

**T.C.**  
**İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**FARKLI LİDERLİK TARZLARININ PSİKOLOJİK SERMAYE**  
**AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI: İBB ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Kenan ALTUN**

**Psikoloji Anabilim Dalı**

**Psikoloji Bilim Dalı**

**NİSAN, 2021**



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



FARKLI LİDERLİK TARZLARININ PSİKOLOJİK SERMAYE  
AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI: İBB ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kenan ALTUN

(Y1712.273015)

Psikoloji Anabilim Dalı

Psikoloji Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hayati HÖKELEKLİ

NİSAN, 2021



## ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Farklı Liderlik Tarzlarının Psikolojik Sermaye Açısından Karşılaştırılması: “İBB Örneği” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (12/04/2021)

Kenan ALTUN



## ÖNSÖZ

Farklı liderlik tarzlarının psikolojik sermaye açısından karşılaştırılması: İstanbul Büyük Şehir Belediyesi Örneği, başlıklı bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; psikoloji ve örgütsel psikoloji kavramları, pozitif psikoloji, pozitif örgütsel davranış, örgütlerdeki sermaye türleri (insan sermayesi, sosyal sermaye, ekonomik sermaye, psikolojik sermaye), pozitif psikolojik sermaye ve boyutları (öz yeterlilik, umut, iyimserlik, dayanıklılık), pozitif psikolojik sermayenin önemi, pozitif psikolojik sermayenin sonuçları (işe adanma, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, algılanan örgüt desteği, iş tatmini, iş performansı) konuları ile ilgili bilgilere değinilecektir.

İkinci bölümde; liderlik kavramı, liderliğin önemi ve gerekliliği, lider ve yönetici arasındaki farklar, etkili liderlerin genel özellikleri, liderin kullandığı güç kaynakları (yasal güç, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, karizmatik güç, uzmanlık gücü), liderlik yaklaşımları, özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşımlar, güncel yaklaşımlar, liderlik tarzları (Etkileşimci liderlik, Dönüşümsel liderlik, karizmatik liderlik, vizyoner liderlik, stratejik liderlik, demokratik liderlik, otokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik), liderlik ve psikolojik sermaye ilişkisi konuları ile ilgili bilgilere değinilecektir. Üçüncü bölümde ise farklı liderlik tarzlarının psikolojik sermaye açısından karşılaştırılması ile ilgili bir araştırma yapılacaktır.

Bugünlere kadar gelişimde kısa süreli ya da uzun süreli bana katkıları olan ve yaşamıma anlam katan herkese teşekkürlerimi sunarım. Özellikle bu çalışmamda katkılarından dolayı, aileme, çalışma arkadaşlarıma ve yoğunluğuna rağmen bana zaman ayırarak tezime katkıları olan değerli Prof. Dr. Hayati HÖKELEKLİ hocama teşekkür ederim.





# **FARKLI LİDERLİK TARZLARININ PSİKOLOJİK SERMAYE AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI: İBB ÖRNEĞİ**

## **ÖZET**

Örgütlerde insan faktörü önemli bir yer tutmaktadır. Örgütsel amaçların ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için örgüt çalışanlarının bu doğrultuda yönlendirilmeleri ve motive edilmeleri gerekmektedir. Örgütlerde bunu başarabilecek olanlar ise liderlerdir. Liderlik tarzları ile çalışanlar örgütsel amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzere harekete geçirilebilirler. Örgüt çalışanlarının sahip oldukları psikolojik sermayeleri de örgütteki liderlik tarzından etkilenebilmektedir.

Örgütler, öz yeterlilikleri yüksek, daha iyimser, daha umutlu, daha dirençli, daha etkili gibi pozitif psikolojik düzeyleri yüksek çalışanlara sahip olurlarsa, zorluklarla baş edebilecek, dinamik rekabet ortamlarında ayakta kalabilecek ve rekabet üstünlüğü sağlayabileceklerdir. Çalışanların pozitif psikolojik durumlarının sağlanması ve geliştirmesinde de liderlik tarzlarının önemli bir yeri bulunmaktadır.

Bu araştırmada, ilk önce araştırmaya katılanların liderlik tarzlarıyla ve psikolojik sermaye düzeyleriyle ilgili bilgiler elde edilecek, sonrasında cinsiyet, medeni durum, çocuk durumu, yaş, eğitim durumu, meslek grubu, aylık gelir ve meslekteki çalışma süresi gibi kontrol değişkenleri bakımından istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı tespit edilmeye çalışılacaktır. Bunlarla birlikte farklı liderlik tarzlarının psikolojik sermaye düzeyine etkisi araştırılacaktır. Araştırmanın örneklemini İstanbul Büyük Şehir Belediyesi'nde yönetici, büro personeli, saha personelleri, odacı, memur, sözleşmeli, işçi ve taşeron firma gibi farklı statülerde hizmet veren 203 çalışan oluşturmaktadır. Online olarak (Whatsapp, kurumsal ve kişisel e-posta hesapları) daha fazla paylaşımda bulunulmasına rağmen geri dönüşler az olduğundan; elden teslim yöntemiyle gönüllü olan çalışanlara ulaşılmıştır. Ayrıca bu çalışma, Covid-19 salgın dönemine denk geldiğinden İstanbul Büyük Şehir Belediyesi esnek ve dönüşümlü çalışma sistemine geçmiş, personel sayısı bürolarda Yüzde 70 'e yakın bir azalma olmuştur. Esnek çalışma sistemi

dışında Kronik hastalar, Hamile kadınlar ve küçük çocuğu olan kadınlar idari izinli sayıldığı için bunlara ulaşlamamıştır. Sonuç olarak Literatürle uyumlu olan bu çalışmada elde edilen bulgulara göre; demokratik liderliğin, serbest bırakıcı liderliğin, dönüşümcü liderliğin ve etkileşimci liderliğin psikolojik sermayeyi pozitif yönde yordadığı, Otokratik liderliğin ise negatif yönde yordadığı saptanmıştır. Çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin, medeni durum, yaş, eğitim durumu ve meslek grubu gibi demografik özelliklere göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Çalışanların liderlik tarzlarına dair algılarının da cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı ve meslek grubu gibi demografik özelliklerine göre farklılık gösterdiği görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Liderlik Tarzları, Psikolojik Sermaye

# **A COMPARISON OF DIFFERENT LEADERSHIP STYLES IN TERMS OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL: EXAMPLE OF METROPOLITAN MUNICIPALITY OF ISTANBUL**

## **ABSTRACT**

The human factor has an important place in organizations. In order to achieve organizational goals and objectives, the employees of the organization should be guided and motivated in this direction. In organizations, it is the leaders who can achieve this. Employees with leadership styles can be mobilized to achieve organizational goals and objectives. The psychological capital of the employees of the organization can also be affected by the leadership style in the organization.

Organizations will be able to cope with difficulties, survive in dynamic competitive environments and gain competitive advantage if they have employees with high positive psychological levels such as higher self-efficacy, more optimistic, more hopeful, more resilient, more effective. Leadership styles have an important place in providing and developing positive psychological conditions of employees.

In this study, firstly, information about the leadership styles and psychological capital levels of the participants will be obtained, and then a statistically significant difference will be obtained in terms of control variables such as gender, marital status, child status, age, educational status, occupational group, monthly income and working time in the profession. It will be tried to be determined whether it is or not. In addition to these, the effect of different leadership styles on psychological capital level will be investigated. The sample of the study consisted of 203 employees working with different statuses in Istanbul Metropolitan Municipality, such as managers, office personnel, field personnel, chamberman, civil servant, contracted, worker and subcontractor company. Although more shares are shared online (Whatsapp, corporate and personal e-mail accounts), the feedbacks are low; Volunteer employees were reached by hand delivery method. Besides, since this study coincided with the Covid-19 epidemic period, the Istanbul Metropolitan

Municipality switched to a flexible and rotational working system, and the number of personnel in offices decreased by almost 70 percent. Except for the flexible working system, chronic patients, pregnant women and those with young children are deemed to be on administrative leave, so these could not be reached. Findings of the current study showed that democratic leadership, liberating leadership, transformational leadership and interactionist leadership positively predicted psychological capital, whereas autocratic leadership predicted negatively. Another finding was that the psychological capital levels of the employees differed according to demographic characteristics such as marital status, age, education level and occupation group. Employees' perceptions of leadership styles also differed according to their demographic characteristics such as gender, marital status, number of children and occupation group.

**Keywords:** Leadership, Leadership Styles, Psychological Capital

## İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ .....	i
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT .....	vii
İÇİNDEKİLER .....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xv
<b>I. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
A. Konunun Önemi ve Seçiliş Amacı .....	1
B. Daha Önce Bu Konuda Yapılmış Çalışmalar .....	2
C. Hipotezler .....	4
<b>II. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI .....</b>	<b>7</b>
A. Psikoloji ve Örgütsel Psikoloji Kavramları.....	7
B. Pozitif Psikoloji .....	8
C. Pozitif Örgütsel Davranış .....	10
D. Örgütlerdeki Sermaye Türleri.....	12
1. İnsan Sermayesi .....	13
2. Sosyal Sermaye.....	15
3. Ekonomik Sermaye.....	17
4. Psikolojik Sermaye .....	18
E. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutları.....	19
1. Öz Yeterlilik .....	20

2. Umut .....	22
3. İyimserlik .....	23
4. Dayanıklılık.....	24
F. Pozitif Psikolojik Sermayenin Önemi .....	25
G. Pozitif Psikolojik Sermayenin Sonuçları .....	26
1. İşe Adanma .....	27
2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı .....	28
3. Örgütsel Bağlılık.....	30
4. Örgütsel Güven .....	31
5. Algılanan Örgüt Desteği .....	32
6. İş Tatmini .....	33
7. İş Performansı .....	33
H. Liderlik Kavramı .....	34
I. Liderliğin Önemi ve Gerekliliği.....	35
J. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar .....	37
K. Etkili Liderlerin Genel Özellikleri.....	38
L. Liderin Kullandığı Güç Kaynakları .....	40
1. Yasal Güç.....	41
2. Ödüllendirme Gücü.....	41
3. Zorlayıcı Güç .....	42
4. Karizmatik Güç .....	42
5. Uzmanlık Gücü .....	43
M. Liderlik Yaklaşımları .....	44
1. Özellikler Yaklaşımı .....	44
2. Davranışsal Yaklaşım .....	46
2.a. Ohio state üniversitesi liderlik yaklaşımı .....	46

2.b. Michigan üniversitesi liderlik yaklaşımı .....	46
2.c. Blake and mouton'un yönetim tarzı matrisi .....	47
2.c. Douglas mcgregor'un x ve y yaklaşımı .....	48
2.d. Likert'in sistem 4 yaklaşımı .....	49
3. Durumsal Yaklaşımlar .....	50
3.a. Fiedler'in etkin liderlik kuramı .....	51
3.b. Hersey ve blanchard'ın yaşam döngüsü kuramı .....	52
3.c. Yol-amaç kuramı .....	53
3.d. Reddin'in üç boyutlu liderlik kuramı .....	54
3.e. Vroom ve yetto'nun karar ağacı yaklaşımı .....	55
4. Güncel Yaklaşımlar .....	56
N. Liderlik Tarzları .....	57
1. Etkileşimci Liderlik .....	57
2. Dönüşümsel Liderlik .....	58
3. Karizmatik Liderlik .....	60
4. Vizyoner Liderlik .....	61
5. Stratejik Liderlik .....	62
6. Demokratik Liderlik .....	63
7. Otokratik Liderlik .....	64
8. Serbest Bırakıcı Liderlik .....	65
O. Liderlik ve Psikolojik Sermaye İlişkisi .....	65
<b>III. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ .....</b>	<b>70</b>
A. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	70
B. Araştırmanın Sınırlamaları .....	70
C. Araştırmanın Modeli .....	70
D. Araştırmanın Yöntemi .....	72

<b>IV. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR.....</b>	<b>74</b>
A. Demografik Bilgilerin Analizi .....	74
B. Faktör Analizi.....	77
C. Güvenilirlik Analizi.....	79
D. Normallik Analizi .....	80
E. Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutları Farklılık Analiz Bulguları .....	81
F. Liderlik Tarzları ve Alt Boyutları Farklılık Analiz Bulguları .....	88
G. Korelasyon Analizi .....	96
H. Regresyon Analizi.....	99
<b>V. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>105</b>
A. Tartışma .....	105
B. Öneriler .....	110
<b>VI. KAYNAKÇA.....</b>	<b>114</b>
<b>VII. EKLER.....</b>	<b>138</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>149</b>



## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 Örgütlerdeki Sermaye Türleri .....	13
Şekil 2 Pozitif Psikolojik Sermaye Boyutları .....	20
Şekil 3 Pozitif Psikolojik Sermayenin Sonuçları .....	27
Şekil 4 Liderin Kullandığı Güç Kaynakları .....	40
Şekil 5 Liderlik Yaklaşımları .....	44
Şekil 6 Liderlik Tarzları .....	57
Şekil 7 Araştırmanın Modeli .....	71



## ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1 Özellikler Yaklaşımına Göre Lider.....	45
Çizelge 2 X ve Y Yaklaşımı.....	49
Çizelge 3 Cinsiyet .....	74
Çizelge 4 Medeni Durum .....	74
Çizelge 5 Çocuk Sayısı .....	74
Çizelge 6 Yaş .....	75
Çizelge 7 Eğitim Durumu .....	75
Çizelge 8 Meslek Grubu.....	75
Çizelge 9 Aylık Gelir .....	76
Çizelge 10 Meslekte Çalışma Süresi.....	76
Çizelge 11 Psikolojik Sermaye Ölçeği Faktör Analizi .....	77
Çizelge 12 Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Faktör Analizi.....	78
Çizelge 13 Ölçek ve Alt Boyutların Güvenirlilik Analizi.....	79
Çizelge 14 Betimsel İstatistikler .....	80
Çizelge 15 Cinsiyete Göre Psikolojik Sermaye Farklılık Analizi.....	81
Çizelge 16 Medeni Duruma Göre Psikolojik Sermaye Farklılık Analizi .....	81
Çizelge 17 Çocuk Durumuna Göre Psikolojik Sermaye Farklılık Analizi .....	82
Çizelge 18 Yaşa Göre Psikolojik Sermaye Farklılık Analizi.....	83
Çizelge 19 Eğitim Durumuna Göre Psikolojik Sermaye Farklılık Analizi.....	84
Çizelge 20 Meslek Grubuna Göre Psikolojik Sermaye Farklılık Analizi .....	85
Çizelge 21 Aylık Gelire Göre Psikolojik Sermaye Farklılık Analizi.....	86
Çizelge 22 Mesleki Çalışma Süresine Göre Psikolojik Sermaye Farklılık Analizi...	87

Çizelge 23 Cinsiyete Göre Liderlik Tarzları T-Testi Sonuçları.....	88
Çizelge 24 Medeni Duruma Göre Liderlik Tarzları T-Testi Sonuçları.....	88
Çizelge 25 Liderlik Tarzları ve Çocuk Durumu ANOVA Sonuçları.....	89
Çizelge 26 Liderlik Tarzları ve Yaş ANOVA Sonuçları .....	90
Çizelge 27 Liderlik Tarzları ve Eğitim ANOVA Sonuçları.....	91
Çizelge 28 Liderlik Tarzları ve Meslek Grubu ANOVA Sonuçları.....	93
Çizelge 29 Liderlik Tarzları ve Aylık Gelir ANOVA Sonuçları .....	94
Çizelge 30 Liderlik Tarzları ve Meslekte Çalışma Süresi ANOVA Sonuçları.....	95
Çizelge 31 Ölçeklerin Korelasyon Analizi.....	96
Çizelge 32 Demokratik Liderliğin Psikolojik Sermayeye Etkisi .....	99
Çizelge 33 Otokratik Liderliğin Psikolojik Sermayeye Etkisi .....	99
Çizelge 34 Serbest Bırakıcı Liderliğin Psikolojik Sermayeye Etkisi.....	99
Çizelge 35 Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Sermayeye Etkisi .....	100
Çizelge 36 Etkileşimci Liderliğin Psikolojik Sermayeye Etkisi .....	100
Çizelge 37 Liderlik Tarzlarının İyimserliğe Etkisi Çoklu Regresyon Analizi.....	100
Çizelge 38 Liderlik Tarzlarının Umuda Etkisi Çoklu Regresyon Analizi .....	101
Çizelge 39 Liderlik Tarzlarının Öz Yeterliliğe Etkisi Çoklu Regresyon Analizi ....	101
Çizelge 40 Liderlik Tarzlarının Dayanıklılığa Etkisi Çoklu Regresyon Analizi .....	102
Çizelge 41 Hipotezlerin Değerlendirilme Sonuçları .....	102

# I. GİRİŞ

## A. Konunun Önemi ve Seçiliş Amacı

Rekabetçi ortamda başarılı olabilmek için, örgütlerin işlerine zihinsel olarak bağlı ve örgütün başarısını desteklemek için ellerinden gelenin en iyisini yapmaya istekli çalışanlara ihtiyacı vardır. Pozitif psikolojik sermaye organizasyon ve liderlerdeki bazı değişkenlerden etkilenebilen olumlu bir psikolojik kaynak olarak görülmektedir. Bununla birlikte kişisel kaynakların (pozitif psikolojik sermaye) iş kaynakları (liderlik) ile ilişkili olduğu söylenebilir (Pugar ve Parahyanti, 2017:75).

Pozitif psikolojik sermaye, öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık gibi alt düzey değişkenleri kapsayan pozitif psikolojik kaynaklar kümesidir. Pozitif psikolojik sermaye görev performansında ve hedeflere ulaşmada önemli pozitif bir psikolojik yapı olarak görülmektedir (Ortega-Maldonado ve Salanova, 2018:391).

Pozitif örgütsel davranış hem çalışanlar hem de organizasyonlar için, takipçilerin pozitif psikolojik durumlarının (psikolojik sermaye) sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanabilmesi için etkili bir şekilde tanınmasında ve geliştirilmesinde önemli bir yer tutmaktadır. Liderlerin psikolojik sermayeleri, takipçilerinin psikolojik sermayelerini etkilemekte ve bu durum daha sonra iş davranışları ve iş performansları üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır (Chen ve diğerleri., 2017:1-2).

Farklı liderlik tarzlarının psikolojik sermaye düzeyine etkisi ile ilgili bu araştırmanın hem literatüre bir katkı sağlaması hem de bundan sonra yapılacak çalışmalara ışık tutması açısından önem taşımaktadır.

Kamu kurumları farklı eğilim, eğitim ve kadroları bünyesinde bulunduran önemli kuruluşlardandır. Dolayısıyla örneklem olarak sağlanacak verilerin bilimsel açıdan da güçlü yönleri vardır. Bu nedenle çalışmamızda İstanbul Büyükşehir Belediyesi çalışanları üzerinde bu araştırmayı gerçekleştirmeyi uygun bulduk.

Literatür incelendiğinde konuyla ilgili Türkiye’de yeterli araştırma bulunmamaktadır. Konunun seçilme nedeni öncelikle gelecekteki araştırmalara ve literatüre katkı sağlamaktır. Bunun yanı sıra; halka en yakın hizmet kuruluşu olan kamu kuruluşlarının hizmetlerini en hızlı, en güncel şekilde halka ulaştırması ve çağa yakışır şekilde sunması herkesi ilgilendiren ve herkese yararlı olan bir durumdur. Bunun da yapılabilmesi için çalışanların Pozitif Psikolojik düzeylerinin bilinmesi buna yatırım yapılması, Liderlik algılarının ölçülmesi, örgüte bağlılıklarının sağlanması, onların entelektüel ve psikolojik düzeylerine yatırım yapmakla mümkün olacaktır.

Bu araştırmanın amacı, farklı liderlik tarzlarının psikolojik sermaye açısından karşılaştırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda ilk önce araştırmaya katılanların liderlik tarzlarıyla ve psikolojik sermaye düzeyleriyle ilgili bilgiler elde edilecek, sonrasında cinsiyet, medeni durum, çocuk durumu, yaş, eğitim durumu, meslek grubu, aylık gelir ve meslekteki çalışma süresi gibi kontrol değişkenleri bakımından istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı tespit edilmeye çalışılacaktır. Bunlarla birlikte farklı liderlik tarzlarının psikolojik sermaye düzeyine etkisi araştırılacaktır.

## **B. Daha Önce Bu Konuda Yapılmış Çalışmalar**

Bu konu ile ilgili daha önce yapılmış olan çalışmalar az olmakla birlikte, daha çok eğitim ve sağlık sektörüne yönelik olarak yapıldığı görülmektedir. Bir kamu kurumu olan belediyelerle ilgili olarak literatürde bu konuda yapılmış bir araştırma görülememiştir. Bu kapsamda öncül bir çalışma olmasından dolayı da önemlidir.

Liderlik ve psikolojik sermaye ile ilgili olarak daha önce yapılmış bazı çalışmalar şöyledir;

Bilgiç, (2020), ‘‘Okul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin psikolojik sermayesi ile ilişkisi’’ başlıklı çalışmada; araştırmaya katılanların sahip oldukları demografik özelliklerden, okul türü, cinsiyet, eğitim seviyesi, kıdem gibi değişkenlerin öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarıyla ilgili algılarında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Okul müdürlerinin sergilemiş oldukları liderlik davranışlarının öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır.

Akın, (2020), ‘‘Otantik liderliğin psikolojik sermaye ve iş performansına etkilerinin incelenmesi üzerine bir araştırma’’ başlıklı çalışmasında; Otantik liderlik ve boyutlarının psikolojik sermayeyi olumlu ve pozitif yönde etkilediği aynı zamanda otantik liderliğin her bir boyutunun psikolojik sermaye ile pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

şarbay, (2018), ‘‘Okullarda Ğretmenlerin paylaşılan liderlik algıları ile psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki’’ başlıklı çalışmasında; paylaşılan liderlik uygulamalarına yönelik Ğretmen algılarının, paylaşılan liderliğin bazı boyutlarında, mesleki kıdem, okulda bulunan Ğretmen sayısı, çalışılan okul düzeyi ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği grlmştir. Araştırmanın diğer değişken olan öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerine yönelik algılarının ise, çok yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Soylu, (2018), ‘‘Otantik liderlik ve psikolojik sermaye ilişkisi: Gaziantep’te bir alan çalışması’’ başlıklı çalışmasında; Genel otantik liderliğin dayanıklılık boyutuyla pozitif ilişkisi bulunmuştur. Ankete katılanların demografik özelliklerine göre, otantik liderlik algılarının ve psikolojik sermaye düzeylerinin anlamlı farklılıklar gösterdiği sonucu elde edilmiştir.

Erarslan, (2019), ‘‘Dönüştürücü liderliğin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisi: İstanbul ilinde bir araştırma’’ başlıklı çalışmasında; dönüştürücü liderlik ve pozitif psikolojik sermaye arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

şengüllendi, (2017), ‘‘Dönüşümcü liderlik ile pozitif psikolojik sermaye ilişkisi’’ başlıklı çalışmasında; dönüşümcü liderliğin pozitif psikolojik sermaye ile ilişkili olduğu sonucu çıkmıştır. Araştırmada ayrıca dönüşümcü liderlik tarzı ile pozitif psikolojik sermaye ilişkisinde katılımcıların tecrübe ve eğitim durumlarının düzenleyici etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Olaniyan, (2017), ‘‘Authentic Leadership, Psychological Capital, and Employees’ Well-Being’’ başlıklı çalışmanın sonuçlarının da gösterdiği gibi (otantik liderlik tarzına ilişkin geçmiş araştırmalarla uyumlu olarak) bulgular, çalışanlar tarafından zgn olarak algılanan bir lidere sahip olmanın temel önemine işaret etmektedir. Ayrıca, alışanların psikolojik sermayelerini geliştirerek gerçek liderin takipçileri üzerindeki etkisine (yani umut, etkinlik, direnç ve iyimserlik) dair kanıtlar

da bulunmuştur. Bu doğrultuda, Maxwell'in herhangi bir organizasyonda liderin rolünün hayati bir rol olduğu iddiasını kısmen desteklemektedir.

Leonard, (2016), " Leadership styles and psychological capital in a home improvement organization" başlıklı çalışmasında elde edilen bulgulara göre; bir satış organizasyonu içindeki liderlik tarzları ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiye ilişki olduğu saptanmıştır. Sonuçlar, psikolojik sermayeyi ve satışları artıran koçluk stratejilerinin belirlenmesine yardımcı olduğu belirtilmektedir. Organizasyonlar, koçluk yoluyla çalışanları geliştirdikçe hem işgücünün genel memnuniyeti hem de satış verimliliği artış gösterecektir. Böylece çalışanın iş tatmini ve organizasyonun gelirini artırdığı bir ortam yaratılabilecektir.

Toor ve Ofori, (2008), " Role of psychological capital (Psycap) in leadership effectiveness" başlıklı çalışmalarında; dört faktörden (öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve esneklik) oluşan pozitif psikolojik sermaye, hem liderlik gelişimi hem de etki için hayati bir faktör olarak kabul edilmiştir. Sonuçlar, pozitif psikolojik sermayenin dönüşümcü liderlik ve liderlik etkinliği ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermektedir. Makaledeki tartışma aynı zamanda pozitif psikolojik sermayenin liderlik gelişimi ve etkinliği üzerindeki etkilerini de değerlendirmektedir.

### **C. Hipotezler**

Farklı liderlik tarzlarının psikolojik sermaye açısından karşılaştırılması ile ilgili olarak aşağıdaki hipotezler kurulmuştur;

H<sub>1</sub>: Liderlik tarzları algılarının psikolojik sermaye üzerine yordayıcı etkisi vardır.

- ✓ H<sub>1a</sub>: Otokratik liderliğin psikolojik sermaye üzerine negatif yönde yordayıcı etkisi vardır.
- ✓ H<sub>1b</sub>: Demokratik liderliğin psikolojik sermaye üzerine pozitif yönde yordayıcı etkisi vardır.
- ✓ H<sub>1c</sub>: Serbest Bırakıcı liderliğin psikolojik sermaye üzerine pozitif yönde yordayıcı etkisi vardır.
- ✓ H<sub>1d</sub>: Dönüşümcü liderliğin psikolojik sermaye üzerine pozitif yönde yordayıcı etkisi vardır.



- ✓ H<sub>1e</sub>: Etkileşimci liderliğin psikolojik sermaye üzerine pozitif yönde yordayıcı etkisi vardır.

