

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK BİLİM DALI

**OTANTİK LİDERLİK İLE ÇALIŞANLARIN
PSİKOLOJİK SERMAYELERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ:
ÇOKULUSLU İŞLETMELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Hüsna GEDİKPINAR

İstanbul, 2019

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK BİLİM DALI

**OTANTİK LİDERLİK İLE ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK
SERMAYELERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: ÇOKULUSLU
İŞLETMELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Hüsna GEDİKPINAR

Danışman: Prof. Dr. Refika BAKOĞLU

İstanbul, 2019



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK Bilim Dalı TEZLİ
YÜKSEK LİSANS öğrencisi HÜSNA GEDİKPİNAR'ın OTANTİK LİDERLİK İLE
ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK SERMAYELERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: ÇOKULUSLU
İŞLETMELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun
1.08.2019 tarih ve 2019-24/13 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~
ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 22.08.2019

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

1.	Tez Danışmanı	Prof. Dr. REFİKA BAKOĞLU	
2.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. HAKAN YILDIRIM	
3.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. ŞAFAK GÜNDÜZ	

GENEL BİLGİLER

Adı Soyadı	: Hüsna GEDİKPINAR
Anabilim Dalı	: İşletme Anabilim Dalı
Programı	: Uluslararası İşletmecilik
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Refika BAKOĞLU
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – Ağustos 2019
Anahtar Kelimeler	: Otantik liderlik, pozitif psikolojik sermaye, pozitif psikoloji

ÖZET

OTANTİK LİDERLİK İLE ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK SERMAYELERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: ÇOKULUSLU İŞLETMELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu araştırmada çok uluslu işletmelerin uzun vadede büyüyerek hedeflerine ulaşmalarını sağlamak ve topluma sundukları hizmet kalitesini arttırmak amacıyla işletmedeki çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile yöneticilerin otantik liderlik özelliklerini algılamaları arasında ilişki olup olmadığı incelenerek ön gözlem yapılmıştır. Ayrıca demografik değişkenlerin psikolojik sermaye ve otantik liderlik algısı üzerinde etkileri olup olmadığı da araştırılmıştır. İlişkisel tarama modeli kullanılan araştırmada, araştırma grubunu büyük ölçekli çok uluslu işletmelerde çalışan beyaz yakalı 262 kişi oluşturmuştur.

Araştırma sonucunda çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerini algılamaları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmanın bulgularına göre demografik değişkenler ile psikolojik sermaye alt boyutları ve otantik liderlik özellikleri arasında kısmi ilişkiler tespit edilmiştir. Araştırma çerçevesinde psikolojik sermayenin “Umut” unsuru ile otantik liderliğin “Bilgiyi Tarafsız ve Dengeli Değerlendirme” bileşeninin algılanması, cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık göstermiştir. Çalışanların yaşlarına göre psikolojik sermayelerinin “Öz-yeterlilik” ve “Psikolojik Dayanıklılık” düzeylerinde farklılık gözlemlenmiştir. Çalışanların psikolojik sermayelerinin “Umut” ve “Psikolojik Dayanıklılık” düzeyleri ile otantik liderliğin

“İlişkilerde Şeffaflık” ve “Öz Farkındalık” boyutlarına dair algının, çalışanların eğitim durumu açısından anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışanların eğitim aldıkları kurum açısından psikolojik sermayelerinin “Öz-yeterlilik” düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Çalışanların eğitim aldıkları yer faktörü, psikolojik sermayelerinin “Psikolojik Dayanıklılık”, “Öz-yeterlilik” ve “Umut” unsurlarının algılanmasında anlamlı farklılık göstermiştir. Ayrıca psikolojik sermayenin “İyimserlik” ve “Öz-yeterlilik” alt boyutları ile otantik liderliğin “Öz Farkındalık” bileşeninin algılanmasında, çalışanların ekonomik durumlarına ilişkin algılarına göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur.



GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname	: Hüsna GEDİKPINAR
Field	: Business Administration
Programme	: International Business
Supervisor	: Prof. Dr. Refika Bakoğlu
Degree Awarded and Date	: Master – August 2019
Anahtar Kelimeler	: Authentic leadership, positive psychological capital, positive psychology

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN AUTHENTIC LEADERSHIP AND PSYCHOLOGICAL CAPITAL OF EMPLOYEES: A RESEARCH ON MULTINATIONAL BUSINESSES

This research was conducted on multinational enterprises to ensure their growth by achieving objectives and to improve their quality of serving the public by observing and analyzing the relationship between employees' psychological capital and managers' authentic leadership behaviours according to the employees' perception. Additionally, the effect of demographic variables on psychological capital and authentic leadership perception was analysed. The study group of this research in which the correlational survey model was used consists of 262 white-collar workers.

As a result of the research, a significant positive relationship was found between the employees' sub-dimensions of psychological capital and their perception of authentic leadership. The findings related to the effect of demographic variables on authentic leadership and sub-dimensions of psychological capital were partially correlated. The employees' psychological capital's "Hope" sub-dimension and their perception about authentic leaders' "Balanced Processing" were found to be different between the genders. Employees' psychological capital's "Self-efficacy" and "Resilience" sub-dimensions were determined to show difference according to employees' age. Employees' educational status was determined

to be efficient in their psychological capital's "Hope" and "Resilience" sub-dimensions and their perception about authentic leaders' "Transparency in Relationships" and "Self-awareness" behaviours. Educational institutions of which the employees' have been was determined to be effective in their "Self-efficacy" sub-dimension of psychological capital. The place where the employees' had education was found to be a determiner for the perception of "Resilience", "Self-efficacy" and "Hope" sub-dimensions of psychological capital. Additionally, employees' perception of their own economical condition was found to be influential in their sense of psychological capital's "Optimism" and "Self-efficacy" sub-dimensions and their perception of "Self-awareness" behaviours of authentic leaders.



İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET.....	i
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLO LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
2. OTANTİK LİDERLİK	3
2.1.Liderlik Kavramı.....	3
2.2.Otantik Liderlik.....	7
2.2.1.Otantik Liderliğin Bileşenleri.....	11
2.2.1.1. Öz Farkındalık	12
2.2.1.1.1. Değerler	14
2.2.1.1.2.Kimlik.....	14
2.2.1.1.3. Duygular	16
2.2.1.1.4. Güdüler ve Amaçlar (Hedefler).....	16
2.2.1.2. Bilgiyi Tarafsız ve Dengeli Değerlendirme	17
2.2.1.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı.....	18
2.2.1.4. İlişkilerde Şeffaflık	19
2.2.2.Otantik Liderliğin Öncülleri	22
2.2.2.1. Özgeçmiş.....	23
2.2.2.2. Tetikleyici Olaylar	23
2.2.3.Otantik Liderliğin Unsurları	24
2.2.3.1. Otantik Karar Verme Süreci	24
2.2.3.1.1.Ahlaki ve Etik İkilemlerin Farkına Varmak.....	25
2.2.3.1.2.Şeffaf Bir Şekilde Alternatiflerin Değerlendirilmesi	25
2.2.3.1.3.Otantik Bir Şekilde Davranma Niyeti	26

2.2.3.2. Otantik Liderin Öz Bilinci, Öz Düzenlemesi ve Hislerini Yönetmesi	26
2.2.3.3. Otantik Liderin Takipçilerinde Öz Bilinç ve Öz Denetim Geliştirmesi	27
2.2.3.4.Örgütsel Bağlam	28
2.2.4. Otantik Liderlik ve İlişkili Olduğu Liderlik Tarzları	29
2.2.4.1. Otantik Liderlik ve Etik Liderlik İlişkisi	30
2.2.4.2. Otantik Liderlik ve Spiritüel Liderlik İlişkisi	30
2.2.4.3. Otantik Liderlik ile Dönüşümcü Liderlik İlişkisi.....	31
2.2.4.4. Otantik Liderlik ile Hizmetkâr Liderlik İlişkisi	33
3. PSİKOLOJİK SERMAYE	36
3.1. Psikolojik Sermayenin Boyutları	40
3.1.1. Umut.....	41
3.1.2. İyimserlik	42
3.1.3. Öz-yeterlilik	43
3.1.4. Psikolojik Dayanıklılık.....	45
4. OTANTİK LİDERLİK VE PSİKOLOJİK SERMAYE.....	48
4.1. İlgili Araştırmalar	49
4.1.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	49
4.1.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	50
5. YÖNTEM.....	53
5.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli	53
5.2. Araştırmanın Yöntemi	54
5.3. Veri Toplama Aracı	55
5.4. Evren ve Örneklem	57
5.5. Verilerin Analizi	57
5.6. Sınırlılıklar	57
5.7. Güvenilirlik Analizi	58
6. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME	59
6.1. Araştırma Grubuna Ait Bilgiler	59
6.2. Faktör Analizi	62
6.3. Araştırmanın Test Edilecek Modeli	68

6.4. Alt Amaçlara Yönelik Bulgular	69
6.5. Korelasyon Analizi	83
7. SONUÇ	90
7.1 Öneriler	93
7.1.1. Araştırmacılara Öneriler	93
7.1.2. Uygulamacılara Öneriler	93
KAYNAKÇA	94
EKLER.....	108



TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Güvenilirlik Analizi.....	58
Tablo 2. Çalışanların Cinsiyetleri.....	59
Tablo 3. Çalışanların Yaşları.....	59
Tablo 4. Çalışanların Medeni Durumları.....	59
Tablo 5. Çalışanların Eğitim Durumları.....	60
Tablo 6. Çalışanların Eğitim Aldıkları Kurum.....	60
Tablo 7. Çalışanların Eğitim Aldıkları Yerler.....	60
Tablo 8. Çalışanların Bulundukları Kurumda Çalışma Süreleri.....	61
Tablo 9. Çalışanların Mesleki Kıdemleri.....	61
Tablo 10. Çalışanların Ekonomik Durumlarına İlişkin Algıları.....	61
Tablo 11. Otantik Liderlik Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları.....	62
Tablo 12. Otantik Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	63
Tablo 13. Otantik Liderlik Ölçeği Madde Faktör Yükleri.....	64
Tablo 14. Psikolojik Sermaye Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları.....	65
Tablo 15. Psikolojik Sermaye Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	65
Tablo 16. Psikolojik Sermaye Ölçeği Madde Faktör Yükleri.....	66
Tablo 17. Çalışanların Cinsiyetleri ile Psikolojik Sermayeleri ve Otantik Liderlik Algıları Arasında Yapılan T-Testi Analizi.....	69
Tablo 18. Çalışanların Yaşları ile Psikolojik Sermayeleri ve Otantik Liderlik Algıları Arasında Yapılan Analizler.....	70
Tablo 19. Çalışanların Medeni Durumları ile Psikolojik Sermayeleri ve Otantik Liderlik Algıları Arasında Yapılan T-Testi Analizi.....	72
Tablo 20. Çalışanların Eğitim Durumları ile Psikolojik Sermayeleri ve Otantik Liderlik Algıları Arasında Yapılan T-Testi Analizi.....	73
Tablo 21. Çalışanların Eğitim Aldıkları Kurum ile Psikolojik Sermayeleri ve Otantik Liderlik Algıları Arasında Yapılan T-Testi Analizi.....	75
Tablo 22. Çalışanların Eğitim Aldıkları Yer ile Psikolojik Sermayeleri ve Otantik Liderlik Algıları Arasında Yapılan T-Testi Analizi.....	76

Tablo 23. Çalışanların Kurumdaki Çalışma Süreleri ile Psikolojik Sermayeleri ve Otantik Liderlik Algıları Arasında Yapılan Analizler.....	78
Tablo 24 Çalışanların Mesleki Kıdemleri ile Psikolojik Sermayeleri ve Otantik Liderlik Algıları Arasında Yapılan Analizler.....	79
Tablo 25. Çalışanların Ekonomik Durumlarına İlişkin Algıları ile Psikolojik Sermayeleri ve Otantik Liderlik Algıları Arasında Yapılan Analizler.....	81
Tablo 26. Korelasyon Analizi Tablosu.....	83
Tablo 27. Çalışanların Yaşları ile Psikolojik Sermayeleri ve Otantik Liderlik Algıları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)	111
Tablo 28. Çalışanların Kurumdaki Çalışma Süreleri ile Psikolojik Sermayeleri ve Otantik Liderlik Algıları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)	112
Tablo 29. Çalışanların Mesleki Kıdemleri ile Psikolojik Sermayeleri ve Otantik Liderlik Algıları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ..	113
Tablo 30. Çalışanların Ekonomik Durumlarına İlişkin Algıları ile Psikolojik Sermayeleri ve Otantik Liderlik Algıları Arasında Yapılan Analizler	114

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1: Araştırmanın Teorik Modeli.....	54
Şekil 2: Araştırmanın Test Edilecek Modeli	68



KISALTMALAR

ANOVA	: Analysis of Variance (Tek Yönlü Varyans Analizi)
CFI	: Comperative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
EQ	: Emotional Quotent (Duygusal Zekâ)
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin İstatistiği
RMR	: Root Mean Square Residuals (Hata Kareler Ortalamasının Karekökü)
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences (İstatistik Programı)
TDK	: Türk Dil Kurumu
Vb.	: Ve benzeri
Vd.	: Ve diğerleri

1. GİRİŞ

Günümüz küresel rekabet ortamında üst sıralarda yer almak isteyen işletmeler, insan kaynağını etkin ve verimli bir şekilde yönetmek amacıyla etkin liderlik ile ilgili çalışmalar yapmışlardır. Eskiden etkin olan ödül ve ceza yöntemlerinin çalışanların motivasyonlarını sağlamada ve işletmeleri amaçlarına ulaştırmada yetersiz kalmasıyla çağdaş liderlik anlayışı geliştirilmiştir. 1980’li yılların başlarında çağdaş liderlik anlayışı çerçevesinde ortaya çıkan dönüştürücü liderlik tarzını etik liderlik, öz liderlik, paternalist liderlik, örtük liderlik, etkileşimli liderlik ve otantik liderlik takip etmiştir.

Çağımızdaki hızlı gelişmeler ve değişen gereksinimler, lider ile izleyen ilişkisine yönelik bakış açısını değiştirmekte, örgütlerde kendisi olmayı başaran ve izleyenlerini buna dayanarak etkileyebilen otantik liderlik ihtiyacını hissettirmektedir. Otantik liderlik konusunda dünyada birçok çalışmanın yapıldığı, ancak ülkemizde aynı oranda araştırmanın yapılmadığı görülmektedir.

Pozitif psikoloji yaklaşımının örgütlere yansması sonucu çok yakın bir tarihte literatüre kazandırılan psikolojik sermaye kavramı, örgüte bağlılık, iş devamlılığı, iş performansı, iş stres düzeyi ve iş tatmini gibi örgütsel unsurlarla yakından ilişkilidir. Çalışanların belirlenen hedefi gerçekleştirmeleri bağlamında çok büyük bir önem arz eden psikolojik sermaye, ekonomik, sosyal ve beşerî sermayelerin ötesinde bir kavram olup, hem kişilerin algılarını ve davranışlarını etkileyebilmekte, hem de dış faktörlerden etkilenebilmektedir. Bu bağlamda psikolojik sermaye ile çalışanlar üzerinde büyük bir etkisi olduğu bilinen liderlik konstrüksiyonu arasında bir ilişki ve karşılıklı bir etkileşim vardır. Dolayısıyla psikolojik sermaye ve otantik liderliğin de birbirleriyle bağlantılı oldukları ve aralarında bir ilişki olduğu düşünülmektedir.

Ülkemizde ve yurtdışında psikolojik sermaye ile otantik liderlik ilişkisini araştıran çalışmalar bulunmaktadır. Ancak çok uluslu işletmelerde çalışanlarının psikolojik sermayeleri ile otantik liderlik özelliklerini algılamaları arasındaki ilişki ve demografik özelliklerin bu kavramlar üzerindeki etkisi konusunda yapılan bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Farklı milletlerden çalışanların bulunduğu çok uluslu işletmelerdeki kültür farklılıklarının çalışanların algılarını etkileyebileceği ileri sürülmektedir. Bu nedenle araştırmamızda çok uluslu farklı sektörlerdeki farklı işletmelerde beyaz yakalı çalışanların görüşleri alınarak,

psikolojik sermaye düzeyleri ile otantik liderlik özelliklerini algılamaları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Ayrıca; psikolojik sermaye ile otantik liderlik algısının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.



2. OTANTİK LİDERLİK

Bireylerin yaşadıkları olayların ve dünyada meydana gelen sosyo-ekonomik gelişmelerin yaptıkları her şeyi anlamlandırma arayışına ittiğini savunan araştırmacıların olduğu görülmektedir. Bu araştırmacılar, çalışmaların sadece maddi değerler üzerinden değil, manevi değerler ile de desteklenmesi gerektiğini belirtmişlerdir (Konz ve Ryan, 1999, s.202). Bireylerin sahip oldukları maddi ve manevi değerlerin tümünün örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için kullanılmasının amaçlandığı otantik liderlik anlayışında, çalışanların hedef birliğinin sağlanmasının öncelikli görüldüğü araştırmacılar tarafından belirtilmektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s.729).

2.1. Liderlik Kavramı

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

Lider, gruplar içinde kendi farklılığını gösteren ve içinde bulunduğu grubu takipçi olarak etrafında toplayan, grubu etkileyerek örgütün amaçlarına ulaşması doğrultusunda hareket ettirebilen bir yeteneğe sahip olmalıdır. Kossen’e göre; ortaya çıkan problemleri yaratıcı bir biçimde çözme becerisine sahip liderler, istenen sonuçlara ulaşabilen liderlerdir ve başarıya dönük yavuz şevkleri vardır (Kossen, 1983, s.203). Altmıştan fazla ülkenin katılımıyla oluşan ve GLOBE çalışması olarak bilinen geniş çaplı örnekleme dayanan bir çalışma sonucuna göre liderlik; bireyleri motive etme, etkileme, içinde bulundukları örgütün faaliyetlerine ve başarılarına katkı sağlama becerisi şeklinde tanımlanmıştır (Brodbeck, Frese, Akerblom, 2000, s.8).

19. yüzyılda etkin olan rasyonel akım, ekonomik, siyasal ve toplumsal hayatı kuşatarak örgütler ile ilgili yapılan araştırmalarda mekanik bir yaklaşımın ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Örgütlere ilişkin araştırmaları biçimlendiren temel paradigma, sonraki yıllarda yapılacak uygulamaları ve liderlik araştırmalarını da biçimlendirmiştir. İlk dönem

geleneksel mekanik anlayış, Pozitivist ve Newton'cu bir dil kullanan (Barker,.2001), çevrede gerçekleşen değişimi dikkate almayan ve temel gereksinimlerden uzak (Nanus,.1990) bir bakış açısına sahiptir. Bu nedenle dönemsel olarak reel hayatın gerçekliği ile pek uyumlu olamayan örgüt teorilerinin ürettiği çözümler sınırlı olmuştur. İlk dönem geleneksel mekanik dönemde yönetime ilişkin yapılan uygulamalar ve çalışmalar, genel olarak kontrole dayalı otoriter bir yaklaşımı yansıtmıştır. Sınırlayıcı ve kontrol merkezli hareket, “büyük adam teorisi” ile kusursuz nitelikleri olan bir liderlik modeli arayışına girmiştir.

Sosyal bilimlerde 20. yüzyılın başında başlayan sistematik liderlik çalışmaları (House ve Aditya, 1997), İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra yoğunlaşarak günümüze kadar devam etmiştir. Söz konusu sistematik liderlik çalışmaları genel olarak liderliğin etkinliği, gerçekliği, rolü ve boyutları gibi temel konuları içermektedir (Davis ve Luthans, 1979, s.237). Bu konulara ilişkin yapılan araştırma ve çalışmalar, klasik liderlik yaklaşımları başlığında; davranış yaklaşımları, durumsallık yaklaşımları ve özellik yaklaşımları gibi önem arz eden akımların oluşmasına sebep olmuştur. 20. yüzyılın ilerleyen zamanlarında (1980'li yıllarda) daha global ve liberal yeni dünyadaki yeni gereksinimler doğrultusunda, yeni liderlik kavramlarının ve akımlarının ortaya çıktığı gözlemlenmektedir.

Liderlik kavramının gelişim süreci incelendiğinde, klasik liderlik yaklaşımlarında (klasik dönem çalışmalarında) yapılan ilk bilimsel araştırmalardan itibaren liderliğin, sınırlı bakış açılarıyla incelenmeye çalışıldığı görülmektedir. Liderliği akademik seviyede araştırma sürecine özellikler yaklaşımı ile başlayan araştırmacılar, liderleri takipçilerden ayıran nitelikleri; kişilik özellikleri, fiziksel özellikler ve yetenekler/beceriler (Horner, 1997, s.270) olarak üç temel grupta ortaya koymaya çalışmışlardır. Özellikler yaklaşımının eleştirilen bir yaklaşım olmasının nedenleri; liderliği, takipçilerle etkileşimi ve koşulları değerlendirmeden, sadece lideri ve kişiliğini değerlendirerek ele alması ve kişiye özgü bir nitelik olarak incelemesidir. Davranışsal yaklaşımlarda ise, bu yaklaşımdan farklı olarak araştırmacılar, liderliği kişisel niteliklerden çok, kişilerin grup veya topluluk içerisinde üstlendikleri rolleri ve etkileşim süreçleri olarak incelemiştir. Bu sebeple liderlerin, gruptakilerin veya topluluktakilerin çalışmalarını desteklemeleri, onların kişisel değerlerini dikkate alarak davranışları ve örgütsel süreçleri net bir şekilde ortaya koymaları gerektiği öne sürülmüştür (Zel, 2001).

20. yüzyılın başında büyük ve karmaşık örgütleri yönetmenin zorlaşması nedeniyle kaynakların daha etkili yönetilebilmesi için liderlik ve yönetim kavramları bilimsel olarak incelenmeye başlanmıştır. Özellikle artan rekabet, örgütler arasındaki hızlı yarış ve başarılı olmanın zorlaşması gibi durumlar, sistemli ve verimli yönetime ve liderlere duyulan ihtiyacı da artırmıştır. Bu koşullar, yöneticilerin otorite ile yönetme rollerinden ziyade, insan kaynağı ile iş arasındaki ahengi sağlayabilen (Joiner, 1987; Brake, 1997), insanları etkin bir şekilde hedeflere yöneltebilen ve sistemleri dönüştürebilen liderlik rollerini gerektirmiştir. Sadece yasal otoriteye dayanan yöneticilerin yerine liderlik kavramı ön plana çıkmış (Koçel, 1998) ve liderlik çağdaş yönetim yaklaşımlarının temel kavramlarından biri olmuştur.

Liderlik kavramının yıllar içerisinde nasıl tanımlandığına bakıldığında; 1950'lerden önce yapılan tanımlamalarda liderin ön planda tutulduğu, 1950'li yıllardan sonra ise; lider ve izleyenler arasındaki etkileşim, amaca erişme durumu ve şartlarından oluşan bir süreç biçiminde tanımlanmaya başlandığı gözlemlenmektedir. Bu dönemde gerçekleştirilen çalışmalarda ve yapılan tanımlamalarda, takipçilerin ve içinde bulunulan koşulların önemi üzerinde durulmaya çalışılmıştır. Liderlik ile ilgili yapılan araştırmaların seyri açısından günümüzde ulaşılan nokta baz alındığında, liderlikteki yüz yıllık sürecin sonundaki gelişmeler şu şekilde özetlenebilmektedir (Avolio, Walumbwa ve Weber, 2009, s.442):

- Liderlik çalışmalarında daha bütüncül bir anlayışa doğru geçiş yapılmıştır.
- Liderliğin değer odaklı ve daha pozitif biçimleri literatüre entegre edilmiştir.
- İzleyenler, liderliğin daha önemli bir unsuru haline gelmiştir.
- Liderliği geliştiren şeyin gerçekte ne olduğu hususunda daima artış gösteren bir ilgi bulunmaktadır.
- Liderliğin, örgütlerde daha çok paylaşılan bir değer olduğu gözlemlenmektedir.
- Liderlik, örgütlerde daha karmaşık ancak gelişim imkânı olan bir dinamik olarak ele alınmaktadır.

Özellikle iş dünyasında, 20. yüzyılın son çeyreğinde yaşanan köklü değişimlerin, eski paradigmaların çözüm sunma kabiliyetlerinin zayıflamasına neden olduğu görülmektedir.

Eski paradigmalar, yeni problemlerin ve gereksinimlerin gerektirdiği yeni çözümleri üretilmediğinden, klasik teoriler uzun süredir tartışılmakta ve yeni ihtiyaçlara uygun yeni yaklaşımlara dönük arayış hızlanmaktadır. Bu süreçte, klasik teoriler tamamen reddedilmemektedir. Aksine, oluşturdıkları bilgi birikiminin, yeni modellerin ve teorilerin geliştirilmesine kolaylaştırıcı etkisi bulunmaktadır.

Liderlik sadece lider ve liderin kişilik özelliklerine bağlı bir süreç değildir. Bunun en önemli göstergesi; liderleri diğer bireylerden ayıran kişilik özelliklerini bulmayı hedefleyen liderlik araştırmalarının, yalnızca güç ihtiyacının (düşük düzeyde) liderliğin etkinliği ile alakalı bir nitelik olarak belirlenmesidir (Yukl, 1994, s.278). Dolayısıyla günümüzde liderlik, takipçilerin de lider kadar etkin olduğu bir süreç olarak görülmektedir. Lider ve takipçiler arasında gerçekleşen bu süreçte, lider ve izleyenler arasında çift yönlü bir etkileşim olduğu ileri sürülmektedir. Başka bir ifadeyle, lider takipçileri etkilediği gibi, takipçiler de lideri etkilemektedir (Sayılı ve Baytok, 2014, s.12).

Global dünya, hızlı iletişimlerin, bilgi ortamlarının ve zamanla birbirinden daha çok etkilenen parçaların bütünü haline gelmektedir (Erçil, 2012, s.87). Yaşanan bu değişimler, liderlerin niteliklerinde de bazı değişiklikler gerektirmiş, sadece emir vererek bireysel gelişimde yeterince faydalı olamayan liderler, günümüzde adeta bir örgüt danışmanı olarak önemli bir yere sahip olmuşlardır. Yaşanan bu değişimler dönüşümcü liderlik çalışmalarında, "Pozitif liderlik tarzları" olarak bilinen bir sınıflamanın doğmasına temel teşkil etmişlerdir (Kesken ve Ünnü, 2011, s.27). Tüm bu dönüşümlerle birlikte sanallaşan iş dünyasında ve sosyal dünyada, liderliğin boyutlarının ve yeni özelliklerini nasıl kazanacağını önemli bir çalışma alanı olacağı ileri sürülmektedir.

Liderliğin sanal dünyadan tamamen bağımsız olacağını düşünmek pek mümkün değildir. İnsanların gelecekte daha çok kullanacağı öngörülen bu ağların takip edilmesinin ve bu ortamlarda oluşan yeni durumlara yönelik stratejilerin geliştirilmesinin, liderlerin önemli çalışma alanlarından birisi olacağı öne sürülmektedir. Ayrıca 19. ve 20. yüzyıllarda göz ardı edilen liderliğin, metafizik boyutuna yönelik ilgi ve çalışmaların (spiritüel, hizmetkâr, etik, otantik liderlik vb.) artmaya başladığı ve önümüzdeki yıllarda bu alana yönelik ilginin devam edeceği görülmektedir (Hunt ve Dodge, 2011).

Son dönemlerde yapılan liderlik araştırmalarının, konuyu daha geniş bir şekilde ele aldığı ve yeniden kavramsallaştırma çabasına girdiği görölmektedir. Bu dönemde yapılan çalışmalar incelendiğinde, pozitif psikolojinin etkisi ile zengin bir içeriğe sahip oldukları ve etik, duygusal, davranışsal, ruhsal, mistik gibi yeni boyutlar üzerinde yoğunlaştıkları söylenebilir. Bu kapsamda değerlendirilebilecek önemli güncel yaklaşımlar; lider üye değişim teorisi, karizmatik liderlik, dönüştürücü liderlik, stratejik liderlik, hizmetkâr liderlik, hizmet liderliği, otantik liderlik, ruhani liderlik ve etik liderlik olarak sayılabilir (Saylı ve Baytok, 2014, s.112).

2.2. Otantik Liderlik

Otantikliğin kavramsal kökeni çok eskilere dayanmakla birlikte, modern otantiklik anlayışının yaşamakta olduğumuz son yüzyılda ortaya çıktığı ileri sürölmektedir (Erickson, 1995). Novicevic ve arkadaşları (2006, s.66), otantiklik kavramının ideolojik olarak anlamının geçmişten gelen etik davranışlarla ve kişisel faziletlerle; felsefe bilimindeki anlamının ise, manevi bir erdem ve ahlaki bir tercih ile ilgili olduğunu belirtmişlerdir (Novicevic vd., 2006, s.66’dan uyarlanmıştır). Pozitif psikoloji literatürü çerçevesinde ele alındığında otantiklik kavramı, “Kişinin deneyimleri, düşüncesi, duygu, ihtiyaç veya inançları ile bağlantılı bir biçimde kendini bilmesi” olarak tanımlanmaktadır (Harter, 2002, s.382). Kernis (2003) ampirik kökenli çalışmasında, otantikliği “kişinin günlük girişimlerinde engellenmemiş gerçek öz benlik” olarak tanımlamıştır. Otantikliğin, bireyin kişisel deneyimleri ile kendine uygun bir şekilde davranması ile ilişkili olduğu ileri sürölmektedir (Kernis, 2003).

Erickson (1995), kişileri ya tamamen otantik ya da hiç otantik değil şeklindeki bir yaklaşımla kategorize etmenin doğru olmadığını, kişilerin az yahut çok otantik olabileceklerini öne sürmüştür. Erickson (1995), kişilerin gelişim süreçlerine paralel olarak daha otantik olabilme imkânlarının olduğunu vurgulamaktadır.

1970’lerin sonları itibariyle pozitif liderliğin temel bir bileşeni olarak oluşan otantik liderlik (Clapp-Smith, Vogelgesang ve Avey, 2009), pozitif liderlik kapasitesini ve gelişmiş kurumsal bağlamı birleştiren bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Luthans ve Avolio, 2003). Otantik liderlik sürecinin, öz farkındalığa ve lider ile izleyenlerinin olumlu davranışlarına etki ettiği ve kişisel gelişimi desteklediği öne sürölmektedir (Walumbwa vd., 2008).

Kişinin doğası gereği, doğuştan var olan özelliklerinden biri olmayan otantiklik, başkalarının; yani izleyenlerin liderlere atfettiği bir özelliktir (Goffe ve Jones, 2005, s.88). Liderin içtenliğinin ölçütü, bireyin kendini diğerlerine doğru ve dürüst bir şekilde ifade edebilmesi iken; otantiklik bireyin kendine dürüst davranabilme derecesi ile ilgili olmasıdır (Gardner vd., 2005, s.320). Bu bağlamda bireyin otantik bir lider olabilmesi için, bir yandan sürekli olarak eylemleri ile söylediklerinin tutarlılığını sağlaması, diğer yandan da kişileri kendi şahsıyla ilişkilendirmesi gerektiği ileri sürülmektedir (Gardner vd., 2005, s.326).

Otantik liderlerin kendi düşüncelerinin, davranışlarının ve başkaları tarafından nasıl algılandıklarının farkında oldukları; bireylerin değerlerini, ahlaki bakış açılarını ve güçlü yönlerini bildikleri; bulundukları ortamı tanıdıkları ileri sürülmektedir. Bu bireyler özgüvenli, umutlu, iyimser, problemlerin üstesinden gelebilen ahlaklı kişilerdir (Avolio vd., 2004). Illies ve arkadaşları (2005), otantik liderlerin yalnızca kendi şahsi iyiliğini değil, izleyicilerinin de iyiliğini ve kişilik kavramını etkilediklerini öne sürmektedirler.

Illies, Morgeson ve Nahrgang (2005), Kernis'in (2003) tanımlamış olduğu otantiklik ana bileşenlerine dayanarak dört bileşenli bir otantik liderlik modeli oluşturmuşlardır. Bu modeldeki bileşenler; kişisel farkındalık, önyargısız değerlendirme, otantik davranış ve otantik ilişkisel eğilimlerdir. Avolio ve arkadaşları (2005) da Kernis (2003)'in modelinden yararlanmış, otantik liderlik ile ilgili literatürdeki diğer yaklaşımları birleştirerek, birey odaklı otantik lider ve takipçi modelini önermişlerdir. Geliştirdikleri modelde otantik oto kontrol sürecini inceleyerek; oto kontrol, bilginin objektif değerlendirilmesi, ilişkilerde şeffaflık ve otantik davranış olmak üzere temelde dört ana bileşene yer vermişlerdir.

Shamir ve Eliaim (2005), otantik liderlerin, hesaplar ve beklenen yararlardan çok, değerler ve kimlikler gibi benlik kavramları ile motive olduklarını ileri sürmüşlerdir. Shamir ve Eliaim, otantik liderlerin sahip oldukları davranışları aşağıdaki gibi ifade etmektedirler:

- a) Liderlik rolü kendi benliğinin merkezi bir bileşenidir.
- b) Üst düzey sorunları çözme yeteneğine veya benlik algısına sahiptir.
- c) Hedefleri ile kendi kişiliği uyumludur.
- d) Davranışları ile kendini ifade etmektedir (Walumbwa vd., 2008).

Otantik liderlerin; gelecekte umutlu, iyimser, ahlaklı, esnek, kendine güvenen ve birlikte çalıştığı kişilerin gelişimine öncelik veren bireyler oldukları öne sürülmektedir (Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005). Bu liderlerin, izleyenlerini yüksek hedeflere doğru yönlendirdikleri, olumlu yaklaşımları ile pozitif çevre oluşturdıkları ve koşulsuz güvenle izleyenlerinin pozitif duygularını destekledikleri ifade edilmiştir (Macik-Frey, 2008). George (2003) otantik liderleri, değer oluşturma sürecinde ortak misyon ve değerler etrafında izleyenleri bir araya getirerek güçlendiren kişiler olarak tarif etmiştir.

Global çevrede tartışılmaya başlanan otantik liderlik kavramının, günümüzdeki ihtiyaçları karşılama noktasında etkin, yeni bir nosyon olduğu görülmektedir (Tabak vd., 2010). Otantik liderlik tarzının, liderliğe yönelik tüm pozitif yaklaşımlara odaklanmış olmasının tercih edilmesinin temel nedeni olduğu ileri sürülmektedir (May vd., 2003).

