derin bir amaç peşinde olduklarını veya kişisel olarak önemli bir işte bulunduklarını düşündüklerinde, stres, depresyon, memnuniyetsizlik gibi duygularında azalma olurken; bağlılık, çaba, güçlendirme, mutluluk, memnuniyet ve tatmin duygusunda artma olur (Cameron, 2008).

İnsanların refahlık seviyesine katkıda bulunduklarının farkında olan, yaptıkları işin diğerleri üzerindeki etkileri gören, yaptıkları işe anlam veren çalışanlar performansları ve kurum içi çalışmalar katkıları daha fazla olmaktadır. Yaptıkları işin etkilerini gören çalışanlar, görmeyen çalışanlara nazaran rutin görevlerde daha üretkendirler (Cameron, 2008).

2.4.4.4. Pozitif İletişim

Pozitif iletişim, olumlu ve destekleyici dilin olumsuz ve eleştirel dilin yerini aldığı organizasyonlarda gerçekleşir. Yapılan bir araştırmada pozitif iletişimin gücü ölçülmüş ve yıllık stratejik planlama, problem çözme ve bütçe belirleme faaliyetlerinde bulunan 60 üst yönetim ekibinin bir çalışması takip edilmiştir. Araştırma, bazı yönetim ekiplerinin neden diğerlerinden daha iyi performans gösterdiğini araştırmıştır. Düzenli

olarak birlikte çalışan üst düzey yöneticiler ekipleri, kuruluşlarındaki üç performans ölçüsüne göre yüksek, orta veya düşük performans olarak kategorize edilmiştir: karlılık, müşteri memnuniyeti ve ekipleri oluşturan yöneticilerin 360 derece değerlendirmeleri. 60 takımdan 15'i yüksek, 26'sı orta ve 19'u düşük performans göstermiştir. Ekipler arasındaki farklılıkları açıklamak için, ekip üyelerinden habersiz olarak iletişim dilleri eğitilmiş denetimciler tarafından takip edilmiş ve iş günü boyunca dikkatle izlenmişler ve kategorize edilmişlerdir. Analizde dört iletişim kategorisi kullanılmıştır: Olumlu yorumların olumsuz yorumların oranı, araştırmanın savunmaya götüren yorumlara oranı, başkalarına odaklanmanın benliğe odaklanmaya kıyasla oranı ve takımdaki bilgi alışverişi (Cameron, 2008).

Herhangi bir diğer faktörden iki kat daha güçlü olan organizasyonel performansı tahmin etmede en önemli faktör, pozitif ifadelerin negatif ifadelere oranıdır. Olumlu ifadeler takdir, destek, yardımseverlik, onay veya övgü ifade eden ifadelerdir. Olumsuz Herhangi bir diğer faktörden iki kat daha güçlü olan organizasyonel performansı tahmin etmede en önemli faktör, pozitif ifadelerin negatif ifadelere oranıdır. Olumlu ifadeler takdir, destek, yardımseverlik, onay veya övgü ifade eden ifadelerdir. Olumsuz ifadeler eleştiri, onaylanmama, memnuniyetsizlik, kinizm veya aşağılanmayı ifade eder. Araştırmanın sonuçları, yüksek performans gösteren kuruluşlarda, üst yönetim ekiplerinde pozitif / negatif ifadelerin oranının 5,6 ile 1 arasında olduğunu ortaya koymuştur. Orta performans gösteren kuruluşlarda bu oran 1,85 ile 1 arasındadır. Düşük performans gösteren kuruluşlarda bu oran 0,36 ile 1 arasındadır. Bu da pozitif iletişimin önemini göstermektedir (Cameron, 2008).

2.4.5. Başlıca Pozitif Liderlik Stilleri

Örgütsel başarının sağlanmasında, yöneticiler ve liderler tarafından seçilen ve yönetim anlayışlarını yansıtan uygun liderlik tarzı seçimi, önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü liderlik tarzı, liderin örgütsel amaçları gerçekleştirmesinde, karşılaşılan sorunların çözümünde, çalışanların motivasyonunu ve iş ortamını dikkate alarak seçmiş olduğu davranış biçimidir (Hicks ve Gullert,1981:234). Liderlik kavramına ilişkin herkes tarafından kabul görmüş tek bir tanım olmadığı gibi her örgüte ve gruba uygun tek tip liderlik tarzı da bulunmamaktadır. Günümüze kadar yapılan ve halen de yapılmaya devam edilen liderlikle ilgili çalışmalar, (a) içinde bulunulan ortamsal koşulları, (b) liderliğin yaşandığı süreci ve (c) liderin kişisel özelliklerini dikkate alan

farklı liderlik tarzlarını ortaya koymuştur (Çelik ve Sünbül, 2008:50-51; Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

2.4.5.1. Karizmatik Liderlik

Geçtiğimiz yüzyılın önemli liderleri arasında Martin Luther King ve Mahatma Gandhi karizmatik liderlik olgusuna örnek teşkil etmişlerdir. Karizma sahibi liderle ilgili teorilerde, karizması fazla olan liderlerin ahlak sahibi oldukları, kendilerini ifade etmekte zorluk çekmedikleri, problem çözme yeteneklerinin olduğu ve takipçilerine davranışlarıyla örnek teşkil ettikleri ifade edilmektedir. Her zaman karizmatik liderlerin karizmalarını kendi çıkarları uğruna kullanabileceklerini unutmamak gerekir. Karizmatik liderler tehlikeleri ilk olarak sezinlemekte ve problemlere karşı çözüm önerilerini geliştirmektedirler. Aynı zamanda kendilerine karşı saygınlık ve sevgi kazanmakta ve takipçilerinin arzu ve değerlerini önemseyen davranışlar sergilemektedirler (Şimşek, 2006, s. 26).

Bass'a göre (1985, s. 34) karizma; örgütsel ortamdaki doğru bir liderden, sıradan yöneticiyi ayıran bir unsurdur.

Öyle ki bu durumda lider, astlarından yoğun hisleri kendi üzerine çekmekte ve izleyenleri, liderleriyle özdeşleşmektedirler. Sahip olunan kişisel özellikler veya güç yoluyla, karizma etkisi, lidere, isteyerek benzeme çabasına veya özenme temeline dayanmaktadır. Duygusal zekâ yazarı Goleman (2007:199), karizmatik liderlerin, sahip oldukları bu özelliklere dayalı olarak, başkalarını, kendi ritimleriyle eşzamanlı hale getirip, onların hislerini yakalamaya sevk eden bir dışavurum yeteneğine sahip kişiler olarak değerlendirmiştir (Aslan, 2009).

Weber'in karizmatik liderlikle ilgili görüşlerini aşağıdaki beş unsurla özetlemek mümkündür (Akt; Hunt, 1999, s. 424); (1) Lider olağanüstü ilahi hediyelerle donatılmıştır, (2) Karizmatik liderin ortaya çıkışı bir sosyal kriz durumunun varlığını gerektirmektedir, (3) Karizmatik liderler, krizlere radikal çözümler önermektedirler, (4) İzleyenler, liderin olağanüstü güçlerinin olduğuna inanırlar ve (5) Liderin olağanüstü yetenekleri ile elde edilen başarı, onun liderliğini sağlamlaştırmaktadır (Aslan, 2009).

2.4.5.2. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik, insanları yöneten kişilerin üstlendikleri rollerinde radikal değişiklikleri zorunlu kılan yeni bir liderlik biçimidir. Aslında yüzyıllar önce

Peygamberimiz (S.A.V.) tarafından Liderler (Seyyidler) Kavimlerinin Hizmetkârlarıdır” sözü ile dile getirilen ve günümüzde batı toplumlarında yüz binlerce idareci, şirket yöneticisi ve mahalli yönetimlerin başında bulunan insanlar tarafından hayata taşınmaya çalışılan ve benimsenen yeni bir modeldir (Çaldıranlı, 1998; Bakan ve Doğan, 2012). Çeşitli kamu kuruluşlarına, önemli işletmelere danışmanlık da yapmış olan Greenleaf’e göre (Kesimli, 2013) hizmetkâr yönetici lider;

- Sürekli olarak araştıran,
- Dinleyen,
- Paylaşılan amaçlara ulaşmanın daha iyi yollarını arayan,
- Başkaları için, yani çalışanlar, müşteriler ve toplum için değer yaratmayı yönetimin birincil görevi sayan,
- Toplum bilincini öne çıkaran, karar vermeyi paylaşan, bütüncül yaklaşımı benimseyen
- Örgütün sınırlarının ötesine geçerek; kararlarının etkilerini toplumun en az imkâna sahip kesimleri için yaratacağı etkileri hesaplayan
- Bu gruplara daha fazla mahrumiyet çekmeyeceklerinin garantisini verip, fayda yaratacağının teminatını veren
- Motivasyonu kendi gibi hizmetkâr liderler yetiştirmek olan kişidir.

2.4.5.3. Dönüşümcü Liderlik

Etkileşimci liderliğin açık bıraktığı, izleyenlerin gerçek ihtiyaçlarının lider tarafından tatmin edilmesini içeren bir liderlik olarak dönüşümcü liderlik uzun yıllar önce tanımlanmıştır (Ruiz vd. 2010). Dönüşümcü liderler izleyenlerini, onların amaçlarını yüceltip, teati sözleşmesinin açık ve örtük beklentilerinin ötesinde çalışma konusunda güven duymalarını sağlayarak etkilediklerinden, değişim yönelimlidir. Entelektüel uyarım, esinlendirici motivasyon, idealleştirilmiş etki ve kişiselleştirilmiş düşüncelilik, dönüşümcü liderliğin unsurlarıdır (Liu vd. 2010). Lider-üye-teatisi hem ampirik hem teorik olarak dönüşümcü liderlikle ilişkilendirilmiştir. Liderin her bireyi ayrı ayrı düşünüyor olması, dönüşümcü liderliğin fikir birliğini etkilemesi anlamına gelir, bu da lider-üye-teatisini güçlendirir. Dönüşümcü liderler sosyal kimliği ve böylece konsensüsü olumlu yönde etkileyecek biçimde ortak amacı vurgularlar. Konsensüs için izleyenlerin, liderle pozitif ilişki ihtiyacını hissetmesi ve böylece bir grup olarak, pozitif

ilişkileri paylaşımları gerekir (Schyns ve Day, 2010; Kesimli, 2013).

2.4.5.4. Etik Liderlik

Yeni liderlik kuramları kapsamında son yıllarda önemi daha da artan ve işletme yöneticilerinin kurumları için en değerli girdi unsuru olan insanı ele alırken onu nasıl daha etkin bir şekilde üretime veya hizmete yönlendireceğini belirleyeceği önemli liderlik türlerinden birisi de etik liderliktir. Etik liderlik, çalışanlar arasında uygun davranışların gelişmesini sağlayan, personel davranışları ile insanlar arası ilişkilerde kararların alınmasında özellikle çift yönlü iletişimi esas alan bir liderlik türü (Piccolo vd., 2010, s. 259) olup, örgüt çalışanlarının davranışlarını yönlendirmek için etik standartlar geliştirme, değerlerle etik standartları bütünleştirme ve bu etik standartları etkili şekilde uygulama etik liderliğin önemli özellikleri arasındadır (Connock ve Johns, 1995, s. 68). Bu tarz bir liderlik bilişsel, duyuşsal ve devinsel davranışlarda etik ilkelere bağlı kalınmasını, yaşamın her alanında bunların ifade edilmesini gerektirmektedir (Cuilla, 1998, s. 107; Treviño vd., 2006, s. 951). Etik liderlik kapsamında literatür incelendiğinde genellikle olaya sosyal öğrenme modeli kapsamında bakıldığı ve liderlerin de bu kavram çerçevesinde prososyal davranışlar sergilemeleri ve birer rol model olmalarından dolayı takipçilerine ahlaki değerler kapsamında örnek oldukları, hem onlara hem de örgüt kültürüne yönelik önemli roller izledikleri vurgulanmaktadır (Akdoğan ve Demirtaş, 2014).

2.4.5.5. Ruhsal Liderlik

Ruhsal liderlik insanı tanımlamada hep eksik kalan ruhsal yönünü de diğer yönleriyle aynı derecede önem taşıdığını; hatta diğer yönlerini harekete geçirdiğini savunmaktadır. Kuram savunucularından Fry (2003) içsel motivasyonu harekete geçirebilecek bir unsur olarak insanın ruhsal yönü, onun ruhsal boyutu olduğundan bahsetmektedir. Fry (2003) ruhsal liderlik kuramından bahsederken, ruhsal liderliğin alt boyutlarının içsel motivasyonu artıracığını belirtmektedir (Özgan vd., 2013).

Ruhsal liderlik teorisine göre, ruhsal işyerlerinde bireylerin motivasyon kaynağı, bireylerin yaptıkları işlerdir. Araştırmalara göre ruhsal liderlik davranışları sergileyen liderler, bir taraftan çalışanlarının motive olmalarını sağlarken, aynı zamanda kendi kendini motive eden ve söz konusu özelliklerin sağlanmış olduğu geliştirici ve dönüştürücü özelliğe sahip çalışanların oluşması ile örgütler daha iyi performans

göstermektedirler (Kurtar, 2009;Özgan vd., 2013).

2.4.6. Otantik Liderlik Tanımı

Luthans ve diğerleri (2001) tarafından tanımlanan pozitif liderlik yaklaşımının temelinde, Seligman ve Csikszentmihalyi (2000)'nin pozitif psikoloji teorisi ile Luthans ve Jensen (2001)'nin pozitif örgütsel davranış teorisi bulunmaktadır (Butler, 2011, s. 25; Dinçer, vd., 2019).

Luthans ve Avolio (2003) tarafından liderlik yazınına tanıştırılan otantik liderlik kavramı, Luthans (2002)'in pozitif örgütsel davranış çalışması ile Avolio (1999)'un ömür boyu liderlik geliştirme çalışmalarının bütünleştirilmesi amacıyla ortaya çıktığı belirtilmektedir (Avolio vd., 2009, s. 423; Dinçer, vd., 2019).

Günümüzde kişisel çıkarlara verilen önem ve güven duyabileceğimiz liderlere duyulan ihtiyacın artması, belirsizlik ve güvensizlik hissi bizi umut, iyimserlik, öz bilinç ve esneklik özelliklerini taşıyan liderlere yöneltmiştir. Kamunun politikacılara ve is adamlarına ilişkin olumsuz tutumları bu güven sorununu pekiştirmektedir. İnsanlar liderlerin kabiliyetlerinden şüphe duymasalar da onların etik davranıp davranmadıklarını sürekli sorgulamaktadırlar (Kesken ve Ayyıldız, 2008).

Nitekim bu noktada “oldukları gibi görünüp, göründükleri gibi olan”, sadece başkalarına karşı değil “kendilerine karşı da dürüst” olan ve pozitif liderlik tarzlarının kökenini oluşturan otantik liderlere ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır (Kesken ve Ayyıldız, 2008).

Örgütlerin belirledikleri hedeflere ulaşabilmesi için liderlik alanında yeni anlayışların zorunlu olduğu değerlendirilmektedir. Bu anlayış bağlamındaki yeni kavramlardan biri olan otantik liderlik, pozitif liderlik yaklaşımında özel ilgi gören liderlik yaklaşımlarından biri olarak görülmektedir (Milad, 2012, s. 1; Dinçer, vd., 2019).

Otantiklik, modern çağın başlangıcından bugüne kadar, felsefe, psikoloji ve sosyal psikolojiyle ilgilenen düşünür ve araştırmacıların yoğun ilgisini çeken bir kavramdır. Kierkegaard (1941)'ın, “bir kimsenin karakteriyle uyum içinde olması ve karakterine uygun davranması” şeklinde vurguladığı otantiklik, Deci ve Ryan (2000) tarafından, “bireyin kendine anlamlı geldiği şekilde davranması ve kendini tam olarak kabullenmesi” şeklinde tanımlanmıştır (Öcal ve Barın, 2016).

Otantikliğin kökeni incelendiğinde tüm referanslarının “kendini bilme ve her

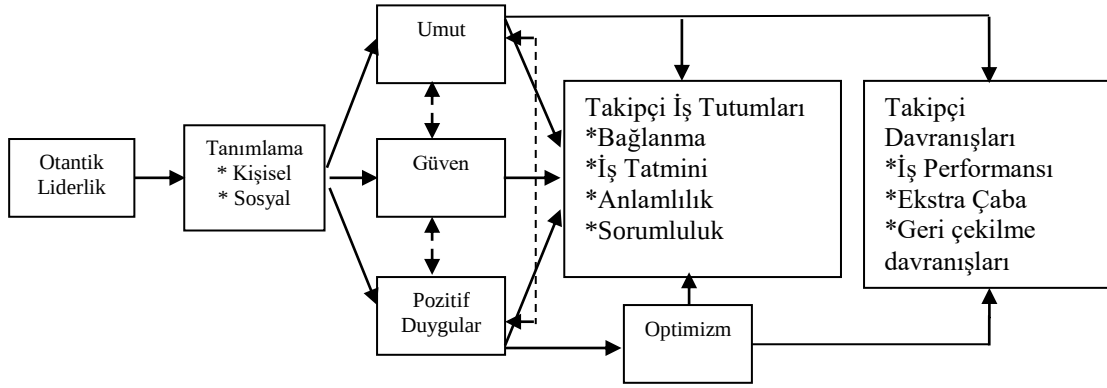
türlü eylemsellikte bu şiarla hareket etme” argümanına dayandığı görülecektir (Caza, Bagozzi, Woolley, Levy ve Caza, 2010). Otantiklik kavramı; kişinin kendi deneyimlerine bağlı olarak duygu, düşünce, ihtiyaç, istek, öncelik ya da inançlarını kabullenmesine yani “kendini bilmesine” dayalı bir süreçtir ve kendi içyapısıyla uyumlu bir şekilde gerçek duygularını yadsımadan düşünmeyi ve davranmayı gerektirir (Avolio ve Gardner, 2005a). Gerçek otantik yapı kendini eylem tercihlerinde ortaya koyar, ilişkilerde kendini gösterir; olumsuzlukları ulu orta söyleme, başkaları tarafında aşırı takdir edilme isteği, diğerlerine karşı aşırı savunmacı yaklaşma gibi duyguları yadsır (Kernis, 2003; Keser ve Kocabaş, 2014).

Otantik kavramının kökleri Yunan felsefesinden gelir (Kendin ol). Felsefe ve psikoloji alanlarındaki otantik kelimesinin kökeni Harter (2002) ve Erickson (1995) tarafından incelenmiştir. Özellikle odaklandığımız konu hümanist psikolog Carl Rogers (1959, 1963) ve Maslow'un (1968, 1971) yazılarıdır. Rogers ve Maslow, tamamen işleyen veya kendini gerçekleştiren kişilerin, yani temel nitelikleri ile "uyum içinde olan" ve kendilerini ve yaşamlarını net ve doğru bir şekilde gören bireylerin gelişimine odaklandılar. Tamamen işleyen kişiler, başkalarının kendileriyle ilgili beklentilerinden uzaklaştıkları için, daha sağlıklı kişisel seçimler yapabilirler. İlginç bir şekilde, Maslow (1971, s. 346) kendini gerçekleştiren insanları tasavvur eder (Avolio ve Gardner, 2005a).

Otantik liderler, kim olduklarını, neye inandıklarını ve değer verdiklerini bilen ve başkalarıyla şeffaf bir şekilde etkileşime girerken bu değerler ve inançlar üzerinden hareket ederek yüksek düzeyde otantiklik elde etmiş kişilerdir (Avolio, vd., 2004).

Otantik lider Avolio vd. (2004) tarafından şöyle tanımlanmaktadır:

“Kendi düşünceleri, davranışları ve diğerleri tarafından nasıl algılandıklarının farkında olan, kendilerinin ve diğerlerinin değerleri, ahlaki bakış açıları, bilgileri ve güçlü yönlerini bilen; içinde bulundukları-çalıştıkları ortamı tanıyan, kendine güvenen, umudu olan, iyimser, sorunların çabuk üstesinden gelebilen ve ahlaklı bireyler” dir (Avolio, vd., 2004).



Şekil 6. Otantik liderliği takipçilerin tutum ve davranışlarıyla ilişkilendiren önerilen çerçeve

Kaynak: Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans ve May, 2004. The Leadership Quarterly 16.

Shamir ve Eilam (2005), otantik liderin, otantik liderliğin ve otantik liderlik geliştirme yapılarının tanımlanmasındaki geniş kapsamlılıktan endişe duymuşlar ve endişelerini gidermek için, tanımlarıyla daha dar bir odaklanmaya başlamışlardır. Otantik liderlerin dört özelliğini ortaya koyarlar: (1) liderliklerini taklit etmek yerine, otantik liderler kendi doğruları için çalışırlar (başkalarının beklentilerine uymak yerine); (2) otantik liderler statü, onur veya diğer kişisel menfaatlere ulaşmak yerine kişisel kanaatleri tarafından motive edilir; (3) otantik liderler kopya değil orijinaldir; yani kendi kişisel bakış açılarından yola çıkarlar ve (4) otantik liderlerin eylemleri kişisel değerlerine ve inançlarına dayanmaktadır (Shamir ve Eilam, 2005).

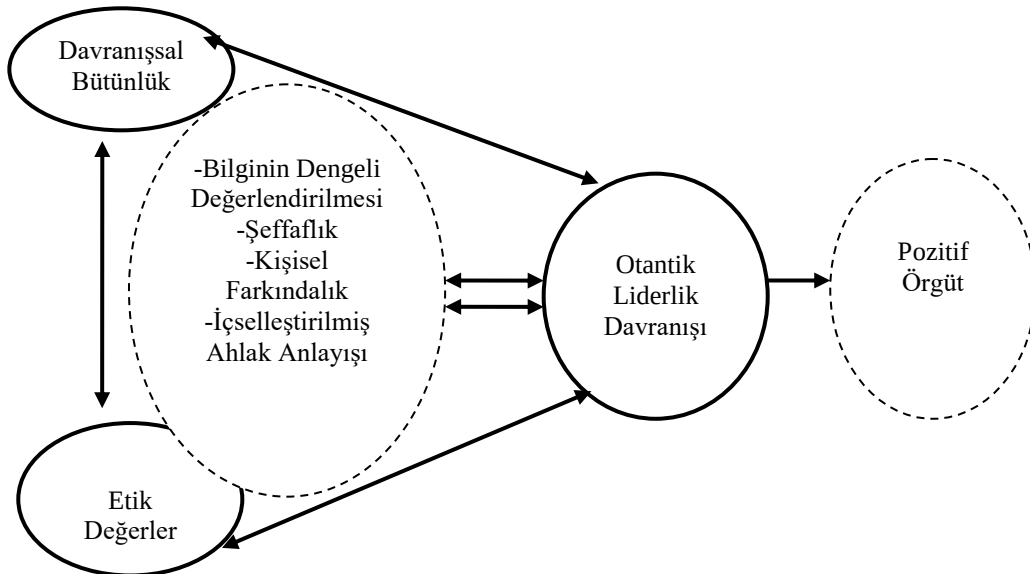
Otantik liderlik, pozitif psikolojik kapasiteyi ve pozitif etik iklimi hem kullanarak hem ilerleterek, bu yolla daha fazla kendi-farkındalığı artıran, ahlâkî perspektifi içselleştiren, enformasyonu dengeli biçimde işleyen, liderin izleyenleri ile ilişkilerinde şeffaflığı sağlayan ve pozitif kişisel gelişimi kuvvetlendiren liderlik davranışına işaret eder. Otantik liderlik davranışının, işe katılım, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans gibi iş gören tutum ve davranışlarını olumlu etkilediği, teorik akademik çalışmalarda belirtilmiştir (Walumbwa vd. 2010; Kesimli, 2013).

2.4.7. Otantik Liderliğin Bileşenleri

Yazında otantik liderin örgütsel sonuçları olumlu yönde etkileyebileceği birçok niteliğe sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda (Kesken ve Ayyıldız, 2008)'e göre otantik liderler:

- Bireysel değerleri faaliyetlerle, faaliyetleri de örgütsel değerler ile bağdaştırmaya çalışırlar (Luthans ve Avolio, 2003:243; Dorn vd., 2005).
- İnsanlara hizmet etmek isterler ve çalışanlarını güçlendirirler.
- Aklın yanı sıra merhamet, tutku gibi duygular ile hareket ederler.
- Otantik liderler doğuştan bu özelliklere sahip değildirler ama bu özelliklerini geliştirmeye çalışır, eksikliklerini giderirler (George, 2003:12).
- Güçlü-yerleşik kurum kültürü ve sosyal kültürlerde nasıl kabul görececeklerini ve radikal bir değişim gerçekleştirebilmek için hangi kültürel değerlerden yararlanmaları gerektiğini bilirler (Goffee vd., 2005).
- Kendilerine karşı dürüsttürler. Başkalarının beklentilerine uymak adına kişiliklerinden ödün vermezler.
- Statü, kişisel çıkarlar yerine sosyal çıkarlar ile güdülenirler.
- Taklit değil, orijinaldirler.
- Davranışlarının temelini değer ve kanaatleri oluşturur (Avolio ve Gardner; 2005a, s. 321).

Otantik liderliğin bileşenlerinin pozitif örgüt ile ilişkisi şekil 7’de gösterilmektedir.



