

S. KARA

BAU 2025

T.C.

BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE
ÖĞRETMENLERİN PSİKOLOJİK SERMAYE DÜZEYLERİ ARASINDAKİ
İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SEDA KARA

İSTANBUL 2025

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE
ÖĞRETMENLERİN PSİKOLOJİK SERMAYE DÜZEYLERİ ARASINDAKİ
İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
SEDA KARA

TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞR. ÜYESİ SABİHA DULAY

İSTANBUL 2025



T.C.

BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

09/04/2025

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Program Adı:	EĞİTİM YÖNETİMİ VE PLANLAMASI (TÜRKÇE, TEZLİ)
Öğrencinin Adı Soyadı:	Seda KARA
Tezin Adı:	Okul Müdürlerinin Otantik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeyleri Arasındaki İlişki
Tez Savunma Tarihi:	09/04/2025

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç. Dr. Yücel Batu SALMAN

Enstitü Müdürü

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

	Ünvanı, Adı Soyadı	Kurumu	İmza
Tez Danışmanı:	Dr. Öğr. Üyesi Sabiha Dulay	Bahçeşehir Üniversitesi	
2. Üye (Kurum İçi):	Prof. Dr. Hatice Necla Keleş	Bahçeşehir Üniversitesi	
3. Üye (Kurum Dışı):	Dr. Öğr. Üyesi Özge Öztekin Bayır	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi	



Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.

Ad, Soyad : Seda Kara

İmza :

ÖZET

OKUL MÜDÜRLERİNİN OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN PSİKOLOJİK SERMAYE DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Kara, Seda

Eğitim Yönetimi ve Planlaması Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Sabiha Dulay

Nisan 2025, 53 sayfa

Bu araştırmanın amacı, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına yönelik algıları ile psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma evrenini, 2023-2024 eğitim-öğretim yılında İstanbul İli Avrupa yakasında bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı özel bir okulun farklı kampüslerinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubu, kolaylı örneklem yöntemiyle seçilen 4 farklı okulda görev yapan 245 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın verileri Otantik Liderlik Ölçeği ve Psikolojik Sermaye Ölçeği ile toplanmıştır. Verilerin analizinde t-testi, ANOVA, Pearson Korelasyon Analizi ve Çoklu Regresyon Analizi kullanılmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre, müdürlerin sergilediği otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ve psikolojik sermayenin alt boyutları olan öz yeterlilik, umut, esneklik ve iyimserlik arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalık alt boyutu ile öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ve psikolojik sermayenin alt boyutları arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu doğrultuda okul müdürlerinin, belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri için buldukları kurumda çalışan öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerini arttırabilmeleri için kendilerinin otantik liderlik vasıflarını geliştirmeleri önerilebilir.

Anahtar Kelimeler: Otantik Liderlik, Psikolojik Sermaye, Öğretmen

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN AUTHENTIC LEADERSHIP BEHAVIORS OF SCHOOL PRINCIPALS AND PSYCHOLOGICAL CAPITAL LEVELS OF TEACHERS

Kara , Seda

Master's Program in Educational Management and Planning

Supervisor: Associate Doctor Sabiha Dulay

April 2025, 53 pages

The aim of this research is to examine the relationship between the perceptions of primary and secondary school teachers regarding the authentic leadership behaviors of school principals and their psychological capital levels. The research population consists of teachers working in different campuses of a private school affiliated with the Ministry of National Education located on the European side of Istanbul in the 2023-2024 academic year. The study group consists of 245 teachers working in 4 different schools, selected by convenience sampling method. The data of the research was collected with Authentic Leadership Scale and Psychological Capital Scale. t-test, ANOVA, Pearson Correlation Analysis and Multiple Regression Analysis were used in the analysis of the data.

According to the results of the study, moderate positive and significant relationships were found between the authentic leadership behaviors exhibited by principals and the psychological capital levels of teachers and the sub-dimensions of psychological capital, namely self-efficacy, hope, flexibility and optimism. Moderate positive and significant relationships were found between the sub-dimensions of authentic leadership such as transparency in relationships, internalized moral understanding, balanced evaluation of information and self-awareness and the psychological capital levels of teachers and the sub-dimensions of psychological capital. In this regard, it can be recommended that school principals develop their authentic leadership skills in order to increase the psychological capital levels of teachers working in their institutions so that they can achieve the goals they have set.

Keywords: Authentic Leadership, Psychological Capital, Teacher

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın hazırlanmasında değerli görüş ve katkılarıyla desteklerini esirgemeyen Sayın Dr. Öğr. Üyesi Sabiha DULAY'a,

Lisansüstü eğitim ve tez süreci boyunca sundukları öğretiler ve yardımlar için Bahçeşehir Üniversitesi öğretim üyeleri ve çalışanlarına,

Veri toplama amacıyla anket uyguladığım tüm öğretmen meslektaşlarıma ve desteğini esirgemeyen okul müdürüm Hazal Çabuk ve tüm okul idarecilerine,

Geçmişte ve günümüzde, hayata dair bildiklerimi bana kazandıran tüm öğretmen meslektaşlarıma,

Her zaman yanımda olan ve bana moral kaynağı olan başta annem Selma Kara, babam Ekrem Kara ve kardeşim Sinan Kara olmak üzere tüm aileme,

Can dostum Rabia Özgün Öztekin'e

Bu sürecin her aşamasında yanımda olan değerli zümre arkadaşlarım Gülçin Çelenk, Fatih Mehmet Görenez, Ecem Cankurt ve Mustafa Eluz'a,

En içten duygularıyla teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR.....	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
Bölüm 1: Giriş.....	1
1.1 Problem Durumu.....	1
1.2 Çalışmanın Amacı	4
1.3 Araştırma Soruları	4
1.4 Araştırmanın Önemi.....	5
Bölüm 2: Kavramsal Çerçeve	6
2.1 Otantik Liderlik	6
2.1.1 Otantiklik Kavramı	6
2.1.2 Otantik Liderlik Kavramı.....	8
2.1.3 Otantik Liderliğin Bileşenleri.....	11
2.1.3.1 Öz Farkındalık.....	12
2.1.3.2 İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı-Öz Düzenleme.....	13
2.1.3.3 Bilgiyi Dengeli Değerlendirme Ve Tarafsızlık.....	14
2.1.3.4 İlişkilerde Şeffaflık.....	15
2.2 Psikolojik Sermaye.....	16
2.2.1 Pozitif Psikoloji Kavramı.....	16
2.2.2 Pozitif Psikolojinin Örgütsel Boyutu.....	18
2.2.3 Psikolojik Sermaye Kavramı.....	20
2.2.4 Psikolojik Sermaye Boyutları.....	22
2.2.4.1 Özyeterlilik.....	21
2.2.4.2 İyimserlik.....	23
2.2.4.3 Umut.....	24
2.2.4.4 Dayanıklılık.....	26
2.3 Otantik Liderlik Ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki	28
Bölüm 3: Yöntem	31
3.1 Araştırmanın Modeli	31
3.2 Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi.....	31
3.3 Verilerin Toplanması.....	33
3.3.1 Veri Toplama Araçları.....	32

Bölüm 4: Bulgular	36
4.1 Araştırmanın Birinci Alt Amacına İlişkin Bulgular.....	36
4.2. Araştırmanın İkinci Ve Üçüncü Alt Amacına İlişkin Bulgular.....	37
4.2.1 Öğretmenlerin Otantik Liderlik Algılarının Ve Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi.....	37
4.2.2 Öğretmenlerin Otantik Liderlik Algılarının Ve Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi.....	38
4.2.3 Öğretmenlerin Otantik Liderlik Algılarının Ve Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre İncelenmesi.....	40
4.2.4 Öğretmenlerin Otantik Liderlik Algılarının Ve Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre İncelenmesi.....	42
4.2.5 Öğretmenlerin Otantik Liderlik Algılarının Ve Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesi.....	44
4.3 Araştırmanın Dördüncü Alt Amacına İlişkin Bulgular.....	46
4.4 Araştırmanın Beşinci Alt Amacına İlişkin Bulgular.....	47
Bölüm 5: Sonuç ve Tartışma.....	48
5.1 Öneriler.....	54
5.1.1 Uygulayıcılara Yönelik Öneriler.....	54
5.1.2 Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	54
KAYNAKÇA.....	54
EKLER.....	Ha
ta! Yer işareti tanımlanmamış.	
A. İzin Mailleri	
B. Ölçekler	
C. Etik Kurul Onay Formu	

TABLULAR LİSTESİ

TABLULAR

Tablo 1 Araştırma Örnekleminin Sosyodemografik Yapısı.....	31
Tablo 2 Otantik Liderlik Ölçeği İç Tutarlık Katsayılarının İncelenmesi.....	33
Tablo 3 Psikolojik Sermaye Ölçeği İç Tutarlık Katsayılarının İncelenmesi	33
Tablo 4 Araştırma Ölçek Toplam Puanları İçin Normallik Testi Sonuçları.....	34
Tablo 5 Katılımcıların Araştırma Ölçekleri için Betimleyici İstatistikleri.....	36
Tablo 6 Öğretmenlerin Otantik Liderlik Algı Düzeylerinin ve Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Yaşlarına Göre Farklaşmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları.....	37
Tablo 7 Öğretmenlerin Otantik Liderlik Algı Düzeylerinin ve Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Yaşlarına Göre Farklaşmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları.....	39
Tablo 8 Öğretmenlerin Otantik Liderlik Algı Düzeylerinin ve Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklaşmasına İlişkin T-Testi Sonuçları...41	
Tablo 9 Öğretmenlerin Otantik Liderlik Algı Düzeylerinin ve Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Farklaşmasına İlişkin T-Testi Sonuçları...43	
Tablo 10 Öğretmenlerin Otantik Liderlik Algı Düzeylerinin ve Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Kıdemlerine Göre Farklaşmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları.....	44
Tablo 11 Öğretmenlerin Otantik Liderlik Algı Düzeylerinin ve Psikolojik Sermaye Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları.....	46
Tablo 12 Öğretmenlerin Otantik Liderlik Algılarının psikolojik Sermaye Düzeylerini Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	48

KISALTMALAR LİSTESİ

MEB

Milli Eğitim Bakanlığı



Bölüm 1

Giriş

Bu bölümde yapılan araştırmanın problem durumunun ne olduğundan amacından, öneminden, sayıtlı ve sınırlılıklarından bahsedilecektir.

1.1 Problem Durumu

Örgütler arasında yaşanan rekabet ortamında kurumlar, bu rekabet sürecinde öne geçmek, örgütün tüm alanlarında değişim hareketini başlatmak ve çalışanlarını değişime ayak uydurabilmesi için onları motive etmek durumundadır. Yaşanan bu değişim rüzgarları kurumlarda liderlik tarzlarından, çalışanların performanslarını artırma stratejilerine kadar birçok konuda etkisini göstermiştir. Kurumlar, insan kaynağının önemini kavramış ve bu hayati varlığın tüm boyutlarıyla yönetilmesinin gerekliliğini kabul etmiştir. İnsan kaynağının tüm yönleriyle gözlemlemeye başlayan örgütler özellikle insan psikolojisi üzerinde durmanın farkındalığını kazanmıştır (Çiftçi, 2018).

Yaşanan değişim rüzgarları psikoloji alanında da etkili olmuş, hızla değişen insan ihtiyaçları doğrultusunda benimsenen psikoloji anlayışlarının yetersiz kaldığı anlaşılmış ve pozitif psikoloji kavramı açığa çıkmıştır (Dikbaş, 2019). 20. yüzyılın sonlarında ve 2000'lerin başlarında, olumsuz unsurlara yoğunlaşma gibi kalıplaşmış psikolojik yaklaşımların aksine, olumlu niteliklerin fark edilmesini ve geliştirilmesini savunan yeni bir bakış açısı ortaya çıkmıştır (Çimen, 2015).

Pozitif psikoloji çalışanların güçlü psikolojik yönlerine odaklanan, merkezinde olumsuz davranışı olumluya çevirmek, yanlış olandan doğruya yönelmek olan insancıl bir psikoloji yaklaşımıdır. Pozitif psikoloji ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Seligman ve Csikszentmihalyi'e (2000) göre pozitif psikoloji, insanı anlayabilmek için kapsamlı bir yaklaşımı içerir ve bireylerin iyileşme süreçlerine odaklanır. Aynı zamanda hem örgütsel performansı hem de çalışan etkinliğini en iyi duruma getirebilmek için gerekli olan koşulları araştıran deneysel bir disiplin olarak tanımlanır (Öztekin-Bayır, 2018).

Pozitif psikolojinin dayandığı temellerin ortaya çıkardığı bir başka kavram da psikolojik sermaye kavramıdır. Psikolojik sermaye kavramı da kişilerin güçlü ve

pozitif yönlerine odaklanan ve bu yönleri güçlendirmeyi hedefleyen bir anlayış olarak ortaya çıkmıştır (Karaca, 2024). Psikolojik sermaye, zorluklarla karşılaştığında pes etmeyen, gelecek ile ilgili olumlu düşünceleri olan, kendini yeterli gören, yaşama pozitif duygularla bakabilen kişilerin şirket içindeki değerine vurgu yapar. Çalışanlardan iyi performans bekleniyorsa psikolojik durumlarının dikkate alınması gerektiğinin altını çizer (Çimen, 2015).

Bireylerin psikolojik sermaye düzeylerindeki yetersizlik kişiyi hem bireysel anlamda etkiler hem de kişinin iş yaşantısına yani çalıştığı kuruma yansır. Dolayısıyla psikolojik sermayenin öz yeterlilik, dayanıklılık, umut ve iyimserlik bileşenlerinin düzeyleri çalışanlar için itici bir güce dönüşmesindeki en önemli etken olan liderlerin, çalışanlarının bu yönlerini geliştirmesi performansların da olumlu yönde değişimler meydana getirir (Karakütük, 2015).

Liderlerin, çalışanlarının pozitif yönlerine odaklandığı bu strateji okul yönetimlerinin de benimsemesi gereken bir strateji olmalıdır. Bir okulun yönetimi, öğretmenlerin motivasyonunu ve iş performansını etkilemede önemli bir rol oynar. Özellikle okul müdürlerinin davranışları öğretmenlerin psikolojik sermayesini büyük oranda etkiler. Psikolojik sermayenin unsurları olan öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık; öğretmenlerin işe bağlılığı, verimliliği ve karşılaştıkları stresi etkin bir şekilde yönetebilme becerileriyle bağlantılıdır (Öztekin-Bayır, 2018).

Eğitim kurumlarının iyileştirilmesi, öğretmen etkinliğinin iyileştirilmesiyle ilişkilidir ve bu da okulun genel başarısına yansır (Demir, 2019). Eğitimciler, yetersiz okul olanakları, teorik bilgi ve pratik uygulama arasındaki tutarsızlıklar, iş yükü, toplumun ve ailelerin bilinçsizliği, iş yünün fazlalığı ve öğrencilerin durumları dahil olmak üzere çeşitli unsurlardan kaynaklanan zorluklarla karşılaşmaktadır (Himmetoğlu, Shikhkama-lova ve Bayrak, 2022). Öğretmenlerin bu olumsuzluklardan kaynaklanan bakış açılarını kırmak, motivasyonlarını arttırmak için psikolojik sermaye gibi pozitif düşünce ve pozitif liderlik tarzlarına ihtiyaç duyulmaktadır (Çimen, 2015).

Sürekli olarak incelenen ve geliştirilmesi için sürekli çabalanan bir kavram olan liderlik, son günlerde kavram olmaktan çıkmış ve bir takım oyuncuğu olarak düşünölmeye başlanmıştır. Meydana gelen bu algı değişiminin kaynağı, çalışanlarını etkileme kabiliyetinin, etkili liderlik özelliklerinin gösterilmesiyle bağlantılı oluşu

fikrinden gelmektedir (Özyurt, 2021). Son yıllarda yapılan liderlik çalışmaları, bu kavrama daha geniş bir bakış açısı ile bakmakta ve yeniden düzenlenmesi gerektiğini öne sürmektedir. Bu dönemdeki çalışmalar liderlik, pozitif psikolojinin de etkisiyle çok daha geniş bir kavrama dönüştüğünü göstermektedir. Bu açıdan bakılabilecek yeni yaklaşımlar, karizmatik liderlik, dönüştürücü liderlik, stratejik liderlik, ruhani liderlik, etik liderlik ve otantik liderliktir (Karakütük, 2015).

Otantik liderlik kavramının diğer liderlik kavramlarından farkı psikolojik temele dayanmasıdır. Otantik liderliğe genel olarak bakıldığında çalışanların gelişimine önem veren, ortak amaçlarda rehber rolü üstlenen, güven, şeffaflık açıklık gibi kavramlara son derece önem veren bir liderlik türü olduğu görülmektedir. Fakat ülkemizde otantik liderlik kavramının eğitim kurumlarında, eğitim yönetimi alanında ve öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri üzerinde etkili olup olmadığı konusunda az sayıda çalışma görülmektedir (Öztekın-Bayır, 2018). Psikolojik sermaye kavramı ile otantik liderlik kavramı arasında bağlantı olduğunu ortaya koyan çalışmalar (Gedikpınar, 2019; Karakütük, 2015; Savur, 2013; Soylu, 2018; Taşan, 2015) eğitim kurumlarında görev yapan müdürlerin sergileyeceği otantik liderlik tarzındaki davranış biçiminin öğretmenlerin psikolojik sermaye seviyeleri üzerinde bir etkisinin olduğunu desteklemektedir.

Savur (2013) yaptığı çalışmada otantik liderlik ve ekip arkadaşlarının psikolojik sermayeleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu açığa çıkarmıştır. Aynı şekilde Soylu (2018) yaptığı incelemelerde yöneticilerin otantik liderlik davranışlarının çalışanların psikolojik sermayelerini olumlu ya da olumsuz yönde etkilediği bilgisine ulaşmıştır. Gedikpınar'ın (2019) yaptığı çalışmada çalışanların otantik liderlik algılarının yaşa, ekonomik duruma, cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiğini desteklemiştir.

Okul müdürlerinin sergilediği otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri üzerindeki etkisine ilişkin araştırmalar ve veriler kısıtlıdır. Sonuç olarak müdürlerin otantik liderlik davranışlarını öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerini etkileme düzeyi eğitim yönetimi alanında önemli bir odak noktası haline gelmektedir. Tüm bu bilgilerin ışığında okul müdürlerinin sergilediği otantik davranışlar ile öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu çalışma hem öğretmenlerin kişisel gelişimini hem de okul kültürünün gelişmesini amaçlayan stratejilerin planlanmasında önemli rol oynayabilir.

Otantik liderlik tarzındaki yine aynı şekilde psikolojik sermaye ve algılanan otantik liderlik tarzındaki davranışların demografik özelliklere göre de incelemesi yapılmıştır. Bu sayede yapılan bu araştırmanın eğitim yönetimi alanına yeni bir bakış açısı getirmesi düşünülmektedir.

1.2 Çalışmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına yönelik alguları ile psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir.

1.3 Araştırma Soruları

Bu araştırmanın amacı, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına yönelik alguları ile psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu bağlamda uygulamaya yönelik alt amaçlar aşağıdaki gibidir:

1. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye düzeylerine ilişkin alguları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin otantik liderlik alguları cinsiyete, yaşa, medeni duruma, eğitim durumuna, kıdeme göre farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri cinsiyete, yaşa, medeni duruma, eğitim durumuna, kıdeme göre farklılık göstermekte midir?
4. Algılanan otantik liderlik davranışları ile öğretmenleri psikolojik sermaye düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?
5. Okul müdürlerinin algılanan otantik liderlik davranışları öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerini yordamakta mıdır?