Walumbwa ve arkadaşları (2008), 11 farklı çok uluslu Amerika Birleşik Devletleri şirketlerinden Kenya'da çalışan 478 kişi üstünde otantik liderlik, izleyenlerinin iş memnuniyetleri ve bireysel iş performansları arasındaki ilişkiyi saptamak istemişlerdir. Araştırmada örgüt kültürü ve kurumsal şartlar değişkeni kullanılmıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda, otantik liderliğin bireysel iş performansı ve izleyenin iş memnuniyeti arasında anlamlılık gösteren pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Kesken ve Ayyıldız (2008) tarafından yapılan çalışmada, pozitif liderlik yaklaşımı tanıtarak, konu çerçevesindeki liderlik tarzlarına ihtiyaç duyulma nedenini açıklamak ve sonuçlarının neler olabileceğini ortaya koyarak yazına katkıda bulunmak amaçlanmaktadır. Bu çalışmada otantik liderlik, pozitif liderlik yaklaşımlarının kök yapısı olarak ele alınmaktadır. Bununla birlikte diğer pozitif liderlik yaklaşımları ile farkları ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. Çalışmada otantik liderliğin geliştirilmesi için ihtiyaç duyulan unsurlar; kişisel öz bilinç doğrultusunda kendini ayarlama, otantik karar verme süreci, izleyenlerin öz farkındalığı ile kendilerini ayarlama becerileri olarak belirtilmektedir.

Yaşbay (2011), Hakkâri Üniversitesi'nde yapmış olduğu bir araştırmada, otantik liderlik algısının, üniversitelerde çalışmakta olan akademisyenlerin örgütsel bağlılığına etkilerini incelemiştir. Araştırma, otantik liderliğin alt boyutlarının kendi aralarında pozitif yönde bir anlamlılığı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, otantik liderlik davranışlarının

sergilenmesinin, takipçilerin normatif ve duygusal bağılıkları ile işe devamlılıklarını bir nebze artırdığını ortaya koymuştur.

Çoşar (2011), bir üretim sektöründe 371 çalışanla yapmış olduğu bir çalışmada, çalışanların kişisel otantik liderlik algılarının örgütsel sinizm, örgütsel güven ve örgütsel bağılılık ile ilişkisini ele almıştır. Ayrıca, üretim sektöründeki çalışanların demografik farklılıkları ile otantik liderlik algıları arasındaki ilişkiyi incelemeye çalışmıştır. Bahse konu bu çalışma, çalışanların cinsiyet ve statülerinin otantik liderlik algısı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Araştırma, otantik liderliğin alt boyutlarının kendi aralarında anlamlı düzeyde ilişkilerinin olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmanın sonuçları, örgütsel bağılılık, örgütsel güven ve otantik liderlik arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğunu, ancak örgütsel sinizmle otantik liderlik arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz (2013), otantik liderliğin prososyal hizmet davranışlarına etkisinin incelenmesine yönelik bir çalışma yapmışlardır. İstanbul ilinde 410 otel işletmecisi üzerinde yapmış oldukları çalışmada, otantik liderlik ve prososyal¹ hizmet davranışları arasında anlamlı bulgulara rastlamışlardır. Otantiktik özelliğine sahip liderin olumlu özelliklerinin, çalışanların tutum ve davranışlarına yansıdığını ifade etmişlerdir. Ayrıca otantik liderin ilişkilerinde ahlaklı ve şeffaf olmasının, çalışanların prososyal hizmet davranışlarında etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırma, otantik liderlik özelliklerinin çalışanların davranışlarında belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır.

Hassan ve arkadaşları (2013), Pakistan'da yer alan iki kentte eğitim sektöründe çalışan 650 kişiyle yapmış oldukları bir çalışmada, otantik liderliğin etik çalışma iklimi üzerindeki etkisi ile liderlik davranışları ve etik çalışma ikliminin izleyenler üzerinde duygusal bağılılığa yol açan etkisini incelemeye çalışmışlardır. Bu araştırmanın sonuçları, yüksek ahlaki değerleri olan ve etik davranan otantik liderin, takipçileri etiğe, ahlaki duyarlılığa ve ahlaki karakterlere teşvik eden bir rolünün olduğunu göstermiştir. Otantik liderin ahlaki etik, kolektif ahlak duyarlılık ve kolektif ahlaki yargı ile anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

¹ Prososyal davranış, başkalarıyla sosyalleşmek ve iletişim kurmak için sergilenen olumlu davranışlar kümesi olarak tanımlanabilir.

Gül ve Alacalar (2014), Samsun ili Atakum ilçesinde 96 öğretmenle yapmış oldukları bir araştırmada, otantik liderliğin bileşenleri ile öğretmenlerin sergiledikleri performansları ve duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkileri incelemeye çalışmışlardır. Çalışma sonucunda, otantik liderlik bileşenleri ile takipçilerinin performansları arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Avolio, Gardner, Peterson, Wensing ve Walumbwa (2008) gibi yazarlar, Gardner (2005) ve Illies (2005)'in çalışmalarına katkıda bulunarak otantik liderliğin bileşenlerini belirlemiş ve otantik liderlik ölçeğini geliştirerek test etmişlerdir.

2.2.1. Otantik Liderliğin Bileşenleri

George (2003)'a göre, otantik liderler temelde beş özelliğe sahiptirler. Bu özellikler; sağlıklı yıkılmaz değerler uygulamak, hedefleri anlayabilmek, sevgi faktörüyle liderlik etmek, öz disiplinli olmak ve yakın ilişkiler kurmak olarak tarif edilmiştir. Kernis (2003) ise çalışmalarında ideal bir benlik saygısının bileşenlerini tanımlamada otantikliğin önemini açıklamaktadır. Bu bağlamda tarafsız bir değerlendirme, farkındalık, ilişkisel ve davranışsal boyutta otantiklik olmak üzere dört bileşenden bahsetmektedir. Illies ve arkadaşları (2005), otantik liderliğin otantik ilişkisel eğilim, öz farkındalık, otantik hareket ve ön yargısız değerlendirme olmak üzere dört bileşeni olduğunu belirtmişlerdir. Gardner ve arkadaşları (2005), bunlara ek olarak güven, şeffaflık, açıklık, hedefler nezdinde rehberlik ve takipçilerin gelişimine yapılan vurgu olarak nitelendirilen bileşenleri açıklamış, izleyicilerle otantik ilişkilere dikkat çekmiş, birey odaklı otantik liderlik ve takipçi modelini ortaya atmışlardır (Gül ve Alacalar, 2014, s.542).

Araştırmacıların ve akademisyenlerin otantik liderliğin bileşenleri ile ilgili yapmış oldukları çalışmalar sonucu dört esas bileşen olduğu öne sürülmüştür. Söz konusu bileşenler; bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflıktır (Ardichvili ve Manderscheid, 2008; Endrissat, 2007; Norman, 2010; Walumbwa vd., 2010; Gardner, 2009, Chang ve Diddams, 2009). Bu çalışmada literatürde bilinen en güncel çalışma olması ve test edilmiş otantik liderlik ölçeği içermesi nedeniyle otantik liderliğin bileşenleri, Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından yapılan çalışma çerçevesinde ele alınmıştır.

2.2.1.1. Öz Farkındalık

Bu bileşen, kişinin kendi duyguları, güduları, hisleri, istekleri ve değerleri ilgili bilginin farkında olması temeline dayanmaktadır. Ayrıca bireyin becerilerinin, zayıf noktalarının, kişilik özelliklerinin ve duygularının bilincinde olmasını içermektedir (Kernis, 2003). Öz farkındalık, kişinin kendinin farkında olmasını ve buna güvenmesini ifade eder. (Ilies vd., 2005). Avolio ve Gardner (2005) öz farkındalığı, liderlerin kendilerine özgü becerilerini, bilgi ve deneyimlerini anlayarak bunları geliştirmeleri süreci olarak açıklamışlardır.

Öz farkındalık, liderlerin temel değerleri ve zihinsel modelleri ile alakalı netlik sağlamada önemli bir mekanizma olarak kabul edilen kendini yansıtırma (self reflection) ile bağlantılı bir kavramdır (Gardner vd., 2005). Kişinin sahip olduğu bilişsel kaynaklarına, güdülerine ve belirli koşullar altında belirli bir vazifeyi yerine getirmesini sağlayan yeteneklerine duyduğu itikat ve güvendir; kişinin aynı zamanda kendi etkinliğine duyduğu inançtır (Stajkovic ve Luthans, 1998, s.66). Bu tanımlamada yer alan kilit sözcüklerin; belirli bir koşul ve belirli bir vazife olduğu ileri sürülmektedir. Kendini aktif ve etkin olarak gören bir örgüt üyesinin, izleyenin veya liderin, hangi durumlarda hangi vazifeler için neler yapması gerektiğini bildiği öne sürülmektedir. Bu bağlamda yapılan araştırmalardan biri olan Stajkovic ve Luthans (1998b) yaptıkları araştırmanın meta analizi sonucunda; bir organizasyon veya örgüt üyesinin kendini aktif olarak değerlendirmesi ve etkinlik, örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti gibi organizasyonla veya örgütle ilgili sonuçların bağlantılı olduğunu saptamışlardır (Luthans ve Youssef, 2004, s.153).

Bireyin sahip olduğu öz farkındalık niteliğinin, esenlik ve sevinç gibi olumlu duygularını beslediği ileri sürülmektedir. Öz farkındalık niteliğine sahip bir liderin; yüksek duygusal zekâya sahip olduğu ve kendisine dönük pozitif farkındalık geliştirerek yüksek düzeyde bir öz farkındalık ortaya koyduğu söylenebilir. Bu liderin, liderliğinin etkinliği yerine getirmedeki performansının, diğer liderlere kıyasla bir adım önde olduğu söylenebilir.

Liderliğin gelişimindeki temel öğelerden biri olarak kabul edilen öz farkındalık bileşeni; bilinçli olmayı, kendine güvenmeyi, kendi isteklerinin ve bilişlerinin farkında olmayı kapsamaktadır. Kişinin yaratılışında bulunan zayıf ve güçlü yönlerini içeren öz farkındalık,

kişinin varacağı son nokta olarak kabul edilmemektedir. Aksine, öz farkındalığın, dış etkenlerin tesiri ile biçimlenen kişinin değerlerine, kimliğine, amaçlarına, kapasitesine, becerilerine ve sahip olduğu bilgiye dayalı bir süreci ifade ettiği belirtilmiştir (Gardner vd., 2005, s.349).

Bahse konu otantik liderlik olgusunun başlangıcı olarak kabul edilen Thales'in "Kendini Bil" savı ile birlikte, liderlik ve öz farkındalık kavramları bir araya gelmiştir. Buna bağlı olarak birçok araştırmacı liderlerde öz farkındalık kavramını açıklamaya, tanımlamaya, belirlemeye ve ölçmeye dönük çalışmalar yapmaktadır. Araştırmalar devam etmekle birlikte, çoğu araştırmacı sezgilerine dayanarak, öz farkındalığın lider davranışlarını etkilediğini kabul etmektedir (Taylor, 2010, s.58).

Liderlerin, yalnızca kendilerinin zayıf ve güçlü taraflarını, becerilerini ve çok yönlü yapılarını tanımaları yeterli görülmemektedir. Çünkü liderler, toplumsal düzenler içerisinde kompleks ve farklı düzeylerde ilişkilerle ilgili süreçleri yönetmektedirler. Dolayısıyla liderlerin, diğer kişiler üzerinde yarattıkları etkinin ve izleyicileri tarafından nasıl algılandıklarının farkında olmaları gerektiği ileri sürülmektedir (Gardner, 2005, s.349; Sturm, 2014, s.659).

Etkin liderlik ve izleyicilerde olumlu ilişkiler kurma açısından çok önem arz eden konulardan birisi; liderlerin sahip oldukları içsel kaynakların farkında olmaları ve bu kaynakları etkili bir şekilde kullanmaları hususundaki bilinç seviyeleridir. Zira liderlerin, ancak kendi içsel kaynaklarının farkında olurlarsa bu kaynakları liderlik yeteneklerini geliştirmek amacıyla kullanabilecekleri öne sürülmektedir. İçsel kaynakların liderin hem kendini hem de başkalarını değerlendirmesinde filtre görevi gördüğü ifade edilmektedir (Taylor, 2010, s.58).

Kitabında farklı bir bakış açısı geliştiren Goleman (1995), öz farkındalığın duygusal zekâyı (EQ) oluşturan temel öğelerden biri olduğunu ifade etmiştir. Liderin hem kendisinin hem de izleyicilerinin duyguları ile gereksinimlerini anlamasında ve otantik davranış göstermesinde duygusal zekânın aracılık etkisinin önemi vurgulanmaktadır. Goleman, öz farkındalık niteliğinin kişinin kendini olduğu gibi yansıtmasını, ifade etmesini, diğer bireyler

ile ilişkilerinde etik ve otantik olma becerisini içerdığını; bunlara ek olarak bireyin kendi rolünü ve ilişkilerini anlamasını sağladığını vurgulamaktadır.

Gardner ve arkadaşları (2005), çalışmalarında otantik lider ve izleyici ilişkisini teorik açıdan incelemişlerdir. Yaptıkları çalışmada, bu ilişkiye yönelik bir model geliştirmişlerdir. Bu model kapsamında, otantik liderlik boyutu olarak değerlendirildiğinde öz farkındalığın; “Değerler”, “Kimlik”, “Duygular” ve “Amaçlar” olmak üzere dört alt ögesi olduğunu ileri sürmüşlerdir.

2.2.1.1.1. Değerler

Değerler; örgüt liderlerinin, izleyenlerin ve her bir bireyin davranış tercihlerini etkilediği kabul edilen, sosyal aktörlere kılavuzluk eden, başkalarının karşılaştıkları durumlara ve olaylara karşı tutumlarını belirleyen fikir, prensip ve itikat gibi unsurları içeren kavramsal bütünlükleri ifade etmektedir (Gardner vd., 2005, s.349).

Değerlendirme süreçlerinde davranışlar ve tutumlar kapsamında durum ötesi düzgüsel ölçüler şeklinde fonksiyon gösterdiği ileri sürülen değerlerin; sosyal ve kişisel ihtiyaçların giderilmesinde gösterilen etkinliklere esas oluşturdukları ifade edilmiştir. Değerlerin, bireyin toplumsallaşması bağlamında toplumsal gereksinimlere yönelik farkındalık oluşturdukları; bireyin zamanla değerleri içselleştirmesi sonucu giderek kişisel benliğini oluşturan etmenlerden biri haline geldikleri ileri sürülmektedir. Otantiklik; kişinin dürüst olması, asıl değerlerinin farkına vararak davranması ve toplumsal kapsamda meydana gelen durumlara dönük öz değerlerine bağlı bir mukavemet göstermesi şeklinde tanımlanmaktadır (Gardner vd., 2005, s.349). Dolayısıyla liderlik açısından değerler olgusu ele alındığında; otantik özelliklere sahip olan liderler, otantik olarak nitelendirilmeyen liderlerle karşılaştırıldığında, öz değerlerinin daha fazla bilincinde oldukları söylenebilir.

2.2.1.1.2. Kimlik

Schlenker ve Leary (1985)’e göre "kimlik" kavramı, kişinin özelliklerini, tecrübelerini ve karakteristiğini ifade eden, bu olgular arasında bağlar kurarak kişiyi tanımlayan bütünsel bir çizemdir. Marshall (2000, ss.9-12)’a göre kimlik; kişinin iç dinamikleri ve tüm dış

çevresiyle karşılıklı etkileşimler neticesinde oluşmuş olan bir bütünlük, bir tutarlılık ve sürekliliktir.

Kişinin kendi kimliğini oluşturma sürecinin, kişinin kim olduğuna ilişkin kendini diğerlerine karşı açığa vurmaya yönelik davranışları ile biçimlenen bir süreci kapsadığı ifade edilmektedir. Bireysel kimlik, bireyin içinde bulunduğu grup, organizasyon veya örgüt içerisinde diğerlerinden farklı olmasını sağlayan, bu bağlamda onu yegane yapan özelliklerini ve karakteristik niteliklerini içeren kendine özgü tüm yönlerini içermektedir (Gardner vd., 2005, ss.349-350).

Liderlik olgusu kimlik oluşturma aşaması açısından incelendiğinde; bireylerin lider etrafında toplanmaları, karşılıklı etkileşime girmeleri ve girdikleri karşılıklı etkileşimlerin etkisiyle liderin rolünün biçimlenmesi prosesini açıklamaktadır. Lider ile izleyenlerinin etkileşiminin karşılıklı olması nedeniyle, bu süreçte izleyenlerin kimliğinin de şekillendiği ileri sürülmektedir.

Lider ile izleyenleri arasındaki ilişkileri olumlu yönde beslediği ve geliştirdiği ifade edilen otantik liderin kişisel kimliğinin temel öğeleri; kendisi olma konusunda ortaya koyduğu ahlaki tutum, doğruluk ve dürüstlüktür. Liderin izleyenleri nazarındaki kredisinin; kişisel kimliğini ortaya koyarken yaptığı konuşmalar ile davranışları arasındaki tutarlılıkla ilişkili olduğu öne sürülmüştür. Liderin beklentilerinin izleyenler nazarındaki öneminin, izleyenleriyle otantikliğe dayalı bir ilişki kurması ve onlara karşı dürüst olması ile paralel olduğu ifade edilmiştir (Gardner ve Avolio, 1998, ss.33-34).

Tüm bu araştırmalara dayanarak; otantik olarak nitelendirilen bir liderin kendisini ahlaki yönden yüksek düzeyde gördüğü, kendisini bu açıdan geliştirmesi ve yansıtması gerektiği, liderin ahlaki seviyesinin takipçiler tarafından da algılanması gerektiği söylenebilir (Gardner vd, 2005, ss.351-352). Otantik olarak nitelendirilmeyen liderlerin tersine otantik liderlerin, kişisel kimliklerinin özünde yüksek seviyede güvenilirliğe, dürüstlüğe ve adalet algısına sahip olup, sorumluluk sahibi ve başkalarının nazarında kredisi olan kişiler olduğu ileri sürülmektedir. Otantik liderler, bireyler arası iletişim konusunda iş birliği süreçlerine kişisel kimlikleri ile katılan, bu bağlamda başkalarına örnek olan liderler olarak tarif edilmiştir.

2.2.1.1.3. Duygular

Goleman (1996)'a göre duygu; bir his ve söz konusu bu hisse özgü muayyen düşünceler, biyolojik ve psikolojik haller ile hareket eğilimidir. Kişinin kendini bilmesi, bireysel fikirlerinin, değerlerinin ve güdülerinin farkında olmasının haricinde, duygularını bilmesini de içermektedir. Duygusal zekâya sahip olmak; duygularının bilincinde olmanın yanı sıra, karar verme sürecini duygularının nasıl etkilediğini fark etmeyi de gerektirmektedir. Bunlara ek olarak, bu süreçte duygularının, geçen zamanla birlikte nasıl değişim gösterdiğinin de bilincinde olmayı gerektirmektedir. Etkili liderlik açısından çok büyük bir önem arz ettiği ileri sürülen duygusal zekânın temel unsuru, söz konusu duygulara yönelik farkındalıktır. Liderin duygusal zekânın yüksek düzeyde olması, kendi duygularının bilincinde olduğu kadar, başkalarının da duygularının farkında olmasına katkı sağlamaktadır (Gardner ve Avolio, 1998, s.35).

Otantik liderlerin, kişilere duygularıyla temas etmeyi ve duygular esasında geliştirilen karşılıklı etkileşim süreçlerini ortaya çıkarmayı amaçladıkları öne sürülmektedir. Değer temeline dayanan karar verme süreçlerinde, otantik liderlerin duygularının düşünceleriyle ahengi büyük bir önem arz etmektedir.

Farklı bir ifade ile duygular lidere, yüksek seviyede gelişmiş bir öz farkındalıkla ani duyguların etkisinde kalmadan, kendilerinin ve başkalarının hislerini anlamada yardım etmektedirler (Avolio ve Gardner, 1998, s.37). Sonuç itibarıyla, otantik nitelikleri olan liderlerin, öbür liderlerden daha yüksek bir düzeyde duygusal zekâlarının olduğu söylenebilir.

2.2.1.1.4. Güdüler ve Amaçlar (Hedefler)

Hedefler kavramı örgütsel açıdan ele alındığında; liderlerin ve izleyenlerinin muayyen düzeyde performans sergileyerek var olan durumun ötesine geçmeleri ile sergiledikleri performansın neticesinde ulaşacakları yer şeklinde tanımlanabilmektedir (Gardner vd, 2005, s.353).

Güdüler olgusu ile amaçlar arasındaki fark; hali hazırda var olan ile varılma ihtimali olan arasındaki farkla birbirlerinden ayrılabilir. Var olan, kişinin varoluşu bağlamında kendisine katkısı olan ve zaten içinde bulunmakta olduğu durumu yansıtan unsurları

içermektedir. Varılması muhtemel olan ise, kişinin bireysel niteliklerini temel alan, içinde olduğu durumu dayanak noktası olarak edinip, söz konusu bu noktadan hareket ederek geleceğe yönelik olasılıkları ve beklentileri kapsamaktadır (Gardner vd, 2005, s.353).

Otantik liderlik bağlamında güdüler ve amaçlar kavramları tanımlanmaya çalışıldığında; kendisi de dâhil olmak üzere herkese saygıyı esas alan, liderlik rolüne dayanarak kendisi ve başkaları için pozitif bir gelişme süreci oluşturmak olarak ifade edilebilir. Kendisinin ve izleyenlerinin gelişimi için çabalayan ve geleceğe odaklanan otantik liderlerin, izleyenlerinden aldıkları geri dönütlerle şekillendirdikleri doğruları kendilerine dayanak edindikleri ifade edilmiştir. Otantik liderlerin hali hazırda var olan standartların ötesine geçmek için çabaladıkları ve izleyenlerini hedefleri doğrultusunda motive ederek, bu hedeflere ulaşabilmek için onlara rehberlik ettikleri ileri sürülmektedir (Gardner vd., 2005, s.354).

Yukarıda yer alan açıklamalardan yola çıkarak, otantik liderlerin takipçilerinin geri dönütlerine dayanarak elde ettikleri doğruları esas edindikleri ve gelişimi temel edinen hedefler kapsamında eylemler ortaya koydukları; otantik olarak nitelendirilmeyen liderlerin ise daha ziyade egolarını tatmin etmeye yönelik hedefler belirledikleri ve bu kapsamda eylemlerde bulunmaya eğilimli oldukları sonuçlarına varılabilmektedir.

2.2.1.2. Bilgiyi Tarafsız ve Dengeli Değerlendirme

Bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme, bireyin kendisiyle alakalı bilgiye yansız bir şekilde yaklaşması ile ilgilidir. Tarafsızlık; kişinin kendisiyle ilgili bir hakikati olduğundan farklı ele alarak abartmaması, saptırmaması ve yadsımaması anlamına gelmektedir. Bu kavram, kişinin kendi özelliklerini ve maharetini, olumlu ve olumsuz yönleriyle birlikte kabullenmesini ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, içsel deneyimleri, kişisel bilgiyi ve dışarıdan edinilen gelişimsel bilgiyi yalanlamamayı, çarpıtmamayı veya görmezden gelmemeyi kapsamaktadır. Tarafsızlık, bireyin kendi artılarını ve eksilerini, özelliklerini ve niteliklerini kabullenerek, bunların hepsini nesnel bir şekilde ele almasını içermektedir (Kernis, 2003).

Nesnel, yansız ve tarafsız karar verme, kişisel dürüstlüğün ve dolayısıyla karakterin hayat kaynağıdır. Karakter ile kişisel dürüstlük hem liderin davranışlarını ve kararlarını hem de kendindeki iyilik anlayışını etkilemektedir (Illies vd., 2005).

Deneyimleme akışının kayda değer şartları gereği otantik bir lider, kendisi ile ilgili bilgiyi nesnel değerlendirmelidir. Bu değerlendirme sonucunda ortaya çıkan verileri dürüst ve doğru bir biçimde analiz ederek, beceri seviyesini doğru değerlendirmelidir (Csikszentmihalyi, 2003).

Yapısında yüksek seviyede dürüstlük bulunan liderler, daha fazla nesnel kararlar verme davranışı ve tutumu sergileyeceklerdir. Bahse konu şekilde yansız kararlar alabilen liderler, bu süreçte elde ettikleri verileri daha doğru ve dürüst bir biçimde çözümlemektedirler. Bu liderler yeteneklerini daha iyi analiz etmekte, öğrenme kabiliyetlerindeki zorlayıcı koşulları aramakta ve çözmek için çaba harcamaktadırlar (Illies vd., 2005).

Yansız değerlendirme, kişinin kendisi ile alakalı bilgileri işleme sürecinde çarpıtmaması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla dürüstlük kavramının varlığından bahsedilebilmesi için, bu kavramın önemli bir ölçütü olan tarafsız ve şeffaf değerlendirmenin varlığı gerekmektedir. Edindikleri bilgileri objektif ve yansız şekilde işleyen kişilerin, genellikle gerekli bilgileri sağlayan koşulları aktif ve doğru bir biçimde seçtikleri ileri sürülmektedir.

2.2.1.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, otantik liderlik unsurlarından biri olmakla birlikte; bireylerin (liderlerin) davranışlarının bilhassa kendi reel kişilikleri ile uyumlu bir şekilde tutum sergileyebilmelerini ifade etmektedir. Otantik niteliklere sahip bir biçimde davranmak; sadece başkalarını mutlu etmek amacıyla tutum, tavır ve davranışlar sergilemek yahut kusursuz olmayan bir tutum veya davranıştan kaçınmak, cezalardan sakınmak yerine; bireyin tercih edip değer verdiği şeylerle birlikte ihtiyaçları çerçevesinde hareket etmesi olarak tarif edilmektedir (Kernis, 2003).

Avolio ve Gardner (2005); May ve arkadaşları (2003); Avolio ve Luthans (2003); otantik liderlerin yüksek düzeyde ahlaki ölçülere ve yeteneklere sahip olmaları nedeniyle ahlaki boyutta sonucu aynı olan kıyası mukassemi analiz edebileceklerini ifade etmektedirler. Otantik liderlik konstrüksiyonunun, ahlaki ve etik bileşenlere ihtiyaç duyduğu öne sürülmektedir. Diğer bilim insanları konuyla ilgili bu olguya eklenecek ahlaki ve etik bileşen üzerindeki şüphelerini vurgulayarak (Shamir ve Eilam,.2005; Cooper, Scandura ve Schriesheim, 2005; Sparrowe, 2005 gibi) bu durumun söz konusu olguyu sadeleştireceğini ileri sürmüşlerdir (Sexton, 2007).

Kabul gören ve birleştirilen öz düzenleme biçimi şeklinde tarif edilen içselleştirilmiş ahlak anlayışı; bireyin kendisini grubun, örgütün ya da toplumun etkisinde kalmadan, kişisel ahlaki ve etik ölçünleri ile değer yargılarını temel alarak yönlendirmesi ve yönetmesi olarak tarif edilmiştir (Walumbwa vd., 2008).

Otantik liderliğin etik veyahut ahlaki bir boyutu olması nedeniyle (Luthans ve Avolio, 2003) otantik liderlerin kendilerini “ahlaki standart taşıyıcısı” şeklinde gördükleri ifade edilmiştir. Kendilerini başkalarının yerine koyan otantik liderler, verdikleri kararların olası neticelerinin, kendileri dışındaki kişilere olası tesirlerini analiz ederek değerlendirirler. Yaptıkları değerlendirmeler sonucunda çoğunlukla her iki tarafın da kazançlı olacağı çözümlere ulaştıkları, farklı grupların veya tarafların taleplerini (kendilerinininki de dâhil olmak üzere) dikkate aldıkları ve herkesi ortak bir noktada buluşturdıkları ileri sürülmektedir. Otantik liderlerin bu özelliğe sahip olmalarının onlara problemlerin kompleksliğini algılayabilme, bu problem ve kompleksliğin çözümü için daha uygun çözümler üretme ve ikilemlerin başarıyla üstesinden gelebilme olanaklarını sağladığı ifade edilmiştir (May vd., 2003).

2.2.1.4. İlişkilerde Şeffaflık

İlişkilerde şeffaflık kavramı tabiatla alakalıdır. Söz konusu kavram, kişinin başkalarıyla olan yakın ilişkilerinde doğruluğa ve netliğe önem vererek bunu başarabilmesini içermektedir. Otantik liderlerin kendilerinin farkında olmalarının yanı sıra takipçilerine karşı ilişkilerinde de şeffaf oldukları ileri sürülmektedir (Mazutis ve Slawinski, 2008). Kişisel ilişkilerde otantikliğin, kişinin kendine yakın bireylerin, iyisiyle ve kötüsüyle, gerçek

kişiliğini görmesinde mühim bir yeri bulunmaktadır. Gruplarda, organizasyonlarda veya örgütlerde kurulan otantik ilişkiler, bireyin kendi şahsi tercihi ile kendisini açması, güven ortamının oluşması ve karşılıklı samimiyet gelişmesi süreçlerini kapsamaktadır. İlişkiler açısından otantiklik kavramı, bireyin yakın çevresiyle ilişkilerinde "sahte olmaması", aksine içten olması anlamına gelmektedir (Kernis, 2003). Otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık unsuru, münasebetlerde samimiyete, açıklığa ve doğruluğa erişmeye değer vermeyi ve bunlar için mücadele etmeyi içermektedir. Bu doğrultuda bireylerle ve gruplarla kurulan ilişkilerde, karşımızdakileri pozitif ve negatif tüm yönleri ile oldukları gibi kabul etmek ve bu kişilere her koşulda yardım edilerek destek olunacağını garantisinin bilinmesini sağlamak gerekmektedir. Bu kavram, ilişkileri samimiyet ve güven temeline dayanarak kurmayı, kendini olduğu gibi ortaya koymayı ve aynı doğrultuda tutum sergileyerek başkalarını da benzer şekilde davranma konusunda yüreklendirmeyi kapsamaktadır.

Otantik liderlerin, kendilerini izleyenlerine tanıtırken hem gerçek his ve duygularını meydana çıkardıkları, hem de yaşanma ihtimali olan zararlı duyguların tesirlerini minimuma indirmek amacıyla çabaladıkları ileri sürülmektedir. Başkaları tarafında otantik olarak vasıflandırılan liderlerin, kişilerle, gruplarla, organizasyonlarla ve örgütlerle kurdukları ilişkilerde yüksek bir düzeyde açıklık gösterdikleri ifade edilmektedir. Bu liderlerin ilişki kurma konusunda istekli oldukları, hislerini, duygularını ve düşüncelerini izleyenleriyle çekinmeden paylaştıkları; durumlar ve olaylar karşısında yıkıcı olmayan, aksine yapıcı bir yaklaşım sergiledikleri ve yapıcı olmak için kendilerini geliştirmeye çalıştıkları öne sürülmektedir (Gardner vd., 2005, s.358). Yapıcı bir yaklaşım göstererek mütemadiyen bu doğrultuda hareket eden otantik liderler, pozitif bir model olarak otantik izlemecilik rolünü üstlenmektedirler.

1- Pozitif Model Olma: İçinde bulunduğu grubun, örgütün ya da topluluğun içerisindeki diğer kişileri etkileyerek, bu kişilerin de olumlu manada gelişmelerini sağlayan otantik liderlerin, bu süreçte izleyenleri ile arasında bir etkileşimin meydana geldiği ifade edilmektedir. Bu etkileşim doğrultusunda izleyenlerin genellikle bilincinde olmadan yaptıkları ve liderlerini gözlemleyerek edindikleri pozitif değerler ile olumlu davranışlar, izleyenlerin kendi bireysel gelişimlerini devam ettirmelerine katkı sağlamaktadır.

Otantik liderlerin sergiledikleri pozitif modellik davranışlarının, takipçilerine pozitif hisler, güdüler, duygular, değerler, davranışlar ve hedefler kazandırmak için temel oluşturan vasıtalarından biri olarak işlev gördüğü öne sürülmektedir. Ayrıca, izleyenlerini kendilerini keşfetmeleri konusunda yüreklendiren otantik liderlerin, izleyenlerinin istedikleri hedeflere ve neticelere ulaşmaları hususunda kendilerini daha yeterli hissetmelerine olanak sağladıkları ifade edilmektedir.

2- Otantik İzlemecilik: İzleyenleri için öz farkındalık oluşturma ve kendini geliştirme konusunda yol göstericilik rolünü üstlenen otantik liderlerin, takipçilerinin öz farkındalıklarının ve bilinçlerinin artmasını sağladıkları ifade edilmektedir. Bu sayede izleyenler ile otantik liderler arasında otantik, olumlu ve faydalı bir bağın oluştuğu ve izleyenlerin otantikliğine doğru büyük bir adım atıldığı ileri sürülmektedir. Otantik liderler ile izleyenlerin otantik sürece dâhil olmalarını etkileyen temel etkenler; pozitif veya negatif yaşamışlıkları ile bireysel tarihlerinin öğeleri olan eğitim düzeyi, aile vb. olarak bilinmektedir (Gardner vd, 2005).

İlişkiler açısından ele alındığında otantiklik; güveni, şahsınızı diğerlerine açmakla, anlatmakla alakalı aktif bir sürecin ve karşılıklı samimiyet ile içtenliğin gelişimini içermektedir. Bu sayede gerçek dostluklar oluşabilmekte, bu kişiler bireyin pozitif ve negatif tüm yanlarını görebilmektedir. (Goldman ve Kernis, 2002). Eğer bir kişi otantik ilişkilere sahip olmak istiyorsa, yakınında ve çevresinde yer alan kişilerle ilişkilerinde yapmacıklığa yer vermeyerek, tamamen içten olmalıdır. Diğer otantik liderlik bileşenleri ile ilişkideki otantiklik bileşeni arasındaki en önemli farklılık, ilişkilerde otantikliğin; öz farkındalıktan, otantik hareketlerden ve objektif değerlendirmeden bağımsız olmamasıdır (Illies vd., 2005).

Gardner ve arkadaşları (2005) tarafından yapılan bir çalışmaya göre, otantik liderler şahıslarına ait asıl hislerini ve duygularını izleyenlerine yansıtmaktadırlar. Bu liderler kendilerini yansıtırken tamamen şeffaf olmakla birlikte, hislerini ve duygularını zarar verme ihtimali olan tavırlardan, tutumlardan ve uygun olmayan her türlü davranıştan arındırarak biçimde disipline ettikleri öne sürülmektedir (Gardner vd., 2005).