H<sub>2</sub>: Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

- ✓ H<sub>2a</sub>: Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
- ✓ H<sub>2b</sub>: Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
- ✓ H<sub>2c</sub>: Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri, evlilerse çocuk sayısına göre farklılık göstermektedir.
- ✓ H<sub>2d</sub>: Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri, yaşa göre farklılık göstermektedir.
- ✓ H<sub>2e</sub>: Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
- ✓ H<sub>2f</sub>: Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri, meslek grubuna göre farklılık göstermektedir.
- ✓ H<sub>2g</sub>: Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri, aylık gelire göre farklılık göstermektedir.
- ✓ H<sub>2h</sub>: Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri, kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>3</sub>: Çalışanların liderlik tarzlarına dair algıları, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

- ✓ H<sub>3a</sub>: Çalışanların liderlik tarzlarına dair algıları, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
- ✓ H<sub>3b</sub>: Çalışanların liderlik tarzlarına dair algıları, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
- ✓ H<sub>3c</sub>: Çalışanların liderlik tarzlarına dair algıları, evlilerse çocuk sayısına göre farklılık göstermektedir.
- ✓ H<sub>3d</sub>: Çalışanların liderlik tarzlarına dair algıları, yaşa göre farklılık göstermektedir.
- ✓ H<sub>3e</sub>: Çalışanların liderlik tarzlarına dair algıları, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

- ✓ H<sub>3f</sub>: Çalışanların liderlik tarzlarına dair algıları, meslek grubuna göre farklılık göstermektedir.
- ✓ H<sub>3g</sub>: Çalışanların liderlik tarzlarına dair algıları, aylık gelire göre farklılık göstermektedir.
- ✓ H<sub>3h</sub>: Çalışanların liderlik tarzlarına dair algıları, kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

## II. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

### A. Psikoloji ve Örgütsel Psikoloji Kavramları

Günümüz yüzyılında gelişimin ve değişimin temelinde yer alan örgütler artık sahip oldukları insan kaynağını verimli ve etkili bir şekilde kullanabildikleri derecede rekabette üstünlük sağlayabilmektedirler. Örgütlerin hem günümüz koşullarında hem de gelecekte daha rekabetçi ve karlı olabilmeleri için örgütleri ayakta tutan psikolojik ve sosyal süreçlerin bilinmeleri önem arz etmektedir (Bozgeyikli ve Amil, 2016:5).

Psikoloji, insanların doğrudan ya da dolaylı olarak gözlenebilen davranışlarını inceleyen bir disiplindir. Psikoloji, davranışların yorumlanması ve açıklanmasını bireysel düzeyde ele alan ve bireysel davranışları etkisi altına alan her çeşit sosyal unsuru göz önüne alarak bireyin üzerindeki yansımaları incelemektedir (Tutar, 2014:26). Psikoloji, insanların davranışlarını tahmin etmeye ve anlamaya çalışırken bir taraftan da içerisinde yer almış olduğu çağda bireyleri tanımlayarak analiz etme gayreti içerisinde olan bir bilimdir. İnsanların düşünceleri, emelleri, gelenekleri, algıları, zevkleri ve kültürleri yaşadıkları çağın bir ürünüdür. Psikoloji, bireyin kendisini fark etmesini sağlayan, davranışlar, tutumlar ve algılarla ilgili olarak bir iç görü kazandırmaya çalışan, çağın yaşam problemlerine uyumun sağlanabilmesinde, bireysel tüm konularda kişiyi aydınlatmada yol gösterici misyonu olan bir bilim dalıdır (Bakırtaş, 2020:228).

İşin insanların yaşamlarındaki rolünün artması ile birlikte çalışma psikolojisi psikoloji biliminin merkezinde yer almıştır (Duffy ve diğerleri., 2016:127). Bununla birlikte çalışma psikolojisi genel olarak, psikoloji biliminin bir alt dalı olarak karşımıza çıkmaktadır ve uygulamalı psikolojinin örgütsel ve işyeri düzeyindeki uygulamalarıyla ilişkilidir. Çalışma psikolojisi, çalışmanın bireyler üzerindeki etkileriyle birlikte sağlık, güvenlik ve iyilik hallerine katkılarının geliştirilmesi doğrultusunda bilimsel çalışmalara sahip olan bir disiplin olarak ifade edilebilir.

Geçmişte endüstri psikolojisi olarak bilinen çalışma psikolojisi daha sonraları endüstri ve örgüt psikolojisi olarak ifade edilmeye başlanmıştır (Güler, 2015:3).

Genel olarak örgütsel psikoloji, işyeri ile ilgili psikolojinin bilimsel ilkelerinin ve yöntemlerinin geliştirildiği, uygulandığı ve gerçekleştirildiği bir çalışma ve araştırma alanıdır. İnsanların davranışlarının ve tutumlarının çeşitli yönleriyle ilgilenmektedir ve insanları organizasyonel bir ortamda işlevselliğe ve üretkenliğe yönlendirmektedir. Diğer bir deyişle, çalışanların çevrelerini nasıl algıladıkları ve organizasyonel ortamda nasıl düşündükleri, hissettikleri, davrandıkları ve etkileşime girdikleri ile ilişkilidir (Dolan ve Gabel-Shemueli, 2015:3).

Psikoloji zihin ve zihnin nasıl çalıştığı ile ilgilidir. Bununla birlikte grupların düşünceleri ve tepkileriyle de ilgilenmektedir. Örgütsel psikolojinin amacı, gerekli araçları yerinde analiz ederek ve uygulayarak bir örgütün genel verimliliğini artırmaktır. Yönetim tarzlarından çalışma koşullarına kadar organizasyon üzerinde etkisi olan her şeyi incelemektedir. Çalışanların yönetimle barış içinde olduğu ve daha iyi iş, daha yüksek iş tatmini ve maksimum verimlilik sağlayan iyi bir yer için en uygun koşulları yaratmaya çalışmaktadır. Örgütsel psikoloji, örgütsel davranışları inceleyerek ve örgüt üzerinde olumsuz etkileri olan konuları belirleyerek bir örgütün genel verimliliğini artırmaya çalışmaktadır (Arikkök, 2017:5-6).

## **B. Pozitif Psikoloji**

M. Seligman öncülüğünde ve Amerikan Psikoloji Derneği tarafından yürütülen pozitif psikoloji çalışmaları kişilerin negatif yönlerinden ziyade pozitif özelliklerine odaklanmıştır.

Bilim olarak Psikoloji önceden dar bir kapsamla patolojik durumlar, tükenmişlik gibi ruhsal sorunlar ile ilgilenirken artık daha geniş bir alanda Pozitif Psikoloji anlayışının sağladığı olanaklar çerçevesinde insanın karakter güçleri ve olumlu niteliklerini ön planda tutan çalışmalara da yer vermektedir. “İlk kez 1999 yılında Martin Seligman, psikoloji biliminin insanın normal olmayan yönleri üzerinde durduğu, güçlü ve olumlu yönlerini anlayıp geliştirmeye çalışmadığına dikkat çekerek, psikoloji bulgularının insanları nasıl daha normal, daha mutlu, daha başarılı ve daha iyi olabileceklerini öğretmek için kullanılması gerektiğini vurgulayarak “pozitif psikoloji” kavramını ileri sürmüştür” (Keleş, 2011:345-346).

Pozitif psikolojinin nihai amacı, pozitif duygu, tatmin ve anlam anlayarak ve inşa ederek insanları daha mutlu etmektir (Seligman, Parks ve Steen, 2004:1379).

İnsan, kendisini gerçekleştirme ve geliştirme potansiyeli olan bir varlıktır. İnsanlar doğaları gereği yetkinleşmeye ve en iyisini yapmaya çaba sarf etmektedirler. Bu doğrultuda da insanlar sahip oldukları potansiyellerini geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bu durum pozitif psikoloji yaklaşımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Pozitif psikoloji, bireylerin zayıflıklarının giderilmesinden daha çok güçlü olan taraflarının geliştirilmesini daha etkili görmektedir (Demirci ve Mersin, 2020:37). Pozitif psikoloji, pozitif kişisel özellikler, olumlu deneyimler ve yaşam kalitesinin iyileştirilmesine yardımcı olan ve aynı zamanda yaşamın anlamsız ve kısır olduğu algısı oluştuğunda, kişiyi patolojilerden koruyan pozitif bir bilimdir. Buradan hareketle pozitif psikoloji, insanların negatif yönlerini de göz önüne alarak insanların iyi oluşlarını artırabilecek kişilik özellikleri, erdemler ve yeteneklerin tespit edilerek geliştirilmesine odaklanan bilimsel ve klinik bir girişimdir (Gürsu ve Ay, 2019:657).

Pozitif psikoloji, sıradan yaşamını sürdüren insanların erdemli ve güçlü yanlarını bilimsel yöntemleri kullanarak araştırmayı içermektedir. Pozitif psikoloji, insanlarda nelerin işe yaradığının, nelerin iyileştirdiğinin ve nelerin doğru olduğunun ortaya çıkartılması için “ortalama bir insanın” yeniden ziyaret edilmesidir. Öğrenilen gelişmiş adaptasyonların ve becerilerin etkili ve başarılı bir biçimde uygulayan insanların sahip oldukları doğalarının ne olduğunu sorgulamaktadır (Arslan, 2020:124).

Pozitif psikoloji, patolojiye değil, insan mutluluğuna ve duygusal sağlığa neyin katkıda bulunduğuna odaklanmaya çalışan, daha yeni ve giderek daha popüler hale gelen bir psikoloji dalıdır. İnsanların gelişmelerine, bir tatmin duygusu elde etmelerine yardımcı olarak, bunlarla birlikte stresi daha etkili bir şekilde yöneten güçlü yönleri, erdemlere ve faktörlere odaklanmaktadır (Rajeshwa ve Ramchandram, 2019:353).

Pozitif psikoloji, bireylerin ve toplulukların gelişmelerine ve ilerlemelerine yardımcı olan faktörleri daha iyi anlamak ve uygulamakla ilgili bilimsel çalışmalardır. Pozitif psikoloji insanların hayatlarını daha üretken ve tatmin edici hale getirmeye ve yetenekleri belirleyerek beslemeye odaklanmaktadır (Magyar-Moe, Owens ve Conoley, 2015:509). Bunlarla birlikte psikolojik rahatsızlıkları

iyileştirmede pozitif psikoloji müdahaleleri, insanların anlamlı bir hayata sahip olabilmeleri, hayata katılmaları ve erdem odaklı bir hayat sürmeleri üzerine kurulmuştur. Diğer bir ifade ile pozitif psikolojik müdahalelerde, insanlara pozitif duyguların, davranışların ve düşüncelerin ortaya çıkartılması amaçlanmaktadır (Eryılmaz, 2017:347).

Pozitif psikolojiyle ilgili olarak yapılan araştırmalarda; iyimserliğe, öz yeterliliğe, psikolojik sağlamlığa, umuda, baş etme becerilerine, öznel iyi oluşa, yaşam doyumuna, bireyler arası ilişkilere, güçlü karakteristik özelliklere, özgüvene, aidiyete, psikolojik iyi olmaya, proaktiviteye, otantikliğe, başarı yönelimlerine, kararlığa, minnettarlığa, affediciliğe, biliş ötesine ve duyarlılığa yer verildiği görülmektedir (Kutunis ve Yıldız, 2014:137).

Pozitif psikoloji yalnızca kişilerin ve yaşantılarının olumlu yönlerine odaklanmamaktadır. Aksine kişiyi ve yaşamını bir bütün olarak değerlendirmeye alarak, negatif yönleri de kabul etmektedir. Burada ön plana çıkan, problemleri bakış açısının, kişiyi ve yaşamını negatif tarafa odaklanmaları gerektiğinden daha çok odaklandıklarını ve bunun yerine daha çok güçlü ve olumlu yanlarına odaklanmaları gerektiği ve bunun da hem kişinin hem de toplumun iyilik haline daha fazla katkısı olacağıdır (Demir ve Türk, 2020:118).

### **C. Pozitif Örgütsel Davranış**

Pozitif Örgütsel Davranış, Luthans (2002) ve Wright (2003) tarafından yürütülen çalışmaların öncülüğü ile başlayan, “örgütsel davranışa pozitif bir bakış açısı ile yaklaşan” bir akımdır (Kanten ve Yeşiltaş, 2013:84).

Pozitif örgütsel davranışta amaç, örgütsel davranış alanında yeni ortaya çıkan pozitif psikoloji hareketi konusundaki farkındalığını artırmaktır. Pozitif psikoloji esas olarak klinik uygulamalara odaklanmış olsa da, çalışma ortamında bu kadar pozitif bir odaklanmanın nasıl uygulanabileceğini göstermenin önemli olduğu hissedilmiştir (Luthans ve Avolio, 2009:292). Pozitif örgütsel davranış, insanların güçlü yönlerine ve psikolojik yeteneklerine odaklanan teori ve araştırma tarafından yönlendirilen, son zamanlarda ortaya çıkan pozitif psikolojinin öncülüğünü takip etmektedir (Luthans ve Church, 2002:57).

Örgütlerin, en çalkantılı zamanlarda bile güven, umut, direnç ve iyimserliğe sahip olan pozitif çalışanlara ihtiyacı vardır. Pazar istikrarsızlığı, çalkantılı siyasi-ekonomik koşullar, savaşlar ve doğal afetlerle karakterize edilen ve sürekli ortaya çıkan küreselleşme sorunlarının körüklediği günümüzün hızla değişen çalışma ortamında, daha fazla güven, esneklik, umut ve iyimserliğe sahip pozitif fikirli çalışanlar geliştirme ihtiyacı ve bunları besleyici işyeri ortamı her zamankinden daha fazla önem arz etmektedir (Mansor ve diğerleri., 2012:558).

