

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**ERDEMLİ LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ
VE PERFORMANSINA ETKİSİNDE PSİKOLOJİK İYİ
OLUŞUN ARACI ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

**Sema ALİMOĞLU ÖZKAN
ORCID: 0000-0002-2482-5694**

**Enstitü Ana Bilim Dalı: İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Kadir ARDIÇ
ORCID: 0000-0001-7851-9564**

TEMMUZ-2023

Sema ALİMOĞLU ÖZKAN tarafından hazırlanan “Erdemli Liderliğin Çalışanların İş Tatmini ve Performanslarına Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracı Rolü” başlıklı bu tez, 19/06/2023 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğilim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman : Prof. Dr. Kadir ARDIÇ

Sakarya Üniversitesi

Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT

Sakarya Üniversitesi

Doç. Dr. Özlem BALABAN

Sakarya Üniversitesi

Doç. Dr. Osman USLU

Afyon Kocatepe Üniversitesi

Doç. Dr. İbrahim Taha DURSUN

Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

 SAKARYA ÜNİVERSİTESİ	T.C. SAKARYA ÜNİVERSİTESİ İŞLETME ENSTİTÜSÜ TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLIK BEYAN FORMU	Sayfa : 1/1
Öğrencinin		
Adı Soyadı	:	Sema ALİMOĞLU ÖZKAN
Öğrenci Numarası	:	1560D04036
Enstitü Anabilim Dalı	:	İşletme
Enstitü Bilim Dalı	:	Yönetim-Organizasyon
Programı	:	☐ YÜKSEK LİSANS ☒ DOKTORA
Tezin Başlığı	:	Erdemli Liderliğin Çalışanların İş Tatmini ve Performansına Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracı Rolü
Benzerlik Oranı	:	% 9
Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim. 24/05/2023 İmza Öğrenci		
Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsbtez@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir. Bilgilerinize arz ederim. 24/05/2023 İmza Danışman		
Uygundur Danışman Prof. Dr. Kadir ARDIÇ Unvanı / Adı-Soyadı: Tarih: 24 / 05 / 2023 İmza:		
☐ KABUL EDİLMİŞTİR ☐ REDDEDİLMİŞTİR		Enstitü Birim Sorumlusu Onayı
EYK Tarih ve No:		

ÖNSÖZ

Doktora gibi meşakkatli bir eğitim yolculuğumda tavsiyeleri, engin tecrübesi, hoşgörüsü ve koşulsuz desteği ile Erdemli bir İnsan ve Danışman örneği sergileyen kıymetli Hocam Prof. Dr. Kadir ARDIÇ'a şükranlarımı sunarım.

Tez izleme sürecimin en başından beri çetin bir öğrenci olduğumu hissettiren, yapıcı eleştirileri, farklı bakış açıları, hoşgörüsü ve mizahi yönü ile akademik zenginlik kazanmamı sağlayan, bir nevi manevi danışmanım da olan babacan hocam Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT'a müteşekkirim.

Doktora yolculuğumun şekillenmesinde her anlamda desteğini, görüşlerini, ilgisini, sevgisini ve samimiyetini her daim hissettiğim çok kıymetli hocam Doç. Dr. Özlem BALABAN'a en derin teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca akademik yönden örnek aldığım, kişiliği, insaniyeti ve her daim gülen yüzüyle her türlü zor durumu kolaylaştıran, moral aşılayan saygıdeğer Hocam Doç. Dr. Emrah ÖZSOY' a sonsuz şükran ve minnet duygularımı ifade etmek isterim. Tezim ile ilgili kıymetli görüşleri, katkı ve destekleri için Doç. Dr. Taha DURSUN ve Doç. Dr. Osman USLU hocalarıma da şükranlarımı sunuyorum.

Akademik hayata ilk adım attığım gün tanıştığım, güzel insan örneği olarak varlığı kıymetli olan, hocalığı, kişiliği, engin bilgisi ve en önemlisi samimi dostluğu ile rehberim olan Dr.Öğr.Gör. Arif DAMAR hocama çok özel bir teşekkür borçluyum.

Hayatta en büyük şansım olarak adlettiğim kıymetli ailemin üyeleri, E. Vali Orhan ALİMOĞLU, Annem Rana ALİMOĞLU Hanımefendiye, üzerimde çok hakkı olan Canım abime ve kardeş güzeli Canım kız kardeşime sonsuz teşekkür ederim.

Ve hayatımızın çok güzel ve zorlu zamanlarını paylaştığımız Can Yoldaşım, eşim Fatih Beyefendiye sevgi ve şükranlarımı sunarım.

Ancak, bu tez aslında, hayatı tam manasıyla paylaştığım, yaşının çok üstünde sahip olduğu ve gösterdiği sabrı, hoşgörüsü, özverisi ile Can Parçam Zeynebime...ithaftır.

Sema ALİMOĞLU ÖZKAN

19 /06/2023

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	iii
TABLolar.....	iv
ŞEKİLLER	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT	vii

GİRİŞ	1
-------------	---

BÖLÜM 1. KAVRAMSAL VE TEORİK ÇERÇEVE	9
--	---

1.1. Pozitif Psikoloji	9
1.1.1. Pozitif Psikolojide Erdem Kavramı	11
1.1.2. Doğu Düşünür ve Filozoflarına Göre Erdem Tasnifi	13
1.1.3. Batı Düşünür ve Filozoflarına Göre Erdem Tasnifi	16
1.1.4. Temel Erdemler	17
1.2. Erdemli Liderlik	20
1.2.1. Liderlik	20
1.2.2. Erdemli Liderlik Kavramı	21
1.2.3. Erdemli Liderlik Konusu ile İlgili Yapılan Çalışmalar	25
1.2.4. Erdemli Liderliğin Çalışan ve Örgüt Üzerindeki Sonuçlarının Değerlendirilmesi	30
1.3. İyi Oluş Kavramı	32
1.3.1. Psikolojik İyi Oluş Kavramı	33
1.3.2. Ryff' ın Psikolojik İyi Oluş Modeli	35
1.4. İş Tatmini Kavramı	37
1.4.1. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	38
1.4.1.1. Bireysel Faktörler	38
1.4.1.2. Örgütsel Faktörler	39
1.4.2. İş Tatmininin Yararları	39
1.4.3. İş Tatmini Sonuçları	43
1.5. Çalışan Performansı	44
1.5.1. Performans Kavramı	45
1.5.2. Çalışan Performansı Kavramı	45
1.5.2.1. Görev Performansı	46
1.5.2.2. Bağlamsal Performans	47

1.5.3. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler	47
1.5.4. Performans Değerlendirmenin Yararları	48
BÖLÜM 2. ARAŞTIRMANIN ARKA PLANI	51
2.1. Araştırmanın Problemi.....	51
2.2. Araştırma Amacı ve Soruları	53
2.3. Araştırma Hipotezleri	54
2.3.1. Erdemli Liderlik- Psikolojik İyi Oluş İlişkisi	54
2.3.2. Erdemli Liderlik- İş Tatmini İlişkisi	59
2.3.3. Erdemli Liderlik- Çalışan Performansı İlişkisi	61
2.3.4. Psikolojik İyi Oluş- İş Tatmini İlişkisi.....	64
2.3.5. Psikolojik İyi Oluş-Çalışan Performansı Kavramı İlişkisi.....	66
2.3.6. Erdemli Liderlik Algısının Çalışanların İş Tatmini ve Performanslarına Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracı Rolü	68
2.4. Araştırmanın Modeli.....	69
BÖLÜM 3. ARAŞTIRMA	72
3.1. Evren ve Örneklem.....	72
3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	72
3.3. Veri Toplama Süreci.....	73
3.4. Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemleri	74
3.5. Bulgular	74
3.5.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular	74
3.5.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	75
3.5.3. Doğrulayıcı Faktör Analizleri	79
3.5.4. Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular	80
3.5.5. Erdemli Liderlik, Psikolojik İyi Oluş, İş Tatmini ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki.....	81
3.5.6. Erdemli Liderlik Algısının İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracı Rolü.....	82
3.5.7. Erdemli Liderlik Alt Boyutlarının İş Tatmini, Görev Performansı ve Bağlamsal Performansa Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracı Rolü.....	86
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	97
KAYNAKÇA.....	107
EKLER.....	136
ÖZGEÇMİŞ.....	139

KISALTMALAR

AGFI	: Düzenlenmiş Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index)
BAGPERF	: Bağlamsal Performans
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index)
CMIN/DF	: Serbestlik değerinin ki-kareye oranı
EL	: Erdemli Liderlik
GORPERF	: Görev Performansı
GFI	: Uyum iyiliği indeksi (Goodness of Fit Index)
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
NFI	: Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index)
PİO	: Psikolojik İyi Oluş
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü

TABLÖLAR

Tablo 1	: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılım	75
Tablo 2	: Erdemli Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	76
Tablo 3	: Psikolojik İyi Oluş Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	77
Tablo 4	: İş Tatmini Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	78
Tablo 5	: Çalışan Performansı Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.....	78
Tablo 6	: Tüm Ölçekler İçin Doğrulamalı Faktör Analizi Bulguları	80
Tablo 7	: Tanımlayıcı İstatistikler	80
Tablo 8	: Korelasyon Analizi Sonuçları.....	82
Tablo 9	: Erdemli Liderliğin Çalışanların İş Tatmini ve Performansına Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracı Rolü Model Sonuçları	85
Tablo 10	: Örtük Değişkenlerin Toplam, Dolaylı ve Direkt Etkileri	86
Tablo 11	: Adalet Boyutunun Görev ve Bağlamsal Performansa Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracı Rolünde Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri.....	88
Tablo 12	: Ölçülülük Boyutunun Görev ve Bağlamsal Performansa Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracı Rolünde Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri.....	90
Tablo 13	: Sağduyu Boyutunun Görev ve Bağlamsal Performansa Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracı Rolünde Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri.....	92
Tablo 14	: İnsaniyet Boyutunun Görev ve Bağlamsal Performansa Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracı Rolünde Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri.....	94
Tablo 15	: Cesaret Boyutunun Görev ve Bağlamsal Performansa Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracı Rolünde Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri.....	96

ŞEKİLLER

Şekil 1: Psikolojik İyi Oluşun Bileşenleri	36
Şekil 2: Araştırma Modeli	71
Şekil 3: Erdemli Liderlik Algısının İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracı Rolü.....	84
Şekil 4: Adalet Boyutunun İş Tatmini, Görev Performansı ve Bağlamsal Performansa Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracı Rolü.....	87
Şekil 5: Ölçülülük Boyutunun İş Tatmini, Görev Performansı ve Bağlamsal Performansa Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracı Rolü	89
Şekil 6: Sağduyu Boyutunun İş Tatmini, Görev Performansı ve Bağlamsal Performansa Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracı Rolü.....	91
Şekil 7: İnsaniyet Boyutunun İş Tatmini, Görev Performansı ve Bağlamsal Performansa Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracı Rolü.....	93
Şekil 8: Cesaret Boyutunun İş Tatmini, Görev Performansı ve Bağlamsal Performansa Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracı Rolü.....	95

ÖZET

Alimoğlu Özkan, S. (2023). *Erdemli liderliğin çalışanların iş tatmini ve performansına etkisinde psikolojik iyi oluşun aracı rolü* (Yayımlanmamış doktora tezi). Sakarya Üniversitesi.

Günümüz iş dünyasında etkili ve pozitif liderlik uygulamalarına her geçen gün daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütlerin amaçlarına ulaşmak için ihtiyaç duyduğu unsurların başında gelen çalışanların psikolojik iyi oluş düzeyleri, performansları ve iş tatmin düzeylerini arttırmaları için etkili liderlik uygulamalarını benimsemeleri gerektiği görülmektedir. Bu etkili liderlik yaklaşımlarından biri de erdemli liderliktir. Kişilerin psikolojik iyi olma hali performans ve iş tatminlerini yükseltici etkiye sahip aracı bir unsurdur. Liderler çalışanlarının beklenti, ihtiyaç ve taleplerini önemseyecek, gelişimlerini destekleyecek şekilde davranışlar sergilediği takdirde arzu ettikleri kurumsal amaçları başarıyla gerçekleştirmiş olacaktırlar. Yönetim dünyasının karşılaştığı en önemli sorunlardan biri düşük performanslı, memnuniyet derecesi az, işine bağlı olmayan ve dolayısıyla sürekli işten ayrılma niyeti taşıyan, devamsızlık yapan, mutsuz çalışanlarla iş yapmaktır. Bu örgütsel bağlamdaki patolojilerin giderilmesindeki önemli bir unsur yöneticilerin sahip oldukları erdemler ve sergiledikleri erdemli davranışlarıdır. Pozitif psikoloji yaklaşımı altında araştırılan erdemler konusu giderek daha fazla dikkat çekmektedir. Pozitif duyguların inşa edici ve genişletici etkisi nedeniyle örgütler, liderlik bağlamında olumlu davranışların sergilenmesini teşvik etmektedir. Bu hususlardan hareketle oluşturulan çalışmada, erdemli liderlik algısının çalışanların performansları, iş tatminleri ve psikolojik iyi oluşları arasındaki etkileşimin incelenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca psikolojik iyi oluşun, erdemli liderliğin performans ve iş tatmini üzerindeki etkisinde aracılık rolü de incelenmiştir. Bu amaçlar beraberinde tasarlanan çalışmada erdemli liderliğin neden önemli olduğu, neden yaygınlaştırılması gerektiği, çalışanların performansları, psikolojik iyi oluşları ve tatmin düzeylerini ne denli etkilediği sorularına yanıt aranmıştır. Nicel araştırma kapsamında yürütülen çalışmada veriler anket formu ile toplanmıştır. Anket formları beş bölümden oluşmaktadır. Anket formunda yer alan ölçekler sırasıyla, Demografik özellikler, Erdemli Liderlik Ölçeği, Psikolojik İyi Oluş Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği ve Çalışan Performansı Ölçeğidir. Çalışmada Karabük ilinde demir çelik sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir işletmenin kolayda örneklem yoluyla seçilen 478 çalışanı üzerinde anket yürütülmüştür. Çalışma kapsamında verilerin analizi için geçerlilik, güvenilirlik analizleri keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Ayrıca tanımlayıcı istatistikler, değişkenler arasındaki ilişkinin yönü için korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modeli analizi yapılmıştır. Araştırma kapsamında AMOS ve SPSS istatistik programları kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, erdemli liderlik boyutları çalışanların psikolojik iyi oluş, iş tatmini ve performanslarını pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca psikolojik iyi oluşun bu değişkenler arasında aracılık rolü oynadığı da tespit edilmiştir. Araştırma neticesine göre örgütlerin erdemli liderlik idaresi altında çalışanlarının etkinlik ve verimliliğe ulaşabileceğini ortaya konmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Pozitif Psikoloji, Erdemli Liderlik, Psikolojik İyi Oluş, İş Tatmini, Performans

ABSTRACT

Alimoğlu Ozkan, S. (2023). The effect of perceived managerial character strengths on employees' attitudes towards work (Unpublished doctoral thesis). Sakarya University.

Effective and positive leadership practices are needed more and more in today's business world. It is seen that organizations should adopt effective leadership practices in order to increase their psychological well-being, performance and job satisfaction levels of their employees, which are at the forefront of the elements they need to achieve their goals. One of the effective leadership approaches is virtuous leadership. Psychological well-being of people is an intermediary factor that has an effect on increasing performance and job satisfaction. If the leaders give importance to the expectations, needs and demands of their employees and behave in a way that supports their development, they will successfully achieve their desired corporate goals. One of the most important problems faced by the management world is to do business with unsatisfied and absent employees, who are low-performing, have a low level of satisfaction, are not committed to their jobs, and therefore always have the intention of leaving the job. An important factor in the elimination of pathologies in this organizational context is the virtues of managers and their virtuous behaviors. The subject of virtues, which is investigated under the positive psychology approach, is attracting more and more attention. Because of the constructive and expanding effect of positive emotions, organizations encourage the display of positive behaviors in the context of leadership. Based on these issues, this study aims to examine the relationship between virtuous leadership perception and employee performance, job satisfaction and psychological well-being. In addition, the mediating role of psychological well-being in the effect of virtuous leadership on performance and job satisfaction was also examined. In the study designed with these aims, answers were sought to the questions of why virtuous leadership is important, why it should be popularized, how much it affects the performance, psychological well-being and satisfaction levels of employees. In the study carried out within the scope of quantitative research, data were collected with a questionnaire. Questionnaire forms consist of five parts. The scales in the questionnaire are Demographic Characteristics, Virtuous Leadership Scale, Psychological Well-Being Scale, Job Satisfaction Scale and Employee Performance Scale, respectively. In the study, a survey was conducted on 478 employees of a large-scale enterprise operating in the iron and steel sector in Karabük, which were selected by easy sampling. Within the scope of the study, validity, reliability, exploratory and confirmatory factor analyzes were performed for the analysis of the data. In addition, descriptive statistics, correlation analysis for the direction of the relationship between variables and structural equation model analysis were performed. AMOS and SPSS statistical programs were used within the scope of the research. According to the research findings, virtuous leadership dimensions positively affect employees' psychological well-being, job satisfaction and performance. It has also been found that psychological well-being plays a mediating role between these variables. According to the results of the research, it is revealed that the employees of the organizations can reach efficiency and productivity under the virtuous leadership management.

Key Words: Positive Psychology, Virtuous Leadership, Psychological Wellbeing, Work Satisfaction, Performance

GİRİŞ

Günümüzde örgütler, çalışanların verimliliğini arttırmak, ihtiyaçlarını maddi-manevi karşılayarak mesleki anlamda gelişimlerini desteklemek, iş-yaşam kalitelerini yükseltmek, motivasyonlarını arttırarak tatminlerini sağlamak, bilgi, kabiliyet ve yeteneklerini işlevsel hale getirerek işletmeye daha fazla katkı sunmalarını sağlamalarını amaçlamaktadırlar. Bu amaçlarını gerçekleştirirken etkili ve iyi yöneticilere ihtiyaç duymaktadırlar. Etkili ve iyi liderler, evrensel düşünme yeteneğine sahip, risk almaktan kaçınmayan, insanları istenilen şekilde davranmaları için harekete geçiren, ilham veren, aşkın değerler aşıl原因 ve iletişim yeteneği güçlü kişilerdir. Aynı zamanda değerleri ve eylemleri arasında tutarlılık bulunan yani ortaya koyduğu değerleri bizzat yaşayarak gösteren, özü sözü bir olan ve böylece rol modeli olarak algılanan liderlerdir (Schuetz, 2016). Liderlerin etkili davranışlarını yönlendiren, biçimlendiren etkenlerden biri de kişinin sahip olduğu karakterinin pozitif özellikleridir. Eylem haline dönüşen üstün karakter özellikleri ise erdemlerini oluşturmaktadır. Son yıllarda ivme kazanan pozitif psikoloji bilimi de erdemlerin, liderlik bağlamındaki önemini ortaya koymaktadır (Snow, 2019). Sağlam ve güçlü karakteri olan liderlerin, bireysel ve örgütsel düzeydeki pozitif çıktılar üzerinde etkisi olduğu gözlenmektedir (Sturm vd., 2017). Araştırmalar neticesinde liderlerde bulunması istenilen özelliklerin, adalet, ahlak, dürüstlük, cesaret, azim, hoşgörü gibi güçlü değerleri ve bu alanlardaki yeterlilikleri olduğu görülmektedir (Newstead vd., 2019). Bahsedilen bu tür özelliklerin her birinin bir erdemi temsil ettiği görülmektedir (Cameron, 2012). Bunları liderlik marifetiyle gerçekleştirebilen kişiler erdemli liderler olarak anılmaktadır (Martinez-Marti ve Ruch, 2017).

Tarihin her döneminde de öncelikle devlet yönetimi olmak üzere diğer alanlarda iyi ve etkili liderin/yöneticinin taşıması gereken özellikler, sergilediği davranışlar ve beraberinde kurumlarını nasıl yönetmesi gerektiği şeklindeki esaslı sorulara cevap aranmıştır. Zamanın ve koşulların dinamik yapısına karşın, bu soruların asli yapısını korumaya devam ettiği görülmektedir. Bulunan cevapların kuramsal bağlamdaki farklı izah ve karşılıklarına rağmen, merkezde, liderin “erdemli bireyler olması” noktasında fikir birliği sağlanmaktadır (Şener, 2018). Çalışanlarının insani, iktisadi ve psikolojik ihtiyaçlarının önemsendiği ve karşılandığı iyi ve etkili yönetim anlayışının en önemli yaklaşımlarından birinin erdemli liderlik olduğu görülmektedir (Taşpınar ve Eryeşil, 2021). Geçmişten günümüze olduğu gibi, toplumda ve iş çevrelerinde erdemli kişi ve iş

ortamının arayışı devam etmektedir. Bu arayış ise, erdem konusunun örgütsel ortamda daha fazla çalışılması gerekliliğini doğurmaktadır. Farabi'nin işaret ettiği gibi, toplumların müreffeh bir sistem olabilmesinin yegâne yolu erdemli yöneticiler idaresinde olmasıdır (Farabi, 1990). Dolayısıyla toplumların olduğu gibi, toplumun bir bileşeni olan örgütlerin ve üyelerinin refahının, mutluluğunun, başarısının sağlanmasının erdemli yöneticiler ile gerçekleştirebileceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Çalışanlar kendileri ile istişare eden, ortak aklın bulunması için çaba sarf eden, bilgiyi ve bilgi edinmeyi destekleyen, çalışanı karar alma süreçlerine dahil eden, olaylara bilgece ve ustalıklı yaklaşabilen yöneticiler ile çalışmayı arzulamaktadırlar. Bununla birlikte farklı fikir ve bakış açılarına sahip, anlık, doğru çözüm önerileri geliştirebilen, insan ilişkilerinde eşitliği önemseyen ve haklarına saygı gösterilmesine dikkat eden, ortak faydanın teşvik edildiği yönetici davranışları çalışanların refahı ve mutluluğu için önemli görülmektedir. Örgüt içerisinde saygı, huzur, dayanışma gibi özellikleri içeren bir örgüt ortamı ile birlikte nezaket içeren, tarafsız, dürüst, iş ahlakını önemseyen, işbirliğini önemseyen liderlik becerilerinin örgütsel düzlemdeki faydaları bilimsel araştırmalar neticesinde de ortaya konmaktadır (Mumford vd., 2007).

İşletmelerin dinamik bir çevrede iktisadi faaliyetlerini başarıyla sürdürebilmek için, sahip oldukları en değerli kaynağına yani çalışanlarına yatırım yapması daha kârlı olmaktadır. Yüksek performanslı, tatmin düzeyi yüksek, psikolojik ve zihinsel açıdan güçlü çalışanlar rekabet avantajı yaratmada daha etkili olmaktadır (Wood vd., 2012). Ayrıca insani değerleri, faaliyetlerinde merkeze alan, bilgiyi üretken hale getirebilen, çalışanları ile birlikte kendi gelişimleri için imkânlar sağlayan, kararlarında ahlaki ilkeleri dikkate alan yöneticiler sayesinde örgütler faaliyetlerini daha kolay ve başarılı şekilde sürdürebilmektedir (Grimani ve Gotsis, 2016). Bu bağlamda pozitif psikoloji bilim dalı, kurumsal amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için önemli katkılar sunmakta ve aynı zamanda kurumsal ve bireysel refahı arttırmayı hedeflemektedir. Bireysel refahtan kasıt ise yüksek performansın ve verimliliğin sergilenmesine yardımcı olan bazı yönetim tarzlarının, tekniklerinin, pratiklerinin ve stratejilerinin uygulanmasını sağlayabilmektedir. Bireysel refahın önemli bir göstergesi de psikolojik iyi oluş kavramıdır. Pozitif psikoloji akımının ana uğraş alanı insanın geliştirilmesi ile ilgilidir. İnsanın doğuştan getirdiği gücü etkili şekilde kullanmasını önermektedir. İnsanın pozitif işlevselliği olarak adlandırılan psikolojik iyi oluş kavramı, insanın gelişmesini ifade etmekte olup, sahip olduğu potansiyeli tam kapasitede kullanabilmesine imkân

sağlamaktadır (Lomas vd, 2021). Bu sebeple örgütsel davranış alanının önemli çalışma konu başlıklarından biridir. Bireyin sahip olduğu özgül gücü tam verim ile kullanarak önemli amaçlar doğrultusunda yol almasını ve gelişim kaydetmesini sağlamaktadır. Çalışma hayatının içindeki kişilerin sahip olduğu psikolojik durum, davranış ve tutumlarını derinden etkilemektedir. Örgütsel davranış alanında özellikle rekabet avantajı yaratan bu tür içsel faktörler daha fazla incelenmeye başlamıştır (Scheepers vd., 2020). Kişisel kapasite ve potansiyeli ortaya çıkartmaya ve olumlu yönde geliştirmeye yönelik çalışmalar örgütsel ve stratejik başarı açısından önemli görülmektedir. İnsan sermayesinin avantajı olarak görülen psikolojik iyi oluş düzeyi üretim olanakları açısından kişiye özgü yetkinlikler olarak ifade edilmektedir. Böylelikle yetenekli, işgücü performansı ve örgütsel öğrenme düzeyi yüksek çalışanlar ortaya çıkmaktadır.

Pozitif psikoloji psikolojik kaynaklara odaklanarak çalışanların yaşamın farklı alanları ile birlikte örgüt içindeki duygu, biliş, tutum ve davranışları açıklama çabasına girmiştir (Salas-Vallina vd., 2021). Psikolojik olarak kendisini iyi hisseden birey, işi ile ilgili daha fazla tatmin yaşamakta ve yüksek performans sergilemektedir. Esenlik hali olarak da adlandırılan psikolojik iyi oluş, örgütsel başarı için gerekli unsurlardan olan iş verimliliğini, sağlıklı iletişimi ve motivasyonu sağlayabilmektedir (Stone vd., 2009). Psikolojik iyi oluş, kişinin genel manada olumlu duygulanım sıklığı neticesinde kendini iyi hissetmesi ile ilgili bir kavramdır. Refahın ve mutluluğun bir göstergesi olarak da tanımlanan psikolojik iyi oluş, bireyin gelişimi ve kendini en üst seviyede gerçekleştirmesi ile ilişkili olan bilişsel, fiziksel, duygusal ve sosyal süreçleri kapsamaktadır (Yousaf vd., 2019).

Günümüzün zorlu çalışma ortamlarında, çalışanların özellikle psikolojik olarak iyi durumda olması, başkaları ile ilişkilerinin güçlü olması, belirsizlik durumlarında çevresel hakimiyetlerinin yüksek olması, daimî şekilde gelişim ve büyüme durumunda olması ve kendi yaşantısı ile ilgili kararları tayin etmede başat rol üstlenmesi psikolojik iyi oluşun göstergeleridir. Ayrıca vakitlerinin çoğunu işyerlerinde geçiren çalışanların örgütlerin performanslarına katkı sağlamaları, işlerini severek yapmaları, işlerinde kendilerini enerji dolu hissetmeleri ve üretken olabilmeleri için yüksek psikolojik iyi oluşa sahip olmaları önemlidir (Wadhawan, 2016). Çalışan mutluluğunun hem örgüt hem de çalışanlar için önemi yapılan çalışmalarla da açıkça ortaya konulmuştur (Moody, 2023). Mutlu çalışanlar, daha iyi performans sergilemekte, daha yüksek yaratıcılık seviyelerine ulaşmakta ve işlerine daha az devamsızlık yapmaktadır (Nelson vd., 2016). İşyerinde

olumlu ruh hali ve duygular iş etkinliğini, iş birliğini (Harrison vd., 2006), öğrenmeyi ve takım çalışmasını kolaylaştırmaktadır (Fredrickson, 2001). Bununla birlikte işyeri mutluluğu motivasyonu, iş performansını, iş tatminini ve örgütsel performansı arttırmaktadır (Salgado vd., 2019). Psikolojik iyi oluş düzeyinin yani bu tür olumlu duyguların oluşabilmesi için yöneticilere düşen görev ve sorumluluk büyüktür. Çünkü takipçilerinin rol model almak suretiyle etkileşim içerisinde bulunduğu yöneticilerinin adil, dürüst, cesur, tarafsız, ilkeli ve insani değerlere sahip olduğunu algıladıkları takdirde psikolojik iyi oluş seviyeleri olumlu etkilenmektedir. Bireyin iyi oluş düzeyini etkileyen unsurlar son derece geniş olmakla birlikte sergilenen liderlik tarzı da önem taşımaktadır. Dolayısıyla erdemli liderlik davranışları sergileyen yöneticiler çalışanlarının da olumlu tutum, duygu ve davranış içerisinde bulunmalarını sağlayabildiği görülmektedir (Hannah ve Avolio, 2011; Prottas, 2013).

Ayrıca psikolojik iyi oluş düzeylerinin yüksek olması, bireylerin psikolojik sağlıklarını ve işlevselliklerini de etkileyen kaygı bozukluğu, stres ve depresyon gibi istenmeyen durumların etkisinden kurtarabilmektedir (Lyubomirsky vd., 2005). Çalışanların birey olarak varlığını anlamlandırabilmesi, hissetmesi ve hissettirebilmesi, değişim, yenilik ve gelişimlerine imkân verilmesi, böylelikle diğer insanlara tesiri, işine dair atfettiği anlam ile birlikte çalıştığı ortamdaki tüm paydaşlarına değerleri ve kimliği ile özdeşleşmesi psikolojik iyi oluşunun içsel kaynaklarıdır (Alparslan, 2022; Martela ve Sheldon, 2019). Bu tür pozitif duygu ve davranışların oluşmasında sergilenen erdemli liderlik tarzının önemli olduğu görülmektedir.

İş tatmini, örgütsel davranış yazınında en çok araştırılan ve çalışılan konulardan biridir (Lester vd., 2008). İşletmelerin ana hedeflerine ve sonucunda başarıya ulaşabilmeleri için oldukça önemli bir kavramdır. İş tatmini, kişinin işine karşı geliştirdiği olumlu duyguların tümüdür. İş tatmini yüksek olan çalışanlar, işine ve örgütüne karşı pozitif hislere ve yüksek memnuniyet derecesine sahiptir (Hajiali vd., 2022). Yüksek tatmin duygusuna sahip bireyler, işleri için en üst düzeyde çaba ve enerji sarf etmekte, sorumluluklarının daha fazla bilincinde olarak hareket etmekte iken tatmin düzeyi düşük çalışanlar huzursuz, sıkıntılı olmaktadır. Bu aksi durum çalışanların performanslarını, üretkenlik ve verimliliklerini düşürmekte, işe devamsızlıklarını ve işten ayrılma niyetlerini arttırmaktadır (Paais ve Pattiruhu, 2020). Böylelikle örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmesinde başarılı olmasında sıkıntılar yaşanmaktadır. Bu noktada örgütün yöneticileri, çalışanlarının işlerinden tatmin olmalarını sağlamak durumundadırlar.

Örgütün nihai amacı olan üstün performans sergileyerek kaliteli mal/hizmet üretimini gerçekleştirmesinde kısacası faaliyet gösterdiği piyasada rekabet üstünlüğü elde etmesini tatmin düzeyi yüksek çalışanlar ile gerçekleştirmesi mümkün olabilmektedir. Yöneticilerinden algıladıkları güven temelli adalet, tutarlılık, azim, cesaret, insaniyet gibi erdemli davranışlar çalışanların tatmin düzeyini belirlemede önemli bir faktördür (Wang ve Hackett, 2016).

Performans, çalışan verimliliği ve çalışanın örgüte sunduğu katkı açısından önemli bir değişkendir. Bir işin yerine getirilme esnasında amaçlara ulaşma durumu ve başarı derecesi olarak ifade edilen kavram, rekabetçi iş dünyasında örgütlerin ayakta kalabilmelerini sağlayan ve bu sebeple de üzerinde önemli durduğu bir olgudur. Pozitif örgütsel davranış yazını, örgütler için hayati öneme sahip olan verimliliğin ve performans artışı için giderek artan bir oranda araştırmalar yapmaktadır (Owens vd., 2016). Yönetim tarzı çalışanların gereksinimleri üzerinde etkili bir faktör olduğundan çalışanların kendilerini işlerine daha fazla vermelerini ve performanslarını arttırmalarını etkilemektedir (Bakker vd., 2012). Performans kavramı, rol içi (görev) ve rol dışı (bağlamsal) performans olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Çalışanlar kendilerinden talep edilen rol içi ve rol dışı performans düzeylerinin artması için yöneticilerin de performans artışını destekleyici ve teşvik edici tutum ve davranışlar da. Bulunması gerekmektedir. Bu noktada bir kez daha erdemli liderliğin önemi açığa çıkmaktadır. Dürüst, samimi, adil, cesur olma gibi güçlü karakter özelliklerine sahip yöneticiler sayesinde oluşan güçlü örgüt kültürü, katılımcı ve esnek yönetim, iş birliğine dayalı ekipler gibi faktörler ile çalışanlar yüksek performans sergileyebilmektedir. Bireysel performansın örgütsel performansın gerçekleşmesindeki önemli rolü uyarınca da en yüksek performansa ulaşılabilmesi için yöneticilerinde çaba sarfetmesi gerekmektedir. Adil, tutarlı ve eşitlikçi yaklaşımları ile çalışanlarına iyi bir rol model olan yöneticiler ayrıca çalışanlarını en iyi olmaya zorlar, örgütsel değerler zinciri yaratır ve böylelikle yüksek performans ortaya koymalarını da teşvik ederler (Cameron vd., 2004; Hendriks vd., 2020; Riggio vd., 2010).

Yöneticilerin adeta ahlaki pusula olarak gördükleri erdemli davranışları ile ortaya koydukları vizyon, çalışanlara da farklı bir bakış açısı sağlamakta, değişim, yenilik, gelişim, yaratıcılık gibi unsurları tetiklemekte ve performans artışı sağlanmaktadır (Howarth ve Rafferty, 2009). Erdemli liderlik davranışları, mutluluk, iş tatmini, bağlamsal ve görev performansı, iş şekillendirme, lider-üye etkileşimi, prososyal

davranışlar gibi olumlu sonuçlara yol açabilmektedir (Pearce vd., 2006; Caldwell vd., 2015; De Araújo ve Lopes, 2015). Yapılan araştırmalar erdemli liderliğin pozitif örgütsel çıktılar üzerindeki önemi bilinmesine rağmen özellikle performans kavramı üzerindeki etkilerini inceleyen çalışma sayısı oldukça azdır. Erdemli liderler yönetimi altında çalışan bireyler, yöneticilerinin sergilediği bu iyi davranışlara karşın tüm sadakat, bağlılık ve çabaları ile yüksek performansları ile karşılık vermektedirler (Kaufmann, 2016).

Pozitif psikoloji alanında yapılan araştırmalar, çalışan refahına, mutluluğuna, performansına etki eden ve erdemlilik ile stilize edilen bir yönetim anlayışı, etkileme ve etkilenme (Yatkin, 2007) ilişkisi doğrultusunda, örgütler ve çalışanlar üzerindeki potansiyel olumlu çıktılarına etki ettiğini göstermektedir (Antonacopoulou ve Bento, 2018, Carr, 2016). Bu noktada erdemli liderliğin değeri gün yüzüne çıkmaktadır. Bu sebeple, insani değerlere, güçlü yönler odaklanan, ortak yararı gözetken, becerikli, deneyimli ve olgun olma gibi hasletlerin yani etkili yönetici davranışlarının örgütsel davranış alanında çalışılmasının önemli olduğu görülmektedir (Aggestam ve Hyde Price, 2020). Erdemlilik, insanda olduğu gibi örgütsel alanda da en iyiyi, mükemmeli ortaya çıkartma çalışmalarını temsil eden bir kavramdır. Erdemliliğin varlığı ve tezahürü örgüt içerisinde daha kuvvetli bireysel ilişkiler, ilham veren hikayeler, enerji, kısacası çalışanların işlerinde başarıyı yakalaması için gerekli iyileştirici etkiler meydana getirmektedir. Erdem teorisi de erdemlerin örgütsel eylemleri nasıl motive ettiği, etkilediği ve yönettiğini anlamak için bir perspektif sunmaktadır (Alparslan vd., 2019).

Erdemli liderlik kavramı, literatürde giderek artan sayıda çalışmalara konu edilmeye başlanmıştır (Wilson ve Newstead, 2022). Ancak literatürde erdemli liderliğin çalışanların psikolojik hallerine, davranışlarına ve tutumlarına dair muhtemel etkilerinin neler olduğuna dair yapılan araştırmaların yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir (Bauman, 2018). Bu nedenle erdemli liderliğin ve örgüt ve çalışan düzeyindeki etkilerinin yönetim dünyasında daha fazla araştırmaya konu edilmesi gerekliliği varsayımı ile bu araştırma tasarlanmıştır.

Bu çalışma ile ele alınan literatür kapsamında, erdemli liderliğin örgütler ve çalışanlar için önemli olduğu görülen psikolojik iyi oluşlarına, iş tatmin ve performansı arasındaki etkileşimleri ortaya koymak amaçlanmıştır. Çalışma; kavramsal çerçeve, araştırmanın arka planı ve araştırma kısımlarını içeren üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışmada yer alan değişkenlerin açıklanması için kavramsal çerçeveye yer verilmiştir. Çalışmada yer alan bağımsız değişken olan erdemli liderlik, bağımlı değişkenler olan iş

tatmini, çalışan performans ve aracı değişken psikolojik iyi oluş konuları kavramsal olarak bu bölümde açıklanmıştır. İkinci bölümde, araştırmanın arka planına yer verilerek değişkenler arası ilişkiler incelenmiş, araştırmanın hipotezi, modeli başlıkları yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise, tezin hipotezleri doğrultusunda gerçekleştirilen araştırmaların analizleri ve bulguları bulunmaktadır. Sonuç ve öneriler bölümünde ise, araştırma verilerinin analizi ile elde edilen bulgulara ve alan yazındaki diğer çalışmaların bulguları ile tartışılarak değerlendirilmiştir. Ayrıca gelecekte yapılacak çalışmalara ve sektöre yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Araştırmanın Amacı

Günümüzde işletmelerin etkili ve iyi liderlik uygulamalarına ihtiyaç duyduğu gözlemlenmektedir. Aynı zamanda işletmelerin sahip olduğu etkili ve iyi liderlik tarzının örgütte bulunan değişkenleri büyük ölçüde etkilediği anlaşılmaktadır. Bu kapsamda etkili liderlik yaklaşımlarından biri olarak değerlendirilen erdemli liderlik davranışlarının çalışanların psikolojik iyilik hallerini, iş tatmin ve performanslarını arttırdığı düşünülmektedir. Bu varsayımdan hareketle tasarlanan çalışmada, erdemli liderlik, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkinin ortaya konması amaçlanmaktadır. Ayrıca erdemli liderliğin iş tatmini ve performans üzerindeki etkisinde psikolojik iyi oluşun aracı rolü incelenmektedir. Bu doğrultuda, bu çalışma ile daha önce literatürde oldukça az sayıda çalışılmış erdemlerin özellikle liderlik pozisyonunda çalışanlar üzerindeki etkilerinin ortaya konması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın Önemi

Ülkemizde erdemli liderlik ile ilgili olarak sınırlı sayıda çalışmada teorik ve ampirik düzeyde yer verildiği görülmüştür. Türkiye örnekleminde erdemli liderlik konusunun örgütsel değişkenler üzerindeki etkisinin daha fazla incelenmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Bu düşünce doğrultusunda, çalışanların erdemli liderlik algılarının işlerine yönelik bireysel tutumlarını ve davranışlarını nasıl etkilediği araştırılmıştır. Ayrıca alan yazında erdemli liderliği, iş tatmini ve performans değişkenleri ve psikolojik iyi oluş aracılığı ile araştıran çalışma sayısının az olması özgün bir model ortaya konulduğunu ve önemini göstermektedir.

Araştırmanın Kapsam ve Kısıtları

Bu çalışma Karabük ilinde demir-çelik alanında faaliyet gösteren büyük ölçekli bir işletmenin çalışanlarının (n=478) katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya katılanlar

yöneticilerinden algıladıkları erdemli liderlik davranışlarının, psikolojik iyi oluş, iş tatmin ve performans düzeylerine etkisini değerlendirmişlerdir. Bu çalışmanın temel kısıtı tek bir sektör üzerinde yürütülmüş olmasıdır. Bu sebeple sektörel düzeyde bir kıyaslama yapma imkânı oluşmamıştır.

Araştırmanın Yöntemi

Nicel araştırma olarak yürütülen bu çalışmada veri toplama tekniği olarak anket tercih edilmiştir. Anket formu oluşturulurken katılımcıların demografik özellikleri, Erdemli Liderlik Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği, Psikolojik İyi Oluş Ölçeği, Performans Ölçeği ile ihtiyaç duyulan veriler toplanmıştır. Araştırma evrenini Karabük ilinde faaliyet gösteren yaklaşık 5000 çalışanı bulunan büyük ölçekli bir demir çelik firmasının çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise kolayda örneklem ile seçilen 478 kişi oluşturmuştur. Araştırmada geçerlilik, güvenilirlik analizleri, keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri, korelasyon analizleri yapılmış ve yapısal eşitlik modelinden yararlanılmıştır. Araştırma bulguları SPSS ve AMOS istatistik programları kullanılarak analiz edilmiştir.

BÖLÜM 1. KAVRAMSAL VE TEORİK ÇERÇEVE

Bu kısımda erdemler konusunu inceleyen pozitif psikoloji teorisi, erdemler kavramının ortaya çıkışı, sonrasında erdemlerin Doğu/Batı düşünür ve filozoflarınca tasnifi, erdemli liderlik kavramı ve literatürde yer alan teorik ve ampirik çalışmalar özetlenmiştir. Bu bölümde özellikle bağımsız değişken olan erdemler ve erdemli liderlik kavramı detaylı şekilde açıklanmaktadır.

1.1. Pozitif Psikoloji

Birey ve toplumların gelişmesine imkân sağlayan faktörlerin anlaşılmasını, uygulanmasını ve desteklenmesini amaçlayan bilim dalı “pozitif psikoloji” olarak adlandırılmaktadır (Peterson, 2006). Pozitif psikoloji, insanın düşüncelerini, duygularını, davranışlarını anlamak, kişilerin güçlü yönlerini, erdemlerini ortaya çıkarmak için bilimsel yöntemler kullanan bir bilim dalıdır (Peterson ve Seligman, 2004). Pozitif psikolojinin öncüsü olarak Seligman olarak görülmekle birlikte, geçmişinin daha eskilere dayandığı anlaşılmaktadır. Pozitif psikolojinin aslında her daim var olduğu ancak bilgi seti olarak tanınarak kabul görmesinin uzun bir zamana yayıldığı iddia edilmektedir (Linley vd., 2006).

William James’in (1902) sağlıklı fikirlilik konusundaki yazıları, Rogers’ın (1961) tam işlevsel bireyler konusundaki çalışmaları, Franklin’in (1959) anlam arayışına dair manifestosu ve Maslow’un (1968) kendini gerçekleştirme ve tam insan olmaya dair yaptığı çalışmaları pozitif psikolojinin ilk adımları olarak ifade edilmektedir (Alparslan (2019). Genel bir değerlendirme ile, pozitif psikolojinin, Aristoteles’in (M.Ö. 384-322) “iyi yaşam” arayışına rehber olma çabası ile başlayan, günümüzde ise Seligman tarafından da teorik alt yapısı oluşturulmuş bir yaklaşım olduğunu söylemek mümkündür (Rashid, 2015).

Örgütsel psikolojideki araştırmalar, daha önceleri psikolojik ve ruhsal bozukluklara odaklanmış iken, pozitif psikoloji ile birlikte çalışmaların odağı umut, iyimserlik, mutluluk, güçlü yönler gibi kavramlar olmaya başlamıştır (Carr, 2016). Alandaki bu odak kayması ve pozitif psikoloji akımının da ivme kazanmasıyla, modernizmin insanlara sunduğu müreffeh bir yaşamın mümkün olabilmesi için oluşan yeni imkânlar incelenmeye başlanmıştır (White vd., 2019). Martin Seligman (1999), çalışmaları neticesinde, psikolojinin, bireylerin marazî yönleri üzerinde yoğunlaştığını ancak kişinin

pozitif yönlerini ortaya çıkartmanın ihmâl edildiğini, psikolojik verilerin insanların nasıl daha normal, mutlu, üretken ve iyi olabileceklerini anlamalarını sağlamak için başvurulması gereken bir bilim dalı olduğunu vurgulayarak “pozitif psikoloji” kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır (Luthans ve Youssef, 2004). Yalın bir ifadeyle, pozitif psikoloji insanlarda yanlış olan hususlardan ziyade, doğru olan şeylere odaklanmakta ve bu durumun nasıl geliştirilebileceğini merkeze almaktadır (Cameron ve Caza, 2002). Özellikle iş çevrelerinde yükselen bir ilgiye sahip olan pozitif psikoloji, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji alanları içerisindeki görüşlere yeni bir perspektif sunmuş ayrıca bireysel gelişim fenomenini destekleyici deneysel kanıtlar sağlamıştır. Daha da önemli arz eden nokta ise, pozitif psikoloji alanındaki bulgular ile disiplinler arası ilişki kurulabilmiş, yaşamdaki eksiklik ve olumsuzluklara odaklanan anlayışa meydan okunmuştur ve mevcut durum da böylelikle yeniden dengelemiştir (Carr vd., 2021).

Pozitif psikoloji bilimi; erdemler, iyi oluş, güçlü/pozitif yönler, mutluluk, akış, umut ile pozitif örgütlerin pozitif niteliklerine yoğunlaşmaktadır. Pozitif psikoloji bilimi, psikoloji disiplininin sadece sorunu olan insanlarla uğraşmayı tercih eden geleneksel yaklaşımından ziyade, bir sorunu olmayan bireylerin de iyi oluş düzeylerini korumayı ve hatta yükseltmeyi amaçlamaktadır (Peterson ve Seligman, 2004). Sorunlu bireylere yardım sağlamak, sorunu olmayan bireylere geliştirmekten daha önceliğe sahip olmalıdır. Bu noktada daha dikkat edilmesi gereken husus, bireyin güçlü yönlerine yoğunlaşmanın problemli davranış ve düşüncelerinin oluşmadan önlenmesine ya da mevcut durumun iyileştirilmesine katkı sunulacağı gerçeğidir (Sheldon ve King, 2001).

İnsanların anlık düşünce-duygu-davranış dağarcıkları karşılaştıkları kaygı, öfke, üzüntü gibi negatif duygular yüzünden daralır ve böylelikle de kişiler kendilerini koruma refleksi geliştirirler. Ancak bireylerin anlık düşünce-duygu-davranış dağarcıkları, pozitif duyguları sayesinde genişlemektedir. Bu genişleme neticesinde adaptif duygu, biliş ve eylem spiralleri oluşturarak kişinin gelişimi, değişimi için gerekli potansiyellerin oluşumuna imkân sunar. Böylece pozitif psikoloji çalışmalarının pozitif duyguların inşa edici ve genişletici etkisi nedeniyle, bireyin şahsi gelişimine de kaynak sağladığını ortaya koymaktadır (Carr, 2016; Fredrickson, 2013). İnsanın sahip olduğu özgül güçlerin, yani erdemlerin, bireylerin davranışlarında itici gücü olduğu anlaşılmaktadır (Şener, 2018). Bu sebeple pozitif psikoloji, kişiye olumlu özellikler inşa etmenin, kişinin aslında kendi elinde olduğunu da vurgulayarak, üretkenliğine, tatmin duygusunun artmasına, yaratıcı

düşünmesini sağlamaya yönelik olarak hem teorik hem pragmatik önerilerde bulunmaktadır (Alparslan vd., 2019; Meyers vd., 2013). Pozitif psikoloji, insanlara bireysel gelişim imkânı sağlayan, sahip oldukları kabiliyet ve pozitif özellikler ile dayanıklı ve başarılı olmalarını kolaylaştıran bir bilim alanıdır. Pozitif psikoloji aslında, insanların olumsuz yönlerinden ziyade güçlü ve geliştirilebilir yanlarına yani erdemlerine odaklanan ve bunları bilimsel olarak çalışmayı sağlayan bir disiplindir (Peterson ve Seligman, 2004).

1.1.1. Pozitif Psikolojide Erdem Kavramı

Erdemler konusunun yapısal özelliklerinin yanında, yönetim anlayışı ve paradigmasının da doğru şekilde izahı ve anlaşılır hâle gelebilmesi için pozitif psikoloji paradigmasının üzerinde önemle durmak gerekmektedir (Türkmenoğlu, 2015). Pozitif psikoloji, bireylerin olumlu tarafları ile birlikte olumsuz yönlerini de dikkate alarak, esenliğini, iyi olma halini arttıracak erdemler, karakter özellikleri ve yeteneklerin keşfedilerek ortaya konması ve geliştirilmesi ile ilgilenen bilimsel bir çalışma alanıdır (Gürsu ve Yaşar, 2019). Pozitif psikoloji sadece olumlu duygular ile değil, aynı zamanda karakterin pozitif özellikleri ile de ilgilenmektedir (Mohr vd., 2021). Bu ilgi, araştırmacıları, bireylerin ve toplumların gelişmesini sağlayan güç ve erdemlerin incelenmesine yöneltmektedir. Karakterin güçlü yönlerinin yani erdemlerin, geleneksel kişilik özelliği psikolojisi araştırmalarından amaç ve mevcut gelişim aşaması açısından farklılık gösterdiği gözlemlenmektedir. Erdemleri inceleyen pozitif psikoloji bilimi, iyi hayat modeline ilişkin kişilik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla yola çıkılan bir araştırma alanıdır. Bu amaçla belirlenen ve üzerinde çalışılan özelliklerin, ahlâki değerleri göz ardı eden geleneksel kişilik özellikleri psikolojisinden farklılaştırmaktadır. Kişilik özelliği oldukça eski bir araştırma alanıdır. 1937’de Gordon Allport’un (1897-1967) “*Kişilik: Psikolojik bir Yorum (Personality: A psychological interpretation)*” isimli eseriyle başladığı bilinmektedir. Ancak erdemlerin bilimsel bir çalışma konusu olarak ele alınması nispeten daha yeni bir alandır. Bilimsel bir araştırma alanı olarak, 2004 yılında Christopher Peterson ve Martin Seligman ’ın “*Karakterin Güçlü Yönleri ve Erdemleri (Character Strengths and Virtues)*” çalışmasını yayınlamasıyla resmiyet kazanmıştır. İyimserlik, umut, aşkınlık gibi karakterin pozitif yönleri ampirik çalışmalara konu edilse de geniş bir şekilde ele alınmamış ve karakteri tüm yönleriyle inceleyen çalışma sayısı yetersiz kalmıştır. Bu alanın gelişmesi ile birlikte psikoloji biliminde ihmâl edildiği düşünülen

karakterin güçlü yönleri yani erdemleri konusunun bilimsel çalışılabilmesi için bir bağlam oluşturmaktadır (Carr, 2016; Seligman vd., 2005; Taylor, 2001).