Otantik liderlerin hem şeffaf ilişkiler kurmaları hem de hali hazırda ellerinde var olan seçenekleri şeffaf bir biçimde değerlendirebilmeleri gerekmektedir. Bu liderlerin, bir

problemin etik bir problem olduğunu idrak ettikten sonra, problemi aşmak için hâlihazırda bulunan durumdaki sorunla alakalı seçenekleri açık ve şeffaf bir şekilde değerlendirdikleri ifade edilmektedir. Bahse konu bu süreç, tüm çözüm yolu önerilerinin sonuçlarının değerlendirilmesini ve alternatifleri ile alakalı mevcut bilgi ve bulguların ilgili kişilerle ya da gruplarla paylaşılmasını içermektedir (Gardner vd., 2005, s.317).

Sonuçlara odaklanan, bu süreç esnasında görevlerini ve paydaşlarını önemseyen otantik liderlerin; aldıkları ve alacakları her bir kararın neden olacağı sonucun, paydaşları üzerinde bırakabileceği etkiyi mütemadiyen sorguladıkları ileri sürülmektedir (May vd., 2003).

Otantik olarak nitelendirilen bir liderin kimliğini, hislerini, duygularını, değer yargılarını ve amaçlarını açıkça anlatmasının bir sonucunun, liderin ilişkilerindeki şeffaflık tutumu olduğu vurgulanmaktadır (Sexton, 2007). Gardner ve arkadaşlarının (2005) araştırmasına dayanarak araştırma yapan Hughes (2005), ilişkilerde şeffaflık unsurunun; kimlik, hedefler, değerler ve duygular olmak üzere dört unsuru bulunduğunu öne sürmektedir. Hughes bunlara ek olarak, otantik liderlerin mizahı ilişkilerde şeffaflığa ulaşmak, güven oluşturmak ve takipçilerinden pozitif geri dönüt almak için çok etkili bir şekilde kullanılabileceğini ifade etmektedir.

Konuyla ilgili açıklama ve araştırmalardan yola çıkarak özetle; ilişkilerde şeffaflık ifadesinin, liderin yüksek seviyede açıklık göstererek bu bağlamda davranmasını, yakın ilişkilerde güven temelini olmasını ve kendini olduğu gibi ifşa ederek açmasını kapsadığı söylenebilir (Gardner vd., 2005).

Yapılan çalışma ve araştırmalara dayanarak, otantik liderliğin örgütlerde şeffaf ilişkilerin oluşmasına zemin hazırlayarak destekleyeceği, köklü bir farkındalık oluşturacağı ve pozitif etkiler oluşturan karar verme proseslerinin yer aldığı örgütsel iklimin ortaya çıkmasında büyük bir katkısı olacağı ileri sürülmektedir.

2.2.2. Otantik Liderliğin Öncülleri

Gardner ve arkadaşları (2005, ss.345-346), herhangi bir liderin otantik bir lider olabilmesi için, öz farkındalığın, kendini kabullenmesinin, otantik eylemin ve sürecin

gerekliliğini vurgulamaktadırlar. Otantik liderliğin, sadece bir lider olmaktan ziyade, takipçilerle otantik bir ilişkisel süreci kapsadığına dikkat çekmektedirler. Otantik liderin bir parçası olduğu bu ilişkisel süreç, karşılıklı güvene, açıklığa ve şeffaflığa bağlı olarak şekillenmektedir. Bahsedilen bu süreç, anlamlı hedeflere ulaşmada rehberlik etmekte ve izleyenlerin gelişimine odaklanmaktadır. Bu kapsamda otantik liderliğin gelişim sürecinin öncüleri; özgeçmiş ve tetikleyici olaylar olmak üzere iki başlık altında ele alınmıştır.

2.2.2.1. Özgeçmiş

İzleyenler tarafından bir lider olarak nitelendirilen bireyin dünyaya gelişiyile bir parçası olduğu ailenin etkisiyle oluşan ailevi etmenler, geçmişinde karşılaştığı zorluklar, önceki iş deneyimleri, mazide örnek aldığı kişiler ve eğitim seviyesi gibi öğeleri kapsamaktadır. Kişinin geçmişi ya da bireysel tarihi "Ben kimim?" sorusunun cevabıdır. Bu nedenden ötürü özgeçmiş; kişinin hayat tecrübelerinden oluşan, bireysel kimliğini biçimlendiren ve kişisel data olarak ifade edilen, hafızada biriken verilerin tümü olarak ifade edilmektedir (Gardner vd., 2005, s.348).

Başkalarına örnek olma sorumluluğu yüksek olan otantik liderlerin ihtiyaç duyduğu "şeffaflık", "dürüstlük" ve "güvenirlilik" misali elzem yönlerinin gelişimine pozitif katkıda bulunduğu ileri sürülen özgeçmiş; kişisel gelişime etki eden ve öz farkındalığın oluşmasına katkıda bulunan hayat deneyimlerinin bütünüdür.

2.2.2.2. Tetikleyici Olaylar

Tetikleyici olaylar, kişinin bireysel gelişimini olumlu etkileyen, dramatik ve hemen dikkat çekmeyen farklılıklara sebep olan olayları ifade etmektedir. Tetikleyici olaylar örgütsel bağlamda ele alındığında, liderin yenilikçi davranmasını ve yaratıcılığını kullanmasını gerektiren iç veya dış kaynağa dayanan olaylardır. Genellikle sağlık sorunları ve finansal problemler gibi kriz durumlarını veya negatif olayları içerdiği varsayılan tetikleyici olaylar, bunların yanı sıra olumlu olayları da liderlik gelişimine pozitif katkı sağlamaları nedeniyle kapsamına dahil etmektedir (Gardner vd., 2005, ss.348-349). Olumlu tetikleyici olaylara; pozitif etkilerini hayatımızın geri kalanında hissedebileceğimiz bir kitap okumak, kariyer için ele geçen fırsatlar, gruba veya örgüte yeni dâhil olan birinin sunduğu yeni ve farklı bir bakış açısı gibi pozitif birçok yaşanmışlık örnek olarak verilebilmektedir. Olumlu ve olumsuz tüm

tetikleyici olayların, liderlerin kişisel gelişimlerini biçimlendirme konusunda liderlik tarzlarına yansındıkları ve dolayısıyla da liderlik tarzlarını şekillendirdikleri ileri sürülmektedir.

2.2.3. Otantik Liderliğin Unsurları

Otantik liderlik kavramının var olabilmesi ve geliştirilebilmesi için bazı unsurların gerektiği ifade edilmiştir. Bu unsurlar, etik değerlerinden hiçbir koşulda taviz vermediği, örgütün çıkarlarını, kendi bireysel çıkarlarından üstün gördüğü, örgütlerde pozitif iklim ve değişiklik yaratabildiği öne sürülen otantik liderlerin, kendilerini ve izleyenlerini geliştirebilmelerine esas oluşturmaktadır. Söz konusu unsurlar:

- Otantik bir karar alma süreci,
- Liderin kendinin farkında olması (öz-bilinç), kendini düzenleyebilmesi ve duygularını yönetebilmesi,
- Liderin izleyenlerinde öz farkındalık ve kendini dengeleme becerisi geliştirmesi,
- Örgütsel bağlam olarak ifade edilmektedir (Kesken ve Ünnü, 2011, s.107).

2.2.3.1. Otantik Karar Verme Süreci

Huczynski ve Buchanan (1966)'a göre karar alma süreci; muayyen kademelerden meydana gelen ve erişilmesi amaçlanan neticeye erişme olasılığını artıran alternatifler içinden, uygun olanı tercih etme sürecidir. Liderlerin organizasyonlarda veya örgütlerde meydana gelen aksaklıkları ve sorunları formüle ederek çözüme durumlarında bazı nedenlerle yanlış kararlar aldıkları bilinmektedir. Otantik karar verme sürecinde bireyin ya da grubun verdiği kararları, şahısların kişiliği ve grupların münasebetleri, örgüt bağlamındaki güç ilişkileri, örgütlerin stratejik fikirleri, politik davranışlar ve harici faktörler misali birçok ögenin etkilediği ifade edilmiştir. Otantik karar verme süreci; ahlaki ve etik ikilemlerin farkına varmak, alternatiflerin şeffaf bir şekilde değerlendirilmesi ve otantik bir şekilde davranma niyeti olmak üzere üç kademeden oluşmaktadır. Otantik liderlerin bir karar verirken bu unsurları dikkate almaları gerektiği ileri sürülmektedir.

2.2.3.1.1. Ahlaki ve Etik İkilemlerin Farkına Varmak

Liderlerin içinde bulundukları topluluktaki veya örgütteki ahlaki sorunları çözerken dikkate almaları gereken altı unsur bulunmaktadır. Bahse konu hususlar aşağıdaki gibidir (May vd., 2003, s.251):

- Var olan ahlaki sorunların takipçileri etkileme düzeyi
- Problemin olası neticeleri
- Olası sonuçların yakın bir tarihte mi yoksa uzak bir zamanda mı ortaya çıkacağı
- Bu sorundan ve neticelerinden etkilenen takipçilerin lidere fiziki, psikolojik, sosyal ve kültürel açılarından yakınlığı
- Sorunun çözümü için verilen kararın sonucundan etkilenecek kişiler
- Liderin yapması gereken şeylere ilişkin konulardaki problemlerin takipçilere göre değişkenlik göstermesi

Avoli ve Luthans (2003)'a göre, otantik liderlik yaklaşımında ve bu yaklaşımın gelişmesinde ahlaki bir boyut bulunmaktadır. Bu doğrultuda, otantik olarak nitelendirilen liderler, kendini ahlaki kıstasların taşıyıcısı olarak görürler. Otantik liderlerin, kendilerini başkalarının yerine koyarak; yani empati kurarak alacakları kararların sonucunda, izleyenleri üzerinde bırakacakları etkiyi düşündükleri öne sürülmektedir. Bu özelliğe sahip olmanın, liderlere, problemlerin karmaşıklığını anlayarak daha yalın ve uygun alternatifler ve çözümler geliştirebilme ile problemleri çözebilme şansı sağladığı ifade edilmektedir (May vd., 2003, s.252).

2.2.3.1.2. Şeffaf Bir Şekilde Alternatiflerin Değerlendirilmesi

Etik bir sorunla karşı karşıya olduklarını anlayan otantik liderler, probleme ilişkin alternatifleri yansız ve nesnel bir biçimde ele almalılardır. Bu süreçte tüm çözüm yaklaşımlarının sonuçlarını değerlendirmeli ve alternatiflere ilişkin edindiği bilgileri ilgili kişilerle paylaşmalıdır (Gardner vd., 2005, s.38). Etik bir problem karşısında otantik liderlerin

sonuca odaklanan bir yaklaşımla diğer yöneticilerden ya da liderlerden farklı davrandıkları ileri sürülmektedir. Aynı toplulukta veya örgütte yer aldıkları bireylerin görevlerini ve sorumluluklarını dikkate alarak, bu kişilerin haklarını, meydana gelecek sonucun üzerlerindeki etkilerini sorguladıkları ifade edilmektedir (May vd., 2003, s.253). Bu nedenle otantik liderlik konstrüksiyonunun; örgütün yapısında ve işleyişinde temelde farklılıklar ortaya çıkaracağı, daha şeffaf, saydam ve açık ilişkilerin oluşmasında etkili olacağı düşünülmektedir. İzleyenleriyle arasında yakınlık, güven ve bağlılık oluşturarak, örgütün karar verme sürecine ve olumlu etik iklimin içselleştirildiği pozitif yapıların oluşmasını sağlayacağı öne sürülmektedir (Ünnü ve Kesken, 2011, s.113).

2.2.3.1.3. Otantik Bir Şekilde Davranma Niyeti

Ahlaki bir dilemma ile karşılaşan liderin; çözüm alternatiflerini değerlendirdiği, orijinal bir biçimde davrandığı ve içinde bulunduğu ahlaki ikilemi otantik bir biçimde sonuçlandığı ifade edilmektedir. İçinde bulunulan durumda neyin nasıl yapılması gerektiği bilincine sahip olan otantik liderin, bu bilgi çerçevesinde iyi niyetli davranma amacının olduğu ileri sürülmektedir. Liderin, ilerleyen süreçte izleyenlerinin ve birlikte çalıştığı şahısların gelişimlerine ve eğitim etkinliklerine sağlayacağı pozitif katkı, otantik bir şekilde davranma niyetinin en belirgin göstergesidir.

2.2.3.2. Otantik Liderin Öz Bilinci, Öz Düzenlemesi ve Hislerini Yönetmesi

Öz-bilinç kavramı, kişinin şahsına has özelliklerinin, yeteneklerinin, zayıflıklarının ve güçlü yanlarının, amacının, inançlarının, değer verdiği şeylerin, isteklerinin ve duygularının farkında olmasını ifade etmektedir. Bu sayılan faktörlere ek olarak, bireyin deneyimlerinin ve sahip olduğu bilginin farkında olması da öz-bilincin faktörleri arasında sayılmaktadır (Avolio ve Gardner, 2005: 324; Day, 2000: 593; George, 2003; London, 2002). Bu araştırmacılara göre öz bilinç, dört boyutta incelenebilmektedir. Bu boyutlar kapsamında liderin kendisine ait algılama becerilerinin, değerlerinin, sezgilerinin, amaçlarının ve güdülerinin bilincinde olması gerekmektedir.

Öz düzenleme kavramı, diğerleri tarafından otantik olarak nitelendirilen liderin belirli aralıklarla kendi kendini denetlemesi olarak ifade edilmiştir. Ayrıca, liderin davranışlarını, hedeflerini ve değerlerini uyumlaştırma süreci olarak da tanımlanmıştır. Söz

konusu süreçler; liderin manevi ölçüler belirlemesi, belirlediği bu standartlara kıyasla kendi adaptasyonunu değerlendirmesi ve bu standartlardan sapıyorsa, sapmaları telafi edebilmek için yeni uygulamalar kullanması aşamalarını içermektedir (Kesken ve Ünnü, 2011, s.114).

Klenke (2007, s.87) tarafından geliştirilen bir model sayesinde, otantik liderliğe ait söz konusu ögenin daha sade ve doğru biçimde kavranması mümkündür. Söz konusu model incelendiğinde; liderlik kimliği, öz kimlik ile spiritüel kimlik sistemlerinin tümünün birlikte yer aldığı gözlemlenmektedir. Öz kimlik; bu sistemlerden biri olup, bireyin zihninde meydana gelen, varoluşu, becerileri ve içsel dinamiklerini içeren bir sistem olarak ifade edilmektedir. Lider kimlik sistemi ise, liderin başkalarıyla olan ilişkilerinden oluşan, kişiler arası kimliği kapsayan sistemdir. Bu sistem; bir topluluğun veya örgütün bir parçası olma ve grup süreci ile ilişkilidir. Kolektif ve kişisel veya toplumsal etkinlikler arasındaki köprü misyonunu üstlenmektedir (Tajfel ve Turner, 1986, s.18). Spiritüel kimlik sistemi; lider kimliği ve öz kimlik sistemlerini yapısında saklamaktadır. Klenke'nin (2007, s.87) geliştirdiği bu paradigmaya dayanarak otantik liderlerin; farklı kimliklerin uyumlu, muntazam ve ahenk oluşturan bir biçimde çalışmalarının güdülediği şahıslar olduğu ileri sürülebilir.

2.2.3.3. Otantik Liderin Takipçilerinde Öz Bilinç ve Öz Denetim Geliştirmesi

Otantik özelliklere sahip liderleri ilgilendiren bir başka konu, şahsi kontrolleriyle ve öz bilinciyle birlikte, takipçisinin de kendi bilincini idrak etmesini sağlaması ve özdenetim becerisi geliştirmesi konusudur (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s.738).

Söz konusu bu gelişimi takipçilerinde meydana getirebilmek için liderin izlemesi gereken bazı aşamalar bulunmaktadır. Bu kademelerden ilki; duygu bulaşması olarak bilinmektedir (Avolio ve Gardner, 2005, s.325; Michie ve Gooty, 2005, s.447; Avolio vd., 2004, s.817). Bu aşama ile kast edilen; otantiklikteki şeffaf, açık ve öz bilinçli ilişkilerin etkisiyle pozitif iklim ve pozitif koşulları içeren bir örgüt yapısının oluşmasıdır. Bu şartların temelini otantik liderler oluşturmaktadır. Kernis (2003, s.18), otantik liderlerin, inandıkları olumlu hisleri toplumsal etkileşimler aracılığıyla toplulukta, gruptaki veya örgütteki şahıslara yansıtma becerilerinin, onları diğer pozitif liderlik tarzlarına sahip kişilerden farklılaştırdığını belirtmektedir.

Bir sonraki aşama, sosyal etkileşim varsayımına dayanmaktadır (Gouldner, 1960; Graen ve Uhl-Bien, 1995, s.228; Blau, 1964). Otantik liderlikle ilgili araştırmalardan birinde, toplumsal mübadele teoreminde mühim bir yeri olduğuna inanılan "karşılıklılık" ile "değerlerin uyumu" ifadelerine değinilmiştir. Bu kavramların etkisiyle otantik liderlerin izleyenleriyle olumlu sosyal etkileşim süreçleri oluşturabildikleri bulgusuna ulaşılmıştır (Illies vd., 2005, s.283) Blau (1964)'a göre ekonomik değişimlerin tersine toplumsal değişimler; sorumluluk, güven ve minnet gibi hislerde yükselişe neden olmaktadır. Bahse konu bu yükselişin etkisiyle liderler ile izleyenler arasındaki ilişkinin, toplumsal değişimlerdeki sayının artışına paralel olarak güçlendiği ve artış gösterdiği ifade edilmektedir (Greguras ve Ford, 2006, s.253). Bu artış sonucunda liderler ile izleyenler arasındaki ilişkinin kalitesinin arttığı, dolayısıyla otantiklik düzeyinde de artış olduğu ileri sürülmektedir.

Liderlerin izleyenlerini pozitif açıdan etkilemelerine sebep olan ve artış gösteren nitelikli toplumsal etkileşimlerin ve duygusal bulaşmanın; bireylerin kendilerini tanımalarına, güçlerinin bilincine varmalarına ve kendilerini inceleyebilmelerine olanak sağladığı belirtilmektedir. Yüksek nitelikli otantik ilişkilerin etkisiyle kendinin bilincinde olan bireylerin, başarılarında da ciddi bir artış olduğu öne sürülmektedir (Gardner vd., 2005, s.347).

2.2.3.4. Örgütsel Bağlam

Otantik liderlerin etkileşimlerinin etkinliğini göz önünde bulunduran araştırmacıların, otantik liderlikle ilgili yapacakları çalışmalarda örgütsel bağlamı dikkate almaları gerekmektedir. İçinde bulunulan koşul ve durumlarda belirsizlik düzeyinin yüksek olması, şahıslara liderlik etmeyi ve unsurları idare etmeyi zorlaştırmaktadır. İçerisinde bulundukları topluluğun, örgütün veya düzenin ayrılmaz bir parçası olan liderler, bu yapıyı etkileyen unsurlara bağlıdırlar. Bu bağlamda liderler, şekillendirici olmakla birlikte içinde bulundukları yapı tarafından da biçimlendirilmektedirler. Dolayısıyla liderlerin içinde yetiştikleri ve faaliyet gösterdikleri bağlamın, aynı zamanda liderlerin tabi oldukları faktörler olduğu söylenebilir. Perrow (1970, s.6)'un yapmış olduğu araştırmalar sonucunda; liderlik tarzının bağımlı bir değişken olduğu ortaya çıkmıştır. Gardner ve Avolio (1998, s.323), liderler tarafından oluşturulacak çevrede; engelsiz bilgi erişimi ile tüm bireylerin gelişim ve öğrenme şansına sahip olmasının önemini vurgulamaktadır. Sonuç itibariyle; liderlerin

kendilerinin ve takipçilerinin etkin olabilmesi için, öğrenmeye ve gelişime açık bir çevre oluşturmaları gerektiği belirtilmiştir (Gardner vd., 2005, s.327).

Otantik liderler ve takipçileri için mühim fırsatlar sunan destekleyici bir örgütsel iklimin, örgütte esenlik, sürdürülebilir performans ve örgütsel bağlılık gibi örgütler açısından çok önemli kavramların elde edilmesinde büyük bir rol oynadığı ileri sürülmektedir. Otantik liderlerin oluşturulmasında önemli bir yer teşkil ettiği örgütsel iklimin, takipçilerin kendilerini geliştirmelerini fırsat tanıdığı vurgulanmaktadır. Takipçilerin gelişimlerinin ortaya çıkmasını sağlayacak bir öğrenme ortamının oluşturulmasında liderler ve izleyenler arasındaki şeffaf süreç en temel öğelerden biridir. Otantik liderler, takipçilerin öğrenme ve gelişme şansına sahip olabilecekleri ve şeffaf bilgiye erişebilecekleri bir örgütsel iklimin oluşmasını sağlamalıdır (Gardner vd, 2005, s.367). Örgütsel bir iklim yaratmak, liderlerin ve takipçilerin çabalamalarını gerektireceğinden; özgün, biricik ve kolayca dezenformasyona uğramayacak bir örgüt kültürünün oluşmasına katkı sağlayacaktır.

Örgütsel bağlamı oluşturan temel öğeler; örgüt, örgüt büyüklüğü, örgütsel kültür, endüstri, çatışma, grupların uyum seviyeleri, başarı ve başarısızlık seviyeleri ile önceki liderlik tarzlarıdır. Bilindiği üzere otantik liderliğin gelişiminde örgütsel bağlam kilit bir rol oynamakta, bununla birlikte demografik değişkenlerin ve bireysel farklılıkların etkisi de yadsınmamaktadır. Farklı örgütsel bağlamlarda, gruplarda, organizasyonlarda ve toplumlarda otantik liderlerin ve otantiklik kavramının algısı ve bu olgulara duyulan gereksinim farklılık gösterebilmektedir (Cooper vd., 2005, s.484). Örneğin; Amerika’da ya da Japonya’da otantik olarak nitelendirilen bir lider, ülkemizde farklı algılanabilir.

2.2.4. Otantik Liderlik ve İlişkili Olduğu Liderlik Tarzları

Otantik liderlik ile diğer pozitif liderlik tarzları arasındaki en temel fark; otantik liderliğin daha sosyal olması ve diğer liderlik tiplerine temel oluşturması olarak belirtilmiştir (Gardner vd., 2005, s.328). Pozitif liderlik tarzlarının gelişmelerine çok katkı sağlayan otantik liderliğin ve dahi öbür yaklaşımların daha iyi bir biçimde anlaşılabilmesi amacıyla; liderlik yaklaşımları arasındaki benzerlikler ile farklılıklar belirlenmiş, liderlikler tarzları arasındaki ilişkiler ifade edilmeye çalışılmıştır.

2.2.4.1. Otantik Liderlik ve Etik Liderlik İlişkisi

Etik; insan yaşamının amacının ne olduğu konusunun üzerinde duran, doğru ve yanlışın, iyi ve kötünün ne olduğunu soruşturan, inceleyen ve sorgulayan, erdemli ve ahlaklı bir hayat biçiminin içerdiği unsurları konu edinen bir felsefe dalı olarak ifade edilmiştir (Cevizci, 2008, s.5).

Greenfield’a etik lider; kendisine ve misyonuna dönük moral bir bakış açısına sahip olan, izleyenleri üzerinde güçlü bir etki oluşturan ve izleyenlerin örgüt amaçlarına ulaşmalarını destekleyen üstün nitelikli kişidir. Sergiovanni ise etik lideri, alt basamaklarda görev yapan izleyenlerini etkilemeye dönük olarak moral gücünü temel edinen bir liderlik şekli olarak ifade etmektedir (Çelik, 2000, s.90). Öte yandan Browns, etik liderliği temelde moral (bir insanın maneviyatı) kişilik olarak tanımlamıştır. Toplumu en iyiye ulaştırma hususunda insanlar hakkında kaygı duyan etik liderlerin; dürüst, adaletli ve güvenilir kişiler oldukları vurgulanmaktadır (Uğurlu, 2009, s.52).

Liderin etik davranışlar sergilemesi ile etik ve ahlaki karakterinin olmasını kapsayan etik liderlik (Yılmaz, 2006, s.29), “karakter” ve “doğruluk” odaklıdır. Bu kavram, liderin izleyenlerinin saygınlığına ve haklarına saygılı olmasını gerektirmektedir. Başkaları tarafından etik bir lider olarak nitelendirilen kişi, amacını açık sözlülükle ifade etmekte (Steward ve Freeman, 2006, s.3), örgütün büyümesini, var olduğu alanı genişletmesini, sinerjik olmasını ve uzun vadede canlılık sunmasını sağlamaktadır (Pickett, 2005, s.52).

Otantik liderlerle etik liderlerin benzer yönleri; kendileri haricindeki izleyenlerle ilgilenmeleri, diğerlerine bir örnek teşkil etmeleri, karar alma süreçlerinde etik davranmaları ve doğruluktan taviz vermemeleridir. Söz konusu iki liderlik tarzlarının farklılıkları; otantik liderlerin otantiklik ve kendi farkındalıkları üzerinde durması, etik liderlerin ise daha ziyade ahlak yönetimi ve başkalarının farkındalığı üzerinde durmasıdır.

2.2.4.2. Otantik Liderlik ve Spiritüel Liderlik İlişkisi

Bireyin kendisini sorgulamak suretiyle bir anlama erişmesi ifadeleriyle tanımlanan spiritüellik; insanlarla bir bütün olma gereksinimi ve içsel bir tecrübe olarak da ifade edilmiştir. Bulunduğu toplulukta birlikte yer aldığı kişilerin yaşam gücünü ortaya çıkarmayı

hedefleyen spiritüel lider; izleyenlerin anlam arayışlarına cevap arayan, izleyenlerinin gelişimi için çabalayan ve hizmetkâr bir liderlik tarzına sahip bireyler olarak tanımlanabilmektedir. Spiritüel liderlerin öncelikli odak noktalarının insan ve sonrasında da strateji olduğu belirtilmiştir. Bir problemle karşılaşan bir spiritüel liderin, problemin kaynağını öncelikle kendinde aradığı; bir sonuç elde edemeyince dış faktörlere yöneldiği vurgulanmaktadır.

Otantik liderlik; pozitif psikoloji, klinik psikolojisi ve sosyal psikolojiden doğan bir yaklaşımdır. Dolayısıyla, hizmetkâr liderliğin aksine otantik liderlik, öz bilinç ile öz denetim olgularını kurumsal olarak ele alınmakta ve yapılan ampirik çalışmalarla desteklenmeye çalışılmaktadır (Bandura, 1997; Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; Stajkovic ve Luthans, 1998).

Spiritüel liderlik üzerine yapılan çalışmalar sonucunda, olgunun bazı eksiklikleri tespit edilmiştir. İzleyenlerinin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri ve örgütsel bağlam konstrüksiyonlarında, kişinin öz bilincinin ve öz denetiminin aracı bir faktör olduğunun göz önünde bulundurulmaması ve bu unsurlar üzerinde yeterince durulmaması, bu eksikliklerden biridir (Gardner ve Avolio, 2005, s.331). Spiritüel liderliğin başka bir noksanlığı ise, bahse konu liderlik tarzının sürdürülebilir performans üzerindeki etkinliğin ve tesirlerinin ifade edilememesi; yapılan araştırma ve çalışmalarla desteklenememesidir.

Otantik liderlik ile spiritüel liderliğin ortak yönleri bulunmaktadır. Söz konusu iki liderlik tarzında da güven, tümlük, umut, yüreklilik ve kolaylıkla problemlerin çözme kapasitesi gibi kavramlar üzerinde durulmaktadır. Ancak spiritüel liderlik tarzında bu olgular kurumsal bir şekilde bütünleştirilememekte, lider ve takipçilerin öz bilinç ile öz denetimlerinin gelişim süreçleri (Hoyle vd., 1999; Kernis, 2003; Avolio ve Gardner, 2005) pozitif psikoloji (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; Snyder ve Lopez, 2002) ve örgütsel bağlamın tesirleriyle bilimsel olarak kanıtlanamamaktadır (Avolio ve Gardner, 2005, s.331).

2.2.4.3. Otantik Liderlik ile Dönüşümcü Liderlik İlişkisi

Dönüşümcü liderlik, "hangi liderlerin, izleyenlerinin tam donanımlı olmalarını sağlayarak daha yüksek düzeyde hedeflere ulaşmaları noktasında onları motive ederek performanslarını arttırabilecekleri" sorusuna cevap arayışlarının bir sonucu olarak liderlik

literatüründeki yerini almıştır (Bass, 1985). Dönüşümcü liderlik, Burns tarafından 1978 tarihinde tanımlanmış ve sonrasında Bass tarafından geliştirilmiştir. Dönüşümcü liderlik; örgüt mensuplarının tutumlarında bazı farklılıklar oluşturarak örgütün görevlerini gerçekleştirme ve amaçlarına ulaşma doğrultusunda bir bağlılık yaratma süreci olarak ifade edilmektedir (Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı, 2012, s.14).

Dönüşümcü liderliğin öncüsü olan Burns (1978, s.3), liderliğin, izleyenlerle kolektif amaçlar oluşturmakla, diğerlerinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini tatmin etmekle anlam kazanacağını belirtmektedir. Dönüşümcü liderlikte temel alınan durum, izleyenlerinin ilgilerini örgütsel amaçlara ulaşmaya çevirmeyi başarmak ve bu bağlamda bireysel çıkarlarını örgütsel çıkarların gerisinde görmeye başlamalarını sağlamak ve onları performanslarını arttırmaya istekli kılmaktır (Bass, 1990, s.21).

Dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen liderlerin, örgütsel etkinliklere kayda değer pozitif katkılarda bulunduğu yapılan çalışmalarla desteklenmektedir. Diğer liderlik tarzlarıyla karşılaştırıldığında dönüşümcü liderlerin, izleyenleri tarafından daha aktif ve etkin bir biçimde değerlendirildikleri, örgütün performans ve başarısına daha çok fayda sağladıkları söylenebilmektedir (Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam, 1996, s.408).

Dönüşümcü liderlik ve otantik liderlik tarzları incelendiğinde, birçok benzer yönleri bulunmakla birlikte farklılıklarının da olduğu görülmektedir. Her iki liderlik tarzında da etik kararlar vermek, diğer insanları önemsemek, değer vermek, rol model olmak ve doğruluk gibi olgular büyük önem taşımaktadır. Dönüşümcü liderler; gelişim odaklı, iyimser, yüksek ahlaki karakterli ve umutlu kişiler olarak ifade edilmektedir (Bass, 1998). Bahsedilen bu özelliklerin tümünün, otantik liderlik tarzını benimseyen liderlerin de özellikleri olduğu gözlemlenmektedir. Burns (1978) ve Bass (1985)'a göre dönüşümcü liderler, aynı zamanda otantik olmalıdır. Öte yandan otantik liderlerin, dönüşümcü olma zorunlulukları bulunmamaktadır.

Dönüşümcü liderlik ve otantik liderlik arasındaki farklılıklardan biri: dönüşümcü liderlik anlayışının esasında liderlerin entelektüel uyarım düşünceleri ve etkili vizyonları ile takipçileri harekete geçirmeleri, bireyleri ve bulundukları örgütleri dönüştürmeleri yer alırken; otantik liderlik yaklaşımının esasında, zamanla, çeşitli koşulların değişimi doğrultusunda

meydana gelen ve liderin içselleştirdiği değerler, tavırlar, davranışlar ve itikatlar yer almaktadır (Akgündüz, 2012, s.36).

Diğer farklılık ise; dönüştürücü olarak nitelendirilen liderlerin karizmatik kişiler olmaları gerekirken, otantik liderlerin böyle bir zorunlulukları bulunmamaktadır. Otantik liderler olarak algılanan kişilerin; uzun vadeli ilişkiler kurmayı amaçladıkları, değerlere ve manalara dönük liderlik etmeye çabaladıkları ileri sürülmektedir. Bu liderlerin sahip olmaları gereken birçok nitelik bulunmakta, ancak dönüştürücü liderlik yaklaşımında gerekli olduğu ileri sürülen karizmatiklik özelliğine (Bass, 1985) sahip olma koşulları bulunmamaktadır (Avolio ve Gardner, 2005, s.329).

Hem dönüştürücü liderlik hem de otantik liderlik yaklaşımları psikolojik sermaye, farkındalık, kişisel öz denetim ve pozitif örgütsel iklimin önemini vurgulamaktadır. Fakat bu etkenler, dönüştürücü liderlik tarzı ile kıyaslandığında otantik liderlik yaklaşımında daha detaylı olarak incelenmektedir. Otantik liderlikte bu etkenlerin orjinal ve ahlaki liderlik yaklaşımının geliştirilmesindeki yeri sorgulanarak araştırılmaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s.748).

Otantik liderleri dönüştürücü liderlerden ayıran en önemli farklılık; ahlaki anlayışından, değerlerinden ve inançlarından taviz vermeme özelliği olarak belirtilmektedir.

2.2.4.4. Otantik Liderlik ile Hizmetkâr Liderlik İlişkisi

Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, liderliğe ait neredeyse tüm yaklaşımlara ev sahipliği yapmaktadır. İlk kez Greenleaf'in (1977, s.21), "Lider bir hizmetkârdır" ifadeleriyle gündeme gelmiştir (Fındıkçı, 2009, s.20). Greenleaf'e göre hizmetkâr liderlik yaklaşımındaki esas duygu, hizmet etmektir. Hizmetkâr lider olarak görülen bu kişilerin, hiç görülmediği kadar yönlendirici bir beceriye sahip oldukları belirtilmektedir. Bu kişiler öncelikle hizmetkârdır, daha sonra hizmet edebilmek amacıyla liderlik rolünü üstlenmeyi tercih ederler ve hizmetkârlık ile liderlik özelliklerini birleştirirler. Greenleaf hizmetkâr liderlik olgusunu; insanları dinleyebilen, empati kurabilen, kişileri duygusal açıdan destekleyen, nadiren rastlanan bir güce ve kaynağa sahip bireyler olarak tanımlamıştır (Greenleaf, 1977, ss.21-24). Patterson (2003, s.8)'a göre hizmetkâr liderlik, dönüştürücü liderliğin mantıksal bir uzantısıdır. Hizmetkâr liderler olarak nitelendirilen kişileri; "ahlaki ve sevgi sahibi, mütevazı, fedakârlık

yapabilen, vizyon sahibi, güven veren, örgüt çalışanlarını güçlendirerek onlara hizmet eden bireyler” (Waddell, 2006, s.3) olarak ifade etmiştir. Peterson ile diğer araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen çalışmalar çerçevesinde hizmetkar liderliğin boyutları; güven, sevgi, vizyon, alçak gönüllülük ve güçlendirme olarak öne sürülmüştür (Dennis ve Bocernea, 2005; Akt. Cerit, 2008, s.552). Hizmetkâr liderlerin örgütteki izleyenlerine yetki vererek onları güçlendirdikleri; böylece, kendilerini daha değerli ve önemli hissetmelerini sağladıkları bilinmektedir. Grup çalışmalarını öne çıkaran hizmetkâr liderlerin, kendi şahıslardan ziyade diğer bireylere odaklandıkları vurgulanmaktadır. Davranışlarını dürüstlük ve güven temelinde kuran bu liderlerin; sefkat, saygı ve sevgi gibi duyguları izleyenlerine aşıladıkları belirtilmektedir (Cerit, 2008, s.553).