İşyerinde pozitif psikoloji, pozitif örgütsel davranış veya pozitif örgütsel bilim gibi çeşitli kavramları içermektedir. Tüm bunlar güçlü yönler ve gelişmeye odaklanmakla birlikte farklı bakış açılarına sahiptirler. Pozitif örgütsel davranışın odak noktası, organizasyon içindeki bireydir (Heinitz ve diğerleri., 2018:1-2). Pozitif örgütsel davranış pozitif psikoloji hareketinden geliştirilmiştir. Pozitifliğin değeri yıllar içinde kabul edilmiş olsa da, ancak son zamanlarda psikolojide teori oluşturma, araştırma ve uygulama ve şimdi de örgütsel davranış için önemli bir odak alanı haline gelmiştir. Pozitif örgütsel davranış, "günümüzün işyerinde performans iyileştirmesi için ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkin bir şekilde yönetilebilen pozitif yönelimli insan kaynaklarının gücünün ve psikolojik kapasitelerin incelenmesi ve uygulanması" olarak tanımlanmaktadır (Gayathri ve Karthikeyan, 2014:148).

Temelde pozitif örgütsel davranış kapsamında, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık ve öz-yeterlik bulunmaktadır. Pozitif örgütsel davranış, olumlu organizasyonel sonuçlara katkıda bulunabilmektedir. Örneğin, umut, iyimserlik ve esnekliğin daha yüksek iş tatmini, iş mutluluğu ve örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu söylenebilir. Ayrıca iyimserlik, nezaket, mizah ve cömertlik gibi olumlu çalışan özelliklerinin daha yüksek iş performansı ile ilişkili olması beklenmektedir. Pozitifliğin (işte yaşanan olumlu bireysel özellikler ve olumlu duygularla yansıdığı üzere) çalışanların mutluluğu ve refahı için önemli olduğunu ifade edilebilir (Belal, 2019:72).

Örgütsel davranışın bir alt dalı olan pozitif örgütsel davranışın pozitif yönü onu ana çatısında bulunan, kişilerin ve grupların örgütler içerisindeki davranışlarını inceleyen örgütsel davranıştan ayırmaktadır (Baykal, 2017:49). Pozitif örgütsel davranış, örgütlerde liderlik, gereken önlemlerin alınması, yönetim, insan kaynakları yönetiminde çalışanların eğitilmeleri ve geliştirilmeleriyle ilgili uygulamalara

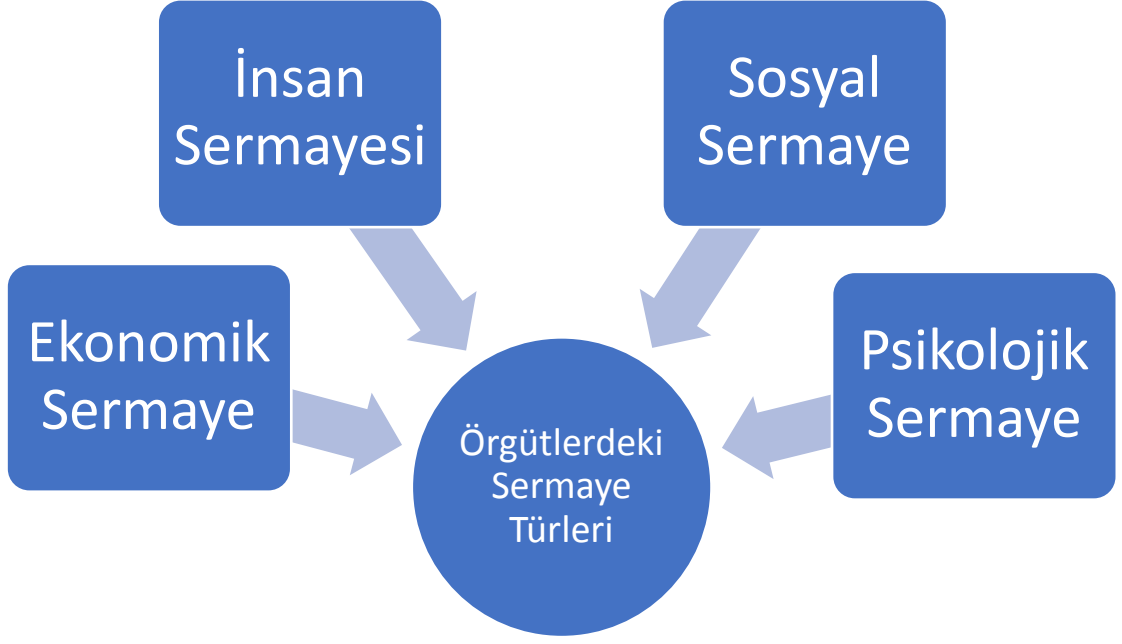
uyarlanabilir olma ve daha da önemlisi çağımızın örgütleri için performansın geliştirilmesine katkıda bulunma yetenek özellikleriyle örgütsel davranış alanına nazaran benzersizdir. Bunlarla birlikte pozitif yaklaşımların sürdürülebilirliğinin anlaşılmasını sağlama ve çalışanların güçlü yönleri üzerinde durmak üzere uygulanabilen, pratiğe dökülebilen ve sürdürülebilirliği olan uygulamalar için örgütsel davranış, pozitif örgütsel davranış yaklaşımından gücünü almaktadır (Kutunis ve Yıldız, 2014:140).

Pozitif örgütsel davranış, gerekli niteliklere sahip olan kişilerin işe alınmasının yanı sıra mevcut çalışanlarının geliştirilerek performanslarının artırılmasını da kapsamaktadır. Pozitif örgütsel davranışın beş ana özelliği bulunmaktadır ve bunlar; pozitif örgütsel davranışın temelinde pozitiflik yer almaktadır, teorilere ve araştırmalara dayanmaktadır, ölçülebilen kavramları kapsamaktadır, gelişime ve değişime açık bir yapıya sahiptir ve performans ile yakından ilişkilidir (Tunçkılıç, 2019:13-14). Pozitif örgütsel davranış sadece bireylerin gelişimleri ve sağlıkları üzerine değil, bunlarla birlikte örgütsel vatandaşlık, iş performansı ve stresle baş edebilme üzerinde pozitif etkileri bulunmaktadır (Konaklı ve Arslan, 2017:224).

#### **D. Örgütlerdeki Sermaye Türleri**

Literatüre bakıldığında, örgütlerdeki sermaye türlerinin genel olarak, insan sermayesi, sosyal sermaye, ekonomik sermaye ve psikolojik sermaye olmak üzere dört kısma ayrıldığı görülmektedir.





Şekil 1 Örgütlerdeki Sermaye Türleri

## 1. İnsan Sermayesi

Bir sosyal sistem olarak bir işletmede, ekonomik ve sosyal boyutla birlikte insan faktörünü önemlidir. Çalışanlar bir organizasyonun temel direğidir. Çalışanın olmadığı bir durumda bir örgütün hayatta kalması söz konusu olmayacaktır. Örgütler, başarıya ve üretkenliğe kendi yolunda katkıda bulunan bireylerin yardımıyla gidebilmektedirler. Çalışanlar günlerinin büyük bir bölümünü çalışarak geçirmekte ve organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşmak için çok çaba göstermektedirler (Kucharčíková, Tokarčíková ve Blašková, 2015:48).

Farklı sermaye türleri, mal ve hizmet üretme sürecine giren girdiler olarak kabul edilmiştir, ancak insan sermayesi, mal üretme veya hizmet sağlama sürecinde daha karmaşık bir rol oynadığı için basit bir girdi olarak görülmemektedir. İnsan sermayesi, kendisini ve diğer girdileri hem değiştirebilen hem de yönetebilen içsel bir yetenek sergilemektedir. İnsan sermayesi, verimliliği artırmak için insan kaynaklarına yapılan yatırımdır. Bu nedenle, öğrenen organizasyon bireylere yapılan yatırımı seçerler, çünkü insanlar farklı niteliklere sahip değerli insan sermayesi olarak görülmektedir (Pasban ve Nojeh, 2016:250).

İnsan sermayesi, geniş anlamda, bir kişinin sahip olduğu yetenekler mirası olarak tanımlanabilir. Yetenekler; bilgi, yetenek, teknikler, teknik bilgi ve fiziksel güçten oluşan bir bütündür. Özünde bir kişinin bir işe fiziksel ve zihinsel olarak verdiği her şey yer almaktadır (Santagostino, 2014:2). İnsan sermayesi, bireyin kendisine özgü olan ve herhangi bir sosyal ortamda ortaya çıkartılabilen ve her türlü ekonomik kaynak karşılığında işgücü piyasasında kullanılabilen bireylerin yeteneklerinden oluşmaktadır (Matei ve Ceche, 2018:1).

İnsan sermayesi, bir örgütte çalışanların becerileri, bilgileri, deneyimleri, yetenekleri ve uzmanlıklarının tümünü kapsamaktadır. İnsan sermayesindeki yetkinlikler, yeni ürünler, bilgi paylaşımı, iyileştirmeler, yeni fikirlerin üretilmesi biçiminde bir örgütte değer yarattığı oranda anlam kazandığı ifade edilebilir (Demir, 2019:45).

İnsanlar, sahip oldukları yetkinlikler ve niteliklerine zaman içerisinde etkileşimler neticesinde elde ettikleri becerileri, bilgileri ve tutumsal özelliklerini katarak sahip oldukları insan sermayesi düzeylerini yükseltebilmektedirler. Örgütler sahip oldukları çalışanlarının insan sermayesi birikimlerini örgütün sahip olduğu varlıklar olarak değerlendirip insan sermayesinin sürekli olarak artırmayı istemektedirler (Alan, 2017:26).

İnsan sermayesi zaman içerisinde biriken sermaye biçimidir. İnsanlar, doğdukları andan itibaren sahip oldukları özelliklerine dış çevrelerinden aldıkları becerileri, bilgileri ve davranış özelliklerini ekledikleri zaman insan sermaye düzeylerini artırmaktadırlar. Bireyler sahip oldukları insan sermayelerini kendi ellerinde tutmaktadırlar ve sahip oldukları bu insan sermayesini bir fayda sağlamak üzere örgütlere kiraya vermektedirler. Bu faydalar hem finansal düzeyde hem de finans dışı düzeyde olabilmektedir (Kaya ve Kesen, 2014:30).

Ekonomik büyümede ve ekonomide önemli bir rolü olan beşeri sermaye, üretken sermaye biçiminde de ifade edilmektedir. Kişilerin işgücü piyasalarında üretkenliklerini sağlayacak olan becerilerin, bilgilerin ve yeteneklerin toplamı beşeri sermayeyi meydana getirmektedir. Üretimle ilgili faktörlerin özellikle de fiziki faktörlerin daha etkili ve verimli bir biçimde kullanılabilmesine imkan tanıyan, toplum içerisindeki işgücünün niceliğini ve niteliğini yükselten, kalifiye ve mesleki donanım niteliklerini geliştiren, görgü, bilgi ve deneyimlerin kazandırıldığı, yaşam

ve sağlık standartları ile moralin yükseltildiği ve sosyal ilişkilerden ortaya çıkan değerler bütünüdür (Şenbayram, 2018:99).

## 2. Sosyal Sermaye

Sosyal sermaye kavramı, ekonomiden örgütsel sosyolojiye ve siyaset bilimine kadar çok çeşitli sosyal bilimler disiplinlerinde oldukça popülerdir. Sosyal sermaye konusunda farklı bakış açılarının olmasının nedeni de budur. Sosyal sermaye, beşeri sermaye, finansal sermaye ve fiziksel sermaye ile birlikte dördüncü bir sermaye biçimi olarak görülmektedir (Ada ve Bolat, 2010:173). Genel olarak sosyal sermayenin tek bir tanımı yoktur. Sosyal sermaye kavramına en az beş yaklaşım kategorisi bulunmaktadır. Bunlar (Berzina, 2011:67);

- a. Antropolojik yaklaşım, insanların doğal birliktelik ve içgüdülerine sahip olması nedeniyle sosyal sermayenin köklerinin insan doğasında olduğunu belirtmektedir.
- b. Sosyolojik yaklaşımda, sosyal organizasyonun güven, karşılıklılık normları ve sivil katılım ağları gibi özelliklerini vurgulayarak, sosyal normları ve insan motivasyonunun kaynaklarını belirtmektedir.
- c. Siyaset bilimi yaklaşımında, insan davranışını şekillendirmede kurumların, siyasi ve sosyal normların rolünü belirtmektedir.
- d. İktisat yaklaşımında, insanların kişisel faydalarını maksimize edecekleri, başkalarıyla çatışmadan karar verecekleri ve çeşitli grup faaliyetleri yürütmek için sosyal sermaye kaynaklarından yararlanacakları varsayımına dayanmaktadır.
- e. Girişimci yaklaşım, piyasada beklenen getirilerle sosyal ilişkilere yapılan yatırımı ifade etmektedir ve bir grubun üyeleri arasında paylaşılan ve birbirleriyle iş birliği yapmalarına izin veren gayri resmi değerler veya normları belirtmektedir.

Fiziksel sermaye ve insan sermayesi kavramlarına benzer şekilde, "sosyal sermaye", karşılıklı veya bireysel fayda için koordinasyonu ve iş birliğini kolaylaştıran sosyal organizasyon özelliklerini ifade etmektedir. Genellikle insan sermayesinin bağlamsal tamamlayıcısı olarak kabul edilmektedir. İnsan sermayesi

bireysel yeteneği ifade ederken, sosyal sermaye fırsat anlamına gelmektedir (Leenders, 2014:1759).