Pozitif psikoloji biliminin, insanların pozitif ve güçlü yönlerini inceleyen bir yaklaşım olduğu özellikle vurgulanmaktadır. Burada belirtilen pozitif ve güçlü yönler “üstün karakter özellikleri” sayılan “erdemler” olarak açıklanmaktadır (Held, 2005). Seligman tarafından bilim dünyasına kazandırılan karakter güçleri/erdemler kavramına yoğunlaşan pozitif psikoloji bilimi sayesinde pozitif örgütsel davranış konularına dair bir çerçeve ortaya konmuştur. Buna göre, örgütlerde güçlü yönler odaklanması, insan haklarının korunması, insani değerlere özen, umudun çalışılması, maneviyat gibi önemli konulara yer verilmesi ve örgütleri ve mensuplarını istenilen en iyi versiyona ulaştırmak için gerekli unsurları içeren erdemler araştırma üzerinedir. Alanın ilerlemesiyle birlikte, örgütsel düzeydeki erdemler ile performans, çalışan mutluluğu, refahı gibi pozitif örgütsel özellikler arasındaki iyi ilişkiler ve etkiler açığa çıkmaya başlamıştır (Ruch vd., 2021).

Pozitif psikoloji alanının asıl ilgi alanı olan karakter özellikleri ve erdemler, “Karakter Özelliklerinin ve Erdemlerin Aksiyonda Değer (AD) sınıflandırması” ile literatürde yer almıştır (Peterson ve Seligman, 2004). Bu tasniflendirme, evrensel kültürlerin, dini inanç ve felsefi görüşler referans alınarak içlerinde yer alan erdemlerin incelenerek ortaya konulması ile yapılmıştır. Bu incelemeler sonucu da “*bilgelik, cesaret, insanlık, adalet, ölçülülük ve aşkınlık*” tan oluşan altı erdem olarak ortaya konmuştur. Bu erdemlerin ayrıca her yerde bulundukları ve evrensel oldukları düşünülmektedir (Martin, 2007).

Örgütsel çalışmalar, pozitif psikolojiden de beslenerek, erdem kavramını, işyerinde olumlu davranışların itici güçlerini anlama, tahmin etme ve yüksek performansı açıklamanın bir yolu olarak görmektedir. Pozitif psikoloji, birey düzeyinde, mutluluk, sevinç, iletişim kabiliyeti, haz, özgünlük, gelecek tasarımı, maneviyat, gibi olumlu özelliklere değinmektedir. Grup bağlamında, daha iyi birer vatandaş hâline gelebilmek için gerekli erdemler, sorumluluk, diğerkâmlık, anlamlı amaç ve iş ahlâkı gibi mühim niteliklerin kazandırılması ve geliştirilmesi konusunda önemli çalışmalar yapmaktadır. Erdemler, bireysel ve toplumsal gelişim için yarar sağlayan alışkanlıklar ve bu alışkanlıkların icrasıdır. Erdemli bir davranış ancak bireyin geçmiş döneminde edindiği bilgi, beceri, deneyim ve karakter özelliklerinin baskın rolü ile ortaya çıkmaktadır. Kısa bir değerlendirme ile, psikolojik açıdan sağlıklı bir insanda bulunan erdemler, bireyin yaşadığı anlık veya tecrübe ettiği olaylara karşı sağduyusunu koruyarak ve itidalli şekilde

verdiği ve vereceği tepkilerin bir göstergesi olduğunu söylemek mümkündür (Alparslan vd., 2019; Luthans, 2002; Snow, 2019).

1.1.2. Doğu Düşünür ve Filozoflarına Göre Erdem Tasnifi

Erdemler kavramı her ne kadar modern bilim alanında pozitif psikoloji içerisinde incelenmiş ise de kavramın tarihsel kökleri oldukça eskiye dayanmaktadır. Bu sebeple, kavramın tarihsel gelişimine yön veren, kavram üzerinde önemli görüşleri bulunan Doğu ve Batı felsefe, gelenek, kültürlerinin öne çıkan isimlerinin bazıları bu bölümde incelenmeye çalışılmıştır.

Finansal kapitalizmin hızlı ilerleyişine karşın, bilgelik, adalet, ahlâk ve erdem gibi kavramlar, günümüzde küresel yönetim düşüncesini kuşatmaya başlamıştır. Alanın önde gelen uzmanları, modern toplumda bilge ve erdemli iş liderliğinin sadece işletmelere yarar sağlamakla kalmayacağını, toplumun bütününe ahengine ve refah seviyesine hizmet edeceğini ifade etmektedirler (Özel, 2019). Günümüz iş dünyasının lokomotifi olan örgütlerde de amaç benzerlik göstermektedir. Yaşadığımız koşulların değişkenliğine rağmen, öz değişmemektedir. Hoşgörülü, saygılı, bilgi sahibi, cesur, tecrübeli, ahlaki çizgiden şaşmayan erdemli liderler, her dönem ihtiyaç duyduğumuz kişilerdir. İyi insanlar ve iyi yöneticiler erdemli toplumu inşa etmektedirler. İnsanlığın en kadim ve temel meselelerinden olan yönetim konusu, insanlığa dair sorunların, en uygun strateji ve yollar ile çözülmesi sayesinde gerçekleşebilmektedir. Burada gözetilen asıl gaye, müreffeh, daha huzurlu ve uyumlu bir toplumun oluşmasına katkı sunmaktır (Dinçer, 2018).

İnsanlık tarihi boyunca, erdem konusunda kültürlerle, geleneklere ve dini anlayış ve inanışlara göre birbirinden farklı sayısız tanımlama yapıldığı görülmektedir. Öncelikle erken dönem Yunan filozoflarınca ortaya konulan erdem anlayışları ve açıklamaları ileriki dönemlere de nakledilmiştir. İslam dünyasındaki erdem anlayışı önemli ölçüde erken dönem Yunan filozoflarının görüşlerinin tesiri altında kalmıştır. Antik dönem felsefecileri olarak bilinen Aristo, Sokrates, Platon'un erdem konusundaki düşünceleri ve Orta Çağ Hristiyan düşünce alanının önemli düşünürleri Augustinus, Thomas Aquina'nın görüşleri, İslami felsefe anlayışından Gazali, İbn Haldun ve İbn Miskeveyh'in erdem konusu hakkındaki düşünceleri ile yakın bir ilişki bulunmakta ise de tamamen kabulü söz konusu olmamaktadır (Kamacı, 2021).

Tarihsel açıdan çok farklı dönemlerde yazılmış birçok eserde yöneticinin erdemine atıfta bulunulduğunu görmek mümkündür (Şener, 2019). Erdem konusuna dair görüşlerde

felsefe geleneğinin öncü isimlerine yer verilirken Batılı düşünür ve filozoflara ağırlık verildiği ancak Doğu literatürünün özellikle Türk gelenek ve tarihinin kıymetli bazı isimlerinin görüşlerine yeterince rastlanılmamıştır. Bu sebeple, bu çalışmada, literatüre mütevazı bir katkı sunabilmek adına da alanın önde gelen değerli isimlerinin bazılarının değerli görüşlerine de yer vermenin faydalı olabileceği düşünülmektedir.

Osmanlı devletinin kurucusu Osman Gazi'ye, büyüğü Şeyh Edebali tarafından öğütlenen “*İnsanı yaşat ki, devlet yaşasın*” cümlesi insani gelişimi, sevgiyi, bağlılığı, duyarlılığı ön plânda tutan güçlü bir kültürün eşlik ettiği örgütlerin uzun ömürlü olacağını işaret etmektedir. İnsanların özdeşleşmediği, kendilerini ait hissetmediği kurumlar ayakta kalamazlar (Gerçik, 2011). Bu ilke gereğince, günümüz işletmelerinde çalışanlar, mutluluğunu, bağlılığını, gelişimini teşvik edecek, onlara güven aşılayacak, değerlerini ahlâk, bilgi ve hukuktan alan bir liderin yönetimi altında olur ise, o kurum ekonomik etkinlik, uzun ömürlü olma, yüksek performans gösterme gibi kriterleri en üst seviyede yakalayabilecektir. Bu ifadelerin de erdemli liderliği çağrıştırdığı düşünülmektedir.

Felsefenin zirve isimlerinden olan Farabi (M.Ö.950), “Erdemli Şehir” eserinde, devlet yönetimini ele alırken aslında günümüz işletmelerinin yönetiminin de ana ilkelerini ortaya koymaktadır. Erdemli yöneticinin dört temel erdemini: “*Nazari (kuramsal) erdemler, düşünce erdemleri, ahlâkî erdemler ve amelî (işe, eyleme dayanan) sanatlar*” olarak ifade etmekte ve meziyetlerini şöyle açıklamaktadır: “fiziksel, zihinsel, ruhsal ve duygusal bakımından dayanıklı, doğruluğu ve doğruları seven, iyi bir dinleyici, uyanık, sebatkar, adaletli, güzel huylu, mizacın mutedil, azim ve irade sahibi, uzak görüşlü, özenli, sabırlı, bilgili, kuvvetli hafızası olan, zeki, zarafet ve nezaket sahibi, tutarlı” (Turan, 2015; Özel, 2019). Farabi, erdemleri, ahlaki ve akli erdemler olarak iki boyutta açıklamaktadır. *İffet, cesaret, cömertlik, doğruluk ve adalet ahlaki erdemleri oluşturur. Bilgelik, akıllılık, zekâ ve anlayış olgunluğu da akli erdemleri oluşturur.*

Kadim kültürümüzün simge isimlerinden Defterdar Sarı Mehmet Paşa, “Devlet Adamlarına Öğütler” adlı eserinde, adil bir önderin önemine binaen adalet erdemine daha fazla atıf yapmıştır. Ayrıca devlet yönetiminde görev alacak kimselerin, zekâ, bilgi, dürüstlük, namus ve tecrübe sahibi olmak gibi erdemlere sahip olmasını ön şart olarak söylemektedir (Uğural, 1992). Böylelikle bahsettiği erdemlerin günümüz çağdaş erdemler sınıflandırması ile de uyum gösterdiği görülmektedir.

Yine önemli alimlerimizden Ebu Necip Sühreverdi (1097-1168) ise, devlet başkanlarının büyüklüğünün insanların kendilerine itaat ve bağımlılığı ile elde edildiğini, insanların

itaatinin de sevgi ve dostluk göstererek ve de yönetimindeki insanlara adaletli davranarak sağlandığını ifade etmektedir. Sühreverdi, yönetici olacak kişilerde şu özelliklerin olmasını nasihat etmektedir: “*Anlayışlı ve zeki olmak, güvenilir olmak, doğru sözlü olmak, kıskançlık ve benlik duygularının esiri olmamak, çıkar peşinde koşmamak, kültür, yetenek ve tecrübesiyle temayüz etmiş olmak*” Bu bahsi geçen özelliklerin çoğu insanların sahip olması gereken ulvi özellikler olan erdemleri temsil etmektedir (Zorlu, 2007).

İbn Miskeveyh (1983), erdemlerin, insanları iyiye, mükemmelliğe ve mutluluğa götüren önemli bir yol olduğunu açıklamakta ve dolayısıyla liderlerin de iyiliklerle mükemmelliğe ulaşabilmeleri ve anlamlı ve ulvi bir gayeyi gerçekleştirebilmeleri için erdemli davranmaları gerektiğini öne sürmektedir (Alparslan vd., 2019). İbn Miskeveyh *hikmet, cesaret, iffet ve adalet erdemlerinin* oluştuğu alt erdemlerden de bahsetmektedir (Turan, 2015).

Ahlâkın teorik yönlerini ve ahlâk ile ilgili detaylı bilgilerin bulunduğu eserlere imza atan Gazali (ö.505/1111), erdemleri ele alarak mutluluğu izah etmeye çalışır. Erdemleri dört temel erdem şeklinde sınıflandırmıştır. Bunlar: “adalet, iffet, şecaat ve hikmet” tir (Arıcı, 2015).

Nasiruddin-i Tusi(ö.672/1274), ahlâkla ilgili yazdığı “Ahlâk-ı Nasiri” adlı eseri insanın ahlâkını oluşturan alışkanlıkların, fazilet ve erdemlerin meydana geliş şekilleri ve sonuçlarını felsefi bir bakış açısıyla incelemektedir. Tusi, Gazali’nin dört erdemi ile birlikte cömertliği de temel bir erdemler hanesine eklemiştir (Akyol, 2012).

Kınalızade Ali Çelebi, devlet başkanında bazı hasletlerin bulunmasının elzem olduğunu söylemektedir. Bu hasletleri günümüz dünyasına uygularsak çağdaş girişimci ve yöneticiler bulunması gereken bazı hasletler sırasıyla şunlardır: “*İsabetli görüş ve fikir oluşumu, kararlılık ve kararda sebat göstermek, gayretli olmak, büyük hadiselerle tahammül, büyük sıkıntılara sabır göstermek, adaletli olmak, sadakat*” tir (Özel, 2019). Bütün bu hasletler, erdemler olarak adlandırdığımız kavramlara bir kez daha vurgu yapmaktadır. Ayrıca Kınalızade, liderin işleri güzellikle yürütmesini ve herkesin mutluluğunu temine çalışması gerektiğini söylemektedir (Yalın, 2019).

Yukarıda zikrettiğimiz önemli aydın, filozof, hukukçu, ilahiyatçı, felsefeci büyüklerimizin ve şahsiyetlerin erdemler hakkındaki görüşleri itibariyle ortak bir zemin oluşturmak mümkündür (Özel, 2019). Kendi tarihi ve kültürel derinliğimizden de yola çıkarak, yönetim alanında farklı disiplinlerinin bütünleştiği bir erdemli liderlik modeli

kurabilmek doğru bir adım olacaktır. “Geçmişini iyi bilen, geleceğine sağlam adımlarla yürür” düsturundan hareketle, devletin küçük ölçekli yapıları da sayabileceğimiz işletmelerimiz için, geleneğimizde var olan bu yönetim ve yönetici modeli, sağlıklı, müreffeh ve huzurlu bir toplum ve insanlık için elzemdir. Ayrıca yukarıda belirttiğimiz açıklamaların ima ettiği isabetli bir görüşün, hangi iş modeli, hangi teknoloji ya da iş gerekleri ile uygulanıyor olursa olsun, her örgüt erdemlilik üzerine yapılandırılmadığı sürece uzun ömürlü olma konusunda başarısız olacağı gerçeğidir (Şener, 2019).

1.1.3. Batı Düşünür ve Filozoflarına Göre Erdem Tasnifi

Erdemler, Latince “*virtus*” kelimesinden türetilmiş olup, toplumsal, sosyal ve insani ilişkilerimizdeki davranış şekillerimizi belirleyen karakter özellikleridir (Han, 2015). Düşünürler tarafından erdemler, bir bütünün parçaları olarak değerlendirilmektedir. Bir temel erdemin diğer erdemin etkinlik gücünü arttırdığı ve diğer erdemlerin ortaya çıkmasına da öncülük ettiği görülmektedir (Işık, 2020). İnsanlık düşünce tarihinde önce ahlâk sorunları üzerinde durulduğu görülmektedir. En eski medeniyetlerden olan Çin ve Mısır’da, insanın faziletli ve mutlu bir hayatın mümkünü için lazım olan kurallar konulmuştur. Bu çağlarda ahlaki kuralların ağırlıklı olarak dini bir niteliğe sahip olduğu ve dinden aldıkları normatif ve ilahi karakterle hayatın her alanını düzenleme yetkisini bünyelerinde taşıdıkları görülmektedir. Ahlâk ise, en genel hatlarıyla “bireylerin toplum içindeki davranışlarını ve birbirleriyle ilişkilerini belirlemek için başvuru kaynağı” özelliğini göstermektedir. Fakat bu deterministik çerçevede bile, neyin değerli neyin değersiz olduğu, erdem kavramının aslında ne olup olmadığı, eylemlerin doğru ya da yanlış olmasındaki kriterlerin neler olduğu, sistematik düşüncelerin filozofların üzerinde en çok mesai harcadığı soru ve sorunlar olmaya devam etmiştir. Toplum, bu kadim sorulara, filozoflarca verilen cevaplar doğrultusunda dizayn edilmeye çalışılmıştır. Aranılan cevaplar ise bizlere toplumsal hayatın tüm yönlerine çözüm getirebilme yeteneğinin din, hukuk, ahlâk kurallarına bağlı olduğu sonucunu çıkartmaktadır Karışman (2010, s.48). Bu sebeplerle insanlık tarihin her döneminde başvuru rehberi öncelikle edebi eserlerin yer verdiği kadim bilgiler olmaktadır.

Ayrıca erdemleri inceleyen araştırmalarda dini kaynakların öncelikli referans alındığı görülmektedir. Örnek vermek gerekirse, Konfüçyüs’ün iyi yönetime uygun uygulamaları, birey ve örgütlerine pozitif katkı sunma gayretleri, ilkesel olarak hiyerarşiyi kurumların değerli bir unsuru olarak görmesi, yönetimde ahlaki liderlik isteği vb. unsurlar

“Konfüçyüs’ün altın kuralı” ve erdemleri örgütsel etkinlik için gerekli olan katılımcı iş birliği için ahlaki bir temel sağlayan yönetim etiği olarak ele alınmaktadır (Şener, 2018).

Kadim zamanlardan bugüne kadar neredeyse bütün filozof ve din bilginleri yönetim ve liderlikle ilgili düşünce geliştirmiş ve yazılı hâle getirmiştir. Örnekleri arasında Lao Tzu, Platon, Aristoteles, Razi, Gülşeni, gibi filozoflar, Aziz Thomas Aquinas, İmam Gazali gibi çok sayıda ilahiyatçı, felsefeci isim sıralanabilir. Aristoteles, Platon, Aquinas gibi Batılı düşünür ve filozoflar tarafından erdeme dair tanımlamalar ve sınıflandırmalar yapılmıştır. Batı kültüründe erdemleri ele alan ilk düşünür Platon’dur. Platon, erdemleri hikmet, cesaret, ıtidal ve adalet olarak belirlemiştir (Platon, 2013). Aristo’ya göre ise, erdemlere sahip olan, onları geliştiren ve yaşamın her anında erdemli davranışlar sergileyebilen kişiler ancak gerçek mutluluğa ulaşabilmektedir. Aristo erdemleri yiğitlik, ölçülülük, cömertlik, doğruluk, sevecenlik, öfkeye hâkim olma, ruh yüceliği olarak sınıflandırmıştır (Batak, 2016). Aquinas erdemleri, cesaret, ılımlılık, adalet, bilgelik, inanç ve umut olarak tasniflenmiştir (Aquinas, 2006).

1.1.4. Temel Erdemler

Sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda erdem kavramının üzerinde ahlâk ve değerlerle ilgili görülmesinden dolayı yeterince durulmamıştır (Kabakçı, 2013). Ancak Peterson ve Seligman (2004), dünya çapında ve yüzyıllar boyunca yapılmış olan binlerce literatür ve metnin incelenmesinin ardından, altı temel erdem (adalet, cesaret, insaniyet, aşkınlık, sağduyu ve ölçülülük) ve 24 alt erdem olarak da ifade edilebilen karakter güçleri sınıflandırması yapmıştır. Bu çalışma, kavramsallaştırılmış güçlü yönler listesinde yer verilen 24 adet güçlü yön sisteme eklenmek suretiyle seçilmiş ve belirlenen kriterler kümesinden çoğunluğunu açık bir şekilde karşılıyorlarsa, altı erdem altında sınıflandırmıştır. Bu 24 tane güçlü yön ise, alt erdemler olarak da ifade edilen karakter güçleri olarak tespit edilmiştir (Park ve Peterson, 2008). Karakter güçleri kavramının tanımlaması yapılırken erdem konusu ile birlikte değerlendirilebilmektedir. Her erdem grubundaki güçlü yönler her biri ana erdemi içerdiğinden dolayı birbirlerine benzeseler de aslında farklıdır. Bir insanın karakterinin iyi olduğunun anlaşılabilmesi için erdem grubundaki bazı özellikleri en azından birini sergilemesi gerekmektedir. Karakter özellikleri, kişiyi erdem sahibi olmaya götüren yollardır (Lavy, 2020). Erdemli birey, temel erdem olarak sınıflandırılan altı erdem tamamını veya çoğunu özgün iradesi ile gerçekleştiren ve bu erdemleri karakteri haline getirebilen kişidir. Tasnif edilen altı erdem ve boyutlarının açıklamalarına aşağıda yer verilmektedir (Carr, 2016; Park ve Peterson,

2008). Pozitif psikoloji içerisinde erdemlere dair yapılan en detaylı ve genel çalışma Peterson ve Seligman (2004) tarafından yapılmıştır. Küresel çapta, dini ve felsefi bütün görüşleri inceleyerek ortaya konulan araştırmada, insana ait olan altı ana erdem ve bunlara bağlı 24 alt erdem belirlenmiştir. Belirlemiş olan erdemlerin çoğuna veya tümüne sahip olan ve davranışlarında sergileyen bireyleri erdemli olarak kabul etmektedirler. Aşağıda temel erdemler olarak kavramsallaştırılan altı temel erdem ve bu erdemlere bağlı olan 24 karakter gücü açıklanmaktadır (Alparslan vd., 2019; Seligman, 2004):

Adalet: Bütün filozof, düşünür ve bilim insanları tarafından sağlıklı ve müşterek bir yaşamın belirleyicisi olarak sayılan adalet erdemi, dürüstlük, liderlik ve takım çalışması isimli karakter güçlerinden oluşmaktadır. Dürüstlük, herkese eşit bir muameleyi ve kişisel önyargılardan uzak bir şekilde karar verilmesini açıklamaktadır. Liderlik, grup üyeleri arasındaki ilişkiyi düzenlenmesini, sağlıklı bir iletişim dili kullanılmasını ve etkileme sürecini içeren bir karakter gücünü ifade etmektedir. Takım çalışması ise, bir topluluğa ya da gruba mensubiyet, sosyal fayda, sorumluluk gibi ortak amaç içeren konularda verilen görevleri yerine getirmek, uyumlu olmak ve iş birliği kavramlarını içermektedir.

Cesaret: Cesaret erdemi otantiklik, mertlik, azim ve şevk karakter güçlerinden oluşan temel bir erdemdir. İnsan iradesinin iç ve dış müdahaleler karşısında iyi oluşunu arttırma çabasına, zorluklara karşı koyma mücadelesine ilişkin sahip olduğu yeterliliklerini içermektedir. Cesaret erdemi, samimi duyguları, gerçekleri savunmayı davranışlarının sorumluluğunu üstlenmeyi açıklayan *otantiklik karakter gücü*, tehdit ve sorunlar karşısında mücadelecili olmayı ifade eden *mertlik karakter gücü*, beklentisi yüksek ve zor işleri bütün engellere rağmen pes etmemeyi öğreten *azim karakter gücünü* ve insanın hayatına dair sahip olduğu hevesi, heyecanı, enerjisini anlatan *şevk karakter gücünden* oluşmaktadır.

Bilgelik: Bu erdem yaşamın anlamına ilişkin değerli bilgilere bilişsel yeteneği sayesinde sahip olabilmeyi açıklamaktadır. Kişi, hür yaşamak ve iyi bir insan olabilmek amacı ile hareket etmektedir. Beş alt karakter gücünden meydana gelmektedir. *Yaratıcılık:* İnsanın bilime, sanata dair ortaya yeni ürünler, çıktılar koyabilme yeteneğini ifade etmektedir. *Merak:* Yeni deneyimlerin ve bilgilerin peşinde koşmayı, sürekli öğrenme, heyecan arayışı gibi istekleri izah etmektedir. *Açık fikirlilik:* Belirsiz durumlar içerisindeyken rasyonel seçimler yapabilmeyi, kanıtlara dayalı tercihlerde bulunmayı, sağlıklı kararlar alabilmek için bütün seçenekleri incelemeyi öngörmektir. *Öğrenme Sevgisi:* Yeni beceri,

maharet sahibi olabilmek için sarfedilen gayretleri izah etmektedir. Bir alanda yeterlilik ve uzmanlık sahibi olabilmek için gerekli motivasyonu barındırmaktadır. *Perspektif:* Büyük resmi doğru şekilde görebilmeyi, fırsatları sağlıklı değerlendirebilmeyi ve tutarlı şekilde ifade ederek iyi bir rehberliği açıklamaktadır.

İnsanîyet: İnsanların samimi, sıcak ilişkilere sahip olması için gelişmesini açıklamaktadır. Bu temel erdemi oluşturan *iyi yüreklilik karakter gücü*, başkalarının iyiliğini düşünmeyi, bu uğurda bir şeyler yapmayı, *Sevgi karakter gücü*, ilgi ve paylaşımın karşılıklı olduğu ilişkilere değer vermeyi, *Sosyal Zekâ karakter gücü*, kendimizin ve başkalarının hislerini fark etmeyi, onları anlamayı ve böylelikle duygu yönetimi yetisini belirtmektedir.

Ölçülülük: Aşırılıklardan korunmayı, orta yolu bulabilmeyi açıklayan bu temel erdem, yanlış yapana hatasını telafi etmesi için ikinci bir şans vermeyi öğreten *affedicilik karakter gücü*, kendisi ile övünmemeyi, başarısızlıklarını ve kusurlarını kabulü, tüm insanlığın faydasına olabilecek işlerde çabalamayı açıklayan *tevazu karakter gücü*, aşırı risklerden kaçınmayı, tedbiri elden bırakmamayı öneren *sağduyu karakter gücü* ve düşüncelerinin istek ve dürtülerinin ustalıkla kontrolünü sağlamayı, planlı olmayı ve ilkeli bir yaşam için gerekli standartları oluşturmayı sağlayan *Öz-düzenleme karakter gücünden* oluşmaktadır.

Aşkınlık: Bu temel erdem, anlamlı bir yaşam için sahip olunan yeterlilikleri açıklamaktadır. Beş karakter gücünden oluşmaktadır. *Güzelliği ve mükemmelliği takdir:* yaşamın her alanında, anında var olan güzellikleri görebilmesini, fark edilmesini açıklar. *Şükür:* Şükran duygusuna sahip olmasını anlatan bu karakter gücü, insanın güzel şeylere duyduğu minneti izah etmektedir. *Umut:* Geleceğe ilişkin iyimser bir bakış açısına sahip olmayı ve iyi bir yaşam için gerekli şeyleri yerine getirmek için çabalamayı açıklar. *Espri Anlayışı:* yaşamın zorluklarına rağmen gülünç taraflarını görmeyi, gülmeyi, güldürmeyi, mizahi değerlendirmeyen yapabilmeyi içermektedir. *Maneviyat:* Yüce bir amaç doğrultusunda inanç sahibi olmayı ve davranışlarımızda kutlu bir inancın rehberliğini anlatmaktadır.

1.2. Erdemli Liderlik

İyi bir teori oluşturmak ve iletirmek için kavramların açıkça ortaya konması gerekmektedir (Newstead vd., 2019). Bu yüzden erdemli liderliği açıklamak için önce kavramların detaylı olarak açıklanması gerekmektedir.

1.2.1. Liderlik

Liderlik, tarih boyunca insan topluluklarının yönlendirilmesi konularında ihtiyaç duyulan hayati bir kavram olarak görülmektedir. Örgütler, insan topluluklarının gönüllülük esasıyla bir araya gelmesini sağlayan ve ortak amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan yapılardır (Yeşil, 2016). Liderlik ise, örgütün amaçlarını başarılı şekilde gerçekleştirmesi için belirli rolleri üstlenen ve pratiğe döken bir rehberdir (Bennis, 1989).

Certo ve Certo (2012) ise yöneticiliği şöyle tanımlamaktadır: Liderlik, insanlar ve diğer örgütsel kaynaklar sayesinde örgütün amaçlarına ulaşma sürecidir. Lider, başarılı bir örgüt yaratmak için örgüt hayatı içerisindeki insanları motive etmeyi bilen, onları güdüleyerek harekete geçiren kişidir. İhtiyaçların anlaşılması, fikirler konusunda ortak bir paydada buluşulması ve etkili bir şekilde eylemlerde bulunulması için takipçilerini etkilemek süreci olan liderlik, bununla birlikte ortak bir vizyon ve hedef belirlemek ve bu doğrultuda ortaya konulan bütün çabalardan ibaret olmaktadır (Sadler, 2003).

Yönetim ise, kişinin kendi amaçlarının üstündeki bir amaç için çalışması ve başkalarından sorumluluğu içeren bir kavramdır (Robbins vd., 2014). Yönetimin görevi ise ideal bir hedef belirlemek ve istenilen sonuca ulaşmak için uğraşmaktır (Hernandez, 2008). Liderler, bu hedefler doğrultusunda insanları harekete geçirebilmek için onların güvenini kazanmalıdırlar. Liderlik pozisyonundaki kişiler ayrıca çalışanlarının yeteneklerini geliştirmeli ve onların refahı için hizmet etmelidirler (Caldwell ve Dixon, 2010). Liderlik, insanları daha üst seviyelere erişmeleri ve daha iyi bir hâle gelmeleri yönünde etkilemekle ilgili olan bir kavramdır (Clark, 2012).

Liderlik, iş ortamındaki bireylerin davranışlarını, tutumlarını şekillendiren ve yöneten adımları, süreçleri içermektedir. Liderlik tarzlarının kurumsal verimlilik ve performans üzerindeki etkisi büyüktür. Ayrıca bütün durumlar için optimum tek bir liderlik yaklaşımından bahsetmek olası değildir (Samad, 2012; Yang, 2016). Modern dünyanın işletmeleri, hızla değişen ortamın belirsizliklerinde başarıyla yol alabilecek rehberlere yani etkili ve iyi liderlere ihtiyaç duymaktadır.

Yöneticinin başat özellikleri arasında örgütsel çevrelerinde yer alan diğer yönetici ve çalışan kişilerin emeklerini takdir etmeleri, bunu ifade edebilmeleri ve erdemli davranışlar sergileyebilmeleri yer almaktadır. Hem iş birliği ve dayanışmanın hem rekabetin bir ilke ve ölçü içinde yapılabilmesi için insan davranışlarını iyi, doğru ve güzele yöneltecek olan bu ilke ve ölçüler erdemli davranışlar sayesinde gerçekleşmektedir (Özel, 2019). Lider, “çevresindeki insanları bir araya toplayan, güdüleyen ve yönlendiren kişi”, liderlik ise “*insanları önceden belirlenmiş bir amaç için yönlendirme ve yönetme güç ve yetkisini*” ifade etmek için kullanılmaktadır. Lider, kişinin sahip olduğu kişisel gücü, liderlik ise kurumsal gücü ifade etmektedir (Dinçer, 2018). Liderin başarısı, öncelikle liderlik kabiliyetine ve daha sonra da üstün amaçlar doğrultusunda anlamlı bir yaşam sürdürülebilme gayreti ve ahlâkına bağımlı bir fonksiyondur. Ahlâkı düzgün, hâl ve davranışları örnek olan lider, takipçilerinin sevgisini kazanmakta ve böylelikle uzun süre yönetimde kalmayı başarabilmektedir.

Birçok devlet ya da topluluk nasıl liderleri ile başarılı olmuşlar ise, günümüzün başarılı işletmelerinin de iyi liderlere sahip oldukları görülmektedir. Başarılı liderlik uygulamalarının sadece basit bir şekilde yönetmekten çok daha fazlası olduğu anlaşılmaktadır (Özel, 2019). Bu gerekçelerle günümüzün getirdiği finansal mecburiyetler ve de daha önemlisi ahlâki yükümlülüklerle hareket etmeye çalışan örgütler için güçlü akli kabiliyetlerin yanısıra sağlam karakterli ve erdemli yöneticilere/liderlere ihtiyaç olduğu görülmektedir. Özellikle günümüzde örgütsel faaliyetlerde başarıyı arttıracak, değişimi kolaylaştıracak ve pozitif uygulamaları hayata geçirecek erdemli liderleri daha fazla arayış söz konusudur (Pearce vd., 2006; Sarros vd., 2006).

1.2.2. Erdemli Liderlik Kavramı

Kâinatı ve beşerî hayatı tehdit eden etik, ekolojik, iktisadi problemlerin tahribatı karşısında özellikle sosyal bilimlerin, kurumlarımızı, kolektif bilgiyi yeniden artırma ve doğrunun bilgisiyle iynin bilgisini yeniden telif etmeye imkân tanıyan global çaptaki pek çok arayışı, hızlı bir şekilde teziyle birlikte antitezini üretmeye devam etmektedir. Kapitalizmin revize edilme girişimleri, ahlaki krizler, global etik arayışları, küresel ısınma ve zihniyet değişimleri, teknolojiadaki öngörülemeyen hızdaki değişim ve dönüşümler karşısında nasıl bir liderlik gerektiği sorunsalı yönetim dünyasının zihnini fazlaca meşgul etmektedir (Karışman, 2010).

Uzun süredir global düzeyde yaşanan ekonomik çalkantıların, sosyopolitik olayların, teknolojik değişim ve girişimlerin, yaşanan krizlerin olumsuz etkilerini bertaraf edebilmek için her alanda ikinin bilgisinin daha baskın şekilde yer alması gerektiği ve böylelikle erdemli yönetimi/erdemli yöneticilere olan ihtiyacın ortaya çıktığı görülmektedir (Demo vd., 2022; Wright vd., 2020). Erdemlerin, Çin'den Osmanlı dünyasına kadar, kadim yönetim geleneklerinin vazgeçilmezi olduğu da anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, kadim yönetim ilkeleri ile modern yönetim ilkelerinin harmanlanarak üzerinde yeniden düşünülmesi ve çalışılması gerekliliği anlaşılmaktadır. Günümüz şirket yöneticileri, önceki çağların bilgi ve tecrübesine en çok ihtiyaç duyanlardır (Özel, 2019).

Kısaca insanın iyi yönleri olarak tanımlanan erdemlerin tarihsel olarak kökleri Aristo'ya kadar dayanmaktadır. Erdemler, bireyleri güçlendirici, motive edici, örnek alınmasını sağlayan özgül güçleridir. Bireysel gelişimin teşvik edilmesinden toplumsal refaha kadar uzanan geniş, pozitif bir sarmaldır. Bu açıdan örgütlerde de erdemliliğin önemi büyüktür. Yaşadığımız çağ itibarıyla örgütler daha mutsuz, üretkenliği, fiziksel ve psikolojik işlevselliği düşük çalışanlarla karşı karşıya kalmaktadır. Çalışanlar ise, onlara ilham vererek motive eden, onları önemseyerek değer veren, adil, şeffaf, insani bir liderlik yönetimi altında çalışmayı istemektedirler. Bu sebeple, günümüzde mutlu ve huzurlu iş ortamlarının oluşturulmasında erdemli yöneticilik hiç olmadığı kadar ihtiyaç kapsamındadır (Karakas ve Sarigollu, 2013; Pearce vd., 2006; Polatçı, 2011).

Etkili ve ideal liderlik davranışlarını açıklamak amacıyla geliştirilen yaklaşımlar, özellikle son dönemlerde liderliğin pozitif yüzünün ortaya çıkarılmasını önermektedir (Mumford ve Yitzhak, 2014). Liderlik yaklaşımlarında görülen bu odak kaymasının nedeni; örgütleri pozitif psikolojinin merceğinden inceleyen pozitif örgütsel psikolojinin ortaya çıkmasıdır. Pozitif örgütsel psikoloji ile birlikte, pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranış konuları doğmuştur. Takipçilerinin refahına, performansına olası etkilerini inceleyen ve onlara moral aşılayarak olumlu duygularını arttıran, iş yerinde güven tesis ederek sağlıklı ilişkiler kurabilen, paydaşlarının değerlerine, duygularına ve isteklerine, gelişimlerine fırsat verecek ortam ve imkânlar sağlayarak güçlü yönleri odaklanan bir liderlik yaklaşımı erdemli liderlik şeklinde tanımlanmaktadır (Ekşili, 2019; Mengüloğlu ve Serinkan, 2021).

Yapılan araştırmalarda, genellikle liderlerin yönetsel fonksiyonları, kabiliyetleri üzerinde durulmuş ve işletmelerde ekonomik etkinliği, performansı nasıl arttıracakları ön plâna çıkartılmıştır (Sosik ve Cameron, 2010). Bu bakış açısıyla geliştirilen liderlik teorileri,

yönetimde insani değerler, çalışan refahı, çalışan mutluluğu gibi konuların üzerinde yeterince durmamakta, bu sebeple de işletme sorunlarına çözüm üretmede yetersiz kalmaktadır. Hiper rekabetçi iş dünyasında, liderlere duyulan güvenin de azalmasıyla, örgütün çıkarlarını kendi menfaatlerinden önce düşünen, örgütün ve çalışanlarının gelişimine önem vererek büyümeyi sağlayan erdemli liderlere ihtiyaç daha da artmıştır (Hendriks, 2020).

Erdemli liderlik, her kesim tarafından iyi olarak görülen ve beraberinde herkesi de iyi olmaya sevk ve teşvik eden, bireysel refahın yansira toplumsal refah peşinde koşan, örgütlerin ortaya koydukları hedef ve gerçekleştirmek istedikleri amaçlar doğrultusunda iyi ve ahlâki yolları izleyen bir liderlik biçimidir. Lider, sahip olduğu erdemler neticesinde, zorlu ve karmaşık durumların üstesinden kararlılık ve azimle gelebilen, itidalli olması ile aşırılıktan kaçınan, hakkaniyeti savunması ile adaleti temsil eden, deneyimleri ve sahip olduğu birikimleri ile bilge yanını sergileyen bir yaklaşıma sahiptir (Yastıoğlu, 2022).

Karakterin güçlü yönlerini temsil eden erdemlerin oldukça soyut konular olması nedeniyle erdemli liderliğe dair net bir tanımlama yapılması biraz daha güç bir hâle gelmektedir (Peterson ve Seligman, 2004). Ancak yine de literatürde erdemli liderliğe dair çok sayıda tanımlama yapılmaktadır. Literatürde erdemli liderliği tanımlamak için (Bauman, 2018; Caldwell vd., 2015; Cameron, 2011; Hackett ve Wang 2012; Havard, 2014; Hendriks vd. 2020; Palanski vd., 2014; Pearce vd., 2008; Peterson ve Seligman, 2004) kavramsal çalışmaları mevcuttur.

Erdemli liderlik literatüründe, tutarlı, ölçülü, insani, içsel olarak motive edilmiş gönüllü davranışların liderlik bağlamında sergilenmesi ile bir liderin erdemli kişi olduğu üzerinde görüş birliği vardır (Newstead vd., 2019). Bu tür davranışlar örgüte, paydaşlara ve hatta topluma benzersiz katkılar sağlamaktadır.

Erdemlerin iş dünyasında uygulanmasının liderlere iktisadi, insani krizler karşısında etik bir çerçeve sunduğu ifade edilmektedir (Flynn, 2008). Ancak bu önemine rağmen lider erdemleri kavramının sistematik olarak tanımlayan çalışma sayısının yetersiz olduğu görülmektedir (Killburg, 2012). Liderlik literatüründe erdemler şimdiye kadar genellikle karakter özelliği, mizaç, kişisel duygular, kişilik özellikleri, yetenekler, yeterlikler, beceriler veya kişisel değerler olarak ele alınmıştır (Palanski vd., 2014). Ayrıca erdemlerin liderlik ile ilişkisi etik kavramı literatürü içerisinde ele alınmış ve sınırlandırılmıştır (Wang ve Hackett, 2016).

Dünya kültürleri bakımından erdemler ve karakter konusunun liderlik bağlamında değerlendirilmesi oldukça eski zamanlara dayanmaktadır. Ancak erdemlerin liderlik kavramı üzerindeki derin etkisinin incelenmesi ve ortaya konulması sadece etik kavramına dair alan yazın içerisinde yer almış ve müstakil bir çalışma alanı olarak incelenmesi ihmâl edilmiştir (Wang ve Hackett, 2016). Erdemli liderliği bir eğilim olarak tanımlamak gerekirse; öğrenme ve sürekli uygulama yoluyla alışkanlık haline gelen ve belirli durumlarda üstlenilen gönüllü eylemler yoluyla “sergilenen” karakter özelliğidir. Erdemli liderlik, örgütsel değerler ve sistemler içerisinde paydaşların tümü tarafından refahın temini için çalışan ahlaki prensip sahibi liderlerdir (Pearce vd., 2006).

Kadim kültürümüzün başyapıtları olan içinde siyasi düşünce ve uygulamalarla ilgili öğütlerin yer aldığı siyasetnamelerde ve yüzlerce yıllık tecrübeden damıtılarak oluşturulan özlü sözler, ibretlik hikayelerin yer aldığı nasihatnamelerde, liderin başarısını arttırdığı ve arttıracığı düşünülen ahlâki özellik ve davranışlar üzerinde olumlu yönlendirmeler yapılmaktadır. Bu yönlendirmeler liderliği pekiştiren unsurlardır. Yapılması gereken faziletler olarak tanımlanan ahlâki, beşerî ve idari özellikler şöyle sıralanmaktadır: “*Akıllı olmak, ağırbaşlılık, hırs ve istek, adalet, hikmet, vefa, cesaret, doğruluk, insancılık, hoşgörülülük ve affedici olmak, şükür, bilgili olmak, istişare, emaneti ehline verme, kararlılık, temkin, uzak görüşlülük, cömertlik, sır saklama, fedakârlık ve gayret, şefkat*”. Burada vurgulanan özelliklerin tümü erdemli davranışlara atıfta bulunmaktadır. Liderlerde aranılan özellikler zinciri öz olarak yedi temel değere dayanmaktadır: Akıl, bilgi, güzel ahlâk, cesaret, doğruluk, siyaset, adalet. Yine önemli eserlerimizden Kutadgu Bilig’de liderin altı temel özelliğine vurgu yapılmaktadır: “Adalet, doğruluk, iyilik, bilgi, cesaret ve hayâ” erdemleridir (Kalsın, 2023; Özel, 2019). Bu çalışmalarda, kadim yönetim ilkeleri ile modern yönetim ilkelerinin aslında ortak bir zeminde bulunduğu görülmektedir.

Bennis (1989) liderliği oluşturan bileşenlerinden güven duygusunu üst sıralarda yer aldığını ifade etmektedir. İtimadı doğuran şeyler ise karakter değişmezliği, ahenk, dürüstlük ve güvenilirlik olduğunu belirtmektedir. Bir başka yönetici erdemleri sınıflandırmasını da Kaufmann (2016) gerçekleştirmiştir. Liderlerin etkili sistemler ve karar mekanizmaları geliştiren, ilham veren, misyon ve vizyonu hayata geçirecek stratejiler kuran ve böylelikle örgütleri başarıları sonuçlara ulaştıran adeta kahraman kişiler olarak tanımlamaktadır. Bu kahraman liderler de bulunması gereken dört erdemi şu şekilde sıralamaktadır: Odak: lider hem kendi hem de örgütü adına dikkatle amaçlara

odaklanması, Cesaret: Liderin muhtemel belirsizlikler karşısındaki tepkisel durumu, Metanet: Liderin uzun soluklu işlerdeki dayanma gücü, İnanç: Liderin emin olamadığı durumlarda dahi işine, örgütünün amaçlarına sadık kalması ve azimle hareket etmeye devam etmesi şeklindedir.

Hackett ve Wang (2012), çalışmalarında erdemli liderlik konusunda detaylı bir çerçeve sunmuşlardır. Aristo'nun dört erdem (cesaret, adalet, ölçülülük, ihtiyatlılık), Konfüçyüs'ün üç erdem tanımladığını (insanlık, dürüstlük, bilgelik) ve bunların diğer bütün erdemlerin temelini oluşturduğunu öne sürmüşlerdir. Ayrıca erdemlerin doğu ve batı kültürlerinde müşterek değerler olarak evrensel şekilde yer aldıkları kabul edilmektedir. Bu erdemler birbirleriyle sıkı sıkıya bağlıdır. Bu erdemlerin her biri birbiri ile aynı önem düzeyine sahiptir. Bu erdemler kümesi, iyi karakteri sembolize eden değerlerdir. Bununla birlikte erdemlerinin tümü etik liderlik özelliklerini de kapsamakta olup ahlâki, hizmetkâr, manevi, karizmatik ve dönüşümcü liderlik ve diğer liderlik teorileriyle pozitif bir ilişkiye sahiptir. Bu nedenle, erdemlerin bu yedi liderlikle olan ilişkisi, erdemlerin liderliğe olan etkisini açıkça göstermektedir.

Literatürde yer alan (Bennis, 1989; Hackett ve Wang, 2012; Kaufmann, 2016; Yastioğlu, 2022) çalışmaların da gösterdiği gibi, örgütsel davranış alanındaki çalışmaların işaret ettiği son nokta, her defasında yönetici özelliklerine yapılan atıftır. Örgüt kültür ve dokusunu etkileyen yönetici ve onun sergilediği yönetim tarzı, çalışanların örgüte girişinden çıkışına kadar geçen süreçte oldukça etkili olmaya devam etmektedir.

1.2.3. Erdemli Liderlik Konusu ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Erdemli lider, erdemli işletme kavramları bir oksimoron¹ (Caldwell vd., 2015) gibi gelse de günümüzde giderek artan bir popüleriteye sahip bir çalışma konusu olmayı başarmıştır. Bu durum ülkemizde de paralellik göstermektedir. Ancak dünya ölçeğinde erdemli liderlik çalışmaları Türkiye örnekleminden daha önce başlamıştır. Walsh ve diğerleri (2013), Wall Street Journal'da yer alan, iş dünyası ve erdemler konusunda yaptıkları çalışmada, “erdem, merhamet, sempati, umut, iyimserlik” kelimelerinin “kazanma, savaşma, avantaj” gibi kelimelerden çok daha az sayıda kullanıldığını tespit etmişlerdir. Agresif ve hiper rekabetçi örgüt profilini ortaya çıkartan çalışmada “sosyal sorumluluk, çalışan ahlakı” gibi daha nötr kavramlar da kullanılmıştır. Bireylerin daha iyi

¹ Oksimoron: İki zıt anlamlı kelimenin bir arada kullanılması (www.tdk.gov.tr)

vatandaşlığa, sorumluluğa, iyimserliğe, hoşgörüyü doğru hareket ettiren ve iş ahlakını önemseyen araştırmalar daha geri plânda kalmıştır. Ancak ilerleyen yıllarda işletmelerin hem kendilerine finansal kâr getirecek hem de sosyal ve toplumsal fayda sağlayacak özgün ve yenilikçi çözümleri içeren çalışmalar artmıştır (Alparslan vd., 2019; Porter, 2010).

Kirkpatrick ve Locke (1991) çalışmalarında, liderlik özelliği olarak karakterin şu unsurlardan oluştuğunu ifade etmektedir: liderlik etme arzusu; insiyatif alma, yetenek, kendine inanmak ve iş bilgisi. Benzer şekilde Gergen (2001) liderlik pozisyonundaki herkesin şu üç temel şeye sahip olmasını öğütlemektedir: “karakter, kapasite ve vizyon”. Tait (1996), 18 iş lideri üzerinde yaptığı çalışmada, liderin karakterinin dürüstlük, adalet, şefkat, alçakgönüllülük gibi özelliklerine vurgu yapmışlardır.

Sarros ve diğerleri (2006), çalışmada karakterin erdemlerin ayrılmaz bileşeni olduğunu, liderlikteki etkinliği arttırdığını, erdemli liderliğin de *dürüstlük, mizah anlayışı, tutku, cesaret, merhamet, bilgelik, alçak gönüllü olma* boyutlarından oluştuğunu açıklamaktadırlar. Pearce ve diğerleri (2006), lider kişinin doğru-yanlış ayrımını iyi yapabilmesi, örgütü ve kendisi için ahlaki hedefler belirlemesi, eşit hakların var olduğu bir örgüt oluşturabilmesi, sağlam karakteri ile örnek olmasını sağladığını ifade etmişlerdir.

Riggio vd., (2010) erdem temelli etik liderliği literatüre kazandırmıştır. Araştırmalarında başlıca erdemlerin Plato tarafından “Devlet” adlı eserinde işlenmiş ve sonraları daha ayrıntılı olarak Aristo tarafından ihtiyat (prudence), cesaret (fortitude), ölçülülük (temperance) ve adalet (justice) olduğunu gündeme getirmişlerdir. Aristo’nun felsefi söylemleri üzerinde inşa edilen dört temel erdem davranışlar üzerinde önemli bir rolü olduğu görülmektedir. Ve bu erdemler günümüze kadar taşınmıştır. Riggio vd. (2010) çalışmasında sadece erdemli liderliğin yapıtaşlarını açıklamakla kalmamakta, erdemli liderliğin işleyişi, süreçleri hakkında da bilgiler vermektedir. Ayrıca erdemli liderliği ölçmek üzere, astları tarafından değerlendirilen, dört erdem boyutundan oluşan, sağduyu (prudence), metanet (fortitude), ölçülülük (temperance) ve adalet (justice) “Liderlik Erdemleri” adlı 19 maddelik bir ölçek geliştirmiştir.

Cameron (2011), erdemli liderliğin insanların en üst potansiyelini gerçekleştirebilmesine imkan sağlayan, kendisi ile birlikte bütün paydaşların iyi olmasını ve iyiliğin peşinde olunmasını arzulayan aynı zamanda sorumlu liderler olarak tanımlamıştır.

Thun ve Kellloway (2011), karakter temelli liderlik modeli olarak adlandırdığı çalışmasında, birçok felsefe ve geleneği incelemiş ve bilgelik, insaniyet ve ölçülülük adlı üç erdemi içeren bir ölçek geliştirmişlerdir. Liderliğin erdemlerle yakın ilişkiye sahip olduğunu belirttikleri ve erdemli davranışların alt kümesi olan karakter özelliklerine atıfla yürüttükleri araştırmada, Peterson ve Seligman (2004)'ın 24 maddelik karakterin güçlü yönleri ile liderlerin erdemlerini ölçmeye çalışmışlardır. Çalışma neticesinde ise, Peterson ve Seligman'ın 24 maddelik karakter güçlerinin erdemler literatürü ile uyumlu olduğunu, çalışanların ve organizasyonun gelişimi için erdemlerin önemini vurgulamışlardır.

Hannah ve Avolio (2011), lider karakterinin ne olduğunu somut şekilde ortaya koymaya çalışmışlardır. Ayrıca Platon'un önerdiği karakter güçlerinin oluşumlarına açıklık getirmeye çalışmışlardır. Kilburg (2012) ise erdemli liderliği şu şekilde açıklamaktadır: “İşletme hedeflerine ulaşma yolunda doğru zamanlarda doğru işleri yapan, tutarlı, istikrarlı şekilde karar veren, doğruları adeta yasalaştıran kişilerdir”. Seligman ve Peterson'ın karakter güçleri ve erdemli oluş sınıflandırmasındaki altı temel erdemi (bilgelik, adalet, cesaret, ölçülülük, aşkınlık ve insaniyet) çalışmasında kullanmışlardır. Erdemlerin bireylere davranışsal formül sunduğunu da iddia etmektedir.

Hackett ve Wang (2012) çalışmasında erdemli liderliği daha bütüncül ve kapsamlı bir çerçeveye oturtmuştur. Buna göre, incelediği ve yeterince iyi izah edilmediğini düşündüğü yedi liderlik teorisine de atıfta bulunarak lider karakter özelliklerini, erdemlerini açıklama yoluna gitmektedir. Konfüçyüsçü ve Aristotelesçi gelenekler arasında karşılaştırmalı bir analiz yaparak, aralarındaki örtüşen noktaları tespit etmiştir. Bununla birlikte altı temel erdemi cesaret, ölçülülük, adalet, sağduyu, insanlık ve doğruluk olmak üzere belirleyerek erdemli liderlik literatürüne kazandırmıştır. Kişilik araştırmalarına rehberlik eden beş büyük kişilik özelliklerinde (Barrick ve Mount, 1990), olduğu gibi, altı temel erdemin belirlenmesi de erdemler araştırmaları için yol gösterici olmaktadır. Ancak hala erdemli liderliğe ilişkin yapılan ampirik çalışmalar yeterli düzeyde değildir (Yuan vd., 2023). Liderlik literatürünü inceledikleri çalışmalarında iyi liderlik ile ilişkilendirilmiş 60'dan fazla erdem tespit etmişlerdir. Bazı çalışmalarda ise her liderlik tarzında farklı erdemlerin rolleri olduğu ortaya konulmuştur. Örneğin, bu erdemlerin 29 tanesinin etik liderlik ile, 32 tane erdemin hizmetkar liderlik ile ilintili olduğu tespit edilmiştir. (Hendriks vd., 2020). Bu sebeple, erdemli liderlik geliştirmek için çeşitli tutarlı, sistematik, felsefi temelli erdemli liderlik çerçeveleri önerilmiştir.