Cerit (2008), hizmetkâr liderlik yaklaşımının odak noktasının izleyenler olduğunu ileri sürmektedir. Bu teoremin temeli, hizmetkâr liderlik yaklaşımının mütemadiyen insanlarla ilgilenmeyi içermesidir. Bu noktadan hareketle hizmetkâr liderlerin davranışlarının; takipçileri etkileme, güdüleme, güçlendirme ve motive etme olduğu ifade edilmektedir. İzleyenlerini geliştirmek için çaba gösteren hizmetkar liderler, onlara çalışmaları ve gelişmeleri için destek olurlar. Hizmetkar liderlerin, izleyenlerine vizyon sağladıkları ve onların güvenini elde ederek diğerleri üzerinde etki bıraktıkları ifade edilmiştir (Özdemir, 2009, s.31). Hizmetkâr liderleri diğer kişilerden ayırt eden nitelikler Russell ve Stone (2002, s.152) tarafından araştırılmıştır. Bu araştırmaya göre bahse konu özellikler; işlevsel özellikler ve işlevsel özellikleri tamamlayıcı, eşlik edici özellikler olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır. İşlevsel özellikler; dürüstlük, güven, bütünlük, hizmet, öncü olma, örnek olma, vizyon sahibi olma, güçlendirme ve takdir ifadelerini kapsamaktadır. Eşlik edici özellikler ise; yetkilendirme, etki, güvenilirlik, iletişim, öğretme, kabiliyet, hizmetkarlık, dinleme, görüş mesafesi, ikna etme ve cesaretlendirme ifadelerini içermektedir.

Hizmetkâr liderlik yaklaşımının öne çıkan esas anlayışı, adından da anlaşılacağı üzere hizmetkarlık anlayışıdır. Bu anlayış, kişilerde benlik fikrini aşmayı; ben ifadesinden evvel “Biz”, sen ifadesinde evvel de “siz” yaklaşımına odaklanmayı vurgulamaktadır (Fındıkçı, 2009, s.378). Öte yandan otantik liderlik yaklaşımında lider; özgüvenli, iyimser, umutlu, ne şekilde düşünüp hareket etmesi gerektiğini bilen, örgüt süreçlerini gücünün ve bilgisinin farkında olarak idare eden, kendinin ve çevresindekilerin farkında olan kişi olarak

betimlenmektedir. Otantik liderler, kendi kişisel gelişimlerini en üst seviyeye çıkarmaya çalışırken; hizmetkâr liderler kendilerini izleyenlerine adamaktadırlar (Erkutlu, 2014, s.116).



3. PSİKOLOJİK SERMAYE

Pozitif örgütsel davranış yaklaşımı, pozitif psikoloji yaklaşımının örgütlere yansımaları olarak görülmektedir. Pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış fikirlerinden yola çıkan Luthans ve Youssef (2004); beşerî, ekonomik ve sosyal sermayelerin analizini yapmış, bu kavramların barındırdığı özelliklere atıfta bulunarak ve kişilerin olumlu güçlerinden esinlenerek pozitif psikolojik sermaye olgusunu doğurmuşlardır (Zhao ve Hou, 2009, s.35).

2005 yılında Luthans ve diğerleri, pozitif psikolojik sermayenin temel bileşenlerini ortaya koyarak tanımlamaya çalışmışlardır. Kişilerin bu kavramdan yararlanarak rekabette avantaj sağlamaları bağlamında beşerî, ekonomik ve sosyal sermayenin çok daha ötesinde anlamlılığı olduğunu söylemişlerdir. 2007 yılında ise Luthans ve arkadaşları, psikolojik sermaye kavramını revize ederek, çok daha geniş anlam taşıyan bir tanımda bulunmuşlardır (Zhao ve Hou, 2009, s.36). Genel olarak kim olduğumuzdan çok, olabileceğimizin en iyisini olma ile gelecekteki halimiz hususlarıyla ilgili bir olgu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Luthans psikolojik sermayeyi “bireyin pozitif psikolojik gelişme hali” ifadeleriyle tanımlamıştır (Luthans, 2007a, s.3). Psikolojik unsurlardan meydana gelen bu kavramın, kısaca olumlu psikolojik durumu ifade ettiği öne sürülmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007; Luthans vd., 2008; Luthans vd., 2006; Avey, Luthans ve Jensen, 2009; Norman vd., 2010).

Psikolojik sermaye olgusunun, diğer sermaye çeşitleri olarak bilinen geleneksel, sosyal, beşerî ve ekonomik sermayelerden birçok açıdan farklılık gösteren bir sermaye türü olduğu düşünülmektedir (Brandt vd., 2011, s.269). Luthans ve arkadaşları (2004, s.46), psikolojik sermayeyi ve diğer sermayeleri birlikte ele alarak; ne bildiğimize dair beşerî-insan sermayesine, neye sahip olduğumuza dair ekonomik sermayeye, kim olduğumuz ile ilgili olarak da sosyal sermayeye değinmişlerdir. Bu çerçevede beşerî, ekonomik ve sosyal sermaye türlerinin ardından gelen psikolojik sermayenin kim olduğumuzla ilgilendiğini ve içerdiği alt unsurlarıyla buna bir anlam kazandırdığını ifade etmişlerdir.

Pozitif örgütsel davranış yaklaşımı bağlamında biçimlenen psikolojik sermaye;

- Güç işleri başarmak için gerektiği kadar çabalayacağına güvenme,

- Şimdi ve gelecek zamanda başarılı olacağına dair pozitif beklenti,
- Amaçlara ulaşmak için isteklilik ve kararlılık gösterme,
- Güçlülere rağmen başarıya ulaşma unsurları ile açıklanabilen, kişinin gelişimine ait pozitif psikolojik olarak ifade edilmektedir (Luthans vd., 2007; Akt: Güler, 2009).

Psikolojik sermayenin kapsamlı tanımına ve şimdiye kadar yapılan araştırmalara (Luthans vd., 2005; 2006; 2007 gibi) bakıldığında; umudun, öz-yeterliliğin, psikolojik dayanıklılığın ve iyimserliğin bu üst seviye pozitif yapının kapsamında olduğu söylenebilir (Luthans vd., 2007, s.4; Luthans, 2012, s.1).

Psikolojik sermayeyi oluşturan unsurlar kullanılarak “ben kimim” sorusuna cevap arandığı öne sürülmektedir (Luthans vd., 2004, s.46). İnsan sermayesinden ve sosyal sermayeden farklı olarak pozitif psikolojik sermayenin (Luthans ve Youssef, 2004), kaldıraç ve rekabet avantajı sağladığı ifade edilmektedir.

Psikolojik sermaye, insanların negatif yönlerine odaklanmaktansa, onlar için doğrunun ve iyinin ne olduğu konusuna odaklanmaya çalışmaktadır (Luthans, 2002a). Bu perspektif, örgütsel davranış alanında bu yönüyle yeni bir araştırma alanı olarak görülmektedir. İnsanların çalışma performansları, örgüte bağlılıkları, iş yerindeki stres seviyeleri, işe devamlılıkları ve iş tatminleri gibi örgütsel öğelerle ilişkili olduğu varsayılan psikolojik sermaye; örgüt mensuplarının davranışları ile örgüt çıktıları arasında bağlantı kurmaya çalışmaktadır (Abbas ve Raja, 2010, s.8). Dolayısıyla psikolojik sermayenin, örgüt üyelerinin sergilemekte oldukları davranışların örgütsel değişim üzerindeki tesirlerini ölçmeyi amaçladığı söylenebilmektedir (Beal, 2001, s.45).

Psikolojik sermayenin; insanların güçlü yönlerini anlamaya ve aynı zamanda geliştirmeye çalışarak, insanlara daha mutlu, daha başarılı ve daha iyi olmanın yollarını öğretmeyi amaçladığı öne sürülmektedir. Psikolojik sermayenin özellikle iş dünyasının iş performansı ve verimliliği arttırmada dikkatini çektiği ifade edilmektedir (Met, 2010, s.889; Akt: Kaya ve Zerenler, 2014, s.14).

Literatüre bakıldığında, örgütsel davranış ile pozitif psikolojik sermaye ve alt unsurlarının birçok olguyla ve kavramla ilişkisi olduğuna dair bulgular görülebilmektedir. Pozitif psikolojik sermayenin; otantik, etik ve hizmetkar liderlik yaklaşımları; yenilik, kişilik ve kişilik özellikleri; bireysel beyana/yönetici beyanına dayalı çalışan performansları; firma, satış, iş ve görev performansları; örgütsel hedeflere bağlılık, duygusal (hissi) bağlılık, hissi ve davranışsal vazife bağlılığı; işte kalma niyeti, örgütü özümseme; örgütsel ile kişisel örgütsel vatandaşlık, örgütsel çekicilik; örgütsel performans, odak performans, problem çözme performansı ve yaratıcı performans; rol doyumu, iyi oluş ve psikolojik iyi oluş; orijinallik, lidere güven, işe gömülmüslük, iş ve yaşam doyumu; iş yaşam kalitesi, üretilen çözümün kalitesi; yaşam yönelim, genel sağlık ve akıl sağlığı, çalışma mutluluğu, sol alın kortekslerinde hareketlilikler (mutluluk, başarılı yorumlama ve anlamlandırma becerisi); mesleki özdeşleşme, algılanan istihdam edilebilirlik, öğrenen örgüt, psikolojik güçlenme; hata yönetim kültürü, algılanan örgütsel destek, stratejik insan kaynakları yönetimi, kontrol odağı; yenilikçi iş davranışı, lider-üye değişimi, iş aile yayılımı; destekleyici örgüt kültürü, rekabet avantajı ve işle alakalı güvenlik iklimi gibi kavramlarla pozitif bir ilişki içerisinde olduğu öne sürülmektedir (Luthans vd., 2007).

Yüksek seviyede psikolojik sermayenin varlığı, iş tatminleri ve örgüte bağlılıkları (Larson ve Luthans, 2006, s.54), çalışanların işe devamsızlıkları (Avey, Patera ve West, 2006, ss.48-49), örgütsel vatandaşlık davranışları ve olumlu duygular (Avey, Luthans ve Youssef, 2008, s.87; Norman vd., 2010, s.384), çalışan sapkınlığı (Norman vd., 2010, s.385), çalışan ve iş performansları (Gooty vd., 2009, s.357; Nguyen ve Nguyen, 2011, s.2; Walumbwa, 2010, s.942), işten ayrılma niyetleri, iş arayışları ve stres belirtileri (Avey, 2007, s.686), işyerinde uygunsuz davranışlar (Roberts, Scherer ve Bowyer, 2011, s.4), iş-yaşam kaliteleri (Nguyen ve Nguyen, 2011, s.2), ek çabalar ve etkinlikler (Toor ve Ofori, 2010, s.344), öğrenilmiş çaresizlik davranışları ve iş gücünün üretkenlik düzeyi (Cole, 2006, s.2), yaratıcı performanslar (Sweetman, 2011, s.7) gibi örgütsel çıktıları pozitif olarak etkilediğine dair bilimsel çalışmalar bulunmaktadır.

Walumbwa, Peterson, Avolio ve Hartnell (2010) tarafından polis örnekleminde yapılan çalışmada, hiyerarşik doğrusal modelleme ile liderlerin ve izleyenlerin psikolojik sermayeleri, servis iklimi ve iş performansı arasındaki ilişkinin araştırıldığı belirtilmektedir.

Araştırmanın sonuçlarına göre, liderler ile izleyenler arasındaki ilişkide izleyenlerin psikolojik sermayelerinin aracılık etkisinin olduğu söylenmektedir. Bununla birlikte, izleyenlerin psikolojik sermayeleri ile performansları arasındaki ilişkide örgüt ikliminin düzenleyicilik etkisinin olduğu, iklim yüksek olduğunda ilişkinin de daha güçlü olduğu ifade edilmektedir.

Anjum, Ahmed ve Karim (2014), Pakistan'da kamu kuruluşlarında çalışan 348 kişi ile yapmış oldukları bir çalışmada, psikolojik sermayenin çalışanların rol performansı ve çalışma merkezliliği üzerindeki etkisini incelemeye çalışmışlardır. Çalışma sonucunda psikolojik sermayenin rol performansı ve çalışma merkezliliği üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Psikolojik sermayenin yaşamsal bir kaynak olduğunu ve bir rol içinde iyi performans sağlanabilmesi için gerekli olduğunu öne sürmüşlerdir.

Yurt içinde yapılmış çalışmalara bakıldığında psikolojik sermaye konusunun fazlaca çalışılmadığı görülmektedir. Bu bağlamda bu kavramın çalışanların iş tatmini, çalıştıkları kuruma örgütsel bağlılıkları ve çalışma performansları ile ilişkisinin araştırıldığı birkaç doktora (Polatçı, 2011; Akçay, 2012) ve yüksek lisans (Çınar, 2011) tezlerine ulaşılmıştır. Topçu ve Ocak (2012) tarafından ise, Türkiye ve Bosna Hersek bağlamında psikolojik sermayenin iş tatmini ve tükenmişlik ile ilişkisinin araştırıldığı görülmektedir. Bunun dışında bu kavramın yurt içi yazınına tanıtıldığı çalışma (Keleş, 2011) ile iki adet ölçek uyarlama (Çetin ve Basım 2012; Erkmén ve Esen, 2013) çalışmasının yapıldığı görülmektedir. Ayrıca Çetin (2011), Erkmén ve Esen (2012) tarafından yapılmış çalışmalar bulunmaktadır. Son yıllarda konuyla ilgili yapılan çalışmalarda artış gözlemlenmektedir.

Kaplan ve Biçkes (2013)'in Nevşehir'deki otel işletmelerinde çalışan 181 kişi ile yaptıkları çalışmada, çalışanların iş tatmini algıları ile psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki analiz edilmeye çalışılmıştır. Psikolojik sermayenin bazı unsurları ile iş tatmini arasında pozitif bir anlamlılığın göze çarptığını ve bu unsurların iş tatminini pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Kaya, Balay ve Demirci (2014), Şanlıurfa ilinde eğitim sektöründe 325 öğretmen üzerinde yapmış oldukları bir çalışmada öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerini incelemeye çalışmışlardır. Çalışma sonuçlarına göre, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin orta düzeyde olduğunu ortaya koymuşlardır. Cinsiyet ve branş değişkenleri açısından öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin anlamlı bir farklılık göstermediğini, daha

az kıdeme sahip öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin, daha fazla kıdeme sahip öğretmenlere göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğunu; aynı şekilde eğitim düzeyi (lisansüstü, lisans vb.) yüksek olan öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin, eğitim seviyesi daha düşük olanlara kıyasla anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır.

Yıldız ve Örüçü (2016), yaptıkları araştırmada çalışanların algıladıkları pozitif psikolojik sermaye seviyelerinin demografik özellikler (deneyim, çalışma süresi, yaş, eğitim ve statü) yönünden anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

3.1. Psikolojik Sermayenin Boyutları

Dört unsurdan meydana gelen pozitif psikolojik sermayenin, onu meydana getiren bileşenlerin anlamlarının tamamının toplamından fazla bir anlam taşıdığı öne sürülmektedir. Bu bağlamda; çalışanların psikolojik kaynakları ve kriterleri, iyimserlik, günümüzde ve geleceğimizde başarılı olma edasıyla yüklenmek, öz-yeterlilik, zor anların üstesinden gelebilmek ve bu çerçevede çaba harcamaya ve gayretli olmaya yönelik kendinde bir güven oluşturmak, umut, başarıma yolunda her türlü sabrı göstermek, gerektiğinde seçenekleri tekrar revize edip değerlendirmek ve amaçlara giden yolları değiştirebilmek, psikolojik dayanıklılık-esneklik, problemler ve zorlayıcı görevler karşısında dayanıklı olmak, kendini silkelemek ve tekrardan başlamak olarak ifade edilen bileşenlerin toplamı psikolojik sermaye olarak tanımlanmaktadır (Luthans vd., 2007a, s.542).

Türkiye’de gerçekleştirilen çalışmalardan elde edilen bulgular, dünya çapındaki diğer çalışmaların bulgularını destekler nitelikte olup, bu çalışmalara göre psikolojik sermaye temelde; zor görevlerde gerekli çabanın gösterileceğine dair olan güven (öz yeterlilik), amaçlara ulaşmak için sonuna kadar azimli olma (umut), şuan ve gelecek ile ilgili başarılı olma edası ve olumlu bekleme (iyimserlik), her türlü zorluğa ve problemlere rağmen her daim ayakta kalma ve ne olursa olsun başarıyı ulaşma (esneklik / psikolojik dayanıklılık) bileşenleriyle açıklanmakta ve bireyin gelişimiyle ilgili pozitif psikolojik durum olarak ifade edilmektedir (Güler, 2009; Akt. Keleş, 2012, s.346).

Literatürdeki çalışmalara göre psikolojik sermayenin umut, iyimserlik, öz-yeterlilik ve dayanıklılık olmak üzere dört grupta toplanan boyutları aşağıda detaylıca incelenecektir.

3.1.1. Umut

Bu kavramın insanoğlunun doğasında bulunduğu düşünülmektedir. 20. yüzyılın ikinci yarısında yapılmış olan çalışmalarda ve araştırmalarda, hissi ve bilişsel boyutlara sahip bir kavram olarak tanımlanmıştır. Umut kavramı; kişinin hedefe odaklı enerjisi ile hedefe erişmek için oluşturduğu alternatif yollara ilişkin olumlu motivasyonel durumu olarak ifade edilmiştir (Snyder, 2000). Bu kavramın; hedefe odaklı enerji ve hedefe götüren yollar olmak üzere iki farklı boyutunun bulunduğu tespit edilmiştir. Umut seviyeleri yüksek kişilerin, amaçlarına erişme istekleri olduğu için, karşılarına çıkabilecek engelleri öngörmede ve amaçları doğrultusunda alternatif yollar bulmada başarılı oldukları ileri sürülmüştür. (Luthans, 2007a, s.67).

Öğrenilmiş çaresizliğin ilk aşaması; kişinin meydana gelen problemlerde, alternatif opsiyonları görmeyip çıkmaza girmesi olarak ele alınmaktadır. Umudun, kişiyi amaçlara erişmede alternatif opsiyonlara yönlendirdiği öne sürülmektedir (Luthans, 2007a, s.67).

Pozitif psikolojik sermayenin alt bileşenlerinden biri olan umut olgusunun; fiziksel ve zihinsel sağlık, atletik ve akademik başarı ile kişinin güçlüklerle baş etmesinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu destekleyecek bulgular bulunmaktadır. (Curry, Snyder ve Cook, 1997; Onwuegbuzie ve Snyder, 2000).

Söz konusu kavram ile alakalı yapılan araştırmalar, umut algısının hem yaşanan zorluklarla baş etmede hem de zihinsel ve fiziksel sağlıkta etkili ve aktif bir nitelik olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Yönetim ve organizasyon alanlarındaki çalışmalar umudun, çalışanların performanslarının yükselmesini sağlayan ve çalışanlarda bir işin başlangıcındaki motivasyonu artıran bir öge olduğunu ortaya koymaktadır (Luthans ve Jensen, 2005, s.306-307).

Umudun temelini, stratejik planlama sürecinde amaçlara erişmede ortaya çıkan alternatif düşüncelerin oluşturduğu ifade edilmektedir. Başkaları tarafın otantik olarak nitelendirilen liderler, zor durumlarla karşılaştıklarında dahi gerçekçi umutla problemleri, olayları ve durumları yönetme becerisine sahip oldukları ileri sürülmektedir (Luthans ve Avolio, 2003). Bu liderler, grup mensuplarının umut seviyelerini yükseltmede objektif bilgilere daha yakın olmakla birlikte, sahip oldukları alternatifler geleceğe yönelik kişiler olarak görülmektedir. Dolayısıyla mühim bir sorunla karşılaştıklarında, grup mensuplarıyla

bilgi paylaşımında bulunmada ve geri dönüt vermede şeffaf, güvenilir oldukları öne sürülmektedir. Bulgulara göre güçlü karakterlere sahip olan otantik liderlerin, izleyenlerini birçok alanda destekledikleri ve problemlerin üstesinden geldikleri görülmektedir (Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005). Bu bilgiler ışığında otantik liderlerin, güçlü karakterlere sahip, iletişime açık ve geri bildirim imkân tanıyan kişiler olduğu; sahip oldukları bu özelliklerle kolektif umudu ve psikolojik sermayeyi besledikleri söylenebilir.

3.1.2. İyimserlik

Pozitif psikoloji yaklaşımının öncüsü olduğu bilinen Seligman, bireyin karşılaştığı sonuçları açıklama şeklinin, çaresizlik hissini belirlediğini ileri sürmüştür (Seligman, 1998, ss.43-47). Pozitif psikoloji kavramlarından biri olan iyimserlik; bireyin hedefine erişmek için çabalaması ve iyi şeylerle karşılaşacağına dair genellediği beklentisi olarak tanımlanmaktadır (Scheier ve Carver, 1985, s.26; Güler, 2009). Tiger (1971, s.18)'a göre iyimserlik; “bireyin zevkine veya sosyal açıdan avantajına uygun olarak, sosyal veya bedensel durumları yorumlamaya ilişkin ruh durumu veya tutumu” olarak ifade edilmektedir. Karamsar kişiler açısından yaşadıkları kötü olayların içsel (benim yüzümden), genel (tüm olgular/olaylar) ve sabit (bu durum/olay hep oluyor) olarak değerlendirildiği; iyimser kişilere göre tam aksine dışsal (kişisel hata değil), özgül (sadece bu olgu/olay) ve değişken (sadece şimdilik/bu seferlik oldu) olarak değerlendirildiği öne sürülmektedir (Peterson, 2000; Seligman, 1998).

İyimser kişilerin pozitif yaşamışlıkları yorumlarken içsel, sürekli ve genellenebilir nedenlere; negatif yaşamışlıkları ise geçici, harici ve koşula özgü nedenlere yordukları ifade edilmektedir (Seligman, 1998, ss.43-47). Dolayısıyla iyimser bir izah etme ve değerlendirme yeteneğine sahip olan kişilerin, geleceğe iyimser de baktıkları görülmektedir.

Kişilerin davranışların, olguların ve olayların nedenlerini izah etme şekillerinin her zaman gerçekçi ve esnek olmadığı düşünülmektedir. Bu durumun, kişilerin nesnel algılama, değerlendirme ve yorumlamalarından kaynaklandığı bilinmektedir. Kişilerin dikkatlice inceleme yapmadan ve değerlendirmeden oluşturdukları neden-sonuç ilişkileri, istenmeyen sonuçlara neden olabilmektedir. İyimser kişiler, çok çalıştıkları takdirde mutlaka başarıyı yakalayacaklarını ve başarılarının tadına varmalarını gerektiğini düşünmekte, hayatlarında ve yazgılarında çok fazla kontrol oluşturma çabasına girebilmektedirler. Bazı iyimser kişilerin

sahip oldukları gerçek dışı yüksek beklentiler ile psikolojik, fiziksel ve duygusal arzu edilmeyen olumsuz sonuçları ortaya çıkarabilmektedirler. Doğru durum değerlendirmesinin yapılabilmesi için gerçekçi ve esnek bir iyimserlik gerektiği öne sürülmektedir. Pozitif psikolojik sermaye bağlamında da iyimserliğin etkili olabilmesi için, esnek ve realist olması gerektiği ileri sürülmektedir (Luthans, 2007a, ss.94-96).

Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda, iyimserlik ile iş performansı arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu gözlemlenmektedir (Schulman, 1999; Seligman, 1998).

Otantik liderlerin, grup mensuplarının bilinçlerini arttırmak ve ortak amaçların, başarının önemini izah etmek suretiyle iyimserliklerini etkileyebilme potansiyellerinin olduğu düşünülmektedir. Sorunların çözümünde hızlı, etkin ve pozitif yaklaşım sergilediği ifade edilen otantik liderlerin, grup mensuplarının motivasyonu ile kolektif iyimserliği daha yüksek seviyelere çıkarttıkları ve onların psikolojik sermayelerinin gelişmesini sağladıkları ileri sürülmektedir.

3.1.3. Öz-yeterlilik

Temeli, Bandura tarafından geliştirilen “sosyal-bilişsel öğrenme teorisi”ne dayanan öz-yeterlilik olgusu, kişilerin kendi kişisel yeterlikleri hakkındaki bilinçleri ve bu bilincin davranışları üzerindeki etkisi ile ilgili araştırmaları ve çalışmaları içermektedir. Çalışmaları kapsamında Bandura’nın, kişinin gerçekleştirmeyi arzu ettiği davranış için ihtiyaç duyduğu motivasyon unsurlarına öz-yeterlilik kavramını da eklediği bilinmektedir (Akçay, 2011, s.81).

Öz yeterlik kavramı; kişinin bir vazifeyi başarıyla gerçekleştirmek için gereksinim duyduğu motivasyonel durum, bilişsel kaynaklar ile davranış şeklini ortaya koymadaki özgüveni ve kendisi ile ilgili kanısı olarak tanımlanmaktadır (Wood ve Bandura, 1989, s.408; Stajkovic ve Luthans, 1998, s.66). Gardner ve diğerlerine göre bu tanım, belirli bir durumda geçerliliğe sahip olan özgün öz-yeterlilik olarak açıklanmıştır. Özgün öz yeterlik, gelişime ve değişime açık olup, genel öz-yeterlilik olgusundan farklılık göstermektedir. Genel öz-yeterlilik; bir zaman veya durum koşuluna bağlı olmadan, bireylerin gerçekleştirecekleri performansları açısından kendilerine olan inançlarını ifade etmektedir (Gardner ve Pierce, 1998, ss.50-52). Genel öz-yeterlilik olgusunun, özgün öz-yeterliliği olumlu yönde etkilediği ileri sürülmektedir (Luthans, 2005, s.294).

Bandura'ya göre, kişilerde yeterlik beklentisi ve sonuç beklentisi olmak üzere iki tür beklenti vardır. Kişinin belli sonuçlara ulaşmasını sağlayacak davranışı başarıyla gerçekleştirebileceği kanaati olarak tanımlanan öz-yeterlilik, bir yeterlik beklentisi olarak ifade edilmiş ve Sosyal Bilişsel Teori'nin nedensel yapısında merkezi bir yere sahip olduğu öne sürülmüştür. Yaptığı çalışmalar sonucunda Bandura, bireyin yeterlik beklentisi düşük olduğu takdirde, sonuç beklentisi yüksek olsa bile bu durumun davranışlarını etkilemediği sonucuna ulaşmıştır (Bandura, 1977, s.193).

Öz-yeterlik olgusunun dört temel kaynağının bulunduğu görülmektedir (Bandura, 1977, ss.195-200; Luthans, 2007a, ss.43-48). Bu kaynaklar:

1) Gerçekleşen Performans- Kazanılan Deneyim: Öz yeterliği geliştirme yöntemleri arasında en etkilisi olarak kabul edilen bu yol, bir görevi birçok kez başarı ile gerçekleştirmeyi, yani performans göstermeyi ifade etmektedir.

2) Dolaylı- Model Yoluyla Öğrenme: İşletmenin para ve zaman kaybına uğrayacağı durumlarda doğrudan öğrenme yöntemi yerine, bilişsel süreçlerle başkalarının tecrübeleri, yanlışları ve başarısızlıkları gözlemlenerek dolaylı öğrenme yöntemi ile öz-yeterlilik oluşturulabileceği ileri sürülmektedir. Konuyla ilgili yapılan çalışmakar, kişi ile model olan bireyin durumsal ve demografik faktörlerinin benzerlik göstermesinin, bu yöntemde kilit bir rol oynadığını göstermektedir.

3) Sosyal İkna- Pozitif Geribildirim: Kişinin motivasyonunu ve öz-yeterlilikle ilgili yargısını etkileyen faktörlerden bir diğeri olarak kabul edilen bu kaynak, başkalarının kişiyi teşvik etmesi, desteklemesi ve geribildirimde bulunmasıdır. Konuyla ilgili bulgular, sosyal çevrenin verdiği olumlu geribildirimlerin, bireylerin öz-yeterlilik algılarını olumlu etkilediklerini göstermektedir (Fisher, 1985, s.39).

4) Fiziksel ve Psikolojik Durum: İyi hissetmenin, sağlıklı olmanın ve olumlu psikolojik durumun; kişinin duygusal ve bilişsel durumu ile öz-yeterliliğini ve beklentilerini olumlu yönde etkilediği bilinmektedir.

Bahsi geçen bu dört madde dışında; kişinin bir işi yapmak için yeterli kabiliyete sahip olup olmadığı konusundaki görüşü ve becerisinin doğuştan olduğuna veya bilgi ile

geliştirilebilen bir özellikte olduğuna inanması da öz-yeterliği etkileyen faktörler arasında görülmektedir (Wood ve Bandura, 1989, s.407).

Öz-yeterlik algısını etkileyen dışsal faktörler; işin bağımsızlık seviyesi, işin başarıyla gerçekleştirilmesi için gerekli personel, maddi kaynak ve zaman, iş çevresi ve işin karmaşıklık düzeyi olarak ifade edilmektedir. Öz yeterlik olgusu örgütsel açıdan ele alındığında, çalışanların işin yapılabilir taraflarına odaklanmaları durumunda öz-yeterliliklerinin artacağı, işin güç taraflarına odaklanmaları durumunda ise öz-yeterliliklerinin azalacağı öne sürülmektedir (Gist ve Mitchell, 1992, ss.193-194).

Öz-yeterliği etkileyen fiziki çevre koşullarının; risk faktörleri, iş ortamında dikkat dağıtan öğelerin varlığı ile psikolojik veya fiziksel tehlike unsurları olduğu bilinmektedir (Gist ve Mitchell, 1992, ss.193-194).

Pozitif psikolojik sermaye unsurlarından öz-yeterlilik ve umut arasındaki fark; umudun harekete geçme arzusu, öz-yeterliliğin ise harekete geçebilme kapasitesi ve yeterliliği ile alakalı olmasıdır (Snyder, 2002, s.258).

Liderlerin şeffaf bir şekilde bilgi paylaşmalarının; grup mensuplarının aktif ve etkin öğrenme sürecinin bir parçası haline gelmelerine; kendilerini geliştirerek, yeni yetenekler kazanmalarına; grup mensupları için yeni fırsatların oluşmasına ve onların ortak bir duyarlılığa sahip olmalarına olanak sağladığı ileri sürülmektedir. Söz konusu bu hususların, örgütte yer alan şahısların öz yeterlilik düzeylerinin gelişimini sağlayacağı düşünülebilir.

3.1.4. Psikolojik Dayanıklılık

Psikolojik dayanıklılık, pozitif psikolojik sermayenin diğer unsurlarından farklı addedilmektedir. Bu kavram, belirli risk ve negatif koşullar altında bireyin gösterdiği pozitif uyum olarak ifade edilmiştir (Master ve Reed, 2002, s.75). Luthans (2002a, s.702)'a göre psikolojik dayanıklılık; kişinin pozitif ve negatif koşullarda gösterdiği olumlu uyum ya da bu koşulları karşılama gücü olarak açıklanmaktadır.

Psikolojik dayanıklılığın olumsuz koşullarda etkisini gösterdiği ileri sürülmektedir. Dolayısıyla bu kavramın kişinin çalışma yaşamına özgü negatif durumlarda stresle başa çıkmasını kolaylaştırdığı düşünülmektedir (Luthans, 2002, s.61). Bu bağlamda Luthans,

dayanıklılık niteliği olan kişilerin; yaşamın streslerinin ve iş ortamlarının neden olabileceği hastalıklardan daha çok korunduklarını ileri sürmektedir.

Konuyla ilgili yapılan çalışmalara göre üç faktörün psikolojik dayanıklılığın gelişimini etkilediği belirlenmiştir. Bu faktörler aşağıdaki gibidir (Luthans, 2007a, ss.116-120):

1) Varlıklar: Bu kavram, bir insan grubunun ölçülebilir kişilik nitelikleri veya halihazırda içinde bulundukları koşullarda belirli olumlu sonuçları bildiren durum olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin mizaçlarını, bilişsel yeteneklerini, espri anlayışlarını, hayata pozitif bakışlarını, kendilerini pozitif algılamalarını, sosyal ilişkilerini, öz denetimlerini ve yaratıcılıklarını içerdği ifade edilmektedir.

2) Risk faktörleri: Bireyler tarafından istenmeyen bir sonucun ortaya çıkmasına neden olan faktörler olarak tanımlanmaktadır (Masten ve Reed, 2002, s.76). Bireylerin risk faktörleri karşısında sahip oldukları varlıkları ve kullanmakta oldukları süreci gerektiği şekilde tanımlayıp yönetebildiklerinde, gizil güçlerinin tamamına erişebilecekleri düşünülmektedir.

3) Değerler ve inanç: Kişinin duygularının, davranışlarının ve bilişsel yapısının tutarlılık kazanmasını sağlayarak bunları biçimlendiren ve yönlendiren faktörleri ifade etmektedir.

Kişilerin sahip oldukları bilişsel, psikolojik ve sosyal varlıklarını; kabiliyetleri, değerleri ve inançları aracılığıyla geliştirdikleri öne sürülmektedir. Bu sayede kişilerin gelişen sosyal sermaye, insan sermayesi ve psikolojik sermayeleri ile karşılaştıkları risk faktörlerini kontrol edebilecekleri ifade edilmiştir. Bu bağlamda kişilerin sahip oldukları pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinden iyimserlik, öz-yeterlilik ve umudun; esnekliğin gelişimini sağlayan “varlıklar”dan sayılabileceği söylenebilmektedir (Luthans, 2007a, ss.120-122).

Luthans, umut düzeyi ve öz-yeterliği yüksek olan bir çalışanın, mücadele gerektiren vazifeleri kabul etmek için çabalayacağını, amaca erişmesini sağlayacak alt amaçları belirleyeceğini, fırsatları öngörerek, engelleri aşmak için birçok yol deneyeceğini belirtmektedir. Çalışanın bu davranışları sergileme nedeninin, daha çok performans

sergileyerek daha çok iş tatminine kavuşma olduğu ifade edilmektedir. Aynı durumun psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik unsurları için de geçerli olduğu ileri sürülmektedir. Psikolojik sermayenin dört unsurunun da birlikte olması durumunda, çalışanın daha özgüvenli olacağı, gerekli çabayı göstererek, daha fazla alternatif bulacağı belirtilmektedir (Luthans, 2002, s.61).