Şekil 7. Otantik Liderliğin Bileşenlerinin Pozitif Örgüt İle İlişkisi

Kaynak: Öcal ve Barın, 2016. "İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi.

Şekil 7 bilginin dengeli değerlendirilmesi, şeffaflık, kişisel farkındalık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı, davranışsal bütünlük algısını güçlendiren ve etik değerlerin benimsenmesini sağlayan temel bileşenler olarak otantik liderliğin örgütlerde pozitif sağlığın ve ikliminin gelişimine de katkı sağladığını açıklamaktadır. Şekil aynı zamanda, davranışsal bütünlüğün ve etik değerlerin otantik liderliğin bileşenlerini harekete geçiren ana unsurlar olduğunu, böylece pozitif bir örgüt iklimi yaratmanın olanaklı hale geldiğini göstermektedir (Öcal ve Barın, 2016).

Otantik liderlik davranışı ile ilgili birçok tanım ve açıklama, otantik liderliğin karakteristikleri şeklinde nitelenen bileşenleri kapsamaktadır. Bu bileşenler öz-farkındalık, bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi, ilişkilerde şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışıdır (Walumbwa vd., 2008).

2.4.7.1. Öz-farkındalık

Bireysel farkındalık veya kişinin kendi kendini tanınması, bireyin yaşamı algılama şekli ve bu algıların kendisini anlamasına yardım etmesi ile bireyin kendi olumlu ve olumsuz özelliklerini tanınması yani kendinin farkında olmasıdır (Asarkaya Memiş ve ark., 2009; Kılınç ve Öztürk, 2019).

Öz-farkındalık liderin güçlü ve zayıf yönlerini bilerek, takipçilerini hangi yönlerini kullanarak ve nasıl etkileyeceklerini bilmesidir (Walumbwa vd., 2008). Kişi kendi doğasındaki zıtlıkların farkındadır. Dış kaynakların da etkisiyle şekillenen; kişinin değerlerine, kimliğine, duygularına, amaçlarına, bilgisine, yeteneklerine ve kapasitesine dayanan bir süreçtir (Gardner vd., 2005; Keser ve Kocabaş, 2014).

Öz-farkındalık bir hedef noktası değil, kişinin kendine özgü yeteneklerini, güçlü yönlerini, amaç duygusunu, temel değerlerini, inançlarını ve arzularını anladığı süreçtir. Kişinin bilgi, deneyim ve yetenekleri hakkında temel bir bilince sahip olması anlamına gelir (Avolio ve Gardner, 2005a).

Otantik liderliğin gelişiminde rol oynayan öz-farkındalığın dört elementi şu şekildedir: değerler, duygular, hedefler ve kimlikle ilgili bilişler (Avolio ve Gardner, 2005a).

2.4.7.2. Öz-düzenleme

Öz-düzenleme, insanların (a) mevcut veya yeni kazanılmış iç standartlar belirlemesi (b) bu standartlar ile görünen ya da olası sonuçlar arasındaki farklılıkları

değerlendirmesi (c) bu farklılıkları gidermek için yapılması gerekenlerin planlanması aşamalarından oluşur (Stajkovic ve Luthans, 1998).

Otantik liderler, içselleşmiş değerlere ve amaçlara dayalı olarak eylemlerinde ve kararlarında ortaya koydukları tutarlılıkla öz-farkındalıklarını geliştiren liderlerdir (Gardner vd., 2005). Otantik liderin öz düzenleme süreci; Bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi, otantik davranış ve ilişkilerde şeffaflık alt başlıklarını içermektedir (Gardner vd., 2005; Keser ve Kocabaş, 2014).

2.4.7.3. Bilginin Dengeli ve Tarafsız Değerlendirilmesi

Liderin önemli bir karar öncesi, konuyla ilgili olumlu ya da olumsuz tüm verileri ve bakış açılarını toplayıp bir araya getirip analiz etme ve değerlendirme eğilimini anlatan bir ifadedir (Öcal ve Barın, 2016). Tam anlamıyla objektif bir tutumu esas alır. Otantik liderler; negatif ve pozitif yönlerini, eksikliklerini ve yeterliliklerini, yetersiz performanslarını, olumlu ve olumsuz tüm duygularını bilen; bunları yadsımadan objektifliklerini ortaya koyan ve bu yönlerini geliştirme gayreti içinde olan liderlerdir (Gardner vd., 2005; Keser ve Kocabaş, 2014).

Otantik bir liderin adaletli ve haklı durumda olması için önemli kararları almadan önce doğru bir karar verebilmesi adına yeterli düşünce, görüş ve bakış açısına sahip olma düzeyini içermektedir (Yıldız, 2013). Bu bileşen, otantik bir liderin bir karar almadan önce ilgili olan bütün bilgileri ve kaynakları yansız ve sabırlı bir biçimde incelemesi, çoklu kanallardan bilgi almasını ve örgüt politikalarını bu yönde oluşturmasını içermektedir (Yıldız, 2014; Erkutlu ve Chafra, 2016; Kılınç ve Öztürk, 2019).

2.4.7.4. İlişkilerde Şeffaflık

Uygun olmayan duygu ifadelerinden kaçınarak, durumlara uygun bilgi ve duyguları açıkça paylaşarak kişinin kendi benliğini yansıtmasıdır (Avolio vd., 2009). Böylelikle ilişkisel şeffaflık kendini açık ve net bir şekilde anlatmayı, uygun düşmeyen ya da zararı bulunan etkileri hafifletmeyi, en aza indirmeyi amaçlayan gerçek duyguların açıklanmasını sağlamaktadır (Tabak vd., 2012).

Şeffaflık, duygu ve düşüncelerini paylaşırken açık olmayı ve diğerlerini de düşünce ve görüşlerini ortaya koymaları konusunda teşvik etmek anlamında kullanılmıştır (Öcal ve Barın, 2016).

Kısacası otantik liderler, ilişkilerinde yüksek düzeyde açıklık, aynı zamanda ilişki kurmada isteklilik gösteren ve duygu ve düşüncelerini izleyenleriyle paylaşmaktan çekinmeyen liderlerdir (Gardner vd., 2005; Keser ve Kocabaş, 2014).

Şeffaflık, bir insanın kendisini başkalarıyla ilişkilerinde, bir nesnenin aynadaki yansımaları kadar net ve olduğu gibi, sansürsüz bir biçimde ifade edebilme becerileridir (Ilies vd., 2005; Walumbwa vd., 2010; Walumbwa vd., 2011). Lider ile izleyen arasındaki ilişkide zamanla gelişen güven duygusu ilişkisel şeffaflığın bir sonucudur. İzleyenler liderin hareketlerini daha şeffaf bir şekilde gözlemleyebilirler. Zamanla izleyenlerin liderde gözlemledikleri değerler ve isteklerle kendi değer ve istekleri uyumlu hale gelir. Lider bütün izleyenlerin ihtiyaçlarını dikkate alır ve aldığı kararlarda adil davranır. Bunun sonucunda da izleyende lidere karşı güven duygusu gelişir (Gardner vd., 2005; Örs ve Ilgar, 2019).

Otantik liderler, tam olarak ne söylemek istediklerini söylerler ve hata yaptıklarında gönüllü olarak hatalarını kabul ederler. Otantik liderler, gerçek duygularını ve hislerini izleyenlere anlatmada görece olarak şeffaftırlar, gerçek duygularını yansıtırken aynı zamanda uygunsuz ve duygulara zarar verebilecek bilgiyi azaltmak için düzenlemeler yaparlar. Gerçek kendini (trueself) diğerlerine sunmayı vurgulayan *ilişkisel şeffaflık* açık bilginin paylaşımı, gerçek düşünceler yoluyla ve uygun olmayan hislerin gösterilmesinin kısıtlanmasıyla gelişir. Uygun hislerin gösterilmesi ise açık değildir, örgüte ve kültüre bağlı olarak değişebilir. Otantik liderler diğerleri ile samimi bir biçimde ilgilenirler, merhamet gösterirler, izleyenler arasında güveni ve bağlılığı geliştirirler. Bu yüzden izleyenler gerçekte liderin huzuruna çıkabilirler ve lider de izleyenlerle anlamlı bağlantılar kurmaya isteklidir. Bu durumu duygusal zekâdan veya ilişkisel şeffaflığın liderin kendi kimlik, değer, duygu ve amaçlarını ifşa etmesinden kaynaklanabilir (Şahin, 2019).

2.4.7.5. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı

Örgütsel davranış ve kararlara etki eden içsel moral standartların ve moral değerlerin rehberliğinde yön vermek anlamını taşımaktadır (Öcal ve Barın, 2016). İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, kişinin kendi öz denetimi için belirlemiş olduğu ahlaki standartları baz almasıdır (Avolio vd., 2009).

Diğer bir deyişle içselleştirilmiş ahlaki davranış boyutu, bireyin içselleştirdiği ahlaki değerlerini koşullar ne olursa olsun her zaman davranışlarında göstermesidir.

Bireyin kendisine karşı gerçekçi olması, başkaları ile gerçek ilişkiler kurmak istediğini göstermektedir. Sahtelikten uzak kişiler arası ilişkileri olan liderler, izleyenlerine olumlu rol model olup, izleyicilerinin güvenini, sevgisini ve saygısını daha fazla elde edebilecektir. Gerçek değerler ve davranışlar daha uzun süreli ve çelişkisiz olacağı için ahlaki anlayışlarının özümsemiş olması gerekmektedir (Asarkaya, Memiş ve ark., 2009; Kılınç ve Öztürk, 2019).

Otantik liderlerin içselleştirilmiş ahlaki bakış açısı göstermeleri, otantik liderlerin gruplar, örgütler veya toplumlar yerine kendi iç etik standartlarınca yönlendirilmeleri ve kendi kendileri düzenlemeleri anlamına gelir. Ancak bu kendi kendini düzenleme liderin diğerleriyle etkileşimde bulunmadığı anlamına gelmemelidir. Diğerleriyle olan ilişkiler liderin dışarıdan gelen etkileri incelemesi, geliştirmesi ve bunları bazı içsel değer ve standartlarla etkileştirmesine olanak sağlar. Otantik liderlerin bütün paydaşların farklı ilgi ve ihtiyaçlarını karşılaması gerekir. Ayrıca otantik liderler bu içsel değerlerle tutarlı bir şekilde kendi öz disiplinlerini gösterirler. Bu öz disiplini gösterirken başkalarının söylemesine ihtiyaç duymazlar (George, 2003; Walumbwa vd., 2008; Şahin, 2019).

2.5. Duygusal Zekâ, Pozitif Psikolojik Sermaye Ve Otantik Liderlik Arasındaki İlişki

2.5.1. Duygusal Zekâ ve Otantik Liderlik Arasındaki İlişki

Liderler, içerisinde bulundukları kurumlarda içerisinde bulundukları tüm faaliyetlere hayat veren ana karakterlerdir. Kurum içerisindeki üretim kaynakları yöneticilerin liderlik vasfı olmadan sadece üretim hammadde iken liderlik vasfı ile ürüne dönüşmektedir. Liderlik vasfı bir kurum içerisindeki en önemli kaynaklardan ve rekabet ortamında çok önemli bir avantajdır. Başarılı yöneticiler bunlara ek olarak daha fazla özelliklere de sahiptir. Bir kişi henüz duygu oluşumu esnasında bu oluşumu fark ediyor ve kendi duygularını, ihtiyaçlarını, güçlü ve zayıf yönlerini tanımlayabiliyor ve yorumlayabiliyorsa “öz bilinç” olarak tanımlanan kişinin kendinin farkında olması kavramını yaşıyordur ve bu durum duygusal zekânın temelini oluşturmaktadır (Goleman, 2000).

Liderlik, duygusal zekânın çokça tartışıldığı ve üzerine pek çok bilimsel çalışmalar yapıldığı alanlardan birisidir. Yapılan bilimsel araştırmalar duygusal zekâ seviyesi ile liderlerin etkililiği ve başarıları arasında pozitif ve kuvvetli bir ilişki

olduğunu göstermiştir (Bardzil ve Slaski,2003; Bass, 1998; Cherniss, 2001; Dulewicz ve Higgs, 2003). Araştırmalar duygusal zekâsı yüksek yöneticilerin, takipçilerini daha iyi anladıklarını ve organizasyonları daha iyi yönettiklerini rapor etmişlerdir (Carmeli, 2003; Malek, 2000; Sivanathan ve Fekken, 2002; Stubbs, 2005; Delice ve Günbeyi, 2013).

Aslan ve Özata (2008) tarafından 126 sağlık yöneticisi üzerinde yapılan çalışma sonucunda, demografik değişkenler ile sağlık yöneticilerinin duygusal zekâ boyutları arasında farklılıklar bulunmuştur. Ayrıca sağlık yöneticilerinin kişiler arası iletişim sorunlarının olduğu; başkalarının duygularının yüksek düzeyde ancak kendi duygularının düşük düzeyde farkında oldukları sonuçlarına da ulaşılmıştır.

Polis liderlerinin duygusal zekâyâ gereksinimlerinin bir diğer gerekçesi de polis liderlerinin iletişim becerisine olan ihtiyaçlarıdır. Duygusal zekâsı yüksek olanların iletişim kabiliyetlerinin de yüksek olduğu ve bu bireylerin Demir, 2009, s. 76; Gürbüz ve Yüksel, 2008:186; Gürşimşek vd., 2008, s. 9; Delice ve Günbeyi, 2013).

Bu bağlamda, polis liderlerinin duygu ve düşüncelerini ast ve üstlerine daha rahat ve kolay ifade edebilmesi, öneri ve eleştirilerden olumlu sonuçlar çıkarabilmesi, çevresine pozitif enerji yayabilmesi ve tecrübelerini meslektaşları ile paylaşabilmesi, yani duygusal olarak zeki olmaları bir ihtiyaç olarak görülmektedir (Delice ve Günbeyi, 2013).

Duygusal olarak çalışanlarıyla daha yakın iletişimde olan liderler, emir-komuta zincirindeki liderlere göre çalışanlarının verimliliğini daha fazla arttırmırlar. Başarılı liderlerin çalışanlarıyla yakın duygusal iletişim kuran liderler olduğu görülürken; iletişim dili kuramayan liderlerin firmanın başarı potansiyeline zarar veren eksiklikleri olduğunu öğreniyoruz (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2002).

Son yıllarda yapılan çalışmalarda bir bireyi diğerlerinden ayırıp etkili ve başarılı bir lider yapabilecek özelliklerden bir tanesinin de duygusal zekâ olduğuna vurgu yapılmaktadır (Doğan ve Demiral, 2007:225; Johnson ve Indvik, 1999; Saovey ve Shuyter,1997; Weymes, 2003). Goleman (1998) liderlikte duygusal zekânın IQ'dan daha önemli olduğunu ifade etmektedir. Günümüzde; dönüşümcü liderlik yaklaşımı, lider-takipçi etkileşimi yaklaşımı, demokratik liderlik yaklaşımı ve hizmetkâr liderlik yaklaşımı gibi modern liderlik yaklaşımları iş gücünü oluşturan çalışanların artık daha demokratik, serbest, insani ve sosyal değerler odaklı bir yönetim anlayışı talep ettiklerine vurgu yapmaktadırlar. Örgütleri insanlar oluşturur, insanlara da duyguları yön verir. İnsanları etkili olarak yönetmek ve organizasyonları başarılı kılmak isteyen

liderlerin çalışanların duygularını anlaması ve yönetebilmesi beklenmektedir (Doğan, 2005, s. 246). Duygusal zekâlarından güç alan liderler kendilerini takipçilerinin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda geliştirebildikleri ve karşılaştıkları duygusal talepleri doğru anlayıp onlara uygun tepkiler verebildikleri ölçüde etkili olabileceklerdir (Acar, 2002:56; Delice ve Günbeyi, 2013).

Günümüz modern liderlik yaklaşımları başarılı lideri, teknik bilgisi yüksek olan bireylerden ziyade iş arkadaşları ile sağlıklı ilişki ve iletişimi olan, ekip çalışması yapan ve özgüvene sahip olan bireyler olarak tanımlamaktadır (Boyatzis, 2006; Cherniss, 2001). Çalışanların organizasyona bağlılığının artırılmasında, kurumsal motivasyonun sağlanmasında ve etkin iletişimin gerçekleşmesinde liderin kabiliyet ve yeterliliği önemli rol oynamaktadır. Bu ifadeler değerlendirildiğinde liderleri etkili ve başarılı kılacak etkenlerden bir tanesi de duygusal zekâ olarak ortaya çıkmaktadır (Doğan ve Demiral, 2007, s. 228). Özgen'e (2003, s. 111) göre bir liderin sahip olması gereken en önemli özellikler şunlardır: diğer bireyleri ve onların işe yaptıkları katkıyı fark etme, çalışanlara kendilerini bulma şansını verme, psikolojik olarak kendilerini iyi hissetmelerini sağlama ve hata karşısında bağışlayıcı olmaktır. Sayılan bu liderlik özelliklerinin tamamı yukarıda açıklanan duygusal zekânın 5 boyutu ile ilgili görülmektedir. Dolayısıyla, duygusal zekâsı yüksel liderlerin etkili ve başarılı olabilmek için önemli bir potansiyele sahip oldukları söylenebilir (Delice ve Günbeyi, 2013).

Duygusal olarak çalışanlarıyla daha yakın iletişimde olan liderler, emir-komuta zincirindeki liderlere göre çalışanlarının verimliliğini daha fazla arttırmırlar. Başarılı liderlerin çalışanlarıyla yakın duygusal iletişim kuran liderler olduğu görülürken; iletişim dili kuramayan liderlerin firmanın başarı potansiyeline zarar veren eksiklikleri olduğunu öğreniyoruz (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2002).

Sorunlu patronların sorunu duygusal zekânın iki ana alanından birinde becerisiz olmalarıdır: (1) kişisel ve (2) sosyal. Sorunlu liderlerin kendi öz-farkındalıkları ve öz-yönetimleri dâhil kişisel yeteneklerini güçlendirebileceğini; ya da sosyal farkındalık ve ilişki yönetimini içeren sosyal yeterlilikleri de dâhil olmak üzere kişisel yeterliklerini güçlendirebileceğini savunmaktadır. Anahtar, vizyon oluşturma, koçluk, bağlı davranış ve demokratik stil gibi becerilerin geliştirilerek çalışanları motive etmek için daha esnek bir liderlik yapısına kavuşmalarıdır (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2002).

Son yıllarda yapılan çalışmalarda bir bireyi diğerlerinden ayırıp etkili ve başarılı bir lider yapabilecek özelliklerden bir tanesinin de duygusal zekâ olduğuna vurgu yapılmaktadır (Doğan ve Demiral, 2007, s. 225; Johnson ve Indvik, 1999; Salovey ve

Shuyter,1997; Weymes, 2003). Goleman (1998) liderlikte duygusal zekânın IQ'dan daha önemli olduğunu ifade etmektedir. Günümüzde; dönüşümcü liderlik yaklaşımı, lider-takipçi etkileşimi yaklaşımı, demokratik liderlik yaklaşımı ve hizmetkâr liderlik yaklaşımı gibi modern liderlik yaklaşımları iş gücünü oluşturan çalışanların artık daha demokratik, serbest, insani ve sosyal değerler odaklı bir yönetim anlayışı talep ettiklerine vurgu yapmaktadırlar. Örgütleri insanlar oluşturur, insanlara da duyguları yön verir. İnsanları etkili olarak yönetmek ve organizasyonları başarılı kılmak isteyen liderlerin çalışanların duygularını anlaması ve yönetebilmesi beklenmektedir (Doğan, 2005, s. 246). Duygusal zekâlarından güç alan liderler kendilerini takipçilerinin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda geliştirebildikleri ve karşılaştıkları duygusal talepleri doğru anlayıp onlara uygun tepkiler verebildikleri ölçüde etkili olabileceklerdir (Acar, 2002, s. 56; Delice ve Günbeyi, 2013).

Günümüz modern liderlik yaklaşımları başarılı lideri, teknik bilgisi yüksek olan bireylerden ziyade iş arkadaşları ile sağlıklı ilişki ve iletişimi olan, ekip çalışması yapan ve özgüvene sahip olan bireyler olarak tanımlamaktadır (Boyatzis, 2006; Cherniss, 2001). Çalışanların organizasyona bağlılığının artırılmasında, kurumsal motivasyonun sağlanmasında ve etkin iletişimin gerçekleşmesinde liderin kabiliyet ve yeterliliği önemli rol oynamaktadır. Bu ifadeler değerlendirildiğinde liderleri etkili ve başarılı kılacak etkenlerden bir tanesi de duygusal zekâ olarak ortaya çıkmaktadır (Doğan ve Demiral, 2007, s. 228). Özgen'e (2003, s. 111) göre bir liderin sahip olması gereken en önemli özellikler şunlardır: diğer bireyleri ve onların işe yaptıkları katkıyı fark etme, çalışanlara kendilerini bulma şansını verme, psikolojik olarak kendilerini iyi hissetmelerini sağlama ve hata karşısında bağışlayıcı olmaktır. Sayılan bu liderlik özelliklerinin tamamı yukarıda açıklanan duygusal zekânın 5 boyutu ile ilgili görülmektedir. Dolayısıyla, duygusal zekâsı yüksek liderlerin etkili ve başarılı olabilmek için önemli bir potansiyele sahip oldukları söylenebilir (Delice ve Günbeyi, 2013).

Örgütsel yaşamda yalnızlık ve stres konusunda duygusal zekâ boyutlarının farklı bir etkisinin olduğu ve duygusal zekâ yeteneği yüksek olan çalışanların pozitif kişiler arası ilişkiler kurduğu, problem çözme becerilerinin arttığı ve stresi azaltmak için uygun stratejiler kullandıkları saptanmıştır (Mercan, Demirci ve Özler, 2015).

Duygusal zekâ konusunda yapılan araştırmaların merkezinde duyguların bireylerin davranışlarında önemli bir fonksiyona sahip olduğu düşüncesi yer almaktadır. Buradan hareketle duyguların iyi yönetilmesinin bir takım olumlu katkıları olacağı söylenebilir. Duygusal zekâ, duyguların yönetimiyle ilgili olduğu için yüksek duygusal

zekâ sahibi bir bireyin de pozitif düşüncelerini yüksek performansa çevirmesi ve negatif düşüncelerin olumsuz etkisinden kendisini kurtararak performansını arttırması beklenmektedir (Wong ve Law, 2002; Gürbüz ve Yüksel, 2008; Akçay ve Çoruk, 2012).

Çalışanların zamanla iş yaşamında karşılaştıkları duygusal durumlar bireylerin hem iş tutumlarını hem de davranışlarını şekillendirmektedir (Ashkanasy ve Daus, 2002). Fredrickson ve Losada (2005) iş yerindeki olumlu duygusal deneyimlerin hem bireysel olarak çalışanların hem de örgütün işlevselliğini geliştirerek örgütü dönüştürdüğünü iddia etmektedir (Kimberley ve Härtel, 2007). Yönetici ve çalışanların değişen koşullara ve örgüt yapılarına uyum sağlayabilmeleri, değişimi izleyebilmeleri, bulunduğu ortamdan memnuniyet duyabilmeleri, işine karşı duygusal aidiyet hissedebilmeleri ve iş ortamında duygusal doyum sağlayabilmeleri, duyguları iyi tanıyabilmelerini, duyguların davranışları nasıl etkilediği, duyguların ifade edilme biçimleri ve duyguların nasıl yönlendirilebileceği konularında daha donanımlı olmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu süreçte duygu yönetiminin önemi giderek artmış ve pozitif duygusal sermaye (hoşgörü, iyimserlik, aidiyet, doyum, vb.) bireyler ve örgütler için önemli bir sosyal sermaye haline gelmiştir (Kervancı, 2008; Töremen ve Çankaya, 2008). Duygusal zekâsını kullanan, başka bir deyişle kendi duygularını tanıyan ve yönetebilen, başkalarının duygularına, istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olan yöneticiler ve çalışanlar, işyerlerinde güvene dayalı kişilerarası ilişkiler kurabilmektedirler (Perek, 2006; Akçay ve Çoruk, 2012).

Acar (2002) tarafından yapılan bir çalışmada yöneticilerin duygusal zekâları ile liderlik davranışları arasında bir ilişki olup olmadığını araştırılmıştır. Yapılan analizler sonrasında, boyutların tümünün içinde olduğu duygusal zekânın toplam boyutuyla insana yönelik liderlik davranışları arasında olumlu bir ilişki bulunurken, göreve yönelik liderlik davranışı ile her hangi bir ilişki bulunamamıştır. Alt boyutlara bakıldığında ise; kişisel boyut, kişilerarası boyut, uyumluluk ve genel ruh durumu boyutları insana yönelik liderlikle pozitif yönde ilişkili iken; uyumluluk ve genel ruh durumu boyutları göreve yönelik liderlik davranışı ile ilişkili bulunmuştur.

Deniz (2012) yaptığı çalışmada kamu sektörü sağlık yöneticilerinin duygusal zekânın boyutları olan kendi duygularını değerlendirebilme boyutu, başkalarının duygularını değerlendirebilme boyutu, duygulardan yararlanma, duyguların kontrolü boyutu ile liderlik uygulamaları arasındaki ilişki araştırmıştır. Bulgular, yöneticilerin kendi ve başkalarının duygularını değerlendirmeleri ile liderlik uygulamaları arasında olumlu yönde bir ilişki bulunduğu yönündedir.