1.4. Araştırmanın Önemi

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına yönelik alguları ile psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleme amacıyla yapılan bu çalışma okullara liderlik eden müdürlerinin otantik liderlik davranışları ve öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri gibi pozitif

kavramların ilişkisi ve sunacağı sonuçlar açısından önemlidir. Öğretmenlerin refahı ve motivasyonu, okul müdürlerinin eğitim ortamlarında sergilediği liderlik tarzlarından önemli ölçüde etkilenir. Böylece, okul müdürleri sergiledikleri otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin performansını ve psikolojilerini iyileştirip geliştirmesini hedefleyen stratejiler geliştirebilirler.

Eğitim kurumlarında yapılan çalışmalarda genellikle olumsuz davranışlar ve negatif durumlar üzerinde durulmuş olup, ğretim sürecinin geliştirilebilmesi için problemler ve zayıf noktalar üzerine yoğunlaşılmıştır. Fakat, son dönemlerde liderlik teorilerindeki gelişmeler, çalışanların pozitif yönlerine odaklanmanın, güçlü yönlerini kuvvetlendirmenin onların performanslarını arttırabileceğini ortaya çıkarmıştır. Otantik liderlik ve psikolojik sermaye gibi çalışanın öz değerini ve potansiyelini açığa çıkartıp, onların motive eden yaklaşımlar, eğitim kurumları için literatürdeki boşluğu doldurma noktasında önemli bir potansiyel olarak görülmektedir. Bu sayede eğitim kurumları yalnız problemlere, zorluklara değil, bunun yanında güçlü tarafların daha da gelişmesini amaçlayarak devamlı gelişim ve ilerleme sağlayabilirler.

Mevcut çalışmada, okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarının, öğretmenlerin psikolojik sermayelerini nasıl ve hangi düzeyde etkilediği araştırılarak, bu iki unsur arasındaki ilişkiyi anlamaya dair bulgular elde edilecektir. Elde edilen bulgular ışında, eğitim ortamlarının daha verimli ve sağlıklı çalışma ortamları olabilmelerine yönelik çeşitli stratejiler geliştirmesine olanak sağlamak amaçlanmaktadır.

Bölüm 2

Kavramsal Çerçeve

2.1 Otantik Liderlik

Bu bölümde otantik kavramı, otantik liderlik kavramının tanımı ve otantik liderliğin alt boyutlarından bahsedilecektir.

2.1.1 Otantiklik kavramı. Yaşadığımız dönemin en önemli getirilerinden biri her alanda yaşanan değişimler ve değişimlerin sonuçlarıdır. Yaşanan bu değişim serüveninden etkilenen kavramlardan biri de liderlik kavramıdır. Değişimlerin etkisiyle ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar liderlik kavramına da yeni yaklaşımlarla bakmamızı gerektirmiştir. Değişimlerin yanı sıra yönetimlerde yaşanan aksaklıklar, yetkilerin kötüye kullanılması hem özel hem devlet kurumlarında meydana gelen olaylar otantiklik kavramına karşı ilgiyi arttırmış ve otantik liderliğe olan ihtiyacı arttırmıştır (Keser, 2013).

Otantik liderlik kavramının anlaşılabilmesi için otantiklik kelimesinin tanımlanması gerekir. Otantiklik kavramının kökeni Yunanca'dan gelmektedir. Tüm gücü kendine bulmak anlamına gelen authenteo kelimesinden geldiği düşünülmele beraber kişinin kendi yaşanmışlıklarına, inançlarına ve ilkelerine bağlı davranış sergilemesi olarak görülmektedir (Öztekin-Bayır, 2019). Otantiklik, bireyin kendi iç dünyasıyla orantılı bir şekilde var olan duygularını yok saymadan düşünmesi ve buna paralel davranışlar sergilemesi anlamını taşımaktadır (Keser, 2013).

Otantiklik son yıllarda karşımıza çıkmış gibi görünse de geçmişe bakıldığında birçok filozofun ve düşünürün çalışmalarında yer verdiği bir kavramdır (Başaran, 2018). Birçok kültürde otantiklik kavramının yansımaları geçmişten bugüne kadar görülmüştür (Keser, 2013). Otantiklik kavramı için yapılmış tanımlardan bir kısmı aşağıda verilmiştir

- Yunan Mitolojisi, “Kendin ol.”
- Mevlana Celaleddin Rumi, “Ya olduğun gibi görün ya da görüdüğün gibi ol.”
- William Shakespeare, “Düşündüğün gibi ruhtan söyle.”
- Sokrates, “Görünmek istediğin gibi ol.”
- Benjamin Franklin, “Nasıl görünüyorsan gerçekten o ol.”

Kernis'e (2003) göre, otantiklik duygu, düşünce ve davranış üçlüsünün orantılı olmasını vurgular. Otantik bir şekilde davranmak bireyin inancına, tercihlerine, duygu, düşünce ve ilkeleriyle uyumlu davranması, bunları özgürce ifade edebilmesi, bireyin kendisiyle birlikte etrafındaki kişileri de etkileyebilmesidir. Otantiklik kavramı üzerinde çalışan ve bu kavramın teorik alt yapısını meydana getiren Kernis (2003) otantikliği tanımlarken öz saygının altını çizer ve otantiklik kavramının dört farklı bileşenden oluştuğunu ifade eder. Bu bileşenleri öz farkındalık, tarafsızlık, davranış ve ilişkisel uyum olarak sıralar ve aşağıdaki şekilde açıklar:

Öz Farkındalık: Kişinin bireysel olarak duygularını, düşüncelerini, arzularını gerçekçi bir biçimde değerlendirmesi demektir. Bu kişinin kendi karakter özellikleriyle ilgili güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmasıyla gerçekleşebilir. Birey kendi doğasındaki artı ve eksilerin farkındadır.

Tarafsızlık: Otantikliğin ikinci bileşeni ise "kendinle ilgili bilgiye" dönük nesnel bir bakış açısını gerektirir. Başka bir deyişle, bilgiyi ele alış biçiminde çarpıtmadan, yok saymadan, olanı tüm açıklığıyla ele almayı ifade eder. Tam anlamıyla objektif bir tutumu esas alır. Olumlu ya da olumsuz tüm özellikleri ile bireyin her yönüyle değerlendirilmesine vurgu vardır.

Davranış: Otantikliğin üçüncü bileşeni olan davranış, şey bireyin gerçek kimliğine uygun davranıp davranmamasıyla alakalı bir kavramdır. Otantik davranış biçimiyle anlatılmak istenen sürecin en sonunda istenilmeyen bir durumla karşılaşma ihtimalini göğüsleyerek kendi inançlarına uygun davranabilmektir.

İlişkisel Uyum: Otantikliğin dördüncü bileşeni başkalarıyla olan iletişime odaklanır ve doğal iletişimi vurgular. İlişkinin değerli olduğunun farkında olmayı ve açık iletişimden bahseder. Burada önemli olan diğerleriyle gerçek bir ilişki inşa edebilmektir. Bahsedilen durumda anlatılmak istenen karşı taraftaki kişinin senin ne olduğunu bilmesini sağlayacak alanlar açmaktır; iyi ya da kötü tüm yönlerine tanıklık edebilmesini sağlayacak ortamlar hazırlamaktır. Bu taraflarıyla otantik ilişki özen gerektiren ve gerçeğe dayalı ilerlediği için süreç içerisinde karşılıklı bir güven ve samimiyeti oluşturur.

Birçok yaklaşımla birlikte değerlendirilen otantiklik kavramı, otantik liderlik kavramının da alt yapısını oluşturmaktadır. Liderin otantik olması, davranışıyla ve

tarzıyla açığa çıkmaktadır. Liderin otantiklik bileşenleriyle örtüşen davranışları otantik bir lider olarak algılanmasını sağlar (Öztekin-Bayır, 2018).

2.1.2 Otantik liderlik kavramı. Son zamanlarda yaşamın her alanında karşımıza çıkan değişim rüzgarlarının etkisi çalışma hayatında da hissedilmeye başlanmıştır. Değişimle birlikte iş yaşamında yükselen rekabet, ekonominin zorlaşması, örgüt yapısının karmaşık olması gibi zorlu durumların başarılı bir şekilde yönetilmesi ve örgütte pozitif bir iklim oluşturabilmesi için yeni liderlik anlayışlarına başvurulmak zorunda kalmıştır (Çiftçi, 2018). Bu zorunluluk alışlagelmiş liderlik tarzlarının yerini etik değerlerin ve ahlaki boyutların daha ön planda tutulduğu liderlik tarzlarına bırakmaya başlamıştır (Turhan, 2023). Etik ve ahlaki değerlerin daha ön planda olduğu liderlik tarzlarında liderlere, çalışanların sahip olduğu potansiyelleri onlara fark ettirmek, güçlü yönlerini ön plana çıkarmak ve nasıl geliştirebilecekleri konusunda yol göstermek, çalışanlarla ortak bir paydada buluşmak ve örgütün ekonomik, çevresel ve sosyal bileşenlerden maksimum fayda elde etmesini sağlamak gibi misyonlar yüklemiştir (Bakan ve Doğan 2013).

Liderlik kavramına yüklenen misyonlara bağlı olarak ortaya çıkan modern liderlik yaklaşımlarından bir tanesi de otantik liderlik yaklaşımıdır (Çiftçi, 2018). Otantik liderlik içinde barındırdığı pozitif faktörler, örgütlerde oluşturduğu olumlu bakış açıları ile son yıllarda üzerine ilgiyi çeken modern liderlik tarzları arasında yer almayı başarmıştır (Dede, 2024).

Geçmişten günümüze kadar yapılan otantik liderlik yaklaşımı ile ilgili araştırmalarda bu kavramın pozitif liderlik için temel bir kavram olduğu fark edilmiştir (Öztekin-Bayır, 2018). Liderlik teorilerinin süreç içerisinde gelişim göstermesine paralel olarak otantik liderlik kavramı da zamanla evrilmiştir (Demir, 2020). Otantik liderlik kavramı ile ilgili yapılmış birkaç çalışmaya aşağıda değinilmiştir.

George (2003) yayımladığı *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value* isimli kitabında liderlerin inanç ve değerlerine göre liderlik yapmalarını yani kim olduklarını unutmadan liderlik yapmalarının altını çizmiş, otantik liderlik tarzına sahip kişilerin sahip oldukları özellikleri öz farkındalık, insan ilişkilerinde iyi olma, değerlerine bağlı ve duygusal denge olarak sıralamıştır. Luthans ve Avolio (2003) yaptıkları çalışmada örgütsel başarı üzerinde durmuşlardır. Liderlerin, otantik liderlik davranışları sergilediklerinde örgütsel başarıdaki değişimi

araştırmışlardır. Sonuç olarak otantik liderlik tarzı uygulandığında çalışanların performanslarında, işe bağlılıklarını, iş tatminlerini pozitif yönde etkilediği sonucuna varmışlardır. Avolio ve Gardner (2005) çalışmalarında otantik liderliğin kurumsalda uygulanıp uygulanamayacağı üzerinde durmuş ve liderlik performansının gelişebilmesinde otantik liderlik tarzının önemini vurgulamıştır. Çalışmalarında otantik liderliği, liderin değerlerine bağlılığı, iç motivasyonu, ilişkilerinde şeffaf olmaları ve duygusal zeka gibi boyutlar etrafında toparlamışlardır. Iles, Morgeson ve Nahrgang (2005) çalışmalarında, otantik liderlerin duygu ve davranışlarını nasıl kontrol edebildiğini ve kontrol etme becerisinin liderlik etkisini nasıl kuvvetlendirdiğini ortaya çıkarmışlardır. Shamir ve Eilam (2005) yaptıkları çalışmada otantik liderliğin, liderin vizyonunu ve inançlarını karşısındakine etkin bir biçimde aktarabilmesiyle ilişkilendirmişlerdir. Liderlerin değerlerini ve kişiliğini örgütsel bağlamda ortaya çıkarmalarını önemini vurgulamakla birlikte liderlerin değerlerini ve inançlarının da mesleki becerileri kadar liderlik etkilerinin arttırabileceğini ortaya koymuşlardır. Cooper, Scandura ve Schriesheim (2005) ise liderin sergilemiş olduğu açık ve samimi iletişimin liderle çalışanlar arasındaki bağı güçlendirdiği sonucuna ulaşmışlardır. Liderlerin çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin farkında olmasının otantik liderliği desteklediğini belirtmişlerdir. Kernis ve Goldman (2006) yaptıkları çalışmada otantik liderliğin kişilik özelliği olmasından çok süreç içinde geliştirebileceğini savunmuşlardır. George ve Sims (2007) otantik liderlik sürecinin bireysel bir süreç olduğunu vurgulamıştır. Liderlerin kendi değerleri ve inançları doğrultusunda liderlik ettiklerinde daha etkili olabileceklerini savunmuştur. Walumbwa vd. (2008) yaptıkları çalışmada otantik liderlik kavramının detaylı bir biçimde incelemişlerdir. Bu çalışmada otantik liderliğin tanımı, boyutları ve iş yerindeki sonuçlarını incelemişlerdir. Bunun yanında liderler için etkili otantik lider olabilmenin temel yollarını sunmuşlardır. Otantik liderlik boyutlarını kendilik farkındalığı, ilişkisel şeffaflık, dengeli karar alabilme, içsel ahlaki perspektif olarak belirlemişlerdir. Avolio, Wolumbwa ve Weber (2009) yaptıkları çalışmada daha önde yapılan araştırmaları toparlayarak liderlik kavramının evrimsel sürecini incelemişlerdir. Kimlik ve kişisel değer gibi faktörler yönünde hareket edilmesinin etkili lider olabilme noktasında temel olduğunun altını çizmişlerdir. Bu çalışmada ayrıca otantik liderliğin, şirketlerin kültürü ve çalışanların iş tatmini unsurları üzerinde pozitif etkisinin olduğu sonucuna varmışlardır. Leroy vd. (2012) yaptıkları çalışmada otantik liderliğin lider ve çalışan ilişkisini nasıl etkilediğini incelemeyi

amaçlamışlardır. Otantik liderlerin çalışanları arasındaki güven ilişkisinin güçlü olduğu ve bu güçlü güven duygusunun sonucunda çalışanların yüksek performans gösterdikleri aynı zamanda otantik liderlerin duygusal zekâ seviyelerinin yüksek olması sayesinde çalışanlar arasındaki iletişim ve işbirliğini kuvvetlendirdiği sonuçlarına varmışlardır.

Yukarıda değinilen örnek çalışmaların doğrultusunda otantik liderler için iç ve dış dünyalarının birbiri ile örtüştüğü davranışlarda bulunurlar. Otantik liderlik tarzında lider kendinin farkındadır, kendisini değerlendirirken objektiftir, şeffaf davranışlarda bulunur, ikiyüzlü değildir ve etik değerleri önemser. Bu davranış biçimleri otantik lider ve onu takip edenler arasında güven duygusunun oluşturmaktadır (Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005). Otantik liderler davranışlarını başkalarının düşüncelerine göre şekillendirmez, kendileri nasılsa öyle davranmayı tercih ederler, içsel motivasyon kaynakları kendileridir ve motivasyon kaynaklarını dış etkenlerle arttırmaya çalışmazlar, taklitten ve yapmacılıktan uzak kendi öz değerlerine uygun hareket ederler (Shamir ve Eliaim, 2005).

Otantik liderler;

- Kendilerine karşı dürüst
- Pozitif duygular
- Kendi kişisel değerlerine ve kendi inançlarına dayalı eylemler
- Özgün
- Umut ve güven
- Olumlu örgütsel çevre yaratma
- Kendi inançları ile motive olma
- Takipçilerinin öz farkındalık ve öz düzenlemelerine odaklanma gibi özelliklere sahiptirler (Vrapça, 2015).

Otantik liderlerin sahip oldukları bu özelliklere bakıldığında pozitif örgüt iklimi oluşturmayı hedeflediği, çalışanlarının öz-farkındalık ve öz disiplinlerini düzenleme noktasında desteklediği, çevresine umut ve güven aşıladığı, kendi inançları ve öz değerleriyle motive olup kendisine ve çevresine karşı dürüst olan, yapmacılıktan uzak özgün kişiler olduğu sonucuna varılmıştır (Yollu, 2023).

2.1.3 Otantik liderliğin bileşenleri. Otantik liderlik kavramının evrimleşme sürecine kronolojik olarak bakıldığında George (2003) otantik liderlerin sağlam değerlere sahip olma, amaçların farkında olma, öz disipline sahip olma, ilişkilerinde yakınlığı tercih etme ve sevgi ilkesiyle liderlik yapma gibi beş özelliğe sahip olduklarından bahsetmiştir. Kernis (2003) otantik liderliği dört boyuttan oluştuğunu belirtmiştir. Bu boyutları da tarafsızlık, farkındalık, ilişkilerde ve davranışlarda otantiklik olarak tarif etmiştir. Kernis'in tarifinden yola çıkarak Illies vd. (2005) otantik liderlik boyutlarını Öz-farkındalık, bilgiyi tarafsız değerlendirme, ilişkilerde ve davranışlarda otantiklik olacak şekilde belirlemişlerdir. Yine aynı dönemde yürütülen bir diğer çalışmada Gardner vd. (2005), otantik liderlik boyutlarını kişilik kavramı üzerinden anlatmaya çalışmışlardır. Otantik liderliğin boyutlarını öz-farkındalık, dengeli değerlendirme, ilişkilerde şeffaf olma ve davranışlarda otantiklik olduğunu ileri sürmüşlerdir. Walumbwa vd.'nin (2008) yaptıkları çalışma otantik liderliğin boyutlarını literatürde daha önceden yapılan çalışmalar içerisinde en kapsayıcı olarak görülmüştür. Bunun nedeni otantiklik liderlik ile ilgili yapılan diğer çalışmalara nazaran daha öznel olması ve ölçüm araçlarını içinde bulundurmasıdır (Kabakkaya, 2023). Walumbwa vd. (2008) çalışmalarında otantik liderlik boyutlarını öz-farkındalık, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık olarak tanımlamışlardır. Bu tanımlama sonucunda dört boyuttan oluşan bir otantik liderlik tasarımı ortaya çıkmıştır ve Otantik Liderlik Ölçeği bu çalışma sayesinde geliştirilmiştir. Aşağıda otantik liderliğin bu dört boyutu üzerinde durulmuştur.

2.1.3.1 Öz farkındalık. Otantik liderliğin öz farkındalık boyutunu daha önce bu konu üzerinde çalışmalar yapmış olan araştırmacıların değerlendirmelerini göz önünde bulundurarak değerlendirmek, bu kavramın temelini kavrayabilmek açısından önem taşımaktadır. Öz farkındalık boyutunun temelinde kişinin kendisini tanınması vardır. Kişi kendi ilke ve değerlerinin, kuvvetli olduğu ve zayıf olduğu yönlerinin, kendi duygularının bilincindedir ve edinmiş olduğu bu bilinçle karşısındaki kişinin hedeflerini, duygularını fark edebilme becerisini de kazanmıştır (Dede, 2024). Yapılmış olan önceki çalışmalarda öz farkındalığa sahip kişilerin hür irade sahibi, yaşam hedeflerini belirlemiş, çevresi ile ilişkileri iyi düzeyde olması gibi özelliklere sahip olduğu anlaşılmıştır (Coşar, Tabak ve Polat, 2012). Liderlerin öz farkındalık özelliklerinin gelişmiş olması kendi iç dünyalarını keşfetmelerinin yanında çalışanlarının ihtiyaçlarına karşı farkındalıklarının artmasını da sağlar. Çalışanlarının ihtiyaçlarını daha rahat kavrayabilen bir lider bu ihtiyaçlara yönelik daha etkin liderlik stratejileri ortaya koyabilir. Liderlerin geliştirmiş olduğu stratejiler örgütte güven ortamı oluşmasını ve çalışanların örgüte bağlılığını pekiştirecektir (George, 2005).