İşyerinde psikolojik dayanıklılığın etkisi ile ilgili çok az araştırma bulunmaktadır. Konuyla ilgili araştırma sonuçları psikolojik dayanıklılığın “sıradan, normatif insan kaynaklarının günlük sihrinden” kaynaklandığını ve bu özelliğin bir kez sahip olunacak nadir bir nitelik olduğunu belirtmektedir (Luthans, 2002).

Başkaları tarafından otantik olarak algılanan liderlerin, grup mensuplarını bilinçlendirmek ve farkındalıklarını ön plana çıkarmak amacıyla onları pozitif amaçlara yönlendirdiği, bu sayede psikolojik dayanıklılıklarını arttırabilecekleri öne sürülmektedir. Bandura’nın sosyal öğrenme teorisi, otantik liderlerin psikolojik dayanıklılık hususunda örnek teşkil ettiklerini ve bu durumun grup mensuplarının psikolojik dayanıklılıklarını arttırabileceğini desteklemektedir.

Konuyla ilgili yapılan büyük ölçülü klinik odaklı bir araştırmada, otantik liderler için büyük önem arz eden üç psikolojik dayanıklılık unsuru belirtilmiştir. Bu unsurlar: realitenin olduğu gibi kabul edilmesi; yaşamın anlamlılığına dair değerler destekli derin bir inanç ile; büyük farklılıklara ve değişikliklere uyum sağlama becerisidir (Coutu, 2002). Konuya örnek verilebilecek birçok girişimci örneği bulunmaktadır. Bunlardan biri olduğu varsayılan John Lee, JRL Girişimcilik’in kurucusudur. Sahibi olduğu petrokimya taşımacılık firması büyük bir patlamayla tamamen yok olduktan sonra John Lee, bir Anka kuşu misali küllerinden tekrar doğmuştur. Çok yüksek düzeyde bir psikolojik dayanıklılık gösterdiği kabul edilen Lee, yepyeni bir stratejik yönetimle firmasını tekrar sıfırdan inşa etmiş, örgütünü eskisinden de güçlü bir endüstri lideri haline getirmiştir (Cox ve Camp, 2001). Psikolojik dayanıklılığın, psikolojik sermayenin ortaya çıkabilmesindeki öneminin ve yerinin çok büyük olduğu öne sürülmüştür (Stewart, Reid ve Mangham, 1997).

4. OTANTİK LİDERLİK VE PSİKOLOJİK SERMAYE

Pozitif bir liderlik yaklaşımı olan otantik liderliğin; yüksek seviyede güvenin yer aldığı koşullar oluşturduğu, bireylerin pozitif olmalarını ve bu bağlamda kendilerini olduklarından daha güçlü hissetmelerini sağladığı öne sürülmektedir. Avolio, otantik liderliğin bireylerin vizyonlarını geliştirebileceğini, örgüt için çabalamalarına etkisi olabileceğini ve karar alınırken duyarlılık oluşturabileceğini ifade etmiştir (Avolio vd., 2004a). Otantik liderlik konstrüksiyonunun kişilerin kendilerini daha güçlü kılmalarına olanak sağlayan, yanıştan ziyade doğrunun ne olduğunu vurgulayan, pozitiflerin durumlar, olgular ve kavramlar üzerinde duran bir çaba olduğu ifade edilmektedir (Jensen ve Luthans, 2006, s.256).

Bir örgütte, grupta veya toplulukta yer alan kişilerinin psikolojik sermayelerini etkileyebilecek birçok etken olduğu ileri sürülmektedir (Luthans ve Avolio, 2007). Bandura (2006, 2008)'ya göre, liderlik toplu etkileşimde mühim bir rol oynamaktadır. Otantik liderlik ve psikolojik sermayenin birbirleriyle bağlantılı oldukları düşünülmektedir (Walumbwa vd., 2009).

Otantik liderlerin olumlu örgütsel iklimin meydana gelmesine yardımcı olabilecekleri ve pozitif psikolojik öğelerin gelişimine katkı sağlayabilecekleri ifade edilmektedir (Walumbwa vd., 2008, s.101). Bu liderlerin, topluluk içinde veya dışında edindikleri bilgileri analiz etme ve değerlendirme süreçlerini, şeffaflığı esas alarak topluluğun diğer mensuplarıyla paylaştıkları; fikir alışverişinden kaynaklanan bir sinerji oluşturdukları, bu sinerjiyi topluluğu ve diğer kişileri güçlendirmek ve geliştirmek amacıyla kullandıkları ileri sürülmektedir (Walumbwa vd., 2011, ss.7-8). Ayrıca psikolojik sermayenin, otantik liderlerin topluluk, organizasyon veya örgüt üzerinde etkili olmasında, söz konusu bu etkililiğin olumlu sonuçlar meydana getirmesinde ve diğer tüm otantik liderlik süreçleri üzerinde bir etkisi olduğu öne sürülmektedir (Walumbwa vd., 2011, s.8).

Otantik liderlerin içinde yer aldıkları topluluğu, organizasyonu veya örgütü daha başarılı ve başkaları için daha ilgi çekici hale getirmek için çabaladıkları iddia edilmektedir (Mutlucan, 2011, s.100). Zamahani ve arkadaşları, bu liderlerin, izleyenleriyle pozitif bir ilişki geliştirerek aralarında güven duygusunun oluşmasını sağladıklarını; güvene dayalı

ilişkilerin, izleyenlerin performansını pozitif yönde etkileyerek arttırdığını öne sürmüşlerdir (Zamahani, Ghorbani ve Faezeh, 2011, ss.658-667).

4.1. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde otantik liderlik ve psikolojik sermaye ilişkisi konusuyla ilgili ülkemizde ve yurtdışında yapılmış olan araştırmaların bulgularından ve sonuçlarından bahsedilecektir.

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde farklı sektörlerde araştırmaların olduğu görülmektedir. Ancak çok uluslu çalışma yapan örgütlerde konu ile ilgili bir araştırma bulunamamıştır. Ayrıca bazı demografik farklılıkların (cinsiyet, yaş, vb.) otantik liderlik ve psikolojik sermaye ile ilişkisi araştırılmış olmakla birlikte, çalışanların bu kavramları algılama biçimlerini etkileyebilecek daha farklı demografik özellikleri (eğitim aldıkları kurum, yer vb.) içeren bir çalışmaya ulaşılamamıştır.

4.1.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Savur (2013), çalışanların otantik liderlik algıları ve psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkiyi incelemek için Afyon ilinde polis teşkilatında bir araştırma gerçekleştirmiştir. Çalışmanın bulguları, emniyet teşkilatında çalışan katılımcıların, yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerine ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğunu ve bu durumun onların psikolojik sermayeleri üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu yönündedir.

Topaloğlu ve Özer (2014), özel bir şirketin 338 çalışanı üzerinde çalışmalarını gerçekleştirmiş; otantik liderlik algısının, iş performansı ve psikolojik sermaye ile olan ilişkisine yer vermiştir. Bu araştırmaya göre, otantik liderlik algısının çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini etkileyebildiği; böylece psikolojik sermaye düzeylerinin iş performansını geliştirici etkisini yükseltebildiği ifade edilmiştir.

Otantik liderlik ve psikolojik sermaye ilişkisinin araştırılmasına katkıda bulunduğu değerlendirilen ulusal yazındaki teorik ve görgül çalışmaların önemli sonuçlarından kısaca bahsettikten sonra, yurt dışında yapılan çalışmalar aynı esaslar çerçevesinde ele alınacaktır.

4.1.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Jensen ile Luthans (2006)'ın, 76 farklı şirket kurucusuyla yaptıkları araştırmada, kurum liderlerinin otantik liderlik özellikleri ile pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin ilişkisinin pozitif olduğu yönünde bir sonuca ulaşmışlardır. Ayrıca araştırma bulgularına göre otantik liderlik ve psikolojik sermayedeki iyimserlik seviyeleri arasında da pozitif anlamlı bir ilişki saptamışlardır. Bunlar dışında psikolojik sermayenin diğer bileşenleri ve otantik liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğu öne sürülmüştür (Akt. Keser, 2013, s.85).

32 örgüt lideri üzerinde regresyon analizi yapan Toor ve Ofori (2009, ss.299-313), otantik özellikler ile psikolojik esenlik arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; otantik liderlik özellikleri, sağlıklı psikolojik fonksiyonların meydana gelmesinde ve işle alakalı olumlu neticelerin elde edilmesinde etkili bir rol oynayabilmektedir.

Clapp-Smith, Vogelgesang ile Avey (2009), Amerika Birleşik Devletleri'ndeki bir firmanın 89 çalışanıyla yapmış oldukları bir çalışmada, otantik liderlik ve psikolojik sermayenin olduğu bir grupta liderlerin güven rolü üzerindeki analizlerinde, otantik liderlikle desteklenen bir liderlik şekliyle çalışanların güven üzerine kurmuş oldukları ilişkilerde performanslarının arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca psikolojik sermaye düzeyinin de grup içerisinde yüksek olduğu sonucuna varmışlardır. Dolayısıyla otantik liderlik ve psikolojik sermaye arasında bir ilişki olduğu söylenebilmektedir.

Kâr amacı gütmeyen örgütlerde çalışmakta olan 43 kişinin örneklemini oluşturduğu bir çalışma yapan McMurray (2010), liderin liderlik davranışları ve pozitif psikolojik sermaye arasında güçlü pozitif bir korelasyonun varlığını ileri sürmüşlerdir.

Caza ve arkadaşlarının (2010, ss.50-53), Yeni Zelanda'da farklı sektörlerdeki işletmelerde 6 odak grup üzerinde yaptıkları çalışmada sonucunda; psikolojik sermayenin dört unsuru ile otantik liderliğin dört bileşeni arasında birbirini tamamlayan bir ilişkinin varlığını öne sürmüşlerdir. Araştırmaya konu olan bu unsur ve bileşenlerin anlamlılık seviyeleri cinsiyet farklılığı açısından incelendiğinde, cinsiyetler aralarında bir farklılık olmadığı ve anlamlılık düzeylerinin iki cinsiyet için eşit olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kısacası, psikolojik

sermaye ile otantik liderlik ölçeklerinin hem kadınlar hem de erkekler için geçerlilik ve güvenilirlik açısından uygun olduğuna dair bulgular elde edilmiştir.

Zamahani, Ghorbani ve Rezaei (2011), İran'da yapmış oldukları çalışmada, otantik liderliğin ve psikolojik sermayenin, araştırmaya dâhil olan bireyler üzerindeki güven ve performans etkisi analiz edilmeye çalışılmıştır. Söz konusu çalışmada, otantik liderlikle psikolojik sermaye seviyeleri arasındaki ilişkinin pozitif yönde olduğu sonucuna varılmıştır. Bu kavramların, çalışanların üzerindeki güven ve performans etkisinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Walumbwa, Luthans, Avey ve Oke (2011)'nin çalışmalarını grup seviyesinde yaptıkları görülmektedir. Otantik liderlik özelliklerinin grup süreçlerini grup düzeyindeki psikolojik sermaye aracılığıyla etkileme biçimi ve otantik liderlik özellikleriyle grubun arzu edilen sonuçları arasındaki ilişkinin araştırıldığı belirtilmektedir. Araştırmanın bulgularına göre psikolojik sermaye ile güven; otantik liderlik, grup performansı ve grup vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide liderliğin etkisini kontrol altına almakta ve sonrasında aracılık etkisi yapmaktadır.

Otantik liderlik davranışları ile takipçilerin performansı ve pozitif olmaları arasındaki bağı araştıran Peterson, Walumbwa, Avolio ve Hannah (2012), çalışmalarında asker ve polis örneklemini kullanmışlardır. Bu çalışmada, otantik liderlik ile takipçilerin performansı arasındaki ilişkide, takipçilerin olumlu duygularının ve psikolojik sermaye düzeylerinin aracılık rolünün araştırıldığı görülmektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre; otantik liderlik ile takipçilerin performansı (polis örneklemini) arasındaki ilişkide olumlu duyguların kısmi bir etkisi olduğu; asker örnekleminde yer alan psikolojik sermayenin ise tam aracılık etkisi olduğu görülmektedir.

Portekiz'deki 33 işletmede çalışan 203 kişi üzerinde araştırma yapan Rego ve arkadaşlarının (2012) bulgularına göre; yöneticileri otantik liderlik vasıflarına sahip olan çalışanların, pozitif psikolojik sermayelerinin ve yaratıcılık seviyelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Pakistan'da yapılan çalışmalardan biri ise Zubair ve Kamal (2015) tarafından, yazılım şirketleri ve bankalar olmak üzere iki farklı hizmet sektöründe çalışan 277 kişi ile

yapılmıştır. Araştırmanın bulguları; çalışanların otantik liderlik algılarının, pozitif psikolojik sermaye algıları üzerinde pozitif bir etkisi bulunduğunu göstermektedir. Çalışmadan elde edilen bu sonuç; otantik liderlerin örgütlerde hataların üzerinde durmaktan ziyade başarılarla odaklanmaları ve gelişimi desteklemeleri gibi davranış biçimleri ile ilişkilendirilmektedir.

Yukarıda yer alan bilimsel çalışma ve araştırmalara dayanarak; otantik liderlik ve psikolojik sermaye arasında, takipçilerin işe karşı tutumlarını pozitif etkileyen karşılıklı bir etkileşim olduğu söylenebilir. Otantik liderlik niteliklerine sahip olan liderlerin, takipçilerinin iş performanslarını ve güven duygularını pozitif etkiledikleri ifade edilebilir. Bu bağlamda otantik liderlerin takipçilerinin psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tüm bu çalışmalardan hareketle, otantik liderlik ve psikolojik sermaye arasında karşılıklı bir etkileşim olduğu ileri sürülebilir. Bu bilgiler ışığında, çalışanların psikolojik sermayeleri ile otantik liderliği algılamaları arasında bir ilişki olabileceği düşünülebilir.

5. YÖNTEM

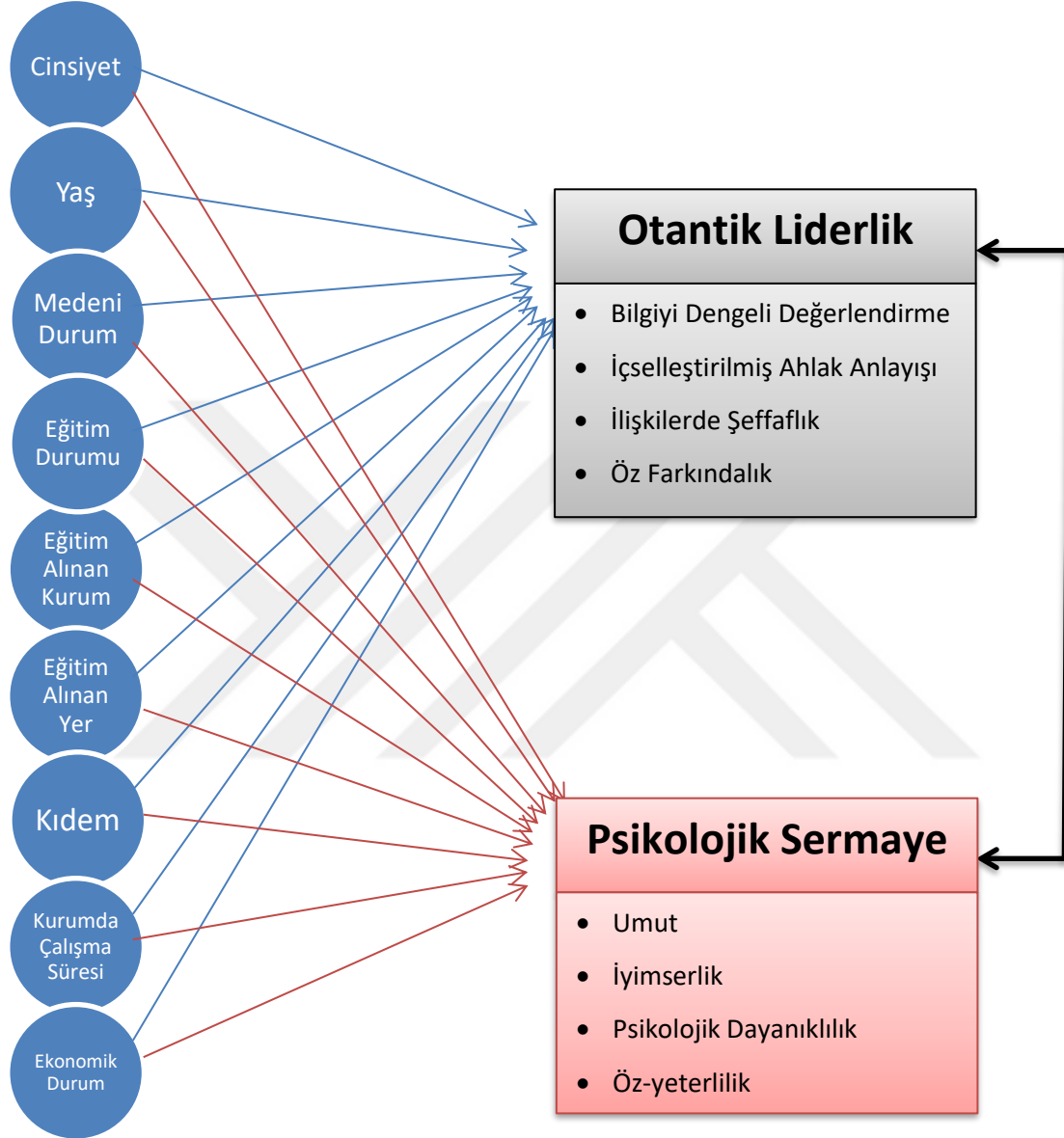
Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, araştırmanın amacı, araştırma evreni, veri toplama aracı ve verilerin toplanması yer almaktadır.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Bu araştırma çok uluslu işletmelerin uzun vadede büyüyerek hedeflerine ulaşmalarını sağlamak ve topluma sundukları hizmet kalitesini arttırmak amacıyla işletmedeki çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerini algılamaları arasında ilişki olup olmadığını, ilişki var ise nasıl bir ilişki olduğunu incelemek için yapılmıştır. Araştırmanın alt amaçları şu şekilde belirlenmiştir;

1. Otantik liderliğin hangi bileşenleri ile psikolojik sermayenin hangi boyutları arasında bir ilişki vardır?
2. Çalışanların psikolojik sermaye ve otantik liderlik algıları cinsiyete göre farklılık gösterir mi?
3. Çalışanların psikolojik sermaye ve otantik liderlik algıları yaşa göre farklılık gösterir mi?
4. Çalışanların psikolojik sermaye ve otantik liderlik algıları medeni duruma göre farklılık gösterir mi?
5. Çalışanların psikolojik sermaye ve otantik liderlik algıları eğitim durumuna göre farklılık gösterir mi?
6. Çalışanların psikolojik sermaye ve otantik liderlik algıları eğitim aldıkları kuruma göre farklılık gösterir mi?
7. Çalışanların psikolojik sermaye ve otantik liderlik algıları eğitim aldıkları yere göre farklılık gösterir mi?
8. Çalışanların psikolojik sermaye ve otantik liderlik algıları kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılık gösterir mi?
9. Çalışanların psikolojik sermaye ve otantik liderlik algıları mesleki kıdemlerine göre farklılık gösterir mi?
10. Çalışanların psikolojik sermaye ve otantik liderlik algıları ekonomik durumlarına ilişkin algılarına göre farklılık gösterir mi?

Bu bağlamda araştırmanın teorik modeli aşağıdaki gibidir.



Şekil 1: Araştırmanın Teorik Modeli

5.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, var olan durumu olduğu gibi yansıtan tarama (survey) modeli kullanılmıştır (Karasar, 1994, 34). Araştırmanın yöntemi, nicel veri toplama araçlarından anketin oluşturulmasını ve uygulanmasını kapsamaktadır. Kişinin kendisini kolaylıkla ifade

edebileceği ya da düşüncelerinin hemen hemen tamamını yansıtacağı ileri sürülen anket formu kullanılmıştır. Anket formu kapsamında 7 çok uluslu işletmede görev yapan çalışanlara sosyo-demografik özellikleri sorulmuştur. Anket formunun devamında ise çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini tespit etmek amacıyla psikolojik sermaye ölçeği ve çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerini nasıl algıladıklarını değerlendirmek amacıyla otantik liderlik ölçeği kullanılmıştır (Zeynel ve Çarıkçı, 2015).

5.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmamızda kullanılan araştırma ölçeğimiz üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde araştırmaya katılan çalışanların sosyo-demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, eğitim alınan yer, eğitim alınan kurum, kurumda çalışma süresi, mesleki kıdem, ekonomik durum algısı) sorulmuştur. İkinci bölümde otantik liderlik ve son bölümde ise psikolojik sermaye ölçeğine ait sorulara yer verilmiştir.

Otantik Liderlik Ölçeği: Bu araştırmada otantik liderlik bileşenleri, literatürde bilinen en güncel çalışma olması ve test edilmiş otantik liderlik ölçeği içermesi nedeniyle; bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık olmak üzere dört esas bileşen kapsamında ele alınmıştır (Ardichvili ve Manderscheid, 2008; Endrissat, Müller ve Kaudela, 2007; Norman vd., 2010; Walumbwa vd., 2010; Gardner, 2009; Chang ve Diddams, 2012). Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson (2008) tarafından bu çerçevede yapılan bir çalışmada, Çin, Kenya ve Amerika'dan elde edilen verilerle otantik liderlik ölçeğinin geliştirildiği görülmektedir. Yapılan ölçek çalışması kapsamında araştırmacıların otantik liderliğin dört boyutunu da ortaya çıkardıkları görülmektedir. Tabak, Polat, Coşar ve Türköz (2012)'ün yaptıkları çalışmada, söz konusu Otantik Liderlik Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlanarak güvenilirlik ve geçerliliğinin incelenmesinin amaçlandığı görülmektedir.

Yapılan doğrulayıcı ve keşfedici faktör analizleri sonuçlarına göre araştırmacılar tarafından ölçeğin dört boyutlu yapısının doğrulandığı, güvenilirliğin ilişkilerde şeffaflık boyutu için 0,81; içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu için 0,78; bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu için 0,78; öz farkındalık boyutu için 0,89 ve tüm ölçek için 0,91 olarak hesaplandığı görülmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi neticesinde edinilen uyum değerlerinin ise; $\chi^2/df=1,78$, $RMR=0,07$, $CFI=0,94$ ve $RMSEA=0,06$ şeklinde iyi seviyede olduğu

görülmektedir (Tabak vd., 2012).

Ankette yer alan “amir” kelimesinin liderlikten çok yöneticiliği çağrıştırması nedeniyle bu ifade, “lider” kelimesi ile değiştirilmiştir. Ankette çeviriden kaynaklanan hatalardan kaçınmak ve daha anlaşılabilir bir dil kullanmak amacıyla küçük değişiklikler yapılmış olup, temel bir ifade değişikliği yapılmamıştır.

Otantik liderlik ölçeği; ilişkilerde şeffaflık (madde numarası: 1, 2, 3, 4, 5), içselleştirilmiş ahlak anlayışı (madde numarası: 6, 7, 8, 9), bilgiyi dengeli değerlendirme (madde numarası: 10, 11, 12) ve öz farkındalık (madde numarası: 13, 14, 15, 16) boyutları olmak üzere toplam 16 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin 5’li Likert tarzında (1-Hiçbir zaman, 5-Her zaman) olduğu ve ters kodlanmış maddelerin ise olmadığı görülmektedir (Tabak vd., 2012: 98).

Psikolojik Sermaye Ölçeği: İzleyenlerin psikolojik sermayelerini ölçmek üzere kullanılan bu ölçek, konuyla ilgili bilinen ve araştırma kapsamında ulaşılabilen tek ölçek olup, Luthans, Avolio, Avey ve Norman (2007a) tarafından geliştirilmiştir. Psikolojik sermaye ölçeğinin Çetin ve Basım (2012) ile Erkmen ve Esen (2013) tarafından Türkçe’ye uyarlanarak, güvenirlik ve geçerlik çalışmalarının yapıldığı görülmektedir. Erkmen ve Esen (2013) tarafından yapılan uyarlama çalışmasında ölçeğin dört boyutlu yapısının doğrulanmadığı ve psikolojik dayanıklılık boyutunun diğer boyutlara yüklendiği gözlemlenmiştir. Psikolojik sermaye ölçeğinin umut, iyimserlik ve öz-yeterlilikten oluşan üç boyutla güvenilir ve geçerli olmadığı belirtilmektedir. Çetin ve Basım (2012) tarafından yapılan uyarlama çalışmasında ise, ölçeğin alt boyutlarının 0,67 ile 0,85; test-tekrar test değerlerinin 0,70 ile 0,77 arasında değiştiği bulunmuştur. Çalışmanın faktör analizi sonucuna göre psikolojik sermayenin dört boyutlu (iyimserlik, öz yeterlilik, psikolojik dayanıklılık ve umut) yapısının doğrulandığı görülmektedir. Araştırmanın bulguları bu ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla araştırmamızda Çetin ve Basım (2012) tarafından yapılan uyarlama kullanılmıştır. Psikolojik sermaye ölçeği; iyimserlik (madde numarası: 7*, 9,11*, 14, 18, 19), psikolojik dayanıklılık (madde numarası: 5, 1, 8*, 10, 13, 22), umut (madde numarası: 2, 6, 12, 17, 20, 24) ve öz yeterlilik (madde numarası: 3, 4, 15, 16, 21, 23) boyutlarından oluşmaktadır (‘işaretleli maddeler ters puanlanmıştır). 5’li likert tarzında hazırlanan bu ölçekte, her bir boyuta ilişkin alınan yüksek puanlar psikolojik

sermayenin yüksek olduğunu göstermektedir (Çetin ve Basım, 2012: 127).

Ankette çeviriden kaynaklanan hatalardan kaçınmak ve daha anlaşılabilir bir dil kullanmak amacıyla küçük değişiklikler yapılmış olup, temel bir ifade değişikliği yapılmamıştır.

5.4. Evren ve Örneklem

Araştırma probleminin cevaplanmasıyla ilgili olan bütün insanların oluşturduğu gruba araştırmanın evreni denir. Araştırma evreninden, evreni temsil etmesi için seçilen örneklerden oluşan gruba örneklem denir (Lin, 1976). Araştırmanın evreni, İstanbul il sınırları içerisinde 2019 yılında faaliyet gösteren büyük ölçekli çok uluslu işletmeler olarak belirlenmiştir. Ulaşım, maliyet ve zaman faktörleri göz önünde bulundurularak rassal örneklem metoduyla bu işletmelerden bazılarına araştırma ve anket uygulaması yapmak için talepte bulunulmuş, işletme yöneticilerinin onay verdiği 7 adet işletme, araştırmanın örneklem grubu için belirlenmiştir. Bu 7 çok uluslu işletmede hiçbir yönetsel pozisyonda yer almayan beyaz yakalı tüm çalışanlara (toplamda 350) anket formu dağıtılmıştır. Bu anketlerden cevaplanan ve uygun olan 262 anket formu araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırmanın örneklemini bağlamında elde edilen bulgular, araştırma çerçevesiyle sınırlandırılmıştır. Dolayısıyla çok uluslu işletmelere genellenebilecek bir sonuç çıkarılamamaktadır.

5.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizi aşamalarında, çalışmanın verileri değerlendirilirken istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 21.0 programı ve tanımlayıcı istatistiksel metotlar (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma) kullanılmıştır. Araştırma sorularını sınamak üzere t-testi, tek yönlü varyans (ANOVA) analizi ve korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

5.6. Sınırlılıklar

Araştırmaya katılan çalışanların duygularında samimi oldukları ve verdikleri cevapların var olan gerçek durumu yansıtacak yapıya sahip oldukları varsayılmaktadır. Araştırmaya katılan örneklem grubunun anketleri gönüllü olarak doldurması sağlanmaya çalışılmıştır.

Araştırma spesifik olarak seçilmeyen 7 çok uluslu işletmede görev yapan ve hiçbir yönetsel pozisyonda yer almayan beyaz yakalı çalışanlara 2019 yılında uygulanan anketle sınırlıdır. Yapılan araştırma belli bir evren çerçevesinden özellikle seçilmemiş bazı çok uluslu işletmelerdeki tüm çalışanlara uygulanması ile sınırlıdır. Bu araştırmanın örneklemini bağlamında elde edilen bulgular, araştırma çerçevesiyle sınırlıdır.

5.7. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan otantik liderlik ve psikolojik sermaye ile ilgili anketlerin güvenilirlik ve geçerlilik sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1. Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Cronbach's Alpha	N
Otantik Liderlik	,894	16
Psikolojik Sermaye	,832	24

Ölçeklerin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla Cronbach Alfa (α) güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan istatistiklere göre ölçeklerin tamamı için güvenilirlik katsayısı hesaplanmış ve bu değerler 0,894 ile 0,832 olarak bulunmuştur.

6. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

6.1. Araştırma Grubuna Ait Bilgiler

Tablo 2. Çalışanların Cinsiyetleri

Cinsiyet	N	%
Erkek	92	35,1
Kadın	170	64,9
Toplam	262	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine bakıldığında 92 (%35,1) çalışanın erkek, 170 (%64,9) çalışanın ise kadın olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Çalışanların Yaşları

Yaş	N	%
21-30	95	36,3
31-40	109	41,6
41 ve üstü	58	22,1
Toplam	262	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların yaşları incelendiğinde 95 (%36,3) çalışanın 21-30, 109 (%41,6) çalışanın 31-40, 49 (%18,7) ve 58 (%22,1) çalışanın ise 41 ve üstü yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Çalışanların Medeni Durumları

Medeni Durum	N	%
Evli	129	49,2
Bekar	133	50,8
Toplam	262	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumları incelendiğinde 129 (%49,2) çalışanın evli, 133 (%50,8) çalışanın ise bekâr olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Çalışanların Eğitim Durumları

Eğitim Durumunuz	N	%
Lisans	192	78,7
Lisans Üstü	52	21,3
Toplam	244	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları incelendiğinde 192 (%78,7) çalışanın lisans ve 52 (%21,3) çalışanın ise yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Çalışanların Eğitim Aldıkları Kurum

Eğitim Aldığınız Kurum	N	%
Devlet Okulları	213	81,3
Diğer Eğitim Kurumları	49	18,7
Toplam	262	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim aldıkları kurumlar incelendiğinde 213 (%81,3) çalışanın devlet okulundan ve 49 (%18,7) çalışanın diğer eğitim kurumlarından mezun olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Çalışanların Eğitim Aldıkları Yerler

Eğitim Aldığınız Yer	N	%
Büyükşehir	202	77,1
Anadolu	60	22,9
Toplam	262	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim aldıkları yerler incelendiğinde 202 (%77,1) çalışanın büyükşehirlerde, 60 (%22,9) çalışanın ise Anadolu şehirlerinde eğitim aldığı görülmektedir.

Tablo 8. Çalışanların Bulundukları Kurumda Çalışma Süreleri

Bu kurumdaki çalışma süreniz	N	%
1-5 yıl	146	55,7
6-10 yıl	60	22,9
11 yıl ve üzeri	56	21,4
Toplam	262	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların bulundukları kurumda çalışma süreleri incelendiğinde 146 (%55,7) çalışanın 1-5 yıl, 60 (%22,9) çalışanın 6-10 yıl ve 56 (%21,4) çalışanın 11 yıl ve üzeri aynı kurumda çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 9. Çalışanların Mesleki Kıdemleri

Meslekteki kıdeminiz	N	%
1-5 yıl	98	37,4
6- 10 yıl	76	29,0
11 yıl ve üzeri	88	33,6
Toplam	262	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların mesleki kıdemleri incelendiğinde 98 (%37,4) çalışanın 1-5 yıl, 76 (%29,0) çalışanın 6-10 yıl ve 88 (%33,6) çalışanın 11-15 yıl ve üzeri mesleki kıdemlerinin olduğu görülmektedir.

Tablo 10. Çalışanların Ekonomik Durumlarına İlişkin Algıları

Ekonomik Durumunuz	N	%
Alt	46	17,6
Orta	129	49,2
Üst	87	33,2
Toplam	262	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların ekonomik durumlarına ilişkin algıları incelendiğinde 46 (%17,6) çalışanın alt, 129 (%49,2) çalışanın orta ve 87 (%33,2) çalışanın ise kendi ekonomik durumunu üst gelir seviyesinde algıladığı görülmektedir.

6.2. Faktör Analizi

Otantik liderlik ve psikolojik sermaye ölçeklerine öncelikle KMO ve Bartlett Testi uygulanarak faktör analizi için uygun olup olmadıkları değerlendirilmiştir. Sonrasında açıklayıcı faktör analizi yapılarak madde faktör yükleri incelenmiştir.

Tablo 11. Otantik Liderlik Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO Örneklem Yeterliliği		0,889
Bartlett Serbestlik Derecesi	Ki-Kare	1.251,491
	Df	120
	Anlamlılık Değeri (p)	0,000

Otantik liderlik ölçeği açıklayıcı faktör analizinde öncelikle verilerin açıklayıcı faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığı KMO ve Bartlett testi sonuçları ile değerlendirilmiştir. Tablo 11’de görülen değerler verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (KMO=,889; $p<0,05$).

Bir sonraki aşamada, yapı geçerliliğinin saptanması için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 12’de görüldüğü gibi ölçekte yer alan 16 soruda özdeğeri 1’i aşan değerler dört faktörlü bir yapı oluşturmuştur. Oluşan yapı, toplam varyansın %59,385’ ini açıklamaktadır.

Tablo 12. Otantik Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	Varyans Faktör Değerleri		
	Özdeğer	Varyansı Açıklama Oranı (%)	Toplam Varyansı Açıklama Oranı (%)
1	3,381	21,134	21,134
2	2,639	16,494	37,629
3	2,131	13,317	50,946
4	1,350	8,439	59,385
5	0,915	5,721	65,106
6	0,748	4,678	69,784
7	0,692	4,326	74,110
8	0,653	4,079	78,189
9	0,629	3,933	82,122
10	0,558	3,489	85,611
11	0,512	3,200	88,811
12	0,435	2,717	91,528
13	0,401	2,508	94,036
14	0,368	2,301	96,337
15	0,309	1,928	98,265
16	0,278	1,735	100,000

Açıklayıcı faktör analizi sonucu ortaya çıkan dört faktörlü yapıda ifadelerin her birinin en yüksek değeri aldığı faktör yükleri ise Tablo 13'te görülmektedir. Oluşan dört faktör (Faktör1, Faktör 2, Faktör 3, Faktör 4), tabloda yer alan değerlere göre Faktör 1 “Bilgiyi Tarafsız ve Dengeli Değerlendirme” 10, 11 ve 12 numaralı maddeler, Faktör 2 “İlişkilerde Şeffaflık” 1, 2, 3, 5 ve 15 numaralı maddeler, Faktör 3 “İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı” 6, 7, 8 ve 9 numaralı maddeler, Faktör 4 ise “Öz Farkındalık” 4, 13, 14 ve 16 numaralı maddelerden oluşmaktadır ve literatürde yer alan şekliyle isimlendirilecektir.