Delice ve G nbe yi (2013) tarafından farklı birimlerden ve farklı rütbelerden 113 polis liderin katılımı ile yapılan çalışmada, liderlerin duygusal zekâ seviyeleri ve liderlik davranışları incelenmiştir. Çalışmanın duygusal zekâ ve liderlik davranışları arasında pozitif, kuvvetli ve istatistik  olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bir diğ r ifadeyle, polis liderlerinin duygusal zekâ seviyeleri arttıkça liderlik davranışları değerleri de olumlu olarak artmaktadır. Özellikle duygusal zekânın boyutlarından genel ruh hali ve kişisel farkındalık liderlik davranışları üzerinde istatistik  olarak anlamlı derecede etkilidir.

2.5.2. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Otantik Liderlik Arasındaki İlişki

Liderlik, sosyal bilimlerin birçok alanında çeşitli araştırmalara konu olmuştur ancak hakkında ortak bir tanım yapılmamıştır. İçinde insan denilen psikolojik varlığı barındıran liderliğin çözümlenmesi, anlaşılması kolay olmamaktadır (Sığrı, 2012, s. 92). Otantik liderliğin çeşitli bireysel ve örgütsel yaklaşımlardan etkilendiği literatürde yapılan çalışmalarda g r lm ştur (Yetgin, 2016).

Psikolojik sermaye ile bireylerin bilgi, beceri ve yeteneklerinin gelişiminin sağlanması, böylelikle olumlu bir psikolojik duruma sahip olmaları  ng r lm ştur. İnsanlar arası ilişkilerin yönetilmesinde etkin olan otantik, psikolojik sermaye yüksek ise otantik özelliklerine daha çok sahip oldukları araştırmalarda g r lm ştur. Bu yönüyle psikolojik sermayenin hem çalışanlara hem liderin kendisine faydalı olabileceği değerlendirilmektedir (Yetgin, 2016).

Yetgin (2016) tarafından, yapılan bir araştırmada psikolojik sermayenin otantik liderliğin yordayıcısı olduğu, destekleyici örgüt kültürünün otantik liderliğin yordayıcısı olduğu ortaya çıkarılmıştır. Sadece psikolojik sermayenin boyutlarından psikolojik dayanıklılığın otantik liderliğe etkisinin olmadığı ve otantik liderliği açıklamadığı g r lm ştur. Psikolojik sermayenin öz-yeterlilik, umut ve iyimserlik boyutu ile otantik liderliğin tüm boyutları arasındaki ilişkide $p < 0,05$ olduğundan değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir.

Dünyada yaşanılan siyasi çalkantılar ve ekonomik krizler; siyasete ve iş dünyasına inancın azalması; ekonomik krizler ve krizlerle bağlantılı olarak liderlere ve yöneticilere duyulan güven duygusunun azalmasına neden olmuş ve nihayetinde daha etik ve güven duyulabilecek liderlere olan ihtiyaın artmasına neden olmuştur. İnsanlar, hem başkalarına hem kendisine karşı dürüst olan, olduğu gibi davranan , söylediklerine

güvenilebilecek liderlere ihtiyaç duymaya başlamışlardır (Avolio vd., 2006; Gardner vd., 2005a). Bununla birlikte, gelişmekte olan pozitif psikoloji akımı pozitif liderlik tarzlarına olan ilgiyi de arttırmıştır. Pozitif örgüt araştırmacıları bu durumu otantik liderliğin oluşma nedeni olarak görmüş ve otantik liderliğin oluşturduğu farkındalığın beraberinde de otantikliğini ve de performanslarını arttıracığını belirtmişlerdir (Walumbwa vd., 2010).

Girişimcilerin otantik liderlik konusundaki öz algıları ile iyimserlikleri, dayanıklılıkları, umutları ve genel psikolojik sermaye ölçütleri arasında anlamlı pozitif ilişkiler bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda girişimcilerin iyimserlik, umut, dayanıklılık gibi PPS'yi oluşturan temel kavramları arasında pozitif bir ilişki bulunduğu görülmüştür. Girişimcilerin psikolojik sermayelerinin ilk teşebbüslerinde potansiyel değerlerine ve otantik liderliklerine destek sağladığı görülmüştür. Özellikle, bu ilk bulgular, girişimcilerin sadece hayatta kalmak için değil; var olan zorlu ve dinamik bir ortamda gelişmesini mümkün kılmak için psikolojik güçlü yönleri ve otantik liderliğe daha fazla önem verilmesini önermektedir (Luthans ve Jensen, 2006).

Otantik liderlik için büyük öneme sahip olan psikolojik sermaye, performansın geliştirilmesinde önderlik etmektedir. İzleyenlerini psikolojik sermayelerinin güçlendirmeye yönelik teşvik eden liderler onlara rol model olarak öncülük etmektedirler. Topaloğlu ve Özer (2014:162) birçok araştırma sonucunda otantiklik özelliğine sahip liderler ile iş görenlerin psikolojik sermayelerinin düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu ifade etmektedir (Sağır ve Aydın, 2019).

Liderin davranış modeli ve çalışanlarıyla olan ilişkisi (otantik liderlik), olumlu bir iklimi teşvik eder ve çalışanların pozitif psikolojik kapasitelerini geliştirir. Bu durum örgütler için oldukça yararlıdır (Walumbwa vd., 2008). Otantik liderlik, sadece bireylerin davranış ve tutumlarını olumlu yönde etkilemekle ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda arzu edilen davranış ve performansa ulaşılmasını sağlar (Ilies vd., 2005; Rego vd., 2012). Otantik liderlik, çalışanların pozitif psikolojik kapasitesinin gelişimini arttırarak, öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık düzeylerini yükseltir (Avolio vd., 2004). Bu bağlamda otantik liderlik teorisi psikolojik sermayeye büyük önem vermektedir. Otantik liderlerin psikolojik sermaye boyutları üzerine olan ilişkisine yönelik yazında yer alan çalışmalar ve bulgular ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir. H2: Otantik liderlik, psikolojik sermayeyi pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler (Büyükbeşe, Çavuşoğlu ve Okun, 2019).

Luthans ve Avolio'ya (2003) göre otantik liderlik; hem pozitif psikolojik sermayeden hem de oldukça gelişmiş bir örgütsel yapıdan beslenen ve bu sayede öz-farkındalık, öz-düzenleme ile sahip olunan pozitif davranışlarla ve pozitif kişisel gelişim ile sonuçlanan süreç olarak nitelendirmişlerdir.

Yapılan araştırma sonucunda otantik liderlik algısının, psikolojik sermaye ile iş performansı ilişkisini kısmi biçimde düzenlediği görülmüştür. Buna göre, çalışanların psikolojik sermayelerinin iş performansını geliştirici etkisi, otantik liderliğin daha pozitif algılandığı koşullarda daha yüksek olacaktır. Bu sonuç, psikolojik sermayesi yüksek çalışanları istihdam etmenin yanında, bu insanları pozitif şekilde destekleyecek otantik liderlerin ve otantik liderlik yapısının yaratılmasının istenilen örgütsel çıktılara ulaşmak için gerekli olduğuna işaret etmektedir. Yüksek psikolojik sermayeye sahip çalışanların aktif olarak yer aldığı kurumlarda, yönetsel görevlerde bulunan çalışanların otantik liderlik özelliklerinin geliştirilmesi ve bu tür yöneticilerin, psikolojik sermayesi yüksek çalışanların bulunduğu ekiplerde görev alması yönünde çeşitli uygulamaların yasama geçirilmesi bireysel ve örgütsel performans açısından katkı sağlayacaktır (Topaloğlu ve Özer, 2014).

Otantik liderlik ölçekleri incelendiğinde olumlu psikolojik sermaye dışındaki diğer özelliklerin otantik liderliğin farklı boyutları olarak verildiği görülmektedir. Bazı araştırmacılar olumlu psikolojik sermayeyi içselleştirilmiş ahlaki bakış içinde vermişlerdir. Ancak olumlu psikolojik sermayeyi ahlaki bakış açısının dışında başka özellikleri de anlatmak için kullanan araştırmacılar mevcuttur. Kişinin kendi iç dünyasındaki ahlaki anlayış, dengeli bilgi işleme, ahlaki bakış açısı gibi yollarla kendi öz farkındalığını yaratmasının liderlerin iç dünyasını şekillendirmesi gibi, kişilerarası unsurlar, otantik liderlerin dışavurumlarını ve davranışlarını şekillendirmektedir (Şahin, 2019).

Luthans ve Avolio'a (2003) göre; otantik liderlik her zaman pozitif psikolojik sermayeye ihtiyaç duymuştur ve otantik liderliğin temelinde yüksek ahlaki standartlar bulunmaktadır. Ahlaki hususları değerlendirebilecek kapasiteye sahip olan otantik liderler, pozitif psikolojik sermayeyi algılayabilecek ve olumlu anlamda kendilerini geliştirebilecek yapıdadırlar.

Olumlu psikolojik sermaye, otantik liderlerin profilinin oluşmasında etkili olan ve önceden öngörülebilir aşağıdaki olumlu kişilik özelliklerine sahiptir (Luthans ve Avolio 2003, s. 248-249):

- Otantik liderler mevcut oldukları pozisyonda en doğru davranışta bulunabilmek için tüm konuları sonuçlarıyla birlikte değerlendirerek hareket ederler.
- Otantik liderlerin takipçilerine karşı gösterdikleri değerlerle sahip oldukları değerler arasında farklılık yoktur,
- Otantik liderler kendi zayıf yönlerinin farkındadır ve bu yönlerini takipçileriyle açık bir şekilde tartışabilirler,
- Otantik liderler risk görülen durumlarda en önde yer alır ve takipçilerine ilham vererek güven, umut, iyimserlik ve esnekliğin modelini oluştururlar.
- Otantik liderler, zaman içerisinde gelişim göstererek öncülük yapacak konumdaki kişileri kendileriyle eşit konumlara getirmekten çekinmezler.
- Otantik liderler gri alanlarda, net olmayan alanlarda karar verebilecek ahlaki yapıya sahiptirler.

Liderlik, zor ve sıkıntılı zamanlarda daima daha fazla güçlkle karşı karşıya kalmayı gerektirmektedir. Bu nedenle, örgütleri yüz yüze kaldıkları bu sıkıntılı durumlardan kurtaracak “gerçek liderlik şekli nedir?” arayışının her zamankinden daha da önemli hale geldiği söylenebilir (Avolio ve Gardner, 2005, s. 316). Bu arayış sonucu 2000’li yılların başından itibaren dikkat çekmeye başlayan, pozitif psikolojinin etkisi ile modern sonrası ya da çağdaş liderlik yaklaşımları içerisinde ele alınan ve pozitif liderlik yaklaşımlarının “kök yapısı” olarak kabul edilen otantik liderliğin ortaya çıktığı söylenebilir (Dinçer, Tabak ve Koçyiğit, 2019).

Bu bağlamda, pozitif psikoloji yaklaşımının etkisi ile yönetim ve liderlik alanında meydana gelen gelişmeler neticesinde, pozitif liderlik yaklaşımları olarak da adlandırılan güncel liderlik yaklaşımlarının 21’inci yüzyılın en çok dikkat çeken konularından olduğu söylenebilir. Pozitif liderlik yaklaşımlarının kök yapısı olarak görülen otantik liderlik, “kişinin kendisine karşı doğru (dürüst) olmasını” esas alan otantikliği merkezine alarak, “akıl” ile birlikte “ahlakı” ve “duyguyu, tutkuyu” da esas aldığı görülmektedir (Dinçer, Tabak ve Koçyiğit, 2019).

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Kapsamı Ve Yöntemi

Yapılan araştırmada otantik liderlik (OL) bağımlı değişken; pozitif psikolojik sermaye ve duygusal zekâ bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. İlk olarak çalışanların duygusal zekâlarının, sonrasında çalışanların PPS'sinin otantik liderlik algıları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Kavramları daha iyi yorumlayabilmek için tanımlayıcı analizler olarak demografik faktörler ile değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakılmıştır. Ankette sorulan sorulardan cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitim seviyeleri, örgütteki çalışma süreleri tanımlayıcı demografik analiz sorularıdır. Araştırma sonuçlarımızın anlamlı olabilmesi için demografik özelliklerin her biri ile ilgili en az 30 örnek çalışmaya dâhil edilmiştir. 30 hacminin yakalanamadığı durumlarda, alt maddeler birleştirilerek 30 sayısına ulaşılmıştır.

Araştırma konusu istatistikler; korelasyon, anova ve regresyon analiz yöntemleri ilgili istatistiksel programlar kullanılarak elde edilmiştir.

Korelasyon analizi, serbest ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişki düzeyini ya da derecesini ölçen analize denir. Eğer bahse konu analizde bağımsız değişken sayısı 1 ise bu analizin adı basit korelasyon analizi, bağımsız değişken sayısı birden fazla ise analizin adı çoklu korelasyon analizidir. Bilimsel çalışmalarda basit korelasyona analizine çok sık olarak başvurulur. Ortalamadan sapmaların esas alınması ve ilişki düzeyinin saptanması durumunda uygulanan testin adı korelasyon analizidir (Türkbal, 1981, s.158).

Anova bir diğer adıyla varyans analizi bağımsız değişkenlerin kendi aralarındaki etkileşimlerine ve oluşan bu etkileşimin bağımlı değişken üzerindeki etkilerine bakar ve analiz eder. Normal dağılımlı bir seride üç ve daha fazla bağımsız ortalama arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının araştırılmasında “Tek yönlü varyans” analizi uygulanmaktadır. Anova analizi tek bir uygulamada üç ya da daha fazla grubun aritmetik ortalamalarını kümülatif olarak karşılaştırır ve yapılan karşılaştırmalardan en az birisi anlamlı olursa analiz olumlu sonuçlanmış olur (Acun, Yücel ve Demirhan, 2018).

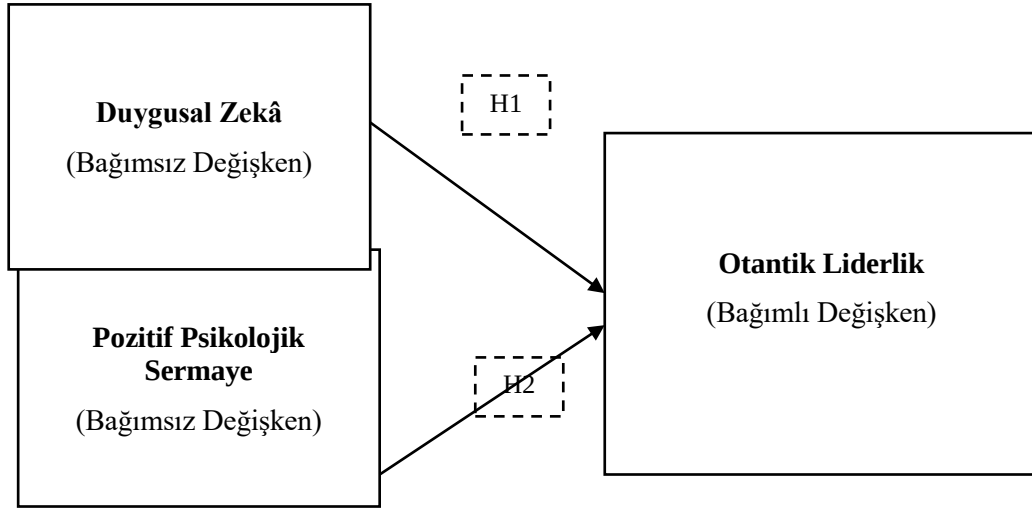
Regresyon analizi; bağımlı değişken ile bir ya da birden fazla bağımsız değişken arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak amacıyla uygulanmaktadır. Eğer bağımsız değişken sayısı 1 ise uygulanan analizin adı tek değişkenli regresyon analizi; bağımsız değişken sayısı çok daha fazla ise kullanılan analizin adı çok değişkenli regresyon analizidir. Yapılan araştırma sonucu ulaşılan veriler baz alınarak sürekli değişkenler arasında nedensellik ilişkisine ulaşabilmek için uygulanır (Gürbüz ve Şahin, 2014).

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırma Adana ili sınırları içerisinde yerleşik olan ve Adana Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü tarafından 22.11.2019 tarihi itibarı ile sayısı paylaşılan üretici konumundaki toplamda 3419 küçük, orta ve büyük ölçekli işletmeler arasında Otantik liderlik özellikleri taşıyan yöneticilerin bulunduğu firmalardaki çalışanların sahip oldukları duygusal zekâ ve pozitif psikolojik sermayenin otantik liderlik üzerindeki etkilerini incelemek üzere yapılmıştır. Araştırmanın evrenini Adana ili sınırları içerisinde otantik liderlik özelliklerinin ölçülebileceği tahmin edilen farklı büyüklük ölçeğine sahip aile şirketlerinde çalışan toplam 460 kişi oluşturmaktadır. Seçilen firmalara gönderilen anketlerin 200 tanesinden araştırmanın pandemi dönemine (covid-19) denk gelmesinden dolayı geri dönüş olmamıştır. Doldurulan anketlerin incelenmesi sonucu 36 tanesinin eksik ya da yanlış doldurduğu tespit edilmiş olup, araştırma konusuna dâhil edilmemiş ve anket sayısı 224 olarak kabul edilmiş ve analize tabii tutulmuştur. Bu veriler çerçevesinde uygulanan anketlerin geri dönüş oranının %48,6 olduğu görülmüştür. Araştırma %95 güven aralığında yapılmıştır. Buna göre 222 katılımcıya ulaşmanın yeterli olmasına karşın toplamda 224 katılımcıya ulaşılmıştır.

3.3. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri

Araştırma modeli Şekil 8'de gösterilmiştir. Bağımsız değişkenler; pozitif psikolojik sermaye ve duygusal zekâdır. Bağımlı değişken ise otantik liderliktir.



Şekil 8. Araştırmanın Modeli

Şekil 8'e göre araştırmanın iki temel hipotezi vardır. H1'de DZ'nin OL üzerindeki yordama gücü araştırılırken, H2'de PPS'nin OL üzerindeki yordama gücü araştırılacaktır.

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Kuramsal açıklamalarda yapılan tanımlamalar ve bu kapsamda hazırlanan modelde belirtilen değişkenlere göre aşağıdaki hipotezler belirlenmiş ve test edilmiştir.

Tablo 4.

Araştırmanın Hipotezleri

Hipotezler
H1: Duygusal zekânın otantik liderlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
H2: Pozitif psikolojik sermayenin otantik liderlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

3.5. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Bu araştırmada verilere ulaşmada, nicel araştırma yöntemlerinden anket metodu uygulanmıştır. Katılımcılara ankette yer alan sorulara katılım oranları sorulmuş ve ilk 10 soru demografik özelliklere ayrılarak değişkenlere ait sorular 5'li Likert tipi değerlendirme ölçeği uygulanacak şekilde sorulmuştur. Sorulara verilen yanıtların karşılıkları Likert ölçeği doğrultusunda şu şekilde anlamlandırılmıştır: 1 = Kesinlikle katılmıyorum; 2 = Katılıyorum; 3 = Karasızım; 4 = Katılıyorum; 5 = Kesinlikle katılıyorum.

katılıyorum.

Araştırma kapsamında uygulanan anketler aracılığı ile elde edilen veriler bir veri tabanında toplanmıştır. Bilgisayar ortamında kodlanarak analize uygun bir formata dönüştürülmüş ve verilerin iç tutarlılığının hesaplanabilmesi için güvenilirlik testi Cronbach Alpha değeri temel alınmıştır. Kullanılan ölçeklerdeki soruların uyumluluğu alt boyutlar bazında incelenmiştir. Hipotez testlerinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini belirlemek için “basit doğrusal regresyon analizi” yapılmıştır. Bununla beraber araştırma değişkenleri ile demografik faktörler arasındaki ilişkilere yönelik bir farklılaşmanın olup olmadığının belirlenmesi için T-testi ve Anova testleri yapılmıştır.

Duygusal zekâyı ölçmede Peekar ve diğerleri (2017) tarafından geliştirilen 28 sorudan oluşan Rotterdam Duygusal Zekâ ölçeğinin Tanrıöğen ve Türker (2019) tarafından yapılan Türkçe’ye uyarlaması kullanılmıştır.

Pozitif liderlik yaklaşımlarından otantik liderlik davranışını ölçmede Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson (2008) tarafından geliştirilen ve 16 sorudan oluşan otantik liderlik ölçeğinin (The Authentic Leadership Questionnaire-ALQ) Tabak, Polat, Coşar ve Türköz (2012) tarafından yapılan Türkçeye uyarlaması kullanılmıştır.

Çalışanların psikolojik sermayesini ölçmede Fred Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen ve 24 sorudan oluşan Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Çetin ve Basım (2012) tarafından yapılan Türkçeye uyarlaması kullanılmıştır.

Duygusal zekâ ölçeği “kendi duygularını değerlendirme”, “başkalarının duygularını değerlendirme”, “kendi duygularını kontrol”, “başkalarının duygularını kontrol” boyutlarını içermektedir (Savur, N., 2013). Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen psikolojik sermaye ölçeği; “iyimserlik”, “psikolojik dayanıklılık”, “umut” ve “başkalarının duygularını kontrol” alt boyutlarını içermektedir Otantik liderlik ölçeği “ilişkilerde şeffaflık”, “içselleştirilmiş ahlak anlayışı”, “bilgiyi dengeli değerlendirme” ve “öz-farkındalık” boyutlarını içermektedir.

Tanrıöğen ve Türker (2019) tarafından uyarlanan Rotterdam Duygusal Zekâ Ölçeğinin DFA sonuçlarına göre özgün ölçekle tam olarak örtüşen sonuçların çıktığı görülmektedir. Özgün ölçekte var olan dört boyutlu yapı uyarlama çalışmasında da gözlemlenmiştir. Maddelerin boyutlara dağılımı da özgün ölçek ile birebir örtüşmektedir. Ortaya çıkan bu dört boyut özgün ölçeğe bezer biçimde “Kendi Duygularını Değerlendirme”, “Başkalarının Duygularını Değerlendirme”, “Kendi

Duygularını Kontrol”, “Başkalarının Duygularını Kontrol” şeklinde isimlendirilmiştir (Tanrıöğen ve Türker, 2019).

Tablo 5.

Duygusal Zekâ Ölçeği

Alt Boyutlar	Otantik Liderlik Davranışının Tespitine Yönelik İfadeler
Kendi Duygularını Değerlendirme	1) Her zaman ne hissettiğimin bilincindeyim.
	2) Kendi duygularımı çok iyi ayırt edebilirim.
	3) Kendi duygularımın farkındayım.
	4) Neden öyle hissettiğimi anlarım.
	5) Hangi duyguları yaşadığımı bilirim.
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	6) Coğunlukla, nasıl hissettiğimi tam olarak açıklayabilirim.
	7) Beni duygusal olarak etkileyen olayları doğru tanımlayabilirim.
	8) Çevremdeki insanların duygularının farkındayım.
	9) Başkalarının hangi duygular içerisinde olduğunu bilirim.
	10) Diğer insanlara baktığımda onların neler hissettiklerini anlayabilirim.
	11) Çevremdeki insanlarla empati kurabilirim.
	12) Diğer insanların neden öyle hissettiklerini anlarım.
	13) Diğer insanların duygularını çok iyi ayırt edebilirim.
Kendi Duygularını Kontrol	14) Başkalarını duygusal olarak etkileyen olayları doğru tanımlayabilirim.
	15) Kendi duygularımı kontrol edebilirim.
	16) Duygularımı kolayca bastırabilirim.
	17) Duygularımın beni kontrol etmesine izin vermem.
	18) Duygularımı sadece durum uygun olduğunda dışa vururum.
	19) Öfkeli olsam bile, sakin kalabilirim.
	20) Eğer istersem, duygularımı kimseye belli etmem.
	21) Gerekli olduğunda duygularımı içinde bulunduğum koşullara uygun hale getirebilirim.
Başkalarının Duygularını Kontrol	22) Başka birinin farklı hissetmesini sağlayabilirim.
	23) Başka bir insanın ruh halini değiştirebilirim.
	24) Başkalarının duygularını coşturabilir veya yatıştırabilirim.
	25) Başkalarının hisleri üzerindeki etkim büyüktür.
	26) İnsanların duygusal durumlarını iyileştirmek için ne yapılması gerektiğini biliyorum.
	27) İnsanları nasıl etkileyeceğimi biliyorum.
	28) Başkalarını sakinleştirebilirim.

Kaynak: Keri A. Pekaar, Arnold B. Bakker, Dimitri van der Linden ve Marise Ph. (2008). Türkçe Uyarlama: Abdurrahman Tanrıöğen ve Yusuf Türker, 2019. Rotterdam Duygusal Zekâ Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (PAU Journal of Education) 47, s. 348-369 [2019] doi: 10.9779/pauefd.514377.

Çetin ve Basım (2012) tarafından uyarlanan; Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen Psikolojik Sermaye Ölçeği; ‘iyimserlik’, ‘psikolojik dayanıklılık’, ‘umut’ ve ‘öz yeterlilik’ alt boyutlarını içermektedir.

Tablo 6.