Sosyal sermaye, ilişkilerden kazanılan gerçek ya da potansiyel kaynakları göstermektedir. Başka bir deyişle, bu bir kamu yararadır ve kamu yararı olarak, topluluk üyelerinin aykırı tutumlardan kaçınma istekliliğine bağlıdır. Bu amaçla, bu kolektif varlığın sürdürülmesinde normlar, güven, yaptırımlar ve değerler önem kazanmaktadır (Andriani, 2013:5).

İnsanlar, örgütler ve gruplar arasındaki ağlar ve ilişkiler, bu ilişkilerin ve ağların meydana getirdiği sosyal değerlerin ve normların, hem ilişkilerin hem de değer ve normların meydana getirdiği güven faktörünün sosyal sermayeyi etkileyen unsurlar arasında olduğu ifade edilebilir. Bu ilişkiler yapısal biçimde olabileceği gibi aynı zamanda normatif biçimde de olabilmektedir. Yapısal biçim sosyal ilişkilerle meydana gelen ağları ifade ederken normatif biçim ise karşılıklılığa ve güvene dayalı normlarla ortaya çıkan ağları ifade etmektedir. Kişilerin aile, arkadaşlar, eşler ve komşularıyla olan ilişkileri informal ilişkilerken, çalışma yaşamındaki, toplumsal gruplar ve devletle kurulan ilişkiler formel ilişkilerdir (Yiyit, 2017:1502).

Sosyal sermaye, çalışanlar, tedarikçiler, düzenleyiciler, ortaklar ve müşteriler arasındaki uygulamaları, bilgi alışverişlerini, bilgi akışlarını, çıkar gruplarını, sosyal ağları ve diğer ortaya çıkan bağlantıları kapsamaktadır. Sosyal sermaye, çeşitli insan sermayesi biçimlerini birbirine bağlayan şey olarak görülmektedir. Bir grup için avantaj sağlayan ve bir diğerine kısıtlama getiren bağlantı kalıplarıdır. Daha iyi sosyal sermayeye sahip insanlar (Salajegheh ve Pirmoradi, 2013:40-41):

- Daha iyi işleri daha çabuk bulabilir.
- Erken terfi etme olasılığı daha yüksektir.
- Anlaşmaları daha hızlı gerçekleştirebilir.
- Daha büyük ödüller alabilir.
- Takımlarının performansını artırabilir.
- Takımlarının hedeflerine daha hızlı ulaşmalarına yardımcı olabilir.
- Proje yöneticileri olarak daha iyi performans gösterilmesini sağlayabilir.
- Ekiplerinin daha yaratıcı çözümler üretmesine yardımcı olabilir.

- Ar-Ge ekiplerinin çıktılarını artırabilir.
- Projeleri daha etkili bir şekilde koordine edebilir.
- Firmanın çevresi ve pazarı hakkında daha fazla bilgi edinebilir.
- Daha yüksek performans değerlendirmeleri alabilir.

Örgütsel sosyal sermaye, örgütlerin sahip oldukları kaynakları en iyi şekilde ve hedefleri doğrultusunda kullanabilmeleri için örgüt çalışanları ve departmanlar içerisindeki ve de örgütlerin dışındaki çevresinde bulunan aktörler (tedarikçiler, rakipler, sivil toplum kuruluşları, devlet vb.) ile eş güdümü ve iş birliğini artıracak, yeni kaynakların elde edilmesi, üretilmesi, fırsatların değerlendirilmesi, yakalanması ve bunların sürdürülebilirliği sonucu elde edilen kazanımlar olarak ifade edilebilir (Erbil ve Ögüt, 2016:196).

Sosyal sermaye bilgi akışını kolaylaştırmaktadır. Bireylere seçenekler ve fırsatlar hakkında sahip olabileceklerinden daha fazla bilgiyi elde edebilmelerine olanak tanımaktadır. Terfi ve işe alım süreçleri içerisinde bazı faydaları olabilmektedir. Ağların geliştirdiği bireysel ilişkiler, sosyal ağlardaki ilişkilerin gelişmesine de katkısı olarak, bireyin kişisel sermayesine ek kaynaklar yaratacak ve bu durum kuruluşların gelişimine katkı sağlayacaktır (Demirağ ve Çavuşoğlu, 2019:649-650).

### **3. Ekonomik Sermaye**

Ekonomik sermaye, ekonomik sistem içerisinde bulunan bir örgütün sahip olduğu ve üretim süreçlerinde ikincil faktörü olan sermaye girdileri içerisinde doğal sermaye olarak görülen ekolojik sistem, coğrafi konum vb. gibi üretim sürecinin öncesinde var olan sermaye dışında kalan sermaye olarak ifade edilebilir. Buradan hareketle üretilmiş sermayenin finansal ve fiziki olarak toplamı kısaca ekonomik sermayeyi oluşturmaktadır. Ekonomik sermaye, örgütlerin sahip oldukları ve örgütsel faaliyetlerinin devamlılığını sağlamak için gerekli olan finansal varlıklar (hisse senetleri, nakit, bono, tahvil vb.) ile mal ve üretimde kullanılan tüm teknoloji, bina, araç ve gereçlerdir (Başbaydar, 2016:8).

Ekonomik sermaye, “anında ve doğrudan paraya dönüştürülebilen ve mülkiyet hakları biçiminde kurumsallaştırılabilen” maddi varlıkları ifade etmektedir. Ekonomik sermaye, her türlü maddi kaynağı (finansal kaynaklar, arazi veya mülk

sahipliği) içermektedir (Pinxten ve Lievens, 2014:1097). Ekonomik sermaye, mülk, servet ve diğer finansal nesnelere gibi sahip olunan ekonomik malları ifade etmektedir (Yüksek, 2018:1092).

#### **4. Psikolojik Sermaye**

Psikolojik sermaye, pozitif örgütsel davranışın bir sonucu olarak meydana gelen ve iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş performansı, işe devamlılık ve iş stresi ile ilişkili bir kavramdır. Psikolojik sermaye daha çok bireylerin sahip oldukları potansiyellerin ortaya çıkartılmasıyla ve gelecekte ne olacaklarıyla ilgili bir kavramdır (Karadağ, İşeri ve Kahraman, 2019:533).

Çağımızda ortaya çıkan değişimlerle beraber örgütlerin rekabette üstünlük sağladıkları sermaye çeşitleri de değişmiştir. Örgütlerin geçmişten günümüze rekabette avantajlı duruma gelmelerine yardımcı olan sermaye çeşitleri, insan sermayesi, ekonomik sermaye ve sosyal sermayedir. Son yıllarda bu sermaye çeşitlerine psikolojik sermaye çeşidi de eklenmiştir. Buradan hareketle psikolojik sermaye, örgütlerin rekabette avantaj elde etmelerine yardımcı olan diğer sermaye çeşitlerine ilave bir şekilde ortaya çıkmıştır. Diğer sermaye çeşitlerine göre psikolojik sermaye daha fazla avantajlı olarak görülmektedir (Kaplan ve Göker, 2020:274).

Psikolojik sermaye, insanlarda gizli olan potansiyellerin ortaya çıkartılmasının ve mükemmeliyetin odak olarak alınması yalnızca bireye değil birey ile birlikte örgütlerin de faydasına olacağı inancına dayalı olduğu inancı doğrultusunda örgütsel bilgidir ortaya çıkmıştır (Çiftçi ve Altın, 2020:358). Psikolojik sermaye, çalışanların örgüt içerisinde olumlu davranışlar geliştirmelerine katkı sağlamayı hedeflemektedir. Psikolojik sermaye, kişilerin pozitif psikolojik durumlarını ve gelişimlerini içermektedir (Zerenler ve Kaya, 2014:2).

Psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanlar, çalıştıkları işyerleri için gereken yeteneklere ve öz yeterliliğe sahip, amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda yeni araçları üretebilen ve alternatif yolları bulabilen, negatif durumlar karşısında nerede durmaları gerektiğini bilen ve zor şartlara uyum sağlayabilen kişilerdir. Psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanlar, örgütte karşı karşıya kalabilecekleri bir olumsuzluk durumunda ruh hallerine, duygularına ve buradan hareketle tutum ve davranışlarına yön vermesine izin vermeyen kişilerdir. Ayrıca izin vermemekle birlikte meydana gelen

olumsuzlukların üstesinden gelmeye çaba sarf edeceklerdir. Öz yetkinliklerine olan inançları, dayanıklılıkları, umut ve iyimserlik düzeyleri yaptıkları iş ile buldukları örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlar sergilemelerine neden olacaktır (Ağırman ve Naktiyok, 2018:2666-2667).

### **E. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Boyutları**

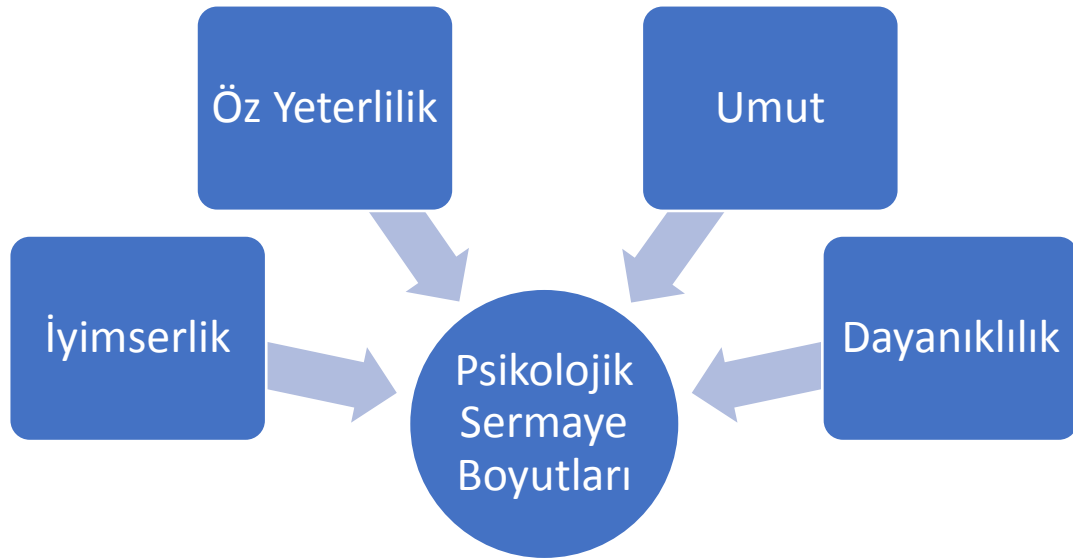
Pozitif psikolojik sermaye kavramı işletmelerde rekabet üstünlüğü sağlamakta olan sermaye çeşitlerine (ekonomik sermaye, insan sermayesi ve sosyal sermaye) ilave olarak ortaya çıkmıştır (Yılmaz, 2020:72). Pozitif psikolojik sermaye, bireylerin duygularının olumlu yönde olması, gelecekte başarılı olabileceklerini düşünmeleri, kendilerini yeterli olarak görmeleri, problemleri çözebileceklerini düşünmeleri, amaçlara ulaşabilmek için çaba sarf etmeleri, psikolojik ve fiziksel açıdan iyi durumda olmalarını ifade etmektedir (Torun, 2020:1).

Pozitif psikoloji, insanların sorunlarından ziyade, iyi olan taraflarına odaklanmaları ile ilgili bir kavramdır. Buradan hareketle insanları daha olumlu duruma getirebilecek özelliklerinin ortaya konulmasında, pozitif psikoloji örgütler açısından çok önemli bir yere sahiptir. Örgütlerdeki performansın, verimliliğin ve üretkenliğin artırılmasında, örgüt çalışanlarının sahip oldukları psikolojik yapıların direkt olarak etkisinin olduğu söylenebilir. Bu durum da örgüt çalışanlarının pozitif psikolojik sermayeleri ile ilişkilidir. Örgütlerde önemli bir yere sahip olan insan faktörü ile birlikte bu insan faktörünün sahip olduğu psikolojik sermaye de çok önemlidir. Psikolojik sermaye, temelde bireylerin ne olduklarına ve gelecekte ne olacaklarına odaklanmaktadır (Yalçın, 2019:14).

Pozitif psikolojik sermaye, bir bireyin pozitif psikolojik gelişimi olarak ifade edilebilir. Pozitif psikolojik sermaye, gelişimsel anlamda "bireyin kim olduğu" ve "kim olabileceği" ile ilgilidir. Pozitif psikolojik sermaye, pozitif örgütsel davranışın bir dalı olarak ortaya çıkan ve özelliklerini en iyi şekilde karşılayan, bunlarla birlikte kişinin öz yeterlik, umut, iyimserlik, dayanıklılık gibi gelişime açık özelliklerinin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan bir kavramdır. Öz yeterlik ve umut kişinin kendisiyle ilgili kavramlardır, iyimserlik ve dayanıklılık ise dış çevrenin koşullarına bağlıdır. Umutlu insanlar başarıya ulaşmak için kendi yollarını belirler, böylece daha iyimser ve dirençli olurlar. Başka bir deyişle, pozitif psikolojik sermayenin her bir bileşeni diğerleriyle etkileşim halindedir. Dolayısıyla, her bileşen pozitif psikolojik sermaye

kavramına bir özellik katmakta ve tüm bu özelliklerden oluşan bütünü meydana getirmektedir (Aliyev ve Karakus, 2015:70-71).