Tablo 13. Otantik Liderlik Ölçeği Madde Faktör Yükleri

Faktörler	Madde No	Otantik Liderlik Ölçeği Maddeleri	Faktör			
			1	2	3	4
Faktör 1 (Bilgiyi Tarafsız ve Dengeli Değerlendirme)	10	Amirim kendi inançlarına ters olan görüşlerin dile getirilmesini ister.	0,503			
	11	Amirim karar vermeden önce ilgili konuyu enine boyuna inceler.	0,414			
	12	Amirim alacağı kararlarda sonuca varmadan önce farklı görüşleri dikkate alır.	0,614			
Faktör 2 (İlişkilerde Şeffaflık)	1	Amirim ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.		0,775		
	2	Amirim hata yaptığıında kabul eder.		0,608		
	3	Amirim herkesin düşündüklerini açıkça söylemesini teşvik eder.		0,730		
	5	Amirimın açığa vurduğu duyguları ile hissettikleri ile tam olarak aynıdır.		0,605		
	15	Amirim önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.		0,496		
Faktör 3 (İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı)	6	Amirimın inandıkları ile yaptıkları tutarlıdır.			0,594	
	7	Amirim kararlarını değer yargılarına göre verir.			0,563	
	8	Amirim kendi değer yargılarının arkasında durmamı ister.			0,707	
	9	Amirim ahlaki boyutu yüksek ve zor kararlar alır.			0,756	
Faktör 4 (Özfarkındalık)	4	Amirim insanlara acı gerçekleri açıkça söyler.				0,848
	13	Amirim bizimle etkileşimi /iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.				0,792
	14	Amirim yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.				0,646
	16	Amirim özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.				0,509

Psikolojik sermaye ölçeği açıklayıcı faktör analizinde öncelikle verilerin açıklayıcı faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığı KMO ve Bartlett testi sonuçları ile değerlendirilmiştir. Tablo 14’te görülen değerler verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (KMO=,865; $p<0,05$).

Tablo 14. Psikolojik Sermaye Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO Örneklem Yeterliliği		0,865
Bartlett Serbestlik Derecesi	Ki-Kare	1.385,363
	Df	276
	Anlamlılık Değeri (p)	0,000

Bir sonraki aşamada, yapı geçerliliğinin saptanması için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 15’te görüldüğü gibi ölçekte yer alan 24 soruda özdeğeri 1’i aşan değerler dört faktörlü bir yapı oluşturmuştur. Oluşan yapı, toplam varyansın %57,766’ sını açıklamaktadır.

Tablo 15. Psikolojik Sermaye Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	Varyans Faktör Değerleri		
	Özdeğer	Varyansı Açıklama Oranı (%)	Toplam Varyansı Açıklama Oranı (%)
1	5,368	22,368	22,368
2	3,888	16,200	38,568
3	2,523	10,511	49,079
4	2,085	8,687	57,766
5	0,973	4,056	61,821
6	0,958	3,990	65,811
7	0,891	3,714	69,526
8	0,778	3,242	72,768
9	0,739	3,079	75,847
10	0,711	2,963	78,809
11	0,653	2,723	81,532
12	0,624	2,599	84,131
13	0,572	2,385	86,516
14	0,498	2,073	88,589
15	0,439	1,828	90,417
16	0,381	1,589	92,006
17	0,349	1,456	93,462
18	0,297	1,239	94,701
19	0,269	1,122	95,823
20	0,251	1,047	96,870
21	0,235	0,979	97,849
22	0,195	0,813	98,662
23	0,182	0,757	99,419
24	0,139	0,581	100,000

Açıklayıcı faktör analizi sonucu ortaya çıkan dört faktörlü yapıda ifadelerin her birinin en yüksek değeri aldığı faktör yükleri ise Tablo 16’da görülmektedir. Oluşan dört faktör (Faktör1, Faktör 2, Faktör 3, Faktör 4), tabloda yer alan değerlere göre Faktör 1 “Psikolojik Dayanıklılık” 1, 3, 5, 8, 10, 13 ve 22 numaralı maddeler, Faktör 2 “Umut” 2, 6, 12, 20 ve 24 numaralı maddeler, Faktör 3 “İyimserlik” 7, 9, 11, 14, 18 ve 19 numaralı maddeler, Faktör 4 ise “Öz-yeterlilik” 4, 15, 16, 17, 21 ve 23 numaralı maddelerden oluşmaktadır ve literatürde yer alan şekliyle isimlendirilecektir.

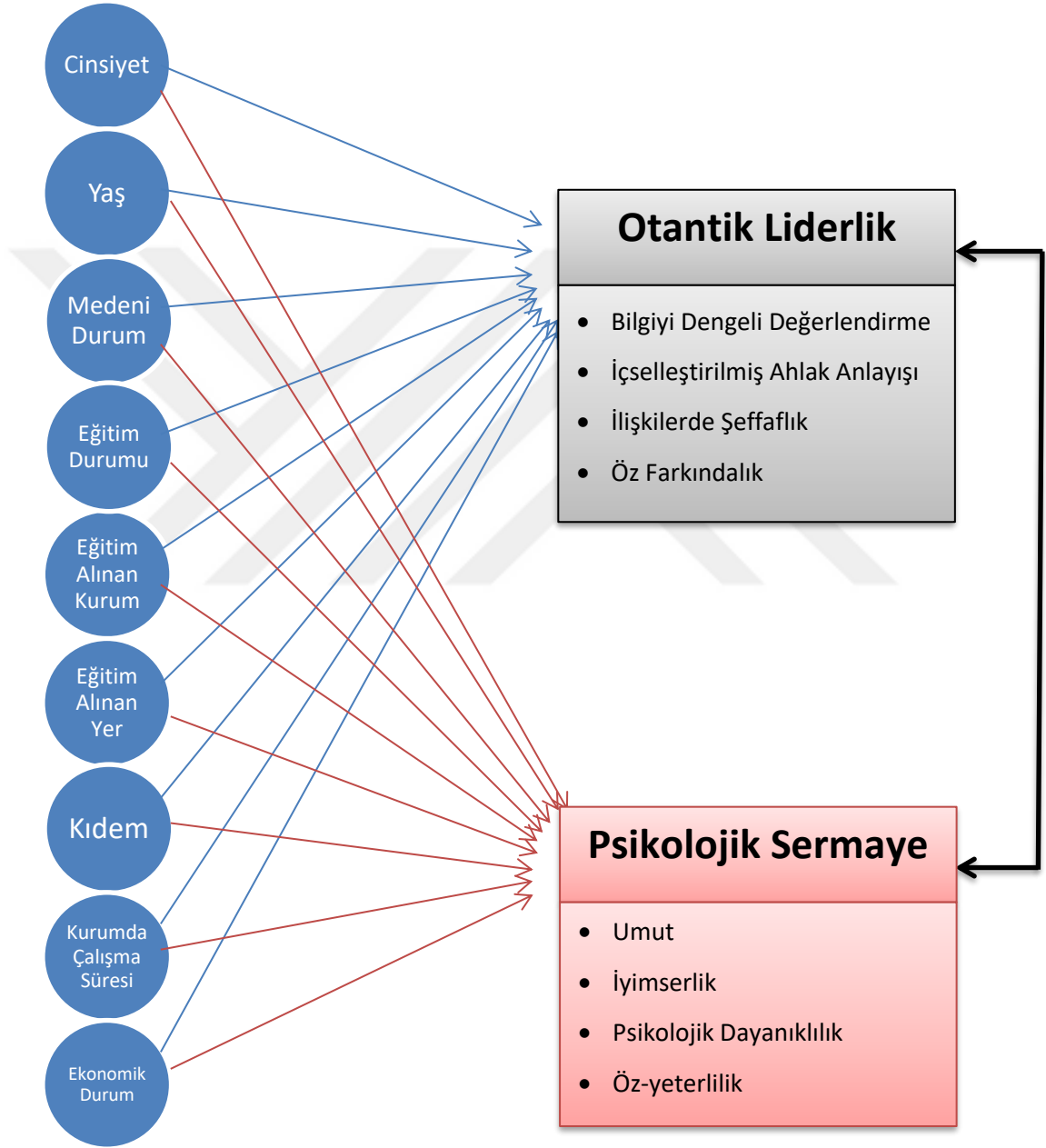
Tablo 16. Psikolojik Sermaye Ölçeği Madde Faktör Yükleri

Faktörler	Madde No	Psikolojik Sermaye Ölçeği Maddeleri	Faktör			
			1	2	3	4
Faktör 1 (Psikolojik Dayanıklılık)	1	Genellikle işimdeki stresli şeyleri sakın bir şekilde hallederim.	0,526			
	3	İş arkadaşlarıma bilgi sunarken kendime güvenirim.	0,618			
	5	Daha önce zorluklar yaşadığım için, işim ile ilgili zorlukların üstesinden geleceğime inanıyorum.	0,691			
	8	İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.	-0,457			
	10	İşimi yaparken karşılaştığım zorlukların tek başına üstesinden gelebilirim.	0,597			
	13	İşimle ilgili ortaya çıkabilecek şeyleri kendi başıma halledebileceğimi hissediyorum.	0,619			
	22	İşimde karşılaştığım zorlukları bir şekilde hallederim.	0,749			
Faktör 2 (Umut)	2	Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı desteklemiyor.		0,557		
	6	Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol olduğunu düşünüyorum.		0,604		
	12	Eğer çalışırken kendimi bir çıkmazın içinde bulursam, bu durumdan kurtulmak için birçok yol düşünürüm.		0,651		
	20	İşim ile ilgili hedefleri sıkı bir şekilde takip ediyorum.		0,711		
	24	Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünürüm.		0,782		

Faktör 3 (İyimserlik)	7	Bu iş yerinde işler asla benim istediğim şekilde yürümez.	-0,536
	9	İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.	0,538
	11	Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider.	0,535
	14	İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	0,532
	18	İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.	0,460
	19	İşim ile ilgili karşılaştığım olaylara ‘Her şeyde bir hayır vardır.’ şeklinde yaklaşıyorum.	0,617
Faktör 4 (Özyeterlilik)	4	Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	0,693
	15	Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.	0,754
	16	Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	0,787
	17	Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	0,651
	21	Kurumun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güveniyorum.	0,739
	23	Kurum dışındaki kişilerle (vatandaşlar) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.	0,673

6.3. Araştırmanın Test Edilecek Modeli

Araştırma kapsamında yapılan faktör analizleri sonucunda araştırmanın test edilecek modeli aşağıdaki gibidir.



Şekil 2: Araştırmanın Test Edilecek Modeli

6.4. Alt Amaçlara Yönelik Bulgular

Cinsiyet bağımsız değişkeni ile psikolojik sermaye ve otantik liderlik bağımlı değişkenleri arasında yapılan T-testi analizi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 17. Çalışanların Cinsiyetleri ile Psikolojik Sermayeleri ve Otantik Liderlik Algıları Arasında Yapılan T-Testi Analizi

	Cinsiyet	N	X	Ss	t	Sd	P
Bilgiyi Tarafsız ve Dengeli değerlendirme	Erkek	92	10,14	2,76	-0,430	260	0,007
	Kadın	170	10,32	3,36			
İlişkilerde Şeffaflık	Erkek	92	16,72	4,46	-0,177	260	0,635
	Kadın	170	16,82	4,74			
İçselleştirilmiş Ahlak anlayışı	Erkek	92	13,62	3,42	-0,914	260	0,054
	Kadın	170	14,07	4,01			
Öz Farkındalık	Erkek	92	13,72	3,60	-0,052	260	0,702
	Kadın	170	13,74	3,46			
Psikolojik Dayanıklılık	Erkek	92	21,65	4,42	-1,033	260	0,990
	Kadın	170	22,25	4,53			
Umut	Erkek	92	19,22	3,28	-2,641	260	0,028
	Kadın	170	20,23	2,78			
İyimserlik	Erkek	92	13,99	3,25	-4,856	260	0,644
	Kadın	170	16,00	3,17			
Öz-yeterlilik	Erkek	92	24,05	4,48	-1,845	260	0,414
	Kadın	170	25,15	4,66			

Tablo 17’de çalışanların psikolojik sermayeleri ile otantik liderlik algılarının cinsiyet değişkeni puan ortalamaları, standart sapma ve T-testi sonuçları görülmektedir. Yapılan araştırma çerçevesinde çalışanların cinsiyetleri ile psikolojik sermayelerinin “Umut” alt boyutunda anlamlı bir fark ($t=-2,641$; $p<0,05$) bulunmuştur. Araştırmanın örneklemini bağlamında cinsiyet ortalamaları gözlemlendiğinde ($X_{kadın}=20,23$ ve $X_{erkek}=19,22$) kadın çalışanların umutlarının erkeklere göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Araştırma çerçevesinde çalışanların cinsiyetlerine göre otantik liderliğin “Bilgiyi Tarafsız ve Dengeli Değerlendirme” bileşeninin algılanmasında farklılık ($t=-0,430$; $p<0,05$) gözlemlenmektedir. Cinsiyet ortalamalarına bakıldığında ($X_{kadın}=10,32$ ve $X_{erkek}=10,14$), kadın çalışanların, yöneticilerinin bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme özelliğini erkeklere göre daha fazla algıladıkları söylenebilir.

Cinsiyet demografik değişkeninin farklılığa neden olması, teori ile paralellik göstermektedir.

Yaş bağımsız değişkeni ile psikolojik sermaye ve otantik liderlik bağımlı değişkenleri arasında yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve post-hoc Scheffe sonuçları aşağıda yer alan tabloda görülmektedir. ANOVA sonuçları detaylı bir şekilde Ek-2’de ayrıca sunulmuştur.

Tablo 18. Çalışanların Yaşları ile Psikolojik Sermayeleri ve Otantik Liderlik Algıları Arasında Yapılan Analizler

Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Alt Boyutları		Ortalama	N	P
Bilgiyi Tarafsız ve Dengeli Değerlendirme	21-30	10,5053	95	,595
	31-40	10,1743	109	
	41 ve üstü	10,0000	58	
	Toplam	10,2557	262	
İlişkilerde Şeffaflık	21-30	17,0421	95	,541
	31-40	16,8716	109	
	41 ve üstü	16,2069	58	
	Toplam	16,7863	262	
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	21-30	14,1579	95	,570
	31-40	13,9266	109	
	41 ve üstü	13,4828	58	
	Toplam	13,9122	262	
Öz Farkındalık	21-30	14,2211	95	,097
	31-40	13,1927	109	
	41 ve üstü	13,9483	58	
	Toplam	13,7328	262	
Psikolojik Dayanıklılık	21-30	21,1474	95	,036
	31-40	22,3394	109	
	41 ve üstü	22,9483	58	
	Toplam	22,0420	262	
Umut	21-30	19,4316	95	,092
	31-40	19,9174	109	
	41 ve üstü	20,5172	58	
	Toplam	19,8740	262	
İyimserlik	21-30	15,1789	95	,876
	31-40	15,3028	109	
	41 ve üstü	15,4655	58	
	Toplam	15,2939	262	
Öz-yeterlilik	21-30	24,0211	95	,036

31-40	24,7615	109
41 ve üstü	26,0000	58
Toplam	24,7672	262

Tablo 18’de bu araştırmanın örneklemini bağlamında çalışanların yaşlarına göre psikolojik sermayelerinin psikolojik dayanıklılık ve öz-yeterlilik düzeylerinde anlamlı bir farklılık gözlemlenmektedir. Bu durum teori ile paralellik göstermektedir.

Yapılan bu araştırma çerçevesinde, çalışanların yaşları ile psikolojik sermaye ölçeğinin “Psikolojik Dayanıklılık” boyutu tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarında ($p<.05$) anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Çalışanların yaşlarına göre psikolojik dayanıklılık özelliklerini algılamalarında istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmanın hangi alt gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan post-hoc Scheffe testi sonuçlarından elde edilen ortalamalara bakıldığında, araştırmanın örneklemini bağlamında gruplar arasında istatistiksel olarak ($p>.05$) anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Bu araştırmanın örneklemini bağlamında çalışanların yaşları ile psikolojik sermaye ölçeğinin “Öz-yeterlilik” boyutu tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarında ($p<.05$) anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Çalışanların yaşlarına göre öz-yeterlilik düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmanın hangi alt gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan post-hoc Scheffe testi sonuçlarından elde edilen ortalamalara bakıldığında, araştırmanın örneklemini çerçevesinde 21-30 yaş aralığında olan çalışanlar ile 41 ve üstü yaş aralığında olan çalışanlar arasında, 41 ve üstü yaş aralığında olan çalışanlar lehine istatistiksel olarak ($p<.05$) anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum, araştırmanın örnekleminde yer alan 41 ve üstü yaş aralığında olan çalışanların, 21-30 yaş aralığında olan çalışanlara göre öz-yeterliliklerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Yapılan araştırmanın örneklemini kapsamında çalışanların yaşlarına göre otantik liderlik özelliklerini algılamalarında bir farklılık bulunmamıştır. Teori ile çakışan bu durumun nedeni, çalışanların liderlik algılarının yaştan ziyade kültür ve dış faktörlerden etkilenmesi olabilir.

Medeni durum bağımsız değişkeni ile psikolojik sermaye ve otantik liderlik bağımlı değişkenleri arasında yapılan T-testi analizi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 19. Çalışanların Medeni Durumları ile Psikolojik Sermayeleri ve Otantik Liderlik Algıları Arasında Yapılan T-Testi Analizi

	Medeni Durum	n	x	ss	t	Sd	p
Bilgiyi Tarafsız ve Dengeli Değerlendirme	Evli	129	10,26	3,06	0,039	260	0,449
	Bekar	133	10,25	3,27			
İlişkilerde Şeffaflık	Evli	129	16,96	4,32	0,602	260	0,181
	Bekar	133	16,62	4,93			
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Evli	129	14,05	3,71	0,561	260	0,273
	Bekar	133	13,78	3,92			
Öz Farkındalık	Evli	129	13,80	3,47	0,298	260	0,528
	Bekar	133	13,67	3,54			
Psikolojik Dayanıklılık	Evli	129	22,15	4,50	0,373	260	0,701
	Bekar	133	21,94	4,50			
Umut	Evli	129	20,08	2,89	1,083	260	0,444
	Bekar	133	19,68	3,09			
İyimserlik	Evli	129	15,61	3,13	1,526	260	0,134
	Bekar	133	14,98	3,51			
Öz-yeterlilik	Evli	129	25,00	4,45	0,802	260	0,203
	Bekar	133	24,54	4,79			

Tablo 19’da çalışanların psikolojik sermayeleri ile otantik liderlik algılarının medeni durumlarına göre T-testi sonuçları, standart sapma ve puan ortalamaları yer almaktadır. Bu araştırma çerçevesinde medeni durum değişkenine göre çalışanların psikolojik sermayeleri ile otantik liderlik algıları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Teorik olarak çalışanların medeni durumlarının farklılığa neden olabileceği ileri sürülse de araştırma bağlamında farklılık bulunamamasının nedeni, çalışanların bu kavramlara ilişkin algılarının evlilikten ve özel hayatlarındaki değişikliklerden ziyade, profesyonel hayatları, çalıştıkları iş ve kurum ile ilgili değişkenlerle ilişkili olması olabilir.

Aşağıdaki tabloda eğitim durumu bağımsız değişkeni ile psikolojik sermaye ve otantik liderlik bağımlı değişkenleri arasında yapılan T-Testi analizi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 20. Çalışanların Eğitim Durumları ile Psikolojik Sermayeleri ve Otantik Liderlik Algıları Arasında Yapılan T-Testi Analizi

	Eğitim Durumunuz	n	x	ss	t	Sd	p
Bilgiyi Tarafsız ve Dengeli Değerlendirme	Lisans	192	10,14	3,21	-1,068	242	0,117
	Lisans Üstü	52	10,65	2,68			
İlişkilerde Şeffaflık	Lisans	192	16,62	4,78	-0,716	242	0,014
	Lisans Üstü	52	17,13	3,86			
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Lisans	192	13,98	3,80	0,129	242	0,475
	Yüksek Üstü	52	13,90	3,57			
Öz Farkındalık	Lisans	192	13,54	3,54	-1,738	242	0,041
	Lisans Üstü	52	14,46	2,84			
Psikolojik Dayanıklılık	Lisans	192	22,23	4,10	1,085	242	0,032
	Lisans Üstü	52	21,48	5,43			
Umut	Lisans	192	20,02	2,76	0,610	242	0,048
	Lisans Üstü	52	19,75	3,12			
İyimserlik	Lisans	192	15,16	3,25	-1,297	242	0,953
	Lisans Üstü	52	15,83	3,41			
Öz-yeterlilik	Lisans	192	24,74	4,41	-0,034	242	0,221
	Lisans Üstü	52	24,77	5,22			

Tablo 20’de çalışanların psikolojik sermayeleri ile otantik liderlik algılarının eğitim durumu değişkeni puan ortalamaları, standart sapma ve T-testi sonuçları görülmektedir. Yapılan araştırma çerçevesinde çalışanların eğitim durumları ile otantik liderlik “İlişkilerde Şeffaflık” alt boyutunda anlamlı bir fark ($t=-0,716$; $p<0,05$) bulunmuştur. Araştırmanın örnekleme bağlamında eğitim durumu ortalamaları incelendiğinde ($X_{\text{Lisans}}=16,62$ ve $X_{\text{Lisans Üstü}}=17,13$), lisans üstü mezunlarının liderlerinin ilişkilerde şeffaflık özelliğini lisans mezunlarına göre daha fazla algıladıkları gözlemlenmektedir.

Tablo 20’de bulunan sonuçlara göre, araştırma çerçevesinde çalışanların eğitim durumları ile otantik liderlik “Öz Farkındalık” alt boyutunda anlamlı bir fark ($t=-1,738$; $p<0,05$) gözlemlenmiştir. Araştırmanın örnekleme bağlamında eğitim durumu ortalamaları

gözlemlendiğinde ($X_{\text{Lisans}} = 13,54$ ve $X_{\text{Lisans Üstü}} = 14,46$), lisans üstü mezunlarının liderlerinin öz farkındalık özelliğini lisans mezunlarına göre daha fazla algıladıkları görülmektedir.

Tablo 20’de gözlemlenen puan ortalamaları, standart sapma ve T-testi sonuçlarına göre yapılan araştırma çerçevesinde çalışanların eğitim durumları ile psikolojik sermaye “Psikolojik dayanıklılık” alt boyutunda anlamlı bir fark ($t=1,085$; $p<0,05$) bulunmuştur. Araştırmanın örneklemi bağlamında eğitim durumu ortalamaları incelendiğinde ($X_{\text{Lisans}} = 22,23$ ve $X_{\text{Lisans Üstü}} = 21,48$), lisans mezunlarının psikolojik dayanıklılık düzeylerinin lisans üstü mezunlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 20’de bulunan sonuçlara göre yapılan araştırmanın örneklemi bağlamında çalışanların eğitim durumları ile psikolojik sermayelerinin “Umut” alt boyutunda anlamlı bir fark ($t=0,610$; $p<0,05$) bulunmuştur. Araştırma çerçevesinde eğitim durumu ortalamaları gözlemlendiğinde ($X_{\text{Lisans}} = 20,02$ ve $X_{\text{Lisans Üstü}} = 19,75$), lisans mezunlarının umut düzeylerinin lisans üstü mezunlarına göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 20’de yer alan ve çalışanların eğitim durumuna göre gözlemlenen bu farklılıklar teori ile paralellik göstermektedir.

Çalışanların eğitim aldıkları kurum bağımsız değişkeni ile otantik liderlik ve psikolojik sermaye bağımlı değişkenleri arasında yapılan T-Testi analizi sonuçları Tablo 21’de gösterilmiştir.

Tablo 21. Çalışanların Eğitim Aldıkları Kurum ile Psikolojik Sermayeleri ve Otantik Liderlik Algıları Arasında Yapılan T-Testi Analizi

	Eğitim Aldığınız Kurum	n	x	ss	t	Sd	p
Bilgiyi Tarafsız ve Dengeli Değerlendirme	Diğer	49	10,73	2,87	1,177	260	0,364
	Devlet	213	10,15	3,22			
İlişkilerde Şeffaflık	Diğer	49	17,57	4,33	1,318	260	0,254
	Devlet	213	16,61	4,69			
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Diğer	49	14,41	3,45	1,010	260	0,090
	Devlet	213	13,80	3,89			
Öz Farkındalık	Diğer	49	14,88	3,31	2,564	260	0,231
	Devlet	213	13,47	3,50			
Psikolojik Dayanıklılık	Diğer	49	22,10	5,31	0,104	260	0,092
	Devlet	213	22,03	4,30			
Umut	Diğer	49	19,69	3,34	-0,466	260	0,076
	Devlet	213	19,92	2,92			
İyimserlik	Diğer	49	15,76	3,63	1,074	260	0,171
	Devlet	213	15,19	3,26			
Öz-yeterlilik	Diğer	49	24,65	5,49	-0,191	260	0,015
	Devlet	213	24,79	4,41			

Tablo 21’de çalışanların psikolojik sermayeleri ile otantik liderlik algılarının eğitim aldıkları kurum değişkeni puan ortalamaları, standart sapma ve T-testi sonuçları görülmektedir. Yapılan araştırma çerçevesinde çalışanların eğitim aldıkları kurum ile psikolojik sermayelerinin “Öz-yeterlilik” alt boyutunda anlamlı bir fark ($t=-0,191$; $p<0,05$) bulunmuştur. Araştırmanın örneklemini bağlamında çalışanların eğitim aldıkları kurum ortalamaları gözlemlendiğinde ($X_{Devlet}=24,79$ ve $X_{Diğer}=24,65$), devlet okulu mezunlarının öz-yeterlilik algılarının diğer kurumlardan mezun olanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Araştırma çerçevesinde çalışanların eğitim aldıkları kurumlara göre gözlemlenen farklılık, teori ile paralellik göstermektedir. Öte yandan devlet okulu mezunlarının öz-yeterlilik düzeylerinde gözlemlenen yükseklik, genel varsayımla ters düşmektedir. Bu durumun nedeni, devlet okullarından mezun olan çalışanların daha fazla

zorlukla karşılaşmaları ve bu zorlukların üstesinden gelerek öz-yeterliliklerini geliştirmeleri olabilir. Araştırmanın örneklemini çerçevesinde çalışanların eğitim aldıkları kurumlara göre liderlik özelliklerini algılamalarında bir farklılık olmaması ise teori ile çakışmaktadır.

Eğitim alınan yer bağımsız değişkeni ile psikolojik sermaye ve otantik liderlik bağımlı değişkenleri arasında uygulanan T-testi analizi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 22. Çalışanların Eğitim Aldıkları Yer ile Psikolojik Sermayeleri ve Otantik Liderlik Algıları Arasında Yapılan T-Testi Analizi

	Eğitim Yeri	N	X	Ss	t	Sd	P
Bilgiyi Tarafsız ve Dengeli Değerlendirme	Büyükşehir	202	10,45	3,07	1,790	260	0,317
	Anadolu	60	9,62	3,39			
İlişkilerde Şeffaflık	Büyükşehir	202	16,94	4,72	0,990	260	0,342
	Anadolu	60	16,27	4,32			
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Büyükşehir	202	14,16	3,77	1,928	260	0,739
	Anadolu	60	13,08	3,88			
Öz Farkındalık	Büyükşehir	202	13,92	3,38	1,598	260	0,318
	Anadolu	60	13,10	3,85			
Psikolojik Dayanıklılık	Büyükşehir	202	22,47	4,15	2,836	260	0,013
	Anadolu	60	20,62	5,29			
Umut	Büyükşehir	202	20,22	2,75	3,534	260	0,007
	Anadolu	60	18,70	3,48			
İyimserlik	Büyükşehir	202	15,38	3,33	0,733	260	0,884
	Anadolu	60	15,02	3,35			
Öz-yeterlilik	Büyükşehir	202	25,20	4,27	2,838	260	0,017
	Anadolu	60	23,30	5,43			

Tablo 22’de çalışanların psikolojik sermayeleri ile otantik liderlik algılarının eğitim alınan yer değişkeni puan ortalamaları, standart sapma ve T-testi sonuçları görülmektedir. Yapılan araştırma çerçevesinde çalışanların eğitim aldıkları yer ile psikolojik sermayelerinin “Psikolojik Dayanıklılık” alt boyutunda anlamlı bir fark ($t=2,836$; $p<0,05$) bulunmuştur. Araştırmanın örneklemini bağlamında eğitim alınan yer ortalamaları gözlemlendiğinde ($X_{Büyükşehir}=22,47$ ve $X_{Anadolu}=20,62$), büyükşehirlerde eğitim görenlerin psikolojik dayanıklılıklarının Anadolu’da eğitim görenlere göre daha fazla olduğu söylenebilir.

Tablo 22’de yer alan sonuçlara göre, yapılan araştırma çerçevesinde çalışanların eğitim aldıkları yer ile psikolojik sermayelerinin “Umut” alt boyutunda anlamlı bir fark ($t=3,534$; $p<0,05$) gözlemlenmiştir. Araştırmanın örneklemi bağlamında eğitim alınan yer ortalamaları incelendiğinde ($X_{\text{Büyükşehir}}=20,22$ ve $X_{\text{Anadolu}}=18,70$), büyükşehirlerde eğitim almış olan çalışanların umut algılarının Anadolu’da eğitim alanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 22’de gözlemlenen sonuçlara göre, bu araştırmanın örneklemi bağlamında çalışanların eğitim aldıkları yer ile psikolojik sermayelerinin “Öz-yeterlilik” alt boyutunda anlamlı bir farklılık ($t=2,838$; $p<0,05$) bulunmuştur. Araştırmanın örneklemi çerçevesinde eğitim alınan yer ortalamalarına bakıldığında ($X_{\text{Büyükşehir}}=25,20$ ve $X_{\text{Anadolu}}=23,30$), büyükşehirlerde eğitim görmüş çalışanların öz-yeterlilik algılarının Anadolu’da eğitim görenlere göre daha fazla olduğu söylenebilir.

Bu sonuçlardan yola çıkarak araştırma çerçevesindeki çalışanların eğitim aldıkları yere göre psikolojik sermaye düzeylerinde gözlemlenen farklılıkların, teoriyle benzerlik gösterdiği söylenebilir. Araştırmanın örneklemi bağlamında çalışanların eğitim aldıkları yere göre liderlerinin otantiklik özelliklerini algılamalarında bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Kurumdaki çalışma süresi bağımsız değişkeni ile otantik liderlik ve psikolojik sermaye bağımlı değişkenleri arasında yapılan analiz sonuçları aşağıda yer alan tabloda gösterilmiştir. Söz konusu değişkenlerin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları ayrıca Ek-3’te detaylı olarak sunulmuştur.

Tablo 23. Çalışanların Kurumdaki Çalışma Süreleri ile Psikolojik Sermayeleri ve Otantik Liderlik Algıları Arasında Yapılan Analizler

Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Alt Boyutları		Ortalama	N	P
Bilgiyi Tarafsız ve Dengeli Değerlendirme	1-5 yıl	10,3014	146	,490
	6-10 yıl	9,8667	60	
	11 yıl ve üzeri	10,5536	56	
	Toplam	10,2557	262	
İlişkilerde Şeffaflık	1-5 yıl	16,9384	146	,474
	6-10 yıl	16,1500	60	
	11 yıl ve üzeri	17,0714	56	
	Toplam	16,7863	262	
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	1-5 yıl	14,0000	146	,889
	6-10 yıl	13,7167	60	
	11 yıl ve üzeri	13,8929	56	
	Toplam	13,9122	262	
Öz Farkındalık	1-5 yıl	13,9110	146	,636
	6-10 yıl	13,4333	60	
	11 yıl ve üzeri	13,5893	56	
	Toplam	13,7328	262	
Psikolojik Dayanıklılık	1-5 yıl	21,6849	146	,120
	6-10 yıl	23,0833	60	
	11 yıl ve üzeri	21,8571	56	
	Toplam	22,0420	262	
Umut	1-5 yıl	19,8151	146	,828
	6-10 yıl	20,0833	60	
	11 yıl ve üzeri	19,8036	56	
	Toplam	19,8740	262	
İyimserlik	1-5 yıl	15,0822	146	,506
	6-10 yıl	15,5000	60	
	11 yıl ve üzeri	15,6250	56	
	Toplam	15,2939	262	
Öz-yeterlilik	1-5 yıl	24,7671	146	,509
	6-10 yıl	25,2500	60	
	11 yıl ve üzeri	24,2500	56	
	Toplam	24,7672	262	

Tablo 23'te otantik liderlik ile psikolojik sermaye ölçeklerine ait aynı kurumda çalışma süresi değişkenine göre yapılan analiz sonuçları sunulmuştur. Araştırmanın örneklemini bağlamında çalışanların kurumdaki çalışma sürelerine göre psikolojik sermayeleri ile otantik liderlik özelliklerini algılamaları arasında bir ilişki (farklılık) bulunmamıştır. Bu durum teoriyle çakışmaktadır.

Mesleki kıdem bağımsız değişkeni ile çalışanların psikolojik sermayeleri ve otantik liderlik algıları bağımlı değişkenlerine ilişkin analiz sonuçları Tablo 24'te yer almaktadır. Mesleki kıdem bağımsız değişkeni ile otantik liderlik ve psikolojik sermaye bağımlı değişkenleri arasında yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Ek-4'te bulunan tabloda daha detaylı gösterilmiştir.