Psikolojik Sermaye Ölçeği

Alt Boyutlar	Otantik Liderlik Davranışının Tespitine Yönelik İfadeler
İyimserlik	1) Bu iş yerinde işler asla benim istediğim şekilde yürümez.
	2) İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.
	3) Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider.
	4) İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.
	5) İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.
	6) İşim ile ilgili karşılaştığım olaylara “Her şeyde bir hayır vardır.” şeklinde yaklaşıyorum.
Psikolojik dayanıklılık	7) Daha önce zorluklar yaşadığım için, işim ile ilgili zorlukların üstesinden geleceğime inanıyorum.
	8) Genellikle işimdeki stresli şeyleri sakın bir şekilde hallederim.
	9) İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.
	10) İşimi yaparken karşılaştığım zorlukların tek başına üstesinden gelebilirim.
	11) İşimle ilgili ortaya çıkabilecek şeyleri kendi başıma halledebileceğimi hissediyorum.
	12) İşimde karşılaştığım zorlukları bir şekilde hallederim.
Umut	13) Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı desteklemiyor
	14) Her hangi bir problemin çözümü için birçok yol olduğunu düşünüyorum.
	15) Eğer çalışırken kendimi bir çıkmazın içinde bulursam, bu durumdan kurtulmak için birçok yol düşünürüm.
	16) Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.
	17) İşim ile ilgili hedefleri sıkı bir şekilde takip ediyorum.
	18) Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünürüm.
Öz-yeterlilik	19) İş arkadaşlarıma bilgi sunarken kendime güvenirim.
	20) Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.
	21) Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.
	22) Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.
	23) Kurumun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.
	24) Kurum dışındaki kişilerle (vatandaşlar) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.

Kaynak: Fred Luthans ve arkadaşları (2007). Türkçe Uyarlama: Fatih Çetin, H. Nejat Basım. *Orgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması*. Amme İdaresi Dergisi, Cilt 45, Sayı 1, Mart 2012, s.121-137.

Tabak, Polat, Coşar ve Türköz (2012) tarafından uyarlanan otantik liderlik ölçeği öz-farkındalık, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık alt boyutlarını içermektedir (Tabak ve arkadaşları, 2012).

Tablo 7.

Otantik Liderlik Ölçeği

Alt Boyutlar	Otantik Liderlik Davranışının Tespitine Yönelik İfadeler
İlişkilerde Şeffaflık	1) Amirim ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.
	2) Amirim hata yaptığında kabul eder.
	3) Amirim herkesin düşündüklerini açıkça söylemesini teşvik eder.
	4) Amirim insanlara acı gerçekleri açıkça söyler.
	5) Amirimin açığa vurduğu duyguları ile hissettikleri ile tam olarak aynıdır.
Ahlak Anlayışı	6) Amirimin inandıkları ile yaptıkları tutarlıdır.
	7) Amirim kararlarını değer yargılarına göre verir.
	8) Amirim kendi değer yargılarının arkasında durmamı ister.
	9) Amirim ahlaki boyutu yüksek ve zor kararlar alır.
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	10) Amirim kendi inançlarına ters olan görüşlerin dile getirilmesini ister.
	11) Amirim karar vermeden önce ilgili konuyu enine boyuna inceler
	12) Amirim alacağı kararlarda sonuca varmadan önce farklı görüşleri dikkate alır.
Öz-farkındalık	13) Amirim bizimle etkileşimi /iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.
	14) Amirim yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.
	15) Amirim önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.
	16) Amirim özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.

Kaynak : Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson (2008). Türkçe Uyarlama: Akif Tabak, Mustafa Polat, Serkan Coşar, Tolga Türköz. Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması. "İş, güç" Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi. Ekim/October 2012, Cilt/Vol: 14, Sayı/Num: 4, Page: 89-106 ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2012.0212.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde, araştırmaya dâhil olan çalışanların doldurmuş olduğu anketler analiz edilmiş ve analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Ölçeklerin iç tutarlılığını tespit etmek için güvenirlik analizleri; hipotezleri test etmek için ise Regresyon analizleri uygulanmıştır. Değişkenler ile demografik faktörler arasındaki farklılaşmayı belirlemeye yönelik T-testi ve Anova testi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen verilere göre hipotezler ve demografik faktörler arasındaki farklılaşmalar belirtilmiştir.

4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Anket geçerliliği kabul edilen 224 çalışanın cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, eğitim seviyesi, örgütteki çalışma süresi ve sektördeki çalışma süresine ait toplam 6 sorudan oluşan demografik bilgilere ait veriler ile bu verilere ilişkin bulgular Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8.

Ankete Katılan Çalışanlara Ait Demografik Veriler

	<i>Sıklık</i>	<i>Yüzde %</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif Yüzde</i>
Cinsiyet				
Kadın	122	54.5	54.5	54.5
Erkek	102	45.5	45.5	100.0
Toplam	224	100.0	100.0	
Medeni Durumu				
Bekâr	118	52.7	52.7	52.7
Evli	106	47.3	47.3	100.0
Toplam	224	100.0	100.0	
Yaş				
25 ve altı	33	14.7	14.7	14.7
26-30	58	25.9	25.9	40.6
31-35	49	21.9	21.9	62.5
36-40	40	17.9	17.9	80.4
41 ve üzeri	44	19.6	19.6	100.0
Toplam	224	100.0	100.0	
Eğitim Durumu				
Lise ve altı	72	32.1	32.1	32.1
Ön Lisans	43	19.2	19.2	51.3
Lisans ve Üstü	109	48.7	48.7	100.0
Toplam	224	100.0	100.0	

(Tablo 8 devamı)

	<i>Sıklık</i>	<i>Yüzde %</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif Yüzde</i>
Örgütte Çalışma Süresi				
0-1 yıl	55	24.6	24.6	24.6
2-4 yıl	56	25.0	25.0	49.6
5-7 yıl	57	25.4	25.4	75.0
8 yıl ve üzeri	56	25.0	25.0	100.0
Toplam	224	100.0	100.0	
Sektörde Çalışma Süresi				
0-1 yıl	27	12.1	12.1	12.1
2-4 yıl	57	25.4	25.4	37.5
5-7 yıl	45	20.1	20.1	57.6
8-10 yıl	38	17.0	17.0	74.6
11 yıl ve üzeri	57	25.4	25.4	100.0
Toplam	224	100.0	100.0	

Cinsiyet Dağılımı: Araştırmaya katılanların %54,5'i kadın, %45,5'i erkektir. Her iki kategoride de 30 kişilik hacim sağlanmıştır.

Medeni Durum Dağılımı: Araştırmaya katılanların %47,3'ü evli, %53,7'si ise bekar katılımcılardan oluşmaktadır.

Yaş Dağılımı: Yaş dağılımı 7 farklı alternatifle sorulmuş fakat her değişkenin en az 30 kişilik hacme sahip olması için 41 ve üstü yaş grubu tek bir kategori olarak hesaplanarak analiz yapılmıştır.

Eğitim Durumu Dağılımı: Eğitim durumu 7 farklı kategoride sorulmuş fakat 30 kişilik hacmin sağlanabilmesi için Lise ve altı gruplar ayrı ayrı değil tek bir kategori olarak değerlendirilmiştir. Lisans ve üstü için de aynı şekilde tek bir kategori oluşturulmuştur.

Örgütte Çalışma Süresi Dağılımı: 8 farklı alternatifle soru sorulmuş olmasına karşın 8 yıl ve üstü 30 kişilik hacmin altında kaldığı için tek bir kategori altında toplanmıştır.

Sektörde Çalışma Süresi Dağılımı: 8 farklı alternatifle soru sorulmuş olmasına karşın 11 yıl ve üstü 30 kişilik hacmin altında kaldığı için tek bir kategori altında toplanmıştır.

4.2. Güvenilirlik Analizi

Anket sonucu elden edilen verilere ilk olarak güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Bu analizde ise *Cronbach Alpha* değeri esas alınmıştır. Güvenirlik sadece ölçme aracına ait bir özellik olmayıp, ölçme aracının sonuçlarına ilişkin bir özelliktir ve “ölçme aracının güvenilirliği” yerine “ölçümlerin güvenilirliği” kavramının kullanılması daha

doğru bir ifadedir. Ölçekle sağlanan bilgilerin kararlı özellik taşıdığına, başka bir ifade ile aynı amaçla yapılacak ikinci bir ölçümde aynı sonuçların elde edileceğine güven duyulması gereklidir. Psikolojik özelliklerin ölçülmesinde kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin belirlenmesinde yaygın olarak “Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı” kullanılmaktadır. Cronbach tarafından 1951 yılında geliştirilen alfa katsayısı yöntemi, maddeler doğru-yanlış şeklinde (iki durumlu dikotomal) puanlanmadığında, 1-3, 1-4, 1-5 gibi sıralı (ordinal) puanlandığında, kullanılması uygun olan bir iç tutarlılık tahmin yöntemidir. Cronbach alfa katsayısı, ölçekte yer alan k maddenin varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır (4,6). Her bir madde için saptanan tek bir α değeri olabileceği gibi, ölçekteki tüm maddelere ait ortalama bir α değeri de olabilir. Tüm maddeler için elde edilen α değeri o anketin toplam güvenilirliğini gösterir ve genel kabul bu değer 0.7 ve büyük olmasıdır. Cronbach alfa katsayısının yorumlanması için farklı sınıflamalar literatürde yer almaktadır. Yaygın kabul edilen yaklaşıma ait sınıflama şu şekildedir (Kılıç, 2016) .

Araştırmada kullandığımız tüm ölçeklerin c. alfa değerleri 0,71 ile 0,93 arasında çıkmıştır. Aşağıdaki Tablo 9’da değişkenlerin *Cronbach Alpha* değerleri gösterilmektedir.

Tablo 9.

Değişkenlerin Alt Boyutları ile birlikte Cronbach Alpha Değerleri

	Araştırma Değişkenleri	İlgili Maddeler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Değerleri
DUYGUSAL ZEKÂ	Kendi Duygularını Değerlendirme	11-17	7	0,927
	Başkalarının Duygularını Değerlendirme	18-24	7	0,910
	Kendi Duygularını Kontrol	25-31	7	0,916
	Başkalarının Duygularını Kontrol	32-38	7	0,918
POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE	İyimserlik	39-44 (39, 40. ve 41. madde geçersiz)	3	0,931
	Psikolojik Dayanıklılık	45-50(46. ve 47. madde geçersiz)	4	0,870
	Öz-yeterlilik ve Umut	51-62(51. madde geçersiz)	11	0,714
OTANTİK LİDERLİK	İlişkilerde Şeffaflık	63-67 (66. madde geçersiz)	4	0,856
	İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	68-71	4	0,893
	Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	72-74 (Tüm maddeler geçersiz)	0	-
	Öz-farkındalık	75-78	4	0,870

Tablo 9’da yazılı olan tüm değişkenlerin cronbach alpha değerlerinin uygun aralıklarda olduğu gözlemlenmiştir.

Duygusal zekâ alt boyutlarının tamamı analiz konusu edilmiş ve değerleri uygun aralıklarda çıkmıştır. Analiz edilen alt boyutlar;

- Kendi Duygularını Değerlendirme
- Başkalarının Duygularını Değerlendirme
- Kendi Duygularını Kontrol
- Başkalarının Duygularını Kontrol

Pozitif psikolojik sermaye alt boyutlarından “Öz-yeterlilik” ve “Umut” yapılan istatistiksel değerlendirmede tek bir faktör analizi olarak karşımıza çıkmış, tek bir alt boyut olarak değerlendirilmiş ve ortak analiz yapılmıştır. Analiz sonuçları 3 alt boyut olarak uygun aralıklarda çıkmıştır. Analiz edilen alt boyutlar;

- İyimserlik
- Psikolojik Dayanıklılık
- Öz-yeterlilik ve Umut

Otantik liderlik alt boyutlarından “Bilgiyi Dengeli Değerlendirme” boyutu yapılan faktör analizi sonucu anlamlı değerler oluşmadığı, faktör yükleri 0,40’ın altında çıktığı için analiz edilmemiştir. Analiz sonuçları, analiz edilen boyutlarda uygun aralıklarda çıkmıştır. Analiz edilen alt boyutlar;

- İlişkilerde Şeffaflık
- İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı
- Öz-farkındalık

Ayrıca araştırma değişkenleri tek bir boyut olarak ta analiz edilmiştir. Tablo 10’da her bir araştırma değişkeninin tek boyut olarak cronbach alpha değerleri gösterilmektedir.

Tablo 10.

Araştırma Değişkenlerinin Tek Boyut Olarak Cronbach Alpha Değerleri

	Araştırma Değişkenleri	İlgili Maddeler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Değerleri
Tek Boyut	Duygusal Zekâ	11-38	28	0,961
	Pozitif Psikolojik Sermaye	39-62	18	0,932
	Otantik Liderlik	63-78	12	0,943

Tablo 10’da görüldüğü üzere tüm değişkenlerinin tek boyut olarak ele alınması durumunda da cronbach alpha değerlerinin 0,93 ile 0,96 arasında uygun aralıklarda olduğu gözlemlenmiştir.

4.3. Değişkenlere İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

KMO (Kaiser Mayer Olkin)-Bartlett Testi: Örneklemin analiz için yeterli olup olmadığını açıklar. KMO 0 ile 1 arasında değer alır 1’e ne kadar yakınsa örneklem o kadar faktör analizine uygundur. KMO değerinin 0,50 den büyük olması gerekir

(Sarıtaç, 2014).

Bartlett testi veri matrisinin birim matris olup olmadığına, değişkenler arasındaki korelasyonun yeterli olup olmadığına karar verir. Tüm korelasyon katsayıları sıfırdır boş hipotezini test eder. P değeri $< 0,05$ ise veri seti faktör analizi için uygundur (Sarıtaç, 2014).

Bu doğrultuda duygusal zekâ, pozitif psikolojik sermaye ve otantik liderliğin 2 ayrı faktör analizi yapılmıştır. Buna göre ilk olarak değişkenler alt boyutlarıyla birlikte analiz edilmiştir. İkinci olarak, değişkenler tek boyut olarak ele alınarak analiz edilmiştir. Değişkenlere yönelik Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Sphericity testi sonuçları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11.

Alt Boyutlarıyla Birlikte Değişkenlere İlişkin KMO ve Bartlett Testi

Duygusal Zekâ	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği	,943
	Bartlett Testi	Ki-kare	4972.848
		Sd	378
		Sig.	,000
Pozitif	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği	,904
Psikolojik Sermaye	Bartlett Testi	Ki-kare	3123,015
		Sd	276
		Sig.	,000
Otantik Liderlik	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği	,947
	Bartlett Testi	Ki-kare	2684,540
		Sd	120
		Sig.	,000

KMO değerlerinin 0,50’den büyük olması analiz verilerinin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Bu veriler doğrultusunda Tablo 11 incelendiğinde araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin KMO değerlerinin uygun aralıkta olduğu görülmektedir. Bununla birlikte Bartlett Sphericity testi sonuçlarının da anlamlı ($p<0,000$) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 12’de DZ’nin özdeğerleri ve açıklanan varyansları görülmektedir.

Tablo 12.

DZ Alt Boyutlarıyla Birlikte Toplam Açıklanan Varyans

Öge	Başlangıç özdeğerleri			Faktör yüklerinin kareler toplamı			Döndürme yapıldıktan sonra karesel yüklerin toplamı		
	Toplam	%	Kümülatif	Toplam	%	Kümülatif	Topla	%	Kümülatif
1	14.016	50.058	50.058	14.016	50.058	50.058	5.270	18.822	18.822
2	2.120	7.571	57.629	2.120	7.571	57.629	5.143	18.368	37.190
3	1.804	6.443	64.072	1.804	6.443	64.072	4.721	16.861	54.051
4	1.359	4.852	68.924	1.359	4.852	68.924	4.165	14.873	68.924

Tablo 12 incelendiğinde DZ'nin her bir alt boyutunun özdeğerinin 1'den büyük olduğu ve toplam açıklanan varyansın da %68,924 olduğu görülmektedir.

Tablo 13.

Duygusal Zekâ Alt Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi

Faktörler	Anket (n)	1	2	3	4
Kendi Duygularını Değerlendirme	KDD 11	.818			
	KDD 15	.790			
	KDD 13	.774			
	KDD 12	.764			
	KDD 14	.679			
	KDD 17	.612			
	KDD 16	.606			
Kendi Duygularını Kontrol	KDK 26		.797		
	KDK 27		.786		
	KDK 29		.762		
	KDK 30		.739		
	KDK 28		.723		
	KDK 25		.709		
	KDK 31		.641		
Başkalarının Duygularını Kontrol	BDK 34			.805	
	BDK 33			.796	
	BDK 35			.771	
	BDK 32			.653	
	BDK 38			.629	
	BDK 36			.626	
	BDK 37			.603	
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	BDD 19				.782
	BDD 20				.773
	BDD 22				.659
	BDD 18				.658
	BDD 23				.620
	BDD 24				.570
	BDD 21				.495

Yukarıda yapılan incelemede görüldüğü üzere araştırma değişkenlerinin her bir alt boyutuna yönelik analizler yapılmıştır. Gerek araştırma hipotezlerinin alt boyutları içermemesi gerekse literatürle daha sağlıklı karşılaştırmalar yapmak için her bir

araştırma değişkenleri tek boyut üzerinden analize tabi tutulmuştur.

Tablo 14'te DZ'nin tek boyut olarak KMO ve Bartlett küresellik test sonuçları Tablo 15'te özdeğer ve açıklanan varyans, Tablo 16'da ise faktör analizi sonucu görülmektedir.

Tablo 14.

DZ Tek Boyut İçin KMO Ve Bartlett Test

Duygusal	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği	,943
Zekâ Tek		Ki-kare	4972.848
Boyut	Bartlett Testi	Sd	378
		Sig.	,000

Tablo 15. *DZ Tek Boyut İçin Toplam Açıklanan Varyans*

Öge	Başlangıç özdeğerleri			Faktör yüklerinin kareler toplamı		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	14.016	50.058	50.058	14.016	50.058	50.058

Tablo 16. *Duygusal Zekâ Tek Boyut Faktör Analizi*

Anket (n)	1
11 Kendi Duygularını Değerlendirme	.699
12 Kendi Duygularını Değerlendirme	.724
13 Kendi Duygularını Değerlendirme	.758
14 Kendi Duygularını Değerlendirme	.730
15 Kendi Duygularını Değerlendirme	.771
16 Kendi Duygularını Değerlendirme	.712
17 Kendi Duygularını Değerlendirme	.734
18 Başkalarının Duygularını Değerlendirme	.724
19 Başkalarının Duygularını Değerlendirme	.710
20 Başkalarının Duygularını Değerlendirme	.728
21 Başkalarının Duygularını Değerlendirme	.672
22 Başkalarının Duygularını Değerlendirme	.698
23 Başkalarının Duygularını Değerlendirme	.723
24 Başkalarının Duygularını Değerlendirme	.750
25 Kendi Duygularını Kontrol	.720
26 Kendi Duygularını Kontrol	.655
27 Kendi Duygularını Kontrol	.685
28 Kendi Duygularını Kontrol	.695
29 Kendi Duygularını Kontrol	.663
30 Kendi Duygularını Kontrol	.659
31 Kendi Duygularını Kontrol	.603
32 Başkalarının Duygularını Kontrol	.708
33 Başkalarının Duygularını Kontrol	.623
34 Başkalarının Duygularını Kontrol	.698
35 Başkalarının Duygularını Kontrol	.671
36 Başkalarının Duygularını Kontrol	.763
37 Başkalarının Duygularını Kontrol	.758
38 Başkalarının Duygularını Kontrol	.743

Tablo 16 incelendiğinde araştırmaya dâhil olan bütün soruların faktör yüklerinin 0,40 üzerinde çıktığı ve tek boyut altında toplandığı görülmektedir.

Tablo 17’de PPS’nin alt boyutlarıyla birlikte özdeğer ve açıklanan varyansları görülmektedir.

Tablo 17.

PPS Alt Boyutlarıyla Birlikte Toplam Açıklanan Varyans

Öge	Başlangıç özdeğerleri			Faktör yüklerinin kareler toplamı			Döndürme yapıldıktan sonra karesel yüklerin toplamı		
	Kümülatif		%	Kümülatif		%	Kümülatif		%
	Toplam	% Varyans		Toplam	Varyans		Toplam	Varyans	
1	9.124	38.015	38.015	9.124	38.015	38.015	6.489	27.037	27.037
2	2.412	10.049	48.064	2.412	10.049	48.064	3.055	12.729	39.766
3	1.832	7.634	55.698	1.832	7.634	55.698	2.835	11.813	51.579
4	1.356	5.650	61.348	1.356	5.650	61.348	2.345	9.769	61.348

PPS'nin öz değerlerinin 1'in üzerinde, toplam açıklanan varyansın ise %61.348 olduğu görülmektedir. Tablo 18'de ise PPS'nin alt boyutlarıyla birlikte faktör analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 18.

PPS Alt Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi

Faktörler	Anket (n)	1	2	3	4
Öz - Yeterlilik	ÖY 57	.851			
	ÖY 60	.845			
	ÖY 59	.832			
	ÖY 62	.818			
	ÖY 58	.816			
	ÖY 61	.787			
Umut	U 56	.616			
	U 53	.584			
	U 55	.582			
	U 54	.569			
	U 52	.564			
Psikolojik Dayanıklılık	PD 50		.771		
	PD 49		.727		
	PD 48		.657		
	PD 45		.527		
İyimserlik	İ 43			.795	
	İ 42			.747	
	İ 44			.646	

Tablo 19, 20 ve 21'de ise PPS'nin tek boyut olarak analiz edildiğinde KMO, Bartlett testi, özdeğer, açıklanan varyans ve faktör analizi tabloları görülmektedir.

Tablo 19.

PPS Tek Boyut İçin KMO ve Bartlett Testi

	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği	,926
PPS Tek		Ki-kare	2580,947
Boyut	Bartlett Testi	Sd	153
		Sig.	,000

Tablo 20.

PPS Tek Boyut İçin Toplam Açıklanan Varyans

Öge	Başlangıç özdeğerleri			Faktör yüklerinin kareler toplamı		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	8.681	48.227	48.227	8.681	48.227	48.227

Tablo 21.

PPS Tek Boyut Faktör Analizi

Anket (n)	1
42 İyimserlik	.436
43 İyimserlik	.541
44 İyimserlik	.445
45 Psikolojik Dayanıklılık	.740
48 Psikolojik Dayanıklılık	.616
49 Psikolojik Dayanıklılık	.680
50 Psikolojik Dayanıklılık	.698
52 Umut	.556
53 Umut	.610
54 Umut	.724
55 Umut	.755
56 Umut	.747
57 Öz-yeterlilik	.806
58 Öz-yeterlilik	.851
59 Öz-yeterlilik	.776
60 Öz-yeterlilik	.781
61 Öz-yeterlilik	.740
62 Öz-yeterlilik	.812

Tablo 21 incelendiğinde faktör yükleri 0,40'ın altında olduğu için 46., 47. ve 51. soruların silinmiş olduğu görülmektedir.

Tablo 22 ve 23 te otantik liderliğin özdeğer, toplam açıklanan varyans ve faktör

analizi tablosu görülmektedir.

Tablo 22.

Otantik Liderlik Alt Boyutlarıyla Birlikte Toplam Açıklanan Varyans

Öğ e	Döndürme yapıldıktan sonra								
	Başlangıç özdeğerleri			Faktör yüklerinin kareler toplamı			karesel yüklerin toplamı		
	Topla		Kümülatif	Kümülatif		Kümülatif	Kümülatif		
	m	% Varyans	%	Toplam	% Varyans	%	Toplam	% Varyans	%
1	9.517	59.479	59.479	9.517	59.479	59.479	3.812	23.828	23.828
2	.885	5.531	65.010	.885	5.531	65.010	3.079	19.244	43.072
3	.810	5.063	70.073	.810	5.063	70.073	2.670	16.686	59.759
4	.739	4.619	74.692	.739	4.619	74.692	2.389	14.933	74.692

Tablo 23.

Otantik Liderlik Alt Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi

Faktörler	Anket (n)	1	2	3	4
İlişkilerde Şeffaflık	İŞ 65	.735			
	İŞ 64	.716			
	İŞ 63	.625			
	İŞ 67	.407			
Öz-farkındalık	ÖF 75		.545		
	ÖF 76		.760		
	ÖF 78		.742		
	ÖF 77		.547		
İçselleştirilm iş Ahlak Anlayışı	İAA 70			.734	
	İAA 71			.709	
	İAA 69			.599	
	İAA 68			.444	

Tablo 24, 25 ve 26'da OL'nin KMO ve Bartlett testi, özdeğer, açıklanan varyans ve faktör analizi tablolarının analiz sonuçları tek boyutlu olarak gösterilmiştir.

Tablo 24.

OL Tek Boyut İçin KMO ve Bartlett Testi

OL Tek Boyut	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Örnekleme Ölçüm Değer Yeterliliği	
		Ki-kare	1900,498
	Bartlett Testi	Sd	166
		Sig.	,000

Tablo 25.

OL Tek Boyut İçin Toplam Açıklanan Varyans

Öge	Başlangıç özdeğerleri			Faktör yüklerinin kareler toplamı		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	7.386	61.547	61.547	7.386	61.547	61.547

Tablo 26.