Psikolojik sermayenin dört ana boyutu bulunmaktadır. Bunlardan birincisi öz yeterlidir. Öz yeterlilik, kişilerin zorlu görevlerde başarılı olabilmeleri doğrultusunda gereken çabaları gösterebilmeleriyle ilgili güvene sahip olmalarını ifade etmektedir. İkincisi iyimserliktir. İyimserlik, şu anda ve gelecekte başarılı olabileceklerine dair pozitif yorumlarda bulunabilmelerini ifade etmektedir. Üçüncüsü umuttur. Umut, kişilerin amaçlarına ulaşabilmeleri için azimli olmaları ve başarılı olabilmek için hedeflere yönelebilmelerini ifade etmektedir. Dördüncüsü dayanıklılıktır. Psikolojik dayanıklılık, kişilerin sıkıntılarla veya problemlerle karşılaştıklarında başarıya ulaşabilmek için ayakta kalabilmeleri ve tekrardan toparlanabilmelerini ifade etmektedir. Psikolojik sermaye durağan bir yapıdan çok bireyin pozitif psikolojik gelişme durumunu yansıtmaktadır (Ocak ve Güler, 2017:121).



Şekil 2 Pozitif Psikolojik Sermaye Boyutları

### 1. Öz Yeterlilik

Öz yeterlilik kavramı sosyal-bilişsel teoriden türetilmiştir. Bu teoride davranış, biliş ve çevre arasında karşılıklı ve dinamik bir etkileşim olduğu varsayılmakta; kişisel faktörler, belirli yetenekler çerçevesinde ele alınmaktadır (Akdoğan ve Aydemir, 2018:309). Öz yeterlilik göreve veya çevreye özgüdür. Çalışanın görevi başarıyla yerine getirebileceğine olan inancıdır. Başka bir deyişle, bireyin belirli bir



bağlamda belirli bir görevi başarılı bir şekilde yerine getirme kapasitesi veya sahip olduğu kaynakları hakkındaki inancıdır. Öz yeterlik, kişinin belirli bir görevi tamamlamak için gerekli eylemleri gerçekleştirmesini sağlayan kaynakları toplamasını sağlamaktadır. Öz yeterliği yüksek olan bireyler, görünüşte zorlayıcı görevler peşinde koşarlar ve karmaşıkların üstesinden gelmek için araçlar geliştirirler. Zor anlarda sebat etme ve başarı odaklı olma eğilimindedirler (Ugwu, Ogbeide ve Uhiara, 2018:3).

Bir kişinin belirli şartlar altında, belirli görevleri başarılı bir şekilde yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları motivasyonu, davranış biçimlerini ve bilişsel kaynaklarını seferber etme noktasında kendine duyduğu güveni ve kendisiyle ilgili kanaati olarak ifade edilebilir. Bir kişinin, sahip olduğu yeteneğinin belirli bir işi yapabileceği ya da yapamayacağı ile ilgili kanaati, sahip olduğu yeteneklerin doğuştan var olduğuna ya da bilgi ile geliştirilebilecek özellikte olduğuna inancı öz yeterliliğini etkilemektedir (Tokmak, 2018:865).

“Öz yeterlik”, kişinin istenen sonuçlara ulaşmak için gerekli bir eylem planını başarılı bir şekilde yürütme yeterliliğinin öz değerlendirmesidir. Öz yeterliliğin iş performansı, yaratıcılık ve motivasyonun işle ilgili sonuçlarıyla olumlu ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Öz yeterliliği yüksek çalışanların içsel motivasyonlarının yüksek olduğu ve kendilerini yetkin olarak gördükleri ifade edilebilir. Öz yeterliği yüksek bireylerin, zor durumlarla karşılaştıklarında bile içsel motivasyona sahip olmaya devam ettikleri ve zor durumlarla başarılı bir şekilde başa çıkabileceklerine inandıkları ileri sürülmektedir (Taştan, 2016:104).

Öz yeterlik, bir bireyin zor girişimleri tamamlama konusunda başarılı olmak için gerekli çabayı gösterme dürtüsü olarak tanımlanır. Öz yeterlik inancı “kişinin belirli bir durumda, belirli bir görevi başarıyla yerine getirmek için gereken motivasyonu, bilişsel kaynakları veya eylem yollarını harekete geçirme yeteneklerine olan inancı veya güvenidir. Bireyin yeteneğine olan inancı, öz yeterliliğin belirleyici faktörüdür. Öz yeterlik, bireyin davranışını, düşüncelerini, deneyimlerini ve çevresini etkileyerek, onun yeteneklerini nasıl gördüğünü etkilemektedir. Bu tür benlik algıları motivasyonel güdüyü beslemekte ve eylemi belirlemektedir (Bissessar, 2014:38-39).

Pozitiflik açısından öz yeterlilik en önemli ve yaygın faktörlerden birisidir. Öz yeterlilik, insanın bilişsel kaynaklarının harekete geçirilmesiyle ilgili becerileri hakkında kendileri hakkındaki güven duygusuyla ilişkilidir. Bir kişinin öz yeterliliğini yükseltmenin en etkili yolu uzman deneyimleri yolu olarak görülmektedir. Bununla birlikte dolaylı öğrenme, mentorluk, koçluk, formal eğitimler ve model alma da bir kişinin öz yeterliliğini yükseltmenin en etkili yollarındandır (Tetik, Ataç ve Köse, 2018:292-293).

## **2. Umut**

İnsanların sergilemiş olduğu davranışlarının temelinde belirli amaçlara ulaşabilmek yatmaktadır. Bu amaçların değerli olarak görülebilmesi için bir anlamının olması gerekmektedir. Amaçlar ulaşılabilir olabilmekle birlikte kısmen de belirsizliğe sahip olmalıdır. İnsanların amaçlarına ulaşabilecek yolları bulabilmeleri ile ilgili olarak kendilerini yeterli olarak görmelidirler. Düşünme metotları olarak görülen bu yöntem, belirli amaçlara ulaşabilmek için bir ya da daha fazla işe yarar yol bulabilme anlamına gelmektedir. Buradan hareketle umut düzeyi yüksek olan insanların, alternatifleri bulabilmeleri konusunda daha başarılı oldukları ifade edilebilir (Çetinkaya ve Ünsever, 2020:141). Umut, interaktif bir biçimde amaçlara aracılığı olan enerjiyle amaçların gerçekleştirilebilmesi için yapılacak olan planlamalar ve izlenmesi gereken yolları temel alan pozitif bir motivasyon biçimi olarak ifade edilebilir (Özkan ve Tosun, 2020:330). Diğer bir ifade ile umut, bir bireyin kararlılıkla gelecekle ilgili hedeflerine ulaşabilmesi konusundaki psikolojik durumudur ve bir engel ile karşı karşıya kalındığı zaman yaratıcı çözümlerin bulunarak uygulanması durumudur (Yorulmaz ve Yavan, 2018:1011).

Umut, kişinin hedeflerine ulaşabileceğiyle ilgili algısıdır. Bu da yolların geliştirilmesini, belirlenen hedeflere veya istenen sonuca ulaşmaya yönelik ısrarı kolaylaştırmaktadır (Baluku ve diğerleri., 2018:5). Umudu yüksek bireyler, engellendiklerinde hedeflerine ulaşmak için alternatifler üretebilirler. İrade ve sebat gücü, yeni yollar arayışlarını motive etmektedir. Bu nedenle, stresli durumlarda umut düzeyi yüksek bireyler, çaresizlikten ziyade enerjilerini uyandıran ve kontrol duygusu yaratan eylem alternatifleri bulma yeteneğine sahiptirler (Rabenu ve Yaniv, 2017:9).

Somut amaçların belirlenmesi ve bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için alternatif yolların bulunması ve belirlenen amaçlara ulaşabilmek için irade gücünün kullanılmasını içeren bilişsel bir etkinlik olan umudun temelde iki yönünün olduğu söylenebilir. Bunlar bir işin yapılabilmesi için gereken azim ve takip edilecek olan yoldur. Azim enerjinin gayeye yöneltilmesi olarak ifade edilirken, takip edilen yol ise bu gayenin gerçekleştirilebilmesi için planlanan alternatif yolları ifade etmektedir (Akdemir ve Aan, 2017:61). Umutlu olup olmadığımızı iki boyutta öğrenebiliriz. İyi olaylara kalıcı ve evrensel nedenlere bağlarız; şansız durumları ise geçici ve özgül nedenlere bağlarız (Seligman, 2007).

Umutları yüksek olan insanlar, genellikle, hedeflere ulaşmak için etkili bir şekilde çeşitli yollar bulabilmekte veya üretebilmektedirler. İrade, hedefleri takip etme güdüsü veya inancıdır ve hedeflere ulaşabilmedeki psikolojik enerjidir. Bu enerji, bireyleri sürekli ilerlemeye teşvik edebilmekte, yani bireyler aksiliklerle karşılaştıklarında, sorunu inanç yoluyla çözmede ısrar edebilmektedirler ve böylece hedeflerine ulaşabilmeleri için cesaret ve güvenle donatılmaktadırlar (Zhao ve Hou, 2009:37). Umut, bireyleri bir görevi yerine getirirken başarıya ulaşmak için motive etmektedir. Umut, bir bireyin "iradesi" ve "yol gücü" dr. İrade gücü, uzun vadeli hedeflere ulaşmak için kısa vadeli cazibeli durumlara direnmeyi ve hazzı erteleyebilmeyi ifade etmektedir. Yol gücü ise başarısızlıklar ya da engellerle karşı karşıya kalındığında hedeflere ulaşma yolunda acil durum planlarını dşunebilmeyi ifade etmektedir (El, 2019:5).

### **3. İyimserlik**

İyimserlik, bireylerin olumlu olayları kalıcı ve genel durumlara, olumsuz olayları da geçici ve özel durumlara atfettiği bir açıklama tarzı olarak ifade edilebilir. İyimserlik, bireylerin gelecekteki olumlu beklentilerini yansıtmaktadır. İyimserler iyi şeyleri ngrdke, kötümserler kötü şeylerin gerçekleşmesini öngörmektedirler. Öte yandan iyimserlik, olayların kendi refahı ve mutluluğu açısından açıklanması olarak görülmektedir (Kutanis ve Oruç, 2015:3). İyimserlik, gelecek için bazı olumlu beklentiler anlamına gelir. İyimserlik, bireyin en iyisi için sahip olduğu genel beklentiler ve hedeflerine ulaşmak için ısrarı olarak tanımlanabilir (Zhen ve Mansor, 2020:592-593).

İyimser, iyi bir şeyin olmasını bekleyen kişi iken, kötümser her zaman kötü şeylerin olmasını bekleyen kişidir. Gelecekteki sosyal beklentiler veya önemle ilişkili ruh hali veya tutumun iyimserlik için bir araç olduğu ve iyimserliğin olumlu düşüncenin bir gücü olduğu söylenebilir. Hataların tanınması ve sonuçların öğrenilmesine neden olmaktadır. İyimser insanlar, gösterdikleri çabaların hem bugün hem de gelecekte başarılı olacağına inanırlar. İyimserlik, olumlu beklenti ile düşünsel süreç olarak da görülmektedir (Saithong-in, 2016:501).

İyimserliğin bireylerin sahip oldukları pozitif duyguların yoğunluğunu ve süresini uzattığı, bu sayede bireylerin güçlü yönlerinin ve yeteneklerinin daha etkili bir şekilde kullanabilmelerine yardımcı olarak, bireylerin yapabileceklerinin üstünde gayrete ve cesarete sahip olmalarını sağlamaktadır (Ertosun, Erdil ve Alpkan, 2018:1036). İyimserlik, güçlü ve değiştirilemez açık bir süreçtir ve "Geçmiş hoşgörü, şimdiki zaman için minnettarlık ve gelecek için fırsat" olmak üzere üç adımdan oluşmaktadır. Bu nedenle iyimserlik, psikolojik sermayenin temel bir ögesi ve motivasyon ve duyguların nedenidir (Rehman ve diğerleri., 2018:2).

Literatüre bakıldığında zorluklar karşısında pozitif yönde düşünen iyimserlerin, kötümser olanlara göre daha başarılı oldukları görülmektedir. Bunlarla birlikte iyimserlik, mutluluk, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir. İyimserliğin hayatın birçok alanında, sağlıktan yapılan işin sonuna kadar götürülmesine ve başarılı olabilmede motive edici ve yönlendirici özelliği bulunmaktadır. İyimserler, moralleri, tatmin düzeyleri ve beklentileri yüksek, kolay bir şekilde motive olabilen, pozitif amaçları olan, engeller karşısında daha kararlı duruşlarını sergileyebilen, yetersizlikleri en az seviyede buna karşın zihinsel ve bedensel bakımdan daha aktif kişilerdir (Şen, Mert ve Eroğlu, 2019:1175).

#### **4. Dayanıklılık**

Dayanıklılık, pozitif psikolojide sıkıntı veya sıkıntıyla başa çıkmanın olumlu bir yolu olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel açıdan stres, çatışma, başarısızlık, değişim veya sorumluluk artışından kurtulma yeteneği olarak görülmektedir (Banerjee ve Yadav, 2016:187). Pozitif psikolojik durum olarak dayanıklılık, "güçlük, belirsizlik, çatışma, başarısızlık ve hatta ilerleme, olumlu değişim ve artan sorumluluktan geri dönebilme için" olumlu psikolojik kapasite olarak ifade edilebilir.