Erdemlerin felsefe bilimi ile ilişkisi kaçınılmazdır. Çünkü felsefenin bilgi üretilen rasyonel alanlar olduğu bilinmektedir.

Palanski ve diğerleri (2014); erdemli liderliğin etik liderlik içerisinde incelendiğini ve davranışsal bütünlük, tutarlılık gibi erdemlerin etkili liderliğin kilit parçaları olduğunu ifade etmişlerdir. Sarros ve diğerleri, (2006) yaptıkları çalışmada, karakterin çok yönlü bir yapı olduğu, erdemlerin karakterin vazgeçilmez bileşenleri olduğu ve çalışma yaşamında karakterli liderliğin çalışan gelişimini teşvik ederek örgütlerdeki kaliteyi arttırdığına vurgu yapmışlardır.

Havard (2014) erdemli liderliği bir model olarak tanıttığı çalışmasında, erdemlerin bireylerin itici gücü ve kişiyi mükemmelliğe ulaştıran unsurlar olduğunu ifade etmektedir. Örgütlerin en önemli göstergesi olan yüksek performans için gereken standartlara erdemler sayesinde ulaşılabilmesini belirtmiştir. Ayrıca çalışan adanmışlığını güçlendiren, sürdürülebilir örgütsel faaliyetler için önemli olduğunu söylemektedir. Erdemlerin altı temel boyutta incelenmesi gerektiğini, bunların sağduyu, cesaret, adalet, öz-denetim, alçakgönüllülük ve yüce gönüllülük olduğunu açıklamıştır.

Caldwell ve diğerleri (2015), 21.yüzyılın son derece zorlu rekabetçi iş dünyasında, kurumların rekabet ederken erdemlilik kavramının önemini tekrar gözden geçirmelerini önermektedir. Örgütlerin refahında önemli rol oynayan erdemler insancıl yönetimin hayata geçirilmesiyle ortaya çıkmaktadırlar. Jordan ve diğerleri (2011), erdemli liderliği, temel ahlaki ilke ve eylemlerin vurgulandığı davranışlarla sergilenen ve karar verme noktasında erdemlerden ilham alan bir liderlik yaklaşımı olarak ortaya koymaktadırlar.

Bauman (2018), çalışmada, liderlik davranışlarının kökenlerini araştırmak için yola çıkmış ve Platon'un felsefesinden yola çıkarak erdemli ve erdemli liderleri analiz etmektedir. Bir erdemli ve dört erdemli olmayan liderlik modeli, filozof-kral (aristokrat), timokratik (şeref seven), oligarşik (parayı seven), demokratik (az iştahlı) ve tiran (kontROLSÜZ iştah seven) olarak tanımlar. Bu çalışma, liderlere rehberlik eden erdemler ve erdemlerin örgüte sağladığı faydalar için betimsel bir çerçeve sunmaktadır.

Alparslan ve diğerleri (2019), çalışanlar gözünden öncelikli yönetici erdemlerini belirlemek için Peterson ve Seligman (2004) tarafından ortaya konulan 24 alt erdem bağlamında bir çalışma yapmış ve bu çalışma neticesinde açık fikirlilik, cesaret/mertlik, sosyal zekâ, dürüstlük/hakkaniyet gibi bazı erdemlerin öne çıktığını bulmuşlardır.

Newstead vd., (2019) çalışmasında, iyi ve etkili liderliği geliştiren bir unsur olarak erdemlerin önemini ortaya koymaktadır. Erdemleri kişilerin öğrenme ve edinme yoluyla sahip oldukları, insanı iyiye yönlendiren güçlü nitelikler olarak vurgulamaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında, etkin liderliğin erdemlerle geliştirilebileceği fikri ortaya çıkmaktadır.

Haden (2019), Erdemli (Mükemmel) Liderlerin 9 Erdeme sahip olduğunu ve bunların *alçak gönüllülük, dürüstlük, cesaret, azim, umut, yardımseverlik, denge, bilgelik ve adalet erdemleri* olduğunu açıklamaktadırlar. Aguiling ve Racelis, (2021) erdemli liderliğe dair yedi önerme yapmıştır. Erdemli liderlerin, takipçilerine güven aşılayan, destekleyici, ilgili, saygılı, çözüm odaklı, cesaretli ve rol model olan kişiler olduğunu açıklamaktadır.

Bununla birlikte, erken dönemlerde belirlenen temel lider erdemleri ile günümüz çağdaş erdemler çerçevesi ile güçlü bir uyum sağlamaktadır. Böylelikle neredeyse bütün kültürler bağlamında kabul gören ortak bir erdemler seti belirlenmeye çalışılmıştır. Lider erdemleri üzerinde fikir birliğine varılan bileşenler, doğru kararları vermek için istekli olmak, erdemleri (bilgelik, sağduyu gibi) kullanarak hedeflere ulaşmak, duygusal tepki ve arzuları kontrol ederek davranmak (ölçülülük), herkese hakkının karşılığını vermek, adil olmak (adalet), risklere rağmen bildiği, emin olduğu doğrulardan şaşmamak (cesaret), başkalarına karşı sevgi, saygı göstermek, özenli olmak, onları önemsemek (insanlık) erdemlerinden oluşmaktadır (Caldwell vd., 2015; Cameron 2011; Haden, 2019; Hendriks vd. 2020; Kilburg, 2012; Pearce vd. 2006; Rego, vd., 2012; Wang ve Hackett, 2016; Yastioğlu, 2022).

Erdemli liderler, daha iyi bir örgüt için, örgütsel zenginliği (Cameron, 2011) yani örgüte dair her türlü örgütsel çıktıyı optimize etmeye çalışan etik görevlilerdir. Tüm paydaşlar arasında güven tesis ederek, yüksek sorumluluk ile değerli bir hedef ve başarılı bir sonuç için çalışırlar (Hernandez, 2008). Uzun vadeli, kalıcı kurumsal değerleri sağlamada ve istikrarını sağlamada erdemli liderler son derece yüksek bağlılıkla görev yapmaktadırlar. Erdemli liderlik, kavramsal olarak ahlaki liderlik (Gao, vd., 2011), etik liderlik (Cameron vd, 2004; Riggio vd, 2010), hizmetkar ve manevi liderlik; (Freeman, 2011; Sendjaya vd., 2008), kapsayıcı liderlik (Rayner, 2009), dönüştürücü liderlik (Caldwell vd., 2012), dönüştürücü liderlik (Brown, 2011) ve paternalist liderlik (Wu ve Tsai, 2012) tanımları ile neredeyse eş değer anlamda incelenmiştir. Ayrıca diğer araştırmacılardan erdemli liderliği etik (Ahmad vd., 2017), hizmetkar (Lanctot ve Irving, 2010), karizmatik (Juurikkala, 2012), dönüştürücü/otantik (Bass, 1999) ve sorumlu (Pless ve Maak, 2011) liderlik (Wang ve Hackett, 2016). Bahsedilen bu yaklaşımların neredeyse hiçbirinin

erdemler-etik literatüründe bu kavramsallaştırmaların hiçbirisi içerisinde temellendirilmemiş olmasıdır. Yukarıda değinilen benzerliklere karşın kavramsal farklılıklar sebebiyle erdemli liderliğe dair çalışmalar hala devam etmektedir. Bunun temel sebebi olarak da, çekirdek erdem listesinin belirlenmesindeki küresel olarak felsefi, kültürel, dini algı ve anlayış farklılıkları gösterilmektedir (Hursthouse, 1999).

1.2.4. Erdemli Liderliğin Çalışan ve Örgüt Üzerindeki Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Liderlik, belirli kişisel niteliklere sahip olmayı gerektiren, insanları harekete geçirebilen, endişe gideren, derinlikli bir örnek olma sürecidir (Clark, 2012). Liderlik aynı zamanda bilgilenme, bilgilendirme ve bilgiyi eyleme dönüştürme sürecidir (Sadler, 2003). Liderlerin sahip olmaları istenen önemli nitelikler arasında özgüvenli olmaları, kendine güvenmeleri, vizyoner olmaları, yüksek düzeyde bilgi, zeka ve muhakemeye sahip olmaları, öğrenme ve yenilenmeye açık olmaları, tahammülü yüksek, enerjik, soğukkanlı, dürüst olmaları gibi unsurlar sayılmaktadır (Caldwell vd., 2015). Bu nitelikler erdemler olarak tanımlanan pozitif karakter özelliklerinin içerisinde yer almaktadırlar.

Verimliliği yüksek, çalışanlarının huzur, mutluluk ve refah içerisinde çalıştığı, yüksek düzeyde katkı sunduğu örgüt ortamları oluşturmak liderlerin asli görevlerindendir (Dinçer, 2018). Yaşadığımız koşulların değişkenliğine rağmen, öz değişmemektedir. Hoşgörülü, saygılı, bilgi sahibi, merhametli, tecrübeli, ahlaki çizgiden şaşmayan erdemli liderler her dönem ihtiyaç duyduğumuz kişilerdir. İyi yöneticiler erdemli örgütleri inşa etmektedirler.

Erdemli liderlik davranışları, çalışan refahı, mutluluğu, iş ve yaşam doyumu, esenlik hâli gibi örgütsel davranış değişkenleri üzerinde pozitif yönde etki yaratmaktadır. Liderler erdemli özellikleri ile astlarına iyi birer örnek teşkil etmekte ve pozitif örgüt iklimi oluşmasına katkı sağlamaktadırlar (Meyer ve Hühn, 2020). Bu sebeple, paydaşların hepsine yararlı olabilecek düşünce, tutum ve davranışların örgütlere yansımaları, daha doğru bir ifadeyle, erdemli örgütlerin oluşturulabilmesi için de erdemli liderlere ihtiyaç vardır. Erdemli yöneticilik davranışlarının varlığı ve tezahürü, örgüt içerisinde daha güçlü bireyler ve güçlü örgütsel ilişkiler, ilham verici öyküler, örgütsel esneklik ve çalışanların işlerinde akışı yakalaması için önemli etkiler yaratmaktadır (Lilius vd., 2008). Bu sonuçlar, erdemlerin iki önemli özelliğiyle ortaya çıkmaktadır. İlk olarak erdemler örgütlerde genişletme etkisi yaratmaktadır. Pozitif duygu ve davranışların bulaşıcı etkisi nedeniyle örgüt içerisindeki çalışanlarda iyinin ve doğrunun yaygınlaştırılması için çaba

sarf etmektedir. Diğeri ise örgütlerde koruyucu etki oluşturmaktadır. Cesaret, umut ve iyimserlik, inanç, dürüstlük, bağışlama ve merhamet gibi erdemler örgütsel düzeyde psikolojik sıkıntıların en aza indirilmesini sağlar ve niteliksiz davranışları önler. Ayrıca örgüt içinde güven ortamının inşa edilmesine kaynak sağlar. Yüksek performans, iyi oluş, tatmin gibi pozitif örgütsel değişkenlerin meydana gelmesine öncülük eder (Singh vd., 2018).

Erdemli liderliğin çalışan emeğinin sadece ekonomik değerine odaklanmaktan ziyade çalışan refahına öncelik verilerek ahlâki politika ve örgüt kültürünün oluşmasına olanak sağladığı ve bunun da insan sermayesinin gelişmesine katkı sunduğu tespit edilmiştir. İnsan sermayesinin, sosyal sermayenin ve performansın artırılması ile ölçülebilen, geliştirilebilen ve yönetilebilen pozitif psikolojik sermayeyi pekiştiren erdemler insan kaynakları yönetiminin başarılı olmasını sağlamaktadır. Erdemli liderlik algısı gelişen çalışanların anlam, yetkinlik/yeterlilik, etki ve özerklikleri diğer bir deyişle psikolojik güçlendirme algıları da artacaktır (Manz, vd., 2011; Zeng, 2018).

Çalışanlar erdemli liderlik algısına sahip oldukları zaman, örgütleri ve yöneticileri hakkında olumlu duygular geliştireceklerdir. Olumlu duygular, dikkati artırır ve içinde bulunulan çevrenin varlığının farkındalığına yardımcı olur. Bu durum çalışanların, yöneticiler ve diğer çalışanlarla güçlü iletişim kurmalarına hem de yaratıcılık, üretkenlik gibi durumların oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Zira iş ortamında erdemlerle birlikte oluşan olumlu duygular diğer üyelere aktarılmaktadır. Böylece gelişen sosyal bağlar, çalışanların güvenlik ve sosyal ihtiyaçlarının tatmin edilmesini ve daha yüksek mutluluğa erişmesini sağlamaktadır. Ayrıca bu süreçte çalışanlara sık sık verilen bilgi ve geri bildirimler, çalışanlar arasındaki bağ ve örgüte aidiyeti arttırdığı gibi çalışanların örgüt politikalarını anlamalarını sağlar. Kimlik algılarını güçlendirir. İlişkilerdeki şeffaflık, samimiyet, dürüstlük çalışanların problem çözme konusunda yaratıcı düşüncelerine yardımcı olan duygular üretir, çalışma esnasında karşılaşılan sıkıntıları azaltır ve çalışanların mutluluğunu artırır (Carr, 2016; Wang ve Kim, 2013). Çalışanlar çalışmalarında daha tutkulu, daha dinç ve örgütlerine adanmış hissederler. Diğer bir ifadeyle, bireyler amaçlarını gerçekleştirmede yüksek performans sergilemek adına kalbini, ruhunu, aklını ve emeğini ortaya koyan çalışanlara dönüşmektedir (Palanski vd., 2014). Fredrickson (2004) geliştirmiş olduğu genişlet ve inşa et (broad and build) teorisi tarafından da bu görüş desteklenmektedir. Bu teori uyarınca, olumlu duygular, sosyal, zihinsel ve duygusal kaynaklar oluşturarak daha esnek olunmasını sağlamaktadır. Ayrıca

bireyin destekleyici ilişkiler kurmasını ve problemleri çözerken çok yönlü düşünebilmesini sağlamaktadır. Bu teorinin ışığında şevk, mükemmelliği takdir, empati, samimiyet, umut gibi yönetici erdemlerinin ima edildiği, olumlu duygulanım ile bu erdemlerin yakından ilişkili olduğu görülmektedir (Rego vd., 2012).

Ayrıca iş hayatının anlamlı hâle gelebilmesi için gerekli ulvi kaidelerin bütünü, güzel bir ahlâkın da göstergesi olan erdemlerdir. Çalışanlar erdemli hâle gelirken beraberinde marifet, ilim, irfan, sağlam bir anlayış ve hareket etme gücü de kazanmaktadırlar (Yastıoğlu ve Alparslan, 2020).

Erdemli liderlik davranışlarının çalışanlar üzerinde olumlu neticeleri olduğu gözlemlenmektedir. Liderlerinin dürüst, açık fikirli, samimi ve doğruluk gibi erdemli davranışlarını algılayan çalışanlar sorumluluklarını zamanında yerine getirir, gereksiz molalardan kaçınır. Yaptığı işlerde özenli davranır, vicdanını dinler ve niyetleri konusunda dürüsttür. Söylenenleri harfiyen yerine getirmekte mahirdir. Yaptığı hataları fark eder ve düzeltme gayreti gösterir. Örgütsel kaynakları çıkarları için değil örgütün amaçlarını yerine getirmek için kullanır. Sabır, hoşgörü, tevazu, nezaket ve anlayış gibi yönetici erdemlerini algılayan çalışanlar takım halinde çalışabilir, kişisel ilişkilere değer verir. Ne istediğini açıkça söylemek ve ne istenildiğini açıkça bilmek ister. Dürüst davranır. İş arkadaşlarına karşı olumsuz ve küçük düşürücü söylemlerden kaçınır. İlişkilerinde şeffaf, dürüst ve açık bir iletişim dili kullanır (Crossan vd., 2013; Hendriks vd., 2020; Thun ve Kelloway, 2011). Çalışanların fikirlerine ve düşüncelerine önem verilerek saygı duyulması, güven duygusunu tesis etmesi, onlara çalışma ortamında özgürlük alanı tanınması, ruhsal ve psikolojik anlamda destekleyici tavırlar erdemli liderlerin çalışanlar üzerinde yaptıkları olumlu katkılardan bazılarıdır (Hackett ve Wang, 2012).

1.3. İyi Oluş Kavramı

İyi oluş, kişinin psikolojik, fiziksel ve mental yönden iyilik halini ve üst düzeyde işlevselliğini ifade eden bir kavramdır. Bireylerin kendini iyi hissetmeleri, hayata pozitif bakmaları, iyi deneyimlere sahip olması gibi durumlar iyi oluşun belirleyicileridir (Meyers vd., 2019). Pozitif psikoloji akımı kapsamında ele alınan iyi oluş kavramını açıklamak için literatürde iki ana bakış açısı bulunmaktadır. Bunlar; öznel (hedonik) iyi oluş ve psikolojik (eudonomik) iyi oluş olarak kavramsallaştırılmıştır (Ryan ve Deci, 2008). Öznel iyi oluş kavramı, insanın hayatına dair pozitif duygularından edindiği

deneyim olarak açıklanmaktadır. Öznel iyi oluş, bireyin zevk duygusunu en üst noktalarda tecrübe etmesi ve acı duygusunu da aksi şekilde en az düzeyde yaşamasını içermektedir. Öznel iyi oluş görüşüne göre, zevk, keyif, refah ve rahatlık arayışıyla iyi oluş gerçekleşebilmektedir (der Colbert vd., 2016).

Psikolojik iyi oluş kavramı, kişinin hayatını bütün yönleriyle ele alarak gelişimine dair edindiği deneyim ve hisler olarak tanımlanmaktadır (Russell, 2008). Psikolojik iyi oluş, insani gelişim düzeyini daha iyi izah etmekte ve kişinin mevcut potansiyelini tam ve doğru işlevsellikle kullanabilmesini sağlamaktadır (Wright ve Cropanzano, 2000). Diğer bir açıklama ile, psikolojik iyi oluş kişinin tam benliğiyle kendini gerçekleştirebilmesi, tüm yönleriyle insan olabilme durumu iken, öznel iyi oluş ise kısa süreli zevk, keyif ve hazlarla edinilen iyi oluşu sembolize eden bir kavramdır (Martela ve Sheldon, 2019). Bu iyi oluş kavramına göre mutluluk, bireyin hayatında önceliğe sahip değerler kapsamında yaşamına atfettiği anlam ile ve içgüdüsel ihtiyaçların giderilmesi ile oluşmaktadır. Buna karşın psikolojik iyi oluş yaklaşımına göre kişinin sağlam amaçlar ve daha derin hisler doğrultusunda yol alması ve gelişmesi önemlidir. Kişinin kalıcı, sağlıklı, gerçek ve doğru iyi oluş hali yaşamasının yolu buradadır (Van Dierendonck, 2004).

Psikolojik iyi oluş, insanın sahip olduğu kabiliyet ve becerileri bireysel ve toplumsal iyiliğe kullanmasını, şükran, umut, affetme gibi erdemleri öncelmesini ve tüm potansiyelini kendini gerçekleştirme anlamında ortaya koymasını öneren bir yapıdır. Bu kavram, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'nın kendini gerçekleştirme hakkındaki izahı ile güçlü bir ilişkiye sahiptir. Buradan hareketle bu yaklaşımın, iyi oluşu kavramsallaştırmak için Öz-Belirleme Kuramını benimsediği anlaşılmaktadır. Yani iyi oluş, bireyin hür düşüncelerine, sahip olduğu yetkinliklerin farkında olmasına, iletişim kabiliyetine katkı sunmaktadır (Alparslan vd., 2019; Ryff ve Singer, 2008).

Öznel ve psikolojik iyi oluş, bireyin esenlik, iyi olma durumları ve mutluluk kavramı ile olan yakın ilişkilerini tespit edebilmek için kıyaslanmaktadır. İnsanların mutlu olmaları için yapılan sınıflandırmalar neticesinde durumun derinlemesine inceleme imkânı ortaya çıktığı düşünülmektedir.

1.3.1. Psikolojik İyi Oluş Kavramı

Bugünün iş dünyasının zorlu koşulları kurumların çalışanlarının etkinlik ve verimliliklerinin nasıl arttırılacağına dair farklı bakış açılarını ortaya koymayı zorunlu hâle getirmektedir. Bu kavramlardan bir tanesi de çalışanın potansiyelini ortaya koyan ve

zorluklarla mücadele ederken kendini gerçekleştirme durumu ile ilişkilendirilen “psikolojik iyi oluş” kavramıdır (Keleş, 2017). Pozitif duygulanım durumunun negatif duygulanım durumunun ve yaşam tatmininin yüksek olması şeklinde oluşan psikolojik iyi oluş kavramı, bireyin kendi ve çevresi ile dengeli/uyumlu olması, maksimum işlevselliği gerçekleştirmesine ve bireyin sahip olduğu bütün potansiyeli ortaya çıkarabilmesine yoğunlaşmaktadır (Clausen vd., 2022). Aristo’nun görüşlerine dayanan kavram, kişinin benliğini tanıma ve potansiyellerini gerçekleştirme düzeyi olarak da tanımlanmaktadır (Özdemir, 2016).

Eudonomik iyi oluş, insanın hayatının her yönünü, daha uzun dönemli değerlendirmeleri ve özellikle gelişim odaklı deneyimlerini içeren bir yaklaşımdır (Ryff ve Keyes, 1995). Bireyin sahip olduğu potansiyelini en üst seviyede olarak kullanabilmesini, hayata dair şükran ve minnet gibi ince duygulara daha fazla sahip olmasını, önemli amaçlar doğrultusunda faaliyetlerde bulunması, yeteneğini iyilik amaçlı kullanmasını ifade eden önemli bir kavramdır (Huppert, 2009; Van Dierendonck, 2004).

Psikolojik iyi oluş kavramı; Bradburn (1969) tarafından ilk kez gündeme getirilmiş ve bireyin kendisi ile barışık olması, hayatı bütün yönleri ile olduğu şekilde kabul etmesini, daha anlamlı bir yaşam için çalışmasını, gelişim kaydetmesini önermektedir (Zika ve Chamberlain, 1992).

Psikolojik oluş kavramı, hayatın genel gidişatının iyi olması, iyi duygulanım ve etkin işlevselliğin birleşiminden oluşmaktadır. İyi oluşun kalıcı hâle gelmesi, sadece bireylerin kendilerini sürekli iyi hissetmeleri ile değil, hayatın bir parçası olan acı verici duyguların da yönetilebilmesi ile alâkâlıdır (Broberg vd., 2020). İyi duygulanım, pozitif duygularla birlikte (mutluluk, tatmin, memnuniyet gibi) güven, saygı gibi duyguları da içermektedir. Psikolojik işlevsellik, bireyin potansiyelini tam ve etkin şekilde kullanmasını, kontrollü ve anlamlı yaşamı ve pozitif ilişkileri kapsamaktadır (Weiss vd., 2016). Psikolojik iyi oluş aynı zamanda, yaratıcı düşünme, proaktif davranış, fiziksel ve ruhsal sağlığın iyiliği ile ilişkilidir (Kraiss vd., 2022).

Psikolojik iyi oluşa dair literatür incelendiğinde, iyi oluşa dair farklı kavramların yer aldığı görülmektedir. Bu kavramlardan bazıları “yaşam kalitesi”, “yaşam doyumu”, “mutluluk”, “esenlik”, “öznel iyi olma” şeklindedir. Bu kavramlar, aynı anlama gelmemekle birlikte birbirleri ile yakından ilişkili oldukları görülmektedir. Psikoloji bilimi farklı iyi oluş tanımlamalarına yer vermektedir. Bunlardan bazıları, “mesleki ve sosyal iyilik “ruhsal iyilik hali” dir (Karaaslan, 2021). Psikolojik iyi oluş, iyilik halinin

gerçekleşebilmesi için insanın potansiyellerini harekete geçirmesini ifade etmektedir. Psikolojik iyi oluş üzerinde çalışanlar mutluluk ve kailteli bir yaşamın sadece basit şekilde iyi hissetmeyi deneyimlemek olmadığı görüşünü açıklamışlardır. Yaşamak için haz ve zevklerden daha fazla şeylerin gerekli olduğunu savunmaktadırlar. Psikolojik iyi oluş, asıl mutluluğun, erdemlerin davranışa dönüşerek yapılmaya değer olanların icra edilmesi ile sağlanabileceğini amaçlamayan bir kavramdır. Bu sebeple, insanın potansiyelinin gerçekleşmesi durumu hedeflenen son gayedir (Hefferon ve Boniwell, 2018).

Psikolojik iyi oluş, ruh sağlığının asli unsurlarındandır. Sorunları çözme ve zorluklarla başa çıkma, duygularını dengeleyebilme gibi durumları başaran birey psikolojik olarak dayanıklılığını arttırmış olur böylelikle psikolojik yönden kendini iyi hissetmeye başlar (Ryff, 1995). Carr (2016), bireyin iyi oluşunu optimize edebilmesi için, şeffaf iletişim kurmasını, sosyalliğe önem vermesini, affedici olmasını, fiziksel ve finansal yönden güvende olmayı sağlamasını, işbirliği kurmasını ve dini ve ruhsal anlamda pratikler yapmasını önermektedir.

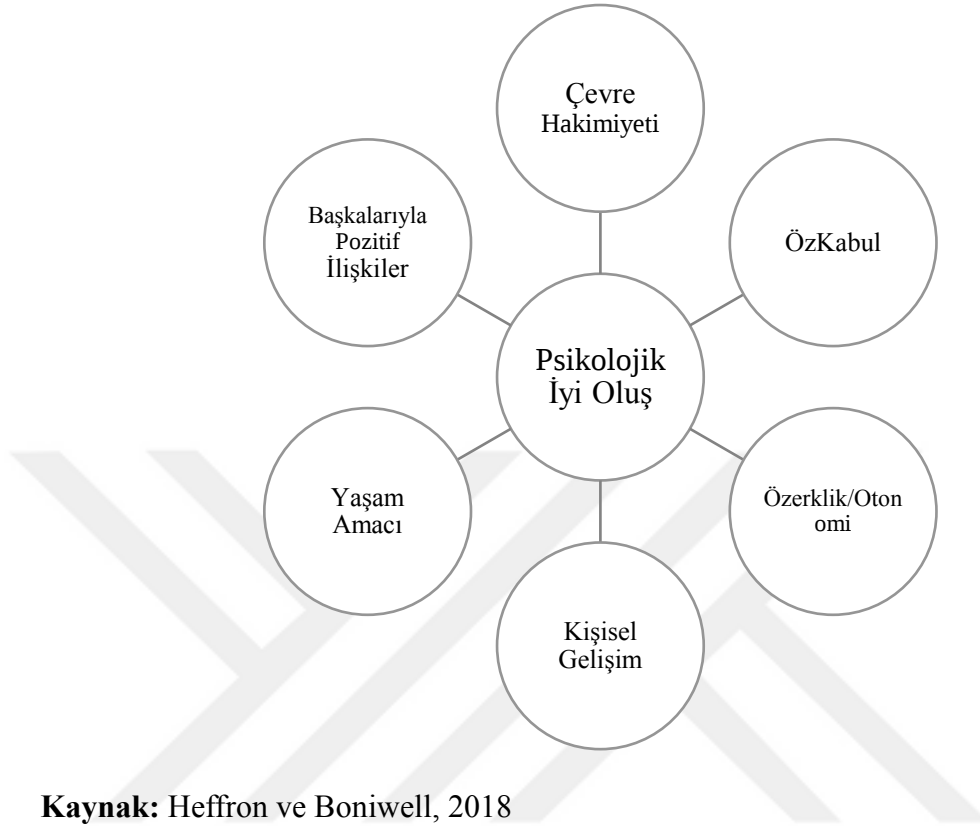
1.3.2. Ryff'ın Psikolojik İyi Oluş Modeli

Bu çalışma kapsamında, daha uzun vadeli ve sağlıklı olarak görülen ökonomik yani psikolojik iyi oluş boyutuna dair en temel açıklamayı yapan, olumlu ve olumsuz duygulardan ziyade bireylerin yaşama dair tutumlarını içeren büyük bir yapı olarak tanımlanan Ryff (1989) tarafından geliştirilen psikolojik iyi oluş modeli ele alınmaktadır (Alparslan vd., 2019). Ryff (1989), pozitif psikolojik sağlık kavramını ortaya çıkaran kuramcılarını esas alarak bir model geliştirmiştir. Ryff'ın psikolojik iyi oluş modeli, kişinin hayat amaçlarından, yaşamsal ilişki kalitesinden, insanın kendisini olumlu değerlendirmesine, sınırlarını ve potansiyellerini bilmesine kadar uzanan farklı ve oldukça geniş bir yelpazeden meydana gelmektedir (Ryff, 1989; Ryff ve Keyes, 1995).

Psikolojik iyi oluş, altı farklı bileşenden oluşmaktadır: *Kendini kabul etme, kişisel gelişim, amaçlı hayat, başkalarıyla pozitif ilişkiler, çevresel ustalık ve özerklik* şeklinde açıklanan bu bileşenlerin toplamı iyi oluşu oluşturmaktadır (Boniwell, 2012). Şekil 1'de psikolojik iyi oluşun bileşenleri gösterilmektedir. (Ryff, 1995; Ryff ve Keyes, 1995; Alparslan vd., 2019).

Şekil 1

Psikolojik İyi Oluşun Bileşenleri



Kaynak: Heffron ve Boniwell, 2018

Öz Kabul: Bireyin yaşamını ve kendisini genel olarak olumlu değerlendirmesini içermektedir. Bu boyut psikolojik sağlığın bir özelliğidir ve kendini gerçekleştirme, maksimum işlevselliğin bir göstergesidir. Ayrıca sadece bireyin kendisinin pozitif tutumlara karşı değil, kötü ve negatif özelliklerini de kabullenmesini içermektedir.

Kişisel Gelişim: Kişinin devamlı surette büyüme ve gelişim duygusunu hissetmesidir. Büyüme ve gelişme potansiyelini devamlı ilerletmeye çalışması ve bu çabasına inanması gereklidir.

Yaşam Amacı: Bireyin yaşamının bir amaç ve anlam taşıması inancını açıklamaktadır. Ruhsal iyilik hali insanın anlamlı, amaçlı ve istikâmetli bir hayatı olduğuna inanmasına bağlıdır.

Başkalarıyla Pozitif İlişkiler: Bireyin başkalarıyla olan ilişkilerinin niteliğiyle ilgilidir. Başkalarıyla sevgi, saygı ve samimiyet içerisinde ilişkiler kurmak bir olgunluk göstergesidir. Empati ve şefkat, merhamet hisleri sayesinde başkalarının da refahını düşünür, sıcak, samimi ve güven dolu ilişkiler kurarlar.

Çevre hâkimiyeti: Bireyin ustalaşması ile kendini gerçekleştirebilmesinde yardımcı olabilecek çevreyi bulması ve Bireyin çevresini ve kendini yönetebilmesi kabiliyetidir.

Özerklik/Otonomi: Bireyin kendini yönetebilmesi duygusudur. Tam işlevsel olan birey bireysel standartlara göre kendini değerlendirmekte, başkalarının onayı ile ilgilenmemektedir. Bu durum da bireye özgürlük imkânı tanımaktadır.

Psikolojik iyi oluş; bireyin kendisine inanması, sürekli gelişim kaydetmesi, büyüme şeklinde kendini keşfi, anlamlı bir amaç için hayat sürdürdüğüne dair inancı ve geçmiş ve gelecek hakkında pozitif yönlü bakış açısı olarak ifade edilebilen bütüncül bir yaklaşımdır (Ryan ve Deci, 2008).

1.4. İş Tatmini Kavramı

Çağımızda örgütler çalışanlarından maksimum katkı alabilmek için onların taleplerini de karşılamak durumundadırlar. Bu sebeple de bu durum, örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji gibi disiplinlerde en çok çalışılan kavramlardan biridir (Özsoy ve Ardic, 2017). Çalışanların örgütlerinden beklentilerine karşılık almaları, daha etkin ve verimli bir çalışmalarına, daha mutlu, müreffeh bir iş yaşantısına sahip olmalarına böylelikle de arzu edilen başarı seviyelerine ulaşmalarını sağlamaktadır (Mugira 2022) Çalışanların davranış, tutum ve beklentilerinin örgüt idarecileri tarafından fark edilmesi, anlaşılması ve neticesinde de meydana gelen olumlu veya olumsuz durumların tespit edilmesi bakımından önemlidir. Çünkü tatmin olmuş çalışan örgütleri için her alanda olumlu çıktılar sağlamaktadır.

Örgütlerin rekabet avantajı yakalamayı iyi açıklayan kavramlardan biri olan iş tatmini, bireylere has psikolojik, çevresel ve fizyolojik bir durum olup bu sebeple de literatürde kavramın açıklanmasında farklı tanımlamalara yer verilmektedir (Aziri, 2011). Ancak en çok atıfta bulunulan tanımlama, Locke (1970) tarafından yapılan “*birinin iş ya da iş deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan zevkli ya da olumlu bir duygusal durum*” şeklindeki açıklamasıdır. Celi (2011); çalışanın işinden elde ettiği asıl faydanın arzuladığı fayda ile beklediği ve sonunda hak ettiğini düşündüğü faydanın kıyaslanması neticesinde işe olan tepkisi olarak da tanımlar iken, Saari ve Judge (2004), bir çalışanın refahı üzerinde son derece etkili olan ve duygusal, bilişsel ve davranışsal faktörlerden oluşan bir kavram olarak açıklama getirmektedir.

İş tatmini; kişinin çalışma hayatıyla arasındaki uyum neticesinde ortaya çıkan hoşnutsuzluk durumu olarak ifade edilmektedir (Aşan ve Erenler, 2008). Yani bireyin işine olan olumlu

tutumu tatmin olduğunu, aksi durum olan olumsuz tutumlara sahip olması ise tatminsizlik düzeyinin düşük olduğuna ya da hiç olmadığına işaret etmektedir. İş tatmini, bir kişinin ihtiyaç ve işe dair gereksinimlerinin ne derece iyi karşılandığına dair değerlendirme duygusudur (Banjarnahor vd., 2018). Genellikle çalışanın iş ortamı ve koşulları ile alakalı edindiği duygu, tutum veya kişisel algılar olarak da açıklanmaktadır. İş tatmini, iş ile ilgili durumlara verilen duygusal karşılıklardır. İfade edilebilen ve belirtilen bir durum olduğu anlaşılmaktadır (Bıyık vd., 2017).

1.4.1. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini, mesleğe ve çevreye dair işgörenin sahip olduğu değerler ve algılarının etkileşimleri ile oluşan olumlu hisler olarak tanımlanmaktadır (Üngör, 2021). İş tatmini, bireyler açısından yaşam ile ilgili bakış noktalarını açıklamaktadır. Yüksek iş tatminine sahip olan bireyler, ruhi ve fiziki açıdan iyi durumdadırlar. Sosyal ilişkilerinde uyumlu, yardımsever ve güven duyguları da yüksektir (Fried, 1991). İş tatmininin yüksek olması, örgütler açısından ise, performansa etki eden verimli, düzenli işlerin yapıldığı anlamı taşımaktadır. Ayrıca örgütsel sıkıntıların en az olduğu, işgücü devir oranının, işe devamsızlığın düşük olduğu görülmektedir (Soysal ve Mehmet, 2013).

1.4.1.1. Bireysel Faktörler

İş tatminini etkileyen bireysel faktörlerden olan kişilik özellikleri bireyin iş tatmini seviyesini etkilemektedir. Sinirli davranışlar, mutsuz, olumsuz ruh haline sahip kişiler, iş ortamına uyum sağlamada zorluk yaşamakta ve iş tatminsizliği yaşamaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005). Kişinin yaşı, tutumları ve davranışlarını etkileyen bir diğer faktördür. Yaş ile edinilen tecrübeler bireyin iş tatmini üzerinde artışa neden olmaktadır (Biçen ve Koç, 2019). Cinsiyet faktörü, işe yönelik tutumlarda ve ortama dair yapılan değerlendirmelerde farklılığa neden olabilmektedir. Kadın ve erkek eşit şartlar altında iş yaptıklarında farklılıkların ortadan kalktığı gözlemlenmektedir (Spencer vd., 2016). Medeni durum değişkeni, çalışanların işe bakışını etkileyebilen diğer bir faktördür. Kültürlere göre değişkenlik göstermekle birlikte, evli çalışanların yaşam doyumlarını aile hayatlarında daha iyi sağlamaları sebebiyle daha yüksek iş tatmini yaşayabilmektedirler (Oralhan ve İbili, 2020).

1.4.1.2. Örgütsel Faktörler

İş tatminini etkileyen diğer faktörlerden olan örgütsel faktörler arasında yönetici-çalışan ilişkisi, işin ve çalışma niteliği, ücret ve ödül, iletişim, kariyer imkanları, terfi gibi değişkenleri saymak mümkündür (Gillet vd., 2013). Örgütsel başarı ve etkinlik konusunda yöneticilerin, örgüt mensuplarının yönetiminde önemli rolü vardır. Çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması, işbirlikçi ve destekleyici iş ortamı sağlanması, hoşgörölü ve adaletli muamele gibi davranış ve tutumlar çalışanların iş tatminini yükselten unsurlardır. Kişilerin uzmanlık ve yeteneklerine göre yapılan görevlendirmeler sonucu iş tatmini yaşadıkları görölmektedir. Zihinsel ve fiziksel yönlerini göz önünde bulundurarak işe dair teşvik edici görevlerde bulunan çalışanlar da işlerinden tatmin olmaktadır (Robbins, vd., 2014). Ücret ile ilgili olarak ise, çalışan yaşam standardını karşılayacak şekilde aldığı ücretin yeterli olması beklentisi içerisinde. Ücretlendirme politikasının adil ve dengeli olması, hakkaniyet gözetilmesi ve emeğini zayi etmeyecek şekilde olması çalışanın tatmin duygusunu yükseltecektir. Ayrıca işletmelerdeki terfi imkanlarının ve ödüllerin şeffaf kriterler ile kendilerine bildirilmesini önemli bulurlar. Yaptıkları işin takdir edilmesini, yönetim tarafından takdir ve övgü görmeyi, performansları dahilinde hakkaniyetli bir terfi sisteminin olmasını iş tatminleri üzerinde etkileyici bir değişken olarak bildirmektedirler (Ediz, 2020). Örgütsel faktörler arasında saydığımız iletişim konusunda ise, çalışanlar kendilerinden beklentilerin neler olduğunu, işleri yapış biçimlerine dair açık olunmasını, belirsizlik durumlarını sağlıklı bir yol ile çözüme kavuşturulması konusunda önemlidir. Kişiler şeffaf ve pozitif bir örgütsel iletişimin varlığı sayesinde iş tatminlerinde artış sağlayacaklardır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

1.4.2. İş Tatmininin Yararları

İş tatmini kavramı birey, yönetici ve örgütsel düzeylerde olmak üzere farklı bağlamlarda incelenmektedir. Çalışanın işinden beklentilerinin karşılanma düzeyi tatmini oluşturmakta, işine olan bağlılığını ve istekliliğini, heyecanını arttıran bir durum olmaktadır. Tatmini yüksek işgören yöneticileri ve örgütü ile olan ilişkilerinde pozitif bir güç sağlanmakta, bu karşılıklı pozitiflik işletmeye başarı olarak yansımaktadır. İşletme bir bütün olarak değerlendirildiği zaman, işgören ve yönetici ile olan pozitif diyalog, örgütlerin arzu ettikleri ilerleme ve kaynak kullanımında arzu ettikleri seviyeyi yakalamalarına katkı sunmaktadır (Özpehlivan, 2018). Yüksek iş tatminine sahip kişiler, maksimum enerji ile çalışmakta, sorumluluklarını lâyıkıyla yerine getirmekte ve daha

gayretli çalışmakta iken, tatmin düzeyi düşük kişiler ise mutsuz, sinirli ve huzursuz olmaktadır (Heller vd., 2002). Bu durumun neticesinde ise mutsuz ve huzursuz çalışanlar işlerinin gereklerini tam mânâsıyla yerine getirememekte ve beklenen verim ve performans yeterince sağlanamamaktadır.

Her geçen gün daha da zorlaşan iş dünyasında yer alan işletmeler insan kaynaklarını daha aktif hâle getirebilmeleri önemlidir. Bu noktadan hareketle, insani unsurların öncelikli ele alınması, bunlara bağlı hareket edilmesi sayesinde bireyin işine karşı olumlu duygular beslemesi sağlanmaktadır. Tatmin olmuş işgören işini daha değerli görmeye ve işini sevmeye başlaması sayesinde işletme ve kendi adına daha faydalı olabilmektedir. Çalışanın bu çaba ve katkıları işveren ve yöneticiler açısından da olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Perry ve Mankin, 2007).

Günümüz örgütleri köklü değişimlere de ayak uydurmak durumundadırlar. Örgütler belirsizlik düzeyi yüksek iş şartlarında çalışanların etkinliliği ve verimliliği sayesinde varlıklarını sürdürüebilmektedirler. Zorlu rekabet ortamı örgütlere daha nitelikli işgörenleri bünyesinde bulundurmayı ve etkin şekilde faydalanabilmeyi gerektirmektedir. Bu sebeple, çalışanların iş tatmin düzeylerini arttırmaya yönelik uygulamalar daha fazla önem kazanmaktadır (Timuroğlu ve İşcan, 2008). İş tatmini, kişi açısından değerlendirildiğinde, işini daha iyi hâle getirmeye ve görevlerini şevkle yerine getirmeye sevk eden önemli bir değişkendir. Tatmin olmuş çalışan, tatmin düzeyi düşük olan diğer çalışanlara göre işini daha iyi ve daha üretken şekilde yapacak ve daha verimli çalışacaktır. Böylelikle işletmeler hedeflerine ulaşmada daha başarılı bir yol izlemiş olacaklardır (Kırkpınar ve İşcan, 2018).

İş tatmini yaşayan çalışan, işine karşı olumlu davranışlar sergilemekte, daha az işe devamsızlık yapmakta ve örgüte en yüksek katkıyı sunmaktadır. Diğer taraftan, tatmin düzeyi düşük çalışan daha fazla devamsızlık yapmakta, işyeri arkadaşları ile iyi iletişim kuramamakta ve iş değiştirme gibi arayışlarda olmaktadır (Nyenyenbe vd., 2016). Bu çelişkili durum, bireyi işine karşı olumsuz etkileyecek ve işten çıkma/ayrılma gibi düşüncelerini tetikleyebilecektir (Kök, 2006).

İş tatmini kavramı, öznel olarak, çalışanın işine karşı beslediği duyguların tamamı olarak tanımlansa da bu kavram farklı açılardan etkeni ilgilendirmektedir. Kişinin sadece mensubu olduğu örgütü değil, ailesini, yakın çevresini, iş arkadaşlarını ve hayat şartlarını da etkilemektedir. Yapılan araştırmalar da iş tatmininin psikolojik, fiziksel ve mental

sağlıkla yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Faragher vd., 2005; Özpehlivan, 2018).

İş tatmini yaşayan çalışan zihinsel karışıklıklardan uzak, temkinli, işinden dolayı elde ettiği maddi-manevi tatmin ile özel hayatında da daha olumlu bir tavır sergileyebilmektedir. Böylelikle, kişinin iş-yaşam dengesi pozitif etkilenmekte, stres, bunalım ve huzursuzluk gibi istenmeyen durumların yaşanmasının önüne geçebilmektedir. Sonuç olarak tatmin , bireyin hayat bütününe etki eden memnuniyet sürecinin temelini teşkil etmektedir (Turunç ve Erkuş, 2010).

Bugünün örgüt yapısında insanın duygularıyla var olan, makine gibi hareket etmeyen, ruhi ve fiziki bakımdan bütünlüğe sahip bir şekilde örgütte mevcudiyet gösteren ve örgütü böylelikle etkileyen anlayış hakimdir. Modern yönetim yaklaşımlarına göre çalışanların motivasyonunu sağlamak ve onların örgüte olan bağlılıklarını en üst düzeye çıkartmak daha önemlidir. İşinden tatmin olmayan çalışanın psikolojik ve fiziksel sağlığı olumsuz etkilenmektedir (Karcioğlu ve Akbaş, 2010).

Organizasyonlar, davranışların sadece bireysel olarak sergilenmesi ile değil, gelişim ve ilerlemenin bütüncül stratejiler dahilinde gerçekleşebildiği kurumlardır. İşletmenin bütün kademelerinde sağlanabilecek ahenk ve koordinasyon sayesinde örgütler daha güçlü hale gelebilmekte ve hedeflerine daha kolay ulaşabilmektedirler. Bu bütünün önemli parçaları olan çalışan ve yönetici arasındaki pozitif ilişki ve uyum örgütlere başarı sağlamaktadır (Çöp ve Doğanay, 2020). Yöneticilerin sergilediği yaklaşımlar, çalışanların davranış ve düşünceleri üzerinde etkili olmaktadır (Belias ve Koustelios, 2014). Çünkü sert, aşırı otoriter yöneticilik yaklaşımları ile yol gösteren, destekleyici bir yöneticilik yaklaşımına sahip yaklaşımlar aynı sonuçları vermemektedir (Yıldırım ve Ertürk, 2022). Bu sebeple, iş tatmini kavramının bireyin kendine has bir durum olması nedeniyle de yöneticiye önemli görevler düşmektedir. Çalışanın iş tatmini ya da tatminsizliğinin meydana gelmesinde yönetim ve yönetici mekanizmaları etkili olmaktadır (Timuroğlu ve İşcan, 2008).

Çağımızın yöneticilerinin önemli bir görevi de çalışanlarının iş tatminini sağlamaları, örgütsel bağlılıklarını arttırmaları için uğraşmalarıdır. Çalışanların sadece birer üretim faktörü olduğuna dair inançlarını gözden geçirmeleri, onların ekonomik ihtiyaçlarından ziyade sosyal ve psikolojik beklentilerinin ve ihtiyaçlarının karşılanması gerektiğinin bilinci ile hareket etmeleri gerekmektedir (Kırkpınar ve İşcan, 2018). Bu beklentilerin karşılanması iş tatmininin oluşmasında önemli rol oynamakta ve böylelikle arzu edilen

alışan performansı, verimliliği, üretkenliği gibi örgütsel çıktılar üzerinde pozitif bir etki oluşturmaktadır (Griffith, 2004).

İş tatmininin  önemli özelliği olduğu görülmektedir (Dugguh ve Dennis, 2014). Birincisi rgtler insani değerler göz önünde bulundurularak adil ve saygılı bir yönetim sergilendiği takdirde iş tatmini gerçekleşecektir. Çalışanların duygusal ve zihni şartlarındaki iyileşme de iş tatmini seviyesini pozitif etkilemektedir. nc ve son özellik ise, iş tatmininin ölçülebilmesi için, örgütlerde yapılacak herhangi bir iyileştirici müdahalenin performansa etki etmesi beklenmektedir. Ařırđ rekabetçi günümüz iş koşullarında örgütler hedef ve amaçlarına başarıyla ulaşabilmek için örgütüne bağlı, uyumlu ve tatmin olan çalışanların arayışındadır. Bu sebeple, çalışanlara örgüt ve yönetim kademesinden destek verilmesi, örgüt içi tutum ve davranışların önemsenmesi gerekmektedir. Örgütler finansal kâr elde etmek, uzun ömürlü olmak ve sosyal sorumluluk görevleri dahilinde zorlu süreçler geçirmektedir.

Örgütlerin verimli çalışanlara sahip olabilmesi için öncelikle onların duygularını önemsemeleri gerekmektedir. Bu bakımdan iş tatmini kavramđ örgüt ve çalışanlar için önemli bir yere sahiptir (p ve Doğanay, 2020). Tatmini yüksek işgören daha işlevsel ve örgütüne daha bağlı olmaktadır. Bunun aksi durumunda ise verimliliği düşmekte ve bağlılığı da azalmaktadır (Jaramillo vd., 2005). Bu açıdan değerlendirildiğinde, büyümeyi hedefleyen örgütlerin ana odağı olan verimli bir işletme olabilmek için iş tatmini önemlidir. İş tatmininin örgütler ve bireyler açısından yararları değerlendirildiğinde, işletmelerin değerli kaynağı olan çalışanlarının mutluluğuna (Bowling vd., 2010) motivasyonlarına (Jalagat, 2017), refahlarına (Green, 2010) katkı yaptđđđı ve böylelikle de örgütlerinde de en st düzeyde katkı sunduğu görülmektedir.

Örgüt alışanlarının yönetim kademeleri ile olan ilişkileri de iş tatmin düzeyleri üzerinde belirleyici olan örgütsel faktörler içinde yer almaktadır. Amirleri ile olan ilişkinin niteliği iyileştikçe sorumluluklarını daha iyi yerine getirmekte, işin gereklerine karřđ daha bilgili ve ilgili olmaktadırlar. Pozitif ilişki ve iletişim, kişiye, pozitif bir örgütsel iklimin oluşmasına ve sorunların kolaylıkla üzülmesine yardımcı olacaktır. Böylece yöneticileriyle yüksek kaliteli ilişkisi bulunan çalışanlar yüksek iş tatminine ulaşacaklardır (Lauritzen vd., 2022). Karşılıklı anlayış ve güven temelinde oluşan ast- st ilişkisi iş tatminini pozitif ve anlamlđ yönde etkilediği görülmektedir (Whitman vd., 2010).

1.4.3. İş Tatmini Sonuçları

Vaktinin çoğunluğunu çalıştığı iş yerinde geçiren bireyin tatmin düzeyi, özel yaşamını ve fiziksel ve ruhsal sağlığı üzerinde pozitif veya negatif etkiler bırakmaktadır. Yüksek iş tatmini çalışan mutluluğuna katkıda bulunabilmekte, düşük iş tatmini ise çalışanın işe yabancılaşmasına neden olduğu ortaya konulmaktadır (Özaydın ve Özdemir, 2014). Yapılan araştırmalar, kavramın bireysel ve örgütsel sonuçlarını ortaya koymaktadır. Küresel rekabetin içindeki çalışanların tatmin duygusunu yakalaması onların performans, verimlilik ve bağlılık gibi pek çok kavram üzerindeki durumlarında etkili olmaktadır. İş ve iş ortamı ile ilgili beklentilerinin pozitif olması yönetici performansını da pozitif etkileyecektir. Böylelikle oluşan pozitif sarmal sayesinde yönetici ve işgörenler arasında işe dair oluşabilecek sıkıntılar en az şekilde görülecek ve bütün dikkat ve çabalarını örgüte katkı sunmaya harcayacaklardır (Özpehlivan, 2018).

Örgütlerin çalışanlarından bekledikleri ve arzu ettikleri en temel olgular, işlerine bağlılık duymaları, işlerine devamlılığı sağlamaları ve verimli, üretken olmalarıdır. İş tatmini yüksek olan bireyler bu durumları daha rahat gerçekleştirebilmektedirler (Yenihan, 2014).