OL Tek Boyut Faktör Analizi

Anket (n)	1
63 İlişkilerde Şeffaflık	.692
64 İlişkilerde Şeffaflık	.805
65 İlişkilerde Şeffaflık	.772
67 İlişkilerde Şeffaflık	.799
68 İçselleştirilmiş Ahlak anlayışı	.862
69 İçselleştirilmiş Ahlak anlayışı	.794
70 İçselleştirilmiş Ahlak anlayışı	.701
71 İçselleştirilmiş Ahlak anlayışı	.768
75 Öz-farkındalık	.810
76 Öz-farkındalık	.814
77 Öz-farkındalık	.819
78 Öz-farkındalık	.763

Tablo 26 incelendiğinde faktör yükleri 0,40'ın altında olduğu için 66., 72., 73. ve 74. Sorular analizden silinmiştir.

4.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Çalışmamızın bu bölümünde duygusal zekâ ve PPS'nin otantik liderlik üzerindeki etkisini tespit etmek amacı ile regresyon analizleri yapılmıştır.

Doğrusal regresyon analizi belirlenmek istenen değişkenden daha kolay veya

daha erken saptanabilen değişken(ler)den yola çıkarak belirlenmek istenen değişkeni tahmin eden bir model oluşturmaktır. Bilinen normal dağılan sayısal bir değişkenden bilinmeyen, aralarında ilişki olan bir başka normal dağılan sayısal değişkeni tahmin için uygulanırsa basit doğrusal regresyon (simple linear regression), birden fazla değişkenden yararlanarak bir değişkeni tahmin etmek amacıyla modelleme yapıldığında ise “çoklu doğrusal regresyon” (multiple linear regression) olarak tanımlanır. Bağımlı değişken (y) ile bağımsız değişken(ler) (x,..) arasındaki ilişkiyi inceler. $Y=a+bX$ veya $Y=B_0+B_1X$ olarak formüle edilir. Değişkenlerden birinin değeri bilindiğinde diğerinin değeri bulunur. Eğer model için bulunan p değeri <0.05 ise regresyon katsayısı 0’dan farklıdır yani iki değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak önemlidir, iki değişken arasında doğrusal bir ilişki vardır. Buna karşılık modelin uygunluk göstergesi R^2 ifade edilir ve R^2 değeri 1’e ne kadar yakınsa model o kadar iyidir (Kılıç, 2013).

Araştırma konusu hipotezler aşağıda gösterilmiştir:

H1: Duygusal zekânın otantik liderlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Pozitif psikolojik sermayenin otantik liderlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

4.4.1. Duygusal Zekânın Otantik Liderlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Bu bölümde duygusal zekâ nın otantik liderlik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bağımlı değişken otantik liderlik, bağımsız değişken ise duygusal zekâdır.

H1: Duygusal zekânın otantik liderlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi ile **H1 hipotezi** test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 27’de özetlenmektedir.

Tablo 27.

Duygusal Zekâ'nın Otantik Liderlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Duygusal Zekâ ve Otantik Liderlik Analizi						
Model		Standardize Edilmemiş		Standardize	T	P
		Katsayılar		Katsayılar		
		B	Std. Hata	β		
1	Sabit	2,542	,361		7,047	,000
	Duygusal Zekâ	,241	,091	,174	2,633	,009

Bağımlı Değişken: **Otantik Liderlik**, Bağımsız Değişken: **Duygusal Zekâ**

R: ,0174^a; R²: ,030; Düzeltilmiş R²: ,026

Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı ($p=0,009$; $p<0,05$) olduğu görülmektedir. Buna göre duygusal zekânın, otantik liderlik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu söylenebilmektedir. DZ ile otantik liderlik arasında zayıf da olsa pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($R=0,174$). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı ise (Düzeltilmiş $R^2=0,026$) olarak bulunmuştur. Bu sonuç ise; otantik liderlik kavramındaki değişimin %2,6'sının duygusal zekâ ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre **H1 hipotezi kabul edilmiştir.**

4.4.2. Pozitif Psikolojik Sermayenin Otantik Liderlik üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Bu bölümde PPS'nin otantik liderlik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bağımlı değişken otantik liderlik, bağımsız değişken ise PPS'dir.

H2: Pozitif psikolojik sermayenin otantik liderlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi ile **H2 hipotezi** test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 28'de özetlenmektedir.

Tablo 28.

PPS'nin Otantik Liderlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Pozitif Psikolojik Sermaye ve Otantik Liderlik Analizi						
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	T	P	
	B	Std. Hata	β			
1	Sabit	2,043	,404	5,062	,000	
	Pozitif Psikolojik Sermaye	,360	,100	,234	3,593	,000

Bağımlı Değişken: Otantik Liderlik, Bağımsız Değişken: Pozitif Psikolojik Sermaye

R: ,234^a; R²: ,055; Düzeltilmiş R²: ,051

Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı ($p=0,000$; $p<0,05$) olduğu görülmektedir. PPS'nin, otantik liderlik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu söylenebilmektedir. PPS ile otantik liderlik arasında zayıf da olsa pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($R=0,234$). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı düzeltilmiş $R^2=0,051$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç ise; otantik liderlik kavramındaki değişimin %5,1'inin PPS ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre *H2 hipotezi kabul edilmiştir*.

4.5. Demografik Faktörler İle Değişkenler Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi

Araştırmamızda bağımlı değişken olarak otantik liderlik; bağımsız değişkenler olarak ise duygusal zekâ ve PPS incelenmiştir. Demografik faktörlerle araştırma değişkenleri arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığı ise ikinci aşamada tanımlayıcı faktörler olarak ele alınmıştır. Araştırmamıza katılanların demografik farklılıklarına yönelik sorularının cevaplarının bulunabilmesi için yapılan T-testi ve Anova analizlerine ilişkin bulgular sırasıyla incelenmiştir.

4.5.1. Değişkenlerin Cinsiyete Göre Farklılıklarının T-testi Analizi

Araştırma konusu çalışanların cinsiyetleri ile araştırma değişkenleri karşılaştırıldığında anlamlı bir etkileşim olup olmadığını anlamak için çalışanların cinsiyetlerine göre değişkenlerin ortalamalarına yönelik T-testi sonuçları Tablo 17'de gösterilmiştir.

Tablo 29.

Araştırma Değişkenlerinin Cinsiyete Göre T- Testi Analizi

Değişkenler	Cinsiyet	N	X	S.S	F	T	P
Duygusal Zekâ	Kadın	122	3.9409	.60265	,685	1,168	,292
	Erkek	102	3.8396	.69398			
Pozitif Psikolojik Sermaye	Kadın	122	3.9513	.60617	,543	-1,057	,244
	Erkek	102	4.0338	.55142			
Otantik Liderlik	Kadın	122	3.4235	.91506	,324	1,011	,313
	Erkek	102	3.5447	.86668			

Tablo 29’da T-testi ile elde edilen verilere baktığımızda DZ, PPS ve otantik liderlik değişkenlerinin tamamında $p>0.05$ olduğu için %95 güven düzeyinde grupların varyanslarının anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Bu sonuçlara göre araştırma değişkenleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı söylenebilir.

4.5.2. Değişkenlerin Medeni Duruma Göre Farklılıklarının T-testi Analizi

Araştırma konusu çalışanların medeni durumları ile araştırma değişkenleri karşılaştırıldığında anlamlı bir etkileşim olup olmadığını anlamak için çalışanların medeni durumlarına göre değişkenlerin ortalamalarına yönelik T-testi sonuçları Tablo 30’da gösterilmiştir.

Tablo 30.

Araştırma Değişkenlerinin Medeni Duruma Göre T- Testi Analizi

Değişkenler	Medeni durum	N	X	S.S	F	T	P
Duygusal Zekâ	Bekar	118	3.8387	.64683	,661	-2,312	,171
	Evli	106	3.9572	.64307			
Pozitif Psikolojik Sermaye	Bekar	118	3.9044	.63201	2,033	-1,373	,022
	Evli	106	4.0828	.50745			
Otantik Liderlik	Bekar	118	3.4840	.90728	,000	,094	,925
	Evli	106	3.4727	.88199			

Tablo 30’da T-testi ile elde edilen verilere baktığımızda; DZ ve otantik liderlik değişkenlerinde $p>0.05$ olduğu için %95 güven düzeyinde medeni duruma göre anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmektedir. Katılımcıların PPS algısının ($p=0.022$; $p<0.05$) medeni duruma göre anlamlı bir farklılaşma gösterdiği tespit edilmiştir. Tablo

30'daki verilere göre; bekârlardaki PPS algısı 3.90 iken evlilerde 4.08'dir. Evlilerin PPS düzeylerinin bekârlara göre daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

4.5.3. Değişkenlerin Yaşa Göre Farklılaşmasının Anova ile İncelenmesi

Araştırma konusu çalışanların yaşları ile araştırma değişkenleri karşılaştırıldığında iki bağımsız grup arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını anlamak için yapılan Anova testi sonuçları Tablo 31, Tablo 32, Tablo 33 ve Tablo 34'de gösterilmiştir.

Anket sorularında yaş aralıkları 25 ve altı, 26-30, 31-35, 36-40, 41- 45, 46-50, 51 ve üstü olmak üzere 7 alt grupla sorulmuş olmasına karşın anket sonucu çıkan sonuçlarda, 41 -45, 46-50, 50 ve üstü alt grupları 30 sayısının altında kaldığı için, bu 3 alt grup birleştirilerek "41 ve üstü" adı altında veriler birleştirilerek; alt grup sayısı 7'den 5'e indirilmiştir. Anova analizine tabii tutulan yeni alt gruplar aşağıdaki gibidir;

- 25 ve altı yaş aralığı
- 26-30 yaş aralığı
- 31-35 yaş aralığı
- 36-40 yaş aralığı
- 41 ve üstü yaş aralığı

Tablo 31.

Duygusal Zekâ Bağımsız Değişkeninin Yaşa Göre Anova Analizi

Değişkenler	Yaş	N	X	S.S	F	P
Kendi Duygularını Değerlendirme	25-altı	33	4.2121	.56257	1,335	,258
	26-30	58	3.9778	.83762		
	31-35	49	4.1691	.71588		
	36-40	40	4.2643	.44422		
	41-üstü	44	4.1981	.67515		
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	25-altı	33	4.0649	.55798	1,352	,252
	26-30	58	3.7709	.90229		
	31-35	49	3.8659	.68351		
	36-40	40	3.9857	.57943		
	41-üstü	44	3.7727	.68845		
Kendi Duygularını Kontrol	25-altı	33	3.9004	.62115	,807	,522
	26-30	58	3.5985	1.02124		
	31-35	49	3.7988	.95650		
	36-40	40	3.7679	.80792		
	41-üstü	44	3.6721	.70766		
Başkalarının Duygularını Kontrol	25-altı	33	3.8442	.57959	,135	,969
	26-30	58	3.8079	.87555		
	31-35	49	3.8834	.70026		
	36-40	40	3.7750	.69225		
	41-üstü	44	3.8149	.76751		

Tablo 31 incelendiğinde duygusal zekâ alt boyutlarının tamamında $p>0,05$ olduğu için değişkenlerin çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılaşma göstermediği görülmektedir.

Tablo 32.

PPS Bağımsız Değişkeninin Yaşa Göre Anova Analizi

Değişkenler	Yaş	N	X	S.S	F	P
İyimserlik	25-altı	33	3.5354	.90500	1,265	,285
	26-30	58	3.5977	.69461		
	31-35	49	3.7483	.79504		
	36-40	40	3.6417	.68516		
	41-üstü	44	3.8636	.70185		
Psikolojik Dayanıklılık	25-altı	33	3.7677	.78830	1,301	,270
	26-30	58	4.0000	.68399		
	31-35	49	3.9864	.69375		
	36-40	40	4.0333	.63962		
	41-üstü	44	4.1212	.65134		
Öz-Yeterlilik ve Umut	25-altı	33	3.7796	.78829	2,450	,047
	26-30	58	4.0925	.73115		
	31-35	49	4.1280	.52319		
	36-40	40	4.2205	.47657		
	41-üstü	44	4.1260	.62068		

Tablo 32 incelendiğinde PPS alt boyutlarından “İyimserlik” ve “Psikolojik Dayanıklılık” değerleri $p>0,05$ olduğu için değişkenlerin çalışanların yaşlarına göre “Öz-yeterlilik” ve “Umut” alt boyutu hariç anlamlı bir farklılaşma göstermediği görülmektedir. “Öz-yeterlilik ve Umut” alt boyutunda ise p değeri $p<0,05$ olduğu için yaş aralığı ile “Öz-yeterlilik ve Umut” alt boyutu arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu söylenebilir. Bu farklılaşmanın hangi yaş gruplarında olduğunu belirlemek için Çoklu Karşılaştırma Testi (Post hoc Tukey Testi) uygulanmış ve ilgili sonuçlar aşağıdaki Tablo 33’de yer verilmiştir.

Tablo 33.

PPS Öz-yeterlilik ve Umut Alt Boyutu Ve Yaş Gruplarına İlişkin Çoklu Karşılaştırma Post Hoc Tukey Testi

Değişken	I (Yaş)	J (yaş)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	P
Öz-yeterlilik ve Umut	25 ve altı	26-30 yaş	-.31286	.16747	.345
		31-35 yaş	-.34840	.15626	.186
		36-40 yaş	-.44084	.15655	.049
		41 ve üstü	-.34642	.16609	.240
	26-30 yaş	25 ve altı	.31286	.16747	.345
		31-35 yaş	-.03554	.12167	.998
		36-40 yaş	-.12798	.12204	.832
		41 ve üstü	-.03356	.13406	.999
	31-35 yaş	25 ve altı	.34840	.15626	.186
		26-30 yaş	.03554	.12167	.998
		36-40 yaş	-.09244	.10613	.907
		41 ve üstü	.00198	.11976	1.000
	36-40 yaş	25 ve altı	.44084	.15655	.052
		26-30 yaş	.12798	.12204	.832
		31-35 yaş	.09244	.10613	.907
		41 ve üstü	.09442	.12014	.934
	41 ve üstü	25 ve altı	.34642	.16609	.240
		26-30 yaş	.03356	.13406	.999
		31-35 yaş	-.00198	.11976	1.000
		36-40 yaş	-.09442	.12014	.934

Tablo 33'e göre; 25 ve altı yaşın PPS "Öz-yeterlilik ve Umut" değişkeni ($p < 0,05$; $P = 0,049$) ortalaması 3.77 iken 36-40 yaş arasının ortalaması 4.22'dir. Bu farklılaşma anlamlıdır. Çıkan analiz sonuçlarına göre 25 ve altı yaş grubunun "Öz-yeterlilik" ve "Umut" düzeylerinin daha düşük olduğu görülmektedir. Diğer yaş gruplarında ise bu farklılaşmalar anlamlı değildir.

Tablo 34.

Otantik Liderlik Bağımlı Değişkeninin Yaşa Göre Anova Analizi

Değişkenler	Yaş	N	X	S.S	F	P
İlişkilerde Şeffaflık	25-altı	33	3.5833	.94097	,731	,572
	26-30	58	3.5129	1.09065		
	31-35	49	3.5459	.90668		
	36-40	40	3.3563	.89135		
	41-üstü	44	3.2784	1.08935		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	25-altı	33	3.5985	.99204	,963	,429
	26-30	58	3.5603	.95434		
	31-35	49	3.4643	.88536		
	36-40	40	3.3875	.83388		
	41-üstü	44	3.2443	1.06407		
Öz-farkındalık	25-altı	33	3.5682	1.04447	1,179	,321
	26-30	58	3.6509	1.01840		
	31-35	49	3.6071	.98689		
	36-40	40	3.2375	.96402		
	41-üstü	44	3.4261	1.13427		

Tablo 34 incelendiğinde otantik liderlik alt boyutlarının tamamında p değeri $p>0,05$ olduğu için değişkenlerin çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılaşma göstermediği görülmektedir.

4.5.4. Değişkenlerin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmasının Anova ile İncelenmesi

Varyanslar homojen (eşit) dağıldığından Tukey HSD testine bakılmıştır. Bu veriler ışığında eğitim durumu ile ilgili Anova analizi neticesinde farklılaşma sonuçları Tablo 35, Tablo 36, Tablo 37, Tablo 38, Tablo 39 ve Tablo 40’da gösterilmiştir.

Tablo 35. *Duygusal Zekâ Alt Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Anova Analizi*

Değişkenler	Eğitim Durumu	N	X	S.S	F	P
Kendi Duygularını Değerlendime	Lise ve altı	72	4.2024	.70629	,960	,384
	Ön Lisans	43	4.2226	.68816		
	Lisans ve üstü	109	4.0839	.66871		
Başkalarının Duygularını Değerlendime	Lise ve altı	72	3.8393	.77097	,153	,858
	Ön Lisans	43	3.9136	.72585		
	Lisans ve üstü	109	3.8807	.68416		
Kendi Duygularını Kontrol	Lise ve altı	72	3.7976	.95599	3,809	,024
	Ön Lisans	43	3.9900	.77772		
	Lisans ve üstü	109	3.5858	.80106		
Başkalarının Duygularını Kontrol	Lise ve altı	72	3.8373	.79170	,031	,970
	Ön Lisans	43	3.8372	.73809		
	Lisans ve üstü	109	3.8126	.71288		

Tablo 35 incelendiğinde DZ alt boyutlarından kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını kontrol alt değişkenlerinin p değerleri ($p>0,05$) olduğu için ilgili alt değişkenler ile çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir. Kendi duygularını kontrol alt boyutunda ise p değeri, $p<0,05$ olduğu için eğitim durumu ve kendi duygularını kontrol arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu söylenebilir. Bu farklılaşmanın hangi eğitim alt grubunda ne şekilde olduğunu belirlemek için Çoklu Karşılaştırma Testi (Post hoc tukey testi) uygulanmış ve ilgili sonuçlar aşağıdaki Tablo 36'da yer verilmiştir.

Tablo 36.

DZ Kendi Duygularını Kontrol Ölçeği Eğitim Durumu Alt Gruplarına İlişkin Çoklu Karşılaştırma Post Hoc Tukey Testi

Değişken	I (Eğitim Durumu)	J (Eğitim Durumu)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	P
Kendi Duygularını Kontrol	Lise ve altı	Ön Lisans	-.19241	.16378	.503
		Lisans ve üstü	.21177	.12905	.262
	Ön Lisans	Lise ve altı	.19241	.16378	.503
		Lisans ve üstü	.40419*	.15303	.032
	Lisans ve Üstü	Lise ve altı	-.21177	.12905	.262
		Ön Lisans	-.40419*	.15303	.032

DZ kendi duygularını kontrol alt boyutu hariç diğer alt boyutlarında anlamlı bir farklılaşmakla çıkmamakla beraber, kendi duygularını kontrol alt boyutunda Ön Lisans eğitimi ile lisans ve üstü arasında ($p < 0,05$) anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. Buna göre ön lisans eğitimine sahip olanların ortalaması 3.99 iken Lisans ve Üstünün ortalaması 3.58'dir. Bu farklılaşma anlamlıdır. Çıkan analiz sonuçlarına göre Ön Lisans grubunun Kendi Duygularını Kontrol düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Diğer eğitim durumlarında ise bu farklılaşmalar anlamlı değildir.

Tablo 37.

PPS Alt Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Anova Analizi

Değişkenler	Eğitim Durumu	N	X	S.S	F	P
İyimserlik	Lise ve altı	72	3.7222	.73797	1,936	,147
	Ön Lisans	43	3.8450	.63973		
	Lisans ve üstü	109	3.5902	.79561		
Psikolojik Dayanıklılık	Lise ve altı	72	3.9861	.61141	1,457	,235
	Ön Lisans	43	4.1473	.53602		
	Lisans ve üstü	109	3.9358	.78368		
Öz-yeterlilik ve Umut	Lise ve altı	72	4.0682	.68214	2,986	,053
	Ön Lisans	43	4.2918	.48168		
	Lisans ve üstü	109	4.0117	.66438		
PPS tek boyut	Lise ve altı	72	3.9877	.58693	3,086	,048
	Ön Lisans	43	4.1744	.45484		
	Lisans ve üstü	109	3.9164	.61123		

Tablo 37 incelendiğinde PPS tek boyut olarak ele alındığında PPS'nin p değeri $p < 0,05$ olduğu için eğitim durumu ve PPS arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu söylenebilir. Bu farklılaşmanın hangi eğitim alt grubunda ne şekilde olduğunu belirlemek için Çoklu Karşılaştırma Testi (Post hoc tukey testi) uygulanmış ve ilgili sonuçlar aşağıdaki Tablo 38'de yer verilmiştir.

Tablo 38.

PPS Kontrol Ölçeği Eğitim Durumu Alt Gruplarına İlişkin Çoklu Karşılaştırma Post Hoc Tukey Testi

Değişken	I (Eğitim Durumu)	J (Eğitim Durumu)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	P
Pozitif Psikolojik Sermaye	Lise ve altı	Ön Lisans	-.18676	.11114	.246
		Lisans ve üstü	.07124	.08758	.719
	Ön Lisans	Lise ve altı	.18676	.11114	.246
		Lisans ve üstü	.25801*	.10385	.048
	Lisans ve Üstü	Lise ve altı	-.07124	.08758	.719
		Ön Lisans	-.25801*	.10385	.048

PPS alt boyutlarında anlamlı farklılaşmakla çıkmamakla beraber, Ön Lisansın PPS değişkeni ortalaması 4.17 iken Lisans ve Üstünün ortalaması 3.91'tür. Bu farklılaşma anlamlıdır. Çıkan analiz sonuçlarına göre Ön Lisans grubunun pozitif psikolojik sermaye algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Diğer eğitim durumlarında ise bu farklılaşmalar anlamlı değildir.

Tablo 39. Otantik Liderlik Alt Boyutlarının Eğitim Durumuna göre Anova Analizi

Değişkenler	Eğitim Durumu	N	X	S.S	F	P
İlişkilerde Şeffaflık	Lise ve altı	72	3.4861	.98482	4,084	,018
	Ön Lisans	43	3.8023	.77644		
	Lisans ve üstü	109	3.3005	1.04736		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Lise ve altı	72	3.5694	.80406	3,703	,026
	Ön Lisans	43	3.6860	.70308		
	Lisans ve üstü	109	3.2821	1.08499		
Öz-farkındalık	Lise ve altı	72	3.6076	.99100	2,330	,100
	Ön Lisans	43	3.7209	.92455		
	Lisans ve üstü	109	3.3647	1.08362		

Tablo 39 incelendiğinde otantik liderlik alt boyutlarından Öz-farkındalığın p değeri $p>0,05$ olduğu için değişkenin çalışanların eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılaşma göstermediği görülmektedir. “İlişkilerde Şeffaflık” ve “İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı” alt boyutlarında ise p değerleri ($p=0,18$ ve $p=0,26$; $p<0,05$) olduğu için eğitim durumu “İlişkilerde Şeffaflık” ve “İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı” arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu söylenebilir. Bu farklılaşmanın hangi eğitim alt grubunda ne şekilde olduğunu belirlemek için Çoklu Karşılaştırma Testi (Post hoc Tukey testi) uygulanmış ve ilgili sonuçlar aşağıdaki Tablo 40’da yer verilmiştir.

Tablo 40.

Otantik Liderlik İlişkilerde Şeffaflık ve İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı Kontrol Ölçeği Eğitim Durumu Alt Gruplarına İlişkin Çoklu Karşılaştırma Post Hoc Tukey Testi

Değişken	I (Eğitim Durumu)	J (Eğitim Durumu)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	P
İlişkilerde Şeffaflık	Lise ve altı	Ön Lisans	-.31621	.18906	.249
		Lisans ve üstü	.18565	.14897	.461
	Ön Lisans	Lise ve altı	.31621	.18906	.249
		Lisans ve üstü	.50187*	.17665	.019
	Lisans ve Üstü	Lise ve altı	-.18565	.14897	.461
		Ön Lisans	-.50187*	.17665	.019
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Lise ve altı	Ön Lisans	-.11660	.18048	.812
		Lisans ve üstü	.28733	.14221	.132
	Ön Lisans	Lise ve altı	.11660	.18048	.812
		Lisans ve üstü	.40394	.16864	.059
	Lisans ve Üstü	Lise ve altı	-.28733	.14221	.132
		Ön Lisans	-.40394	.16864	.059

Ön Lisansın “İlişkilerde Şeffaflık” değişkeni ortalaması 3.80 iken Lisans ve Üstünün ortalaması 3.30’dur. Bu farklılaşma anlamlıdır. Çıkan analiz sonuçlarına göre Ön Lisans grubunun “İlişkilerde şeffaflık” alt boyutu düzeylerinin Lisans ve üstü gruba göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Diğer eğitim durumlarında ise bu farklılaşmalar anlamlı değildir.

4.5.5. Değişkenlerin Örgütteki Çalışma Süresine Göre Farklılaşmasının Anova ile İncelenmesi

Araştırma konusu çalışanların örgütteki çalışma süreleri ile araştırma değişkenleri karşılaştırıldığında anlamlı bir etkileşim olup olmadığını anlamak için

yapılan Anova testi sonuçları Tablo 41, Tablo 42 ve Tablo 43’de gösterilmiştir.