Kernis (2003), öz farkındalık unsurunu, bireyin kendi duygularının, davranışlarının kaynağının ve arzularının farkında olması durumu olarak açıklamaktadır. Avolio ve Gardner (2005) öz farkındalığın bir amaç olmadığını, kişinin kendini tanınmasıyla ilgili olduğunu yani yeteneklerinin, kuvvetli ve zayıf yönlerinin farkında olması, yaşam hedeflerini belirleyebilmiş olması, inançlarının ve arzularının farkında olması gibi bir bilince sahip olmasıyla ilişkilendirmiştir. Walumbwa vd. (2008) öz farkındalık unsurunu bireylerin hayatlarına hangi şekilde farklı anlamlar yüklediğini, dünyayı anlamlandırma şekillerini, edinmiş oldukları deneyimleri ve bu durumların ışığında bireysel olarak kendilerini nasıl değerlendirdikleridir şeklinde ifade eder.

Öz farkındalık boyutu kişinin iç motivasyonuna, duygularının kaynağını keşfetmiş olmasına, kendisine ait bilgi düzeyine dayalıdır ve öz farkındalık boyutu otantik lider olabilmenin temel kaynağı olarak ifade edilmektedir (Coşar, 2011). Gardner vd. (2005) otantik lider ve takipçileri arasındaki ilişkiyi araştırmış ve bu araştırmanın sonucunda öz farkındalık boyutunun değerler, kimlik duygular ve amaç olmak üzere dört ana unsurdan oluştuğunu sonucuna varmışlardır. Öz farkındalık boyutunun alt unsurlarından olan değerler; bireyin meydana gelen durum ve olaylar karşısında sergiledikleri tutumları belirleyen düşünce, ilke, prensip gibi kavramları

içerdiği şekilde ifade edilmektedir (Gedikpınar, 2019). Kişinin hem kişisel hem de toplumsal ihtiyaçların karşılanmasında gösterdiği davranışların özünü oluşturur. Kişi değerlerinin farkında olarak davranır. Liderlik penceresinden ise otantik liderler diğer liderlik türlerini sergileyenlere göre değerlerinin daha çok farkındadırlar ve değerlerine göre hareket ederler (Soylu, 2018).

Öz farkındalık boyutunun bir diğer unsuru olan kimlik, bireyin karakter özelliklerini, tecrübelerini ve bunlar arasındaki bağlantıyı ortaya koyan bir unsur olarak ifade edilir. Liderliğe bir kimlik edinme basamağı olarak bakıldığında; bireylerin liderlerin etrafında toplanması ve birbirleriyle iletişimde bulunmaları bu şekilde liderin liderlik kimliğinin oluşması sürecini anlatır. Otantik liderin kendisi olma noktasındaki davranışları, ahlaki değerleri kimliğini meydana getirir. Oluşan bu kimlik takipçileri ile ilişkilerini pozitif etkiler (Soylu, 2018).

Duygular unsuru, kişinin kendini tanıması duygularını bilmesiyle de alakalıdır. Kişinin duygusal zekâsı yalnızca duygularını tanıması değildir bununla birlikte duygularının farkına varıp hangi duygusunun hangi sürece nasıl etki ettiğinin bilincinde olmasıdır. Aynı zamanda duygularının ne yönde nasıl ilerlediğinin de farkında olması demektir. İleri düzeyde duygusal zekası olan bir birey kendi duygularını farkında olduğu kadar karşı tarafında duygularını tanımasını da sağlar (Gedikpınar, 2019).

Otantik liderlik penceresinden amaçlar ve güdüler, lider kendisi için ve kendisini izleyenler için saygı öncelikli kılarak yine hem kendisi hem de diğerleri için pozitif yönde bir ilerleme süreci meydana getirmek olarak açıklanabilir. Gelişim odaklı bir otantik lider kendisini izleyenlerden de geri bildirim esas alır ve var olanın ilerisine gitmeye çabalar. Daha ileriye gitmek için ise otantik liderlik ekibini motive eder ve amaçlara ulaşmada ekibe rehber olur (Soylu, 2018). Liderlerin diğer kişiler üzerindeki etkinin nasıl algılandığının farkında olması gerekir, sadece kendi becerilerini, iyi kötü taraflarını, güçlü ve zayıf yönlerini tanımları yeterli değildir (Gedikpınar, 2019). Öz farkındalık, kişinin bireysel özelliklerinin, değerlerinin, zıt düştüğü noktaların, duygularının farkında olması ile ilgilidir. Pozitif bir öz bilince sahip liderler kendilerini daha iyi bilmektedirler (Taşan, 2015).

2.1.3.2 İçselleştirilmiş ahlak anlayışı- öz düzenleme. Liderlerin otantik karar alma sürecinde nasıl ilerleyeceklerine kendi inanç ve ahlak anlayışları ve değerleri etki eder (Taşan, 2015). İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, otantik liderliğin unsurlarından biridir ve liderlerin davranışlarının kişilik özellikleriyle paralel bir davranış

gösterebilmelerini göstermektedir. Otantik bileşenlere uygun bir biçimde davranmak başkalarını memnun etmek üzerine ya da olumsuz sonuçlardan kaçınmak değil, liderin değerleri doğrultusunda hareket etmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Gedikpınar, 2019).

Luthans ve Avolio (2003) çalışmalarında otantik liderlik ve onun ilerleyebilmesi için ahlak ve etik özelliklerin öneminden bahsetmişlerdir. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı liderin kişilik özellikleri ve davranışlarının tutarlı olmasıyla ilgilidir. Otantik liderler diğerlerini mutlu edecek kararlar almak ya da hata yapmaktan kaçınarak oluşabilecek durumlardan geri durmak yerine liderin hem değer verdiği şeyler hem de ihtiyaçları için tutarlı davranışlar sergilemesi anlamına gelir (Kernis, 2003). Otantik liderler kendisini karşısındakinin yerine koyarak aldığı kararların oluşturabileceği sonuçların diğerlerini nasıl etkileyeceğini düşünerek hareket eder. Böylece hem kendi ihtiyaçlarını hem de diğerlerin isteklerini ortak bir paydada buluşturabilir. Bu özelliklerin kendisinde var olması karmaşık sorunları daha rahat anlayabilmesine ve bu karmaşık sorunların üzerinden daha yalın çözümlerle gelmesini sağlar (Soylu, 2018). İçselleştirilmiş ahlak anlayışına sahip bir liderle çalışanlar karar verme sürecinin adil ve tarafsız olduğuna güvenir ve çalışanlar liderlerinin davranışlarını örnek alır. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı lideri pozitif bir ahlak anlayışına yönelttiği için çalışanlar arasında etik ve ahlaki değerlerin yayılmasında yardımcı olur (Karaman, 2021).

2.1.3.3 Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme. Avolio ve Gardner'a (2005) göre otantik liderlik kavramında geçmişten günümüze kadar yaşanmış gelişmeler içerisinde bireyin kendisine tarafsız bir bakışla bakmasının kolay olmayacağı fikrinin ortaya çıkması otantik liderliğin dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutunun öne çıkmasını sağlamıştır. Yine aynı şekilde Walumbwa vd. (2008) dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutunu liderin kendisiyle alakalı bilgileri değerlendirmeye alırken tarafız bir gözle bakabilmesi ve çarpıtmaması şeklinde tanımlamışlardır. Aynı bu boyutu zamanda liderin bir konuda karar almadan önce elindeki verileri tarafız bakmadan adil bir tutumla analiz etmesi şeklinde anlatmışlardır. Otantik liderler tüm öğeleriyle değerlendirildiğinde dengeli değerlendirme konusunda diğer liderlik tarzlarına göre daha iyi oldukları sonucunda varmışlardır.

Bireyin bilgiyi kuvvetli ve zayıf yönleri doğrultusunda doğru analiz edebilmesinde de dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutunun önemi büyüktür, bakış açısı bu doğrultuda olan liderler geri bildirim alma konusunda da isteklidir ve

diğerlerine bu konuda örnek olur. Eksiklikler ve yetersiz olunan durumlarla ilgili nesnel bir bakış açısına sahip olup diğerlerinin fikirlerini dikkatle değerlendirip ön yargısız bir süreç yürütmeyi hedefler (Öztekin-Bayır, 2018). Iles vd.'e (2005) göre tarafsız karar alabilmenin aynı zamanda kişinin kendisine karşı dürüst olmasını sağlayan karakterinin bir sonucudur. Otantik liderlerde bulunan karakteristik özellikler ve dürüstlük ilkesi liderin hem algı mekanizmasını hem de karar verme sürecini etkilemektedir.

Liderler otantik bir lider olabilmek için sergiledikleri davranışların ve değerlerinin bilincine olması ve kendisini bunlar doğrultusunda geliştirmek zorundadır. Diğerlerinin liderlerine güven duyabilmeleri için liderin tutarlı bir şekilde hareket etmedi önemlidir. Tutarsızlık durumlarında liderlerin çevreleriyle geliştirmiş oldukları iletişim sekteye uğrar. Bu nedenle liderlerin bütünlüğü sağlayıp koruyabilmeleri için bilgiyi dengeli ve tarafsız bir bakış açısıyla değerlendirerek tutarlı davranışlar sergilemekte özenli olmaları gerekmektedir (Karakütük, 2015).

2.1.3.4 İlişkilerde şeffaflık. Sosyal ilişkiler otantik liderlikte önemsenir ve bu ilişkilerin zeminin sağlam ve güvenilir olması savunulur. İlişkilerin güvenilir bir zemine oturması da şeffaf tutum ve davranışlarla sağlanabilir. Bu doğrultuda şeffaflık otantik liderliğin temel unsurlarından biri olarak yorumlanır (Karakütük, 2015). İlişkilerde şeffaflık bireyin yakın çevresiyle gerçeğe dayalı bir iletişim kurabilmesiyle ilişkilidir. Bu prensiple liderler karşısındaki kişilere kendileriyle alakalı olumlu ve olumsuz geri bildirim verirken kendilerini düzgün ve açık bir şekilde ifade edebilirler. Bu sayede kişiler kendileriyle alakalı doğru bir değerlendirme yapıldığının farkındadır. İlişkilerde şeffaflık boyutu, doğru düşünce ve duygularla doğru bilgiyi paylaşmayı kapsayan bir unsurdur, bu sayede işlevsiz duygu ve davranışlar minimum seviyede sergilenir (Köse, 2023).

Kernis (2003) çalışmasında ilişkilerde şeffaflık boyutundan liderin çalışanları ile kurduğu ile kurduğu iletişimin doğru ve açık olmasından bahsetmiştir. Walumbwa vd. (2008) ilişkilerde şeffaflık boyutunu duygu ve düşüncenin net bir şekilde ifade edilmedi ve gereksiz davranışlardan uzak durulması olarak ifade etmişlerdir. Avolio ve Wernsing (2008) ise kişiler arasında güvenin oluşmasında ilişkilerde şeffaf olmanın tam merkezde yer aldığını ifade etmişlerdir. Ger dönüt almayı ve vermeyi, alınan kararların altındaki nedenleri açıkça ifade etmeyi, duygu, düşünce ve tutumlarda tutarlı olmayı şeffaf olmaya örnek olarak göstermişlerdir.

Avolio vd. (2008) araştırmalarında, ilişkilerde Şeffaflığın varlığını gösteren bazı faktörleri sıralamışlardır. Bu faktörler; doğru geri dönütler ve bilgiyi açık bir Şekilde ifade etme, diğerlerinin ihtiyaç duydukları durumlara samimi bir bakış açısıyla bakıp bu konuda açık ve dürüst olmak, verdiği kararların nedenlerini açıkça anlatmak ve davranışlarında ve düşüncelerinde tutarlı olmak Şeklinde dir. Liderin, ilişkilerine Őeffaflı olmayı tercih etmesi, gerçek kimliğinin diğerleri tarafından net bir Şekilde anlaşılmasını sağlamaktadır ve gerçek duygu ve düşüncelerini açık bir Şekilde diğerleriyle paylaşması, negatif durumları minimuma indirerek güven ortamının oluşmasını sağlar (ifti, 2018).

2.2 Psikolojik Sermaye

2.2.1 Pozitif psikoloji kavramı. Değişen hayat Őartlarının getirmiş olduğu yeni gündemler ve bu gündemlerin insan ve insan psikolojisine olan etkileri, psikoloji bilimine farklı görüşlerle bakmayı sağlamıştır (Aydoğdu, 2024). II. Dünya Savaşı'ndan sonra, bireyin zayıf taraflarına ve problemlili davranışların odaklanan psikoloji bilimine zıt bakış açısıyla pozitif psikoloji kavramı ortaya çıkmıştır (Büyük, 2024). Pozitif Psikoloji tanımı ilk olarak Maslow'un *Motivation and Personality* isimli kitabında grlmüştr (Fidan, 2024). Maslow, psikoloji biliminde yapılan araştırmalarda genellikle insanın olumsuz taraflarının incelendiğine ve bireyin bütünü hakkında yeterli incelemelerin yapılmadığına değinmiştir. Maslow, insan doğasının iyi olduğundan; bu nedenle bireyin negatif taraflarından çok, insanın iyi olan yanlarının açığa çıkarılması gerektiğinden bahsetmiştir (Büyük, 2024). Pozitif psikoloji kavramını 1998 yılında Amerikan Psikoloji Derneğine başkanlık eden Martin Seligman yeniden poplerleştirmiş ve pozitif psikoloji akımına öncülük etmiştir (Kızılhan, 2024). Pozitif psikoloji kavramının ele alındığı birkaç çalışma aşağda anlatılmıştır:

Seligman (1998) bireylerin kendi düşünce kalıplarını değiştirebilme becerisine sahip olduklarını, bu becerileri sayesinde de yaşamlarını olumlu yönde Őekillendirebileceklerinden bahseder ve bahsettiği ana konu "ğrenilmif iymserlik"tir. ğrenilmif iymserlik kavramı, bireylerin yaşadıkları zor durumlar karşısında pozitif bir tutum sergileyebilme becerilerini ifade eder. Ayrıca, Seligman (1998) optimizmin doğuştan gelen bir özellik olmadığını, bireyin kendini geliştirerek daha iymser bir bakış açısı elde edebileceğini savunur. Aynı Şekilde Seligman (2002)

pozitif psikoloji yaklaşımının kişilerin yaşam kalitelerini nasıl arttırabileceği ve toplumu nasıl iyileştirebileceği ele alınmıştır. Makale, pozitif psikolojinin üç ana unsurunu vurgular. Bu unsurlar, pozitif duygu, pozitif bireysel özellikler ve pozitif kurumlar olarak belirlenmiştir. Pozitif duygu, bireyin olumlu duygularını arttırması; pozitif bireysel özellikler, bireyin karakter ve becerilerini geliştirmesi; pozitif kurumlar ise destekleyici, sağlıklı yapılar oluşturup toplumun gelişimini desteklemek olarak anlatılmıştır. Benzer biçimde, Seligman (2002), bireylerin yaşamlarını tatmin edici ve anlamlı bir hale getirebilmeleri için pozitif psikoloji kavramını günlük hayatlarıyla nasıl uyarlayacaklarını, insanların sadece mutluluğu aramaktan ziyade, yaşamlarına anlam katabilmeleri için çaba sarf etmeleri gerektiğinin öneminden bahseder. Seligman'ın (2002) bu bakış açısı hem kişisel gelişimi destekler hem kişinin potansiyelini yükseltir ve toplum bağlarını güçlendirir. Seligman ve Csikszentmihalyi (2000) yılında yayımladıkları makalede, bireylerin zorluklarla başa çıkabilme becerilerinin yanında güçlü taraflarının ve pozitif psikolojik durumlarının da geliştirilmesi gerektiğinin öneminden bahseder. Makalede, bireyde bulunan güçlü tarafların; cesaret, umut, iyilik gibi erdemlerin yaşamdan alınan tatmini yükselttiği belirtilir. Bunun yanı sıra akış kavramından da bahsedilir. Akış durumu, bireylerin iyi bir odaklanma ve yaşadıkları tatmin hissiyle var oldukları anlar şeklinde tanımlanır. Seligman ve Peterson (2004) ise yayımladıkları eserlerinde, insan karakterinin kuvvetli yönlerini betimleyip, gruplandırmayı amaçlamışlardır. Seligman ve Peterson (2004), insanların karakter gücünün altı ana erdem başlığında bilgelik ve erdem, cesaret, insanlık, adalet, ölçülülük şeklinde gruplamışlardır.

Yukarıda değinilen çalışmalar doğrultusunda pozitif psikoloji yaklaşımı, “dünya nasıl daha iyi bir yer olur?” sorusunu yanıtlamaya dayanmaktadır (Carr, 2016). Bu bağlamda, pozitif psikoloji, çözüm becerisini betimleyen bir yaklaşımdır ve hedefi, bireyin yaşam gücünü ve potansiyelini arttırmaktır (Kahraman, 2023).

2.2.2 Pozitif psikolojinin örgütsel boyutu. Psikoloji bilimine yeni bir bakış açısı olarak gelen pozitif psikoloji kavramı, örgütsel boyutta da temelinde pozitiflik olan araştırmaların çoğalmasını sağlamıştır (Fidan, 2024). Örgütte pozitif psikoloji, örgütsel davranışı olumlu bir bakış açısıyla ele alır ve pozitif örgütsel davranış akımı olarak isimlendirilir. Pozitif örgütsel davranış akımı, Nebraska Üniversitesi'nde yapılan çalışmalarda keşfedilmiş ve bu akımın öncüsü Fred Luthans olmuştur (Yollu, 2023).

Luthans (2002) çalışmasında “Pozitif Örgütsel Davranış” kavramını açıklamakta ve örgütsel başarının artması için pozitif psikolojinin örgüte nasıl entegre edilebileceğini anlatmaktadır. Luthans (2002), alışagelmış örgütsel davranış yaklaşımının dışına çıkarak, kişilerin ve grupların olumlu ve güçlü yönlerinin üzerinde durulması gerektiğini savunur. Luthans (2002), bu çalışmasında pozitif örgütsel davranışın üç ana unsurundan bahsetmiştir. Bu unsurlar; bireysel psikolojik sermaye, örgütsel iklim ve liderliktir. Bunların yanında, çalışmasında bu akımın iş performansını arttırabileceğini, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebileceğini de ele almıştır. Luthans (2002a) bu çalışmasında “psikolojik sermaye” kavramını açıklar. Psikolojik sermaye kavramının, kişilerin başarıya ulaşabilmeleri için kendilerinde bulunması gereken olumlu psikolojik kaynaklardan ve bu kaynakların dört ana başlıktan oluştuğunu ifade eder. Bu dört ana başlığın öz-yeterlik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık olduğunu söyler. Çalışmasında, psikolojik sermayenin eğitimler yardımıyla geliştirilebileceğinden ve bu sayede örgütte motivasyonun, iş tatmininin ve performansın artacağını savunur. Luthans (2002b) ikinci çalışmasında, öncüsü olduğu pozitif örgütsel davranışın teori ve pratik boyutlarına değinmiştir. Araştırmalarında negatif durumların üzerinde durmanın yaygın olduğundan, bunun yerine bireysel ve örgütsel olarak olumlu tarafları değerlendirmenin faydalı olabileceğinin altını çizer ve olumlu örgütsel hareketin, bireyselden ziyade örgüt düzeyinde nasıl teşvik edileceğini araştırır. Yapılmış olan bu üç çalışmada pozitif psikoloji akımının örgütlere taşınması gerektiği, bu sayede örgütlerin daha verimli bir ortama dönüşebileceğini savunulmuştur.

Wright (2003) çalışmasında, pozitif psikolojinin örgütlere yansması ve pozitif örgütsel hareketin oluşması, çalışanların verimliliğini, işe bağlılığı ve performansını arttırmada önemli rol oynadığının altını çizmiştir. Pozitif örgütsel hareket, kişilerin

bireysel güç ve yeteneklerini ve psikolojik sermayelerini arttırarak örgütlere değer katabileceklerinin altını çizer.