Örgütsel şartların çalışanların iş tatminini temin ettiği bir ortamda moraller yükselir ve böylelikle çalışan, işine karşı pozitif hislere sahip olacaktır. Bu pozitif iş ve ruh hali sayesinde birey moral kazanacak ve iş tatmini pozitif etkilenecektir. Bu kapsamda kişi, enerjisini çoğaltan, dinç hâle getiren, geleceğe dair ümitli olmasını sağlayan, yaşama sevincini arttıran değerleri daha iyi anlamasına olanak sağlamaktadır (Eren ve Titizoğlu, 2014).

Çalışanların işlerini tam manasıyla sahiplenmeleri, verimli olabilmeleri, şevk ve azimle çalışabilmeleri için bazı şartların mevcudiyeti önemli ve gereklidir. İşgören işinden maddi, manevi ve sosyal yönden doyuma ulaşabilmelidir. Yöneticiler bu duyguların oluşmasını sağlayabilmektedirler. Bu durum sonucunda çalışan örgütüne karşı daha bağlı ve motive olmuş hale gelmektedir. Ayrıca örgütü ile özdeşleşmesi ve katılım sağlamasını kolaylaştırmaktadır. Örgütler çalışanlarının katılımcı ve işbirlikçi bir ruha sahip olmasını önemsemektedirler. İşletme amaçlarına kolaylıkla ulaşmalarındaki önemli faktörlerden biri de işinden tatmin olmuş çalışanlara sahip olmalarıdır (Pancasila vd., 2020).

Örgütsel etkinlik ve verimlilik artışı için çalışanların tatmin olmaları yüksek öneme haiz bir konudur. Çalışanların tatmin artışının sağlanabilmesi içinde yöneticilerin, yönetim şekli ve aralarında kurdukları ilişki önemlidir (Timuroğlu ve İşcan, 2008). İşletme

yönetimi, mensuplarının iş tatminine etki eden faktörlerin neler olduğuna dair fikir sahibi olabilir ve bu faktörlerin de performans artışındaki rollerini ortaya koyabilir. Yöneticilerinin kendilerine değer verdiği, başarılarını takdir ettiği, öneri ve eleştirilerini dikkate aldığı, hatalarını tolere eden ve iş güvencesinin var olduğu ve böylelikle de ılımlı bir örgüt atmosferinin oluşmasına katkıda bulunduğu bir ortam çalışanlar için elzemdir. Oluşturulan böylesine güzel bir ortamın çalışanlar tarafından algılanması da pozitif şekilde olacaktır. Böylelikle bu tür olumlu uygulamaların ilk sorumlusu yönetici kişi olduğundan çalışanlar destekeleyici yönetici algılarını da güçlendireceklerdir (Yılmaz, 2010).

Liderlik konusu tarihin her döneminde önemini korumuş ve halen daha korumaya devam etmektedir. Liderlik davranışları çalışanların örgütlerine karşı geliştirecekleri olumlu duygularda, iş tatminlerinde, örgütsel özdeşleşmeleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgütle bütünleşen personel, örgütsel çıktılar üzerinde kendine dair çıkarımlar yapabilmektedir. Tatmin olmuş birey, örgütlerine karşı faydalı olabilecek işlerde daha fazla çaba göstermektedir. Örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada çalışanın tatmin düzeyi önem arz etmektedir. Bu sebeplerle liderlerin örgütlerini en iyi şekilde anlayıp çalışanlarının iş tatminlerine etki eden faktörleri de iyi analiz etmeleri gerekmektedir (Eren ve Titizoğlu, 2014).

Bu tez de ele alınan araştırma sorusu doğrultusunda, iş tatmini üzerinde etkili olan yöneticiler ile ilişkisi incelenmektedir. Çalışanların yöneticileri ile olan ilişkileri de bir tatmin kaynağı olmaktadır. Lider, çalışan refahı ve onların sorunlarıyla yakından ilgilenmelidir. Bu durumda yönetici, astlarının çalışma hayatını yakından izlemeli ve iyileştirici müdahalelerde bulunmalıdır. Ayrıca yöneticiler, çalışanlarının kararlara katılımını desteklemeli kurulan bu işbirliği sayesinde daha etkili bir iş tatmini oluşmasına katkı sunmaktadırlar (Özkalp ve Kirel, 2011).Günümüzün liderlik ve yönetim alanındaki çalışmalarında insana değer veren insancıl teorilere artık daha fazla rastlanmaktadır. İnsani yaklaşımların etkisi örgütsel sonuçlara bakıldığında da açıkça görülebilmektedir. Örneğin, adil bir liderin çalışanlarına pozitif etkisi daha fazla olmaktadır (Kılıç, 2020).

1.5. Çalışan Performansı

Bu bölümde örgütlerin varlığı için oldukça önemli olan performans kavramı ve çalışan performansı kavramı açıklanacaktır.

1.5.1.Performans Kavramı

Performans, zorlu rekabet altındaki iş dünyasında örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmesi adına önemli kavramlardan birisidir. Bu sebeple literatürde çok fazla tanımlama mevcuttur. Doğan ve Kır (2018), belirli bir işin yapılması sürecinde çalışma ve iş koşullarına göre işgörenin ortaya koyduğu başarı olarak açıklar iken, Carpini vd., (2017), bir olay veya durumu başarmak için gerekli istek ve sahip olunan güç olarak tanımlamaktadır.

Performans, kişinin bir görevi yapabilmek için çabası sonucu elde ettiği başarı derecesi (Campbell ve Wiernik, 2015); bireyin yeteneklerine göre kontrollü şekilde faaliyetlerine yön verebilmesi (Lado ve Alonso, 2017), insanın sahip olduğu kapasiteyi belli bir süre içerisinde kullanabilmesidir (Koopmans vd., 2013).

En yalın ifadeyle, performans, *“amaç ve hedeflerin gerçekleşme derecesi”* dir. İşletmeler açısından *“belirli zaman diliminde üretilen mal/hizmet miktarı”* olarak tanımlanırken, işgörenler için ise *“hedefe ulaşma konusunda gösterilen bireysel verimlilik ve etkinlik seviyesi”* dir (Tutar ve Altınöz, 2010).

Performans *“performansın bireysel beklenti ve örgütsel amaç arasında kurulan ilişki sonucunda ortaya çıkması”* şeklinde tanımlanmaktadır (Kleine vd., 2019). Çalışanların gösterdikleri başarı, o iş ile ilgili önceki sonuçlara bakılarak değerlendirilebilmekte ve bu sonuçlar performansı göstermektedir (Buil vd., 2019). Çalışanların bireysel olarak sergiledikleri performans örgüt performansı adına önemli bir faktördür. Çalışan performansı yüksek olduğu ölçüde örgüt performansı da yüksek olmaktadır (Ahluwalia, 2020). Örgütler özellikle günümüzün ağır ekonomi koşulları altında rekabetçi ortamda var olabilmek ve hedeflerine ulaşabilmek için yüksek performans sergileyen çalışanlara muhtaçtır. Ayrıca yüksek performans sadece örgüte değil çalışanın kendisine de çok sayıda yarar sağlamaktadır. Başarılı olmak bireyin kendisi için hem gurur vesilesi hem motivasyon aracı olmakta, ücret, statü, terfi imkanları gibi iyi olanakları da beraberinde getirmektedir (Nurlina, 2022; Tekin, 2019).

1.5.2. Çalışan Performansı Kavramı

İşletmeler için çalışanlarının sergilediği performans, başarılı olmaları için mühim bir unsurdur. Bu sebeple, performansın değerlendirilmesi, ölçülmesi daha da önemli hâle gelmektedir.

Çalışan performansı, bireyin işi ile alâkalı olarak verilen görevleri maddi ve manevi şekilde gayretleri neticesinde en üst düzeyde yerine getirme düzeyini göstermektedir (Koopmans vd., 2012). Yüksek performanslı çalışan verilen görev ve sorumlulukların gereğini başarı ile yerine getirir ve böylelikle işletmenin ana hedeflerine erişmesini kolaylaştırmaktadır (Özgen, 2001). Bireysel performansın şeffaf ve objektif kriterler dahilinde ölçülmesi ve bu durumun çalışanlar ile paylaşılması sonucunda çalışanların performansı artışı sağlanamaktadır. Çalışanların performansının artışı da beraberinde örgüt performansı ve etkinliği artabilecektir. Bu sebeple örgütlerin performans artışının yolu çalışan performansının iyileştirilmesinden geçmektedir. Bu bahisle, çalışan performansını etkileyen unsurlar dikkatle incelenmelidir (İraz ve Akgün 2011).

Zorlu rekabetçi iş dünyasında işletmeler ayakta kalabilmek için bütün çalışanları ile amaç ve hedeflere ulaşma konusunda çabalamaları gerekmektedir. Bu sebeple performans önemli bir göstergedir. En değerli kaynak olan çalışanların istenilen başarı derecelerine ulaşmaları ve bu başarıyı sürdürmeleri önemlidir. Çalışanların performans ölçütlerine göre verilen görevleri yerine getirip getirmediği kontrol edilmektedir (Beuren vd., 2022). Her işletmenin ana amaçlarından birisi çalışan performansının arttırılmasıdır. Bu sebeple performans oldukça önemli bir kavram olup işletmeler performans artışı için gerekli her türlü çabayı sarf etmektedirler. Performansı etkileyen çok sayıda unsurdan bahsetmek mümkündür. Bu unsurlardan birisi liderlerin sahip olduğu liderlik tarzlarıdır (House, 1996). Örgüt çalışanları için yönetimi altında bulunduğu yönetici/liderlerinin yaklaşımları performans ölçütü olan başarılı olmak, sorumluluklarını yerine getirmek vb. durumlarda oldukça önemlidir. Çünkü çalışan performansı lider etkinliği ile yakından ilişkilidir (Sakiru vd., 2013). Bu sebeple liderlik alanındaki araştırmalar devam etmekte ve önemini muhafaza etmektedir. Çünkü tek bir etkili ve iyi liderlik yaklaşımından bahsetmek zordur (Gelmez ve Ürtürk, 2019). Çalışan performansını olumlu etkilediği varsayılan liderlik yaklaşımlarından birinin erdemli liderlik (Grimani ve Gotsis, 2016) olduğu düşünülmekte ve bu tez kapsamında araştırılmaya konu edilmektedir.

1.5.2.1.Görev Performansı

Görev performansı, çalışanın ana iş tanımlarında yer alan, doğrudan sorumlu olduğu işler ile ilgili olan görevleri önceden belirlenmiş ölçütlere göre sorumlu olduğu iş ve görevi tamamlamayı belirtmektedir (Borman ve Motowidlo, 1997). İşin daha ziyade teknik boyutlarını içermekte ve işin başarılması için gerekli tecrübe, bilgi ve uzmanlığı ifade etmektedir. Ayrıca iş gören, görev tanımlarında açık şekilde ifade edilmiş faaliyetlerden

sorumludur (Polatcı, 2011). Çalışanların iş yeri, uzmanlık ve iş ile ilgili özellikleri, iş tanımlamaları içerisinde net bir şekilde tanımlanmakta ve bu faktörler görev performanslarının optimum seviyeye ulaşmasına yardımcı olmaktadır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009).

1.5.2.2. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans “iş tanımlarında mevcut olmayan, gönüllü olarak sergilenen ve örgütün sosyal yönüne katkı sağlayan rol üstü davranışları” şeklinde ifade edilmektedir (Öcel, 2013). Çalışanın etkinliğinin örgütsel, psikolojik ve sosyal bağlamlarda katkısının ortaya konulabilmesi adına bağlamsal performans önemli bir boyuttur. Örgüt arkadaşlarına yardım etmek, görev birlikteliği yapmak gibi davranışları da kapsamaktadır (Scotter vd., 2000).

Bağlamsal performans, işin yapılması sürecindeki temel unsurlardan ziyade işin başarı ile tamamlanmasına fayda sağlayan ve örgütsel çevre için destekleyici bir faktördür. Bu sebeple toplam performans içindeki oranı yüksektir. Dolayısıyla performansın en üst seviyeye ulaşabilmesi için görev performansını desteklemektedir (Borman, 2004).

Bağlamsal performans, örgütün işleyişindeki teknik süreçler üzerinde de dolaylı etkilere sahiptir. Örgütsel iletişim ve ilişkilerin kuvvetlendirilmesi, takım ruhu yaratılması ve böylelikle olumlu bir örgütsel iklim oluşturulmasına motivasyonel bir katkı sunarak örgütün amaçlarını gerçekleştirme de önemli bir rol oynamaktadır (Ünlü ve Yürür, 2011).

1.5.3. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler

Küresel iş dünyasında işletmeler faaliyetlerini başarıyla sürdürebilmek, devamlılıklarını sağlayabilmek için çalışanlarının yetenek, bilgi, beceri faktörlerinden maksimum şekilde faydalanmaları gerekmektedir (Çelik ve Cıra, 2003). Bu sebeple örgütlerin başarısı çalışanlarının performansı ile yakından ilişkilidir. Çalışan ve örgüt performansı ile birlikte artış kaydetmektedir ve örgütün rekabet gücü de artmaktadır (Griffin vd., 2000).

Çalışan performansını etkileyen unsurların aşağıdaki şekilde olduğu görülmektedir (Karaaslan, 2021):

- ✓ Yetenek
- ✓ Örgüt yapısı ve yönetim şekli
- ✓ Yükselme olanakları
- ✓ Kariyer

- ✓ İş koşulları ve çalışanların güvenliği
- ✓ Ödüllendirme sistemi ve performans değerlendirme
- ✓ Etkinlik
- ✓ Motivasyon
- ✓ Örgütsel iletişim ve ilişkiler

Çalışan performansı, örgütler ve yöneticiler tarafından önemle takip edilen bir konu başlığıdır. Kurumsal amaçların gerçekleştirilmesinde en büyük avantajları, sahip oldukları yüksek performanslı çalışanlarıdır. Ayrıca iyi bir performans çalışanın kendisi için de önem taşımaktadır. Çalışanlar böylelikle iyi bir sosyal statü, yüksek gelir ve kariyer gibi olanaklara sahip olmaktadır. Bu sebeple yöneticiler de amaç ve hedefler doğrultusunda çalışanlarını motive etmek, desteklemek, rol model olmak, geri bildirimlerde bulunmak ve eşit yaklaşımlar sergilemek durumundadır (Aşan, 2001). Bu tür nedenlerden dolayı, performansın sürekli iyileştirilmesi, işgücünden maksimum düzeyde fayda alınması gerekmektedir.

1.5.4. Performans Değerlendirmenin Yararları

Performans kavramı, örgütsel etkinlik ve verimliliği etkilemektedir. Bu nedenle konu geniş bir şekilde ele alınmakta ve değerlendirme süreçlerinin sağladığı katkı ve faydalar farklı açılardan incelenmektedir. Yöneticiler, çalışanlar ve örgütsel düzlemde olmak üzere üç başlıkta incelenmektedir:

Yöneticiler tarafından değerlendirildiğinde; yöneticiler, örgütlerin amaç ve hedeflerine erişme sürecinde en etkin kişilerdir. Yöneticiler performans yönetme ve değerlendirme sonuçlarının en yetkin düzeyde değerlendiren kişilerdir. Bu sebeple performans değerlendirme sonuçları en iyi şekilde incelenmeli, çalışanlara yol göstermeleri gerekmektedir. Yöneticiler açısından performans değerlendirme yararları aşağıda belirtilmektedir (Karaaslan, 2021; Yılmaz, 2021):

- ✓ Çalışanların yetenek ve potansiyelleri hakkında bilgi sunar.
- ✓ Yönetim süreçlerinin bütününe hakimiyet sağlarlar ve örgütün tamamında performans artışına neden olmaktadır.
- ✓ Çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini tanıyarak geliştirilmesi gereken yönleri tayin ederler.
- ✓ Etkin bir iletişim dilinin oluşmasına öncülük ederler.

- ✓ Yöneticilerin çalışanları hakkında detaylı bilgi sahibi olmalarına olanak sağlayarak yükselme ve kariyer olanaklarına yardımcı olurlar.
- ✓ Çalışanlarını daha yakından ve daha iyi tanıyarak yetki devri durumunda tarafsız karar verebilmelerini sağlarlar.

Çalışanlar açısından değerlendirildiğinde (Uyargil, 2008; Saruhan ve Yıldız, 2014); performans değerlendirme de nihai amaç, örgüt çalışanlarının motivasyon seviyelerini katkı sunarak performanslarında artış sağlamaktır. Etkin, verimli ve yüksek performanslı çalışanlar için adil, eşit ve destekleyici bir yönetim tarzı önem taşımaktadır.

- ✓ Adil, şeffaf ve objektif bir performans değerlendirme sürecini algılayan çalışanlar daha yüksek performans sergileyerek kurumsal performansı da beraberinde arttırmaktadır.
- ✓ Örgüt ve yöneticilerinin kendilerinden beklentilerinin neler olduğunun farkına vararlar.
- ✓ Çalışanların güçlü ve zayıf yönlerine tanımlarına imkân sağlanır. Böylelikle eksik taraflarını güçlendirmeye, güçlü taraflarını da geliştirmeye çalışırlar.
- ✓ Kurum içindeki konum, sorumluluk ve görev tanımlarını daha iyi anlarlar.
- ✓ Örgütte var olan eşitlikçi ve iyi bir değerlendirme sistemi çalışanların motivasyon, örgütsel bağlılık gibi kavramlarda artış gözlenir.
- ✓ Olumlu performans değerlendirmeleri sonucunda çalışanın örgütsel hedefler bağlamında kendini tanıması, potansiyelini ortaya koyması ve işlevsel ve mutlu bir kişi olmasına katkı da bulunmaktadır.

Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde; performans,örgütün üstün rekabetçi gücü olarak değerlendirilmektedir. Çalışan ve yöneticilerin nihai amacı örgütsel hedef ve amaçlara ulaşmak olduğundan performans değerlendirme sonuçları örgüte katkı sunmaktadır. Performans değerlendirmenin örgüte katkıları aşağıda belirtilmektedir (Uyargil, 2008; Fındıkçı, 2009):

- ✓ Örgüt verimliliği artmaktadır.
- ✓ Ürün ve hizmet kalitesi artmaktadır.
- ✓ Etkin bir eğitim sistemi oluşturulmasına imkan sağlanır.
- ✓ İnsan kaynakları planlaması için güvenli bir bilgi havuzu oluşturulur.
- ✓ Çalışanların sahip olduğu potansiyel doğru şekilde ortaya konulur.
- ✓ Örgütsel çevre için güvenli bir örgüt imajı oluşturulur.
- ✓ Örgütsel ve çalışanların kişisel hedefleri ve amaçları arasında bütünlü sağlanır.

Bütün bu bilgiler ışığında, performans değerlendirmenin çalışan ve işletme yönetici bakımından ayrı ayrı öneme sahip olduğu görülmekte ve nihai hedef olan örgütsel başarıyı yakalamak adına her birinin büyük katkı sunduğu değerlendirilmektedir (Webb, 2007).



BÖLÜM 2. ARAŞTIRMANIN ARKA PLANI

Bu bölümde araştırma probleminin arka planı ele alınmıştır. Araştırma problemi, amacı, soruları ve araştırma modeli sunulurken, araştırma soruları doğrultusunda konuya ilişkin teorik ve ampirik dayanaklardan yararlanılarak kurulan hipotezlere yer verilmiştir.

2.1. Araştırmanın Problemi

İşletmeler, var oldukları çevrede farklılaşabilmelerinin önemli bir etkeni olarak sahip oldukları insan kaynaklarını işaret etmektedirler. Bugünün hiper rekabetçi iş dünyasında insan kaynağı profili, genç, dinamik, iyi eğitilmiş, beklentisi yüksek, fikir ve haklarına saygı duyulmasını talep eden, kariyer beklentisi yüksek, kişisel gelişimlerine önem gösteren ve sevdiği işi keyifle, mutlulukla yapmak isteyen bir görüntü çizmektedir (Ardıç ve Özdemir, 2017). Bu profile sahip çalışanların verimliliği ve örgüte olan katkıları her geçen gün daha önemli bir hâle gelmektedir. Bu bağlamda, geleneksel bakış açısından farklı olarak, pozitif örgütsel davranış alanının ivme kazanan dallarından biri olan pozitif psikoloji, çalışanın daha verimli birine dönüşebilmesi için performansının ve işten tatmin düzeyinin artırılabilmesi için psikolojik sağlığını, bireysel gelişimini daha fazla önemsemektedir. Pozitif psikoloji bilim dalı, çalışanların iş yaşamında mutlu, tatminkâr ve iyimser bir bakış açısına sahip oldukları oranda katkılarının artacağını belirtmektedir (Donaldson vd., 2021). Etkili ve iyi liderlik uygulamalarının bu pozitif çıktıların oluşmasında önemli bir etkisinin olacağı düşünülmektedir. Çalışanın kendisini değerli hissetmesini sağlayan, güven veren, motive eden, güçlendiren etkili liderlik yaklaşımı olarak erdemli liderlik karşımıza çıkmaktadır (Kirkpatrick ve Locke, 1991).

Lider, örgütlerin hedeflerine ulaşmalarındaki önemli bir faktördür. Örgütlerin başarıları büyük ölçüde, liderin sahip olması gereken beşeri ve ahlâki özellikler ile çevresine davranışına bağlıdır. Liderlerin başarısı da takipçilerinin verimlilik ve performanslarına bağlıdır. Liderin etkileme özelliği gereğince, her tutum, davranış ve eylemlerinin çalışanlar üzerindeki tesiri büyüktür (Liu vd., 2022). Bu etkinin oluşturulmasında liderin sahip olduğu örnek şahsiyet büyük önem taşımaktadır. Örnek bir karakterin temsil ettiği ve pozitif psikolojinin önemli çalışma alanlarından biri olan erdemler, kişisel seviyede gelişimi, psikolojik açıdan güçlülüğü ve performansı sağlayan, örgütsel düzlemde ise yükselen performans seviyesi ile birlikte dinamik bir özgül güç ve rekabet üstünlüğü bakımından gerekli görülen psikolojik bir kaynak olarak görülmektedir (Mea ve Sims, 2019). Erdemler, bireylerin ulaşmak istedikleri en iyiye/mükemmele erişmelerini

sağlayan davranışlardır. Bu davranış ve tutumların sergilenmesinin öncülleri üzerine oldukça fazla sayıda çalışma yapılmaktadır. Liderlik bağlamında sergilenen erdemli davranışlar ise örgütsel ortamda çalışanların sergilediği pozitif tutum ve davranışların öncüllerinden biri olarak görülmektedir (Bauman, 2018).

Bugünün zorlu koşullarında faaliyet gösteren örgütlerin, amaçlarına başarıyla ulaştıran yöneticilere olduğu kadar, çalışanlarını her anlamda ve alanda destekleyen, takdir eden, motivasyon sağlayan kısacası en önemli kaynağı olan insana yatırım yapan yöneticilere her zamankinden daha fazla ihtiyacı olduğu görülmektedir (By, 2021). İçinde bulunduğumuz hız ve haz çağı, insanların psikolojik olarak güçlü ve dayanıklı olmasını zorlaştırmakta, performanslarını, üretkenliklerini azaltmakta, stres ve tükenmişlik düzeylerini arttırmakta, işlerine karşı olumlu duygular beslemesini, işinden, yaşamdan tatmin olmasını engellemektedir. Olumsuz durumların varlığını ortadan kaldırmak ya da henüz oluşma evresinde iken müdahale edici yaklaşımlar sergilemek yöneticilerin öncelikli görevlerindedir. Bu noktada pozitif bir liderlik yaklaşımı (Meyer ve Hühn, 2020) olarak da adlandırılan erdemli liderlik kavramının önem ve ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Çünkü vaktinin çoğunluğunu işyerinde geçiren çalışanların, erdemli liderlik algıları sayesinde yöneticilerinin makul ve ölçülü yönetim pratikleri ile edindikleri sağlıklı, pozitif bir psikolojinin bireysel çıktıları üzerinde olumlu etkileri görülmektedir (Alparslan vd., 2018; Carr vd., 2021). Liderlerinin sahip olduğu erdemlerin örgütler için hayati konular olan performansın ve iş tatminini önemli bir öncülü olduğu görülmektedir (Dokes, 2017). Bu sebepler ile erdemli liderlik davranışları çalışanların psikolojik iyi oluşlarını, iş tatminleri ve performanslarını arttırması beklenmektedir.

Çalışanlarının üretkenliklerinin artışında sergilenen liderlik tarzları da önemli bir faktördür. Çalışanların yöneticilerinden bekledikleri anlayışlı olmaları, fikirlerini sorması ve dinlemesi, demokratik bir yönetim tarzı sergilemeleri, eylem ve söylemlerinde tutarlı olmaları, ihtiyaç anında yanında olduğunu hissettirmesi gibi unsurlardır. Toplumumuzda da arzulanan yöneticilik tarzının aslında bu özelliklere haiz kişilerin sergilediği yöneticiliğe vurgu yapmaktadır. Çalışanların işlerine ve yöneticilerine karşı pozitif duygular beslemesine yardımcı olarak örgüt içerisinde yüksek verimle çalışmalarına salık verecektir. Daha öncede ifade ettiğimiz nedenlerden ötürü, erdemli liderlik tarzının çalışanlar üzerindeki muhtemel pozitif yansımalarını incelemek üzere çalışmamız tasarlanmıştır.

Bahsolunan nedenlerden dolayı, araştırmada erdemli liderlik davranışlarının çalışanların işe yönelik ve bireysel tutum ve davranışlarına etkisi incelenmek istenmiştir. Literatürde erdemli liderliğin bireysel çıktılar üzerindeki etkilerini inceleyen araştırma sayısının sınırlı sayıda olduğu görülmektedir (Taşpınar ve Eryeşil, 2021; Yastioğlu, 2022). Bu doğrultuda, bu çalışma ile daha önce literatürde oldukça az sayıda çalışılmış erdemlerin özellikle liderlik pozisyonunun bireysel bağlamdaki etkisinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu çalışma ile erdemli yöneticilerin çalışanların gelişimine, refah artışına yardımcı olan psikolojik iyi oluşları aracılığıyla verimliliklerini arttıran iş tatminleri ve örgüte sundukları katkının önemli bir parametresi olan performansları ile ilişkileri incelenecektir. Literatürde yer alan çalışmalar değerlendirildiğinde, performansın erdemli liderlik davranışlarına göre değişebildiğini ortaya koymaktadır (Qu, 2021). Erdemli liderliğin performans üzerine etkisine dair yapılan ampirik çalışmalarda hala boşlukların bulunduğu görülmektedir. Bazı çalışmalara göre erdemli liderlik ile çalışan performansı arasında doğrudan ilişkiler (Dokes, 2017; Wang ve Hacket, 2016; Tripathi, 2023) bulunurken bazı araştırmalara göre (Qu, 2021; van Woerkom vd., 2016) erdemler ve çalışan performansı arasında pozitif ilişki bulunamamıştır. Ayrıca alanyazın incelendiğinde, erdemli liderliğin iş tatmini ve çalışan performansını psikolojik iyi oluşları aracılığıyla araştıran çalışmaya rastlanılmamış olması ve söz konusu kavramların bu bakış açısı ile ele alınması ve incelenmesi araştırmanın özgün değerini ortaya koymaktadır.

2.2. Araştırma Amacı ve Soruları

Erdemli liderliğin örgütsel davranış alanında çalışılmasının gerekçeleri yukarıda bahsolunmuştur. Bu sebepler kapsamında araştırmamızın ana sorusu olarak, erdemli liderliğin psikolojik iyi oluş, iş tatmini ve çalışan performansına etkisi var mıdır? şeklindedir. Spesifik olarak ise çalışanların erdemli liderlik algılarının iş tatmini ve performansları üzerindeki etkisinde psikolojik iyi oluşun aracı rolü var mıdır? şeklinde düzenlenmiştir.

Bu amaçlar doğrultunda temel olarak aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

- Erdemli liderlik algısının çalışanların psikolojik iyi oluş düzeylerine etkisi var mıdır?
- Erdemli liderlik algısının çalışanların iş tatmini düzeylerine etkisi var mıdır?
- Erdemli liderlik algısının çalışanların performanslarına etkisi var mıdır?

- Erdemli liderlik algısı ile iş tatmini ve çalışan performansı üzerindeki etkisinde psikolojik iyi oluş aracı rolü var mıdır?

2.3. Araştırma Hipotezleri

Bu bölüm kapsamında araştırmada çalışanların erdemli liderlik algılarının iş tatmin düzeylerine ve performanslarına etkisinin ve bu etkide psikolojik iyi oluş düzeylerinin aracı rolünün inceleneceği için aşağıda yer alan değişkenler kapsamında, erdemli liderliğin ve ilgili değişkenlerin literatürde yer alan teorik ve ampirik çalışma bulgularına bağlı olarak beklenen etki açıklanmakta ve araştırmada ele alınan erdemli liderlik ve her bir değişken için geliştirilen hipotezler yer almaktadır.

2.3.1. Erdemli Liderlik- Psikolojik İyi Oluş İlişkisi

Örgüt kuramcıları ve davranış bilimi araştırmacıları, örgütlerdeki çalışanların potansiyellerini keşfetmelerini veya bunun farkına varmalarını sağlamak için çeşitli araştırmalarda bulunmuşlardır. Bu araştırmaların neticesinde ise pozitif psikoloji akımı doğmuştur (Jeung, 2011). Pozitif psikoloji disiplindeki çalışmalar, eksikliklere odaklanmak yerine güçlü yönlerin, mevcut potansiyellerinin ortaya çıkartılmasına ve pozitif işlevselliği niteleyen iyi oluş kavramına vurgu yapmaktadır. (Polatçı, 2011). Psikolojik iyi oluş, örgüt mensuplarının mutluluğu için önemli bir kavramdır. Zira bütün insanların dünyadaki en önemli amaçlarından bir tanesi mutluluktur (Zheng vd., 2015). Mutluluk, en genel ifade ile, olumsuz etkiler üzerinde olumlu bir üstünlük ve yaşamın bütününden duyulan memnuniyet olarak tanımlanmaktadır (Diener vd., 2020). Aristo'ya göre; gerçek mutluluğa erişmek, kişinin, erdemlere sahip olması, onları geliştirmesi ve yaşamın her anında erdemli davranışlar sergilemesi ile mümkün olmaktadır. Sahip olunan erdemlerle birlikte, bireyin yaşamdan aldığı haz, yaşama olan bağlılığı ve anlamlı bir hayat sürme çabası gelişmekte başka bir ifade ile bireyin yaşamdan aldığı tatmin artmaktadır (Alparslan vd., 2019).

Çağımızda, insanların biyolojik sağlığı kadar psikolojik sağlığı da önemli hâle gelmiştir. Çalışanlar artık daha fazla psikolojik ve fiziksel stresle karşılaşmakta ve bu durum bireyi negatif etkilemektedirler. Çalışanları etkileyen olumsuz duyguların ortadan kaldırılması için yöneticilerin uygulayacağı çözümlerden bir tanesi iyi oluşun arttırılması seçeneğidir (Teimouri vd., 2018). Psikolojik iyi oluş, insanların özellikle güçlü yönlerine odaklanan, yaşam kalitesini arttıran sonucunda da bireyi geliştiren, daha yaratıcı, başarılı, mutlu hâle getiren içsel bir kaynaktır. Karşılaştığı endişe, kaygı, stres gibi olumsuz durumlarla baş

edebilmesine de yardımcı olan önemli bir kavramdır (Murthy, 2022). Bireyin iyi oluşunu etkileyen faktörler oldukça geniştir ve bu faktörlerden biri de yakın zamanlarda üzerinde sıklıkla çalışılmaya başlanılan erdemli liderlik kavramıdır (Nassif vd., 2021).

Erdemli liderler, çalışanın emeğinin maddi değerinden ziyade çalışanın mutluluğuna, mental ve duygusal sağlığına önem ve öncelik vermekte, değerlere dayalı erdemli bir örgüt kültürü ve ortamı yaratılmasına katkı sunmaktadırlar. Böylelikle insani gelişim, refah göstergelerinde ve nihayetinde performans artışı ile birlikte ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkin yönetimi sağlanabilir hâle gelen psikolojik iyi oluşun yordayıcısı olan erdemlerin, insan kaynakları üzerindeki belirgin etkisi ortaya çıkmaktadır (Wang ve Hackett, 2022). Çalışanların erdemli liderlik algısı yüksek olduğu takdirde, anlam, yetkinlik ve özerklikleri de yani psikolojik güçlendirme algıları da gelişme kaydedecektir (Alparslan vd., 2019). Bu doğrultuda kişiliği ve yöneticiliğiyle erdemli bir tavır sergileyen lider, işgörenlerine psikolojik güç sağlamakta ve beşeri sermaye gelişimini teşvik etmektedir (Zeng, 2018).

Çalışanlar, yöneticilerinin erdemli olduklarını algıladıklarında, örgütleri ve yöneticileri hakkında olumlu duygular geliştireceklerdir. Bu durum, çalışanların, yöneticiler ve iş arkadaşlarıyla güçlü ve pozitif iletişim kurmalarına yardımcı olmaktadır (Wright vd., 2020). Çalışma ortamında erdemlerin etkisiyle oluşan pozitif duygular diğer bireylere de aktarılmaktadır. Bu durumda yani erdemli lider davranışlarının, çalışanlar tarafından örnek alınarak oluşan pozitif davranışlar, Bandura'nın (1976) Sosyal Öğrenme Teorisi ile uyumludur (Rodriguez-Sanchez vd., 2011). Hızlı değişim ve dönüşümlerin yaşandığı ve sürekli olarak iş hacminin arttığı yönetim dünyasında, örgütsel etkinliği sağlayabilmek için bireysel yapıların, örgüt içerisinde sergilenen davranışa etkisini inceleyen örgütsel davranış alanının farklı kuramları referans alınmaktadır. Bu kuramlardan biri örgütsel davranış alanı ile alakalı pekçok kavramı açıklama yeteneğine sahip olan sosyal öğrenme kuramıdır (Bahar, 2019).

Bireylerin örgütsel yaşam içerisinde farklılık gösteren davranışlarını bilişsel açıdan ele alan sosyal öğrenme kuramı, nedensellik ilişkisi içerisinde izaha çalışmaktadır. Bireysel ve toplumsal yaşantılarda olduğu gibi, örgütsel bağlamda da bir takım davranışlar sergilenir, öğrenilir, değiştirilir ya da terk edilir. Çalışanların rol modelleri olan liderlerinin davranışlarını gözlem yoluyla, yani bir davranış tecrübe ile değil, diğerlerine o davranış öğretilirken ya da diğerlerinin davranış sonuçları gözlemlenerek öğrenilebilmesi ile erdemli davranışları öğrenilir. Araştırmalar, örgütsel davranış

sahasında liderlikte gözlem methoduyla öğrenmenin etkisini sosyal öğrenme kuramı ile de açıklanabileceğini göstermektedir. Rol model olarak görülen ve algılanan liderin davranışları, takipçilerinin psikolojik iyi oluş düzeylerinin artmasında güçlü bir etkisi vardır (Yürür, 2019).

Çalışanları ile bu sayede kurulan bağlar, işgörenlerin emniyet ve sosyal ihtiyaçlarının tatmin edilerek giderilmesine ve daha yüksek bir iyi oluş düzlemine sahip olmayı sağlamaktadır. Bu süreç boyunca çalışanlarla yapılan bilgi paylaşımları ve geri bildirimler yoluyla bağların kuvvetlenmesi ve örgüte aidiyet duygusunu arttırmaktadır. Böylece örgütsel politikaların anlaşılması kolaylaşır ve kimliklerine dair algıları kuvvetlenir. Kurulan sosyal ilişkilerin daha şeffaf, samimi ve sağlıklı bir hale gelmesiyle çalışanların problem çözme kabiliyetlerinin arttığı gözlenmektedir. Yaratıcı düşünmeye, pozitif duyguların oluşumuna, ortaya çıkan sıkıntıların azalmasına ve dolayısıyla amaçlanan çalışan mutluluğuna ulaşılabilmektedir (Alparslan vd., 2019). Erdemli liderliğin doğasında bütün bu unsurlar bulunmaktadır. Erdemli liderler, örgütlerini hedeflerine başarıyla ulaştırırken çalışanlarının kendilerini gerçekleştirmelerini sağlayan, gelişimini, refahını, ihtiyaçlarını önemseyen (Martinez-Marti ve Ruch, 2017) ve gelişimlerini destekleyen aynı zamanda onları motive eden, ilham veren (Caldwell vd., 2008) kişilerdir.

Çalışanlar yaptıkları iş dolayısıyla kendilerini tutkulu, dinamik ve örgütlerine adanmış olarak hissedebilirler. Amaçlarını gerçekleştirmek adına fiziki ve manevi bütün varlığıyla, üretken, enerjik ve verimli çalışanlar haline gelmektedirler. Fredrickson'un (2004) "genişlet ve inşa et (broad and build)" teorisi de bu görüşler ile uyum sağlamak ve teoriyi desteklemektedir. Bu teori, pozitif duyguların, bireyin fiziksel, zihinsel, psikolojik ve entelektüel kaynaklarının oluşmasına yardımcı olduğu savını öne sürmektedir. Böylece kişinin sağlıklı ilişkilere sahip olmasını ve karmaşık olaylarda farklı bakış açıları geliştirerek çözüm üretmesini sağlamaktadır. Ayrıca yine bu teoriye dayanarak iyimserlik, empati, dayanıklılık, güven gibi erdemlerin psikolojik iyi oluş ile yakın ilişkili olduğu ortaya konulmaktadır (Fredrickson, 2004). Erdemli liderlik ve psikolojik iyi oluş ilişkisi son zamanlarda araştırmacıların artan bir düzeyde dikkatini çeken bir çalışma konusu olmuştur. Mevcut çalışmalarda erdemli liderliğin psikolojik iyi oluşu desteklediği öngörülmektedir (Jankowski vd., 2022; Wright vd., 2020).

Wang ve Hackett (2015), çalışmalarında, insaniyet, dürüstlük, bağışlama ve güven gibi erdemlerin geliştiği ve beslendiği bir örgüt ikliminde, çalışanların bu iyi insan

özelliklerini gözlemekte ve bu özellikleri öğrenmenin bir kaynağı olarak gördüğünü ve böylelikle psikolojik iyi oluş düzeylerinde artış gözlenmektedir.

Nikandrou ve Tsachouridi (2015) çalışmalarında, erdemli yani adil, cesur, bilge, ölçülü davranış sergileyen ve astlarını bu konuda isteklendiren liderlerin, çalışanlarının esenliğini etkilediğini ortaya koymaktadır. Yapılan araştırma, karakter güçlerinin gelişmesi ve davranışa dönüşmesi yani erdemli davranışlar ile iyi oluş arasında yüksek derecede ilişki olduğunu göstermektedir.

Thun ve Kelloway (2011) çalışmalarında insaniyet, ölçülülük ve bilgelik erdemlerinin çalışanların bağlılık, vatandaşlık ve iyi oluş düzeylerine pozitif etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Littman-Ovadia ve Lavy (2012), çalışmalarında, merak, zevk, öğrenme sevgisi, umut gibi bazı alt erdemlerin iyi oluş ile arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu çalışmalar doğrultusunda, erdemlerin iyi oluşun önemli bir yordayıcı değişkeni olduğu görülmektedir. Erdemli davranışlar mutluluğu artırır ve depresyonu azaltır. Özellikle erdemler depresyon belirtileri olan bilişsel kırgınlıklar (öz-eleştiri, mükemmeliyetçilik, aşırı onaylanma ihtiyacı) gibi olumsuz durumlardan korunmayı sağlar (Huta ve Hawley, 2010).

Literatürde yer alan araştırmalara bakıldığında, özellikle umut, yaşam coşkusu, minnet, merak ve sevgi erdemlerinin yaşam memnuniyeti ile pozitif ilişkili olduğu görülmektedir (Hendriks vd., 2020). Bununla birlikte, bazı çalışmalar biraz farklı sonuçlar göstermektedir. Örneğin, İsviçre'deki bir araştırmada, mutluluk ile en yüksek oranda ilişkili olan güçler, sosyal zekâ, farklı bakış açısı (perspektif) ve umut, azim ve sevgidir. İyi oluş ile daha düşük ilişkiye sahip erdemler ise alçak gönüllülük, sağduyu, dürüstlük ya da dindarlık/maneviyat gibi güçlerdir (Martinez-Marti ve Ruch, 2017).

Wang ve Hackett (2016) yaptıkları çalışmada erdemli yöneticilerin yönetimi altında çalışanların bireysel anlamda daha iyi hissettikleri ve sağduyu, adalet, insaniyet gibi gönüllü erdemli davranışların çalışanların üretkenliğini ve yüksek işlevselliğe ulaşmasını sağladığını ortaya koymaktadırlar. Ayrıca Hackett ve Wang (2016) sınıflandırdığı lider erdemlerinden olan doğruluk erdemi gereği, liderin verdiği sözüne sadık kalması ve vaatlerini zamanında yerine getirmesi, insaniyet erdemi uyarınca çalışanlarına ilgili, özenli, alçakgönüllü davranması, ihtiyat erdemi ile zorlu ve karışık iş durumları karşısında tedbirli, ne yapması gerektiğini bilen bir tavır sergilemesi, cesaret erdemi sayesinde çekinmeden ve tereddüt etmeden aldığı kararları uygulaması, adalet erdemi ile çalışanların haklarının korunacağı izlenimi verilmesi, adil ve eşitlikçi davranması ile

alışanlarının iyi oluş düzeylerine pozitif yönde etki yapmasının beklendiğini ifade etmektedir.

Harzer (2016) alışmasında; erdemler ile psikolojik iyi oluşun tüm boyutları ile pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Örneğın, çevresel hakimiyet boyutu ile alt erdemler olan cesaret, azim, dürüstlük ve zevki ile nezaket, sosyal zekanın pozitif ilişkili olduğu ayrıca yaşam amacı boyutu ile umut, zevk ve merak erdemlerinin pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Çünkü davranış, duygu ve düşüncelerde görülen erdemlerin çevresel ustalığın gelişmesi için ilişkili olmaları gerekmektedir. Hendriks ve diğerleri (2020) yaptığı çalışmada, erdemli liderlik ile işe ilişkin iyi oluş düzeyini değerlendirmektedir. Çalışmada yöneticilerinin daha erdemli davranışlar sergilediğini algılayan çalışanların, olumsuz duygular yerine daha sık olumlu duygular yaşadığını ve böylece psikolojik iyi oluş düzeylerinin pozitif yönde etkilendiğini bulunmuştur. Çalışanlar arasında ve yöneticilerine karşı artan güven duygusuna sahip oldukları ve tüm paydaşlar arasında daha güçlü ilişkiler kurdukları tespit edilmiştir. Örneğın, yöneticilerinin adaletle davranması iş ile ilgili çıktıları üzerinde olumlu etkiler yapmaktadır. Adil bir iş dağılımı ve görevlendirme yapıldığını algılayan çalışanın psikolojik iyi oluş seviyesinde artış meydana getirmektedir.

Erdemler birbiri ile bağılı eylemlerdir. Bir erdemin etkisi diğer erdemi güçlendirmektedir (MacIntyre, 2013). Örneğın, ihtiyatlı ancak cesur olmayan lider çalışanlarının psikolojik işlevselliğini tam olarak yerine getirmesinde yeterince etkili olamayacaktır. Liderlerini daha fazla erdemli algılayan çalışanların psikolojik dayanıklılıkları, örgütsel özdeşleşmeleri, işe bağlılıkları iş tatminleri de olumlu yönde etkilenecektir (Hendriks vd. 2020; Riggio vd., 2010). Karakter güçleri ve erdemlere sahip liderlerin çalışanlarının pozitif davranışlarını arttırması aynı zamanda negatif durumlarını azaltması beklenmektedir. Ayrıca erdemlerin yararı tüm yaşantı boyunca devam etmektedir. Örneğın, bilge bir lider, örgütün ve çalışanların refahını arttırmak için bir projeksiyon sunar. Bu yönüyle de muhtemel sosyal sorunları önleyici bir davranış sergiler (Nikandrou ve Tsachouridi, 2015). Bu liderlik yaklaşımlarından pozitif psikoloji bağlamında ortaya çıkan erdemli liderlik kavramı; bireylerin gelişimini merkeze alarak çalışanların da erdemli davranışlar sergilemesini desteklemekte ve astların pozitif duygularının tezahürünü tetiklemektedir (Cameron, 2011). Literatürde yer alan bu bilgilerin doğrultusunda, erdemli liderliğin psikolojik iyi oluş üzerinde belirleyici bir faktör olduğu yorumu yapılabilir. Bu nedenle, aşağıda yer alan hipotezler geliştirilmiştir:

H₁: Erdemli liderlik algısı psikolojik iyi oluşu olumlu yönde etkilemektedir.

H₂: Erdemli liderliğin alt boyutları (adalet, ölçülülük, sağduyu, insaniyet, cesaret) çalışanların psikolojik iyi oluş düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir.

2.3.2. Erdemli Liderlik- İş Tatmini İlişkisi

Örgütün ve yöneticilerin dikkate alması gereken ve verimliliği arttıran bir unsur olan iş tatmini, bireylerin iş ile ilgili duygu, tutum veya tercihlerini açıklamaktadır. Bireyin işine dair yaptığı değerlendirmeleri neticesinde oluşan iş tatmini kavramı dinamik ve önemli bir kavram olup, sürekli şekilde korunması ve örgütlerin de bu kavram üzerinde etkili olan faktörleri araştırması gereklidir (Taşpınar ve Eryeşil, 2020). Uzun zamandır insanların mutluluğa, tatmin duygusuna, iyi oluşa nasıl ulaşacağı konuları çok fazla araştırmaya konu edilmiştir. Erken dönem araştırmacıları olarak da adlandırabileceğimiz filozoflardan olan Aristo, Platon, Konfüçyüs bu konulardaki düşünce ve görüşlerinde erdemlerin etkisinden bahsetmiş ve bu kavramın günümüze kadar taşınmasıyla örgütlerin en kıymetli varlığı olan insana dair araştırmalarında bu görüşlerin önemini benimsemiştir.

Çok sayıda faktör çalışanın iş tatmini konusundaki duygularını etkilemektedir. Lawler ve Porter (1967) iş tatmini üzerindeki etkileri; işin kendisiyle ilgili içsel tatmin edici faktörler (başarı hissi, bağımsızlık hissi vb.) ve doğrudan iş ile ilgili olmayan dış tatmin edici faktörler (amirden takdir görme, iyi sosyal ilişkiler, konforlu iş ortamı, yüksek gelir, vb.) olarak ayırmıştır. Thompson ve diğerleri (1997) ise iş tatminini etkileyen başlıca faktörlerin çalışanın kendisi (yetenek, kişilik özellikleri vb.), iş (iş özellikleri, ödüller vb.) ve örgütsel faktörler (yöneticiler, çalışma koşulları, terfi olanakları, ücret ve ödül vb.) olarak belirtmiştir (Chen vd., 2016).

İş tatminini etkileyen faktörlerden olan yönetici, bireyin işinden tatmin olup olmadığını belirleyen bir etkiye sahiptir. Araştırmalar, iyi yönetici ve doğru yönetim yaklaşımının iş görenlerin iş tatminini arttırdığını ortaya koymaktadır (Hajiali vd., 2022). Bu da sergilenen liderlik modelinin iş tatmini üzerindeki etkisini göstermektedir (Aşan ve Erenler, 2008). Liderin örgüt işlerini güzellikle yürütmesi ve herkesin mutluluğunun teminine çalışması gerekmektedir. İşlerin güzellikle yürütülmesi basit gibi görünen ancak oldukça kritik bir ifadedir (Özel, 2019). Bu sebeple erdemli liderliğin örgütsel davranış değişkenleri üzerindeki önemli etkileri, onu anlaşılması ve üzerinde çalışılması gereken bir konu hâline getirmektedir (Palanski vd., 2014).

Yönetim tarzı, çalışanların iş tatminini etkileyen faktörlerden biridir (Erdil vd., 2004). Yöneticiler tarafından çalışanlarının, düşüncelerine değer verdiği, öneri ve eleştirilerini kabul ettiği, hatalarını hoşgörü ile karşıladığı, iş güvencesinin olduğu, başarılarının takdir edildiği, ilişkilerin ılımlı ve pozitif olduğu bir iklim yaratılması gerekmektedir. Yaratılan böyle bir ortam, çalışanlar tarafından örgütsel desteğin olduğu bir ortam olarak idrak edilecektir. Örgütlerde hayata geçirilen uygulamaların ilk muhatabı yönetici olduğu için, işgörenler tarafından destekleyici bir yönetici olarak değerlendirilecektir (Duyan ve Yıldız, 2019). Bu durum da çalışanların iş tatmin oranlarını arttıracaktır.

Liderlik ve iş tatmini ilişkisi de davranış bilimleri alanının önemli konu başlıklarından biridir. Bu sebeple çağdaş araştırmacılar da, erdemlerin, iş tatmini, performans (Gander vd., 2020), iş becerikliliği (Kuijpers vd., 2020), kişi-iş uyumu (Harzer, 2020), çalışanın iş yerindeki olumlu çıktılara sahip olmasındaki yerini sorgular hâle gelmişlerdir (Hendriks vd., 2020).

İş tatmin duygusunu etkileyen unsurlar arasında gösterilen liderler, adil, dürüst, cesur, güvenilir olma gibi erdemli davranışlar sergiledikleri takdirde, çalışanlarının güvenini de kazanarak destekleyici bir örgüt ortamı oluşmasına zemin hazırlarlar ve böylelikle onların işlerinden tatmin olmalarını sağlamaktadırlar (Dokes, 2017). Lider erdemleri arasında yer alan adalet erdemi, liderin kaynakları adilane ve eşit dağıtmasını, çalışan haklarına saygılı olmasını ve objektif değerlendirmeler yapmasını sağlar. Ölçülülük erdemi, liderin zorlu ve karmaşık olaylar karşısında sağduyu ile hareket etmesini, doğru olanı seçmesini ve bireysel çıkarlara fayda sağlayan isteklerin önüne geçilmesini sağlayan kontrolcü bir karakter özelliğidir. Liderin cesaret erdemi, doğru olduğunu bildiği kararları çekinmeden uyguladığını gösterir. Doğruluk erdemi de liderin sözünde, davranışlarında güvenilir ve dürüst olduğunu ifade eden bir karakter özelliğidir. İnsaniyet erdemi ise, liderin paydaşlara karşı özenli saygılı davranmasına, yardımcı ve destekleyici tavırlarına kaynaklık etmektedir. Bu temel erdemlere sahip yöneticiler iyi ve etkili liderlik örneği teşkil etmekte ve çalışanlarını işlerinden edindikleri memnuniyet dereceleri üzerinde pozitif etki yaratmaktadırlar (Srimulyani vd., 2022).

İyi kararlar alan, empati kuran, muhakeme becerisi güçlü, açık ve samimi olmak gibi pozitif özelliklerini örgütsel yapılar içerisinde gösteren liderler, çalışanlarının tatmin duygularına olumlu şekilde hitap ederler. Sağduyuları sayesinde kaygılarını, streslerini azaltırlar ve umut aşırlar. İnsani yönlerinin kuvvetli olması ile çalışanların kendilerini psikolojik açıdan emniyette hissetmelerini sağlarlar. İcraatların verimli olması adına

eylemleri hızlı bir şekilde yönlendirir ve her fırsatı fark ederek değerlendirmeyi iyi bilirler. Bu hususlardan hareketle çalışanların erdemli liderlik algıları ile iş tatminleri arasında pozitif bir ilişkiye sahip oldukları anlaşılmaktadır (Meyers vd., 2019).