Anket sorularında çalışma süreleri 0-1 yıl, 2-4 yıl, 5-7 yıl, 8-10 yıl, 11-13 yıl, 14-16 yıl, 17-19 yıl, 20 yıl ve üstü olmak üzere 8 alt grupta sorulmuş olmasına karşın anket sonucu çıkan sonuçlarda, 8-10 yıl, 11-13 yıl, 14-16 yıl, 17-19 yıl, 20 yıl ve üstü alt grupları 30 hacminin altında kaldığı için, bu 5 alt grup birleştirilerek “8 yıl ve üstü” adı altında veriler birleştirilerek; alt grup sayısı 8’den 4’e indirilmiştir. Anova analizine tabii tutulan yeni alt gruplar aşağıdaki gibidir:

- 0-1 yıl
- 2-4 yıl
- 5-7 yıl
- 8 yıl ve üstü

Tablo 41.

DZ Alt Boyutlarının Örgütteki Çalışma Sürelerine Göre Anova Analizi

Değişkenler	Yıl	N	X	S.S	F	P
Kendi Duygularını Değerlendirme	0-1 yıl	55	4.0831	.62976	1,137	,335
	2-4 yıl	56	4.2092	.65605		
	5-7 yıl	57	4.2506	.58360		
	8 yıl ve üstü	56	4.0485	.83933		
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	0-1 yıl	55	3.9169	.59647	1,692	,170
	2-4 yıl	56	3.8878	.68361		
	5-7 yıl	57	3.9900	.75248		
	8 yıl ve üstü	56	3.6990	.80706		
Kendi Duygularını Kontrol	0-1 yıl	55	3.8260	.68274	,808	,491
	2-4 yıl	56	3.7679	.93878		
	5-7 yıl	57	3.7494	.86950		
	8 yıl ve üstü	56	3.5842	.92753		
Başkalarının Duygularını Kontrol	0-1 yıl	55	3.9377	.59588	2,517	,059
	2-4 yıl	56	3.8010	.75871		
	5-7 yıl	57	3.9474	.68864		
	8 yıl ve üstü	56	3.6148	.86186		

Tablo 41 incelendiğinde duygusal zekâ alt boyutlarının tamamında $p>0,05$ olduğu için değişkenlerin çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılaşma göstermediği görülmektedir.

Tablo 42.

PPS Alt Boyutlarının Örgütteki Çalışma Sürelerine Göre Anova Analizi

Değişkenler	Yıl	N	X	S.S	F	P
İyimserlik	0-1 yıl	55	3.4970	.78272	1,647	,180
	2-4 yıl	56	3.7440	.77848		
	5-7 yıl	57	3.6901	.76340		
	8 yıl ve üstü	56	3.7917	.66837		
Psikolojik Dayanıklılık	0-1 yıl	55	3.7758	.82914	2,580	,054
	2-4 yıl	56	4.0774	.57205		
	5-7 yıl	57	4.0175	.68261		
	8 yıl ve üstü	56	4.0952	.62511		
Öz-Yeterlilik ve Umut	0-1 yıl	55	3.8876	.70742	2,289	,079
	2-4 yıl	56	4.1461	.60593		
	5-7 yıl	57	4.1579	.60632		
	8 yıl ve üstü	56	4.1380	.63648		

Tablo 42 incelendiğinde PPS alt boyutlarının tamamında $p>0,05$ olduğu için değişkenlerin çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılaşma göstermediği görülmektedir.

Tablo 43. *Otantik Liderlik Alt Boyutlarının Örgütteki Çalışma Sürelerine Göre Anova Analizi*

Değişkenler	Yıl	N	X	S.S	F	P
İlişkilerde Şeffaflık	0-1 yıl	55	3.4955	.92608	,740	,529
	2-4 yıl	56	3.5223	1.04368		
	5-7 yıl	57	3.5219	1.06725		
	8 yıl ve üstü	56	3.2857	.93715		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	0-1 yıl	55	3.4318	.96520	1,826	,143
	2-4 yıl	56	3.6607	.93107		
	5-7 yıl	57	3.4693	1.00231		
	8 yıl ve üstü	56	3.2455	.86536		
Öz-farkındalık	0-1 yıl	55	3.8260	.68274	,656	,580
	2-4 yıl	56	3.7679	.93878		
	5-7 yıl	57	3.7494	.86950		
	8 yıl ve üstü	56	3.5842	.92753		

Tablo 43 incelendiğinde otantik liderlik alt boyutlarının tamamında $p>0,05$

olduğu için değişkenlerin çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılaşma göstermediği görülmektedir.

4.5.6. Değişkenlerin Sektördeki Çalışma Süresine Göre Farklılaşmasının Anova ile İncelenmesi

Araştırma konusu çalışanların sektördeki çalışma süreleri ile araştırma değişkenleri karşılaştırıldığında anlamlı bir etkileşim olup olmadığını anlamak için yapılan Anova testi sonuçları Tablo 44, Tablo 45, Tablo 46 ve Tablo 47’de gösterilmiştir.

Anket sorularında çalışma süreleri 0-1 yıl, 2-4 yıl, 5-7 yıl, 8-10 yıl, 11-13 yıl, 14-16 yıl, 17-19 yıl, 20 yıl ve üstü olmak üzere 8 alt gruba sorulmuş olmasına karşın anket sonucu çıkan sonuçlarda, 11-13 yıl, 14-16 yıl, 17-19 yıl, 20 yıl ve üstü alt grupları 30 hacminin altında kaldığı için, bu 4 alt grup birleştirilerek “11 yıl ve üstü” adı altında veriler birleştirilerek; alt grup sayısı 8’den 5’e indirilmiştir. Anova analizine tabii tutulan yeni alt gruplar aşağıdaki gibidir;

- 0-1 yıl
- 2-4 yıl
- 5-7 yıl
- 8-10 yıl
- 11 yıl ve üstü

Tablo 44. *DZ Alt Boyutlarının Sektördeki Çalışma Sürelerine Göre Anova Analizi*

Değişkenler	Yıl	N	X	S.S	F	P
Kendi Duygularını Değerlendirme	0-1 yıl	27	4.1852	.57117	1,822	,126
	2-4 yıl	57	4.2231	.65578		
	5-7 yıl	45	4.1238	.57596		
	8-10 yıl	38	3.8947	1.04276		
	11 yıl ve üstü	57	4.2456	.49543		
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	0-1 yıl	27	4.1005	.47844	2,146	,076
	2-4 yıl	57	3.9323	.71689		
	5-7 yıl	45	3.8698	.71482		
	8-10 yıl	38	3.6053	.92250		
	11 yıl ve üstü	57	3.8897	.62679		
Kendi Duygularını Kontrol	0-1 yıl	27	3.9206	.70247	1,403	,234
	2-4 yıl	57	3.7870	.91039		
	5-7 yıl	45	3.7016	.92222		
	8-10 yıl	38	3.4624	.97369		
	11 yıl ve üstü	57	3.7895	.72246		
Başkalarının Duygularını Kontrol	0-1 yıl	27	3.9841	.58679	2,254	,064
	2-4 yıl	57	3.8872	.74463		
	5-7 yıl	45	3.8825	.65131		
	8-10 yıl	38	3.5113	.89469		
	11 yıl ve üstü	57	3.8521	.72188		

Tablo 44 incelendiğinde duygusal zekâ alt boyutlarının tamamında $p>0,05$ olduğu için değişkenlerin çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılaşma göstermediği görülmektedir.

Tablo 45. *PPS Alt Boyutlarının Sektördeki Çalışma Sürelerine Göre Anova Analizi*

Değişkenler	Yıl	N	X	S.S	F	P
PPS tek boyut	0-1 yıl	27	3.4794	.64736	7,344	,000
	2-4 yıl	57	4.0546	.55322		
	5-7 yıl	45	4.0346	.51931		
	8-10 yıl	38	3.9518	.62976		
	11 yıl ve üstü	57	4.1530	.46366		

Tablo 45 incelendiğinde PPS alt boyutlarında anlamlı farklılaşmakla çıkmamakla beraber, tek boyut olarak ele alındığında PPS değeri $p<0,05$ olduğu için

Sektördeki Çalışma Süresi ve PPS arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu söylenebilir. Bu farklılaşmanın hangi eğitim alt grubunda ne şekilde olduğunu belirlemek için Çoklu Karşılaştırma Testi (Post hoc testi) uygulanmış ve ilgili sonuçlar aşağıdaki Tablo 46’da yer verilmiştir.

Tablo 46.

PPS Kontrol Ölçeği Sektördeki Çalışma Sürelerine İlişkin Çoklu Karşılaştırma Post Hoc Tukey Testi

Değişken	I (Çalışma süresi)	J (Çalışma Süresi)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	P
Pozitif Psikolojik Sermaye	0-1 yıl	2-4 yıl	-.57516*	.12885	.001
		5-7 yıl	-.55514*	.13426	.002
		8-10 yıl	-.47233*	.13882	.023
		11 yıl ve üstü	-.67360*	.12885	.000
	2-4 yıl	0-1 yıl	.57516*	.12885	.001
		5-7 yıl	.02001	.10998	1.000
		8-10 yıl	.10283	.11550	.939
		11 yıl ve üstü	-.09844	.10331	.923
	5-7 yıl	0-1 yıl	.55514*	.13426	.002
		2-4 yıl	-.02001	.10998	1.000
		8-10 yıl	.08281	.12151	.977
		11 yıl ve üstü	-.11845	.10998	.884
	8-10 yıl	0-1 yıl	.47233*	.13882	.023
		2-4 yıl	-.10283	.11550	.939
		5-7 yıl	-.08281	.12151	.977
		11 yıl ve üstü	-.20127	.11550	.553
	11 yıl ve Üstü	0-1 yıl	.67360*	.12885	.000
		2-4 yıl	.09844	.10331	.923
		5-7 yıl	.11845	.10998	.884
		8-10 yıl	.20127	.11550	.553

Çıkan analiz sonuçlarına göre 0-1 yıl sektör çalışma süresi ile 2-4, 5-7, 8-10, 11 ve üzeri arasında anlamlı farklılaşma görülmüştür. Buna göre 0–11 yıl arasında çalışanın pozitif psikolojik sermayesi daha düşükken, 11 yıl ve üstünde daha yüksektir.

Tablo 47.

Otantik Liderlik Alt Boyutlarının Sektördeki Çalışma Sürelerine Göre Anova Analizi

Değişkenler	Yıl	N	X	S.S	F	P
İlişkilerde Şeffaflık	0-1 yıl	27	3.3426	.94601	1,265	,285
	2-4 yıl	57	3.6535	.94107		
	5-7 yıl	45	3.4667	1.11243		
	8-10 yıl	38	3.5263	.87532		
	11 yıl ve üstü	57	3.2588	1.03398		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	0-1 yıl	27	3.2778	1.06594	1,925	,107
	2-4 yıl	57	3.6886	.86251		
	5-7 yıl	45	3.5278	1.00457		
	8-10 yıl	38	3.4474	.73097		
	11 yıl ve üstü	57	3.2412	1.01876		
Öz-farkındalık	0-1 yıl	27	3.3981	1.06125	2,362	,054
	2-4 yıl	57	3.7763	.95043		
	5-7 yıl	45	3.5722	1.13896		
	8-10 yıl	38	3.5724	.73039		
	11 yıl ve üstü	57	3.2105	1.12479		

Tablo 47 incelendiğinde otantik liderlik alt boyutlarının tamamında $p>0,05$ olduğu için değişkenlerin çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılaşma göstermediği görülmektedir.

4.6. Araştırmanın Hipotez Sonuçları

Anketlerde elde edilen verilere göre hipotezlerin değerlendirilmesi için yapılan regresyon, T-testi ve Anova analizi sonuçları Tablo 48’de gösterilmektedir.

Tablo 48.

Hipotez Sonuçları

Hipotezler	Değerlendirme
<i>H₁: Pozitif Psikolojik Sermayenin Otantik Liderlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul edildi
<i>H₂: Pozitif Psikolojik Sermayenin Otantik Liderlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul edildi

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Öneriler

Tez araştırma konusu üç ana kavram üzerine kurulmuş, kuramsal araştırmaları yapılmış, analizleri değerlendirilmiş, hipotezleri sorgulanmış ve sonuçlar analiz edilmiştir. Bağımsız değişkenler; duygusal zekâ ve pozitif psikolojik sermaye olarak ele alınmış ve bağımlı değişken olan otantik liderlik üzerindeki etkileri inceleme konusu olmuştur. Yapılan literatür taramalarında konuyla ilgili farklı sektörlerde araştırmalar yapıldığı görülmüş ve farklı dönemlerde, farklı alanlarda değişkenlerin tamamının ilgi konusu olduğu, bununla birlikte yeterli sayıda olmadığı belirlenmiştir.

Çalışmada, önceden belirlenmiş olan hedefler doğrultusunda akademik bir çalışma yürütülmüş ve yapılan analizler sonucunda sonuçlara ulaşılmıştır. Yapılan literatür taramalarında genellikle liderlik kavramının duygusal zekâ ve pozitif psikolojik sermaye üzerine etkisi araştırılmışken, bizim araştırmamızda bu iki bağımsız değişkenin otantik liderlik üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu araştırma Adana ilinde yerleşik otantik liderlik özelliği gösterdiği düşünülen küçük, orta ve büyük ölçekli aile şirketlerinde çalışanlar üzerinde uygulanmıştır. Anket uygulaması ile elde edilen veriler ışığında yapılan analiz ile iki hipotez test edilmiş ve elde edilen araştırma bulgularına göre çalışanların sahip olduğu duygusal zekâ ve pozitif psikolojik sermaye algısının otantik liderlik algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

5.1.1. Duygusal Zekâ ve Otantik Liderlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar

Araştırma bulgularına göre; DZ ile otantik liderlik arasında zayıf da olsa pozitif bir ilişkinin ($R=0,174$) olduğu görülmektedir. DZ'nin OL'yi yordama oranı ($R^2=0.026$; %2,6) olarak bulunmuştur. Yapılan basit doğrusal regresyon analiz bulgularına göre duygusal zekânın otantik liderlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Duygusal zekâ ve liderlikle ilgili yapılan bazı literatür sonuçlarına aşağıda değinilmiştir:

Erkuş ve Günlü'nün (2008) bir Yüksek Öğretim kurumunda yaptığı araştırma sonucuna göre; duygusal zekâ'nın dönüşümcü liderliği önemli ölçüde etkilediği görülmüştür. Duygusal zekânın, bireylerin dönüşümcü liderlik davranışlarının

açıklanmasında önemli bir değişken olduğu söylenebilir. Ayrıntılı yapılan analizler sonucunda kişisel boyut, kişiler arası boyut ve genel ruh durumunun dönüşümcü lider davranışlarını etkilediği belirlenmiştir. Özellikle farklı duygusal zekâ envanterleriyle yapılmış çalışmalarda da, kişiler arası yeteneklerin dönüşümcü liderlik davranışları üzerinde önemli ve anlamlı etkilere sahip olduğuna ilksin önemli bulgular elde edilmiştir. Bu nedenle kişiler arası boyut, duygusal zekâ yetenekleri arasında belirleyici temel bir değişken olarak dikkat çekmektedir.

Doğan ve Demiral'a (2007) göre yaşamın hangi alanında olursa olsun, bireylerin ve kurumların sahip oldukları duygusal zekâ ve bunun etkin bir şekilde kullanılabilmesi başarının elde edilmesinde temel bir faktördür.

Deniz (2012) sağlık sektöründe yaptığı kamu sektörü sağlık yöneticilerinin duygusal zekânın boyutları olan kendi duygularını değerlendirebilme boyutu, başkalarının duygularını değerlendirebilme boyutu, duygulardan yararlanma, duyguların kontrolü boyutu ile liderlik uygulamaları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bulgular, yöneticilerin kendi ve başkalarının duygularını değerlendirmeleri ile liderlik uygulamaları arasında olumlu yönde bir ilişkinin bulunduğu yönündedir.

Delice ve Günbeyi, (2013) tarafından Polis teşkilatında yapılan bir araştırmaya göre; polis liderlerinin duygu ve düşüncelerini ast ve üstlerine daha rahat ve kolay ifade edebilmesi, öneri ve eleştirilerden olumlu sonuçlar çıkarabilmesi, çevresine pozitif enerji yayabilmesi ve tecrübelerini meslektaşları ile paylaşabilmesi, yani duygusal olarak zeki olmaları bir ihtiyaç olarak görülmektedir.

İlgili literatür çalışmaları ve tarafımızca yapılan araştırma sonuçları paralellik göstermektedir ve duygusal zekânın liderlik türlerini pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği görülmektedir.

Duygusal zekâ, duygusal olmak değil, duygularını doğru yönlendirebilmektir. Çalışma arkadaşlarını, kendini ama aynı zamanda liderin algılarını ve düşüncelerini de doğru tanımlamayı beraberinde getirir. Aile şirketlerinde bu durum zaman zaman olumsuz sonuçların doğmasına da neden olabilmektedir. Otantik liderin olmadığı bir aile şirketine, lider diğer aile bireylerine karşı kendini kanıtlama çabası içerisinde de olabileceği için artılarının ve eksilerinin değil, sadece artılarının görünmesini arzu edebilir. Bu da çalışanın liderle olan iletişimde lidere karşı olan yakınlık ve empati duygusunu köreltebilmektedir. Lidere karşı duygularını sürekli kontrol altında tutma hissi, çalışanın zamanla duygusal zekâsını kullanamamasına neden olabilmektedir. Aile şirketlerinde liderin çalışanına karşı daha şeffaf olabilmesi durumunda, çalışan örgüt

içerisinde gördüğü aksaklıkları, kendini, hedeflerini, performans kriterlerindeki olası hataları, içerisinde bulunduğu iş ortamındaki hataları ya da motive eden unsurları çok rahat söyleyebilecektir. Bu iletişimin doğru kullanılabilmesi örgütün de doğru adımları atmasına, liderin çalışanın psikolojik konforunu da düşünerek hareket etmesini sağlayarak, daha huzurlu bir ortam oluşmasına neden olacaktır. Çalışanın bir kriz anındaki doğru, rahatlatıcı tavrı, panik halinde oluşacak olan hataların engellenmesini sağlayacakken, liderin tecrübesine dayanarak ve hızlı hareket etme güdüsüyle sadece kendi bilgisi ile hareket etmesi maalesef çalışanın da rahat tavrının uzun sürememesine neden olabilmektedir. Bu rahatsız edici endişe hali bir kısır döngü şeklinde lidere yansımakta ve kollektif bir panik hali oluşabilmektedir. Bu nedenle kriz dönemlerinde çalışanların tüm örgütün içerisinde bulunduğu ruh halini gözeterek, anlık gerginlikleri dikkate almayıp, bireysel değil, takım halinde bu süreci atlatabileceklerini bilmeleri ve bunu yöneticiye hissettirmeleri, yöneticinin de kendini güven içinde hissetmesine neden olabilecektir. Yöneticinin bu yaklaşıma karşılık aynı refleksle yanıt vermesi ve krizin tüm yönlerini çalışanlarıyla paylaşması bir sinerji oluşturacak ve iki taraf birbirinden olumlu olarak etkilenecektir.

5.1.2. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Otantik Liderlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar

Araştırmamızın bulgularına göre PPS ile otantik liderlik arasında zayıf da olsa pozitif ve anlamlı bir ilişkinin ($R=0,234$) olduğu görülmektedir. PPS'nin otantik liderlik algısını yordama gücü ise ($R^2=0,51$; %5,1) olarak bulunmuştur. Buna göre pozitif psikolojik sermayenin otantik liderlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilir. Pozitif psikolojik sermaye ve liderlikle ilgili yapılan bazı literatür sonuçlarına aşağıda değinilmiştir:

Yetgin (2016) tarafından Ankara'da bulunan bir kamu kurumunda çalışmakta olan her türlü kademede görev yapan çalışanlarla yapılan bir araştırmaya göre; Çalışanların psikolojik sermayelerinin geliştirilmesine yönelik yönetim tarafından kariyer olanaklarının geliştirilmesi, başarıya prim verilmesi, çeşitli özel etkinlikler düzenlenmesi gibi destekleyici katkıların sağlanması gerekmektedir. Çalışanların umut, psikolojik dayanıklılık, öz-yeterlilik ve iyimser özelliklerinin geliştirilmesi otantik liderlik yönetimini de olumlu etkileyecektir. Hipotez inceleme sonuçlarına göre, bilgi, tecrübe ve yeteneğine inanan, kendine güven duyan, zorluklarda gayretli olan öz-

yeterlilik özelliklerine sahip bir bireyin algısı, otantik liderlik yönetim tarzını desteklemektedir. Öz-yeterlilik otantik liderliği açıklamaktadır. Psikolojik sermayenin öz-yeterlilik, umut ve iyimserlik boyutu ile otantik liderliğin tüm boyutları arasındaki ilişkide $p < 0,05$ olduğundan değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir.

Jensen ve Luthans (2006)'ın işletmelerini yeni kuran girişimciler üzerine yaptıkları çalışmalarında, girişimcilerin genel psikolojik sermaye seviyesi, gerçek liderlik algılarıyla olumlu yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmaktadırlar.

Tabak vd. (2019) tarafından Ankara ili Çankaya ilçesindeki Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü ile Ortaöğretim Genel Müdürlüğü'ne bağlı resmi meslek liseleri ve resmi genel liselerde görev yapan müdür/müdür yardımcısı ve öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmaya göre; Pozitif psikolojinin sonucu olarak ortaya çıkan pozitif liderlik yaklaşımlarından otantik liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Otantik liderlik için büyük öneme sahip olan psikolojik sermaye, performansın geliştirilmesinde önderlik etmektedir. İzleyenlerini psikolojik sermayelerinin güçlendirmeye yönelik teşvik eden liderler onlara rol model olarak öncülük etmektedirler. Topaloğlu ve Özer (2014:162) birçok araştırma sonucunda otantiklik özelliğine sahip liderler ile iş görenlerin psikolojik sermayelerinin düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu ifade etmektedir (Sağır ve Aydın, 2019).

İlgili literatür çalışmaları ve tarafımızca yapılan araştırma sonuçları paralellik göstermektedir ve pozitif psikolojik sermayenin liderlik türlerini pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği görülmektedir.

Çalışanın gelecekle ilgili olumlu duygulara sahip olabilmesi ve başarılarının takdir edildiğini bilmesi, çalışanın daha iyi olma güdüsünü tetikleyen bir faktördür. Gelecekte kariyerinde olumlu değişiklikler olacağını hissetmesi ve bu konuda örgüt içerisindeki örneklerin sıklığı çalışanın iyimser olmasını sağlar. Aidiyet duygusu olası problemlerde daha fazla direnmesine neden olur. Aile şirketlerinde asıl olması gereken aidiyet duygusuna yatırım yapılmasıyken, kurumla ilgili gelecek kaygıları, aile üyeleri arasındaki dengenin korunabilmesi çabası, bu yöne fazla eğilememeyi getirebilmektedir. Aidiyet duygusu çalışanlara yeterince hissettirilememekte, hatta aile ve çalışanlar olarak iki farklı grup oluşabilmektedir. Liderlerin örgüt içindeki çalışanları aile ve diğerleri olarak ayırdığı düşüncesi ki bu her zaman doğru değildir, çalışanın gelecekle ilgili iyimserlik duygularının körelmesine neden olabilmektedir. Liderin gerçek güdüsünün

tamamen kar odaklı olması durumunda çalışanların yetenekleri, kariyer planları, sadakatları dikkate alınmayıp, finansal rakamlar ön plana çıkabilmektedir. Bu da psikolojik sermayenin hiç oluşmamasına ya da tükenmesine neden olabilmektedir. Bununla beraber, çalışanın sürekli karamsar ruh hali, potansiyelini çıkarma ihtiyacı hissetmemesi, iş hayatını “günü kurtarmak” olarak görmesi, kriz anında çözüm yolları aramayışı da yöneticiyi olumsuz etkileyebilmektedir. Şu bir gerçektir ki aile şirketlerinde yöneticiler de kurumsal şirketlere göre daha duygusaldır ve çalışanların pozitif ve negatif duygularından kurumsal şirketlere göre daha fazla etkilenebilmekte ve yoğun olumsuz duygulardan etkilenecek, negatif yaklaşımlar sergileyebilmektedirler. Bu durum bir kısır döngüye de dönüşebilmektedir. Çalışanların kendi potansiyellerini ortaya çıkarmaları ve bu potansiyelin lider tarafından değerlendirilmesi hem yöneticiyi hem de çalışanları daha da mutlu edecektir.

5.1.3. Değişkenler ile Demografik Faktörler Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar

Araştırma bulgularını daha iyi yorumlamak üzere araştırma değişkenleri ile belirli demografik faktörler arasında anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığını tespit etmek çalışmamızın ikincil amacı olmuştur. Bu çerçevede demografik faktörlerle araştırma değişkenleri arasında bağımsız örneklem t-testi ve Anova analizi yapılmıştır.

Araştırma sonucu elde edilen bulgular duygusal zekâ, pozitif psikoloji ve otantik liderlik değişkenleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermiştir.