Pozitif örgütsel davranış bakış açısını diğer örgütsel yaklaşımlardan farklılaştıran unsurlar, genellikle örgüte odaklanan bakış açılarını bireysel farklılıklara ve pozitif yönlere çevirmesidir (Luthans ve Youseff, 2007). Pozitif örgütsel davranışın temelini beş unsur; değişim ve gelişime açık olmak geçerli araştırmalarla desteklenmek, ölçülebilen kavramlarla alakalı olmak, performansla bağlantılı olmak ve pozitif olanla ilgili olmak şeklinde belirlenmiştir (Luthans vd., 2007b).

Sonuç olarak, Luthans vd. (2007b), ortaya çıkardığı psikoloji bilimine yeni bir bakış açısı kazandıran pozitif psikoloji akımının etkisiyle açığa çıkan pozitif düşünce stratejisi ve pozitif örgütsel hareketin, beşeri kaynağa odaklanmasıyla birlikte çalışanların psikolojik kaynakları ve pozitif yönlerini geliştirmeye yönelik çalışmalar yürütülmeye başlanmıştır. Luthans ve Youseff (2004) ise yaptıkları çalışmalarında, pozitif psikolojik örgütsel davranış yaklaşımının temelinde yer alan unsurları psikolojik sermaye olarak tanımlamıştır.

2.2.3 Psikolojik sermaye kavramı. Geçmişten günümüze her alanda devam eden değişim hareketi, şirketlerin rekabet ortamında öne geçmelerini sağlayan sermaye türlerini de etkilemiştir. Sürdürülebilir rekabet için geçmişten bugüne kabul edilmiş olan finansal, fiziksel ve teknolojik sermaye türlerinin artık yeterli olmadıklarının farkına varılmış; rekabet ortamında insan faktörünün önemi anlaşılmış, insan faktörünün öneminin altını çizen pozitif psikolojik sermaye kavramının önemi gittikçe artmıştır (Keleş, 2011). Pozitif örgütsel davranış düşüncesinden yola çıkarak gelişen psikolojik sermaye kavramı; zor işlerin üstesinden gelebilmek için çaba harçayabileceğine olan inanç, şu anda ve ileriki zamanlarda da başarılı olacağına ilişkin olumlu bir düşünce, hedeflere ulaşmakta istekli ve kararlı olma ve zorluklara rağmen başarılı olma gibi faktörlerle anlatılabilen bir kavramdır (Gedikpınar, 2019). Psikolojik sermaye kavramı, kişinin kendisine verilen meşakkatli görevleri yapabilmek için göstermesi gereken çaba için kendine güvenmesi ile ilgilidir. Aynı zamanda şu anki durumunda ve gelecekteki durumunda başarılı olacağına olan inancı, başarılı olmak için gereken durumlarda alternatif yolları denemesi, herhangi bir sorunla karşılaştığında hedefine ve başarıya ulaşmak için tüm zorluklara rağmen mücadele etme fikrinden uzaklaşmaması gibi özellikle psikolojik sermaye olarak tanımlanan bir kavramı oluşturur (Luthans vd., 2007b).

Pozitif psikolojinin örgütlere yansması olan pozitif örgütsel davranış hareketinin şekillendirmiş olduğu psikolojik sermaye kavramı; öz-yeterlik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık faktörleri ile tanımlanan ve kişinin gelişimi açısından pozitif psikolojik sermaye olarak anlatılmaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007). Psikolojik sermayede asıl hedef; örgütsel vatandaşlık ve işe bağlılığı oluşturabilmek için, çalışanların sergileyebileceği en yüksek performansa ulaşmalarını sağlamaktır (Keleş, 2011). Psikolojik sermaye, çalışanların karşılaştıkları olumsuz durumlarla başa çıkabilmeleri ve bu süreçte iyi hissetmelerini sağlayabilmek için gerek duyulan bir bakış açıdır (Sevinç, 2024).

Psikolojik sermayenin temelinde kişilerin yıllar içindeki tecrübeleriyle edindikleri deneyim, bilgi ve yeteneklerinin harmanlanmasıyla meydana gelen bireysel farkındalıkla ilgili olduğu düşünülmektedir. Bu farkındalıkla birlikte bireylerin iş yaşamındaki üretkenliği ve verimi artar (Erkuş ve Fındıklı, 2013). Öz-farkındalık, umut, iyimserlik ve dayanıklılık özelliklerine sahip olan kişiler, iş hayatlarında karşılaştıkları zor durumlarla mücadele ederken daha özgüvenli ve daha

dayanıklıdır. Bu şekilde psikolojik sermaye düzeyi yüksek çalışanların tatmin duygusunu, iş yerine bağlılığını ve performansının giderek arttığı gözlemlenir. Örgütler bu nedenle, farklı yöntem ve tekniklerle çalışanlarının psikolojik sermaye düzeylerini arttıracak çalışmalarda bulunmaktadır (Erkmen ve Esen, 2013).

Psikolojik sermaye Luthans vd.'a (2007b) göre, sosyal ve beşeri sermayeden fazlasıdır, pozitif yönlüdür, kuram ve uygulamalara dayanır, geliştirilebilir, ölçülebilir, eşsizdir ve çalışanların verimliliğinde etkisi vardır. Psikolojik sermaye kavramı, örgütlerin performansının daha iyi bir hale gelmesi için bir taslak şeklinde uygulanabilmektedir. Sosyal ve beşeri sermaye kavramlarına paralel olacak şekilde kişilerin oldukları durumdan ulaşabilecekleri durumlara doğru gelişebilmelerine vurgu yapar (Luthans vd., 2007b).

Luthans vd. (2006), psikolojik sermayenin dört bileşenden meydana geldiğini fakat bu dört bileşenden daha fazlasını ifade ettiğini söylemişlerdir. Dört temel bileşenden öz-yeterlik kişinin karşılaştığı zorlukların üzerinden gelebileceğine dair barındırdığı özgüven; umut ulaşmak istediği başarı için gösterdiği sabır; iyimserlik, ulaşmak istediği başarıya yönelik süreçte gösterdiği pozitif bakış açısı; dayanıklılık, kişinin karşılaştığı zorluklar karşısında güçlü olması şeklinde ifade edilmiştir (Yollu, 2023).

2.2.4 Psikolojik sermaye boyutları. Psikolojik sermaye dört tane unsurdan oluşmaktadır; fakat kendisini meydana getiren unsurlardan çok daha fazla kavramı içerdiği düşünülmektedir (Gedikpınar, 2019). Psikolojik sermayenin, objektif bir şekilde ölçülebilen ve yönetilebilen bir kavram olması, psikolojik sermayenin arttırabilir olmasıyla ilişkilidir (Gürsoy, 2024). Hem yöneticilerin hem de çalışanların psikolojik sermayenin bileşenleri olan öz-yeterlik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık özelliklerini arttırabilir ve diğer sermaye türlerinden farklı olarak psikolojik sermaye, rekabet üstünlüğü sağlayabilen ve geri dönüşü pozitif olan bir değer olarak görülmektedir (Luthans ve Youssef, 2004).

Psikolojik sermayenin pozitif, benzersiz, kontrol edilebilen, performansla ilgili olması ve iyileştirilebilir olmasını en doğru ve en iyi şekilde anlatan dört temel bileşen aşağıda incelenmiştir.

2.2.4.1 Öz yeterlilik. Profesyonel yaşamın temel bileşenlerinden biri olan öz yeterlik kavramı, kişinin herhangi bir görevi yerine getirmesi sürecinde sahip olduğu motivasyonu olarak tanımlanabilir (Kılıç, 2019). Temelde Bandura'nın (1997) teorilerinin ve yapmış olduğu araştırmaların sonuçlarının iş yaşamına uygulanmasına dayanan öz yeterlilik, çalışanların motivasyonlarını, bilişsel kaynaklarını, davranış kalıplarını belirli bir görevin üstesinden gelebilmek için harekete geçebilme becerilerine olan güvenlerini veya inançlarını temsil eder (Bandura, 1997). Yine Bandura (1997) öz yeterliliği "Meydana gelebilecek olası durumlar karşısında bireyin gerçekleştirmesi gereken eylemleri, ne kadar iyi yapabileceğine ilişkin yargıları" olarak tanımlamıştır. Başka bir tanıma göre ise öz yeterlilik, bir görevi sonuçlandırabilmesi için kişinin bireysel yetkinliğine olan inancıdır (Taşan, 2015).

Bir kişinin kendi yeteneklerine olan inancı, verilen görevlere stratejik mi yoksa kaotik bir zihniyetle mi yaklaşacağını, benimsediği bakış açısının iyimser mi kötümser mi olacağını, belirledikleri hedef türlerini ve bu hedefleri takip etmekteki ısrarını etkiler. Aynı zamanda bu inanç, çabalarının miktarını, gösterdikleri çabanın tahmin edilen sonuçlarını, zorluklar karşısındaki dayanıklılıklarını, maruz kalacakları stres düzeylerini ve kendi başarılarını nasıl değerlendirdiklerini de etkiler (Bandura, 2000). Daha kapsamlı tanım yapmış olan Stajkovic ve Luthans'a (1998) göre öz yeterlilik, bireyin belirli bir kapsam içinde, kendi yeteneklerine ve motivasyonuna olan güvenine bağlı olarak, bir işi mümkün olan en iyi şekilde yapabilme yeteneğidir.

Özyeterlilik olgusuna örgütsel açıdan bakıldığında, çalışanların işlerinin uygulanabilir yönlerine yoğunlaşmaları halinde öz yeterlilik düzeylerinin artacağı, zor yönlerine yoğunlaşmaları halinde ise düşeceği öne sürülmektedir (Gist ve Mitchell, 1992). Risk oluşturabilecek faktörler, dikkat dağıtan durumlar, psikolojik ya da fiziksel tehlike olarak algılanabilecek durumların varlığı, öz yeterliliği etkileyen fiziksel çevre koşulları olduğu bilinmektedir (Gedikpınar, 2019).

Kişinin belirli bir görevde veya bir alanda öz yeterlilik geliştirme kapasitesi, verilen görevi başarılı bir şekilde yerine getirmesine, başkalarının deneyimlerinden çıkarımlar yapmasına, etrafındakilerden cesaret almasına ve olumlu pekiştirme sağlamasına bağlıdır (Luthans vd., 2007b). Öz yeterlilik düzeyinin değişkenlik göstermesinin çalışanın tutum ve davranışlarının üzerinde etkisi olduğu düşünülmektedir. Öz yeterlilik düzeyini düşük ve yüksek olarak gruplandırarak değerlendirmek mümkündür (Tösten, 2015). Öz yeterlilik yetenekli olmaktan ziyade, kişinin sahip olduğu yetenekleriyle verilen bir görevi başarabileceğine olan inancıdır (Yollu, 2023). Düşük öz yeterliliğe sahip bireyler, genellikle zorlu görevlerin sorumluluğu altına girmekten kaçınırlar. Belirlenmiş hedeflere sınırlı bir bağlılık gösterip, hırslı bir yapıya sahip olmazlar. Zor görevlerle karşı karşıya geldiklerinde, çabalarını azaltma eğilimindedirler. Gerilemelerinin ardından, öz yeterliliklerini geri kazanmak için geçmesi gereken süre uzundur. Kendilerine ve yeteneklerine olan güvenleri, göstermiş oldukları yetersiz performansını kendi yetersizliklerine bağladıklarından hızla azalır ve depresyona meyillidirler (Bandura, 1993). Öz yeterlilik duygusunun güçlü olması, bireysel başarıyı ve genel refahı çeşitli yönlerden artırır. Yeteneklerine yüksek düzeyde güven duyan kişiler riskli görevlerden kaçınmak yerine zorlu görevleri benimsemiş, çabalarında ısrar etme ve engelleri başarıyla aşma eğilimindedir. Yaşadıkları gerileme duygusunun ardından öz yeterlilik duygularını toparlanma süreleri hızlı olur. Yaşadıkları başarısızlıkları genellikle yetersiz çabaya veya bilgi ve beceri eksikliğine bağlar. Zorlu durumlarla güvenle yüzleşebileceklerine ve kontrolü ele geçirebileceklerine inanırlar ve depresyona meyilleri azdır (Bandura, 1994).

Bireylerin öz yeterlilik seviyelerini etkileyen etmenler dört başlık altında değerlendirilebilir (Tösten, 2015). Stajkovic ve Luthans'a (1998) göre bu etmenlerden ilki, başarıyla tamamlanmış deneyimlerdir. Görevi başarıyla tamamlamak, bireyin öz yeterlilik duygusu üzerinde pozitif ve önemli bir etkiye sahiptir. İkincisi, dolaylı öğrenmedir. Kişi, diğerlerinin benzer görevi nasıl yerine getirdiğini izleyerek

motivasyon elde edebilir. İzlenen kişi ile izleyen arasındaki benzerlik, izleyenin öz yeterlilik düzeyini pozitif etkiler. Üçüncüsü, kişinin sözlü olarak yüreklendirilmesidir. Kişinin yetkinliğine ve karakterine güvendiği biri tarafından yüreklendirilmesi, öz yeterlilik düzeyini artırır. Dördüncü ve son etmen psikolojik uyarım ve bu uyarımın kişi tarafından algılanış biçimidir. Bazı kişiler belirli durumları stresli ve rahatsız edici bulurken, aynı durum başka biri için zevk aldığı bir durum olabilir. Algıdaki bu çeşitlilik öz yeterlilik düzeylerini de etkiler.

2.2.4.2 İyimserlik. Pozitif sermayenin en çok konuşulan ve en az anlaşılan tarafı, bileşenlerinden biri olan iyimserliktir. Pozitif psikolojik sermaye söz konusu olduğunda iyimserlik, gelecekte olumlu sonuçları öngörmekten daha fazlasını içermektedir. Olumlu veya olumsuz olayların ve durumların nedenleri analiz edilirken iyimserlik kullanılır. İyimser bir birey gelecekte olumlu, kötümser bir birey ise olumsuz deneyimler öngörür (Aydoğdu, 2024). Bu fikir Seligman vd. tarafından pozitif Psikoloji Hareketi'nin bir parçası olarak araştırılmış ve uygulanmıştır (Büyük, 2024). İyimserlik, olumlu olayları içsel ve kalıcı faktörlere atfeden olayları açıklamanın bir yolu olarak nitelendirirken, olumsuz olaylar dışsal, geçici ve belirli koşulların sonucu olarak görülür. Bu yaklaşım, bireyleri öz saygılarını ve ahlaki motivasyonlarını artırma yönünde teşvik ederek, kendilerini olumsuz deneyimlerden uzaklaştırmalarına ve depresyon, kendini suçlama ve umutsuzluk duygularına karşı korunmalarına yardımcı olur (Luthans ve Youssef, 2004).

İyimserlik konusuyla alakalı Charles Carver ve Michael Scheier (2001) çalışması daha önce oluşturulmuş teorilere alternatif olarak kabul edilir. Bu teori iyimserlik modelidir. Bu teoriye göre, gelecekte istenmeyen sonuçlardan kaçınmanın yanı sıra, olumlu deneyimlerin eş zamanlı ortaya çıkması için genel bir olasılık olduğunu ve böylece iyimserliğin teorik temelini oluşturduğunu varsayar (Büyük, 2024). Kötümser ifade yöntemlerini değiştirerek veya iyimser ifade yöntemleri yaratarak, psikolojik sermaye kavramının geliştirilebilir yönlerinden biri olan iyimserlik artırılabilir (Aydoğdu, 2024).

Scheier (2001) özellikle iş yerlerinde iyimserliği geliştirmek için üç strateji sıralamıştır: Bu stratejilerden ilki geçmiş deneyimlerin tanınması şeklinde düşünülebilir. Bu geçmişte yaşanmış deneyimlerin inkarı veya hesap verebilirlikten kaçınılması anlamına gelmez. Aksine, gerçekteki bir iyimserlik duygusuyla paralel olarak olayların ve koşulların gerçekliğini kabul eden yapıcı bir yeniden

değerlendirme kabiliyeti olarak görülür. Hem çalışanlar hem de yöneticiler, tekrarlama korkusu üzerinde durmayan bir zihniyeti teşvik ederek önceki hataları ve başarısızlıkları kabul etmeye teşvik edilir. Bunun yanı sıra düzeltilememiş hataları affedebilme kabiliyetini de geliştirir. Bu yaklaşımla, çalışanların bu gibi endişeleri giderilerek psikolojik sermayelerini arttırmalarını ve iyimser bir bakış açısı kazanmalarını sağlar. İkinci strateji koşulları tanıma olarak ifade edilebilir. Bu, bireylerin hem etkileyebileceği hem de etkileyemeyeceği yönlerin olumlu unsurlarına odaklanarak mevcut yaşamlarını kabul etmelerini ve değer vermelerini içerir. Kesinliklerin yokluğu, geleceğin öngörülemezliği ve geçmişin sona ermesi göz önüne alındığında, bir çalışanın mevcut ana etkin katılımı daha büyük bir iyimserlik duygusunu besler. Üçüncü strateji ise gelecekteki olasılıkları keşfetmek olarak söylenebilir. Bu da geleceği ve kişisel profesyonel gelişim için potansiyel belirsizlikleri kucaklayan olumlu ve kendine güvenen bir zihniyet geliştirmenin önemini vurgular. Gerçekçi ve uyarlanabilir iyimserlik kavramı hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından desteklenmesi gereken en iyi iyimserlik biçimi olarak kabul edilir.

Seligman'a (2002) göre, örgütlerin iyimserlikten doğru bir şekilde faydalanabilmeleri için izlemeleri gereken üç yoldan bahsetmiştir. Bu yollardan ilki, işe alımda iyimserlik yönleri kuvvetli kişileri tercih etme; ikincisi, seçilen kişileri doğru pozisyonlarda çalıştırma, üçüncü ise çalışanlara iyimserliğin aşılması veya öğretilmesidir (Tösten, 2015).

2.2.4.3 Umud. İlk olarak 1950'de Charles Snyder'ın araştırmalarıyla umut kavramı pozitif psikolojinin ön saflarına taşınmıştır. Bu kavram, hedef belirlemede, bu hedeflere ulaşmak için çözümler belirlemede ve bunlara ulaşmak için çözümler belirlemede ve bunlara ulaşma arzusunu beslemede temel bileşenler olan zihin ve duyguların önemini vurgular (Tilkioğlu, 2024). Psikolojik sermayenin unsurlarından biri olan umut, gelecekte gerçekleşmesi amaçlanan ama şu an gerçekleşmemiş hedeflere varılabileceğine dair var olan inanç olarak düşünülebilir (Kılıç, 2019). Ayrıca umut bireyi amaçlarına ulaşabilecek kararlılığa ve sonuca ulaşırken çeşitli metotlara sahip olması olarak da tanımlanabilir (Taşan, 2015). Pozitif psikolojik sermaye çerçevesinde umut, iki temel özelliklerle karakterize edilir: irade gücü ve kararlılık. Kişinin belirlediği hedeflerine ulaşabilmesi için kendini motive etmesini ve çeşitli stratejiler keşfedebilmesini vurgular (Nazir, 2020).