Tablo 24. Çalışanların Mesleki Kıdemleri ile Psikolojik Sermayeleri ve Otantik Liderlik Algıları Arasında Yapılan Analizler

Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Alt Boyutları		Ortalama	N	P
Bilgiyi Tarafsız ve Dengeli Değerlendirme	1-5 yıl	10,5510	98	,501
	6-10 yıl	10,0395	76	
	11 yıl ve üzeri	10,1136	88	
	Toplam	10,2557	262	
İlişkilerde Şeffaflık	1-5 yıl	16,7755	98	,876
	6-10 yıl	16,5921	76	
	11 yıl ve üzeri	16,9659	88	
	Toplam	16,7863	262	
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	1-5 yıl	14,0816	98	,784
	6-10 yıl	13,9474	76	
	11 yıl ve üzeri	13,6932	88	
	Toplam	13,9122	262	
Öz Farkındalık	1-5 yıl	14,0306	98	,549
	6-10 yıl	13,4737	76	
	11 yıl ve üzeri	13,6250	88	
	Toplam	13,7328	262	
Psikolojik Dayanıklılık	1-5 yıl	21,5408	98	,377
	6-10 yıl	22,3026	76	
	11 yıl ve üzeri	22,3750	88	
	Toplam	22,0420	262	
Umut	1-5 yıl	19,9388	98	,426
	6-10 yıl	19,5132	76	
	11 yıl ve üzeri	20,1136	88	

	Toplam	19,8740	262	
	1-5 yıl	14,9796	98	
	6-10 yıl	15,6447	76	
İyimserlik	11 yıl ve üzeri	15,3409	88	,423
	Toplam	15,2939	262	
	1-5 yıl	24,3878	98	
	6-10 yıl	24,9474	76	
Öz-yeterlilik	11 yıl ve üzeri	25,0341	88	,588
	Toplam	24,7672	262	

Tablo 24’de otantik liderlik ile psikolojik sermaye ölçeklerine ait mesleki kıdem değişkeni analiz sonuçlarına göre araştırmanın örnekleme bağlamında çalışanların mesleki kıdemlerine göre psikolojik sermayeleri ile otantik liderlik özelliklerini algılamaları arasında bir farklılık bulunmamıştır. Bu durum teori ile çakışmaktadır. Özellikle psikolojik sermayenin “Öz-yeterlilik” unsurunun çalışanların mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermemesi teoriyle çakışmaktadır. Araştırma çerçevesindeki bu bulgunun teoriyle çakışmasının nedeni, öz-yeterliliğin mesleki kıdem haricinde pozitif geribildirim, özgüven, fiziksel ve psikolojik durum, eğitim, kişisel gelişim, kişinin mesleki becerilerinin doğuştan olduğuna veya bilgi ile geliştirilebilen bir özellik olduğuna inanması gibi farklı iç ve dış faktörlerle ilişkisi olabilir.

Çalışanların ekonomik durum algısı bağımsız değişkeni ile otantik liderlik ve psikolojik sermaye bağımlı değişkenleri arasında yapılan analiz sonuçları Tablo 25’te gösterilmiştir. Söz konusu değişkenlere ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları detayları Ek-5’te yer alan tabloda ayrıca gösterilmiştir.

Tablo 25. Çalışanların Ekonomik Durumlarına İlişkin Algıları ile Psikolojik Sermayeleri ve Otantik Liderlik Algıları Arasında Yapılan Analizler

Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Alt Boyutları		Ortalama	N	P
Bilgiyi Tarafsız ve Dengeli Değerlendirme	Alt	9,6957	46	,152
	Orta	10,1240	129	
	Üst	10,7471	87	
	Toplam	10,2557	262	
İlişkilerde Şeffaflık	Alt	16,1087	46	,461
	Orta	16,7752	129	
	Üst	17,1609	87	
	Toplam	16,7863	262	
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Alt	14,1739	46	,553
	Orta	13,6512	129	
	Üst	14,1609	87	
	Toplam	13,9122	262	
Öz Farkındalık	Alt	13,0217	46	,044
	Orta	13,4961	129	
	Üst	14,4598	87	
	Toplam	13,7328	262	
Psikolojik Dayanıklılık	Alt	20,9130	46	,162
	Orta	22,1938	129	
	Üst	22,4138	87	
	Toplam	22,0420	262	
Umut	Alt	19,5870	46	,773
	Orta	19,9225	129	
	Üst	19,9540	87	
	Toplam	19,8740	262	
İyimserlik	Alt	13,8696	46	,001
	Orta	15,2248	129	
	Üst	16,1494	87	
	Toplam	15,2939	262	
Öz-yeterlilik	Alt	23,0217	46	,012
	Orta	24,9070	129	
	Üst	25,4828	87	
	Toplam	24,7672	262	

Tablo 25’te yer alan çalışanların ekonomik durum algıları ile psikolojik sermayeleri ve otantik liderlik algılarına ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde, araştırmanın örneklemini bağlamında çalışanların ekonomik durum algılarına göre otantik liderlik bileşenlerinden öz

farkındalık ile psikolojik sermaye unsurlarından iyimserlik ve öz-yeterlilik düzeylerinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Söz konusu farklılıklar teoriyle paralellik göstermektedir.

Bu araştırma kapsamında ekonomik durum algısı ve otantik liderlik “Öz Farkındalık” alt boyutu analiz sonuçlarına bakıldığında ($p<0,05$) anlamlı bir fark bulunmuştur. Hangi alt gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunduğunu incelemek üzere post-hoc Scheffe testi tekniklerinden elde edilen ortalama sonuçlarına göre, araştırmanın örnekleme bağlamında gruplar arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 25’te araştırmanın örnekleme çerçevesinde çalışanların psikolojik sermayeleri ile otantik liderlik algılarına ait ekonomik durum değişkeni analiz sonuçlarına göre, ekonomik durum algısı ve psikolojik sermaye ölçeği “İyimserlik” alt boyutu sonuçları ($p<,05$) açısından anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Çalışanların ekonomik durum algılarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmanın hangi alt gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testinden elde edilen ortalama sonuçlarına göre, araştırmanın örnekleme bağlamında ekonomik durumunu alt ile üst olarak algılayan çalışanlar arasında, ekonomik durumunu üst düzeyde algılayan çalışanlar lehine istatistiksel olarak ($p<0.05$) anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu araştırma çerçevesinde ekonomik durumunu alt düzeyde algılayan çalışanların, ekonomik durumunu üst seviyede algılayan çalışanlara göre iyimserlik algılarının daha düşük olduğu gözlemlenmiştir.

Yapılan bu araştırma çerçevesinde Tablo 25’te yer alan analiz sonuçlarına göre, ekonomik durum ve psikolojik sermaye ölçeği “Öz-yeterlilik” alt boyutunda anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) bulunmuştur. Çalışanların ekonomik durum algılarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmanın hangi alt gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonuçlarından elde edilen ortalama değerlerine göre, araştırmanın örnekleme bağlamındaki alt ile üst ekonomik durumu olan çalışanlar arasında, üst ekonomik durumu olan çalışanlar lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($p<0.05$) tespit edilmiştir. Araştırmanın örnekleme bağlamında ekonomik durumunu alt düzeyde algılayan çalışanların, ekonomik durumunu üst düzeyde algılayan çalışanlara göre öz-yeterliliklerinin daha düşük olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırmanın bu bölümüne kadar olan sonuçlar incelendiğinde, araştırmamızın ikinci alt amacı ile onuncu alt amacı arasındaki dördüncü, sekizinci ve dokuzuncu alt amaçlar hariç, diğerlerinin doğru olduğu ve demografik değişkenlerin farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir. Yapılan bu araştırma çerçevesinde çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile otantik liderlik algıları; cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim durumlarına, ekonomik durumlarına ilişkin algılarına, eğitim aldıkları kurumlara ve yerlere göre farklılık göstermektedir.

6.5. Korelasyon Analizi

Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile otantik liderlik algıları arasındaki korelasyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 26. Korelasyon Analizi Tablosu

		Bilgiyi dengeli değerlendirme	İlişkilerde Şeffaflık	İçselleştirilmiş ahlak anlayışı	Özfarkındalık	Psikolojik dayanıklılık	Umut	İyimserlik	Özyeterlilik
Bilgiyi dengeli değerlendirme	r	1	,707(**)	,620(**)	,611(**)	,266(**)	,119	,326(**)	,241(**)
	p		,000	,000	,000	,000	,054	,000	,000
	N	262	262	262	262	262	262	262	262
İlişkilerde Şeffaflık	r	,707(**)	1	,686(**)	,624(**)	,210(**)	,007	,396(**)	,198(**)
	p	,000		,000	,000	,001	,908	,000	,001
	N	262	262	262	262	262	262	262	262
İçselleştirilmiş ahlak anlayışı	r	,620(**)	,686(**)	1	,550(**)	,201(**)	,044	,341(**)	,123(*)
	p	,000	,000		,000	,001	,478	,000	,047
	N	262	262	262	262	262	262	262	262
Özfarkındalık	r	,611(**)	,624(**)	,550(**)	1	,144(*)	,089	,369(**)	,190(**)
	p	,000	,000	,000		,020	,150	,000	,002
	N	262	262	262	262	262	262	262	262
Psikolojik dayanıklılık	r	,266(**)	,210(**)	,201(**)	,144(*)	1	,596(**)	,460(**)	,776(**)
	p	,000	,001	,001	,020		,000	,000	,000
	N	262	262	262	262	262	262	262	262
Umut	r	,119	,007	,044	,089	,596(**)	1	,331(**)	,624(**)
	p	,054	,908	,478	,150	,000		,000	,000
	N	262	262	262	262	262	262	262	262
İyimserlik	r	,326(**)	,396(**)	,341(**)	,369(**)	,460(**)	,331(**)	1	,455(**)
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	262	262	262	262	262	262	262	262
Özyeterlilik	r	,241(**)	,198(**)	,123(*)	,190(**)	,776(**)	,624(**)	,455(**)	1
	p	,000	,001	,047	,002	,000	,000	,000	
	N	262	262	262	262	262	262	262	262

** Korelasyon değer aralığı 0.01 sınırı (2-tailed).

* Korelasyon değer aralığı 0.05 sınırı (2-tailed).

Tablodaki 0,707 değeri otantik liderlik bileşenlerinden “Bilgiyi Tarafsız ve Dengeli Değerlendirme” ile “İlişkilerde Şeffaflık” arasında çok güçlü pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu iki değişken arasında bir neden sonuç ilişkisi olmamakla birlikte, yapılan araştırma çerçevesinde bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme düzeyinin artmasıyla, ilişkilerde şeffaflık anlayışının da arttığı yorumu yapılabilir.

Tablodaki 0,620 değeri otantik liderlik bileşenlerinden “Bilgiyi Tarafsız ve Dengeli Değerlendirme” ile “İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı” arasında çok güçlü pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yapılan bu araştırmanın örnekleme bağlamında, iki değişken arasında bir neden sonuç ilişkisi olmamakla birlikte, bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme durumunun artmasıyla, içselleştirilmiş ahlak anlayışının da arttığı yorumu yapılabilir.

Tablodaki 0,611 değeri otantik liderlik bileşenlerinden “Bilgiyi Tarafsız ve Dengeli Değerlendirme” ile “Öz Farkındalık” arasında çok güçlü pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Söz konusu iki değişken arasında bir neden sonuç ilişkisi olmamakla birlikte, araştırmanın örnekleme çerçevesinde bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme seviyesinin artmasıyla, öz farkındalığın da arttığı yorumu yapılabilir.

Tablodaki 0,266 değeri otantik liderlik bileşenlerinden “Bilgiyi Tarafsız ve Dengeli Değerlendirme” ile psikolojik sermaye unsurlarından “Psikolojik Dayanıklılık” arasında pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yapılan bu araştırmanın örnekleme göre, iki değişken arasında bir neden sonuç ilişkisi olmamakla birlikte, çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin artmasıyla, liderlerinin bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme özelliklerini algılamalarının da arttığı yorumu yapılabilir.

Tablodaki 0,326 değeri otantik liderlik bileşenlerinden “Bilgiyi Tarafsız ve Dengeli Değerlendirme” ile psikolojik sermaye bileşenlerinden “İyimserlik” arasında pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu iki değişken arasında bir neden sonuç ilişkisi olmamakla birlikte, yapılan araştırma çerçevesinde çalışanların iyimserlik düzeylerinin artmasıyla, liderlerinin bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme özelliklerini daha fazla algıladıkları yorumu yapılabilir.

Tablodaki 0,241 değeri otantik liderlik bileşenlerinden “Bilgiyi Tarafsız ve Dengeli Değerlendirme” ile psikolojik sermaye unsurlarından “Öz-yeterlilik” arasında zayıf pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yapılan bu araştırmanın örnekleme bağlamında iki değişken arasında bir neden sonuç ilişkisi olmamakla birlikte, çalışanların öz-yeterlilik düzeylerinin artmasıyla, liderlerinin bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme özelliğini algılamalarında da artış olduğu yorumu yapılabilir.

Tablodaki 0,686 değeri otantik liderlik bileşenlerinden “İlişkilerde Şeffaflık” ile “İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı” arasında çok güçlü pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu iki değişken arasında bir neden sonuç ilişkisi olmamakla birlikte, araştırmanın örnekleme çerçevesinde ilişkilerde şeffaflığın artmasıyla, içselleştirilmiş ahlak anlayışının da arttığı yorumu yapılabilir.

Tablodaki 0,624 değeri otantik liderlik bileşenlerinden “İlişkilerde Şeffaflık” ile “Öz Farkındalık” arasında çok güçlü pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yapılan araştırma çerçevesinde bu iki değişken arasında bir neden sonuç ilişkisi olmamakla birlikte, ilişkilerde şeffaflığın artmasıyla, öz farkındalığın da arttığı yorumu yapılabilir.

Tablodaki 0,210 değeri otantik liderlik bileşenlerinden “İlişkilerde Şeffaflık” ile psikolojik sermaye unsurlarından “Psikolojik Dayanıklılık” arasında zayıf pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu iki değişken arasında bir neden sonuç ilişkisi olmamakla birlikte, araştırmanın örnekleme kapsamında çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin artmasıyla, liderlerinin ilişkilerde şeffaflık özelliklerini algılamalarında da artış olduğu yorumu yapılabilir.

Tablodaki 0,396 değeri otantik liderlik bileşenlerinden “İlişkilerde Şeffaflık” ile psikolojik sermaye unsurlarından “İyimserlik” arasında pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Araştırmanın örnekleme göre bu iki değişken arasında bir neden sonuç ilişkisi olmamakla birlikte, çalışanların iyimserlik düzeylerinin artmasıyla, liderlerinin ilişkilerde şeffaflık özelliklerini daha fazla algıladıkları yorumu yapılabilir.

Tablodaki 0,198 değeri otantik liderlik bileşenlerinden “İlişkilerde Şeffaflık” ile psikolojik sermaye unsurlarından “Öz-yeterlilik” arasında zayıf pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu iki değişken arasında bir neden sonuç ilişkisi olmamakla birlikte, yapılan araştırmanın örnekleme bağlamında çalışanların öz yeterlilik düzeylerinin artmasıyla, liderlerinin ilişkilerde şeffaflık özelliklerini algılamalarında da artış olduğu yorumu yapılabilir.

Tablodaki 0,550 değeri otantik liderlik bileşenlerinden “İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı” ile “Öz Farkındalık” arasında güçlü pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Araştırma çerçevesinde bu iki değişken arasında bir neden sonuç ilişkisi

olmamakla birlikte, içselleştirilmiş ahlak anlayışının artmasıyla, öz farkındalığın da arttığı yorumu yapılabilir.

Tablodaki 0,201 değeri otantik liderlik bileşenlerinden “İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı” ile psikolojik sermaye unsurlarından “Psikolojik Dayanıklılık” arasında zayıf pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu iki değişken arasında bir neden sonuç ilişkisi olmamakla birlikte, araştırmanın örnekleme göre çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin artmasıyla, liderlerinin ilişkilerde şeffaflık özelliklerini algılamalarında da artış olduğu yorumu yapılabilir.

Tablodaki 0,341 değeri otantik liderlik bileşenlerinden “İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı” ile psikolojik sermaye unsurlarından “İyimserlik” arasında pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yapılan araştırma örnekleme çerçevesinde bu iki değişken arasında bir neden sonuç ilişkisi olmamakla birlikte, çalışanların iyimserlik düzeylerinin artmasıyla, liderlerini ilişkilerde şeffaf olarak algılamalarında da artış olduğu yorumu yapılabilir.

Tablodaki 0,123 değeri otantik liderlik bileşenlerinden “İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı” ile psikolojik sermaye unsurlarından “Öz-yeterlilik” arasında zayıf pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu iki değişken arasında bir neden sonuç ilişkisi olmamakla birlikte, yapılan bu araştırmanın örnekleme bağlamında çalışanların öz-yeterlilik düzeylerinin artmasıyla, liderlerinin ilişkilerde şeffaflık özelliklerini algılamalarının da arttığı yorumu yapılabilir.

Tablodaki 0,144 değeri otantik liderlik bileşenlerinden “Öz Farkındalık” ile psikolojik sermaye unsurlarından “Psikolojik Dayanıklılık” arasında zayıf pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu iki değişken arasında bir neden sonuç ilişkisi olmamakla birlikte, araştırmanın örnekleme bağlamındaki çalışanların psikolojik dayanıklılık seviyelerinin artmasıyla, liderlerinin öz farkındalık özelliklerini algılamalarında da artış olduğu yorumu yapılabilir.

Tablodaki 0,369 değeri otantik liderlik bileşenlerinden “Öz Farkındalık” ile psikolojik sermaye unsurlarından “İyimserlik” arasında pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu iki değişken arasında bir neden sonuç ilişkisi olmamakla birlikte, bu

araştırmanın örnekleme çerçevesinde çalışanların iyimserlik düzeylerinin artmasıyla, liderlerinin öz farkındalık özelliklerini daha fazla algıladıkları yorumu yapılabilir.

Tablodaki 0,190 değeri otantik liderlik bileşenlerinden “Öz Farkındalık” ile psikolojik sermaye unsurlarından “Öz-yeterlilik” arasında zayıf pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu iki değişken arasında bir neden sonuç ilişkisi olmamakla birlikte, yapılan araştırma bağlamında çalışanların öz-yeterlilik seviyelerinin artışıyla, liderlerinin öz farkındalık özelliklerini algılamalarında da artış olduğu yorumu yapılabilir.

Tablodaki 0,596 değeri psikolojik sermaye unsurlarından “Psikolojik Dayanıklılık” ile “Umut” arasında güçlü pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu iki değişken arasında bir neden sonuç ilişkisi olmamakla birlikte, yapılan araştırmanın örnekleme çerçevesinde psikolojik dayanıklılığın artmasıyla, umudun da arttığı yorumu yapılabilir.

Tablodaki 0,460 değeri psikolojik sermaye unsurlarından “Psikolojik Dayanıklılık” ile “İyimserlik” arasında güçlü pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu iki değişken arasında bir neden sonuç ilişkisi olmamakla birlikte, bu araştırma çerçevesinde psikolojik dayanıklılığın artmasıyla, iyimserliğin de arttığı yorumu yapılabilir.

Tablodaki 0,776 değeri psikolojik sermaye unsurlarından “Psikolojik Dayanıklılık” ile “Öz-yeterlilik” arasında çok güçlü pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yapılan araştırmanın örnekleme bağlamında bu iki değişken arasında bir neden sonuç ilişkisi olmamakla birlikte, psikolojik dayanıklılığın artmasıyla, özyeterliliğin de arttığı yorumu yapılabilir.

Tablodaki 0,331 değeri psikolojik sermaye unsurlarından “Umut” ile “İyimserlik” arasında pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Söz konusu iki değişken arasında bir neden sonuç ilişkisi olmamakla birlikte, bu araştırma çerçevesinde umudun artmasıyla, iyimserliğin de arttığı yorumu yapılabilir.

Tablodaki 0,624 değeri psikolojik sermaye unsurlarından “Umut” ile “Öz-yeterlilik” arasında güçlü pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yapılan araştırmanın örnekleme bağlamında bu iki değişken arasında bir neden sonuç ilişkisi olmamakla birlikte, umudun artmasıyla öz-yeterliliğin de arttığı yorumu yapılabilir.

Tablodaki 0,455 değeri psikolojik sermaye unsurlarından “İyimserlik” ile “Öz-yeterlilik” arasında pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu iki değişken arasında bir neden sonuç ilişkisi olmamakla birlikte, araştırmanın örnekleme bağlamında iyimserliğin artmasıyla, öz-yeterliliğin de arttığı yorumu yapılabilir.

Tablo 26'daki sonuçlar incelendiğinde, yapılan bu araştırma çerçevesinde çalışanların psikolojik sermayelerinin umut boyutunun, otantik liderlik bileşenlerinden bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme ile 0,119, ilişkilerde şeffaflık ile 0,007, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ile 0,044 ve öz farkındalık ile 0,089 değerlerini aldığı ve bir ilişkisi (korelasyon) olmadığı görülmektedir. Bu değerlere dayanarak, araştırmanın örnekleme bağlamında çalışanların psikolojik sermayelerinin umut boyutu ile yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerini algılamaları arasında bir ilişki olmadığı söylenebilir. Araştırma çerçevesinde teoriyle paralellik göstermeyen bu sonucun ortaya çıkmasının nedenleri; çalışanların umut düzeylerinin sadece yöneticilerinin özelliklerine bağlı olmamasıyla, kişilerin hayata bakış açılarıyla, optimist olup olmamalarıyla, geleceğe yönelik beklentileriyle, kişisel özellikleri ve özgeçmişleriyle alakalı olabilir.

Tablo 26'daki sonuçlar incelendiğinde, yapılan araştırma çerçevesinde çalışanların psikolojik sermayelerinin öz-yeterlilik boyutunun, otantik liderlik bileşenlerinden ilişkilerde şeffaflık ile 0,198, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ile 0,123, bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme ile 0,241 ve öz farkındalık ile 0,190 değerlerinde pozitif doğrusal bir ilişkisi (korelasyon) olduğu görülmektedir. Bu değerlere dayanarak, araştırmanın örnekleme bağlamında çalışanların psikolojik sermayelerinin öz-yeterlilik boyutu ile yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerini algılamaları arasında zayıf pozitif doğrusal bir ilişki (korelasyon) olduğu söylenebilir. Araştırma çerçevesinde elde edilen bulguların, teoriyle benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Tablo 26'daki sonuçlar incelendiğinde, yapılan bu araştırma çerçevesinde çalışanların psikolojik sermayelerinin iyimserlik boyutunun, otantik liderlik bileşenlerinden ilişkilerde şeffaflık ile 0,396, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ile 0,341, bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme ile 0,326 ve öz farkındalık ile 0,369 değerlerinde pozitif doğrusal bir ilişkisi (korelasyon) olduğu görülmektedir. Bu değerlere bakıldığında, araştırmanın örnekleme bağlamında çalışanların psikolojik sermayelerinin iyimserlik boyutu ile yöneticilerinin otantik

liderlik özelliklerini algılamaları arasında pozitif doğrusal bir ilişki (yüksek korelasyon) olduğu söylenebilir. Yapılan araştırma bağlamında gözlemlenen bulgular, teoriyle paralellik göstermektedir.

Tablo 26'daki sonuçlar incelendiğinde, yapılan araştırma çerçevesinde çalışanların psikolojik sermayelerinin psikolojik dayanıklılık boyutunun, otantik liderlik bileşenlerinden ilişkilerde şeffaflık ile 0,210, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ile 0,201, bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme ile 0,266 ve öz farkındalık ile 0,144 değerlerinde pozitif doğrusal bir ilişkisi (korelasyon) olduğu görülmektedir. Bu değerlere dayanarak, araştırmanın örneklemini bağlamında çalışanların psikolojik sermayelerinin psikolojik dayanıklılık boyutu ile yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerini algılamaları arasında pozitif doğrusal bir ilişki (korelasyon) olduğu söylenebilir. Bu araştırma çerçevesindeki bulgular, teoriyle benzerlik göstermektedir.

Sonuçlar incelendiğinde yapılan araştırma çerçevesinde psikolojik sermayenin umut hariç diğer üç boyutu (psikolojik dayanıklılık, öz-yeterlilik ve iyimserlik) ile otantik liderliğin dört bileşeninin (bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme, ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, öz farkındalık) algılanması arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmanın örneklemini bağlamında gözlemlenen bu ilişki, teoriyle benzerlik göstermektedir.

7. SONUÇ

Araştırmamızda çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile otantik liderlik davranışlarının algılamaları arasındaki ilişkiler ve çalışanların demografik özelliklerine göre psikolojik sermaye boyutlarındaki ve otantik liderlik davranışlarının algısındaki farklılıklar araştırılmıştır. Çok uluslu işletmelerde yapılmış olması ve çalışanların demografik özelliklerini daha detaylı (eğitim aldıkları kurum, yer, vb.) bir şekilde ele alması açısından özgün bir çalışma olan araştırmamızda, diğer araştırmalar ile benzerlikler ve farklılıklar olduğu görülmektedir.

Araştırmamızın örnekleme bağlamında çalışanların psikolojik sermayelerinin iyimserlik, öz-yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık boyutları ile yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin (bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, öz farkındalık ve ilişkilerde şeffaflık) algılanması arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durum teoriyle benzerlik göstermektedir. Ancak araştırma çerçevesinde çalışanların psikolojik sermaye boyutlarından umut ile yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerini algılamaları arasında bir ilişki (korelasyon) olmadığı gözlemlenmektedir. Söz konusu bulgular teoriyle çakışmaktadır. Karatürk'ün 2015 yılında yaptığı araştırmada psikolojik sermayenin boyutları ve otantik liderliğin bileşenleri arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde Taşan'ın 2015 yılında yapmış olduğu araştırmada da söz konusu kavramlar arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Gül ve Alacalar (2014), yapmış oldukları bir araştırmada otantik liderliğin alt bileşenleri olan ilişkilerde şeffaflık, öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilme ile psikolojik sermayenin unsurları arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Ancak Soylu, 2018 yılında yapmış olduğu araştırmada otantik liderlik ve psikolojik sermaye boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Soylu (2018) tarafından Gaziantep'te bir tekstil fabrikasında yapılan araştırmada, otantik liderlik bileşenlerinin çalışanların; cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitimlerine, medeni durumlarına, çalıştıkları birim ile kadro durumlarına, örgütteki çalışma sürelerine ve sektördeki kıdem sürelerine göre bir değişiklik göstermediği gözlemlenmiştir. Taşan, 2015 yılında Batman ilinde eğitim sektöründe yapmış olduğu araştırmasında da benzer sonuçlara ulaşmıştır. Araştırma çerçevesinde benzer şekilde çalışanların medeni durumlarına, kurumda

çalışma sürelerine ve mesleki kıdem sürelerine göre bir farklılık bulunmamıştır. Bu bulgular Soylu (2018) ve Taşan (2015)'ın bulgularıyla benzerlik göstermekle birlikte, teori ile çakışmaktadır. Medeni duruma göre farklılık bulunamamasının nedeni, çalışanların bu kavramlara ilişkin algılarının evlilikten ve özel hayatlarındaki değişikliklerden ziyade, profesyonel hayatları, çalıştıkları iş ve kurum ile ilgili değişkenlerle alakalı olabilir. Mesleki kıdeme göre çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile otantik liderlik algılarının farklılık göstermemesi, özellikle psikolojik sermayenin “Öz-yeterlilik” unsurunda bir farklılık gözlemlenmemesi teoriyle ve genel varsayımlarla çakışmaktadır. Araştırma çerçevesindeki bu bulguların teoriyle çakışmasının nedeni, öz-yeterliliğin mesleki kıdem haricinde pozitif geribildirim, özgüven, fiziksel ve psikolojik durum, eğitim, kişisel gelişim, kişinin mesleki becerilerinin doğuştan olduğuna veya bilgi ile geliştirilebilen bir özellik olduğuna inanması gibi farklı iç ve dış faktörlerle ilişkisi olabilir.

Araştırmamızın örnekleme bağlamında çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ve otantik liderlik algıları; cinsiyetlerine, yaşlarına, ekonomik durumlarına ilişkin algılarına, eğitim durumlarına, eğitim aldıkları kurumlara ve yerlere göre farklılık göstermektedir.

Araştırma çerçevesinde çalışanların cinsiyetlerine göre psikolojik sermayelerinin “Umut” alt boyutu ve otantik liderliğin “Bilgiyi Tarafsız ve Dengeli Değerlendirme” bileşeninin algılanması açısından anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Örneklem bağlamında cinsiyet ortalamalarına bakıldığında, kadın çalışanların umutlarının erkeklere göre daha fazla olduğu ve yöneticilerinin bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme özelliğini erkeklere göre daha fazla algıladıkları görülmektedir. Yapılan araştırmanın örnekleminde yer alan çalışanların psikolojik sermayelerinin “İyimserlik” ve “Öz-yeterlilik” düzeyleri ile otantik liderliğin “Öz Farkındalık” bileşeninin algılanması, çalışanların ekonomik durumlarına ilişkin algılarına göre anlamlı farklılık göstermiştir. Bulgular, bu araştırma çerçevesinde ekonomik durumunu alt düzeyde algılayan çalışanların, ekonomik durumunu üst seviyede algılayan çalışanlara göre iyimserlik düzeylerinin daha düşük olduğunu göstermektedir. Ayrıca araştırmanın örnekleme bağlamında ekonomik durumunu alt düzeyde algılayan çalışanların, ekonomik durumunu üst düzeyde algılayan çalışanlara göre öz-yeterliliklerinin daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Söz konusu bulgular, teoriyle paralellik göstermektedir. Yapılan araştırmanın örnekleme bağlamında yaş açısından çalışanların psikolojik sermayelerinin

“Psikolojik Dayanıklılık” ve “Öz-yeterlilik” düzeylerinde bir farklılık gözlemlenmiştir. Araştırmanın örnekleme çerçevesinde elde edilen bulgular, 41 ve üstü yaş aralığında olan çalışanların, 21-30 yaş aralığında olan çalışanlara göre öz-yeterliliklerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Yapılan araştırmanın örnekleme kapsamında çalışanların yaşlarına göre psikolojik sermaye unsurlarında farklılık gözlemlenirken, otantik liderlik özelliklerinin algılanmasında bir farklılık bulunmamıştır. Teori ile çakışan bu durumun nedeni, çalışanların liderlik algılarının yaştan ziyade kültür ve dış faktörlerden etkilenmesi olabilir. Eğitim durumu demografik değişkeni açısından Soylu (2018)’nin bulgularına göre herhangi bir farklılaşma tespit edilmemiştir. Ancak bu araştırma bağlamında çalışanların eğitim durumuna göre psikolojik sermayelerinin “Psikolojik Dayanıklılık” ve “Umut” düzeyleri ile liderlerinin “İlişkilerde Şeffaflık” ve “Öz Farkındalık” özelliklerini algılamalarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılıklar teori ile benzerlik göstermektedir. Araştırma çerçevesindeki bulgulara göre lisans üstü mezunlarının liderlerinin ilişkilerde şeffaflık ve öz farkındalık özelliklerini lisans mezunlarına göre daha fazla algıladıkları söylenebilir. Öte yandan lisans mezunlarının psikolojik sermayelerinin psikolojik dayanıklılık ve umut düzeylerinin lisans üstü mezunlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmanın örnekleme bağlamında çalışanların eğitim aldıkları kurum açısından psikolojik sermayelerinin “Öz-yeterlilik” alt boyutunda anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bulgulara göre devlet okulu mezunlarının öz-yeterlilik algılarının diğer kurumlardan mezun olanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Araştırma çerçevesinde çalışanların eğitim aldıkları kurumlara göre gözlemlenen bu farklılık, teori ile paraleldir. Öte yandan devlet okulu mezunlarının öz-yeterlilik düzeylerinin özel okullarda ve diğer kurumlarda eğitim alanlara göre daha yüksek olması, genel varsayımla ters düşmektedir. Bu durumun nedeni, devlet okullarından mezun olan çalışanların daha fazla zorlukla karşılaşmaları ve bu zorlukların üstesinden gelerek öz-yeterlilik algılarını yükseltmeleri olabilir. Araştırmanın örnekleme çerçevesinde çalışanların eğitim aldıkları kurumlara göre liderlik özelliklerini algılamalarında bir farklılık olmaması ise teori ile çakışmaktadır. Yapılan araştırma bağlamında çalışanların eğitim aldıkları yer faktörü, psikolojik sermayenin “Psikolojik Dayanıklılık”, “Öz-yeterlilik” ve “Umut” unsurlarının algılanmasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmektedir. Bu bulgular teoriyle benzerlik göstermektedir. Araştırma çerçevesinde büyükşehirlerde eğitim gören çalışanların psikolojik dayanıklılık, öz-yeterlilik ve umut düzeylerinin Anadolu’da eğitim görenlere göre daha fazla olduğu söylenebilir. Bununla birlikte araştırma çerçevesinde çalışanların eğitim aldıkları yere

göre otantik liderlik davranışlarını algılamalarında bir farklılık bulunmamıştır. Bu durum, teoriyle çakışmaktadır.

7.1. Öneriler

7.1.1. Araştırmacılara Öneriler

1. Psikolojik sermaye ve otantik liderlik ilişkisinin işletmelerin maliyetleri üzerine etkisi ve rekabette yarattığı avantajlar üzerine araştırma yapılabilir.
2. Farklı kültürlerde psikolojik sermaye düzeyleri ve otantik liderlik uygulamaları araştırılıp, aradaki farklılıklar tespit edilebilir.
3. Kamu ve özel sektörde çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile otantik liderlik algıları arasındaki farklılıklar araştırılabilir.
4. Psikolojik sermaye ve otantik liderliğin işletmelerin yaratıcılık düzeyine etkisi araştırılabilir.

7.1.2. Uygulamacılara Öneriler

1. İşletmeler kendi otantik liderlik kültürlerini oluşturabilmek için üniversiteler ve konu ile ilgili hizmet veren profesyonel kurumlar ile iş birliği yapabilir.
2. İşletmelerin bağlı bulundukları meslek örgütleri tarafından liderlik ve psikolojik sermaye üzerine seminerler düzenlenmesi sağlanabilir.
3. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından çıkarılacak dergi ve bültenler aracılığıyla konu ile ilgili bilgilendirici makalelerin sektör temsilcilerine ulaşması sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Abbas, M. ve R. Usman. (2010). *Impact of Psychological Capital on Innovative Performance and Job Stress*. Ref No: 449.
- Akçay, V. H. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünü Sağlamadaki Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13.1, 73-98.
- Akçay, V. H. (2012). Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini ile İlişkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2.1, 123-140.
- Akgündüz, Y. (2012). Konaklama İşletmelerinde Otantik Liderlik ve Öz Yeterlik Arasındaki İlişkinin Analizi. *Doktora Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Programı.
- Anjum, M. A, S. J. Ahmed ve J. Karim. (2014). Do Psychological Capabilities Really Matter? The Combined Effects of Psychological Capital and Peace of Mind on Work Centrality and In-Role Performance. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*. 8.2, 502-520.
- Ardichvili, A. ve S. V. Manderscheid. (2008). Emerging Practices in Leadership Development: An Introduction. *Advances in Developing Human Resources*. 10, 619-631.
- Avey, J. B., J. L. Patera ve B. J. West. (2006). The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 13.2, 42-60.
- Avey, J. B. (2007). The Performance Impact of Leader Positive Psychological Capital and Situational Complexity. *Doktora Tezi*. Nebraska: University of Nebraska.
- Avey, J. B., F. Luthans ve C. M. Youssef. (2008). The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*. 36, 430-452.
- Avey, J. B., F. Luthans ve S. M. Jensen. (2009). Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover. *Human Resource Management*. 48.5, 677-693.
- Avolio, B. J. ve F. Luthans. (2003). Authentic Leadership: A Positive Development Approach. K. S. Cameron, J. E. Dutton ve R. E. Quinn (Ed.). *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: CA, Barrett-Koehler. 241-261.
- Avolio, B. J., W. L. Gardner, F. O. Walumbwa, F. Luthans ve D. R. May. (2004). Unlocking The Mask. A Look at the Process By Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors. *The Leadership Quarterly*. 15, 801-823.