Çalışanların Medeni durumu ile araştırmanın temel değişkenleri arasındaki ilişki incelendiğinde ise duygusal zekâ ve otantik liderlik ile anlamlı bir fark olmamakla birlikte, pozitif psikolojik sermaye ile anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; bekârlardaki PPS algısının ortalaması 3.90 iken evlilerde 4.08’dir. Evlilerin PPS düzeylerinin bekârlara göre daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Çalışanların yaşı ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre duygusal zekâ ve otantik liderlik ile yaş arasında anlamlı bir farklılaşma olmamakla birlikte, pozitif psikolojik sermaye ile yaş arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; 25 ve altı yaşın PPS “Öz-yeterlilik ve Umut” değişkeni ortalaması 3,77 iken 36-40 yaş arasının ortalaması 4,22’dir. Bu farklılaşma anlamlıdır. Çıkan analiz sonuçlarına göre 25 ve altı yaş grubunun “Öz-yeterlilik” ve “Umut” düzeylerinin daha düşük olduğu görülmektedir.

Çalışanların eğitim durumu ile değişkenler arasındaki etkileşim incelendiğinde duygusal zekâ, pozitif psikolojik sermaye ve otantik liderlik değişkenlerinin tamamında anlamlı bir etkileşim olduğu görülmüştür. Ön Lisans'ın DZ “Kendi Duygularını Kontrol” değişkeni ortalaması 3.99 iken Lisans ve Üstünün ortalaması 3.58'dir. Bu farklılaşma anlamlıdır. Çıkan analiz bulgularına göre Ön Lisans grubunun “Kendi Duygularını Kontrol” düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Diğer eğitim durumlarında ise bu farklılaşmalar anlamlı değildir. Ön Lisansın PPS değişkeni ortalaması 4,17 iken Lisans ve Üstünün ortalaması 3,91'tür. Bu farklılaşma anlamlıdır. Çıkan analiz bulgularına göre Ön Lisans grubunun “Kendi Duygularını Kontrol” düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Diğer eğitim durumlarında ise bu farklılaşmalar anlamlı değildir. Ön Lisansın Otantik Liderlik “İlişkilerde Şeffaflık” değişkeni ortalaması 3,68 iken Lisans ve Üstünün ortalaması 3,28'dir. Bu farklılaşma anlamlıdır. Çıkan analiz bulgularına göre Ön Lisans grubunun ilişkilerde şeffaflık alt boyutu düzeylerinin Lisans ve üstü gruba göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışanların Örgütteki Çalışma Süreleri ile değişkenler arasındaki etkileşim incelendiğinde duygusal zekâ, pozitif psikoloji ve otantik liderlik değişkenlerinin tamamında anlamlı bir farklılaşma gözlemlenmemiştir.

Çalışanların Sektördeki Çalışma Süreleri ile değişkenler arasındaki etkileşim incelendiğinde duygusal zekâ ve otantik liderlik ile anlamlı bir farklılaşma olmamakla birlikte, pozitif psikolojik sermaye ile anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Çıkan analiz sonuçlarına göre 0-1 yıl sektör çalışma süresi ile 2-4, 5-7, 8-10, 11 ve üzeri arasında anlamlı farklılaşma görülmüştür. Buna göre 0-11 yıl arasında çalışanın pozitif psikolojik sermayesi daha düşükken, 11 yıl ve üstünde daha yüksektir.

Çalışmada kullanılan T testi ve Anova analiz sonuçları göstermiştir ki; çalışanların cinsiyetinin, medeni durumunun, yaşının, örgütteki ve sektördeki çalışma sürelerinin duygusal zekâ üzerinde anlamlı bir rolü bulunmamaktayken, eğitim seviyeleri anlamlı bir farklılığa neden olmaktadır. Bu sonuca göre; ön lisans mezunları lisans ve lisansüstü gruba göre “kendi duygularını kontrol”, “başkalarının duygularını kontrol”, “kendi duygularını değerlendirme” ve “başkalarının duygularını değerlendirme” bakımından daha yüksek algıya sahiptirler. Eğitim seviyesinin artmasının iş hayatında daha çok kariyer odaklı gitmeye ve duygularda ketum davranmaya neden olabileceği düşünülebilir. Bu sonuca göre farklı eğitim seviyesindekilerin kendilerinin ve çevresindekilerin duygularını kontrol ve değerlendirmede farklı tepkiler verebileceğini ve bu farklılığı dikkate alan liderlerin tüm

çalışanlar için aynı davranış tarzını uygulamasının doğru olmayacağı söylenebilir. Liderler farklı tepkilere, farklı yaklaşım koşulları geliştirmelidir ki bu durum duygusal zekânın liderlik algısı üzerindeki etkisini anlatmaktadır.

Yapılan analizlerin pozitif psikolojik sermaye ile ilgili sonuçlarında ise demografik verilere göre farklılaşma durumunda sonuçlar duygusal zekâyâ göre daha farklıdır. Çalışanların cinsiyetlerinin ve örgütteki çalışma sürelerinin pozitif psikolojik sermaye üzerinde anlamlı bir rolü bulunmamaktadır. Bununla beraber medeni duruma göre; bekârların evlilere nazaran pozitif psikolojik sermayeleri daha düşük çıkmıştır ki bu durum evlilerin olayları kabullenmelerinin ve psikolojik dayanıklılıklarının fazla olmasıyla ilişkili olabilir. Çalışanların yaşı ile anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelendiğinde 25 ve altı yaşın “Öz-yeterlilik ve Umut” seviyesinin 36-40 yaş grubuna nazaran daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Henüz genç olan çalışanların iş hayatında yeni olmaları, tecrübesizlikleri ve yeterli bilgi birikiminin oluşmamış olması kendilerine olan güvenin daha az olmasına neden olabilir. Aynı şekilde henüz iş hâkimiyetinin sağlanamaması gelecekle ilgili kaygılara ve umut seviyelerinin düşük olmasına neden olabilir. Ön lisans mezunlarının lisans ve lisansüstü gruba göre PPS algısı daha yüksektir. Bu durum duygusal zekâda olduğu gibi eğitim seviyesinin artmasının iş hayatında daha çok kariyer odaklı gitmeye ve duygularda ketum davranmaya neden olabileceği ile ilgili olabilir. Beklentinin daha az olması, yaşanan problemlerde kabullenmeyi daha kolay hale getirebilir ve bu nedenle pozitif duyguların daha yoğun korunmalarını sağlayabilir. Çıkan analiz sonuçlarına göre 0-1 yıl sektör çalışma süresi ile 2-4, 5-7, 8-10, 11 ve üzeri arasında anlamlı farklılaşma görülmüştür. Buna göre 0-11 yıl arasında çalışanın pozitif psikolojik sermayesi daha düşüken, 11 yıl ve üstünde daha yüksektir. İş hayatının ilk yıllarında çalışanların özellikle psikolojik dayanıklılığının henüz çalışma koşullarına alışamadığı için daha düşük ve bu nedenle olumlu duygularının yerini daha çok endişeye bıraktığı söylenebilir. Bu sonuçlar farklı kriterler göz önüne alındığında farklı pozitif duygu seviyelerinin oluştuğunu göstermektedir. Otantik liderler ise bu duyguları geri bildirim olarak kabul ederek, farklı yönetim tarzları geliştirebilirler. Daha genç ekibin motivasyon çalışmalarını ya da lisans ve üstü gruplar ödül sistemi ile takdir edebilirler ve PPS algısı düşük olan grupları sistemin içerisine dahil edebilirler.

Otantik liderlik ile demografik faktörlerin ilişkisi incelendiğinde çalışanların cinsiyetinin, medeni durumunun, yaşlarının, örgütteki ve sektördeki çalışma süreleri ile otantik liderlik algısı arasında anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır. “İlişkilerde

Şeffaflık” ve “İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı” alt boyutlarında, eğitim durumu ile “İlişkilerde Şeffaflık” arasında anlamlı bir farklılaşmanın olduğu söylenebilir. Ön lisans mezunlarının lisans ve lisans üstü gruba göre otantik liderliğe olumlu bakış açısı daha yüksektir. Liderleri ile ulaşılabilir ve doğru bir iletişim kurduklarını düşünmektedirler. Bu durum diğer değişkenlerde olduğu gibi beklentinin daha düşük olması ile açıklanabilir.

5.1.4. Öneriler

Yapılan literatür taramasında duygusal zekâ'nın otantik liderlik üzerindeki etkisini incelemek ya da pozitif psikolojik sermayenin otantik liderlik üzerindeki etkisini incelemek üzere farklı sektörlerde çalışmalar yapıldığı gözlemlenmiştir. Üç değişkenin ortak olarak ele alındığı ve evren olarak aile şirketlerinin seçildiği bir araştırma olarak ise ilk defa yapıldığı görülmektedir ve bu anlamda literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Yapılan araştırmanın aile şirketlerinde İnsan Kaynakları yönetimine ışık tutması, yöneticilik kavramına dikkat çekilmesi ve insan kaynakları ile lider arasındaki etkileşime dikkat çekeceği düşünülmektedir. İK tarafından yapılacak motivasyon toplantıları, kişilik testleri, beğenilerin konuşulması, performans değerlendirmesindeki yorumların raporlanması özellikle iş hayatındaki daha genç ekibin PPS ve duygusal zekâsının gelişimine katkıda bulunacak; liderle çalışanlar arasındaki iletişimde aracı rol üstlenecek ve pozitif duyguların oluşması için daha olumlu ortamlar oluşturulmasını sağlayabilecektir. Olumsuz duyguların bilinmesi ve raporlanması, bu duyguların olumlu duyguya çevrilmesi için liderlerin gerekli adımları atmasını sağlayabilecektir. Farklı eğitim seviyesindekilerin farklı projelerde görevlendirilmesi sağlanabilir, liderle daha yakın iletişim içerisine girmeleri için etkinlikler düzenlenebilir. Örgüt içerisinde yeni olan çalışanların örgüt kültürüne adaptasyonu için etkinlikler, rotasyon çalışmaları düzenlenebilir.

Üst Yönetim duygusal zekâ faktörünü göz önüne alarak; farklı eğitim fırsatları oluşturabilir, danışmanlıklarla çalışanların olumlu duygularını arttırabilmek için eylemlerde bulunabilirler. Aldıkları geri bildirimlerin farkında olduklarını ve bu geri bildirimlere göre kararlarında esneklikler yapabildiklerini çalışanlarına anlatabilirler. Daha fazlası için fikir & öneri kutularını örgüt içerisine yaygınlaştırabilir ve bu fikirleri ödüllendirebilirler. Duygusal zekânın ve pozitif psikolojik sermayenin lider üzerindeki

etkilerini bilmek, yönetimi bu duyguları daha iyi anlamaya yönlendirecek ve yönetimin kendini geliştirmek için de danışmanlık almasına neden olabilecektir.

Bu çalışmada doğrulanan modelin farklı örneklemeler ile de test edilmesi faydalı olabilecektir. Çalışma Adana ilinde yerleşik aile şirketleri ile kısıtlanmıştır. Çalışmanın genelleştirilebilmesi ve farklı bölgelerdeki uygulamalarını görmek için Adana dışında araştırılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aile şirketleri yerine kurumsal şirketlerde de araştırılması, bulguların genelleştirilmesi açısından önemli olabilir.

Delice ve Günbeyi (2013) tarafından “Duygusal Zekâ ve Liderlik İlişkisinin İncelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği” araştırma sonucuna göre; zekâ seviyelerini artırmak için çalışanları teşvik etmeli ve bunun için eğitim programları oluşturmalıdır. Hizmet içi liderlik eğitimlerinde olduğu kadar Polis Koleji, Polis Akademisi, Komiser Yardımcılığı Kursları ve Polis Okulları gibi eğitim kurumlarında ve rütbe-terfi eğitimlerinde duygusal zekâ eğitimlerine ağırlık verilmelidir.

Erkuş ve Günlü (2008) tarafından “duygusal zekânın dönüşümcü liderlik üzerindeki etkisi” araştırmasına göre; liderlik davranışlarında temel bir belirleyici olarak dikkate alınması ve geliştirilmesi gereken bir yetenektir. Bu nedenle, liderlik programlarında duygusal zekânın geliştirilmesine yönelik hem kavramsal, hem de uygulamalı eğitimlere yer verilmesi önemli katkılar sağlayabilir.

Bu çalışmalarda da bahsedildiği üzere çalışanların ve yöneticilerin eğitimlere tabi tutulmasına ağırlık verilmesi söylenebilir. Ödüllendirme sisteminin (dışsal ve içsel ödüllerin) etkinleştirilmesi ve dolayısıyla olumlu duyguların geliştirilmeye çalışılması; çalışanın aidiyet duygusunun geliştirilmesi için liderlerin çalışanlarla daha etkin bir iletişimde olması; öneri sisteminin tüm örgüt içerisinde yerleştirilmesi ve önerilerin dikkate alındığının anlatılması; çalışanların özel günlerinin kutlanması; çalışanların aileleriyle tatile gönderilmesi; başarılı personelin performans kriter ölçütleri ile değerlendirilerek maddi ve manevi olarak ödüllendirilmesi çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin güçlenmesine ve duygusal zekâlarının artmasını sağlayabilecektir.

Kararımak ve Siviş (2018) tarafından “Modernizmden Postmodernizme Geçiş ve Pozitif Psikoloji” araştırmasına göre; Türkiye’de pozitif psikoloji akımının etkisi henüz yoğunlaşmamış gibi görünse de, Amerika’da pozitif psikolojinin neden ve nasıl psikolojik danışmaya entegre edileceğini konu alan oldukça yeni bir çalışmada (Alex, Thoresen ve Lopez, 2007), insanın güçlü yönlerini odak almış bir psikolojik danışma Sürecinde kullanılabilecek genel stratejiler önerilmiştir. Bu stratejiler arasında, kullanılan terminolojinin daha olumlu olması yönünde öneriler getirilmiştir. Ayrıca,

pozitif psikolojinin uzantısı sayılabilecek iki kavramın (tinsellik ve affedicilik) psikolojik danışma uygulamalarına nasıl entegre edilebileceği tartışılmıştır. Türkiye’de psikolojik hizmet sunan meslek gruplarına, eksik olanın tamamlanması ya da yanlış olanın düzeltilmesi yerine, insanı daha dayanıklı kılan kavramlara yönelinmesi, bireyin içindeki güçlü yönlerin desteklenmesine yönelik çalışmalar yapılması ve zorluklarla basa çıkmada güçlü yönlerin ön plana çıkartılması önerilmektedir.

Bu çalışma ile otantik liderler ile duygusal zekâ ve pozitif psikolojik sermaye arasında önemli bulgular elde edilmiştir. Çalışanların cinsiyetlerinin değişkenleri yorumlamakta hiçbir farklılığa neden olmadığı ve cinsiyet kavramının ayırt edici bir faktör olmadığı gözlemlenmiştir. Medeni durumun duygusal zekâ ve otantik liderlik üzerinde bir etkisi olmamakla birlikte, bekârların pozitif psikolojik sermayesinin evlilere göre daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Çalışanın yaşının duygusal zekâ ve otantik liderlik üzerinde bir etkisi olmamakla birlikte, 25 ve altı yaş grubunun 36-40 yaş grubuna göre öz-yeterlilik ve umut duygularının daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Ön lisans eğitim seviyesindeki çalışanların lisans ve üstü eğitim seviyesindekilere nazaran DZ alt boyutlarından “kendi duygularını kontrol” boyutunda daha yüksek olduğu görülmüştür. Ön lisans eğitim seviyesindeki çalışanların lisans ve üstü eğitim seviyesindekilere nazaran PPS duygularının ve otantik liderlik alt boyutlarından “İlişkilerde şeffaflık” alt boyutunda daha yüksek olduğu görülmüştür. Çalışanların örgütteki çalışma sürelerinin de cinsiyette olduğu gibi değişkenleri yorumlamakta hiçbir farklılığa neden olmadığı ve cinsiyet kavramının ayırt edici bir faktör olmadığı gözlemlenmiştir. Çalışanların sektördeki çalışma sürelerinin ise otantik liderlik ve duygusal zekâ üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamakla birlikte PPS boyutunda 0-11 yıl arasında çalışanların pozitif psikolojik sermayesi daha düşükken, 11 yıl ve üstünde daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Bugüne değin yapılan çalışmalarda da olduğu gibi, bu araştırmada da sınırlılıklar bulunmaktadır. Çalışma Adana ili ve aile şirketleri olarak sınırlandırılmış, kamu kurumları, halka arz edilmiş olan ve profesyonel ekiplerce yönetilen kurumlar dâhil edilmemiştir. Pandemi (covid-19) nedeniyle örneklem sayısı beklenenin altında kalmıştır. Çalışmanın bulguları değerlendirilirken bu kısıtlar göz ardı edilmemelidir.

Gelecekteki araştırmacılar bu araştırmadaki kısıtları gidererek, duygusal zekâ, pozitif psikolojik sermaye ve otantik liderlik kavramlarının ilişkisine yönelik daha farklı sektörleri de içine alan araştırmalar yapmalıdırlar. Araştırmamızda çalışanların kendileriyle ilgili duygusal zekâ ve pozitif psikolojik sermaye algılarının otantik lider üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Fakat otantiklik özelliği sergileyen liderlerin çalışanların duygusal zekâ ve

pozitif psikolojik sermaye algıları üzerindeki etkisine değinilmemiştir. Bu alanda araştırma yapılması tavsiye edilebilir. Bunun yanında bu çalışma, gerek araştırmacılara gerekse de örgüt yöneticilerine çalışanları yukarıdan aşağıya bir yapılanma ve yönlendirmenin ötesinde örgüt çalışanlarının liderlik süreci üzerindeki etkilerini aşağıdan yukarıya doğru olarak dikkate alan çalışmalara daha çok yer vermesini önermektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, F. (2002). *Duygusal Zekâ ve Liderlik, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 53-68.
- Acun, İ., Yücel C. ve Demirhan, G. (2018). Üniversite Öğrencilerinin Bilgi Kaynakları / *Journal Of History Culture And Art Research*, 7(1), 595-608.
- Akçay, C. ve Çoruk, A. (2012). Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi* Temmuz, 2012, 1(1), s. 3-25.
- Akçay, V.H. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamadaki Rolü, *Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 13/1, 73-98.
- Akçay, V.H. (2012). Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini İle İlişkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*; 2(1); 123-140. ISSN : 2146-5908.
- Akdoğan, A. ve Polatçı, S. (2013). Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılımı ve Psikolojik İyi Oluşun Etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2013 17 (1): 273-293.
- Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü. *AKÜ İİBF Dergisi*, Haziran 2014, XVI ((1), 107-123.
- Akın, M. (2004). İşletmelerde Duygusal Zekânın Üst Kademe Yönetimciler İle Astlar Arasındaki Çatışmalar Üzerindeki Etkileri (Kayseri’deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama). Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Alayoğlu, N. (2006). Aile İşletmelerinde Genç Neslin ve Lider Adayının Yetiştirilmesinde Mentorluk (Mentoring) Uygulamalarının Rolü ve Önemi. Baskı : Golden Medya Matbaacılık ve Tic. A.Ş.
- Alcorn, P. B. (1982). *Success and Survival in The Family-Owned Business*. New York.
- Ashforth, B. E. ve Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the Workplace: A Reappraisal. *Human Relations*. 48(2):97-125.
- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: “Kurumda Çalışma Yılı” Ve “Ücret” Değişkenlerinin Rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>.

- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2008). Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Sağlık Çalışanları Örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30, 77-97.
- Atkinson, R. L., Atkinson, R. C., Smith, E., Ben, E. ve Hoeksama, S. N. (1996). Hilgard's Introduction to Psychology, (Çev. Yavuz Alogan), *Psikolojiye Giriş*, (12. Baskı), Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F., Luthans, F. ve May, D.R. (2004). Unlocking The Mask: A Look At The Process By Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes And Behaviors. *Management Department Faculty Publications*. 156.
- Avolio, B.J. ve Gardner, W.L. (2005a). *The Leadership Quarterly*, 16, 315–338. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001.
- Avolio, B.J., Walumbwa, F. ve Weber, T.J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Management Department Faculty Publications*. 37. <https://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/37>.
- Aydın, B.Y. (2017). Örgüt Kültürü ve Lider Üye İlişkileri Bağlamında Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 28(83), Aralık 2017.
- Bakan, İ. (2004). *Yöneticiler için başarı stratejileri*. İstanbul: Beta Yayım.
- Bakan, İ. (2008). “Örgüt Kültürü” ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *KMU İİBF Dergisi*, 10, 14 Haziran/2008.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19): 73-84, 201. ISSN: 1309-9132, www.kmu.edu.tr.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ.F. (2012). Hizmetkar Liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 2(2), 1-12. ISSN: 2146-5908.
- Barnes, L. B. ve Hershon, S. A. (1976). Transferring Power in The Family Business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105-114.
- Bar-On, R. (2010). Emotional İntelligence: An Integral Part Of Positive Psychology. *South African Journal Of Psychology*, 40(1), Pp. 54-62.
- Barry, B. (1975). The Development Of Organisation Structure in The Family Firm. *Journal Of General Management*.

- Baykal, E. (2017). Otantik Liderlik ve Pozitif Çıktıları: Pozitif Örgütsel Davranış Bakış Açısı. *Uluslararası İİBF Dergisi, DEAS*. DOI: 10.29131/uiibd.344724.
- Bernard, B. (1975). The Development Of Organization Structure in The Family Firm, *Journal Of General Management*, 42-60.
- Bitmiş, M.G. (2015). Algılanan Örgütsel Desteğin Pozitif Psikolojik Kapasiteler Üzerindeki Etkisi: Hemşireler Üzerine Bir Uygulama. *İAD İşletme Araştırmaları Dergisi*, 236-247.
- Büyükbeşe, T., Çavuşoğlu, S. ve Okun, O. (2019). Otantik Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasında Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bingöl Üniversitesi Örneği. *Opus Uluslararası Toplum Araştırma Dergisi*, 10(17).
- Cameron, K. S., Dutton, J. E. ve Quinn, R. E. (2003). An Introduction to Positive Organizational Scholarship. *Positive Organizational Scholarship*, 3, 13.
- Cameron, K.S., Bright, D. Ve Caza, A. (2004). Exploring The Relationships Between Organizational Virtuosity and Performance. *Published in The American Behavioral Scientist*, 47, 766-790.
- Cameron K. (2008). *Positive Leadership Strategies For Extraordinary Performance*. Berrett Kohler Publisher.
- Cameron, K.S., Dutton, J.E. Ve Quinn, R.E. (2009). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. Published By Berrett-Koehler Publishers.
- Champoux, J.E. (2006). *Organizational Behaviour: Integrating Individuals, Groups and Organizations*. USA: Thomson South Western.
- Cooper, R. K. ve Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Business*. London: Orion Business Books.
- Cooperrider, D.L. ve Whitney, D. (2005). *A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry*. <https://www.researchgate.net/publication/237404587>.
- Csikszentmihalyi, M. (2009). The Promise of Positive Psychology. *Psychological Topics* 18 (2009), 2, 203-211. Original scientific article – UDC – 159.9.019.3.
- Çakar, U. ve Arbak, Y (2004). Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ . *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 2004.
- Çetin, F. Ve Basım, H. N. (2012). Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), Mart 2012, 121-137.

- Çetin, N.G. ve Beceren, E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 110-132.
- Çetin, O.I. (2018). *Employee's Hidden Force: A Conceptual Look at Positive Psychological Capital Approach*. www.researchgate.net/publication/330225408.
- Davis, P. (1983). Realizing The Potential of The Family Business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 47-56.
- Delice, M. ve Günbeyi, M. (2013). Duygusal Zekâ ve Liderlik İlişkisinin İncelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 2013.
- Demir, K. (2011). Pozitif Örgüt Araştırmaları, Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi, *Uluslar arası e-dergi*. 1, 2.
- Deniz, M. (2012). Duygusal Zekâ Boyutları ile Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişki: Sağlık Sektörü Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 7(2), 45-66.
- Dinçer, H., Tabak, A. ve Koçyiğit, Y. (2019). Otantik Liderlik, Psikolojik Sermaye ve Yaratıcılık: Çok Düzeyli Analiz. *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi (X-II)*: 111-134.
- Doğan, S. (2005). *Çalışan İlişkileri Yönetimi*, (Nisan, 1. Baskı). İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). Kurumların Başarısında Duygusal Zekâ'nın Rolü ve Önemi. *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., MANİSA. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(1).
- Doğan, S. ve Şahin, F. (2007). Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 231-252.
- Donelley, R. (1964). *The Family Business Harvard Business Review*, 42(4), 93-105.
- Durkheim, E. (1951). *Suicide*. New York, Free Press.
- Edizler, G. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde 'Duygusal Zekâ Ölçüm Ve Modelleri'. *Journal of Yasar University*, 18(5), 2970-2984.
- Epstein, R. (1999). The Key to Our Emotions. *Psychology Today*, 32(4).
- Erkuş, A. ve Günlü, E. (2008). Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), 187-209.
- Feldman, R.S. (1996). *Understanding Psychology*. McGraw Hill Inc.:ABD.
- Fındıkçı, İ. (2005). *Aile Şirketleri*. İstanbul: Alfa Yayınları:1601.