Literatürde yer alan araştırmalarda cesaret, bilgelik, adalet, haz, umut, şevk, sebat ve mizah gibi erdemlerinin, güçlü yönlerinin işte edindikleri memnuniyet derecelerini yani iş tatminlerini olumlu yönde etkilediğini belirtmektedirler (Dorkes, 2017; Gander vd., 2022; Grimani ve Gotsis, 2020). Harzer ve Ruch (2015), yaptıkları araştırmada umut, şükran, dindarlık, zevk, mizah gibi alt erdemlerin yani karakter güçlerinin iş tatmini ile en fazla ilişkili erdemler olduğunu tespit etmişlerdir. Hendriks vd. (2020), erdemli liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini yöneticiye güven aracılığı ile incelemiş ve erdemli liderlik algılarının iş ile ilgili olumlu duygulanımlarına pozitif etkisini tespit etmişlerdir.

Bu gerekçelere dayanılarak aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

***H₃:** Erdemli liderlik algısı çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.*

***H₄:** Erdemli liderliğin alt boyutları (adalet, ölçülülük, sağduyu, insaniyet, cesaret) çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.*

2.3.3. Erdemli Liderlik- Çalışan Performansı İlişkisi

Bugünün aşırı rekabet baskısı altında faaliyetlerini sürdüren kuruluşların ayakta kalabilmeleri ve rekabet avantajı elde etmeleri, sahip olduğu çalışanların performansına bağlıdır (Çelik ve Çıra, 2013). Bu sebeple, performans artışını sağlayan faktörler dikkatle incelenmelidir. Çalışan performansı, kurumsal hedefleri gerçekleştirmede önemli bir gösterge olduğu için literatürde performansı etkileyen faktörler üzerinde bir çok çalışma yapılmaktadır (Bulut ve Ataay, 2017; Hunter ve Thatcher, 2007). Çalışanların, yöneticilerinden, iş koşullarından, iş arkadaşlarından vb. faktörlerden memnun oldukları nispette performanslarında da artış sağladıkları görülmektedir (Hess ve Cameron, 2006). Genel olarak pozitif düşüncelere sahip olabilmelerinde bir faktörün de erdemli liderler olduğu düşünülmektedir (Donada vd., 2019). Sosyal Öğrenme Kuramı (Bandura, 1976) kapsamında, örnek alınarak öğrenilen ve uygulanan tutum ve davranışların bireylerin performanslarını geliştirmesine yardımcı olduğu görülmektedir. Gözlem yoluyla çeşitli tutum ve davranışları öğrenen çalışanlar kendi performanslarını bu sayede geliştirebilmektedir (Srivastava, 2016).

Çalışanlar kendileri ile istişare eden, ortak aklın bulunması için çaba gösteren, çalışanı karar alma süreçlerine dahil eden nihayetinde ortak bir motivasyonla alınabilecek en doğru kararları uygulayan yöneticilerle çalışmayı istemektedirler (Basinska ve Rozkwitalska, 2022). Dolayısıyla örgütlerde, hızlı ve doğru çözüm önerileri geliştirebilen, yol gösterici ve çalışanlarına ilham vererek onları ortak vizyonu gerçekleştirmek üzere seferber eden geleceğe odaklı, kollektif zekayı harekete geçiren liderlere ihtiyaç duymaktadır. Örneğin, liderin sahip olduğu bilgelik erdemi ve deneyimleri sayesinde çalışanlar, zorlu ve karmaşık durumların üstesinden gelebilmektedirler (Rego vd., 2012). Cesaret erdemi ile harekete geçmekte tereddüt etmezler, mücadeleyi severler ve potansiyel tehditler karşısında öngörülerini ile negatif etkileri azaltırlar. Adil yönleriyle, gerçekçi değerlendirmeler yapar, örgütün refahı için sorunları önceliklendirir ve hak yemezler. Takipçilerine umut aşılayarak gerçekçi bir iyimserlik perspektifi kazandırır. Yöneticiler, eylem ve söylemlerinde ve kararlarında adaleti gözetmek zorundadırlar. Başkalarının haklarına saygı duyarak insan ilişkilerinde eşitlik ve ortak faydanın teşvik edildiği adil ortamlarda çalışanların adalet algısı kuvvetlenmekte bu durum da performanslarına pozitif şekilde yansımaktadır (Hess ve Cameron, 2006; Sosik vd., 2012).

Literatürde algılanan erdemli liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi incelemek üzere ampirik çalışmalar mevcuttur. De Araújo ve Lopes, (2015) çalışmalarında, erdemli liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılığını arttırdığına bu durumda çalışan performansını arttırdığını tespit etmişlerdir. Özellikle aşkınlık erdeminin, liderin maddi beklentilerinden öte toplumsal değer ve fayda oluşturmak, örgütlerde anlamlı amaçlar belirlemek ve bunları gerçekleştirmek ile alakalı olduğunu ortaya koymuşlardır. Anlamlı işler çalışanlara kişisel menfaat temininden öte faydalar sağlamaktadır. Çalışanlar anlam oluşturma bağlamında başkalarının iyiliğini düşünür, gelecekteki kazanımlar için umut besler ve anlam duygusuna sahip olarak işlerine daha fazla sarılmalarını ve dolayısıyla performanslarını arttırırlar (Cameron, 2011).

Thun ve Kelloway (2011) çalışmalarında, liderin ölçülülük, bilgelik ve insaniyet erdemlerinin bireysel performansın katkıda bulunduğu ve dolayısıyla da örgütsel performans üzerinde pozitif etkili olduğunu bulmuşlardır. Erdemli liderlerin çalışan refahına, örgüte olan bağlılıklarını güçlendirdiklerini ve işbirlikçi bir örgüt ortamı oluşturduklarını belirtmişlerdir. Magnier vd., (2020) çalışmalarında, erdemli liderliğin örgütsel çıktılar üzerinde güçlendirici etkileri yani daha yüksek örgütsel bağlılık, daha

yüksek iş performansına yol açtığını tespit etmiş, çalışanlarda oluşan bu pozitif davranışların da erdemli döngü sayesinde oluştuğunu ifade etmişlerdir. Dokes (2017), çalışmasında işgörenlerin, işin uzmanlık ve teknik taraflarına dair performansın alt boyutu olan görev performansları belirgin görev tanımları ve ahlaki niteliklere bağlı olduğunu ifade etmektedir. Görev performansının ölçülmesindeki temel kriter olan bireyin faaliyetlerin görev tanımına uygun seçimi, adalet erdemine sahip olan lider tarafından gerçekleştirilebildiğini ve ayrıca erdemli liderlerin çalışanları en iyi olmaya teşvik ederken başarılı bir performans gerçekleştirmelerine sebep olduklarını ifade etmektedir. Erdemli liderler, çalışanların yetkinlik ve yeteneklerinden maksimum yararlanabilmek için onlara uygun görev tanımları yapmakta, onların bilgi ve ustalıklarını arttırmak için teşvik edici davranışlar sergilemektedirler. Liderlerin ahlaki ilkeli davranışları, çalışanların kendilerini değerli ve önemli hissetmesine yol açmakta, pozitif tutum ve davranışlarını arttırmakta ve performanslarını arttırmaktadır (Cameron, 2011). Çalışma ortamında her zaman ölçülü, sağduyulu, eşitlikçi davranabilen erdemli insanlara ihtiyaç vardır. Çünkü arzu edilen örgütsel verimliliğe, başarıya ve performansa ulaşabilmek için bütün paydaşlar arasındaki ilişkide erdemler önemli rol oynamaktadır. Erdemli davranışlar olumlu duygular üretmektedir. İyilik, yapan ve yapılanı, iyi hisler yaşatmaktadır. İyi hissetmek, daha fazla iyilik yapma olasılığını arttırmaktadır ve bu da kişisel mutluluğu da yükselterek çalışanların örgüte katkı sunmalarını arttırmaktadır. Bu erdem sarmalı, cömertliği, yardımseverliği, alçakgönüllüğü, yüksek sinerjiyi ve performansı arttırmaktadır (Grant ve Atad, 2022).

Moradi ve diğerleri, (2014) çalışmalarında, performans ile bilgelik, ölçülülük yönetici erdemleri ile ilişki bulurken, adalet, insaniyet ve sağduyu erdemleri ile ilişki olmadığını tespit etmişlerdir. Başka bir çalışma da ise, erdemli liderlik davranışları ile çalışan performansı arasında ilişki bulunmamıştır. Bireye doğal gelmeyen, yapmacık davranışlar olarak algıladığı erdemlerin özellikle umut, mizah, mükemmelliği takdir gibi karakter güçleri ile çalışan performansı arasında bir ilişki olmadığı ileri sürülmektedir (Qu, 2021). Meyers ve diğerleri (2015) tarafından yapılan araştırmada yöneticinin zayıflıklarını iyileştirmeden ve eksik taraflarını gidermeden sadece güçlü yönlerini kullanması, çalışanlar tarafından olumlu karşılanmadığı, bu sebeple de yönetici erdemlerinin çalışan performansı ile ilişkili olmadığı ortaya konulmaktadır.

Yapılan çalışmalardan elde edilen farklı bulgular, bulguların birbiri ile çeliştiğini göstermektedir. Ancak alanyazında algılanan erdemli liderliğin çalışan performansını

pozitif yönde etkileyeceğine yönelik imalar daha kuvvetli durumdadır. Bu sebeple, erdemli liderlik ile çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki olacağı beklenmektedir. Bu gerekçelere dayanarak aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

H₅: *Erdemli liderlik algısı çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.*

H₆: *Erdemli liderliğin alt boyutları (adalet, ölçülülük, sağduyu, insaniyet, cesaret) çalışanların performansı boyutlarını (görev ve bağlamsal) olumlu yönde etkilemektedir.*

2.3.4. Psikolojik İyi Oluş- İş Tatmini İlişkisi

Örgütlerin kalıcı ve etkin başarıları için gerekli olan rekabet avantajını elde edebilmeleri ancak en değerli kaynakları olan insan unsuru ile mümkün olabilmektedir. Bu sebeple de çalışanların işlerinden tatmin düzeyleri önem kazanmakta ve araştırma konularının başında gelmektedir. İş tatmini kavramı, bireyin işe yönelik olumlu ve olumsuz hislerinin, deneyimlerinin tamamı şeklinde ifade edilmektedir (Lent ve Brown, 2006). İş tatmini düzeyi, çalışanın işe yönelik beklentileri ile ortaya çıkan sonuç arasında oluşan fark şeklinde de açıklanabilir (Kök, 2006).

Ayrıca insanoğlu var olduğundan beri mutlu olmanın, iyi olmanın arayışını sürdürmektedir. Genellikle mutluluk kavramının, iyi oluş kavramları ile (özel-psikolojik) ile ilişkili olduğu düşünülmektedir (Diener vd., 1999). Psikolojik iyi oluş kavramının temelde üç tanımlayıcı özelliği vardır. Bireylerin iyi oluş düzeylerinin bazı duygusal koşulları kapsamı (pozitif duyguları daha çok yaşamaya yatkınlık, olumsuz duygulardan kaçınma eğilimi gibi), bireylerin özel olarak kendilerini olduğu şekilde kabullendikleri takdirde mutlu oldukları ve bireyin yaşamını bir bütün olarak değerlendirmesi şeklindedir. İş tatmini daha ziyade iş ile ilgili kavramsal değerlendirmelerden oluşmakta iken, psikolojik iyi oluş ise, bireyin hissiyatından oluşan insanın gelişimsel durumu ve sahip olduğu potansiyeli etkin bir şekilde kullanabilmesini ifade etmektedir. Bu bağlamdaki araştırmalar, iş tatmini ve psikolojik iyi oluş arasında yakın bir ilişki olduğunu söylemenin mümkün olduğunu göstermektedir (Diener vd., 2002; Rodwell ve Munro, 2013; Wright ve Cropanzano, 2000). Örgütsel davranış alanındaki araştırmalar mutlu -verimli çalışan varsayımının mutluluk değişkeninin işlevsel hale gelmesindeki en büyük payın iş tatmininin ölçülmesi olduğunu ifade etmektedir. Psikolojik açıdan iyi vaziyette olan çalışanın tatmin olmuş çalışan olduğu araştırmalardan elde edilen bulgularla de ortaya konmaktadır (Brunetto vd., 2012; Ferco vd., 2022; Gyu Park vd., 2017; Robertson ve Cooper, 2010).

Daha önceleri iş tatminini merkeze alan araştırmalar, artık mutluluk ile ilintili olarak görülen psikolojik iyi oluş kavramını da ele almaktadır. Daha kapsamlı bir iyilik halini izah eden psikolojik iyi oluş seviyesi, insanın olumlu duygularının psikolojik dışı vurumu olarak da ifade edilebilmektedir. Bireyin olumlu/olumsuz duygulanımları, yaşamdan genel memnuniyeti, kişisel anlam tanımlamaları, amaç ve hedefleri, ilişki doyumları, kendilerine dair özerklik ve başarı tanımlamaları ve çevresel etki algılamaları iş tatmini duygulanımına yansıyabilmektedir (Bowling vd., 2010). Çalışan, iş tatminsizliği ile ilgili “işe dair” birçok bahane üretebilmektedir. Ücret, kariyer yolu, işi sevmesi, amir ve örgüt çalışanları ile ilişkileri vs. Bu hususlardan memnuniyeti bu hususlardan kaynaklanmayan diğer tüm psikolojik hallerden etkilenmektedir. Yani iş tatminsizliğini rasyonelleştirmesinin arkasında farklı sebeplerden kaynaklanabilen psikolojik halleri olabilir (Green, 2010). Bu yüzden salt işten kaynaklanan tatmini yükseltmek zor olabilir. İşine bağlı, işini seven insanlar mutlu, yüksek psikolojik iyi oluş, bireylerin temel göstergesi niteliğindedir. Çalışanların iş tatmini düzeylerinin önemli bir belirleyicisinin sahip oldukları psikolojik iyi oluşları olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda psikolojik işlevselliklerinin tam olması iş tatminleri için elzemdir (Alparslan, 2022).

Örgütsel davranış alan yazını içinde yoğun şekilde çalışılan konularından biri olan iş tatmininin, olumsuz durumların ortadan kaldırılmasından ziyade psikolojik iyi oluş düzeyinin yükseltilmesi ile açıklanmasına çalışılmaktadır. Pozitif psikoloji alanının daha fazla çalışılması ile önceki örgütsel davranış araştırmalarından bu noktada farklılaştırdığı anlaşılmaktadır. Psikolojik iyi oluş düzeyi yüksek çalışan, pozitif bir davranış geliştirmesi ile olumlu bir çalışma ortamı yaratabileceği vurgulanmakta böylelikle çalışanlar için bireysel gelişim, artan performans, yüksek tatmin, bağlılık gibi örgütsel çıktılar meydana gelebilmektedir. Pozitif psikoloji bu varsayımlar üzerine hareket eden bir bilim dalı olma yolunda gelişme kaydetmektedir. Ve araştırmalarını da bu kapsamda yürütmektedir (Donaldson vd., 2021; Khan, 2023).

İş tatminini etkileyen fazla sayıda unsurdan bahsetmek mümkündür. Ama, iş tatminini özellikle iki ana unsurdan daha fazla etkilendiğini ifade etmek de doğru olacaktır. İlki kişinin bireysel durumu yani kişinin duygu, düşünce, tutum, istekleri ve bunların düzeyleri ile ilgili olmasıdır yani fiziksel, psikolojik ihtiyaçları ile ilgili durumlardır. Diğer unsur ise çalışma ile ilgili koşullardır. Çalışmaya dair fiziksel ve psikolojik şartların ve bu şartların kişinin beklentileri ile örtüşme derecesi ile alakalıdır. Bu derecenin yüksek olması tatmin derecesini de arttırmaktadır (Kundi vd., 2021). Bireysel anlamda

ihtiyaçların, yetenek, kabiliyet, umut, azim, öz farkındalık, özsaygı gibi unsurların kişinin genel bilgi, düşünce ve davranışları üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir (Farmer ve Richman, 1964). Bu kapsamda kendine güveni yüksek, öz benlik duygusu oluşmuş bireylerin kendini gerçekleştirme, potansiyelini keşfetme ve ortaya koyma durumu da yüksek olacağından tatmin olmaya daha meyilli oldukları görülmektedir (İşgör ve Haspolat, 2016). İş ile ilgili durumlarda ise işin özelliği, kariyer imkanları, iş arkadaşları, örgüt ve yönetim kademesinin etkili olduğu ifade edilmektedir. Bütün bu unsurların bir araya gelmesi ile iş tatmini kavramı, çalışanın iş ve iş çevresi, yönetim tarzları, karar alma süreçleri, ilişkiler, ekonomik getiri, refah unsurları gibi durumlar sayesinde oluşan algıları ile şekillendiği ortaya çıkmaktadır (Capone vd., 2022). Bireylerin iyilik hali, mensubu oldukları kurumların potansiyel ıktıları bakımından oldukça önemli bir konu başlığıdır. Kurumlarına dair olumlu duygulanım durumlarını, memnuniyet derecelerini ifade eden iş tatmini kavramı, vakitlerinin çoğunu iş yerinde geçiren bireyler için ve pozitif örgütsel çıktılar bekleyen örgütler için istenilen bir konudur. Günümüz iş dünyasında tatmin kavramı artık maddi unsurlar ile değil daha çok duygusal ve psikolojik bağların ön plana çıktığı bir noktaya doğru evrilmektedir (Saks ve Gruman, 2011).

Psikolojik iyi oluş ile iş tatmini arasındaki doğrudan ilişkileri inceleyen alışmalar (Greenier vd., 2021; Kurt ve Demirbolat, 2019; Limbert, 2004; Wright ve Bonett, 2007; Wright ve Crapanzano, 2000) değişkenler arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Literatürdeki araştırmalar neticesinde yüksek psikolojik iyi oluşa sahip çalışanların daha yüksek iş tatminine ulaştıkları yorumu yapılmaktadır. İşletmeler açısından hayati öneme sahip verimlilik konusunda iş görenlerin iş tatmini ve psikolojik iyi oluş düzeylerinin yüksek olması istenen bir durumdur. Bu durumlar ilişkili olarak verimli işin artması da toplumun refah göstergelerine de olumlu yansiyarak etkileyecektir. Bu sebeplerle de bu çalışmada pozitif psikolojinin de varsayımlarına atıfta bulunarak bireysel unsurlardan psikolojik iyi oluşun iş tatmini üzerine etkisini incelenmektedir. Bu bilgilerden hareketle aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H7: Çalışanların psikolojik iyi oluş düzeyleri iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir.

2.3.5. Psikolojik İyi Oluş-alışan Performansı Kavramı İlişkisi

İşletme çevrelerinde rekabet avantajı sağlamak en önemli amaçlardan birisi olarak değerlendirilmektedir. Bu amaç, işletmelerin en değerli kaynağına yani insan kaynağına daha fazla yatırım yapmayı gerektirmektedir. retken alışan, rgt için en fazla katkıyı

sunan kişidir. Performans kavramı da bu noktada karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerin amaç ve hedeflerine başarı ile ulaşmak için çalışanlarının yüksek performansına ihtiyaç duydukları açık bir durumdur. Yüksek performanslı çalışanlar, verilen görevleri en iyi ve başarılı şekilde yerine getirmekte ve mensubu oldukları örgütleri için en büyük faydayı sağlamaktadırlar (Davenport vd., 2002). Ortaya konulan başarı, katkı, bireyleri onore eden, kendileri ile gurur duymalarını, hoşnut olmalarını sağlayan, tatmin duygusu yaşatan durumlar sağlamaktadır. Ayrıca iyi performans, daha yüksek gelir, statü, kariyer olanakları, terfi, gibi birçok olumlu çıktılar ile de neticelenebilmektedir (Çankır ve Çelik, 2018). “Mutlu çalışan-üretken çalışandır” varsayımı gereğince, mutlu bireylerin daha yüksek performans gösterdiği kabul edilmektedir. Bu varsayım çalışanların performansına dair çıkarımları ile iş tatminleri arasında bir ilişki söz konusu olduğunu desteklemektedir (Wright ve Cropanzano, 2000).

İnsanların yaşamlarına ilişkin en büyük gayelerinden biri mutlu olmaktır. Bu gayeyi gerçekleştirebilmek adına çalışmakta ve çalışırken de huzurlu, mutlu ve iyi olma gibi unsurların yardımına ihtiyaç duymaktadır. Literatürde mutluluk kavramını çağrıştıran iki kavrama rastlanmaktadır: Öznel ve Psikolojik iyi oluş. Öznel iyi oluş daha kısa vadeli, anlık haz ve zevkler ile ilgili iken; psikolojik iyi oluş, kişinin özel ve iş hayatında mutlu olmak için en uygun yapı olarak görülmektedir (Deci ve Ryan, 2008). Psikolojik iyi oluş, kişinin iyilik hali içerisinde etkin bir şekilde çalışmalarını yürütmesidir (Huppert, 2009). İyi oluş hali, sadece iyi hissetmek değil iyi bir hayat sürmek için hedefler koyma, bu uğurda gelişim ve ilerleme kaydetme, güçlüklerle baş etmek ve iyi işler yapmak için çabalamak olarak değerlendirilmektedir (Ryff ve Keyes, 1995). Psikolojik iyi oluş kavramının en önemli özelliklerinden biri de bireysel performans üzerindeki etkisidir. Psikolojik iyi oluş, bireyin tam kapasite ile işlevsel hale gelmesini sağlayan pozitif duyguları, deneyimleri kapsayan bir yapıdır. Bireye işlerinde psikolojik bir güç, kaynak sağlar iken aynı zamanda arzu edilen performans, üretkenliğe ulaşmasında önemli bir role aracılık etmektedir. Ayrıca örgütsel düzeyde de çalışan performans artışı ile örgüte rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlayan güçlü bir faktör olaraktan karşımıza çıkmaktadır (Van De Voorde vd., 2012; Wright ve Cropanzano, 2000). Performans kavramı, bireylerin sahip oldukları değerler, tutumlar, düşünce ve deneyimlerden etkilendiği ve istenilen performansa ulaşmak için bahsedilen bu etmenler ile etkileşimde olduğu görülmektedir. (Marchant, 1999). Bu sebeple de psikolojik iyi oluş performans üzerinde etkileyici bir kavramdır.

Araştırmalar çalışanların kendilerini, hayatları ile ilgili genel değerlendirmelerini iyi olarak düşündükleri zaman daha üretken, yüksek performanslı kişilere dönüştüklerini ortaya koymaktadır (Bakker ve Demerouti, 2017; Cotton ve Hart, 2003; Di Blasio vd., 2019). Çalışanların performansları ve iyi oluşları arasındaki ilişkiyi ele alan bir çalışmada iş tatmini yüksek olan çalışanların iyi oluş seviyesinin yüksek olması ile performanslarını pozitif yönde etkilediğini ortaya konmaktadır (Wright ve Crapanzano, 2000). Ayrıca bireysel olarak performansı yüksek olan çalışanlar örgütsel performans artışı üzerinde de etkilidirler ve böylelikle de işletmelerin hayati amaçlarından birini de yerine getirmiş olmaktadır (Luthans vd., 2002). Bu gerekçelerle aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

H₈: Çalışanların psikolojik iyi oluş düzeyleri performanslarını olumlu yönde etkilemektedir.

2.3.6. Erdemli Liderlik Algısının Çalışanların İş Tatmini ve Performanslarına Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracı Rolü

Çalışma dünyasındaki huzurlu, sağlıklı ve pozitif örgütlerin paydaşları için önemi büyüktür. Erdemli yönetim ve yöneticilik anlayışı bu tür örgüt ortamlarının oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır. İnsan onurunu yücelten, iş koşullarını insani şekilde düzenleyen, çalışanlarının ruhsal ve psikolojik gelişimlerini göz önünde bulundurarak iktisadi faaliyetlerini sürdüren erdemli yöneticiler sayesinde verimli ve yüksek performanslı çalışanlara sahip olmak mümkündür. Bu sebeple yapılan literatür incelemesi sonucunda erdemli liderlik algısı, psikolojik iyi oluş, iş tatmini ve performans değişkenlerinin birbirleri ile olumlu ilişkilere sahip oldukları görülmektedir (Hendriks, 2020; Thun ve Kelloway, 2011). Ancak erdemli liderlik algısının psikolojik iyi oluş aracılığıyla bu değişkenler üzerindeki etkileri ele alınmamıştır. Erdemli liderlik, olumlu bir liderlik algısı olması dolayısı ile iş tatmini ve performans şeklindeki örgütsel çıktıların tutumların meydana gelmesinde anahtar faktör yani öncül olacaktır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, erdemli liderliğin etkisinde farklılık gösterebilecek olan psikolojik iyilik halinin iş tatmini ve performans ile olan ilişkisi dolaylı bir şekilde gerçekleşecektir. Bu çalışma, çalışanların yöneticilerine ilişkin olumlu bir algısı olan erdemli liderliğin iyi bir psikolojiye sahip olmalarında ve pozitif tutum ve davranışlar sergilenmesinde ve yüksek performanslar göstermelerinde etkili olabileceği literatür bulgularına atfen tasarlanmıştır. Bu nedenle, çalışanların erdemli liderlik algılarının psikolojik anlamda sahip olduğu iyilik hallerini artırması ve bu psikolojik haller aracılığı ile de örgütler

tarafından arzu edilen duygu ve davranışlara sahip olmaları beklenmektedir. Bu varsayımdan yola çıkılarak hipotezler geliştirilmiştir:

H₉: *Erdemli liderlik algısının çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkisinde psikolojik iyi oluş düzeylerinin aracılık rolü vardır.*

H₁₀: *Erdemli liderliğin alt boyutlarının (adalet, ölçülülük, sağduyu, insaniyet, cesaret) çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkisinde psikolojik iyi oluş düzeylerinin aracılık rolü vardır.*

H₁₁: *Erdemli liderlik algısının çalışanların performansları üzerindeki etkisinde psikolojik iyi oluş düzeylerinin aracılık rolü vardır.*

H₁₂: *Erdemli liderliğin alt boyutlarının (adalet, ölçülülük, sağduyu, insaniyet, cesaret) çalışanların performansları (görev ve bağlamsal) üzerindeki etkisinde psikolojik iyi oluş düzeylerinin aracılık rolü vardır.*

2.4. Araştırmanın Modeli

Günümüzün hiper rekabetçi iş dünyasında varlıklarını başarıyla sürdürmeye çalışan örgütler en değerli kaynakları olan insan kaynağını verimli kullanmak ve onların örgüte olan katkılarının en üst düzeyde olmasını sağlamak durumundadır. Verimli, etkin, yüksek performansa sahip, örgütüne bağlı, işinden tatmış olmuş, mutlu, üretken çalışanların bulunduğu örgütler başarı ile kurumsal hedeflerine ulaşabilmektedir. Bu durumların gerçekleşebilmesinin en önemli yolu da çalışanların örgütlerine karşı pozitif duygulara, tutumlara sahip olması ve pozitif davranışlar da bulunmasıdır. İnsan kaynaklarının etkili yönetimi ve nitelikli katkı sunmaları örgütte erdemli bir yönetimin idaresi altında gerçekleşebilmektedir. Erdemli bir yönetim pratiği de, yöneticilerin sahip olduğu erdemli davranış ve tutumları sergilemesi ile mümkün olmaktadır (Avey vd., 2012; Cameron vd., 2004).

Pozitif psikoloji akımıyla gündeme gelen erdemli liderlik; insanı yücelten, çalışanlarının mutluluklarını ve ihtiyaçlarını önemseyen, paylaşımcı, özenli, güvenilir bir yönetici tavrını ifade etmektedir (Crossweller, 2022). Erdemli liderliğin doğası gereği, yönetici özünde, karakterinde barındırdığı pozitif tavır ve tutumlar ile çalışanlarına karşı alçakgönüllü, enerji yayan ve katan, samimi ve istikamet veren kişilerdir. Bu bağlamda erdemli liderler, özü sözü bir, insan ruhuna hitap eden, empati sahibi, güçlü karakter

özelliklerine sahiptir, iş ve özel yaşamda ahlâki standartlara göre davranır, toplumsal ve bireysel refahın gerçekleşmesine katkı sunar, tarafsız ve etik kararlar almaya ve uygulamaya dikkat ederler (Hagendorff, 2022).

Erdemli lider ayrıca, çalışanları için ideal ve örnek bir rol modelidir. Ahlâki bir çerçeve dahilinde davranış ve tutumlarını sergilerler böylelikle örgüt kültür ve dokusunu derinden etkilerler. Uyumlu, gayretli ve ılımlı davranışları ile takipçilerini hem motive eder hem bağlılıklarını arttırarak tatmin duygularını yükseltir. Ayrıca ahlâki ilke ve kuralları örgüt geneline yayarak pozitif bir örgütsel iklim oluşmasına katkıda bulunurlar. Böylelikle çalışanlar kendilerini mutlu ve huzurlu hissedeceklerdir. Örgütte erdemli ilkeleri ve liderliği algılayan çalışanlar bireysel olarak zihni ve psikolojik anlamda da kendilerini daha sağlıklı, daha verimli hissedecek ve böylelikle başarılı performans sergileyeceklerdir (Cameron, 2011; Havard, 2007; Pearce vd., 2006; Riggio vd., 2010; Sarros vd., 2006). Örgütlerdeki yanlış, baskıcı ve ezici yönetim uygulamalarının bireysel ve örgütsel düzlemde birçok soruna, örgütsel patolojilere, olumsuzluklar zincirine sebep olduğu görülmektedir (Şener, 2018). Yönetimde yaşanan olumsuzluklar, isabetsiz uygulamalar neticesinde çalışanlar negatif etkilenecek hâl, tavır ve tutumları da olumsuz şekilde etkilenmektedir. Liderlik sağlam bir karakterle temayüz etmektedir. Bu doğrultuda, dinlemeyi bilen, inandırıcı, gelişime açık, işbirliği ortamı hazırlayan ve anlayışlı erdemli liderlerin örgütte var olması ile çalışanlar da pozitif tutum ve davranışlara sahip olmaktadır (Caldwell vd., 2015).

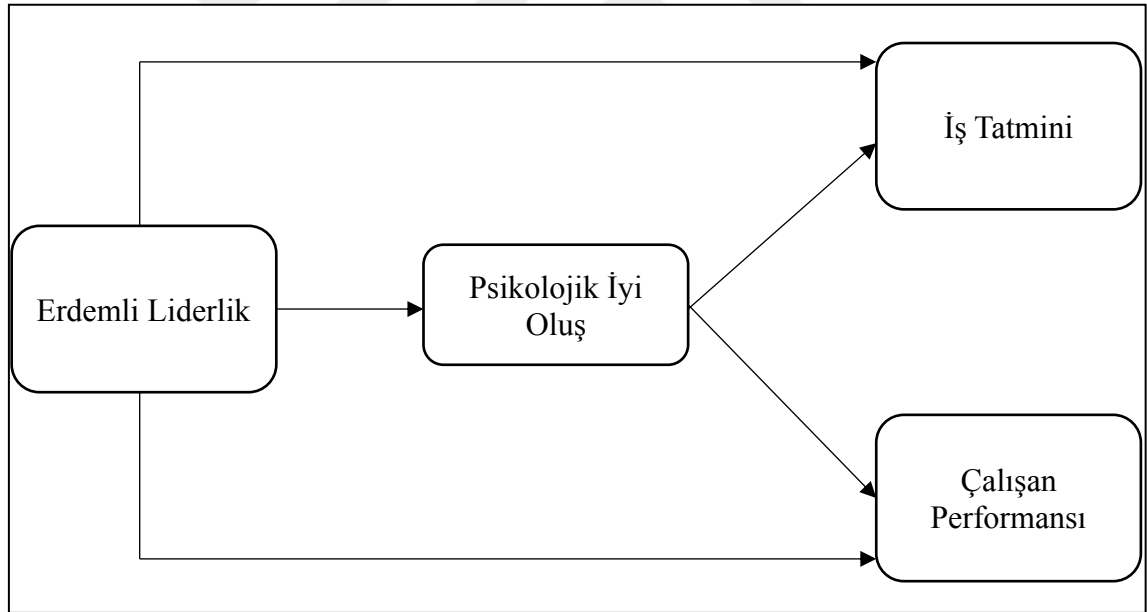
İş tatmini, çalışanın işinden duyduğu memnuniyeti ifade eden bir durumdur. Bireyin işine karşı taşıdığı pozitif duygular iş tatminini arttırmaktadır (Kara ve Köksal, 2022). Tatmin olmuş çalışanlar, işlerinde daha başarılı olacaklardır, üstün bir performans sergileyeceklerdir. Bu nedenle, çalışanın iş tatmini duyması hususunu etkileyen bir faktör yöneticisinden duyduğu memnuniyete de bağlıdır. Yapılan araştırmalar da liderin sahip olduğu sağduyulu olma, insaniyet, cesaret, adalet erdemlerinin iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Hendriks vd., 2020; Taşpınar ve Eryeşil, 2021).

Psikolojik iyi oluş, bireyin genellikle olumlu duygular hissetmesi ile nitelendirilen olumlu bir psikolojik durumdur. Liderlik stili, bireyin psikolojisini büyük ölçüde etkilemektedir. Bu doğrultuda, liderine yönelik algı ve tutumların bireyin psikolojik anlamda iyi oluşunu etkileyeceği ifade edilmektedir. Çalışanların yaptıkları işten, yönetimden, arkadaşlarından ve iş-yaşam dengesinden memnun oldukları ölçüde performanslarında artış gözlenmektedir. Çünkü bu temel hususlar çalışanların olumlu duygular edinmesinde

en önemli öncüller konumundadır. Bu sebeple örgüt içerisinde sergilenen erdemli liderlik davranışları çalışanların performanslarına da olumlu katkı yapmaktadır.

Erdemli liderlik; erdemli davranışları, kişisel erdemleri, ahlâki değerler ve kuralları kapsayan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik yaklaşımının, paydaş ve takipçilerin istediği ideal bir liderlik olduğu ifade edilmektedir (Monzai vd., 2021). Bu doğrultuda, çalışanın pozitif bir algı olan erdemli liderlik algısının; psikolojik iyi oluş, iş tatmini ve performans gibi olumlu sonuçlar doğuracağı beklenmektedir. Bu varsayımlardan hareketle, çalışanların erdemli liderlik algısının psikolojik iyi oluş, iş tatmini ve performans düzeylerinin üzerindeki etkisinin belirlenmesi araştırmanın temel amacıdır. Bu yaklaşımın, astın yöneticisinin karakteriyle yani sahip olduğu erdemleri ile ilgili algılamalarının ve anlayışının, onun işine yönelik ve bireysel çıktılarına ilişkin tutum ve davranışlarını etkileyeceği öngörülmektedir.

Şekil 2
Araştırma Modeli



İzah edilen varsayımlar doğrultusunda, erdemli liderlik ve olumlu yöndeki sonuçları olarak öngörülen iş tatmini ve performans arasındaki ilişki psikolojik iyi oluş aracılığıyla incelenecektir. Temel amaç doğrultusunda belirlenen değişkenler ve birbirleri ile ilişkileri alanyazın incelemesi de göz önünde tutularak araştırma modeli oluşturulmuştur.

BÖLÜM 3. ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma amacına ulaşmak için, evren ve örneklem, verilerin toplanma süreci, kullanılan ölçekler, araştırma kapsamında uygulanan analizler ve elde edilen bulguların detayları verilmektedir.

3.1. Evren ve Örneklem

Araştırma evreni Karabük ilinde demir-çelik sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir işletmede çalışan yaklaşık 5000 kişi oluşturmaktadır. Bu işletme Türkiye'nin en büyük ve önemli firmalarından biri olması nedeniyle, genelleme yapılabilmesi için tercih edilmiştir. Yapısal Eşitlik Modellemesinin (YEM) yapılacağı araştırmalarda gözlenen değişken sayısının 10 katı civarındaki bir örneklem verilerin normal dağıldığı durumlarda yeterli kabul edilmektedir. Yine normal dağılım göstermesi koşuluyla, YEM modelleri için asgari örneklem sayısı 100, genellikle yeterli kabul edilen örneklem büyüklüğü 200'dür (Gülbüz ve Şahin, 2014). Coşkun ve diğerleri (2017) ise, N=5000 olan evren için kabul edilebilir örneklem büyüklüklerini 357 olarak hesaplanmaktadır. Veri analizi için yeterli sayıya ulaşılması sebebiyle, geri dönüş sağlayan 513 kişiden veri toplanmıştır. Katılımcılara kolayda örneklem yoluyla ulaşılmıştır. Firma yöneticileriyle yapılan görüşme neticesinde, anketlerin yeterli sayıya ulaşması için online formlar vasıtasıyla birkaç kez dağıtımı gerçekleştirilmiştir. Ayrıca eksik doldurulan 35 adet anket formu veri setinden çıkartılarak analizler gerçekleştirilmiştir. Böylelikle analize uygun 478 anket formu elde edilmiştir.

3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma nicel araştırma tekniği kullanılmıştır. Araştırma modelini test etmek için gerekli olan veriler anket formları yoluyla elde edilmiştir. Araştırma kapsamında kullanılan anket formu demografik bilgileri içeren sorular ve Erdemli Liderlik Ölçeği, Psikolojik İyi Oluş Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği ve Çalışan Performansı Ölçeğini içermektedir.

Demografik Bilgiler: Katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, görev süresi, yönetsel rol ve statü durumlarından oluşmaktadır.

Erdemli Liderlik Ölçeği: Erdemli liderlik algısını ölçmek için Wang (2011) tarafından geliştirilen beş boyut ve 18 maddeden oluşan ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik analizleri Yıldırım ve Kahveci (2019) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin orijinal formunda

Cronbach alfa değeri 0,960, Yıldırım ve Kahveci (2019) tarafından yapılan geçerlilik analizinde ise Cronbach alfa değeri 0,950 bulunmuştur.

Psikolojik İyi Oluş Ölçeği: Psikolojik iyi oluşu ölçmek için Diener ve diğerleri (2009) tarafından 8 madde ve tek boyut olarak geliştirilen ölçeğin Cronbach alfa değeri 0,860'dır. Telef (2013) tarafından yapılan Türkçe'ye uyarlanması sonucunda ise Cronbach alfa değeri 0,860 bulunmuştur.

İş Tatmini Ölçeği: İş tatminini ölçmek için Brayfield ve Rothe (1951) tarafından 18 madde olarak geliştirilen, Judge ve diğerleri (1998) tarafından 5 maddelik kısa formu hazırlanan ve tek boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe geçerlilik güvenilirlik analizi Başol ve Çömlekçi (2020) tarafından yapılmış ve ölçeğin Cronbach alfa katsayısı 0,929 olarak bulunmuştur.

Çalışan Performans Ölçeği: Araştırmada bireysel performansın görev ve bağlamsal performans olmak üzere iki boyuttan oluşan, Goodman ve Syvante (1999) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin ilk 7 maddesi bağlamsal performansına, diğer 9 maddesi ise görev performansına ait olmak üzere toplam 16 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach alfa katsayısı 0,890 olarak hesaplanmıştır.

Çalışmada yer alan ölçekler için 5'li Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. Ölçeklerde; "1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde ifadeler yer almıştır.

3.3. Veri Toplama Süreci

Araştırma Ocak 2022- Haziran 2022 tarihleri arasında Karabük ilinde gerçekleştirilmiştir. Oluşturulan anket formu için Sakarya Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulu'nun 05.01.2022 tarih ve 24 nolu kararı ile onay alınmıştır (Ek-1). Araştırmanın gerçekleştirilebilmesi için kurum yöneticileri ile temas kurulmuş ve anket formları katılımcılara çevrimiçi yöntem ile ulaştırılmıştır. Araştırmada dört farklı ölçeğin ve demografik bilgilerin yer aldığı bir anket formu kullanılmıştır (Ek-2). Araştırmaya katılımda gönüllülük esasına bağlı kalınmış ve rızaları alındıktan sonra anket doldurulması işlemi gerçekleştirilmiştir. Web ortamında Google Formlar yardımıyla oluşturulan link şeklindeki anket formları, yöneticilerin uygun görüşü doğrultusunda, çalışanların sosyal medya hesaplarına ve kurumsal e-postalarına gönderilmek suretiyle çalışanlar ile paylaşılmıştır. Anket formuna "aşağıdaki soruyu okuyorsanız lütfen 1'i, 2 'yi, 3'ü, 4'ü ve 5'i işaretleyiniz" şeklinde beş adet kontrol sorusu yerleştirilmiştir.

3.4. Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemleri

Verilerin analizi IBM AMOS 22 ve SPSS 26 programlarından yararlanarak gerçekleştirilmiştir. Verilerin geçerlilikleri için keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi için ise Cronbach alfa katsayısı kullanılmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler, korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modeli (YEM)’nden yararlanılmıştır.

3.5. Bulgular

Bu bölümde araştırmada yer alan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ve yapılan diğer istatistikî analizler neticesinde elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

3.5.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular

Bu bölümde katılımcıların demografik bilgileri yer verilmektedir. Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1’e göre; katılımcıların çoğunluğunu erkek (%52,4) ve 35-39 yaş aralığında (%32,1) olduğu, medeni durumlarının %54,6 ile evli olduğunu gösterdiği, eğitim düzeyinin %71 ile lisans mezunu olduğu, ayrıca çalışma sürelerinin yine ağırlıklı olarak ≤ 5 yıl olan %39,4 olduğu görülmektedir. Ayrıca ankete katılan çalışanların %88,9’unun yönetici olmayan personel (uzman, mühendis vb.) olduğu bilgisi yer almaktadır.

Tablo 1*Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılım*

Değişken	Kategori	F	%
Cinsiyet	Kadın	228	47,6
	Erkek	250	52,4
Yaş	≤24	21	4,8
	25-29	91	20,9
	30-34	70	16,1
	35-39	153	32,1
	40-44	81	18,6
	45-49	43	9,9
	≥50	21	3,9
Medeni Hal	Evli	261	54,6
	Bekar	217	45,4
Eğitim Düzeyi	Lisans	349	71,0
	Yüksek Lisans	104	23,8
	Doktora	24	5,2
Çalışma Süresi	≤5	172	39,4
	6-10	81	18,6
	11-15	101	23,2
	16-20	40	9,2
	≥21	42	9,6
Yönetmel Rol	Evet	53	12,6
	Hayır	425	87,4
Statü	Yönetici	53	11,1
	Yönetici Olmayan Personel	425	88,9

n=478

3.5.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışmada önce ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Güvenilirlik, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir, güvenilir bir test veya ölçek, benzeri şartlarda tekrar uygulandığında benzeri sonuçları vermektedir (Coşkun vd.,2017). Çalışmada ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek üzere Cronbach alfa katsayısı kullanılmıştır. 0 ile 1 arası değer alan Alfa değerinin kabul edilebilir değer olması için en az 0,7 olması gerekmektedir (Morgan vd., 2004). $0,8 < \alpha < 1$ değer aralığında yer alan ölçekler yüksek düzeyde güvenilir kabul edilmektedir (Yıldız ve Uzunsakal, 2018). Bu çalışmada erdemli liderlik ölçeği için Cronbach alfa değeri 0,936, psikolojik İyi oluş ölçeği için 0, 936, iş tatmini ölçeği için 0,938 çalışan performansı için bu çalışmada Cronbach alfa katsayısı 0,927 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar çalışmada yer alan ölçeklerin, güvenilirlik düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Çalışmamızda geçerlilik analizi de yapılmıştır. Geçerlilik, bir test veya ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesidir. Ölçülen özellikler açısından nesneler arasındaki gerçek farklılığı yansıtmaya derecesi olarak da tanımlanabilir (Coşkun vd., 2017). Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek amacıyla önce keşfedici faktör analizinden sonra doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Keşfedici faktör analizinde değişkenler arasındaki ilişkiden yararlanılarak faktörlerin oluşturulması amaçlanmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizinde ise önceden belirlenmiş bir hipotezin test edilmesi hedeflenmektedir.

Belirli bir örneklemden elde edilen değişkenlerin oluşturduğu veri yapısının faktör analizi için yeterli olup olmadığını KMO testi göstermektedir. Tablo 2’den izlenebileceği gibi, Erdemli Liderlik Ölçeği için KMO değeri 0,926 bulunmuştur. Örneklem büyüklüğünün mükemmel değere ulaşabilmesi için KMO değeri 1’e yaklaşmalıdır. 0,80 değeri çok iyi ve 0,90 değeri mükemmel olarak ifade edilmektedir (Bursal, 2017).

Ölçeğin Barlett’s Test of Sphericity testinin sonucu anlamlı ($p=0,000$) ve açıklanan toplam varyansı %74,8 bulunmuştur. Sosyal bilimlerde açıklanan toplam varyansı %40-%60 arasında olması örneklemin faktör analizi için anlamlı olduğunu ve analize uygun olduğunu göstermektedir (Karagöz, 2017). Erdemli Liderlik Algısı Ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda, orijinal halinde olduğu gibi, ölçek beş boyuta ayrılmıştır. Bu boyutlar içerisinde en büyük açıklanan varyans sağduyu boyutunda görülmektedir (%19,44). Bu boyutu oluşturan faktör yükleri 0,797-0,699 arasında değişmektedir.

Tablo 2

Erdemli Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling			0,926	
Barlett's Test of Sphericity		Approx. Chi-Square	5590,925	
		Df	153	
		Sig.	0,000	
Açıklanan Varyans	Toplam	%74,817	Cronbach Alfa (Toplam)	0,936
Boyutlar/İfadeler		Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa
SAĞDUYU (Özdeğer=6,516)			19,449	0,887
Sağduyu 1		0,797		
Sağduyu 2		0,792		
Sağduyu 3		0,757		
Sağduyu 4		0,699		
İNSANİYET (Özdeğer=3,604)			17,569	0,886
İnsaniyet 1		0,747		
İnsaniyet 2		0,734		
İnsaniyet 3		0,712		
CESARET (Özdeğer=1,270)			14,224	0,881
Cesaret 1		0,869		

Cesaret 2	0,843		
Cesaret 3	0,836		
Cesaret 4	0,835		
ÖLÇÜLÜLÜK (Özdeğer=1,228)		14,106	0,881
Ölçülülük 1	0,882		
Ölçülülük 2	0,877		
Ölçülülük 3	0,876		
Ölçülülük 4	0,865		
ADALET (Özdeğer=1,039)		10,530	0,883
Adalet 1	0,907		
Adalet 2	0,852		
Adalet 3	0,843		

Tablo 3’te görüldüğü üzere, Psikolojik İyi Oluş Ölçeği için KMO değeri 0,942 olarak bulunmuştur. Barlett’s Test of Sphericity testinin sonucu anlamlıdır ($p=0,000$). Ölçeğin açıklanan toplam varyansı %69’dur. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda, orijinal halinde olduğu gibi ölçek tek boyut olarak bulunmuştur. Bu boyutu oluşturan faktör yükleri 0,859-0,820 arasında değişmektedir. Buna göre ölçek keşfedici faktör analizi için yeterli şartları sağlamaktadır.

Tablo 3

Psikolojik İyi Oluş Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy			0,942
		Approx. Chi-Square	2483,094
Barlett’s Test of Sphericity			
	Df		28
	Sig.		0,000
Açıklanan Toplam Varyans	%69,009	Cronbach Alfa	0,936
İfadeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa
PİO1	0,859		
PİO2	0,844		
PİO3	0,840		
PİO4.	0,840	69,009	0,936
PİO5	0,832		
PİO6	0,821		
PİO7	0,820		

Tablo 4’de görüldüğü üzere, İş Tatmini Ölçeği için KMO değeri 0,896 olarak bulunmuştur. Barlett’s Test of Sphericity testinin sonucu anlamlıdır ($p=0,000$). Ölçeğin açıklanan toplam varyansı %73,410’dur. İş Tatmini Ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda, orijinal halinde olduğu gibi ölçek tek boyut olarak bulunmuştur. Ölçeğe ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda, orijinal halinde olduğu gibi ölçek tek boyut olarak bulunmuştur. Bu boyutu oluşturan faktör yükleri 0,865-0,839 arasında değişmektedir. Buna göre ölçek keşfedici faktör analizi için yeterli şartları sağlamaktadır. Buna göre ölçek, keşfedici faktör analizi için yeterli şartları sağlamaktadır.

Tablo 4*İş Tatmini Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi*

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy			0,896
Barlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1352,389	
	Df	10	
	Sig.	0,000	
Açıklanan Toplam Varyans	%73,410	Cronbach Alfa	0,908
İfadeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa
İş Tatmini 1	0,865	73,410	0,908
İş Tatmini 2	0,864		
İş Tatmini 3	0,852		
İş Tatmini 4	0,845		
İş Tatmini 5	0,839		

Tablo 5’de görüldüğü üzere, Çalışan Performansı Ölçeği için KMO değeri 0,958 olarak bulunmuştur. Barlett’s Test of Sphericity testinin sonucu anlamlıdır ($p=0,000$). Ölçeğin açıklanan toplam varyansı %63,396’dır. Çalışan Performansı Ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda, orijinal halinde olduğu gibi ölçek bağlamsal ve görev performansı olmak üzere iki boyutlu olarak bulunmuştur. Bağlamsal performans boyutunu oluşturan faktör yükleri 0,835-0,690 arasında değişmektedir. Görev performansı boyutunu oluşturan maddelerin faktör yükleri ise 0,787-0,718 arasında değişmektedir. Çalışan performansı ölçeğinin görev performansı boyutunda yer alan “Sorumluluğum dahilinde olmayan, fakat örgütümün imajına olumlu katkı yapacak faaliyetlere gönüllü olarak katılırım” şeklindeki 9. madde faktör analizi bulguları sonucunda, düşük faktör yükü sebebiyle ilgili ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 5*Çalışan Performansı Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi*

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy			0,958
Barlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		4882,944
	Df		136
	Sig.		0,000
Açıklanan Toplam Varyans	%63,396	Cronbach Alfa	0,927
Boyutlar/İfadeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa
BAĞLAMSAAL PERFORMANS (Özdeğer=9,487)		31,728	0,887
Bagperf 1	0,835		
Bagperf 2	0,795		
Bagperf 3	0,786		
Bagperf 4	0,745		
Bagperf 5	0,720		
Bagperf 6	0,698		
Bagperf 7	0,690		
GÖREV PERFORMANSI (ÖZDEĞER=1,028)		30,128	0,886

Gorperf 1	0,787
Gorperf 2	0,780
Gorperf 3	0,775
Gorperf 4	0,770
Gorperf 5	0,762
Gorperf 6	0,758
Gorperf 7	0,741
Gorperf 8	0,718

3.5.3. Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Çalışmada keşfedici faktör analizi yapıldıktan sonra AMOS 24 programı aracılığıyla doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde farklı model uyumu indekslerinden yararlanılmaktadır. Literatürde veri setlerinin değişkenler ile uyumunu izah etmek amacıyla en yaygın olarak kullanılan uyum indeksleri (Gürbüz ve Şahin, 2014; Kartal ve Bardakçı, 2018) şöyle sıralanmaktadır:

- Kİ-kare (χ^2): Önerilen model ile verinin uyumunu test eder.
- χ^2/df : χ^2 değeri örneklem büyüklüğünden etkilendiğinden serbestlik derecesine oranı
- RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation): Serbestlik derecesini dikkate alarak modelin örneklem kovaryansı ile ne derece uyumlu olduğunu gösterir.
- RMR (Root Mean Square Residual): Örneklem ve evrene ait varyans veya kovaryans aritmetik ortalamalarının farklarıdır.
- CFI (Comparative Fit Index): Serbestlik derecesi ve örneklem büyüklüğünü dikkate alarak test edilen modeli temel modele göre kıyaslama yapar.
- NFI (Normed Fit Index): χ^2 dağılımının gerektirdiği şartlara bağlı olmaksızın karşılaştırma yapar.
- TLI (Tucker-Lewis İndeksi): NFI'nın serbestlik derecesini dikkate alarak hesaplanmış halidir.
- IFI (Incremental Fit Index): Örneklem büyüklüğü ve modelin karmaşıklık derecesini dikkate alarak modelin uyumunu test eder.
- GFI (Goodness of Fit Index): Model uyumunun örneklem büyüklüğünden bağımsız olarak test eder.