Bu geri dönüş süreci, risklerin ve kişisel varlıkların olumlu değerlendirilmesiyle gerçekleşmektedir (Sameer, 2018:85).

Dayanıklılık; risk, zorluk ve stresli yaşam koşulları ile karşı karşıya kalındığında bunlara uyum sağlama, pozitif tepki gösterme ve kısa süre içerisinde kendini toparlayabilme gücü gibi dirençli bir vaziyeti ifade etmektedir (Taş ve Alparslan, 2020:421). Bireyin ciddi riskler karşısında başarılı bir şekilde kendini toplama yeteneği olarak ifade edilebilir. Kişi bu risklerin farkına vardığında olaylara olumlu yönde uyum gösterir. Bu risk faktörleri ise, istenmeyen bir sonucun ortaya çıkmasına neden olan etmenlerdir (Karatepe, Kuşcu ve Karaman, 2019:107).

Dayanıklılık, bireylerin olumsuzluklardan etkili ve hızlı bir şekilde çıkabilmelerinde önemli bir yere sahiptir. Genel olarak dayanıklılık, ciddi risklerle karşı karşıya kalan kişilerin kısa zamanda kendilerini başarılı bir şekilde toparlayabilmeleriyle ilgilidir. Bireyler olumsuz durumlar karşısında proaktif ve reaktif dayanıklılık davranışlarını geliştirebilmektedir. Proaktif davranışlar, olumsuz durumların bir fırsat olarak görülmesiyle birlikte birey için bir sıçrama tahtası olarak kullanılmasını ifade etmektedir. Reaktif davranış ise olumsuz ve zor olayların en iyimser olan bireylerde bile yıkıcı etkilerinin olabilmesinden dolayı kendilerini toplama gereksinimi duymalarını ifade etmektedir (Macit, Karaman ve Ekim, 2020:427). Dayanıklılık, realitenin kabulü, güçlü bir değer yargısıyla hayatın anlamlı olduğu ve yaşam içerisinde meydana gelen sorunlara karşı güçlü bir inanç ile çare bulmak gibi unsurlardan oluşmaktadır (Ağar ve Yıldırım, 2019:297).

## **F. Pozitif Psikolojik Sermayenin Önemi**

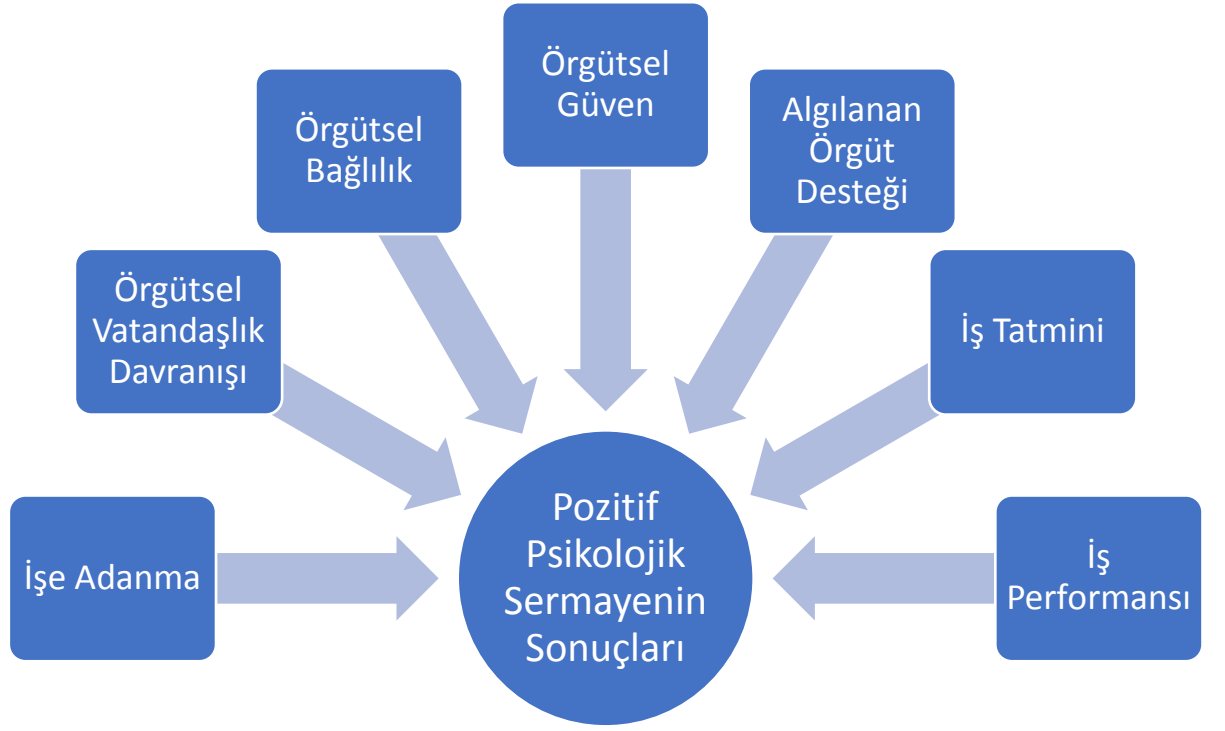
Bir zamanlar örgütlerin başarısı için hayati öneme sahip olan ekonomik, finansal, ileri teknoloji ve patentli bilgiler gibi geleneksel kaynaklara yoğunlaşmak sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için yetersiz kalabilmekteydi. Geleneksel fiziksel, sosyal ve finansal sermaye temelli yaklaşımlarla karşılaştırıldığında, insan sermayesine dayalı türler, örgütlere rekabet avantajı ve yatırım getirisi açısından daha önemli fırsatlar sağlayabilmektedir. Bu yaklaşım, insan sermayesini daha değerli kılmaktadır. Günümüzde sürdürülebilir rekabet avantajı için içeriğe özgü, yenilenebilir ve taklit edilmesi zor kaynaklara yönelmek ve bu doğrultuda psikolojik sermayeye yatırım yapmak, geliştirmek ve yönetmek, örgütlere rekabet avantajı sağlayacaktır (Okun, 2020:7).

Örgütlerdeki insan kaynaklarını az bulunur ve değerli kılan nitelikler, örgütlerin kısa vadede iyi getiri elde edebilmelerine yardımcı olabilmektedir. Eğer rakipler bu nitelikleri taklit ederlerse, bu nitelikler rekabetçi eşitliğini sağlamadan daha öteye gidemeyecektir. Bundan dolayı da insan kaynaklarının taklit edilmesi güç olan nitelikleri geliştirmesi gerekmektedir. Örgütlerin sahip oldukları insan sermayesi örgütlerin yetenek ve bilgi deposu olarak görülmektedir. Sosyal sermayesi de örgütlerin kritik kaynaklara ulaşabilmelerine yardımcı olmaktadır. Pozitif psikolojik sermaye ise, insan sermayesi ve sosyal sermayenin ötesinde, çalışanların kendilerini nasıl algıladıkları ve tanımladıklarıyla ilgili olduğundan dolayı daha temel bir yapıdadır. Bu doğrultuda, örgütler açısından insan kaynaklarının, rekabetçi üstünlük yaratan özelliğinden faydalanabilmek için, diğer sermaye türleri ile birlikte pozitif psikolojik sermayenin etkin bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir (Akçay, 2011:91).

İnsan sermayesi ve sosyal sermayeye sahip olmanın yanı sıra, bir örgütün rekabetçi olabilmesi için psikolojik olarak sağlıklı olması gerekmektedir. Buradan hareketle pozitif psikolojik sermaye, çalışanlar, liderler ve genel olarak örgütler de dahil olmak üzere her düzeyde çok önemli bir yere sahiptir. Liderlik gelişimi ve etkisi için temel olan daha iyi bir öz farkındalık sağlayabilmektedir. Çalışanlarda psikolojik sermaye geliştirmenin yalnızca bir örgüt için yararlı olmadığı, aynı zamanda örgütün rakipleri tarafından kopyalanmasının da zor olduğu ifade edilebilir. Pozitif psikolojik sermaye yönetimi, çalışanların yeteneklerini, güçlü yönlerini ve potansiyellerini etkili bir şekilde yönlendirme ve geliştirme ve örgütün uzun vadeli rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olabilme yeteneğine sahiptir (Toor ve Ofori, 2010:2).

### **G. Pozitif Psikolojik Sermayenin Sonuçları**

Literatüre bakıldığında, pozitif psikolojik sermayenin genel olarak, örgütsel güven, algılanan örgütsel destek, iş tatmini, iş performansı, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işe adanma gibi pozitif sonuçlarının olduğu görülmektedir.



Şekil 3 Pozitif Psikolojik Sermayenin Sonuçları

## 1. İşe Adanma

Bir amaç ya da görev için kararlı olunması ve o amaca yoğunlaşılması adanma olarak ifade edilebilir. Adanmışlık, örgüt çalışanlarının yaptıkları işler esnasındaki rollerini gerçekleştirirken bilişsel, fiziksel ve duygusal açıdan kendilerini örgütlerinde istihdam etmeleridir. İşe adanmışlık, çalışanların kendilerine verilen iş rollerini uygulamaları ve kendilerine verilen işlerle ilgili performansları esnasında kendilerini bilişsel, fiziksel ve duygusal olarak ifade etme biçimleridir (Büyükbeşe ve Gökaslan, 2018:138).

İşe adanmışlık, çalışanların kendilerini yaptıkları işe vermeleri ya da çalışırken zaman kavramını yitirecek durma gelmelerini ifade etmektedir. Coşku ve işinden gurur duyma hissi olarak görülmekle birlikte amaç yönlü davranışları garantileyen, yüksek düzeyde hareketlilik içeren ve amaçlara erişmek için süreklilik gerektiren, içsel motivasyonun temel boyutlarına işaret eden bir kavramdır (Bağcıoğlu ve Kaygın, 2018:610-611).

İşe adanma, işe bağlılık, enerjik olma ve kendini işe verme gibi üç alt boyuttan meydana gelmektedir (Kayar ve Erdem, 2017:80-81).

- Enerjik olma: Çalışanların yaptıkları işe karşı kendilerinden beklenenin üstünde bir çaba sarf etmeleri ve iş yerine isteyerek gelmeleriyle ilişkilidir. Çalışırken çaba sarf eden, zihinsel süreçler sergileyen, karşı karşıya kaldıkları engeller karşısında dirençli bir ruhsal durum içerisinde gayret gösteren bireyler yaptıkları işe karşı enerjik olarak görülmektedirler. Böyle bir birey işine adanmış olarak görülmektedir.
- İşe bağlılık: Çalışanların yaptıkları işe değer vermeleri, ilham, coşku ve gurur duygularına sahip olmalarıyla birlikte işe yüksek derecede katılımları ile ilişkilidir. Çalışanların yaptıkları işe karşı göstermiş oldukları çabaların, örgüte olan bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerine etki ettiğinden dolayı örgütler için önemli bir yere sahiptir. Bireylerin sahip oldukları kişisel ve psikolojik özellikler işe bağlılık üzerinde etkili olmaktadır.
- Kendini işe verme: Çalışanların tam anlamıyla işe kapılmaları, konsantre olmaları ve yaptıkları işle mutlu olmaları ile ilişkilidir. Çalışanların yaptıkları işe yoğunlaşmaları, işinin başında kalmak istemeleri ve çalışırken zamanın nasıl geçtiğinin farkında olmamaları durumları ile açıklanabilmektedir. Kendini yaptığı işe veren çalışanlar iş hayatında dikkatlerini dağıtan unsurlarla zaman harcamayarak mutlu bir şekilde işleriyle meşgul olmaya devam etmektedirler.

Pozitif olmayla ilgili stratejiler adanmışlığa etki etmektedir. Bu etkiler doğrudan işe adanmışlığı artırmakla birlikte pozitif davranışlar karşısında diğer kişilerden de pozitif geri dönüşler alınmasına neden olabilmektedir. Bu pozitif davranışlarla meydana gelen sosyal iklim de katalizör etkisi yaparak çalışanların adanmışlığını besleyebilmektedir (Ertosun, Erdil ve Alpan, 2018:1039).

## **2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Örgütsel vatandaşlık, bir bireyin zorunluluk hissinden ya da eğilimlerinden değil, örgüte ya da diğer çalışanlara yardım etme arzusundan ortaya çıkmaktadır (Çetin, 2004:6). Örgütsel vatandaşlık davranışı, doğrudan, isteğe bağlı olarak ya da açık bir şekilde resmi ödüllendirme tarafından tanınmayan ve toplu bir şekilde örgütün etkili işlemlerini teşvik eden bireysel davranışlar olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifade ile çalışanların gönüllülüğüne dayalı ve iş tanımları içerisinde bir yeri olmayan davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüte katkı ve örgüte zarar



verecek faaliyetlerden kaçınma olarak iki tür davranış içermektedir (Ece ve Algur, 2020:94).