- Avolio, B. J., F. Luthans ve F. O. Walumbwa. (2004a). Authentic Leadership: Theory Building for Veritable Sustained Performance. *Working Paper*. Lincoln: University of Nebraska-Lincoln, Gallup Leadership Institute.
- Avolio, B. J. ve W. L. Gardner. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*. 16.3, 315-338.
- Avolio, B. J., F. O. Walumbwa ve T. J. Weber. (2009). Leadership: Current Theories, Research and Future Directions. *Annual Review of Psychology*. 60, 421-449.
- Bandura, A. (1977). Self-Efficacy, Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*. 84.2, 191-215.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Bandura, A. (2006). Toward a Psychology of Human Agency. *Perspectives on Psychological Science*. 1, 164-180.
- Bandura, A. (2008). Toward an Agentic Theory of the Self. H. Marsh, R. G. Craven ve D. M. McInerney (Ed.). *Advances in Self Research, Self-Processes, Learning, and Enabling Human Potential*. New York City: Information Age Publishing. 3, 5-49.
- Barker, R. A. (2001). *The Nature of Leadership*. *Human Relations*. 54.4, 469-494.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*. 18.3, 19-31.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Beal, L. (2011). A Case Study of The U.S. Army Human Resources Command in Army Business Transformation: Measuring Psychological Capital, Resistance to Change, and Organizational Citizenship Behavior to Understand the Role of Positive Organizational Behavior in the Context of Organizational Change. *Doktora Tezi*. Michigan: Lawrence Technological University.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Brandt, T., J. F. S. Gomes ve D. Boyanova. (2011). Personality and Psychological Capital as Indicators of Future Job Success? A Multicultural Comparison Between Three European Countries. *The Finnish Journal of Business Economics*. 3, 263-289.
- Brake, T. (1997). *The Globalleader: Critical Factors for Creating the World Class Organization*. Chicago: Irwin Professional Publishing.

- Brodbeck, F. C., M. Frese ve S. Akerblom. (2000). Cultural Variation of Leadership Prototypes Across 22 European Countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 73, 1-29.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row Publishers, Inc.
- Caza, A., R. P. Bagozzi, L. Woolley, L. Levy ve B. B. Caza. (2010). Psychological Capital and Authentic Leadership. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. 2.1, 53-70.
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 56, 547-570.
- Cevizci, A. (2008). *Etiğe Giriş*. İkinci Baskı. İstanbul: Paradigma Yayıncılık.
- Chang G. ve M. Diddams. (2009). Hubris or Humility: Cautions Surrounding the Construct and Self-Definition of Authentic Leadership. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. 1, 1-6.
- Chang, G. C. ve M. Diddams. (2012). Only Human: Exploring the Nature of Weakness in Authentic Leadership. *The Leadership Quarterly*. 23, 593-603.
- Clapp-Smith, R, G. Vogelgesang ve J. Avey. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. *Sage Publications*. 15.3, 227-240.
- Cohen, W. A. (2010). *Drucker ve Liderlik*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Cole, K. (2006). Wellbeing, Psychological Capital, and Unemployment: An Integrated Theory. *Annual Conference of the International Association for Research in Economic Psychology and SABE*. Paris, Fransa: Pantheon-Sorbonne University.
- Cooper, C. D., T. A. Scandura ve C. A. Schriesheim. (2005). Looking Forward but Learning from Our Past: Potential Challenges to Developing Authentic Leadership Theory and Authentic Leaders. *The Leadership Quarterly*. 16, 475-493.
- Coşar, S. (2011). Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Coutu, D. L. (2002). How Resilience Works. *Harvard Business Review*. 80.5, 46-51.
- Cox L. W. ve S. M. Camp. (2001). *International Survey of Entrepreneurs: 2001 Executive Report*. Kansas City: Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
- Csikszentmihalyi, M. ve M. Seligman. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*. 55, 5-14.

- Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good Business: Leadership, Flow, and the Making of Meaning*. New York: Penguin Group.
- Curry, L. A., C. Snyder ve D. L. Cook. (1997). Role of Hope in Academic And Sport Achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*. 73.6, 1257-1267.
- Çelik, V. (2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çetin, F. (2011). The Effects of the Organizational Psychological Capital on the Attitudes of Commitment and Satisfaction: A Public Sample in Turkey. *European Journal of Social Sciences*. 21.3, 373-380.
- Çetin, F. ve N. H. Basım. (2012). Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*. 45.1, 121-137.
- Çetin, Ş., M. Korkmaz ve C. Çakmakçı. (2012). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 18.1, 7-36.
- Çınar, E. (2011). Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Davis, T. R. V., ve F. Luthans. (1979). Leadership Re-Examined: A Behavioral Approach. *Academy of Management Review*. 4, 237-248.
- Day, D. V. (2000). Leadership Development: A Review in Content. *The Leadership Quarterly*. 11, 581-613.
- Dennis, R. S. ve M. Bocernea. (2005). Development of the Servant Leadership Assessment Enstrument. *Leadership & Organization Development Journal*. 26.8, 600-615.
- Endrissat, N., W. R. Müller ve S. Kaudela-Baum. (2007). En Route to an Empirically-Based Understanding of Authentic Leadership. *European Management Journal*. 25, 207-220.
- Erçil, Y. (2012). Yeni Dünya ve Liderlik Paradigması. A. Tabak, H. Şeşen, T. Türköz (Ed.). *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler İçinde*. Ankara: Detay Yayıncılık. 75-91.
- Erickson, R. J. (1995). The Importance of Authenticity for Self and Society. *Symbolic Interaction*. 18.2, 121-144.
- Erkmen, T. ve E. Esen. (2012). Bilişim Sektöründe Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*. 14.2, 55-72.
- Erkmen, T. ve E. Esen. (2013). Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Öneri Dergisi*. 10.39, 23-30.

- Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik Kuramlar ve Yeni Bakış Açıları*. Ankara: Efil Yayınevi.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkar Liderlik*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fisher, C. D. (1985). Social Support and Adjustment to Work: A Longitudinal Study. *Journal of Management*. 11.3, 39-53.
- Freeman, R. E. ve L. Steward. (2006). Developing Ethical Leadership. *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*. 2-15.
- Gardner, D. G. ve J. L. Pierce. (1998). Self Esteem and Self Efficacy Within the Organizational Context: An Empirical Examination. *Group & Organization Management*. 23.1, 48-70.
- Gardner, W. L. ve B. J. Avolio. (1998). The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective. *Academy of Management Review*. 23, 32-58.
- Gardner, W. L., B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May ve F. O. Walumbwa. (2005). Can You See Thereal Me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development. *The Leadership Quarterly*. 16.3, 343-372.
- Gardner, W. L., F. Dawn ve J. G. Hunt. (2009). Emotional Labor and Leadership: A Threat to Authenticity. *The Leadership Quarterly*. 20, 466-482.
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering The Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gist, M. E. ve T. R. Mitchell. (1992). Self Efficacy: A Theoretical Analysis of its Determinants and Malleability. *Academy of Management Review*. 17.2, 183-211.
- Goffee, R. ve G. Jones, G. (2005). Managing Authenticity: The Paradox of Great Leadership. *Harvard Business Review*. 87-94.
- Goldman, B. M. ve M. H. Kernis. (2002). The Role of Authenticity in Healthy Psychological Functioning and Subjective Well-Being. *Annals of the American Psychotherapy Association*. 5, 18-20.
- Goleman, D. (1995). *The New Leaders: Transforming the Art of Leadership into the Science of Results*. Time-Warner, London.
- Goleman, D. (1996). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. London: Cox & Wyman Ltd.
- Gooty, J, M. Gavin, P. D. Johnson, L. Frazier, M., Snow ve D. Bradley (2009). In the Eyes of the Beholder: Transformational Leadership, Positive Psychological Capital, and Performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 15.4, 353-367.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*. 25, 161-178.

- Graen, G. B., ve M. Uhl-Bien. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*. 6, 219-247.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Mahwah New Jersey: Paulist Press.
- Greguras, G. J. ve J. M. Ford. (2006). An Examination of the Multidimensionality of Supervisor and Subordinate Perceptions of Leader-Member Exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 79, 433-465.
- Gül, H. ve A. Alacalar. (2014). Otantik Liderlik ile İzleyicilerin Duygusal Bağlılıkları ve Performansları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 5, 540-550.
- Güler, B. K. (2009). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Yönetimi. A. Keser, G. Yılmaz ve S. Yürür (Ed.). *Çalışma Yaşamında Davranış, Güncel Yaklaşımlar* içinde. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Harter, S. (2002). Authenticity. C. R. Snyder ve S. J. Lopez (Ed.). *Handbook of Positive Psychology* içinde. London, UK: Oxford University Press, 382-394.
- Hassan, S., N. Saher, A. Zahid, H. Gull, I. Aslam ve S. Aslam. (2013). Authentic Leadership and Ethical Practices: Finding Traces from Pakistani System. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 5.1, 406-423.
- Horner, M. A. (1997). Leadership Theory: Past, Present and Future. *Team Performance Management*. 3.4, 270-287.
- House, R. J., ve R. N. Aditya. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?. *Journal of Management*. 23, 409-473.
- Hoyle, R., M. H. Kernis, M. R. Leary ve M. W. Baldwin. (1999). *Selfhood: Identity, esteem, regulation*. Boulder, Colorado: Westview Press.
- Huczynski, A. A. ve D. A. Buchanan. (1996). *Organizational Behavior an Introductory Text*. 4. Baskı. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hughes, L.W. (2005). Developing Transparent Relationships Through Humor in the Authentic Leader-Follower Relationship. *Monographs in Leadership and Management*. 3, 83-106.
- Hunt, J. G. ve G. E. Dodge. (2011). Leadership Dejavu All Over Again. *The Leadership Quarterly*. 11.4, 435-458.
- Ilies, R., F. P. Morgeson ve J. D. Nahrgang. (2005). Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*. 16, 373-394.

- Jensen, S. M. ve F. Luthans. (2006). Relationship Between Entrepreneurs' Psychological Capital and Their Authentic Leadership. *Journal of Managerial Issues*. 18, 254-273.
- Joiner, J. C. W. (1987). *Leadership for Change*. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company.
- Kaplan, M. ve D. M. Biçkes. (2013). The Relationship Between Psychological Capital and Job Satisfaction: A Study of Hotel Businesses in Nevşehir. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 20.2, 233-242.
- Karasar, N. (1994). *Araştırmalarda Rapor Hazırlama*. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd.
- Karatürk, H. E. (2015). Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Yüksek Lisans Tezi*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, A., R. Balay ve Z. Demirci. (2014). Ortaöğretimde Görev Yapan Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 13.48, 47-68.
- Kaya, Z. ve M. Zerenler. (2014). *Çalışma Hayatında Psikolojik Sermaye, Mesleki Bağlılık ve Kariyer Planlamasına Genel Bakış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Keleş, H. N. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 3.2, 343-350.
- Keleş, H. N. (2012). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 3.2, 343-350.
- Kernis, M. H. (2003). Towards a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*. 14.1, 1-26.
- Kernis, M. H. (2005). Measuring Self-Esteem in Context: The Importance of Stability of Self-Esteem in Psychological Functioning. *Journal of Personality*. 73.1, 569-605.
- Keser, S. (2013). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kesken, J. ve N. A. Ünnü Ayyıldız (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Akademik Bakış*. 8.2, 729-754.
- Kesken, J. ve N. A. Ünnü Ayyıldız. (2011). *Öteki Liderlik*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Klenke, K. (2007). Authentic Leadership; A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective. *International Journal of Leadership Studies*. 3.1, 68-97.

- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. 6. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın A.Ş.
- Konz, G. N. P. ve F. X. Ryan. (1999). Maintaining an Organizational Spirituality: No Easy Task. *Journal of Organizational Change Management*. 12.3, 200-210.
- Kossen, S. (1983). *The Human Side of Organizations*. New York: Merit College Harper & Row Publishers.
- Larson, M ve F. Luthans. (2006). Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes. *Journal of Leadership and Organization Studies*. 13, 44-61.
- Lin, N. (1976). *Foundations of Social Research*. United States of America: McGraw-Hill.
- London, M. (2002). *Leadership Development: Paths to Self-Insight and Professional Growth*. Mahwah, New Jersey: Elrbaum.
- Lowe, K. B., K. G. Kroeck ve N. Sivasubramaniam. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analyticreview of the MLQ Literature. *The Leadership Quarterly*. 7.3, 385-415.
- Luthans, F. (2002). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Executive*. 16, 57-72.
- Luthans, F. (2002a). The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 23.6, 695-706.
- Luthans, F. ve B. J. Avolio. (2003). Authentic Leadership Development. *Positive Organizational Scholarship*. 241-258.
- Luthans, F. ve C. M. Youssef. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*. 33.2.
- Luthans, F., B. J. Avolio, F. O. Walumbwa ve W. Li. (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance. *Management and Organization Review*. 1, 247-269.
- Luthans, Kyle ve S. M. Jensen. (2005). The Linkage Between Psychological Capital and Commitment to Organizational Mission: A Study of Nurses. *The Journal of Nursing Administration (JONA)*. 35.6, 304-310.
- Luthans, F., J. B. Avey, B. J. Avolio, S. M. Norman ve G. M. Combs. (2006). Psychological Capital Development: Toward a Micro-Intervention. *Journal of Organizational Behavior*. 27, 387-393.
- Luthans, F., C. M. Youssef ve B. J. Avolio. (2007). Psychological Capital: Investing and Developing Positive Organizational Behavior. D. L. Nelson ve C. L. Cooper

- (Ed.). *Positive Organizational Behavior: Accentuating the Positive at Work*. London: Sage Publications. 9-20.
- Luthans, F., B. J. Avolio, J. B. Avey ve S. M. Norman. (2007a). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*. 60.3, 541-572.
- Luthans, F., S. M. Norman, B. J. Avolio ve J. B. Avey. (2008). The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate-Employee Performance Relationship. *Journal of Organizational Behavior*. 29, 219-238.
- Luthans, F. (2012). Psychological Capital: Implications for HRD, Retrospective Analysis, and Future Directions. *Human Resource Development Quarterly*. 23.
- Macik-Frey, M., J. C. Quick ve C. L. Cooper. (2008). Authentic Leadership as a Pathway to Positive Health. *Journal of Organizational Behavior*. 29, 1-6
- Marshall, G. (2000). *Sosyoloji Sözlüğü*. Ankara: Bilim Sanat Yayınları.
- Masten, A ve M.-G. J. Reed. (2002). Resilience in Development. R. Synder ve S. Lopez (Ed.). *Handbook of Positive Psychology* içinde. Oxford: Oxford University Press, 72-82.
- May, D. R., A. Y. L. Chan, T. D. Hodges ve B. J. Avolio. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*. 32.3, 47-260.
- Mazutis, D. ve N. Slawinski. (2008). Leading Organizational Learning Through Authentic Dialogue. *Management Learning*. 39, 437-456.
- McMurray, A. (2010). Leadership, Climate, Psychological Capital, Commitment and Wellbeing in a Non-Profit Organization. *Leadership & Organization Development Journal*. 31.5, 436-457.
- Met, Ö. L. (2010). Pozitif Psikolojinin Örgütsel Davranışının Gelişmesi Üzerinde Etkileri ve Psikolojik Sermaye Kavramı. 18. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Ankara: Çukurova Üniversitesi Basımevi, 889-895.
- Michie, S. ve J. Gooty. (2005). Values, Emotions, and Authenticity: Will the Real Leader Please Stand Up?. *The Leadership Quarterly*. 16, 441-457.
- Mutlucan, N. Ç. (2011). A Conceptual Model of the Authentic Leader's Positive Psychological Capacities in the Context of Financial Crisis. *The Business Review*. 18.1, 99-109.
- Nanus, B. (1990). Futures-Creative Leadership. *The Futurist*. 24.3, 13-17.
- Nguyen, T. D. ve T. Nguyen. (2011). Psychological Capital, Quality of Work Life, and Quality of Life of Marketers: Evidence from Vietnam. *Journal of Macro Marketing*. 1-9.

- Norman, S. M., J. B. Avey, J. L. Nimnicht ve N. G. Pigeon. (2010). The Interactive Effects of Psychological Capital and Organizational Identity on Employee Organizational Citizenship and Deviance Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 17.4, 380-391.
- Novicevic, M. M., M. G. Harvey, J. A. Buckley Brown ve R. Evans. (2006). Authentic Leadership: A Historical Perspective. *Journal of Leadership and Organisational Studies*. 13, 64-76.
- Onwuegbuzie, A. J. ve C. R. Snyder. (2000). Relations Between Hope and Graduate Students' Studying and Test-Taking Strategies. *Psychological Reports*. 86, 803-806.
- Özdemir M. (2009). Lise Öğretmenlerinin Etik Liderlik ve Sosyal Adalet Algıları Arasındaki İlişki (İstanbul Avrupa Yakası Örneği). *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Patterson, K. (2003). Servant Leadership: A Theoretical Model. *Proceedings of the Servant Leadership Roundtable*. <http://www.regent.edu/acad/globalpublications/sljiroceedings/home.shtml> (13 Ocak 2009)
- Perrow, C. (1970). *Organizational Analysis: A Sociological View*. New York: Wadsworth.
- Peterson, C. (2000). The Future of Optimism. *American Psychologist*. 55, 44-55.
- Peterson, S. J., F. O. Walumbwa, J. B. Avolio ve S. T. Hannah. (2012). The Relationship Between Authentic Leadership and Follower Job Performance: The Mediating Role of Follower Positivity in Extreme Contexts. *The Leadership Quarterly*. 23.3, 502-516.
- Pickett, M. C. (2005). Understanding Ethical Leadership. *ASBBS E-Journal*. 1.1, 44-54.
- Polatçı, S. (2011). Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılımı ve Psikolojik İyi Oluşun Rolü. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Rego, A., F. Sousa, C. Marques ve M. P. Cunha. (2012). Authentic Leadership Promoting Employees' Psychological Capital and Creativity. *Journal of Business Research*. 65.3, 429-437.
- Roberts, S. J., L. L. Scherer ve C. J. Bowyer. (2011). Job Stress and Incivility: What Role Does Psychological Capital Play?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 18.4, 449-458.
- Russell, R. F. ve A. G. Stone. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model. *Leadership & Organization Development Journal*. 23, 145-157.

- Savur, N. (2013). Otantik Liderlik ve Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki Üzerine Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Saylı, H. ve A. Baytok. (2014). *Örgütlerde Liderlik Teori-Uygulama ve Yeni Perspektifler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Scheier, M. F. ve C. S. Carver. (1985). Optimism, Coping, and Health: Assessment and Implications of Generalized Outcome Expectancies. *Health Psychology*. 4.3, 219-247.
- Schlenker, B. R. ve M. R. Leary. (1985). Social Anxiety and Communication About the Self. *Journal of Language and Social Psychology*. 4.4, 171-192.
- Schulman, P. (1999). Applying Learned Optimism to Increase Sales Productivity. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 19, 31-37.
- Seligman, M. (1998). *Learned Optimism*. New York: Pocket Books.
- Sexton, T. (2007). *Review of Research Literature on Authentic Leadership*. England: Creative Edge Consulting Limited.
- Shamir, B. ve G. Eilam. (2005). What's Your Story? A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development. *The Leadership Quarterly*. 16, 395-417.
- Snyder, C. R. (2000). *Handbook of Hope*. San Diego: Academic Press.
- Snyder, C. R. (2002). Hope Theory: Rainbows in the Mind. *Psychological Inquiry*. 13.4, 249-276.
- Snyder, C. R. ve J. S. Lopez. (2002). *Handbook of Positive Psychology*. New York: Oxford University Press.
- Soylu, Ü. (2018). Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye İlişkisi: Gaziantep'te Bir Alan Çalışması. *Yüksek Lisans Tezi*. Gaziantep: Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic Leadership and the Narrative Self. *The Leadership Quarterly*. 16, 419-439.
- Stajkovic, A. D. ve F. Luthans. (1998). Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches. *Organizational Dynamics*. 26, 62-74.
- Stajkovic, A. D. ve F. Luthans. (1998b). Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*. 124, 240-261.
- Stewart, M., G. Reid ve C. Mangham. (1997). Fostering Children's Resilience. *Journal of Pediatric Nursing*. 12, 21-31.

- Sturm, R. E. (2014). Leader Self-Awareness: An Examination and Implications of Women's Under-Prediction. *Journal of Organizational Behavior*. 35, 657-677.
- Sweetman, D., F. Luthans, J. B. Avey ve B. Luthans. (2011). Relationship Between Positive Psychological Capital and Creative Performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 28, 4-13.
- Tabak, A., Ü. Sıgır, Ö. Arlı ve S. Coşar. (2010). Otantik Liderlik Ölçeğinin Uyarlama Çalışması. 18. *Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı*. Adana: Çukurova Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, 699-706.
- Tabak, A., M. Polat, S. Coşar ve T. Türköz. (2012). Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlilik ve Geçerlilik Çalışması. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 14.4, 89-106.
- Tabak, A., Ü. Sıgır ve T. Türköz. (2013). Öz Liderlik Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması Çalışması. *Bilig*. 67, 377.
- Tajfel, H. ve J. C. Turner. (1986). The Social Identity Theory of Group Behavior. S. Worchel ve W. Austin (Ed.). *Psychology of Inter-group Relations* içinde. Chicago: Nelson Hall, 7-24.
- Taşan, H. (2015). İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Karşılaştırılması: Batman İli Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Gaziantep: Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taylor, S. N. (2010). Redefining Leader Selfawareness by Integrating the Second Component of Self-Awareness. *Journal of Leadership Studies*. 3.4, 57-68.
- Tiger, L. (1971). *Optimism: The Biology of Hope*. New York: Simon-Schuster.
- Toor, S. R. ve G. Ofori. (2009). Authenticity and its Influence on Psychological Wellbeing and Contingent Self-Esteem of Leaders in Singapore Construction Sector. *Construction Management and Economics*. 27, 299-313.
- Toor, S. R. ve G. Ofori. (2010). Positive Psychological Capital as a Source of Sustainable Competitive Advantage for Organizations. *Journal of Construction Engineering and Management*. 341-352.
- Topaloğlu, T., S. P. Özer. (2014). Psikolojik Sermaye ile İş Performansı Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 6.1, 156-171.
- Topçu, M. K. ve M. Ocak. (2012). Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Algısı Üzerine Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Türkiye ve Bosna-Hersek Sağlık Çalışanları Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 685-690.

- Uğurlu, C. T. (2009). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Malatya: İnönü Üniversitesi.
- Waddell, J. T. (2006). Servant Leadership. *Servant Leadership Roundtable*. Virginia: Regent University.
- Walumbwa, F. O., B. J. Avolio, W. L. Gardner, T. Wernsing ve S. Peterson. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Management Department Faculty Publications*. 2.1, 89-126.
- Walumbwa, F. O., S. J. Peterson, B. J. Avolio ve C. A. Hartnell. (2010). An Investigation of the Relationships Among Leader and Follower Psychological Capital, Service Climate and Job Performance. *Personnel Psychology*. 63, 937-963.
- Walumbwa, F. O., F. Luthans, J. B. Avey ve A. Oke. (2011). Authentically Leading Groups: The Mediating Role of Collective Psychological Capital and Trust. *Journal of Organizational Behavior*. 32, 4-24.
- Wood, R. ve A. Bandura. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy of Management Review*. 14.3, 361-384.
- Yaşbay, H. (2011). Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yeşiltaş, M, P. Kanten ve Ü. Sormaz. (2013). Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 42.2, 333-350.
- Yıldız, H. ve E. Örüçü. (2016). Sağlık Sektörü Çalışanlarının Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 14.1, 269-285.
- Yılmaz, E. (2006). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin, Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall International Publishing.
- Zamahani, M., V. Ghorbani ve F. Rezaei. (2011). Impact of Authentic Leadership and Psychological Capital on Followers, Trust and Performance. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. 5.12, 658-667.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık A.Ş.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları.

- Zeynel, E. ve İ. H. Çarıkçı. (2015). Mesleki Motivasyonun, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Görgül Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 20.3.
- Zhao, Z. ve J. Hou. (2009). The Study on Psychological Capital Development on Intreprenurial Team. *International Journal of Psychological Studies*. 1.2, 35-40.
- Zubair, A. ve A. Kamal. (2015). Authentic Leadership and Creativity: Mediating Role of Work-Related Flow and Psychological Capital. *Journal of Behavioural Sciences*. 25.1, 150-170.



EKLER

Ek-1: Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye anketi

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma, “Çok uluslu işletmelerde yöneticilerin otantik liderlik özellikleri ile çalışanların psikolojik sermayelerine yönelik algıları arasında nasıl bir ilişki vardır” başlıklı yüksek lisans tezi çalışması için yapılmaktadır. Veri toplama aracında demografik bilgileriniz, Otantik Liderlik Ölçeği ve psikolojik Sermaye Ölçeğine ilişkin sorular bulunmaktadır. Lütfen ilgili yerleri sadece sizin görüşünüz olacak şekilde ve eksiksiz olarak doldurunuz.

Bilgileriniz bizim için son derece önemlidir. Veriler toplu olarak değerlendirilecek ve bilimsel araştırmalar dışında kullanılmayacaktır. Çalışmaya göstereceğiniz ilgi, hassasiyet ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Hüsna GEDİKPINAR
Marmara Üniversitesi
İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Programı

Kişisel Bilgiler

Cinsiyet	Kadın ☐	Erkek ☐		
Yaş	21 – 30 ☐	31 – 40 ☐	41 – 50 ☐	51 ve üzeri ☐
Medeni Durum	Evli ☐	Bekar ☐		
Eğitim Durumunuz	İlköğretim ☐	Ortaöğretim ☐	Lisans ☐	Yüksek Lisans ☐
	Doktora ☐			
Eğitim Aldığınız Kurum	Özel Eğitim Kurumu ☐	Vakıf ☐	Devlet ☐	
Eğitim Aldığınız Yer	Büyükşehir ☐	Anadolu ☐	Yurtdışı ☐	
Bu Kurumda Çalışma Süreniz	1-5 yıl ☐	6-10 yıl ☐	11-15 yıl ☐	16-20 yıl ☐
	20 yıl ve üzeri ☐			
Mesleki Kıdeminiz	1-5 yıl ☐	6-10 yıl ☐	11-15 yıl ☐	16-20 yıl ☐
	20 yıl ve üzeri ☐			
Sizce Ekonomik Durumunuz	Alt ☐	Ortanın Altı ☐	Orta ☐	Üst ☐
	Ortanın Üstü ☐			

Sıra	Otantik Liderlik Ölçeği	Hiçbir zaman	Çok Seyrek	Ara sıra	Sık Sık	Her zaman
1	Liderim ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.					
2	Liderim hata yaptığında kabul eder.					
3	Liderim herkesi düşündüklerini açıkça söylemeye teşvik eder.					
4	Liderim insanlara acı gerçekleri açıkça söyler.					
5	Liderimin açığa vurduğu duyguları ile hissettikleri tam olarak aynıdır.					
6	Liderimin inandıkları ile yaptıkları tutarlıdır.					
7	Liderim kararlarını değer yargılarına göre verir.					
8	Liderim kendi değer yargılarının arkasında durmamı ister.					
9	Liderim ahlaki boyutu yüksek ve zor kararlar alır.					
10	Liderim kendi inançlarına ters olan görüşlerin dile getirilmesini ister.					
11	Liderim karar vermeden önce ilgili konuyu enine boyuna inceler.					
12	Liderim karar vermeden önce farklı görüşleri dikkate alır.					
13	Liderim bizimle etkileşimi /iletişimi geliştirmek için geri bildirim arayışı içinde olur.					
14	Liderim yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.					
15	Liderim önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.					
16	Liderim özel/şahsi durumların insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.					

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

Ek-2: Yaş ANOVA Tablosu

**Çalışanların Yaşları ile Psikolojik Sermayeleri ve Otantik Liderlik Algıları Arasında
Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)**

Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Alt Boyutları		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Bilgiyi Tarafsız ve Dengeli Değerlendirme	Gruplar arası	10,431	2	5,215	,520	,595
	Grup içi	2599,435	259	10,036		
	Toplam	2609,866	261			
İlişkilerde Şeffaflık	Gruplar arası	26,480	2	13,240	,615	,541
	Grup içi	5571,551	259	21,512		
	Toplam	5598,031	261			
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Gruplar arası	16,454	2	8,227	,564	,570
	Grup içi	3776,527	259	14,581		
	Toplam	3792,981	261			
Öz Farkındalık	Gruplar arası	57,141	2	28,570	2,352	,097
	Grup içi	3146,157	259	12,147		
	Toplam	3203,298	261			
Psikolojik Dayanıklılık	Gruplar arası	133,316	2	66,658	3,362	,036
	Grup içi	5135,222	259	19,827		
	Toplam	5268,538	261			
Umut	Gruplar arası	42,799	2	21,399	2,412	,092
	Grup içi	2298,045	259	8,873		
	Toplam	2340,844	261			
İyimserlik	Gruplar arası	2,972	2	1,486	,133	,876
	Grup içi	2899,398	259	11,195		
	Toplam	2902,370	261			
Öz-yeterlilik	Gruplar arası	141,042	2	70,521	3,360	,036
	Grup içi	5435,756	259	20,987		
	Toplam	5576,798	261			

Ek-3: Kurumda Çalışma Süresi ANOVA Tablosu

Çalışanların Kurumdaki Çalışma Süreleri ile Psikolojik Sermayeleri ve Otantik Liderlik Algıları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Alt Boyutları		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Bilgiyi Tarafsız ve Dengeli Değerlendirme	Gruplar arası	14,354	2	7,177	,716	,490
	Grup içi	2595,512	259	10,021		
	Toplam	2609,866	261			
İlişkilerde Şeffaflık	Gruplar arası	32,221	2	16,111	,750	,474
	Grup içi	5565,809	259	21,490		
	Toplam	5598,031	261			
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Gruplar arası	3,440	2	1,720	,118	,889
	Grup içi	3789,540	259	14,631		
	Toplam	3792,981	261			
Öz Farkındalık	Gruplar arası	11,168	2	5,584	,453	,636
	Grup içi	3192,129	259	12,325		
	Toplam	3203,298	261			
Psikolojik Dayanıklılık	Gruplar arası	85,591	2	42,795	2,139	,120
	Grup içi	5182,947	259	20,011		
	Toplam	5268,538	261			
Umut	Gruplar arası	3,414	2	1,707	,189	,828
	Grup içi	2337,429	259	9,025		
	Toplam	2340,844	261			
İyimserlik	Gruplar arası	15,232	2	7,616	,683	,506
	Grup içi	2887,139	259	11,147		
	Toplam	2902,370	261			
Öz-yeterlilik	Gruplar arası	28,966	2	14,483	,676	,509
	Grup içi	5547,832	259	21,420		
	Toplam	5576,798	261			

Ek-4: Mesleki Kıdem ANOVA Tablosu

Çalışanların Mesleki Kıdemleri ile Psikolojik Sermayeleri ve Otantik Liderlik Algıları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Alt Boyutları		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Bilgiyi Tarafsız ve Dengeli Değerlendirme	Gruplar arası	13,876	2	6,938	,692	,501
	Grup içi	2595,990	259	10,023		
	Toplam	2609,866	261			
İlişkilerde Şeffaflık	Gruplar arası	5,716	2	2,858	,132	,876
	Grup içi	5592,314	259	21,592		
	Toplam	5598,031	261			
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Gruplar arası	7,129	2	3,564	,244	,784
	Grup içi	3785,852	259	14,617		
	Toplam	3792,981	261			
Öz Farkındalık	Gruplar arası	14,817	2	7,409	,602	,549
	Grup içi	3188,481	259	12,311		
	Toplam	3203,298	261			
Psikolojik Dayanıklılık	Gruplar arası	39,537	2	19,768	,979	,377
	Grup içi	5229,001	259	20,189		
	Toplam	5268,538	261			
Umut	Gruplar arası	15,360	2	7,680	,855	,426
	Grup içi	2325,483	259	8,979		
	Toplam	2340,844	261			
İyimserlik	Gruplar arası	19,230	2	9,615	,864	,423
	Grup içi	2883,140	259	11,132		
	Toplam	2902,370	261			
Öz-yeterlilik	Gruplar arası	22,845	2	11,423	,533	,588
	Grup içi	5553,953	259	21,444		
	Toplam	5576,798	261			

Ek-5: Ekonomik Durum ANOVA Tablosu

Çalışanların Ekonomik Durumlarına İlişkin Algıları ile Psikolojik Sermayeleri ve Otantik Liderlik Algıları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Alt Boyutları		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Bilgiyi Tarafsız ve Dengeli Değerlendirme	Gruplar arası	37,675	2	18,837	1,897	,152
	Grup içi	2572,191	259	9,931		
	Toplam	2609,866	261			
İlişkilerde Şeffaflık	Gruplar arası	33,346	2	16,673	,776	,461
	Grup içi	5564,684	259	21,485		
	Toplam	5598,031	261			
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Gruplar arası	17,323	2	8,661	,594	,553
	Grup içi	3775,658	259	14,578		
	Toplam	3792,981	261			
Öz Farkındalık	Gruplar arası	76,462	2	38,231	3,167	,044
	Grup içi	3126,836	259	12,073		
	Toplam	3203,298	261			
Psikolojik Dayanıklılık	Gruplar arası	73,628	2	36,814	1,835	,162
	Grup içi	5194,911	259	20,058		
	Toplam	5268,538	261			
Umut	Gruplar arası	4,650	2	2,325	,258	,773
	Grup içi	2336,193	259	9,020		
	Toplam	2340,844	261			
İyimserlik	Gruplar arası	157,615	2	78,807	7,436	,001
	Grup içi	2744,755	259	10,598		
	Toplam	2902,370	261			
Öz-yeterlilik	Gruplar arası	187,212	2	93,606	4,498	,012
	Grup içi	5389,586	259	20,809		
	Toplam	5576,798	261			