Umut, anlamlı hedefler belirleme kapasitesi (irade) ve bu hedefleri gerçekleştirmek için zorlukların üstesinden gelebileceğine dair inanç (başarılı olma gücü) ile karakterize edilen motivasyonel bir durumu oluşturur. Snyder (2000) araştırmasında umut kavramını, temsil (hedeflere yönlendirilmiş enerji) ve yöntemlerden (hedeflere ulaşmak için tasarlanmış stratejiler) etkileşimli olarak ortaya çıkan bir başarı duygusuna dayanan yapıcı bir durum olarak açıklar. Bu nedenle umut, yalnızca hedefe yönlendirilmiş enerji olarak arzuyu değil, aynı zamanda hedefe ulaşmanın bir aracı olarak metodolojiyi de kapsar. Snyder (2000) kişinin başarı potansiyeline inanmasını, başarıya ulaşmak için olmazsa olmaz ön koşullardan biri olarak kabul eder. Umut üzerinde yapılan araştırmalar, kişinin hem ruhsal hem de fiziksel sağlıklarında veya yaşadıkları zor durumlarla başa çıkmada umut özelliğinin etkili olduğunu göstermektedir (Keleş, 2011).

Bireylerin deneyimlediği umut düzeyi önemli ölçüde farklılık gösterebilir. Bazı bireyler kendilerini karşılaştıkları zorluklarla çözümle üretme ve bu sorunları etkili bir şekilde yönetme yeteneğine sahip olarak görürken, diğerleri arzu ettikleri hedeflere ulaşmak için gereken motivasyondan, coşkudan ve beceriden yoksun olabilir (Goleman, 2019a). Güçlü bir umut duygusuna sahip olanlar, iddialı hedefler belirleme ve bunları daha küçük, yönetilebilir görevlere bölerek takip etme eğilimindedir. Bu yöntem, gerekli adımları giderek artan adımlara bölerek hedeflere ulaşmaya yönelik daha sistematik ve erişilebilir bir yaklaşımı kolaylaştırır (Büyük, 2024). Bireyin sorunlarla bir sorunla karşılaştığında alternatif seçenekleri düşünmeden kendini başarısızlığa sürüklenme eğilimi öğrenilmiş çaresizlik olarak adlandırılır. Umut varlığının bireyleri alternatif seçimlere yönlendirdiği öne sürülmüştür (Luthans, 2007).

Modern işyerlerini analiz ettiğimizde, umut unsurunu bünyesinde barındıran yöneticilerin ve liderlerin hedeflere ulaşma konusunda çabalama yeteneğine sahip olduğunu ve bununla çalışanlarını olumlu yönde etkileyerek yüksek standartlar belirlemeleri ve başarıya ulaşmaları için onlara ilham verdiği ortaya çıkar. Umutlu çalışanlara sahip kuruluşlar hedeflerine daha hızlı ulaşabilirler. Umutsuzluk hissinin hakim olduğu ortamlarda, liderlerin bu sorunu fark etmeleri hayati önem taşır. (Luthans vd., 2007b). Gözlemledikleri umutsuzlukla mücadele etmek için liderler yalnızca kendi çabalarını desteklemekle kalmayıp aynı zamanda ekip üyelerinin motivasyonunu ve üretkenliğini de arttıran belirli eylemlerde bulunmalıdır (Sevinç, 2024).

2.2.4.4 Dayanıklılık. Amerikan derneğinin belirttiği gibi psikolojik sermayenin bir diğer boyutu olan psikolojik dayanıklılık, zorlu olaylar, yoğun stres faktörleri, aile ve ilişkilerdeki sorunlar, işyeri sorunları, önemli sağlık sorunları ve finansal sıkıntılarla karşılaşıldığında uyum sağlama süreci olarak nitelendirilmektedir (Çakır, 2024). Luthans (2004), psikolojik dayanıklılığın yalnızca olumsuz koşullar altında ihtiyaç duyulan bir özellik olmadığını, aynı zamanda olumlu değişikliklere ve yeni sorumluluklara yanıt olarak inisiyatif almak için de önemli olduğunu belirtmektedir (Kandemir, 2020). Farklı bir ifadeyle psikolojik dayanıklılık genellikle uyum sağlama ve başarı süreçleriyle ilgilidir (Basım ve Çetin, 2021). Cuoutu (2002), dayanıklı olarak kabul edilen kişilerin üç önemli özelliğini; geçmek zorunda oldukları zorlu süreci kabul ederken ılımlı davranırlar hem kendilerinin hem çevresindekilerin büyüüp değişebileceğine inanırlar, hedeflerine ulaşırlar ve zor koşullarda bile umutlarını korurlar şeklinde sıralar.

Dayanıklılık kavramı, pozitif örgütsel davranışın diğer yönlerinden daha tepkisel bir terimdir. Esneklik ve dayanıklılık biraz ilişkilidir. Bu fikir, pozitif psikolojide bir bireyin belirli riskler ve olumsuz koşullar altında koşullara yapıcı bir şekilde uyum sağlaması olarak tanımlanmaktadır (Masten ve Reed). Zorluklardan, belirsizliklerden, çatışmalardan, başarısızlıklardan ve pozitif yönlü değişimlerden, süreçlerden ve daha fazla sorumluluktan geri dönme yeteneği, örgütsel davranışta psikolojik dayanıklılık olarak bilinir. Psikolojik dayanıklılığın iş yerinde uygulanması, yöneticilerde, personelde ve örgütlerde var olan güçlü potansiyeli vurgulamayı amaçlar (Luthans vd., 2007b).

Masten ve Reed'e (2000) göre dayanıklılık, önemli riskler veya zorluklar karşısında pozitif bir uyum modeli olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, pozitif örgütsel davranışı tanımlamak için zorlu koşulların ve olayların üstesinden gelmenin gerekliliğini vurgulamaktadır. İnsanlar olaylara ve ciddi travmalarla karşılaştıklarında psikolojik durumlarına ve deneyimlerine üç tipte tepki verirler. Bunlardan ilki travma sonrası ilerleyiş, normalleşme ve stres faktörünü kabullenme olarak karşımıza çıkar. Örgütsel dayanıklılık düzeyinin artırılmasında artısı veya eksisi olan unsurlar mevcuttur. Bu unsurlar; varlıklar, risk faktörleri ve değerler olarak ifade edilmektedir. (Aydoğdu, 2024). Bu unsurlardan ilki varlıklar; bir grubun üyelerinin çeşitli gelecekteki sonuçları öngören olumlu sonuçları veya ölçülebilir özellikleridir. Destek, kişilik nitelikleri, sosyal bağlantılar, kabiliyetler, yeterlilik ve yüksek performans durumlarında elde edilen bilgi, örgütün varlıkları arasındadır (Luthans ve Youssef,

2007). İkinci unsur risk faktörleri; olumsuz bir sonuç olma ihtimalini daha yüksek olmasının kaynağı olduğu ön görülen değişkenlerdir. Savunmasızlık faktörleri, listelenen faktörler için kullanılmış farklı bir isimdir. Listelenen risk faktörlerinin, tükenmişlik ve stres gibi aşamalı, daha siliik ancak sona varıldığında zararlı etkileri içerme ihtimali olabilir (Reed ve Masten, 2002). Üçüncü unsur değerlerin dayanıklılığa nasıl katkı sağladığını anlatır. İnsanların eylemlerinin, duygu ve algılarının rotasını, önemiyetini, tutarlılığını ve yapısını destekleyen değer düzenleri, psikolojik sermaye fikrinin bir diğer tamamlayıcı bileşenidir (Luthans vd., 2007b).

Masten ve Reed (2002), örgütlerde dayanıklılık seviyesini arttırabilecek üç yöntemden bahsetmişlerdir. Bunlardan ilki merkezinde risk bulunduran planlardır. Bu planlar, risk faktörlerine pozitif bir perspektiften bakıldığında, bunlardan kaçmak yerine risk faktörlerini yönetmenin altını çizer. İkincisi, merkezinde varlık olan planlardır. Bu planlar ise, insan sermayesini, sosyal sermayeyi ve psikolojik sermaye kavramının diğer unsurlarını barındırır. İnsan sermayesi, geleneksel eğitim metotlarının günümüz versiyonlarıyla gelişebilmekte ve öğrenilebilmektedir. Sosyal sermaye şeffaf iletişim, geri dönüt verme, güven oluşturma, takım çalışmasını arttırmakla inşa edilebilmektedir. Üçüncüsü, merkezinde süreç olan planlardır. Bu da risk unsurlarını kontrol etmek için varlıkları kullanmak üzere sistemlerin etkin hale getirilmesini ve hayata geçirilmesini kapsar (Kızılhan, 2024).

Psikolojik sermaye hem bireysel hem de profesyonel ortamlarda kişinin çalışan kimliğiyle alakalı olarak önemli faydaları olan, geliştirilebilen ve etkili bir şekilde yönetilebilen bir dizi niteliği kapsar (Sevinç, 2024). Bundan daha fazlası olarak, kariyerinde doyumunu yakalayabilmiş olarak gören, başarılarının bilincinde olan ve bunun sürekliliğini arzulayan kişiler, işlerine yüksek bağlılık gösterme eğilimindedir. Bu nedenle, çalışanların hem profesyonel hem de kurumsal düzeylerde olumlu psikolojik sermaye yeterliliklerini geliştirmek esastır (Akmansoy, 2024).

2.3 Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki

Otantik liderlik, yüksek güven düzeyleriyle karakterize edilen bir ortamı besleyen, bireylerin daha olumlu bir bakış açısı benimsemelerini ve kendilerini bu çerçevede daha yetenekli olarak algılamalarını sağlayan yapıcı bir liderlik paradigması olarak görülmektedir. Otantik liderliğin bireyler arasında kişisel vizyonlar geliştirme, kurumsal hedeflere olan bağlılıklarını etkileme ve karar alma duyarlılıklarını arttırma

potansiyeline sahip olduğunu ifade etmiştir (Avolio vd., 2004a). Dahası, otantik liderlik yapısı bireyleri güçlendiren, etik olmaya düşünceler yerine etik düşünceleri önceliklendiren ve olumlu koşullara, gerçeklere ve ilkelere yoğunlaşan bir mekanizma olarak tanımlanmaktadır (Gedikpınar, 2019).

Otantik liderlerin yapıcı bir örgütsel ortamın teşvik edilmesinde ve olumlu psikolojik özelliklerin geliştirilmesinde önemli bir rol oynadıkları varsayılmaktadır (Walumbwa vd., 2008). Bu liderler şeffaflığa vurgu yaparak hem iç hem de dış topluluk bağlarından kaynaklanan bilgilerin kolektif analizine ve değerlendirmesine katılmaya teşvik edilirler. Bu işbirlikçi yaklaşım, fikir alışverişi yoluyla birbiriyle uyumlu ortak bir güç yaratır ve bu ortak güç, topluluğu ve üyelerini ilerletmek için kullanılır (Walumbwa vd. 2011).

Otantik liderlik, liderler ve takipçileri arasındaki şeffaflıkla karakterize edilen ilişkiyel bir dinamiği vurgulayan bir liderlik modelini temsil eder. Bu yaklaşım, yapıcı bir örgütsel ortamı destekler ve pozitif psikolojik özelliklerin geliştirilmesini kolaylaştıran liderlik davranışlarına destek olur (Keser, 2013). Psikolojik sermayenin bileşenlerinin (dayanıklılık, öz yeterlilik, iyimserlik ve umut) otantik liderlik sürecini hatırı sayılır ölçüde etkilediği, böylelikle otantik liderlerin gruplar içindeki etkinliğini artırdığı ve bu etkinlikle ilişkili olumlu sonuçlara katkıda bulunduğu aşağıda tüm bileşenler için ifade edilmiştir (Walumbwa vd., 2011):

Psikolojik sermayenin umut bileşeni için; otantik liderler karmaşık koşullar altında iken yaklaşımlarını gerçekçiliğe dayandırarak umut hissini belirginleştirirler; bu da hem düşüncelerinde de hem de davranışlarında gözle görülür haldedir. Sonuç olarak otantik liderlerin, grup üyelerini illüzyondan ziyade gerçek bilgilere dayanan umut beslediği bir ortamı desteklediği ifade dileyebilir. Bu liderler, kritik zamanlarda ve zorlu durumlarla karşılaştıklarında ekipleri için daha güvenli kaynaklar oluşturur ve doğru geri dönütlerin edinilmesini kolaylaştırır.

Öz yeterlilik bileşeni için; otantik liderler takipçilerin yeteneklerine olan güvenlerini sürekli arttırmak eğilimindedir. Otantik liderler edindikleri bilgileri paylaştıklarında takipçilerine yeni fırsatlar belirleme, paylaşılan değerler etrafında bütünleşme, öğrenme süreçlerini sürekli hale getirme ve yeni yeterlilikler geliştirme yetkisi verir. Bunların sonucuna bakıldığında bu dinamikler, organizasyonun içindeki bireylerin öz yeterliliğinde artışı sağlar.

İyimserlik bileşeni için; otantik liderler, örgüt üyelerinin bağlılıklarını ve kolektif hedeflere ulaşma konusundaki farkındalıklarını teşvik ederek iyimserliklerini

arttırmada önemli rol oynar. Otantik liderler, zorluklarla başa çıkmak için daha etkili planlar yapar ve bu da ekip üyelerinin yapıcı özelliklerini besler. Sonuç olarak bu yaklaşım, örgütte motivasyonun artmasını sağlar ve grubun ortak bir iyimserlik duygusunun ortaya çıkmasına katkı sağlar.

Dayanıklılık bileşeni için, otantik liderlerin hedefi takipçilerinin örgütsel amaçlara ulaşma konusundaki dayanıklılığını arttırmaktır. Bu çabalar, zamanı geldiğinde biriktirilmiş psikolojik kaynaklardan faydalanmaya istekli olan liderlerin güvenilirliğini artırır. Dahası, takipçilerine dayanıklılığı işlemek için çeşitli planlar yapan otantik liderler, genel örgütsel iklimi olumlu bir yönde etkiler. Kendileri yüksek bir dayanıklılık örneği göstererek rol model olur ve takipçilerini örgütün değerlerini içselleştirmeye yönlendirir.

Otantik liderlik ve psikolojik sermaye unsurları karşılıklı etkileşim içindedir. Bu etkileşim, örgütsel çerçeve içinde etkinlikle karakterize edilen ve bilişsel olarak içselleştirilen güvenilir bir ortam oluşmasını sağlamaya çalışır. Dahası, kolektif bir sorumluluk hissi ve kişisel boyutta yeniliği benimseme isteği metoduyla gelişmiş performansa katkı sağlar ve bu sayede psikolojik sermayenin her bileşeni teker teker desteklendiğinde, örgüte değer katacak kavramlar haline gelecektir (Karakütük, 2015).

Son yıllarda yapılan araştırmalarda da yukarıda bahsedilen ilişkiye paralel sonuçlara ulaşılmıştır. Zhao vd. (2021) çalışmasında, otantik liderliğin çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini arttırmada önemli bir rolü olduğunu ve otantik liderliğin çalışanların psikolojik sermaye boyutlarını güçlendirdiği bulgusuna varmıştır. Aynı şekilde Xie ve Zhang (2022) çalışmalarında, otantik liderliğin çalışanların kendilerini duygusal anlamda güvendi hissettirdiği ve bunun sonucunda da çalışanların tükenmişlik hislerinin azaldığını ve yüksek iş performansı sergiledikleri bulgusuna ulaşmıştır. Jiang vd. (2023) çalışmalarında otantik liderliğin çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini artırarak, bireysel performansla birlikte ekip içindeki iletişimi kuvvetlendirdiği sonucuna ulaşmıştır.

Bölüm 3

Yöntem

Bu bölümde, çalışmanın deseni, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1 Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, ilkököl ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına yönelik algıları ile psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik ilişki model kullanılmıştır. İlişkisel model en az iki değişken arasında ilişki olup olmadığını ve/veya ilişkinin derecesini tespit etmeyi amaç edinen bir araştırma modelidir (Creswell, 2014).

3.2 Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Çalışmanın evreni, 2023-2024 eğitim-öğretim yılında İstanbul İli Avrupa yakasında bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bünyesinde olan özel okullarda görev yapan ilkököl ve ortaokul öğretmeninden oluşmaktadır.

Çalışmanın örnekleme olasılıklı örnekleme türlerinden kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Kolay ulaşılabilir örneklem, örneklemin belirlenmesi sürecinde kullanılan bir terimdir ve araştırmacının ulaşabildiği ve çoğunlukla yakın çevresindeki kişilerden oluşan topluluğu ifade eder (Karasar, 2012). Bu bağlamda, araştırmacının kolay ulaşabileceği merkez ilçelerde yer alan dört okulda görev yapan ve çalışmaya katılmaya gönüllü olan 245 ilkököl ve ortaokul öğretmeni bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Kass ve Tinsley (1997), örneklem sayısının ne kadar olması gerektiğini açıklarken, ölçekteki madde sayısının en az 5 ile 10 katı olması gerektiğini belirtmiştir. İki ölçekteki toplam madde sayısının 40 olduğu göz önünde bulundurulduğunda 200-400 kişiden veri toplanmasının yeterli olduğu düşünülmektedir. Katılımcılara ait demografik değişkenler Tablo 3.1'de yer almaktadır.

Tablo 1

Araştırma Örnekleminin Sosyodemografik Yapısı

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	140	57,1
	Erkek	105	42,9
Yaş	20-29 yaş	38	15,5
	30-34 yaş	79	32,2
	35-39 yaş	61	24,9
	40 yaş üstü	67	27,3
Eğitim durumu	Lisans	136	55,5
	Lisansüstü	109	44,5
Medeni durum	Evli	138	56,3
	Bekar	107	43,7
Görev süresi	1-10 yıl	66	26,9
	10-15 yıl	76	31,0
	15-20 yıl	57	23,3
	20 yıl üstü	46	18,8
		245	100

Yapılan çalışmaya 140 kadın (%57,1) ve 105 erkek (%42,9) olmak üzere toplam 245 kişi katılmıştır. Katılımcılar içinde 20-29 yaş arası 38 kişi (%15,5), 30-34 yaş arası 79 kişi (%32,2), 35-49 kişi arası 61 kişi (%24,9) ve 40 yaş üstü 67 kişi (%27,3) bulunmaktadır. Lisans eğitim durumunda 136 kişi (%55,5) ve lisansüstü eğitim durumunda (yüksek lisans/doktora) 109 kişi (%44,5) vardır. Evli olan 138 kişiye (%56,3) karşın 107 kişi (%43,7) bekar. Alt-orta düzey maddi durumda 53 kişi (%21,6), orta düzey maddi durumda 116 kişi (%47,3) ve orta-üst düzey maddi durumda 76 kişi (%31,0) katılım göstermiştir. Görev süresi 1-10 yıl olan 66 kişi (%22,9), 10-15 yıl olan 76 kişi (%31,0), 15-20 yıl olan 57 kişi (%23,3) ve 20 yıl üstü süredir çalışan 46 kişi (%18,8) bulunmaktadır.

3.3 Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri Google Forms oluşturularak Ocak - Ekim 2024 zaman aralığında toplanmıştır.

3.3.1 Veri toplama araçları. Araştırmada Walumbwa vd. (2008) tarafından geliştirilmiş ve Türkçe çevirisi Tabak vd. (2012) tarafından hazırlanmış “Otantik Liderlik Ölçeği” ve Luthans, Avolio, Avey ve Norman (2007) tarafından hazırlanıp geliştirilmiş olan “Psikolojik Sermaye Ölçeği” kullanılmıştır.