Araştırmada kullanılan tüm ölçekler için AMOS 24 programı vasıtasıyla DFA yapılmıştır. Tablo 6'da tüm ölçeklerin DFA bulguları verilmektedir. Tüm ölçekler için bulunan uyum

indekslerinin kabul edilebilir uyum aralığında olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular ölçeklerin faktör yapısının desteklendiğini göstermektedir.

Tablo 6

Tüm Ölçekler İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum	Mükemmel Uyum	Erdemli Liderlik	Psikolojik İyi Oluş	İş Tatmini	Çalışan Performansı
CMIN/DF	$X^2/DF \leq 3$	$X^2/DF \leq 5$	1,881	3,175	1,542	3,172
GFI	$0,85 \leq GFI < 0,90$	$0,90 \leq$	0,948	0,967	0,984	0,914
NFI	$0,90 \leq NFI < 0,95$	$0,95 \leq$	0,948	0,938	0,965	0,929
TLI (NNFI)	$0,90 \leq NNFI < 0,95$	$0,95 \leq$	0,969	0,963	0,967	0,941
IFI	$0,90 \leq IFI < 0,95$	$0,95 \leq$	0,975	0,969	0,988	0,950
CFI	$0,90 \leq CFI < 0,95$	$0,95 \leq$	0,975	0,938	0,986	0,950
RMSEA	$0,05 < RMSEA < 0,08$	$0,05 \leq$	0,045	0,071	0,043	0,071
RMR	$0,05 \leq RMR \leq 0,08$	$0,05 <$	0,020	0,012	0,005	0,012

*p=0,000

Kaynak: (Gürbüz ve Şahin, 2014; Karagöz, 2017).

3.5.4. Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular

Tablo 7’de katılımcıların erdemli liderlik algısı, psikolojik iyi oluş, iş tatmini ve performans değişkenlerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri verilmektedir. Tablo 7’den de izlenebileceği gibi erdemli liderliğin ortalaması 3,44±0,748, psikolojik iyi oluşun ortalaması 3,87±0,537, iş tatmini ortalaması 3,68±0,834, çalışan performansı ortalaması ise 3,97±0,603 olarak bulunmuştur. Bu bulgulara göre çalışanların erdemli liderlik algısının daha düşük olduğu görülmektedir. Bu husus, çalışanların erdemli liderlik davranışlarını algılamaları bakımından önemlidir.

Tablo 7

Tanımlayıcı İstatistikler

	Ort.	S.S.
Erdemli Liderlik	3,44	0,748
Adalet	3,59	0,796
Cesaret	3,21	0,759
Sağduyu	3,67	0,694
Ölçülülük	3,18	0,728
İnsanîyet	3,56	0,765
Psikolojik İyi Oluş	3,87	0,537
İş Tatmini	3,68	0,834
Performans	3,97	0,603
Bağlamsal Performans	3,91	0,567
Görev Performansı	4,04	0,639

3.5.5. Erdemli Liderlik, Psikolojik İyi Oluş, İş Tatmini ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki

Araştırmamıza temel oluşturan hipotezleri test etmek ve erdemli liderlik, psikolojik iyi oluş, iş tatmini ve çalışan performansı arasında nasıl bir ilişki olduğunu belirlemek için öncelikle korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini veya derecesini ölçen bir yöntemdir. Korelasyon analizi neticesinde hesaplanan korelasyon katsayısı “r” ile gösterilir ve -1 ile +1 arası değerler alabilir. Katsayının +1 olması iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal ilişkinin olduğunu gösterirken, katsayının -1 olması ise değişkenler arasında mükemmel bir ilişkinin olduğunu fakat ilişkinin ters olduğu anlamına gelmektedir (Coşkun vd., 2017). Korelasyon katsayılarının değer aralıklarına ilişkin farklı görüşler bulunmakla birlikte, $r \leq 0,20$ zayıf ilişki, $0,20 < r < 0,35$ dikkate değer ilişki, $0,35 \leq r < 0,50$ orta düzeyde ilişki, $0,50 \leq r < 0,70$ yüksek düzeyde ilişki, $0,70 \leq r < 1$ mükemmel düzeyde ilişki aralıklarının ideal olarak kabul gördüğü belirtilmektedir (Senthilnathan, 2019).

Erdemli liderlik, alt boyutları olan adalet, insaniyet, cesaret, ölçülülük ve sağduyu ile psikolojik iyi oluş, iş tatmini ve çalışan performansı ve alt boyutları olan görev ve bağlamsal performans arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon katsayıları Tablo 8’de verilmektedir. Tablo 8’den de görülebileceği üzere, erdemli liderlik ile psikolojik iyi oluş arasında ($r=0,369$), erdemli liderlik ile iş tatmini arasında ($r=0,443$), erdemli liderlik ile çalışan performansı ($r=0,244$) arasında pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,05$).

Erdemli liderliğin adalet boyutu ile psikolojik iyi oluş ($r=0,383$) arasında orta düzeyde ilişki; iş tatmini ($r=0,427$) ile arasında orta düzeyde ilişki; görev performansı ($r=0,238$) ve bağlamsal performans ($r=0,269$) arasında dikkate değer ve pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır ($p < 0,05$). Erdemli liderliğin insaniyet boyutu ile psikolojik iyi oluş ($r=0,376$); iş tatmini ($r=0,421$) arasında orta düzeyde ilişki, görev performansı ($r=0,267$) ve bağlamsal performans ($r=0,292$) arasında dikkate değer ve pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır ($p < 0,05$). Erdemli liderliğin cesaret boyutu ile psikolojik iyi oluş ($r=0,264$) arasında dikkate değer ve pozitif yönde anlamlı, iş tatmini ($r=0,352$) arasında orta düzeyde ve pozitif yönde anlamlı, görev performansı ($r=0,170$) ile arasında zayıf ve bağlamsal performans ($r=0,224$) ile arasında dikkate değer düzeyde ve pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır ($p < 0,05$).

Erdemli liderliğin ölçülülük boyutu ile psikolojik iyi oluş ($r=0,202$) arasında zayıf ilişki, iş tatmini ($r=0,314$) arasında dikkate değer ilişki, görev performansı ($r=0,137$) ile arasında zayıf ilişki, bağlamsal performans ($r=0,165$) arasında zayıf düzeyde ve pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır ($p<0,05$).

Erdemli liderliğin sağduyu boyutu ile psikolojik iyi oluş ($r=0,371$) ile arasında orta düzeyde, iş tatmini ($r=0,386$) arasında orta düzeyde, görev performansı ($r=0,209$) ile arasında dikkate değer, bağlamsal performans ($r=0,214$) ile arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır ($p<0,05$). Ayrıca psikolojik iyi oluş ile iş tatmini arasında ($r=0,559$); çalışan performansı arasında ($r=0,611$) arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki de bulunmaktadır ($p<0,05$).

Bu veriler, yöneticilerin sergiledikleri erdemli davranışların çalışanların psikolojik iyi oluş, iş tatmini ve performans düzeylerini olumlu etkileyeceği şeklinde yorumlanabilmektedir.

Tablo 8

Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Çalışan Performansı	1									
2. Bağlamsal Performans	,921**	1								
3. Görev Performansı	,906**	,680**	1							
4. İş Tatmini	,527**	,501**	,466**	1						
5. Psikolojik İyi Oluş	,611**	,634**	,492**	,559**	1					
6. Erdemli Liderlik	,244**	,213**	,259**	,443**	,369**	1				
7. Adalet	,278**	,269**	,238**	,427**	,383**	,863**	1			
8. İnsaniyet	,307**	,292**	,267**	,421**	,376**	,878**	,726*	1		
9. Cesaret	,224**	,254*	,170*	,352*	,264*	,847**	,630**	,753**	1	
10. Ölçülülük	,168**	,165**	,137**	,314**	,202**	,793*	,595**	,581**	,613**	1
11. Sağduyu	,240**	,214**	,209**	,386**	,371**	,834**	,719**	,680**	,611**	,514**

N=478 Not: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

3.5.6. Erdemli Liderlik Algısının İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracı Rolü

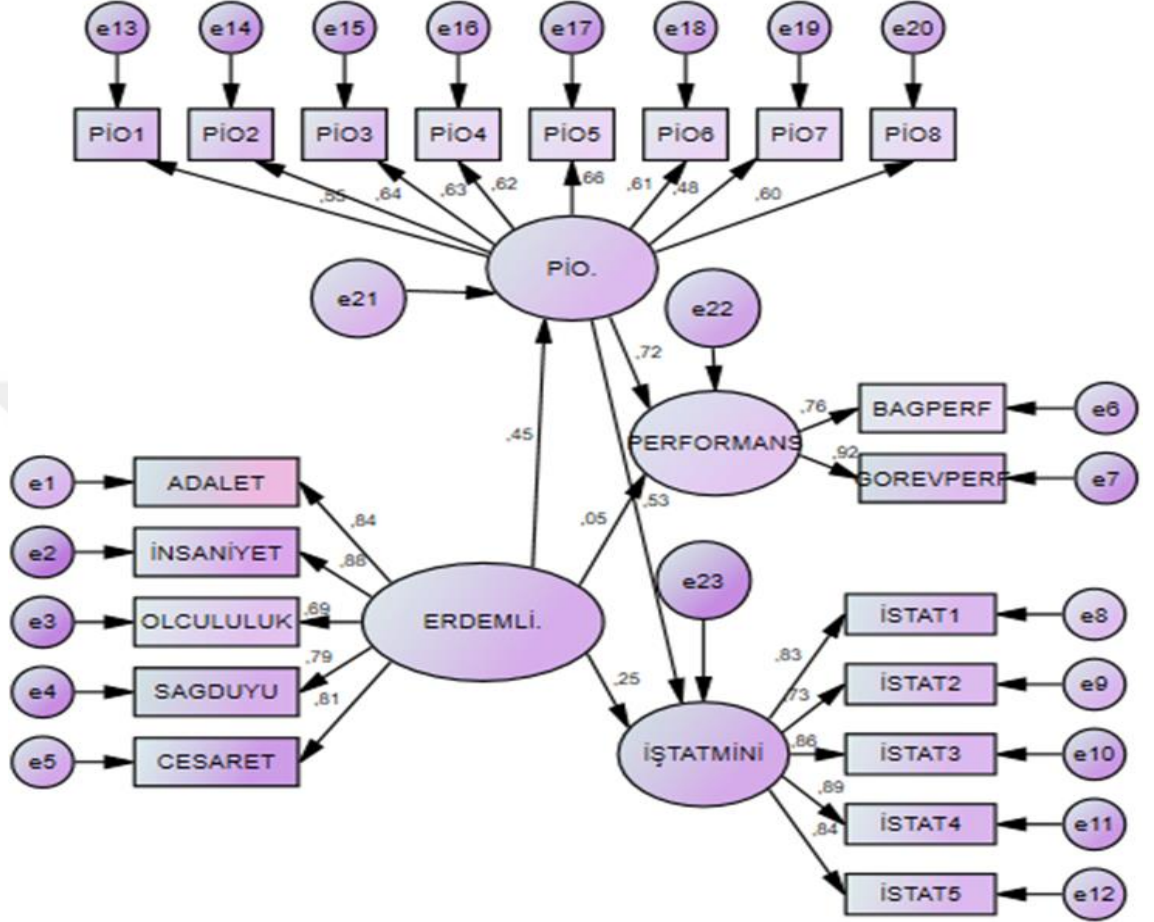
Erdemli liderlik algısının çalışanların iş tatmini ve performanslarına etkisinde psikolojik iyi oluşun rolünü test edebilmek için yapısal eşitlik modelinden (YEM) yararlanılmıştır. Yapısal Eşitlik Modellemesi, faktör analizi ve regresyon analizlerinin birleşiminden oluşan genellikle gözlenen ve örtük değişkenleri içeren modellerin test edilmesinde

kullanılan, çok değişkenli istatistiksel analizlerin genel adıdır. YEM 'in temel amacı, bir veya birden fazla bağımsız değişken ile bir veya birden fazla bağımlı değişken arasındaki ilişkiler dizisini test etmektir. (Gürbüz ve Şahin, 2014, s. 323):

Araştırmamızdaki değişkenlerin istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilere sahip olup olmadıklarının ortaya konulması için yapısal denklik modeli testinden yararlanılmıştır. Bu amaçla, araştırmanın yapısal modeli AMOS programı yardımıyla analize tabi tutulmuştur. Araştırmamızdaki modelin geçerliliğini test etmek amacıyla uyum iyiliği istatistikleri ve hipotezler doğrultusunda değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmamızın temel modelinde erdemli liderlik dışsal değişken, psikolojik iyi oluş, iş tatmini ve çalışan performansı şeklindeki örtük değişkenler ise içsel değişken olarak ele alınmıştır. Çalışmada araştırma modeline uygun olarak erdemli liderliğin alt boyutlarını oluşturan adalet, insaniyet, cesaret, ölçölülük ve sağduyunun iş tatmini ve performans alt boyutlarından bağlamsal performans ve görev performansına etkisinde psikolojik iyi oluşun aracı rolünü belirlemek amacıyla model geliştirilmiştir. Adalet, insaniyet, ölçölülük, cesaret ve sağduyu boyutlarının çalışanların iş tatmini ve performansına etkisinde psikolojik iyi oluşun aracı rolünü gösteren Yapısal Eşitlik Modeli, Şekil 3'de gösterilmektedir.

Şekil 3

Erdemli Liderlik Algısının İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracı Rolü



CMIN=508,713; D=164; p=0,000; CMIN/DF=3,102, RMR=0,038; GFI=0,904; AGFI=0,872; NFI=0,907; IFI=0,935; TLI=0,924; CFI=0,934; RMSEA=0,066

Yapısal Eşitlik Modeline ait uyum indekslerinden CMIN/DF=3,102; RMR=0,038, GFI=0,904; NFI=0,907; IFI= 0,935; TLI=0,924, CFI=0,934; RMSEA=0,066 değerleri ile uyum iyiliği koşullarını karşıladığı ve uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Model incelendiğinde, erdemli liderliğin psikolojik iyi oluş ($\beta=0,448$, $p<0,05$) iş tatmini ($\beta=0,249$; $p<0,05$) üzerinde olumlu yönde anlamlı etkisi bulunurken, performans ($\beta=0,048$; $p>0,05$) üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 9

Erdemli Liderliğin Çalışanların İş Tatmini ve Performansına Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracı Rolü Model Sonuçları

			Model 1			
Yol			β	S.H.	C.R.	p
Pio.	←	Erdemli.	0,448	0,047	7,44	0,000
Performans.	←	Erdemli.	0,048	0,030	1,01	0,312
İş tatmini	←	Erdemli.	0,249	0,051	5,281	0,000
Performans.	←	Pio.	0,724	0,068	8,888	0,000
İş tatmini	←	Pio.	0,530	0,09	8,362	0,000

Model 1 incelendiğinde, erdemli liderlik algısının çalışanların psikolojik iyi oluşlarını olumlu yönde etkilediği görülmektedir ($\beta=0,448$). *Bu bulgu H_1 hipotezimizin desteklendiğini göstermektedir.* Yine Model 1’de görülebileceği üzere, erdemli liderlik algısının çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilediği görülmektedir ($\beta=0,249$). Böylelikle H_3 hipotezimiz de desteklenmektedir. Erdemli liderlik algısının çalışanların performansı anlamlı olarak etkilemediği ($\beta=0,048$) ve böylelikle H_5 hipotezimizin desteklenmediği görülmektedir.

Çalışanların psikolojik iyi oluşları iş tatmin düzeylerini anlamlı ve olumlu yönde etkilediği ($\beta=0,530$ ve $p=0,000$) ve H_7 hipotezimizin desteklendiği söylenebilmektedir. Çalışanların psikolojik iyi oluş düzeylerinin performanslarını olumlu ve anlamlı şekilde etkilediği ($\beta=0,724$ ve $p=0,000$) görülmektedir. *Bu bulgu H_8 hipotezimizin desteklendiğini işaret etmektedir.*

Aracı değişkenler açısından ise modeldeki doğrudan etkiler, dolaylı ve toplam etkiler modelde verilmiştir. Erdemli liderlik ile iş tatmini arasında doğrudan etki ($\beta=0,249$) iken psikolojik iyi oluş aracılığıyla aktarılan dolaylı etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,238$). Tablo 10’dan da görülebileceği üzere, erdemli liderliğin iş tatmini üzerinde psikolojik iyi oluşun aracı rolü vardır. Böylelikle H_9 hipotezimin desteklendiği görülmektedir. Ayrıca erdemli liderliğin çalışanların performansı üzerindeki etkisinde doğrudan etki ($\beta=0,048$) iken psikolojik iyi oluş aracılığıyla aktarılan etki ($\beta=0,324$) olarak bulunmaktadır. Bu bulgu erdemli liderlik algısının çalışanların performansı üzerindeki etkisinde psikolojik iyi oluşun aracı rolü olduğunu göstermektedir. H_{11} hipotezimizin desteklendiği söylenebilmektedir.

Tablo 10*Örtük Değişkenlerin Toplam, Dolaylı ve Direkt Etkileri*

Değişkenler	Etkiler	EL	PİO	İş Tat.	Performans
Psikolojik İyi Oluş	Doğrudan	,448	,000	,000	,000
	Dolaylı	,000	,000	,000	,000
	Toplam	,448	,000	,000	,000
İş Tatmini	Doğrudan	,249	,530	,000	,000
	Dolaylı	,238	,000	,000	,000
	Toplam	,487	,530	,000	,000
Performans	Doğrudan	,048	,724	,000	,000
	Dolaylı	,324	,000	,000	,000
	Toplam	,372	,724	,000	,000

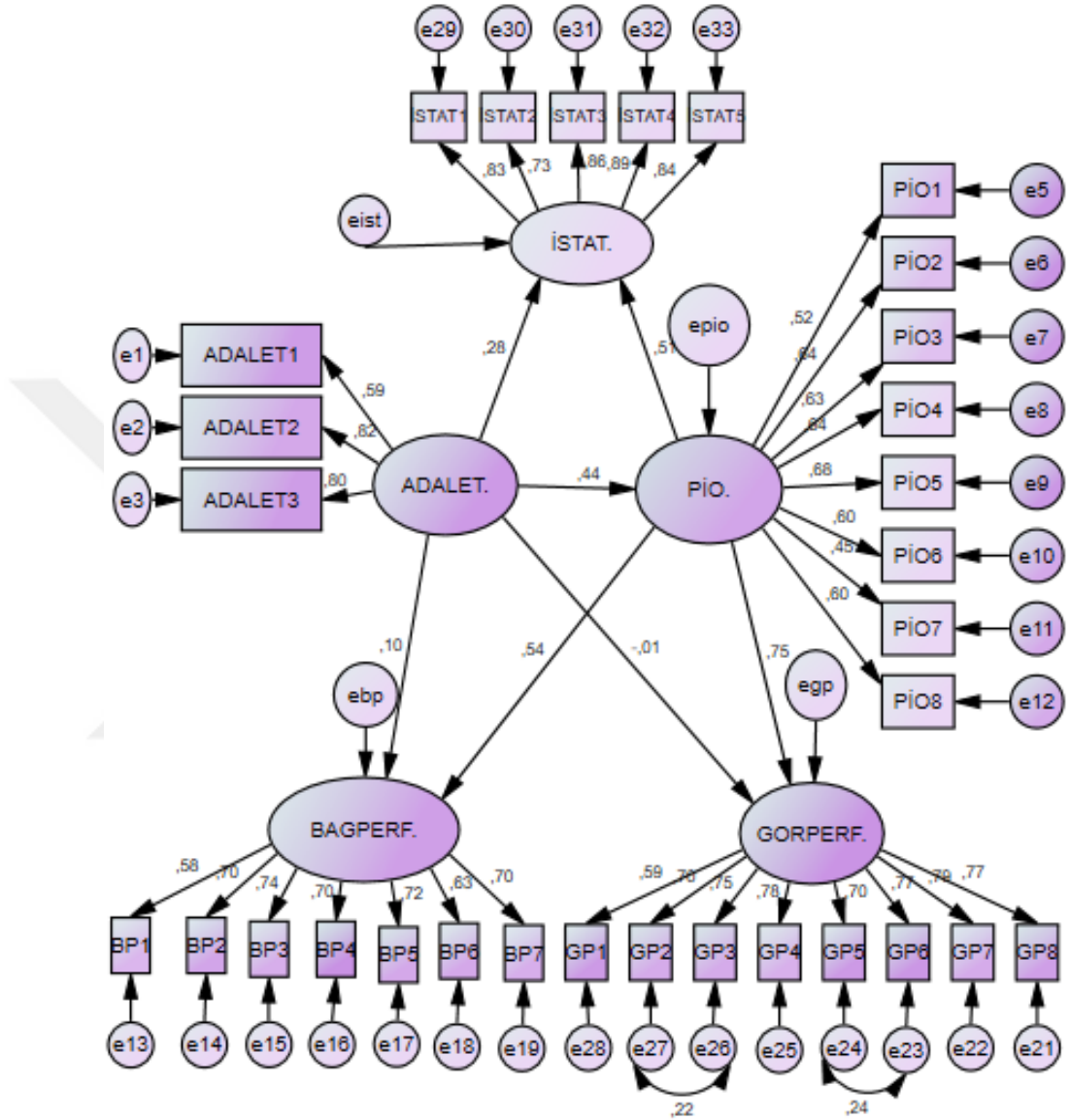
Çalışmada araştırma modeline uygun olarak erdemli liderliğin boyutlarını oluşturan adalet, insaniyet, cesaret, ölçülülük ve sağduyunun iş tatmini ve çalışan performansı boyutları bağlamsal performans ve görev performansına etkisinde psikolojik iyi oluşun aracı rolünü belirlemek amacıyla modeller geliştirilmiştir. Bu modellere ilişkin şekiller ve bilgiler ilerleyen bölümlerde verilmiştir.

3.5.7. Erdemli Liderlik Alt Boyutlarının İş Tatmini, Görev Performansı ve Bağlamsal Performansa Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracı Rolü

Araştırmanın amacına uygun olarak adalet, ölçülülük, sağduyu, insaniyet ve cesaret algılarının iş tatminine etkisinde psikolojik iyi oluşun aracı rolünü gösteren şekiller de verilmektedir.

Şekil 4

Adalet Boyutunun İş Tatmini, Görev Performansı ve Bağlamsal Performansa Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracı Rolü



CMIN=965,968; D=412; p=0,000; CMIN/DF=2,345; RMR=0,019; GFI=0,901; AGFI=0,883; NFI=0,906; IFI=0,931; TLI=0,922; CFI=0,931; RMSEA=0,053

Model uyum indekslerinden CMIN/DF= 2,345; RMR=0,019; GFI=0,901; NFI=0,906, IFI=0,931; TLI=0,922, CFI=0,931 ve RMSEA 0,053 olarak bulunmuştur. Bu değerler modelin uyum iyiliğini karşıladığını göstermektedir. Bu bulgular modelin çalışma için uygun yeteneklere sahip olduğunu işaret etmektedir.

Şekil 4'den de izlenebileceği üzere, erdemli liderliğin boyutlarından olan adalet boyutunun iş tatmini üzerinde doğrudan olumlu yönde ve anlamlı etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,276$, $p<0,05$). Buna karşılık adaletin psikolojik iyi oluş üzerinde ($\beta=0,443$, $p<0,05$)

anlamli ve pozitif yönde etkisi vardir. Psikolojik iyi oluşun ise iş tatmini üzerinde olumlu yönde ve anlamli etkisi ($\beta=0,510$, $p<0,05$) bulunmaktadır. Modele göre adaletin iş tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik iyi oluş aracı rol üstlenmektedir. Aracı etki eklendiğinde adaletin iş tatmini üzerindeki toplam etkisi artmaktadır ($\beta=0,276+0,226=0,501$).

Modele göre adaletin görev performansı üzerinde anlamli bir etkisi bulunmamaktadır ($\beta=0,-015$ ve $p>0,05$). Buna karşılık psikolojik iyi oluşun görev performansı üzerinde ($\beta=0,750$ ve $p<0,05$) olumlu yönde ve anlamli etkisi bulunmaktadır. Modele göre adaletin görev performansı üzerindeki etkisinde psikolojik iyi oluşun aracı rol oynadığı söylenebilmektedir ($\beta=-0,015+0,332=0,317$). Modele göre adaletin bağlamsal performansı üzerinde anlamli bir etkisi bulunmamaktadır ($\beta=0,103$ ve $p>0,05$). Buna karşılık psikolojik iyi oluşun bağlamsal performansı üzerinde ($\beta=0,537$; $p<0,05$) olumlu yönde ve anlamli etkisi bulunmaktadır. Modele göre adaletin bağlamsal performansı üzerindeki etkisinde psikolojik iyi oluşun aracı rol oynadığı söylenebilmektedir ($\beta=0,103+0,238=0,341$).

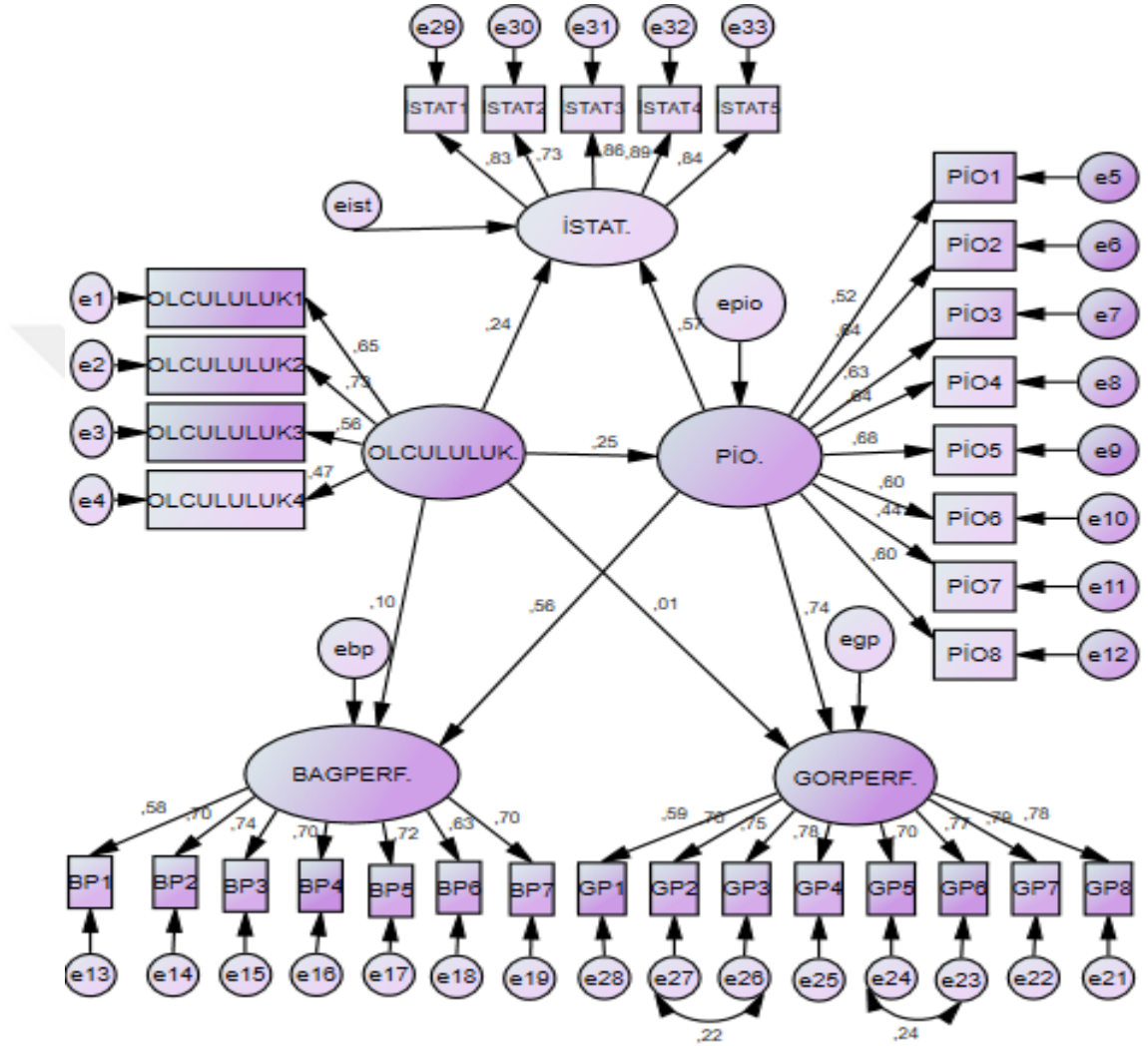
Tablo 11

Adalet Boyutunun Görev ve Bağlamsal Performansa Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracı Rolinde Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri

Değişkenler	Etkiler	Adalet	PiO
Psikolojik İyi Oluş	Doğrudan	,443	,765
	Dolaylı	,000	,000
	Toplam	,443	,765
İş Tatmini	Doğrudan	,276	,510
	Dolaylı	,226	,000
	Toplam	,501	,510
Görev Performansı	Doğrudan	,-015	,750
	Dolaylı	,332	,000
	Toplam	,317	,750
Bağlamsal Performans	Doğrudan	,103	,537
	Dolaylı	,238	,000
	Toplam	,341	,537

Şekil 5

Ölçülülük Boyutunun İş Tatmini, Görev Performansı ve Bağlamsal Performansa Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracı Rolü



CMIN=1121,529; D=443; p=0,000; CMIN/DF=1,876; RMR=0,044; GFI=0,896; AGFI=0,877; NFI=0,911; IFI=0,915; TLI=0,904; CFI=0,914; RMSEA=0,057

Şekil 5’de görülebileceği üzere, uyum indeks değerlerinden olan GFI’nın eşğin çok az altındaki değeri dışındaki uyum indekslerinin gerekli koşulları sağladığı görülmektedir.

Şekil 5’den de izlenebileceği üzere, erdemli liderliğin ölçülülük boyutunun iş tatmini üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,237$, $p>0,05$). Ayrıca ölçülülüğün psikolojik iyi oluş üzerinde de ($\beta=0,250$, $p>0,05$) anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır. Psikolojik iyi oluş ise, iş tatmini üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkisi ($\beta=0,572$, $p<0,05$) bulunmaktadır. Modele göre ölçülülük boyutunun iş

tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik iyi oluş kısmi aracı rol üstlenmektedir ($\beta=0,143$ ve $p>0,05$). Aracı etki eklendiğinde adaletin iş tatmini üzerindeki toplam etkisi artmaktadır ($\beta=0,237+0,143=0,380$; $p<0,05$).

Tablo 12

Ölçülülük Boyutunun Görev ve Bağlamsal Performansa Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracı Rolünde Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri

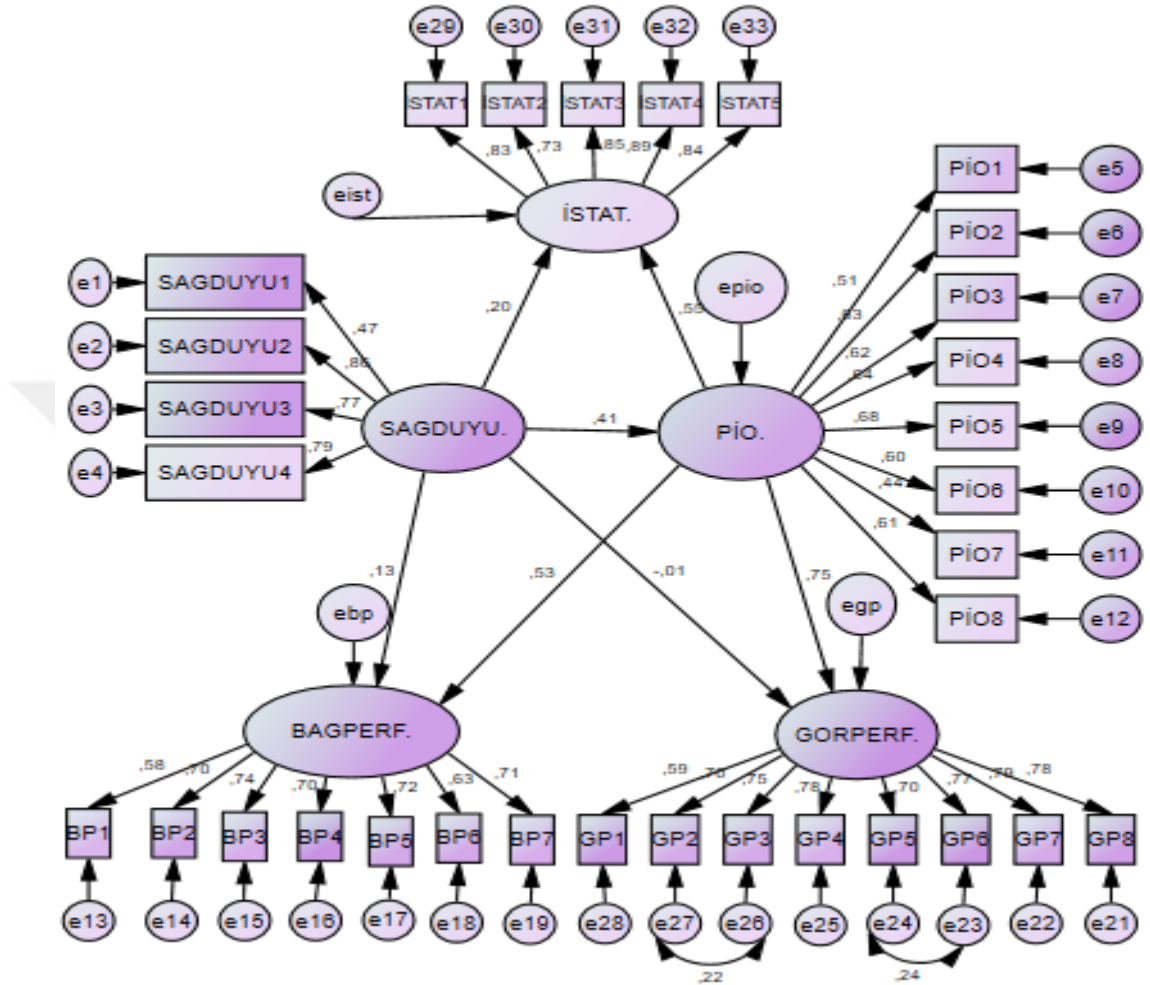
Değişkenler	Etkiler	Ölçülülük	PiO
Psikolojik İyi Oluş	Doğrudan	,250	,000
	Dolaylı	,000	,000
	Toplam	,250	,000
İş Tatmini	Doğrudan	,237	,572
	Dolaylı	,143	,000
	Toplam	,380	,572
Görev Performansı	Doğrudan	,010	,742
	Dolaylı	,185	,000
	Toplam	,195	,742
Bağlamsal Performans	Doğrudan	,100	,560
	Dolaylı	,140	,000
	Toplam	,240	,560

Şekil 5'e göre ölçülülük boyutunun görev performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($\beta=0,010$ ve $p>0,05$). Buna karşılık psikolojik iyi oluşun görev performansı üzerinde ($\beta=0,742$ ve $p<0,05$) anlamlı ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır. Modele göre ölçülülük boyutunun görev performansı üzerindeki etkisinde psikolojik iyi oluşun kısmi aracı rol oynadığı söylenebilmektedir ($\beta=0,010 +0,185=0,195$).

Modele göre ölçülülük boyutunun bağlamsal performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($\beta=0,100$ ve $p>0,05$). Buna karşılık psikolojik iyi oluşun bağlamsal performansı üzerinde ($\beta=0,560$; $p<0,05$) anlamlı ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır. Modele göre ölçülülük bağlamsal performansı üzerindeki etkisinde psikolojik iyi oluşun kısmi aracı rol oynadığı söylenebilmektedir ($\beta=0,100+0,140=0,240$).

Şekil 6

Sağduyu Boyutunun İş Tatmini, Görev Performansı ve Bağlamsal Performansa Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracı Rolü



CMIN=1041,776; D=442; p=0,000; CMIN/DF=2,357; RMR=0,042; GFI=0,889; AGFI=0,869; NFI=0,905; IFI=0,928; TLI=0,919; CFI=0,928; RMSEA=0,053

Modelin uyum indekslerinden olan CMIN/DF= 2,357; NFI=0,905; IFI=0,928; CFI=0,928 ve RMSEA= 0,053 olarak bulunmuş ve bu değerlerin modelin uyum iyiliğini karşıladığı görülmüştür. Ancak GFI=0,886 değeri sınırın biraz altında kalmış olsa da bu değer 0,85 olarak kabul edilebileceğini gösteren çalışmalar da mevcuttur (Karagöz, 2017). Bu bulgular modelin çalışma için uygun olduğunu göstermektedir.

Şekil 6'dan da izlenebileceği üzere, erdemli liderliğin sağduyu boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,197$; $p<0,05$). Ayrıca sağduyunun psikolojik iyi oluş üzerinde ($\beta=0,406$; $p<0,05$) anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır. Psikolojik iyi oluş ise iş tatmini üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi

($\beta=0,548$; $p<0,05$) bulunmaktadır. Modele göre sağduyunun iş tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik iyi oluş, kısmi aracı rol üstlenmektedir ($\beta=0,202+0,223=0,424$; $p>0,05$). Aracı etki eklendiğinde sağduyunun iş tatmini üzerindeki toplam etkisi artmaktadır. Modelden de anlaşılacağı üzere, bu etki anlamlı ve pozitif yönlü olmaktadır.

Tablo 13

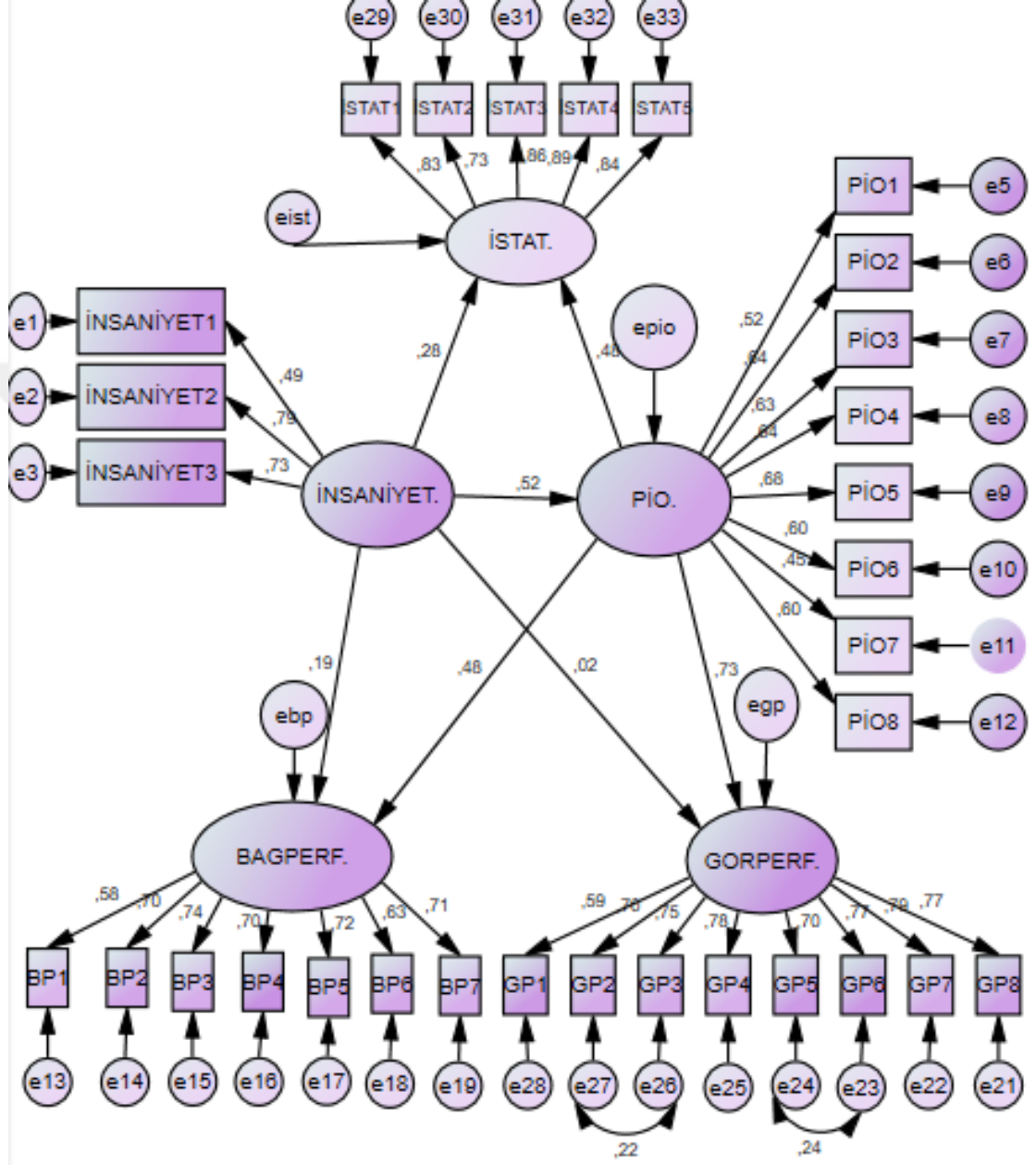
Sağduyu Boyutunun Görev ve Bağlamsal Performansa Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracı Rolünde Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri

Değişkenler	Etkiler	Sağduyu	Pio
Pio	Doğrudan	,406	,000
	Dolaylı	,000	,000
	Toplam	,406	,000
İş Tatmini	Doğrudan	,202	,548
	Dolaylı	,223	,000
	Toplam	,424	,548
Görev Performansı	Doğrudan	,-015	,751
	Dolaylı	,305	,000
	Toplam	,290	,751
Bağlamsal Performans	Doğrudan	,132	,530
	Dolaylı	,215	,000
	Toplam	,347	,530

Şekil 6'dan ve Tablo 13'den de izlenebileceği üzere, erdemli liderliğin sağduyu boyutunun bağlamsal performans ($\beta=0,132$; $p<0,05$) ve görev performansı ($\beta=-0,015$; $p<0,05$) üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. Ayrıca psikolojik iyi oluşun bağlamsal performans üzerinde ($\beta= 0,530$; $p<0,05$) anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunurken, görev performansı ($\beta=0,751$; $p<0,05$) üzerinde de anlamlı etkisi bulunmaktadır. Modele göre sağduyunun bağlamsal performans ($\beta=0,132+0,215=0,347$) ve görev performansı ($\beta=0,-0,015+0,305=0,290$) üzerindeki etkisinde psikolojik iyi oluş aracı rol üstlenmektedir.

Şekil 7

İnsanîyet Boyutunun İş Tatmini, Görev Performansı ve Bağlamsal Performansa Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracı Rolü



CMIN=1064,463; DF=415 p=0,000; CMIN/DF=2,565; RMR=0,020; GFI=0,898; AGFI=0,871; NFI=0,902; IFI=0,919; TLI=0,908; CFI=0,918; RMSEA=0,057

Modelin uyum indekslerinden olan CMIN/DF= 2,565, NFI=0,902, IFI=0,919, TLI=0,908, CFI=0,918 ve RMSEA=0,057 olarak bulunmuştur ve bu değerlerin uyum iyiliğini karşıladığı görülmektedir. GFI=0,898 değeri ile sınırın biraz altında kalmasına rağmen bu değerin 0,85 olarak kabul edilebileceğini gösteren çalışmalar da mevcuttur (Karagöz, 2017). Bu bulgular modelin çalışma için uygun olduğunu göstermektedir.

Şekil 7’den de izlenebileceği üzere, erdemli liderliğin insaniyet boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,285$; $p<0,05$). Ayrıca insaniyetin psikolojik iyi oluş üzerinde ($\beta=0,525$; $p<0,05$) pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Psikolojik iyi oluşun ise, iş tatmini üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi ($\beta=0,478$; $p<0,05$) bulunmaktadır. Modele göre insaniyetin iş tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik iyi oluş, aracı rol üstlenmektedir. Aracı etki eklendiğinde adaletin iş tatmini üzerindeki toplam etkisi artmaktadır ($\beta=0,285+0,251=0,536$). Bu bulgu, insaniyet boyutunun psikolojik iyi oluş aracılığıyla iş tatminini arttırdığını göstermektedir.

Tablo 14

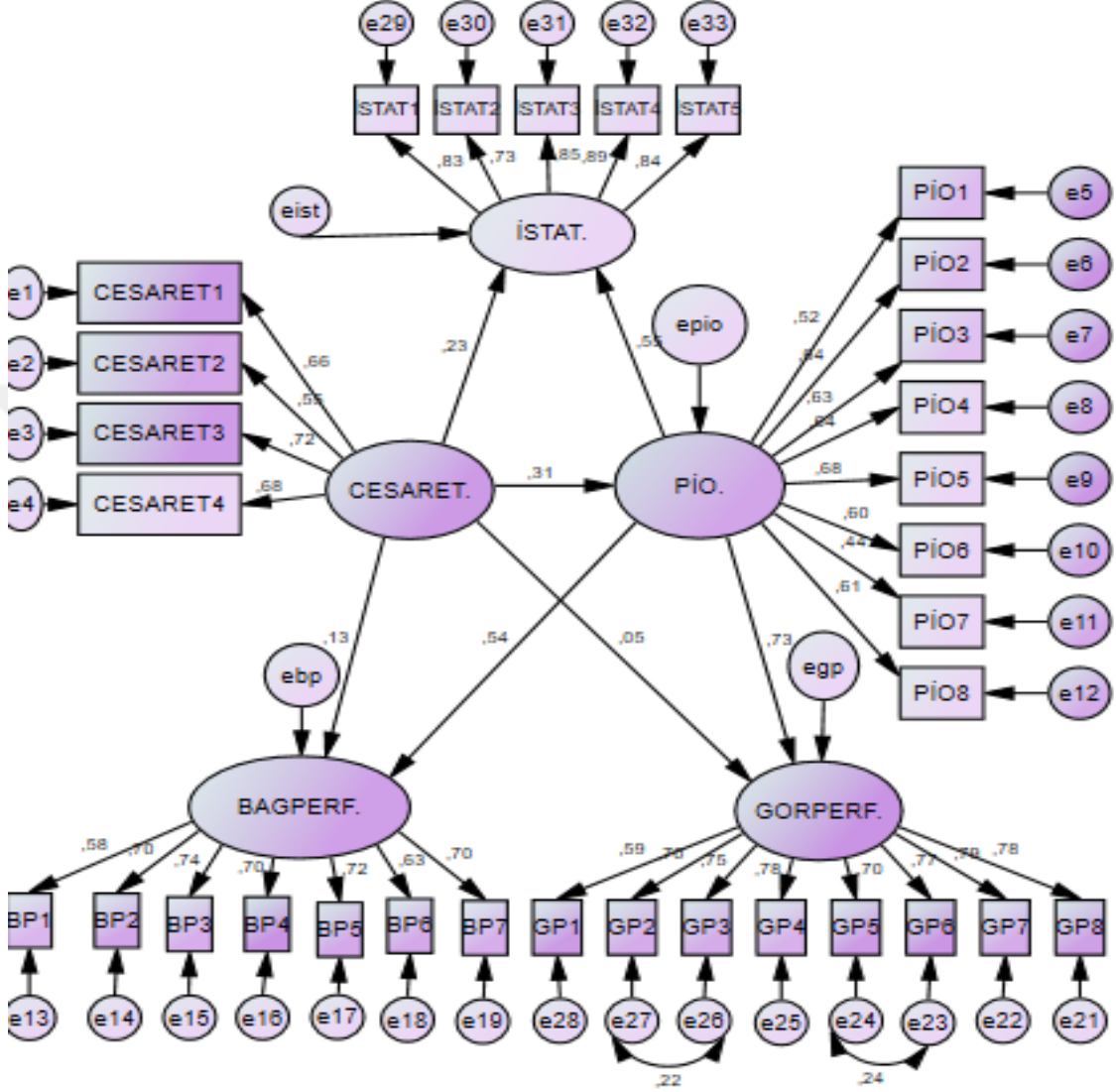
İnsaniyet Boyutunun Görev ve Bağlamsal Performansa Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracı Rolünde Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri

Değişkenler	Etkiler	İnsaniyet	Pio
Pio	Doğrudan	,525	,000
	Dolaylı	,000	,000
	Toplam	,525	,000
İş Tatmini	Doğrudan	,285	,478
	Dolaylı	,251	,000
	Toplam	,536	,478
Görev Performansı	Doğrudan	,018	,733
	Dolaylı	,385	,000
	Toplam	,403	,733
Bağlamsal Performans	Doğrudan	,190	,479
	Dolaylı	,251	,000
	Toplam	,441	,479

Şekil 7’den ve Tablo 14’den izlenebileceği üzere, erdemli liderliğin insaniyet boyutunun görev performans ($\beta=0,018$; $p>0,05$) üzerinde anlamlı etkisi bulunmamakla birlikte, bağlamsal performansı ($\beta=0,190$; $p>0,05$) üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır. Buna karşın, psikolojik iyi oluşun bağlamsal performans üzerinde ($\beta=0,479$; $p<0,05$) ve görev performansı ($\beta=0,733$; $p<0,05$) üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır. Modele göre insaniyetin bağlamsal performans ($\beta=0,190+0,251=0,441$) ve görev performansı ($\beta=0,018+0,385=0,403$) üzerindeki etkisinde psikolojik iyi oluş, aracı rol üstlenmektedir.

Şekil 8

Cesaret Boyutunun İş Tatmini, Görev Performansı ve Bağlamsal Performansa Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracı Rolü



CMIN=1069,215; D=443; p=0,000; CMIN/DF=2,414; RMR=0,043; GFI=0,901; AGFI=0,884; NFI=0,920; IFI=0,923; TLI=0,913; CFI=0,925; RMSEA=0,054

Modelin uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir aralıklarda olduğu görülmektedir. Şekil 8’den de izlenebileceği üzere, erdemli liderliğin cesaret boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,235$ ve $p>0,05$). Ayrıca cesaretin psikolojik iyi oluş üzerinde ($\beta=0,314$, $p<0,05$) anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Psikolojik iyi oluşun ise, iş tatmini üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi ($\beta=0,555$ ve $p<0,05$) bulunmaktadır. Modele göre cesaretin iş tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik iyi oluş, kısmi aracı rol üstlenmektedir Aracı etki eklendiğinde cesaretin iş tatmini üzerindeki toplam etkisi artmaktadır ($\beta=0,235+0,174=0,409$).