- Gable, S.L. ve Haidt, J. (2005). What (and Why) Is Positive Psychology? *Review of General Psychology*, 9(2), 103–110.
- Goleman, D. (1995). *Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?* (29. Baskı). (çev. Banu Seçkin Yüksel, 2005), İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2000). *İşbasında Duygusal Zekâ* (2. Basım). (çev. Handan Balkara), İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D., Boyatzis, R.E. ve McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Goleman, D. (2015). *What Makes a Leader?* Harvard business review press, Boston: Massachusetts.
- Gür, K. (2012). Aile Şirketi Algısı Ve Kariyer Seçimine Etkisi. Yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174-190.
- Hefferon, K. ve Boniwell, I. (2011). *Positive Psychology: Theory, Research and Applications*. UK: McGraw-Hill Education.
- Hefferon, K. ve Boniwell, I. (Edt. Tayfun Doğan). (2014). *Pozitif Psikoloji Kuram Araştırma ve Uygulamalar*. (1). Ankara. Nobel Yayıncılık.
- Hilgard, E.R. (1953). *Introduction to Psychology*. New York: Harcourt, Brace.
- Hilgard, E.R. ve Atkinson, R.C. (1967). *Introduction to psychology* (4thed.). New York: Harcourt.
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 181-202.
- Kararmak, Ö. ve Siviş, R. (2018). Modernizmden Postmodernizme Geçiş ve Pozitif Psikoloji. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, III(30).
- Karpuzoğlu, E. (2004). Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma. *I. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:40, 17-18-Nisan-2004, İstanbul Kültür Üniversitesi.

- Keleş, H.N. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 2011 ISSN: 1309 -8039 (Online).
- Kervancı, F. (2008). Büro Çalışanlarının Duygu Yönetimi Yeterlilik Düzeylerinin Geliştirilmesinde Duygu Yönetimi Eğitimi Programının Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Keser, S. ve Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 1-22.
- Kesimli, İ. (2003). Liderlik Davranış Türleri. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1).
- Kesken, J. ve Ayyıldız, N.A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Akademik Bakış*, 8(2) 2008: 729-754.
- Kılıç, S. (2013). *Journal of Mood Disorders* 3(2). www.jmood.org. DOI:10.5455/jmood.20130624120840.
- Kılıç, S. (2016). *Journal of Mood Disorders*. 6(1)- www.jmood.org. DOI: 10.5455/jmood.20160307122823.
- Kılınç, K.Ö. ve Öztürk, H. (2019). Hemşirelikte Otantik Liderlik. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*. 1(6).
- Kızıltan, C. (2020). *Kaynak Dergisi*.
http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=79&sira=1035. Erişim tarihi: 10 Mayıs 2020
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği* (9. Baskı). Beta Basım, İstanbul.
- Konrad, S. ve Hendl, C. (2003). *Duygularla Güçlenmek*. (M. Taştan, Çev.) İstanbul: Hayat Yayınları.
- Kutanis, R. Ö. ve Yıldız, E. (2014). Pozitif Psikoloji İle Pozitif Örgütsel Davranış İlişkisi Ve Pozitif Örgütsel Davranış Boyutları Üzerine Bir Değerleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi*, 5(11). 135-154.
- Lam, L.T. ve Kirby, S.L. (2002). Is Emotional Intelligence an Advantage? An Exploration of The Impact Of Emotional and General Intelligence on Individual Performance. *Journal of Social Psychology*, 142, 133–143.
- Langelier, C. A. (2006). *Duygu yönetimi beceri çalışma kitabı*. (M. Bilgin ve R. Çeçen., Çev.) Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Leach, P. (1990). *Managing The Family Business in The U.K.: A Stoy Hayward Survey* in Conjunction With The London Business School, Londra.
- Lipman, B. J. ve Leavitt, H.J. (1999). *Hot Groups: Seeking Them, Feeding Them, and Using Them to Ignite Your Organization*. New York: Oxford University Press.
- Luthans, F. (2002). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Executive*, 2002. 16(1).
- Luthans, F. ve Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership Development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, ve R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship*: 241-258. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2004). Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage, *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F., Avolio, B., Walumbwa, F. ve Li, W. (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance. *Management Department Faculty Publications*. 148.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M. ve Combs, G. M. (2006). Psychological Capital Development: Toward a Micro-Intervention, *Journal of Organizational Behaviour*, 27(3), 387-393.
- Luthans, F. ve Jensen, S.M. (2006). Relationship Between Entrepreneurs' Psychological Capital and Their Authentic Leadership. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), (Summer 2006), pp. 254-273. Published by: Pittsburg State University. Stable URL: <https://www.jstor.org/stable/40604537>. Accessed: 18-05-2020 20:50 UTC.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R. ve Lester, P. B. (2006). Developing The Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.
- Luthans, F., Youssef, C.M. ve Avolio, B. (2007a). *Psychological Capital : Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C.M. ve Avolio, B. (2007). *Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction*. Leadership Institute Faculty Publications.
- Marshall, C. (2001). Make the Most of Your Emotional Intelligence. *Chemical Engineering Progress*, 97(2).
- Mayer, J. D. ve Salovey, P. (1990). *Emotional Intelligence*. Baywood Publishing Co., Inc.

- Mayer, J. D. ve Salovey, P. (1990). Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component of Emotional Intelligence. *Journal of Personality Assessment*. 54(3&4): 772-781.
- Mayer, J. D. ve Salovey, P. (1997). What is Emotional Intelligence, In P. Salovey & D. J. Slyuter (Eds.), *Emotional development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (pp. 3-31). New York, NY: Basic Books.
- Mercan, N., Demirci, K. ve Özler, E. (2015). İş Yaşamında Yalnızlık, Duygusal Zekâ Ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4, 5.
- Mestre, M.V., Tortosa, F., Samper, P. ve Nácher, M. J. (2002). Psychology's Evolution Through its Texts: Analysis of E. R. Hilgard's *Introduction to Psychology*. *Psicothema*, 14(4), 810-815.
- Narcıkara, E. (2017). Increasingly Ascending Positivity in Organizations: Positive Organizational Scholarship Perspective. *Journal of Behavior at Work. İş'te Davranış Dergisi - İDD* (2017), 2(1).
- Öcal, H. ve Barın, N. (2016). "İŞ, GÜÇ" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. Nisan/April 2016 18(2), 63-94.
- Örs, H. ve Ilgar, M.Z. (2019). Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 2019 – 7 (2), 1-18.
- Özasma, H.İ. (2016). "Pozitif Psikoloji ve İslam Düşünürlerinde Erdemler", Yüksek Lisans Tezi: Ankara Üniversitesi.
- Özdemir, T.Y. ve Yıldız, A. (2019). Pozitif Algı Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Nisan 2019, 20 (Özel Sayı), 691-704 DOI: 10.17494/ogusbd.55385.
- Özgan, H., Bult, L., Bulut, A. ve Bozbayındır, F. (2013). Öğretmenlerin Ruhsal Liderlik Algıları İle Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2013 Kış (6/1).
- Özkaya, M.O. ve Şengül, C.M. (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın "Kurumsallaşma" Konusuna Bakış Açısı. *D.E.Ü., İ.İ.B.F.Dergisi*, 21(1), Yıl:2006, ss:109-126.
- Özyılmaz, A. (2008). Sosyal Sermaye. (Editör:Adnan Özyılmaz ve Ferit Ölçer) *Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları*. (395-428). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Patrick, H. A. ve Rajkumar, V. (2012). Managing Workplace Diversity: Issues and

- Challenges. *Sage Open*, 2(2), 1–15. doi:10.1177/2158244012444615
- Pazarcık, O. (2004). Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi. *1.Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, No: 40, 33-41, İstanbul.
- Peekar, K.A., Bakker, A.B., Linden, D. ve Born, M. (2017). *Personality and Individual Differences*. 0191-8869/ Elsevier Ltd. All rights reserved.
- Ramdas, S.K. ve Patrick, H.A. (2019). Positive Leadership Behaviour and Flourishing: The Mediating Role of Trust in Information Technology Organizations. *South Asian Journal of Human*.
- Rosenblatt, P. C., deMik, L., Anderson, R. M. ve Johnson, P. A. (1985). The family in Business. San Francisco, CA: Jossey-Bass. *Resources Management* 6(2) 258–277, 2019. DOI: 10.1177/2322093719870024.
- Sağır, M. ve Aydın, A.U. (2019). Otantik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi* (e-ISSN: 2564-7458). Cilt 22, Sayı 2, Kasım 2019. SS.800-812.
- Sarıtaç, E. (2014). <https://enessaritac.blogspot.com/2014/11/faktor-analizinde-kmo-ve-bartlett-testi.html>.
- Savur, N. (2013). “Otantik Liderlik ve Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Schimschal, S.E. ve Lomas, T. (2018). Gritty Leaders: The Impact of Grit on Positive Leadership Capacity. *Psychological Reports*, 122(4) 1449–1470. DOI: 10.1177/0033294118785547.
- Seligman, M.E.P. (1998). *Learned optimism*. New York: Pocket Books.
- Seligman, M.E.P. ve Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *Amerikan Psychological Association, Inc.* 155(1), 5-14.
- Seligman, M.E.P. (2002). *Authentic Happiness: Using The New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York, Free Press.
- Seligman, M. E. P. ve Peterson, C. (2003). Positive Clinical Psychology. In L. G. Aspinwall & U. M. Staudinger (Eds.), *A Psychology of Human Strengths: Fundamental Questions and Future Directions for a Positive Psychology* (p. 305–317). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10566-021>.

- Seligman, M.E.P., Ernst, R.M., Gillham, J., Reivich, K. ve Linkins, M. (2009). Positive Education: Positive Psychology and Classroom Interventions. *Oxford Review of Educatio*. 35(3), June 2009, 293–311.
- Seligman, M.E.P. ve Csikszentmihalyi, M. (2016). "Positive Psychology", 5, 8.; Seligman, *Gerçek Mutluluk Kalıcı Doyum Potansiyelimizi Gerçekleştirmek İçin Yeni Olumlu Psikolojinin Kullanılması*, çev. Semra Kunt Akbaş, çev. editörü, Ertuğrul Köroğlu, (Ankara: HYB Yayıncılık, 2007), önsöz, xiv.; Alan Carr, Pozitif Psikoloji Mutluluğun ve İnsanın Güçlü Yönlerinin Bilimi, çev. Ümit Şendilek, (İstanbul: Kaktüs Yayınları, 2016), 11-12.
- Shamir, B. ve Eilam, G. (2005). What's Your Story? A Life-stories Approach to Authentic Leadership Development. *The Leadership Quarterly*.
- Sıgı, Ü. (2012). *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler*, 93-110. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Soba, M. ve Akman, E. (2018). Liderlik Stilleri ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İzmir Karabağlar İlçesinde Bulunan Devlet Okulları Üzerinden İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10/4 (2018) 1123-1147.
- Somuncuoğlu, D. (2005). Duygusal Zekâ Yeterliliklerinin Kuramsal Çerçevesi ve Eğitimdeki Rolü. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11.
- Soyhan, N. ve Soyhan, N. (2019). Liderlik Kavramının Mükemmellik Modeline Göre İncelenmesi: Karabük Devlet Hastanesi Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 11(4), 3323-3336 . <https://doi.org/10.20491/isarder.2019.811>.
- Stajkovic, A. D. ve Luthans, F. (1998). Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches. *Organizational Dynamics*, 26, 62–74.
- Sternberg, R. J. (1988). The Triarchic Mind: A New Theory of Human Intelligence. New York: Viking.
- Şahin, M. (2019). Authentic Leadership. *Journal of Current Researches on Social Sciences*, 9 (1), 39-60.
- Şimşek, A. (2006). *Duygusal Zekâ nın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S. ve Türköz, T. (2012). Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14:4, 89-106.

- Tabak, A., Ü. Sıgır ve Türköz, T. (2013). Öz Liderlik Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması Çalışması. *Bilig*, 67, 377.
- Tanrıöğen, A. ve Türker, Y. (2019). Rotterdam Duygusal Zekâ Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (PAU Journal of Education)* 47, 348-369 [2019] doi: 10.9779/pauefd.514377.
- Toigonbaeva, D. ve Eser, R. (2011). Psikoloji ve İktisadın Birleşimi Olarak, Davranışsal İktisat. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Nisan 2011, 6(1), 287-321.
- Topaloğlu, T. ve Özer, P.S. (2014). Psikolojik Sermaye İle İş Performansı Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1).
- Tösten R. ve Özgan, H. (2017). Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermayelerine İlişkin Algılarının incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. Yaz -2017 Cilt:16 Sayı:62 (867-889). ISSN:1304-0278.
- Tugade, M. M. ve Fredrickson, B. L. (2004). Resilient Individuals Use Positive Emotions to Bounce Back From Negative Emotional Experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 320–333.
- Türkbal, A. (1981). *Bilimsel Araştırma Metotları ve Uygulamalı İstatistik*. Atatürk Üniversitesi Basımevi.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. ve Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of A Theory-based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J. ve Avolio, B. (2010). Psychological Processes Linking Authentic Leadership to Follower Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 901–914.
- Wright, T.A. (2003). Positive organizational behavior: an idea whose time has truly come. *Joumai of Organizational Behavior*. J. Organiz. Behav. 24, 437^W2 (2003). Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/job.l97.
- Yeşiltaş, M., Kanten P. ve Sormaz, Ü. (2013). Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), (333-350).

- Yetgin, M.A. (2016). Örgütsel Psikolojik Sermaye Ve Destekleyici Örgüt Kültürünün Otantik Liderlikte Rolü: Görgül Bir Araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 51(2) : 128 – 156.
- Yılmaz, H. (2019). Otantik Liderlik Davranışının Örgütsel Etik İklim Üzerine Yansımaları: Kantitatif Bir Çalışma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 160-18.

EKLER

Ek 1. Anket Formu



**T. C.
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Sayın Katılımcı,**

Bu anket formu, “Aile Şirketlerinde Otantik Liderliğin Yordanmasında Duygusal Zekâ ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Rolü” nü incelemek üzere Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ danışmanlığında hazırlanan Yüksek Lisans tezinde kullanılmak için düzenlenmiştir. Ankete vereceğiniz yanıtlar bilimsel veri olarak kullanılacağı için isim, soy isim ve iş yeri bilgileriniz talep edilmemektedir. Vereceğiniz yanıtlar güvenli bir ortamda değerlendirilecek ve üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacaktır. Bütün soruların yanıtlanması, objektif bir bakış açısıyla değerlendirilmesi araştırmanın sağlıklı yapılabilmesi için önem arz etmektedir. Sonuçlar yalnızca bilimsel amaçlı hazırlanacak yayın, sunum vb. materyallerde kullanılacaktır. İstemeniz halinde, araştırma sonuçları tarafınızla e-mail yoluyla paylaşılacaktır.

Araştırmamıza bulunmuş olduğunuz katkıdan dolayı çok teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ
Çukurova Üniversitesi
İİBF, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi
Tez Danışmanı
E-Mail : kcan@cu.edu.tr

Tuğba SOYMAN
Çukurova Üniversitesi
İİBF, İşletme Bölümü
Yüksek Lisans Öğrencisi
E-Mail : tugbasoyman@gmail.com

ANKET FORMU

Lütfen tüm ifadeleri dikkatlice okuyarak tüm soruları cevaplayınız. Ankete katkınız ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

I. BÖLÜM: DEMOGRAFİK SORULAR

1. Lütfen yaşınızı belirtiniz.
☐ 25 ve altı ☐ 26 – 30 ☐ 31-35 ☐ 36-40 ☐ 41-45 ☐ 46-50 ☐ 51 ve üstü
2. Lütfen unvanınızı belirtiniz.
3. Lütfen çalıştığınız departmanı belirtiniz.
4. Cinsiyetiniz
☐ Kadın ☐ Erkek
5. Şirket yöneticinizin cinsiyeti
☐ Kadın ☐ Erkek
6. Medeni Durumunuz
☐ Bekar ☐ Evli
7. Eğitim durumunuz
☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
8. Mezun olduğunuz bölümü belirtiniz.
9. Kurumda çalışma süreniz
☐ 0-1 yıl ☐ 2-4 yıl ☐ 5-7 yıl ☐ 8-10 yıl ☐ 11-13 yıl ☐ 11-13 yıl ☐ 14-16 yıl ☐ 17-19 yıl
☐ 20 + sonrası
10. Sektörde çalışma süreniz
☐ 0-1 yıl ☐ 2-4 yıl ☐ 5-7 yıl ☐ 8-10 yıl ☐ 11-13 yıl ☐ 11-13 yıl ☐ 14-16 yıl ☐ 17-19 yıl
☐ 20 + sonrası

II. BÖLÜM

Bu bölümde, tüm ifadeler için, kendinizi ve yaptığınız işi düşünerek, aşağıdaki ölçeğe göre size en çok uyan cevabı işaretleyiniz.	1. Kesinlikle katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kararsızım	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle katılıyorum
	1	2	3	4	5
11. Her zaman ne hissettiğimin bilincindeyim.	1	2	3	4	5
12. Kendi duygularımı çok iyi ayırt edebilirim.	1	2	3	4	5
13. Kendi duygularımın farkındayım.	1	2	3	4	5

14. Neden öyle hissettiğimi anlarım.	1	2	3	4	5
15. Hangi duyguları yaşadığımı bilirim.	1	2	3	4	5
16. Çoğunlukla, nasıl hissettiğimi tam olarak açıklayabilirim.	1	2	3	4	5
17. Beni duygusal olarak etkileyen olayları doğru tanımlayabilirim.	1	2	3	4	5
18. Çevremdeki insanların duygularının farkındayım.	1	2	3	4	5
19. Başkalarının hangi duygular içerisinde olduğunu bilirim.	1	2	3	4	5
20. Diğer insanlara baktığımda onların neler hissettiklerini anlayabilirim.	1	2	3	4	5
21. Çevremdeki insanlarla empati kurabilirim.	1	2	3	4	5
22. Diğer insanların neden öyle hissettiklerini anlarım.	1	2	3	4	5
23. Diğer insanların duygularını çok iyi ayırt edebilirim.	1	2	3	4	5
24. Başkalarını duygusal olarak etkileyen olayları doğru tanımlayabilirim.	1	2	3	4	5
25. Kendi duygularımı kontrol edebilirim.	1	2	3	4	5
26. Duygularımı kolayca bastırabilirim.	1	2	3	4	5
27. Duygularımın beni kontrol etmesine izin vermem.	1	2	3	4	5
28. Duygularımı sadece durum uygun olduğunda dışa vururum.	1	2	3	4	5
29. Öfkeli olsam bile, sakin kalabilirim.	1	2	3	4	5
30. Eğer istersem, duygularımı kimseye belli etmem.	1	2	3	4	5
31. Gerekli olduğunda duygularımı içinde bulunduğum koşullara uygun hale getirebilirim.	1	2	3	4	5
32. Başka birinin farklı hissetmesini sağlayabilirim.	1	2	3	4	5
33. Başka bir insanın ruh halini değiştirebilirim.	1	2	3	4	5
34. Başkalarının duygularını coşturabilir veya yatıştırabilirim.	1	2	3	4	5
35. Başkalarının hisleri üzerindeki etkim büyüktür.	1	2	3	4	5
36. İnsanların duygusal durumlarını iyileştirmek için ne yapılması gerektiğini biliyorum.	1	2	3	4	5
37. İnsanları nasıl etkileyeceğimi biliyorum.	1	2	3	4	5
38. Başkalarını sakinleştirebilirim.	1	2	3	4	5

III. BÖLÜM

Bu bölümde tüm ifadeler için, işletmenizin bütünündeki faaliyetleri düşünerek, aşağıdaki ölçeğe göre en uygun seçeneği işaretleyiniz.	1. Kesinlikle katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kararsızım	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle katılıyorum
	1	2	3	4	5
39.Bu iş yerinde işler asla benim istediğim şekilde yürümez.	1	2	3	4	5
40.İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.	1	2	3	4	5
41.Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider.	1	2	3	4	5
42.İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	1	2	3	4	5
43.İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.	1	2	3	4	5
44.İşim ile ilgili karşılaştığım olaylara “Her şeyde bir hayır vardır.” Şeklinde yaklaşıyorum.	1	2	3	4	5
45.Daha önce zorluklar yaşadığım için, işim ile ilgili zorlukların üstesinden geleceğime inanıyorum.	1	2	3	4	5
46.Genellikle işimdeki stresli şeyleri sakın bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5
47.İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.	1	2	3	4	5
48.İşimi yaparken karşılaştığım zorlukların tek başına üstesinden gelebilirim.	1	2	3	4	5
49.İşimle ilgili ortaya çıkabilecek şeyleri kendi başıma halledebileceğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
50.İşimde karşılaştığım zorlukları bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5
51.Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı desteklemiyor	1	2	3	4	5
52. Her hangi bir problemin çözümü için birçok yol olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
53.Eğer çalışırken kendimi bir çıkmazın içinde bulursam, bu durumdan kurtulmak için birçok yol düşünürüm.	1	2	3	4	5
54.Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5

55.İşim ile ilgili hedefleri sıkı bir şekilde takip ediyorum.	1	2	3	4	5
56.Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünürüm.	1	2	3	4	5
57.İş arkadaşlarıma bilgi sunarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
58.Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
59.Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
60.Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
61.Kurumun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güveniyorum.	1	2	3	4	5
62.Kurum dışındaki kişilerle (vatandaşlar) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5

IV. BÖLÜM

Bu bölümde, şirket yöneticisini düşünerek, tüm ifadeler için, aşağıdaki ölçeğe göre size en çok uyan cevabı işaretleyiniz.	1. Kesinlikle katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kararsızım	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle katılıyorum
	1	2	3	4	5
63. Amirim ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.	1	2	3	4	5
64. Amirim hata yaptığında kabul eder.	1	2	3	4	5
65. Amirim herkesin düşündüklerini açıkça söylemesini teşvik eder.	1	2	3	4	5
66. Amirim insanlara acı gerçekleri açıkça söyler.	1	2	3	4	5
67. Amirimin açığa vurduğu duyguları ile hissettikleri ile tam olarak aynıdır.	1	2	3	4	5
68. Amirimin inandıkları ile yaptıkları tutarlıdır.	1	2	3	4	5
69. Amirim kararlarını değer yargılarına göre verir.	1	2	3	4	5
70. Amirim kendi değer yargılarının arkasında durmamı ister.	1	2	3	4	5

71. Amirim ahlaki boyutu yüksek ve zor kararlar alır.	1	2	3	4	5
72. Amirim kendi inançlarına ters olan görüşlerin dile getirilmesini ister.	1	2	3	4	5
73. Amirim karar vermeden önce ilgili konuyu enine boyuna inceler.	1	2	3	4	5
74. Amirim alacağı kararlarda sonuca varmadan önce farklı görüşleri dikkate alır.	1	2	3	4	5
75. Amirim bizimle etkileşimi /iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.	1	2	3	4	5
76. Amirim yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.	1	2	3	4	5
77. Amirim önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.	1	2	3	4	5
78. Amirim özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.	1	2	3	4	5

Anketimiz bitmiştir. Yanıtlarınız için teşekkür ederiz.



ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

İsim : Tuğba SOYMAN
 Adres : Seyhan / Adana
 Doğum Tarihi : 24 Mart 1979
 Doğum Yeri : İskenderun / Hatay
 Mobil : 0 506 8633523
 E-mail : tugbasoyman@gmail.com
 Ehliyet : B

Giriş

Gıda ve İçecek sektöründe Dış Ticaret, Ürün Geliştirme, Pazarlama ve Devlet Destekleri konusunda 19 yıllık iş deneyimi.

YETENEKLER

- Dış Ticaret alanında tecrübe; yurt dışı tedarikçi ve müşterilerle koordinasyonun sağlanması, sözleşmelerin yapılması, fuar organizasyonları
- Kambiyo ithalat, ihracat ve transit ticaret rejimine hakimiyet
- 2010/6 Yurtdışı Birim, Marka ve Tanıtım Desteği, 2006/4 Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi Ve Turquality®'nin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ, 2011/1 Pazara Giriş ve Pazar Araştırması Desteği, 2014/8 Pazara Giriş Belgelerinin Desteklenmesi tebliğ hakimiyeti ve destek başvurularının yönetimi
- Türk Patent Enstitüsü marka, faydalı model, Patent başvuruları yönetimi
- Ürün Geliştirme; maliyet çalışması, gıda ambalajı tebliği, P&R çalışmaları
- AR-GE merkezi kurulumu
- Proje Yönetimi
- Sonuç Odaklılık
- Takım Çalışması

PROFESYONEL TECRÜBE

Dış Ticaret Müdürü

Funny Pazarlama ve Gıda San ve Tic. A.Ş. (Kasım 2019 – devam)

www.funny.com.tr

Düzce / Türkiye

Dış Ticaret Müdürü

Manier Tohumculuk A.Ş. (Şubat 2019 – Ekim 2019)

www.manier.com.tr

Adana / Türkiye

Pazarlama ve Kurumsal İletişim Şefi

Beta Gıda San. Ve Tic. A.Ş. (Nisan 2011-Şubat 2019)

www.beta.com.tr

Adana / Türkiye

Dış Ticaret Şefi

Beta Gıda San. Ve Tic. A.Ş. (Eylül 2005-Nisan 2011)

www.beta.com.tr

Adana / Türkiye

Marka ve Kurumsal İletişim Uzmanı

Beta Gıda San. Ve Tic. A.Ş. (Temmuz 2001 – Kasım 2005)

www.beta.com.tr

Adana / Türkiye

EĞİTİM

Üniversite

İşletme Tezli Yüksek Lisans

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çukurova Üniversitesi, (2018-2020)

Adana / Türkiye

Üniversite

İşletme

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Çukurova Üniversitesi (1997-2001)

Adana / Türkiye

Lise

19 Mayıs Süper Lise (1993-1997)

Mersin / Türkiye