Otantik Liderlik Ölçeği 16 maddeden oluşmaktadır. Alt boyutlara ayrılma biçimi ise 1.maddeden 5.maddeye kadar İlişkilerde Şeffaflık, 6.maddenden 9.maddeye kadar İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı, 10.maddeden 12.maddeye kadar Bilgiyi Dengeli Değerlendirme, 13.maddeden 16.maddeye kadar Öz farkındalık şeklindedir. Ölçekte “Hiçbir Zaman”, “Çok Seyrek”, Ara Sıra”, “Sık Sık”, “Her Zaman” şeklinde seçenekler bulunmaktadır. Otantik liderlik ölçeğinde Öz farkındalık boyutuna ait örnek sorular: “Liderim, özel/şahsi durumların insanları nasıl etkilediği anlar ve bunu onlara belli eder.” Liderim, başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.” şeklindedir. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı- öz düzenleme boyutuna ait örnek sorular: “Liderimin inandıkları ile yaptıkları tutarlıdır.”, “Liderim, ahlaki boyutu yüksek ve zor kararlar alır.” şeklindedir. Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme tarafsız değerlendirme boyutuna ait örnek sorular: “Liderim karar vermeden önce ilgili konuyu enine boyuna inceler. Liderim, kendi inançlarına ters olan görüşlerin dile getirilmesini ister.” şeklindedir. İlişkilerde şeffaflık alt boyutuna ait sorular: “Liderim ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.”, “Liderim, herkesi düşündüklerini açıkça söylemeye teşvik eder.” Otantik Liderlik Ölçeği için Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı 0,97 olarak hesaplanırken ilişkilerde şeffaflık boyutu için 0,90 olarak, içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu için 0,90 olarak, bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu için 0,87 olarak ve öz farkındalık boyutu için 0,94 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 2

Otantik Liderlik Ölçeği İç Tutarlık Katsayılarının İncelenmesi

	Cronbach Alfa
Otantik Liderlik Ölçeği	0,97
İlişkilerde şeffaflık	0,90
İçselleştirilmiş ahlak anlayışı	0,90
Bilgiyi dengeli değerlendirme	0,87
Öz farkındalık	0,94

Psikolojik Sermaye Ölçeği 24 maddeden oluşmaktadır. Alt boyutlara ayrılma biçimi 1.maddeden 6.maddeye kadar Öz yeterlilik boyutu, 7.maddeden 12.maddeye kadar Umut boyutu, 13.maddeden 18.maddeye kadar Dayanıklılık boyutu, 19.maddeden 24.maddeye kadar İyimserlik boyutu şeklindedir. Ölçekte “Hiç bir Zaman”, “Çok Seyrek”, Ara Sıra”, “Sık Sık”, “Her Zaman” şeklinde seçenekler bulunmaktadır. Psikolojik sermaye ölçeğinin öz yeterlilik alt boyutuna ait örnek sorular: “İş arkadaşlarıma bilgi sunarken kendime güvenirim.”, “Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.” şeklindedir. Umut boyutuna ait örnek sorular:” İşimi yaparken karşılaştığım zorlukların üstesinden tek başıma gelebilirim.”, “Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış giderse, öyle gider.” şeklindedir. Dayanıklılık boyutuna ait örnek sorular: “Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.”, “İşimle ilgili ortaya çıkabilecek şeyleri kendi başıma halledebileceğimi hissedebiliyorum.” şeklindedir. İyimserlik boyutuna ait örnek sorular: “İşimde karşılaştığım zorlukları bir şekilde hallederim.”, “Mevcut iş amaçlarına ulaşmak için birçok yol düşünürüm şeklindedir.” Psikolojik Sermaye Ölçeği için Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı 0,92 olarak hesaplanırken özyeterlilik boyutu için 0,75 olarak, umut boyutu için 0,77 olarak, esneklik boyutu için 0,63 olarak ve iyimserlik boyutu için 0,92 olarak hesaplanmıştır

Tablo 3

Psikolojik Sermaye Ölçeği İç Tutarlık Katsayılarının İncelenmesi

	Cronbach Alfa
Psikolojik Sermaye Ölçeği	0,92
Özyeterlilik	0,75
Umut	0,77
Esneklik	0,63
İyimserlik	0,92

3.4 Veri Analizi

Araştırmanın ilk bölümünde katılımcıların demografik değişkenlerinin frekans yüzde tablosu oluşturulup bu bilgilere yönelik yorumlarda bulunulmuştur. Çalışmada kullanılan Otantik Liderlik ve psikolojik Sermaye ölçeğinin alt boyutları arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik yapılacak olan istatistiksel analizleri yapmadan önce uygulama aracından alınan verilerin normal dağılım gösterip göstermediklerini kontrol etmek amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık

değerleri $\pm 1,5$ aralığında olması verilerin normal dağıldığını ifade etmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Yapılan analizler sonucunda çarpıklık-basıklık değerlerinin ± 1 aralığında olması veri grubunun normal olarak dağıldığı sonucuna varılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bilgi doğrultusunda parametrik testlerin kullanılması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Tablo 4

Araştırma Ölçek Toplam Puanları İçin Normallik Testi Sonuçları

	Çarpıklık	Basıklık
Otantik Liderlik Ölçeği	-0,67	-0,22
İlişkilerde şeffaflık	-0,62	-0,26
İçselleştirilmiş ahlak anlayışı	-0,60	-0,34
Bilgiyi dengeli değerlendirme	-0,59	-0,37
Öz farkındalık	-0,70	-0,36
Psikolojik Sermaye Ölçeği	-0,86	0,49
Özyeterlilik	-0,55	-0,12
Umut	-0,23	0,01
Esneklik	-0,41	-0,52
İyimserlik	-0,67	-0,14

Araştırmaya katılan öğretmenlerin otantik liderlik algıları ve psikolojik sermaye düzeyleri cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu gibi iki gruplu demografik değişkenlere göre değişip değişmediğini anlamak üzere Bağımsız Gruplar t-testi uygulanmıştır. Yaş, kıdem gibi üç gruplu veya daha çok gruplu demografik değişkenlere göre değişip değişmediğini anlamak için Tek Yönlü Varyans analizi ANOVA analizi yapılmıştır. Gruplar arasında fark oluşmasını durumunda, farkın hangi gruplardan kaynaklandığını anlayabilmek adına Pot-Hoc çoklu karşılaştırma tekniğinden yararlanılmıştır. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin otantik liderlik algıları ve psikolojik sermaye düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlayabilmek amacıyla Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Ayrıca ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin otantik liderlik algı düzeylerinin psikolojik sermaye düzeylerinin yordayıcısı olup olmadığını belirlemek üzere Basit Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır.

Bölüm 4

Bulgular

Bu bölümde, araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular, araştırmanın alt amaçlarına göre sıralanarak tablolarla yorumlanmıştır.

4.1 Araştırmanın Birinci Alt amacına İlişkin Bulgular

Bu başlık altında araştırmanın birinci alt amacına yönelik bulgulara yer verilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 5’ de gösterilmiştir.

Tablo 5

Katılımcıların Araştırma Ölçekleri için Betimleyici İstatistikleri

	Ranj	\bar{x}	ss
Otantik Liderlik Ölçeği	16-80	57,62	15,71
İlişkilerde şeffaflık	5-25	17,98	5,15
İçselleştirilmiş ahlak Anlayışı	4-20	14,22	4,16
Bilgiyi dengeli değerlendirme	3-15	10,79	3,21
Öz farkındalık	4-20	14,64	4,37
Psikolojik Sermaye Ölçeği	37-114	85,97	15,12
Özyeterlilik	8-30	21,30	4,29
Umut	8-30	20,98	4,40
Esneklik	11-29	20,99	3,69
İyimserlik	6-30	22,69	5,34

Araştırmada kullanılan Otantik Liderlik ölçeği ve Psikolojik Sermaye ölçekleri ve incelenen alt boyutlarından tespit edilen mevcut puanlar için belirlenen en küçük-en büyük değerler, aritmetik ortalama ve standart sapma dağılımlarına ilişkin bilgiler yukarıda hazırlanan tabloda verilmiştir.

4.2 Araştırmanın İkinci ve Üçüncü Alt amacına İlişkin Bulgular

Bu başlık altında araştırmanın ikinci ve üçüncü alt amacı olan demografik değişkenlere göre tek tek istatistiksel analizler yapılmış ve elde edilen analizler ayrı tablolar şeklinde verilmiştir.

4.2.1 Öğretmenlerin otantik liderlik algılarının ve psikolojik sermaye düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre incelenmesi. İlkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin otantik liderlik algı düzeylerinin ve psikolojik sermaye düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşmasına yönelik elde edilen sonuçlar Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6

Öğretmenlerin Otantik Liderlik Algı Düzeylerinin ve Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin T-Testi Sonuçları

Ölçek	Cinsiyet	N	\bar{x}	ss	t	Sd	p
Otantik Liderlik Ölçeği	Kadın	140	56,64	16,45	-1,130	243	.25
	Erkek	105	58,94	14,63			
İlişkilerde şeffaflık	Kadın	140	17,64	5,37	-1,194	243	.23
	Erkek	105	18,43	4,83			
İçselleştirilmiş ahlak anlayışı	Kadın	140	13,87	4,28	-1,519	243	.13
	Erkek	105	14,69	3,98			
Bilgiyi dengeli değerlendirme	Kadın	140	10,61	3,38	-1,018	243	.30
	Erkek	105	11,03	2,95			
Öz farkındalık	Kadın	140	14,52	4,67	-0,494	243	.62
	Erkek	105	14,80	3,94			
Psikolojik Sermaye Ölçeği	Kadın	140	87,09	14,41	1,348	243	.17
	Erkek	105	84,47	15,96			
Öz yeterlilik	Kadın	140	22,00	4,21	2,985	243	.00*
	Erkek	105	20,37	4,25			
Umut	Kadın	140	20,91	4,11	-0,314	243	.75
	Erkek	105	21,09	4,77			
Esneklik	Kadın	140	21,04	3,64	0,234	243	.81
	Erkek	105	20,92	3,77			
İyimserlik	Kadın	140	23,15	4,95	1,548	243	.12
	Erkek	105	22,09	5,79			

*p<.05

Erkek ve kadın öğretmenlerden alınan verilere uygulanan T-Testi sonucunda, kadın ve erkek öğretmenlerin Otantik Liderlik Ölçeği ($t_{(243)}=-1,138$; $p>0,05$), ilişkilerde şeffaflık boyutu ($t_{(243)}=-1,194$; $p>0,05$), içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ($t_{(243)}=-1,519$; $p>0,05$), bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu ($t_{(243)}=-1,018$; $p>0,05$), öz farkındalık boyutu ($t_{(243)}=-0,494$; $p>0,05$), Psikolojik Sermaye Ölçeği ($t_{(243)}=1,348$; $p>0,05$), umut boyutu ($t_{(243)}=-0,314$; $p>0,05$), esneklik boyutu ($t_{(243)}=0,234$; $p>0,05$) ve iyimserlik boyutu ($t_{(243)}=1,548$; $p>0,05$) toplam puan ortalamalarına bakıldığında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu sonucuna

varılmamıştır. Kadın ve erkek öğretmenlerin özyeterlilik boyutu ($t_{(243)}=2,985$; $p<0,01$) toplam puan ortalamaları karşılaştırıldığında aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Kadın öğretmenlerin özyeterlilik puan ortalaması erkek öğretmenlerin öz yeterlilik puanından anlamlı şekilde yüksek çıktığı sonucuna varılmıştır.

4.2.2 Öğretmenlerin otantik liderlik algılarının ve psikolojik sermaye düzeylerinin yaş değişkenine göre incelenmesi. İlkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin otantik liderlik algı düzeylerinin ve psikolojik sermaye düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılaşmasına yönelik elde edilen sonuçlar Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7

Öğretmenlerin Otantik Liderlik Algı Düzeylerinin ve Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Yaşlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Ölçek	Yaş	N	\bar{x}	ss	F	Sd	p	Fark
Otantik Liderlik Ölçeği	20-29 yaş (1)	38	55,63	17,47	3,050	3	.03*	4>2
	30-34 yaş (2)	79	54,32	15,21		241		
	35-39 yaş (3)	61	58,66	15,43				
	40 yaş üstü (4)	67	61,72	14,77				
İlişkilerde şeffaflık	20-29 yaş (1)	38	17,53	5,70	3,551	3	.02*	4>2
	30-34 yaş (2)	79	16,75	4,86		241		
	35-39 yaş (3)	61	18,25	5,30				
	40 yaş üstü (4)	67	19,43	4,70				
İçselleştirilmiş ahlak anlayışı	20-29 yaş (1)	38	13,37	4,73	3,474	3	.02*	4>2
	30-34 yaş (2)	79	13,37	4,15		241		
	35-39 yaş (3)	61	14,67	4,03				
	40 yaş üstü (4)	67	15,30	3,72				
Bilgiyi dengeli değerlendirme	20-29 yaş (1)	38	10,71	3,35	2,060	3	.11	
	30-34 yaş (2)	79	10,15	3,22		241		
	35-39 yaş (3)	61	10,93	3,21				
	40 yaş üstü (4)	67	11,45	3,01				
Öz farkındalık	20-29 yaş (1)	38	14,03	4,97	1,717	3	.16	
	30-34 yaş (2)	79	14,05	4,35		241		
	35-39 yaş (3)	61	14,80	4,03				
	40 yaş üstü (4)	67	15,54	4,24				
Psikolojik Sermaye Ölçeği	20-29 yaş (1)	38	84,00	14,12	1,524	3	.21	
	30-34 yaş (2)	79	84,43	15,83		241		
	35-39 yaş (3)	61	85,64	15,68				
	40 yaş üstü (4)	67	89,19	14,07				

Tablo 7 (Devam)

Öz yeterlilik	20-29 yaş (1)	38	20,45	4,24	1,886	3	.13	
	30-34 yaş (2)	79	21,35	4,34		241		
	35-39 yaş (3)	61	20,75	4,17				
	40 yaş üstü (4)	67	22,22	4,29				
Umut	20-29 yaş (1)	38	21,03	3,82	0,109	3	.96	
	30-34 yaş (2)	79	20,76	4,72		241		
	35-39 yaş (3)	61	21,16	4,79				
	40 yaş üstü (4)	67	21,06	4,02				
Esneklik	20-29 yaş (1)	38	20,42	3,39	2,806	3	.04*	4>2
	30-34 yaş (2)	79	20,30	3,65		241		
	35-39 yaş (3)	61	21,18	4,03				
	40 yaş üstü (4)	67	21,94	3,42				
İyimserlik	20-29 yaş (1)	38	22,11	5,31	1,895	3	.13	
	30-34 yaş (2)	79	22,01	5,32		241		
	35-39 yaş (3)	61	22,54	5,79				
	40 yaş üstü (4)	67	23,97	4,82				

*p<.05

Araştırmada toplanan verilere uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucuna göre yaşa göre öğretmenlerin bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu ($F_{(3,241)}=2,060$; $p>0,05$), öz farkındalık boyutu ($F_{(3,241)}=1,717$; $p>0,05$), Psikolojik Sermaye Ölçeği ($F_{(3,241)}=1,524$; $p>0,05$), özyeterlilik boyutu ($F_{(3,241)}=1,886$; $p>0,05$), umut boyutu ($F_{(3,241)}=0,109$; $p>0,05$) ve iyimserlik boyutu ($F_{(3,241)}=1,895$; $p>0,05$) toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır. Yaşa göre öğretmenlerin Otantik Liderlik Ölçeği ($F_{(3,241)}=3,050$; $p<0,05$), ilişkilerde şeffaflık boyutu ($F_{(3,241)}=3,551$; $p<0,05$), içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ($F_{(3,241)}=3,474$; $p<0,05$) ve esneklik boyutu ($F_{(3,241)}=2,806$; $p<0,05$) toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık göze çarpmıştır. Farklılığın hangi kategoriden kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan LSD (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonucuna göre temel farklılık 40 yaş üstü katılımcılar ile 30-34 yaş arasındaki katılımcılardan kaynaklanmaktadır. Tablo geneli incelendiğinde, 40 yaş üstü öğretmenlerin Otantik Liderlik Ölçeğinin ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve esneklik boyutu toplam puan ortalamaları anlamlı şekilde en yüksekken 30-34 yaş arasındaki öğretmenlerden anlamlı şekilde düşük çıktığı görülmüştür.

4.2.3 Öğretmenlerin otantik liderlik algılarının ve psikolojik sermaye düzeylerinin eğitim durumuna göre incelenmesi. İlkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin otantik liderlik algı düzeylerinin ve psikolojik sermaye düzeylerinin eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmasına yönelik elde edilen sonuçlar Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8

Öğretmenlerin Otantik Liderlik Algı Düzeylerinin ve Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin T-Testi Sonuçları

Ölçek	Eğitim Durumu	n	\bar{x}	ss	t	Sd	p
Otantik Liderlik Ölçeği	Lisans	136	55,87	16,03	-1,967	243	.05
	Lisansüstü	109	59,82	15,09			
İlişkilerde şeffaflık	Lisans	136	17,46	5,08	-1,773	243	.08
	Lisansüstü	109	18,62	5,19			
İçselleştirilmiş ahlak anlayışı	Lisans	136	13,76	4,28	-1,924	243	.06
	Lisansüstü	109	14,79	3,96			
Bilgiyi dengeli değerlendirme	Lisans	136	10,46	3,29	-1,778	243	.08
	Lisansüstü	109	11,19	3,06			
Öz farkındalık	Lisans	136	14,18	4,62	-1,839	243	.07
	Lisansüstü	109	15,21	3,97			
Psikolojik Sermaye Ölçeği	Lisans	136	85,60	15,12	-0,429	243	.67
	Lisansüstü	109	86,43	15,18			
Öz yeterlilik	Lisans	136	21,93	4,13	2,571	243	.01*
	Lisansüstü	109	20,52	4,39			
Umut	Lisans	136	20,44	4,20	-2,172	243	.03*
	Lisansüstü	109	21,66	4,57			
Esneklik	Lisans	136	20,78	3,78	-0,987	243	.32
	Lisansüstü	109	21,25	3,58			
İyimserlik	Lisans	136	22,45	5,26	-0,803	243	.42
	Lisansüstü	109	23,00	5,45			

*p<.05

Araştırmada toplanan verilere uygulanan *t*-Testi sonucunda, lisans ve lisansüstü eğitim durumundaki öğretmenlerin Otantik Liderlik Ölçeği ($t_{(243)}=-1,967$; $p>0,05$), ilişkilerde şeffaflık boyutu ($t_{(243)}=-1,773$; $p>0,05$), içselleştirilmiş ahlak

anlayışı boyutu ($t_{(243)}=-1,924$; $p>0,05$), bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu ($t_{(243)}=-1,778$; $p>0,05$), öz farkındalık boyutu ($t_{(243)}=-1,839$; $p>0,05$), Psikolojik Sermaye Ölçeği ($t_{(243)}=-0,429$; $p>0,05$), esneklik boyutu ($t_{(243)}=-0,987$; $p>0,05$) ve iyimserlik boyutu ($t_{(243)}=-0,803$; $p>0,05$) toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır. Lisans ve lisansüstü eğitim durumundaki öğretmenlerin öz yeterlilik boyutu ($t_{(243)}=2,571$; $p<0,05$) ve umut boyutu ($t_{(243)}=-2,172$; $p<0,05$) toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Lisans eğitim durumundaki öğretmenlerin öz yeterlilik boyutu puan ortalaması lisansüstü eğitim durumundaki öğretmenlerden anlamlı şekilde yüksek çıktığı anlaşılmıştır. Lisansüstü eğitim durumundaki öğretmenlerin umut boyutu puan ortalaması lisans eğitim durumundaki katılımcılardan anlamlı şekilde yüksek çıktığı görülmüştür.