Tablo 15

Cesaret Boyutunun Görev ve Bağlamsal Performansa Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracı Rolünde Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri

Değişkenler	Etkiler	Cesaret	Pio
Pio	Doğrudan	,314	,000
	Dolaylı	,000	,000
	Toplam	,314	,000
İş Tatmini	Doğrudan	,235	,555
	Dolaylı	,174	,000
	Toplam	,409	,555
Görev Performansı	Doğrudan	,051	,727
	Dolaylı	,228	,000
	Toplam	,279	,727
Bağlamsal Performans	Doğrudan	,126	,544
	Dolaylı	,171	,000
	Toplam	,297	,544

Şekil 8’den de izlenebileceği üzere, erdemli liderliğin cesaretin boyutunun bağlamsal performans ($\beta=0,126$ ve $p>0,05$) görev performansı ($\beta=0,051$ ve $p<0,05$) üzerinde anlamlı etkisi bulunmamaktadır. Buna karşılık, psikolojik iyi oluşun bağlamsal performans üzerinde ($\beta=0,727$ ve $p<0,05$) ve görev performansı ($\beta=0,544$ ve $p<0,05$) anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır. Modele göre, cesaretin bağlamsal performans ve görev performansı üzerindeki etkisinde psikolojik iyi oluş, aracı rol üstlenmektedir. Aracı etki eklendiğinde cesaretin görev performansı üzerindeki ($\beta=0,051+0,228=0,228$); bağlamsal performans ($\beta=0,126+0,171=0,297$) toplam etkisi artmaktadır. Modelden de anlaşılacağı üzere, cesaret boyutunun psikolojik iyi oluş aracılığıyla performans boyutlarını pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilediğini söylemek mümkündür.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde, analizler neticesinde elde edilen bulgulara ve yorumlamalara yer verilmiştir. Ayrıca bu araştırma ile elde edilen sonuçlar çerçevesince akademik yazına sunduğu katkı, gelecekteki çalışmalara yönelik öneriler de sunulmaktadır.

Bu araştırma, pozitif psikoloji teorisi bağlamında incelenmiştir. Pozitif psikoloji alanında yapılan yoğun araştırmalar, erdemli liderlik olarak kavramsallaştırılan ve yöneticilerinde kendilerine de referans alabileceği liderlik özelliklerinin çalışanlara pozitif yansımaları bulunduğunu ortaya koymaktadır (Carr vd., 2021). Pozitif psikoloji bilimine göre, erdemlerin, örgütlerin önemsendiği çalışanların mutluluğunu, bireysel gelişimini ve performansını arttıran insanın üstün özellikleri olduğu kabul edilmektedir. Bu sebeple, yöneticilik bağlamında erdemli davranmanın örgütlere sağlayacağı yararlar dikkatle incelenmelidir. Araştırmada pozitif psikoloji ekseninde, erdemli liderliğin psikolojik iyi oluşun, iş tatmini ve çalışan performansı ilişkisinde aracı rolünün tespitine çalışılmıştır. Literatürde çalışanların psikolojik iyi oluş seviyelerini yükseltmenin işe karşı olumlu duygular beslemelerini ve performanslarını arttırdığı belirtilmektedir (Hess ve Cameron, 2006; Sosik vd., 2012).

Araştırma bulgularına göre, erdemli liderlik algısının psikolojik iyi oluş üzerinde pozitif etkisinin bulunduğu görülmektedir. Örgütsel davranış alanında önemle ele alınan konu başlıklarından bir tanesi bireylerin psikolojik iyi oluş durumlarıdır. Biyolojik ve fiziksel sağlığın olduğu kadar, bireylerin psikolojik sağlıklarının da iyi durumda olması önem taşımaktadır. Çünkü hayatın, işin getirdiği zorluklara, olumsuz ve stresli durumlara karşı bireyin dayanma ve mücadele gücünün içsel kaynağı, sahip olduğu yüksek psikolojik iyi oluşudur. Pozitif psikoloji yaklaşımı gereğince, kişinin kendini iyi hissetmesi, olayları pozitif şekilde ele alıp değerlendirebilme kabiliyetini kullanmasını ve sahip olduğu potansiyeli ortaya çıkartarak tam işlevsel hale gelebilmesi bu kavram ile açıklanabilmektedir. Pozitif psikoloji birey düzeyinde, psikolojik iyi oluş, sevgi, neşe, cesaret, duyarlılık, azim, özgünlük, maneviyat, yüksek yetenek gibi olumlu özelliklere değinmektedir (Seligman, 2010). Böylelikle kişi, kurumuna ve hatta ait olduğu topluma, arzu edilen en yüksek katkıyı sunabilmektedir. Aksi durumda, yani kişi olayları, olumsuzluklar penceresinden bakarak değerlendirdiği takdirde, kendisini sınırlandırmakta ve sahip olduğu gücü, yetenek ve kabiliyetleri ortaya koymakta zorluk yaşamaktadır. Bu pozitif bakış açısına sahip olmada erdemli bir yönetici önemli role

sahiptir. Çalışanlarına rehberlik eden, yol gösteren, onların yetenek ve kabiliyetlerini artırıcı imkânlar sunan, gerçekçi bir iyimserlikle onları güçlendiren insani-erdemli liderler, onların psikolojik hallerini pozitif yönde etkilemektedirler. Literatürde yer alan çalışmalar da bu bulgu ile paralellik göstermektedir. Wagner ve diğerleri (2020) yaptıkları çalışmada, erdemler ve psikolojik iyi oluş arasında güçlü bir ilişki olduğunu ifade etmektedirler. Özellikle başarı, sevgi, nezaket, şevk ve azim gibi alt erdemlerin esenliğe katkıda bulunduğunu ve böylelikle bireylerin iş ve özel yaşamlarına dair olumlu etkileri olduğunu ortaya koymaktadırlar. Ahmed ve diğerleri (2021) çalışmalarında, liderlerin çevrelerindeki etkileme ve anlamlı neticeler elde edebilmelerinde, sahip oldukları erdemleri kullanma yeteneklerine dikkat çekmektedirler. Erdemlerin iş etkinliğini, çalışanlarının bağlılığını ve esenliğini arttırmada psikolojik bir kaynak olduğunu belirtmektedirler. Ravina- Ripoll ve diğerleri (2021) işyerlerinde yönetici tarafından sağlanan erdemli bir döngünün ürün ve hizmet kalitesini iyileştirmenin yanı sıra çalışanların mutluluğunu da arttırdığını belirtmektedirler. Bireylerin refahı ve iyiliği için yöneticilerin çalışanlarının özgürlük alanlarına saygı göstermelerini, iletişimlerinde özenli bir dile sahip olmalarını, farklı fikirleri saygıyla dinlemesini tavsiye etmektedirler.

Araştırma bulgularına göre, erdemli liderlik algısının çalışanların iş tatmini üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır. Çalışanların liderlerini erdemli olarak algıladıklarında işlerine karşı duydukları olumlu duygular artacak ve daha verimli çalışanlar haline geleceklerdir. İşletmelerin ve yöneticilerin üzerinde önemle durduğu bir diğer konu da çalışanların iş tatminidir. Taylor'ın (1911) bilimsel çalışma ilkeleri çerçevesinde ele almaya başlanılan daha iyi iş, daha verimli çalışan için ortaya koyduğu gerekli unsurlar artık günümüzde tatmin, memnuniyet, mutluluk, motivasyon kavramları olarak ortaya çıkmaktadır (Atasoy, 2004). İş tatmini, çalışan refahı ile yakından ilişkili bir kavramdır. Bu sebeple örgütler için hayati öneme sahiptir. Çağımızın aşırı rekabetçi iş dünyasında örgütler, sahip oldukları verimli, üretken, mutlu çalışanlar sayesinde rekabet alanında stratejik üstünlük elde etmektedirler. Dolayısıyla başarılı şekilde faaliyetlerine devam etmek isteyen işletmeler, çalışanlarını mutlu, memnun edecek, onları verimli bir şekilde yönetebilecek pozitif yöneticilere ihtiyaç duymaktadırlar. Erdemli yöneticiler, çalışanlarının iş tatminine katkıda bulunarak, sahip oldukları potansiyellerine ulaşmalarını ve hatta ötesine geçebilmelerine yardımcı olan bir yöneticilik tarzı sergilerler. Elde edilen bulgu, literatür tarafından da desteklenmektedir. Taşpınar ve Eryeşil (2021) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların erdemli liderlik algıları ile iş

tatminleri arasında orta düzeyde güçlü, anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır. Ramzan ve diğerleri (2022) yaptıkları çalışmada, bireylerin sahip olduğu karakter güçlerinin, erdemlerinin iş tatminlerinin güçlü bir belirleyicisi olduğunu ifade etmektedir. Araştırmada, meslek gruplarının erdemler üzerinde farklılık gösterebildiğini, kişinin güçlü yönleri olarak da adlandırılan erdemlerinin verimsiz, istenmeyen iş davranışlarını engellediğini ortaya koymuşlardır. Littman-Ovadia ve Steger (2010), bireylerin işyerinde güçlü yönlerini, erdemlerini kullanmalarının iş ve yaşam tatminlerini bulmalarındaki rolünü tartışmışlardır. Araştırma sonucuna göre ise, kişisel gelişim, refah, iş-yaşam tatmini üzerinde erdemlerin güçlü bir etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Yürütülen araştırma kapsamında, iş tatminini etkileyen yönetici erdemlerinin sırasıyla insaniyet, adalet, ölçülülük, cesaret ve sağduyu olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların iş tatminlerini en çok etkileyen yönetici erdeminin şefkat, merhamet, sevgi gibi duyguları içeren insaniyet erdemi olduğu tespit edilmiştir. İnsani ilişkilerin en sağlıklı şekilde sürdürülmesi, kişiye değerli olduğunun hissettirilmesi, psikolojik ve fiziksel ihtiyaçlarının farkında olunması gibi durumlarda yöneticinin gerekli özen, samimiyet ve hassasiyet içerisinde yaklaşması gerekmektedir. İkinci olarak etkileyen adalet erdemi, çalışanların yöneticilerinden haklarını her durumda koruyacağını, şeffaf, gerçekçi ve rasyonel tavırlarla çalışanlarına güven vereceğini ve adil davranmasını gerektirmektedir. Ölçülülük erdemi, yöneticinin yaptığı işlerde, sergilediği davranışlarda orantılı olması, aşırıya kaçmadan makul olanı yapmayı sembolize etmektedir. Cesaret erdemi, doğru zamanda tereddüt etmeden eyleme geçmeyi, gerekli riskleri almaktan çekinmemeyi ifade etmektedir. Sağduyu erdemi ise, özellikle kriz, küçülme ve belirsiz ortamlarda sahip olduğu kültür, yetenek ve tecrübesiyle endişeye kapılmadan, soğukkanlı bir şekilde süreçleri başarıyla yönetmeyi gerektirir. Erdemli liderlik boyutlarıyla iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda genel olarak paralellik söz konusudur. Hendriks vd. (2020) araştırmalarında iş tatmini ile en kuvvetli ilişkiye sahip erdemleri sırasıyla, adalet, insaniyet, sağduyu, cesaret ve ölçülülük olarak tespit etmişlerdir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, erdemli liderliğin iş tatminine etkisinde psikolojik iyi oluşun aracı rolü bulunmaktadır. Katılımcıların psikolojik iyi oluş aracılığıyla iş tatminlerini en çok arttıran erdemler sırasıyla adalet, insaniyet, ölçülülük, sağduyu ve cesarettir. Adalet, liderlerin, çıkar çatışması söz konusu olduğunda bile herkesin haklarını koruyacağına, değerli kaynakları tahsis ederken herkese karşı adil ve eşit davrandıklarını ifade etmektedirler. İkinci olarak etkileyen insaniyet erdemi

başkalarının ihtiyaçları ve çıkarları için özen ve ilgi göstermeyi gerektirmektedir. Ölçülülük erdeminin, dışarıdan dayatılan hiçbir kısıtlama olmadığında bile anlık tatmin için arzuların kontrolünü sağladığını, diğer bir erdem olan sağduyu erdemleri sayesinde, liderlerin karmaşık iş ortamlarında olduğu gibi çok sayıda paydaşın ihtiyaçları karşısında bile doğru bir değerlendirme ve/veya karar vermelerini sağlayarak kaynakların verimli ve etkili bir şekilde kullanılmasını sağladığını ifade etmişlerdir. Son sırada yer alan cesaret erdeminin, insanların tehlike karşısında veya olumsuz sonuçların riski altında iyilik yapmalarını sağlayarak, kişinin itibarı zarar görse bile uzun vadeli değerli riskler almasını sağladığını belirtmişlerdir. Erdemli liderliğin sahip olduğu hümanist bakış açısının, insanın potansiyelini harekete geçiren itici bir güç olduğunu böylelikle insan davranışlarını iyileştirdiğini, bireysel ve örgütsel katkıyı maksimum düzeye çıkarttığını açıklamaktadırlar. Ortak yararı gözeten eylemlerin, dürüst ilişkilerin, olmak ve yapmak arasında fark bulunmayan davranışların sembolize edildiği erdemli liderliğin psikolojik iyi oluş düzeylerine olumlu yönde katkı sunan önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.

Erdemli liderliğin iş tatminine etkisinde psikolojik iyi oluşun aracı rolü için elde edilen bulgular, erdemli liderlik davranışlarının çalışanların psikolojik iyi oluşunu tetiklediği ve dolayısıyla iş tatmin duygularını da arttırdığını göstermektedir. Çünkü psikolojik açıdan daha iyi hissedilen mutlu insanın hem kendisini hem işini hem çevresini olumlu değerlendirme ihtimali, mutlulukla beraberinde gelen iyimserlik etkisinden dolayı yüksektir. Bu yüzden de iş tatmini artışına sebep olması olağan ve malumun ilanı niteliğindedir. Cameron, (2003); Cameron ve Caza, (2002); Mitonga-Monga ve diğerleri (2019) yaptıkları çalışmada, erdemli liderlik, iş tatmini ve psikolojik iyi oluş arasında güçlü ilişkiler tespit etmişlerdir. İş tatmininin dışsal tatmin unsurlarından ziyade içsel tatmin unsurları beslenirse bunun etkisi daha uzun süreli gerçekleştiğini yani kişi işine anlam yüklerse, sorumluluk alması ile kendini ve katkısını önemli görürse tatmin düzeyinin perçinleştiğini ifade etmektedirler. Bu yüzden gerçek mutluluk ile içsel iş tatmini unsurları arasında yüksek bir ilişki olduğu varsaymaktadırlar. Erdemli liderlerin sözlerine sadık, eylemlerini kamu ve örgüt yararı gözeterek icra eden, görüşlerinde tutarlı ve hakkaniyetli bireyler olduğunu, insan ilişkilerinde saygılı, empati kuran, bireylerin refahına hizmet eden uygulamaları harekete geçiren, iyilik hikayeleri yazan kimseler olduğunu açıklamaktadırlar. Yönetmel roller, kurumsal politikalar hakkında çalışanlarda endişe uyandırmazlar, güven duygusunu tesis ederler. Oluşturdukları pozitif dil ve ilişkiler sayesinde erdemli bir örgüt inşasına da zemin hazırlarlar ve böylelikle iyiliği,

güzelliği ve doğruluğu takdir etmeyi aslında erdemli olabilmeyi bir nevi kurumsal politika haline getirebilirler. Erdemli liderler sayesinde örgütlerde oluşan olumlu duygular, tutumlar ve davranışlar arttırıcı etki yaparak çalışanların psikolojik iyi oluş hallerini dolayısıyla da iş tatminlerini arttırma yönünde de hizmet ettiklerini belirtmektedirler. Böylelikle erdemli liderler çalışan iş tatminini psikolojik iyi oluşlarını arttırarak yükseltebilmektedirler. Çalışma sonuçlarına göre katılımcıların erdemli liderlik boyutlarının psikolojik iyi oluş seviyeleri üzerinde olumlu etkisi vardır. Bu sonuçtan hareketle, erdemli liderliğin çalışanların psikolojik iyi oluşlarını iyi derecede etkilediği görülmektedir. Araştırma sonucu elde edilen bulgular literatür tarafından desteklenmektedir. Meyer ve Hühn (2020) yaptığı araştırmada, Amerika ve İngiltere’de toplanan veriler neticesinde, erdemli liderlik ile psikolojik iyi oluş arasında pozitif yönde bir ilişki bulmuştur. Örgütsel başarıyı yakalamak için amaca giden yolda araçların etkili düzenlenmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Bu araçlardan bir tanesi de kişilerin psikolojik iyi oluş düzeyidir.

Araştırma sonuçlarına göre erdemli liderlik ve çalışan performansı arasında anlamlı bir etki olmadığı tespit edilmiştir. Literatürde yer alan çalışmalarda farklı bulgular elde edildiği görülmektedir. Moradi ve diğerleri, (2014) çalışmalarında, performans ile bilgelik, ölçülülük yönetici erdemleri ile ilişki bulurken, adalet, insaniyet ve sağduyu erdemleri ile ilişki olmadığını tespit etmişlerdir. Başka bir çalışma da ise, erdemli liderlik davranışları ile çalışan performansı arasında etkileşim bulunamamıştır. Bireye doğal gelmeyen, yapmacık davranışlar olarak algıladığı erdemlerin özellikle umut, mizah, mükemmeliği takdir gibi karakter güçleri ile çalışan performansı arasında bir ilişki olmadığı ileri sürülmektedir (Qu, 2021). Meyers ve diğerleri (2015) tarafından yapılan araştırmada yöneticinin zayıflıklarını iyileştirmeden ve eksik taraflarını gidermeden sadece güçlü yönlerini kullanması, çalışanlar tarafından olumlu karşılanmadığı, bu sebeple de yönetici erdemlerinin çalışan performansı ile ilişkili olmadığı ortaya konulmaktadır. Buna karşın, De Araújo ve Lopes (2014), Portekiz’de 351 çalışanın katılımı ile yaptıkları çalışmada lider erdemlerindeki üç boyutun, azim, olgunluk ve değerlere dayalı liderliğin, çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırarak bireysel performansa olumlu katkı sağladığını tespit etmişlerdir. Ashkenas ve Manville (2019) çalışmalarında, çalışanların yüksek performans seviyesine ulaşabilmeleri için iyi ve etkileyici liderliğin gerekliliğinden bahsetmektedirler. İyi liderlik ise, açıklık, geniş bir ufka sahip olma, eylem ve söylemlerinde çelişki olmaması, insani yönünün kuvvetli

olması ve empati yapabilmesi gibi bazı liderlik özelliklerine yani aslında erdemlerine sahip olması gerektiğini ifade etmektedirler.

Çalışmanın elde edilen diğer bir sonucu ise erdemli liderliğin çalışan performansına etkisinde psikolojik iyi oluşun aracı rolünün olduğu görülmektedir. Çalışmada mutlu çalışanın, üretken çalışan anlamına geldiği yani daha iyi bir performans sergilediği yine incelenen diğer bir konu başlığı olmuştur. Erdemler aslında kavram itibarıyla refah artışının bir öncülü olarak görülmektedir. Refah ise, psikolojik esenliğin bir göstergesidir. İşyerinde erdemli olmak ya da erdemli davranışlar sergilemek ise refah artışına hizmet eden bir olgudur. Kişilerin çalışma ortamındaki yöneticileri bu konuda etkilendikleri ilk isim olmaktadır. Yönetici-takipçi arasındaki iyi ilişkiler, kuvvetli güven duygusu, merhamet, şefkat çerçevesinde sunulan davranışlar iki taraf içinde pozitif duygular oluşmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda taraflarda oluşacak kaygı, depresyon, stres gibi olumsuz duyguların önüne geçecektir. Magnier-Watanabe ve diğerleri (2020) yaptıkları çalışmada, çalışan refahının performans ve yenilikçilik kavramları adına son yıllarda oldukça önemli bir konu olarak görüldüğünü ve bununla ilintili olarak çalışanların sahip olduğu yüksek iyi oluşun daha iyi bir performansla ulaşmalarını sağladığını tespit etmişlerdir.

Literatür incelendiğinde yönetici davranışları ile çalışan verimliliği, mutluluğu ve performans artışlarındaki ilişkisi görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin sergilediği davranışların çalışanların hem bireysel hem de işlerine karşı pozitif davranış ve tutumlara (örgütsel bağlılık, iş tatmini, psikolojik iyi oluş hali, motivasyon) sahip olmalarında olumlu rol oynadığı anlaşılmaktadır (Grimani ve Gotsis, 2016; Malik ve Naeem, 2016; Ng ve Tay, 2020; Rego vd., 2012). Bu sebeple örgütlerin çalışanlarının motivasyonlarını arttıran, verimliliklerini pozitif etkileyen, onları önemseyen yöneticilere sahip olması arzu edilmektedir. Bu çalışmada da çalışanların üzerinde pozitif etkiler sağlayan erdemli yönetici/liderlik üzerinde durulmuştur. Caldwell ve diğerleri (2015), erdemli liderlerin insani yönü kuvvetli, itidalli, mert ve tutarlı kimseler olduğunu, bu sayede bireysel ve örgütsel çıktılar üzerinde olumlu etkiler yapmak için örneğin çalışanlarının performanslarının iyileştirilmesi, onların iyi oluşlarını sağlamak ve örgütler ve çalışanlar için en iyiye ulaşmanın yolları aradıklarını ifade etmişlerdir. Bireylerin, kendilerinin en iyiye olmayı arzu etmeleri şeklinde tanımlanan erdem, aynı zamanda olumlu performans etkilerini arttırırken olası negatif sonuçlara da engel olmaktadır (Avey vd., 2012).

Erdemler hem pozitif duygularla hem de diğer erdemlerle ilişkilidir. Böylece diğer olumlu duyguların ve erdemlerin daha fazla deneyimlenmesine katkıda bulunur. Bununla ilişkili olarak da olumlu duygular yaşayan bireylerin yüksek iş tatmini, proaktif olma, örgütsel vatandaşlık sergileme olasılıkları da artmaktadır. Bunu destekleyen bir teori olan Fredrickson (2004) tarafından geliştirilen, özünde helezonik şekilde artırdığını ileri sürdüğü “broaden and build” teorisidir. Teoride, olumlu duyguların anlık düşünce ve eylemleri genişlettiği belirtilmektedir. Erdemler aynı zamanda, daha yüksek psikolojik ve fiziksel sağlık düzeyleri ile de ilişkilidir. Sağlıklı bireyler, daha yüksek bireysel ve örgütsel işlevsellik seviyelerine katkıda bulunan odaklanma, güç sahibi olma, sebat etme gibi eğilimdedirler (Peterson ve Park, 2008). Birçok çalışan erdemin, olumsuzluk karşısında sevgi ve empati, ahlaki güç, kararlılık, zorluklar karşısında dayanıklı olma, mutluluk ve esenlik yaratmada kritik bir role sahip olduğunu göstermiştir (Cameron, 2011; Havard, 2007; Pearce vd., 2006; Wang ve Hackett, 2016). Bu bağlamda erdemli davranan yöneticilerin de örgütleri açısından hayati rol oynadığını söylemek doğru bir tespit olacaktır. Çalışanları ile açık, samimi, iletişime sahip olan yönetici gerekli olan kurumun işleyişi, iş tasarımları, örgütsel süreçler ile ilgili her bilgiyi, konuyu taraflarla paylaşır. Yapıcı geri bildirimlerde bulunur, desteğini esirgemez. Örgüt içi sosyal ilişkilerin canlı olmasına azami dikkat gösterir. Bireylere adil bir ücretlendirme, performans değerlendirme, terfi ve yükselme konularında soru işaretlerine yer bırakmaz. Belirsizliğin kaçınılmaz olduğu durumlarda öngörülerini ile örgütü ve çalışanlarını arafta bırakmaz. Kadim bilgileri esas alan tecrübeleri sayesinde kriz durumlarını dahi fırsata çevirmenin bir yolunu bulabilir ve böylelikle örgütsel amaçlara ulaşma yolunda başarılı hamleler yapabilir (Alparlan, 2022; Dinçer, 2018; Özel, 2019). İyi ve etkili liderliğin gereği olan bu erdemli davranışları algılayan çalışan psikolojik açıdan iyi hisseder ve performansına olumlu şekilde yansır.

Çalışmada elde edilen bulgulara göre, erdemli liderliğin alt boyutları ile çalışan performansının alt boyutları arasında genel olarak pozitif etkileşim bulunduğu görülmektedir. Crossan ve diğerleri (2017) çalışmalarında, performans ile yönetici erdemleri arasında güçlü ve pozitif ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir. Yöneticilerinden, yaptığı işten, iş ortamından ve işyeri arkadaşlarından duyduğu memnuniyet oranında performanslarında artış kaydettikleri izlenmektedir. Çünkü bu faktörler bireylerin pozitif davranışlar sergilemesinde belirleyici bir faktör olmaktadır. Yöneticilerinden aldıkları onay, duydukları güzel sözler, onlar tarafından takdir ve onore

edilmeleri, ihtiyaç olunan konularda destek ve teşvik edilmeleri gibi hususlar bireylerin esenlik hallerini artırır. Örgütlerin adeta taşıyıcı kolonları olan ve geçmişten günümüze de bütün araştırmalarda en kuvvetle ima edilen adalet kavramı, çalışanların önemsendiği en önemli husustur. Adalet insanları bir arada sağlam bir şekilde olabilmesi için maya olan güven duygusunu oluşturur. Güven, örgütsel süreçlerde çalışanları herhangi bir konuda endişeye, şüpheyi mahal bırakmayacak şekilde çalışmaya ve sonucunda başarıya götüren bir duygudur. Yöneticinin asli görevleri arasında sayılan adil ve hakkaniyetli olması ilkesi gereğince (Zeng, 2019) liyakati ön plana alması gerekmektedir. Elde edilen bulgular literatürde daha önce yapılmış çalışma sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Çalışma bulgularına göre sırasıyla, çalışan performansı ile ilişkili alt erdemler insaniyet, adalet, sağduyu, cesaret ve ölçülülük olarak belirlenmiştir. Bu bulgulara literatürde yer alan çalışmalar da destek vermektedir. Örneğin, Chun (2015) çalışmasında, Aristo'nun erdemlerini temel aldığı çalışmasında karakter güçleri (özellikle sağduyu erdemi) ile performans arasında pozitif ilişki bulmuştur. Sağduyu erdemi sayesinde liderler, öznel deneyimleri ile örgütlerini zorlu durumlar karşısında akliselim davranarak durumu en iyi şekilde yönetmektedir. Harzer vd., (2021), takım çalışması, liderlik, azim gibi adalet erdeminin karakter güçlerinin çalışan performansını en iyi açıklayan erdem olduğunu ortaya koymaktadır. Liderin dürüst ve adil davranışlarının çalışanların görevleri ile ilgili yeterliliklerini tam işlevsellikle yerine getirmelerini sağladığını belirtmektedirler.

Erdemler konusu neredeyse insanlık tarihi kadar eski olmasına karşın, çalışma alanı olarak nispeten yenidir (Şener, 2018). Araştırmamızda ele alınan erdemli liderlik konusu, tarihin her döneminde gerek devlet yönetimi gerek ise diğer alanlarda ideal yöneticinin özelliklerini arar iken karşımıza çıkan soruların cevaplarının aynı noktada buluşması üzerine çalışma modeli haline getirilmiştir.

Teorik Katkı

Günümüzde örgütlerin yönetsel bağlamda erdemli bireylere daha çok ihtiyaç duyduğu görülmektedir. Bu sebeple erdemli liderliğin yansımalarının bilimsel olarak ele alınarak literatüre kazandırılmasının alandaki mevcut boşluğa mütevazı bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Şimdiye kadar incelenen çalışmalarda, erdemlerin bütün boyutlarıyla ele alındığı, erdemli liderliği kapsamlı şekilde tespit edebilen çalışmalara çok az sayıda rastlanılmış olması, çalışmanın sunduğu katkı açısından değerini ortaya koymaktadır. Ayrıca bu çalışma sonucunda elde edilen bulgular, erdemli liderliğin çalışanların iş tatminlerini ve performanslarını iyileştirebilmek için psikolojik iyi oluşlarını arttırmaya

destek sağlamanın önemini ortaya koyan teori üzerinde tasarlanmıştır. Değişkenler arasındaki etkileşimlerin kavramsal ve ampirik olarak erdemli liderlik algısı, iş tatmini, performans ve psikolojik iyi oluşun aracı rolünü de göz önünde bulundurarak, bu etkileşimleri açıklayan mevcut teorinin ilerletilmesine de katkı sunmak istenilmiştir. Bu çalışma neticesinde literatüre birkaç noktada katkıda bulunulmuştur. Öncelikle, araştırmada erdemli liderlik algısının iş tatminine ve sonrasında performanslarına etkisinde psikolojik iyi oluşun önemi ortaya konulmak istenmiştir. Özetle, bu çalışmanın erdemli liderliğin çalışanlar ve örgütler için önemini ortaya koyduğu düşünülmektedir.

Sektöre ve Yöneticilere Yönelik Öneriler

Hiyerarşinin en tepesindeki yöneticinin tutum ve davranışı alt kademelere de yansımaktadır. Çalışanların hislerinin yöneticilere endeksli oluşabildiği akılda tutulmalı, yöneticiler bu sorumluluklarının bilincinde olmalıdır. Örgütler ve özelinde yöneticiler, iş görenlerin görüş ve beklentilerini gerçekten önemseydiğini hissettirmelidir. Böylelikle çalışanların psikolojik sağlığının önemli ölçüde iyileştiği gözlemlenecektir. Psikolojik olarak çalışanın temel iyi oluş kaynağı; ona verilen geri bildirim, kendisi hakkında deneyimlediği gelişim hissi ve takdir edilmesidir. Yöneticilerin olumlu duygusal ifadelerini görünür kılması, çalışanları ile sosyal iletişim kurmak için etkili davranışlardır. Pozitif bir liderlik tarzı sergilenmesi yani olumlu davranışların sergilenmesi takipçilerinin de olumlu hislerini tetikleyecek ve böylece enerji artacaktır. Böylelikle örgütler canlı, dinamik bir yapıya kavuşacak ve çalışanlar için çalışması keyifli bir ortam haline dönüşecektir. Ayrıca çalışanların mutluluğu açısından yöneticilerin insan ilişkileri becerisi de öne çıkmaktadır. İyi yönetici, çalışanlarıyla iyi iletişim kuran, onları dinleyen ve anlayan yöneticidir. Çalışanın ulaşamadığı, ulaşsa bile derdini doğru dürüst anlatamadığı, yaptığı işlere dair olumlu ya da olumsuz geri bildirim alamadığı yöneticilerin astlarını memnun etmesi mümkün değildir.

Örgütler için başarı, toplum için refah seviyelerini arttırıcı icraatlar, erdemler ile yakından ilintilidir. Yönetici, karar verme süreçlerinde ve uygulamalarında adaletli ve hakkaniyetli davranmalıdır. Yöneticinin bir tarzı olsa da her çalışana özel bir tutum ve davranış benimsemesi de gerekebilir. Her insan nevi şahsına münhasır bir alemdir ve yönetici gerektiğinde çalışanların kişisel özelliklerine, anlama ve algılama becerilerine uygun bir tutum ve davranış sergileyebilmelidir. Yönetici, çalışanın anladığı dili konuşabilmelidir.

Yöneticilerin pozitif liderliği etkili bir şekilde nasıl uygulayacağını öğrenmelerini sağlamak için liderlik eğitim programları uygulanmalıdır. Eğitim programı, pozitif duygu

odaklı bir ekip atmosferi yaratma, çalışanlar arasında pozitif ilişkileri teşvik etme, çalışanlar arasında pozitif iletişim geliştirme ve pozitif anlam inşa etme gibi konularda kendilerini daha fazla geliştirmelidirler. Çalışanın içsel motivasyonu eğitim ve gelişim fırsatlarıyla, yöneticinin yol gösterici davranışlarıyla ve sosyal ilişkilerle desteklenmelidir. Özellikle iş arkadaşları, astlarla olan sosyal ilişkiler hem olumlu iş ortamının yaratılması hem de performans ile oldukça yakından ilişkilidir. Bahsedilen bütün bu gerekçeler, örgütlerde erdemli liderliğin teşvik edilerek yaygın hale getirilmesini gerektirmektedir.

Gelecek Araştırma Önerileri

Erdemli olma konusundaki araştırmalar daha ziyade felsefe, psikoloji, sosyoloji, ilahiyat vb. alanlarda daha yoğun olarak ele alınmıştır. Erdemli liderlik alan yazınındaki mevcut çalışmalara bakıldığında, konunun önemine binaen yapılan çalışmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla yönetim alanında bu konuyla ilgili daha fazla ampirik çalışma yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Farklı sektörler, farklı meslek grupları üzerinde başka değişkenler ile birlikte incelenmesi suretiyle kavram literatüre daha yerleşik hale getirilebilir. Ayrıca erdemli liderliğe dair farklı ölçekler kullanılarak literatüre katkı sağlanabilir.

Sonuç olarak, bu çalışmada erdemli liderliğin çalışanların tutumsal ve davranışsal çıktılarının tespitine yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, erdemli liderliğin psikolojik iyi oluş aracılığıyla görevsel ve bağlamsal ve iş tatminleri üzerinde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla, elde edilen bulgular hipotezlerimizin çoğunluğunu destekler niteliktedir. Ancak yine de bu bulgular bize konuya dair net açıklamalar yapmayı yeterli kılmamaktadır. Bunun sebeplerinden birisi Türkiye bağlamındaki literatüre dair geliştirilmiş bir ölçek ile çalışmanın yürütülmemiş olmasıdır. Diğer bir sebepte, erdemli liderliğe dair yapılan teorik ve ampirik çalışma sayısının az olmasıdır. Ayrıca farklı değişkenler ve farklı ölçek kullanımı ile yapılacak çalışmalar konunun Türkiye’de daha iyi anlaşılmasını ve açıklanmasını mümkün kılacaktır.

KAYNAKÇA

- Adewale, A. (2020). Model of virtuous leadership in Africa case study of a Nigerian firm. *J Bus Ethics*, 161(4), 749–762.
- Ahluwalia, L. (2020). Empowerment leadership and performance: Antecedents. *Technobiz: International Journal of Business*, 3(2), 35-39.
- Ahmad, I., Gao, Y. ve Hali, S. M. (2017). A review of ethical leadership and other ethics-related leadership theories. *European Scientific Journal*, 13(29), 10-23.
- Ahmed, S., Bashir, A. ve Qureshi, M. A. (2021). Effectiveness of Leadership Behaviors in High Power Distance Communities: A Study of Large Scale Enterprises. *KASBIT Business Journal*, 14(1), 70-83.
- Aggestam, L. ve Hyde-Price, A. (2020). Learning to lead? Germany and the leadership paradox in EU foreign policy. *German politics*, 29(1), 8-24.
- Akyol, A. (2012). Ahlâk-ı Nâsırî'de Ahlâk ve Siyaset İlişkisi: Sevgi Erdemi Merkezli Bir Okuma. *Değerler eğitimi dergisi*, 10(24), 7-30.
- Alparslan, A. M. (Ed.) (2022). *İş'te Mutluluk Araştırmaları-1* (1.Baskı). Nobel Yayıncılık.
- Alparslan, A. M., Yastioğlu, S. ve Taş, M. A. (2019). *Mutlu eden yöneticiler- pozitif psikoloji bağlamında araştırmalar ve öneriler*. (1.Baskı). Nobel Bilimsel Eserler.
- Altıntaş, M. (2020). Psiko-Sosyal ve örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin iş tatminine etkisi: Havayolu sektöründe bir araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi (İKTİSAD)*, 5(13), 217-239.
- Altıntaş, G., Akca, M. ve Dönmezpolat, D. (2020). Yöneticiye duyulan güven ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin rolü. *Toros Üniversitesi İ.İ.S.B.F. Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(12), 86-114.
- Antonacopoulou, E. ve Bento, R. F. (2018). From laurels to learners: Leadership with virtue. *Journal of Management Development*, 37(8), 624- 633.
- Aquinas (2006). *Aquinas on nature and grace selections from the Summa Theologica*. (A. M. Fair Weather, Çev.). Westminster John Knox Yayınları (Orijinal eserin yayın tarihi 1954).
- Ardıç, K. Ve Özdemir, Y. (2017). *İnsan kaynakları Yönetimi* (1. Baskı). Sakarya Yayıncılık.
- Arı, G. S. (2003). Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı? *Gazi Üniversitesi T.T.E.F. Dergisi*, 2(2), 17-36.
- Arıcı, M. (2015). Erdemlerin Tasavvuru ve Tanımı: Taşköprizade'nin Erdem Şemaları. *Dîvân: Disiplinlerarası Çalışmalar Dergisi*, 20(38), 1-37.
- Arjoon, S. (2000). Virtue theory as a dynamic theory of business. *Journal of Business*

Ethics, 28(2), 159-178.

Ashkenas, R. ve Manville, B. (2019). *Liderin el kitabı: Etki yaratmak, ilham vermek ve geleceğe hazırlamak* (1. Baskı). (Çev. L. Göktem). Optimist Yayınları. (Orijinal yayın tarihi, 2018).

Aşan, Ö. (2001). *Motivasyon, yönetim ve organizasyon*. (Ed. Salih Güney). (1.Baskı). Nobel Yayınları.

Aşan, Ö. ve E. Erenler, (2008). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2); 203-216.

Atar, B. ve Şener, E. (2021). Çalışma hayatında ahlâk ve etik üzerine bibliyometrik bir çözümleme. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 29-42.

Avey, J. B., Luthans, F., Hannah, S. T., Sweetman, D., ve Peterson, C. (2012). Impact of employees' character strengths of wisdom on stress and creative performance. *Human Resource Management Journal*, 22(2), 165-181.

Avolio, B. J. ve Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.

Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management Research and Practice*. 3(4), 77-86.

Bagozzi, R.P., Yi, Y. ve Philips, L.W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 36(82), 421-458.

Bahar, B. (2019). Sosyal öğrenme kuramı ve sosyal değişim kuramı perspektifinden etik liderlik. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 237-242.

Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273.

Bakker, A. B., Demerouti, E. ve ten Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of vocational behavior*, 80(2), 555-564.

Bakker, A. B., Hetland, J., Kjellekvold-Olsen, O., ve Espevik, R. (2019). Daily strengths use and employee well-being: the moderating role of personality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 92(1) 144-168.

Banjarnahor, H., Hutabarat, W., Sibuea, A. M. ve Situmorang, M. (2018). Job Satisfaction as a mediator between directive and participatory Leadership styles toward organizational commitment. *International Journal of Instruction*, 11(4), 869-888.

Başol, O. ve Çömlekçi, M. F. (2020). İş tatmini ölçeğinin uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(2), 17-31.

Batak, K. (2016). Aristoteles'te en yüksek entelektüel erdem. *Sakarya Üniversitesi*

- Barrick, M. R. ve Mount, M. K. (1990). The big five personality dimensions and job performances. A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.
- Basinska, B. A., ve Rozkwitalska, M. (2022). Psychological capital and happiness at work: The mediating role of employee thriving in multinational corporations. *Current Psychology*, 41(2), 549-562.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdili's handbook of leadership*. Free Press.
- Bass, B. M. ve Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Bauman, D.C. (2018). Plato on virtuous leadership: An ancient model for modern business. *Business Ethics Quarterly*, 28(3), 251-274.
- Belias, D. ve Koustelios, A. (2014). Organizational culture and job satisfaction: A review. *International review of management and marketing*, 4(2), 132-149.
- Bennis, W. (1989). *On becoming a Leader*. Addison.Wesley Press.
- Beuren, I. M., Santos, V. D. ve Bernd, D. C. (2022). Effects of using the management control system on individual performance with the intervenience of feedforward and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 26(4), 1042-1060.
- Bıyık, Y., Şimşek, T. ve Erden, P. (2017). Etik liderliğin çalışanların iş performansı ve iş tatminine etkisi. *Gazi iktisat ve işletme dergisi*, 3(1), 59-70.
- Bıçen, G. ve Koç, H. (2019). İşgören mutluluk düzeylerinin iş tatmini ve iş performansı üzerine etkileri: konaklama işletmelerinde bir inceleme. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 1450-1468.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions In Psychological Science*, 13(6), 238-240.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Bowling, N. A., Eschleman, K. J. ve Wang, Q. (2010). A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 915-934.

- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Bragues, G. (2008), The ancients against the moderns: Focusing on the character of corporate leaders, *Journal of Business Ethics*, 78(3), 373-87.
- Broberg, L., Rom, A. L., de Wolff, M. G., Høgh, S., Nathan, N. O., Paarlberg, L. D., ... ve Hegaard, H. K. (2022). Psychological well-being and worries among pregnant women in the first trimester during the early phase of the COVID-19 pandemic in Denmark compared with a historical group: a hospital-based cross-sectional study. *Acta Obstetricia et Gynecologica Scandinavica*, 101(2), 232-240.
- Brown, J. B. (2011). The building of a virtuous transformational leader. *The Journal of Virtues ve Leadership*, 2(1), 6-14.
- Brunetto, Y., Teo, S. T., Shacklock, K. ve Farr-Wharton, R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: explaining organisational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 428-441.
- Buil, I., Martínez, E. ve Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75.
- Bulut, U. ve Ataay, A. (2017). Çağrı merkezlerinde çalışan performansını etkileyen faktörler: Bir inceleme. *Journal of Business Research Turk.* 1-16. Doi: 10.20491/isarder.2017.318
- Bulut, E., ve Çavuş, G. (2015). Liderlik, motivasyon ve ödüllendirme ilişkilerinin incelenmesinde kısmi en küçük kareler yol analizinin kullanılması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 591-614.
- Bunnin, N., ve Yu, J. (2004). *The Blackwell dictionary of Western philosophy*. Blackwell Publishing.
- Burke, R.J., Eddy S.W. ve Fiksenbaum, L. (2009). Virtues, work satisfaction and psychological wellbeing among nurses. *International Journal of Workplace Health Management*, 2(3), 202 – 219.
- Bursal, M. (2017). *SPSS ile temel veri analizleri*. (1.Baskı). Anı Yayıncılık.
- By, R. T. (2021). Leadership: In pursuit of purpose. *Journal of Change Management*, 21(1), 30-44.
- Caldwell, C. ve Dixon, R. D. (2010). Love, forgiveness, and trust: Critical values of the modern leader. *Journal of Business Ethics*, 93(1), 91-101.
- Caldwell, C., Dixon, R. D., Floyd, L. A., Chaudoin, J., Post, J. ve Cheokas, G. (2012). Transformative leaderships. Achieving unparalleled excellence. *Journal of Business Ethics*, 109(2), 175-187.

- Caldwell, C., Hasan, Z. ve Smith, S. (2015). Virtuous leadership—insights for the 21st century. *Journal of Management Development*, 34(9), 1181-1200.
- Cameron, K. (2011). Responsible leadership as virtuous leadership. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 25-35.
- Cameron, K. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. S., Bright, D. ve Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *The American Behavioral Scientist*, 47(6), 766- 790.
- Cameron, K. ve Caza, A. (2002). Organizational and leadership virtues and the role of forgiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 33-48.
- Cameron, K, Dutton, J. ve Robert Quinn (2003). *Foundations of positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler Publishers.
- Campbell, J. P. ve Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47-74.
- Capone, V., Borrelli, R., Marino, L. ve Schettino, G. (2022). Mental well-being and job satisfaction of hospital physicians during COVID-19: Relationships with efficacy beliefs, organizational support, and organizational non-technical skills. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(6), 3734.
- Carpini, J. A., Parker, S. K. ve Griffin, M. A. (2017). A look back and a leap forward: A review and synthesis of the individual work performance literature. *Academy of Management Annals*, 11(2), 825-885.
- Carr, A. (2016). *Pozitif psikoloji: Mutluluğun ve insanın güçlü yönlerinin bilimi*. (1.Baskı). Kaknüs Yayınları.
- Carr, A., Cullen, K., Keeney, C., Canning, C., Mooney, O., Chinseallaigh, E. ve O'Dowd, A. (2021). Effectiveness of positive psychology interventions: a systematic review and meta-analysis. *The Journal of Positive Psychology*, 16(6), 749-769.
- Celi, M. (2011). A theoretical approach to the job satisfaction. *Polish journal of management studies*, 4(2), 7-14.
- Certo, S.C. ve Certo, T. (2019). *Modern managemet: concept and skills*. Pearson Press.
- Chen, P., Sparrow, P., ve Cooper, C. (2016). The relationship between person-organization fit and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(5), 946-959.
- Chun, R. (2005). Ethical character and virtue of organizations: An empirical assessment vestrategic implications. *Journal of Business Ethics*, 57(3), 269-284.
- Clark, T. R. (2012). *Liderlik ve Karakter*. (2.Baskı). Arıtan Yayıncılık.

- Clausen, T., Pedersen, L. R. M., Andersen, M. F., Theorell, T. ve Madsen, I. E. (2022). Job autonomy and psychological well-being: A linear or a non-linear association?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(3), 395-405.
- Colbert, A. E., Bono, J. E. ve Purvanova, R. K. (2016). Flourishing via workplace relationships: Moving beyond instrumental support. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1199-1223.
- Cook, J. ve Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Cotton, P. ve Hart, P. M. (2003). Occupational wellbeing and performance: A review of organisational health research. *Australian Psychologist*, 38(2), 118-127.
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı*. (9. Baskı). Sakarya Yayıncılık.
- Crossan, M., Mazutis, D., Seijts, G., ve Gandz, J. (2013). Developing leadership character in business programs. *Academy of Management Learning & Education*, 12(2), 285-305.
- Crosweiler, M. (2022). Disaster management leadership and the need for virtue, mindfulness, and practical wisdom. *Progress in Disaster Science*, 16, 100248. <https://doi.org/10.1016/j.pdisas.2022.100248>.
- Çankır, B. ve Çelik, D. S. (2018). Çalışan performansı ve mali performans: Pozitif ses çıkarma, psikolojik iyi-oluş ve çalışmaya tutkunluk ile ilişkileri ve otel işletmeleri örneği. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 54-67.
- Çelik, M. ve Çıra, A. (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde aşırı iş yükünün aracılık rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 13(1), 11-20.
- Çöp, S. ve Doğanay, A. (2020) Algılanan liderlik iletişiminin iş performansı ve iş tatminine etkisi: 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 34-49.
- Davenport, T. H., Thomas, R. J. ve Cantrell, S. (2002). The mysterious art and science of knowledge-worker performance. *MIT Sloan Management Review*, 44(1), 22-30.
- De Araújo, M. S. G. ve Lopes, P. M. P. R. (2015). Virtuous leadership, organizational commitment ve individual performance. *Tékhné*, 12(1), 3-10.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2008). From ego depletion to vitality: Theory and findings concerning the facilitation of energy available to the self. *Social and Personality psychology compass*, 2(2), 702-717.
- Del Baldo, M. (2018). Shaping virtues leadership to enhance corporate social responsibility and sustainability. insights from a case study. *Business Ethics and Leadership*, 2(2), 32-48.

- Demo, G., Coura, K., Fogaça, N., Costa, A. C., Scussel, F. ve Montezano, L. (2022). How are leadership, virtues, hrn practices, and citizenship related in organizations? Testing of mediation models in the light of positive organizational studies. *Sustainability*, 14(3), 1508.
- Di Blasio, S., Shtrepi, L., Puglisi, G. E. ve Astolfi, A. (2019). A cross-sectional survey on the impact of irrelevant speech noise on annoyance, mental health and well-being, performance and occupants' behavior in shared and open-plan offices. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(2), 280.
- Dierendonck, D. V. ve Mohan, K. (2006). Some thoughts on spirituality and eudaimonic well-being. *Mental health, religion and culture*, 9(03), 227-238.
- Dierksmeier, C. (2016), What is 'humanistic' about humanistic management?. *Humanistic Management Journal*, 1(1), 9-32.
- Dinçer, Ö. (2018). *Siyasetnameleri yeniden okumak: Bir yönetim bilimci gözüyle geleneksel siyasi düşünce*. (1.Baskı). Klasik Yayınları.
- Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta – analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 611-628.
- Doğan, S. ve Aysun, K. I. R. (2018). Örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve çalışan performansı ilişkisi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(4), 1-14.
- Doğan, İ. ve Özdamar, K. (2017). The effect of different data structures, sample sizes on model fit measures. *Communications in Statistics- Simulation and Computation*, 46(9), 7525-7533.
- Dokes, D. (2017). *Virtuous leadership for increased business growth*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Walden Üniversitesi.
- Donaldson, S. I., Heshmati, S., Lee, J. Y., ve Donaldson, S. I. (2021). Examining building blocks of well-being beyond PERMA and self-report bias. *The Journal of Positive Psychology*, 16(6), 811-818.
- Driscoll, J. W. (1978). Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21(1), 44-56.
- Dugguh, S. I. ve Dennis, A. (2014). Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations. *IOSR journal of business and management*, 16(5), 11-18.
- Duyan, M. ve Yıldız S. M. (2019). *Dönüştürücü liderliğin iş tatmini üzerine etkisi*. (1.Baskı). Akademisyen Kitabevi.
- Dyck, B. ve Wong, K. (2010). Corporate spiritual disciplines and the quest for organizational virtue. *Journal of Management, Spirituality ve Religion*, 7(1), 7–29.

- Ediz, M. (2020). *Sosyal bilgiler öğretmenlerinin iş tatminini etkileyen faktörlerin farklı değişkenler açısından incelenmesi (Aksaray ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.). Aksaray Üniversitesi.
- Ekşi, İ., Demirci, İ., Kaya, Ç. ve Ekşi, F. (2017). Karakter gelişim indeksi'nin Türk ergenlerdeki psikometrik özellikleri. *Ege Eğitim Dergisi*, 18(2), 476-500.
- Ekşili, N. (2019). *Pozitif Liderlik Modeli* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi.
- Engelen, B., Thomas, A., Archer, A. ve Van de Ven, N. (2018). Exemplars and nudges: Combining two strategies for moral education. *Journal of moral education*, 47(3), 346-365.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Serhat, E. R. A. T. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Eren, M. Ş. ve Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 275-303.
- Eskiler, E., Küçükbiş, F., Gülel, M. ve Soyer, F. (2016). Bilişsel davranışçı fiziksel aktivite ölçeği: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Journal of Human Sciences*, 13 (2), 2577-2587.
- Farabi (1990). *El Medinetul Fazıla*. (A. Arslan, Çev.). Kültür Bakanlığı Yayınları (Orijinal eserin yayın tarihi 10 yüzyıl).
- Faragher, E. B., Cass, M. ve Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and environmental medicine*, 62(2), 105-112.
- Farmer, R. N. ve Richman, B. M. (1964). A model for research in comparative management. *California Management Review*, 7(2), 55-68.
- Feraco, T., Casali, N. ve Meneghetti, C. (2022). Do strengths converge into virtues? An item-, virtue-, and scale-level analysis of the Italian values in action inventory of strengths-120. *Journal of Personality Assessment*, 104(3), 395-407.
- Fındıkcı, İ. (2009). *İnsan kaynakları yönetimi*. (1.Baskı). Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Flynn, G. (2008). The virtuous managers. A vision for leadership in business. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 359-372.
- Freeman, G. T. (2011). Spirituality and servant leadership: A conceptual model and research proposal. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), 120-140.
- Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.

- Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical transactions of the royal society of London. Series B: Biological Sciences*, 359(1449), 1367-1377.
- Fredrickson B. L., (2013). Positive emotions broaden and build. *Advances in Experimental Social Psychology*, 47(1), 53.
- Fried, Y. (1991). Meta-analytic comparison of the job diagnostic survey and job characteristics inventory as correlates of work satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 690-697.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 14(6), 693-727.
- Gable, S. L. ve Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9(2), 103-110.
- Gander, F., Wagner, L., Amann, L. ve Ruch, W. (2022). What are character strengths good for? A daily diary study on character strengths enactment. *The Journal of Positive Psychology*, 17(5), 718-728.
- Gao, J., Arnulf, J. K. ve Henning, K. (2011). Western leadership development and Chinese managers. Exploring the need for contextualization. *Scandinavian Journal of Management*, 27(1), 55-65.
- Gavin, J.H., Quick, J.C., Cooper, C.L. ve Quick, J.D. (2003), A spirit of personal integrity: the role of character in executive health. *Organizational Dynamics*, 32(2), 165-179.
- Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve işlemsel liderlik. *Uluslararası liderlik çalışmaları dergisi: kuram ve uygulama*, 3(2), 19-34.
- Gelmez, M. ve Akça Ürtürk, E. (2019). Özel bir hastanede liderlik stillerinin ve çalışan performansının incelenmesine yönelik bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22(1), 51-72.
- George, D. ve Mallery, P. (2016). *IBM SPSS statistics 23 step by step: A simple guide and reference*. Routledge Publication.
- Gerçik, İ. Z. (2011). *Bir yönetim modeli: Mimar Sinan*. (1.Baskı). Küre Yayınları.
- Gergen, D. (2001). Character of leadership without character you can't maintain trust. *Executive Excellence*, 18(5), 6-6.
- Gillet, N., Colombat, P., Michinov, E., Pronost, A. M., ve Fouquereau, E. (2013). Procedural justice, supervisor autonomy support, work satisfaction, organizational identification and job performance: The mediating role of need satisfaction and perceived organizational support. *Journal of advanced nursing*, 69(11), 2560-2571.
- Goodman, S. A., ve Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of vocational behavior*, 55(2),

254-275.

- Gotsis, G. ve Grimani, K. (2016). Diversity as an aspect of effective leadership: Integrating and moving forward. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 241-264.
- Grahek, M. S., Thompson, A. D. ve Toliver, A. (2010). The character to lead: A closer look at character in leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 270-290.
- Grant, A. M. ve Atad, O. I. (2022). Coaching psychology interventions vs. positive psychology interventions: The measurable benefits of a coaching relationship. *The Journal of Positive Psychology*, 17(4), 532-544.
- Green, F. (2010). Well-being, job satisfaction and labour mobility. *Labour Economics*, 17(6), 897-903.
- Griffin, M., Neal, A., ve Neale, M. (2000). The contribution of task performance and contextual performance to effectiveness: Investigating the role of situational constraints. *Applied Psychology*, 49(3), 517-533.
- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of educational administration*, 42(3), 333-356.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. (2.Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Gürsu, O. ve Yaşar, A. Y. (2019). Pozitif psikoloji: Mutluluğun ve insanın güçlü yönlerinin bilimi. *Turkish Academic Research Review*, 4(4), 655-660.
- Gyu Park, J., Sik Kim, J., Yoon, S. W. ve Jo, B. K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Leadership ve Organization Development Journal*, 38(3), 350-367.
- Hackett, R. D. ve Wang, G. (2012). Virtues and leadership: An integrating conceptual framework founded in Aristotelian and Confucian perspectives on virtues. *Management Decision*, 50(5), 868 – 899.
- Haden, N. K. (2019). The Virtue of Leadership. *Journal of Dental Education*, 83(7), 10-12.
- Handy, C. B. (1995) *Gods of managemet: The changing work of organizations*. Oxford University Press.
- Hagendorff, T. (2022). A virtue-based framework to support putting AI ethics into practice. *Philosophy & Technology*, 35(3), 55.
- Hajiali, I., Kessi, A. M. F., Budiandriani, B., Prihatin, E. ve Sufri, M. M. (2022). Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource*

Management, 2(1), 57-69.

Han, H. (2015). Purpose as a moral virtue for flourishing. *Journal of Moral Education*, 44(3), 291-309.

Hannah, S. T. ve Avolio, B. J. (2011). The locus of leader character. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 979-983.

Hartman, E.M. (1998). The role of character in business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 547-559.

Harzer, C., ve Ruch, W. (2012). When the job is a callings. The role of applying one's signature strengths at work. *The Journal of Positive Psychology*, 7(5), 362-371.

Harzer, C. (2016). *The eudaimonics of human strengths: The relations between character strengths and well-being*. *International Handbooks of Quality-of-Life*, 307-322. doi:10.1007/978-3-319-42445-3_20

Havard, A. (2014). *Virtuous leadership: An agenda for personal excellence* (2. Baskı). Scepter Publishers.

Hefferon, K. ve Boniwell, I. (2018). *Pozitif psikoloji: Kuram, araştırma ve uygulamalar*. (Çev. Doç.Dr. Tayfun Doğan). (1.Baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.

Held, B. S. (2005). The Virtues of positive psychology. *Journal of Theoretical and Philosophical Psychology*, 25(1). 1-34.

Heller, D., Judge, T. A. ve Watson, D. (2002). The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 23(7), 815-835.

Hendriks, M., Burger, M., Rijsenbilt, A., Pleeging, E. ve Commandeur, H. (2020). Virtuous leaderships. a source of employee well-being and trust. *Management Research Review*, 43(8), 951-970.

Hernandez, M. (2008). Promoting stewardship behavior in organizations: A leadership model. *Journal of Business Ethics*, 80(1), 121-128.

Hess, E.D. ve Cameron, K.S. (2006) *Leading with values: Positivity, virtues, and high performance*. Cambridge University Press

Hogan, M. J. (2020). Collaborative positive psychologys. solidarity, meaning, resilience, wellbeing, and virtue in a time of crisis. *International Review of Psychiatry*, 32(7-8), 698-712.

House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: lessons, legacy, and A reformulated theory, *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.

Hunter, L.W. ve Thatcher, S.M.B. (2007). Feeling the heat: Effects of stress, commitment and job experience on job performance. *Academy of Management Journal*, 50(4), 953-968.

- Huppert, F.A. (2009). Psychological well-being: Evidence regarding its causes and consequences. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 1(2), 137–164.
- Hursthouse, R. (1999). *On virtue ethics*. Oxford University Press.
- Huta, V., ve Hawley, L. (2010). Psychological strengths and cognitive vulnerabilities: are they two ends of the same continuum or do they have independent relationships with well-being and ill-being? *Journal of Happiness Studies* 11, 71–93 doi: 10.1007/s10902-008-9123-4.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., ve Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly* 16(39), 373-394.
- İşgör, I. Y., ve Haspolat, N. K. (2016). Investigating the psychological well-being and job satisfaction levels in different occupations. *International Education Studies*, 9(12), 194-205.
- Işık, Ş. (2020). *Karakter güçleri ve erdemler*. (1.Baskı). Pegem Yayıncılık.
- İraz, R. ve Akgün, Ö. (2011). Örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerine etkilerini ölçmeye yönelik bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 14(1/2), 201-224.
- Jalagat, R. (2017). Determinants of job stress and its relationship on employee job performance. *American Journal of Management Science and Engineering*, 2(1), 1-10.
- Jankowski, P. J., Hall, E. L., Sandage, S. J.ve Dumitrascu, N. (2022). Religious leaders' well-being: Protective influences for humility and differentiation against narcissism. *Spirituality in Clinical Practice*, 9(2), 103-113.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P. ve Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58(6), 705–714.
- Jeung, C. W. (2011). The concept of employee engagement: A comprehensive review from a positive organizational behavior perspective. *Performance Improvement Quarterly*, 24(2), 49-69.
- Jordan, J., Brown, M. E., Trevino, L. K. ve Finkelstein, S. (2011). Someone to look up to. Executive-Follower ethical reasoning and perceptions of ethical leadership. *Journal of Management*, 39(3), 660-683.
- Juurikkala, O. (2012). Likeness to the divinity? Virtues and charismatic leadership. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 17(2), 4–15.
- Kabakçı, Ö. F. (2013). *Karakter güçleri açısından pozitif gençlik gelişimin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi.
- Kalsın, Ş. (2023). Kelile ve Dimne'den Kutadgu Bilig'e Siyasetnamelerde Etik Değerler. *Korkut Ata Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, (10), 588-601.

Doi: 10.51531/korkutataturkiyat.1255954

- Kamacı, S. (2021). Felsefe tarihinde erdem sınıflandırması ve Taşköprüzâde Ahmet Efendi'nin ahlak düşüncesindeki erdem ve karakter güçleri. *Bartın Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 6(2), 168-189.
- Kanungo, R. N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(4), 257-265.
- Kara, A. U. ve Köksal, K. (2022). Bağlılık, çalışan performansı ve iş tatmini ilişkisinde özgeciliğin düzenleyici rolü: Sağlık çalışanları üzerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 284-302.
- Karaaslan, A. (2021). *İnsan kaynakları uygulamalarının çalışan performansına etkisinde psikolojik iyi oluşun rolü: Katılım bankaları örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Düzce Üniversitesi.
- Karagöz, Y. (2017). *SPSS ve AMOS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın Etiği*. (1.Baskı). Nobel Yayın Dağıtım.
- Karakas, F. ve Sarigollu, E. (2013). The role of leadership in creating virtuous and compassionate organizations. Narratives of benevolent leadership in an Anatolian tiger. *Journal of Business Ethics*, 113(4), 663-678.
- Karcioğlu, F. ve Akbaş, S. (2010). İşyerinde psikolojik şiddet ve iş tatmini ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 24(3), 139-161.
- Karışman, S. (2010). *Erzurumlu İbrahim Hakkı ve Adam Smith: Marifet ve zenginlik arasında iki düşünce iki dünya*. (1.Baskı). Ötüken Yayınları.
- Kartal, M., ve Bardakçı, S. (2018). *SPSS ve AMOS uygulamalı örneklerle güvenirlik ve geçerlik analizleri*. (1.Baskı). Akademisyen Kitabevi.
- Kaufmann, E. (2016). *The four virtues of a leader: Navigating the hero's journey through risk to results*. Sounds True.
- Keleş, H. N. (2011). Pozitif psikolojik sermaye: Tanımı, bileşenleri ve örgüt yönetimine etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 1309-1039.
- Keleş, H. N. (2017). Anlamlı iş ile psikolojik iyi oluş ilişkisi. *The Journal of Happiness ve Well-Being*, 5(1), 154-167.
- Kesen, M., (2015). Örgütsel demokrasinin çalışan performansı üzerine etkileri: Örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 535-562.
- Keyes, C. L., Shmotkin, D. ve Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: the empirical encounter of two traditions. *Journal of personality and social psychology*, 82(6), 1007.
- Khan, M. A. (2023). From work meaningfulness to playful work design: the role of

- epistemic curiosity and perceived Leader's autonomous support. *IIM Ranchi journal of management studies*, 2(1), 97-113.
- Kılıç, M. Y. (2020). Otantik liderlik davranışlarının, örgütsel adalet ve öğretmenlerin iş tatmini üzerine etkisinin incelenmesi. *Kastamonu Education Journal*, 28(6), 2271-2283.
- Kılıçlar, A. (2011). Yöneticiye duyulan güven ile örgütsel adalet ilişkisinin öğretmenler açısından incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 23-36.
- Kırkpınar, S. ve İşcan, Ö.F. (2018). Liderlik tarzlarının iş Tatmini ve örgütsel bağlılığa etkileri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21(1), 65-85.
- Kilburg, R. R. (2012). Virtuous leaders: Strategy, character and influence in the 21st century. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 7(1), 181-186.
- Kirkpatrick, S.A. ve Locke, E. A. (1991). Leaderships do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60.
- Klein, N. D. (2014), *The Relationship between servant leadership and employee engagement: The mediating roles of trust and fit*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Creighton University.
- Kleine, A. K., Rudolph, C. W. ve Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 40(9-10), 973-999.
- Ko, I., ve Rea, P. (2016). Leading with virtue in the VUCA World. *Advances in Global Leadership*, 9, 375-397.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van der Beek, A. J. ve De Vet, H. C. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International journal of productivity and performance management*, 62(1), 6-28.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van der Beek, A. J. ve De Vet, H. C. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International journal of productivity and performance management*, 62(1), 6-28.
- Kök, S. B. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 291-317.
- Köksal Bilge A. (1994). *İstatistik Analiz Metotları*. (1.Baskı). Çağlayan Kitabevi.
- Kraiss, J., Redelinghuys, K. ve Weiss, L. A. (2022). The effects of psychological interventions on well-being measured with the Mental Health Continuum: a meta-analysis. *Journal of Happiness Studies*, 23(7), 3655-3689.
- Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M., ve Shahid, S. (2021). Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736-754.
- Kurt, N. ve Demirbolat, A. O. (2019). Investigation of the relationship between

- psychological capital perception, psychological well-being and job satisfaction of Teachers. *Journal of education and learning*, 8(1), 87-99.
- Lado, M. ve Alonso, P. (2017). The Five-Factor model and job performance in low complexity jobs: A quantitative synthesis. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(3), 175-182.
- Lanctot, J. D. ve Irving, J. A. (2010). Character and leadership: Situating servant leadership in a proposed virtues framework. *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 28-50.
- Lauritzen, H. H., Grøn, C. H. ve Kjeldsen, A. M. (2022). Leadership matters, but so do co-workers: A study of the relative importance of transformational leadership and team relations for employee outcomes and user satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*, 42(4), 614-640.
- Lawler III, E. E. ve Porter, L. W. (1967). Antecedent attitudes of effective managerial performance. *Organizational behavior and human performance*, 2(2), 122-142.
- Lavy, S. (2020). A review of character strengths interventions in twenty-first-century schools: Their importance and how they can be fostered. *Applied Research in Quality of Life*, 15, 573-596.
- Lavy, S. ve Littman-Ovadia, H. (2017). My better self: Using strengths at work and work productivity, organizational citizenship behavior and satisfaction. *Journal of Career Development*, 44(2), 95-109.
- Lee, P., Gillespie, N., Mann, L. ve Wearing, A. (2010) Leadership and trust: their effect on knowledge sharing and team performance. *Management. Learning*, 41(4), 473-491.
- Lent, R. W. ve Brown, S. D. (2006). Integrating person and situation perspectives on work satisfaction: A social-cognitive view. *Journal of vocational behavior*, 69(2), 236-247.
- Lester, D. L., Parnell, J. A., Crandall, W. ve Menefee, M. L. (2008). Organizational life cycle and performance among SMEs: Generic strategies for high and low performers. *International Journal of commerce and Management*, 18(4), 313-330.
- Li, C. (2009). Where does Confucian virtuous leadership stand? *Philosophy East ve West*, 59(4), 531-536.
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J. E. ve Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 193-218.
- Limbert, C. (2004). Psychological well-being and job satisfaction amongst military personnel on unaccompanied tours: The impact of perceived social support and coping strategies. *Military Psychology*, 16(1), 37-51.
- Linley, P., Joseph, S., Harrington, S. ve Wood, A. M. (2006). Positive psychology: Past,

- present, and (possible) future. *The journal of positive psychology*, 1(1), 3-16.
- Littman-Ovadia, H. ve Steger, M. (2010). Character strengths and well-being among volunteers and employees: Toward an integrative model. *The Journal of Positive Psychology*, 5(6), 419-430.
- Littman-Ovadia, H. ve Lavy, S. (2012). Character strengths in Israel: hebrew adaptation of the VIA inventory of strengths. *European. Journal of Psychological. Assessment*, 28(1) 41–50.
- Littman-Ovadia, H., ve Lavy, S. (2016). Going the extra mile: Perseverance as a key character strength at work. *Journal of Career Assessment*, 24(2), 240–252.
- Liu, B. F., Shi, D., Lim, J. R., Islam, K., Edwards, A. L. ve Seeger, M. (2022). When crises hit home: How US higher education leaders navigate values during uncertain times. *Journal of Business Ethics*, 179(2), 353-368.
- Locke, E. A. (1970). Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis. *Organizational behavior and human performance*, 5(5), 484-500.
- Lomas, T., Waters, L., Williams, P., Oades, L. G. ve Kern, M. L. (2021). Third wave positive psychology: Broadening towards complexity. *The Journal of Positive Psychology*, 16(5), 660-674.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F., Avolio B. J., Walumbwa F. O. ve Li W. (2005). The Psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.
- Lyubomirsky, S., King, L. ve Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855.
- MacIntyre, A. (2013) *After virtues: A study in moral theory*. Bloomsbury Academic.
- Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P. ve Benton, C.F. (2020). Organizational virtuousness, subjective well-being, and job performance: comparing employees in France and Japan. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2, 115-138.
- Manz, C. C., Anand, V., Joshi, M. ve Manz, K. P. (2008). Emerging paradoxes in executive leaderships. A theoretical interpretation of the tensions between corruption and virtuous values. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 385-392.
- Manz, C. C., Manz, K. P., Adams, S. B. ve Shipper, F. (2011). Sustainable performance with values- based shared leaderships: A case study of a virtuous organization. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(3), 284-296.

- Marchant, T. (1999). Strategies for improving individual performance and job satisfaction at Meadowvale health. *Journal of Management Practice*, 2(3), 63-70.
- Martela, F. ve Sheldon, K. M. (2019). Clarifying the concept of well-being: Psychological need satisfaction as the common core connecting eudaimonic and subjective well-being. *Review of General Psychology*, 23(4), 458-474.
- Martinez-Marti, M. L., ve Ruch, W. (2017). Character strengths predict resilience over and above positive affect, self-efficacy, optimism, social support, self-esteem, and life satisfaction. *The Journal of Positive Psychology*, 12(2), 110–119.
- Mea, W. J. ve Sims, R. R. (2019). Human dignity-centered business ethics: A conceptual framework for business leaders. *Journal of Business Ethics*, 160(1), 53-69.
- Mele, D. (2005). Ethical education in accounting: Integrating rules, values and virtues. *Journal of Business Ethics*, 57(1), 97-109.
- Menguc, B. ve Auh, S. (2006). Creating a firm- level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 63-73.
- Mengüloğlu, M.A. ve Serinkan, C. (2021). Ahlâki liderlik ve bir yansıması olan erdemli liderlik. *Uluslararası Akademik Fikir Araştırma Dergisi*, 13(27), 23-30.
- Meyer, M. (2015). Positive business: Doing good and doing well. *Business Ethics: A European Review*, 24(52), S175-S197.
- Meyer, M. (2016). The evolution and challenges of the concept of organizational virtuousness in positive organizational scholarship. *Journal of Business Ethics*, 153, 245-264.
- Meyer, M. ve Hühn, M. P. (2020). Positive language and virtuous leadership: walking the talk. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 18(3), 263-284.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M. ve Bakker, A. B. (2013). The added value of the positive: A literature review of positive psychology interventions in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 618-632.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., de Reuver, R., Bakk, Z. ve Oberski, D. L. (2015). Enhancing psychological capital and personal growth initiative: Working on strengths or deficiencies? *Journal of Counseling Psychology*, 62, 50–62.
- Meyers, M. C., Adams, B. G., Sekaja, L., Buzea, C., Cazan, A. M., Gotea, M., ... ve van Woerkom, M. (2019). Perceived organizational support for the use of employees' strengths and employee well-being: A cross-country comparison. *Journal of Happiness Studies*, 20, 1825-1841.
- Mitchell, T. R. (1982). *People in organizations: An introduction to organizational behavior*. McGraw-Hill Press.
- Mitonga-Monga, J., Flotman, A. P., ve Moerane, E. M. (2019). Influencing ethical

- leadership and job satisfaction through work ethics culture. *Journal of Contemporary Management*, 16(2), 673-694.
- Mohr, C. D., Hammer, L. B., Brady, J. M., Perry, M. L., ve Bodner, T. (2021). Can supervisor support improve daily employee well-being? Evidence of supervisor training effectiveness in a study of veteran employee emotions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 400-426.
- Monzani, L., Seijts, G. H. ve Crossan, M. M. (2021) Character matters: The network structure of leader character and its relation to follower positive outcomes. *PLoS ONE* 16(9), e0255940.
- Moody, L. (2023). Exploring the relationship between uniform and perceived employee happiness and productivity. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 27(2), 311-334.
- Moradi, S., Nima, A. A., Rapp Ricciardi, M., Archer, T. ve Garcia, D. (2014). Exercise, character strengths, well-being, and learning climate in the prediction of performance over a 6-month period at a call center. *Frontiers in psychology*, 5, 497.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.00497>
- Morgan, G. A., Leech, N.L., Gloeckner, G.V. ve Barret, K.C. (2004). *SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Mugira, A. (2022). Leadership Perspective Employee Satisfaction Analysis. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 2(3), 127-135.
- Mumford, T. V., Campion, M. A. ve Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The leadership quarterly*, 18(2), 154-166.
- Mumford, M. D. ve Yitzhak, F. (2014). Give them what they want or give them what they need? Ideology in the study of leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 35(5), 622-634.
- Murthy, V. H. (2022). Confronting health worker burnout and well-being. *New England Journal of Medicine*, 387(7), 577-579.
- Nassif, A. G., Hackett, R. D. ve Wang, G. (2021). Ethical, virtuous, and charismatic leadership: An examination of differential relationships with follower and leader outcomes. *Journal of Business Ethics*, 172(3), 581-603.
- Nelson, S.K., Layous, K., Cole, S.W. ve Lyubomirsky, S. (2016). Do others or treat yourself? The effects of prosocial and self- focused behavior on psychological flourishing. *Emotion*, 16(6), 850-861.
- Newstead, T., Dawkins, S., Macklin, R. ve Martin, A. (2019). We don't need more leaders – we need more good leaders. advancing a virtues-based approach to leadership development. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 1-11.

- Ng, V. ve Tay, L. (2020). Lost in translation: The construct representation of character virtues. *Perspectives on Psychological Science*, 15(2), 309-326.
- Niemiec, R. M., Rashid, T. ve Spinella, M. (2012). Strong mindfulness: Integrating mindfulness and character strengths. *Journal of Mental Health Counseling*, 34(3), 240-253
- Nikandrou, I. ve Tsachouridi, I. (2015). Towards a better understanding of the “buffering effects of organizational virtuousness’ perceptions on employee outcomes. *Management Decision*, 53(8), 1823-1842.
- Nurlina, N. (2022). Examining linkage between transactional leadership, organizational culture, commitment and compensation on work satisfaction and performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 108-122.
- Nyenyembe, F. W., Maslowski, R., Nimrod, B. S. ve Peter, L. (2016). Leadership Styles and Teachers' Job Satisfaction in Tanzanian Public Secondary Schools. *Universal Journal of Educational Research*, 4(5), 980-988.
- Oralhan, B.ve İbili, Ç. (2019). Tıbbi Mümessillerin İş Tatmini Seviyesinin ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22(1), 161-174.
- Owens, B. P., Baker, W. E., Sumpter, D. M. ve Cameron, K. S. (2016). Relational energy at work: Implications for job engagement and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 35.
- Özaydın, M. M. ve Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir kamu bankası örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281.
- Özdemir, A. A. (2016). Çalışanların benlik yönelimlerinin liderlik ihtiyaçları ve psikolojik iyi oluş halleri üzerindeki rolü. *Türk Psikoloji Yazıları*, 19(38), 23-32.
- Özdevecioğlu, M., ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (1), 53-82.
- Özel, M (2019). *Makul yönetici: Çağdaş bir fütüvetname*, (1.Baskı). Albaraka Yayınları.
- Özgen H. (2001). *İnsan kaynakları yönetimi*. (2.Baskı) Nobel Kitabevi.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel davranış*. (1.Baskı) Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özpehlivan, M. (2018). İş tatmini: kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43-70.
- Özsoy, E. ve Ardiç, K. (2017). Karanlık üçlü'nün (Narsisizm, Makyavelizm ve Psikopati) iş tatminine etkisinin incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi*, 24(2), 391-406.
- Paais, M. ve Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance*,

Economics and Business, 7(8), 577-588.

- Palanski, M. E. ve Yammarino, F. J. (2007). Integrity and leadership: Clearing the conceptual confusion. *European Management Journal*, 25(3), 171-184.
- Palanski, M.E., Cullen, K.L., Gentry, W.A. ve Nichols, C.M. (2014). Virtuous leadership: Exploring the effects of leader courage ve behavioral integrity on leader performance and image. *Journal of Business Ethics*, 132, 297-310.
- Pancasila, I., Haryono, S. ve Sulistyo, B. A. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387-397.
- Park, N. ve Peterson, C. (2008). Positive psychology and character strengths: Application to strengths-based school counseling. *Professional School Counseling*, 12(2), 85-92.
- Pearce, C. L., Waldman, D. A. ve Csikszentmihalyi, M. (2006). Virtuous leadership: An agenda for personal excellence. *Journal of Management, Spirituality and Religion*. 3(12), 60-77.
- Perry, R. W. ve Mankin, L. D. (2007). Organizational trust, trust in the chief executive and work satisfaction. *Public personnel management*, 36(2), 165-179.
- Peterson, D. (2004). Perceived leader integrity and ethical intentions of subordinates. *Leadership ve Organization Development Journal*, 25(1), 7-23.
- Peterson, C. (2006). *A primer in positive psychology*. Oxford University Press.
- Peterson, C. ve Park, N. (2006). Character strengths in organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(8), 1149-1154.
- Peterson, C. ve Seligman, M. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press.
- Platon (2017). *Devlet*. (S. Eyüboğlu ve M. A. Cimcoz. Çev.). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları (Orijinal eserin basım tarihi M.Ö. 340).
- Pless, N. M. ve Maak, T. (2011). Responsible leadership: Pathways to the future. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 3-13.
- Polatcı, S. (2011). *Psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde iş aile yayılımı ve psikolojik iyi oluşun rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erciyes Üniversitesi.
- Porter, G. (2010). Work ethic and ethical work: Distortions in the American dream. *Journal of Business Ethics*, 96, 535-550.
- Prottas, D. J. (2013). Relationships among employee perception of their manager's behavioral integrity, moral distress, employee attitudes and well-being. *Journal of Business Ethics*, 113(1), 51-60.

- Ou, Y. A. (2021). *The development and validation of a virtuous leadership scale* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Cape Town University.
- Ramzan, M., Sattar, J., ve Amjad, N. (2022). Character Strengths and Workplace Happiness in University Teachers. *Competitive Social Science Research Journal*, 3(1), 436-447.
- Rashid, T. (2015). Positive psychotherapy: A strength-based approach. *The Journal of Positive Psychology*, 10(1), 25-40.
- Ravina-Ripoll, R., Foncubierta-Rodríguez, M. J. ve López-Sánchez, J. A. (2021). Certification happiness management: an integral instrument for human resources management in post-COVID-19 era. *International Journal of Business Environment*, 12(3), 287-299.
- Rayner, S. (2009). Educational diversity and learning leadership: A proposition, some principles and a model of inclusive leadership?. *Educational Review*, 61(4), 433-447.
- Rego, A., Cunha, M. P. ve Clegg, S. R. (2012). *The virtues of leadership: Contemporary challenges for global managers*. Oxford University Press.
- Riggio, R. E., Zhu, W., Reina, C. ve Maroosis, J. A. (2010). Virtue-based measurement of ethical leadership: The leadership virtues questionnaire. *Consulting Psychology Journals. Practice and Research*, 62(4), 235-250.
- Robbins, S. P., Bergman, R., Stagg, I. ve Coulter, M. (2014). *Management*. Pearson Press.
- Robertson, I. T. ve Cooper, C. L. (2010). Full engagement: the integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & organization development journal*, 31(4), 324-336.
- Rodriguez-Sanchez, A., Salanova, M., Cifre, E., ve Schaufeli, W. B. (2011). When good is good: A virtuous circle of self-efficacy and flow at work among teachers. *Revista de Psicología Social*, 26(3), 427-441.
- Ruch, W., Gander, F., Wagner, L., ve Giuliani, F. (2021). The structure of character: On the relationships between character strengths and virtues. *The Journal of Positive Psychology*, 16(1), 116-128.
- Russell, J. E. (2008). Promoting subjective well-being at work. *Journal of career assessment*, 16(1), 117-131.
- Russell R.F. ve Stone A.G. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership Organization Development Journal*, 23(3), 145-57.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6),

1069-1081.

- Ryff, C.D. (1995). "Psychological well-being in adult life. *Current Directions in Psychological Science*, 4(4), 99-104.
- Ryff, C.D. ve Keyes, M.L.C. (1995). The Structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology* 69(4), 719-727.
- Ryff, C. D., ve Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of happiness studies*, 9, 13-39.
- Saari, L. M. ve Judge T. A. (2004) Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.
- Sadler, P. (2003). *Leadership*. Kogan Page Publishers.
- Sakiru, O. K., Enoho, D. V., Kareem, S. D. ve Abdullahi, M. (2013). Relationship between employee performance, leadership styles and emotional intelligence in an organization. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 8(2), 53-57.
- Saks, A. M. ve Gruman, J. A. (2011). Manage employee engagement to manage performance. *Industrial and organizational psychology*, 4(2), 204-207.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., ve López-Cabrales, Á. (2021). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management*, 60(3), 333-347.
- Salgado, J.F., Blanco, S. ve Moscoso, S. (2019). Subjective well-being and job performance: Testing of a suppressor effect. *Revista de psicologia del trabajo y de las organizaciones*, 35(2), 93-102.
- Samad, S. (2012). The influence of innovation and transformational leadership on organizational performance. *Procedia Social and Behavioural Sciences*, 57(486-493).
- Saruhan, Ş. ve Yıldız, M. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi* (1.Baskı). Beta Basım.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K. ve Hartican, A. M. (2006). Leadership and character. *Leadership ve Organization Development Journal*, 27(8), 682-699.
- Scheepers, R. A., Emke, H., Epstein, R. M. ve Lombarts, K. M. (2020). The impact of mindfulness-based interventions on doctors' well-being and performance: A systematic review. *Medical education*, 54(2), 138-149.
- Schuetz, A. (2016). Effective Leadership and its Impact on an Organisation's Success. *Journal of corporate responsibility and leadership*, 3(3), 73-90.
- Seligman, M.E.P ve Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.

- Seligman, M. E., Steen, T. A., Park, N. ve Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410-421.
- Seligman, M. E. P. (2007). Coaching and positive psychology. *Australian Psychologist*, 42(4), 266-267.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., ve Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behavior in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424.
- Senthilnathan S (2019) *Usefulness of correlation analysis*. SSRN Electron <https://doi.org/10.2139/ssrn.3416918>
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Academic Review*, 5(1), 55-64.
- Singh, S., David, R. ve Mikkilineni, S. (2018). Organizational virtuousness and work engagement: mediating role of happiness in India. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 88-102.
- Shao, B. (2019). Moral anger as a dilemma? An investigation on how leader moral anger influences follower trust. *Leadership Quarterly*, 30(3), 365-382.
- Sheldon, K.M. ve King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. *American Psychologist*, 56(3), 216-217.
- Shevlin, M. ve Miles, J. N. (1998). Effects of sample size, model specification and factor loadings on the GFI in confirmatory factor analysis. *Personality and Individual Differences*, 25(1), 85-90.
- Shryack, J., Steger, M. F., Krueger, R. F. ve Kallie, C. S., (2010). The structure of virtues. An empirical investigation of the dimensionality of the virtues in action inventory of strengths. *Personality and Individual Differences*. 48(6), 714-719.
- Sison, A.J.G. ve Ferrero, I. (2015). How different is neo-aristotelian virtue from positive organizational virtuousness?. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), S78-S98.
- Slote, M. (1992). *From morality to virtue*. Oxford University Press.
- Smith, M. R. (2011). *The relationship between character strengths and work satisfaction*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Massachusetts School of Professional Psychology.
- Snow, N. E. (2019). Positive psychology, the classification of character strengths and virtues, and issues of measurement. *The Journal of Positive Psychology*, 14(1), 20-31.
- Solomon, R.C. (1992). Corporate roles, personal virtues: An Aristotelean approach to business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 2(3), 317- 339.

- Sosik, J. J., ve Cameron, J. C. (2010). Character and authentic transformational leadership behaviors. Expanding the ascetic self toward others. *Consulting Psychology Journals. Practice and Research*, 62(4), 251-269.
- Sosik, J. J., Gentry, W. A. ve Chun, J. U. (2012). The value of virtue in the upper echelonss: A multisource examination of executive character strengths and performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 367-382.
- Soysal, A. ve Mehmet, T. A. N. (2013). İş tatminini etkileyen faktörlerle ilgili hizmet sektöründe yapılan bir araştırma: Kilis ili kamu ve özel banka personeli örneği. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 45-63.
- Spencer, E. S., Deal, A. M., Pruthi, N. R., Gonzalez, C. M., Kirby, E. W., Langston, J., ... ve Smith, A. B. (2016). Gender differences in compensation, job satisfaction and other practice patterns in urology. *The Journal of urology*, 195(2), 450-455.
- Srimulyani, V. A. ve Hermanto, Y. B. (2022). Organizational culture as a mediator of credible leadership influence on work engagement: empirical studies in private hospitals in East Java, Indonesia. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1), 1-11.
- Srisvastava, S.S. (2016). *Social learning of employee engagement*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Loyola Üniversitesi.
- Steen, T. A., Kachorek, L. V. ve Peterson, C. (2003). Character strengths among youth. *Journal of Youth and Adolescence*, 32(1), 5-16.
- Stone, D. N., Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of general management*, 34(3), 75-91.
- Sturm, R. E., Vera, D. ve Crossan, M. (2017). The entanglement of leader character and leader competence and its impact on performance. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 349-366.
- Şener, E. (2018). *Örgütsel teoriden örgütsel davranışa erdem* (1.Baskı). Savaş Yayınevi.
- Şener, E. (2019). *Sivil erdemin peşinde bir üçleme: Uyum, ahlak, seslilik* (1.Baskı). Efe Akademi Yayınları.
- Tait, R. (1996). The attributes of leadership. *Leadership ve Organization Development Journal*, 17(1), 27-31.
- Taşpınar, Y. ve Eryeşil, K. (2021). Erdemli liderlik algısının, birey-örgüt uyumu ve iş tatminine etkisi. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18 (Yönetim ve Organizasyon Özel Sayısı), 1223-1255.
- Taylor, E. (2001). Positive psychology and humanistic psychology: A reply to Seligman. *Journal of Humanistic Psychology*, 41(1), 13-29.
- Teimouri, H., Hosseini, S. H., ve Ardeshiri, A. (2018). The role of ethical leadership in employee psychological well-being (Case study: Golsar Fars Company). *Journal*

of Human Behavior in the Social Environment, 28(3), 355-369.

- Tekin, E. (2019). Paternalist liderliğin iş tatmini ve çalışan performansına etkisi üzerine bir araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi* 54(19), 178-204.
- Telef, B. B. (2013). Psikolojik iyi oluş ölçeği: Türkçeye uyarlama, geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(28-3), 374-384.
- Thompson, D. P., McNamara, J. F. ve Hoyle, J. R. (1997). Job satisfaction in educational organizations: A synthesis of research findings. *Educational Administration Quarterly*, 33(1), 7-37.
- Thun, B. ve Kelloway, E. K. (2011). Virtuous leaders: Assessing character strengths in the workplace. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(3), 270-283.
- Timuroğlu, K. ve İşcan, Ö. F. (2008). İşyerinde narsisizm ve iş tatmini ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 239-264.
- Topçu, N. (2012). *Ahlak*. (3.Baskı). Dergâh Yayınları.
- Turan, R. (2015). İbn Miskeveyh’de erdem kavramı ve temel erdemler. *Namık Kemal Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 1(2), 7-35.
- Turunç Ö. ve Erkuş A. (2010). İş-aile yaşam çatışmasının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkileri: İş stresinin aracılık rolü. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(19), 415-440.
- Tutar, H., Altınöz ve M., 2010. Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: Ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(2), 196-218.
- Türk Dil Kurumu, (2020, 21 Mayıs). *Türk Dil Kurumu Sözlüğü*, <http://tdk.org.tr/TR/SozBul.aspx> adresinden 21.05.2020 tarihinde ulaşılmıştır.
- Türkmenoğlu, İ. (2011). *Pozitif yönetim: İşyerinde keyifli ortam yaratmak* (1.Baskı). Ankara.
- Uğural, H. R. (1992). *Defterdar Sarı Mehmet Paşa- Devlet adamlarına öğütler*. (1.Baskı). Kültür Bakanlığı.
- Uslu, O. (2017). *Babacan liderlik algısı ve yöneticiye güven ilişkisinde kültürel değerlerin etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi
- Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde performans yönetimi sistemi, performansın planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi*. (1.Baskı). Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Üngör, J. E. (2021). Karanlık liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(1), 126-136.
- Ünlü, O. ve Yürür, S. (2011). Duygusal emek, duygusal tükenme ve görev/bağlamsal performans ilişkisi: Yalova’da hizmet sektörü çalışanları ile bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (37), 184-207.

- Van Dierendonck, D. (2004). The construct validity of Ryff's Scales of Psychological Well-being and its extension with spiritual well-being. *Personality and individual differences*, 36(3), 629-643.
- Van Scotter, J., Motowidlo, S. J. ve Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of applied psychology*, 85(4), 526-535.
- Wadhawan, K. (2016). Psychological well-being as a predictor to job performance and job satisfaction. *International journal of academic research and development*, 1(3), 1-3.
- Wagner, L., Gander, F., Proyer, R. T. ve Ruch, W. (2020). Character strengths and PERMA: Investigating the relationships of character strengths with a multidimensional framework of well-being. *Applied Research in Quality of Life*, 15, 307-328.
- Wang, G. (2011). *A conceptual and empirical investigation of leader virtues and virtuous leadership*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). McMaster University.
- Wang, G. ve Hackett, R. D. (2016). Conceptualization and Measurement of virtuous leadership: doing well by doing good. *Journal of Business Ethics*, 137, 321-345.
- Wang, J ve Kim, T.Y. (2013). Proactive socialization behavior in China: The mediating role of perceived insider status and the moderating role of supervisors traditionally. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 389-406.
- Webb, K. (2007). Motivating peak performance: Leadership behaviors that stimulate employee motivation and performance. *Christian Higher Education*, 6(1), 53-71.
- Wei, L. (2012). Creating characters. Aristotle on habituation, the cognitive power of emotion, the role of prudence. *Frontiers of Philosophy in China*, 7(4), 533-549.
- Weiss, L. A., Westerhof, G. J. ve Bohlmeijer, E. T. (2016). Can we increase psychological well-being? The effects of interventions on psychological well-being: A meta-analysis of randomized controlled trials. *PloS one*, 11(6), e0158092.
- Whetstone, J.T. (2001). How virtue fits within business ethics. *Journal of Business Ethics*, 33(2), 101-14.
- White, C. A., Uttl, B. ve Holder, M. D. (2019). Meta-analyses of positive psychology interventions: The effects are much smaller than previously reported. *PloS one*, 14(5), e0216588.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. ve J. M. Werner (1998). Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *The Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Whitman, D. S., Van Rooy, D. L., ve Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations. *Personnel psychology*, 63(1), 41-81.

- Wilson, S. ve Newstead, T. (2022). The virtues of effective crisis leadership: What managers can learn from how women heads of state led in the first wave of COVID-19. *Organizational Dynamics*, 51(2), 100910.
- Winn, B. (2018). Leadership and Deep Change: The business case for organizational virtuousness. *People & Strategy*, 41(4), 68-72.
- Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M., ve de Menezes, L. M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human relations*, 65(4), 419-445.
- Wright, T. A., ve Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of management*, 33(2), 141-160.
- Wright, T. A., ve Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 84-94.
- Wright, T. A. ve Goodstein, J. (2007). Character is not dead in management researches. A review of individual character and organizational-level virtue. *Journal of Management*, 33(6), 928-958.
- Wright, J. C., Warren, M. T. ve Snow, N. E. (2020). *Understanding virtue: Theory and measurement*. Oxford University Press.
- Wu, Y., ve Tsai, P. J. (2012). Multidimensional relationships between paternalistic leadership perceptions of organizational ethical climates. *Psychological Reports: Human Resources and Marketing*, 111(2), 509-527.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., ve Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: a review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.
- van Woerkom, M., Mostert, K., Els, C., Bakker, A. B., de Beer, L. ve Rothmann Jr, S. (2016). Strengths use and deficit correction in organizations: Development and validation of a questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(6), 960-975.
- Yalın, S. (2019). İslâm ahlâk filozoflarının aile ahlâkına ilişkin görüşleri üzerine bir inceleme: İbn Sina, Tûsî ve Kınalızâde Örneği. *Journal of Islamic Research*, 30(3), 479-494.
- Yang, Y.-F. (2016). Examining competing models of transformational leadership, leadership trust, change commitment, and job satisfaction. *Psychological Reports*, 119 (1) 154-173.
- Yatkin, A. (2007). Toplam kalite yönetiminde liderlik: Liderlikte kalite. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 9(1), 126-147.
- Yastioğlu, S. (2022). *Erdemli liderlik modeli*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Burdur

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi.

- Yastioğlu, S. ve Alparslan, A. M. (2020). İyi karakterli örgüt özellikleri: Örgütsel erdemlilik literatürüne ilişkin bibliyometrik bir analiz. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29(3), 1-28.
- Yazıcı, S. ve Yazıcı, A. (2011). *Felsefi, psikolojik ve eğitim boyutlarıyla karakter* (1.Baskı). Çizgi Kitabevi.
- Yenihan, B. (2014). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 170-178.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yıldırım, M. ve Ertürk, M. İ. (2022). Yöneticinin kullandığı güç kaynakları ile iş tatmini işten ayrılma eğilimi ve iş performansı arasındaki ilişki: Müşteri ilişkileri çalışanları üzerinden nitel bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi*, 4(10), 860-885.
- Yıldırım, A. ve Kahveci, A. (2019). Erdemli liderlik ölçeğinin uyarlanması geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 51, 18-41.
- Yousaf, K., Abid, G., Butt, T. H., Ilyas, S. ve Ahmed, S. (2019). Impact of ethical leadership and thriving at work on psychological well-being of employees: Mediating role of voice behaviour. *Business, Management and Economics Engineering*, 17(2), 194-217.
- Uzunsakal, E. ve Yıldız, D. (2018). Alan araştırmalarında güvenilirlik testlerinin karşılaştırılması ve tarımsal veriler üzerine bir uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 14-28.
- Yılmaz, K. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul yöneticilerinin liderlik davranışları ve öğrenci kontrol ideolojilerine ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 32(146), 12-23.
- Yuan, L., Chia, R. ve Gosling, J. (2023). Confucian virtue ethics and ethical leadership in modern China. *Journal of Business Ethics*, 182(1), 119-133.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behaviors. What we know and what questions need more attention. *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85. Doi: 10.5465/amp.2012.0088
- Yürür, Ş. (2019). *Örgütsel davranış kuramları* (1.Baskı). Beta Basım Yayım.
- Zeng, X. (2018). Development of framework linking organizational virtuousness and pro-social rule breaking: From the perspective of social information processing. *Open Journal of Social Sciences*, 6(6). 80-89.
- Zeng, Z. (2019). Different functions between leadership and management in today's enterprises. *The Frontiers of Society, Science and Technology*, 1(3), 33-35.

- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H. ve Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621-644.
- Zhou, K.Z., Yim, C.K. ve Tse (2005). The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69(2), 42-60.
- Zika, S. ve Chamberlain, K. (1992). On the relation between meaning in life and psychological well-being. *British journal of psychology*, 83(1), 133-145.
- Zorlu, Ç. D. (2007). *Ebu Necib Sühreverdi- Yönetenlerin yönetimi* (2.Baskı). İlgi Yayıncılık.



EKLER

Ek 1. Etik Kurul Onay Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 10.01.2022-94190



T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulu



Sayı : E-61923333-050.99-94190
Konu : 41/24 Sema ALİMOĞLU ÖZKAN

10.01.2022

Sayın Sema ALİMOĞLU ÖZKAN

İlgi : Sema ALİMOĞLU ÖZKAN 29.12.2021 tarihli ve 0 sayılı yazı

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunun 05.01.2022 tarihli ve 41 sayılı toplantısında alınan "24" nolu karar ile Sema ALİMOĞLU ÖZKAN'ın başvurusu uygun görülmüş ve karar örneği ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Mükerrrem Bedizel AYDIN
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu
Başkanı

Ek: Karar Yazısı (1 Sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doküman Kodu: SÖZGUTS-Pis-Evde-05113
Adres: Eskişehir Kampüsü 54187 Sarıyazı SAKARYA / KEP Adresi:
sakaryaunivertesi@trb01.kep.tr
Telefon No:0264 295 50 00 Faks No:0264 295 50 31
e-Posta:conf@sakarya.edu.tr Elektronik Ağ:www.sakarya.edu.tr

Belge Tekin Adresi : https://teklin.ace.sakarya.edu.tr/1344DeS6L507G5T564de24190

Bilgi İpti: Hatife Babacan
Unvanı: Birim Evrak Sorumlusu



Ek 2. Anket Formu

Değerli Katılımcı, <i>Bu araştırma, doktora tez çalışmasına veri toplamak amacıyla gerçekleştirilmektedir. Araştırmada, çalışanların yöneticilerinden algıladıkları erdemli liderlik davranışlarının psikolojik iyi oluş, iş tatmini ve performansları arasındaki ilişkide yöneticiye güvenin aracı rolünün belirlenmesi amaçlanmaktadır. Vermiş olduğunuz bilgiler gizli kalacaktır. Ankette yer alan her bir ifadeyi okuyup, belirtilen ifadeye ne ölçüde katıldığınızı formda belirtilen yerlere işaretleyiniz ve lütfen işaretlenmemiş ifade bırakmayınız. Katkılarınız için teşekkür ederiz.</i> Sema ALİMOĞLU ÖZKAN Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Doktora Öğrencisi Prof.Dr.Kadir ARDIÇ Danışman Öğretim Üyesi						
S.NO	I. KISIM-ERDEMLİ LİDERLİK Aşağıda erdemli liderlik algısı konusuna bakış açınızla ilgili birtakım ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye ne derece katıldığınızı işaretleyiniz.	1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum				
		1	2	3	4	5
1.	Yöneticim sorumlulukları dağıtırken bireysel ilgileri ve hakları dikkate alır.					
2.	Yöneticim başkalarının yaşadığı olumsuzluklarla ilgili endişe duyar.					
3.	Yöneticim kişisel olarak riske maruz kalsa bile, sürekli inisiyatif kullanır.					
4.	Yöneticim tepki görme riskine rağmen adaletsizlik ve kişisel kanaatler hakkında konuşur.					
5.	Yöneticim daha az başarılı olanları rahatsız etmemek için kendi başarılarını öne çıkarmaz.					
6.	Yöneticim kendi menfaatini maksimum düzeyde elde etme fırsatı olmasına rağmen bencil davranmaz.					
7.	Yöneticim meslektaşlarına ilgi ve özen gösterir.					
8.	Yöneticim kaynakları sadece gerektiğinde kullanır. gerektiğinde kullanır.					
9.	Yöneticim değerli kaynakları adil biçimde dağıtır.					
10.	Yöneticim en uygun eylem tarzına akılcı ve mantıklı karar verir					
11.	Yöneticim karar verirken çoğu durumun karmaşıklığını kavrar.					
12.	Yöneticim çatışmaları adil ve objektif bir şekilde çözümler.					
13.	Yöneticim kişisel itibarını riske atmasına rağmen uzun vadeli ve değerli projeleri başlatır.					
14.	Yöneticim herhangi bir durumun gereğini etkin ve verimli biçimde değerlendirir					
15.	Yöneticim kendi isteklerini başkaları pahasına yerine getirmekten kaçınır.					
16.	Yöneticim kişisel fedakârlık ve kişisel risklere neden olsa da, köklü değişimlere öncülük eder.					
17.	Yöneticim çalışanların ihtiyaçlarına ilgi gösterir.					
18.	Yöneticim kendi menfaatlerine göre örgütün menfaatlerine öncelik verir.					
II. KISIM-PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ Aşağıda kendinizle ilgili birtakım ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye ne derece katıldığınızı işaretleyiniz.		1	2	3	4	5
1.	Amacı ve anlamı olan bir hayat sürüyorum.					
2.	Sosyal ilişkilerim, beni destekleyici ve tatmin edicidir.					
3.	Günlük faaliyetlerime ilgi ve bağlılık duyarım.					
4.	Başkalarının mutluluğuna ve iyi olmasına aktif olarak katkıda bulunurum.					

5.	Benim için önemli olan faaliyetlerde yeterli ve yetenekliyim.					
6.	Ben iyi bir insanım ve iyi bir hayat yaşıyorum					
7.	Geleceğim hakkında iyimserim.					
8.	Çevremdeki insanlar bana saygı duyar.					
III. KISIM- İŞ TATMİNİ		1	2	3	4	5
Aşağıda çalıştığınız iş tatmin ait birtakım ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye ne derece katıldığınızı işaretleyiniz.						
1.	İşimi severek yaparım.					
2.	Mutluluğu işimdeyken buluyorum.					
3.	Mevcut işimden memnunum.					
4.	İşimi keyifli buluyorum.					
5.	İş yerinde zaman iyi geçiyor.					
IV. KISIM-PERFORMANS		1	2	3	4	5
Aşağıda performans algınızla ilgili birtakım ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye ne derece katıldığınızı işaretleyiniz.						
1.	İşimin bütün amaçlarına ulaşırım.					
2.	Bütün performans kriterlerine uygunum.					
3.	İşimle ilgili bütün görevlerde uzmanlıkla çalışırım.					
4.	Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim.					
5.	Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim.					
6.	İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim. Bütün görevlerle ustalıkla başa çıkarım.					
7.	Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim.					
8.	İşin amaçlarına ulaşmayı planlarım ve verilen görevi tamamlanması gereken zamanda tamamlarım.					
9.	İşe hep zamanında gelirim.					
10.	İşte resmi olarak benim görevim olmayan şeyleri de gönüllü olarak yaparım.					
11.	İşimin bir parçası olmasa da, işe yeni başlayan bireylerin işe alışmalarına yardımcı olurum.					
12.	Arkadaşlarımla iş yükleri fazla olduğunda onlara yardımcı olmak için gönüllü olurum.					
13.	İşte gereksiz yere izin kullanmam.					
14.	Bölümümün kalitesini artırmak için yenilikçi önerilerde bulunurum.					
15.	İşte fazladan mola kullanmam.					
16.	Sorumluluğum dahilinde olmayan, fakat örgütümün imajına olumlu katkı yapacak faaliyetlere gönüllü olarak katılırım					

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Sema ALİMOĞLU ÖZKAN

ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Yılı
Doktora	Sakarya Üniversitesi/ İşletme Enstitüsü/ Yönetim - Organizasyon	2023
Yüksek Lisans	Sakarya Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İşletme Anabilim Dalı	2011
Lisans	İstanbul Kültür Üniversitesi/ İşletme İstanbul Kültür Üniversitesi İngiliz Dili ve Edebiyatı (YanDal)	2008
Lise	Kocaeli Körfez Oruç Reis Anadolu Lisesi	2004

YABANCI DİL

İngilizce YDS 81,25

ESERLER

Özkan S. A., Ardic, K. ve Özsoy, E. (2022). Mütevazı Liderliğin Yenilikçi İş Davranışına Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(3), 1179-1191.

Özkan, S. A. ve Balaban, Ö. (2019, 26-28 Nisan). Yeşil insan kaynakları yönetimine ve fonksiyonlarına genel bir bakış. Ö. Gökkaya, İ. Kılıçaslan, B. Demir (Ed), Uluslararası Marmara Fen ve Sosyal Bilimler Kongresi Bildiriler Kitabı içinde (ss. 1004- 1012).

Özkan, S. A. ve Çetinkaya, A. Ş., (2016). Determining social entrepreneurship perception in business by using SWOT analysis. BEST EN Think Tank XVI: Corporate Responsibility in Tourism: Standards Practices and Policies, 189.