4.2.4 Öğretmenlerin otantik liderlik algılarının ve psikolojik sermaye düzeylerinin medeni durumlarına göre incelenmesi. İlkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin otantik liderlik algı düzeylerinin ve psikolojik sermaye düzeylerinin medeni durum değişkenine göre farklılaşmasına yönelik elde edilen sonuçlar Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9

Öğretmenlerin Otantik Liderlik Algı Düzeylerinin ve Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin T-Testi Sonuçları

Ölçek	Medeni Durum	n	\bar{x}	ss	t	Sd	p
Otantik Liderlik Ölçeği	Evli	138	58,29	15,60	0,752	243	.45
	Bekar	107	56,77	15,88			
İlişkilerde şeffaflık	Evli	138	18,18	4,92	0,709	243	.48
	Bekar	107	17,71	5,43			
İçselleştirilmiş ahlak anlayışı	Evli	138	14,53	4,07	1,319	243	.19
	Bekar	107	13,82	4,26			
Bilgiyi dengeli değerlendirme	Evli	138	10,81	3,28	0,132	243	.90
	Bekar	107	10,76	3,12			
Öz farkındalık	Evli	138	14,77	4,44	0,518	243	.60
	Bekar	107	14,48	4,28			

Tablo 9 (Devam)

Ölçek	Medeni Durum	n	\bar{x}	ss	t	Sd	p
Psikolojik Sermaye Ölçeği	Evli	138	86,59	14,84	0,728	243	.47
	Bekar	107	85,17	15,50			
Özyeterlilik	Evli	138	21,85	4,21	2,279	243	.02*
	Bekar	107	20,60	4,32			
Umut	Evli	138	20,96	4,49	-0,109	243	.91
	Bekar	107	21,02	4,30			
Esneklik	Evli	138	21,02	3,56	0,163	243	.87
	Bekar	107	20,94	3,87			
İyimserlik	Evli	138	22,76	5,07	0,223	243	.82
	Bekar	107	22,61	5,69			

*p<.05

Araştırmada toplanan verilere uygulanan *t*-Testi sonucunda, evli ve bekar öğretmenlerin Otantik Liderlik Ölçeği ($t_{(243)}=0,752$; $p>0,05$), ilişkilerde şeffaflık boyutu ($t_{(243)}=0,709$; $p>0,05$), içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ($t_{(243)}=1,319$; $p>0,05$), bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu ($t_{(243)}=0,132$; $p>0,05$), öz farkında lık boyutu ($t_{(243)}=0,518$; $p>0,05$), Psikolojik Sermaye Ölçeği ($t_{(243)}=0,728$; $p>0,05$), umut boyutu ($t_{(243)}=-0,109$; $p>0,05$), esneklik boyutu ($t_{(243)}=0,163$; $p>0,05$) ve iyimserlik boyutu ($t_{(243)}=0,223$; $p>0,05$) toplam puan ortalamaları arasına istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görülmemiştir. Evli ve bekar öğretmenlerin özyeterlilik boyutu ($t_{(243)}=2,279$; $p<0,05$) toplam puan ortalamaları arasına istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Evli öğretmenlerin öz yeterlilik boyutu puan ortalaması bekar öğretmenlerden anlamlı şekilde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4.2.5 Öğretmenlerin otantik liderlik algılarının ve psikolojik sermaye düzeylerinin kıdemlerine göre incelenmesi. İlkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin otantik liderlik algı düzeylerinin ve psikolojik sermaye düzeylerinin kıdem değişkenine göre farklılaşmasına yönelik elde edilen sonuçlar Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10

Öğretmenlerin Otantik Liderlik Algı Düzeylerinin ve Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Kademelerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Ölçek	Çalışma süresi	n	\bar{x}	ss	F _(3,241)	Sd	p	Fark
Otantik Liderlik Ölçeği	1-10 yıl (1)	66	55,03	17,33	5,808	3	.00*	4>1
	10-15 yıl (2)	76	53,68	14,23		241		
	15-20 yıl (3)	57	60,70	14,90				
	20 yıl üstü (4)	46	64,04	14,14				
İlişkilerde şeffaflık	1-10 yıl (1)	66	17,38	5,47	5,491	3	.00*	4>1
	10-15 yıl (2)	76	16,55	4,68		241		
	15-20 yıl (3)	57	18,96	4,95				
	20 yıl üstü (4)	46	19,96	4,93				
İçselleştirilmiş ahlak anlayışı	1-10 yıl (1)	66	13,47	4,55	6,060	3	.00*	4>1
	10-15 yıl (2)	76	13,18	3,88		241		
	15-20 yıl (3)	57	15,09	3,93				
	20 yıl üstü (4)	46	15,93	3,64				
Bilgiyi dengeli değerlendirme	1-10 yıl (1)	66	10,35	3,69	4,801	3	.00*	4>1
	10-15 yıl (2)	76	10,03	2,94		241		
	15-20 yıl (3)	57	11,33	2,99				
	20 yıl üstü (4)	46	12,00	2,71				
Öz farkındalık	1-10 yıl (1)	66	13,83	4,93	3,865	3	.01*	4>1
	10-15 yıl (2)	76	13,92	4,07		241		
	15-20 yıl (3)	57	15,32	4,12				
	20 yıl üstü (4)	46	16,15	3,85				
Psikolojik Sermaye Ölçeği	1-10 yıl (1)	66	86,42	14,56	4,047	3	.01*	4>1
	10-15 yıl (2)	76	81,66	17,04		241		
	15-20 yıl (3)	57	87,11	13,84				
	20 yıl üstü (4)	46	91,02	12,30				
Öz yeterlilik	1-10 yıl (1)	66	21,47	4,32	0,791	3	.50	
	10-15 yıl (2)	76	20,83	4,67		241		
	15-20 yıl (3)	57	21,16	3,82				
	20 yıl üstü (4)	46	22,02	4,19				
Umut	1-10 yıl (1)	66	21,20	3,83	2,564	3	.06	
	10-15 yıl (2)	76	19,88	4,80		241		
	15-20 yıl (3)	57	21,49	4,53				
	20 yıl üstü (4)	46	21,87	4,07				
Esneklik	1-10 yıl (1)	66	20,71	3,86	6,643	3	.00*	4>1
	10-15 yıl (2)	76	19,84	3,84		241		
	15-20 yıl (3)	57	21,44	3,17				
	20 yıl üstü (4)	46	22,72	3,10				
İyimserlik	1-10 yıl (1)	66	23,05	5,24	4,150	3	.01*	4>2
	10-15 yıl (2)	76	21,11	5,56		241		
	15-20 yıl (3)	57	23,02	5,52				
	20 yıl üstü (4)	46	24,41	4,24				

*p<.05

Araştırmada toplanan verilere uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testinden elde edilen sonuçlara göre, çalışma süresine göre öğretmenlerin öz yeterlilik boyutu ($F_{(3,241)}=0,791; p>0,05$) ve umut boyutu ($F_{(3,241)}=2,564; p>0,05$) toplam puan ortalamaları arasına istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görölmemiştir. Maddi duruma göre öğretmenlerin Otantik Liderlik Ölçeği ($F_{(3,241)}=5,808; p<0,01$), ilişkilerde şeffaflık boyutu ($F_{(3,241)}=5,491; p<0,01$), içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ($F_{(3,241)}=6,060; p<0,05$), bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu ($F_{(3,241)}=4,081; p<0,01$), öz farkındalık boyutu ($F_{(3,241)}=3,865; p<0,05$), Psikolojik Sermaye Ölçeği ($F_{(3,241)}=4,047; p<0,01$), esneklik boyutu ($F_{(3,241)}=6,643; p<0,001$) ve iyimserlik boyutu ($F_{(3,241)}=4,150; p<0,01$) toplam puan ortalamaları arasına istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görölmüştür.. Farklılığın hangi kategoriden kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan LSD (Post Hoc) oklu karşılaştırma sonucunda elde edilen verilere göre göre asıl farklılık 20 yıl üstü çalışan öğretmenler ile 1-10 yıl arası çalışan ve 10-15 yıl arası çalışan öğretmenler arasında görölmüştür. Tablo geneli incelendiğinde, 20 yıl üstü çalışan öğretmenlerin Otantik Liderlik Ölçeği, ilişkilerde şeffaflık boyutu, içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu, bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu, öz farkındalık boyutu, Psikolojik Sermaye Ölçeği, esneklik boyutu ve iyimserlik boyutu toplam puan ortalamaları anlamlı şekilde en yüksekken 10-15 yıldır çalışan öğretmenlerden anlamlı şekilde en düşük olduğu bilgisine ulaşılmıştır.

4.3 Araştırmanın Dördüncü Alt Amacına İlişkin Bulgular

Bu başlık altında araştırmanın üçüncü alt amacına yönelik sonuçlar aranmıştır. Elde edilen bulgulara yönelik veriler tablo halinde gösterilmiştir. Tablo 11’de bu amaca yönelik korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 11

Öğretmenlerin Otantik Liderlik Algı Düzeylerinin ve Psikolojik Sermaye Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1	,941**	,930**	,920**	,926**	,622**	,347**	,548**	,590**	,623**
2		1	,855**	,811**	,795**	,594**	,320**	,527**	,567**	,599**
3			1	,794**	,799**	,599**	,335**	,548**	,545**	,597**
4				1	,862**	,524**	,273**	,464**	,502**	,534**
5					1	,582**	,351**	,487**	,565**	,573**
6						1	,765**	,825**	,873**	,932**
7							1	,459**	,555**	,599**
8								1	,621**	,714**
9									1	,822**
10										1

** p<0,001; 1= Otantik Liderlik Ölçeği; 2= İlişkilerde şeffaflık; 3= İçselleştirilmiş ahlak anlayışı; 4= Bilgiyi dengeli değerlendirme; 5= Öz farkındalık; 6= Psikolojik Sermaye Ölçeği; 7= Özyeterlilik; 8= Umut; 9= Esneklik; 10= İyimserlik

Araştırmada toplanan verilere uygulanan Pearson Korelasyon Analizi sonucunda, Otantik Liderlik Ölçeği toplam puanı ile Psikolojik Sermaye Ölçeği toplam puanı ($r=0,622$; $p<0,001$), özyeterlilik boyutu toplam puanı ($r=0,347$; $p<0,001$), umut boyutu toplam puanı ($r=0,548$; $p<0,001$), esneklik boyutu toplam puanı ($r=0,590$; $p<0,001$) ve iyimserlik boyutu toplam puanı ($r=0,623$; $p<0,001$) arasında orta düzeyde, pozitif yönde, istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

İlişkilerde şeffaflık boyutu toplam puanı ile Psikolojik Sermaye Ölçeği toplam puanı ($r=0,594$; $p<0,001$), özyeterlilik boyutu toplam puanı ($r=0,320$; $p<0,001$), umut boyutu toplam puanı ($r=0,527$; $p<0,001$), esneklik boyutu toplam puanı ($r=0,567$; $p<0,001$) ve iyimserlik boyutu toplam puanı ($r=0,599$; $p<0,001$) arasında orta düzeyde, pozitif yönde, istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu toplam puanı ile Psikolojik Sermaye Ölçeği toplam puanı ($r=0,599$; $p<0,001$), özyeterlilik boyutu toplam puanı ($r=0,335$; $p<0,001$), umut boyutu toplam puanı ($r=0,548$; $p<0,001$), esneklik boyutu toplam puanı ($r=0,545$; $p<0,001$) ve iyimserlik boyutu toplam puanı ($r=0,597$; $p<0,001$) arasında orta düzeyde, pozitif yönde, istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu toplam puanı ile Psikolojik Sermaye Ölçeği toplam puanı ($r=0,524$; $p<0,001$), özyeterlilik boyutu toplam puanı ($r=0,273$; $p<0,001$), umut boyutu toplam puanı ($r=0,464$; $p<0,001$), esneklik boyutu toplam puanı ($r=0,502$; $p<0,001$) ve iyimserlik boyutu toplam puanı ($r=0,534$; $p<0,001$) arasında orta düzeyde, pozitif yönde, istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Öz farkındalık boyutu toplam puanı ile Psikolojik Sermaye Ölçeği toplam puanı ($r=0,582$; $p<0,001$), özyeterlilik boyutu toplam puanı ($r=0,351$; $p<0,001$), umut boyutu toplam puanı ($r=0,487$; $p<0,001$), esneklik boyutu toplam puanı ($r=0,565$; $p<0,001$) ve iyimserlik boyutu toplam puanı ($r=0,573$; $p<0,001$) arasında orta düzeyde, pozitif yönde, istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

4.3 Araştırmanın Beşinci Alt amacına İlişkin Bulgular

Bu başlık altında araştırmanın dördüncü alt amacı olan “Okul müdürlerinin algılanan otantik liderlik davranışları öğretmenlerin psikolojik sermayelerini yordamakta mıdır?” sorusuna cevap aranmıştır. Bu soruya ilişkin bulgular tablo biçiminde gösterilmiştir. Tablo 12’de öğretmenlerin otantik liderlik algılarının (bağımsız değişken) psikolojik sermaye düzeyleri (bağımlı değişken) üzerindeki etkisini anlamak amacıyla gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 12

Öğretmenlerin Otantik Liderlik Algılarının psikolojik Sermaye Düzeylerini Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı değişken	Bağımsız değişkenler	B(b)	SH	Beta	t	p
Psikolojik Sermaye Ölçeği	Sabit (a)	55,062	2,763		19,928	0,00
	İçselleştirilmiş ahlak anlayışı	2,173	0,186	0,599	11,654	0,00
F _(1,243) =135,807; p=0,00; R ² =0,36						
Psikolojik Sermaye Ölçeği	Sabit (a)	52,405	2,841		18,445	0,00
	İçselleştirilmiş ahlak anlayışı	1,221	0,353	0,336	3,458	0,00
	İlişkilerde şeffaflık	0,901	0,286	0,307	3,155	0,00
F _(2,242) =75,383; p=0,00; R ² =0,38						

Psikolojik Sermaye Ölçeği toplam puanının yordayıcılarının incelenmesi için çoklu regresyon analizi uygulanmış ve uygulanan regresyon analizinde Otantik Liderlik Ölçeği alt bileşenleri bağımsız değişken olarak belirlenmiştir. Kurulan modelde “stepwise” yöntemi tercih edilmiş ve sadece anlamlı parametreler modele dahil eklenmiştir. Kurulan son model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F_(2,242)=75,383; p<0,001). Psikolojik Sermaye Ölçeği toplam puanının %36’lık kısmı içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu puanı ile %2’lik kısmı ise ilişkilerde şeffaflık boyutu toplam puanı ile açıklanmaktadır. İki değişken birlikte Psikolojik Sermaye Ölçeği varyansının %38’lik bölümünü açıklamaktadır. Diğer değişkenler sabit tutulduğunda, Psikolojik Sermaye Ölçeği toplam puanını içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu puanındaki 1 birimlik yükseliş 0,336 birim yükselişe ve ilişkilerde şeffaflık boyutu puanındaki 1 birimlik artış 0,307 birim yükselişe neden olacaktır.

Bölüm 5

Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmanın amacı, ilkökul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına yönelik algıları ile psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın bulguları, okul müdürlerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarının, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerine pozitif etkisi olduğunu göstermektedir. Elde edilen bulgular, bu iki kavram arasındaki ilişkinin, önceki çalışmalarda da altının çizildiği gibi önemli bir bağ olduğunu açığa çıkarmaktadır (Avolio, Gardner, Luthans ve May, 2004; Luthans ve Youssef, 2007).

Otantik liderlik, öz farkındalık, değerleri doğrultusunda hareket etme ve kararlar alma, etrafındakilerle ilişkilerinde dürüst ve şeffaf olma gibi niteliklerle açıklanmaktadır (Avolio ve Gardner, 2005). Çalışmamda, öğretmenlerin psikolojik sermayelerini, okul müdürlerinin sergilediği otantik liderlik davranışlarının arttırdığı görülmektedir. Okul yöneticilerinin duygusal zekalarının ve empatik yaklaşımlarının, öğretmenlerin öz yeterlilik boyutlarının (öz yeterlilik, umut, iyimserlik, dayanıklılık) gelişmesinde önemli rol oynadığı fark edilmiştir.

Bu çalışmanın sonuçları, psikolojik sermayenin dört temel unsurunu tanımlayan çalışmalar yapan Avolio ve Gardner (2005) ve Luthans ve Youssef (2007) çizdikleri çerçeve ile paraleldir. Öğretmenlerin, otantik liderlerle birlikte çalışmaları, kendilerini değerli hissetmelerini ve odaklarını işe yoğunlaştırmalarını sağlamaktadır. Öğretmenlerin, psikolojik sermayeleri güçlendiğinde, dayanıklılıklarının arttığı ve daha verimli çalıştıkları gözlemlenmiştir. Avolio ve Walumbwa'a (2009) göre, çalışanların duygusal iyiliklerinin artmasında, liderin duygusal ve zekası ve otantik davranışları önemli rol oynamaktadır.

Eğitim yönetimi alanında ise, okul müdürlerinin otantik davranışları, öğretmenlerin motivasyonlarını arttıran en önemli unsurlardan biridir. Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin güçlü olması, bireysel gelişim süreçlerini desteklemekle birlikte, okul iklimi ve öğrencileriyle ilişkileri noktasında da pozitif etki gösterir (Luthans ve Youssef, 2004). Tüm bunların sonucunda, yapılan çalışmalar okul

müdürlerinin seçtiği liderlik tarzının, öğretmenlerin psikolojik iyiliklerine önemli katkı sağladığını göstermektedir. Farklı bir çalışmada da aynı şekilde, Walumbwa vd. (2010), örgütsel başarının ilerlemesinde, otantik liderliğin, çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini artırma potansiyelinin önemli rol oynadığı görüşmüştür. Yapılan bu araştırmalar, okul müdürlerinin benimsediği otantik liderlik tarzının öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerini ne düzeyde etkilediğini anlamada iyi bir zemin sunmaktadır.

Okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları otantik liderlik kavramının dört farklı alt boyutta incelenmiştir. Bu boyutlar öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalık boyutlarıdır. Bu dört farklı boyutla ilgili yapılan istatistiksel çalışmalardan elde edilen ortalama verilere göre, öğretmenlerin en fazla ilişkilerde şeffaflık alt boyutuna katılmış olduğu görüşmüştür, az da olsa katıldıkları bir diğer unsurun da içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu olduğu fark edilmiştir. Bu bağlamda öğretmenler liderleri olan okul müdürlerini, kendi değer yargılarına göre hareket eden, diğerlerinin değer yargılarına göre hareket etmeyi tercih etmeyen kişiler olarak görmektedirler. Bu sonuçtan okul müdürlerinin içten olduğunu, duyu, düşünce ve davranışlarının tutarlı olduğunu ve yapmacık davranmadığını gösterebilir. Otantik liderliğin alt boyutu olan ilişkilerde şeffaflık, okul müdürlerinin hedeflerinin, benimsediği değerleri, duyu ve düşüncelerini net, açık ve dürüst bir şekilde çalışanlarına yansıtabilmesinin sonucudur. Bu sonuç sayesinde müdürler, öğretmenlerde güven duygusunun açığa çıkmasının sağlamaktadır. Otantik liderliğin çok temel bir unsuru olan şeffaflığın varlığı öğretmenlerde güven duygusunu geliştirir. Açığa çıkan bu güven duygusu tüm okula yansiyacak ve okul artık iş yeri olmaktan çıkıp öğretmenlerin aidiyet duygusunun yoğun olarak yaşayacağı bir yere dönüşecektir. Bu da hem öğretmenler hem de okul için çok büyük bir kazanım olacaktır.

Müdürlerin otantik liderlik davranışlarını öğretmenlerin algılayışlarının demografik değişkenlere farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmak için yapılan t-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçlarına göre öğretmen algılarının cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, gelir düzeyi, yaş ve çalışma süresine göre incelenmiştir. Bu incelemeler sonucunda otantik liderlik boyutlarının cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu değişkenlerine göre farklılık gösterdiği bilgisine

ulaşılamamıştır. Bu sonuca göre otantik liderlik algısını öğretmenlerin cinsiyetinin, medeni durumunun ve öğrenin durumunun etkisi olamadığı bilgisine ulaşılmıştır.

Yapılan t-Testine göre öğretmenlerin otantik liderlik algısının psikolojik sermaye düzeylerine etkisinin yaş ve öğrenin durumuna göre değişkenlik gösterdiği sonucuna varılmıştır. Gözlemlenen farklılığın hangi kategorinin meydana getirdiğini belirlemek için yapılan LSD (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonucuna göre temel farklılık 40 yaş üstü öğretmenler ile 30-34 yaş arasındaki öğretmenlerden kaynaklanmaktadır. Tablo geneli incelendiğinde, 40 yaş üstü öğretmenlerin Otantik Liderlik Ölçeğinin bileşenlerinin ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve esneklik boyutlarındaki toplam puan ortalamaları anlamlı şekilde en yüksek olduğunu belirlenmiş 30-34 yaş arasındaki öğretmenlerin anlamlı şekilde en düşük olduğu belirlenmiştir. Bu bulguya göre öğretmenlerin otantik liderlik algılarının ileri yaşlarda farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Burada otantik liderliğin özelliklerle çalışanların güven duygusunu pozitif anlamda tetikleyen bir yapısının olduğu baz alınrsa öğretmenlerin yaşam tecrübesinin fazla olması farklı perspektiflerden bakmalarını sağladığını, yaş alıp olgunlaştıkça güven konusuna olan bakış açılarının da farklılaştığı düşünülebilir. Çalışanların çalışma süreleri incelendiğinde otantik liderlik algısının çalışma sürelerine göre de farklılık gösterdiği görülmüştür. Yapılan inceleme sonucuna göre temel farklılık, 20 yıl üstü çalışan katılımcılar ile 1-10 yıl arası çalışan ve 10-15 yıl arası çalışan öğretmenler arasında görülmüştür, 20 yıl üstü çalışan öğretmenlerin Otantik Liderlik algıları en yüksekken 10-15 yıldır çalışan katılımcıların anlamlı şekilde en düşük bulunmuştur. Her iki değişken için de uzun yıllardır meslekte olan insanların bakış açılarının daha farklı olduğu sonucuna varılabilir. Uzun zamandır öğretmenlik yapan kişilerin çalıştıkları kurumlara ve müdürlerine karşı oluşacak güven duygusu daha çabuk geliştirdikleri ve karşılıklı saygı çerçevesini daha rahat oluşturabildikleri düşünülebilir.

Yapılan araştırmada öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin t-Testi kullanılarak demografik özelliklere göre araştırıldığında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri yaş değişkinine göre farklılık göstermeyip, cinsiyet, öğrenin durumu, medeni durum ve maddi durum değişkenlerine göre farklılıklar gözlemlenmiştir. Yürütülen araştırmanın sonucuna göre cinsiyet değişkeni incelendiğinde kadın katılımcıların öz yeterlilik puan ortalaması erkek katılımcılardan anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur. Bu bulgu, alan

yazındaki bazı çalışmalarla paraleldir. Yapılan bazı çalışmalarda kadınların, özellikle sosyal ve duygusal anlamdaki öz yeterlilik algılarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır (Schunk, 1991). Öz yeterlilik kişinin herhangi bir görevi yerine getirmesi sürecinde sahip olduğu ve kişinin yeteneklerini ne kadar kullanabildiği ile ilgili değil, kendi yeteneklerine olan inancıyla alakalıdır. Bu durum kadınların herhangi bir problemle karşılaştıklarında bunun üstesinden gelme becerilerinin daha yüksek olmasıyla ilişkilendirilebilir. Kadınların daha fazla sosyal destek alması yine bu bulguyu destekleyen nedenlerden biri olabilir. Ancak bu bulguyu genelleştirilemeyeceği göz ardı edilmemelidir çünkü bireylerin yaşadığı sosyal ve ekonomik çevre, öz yeterlilik algısını değiştirebilir.

Yapılan bu araştırmada öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin öğrenim durumuna göre değişken olduğu görülmüştür. Lisans ve lisansüstü eğitim durumundaki öğretmenlerin öz yeterlilik ve umut boyutlarında anlamlı farklılık bulunmuştur. Daha önce yapılmış çalışmalarda eğitim düzeyinin öğretmenlerin psikolojik sermaye unsurları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Elde edilen bu sonuç Luthans ve Youssef (2004), Bandura (1997), Snyder (2000) bulgularıyla paraleldir. Yapılan bu çalışmada, Lisans eğitim durumundaki katılımcıların öz yeterlilik boyutu lisansüstü eğitim durumundaki öğretmenlerden anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur. Öz yeterlilik, bireyin bir görevi başarıyla tamamlayabilmesi konusundaki inancı şeklinde tanımlanmaktadır. Lisans eğitim sürecinin daha temel, lisansüstü eğitiminde ise alana dair daha kapsamlı bilgi edinilmesi öz yeterlilik düzeylerinde fark yaratmış olabilir. Lisansüstü eğitim durumundaki katılımcıların umut boyutu lisans eğitim durumundaki katılımcılardan anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur. Elde edilen bu sonuç önceki çalışmaları desteklemektedir. Bu bulgular Snyder (2000) ve Schunk (1995) ile paralellik göstermektedir. Umut kavramı kişinin amaçlarına ulaşabilmek için yeni yollar keşfedebilme motivasyonu olarak tanımlanır. Eğitim düzeyinin artmasıyla birlikte bireyler geleceğe pozitif bir bakış açısıyla bakma eğiliminde olabilirler. Çünkü, lisansüstü eğitim alan öğretmenler, almış oldukları eğitim ve mesleki deneyimlerinin sonucunda genel anlamda daha fazla umut geliştirebilirler. Sonuç olarak hem lisans hem de lisansüstü eğitim alan öğretmenlerin eğitim seviyelerinin, psikolojik sermayelerinin çeşitli unsurlarını, özellikle öz yeterlilik ve umut unsurlarını etkilediği sonucuna varılmıştır. Lisans eğitimi almış öğretmenlerin daha fazla pratik deneyim edinmiş olmaları öz yeterliliklerini desteklerken, lisansüstü

eğitim alan retmenlerin sahip oldukları teorik bilgi ve akademik başarılar umut düzeylerini arttırabilir.

Öğretmenlerdeki psikolojik sermaye düzeyi ve müdürlerin otantik liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi anlamak için yapılan korelasyon analizi sonucunda öğretmenlerdeki müdürlerin otantik liderlik davranışı algısı ile öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu sonuç, bu iki kavram arasında yapılmış daha önceki çalışmaların oluşturduğu literatürü desteklemektedir. Müdürlerin otantik lider olarak, kendine güven duyan, pozitif, değer yargıları olan ve bu değer yargılarına bağlı olan, ileriye odaklanan, esnek fikirlere sahip olmak gibi özellikleri öğretmenlerinin gelişimini birinci sıraya koyan, şeffaf bir iletişim şekli ile anlaşılmaya olanak sağlayan insanlar olarak tanınırlar. Müdürlerin sergiledikleri bu otantik liderlik davranışlarıyla, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerini arttırması ve bunun sonucunda da kuruma bağlılıklarını hem mesleki hem kişisel gelişimlerini, iç motivasyonlarının artmasını desteklediği düşünölmektedir.

Öğretmenlerdeki psikolojik sermaye düzeyi ve müdürlerin otantik liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi anlamak için yapılan korelasyon analizi sonucunda müdürlerin otantik liderlik davranışlarının boyutlarından biri olan içselleştirilmiş ahlak anlayışının öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerini etkileyen bir diğer güçlü faktör olarak görölmüştür. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ahlaki temellere dayanmaktadır ve liderin kendi öz varlığı ile tutarlı olmasıyla ilişkilidir. Bu özelliğe sahip olan okul müdürleri okul içerisinde etik değerler ve sınırlar belirleyerek öğretmenlerin perspektifindeki adalet duygusunu arttırdığı söylenebilir. Öğretmenlerin de bu adil davranışlara pozitif yanıtlar vererek kuruma aidiyet duyguların ve o kurumun bir parçası oldukları bilincinin arttığını gösteren davranışlarda bulunabilirler. Adil bir ortamda çalıştıklarını hissetmeyen tüm çalışanlar gibi öğretmenler de iş verimliliklerini düşürüp, istifâ etme gibi durumlara yönelebilirler. Bu nedenle üzerinde en çok düşünölmeli ve konuşulması gereken konulardan biri adalet ve bir diğeri ise iş motivasyonudur. Liderlerinin yani okul müdürlerinin samimiyetine, çabalarının samimi olarak ele alınacağıını ve yaptığı işle beğeni alıp taktir göreceğini hisseden öğretmenler okulda karşılaştıkları pürüzlerden çok etkilenmeden, görev bilinci yüksek bir şekilde işlerine devam ederler.

Araştırmada elde edilen bulgular, okullardaki genel performansın artmasını sağlayan ve öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerini güçlendiren etkenlerin

başında, müdürlerin otantik liderlik davranışlarını geliştirmeleri gelmektedir (Goleman, 1998). Bu doğrultuda, çeşitli eğitimler organize edilerek okul müdürlerinin otantiklik becerileri geliştirilebilir ve bu sayede, öğretmenlerin öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık özellikleri güçlenerek, öğrencilerin okulda aldığı eğitimin kalitesi de artacaktır (Bickman, 2016).

5.1 Öneriler

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik önerilere yer verilmiştir.

5.1.1 Uygulayıcılara yönelik öneriler. Bu çalışmada müdürlerin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu nedenle okul müdürlerinin sergilemiş oldukları otantik liderlik davranışlarının, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerini önemli düzeyde etkilediği söylenebilir. Buradan yola çıkarak okul müdürlerinin, belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri için buldukları kurumda çalışan öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerini, arttırabilmeleri için kendilerinin otantik liderlik vasıflarını geliştirmeleri önerilebilir. Bunun için Milli Eğitim Bakanlığı tarafından organize edilen hizmet içi eğitimlerle okul müdürlerinin otantik liderliğe yönelik bakış açıları geliştirmeleri desteklenebilir.

5.1.2 Araştırmacılara yönelik öneriler. Araştırma yalnızca belirli bölgedeki okullarda yapılmıştır. Bu durum, ulaşılan bulguları genelleymeyi kısıtlayabilir. Bundan sonraki süreçte, araştırmalar ilkokul, ortaokul, lise gibi farklı okul türlerinde ve farklı bölgelerde yapılabilir. Bu çalışmada, otantik liderlik, psikolojik sermaye ve unsurları sadece öğretmenlerin perspektifinden incelenmiştir. Bundan sonraki süreçlerde otantik liderlik özelliklerinin, diğer önemli değişkenlerle (iş performansı, öğrencilerin ders başarıları gibi...) ilişkisi çalışılabilir. Alternatif bir öneri olarak, psikolojik sermayenin kalıcı tesirini araştıran çalışmalara odaklanılmasıdır. Bu tür araştırmalarla, bu iki değişken arasındaki ilişkinin geçmişten günümüze nasıl değişim geçirdiği anlaşılabilir.

KAYNAKÇA

- Akçay, V. H. (2012). Pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini ile ilişkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 123-140.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., & Wernsing, T. S. (2008). Practicing authentic leadership. *Positive psychology: Exploring the Best in People*, 4, 147-165.
- Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumbwa, F. O. (2004). *Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance*. Lincoln: University of Nebraska-Lincoln, Gallup Leadership Institute.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-449.
- Ayça, B. (2016). *Otantik liderlik davranışının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi ve otel işletmelerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Haliç Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Aydoğdu, N. G. (2024). *Örgütlerde psikolojik sermaye ve aidiyet* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Üsküdar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational Psychologist*, 28(2), 117-148.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A., & Ramachandran, V. S. (1994). Encyclopedia of human behavior. *New York: Academic Press*, 4, 71-81.
- Basım, H. N., & Çetin, F. (2011). Yetişkinler için psikolojik dayanıklılık ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 22(2), 104-114.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.

- Başaran, R. (2018). *Ortaokullarda otantik liderlik ile işe bağlılık arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Öztekin-Bayır, Ö., & Aydın, A. (2019). Otantik liderliğin psikolojik sermaye, işe kapılma ve okul başarısıyla ilişkisi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(4), 1232-1254.
- Bickman, L., Douglas, S. R., De Andrade, A. R. V., Tomlinson, M., Gleacher, A., Olin, S., & Hoagwood, K. (2016). Implementing a measurement feedback system: A tale of two sites. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 43, 410-425.
- Büyük, E. (2024). *Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin mizah davranışları ile öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- Carr, A. (2016). *Pozitif psikoloji: Mutluluğun ve insanın güçlü yönlerinin bilimi*. İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2001). Optimism, pessimism, and self-regulation. In E. C. Chang (Ed.), *Optimism & pessimism: Implications for theory, research, and practice* (pp. 31–51). American Psychological Association.
- Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475-493.
- Coşar, S. (2011). *Otantik liderlik kavramı ve ardulları üzerine bir araştırma*. Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Coşar, S., Tabak, A., & Polat, M. (2012). Otantik liderlik. A. Tabak, H. Şeşen, & T. Türköz (Eds.), *Liderlikte güncel yaklaşımlar ve uygulamada kullanılabilecek ölçekler* (pp. 193–226). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46-56.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Çakır, E. (2024). *Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile öğrenme çeviklikleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Çelik, M. (2015). *Öğretmenlerin algılarına göre ilköğretim müdürlerinin otantik liderlik davranışları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Çetin, F., & Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Çimen, İ. (2015). *Öğretmenlerin psikolojik sermaye algısına ilişkin faktörlerin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans). Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Dede, E. (2024). *Çalışanların otantik liderlik algılarının örgütsel çeviklik davranışları üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Demir, H. (2020). *Öğretmenlerin örgütsel adalet ve otantik liderlik alguları ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elâzığ.
- Dikbaş, T. (2019). *Otantik liderliğin çalışan performansına etkisinde psikolojik sermayenin aracı rolü* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Gaziantep.
- Erkmen, T., & Esen, E. (2013). Psikolojik Sermaye Ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Öneri Dergisi*, 10(39), 23-30.
- Erkus, A., & Findikli, M. A. (2013). A research on the impact of psychological capital to job satisfaction, job performance and intention to quit. *Istanbul Business Research*, 42(2), 302-315.
- Fidan, Y. (2024). *İş-aile yaşam çatışmasının iş tatminine etkisinde psikolojik sermaye ve algılanan örgütsel desteğin düzenleyicilik rolü: Pandemi sürecinde evden çalışma üzerine bir araştırma*. (Doktora Tezi). Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9(2), 103-110.

- Gedikpınar, H. (2019). *Otantik liderlik ile çalışanların psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki: Çokuluslu işletmeler üzerine bir araştırma* (Doktora tezi). Marmara Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. London: Jossey-Bass.
- George, B., & Sims, P. (2007). *True North: Discover your authentic leadership*. London: Jossey-Bass.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183-211.
- Goleman, D. (2019). *Duygusal zeka neden IQ'dan daha önemlidir?* İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gürsor, M. (2004). *Psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkisinde, işte var olmamanın aracılık rolünün incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Hırlak, B., Taşlıyan, M., & Harbalıoğlu, M. (2015). Örgütsel iletişim etkinliği ile iş tatmini arasındaki ilişki: Çankırı Karatekin Üniversitesi örneği. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 313-334.
- Himmetoğlu, B., Shikhkamalova, V., & Bayrak, C. (2013). Özel eğitim öğretmenlerinin karşılaştıkları problemler ve bu problemlerin çözümünde okul müdürlerinin rolü. *Trakya Eğitim Dergisi*, 12(3), 1597-1618.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Jiang, S., Chen, M., & Liu, Y. (2023). Authentic leadership, psychological capital, and employee performance: A structural equation modeling approach. *Journal of Business Research*, 148, 167-179.
- Kahraman, O. C. (2023). Kişilik özellikleri, psikolojik sermaye ve girişimcilik eğilimi arasındaki ilişki: Turizm lisans öğrencileri üzerine bir araştırma. *Journal of Gastronomy Hospitality*, 6(1), 444-458.

- Kandemir, F. (2022). Dindarlık ve Umut İlişkisinin Ruh Sağlığı Bağlamında İncelenmesi. *Dergiabant*, 10(2), 541-558.
- Karakütük, H. (2015). *Otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiye yönelik bir alan araştırması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Karaman, M. (2021). *Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerine etkileri: Karaman ilinde bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman. (Karaman ve candan şeklinde belirtilmişti bu tek kişilik bir tez çalışması)
- Keleş, H. N. (2011). Pozitif psikolojik sermaye: Tanımı, bileşenleri ve örgüt yönetimine etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 343-350.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 283-357.
- Keser, S., & Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 1-22.
- Kılıç, E. (2019). *Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye algılarının bazı iş tutumları (iş performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılık) üzerine etkilerinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çağ Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Mersin.
- Kızıllan, K. (2024). *Öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ile özerklik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Fatih Sultan Mehmet Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Köse, M. A. (2023). *Okul yöneticilerinin öğretmenlerce algılanan otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin duygusal emek davranışları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

- Kutunis, Ö. R., & Yıldız, E. (2014). Pozitif psikoloji ile pozitif örgütsel davranış ilişkisi ve pozitif örgütsel davranış boyutları üzerine bir değerlendirme. *Visionary E-Journal/Vizyoner Dergisi*, 5(11), 123-145.
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2012). Authentic leadership and follower outcomes: The mediating role of followers' positive psychological capital. *Journal of Management*, 38(3), 1638-1672.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F. (2002a). Positive organizational behaviour: Developing and managing psychological strengths. *The Academy of Management Executive*, 16(1), 54-77.
- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–258). New York: Berrett-Koehler.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social and noe positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007a). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007b). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford: Oxford University Press.
- Masten, A. S., & Reed, M. G. J. (2002). Resilience in development. C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 74-88). Oxford: Oxford University Press.
- Nazir, T. (2020). *Pozitif psikoloji ve umut*. İstanbul: Nobel Yayıncılık.

- Öztürk Çiftçi, D. (2018). Otantik liderlik tarzı ve çalışanların işe adanmışlıkları arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracı değişken rolü. *Journal of Positive Psychology and Wellbeing*, 2(1), 46-59.
- Özyurt, E. (2019). *Otantik liderlik ve psikolojik sermaye arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Savur, N. (2013). *Otantik liderlik ve çalışanların psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Schunk, D. H. (1991). Self-efficacy and academic motivation. *Educational Psychologist*, 26(3-4), 207-231.
- Seligman, M. E. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 3-12). Oxford: Oxford University Press.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned optimism*. London: Pocket Books.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Boston: Free Press.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Seligman, M. E. P., & Peterson, C. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Washington: American Psychological Association.
- Sevinç, B. (2024). *Öğretmenlerin güçlendirici liderlik ve psikolojik sermaye algılarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki yordayıcılık etkisinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
- Snyder, C. R. (2000). *Handbook of hope*. London: Academic Press.

- Soylu, Ü. (2018). *Otantik liderlik ve psikolojik sermaye ilişkisi: Gaziantep'te bir alan araştırması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.
- Tabachnick, B. G., & Fidel, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (J. Mosher, Çev.). Pearson Education (2018, 7. Baskı).
- Taşan, H. (2015). *İlköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin otantik liderlik ve psikolojik sermaye düzeylerinin karşılaştırılması: Batman ili örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Tilkioğlu, H. (2024). *Okul yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin okul iklimine etkisi: Erzurum ili örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Turhan, E. (2023). *Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Vrapça, A. (2015). *An analysis of authentic leadership in the case of small medium company Settegusti in Kosovo* (Master's thesis). University of Ljubljana Faculty of Economics, Ljubljana.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Retracted: Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of organizational behavior*, 32(1), 4-24.
- Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6-23.
- Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 437-442.

Xie, X., & Zhang, W. (2022). The impact of authentic leadership on employee psychological capital: The role of communication and social support. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 1503-1514.

Zhao, H., Lu, Y., & Wu, C. (2021). Authentic leadership and employee psychological capital: The mediating effect of trust in leadership. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(2), 103-112.