Örgütsel vatandaşlık davranışının beş alt boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar şöyledir (Örücü ve Uçku, 2019:73-74);

- Yardımseverlik ve Özgecilik: Çalışanın kendisinin işi olmamasına karşın diğer çalışma arkadaşlarına yardımcı olmasını ifade etmektedir. Bir işe yeni başlayan çalışana üst yöneticilerinin yardımcı olmaları bu durma örnektir.
- Görev Bilinci ve Vicdanlılık: Çalışanın asıl görevlerinin dışında çalıştığı örgüt içerisinde başka işlere de yardım etme durumu olarak ifade edilebilir.
- Centilmenlik ve Sportmenlik: Çalışanın örgütte ortaya çıkabilecek olan olumsuzluklara şikayet etmeden görevine devam etmesi olarak ifade edilebilir
- Nezaket: Çalışanın örgütü ilgilendiren bir karar alırken üstlerini, takım arkadaşlarını ve astlarını bilgilendirmesi olarak ifade edilebilir.
- Sivil Erdem: Çalışanın örgüt faaliyetlerine gönüllü bir şekilde katılımı ifade etmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının, çalışanların performanslarının artırılması, örgütsel kaynakların verimli bir şekilde kullanılması, iş tatmininin artırılması, örgütsel çatışmaların azaltılması ve yönetimin işlerini kolaylaştırması, örgütlerin çevreye ve değişime uyumlarının artırılması, çalışanların bireysel gelişimlerine katkı sağlaması, çalışanların sorumluluk duygularının gelişimine katkı sağlaması gibi amaçları bulunmaktadır (Bakan ve diğerleri., 2017:169).

Psikolojik sermaye şartlara göre değişiklik gösterebilmekle birlikte çalışanların performanslarını artırmayı ve güçlü yönlerini geliştirmeyi amaçlamaktadır. Psikolojik sermaye düzeyleri yüksek olan çalışanların çalıştıkları örgüte karşı duyguları ve izlenimleri pozitif yönde olacağından dolayı çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterebilecekleri ve performanslarının yükseleceği söylenebilir (Samancia ve Basim, 2018:366).

### 3. Örgütsel Bağlılık

Örgütler belirli hedefleri gerçekleştirmek amacıyla kurulan insan gruplaşması ya da toplumsal birimlerdir. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri bir anlamda örgüt çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarıyla yakından ilgilidir. Örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel çıkarları kendi çıkarlarından üstün görmesi olarak ifade edilebilir (Ergün ve Çelik, 2019:114). Örgütsel bağlılık, bireylerin çalıştıkları örgüt ile özdeşleşmeleri ve ilgili olmalarını yansıtmaktadır. Örgütsel bağlılık, bireylerin çalıştıkları örgütün hedeflerine duydukları güçlü inanç ve örgütsel amaçların kabul edilmesi, örgüt için daha fazla çaba sarf etme ve örgüt üyeliğini devam ettirme isteği olarak ifade edilebilir (Doğan, 2013:68).

Örgütlerin sürdürülebilirlikleri için kritik faktörlerden biri de örgütsel bağlılıktır ve “temel olarak çalışanın örgütte kalma niyeti” olarak görülmektedir. Psikolojik bir olgu olarak örgütsel bağlılık, çalışanlarla örgüt arasındaki uyumu işaret ederek, kendilerini çalıştıkları örgüte yakın ya da uzak hisseden çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik tutumları olarak ifade edilmektedir (Tamer ve Bük, 2020:142).

Örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyuttan meydana gelmektedir (Özdemir ve diğerleri., 2017:115);

- **Duygusal Bağlılık:** Çalışanların örgütleriyle özdeşleştiklerinin, örgütlerine güçlü bir bağlılık hissettiklerinin ve örgütün bir üyesi olmaktan mutlu olduklarının bir göstergesidir. Duygusal bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanların örgütsel çıkarları gerçekleştirmede daha çok çaba sarf etmeleri nedeniyle örgütler duygusal bağlılık düzeyi yüksek çalışanları tercih etmektedirler.
- **Devam Bağlılığı:** Çalışanların örgüte devamlılıkları ile birlikte harcadıkları emek ve zaman karşılığında elde ettikleri veya gelecekte elde edebilecekleri işle ilgili yetenekler, para, güvence, kıdem, emeklilik vb. gibi kazanımların örgütten ayrılmaları durumunda kaybedileceği düşüncesi sonucu meydana gelen bir bağlılık biçimidir.
- **Normatif Bağlılık:** ahlaki bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılık biçimi, çalışanların örgütte kalmalarıyla ilgili yükümlülük duygularının bir sonucu olarak meydana gelmektedir. Çalışanın işe alım sürecinden itibaren çalışanın

eğitimi ve geleceğine yönelik yapılan tüm harcamaların karşılığı olarak çalışanın örgüte bağlı kalma yükümlülüğüdür.

Pozitif psikolojik sermayenin çalışanların örgüte karşı davranış ve tutumlarını olumlu yönde etkilediği ifade edilebilir. Bu doğrultuda çalışanların işte kalma niyetleri ve örgütsel vatandaşlık algıları artmakta, yaptıkları işten memnuniyet duymakta ve örgütsel bağlılıkları gelişmektedir. Pozitif psikolojik sermayesi yüksek çalışanların, daha az iş stresi ve tükenmişlik duygusu yaşadığı çalışanların işe devamsızlık oranının daha düşük olduğu; örgüte karşı daha az negatif duygular beslediği ve işten ayrılma niyetinin azaldığı görülmektedir (Uyungil ve Işcan, 2018:438).

#### **4. Örgütsel Güven**

Güven süreç içerisinde bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerinden meydana gelmektedir. Güven, birinin başka birisine veya birilerine yönelik olarak olumlu bir beklentiye sahip olması, bu beklentinin sonucuyla ilgili psikolojik hassasiyet göstermesidir. Güven bireyler için samimiyeti temsil eden duygusal bağlılığı da içerebilmektedir. Örgütsel güven ise örgütte çalışanların katılımıyla oluşturulan psikolojik ortam olarak ifade edilebilir (Kocaoğlu ve zdemir, 2020:20-21).

Örgütsel güven kavramı üç boyuta ayrılmaktadır. Bunlar, yöneticiye güven, örgüte güven ve bireylerarası güvendir. Yöneticiye güven, örgüt çalışanlarının yöneticilerinin kendilerine sağladığı destekle ilgili algılarıdır, yöneticilerinin sözünün arkasında duran ve dürüst olduğuna yönelik itimatları, yöneticilerinin adaletli davranacağına ve yeteneklerine dair inançlarıdır. Örgüte güven, örgüt çalışanlarınca algılanan örgütün güvenilirlik düzeyidir. Bireylerarası güven ise, örgüt çalışanlarının birbirlerine olan karşılıklı davranışları ve aralarında gerçekleştirdikleri konuşmalarda dürüstlük ve gerçeklik seviyesine göre ortaya çıkan algıdır (şahin ve Yürür, 2020:22).

Psikolojik sermayenin temel bir parçası da güvendir. Örgüt alışanlarının yöneticilerine ya da iş arkadaşlarına karşı olarak hissettikleri güven, etkili bir iletişim ortamı yaratarak, psikolojik sermayenin de gelişimine yönelik iletişim alt yapısına katkı sağlayabilmektedir. Psikolojik bakımdan iyi hissedeni çalışanların, sosyal ve iş yaşamlarına dair tatmin düzeylerinin, zihinsel ve fiziksel sağlık durumlarının, kendilerine olan güvenlerinin, pozitif düşünme glerinin ve motivasyonlarının daha

yüksek olması beklenmektedir. Çalışanlar olumlu duygular içerisinde iken işine karşı daha istekli, pozitif tutumlu, çalışma arkadaşlarına karşı daha yardımsever ve gelecekte umutlu, olumsuzluklara karşı daha dayanıklı ve iyimser bir tutum içerisinde olmaktadır (Özler ve Yildirim, 2015:169).

## **5. Algılanan Örgüt Desteği**

Çalışanlar örgütün kendilerine iyi olduğunu ve örgüte yaptıkları katkıların ne derece önemsendiğiyle ilgili inançlar geliştirmektedirler. Bu geliştirilen genel inançlar örgütsel desteği ifade etmektedir. Örgütsel destek, çalışanların örgütün kendilerinin arkasında olduğunu bilmeleri ve kendilerini güvende hissetmeleridir. Çalışanın yardıma ihtiyacı olduğu durumlarda örgütün çalışanın yanında olması, çalışana adil bir şekilde davranılması, örgütsel kararlarda çalışanın fikirlerinin alınması gibi çalışana değer verilmesi örgütsel destek algısını meydana getirmektedir (Seçilmiş, Düşmezkalender ve Özhasar, 2019:303).

Genel anlamda örgütsel destek, örgütlerin çalışanlarının esenliklerini ve mutluluklarını dikkate almaları ve çalışanlarını desteklemeleri ile ilgilidir. Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgüte sunmuş oldukları katkıların ve çabaların karşılığı olarak örgütün vermiş olduğu değer ve refahın çalışanlar tarafından algılanma biçimidir. Çalışanların göstermiş oldukları çabaların karşısında çalışanların onaylama ve övgü ihtiyacının karşılanması örgütsel destek olarak görülmektedir. Örgütsel destek, çalışanın işini etkili bir biçimde yerine getirmesi ve stresle karşılaştığında örgütünden yardım alabileceğinin teminatıdır. Örgütsel destek teorisine dayanarak örgüt içi adalet, yönetici desteği, örgütsel ödüller ve iş koşullarının olumlu olması algılanan örgütsel desteği arttırmaktadır (Gül, Tüfekci ve Sarıoğlu, 2020:328).

Algılanan örgütsel desteğin bireylerin pozitif psikolojik sermaye seviyelerini artırabileceğine ilişkin önemli kuram örgütsel destek kuramıdır. Örgütsel destek algısının nasıl oluştuğunun ve sonuçlarının altında yatan psikolojik süreçleri belirtmektedir. Örgütsel destek kuramına göre ilk olarak algılanan destek çalışanlarda örgütün başarısı ve amaçlarına ulaşması için yardımcı olma sorumluluğu yaratacaktır. İkinci olarak çalışanlar açısından önemsenme, onaylanma ve saygı görme anlamına gelen örgütsel destek, bireyin örgüt üyeliğini ve sosyal kimliğindeki rol tanımını güçlendiren sosyo-duygusal ihtiyaçlarını tatmin etmektedir. Üçüncü olarak da, algılanan örgütsel destek örgütün yüksek performansı takdir edeceği ve

ödüllendireceğine ilişkin çalışan inancını güçlendirecektir (Cömert ve Yürür, 2017:20).

## **6. İş Tatmini**

İş tatmini, bireyin yaptığı işi değerlendirmesinin bir sonucu olarak hoş giden duygusal durumdur. Çalışanın yaptığı işten hissettiği mutluluk duygusudur. Birey ile iş hayatı ya da birlikte çalıştığı iş ortamı ve koşulları arasındaki uyumun bir sonucu olarak meydana gelen memnuniyet hissi ve bireyin yaptığı işe karşı pozitif tutumudur. Çalışanın çalışma yaşamından yani yaptığı işten, çalışma arkadaşlarından, yöneticilerinden ve iş organizasyonunda elde etmeye çalıştığı, iç yatıştırıcı ve rahatlatıcı bir duygudur (Bağcı, 2018:313).

İş tatminini etkileyen faktörleri iki biçimde sınıflandırabiliriz. Bunlardan birincisi inançlar, kişilik, beklentiler, değer yargıları, kültürel ve sosyal çevre, tecrübe, eğitim düzeyi, cinsiyet ve zeka bireysel faktörler olarak ifade edilebilir. İkincisi ise işin zorluk derecesi ve yapısı, ücret, ödüllendirme, terfi imkanları, statü, örgütsel ortam, sosyal olanaklar ve çalışma koşulları gibi iş ve iş ortamıyla ilgili faktörler olarak ifade edilebilir. İş tatmini gerçekleşmeyen iş görenlerde psikolojik olgunluk ve hayal kırıklıkları oluşmaktadır (Karakuş, 2019:94).

Psikolojik sermaye bireylerin olumlu ruhsal durumunu ifade etmektedir. Çalışanların işlerinden memnuniyeti de olumlu durumlarla ilişkilidir. Bu bağlamda psikolojik sermaye ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir (Doğan ve Aslan, 2018:114).

## **7. İş Performansı**

Performans, çalışan bir kişinin belirli bir süre zarfında kendisine verilen işleri yerine getirmesi ile ilgili elde ettiği sonuçlardır. Bu sonuçlar da çalışanların görevlerini yerine getirirken yapmaları gereken ve örgütsel amaçlara katkısı olan tutumlardır. Çalışanların örgütsel amaçlara ve hedeflere katkıda bulunmaları doğrultusunda ölçülebilir davranışlar, faaliyetler ve tutkunluk çıktıları olarak ifade edilebilir. İş performansı, kişi tarafından üretilen, objektif ve sonuç odaklı, bir performans ölçütü olarak sunulan satış geliri ile temsil edilmektedir (Boz, Duran ve Uğurlu, 2020:13).

İş performansı, belirli bir işin tamamlanması ve yerine getirilmesi, bir fiil, iş, eser yapma, işleme, çalışma, yerine getirme, bir işi yapan kişinin o işle ilgili amaçlanana hedeflere yönelik neyi sağlayabildiği ya da neye ulaşabildiğinin nitel ve nicel ifadesidir (Doğan, 2018:29).

Örgüt yöneticileri psikolojik sermaye sayesinde, kişilerin pozitif yönlerini ortaya çıkartma, çalışanların performanslarını artırma ve kişilerin olumlu yönde gelişmişlik seviyelerini yükseltme gibi olumlu sonuçlara ulaşma ve artırma gayreti içerisindeyler. Literatüre bakıldığında çalışanların performanslarının artırılmasına yönelik olarak psikolojik sermayenin önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Çalışanların psikolojik sermaye düzeyinin yükseltilmesiyle birlikte çalışanların performanslarının artırılması sağlanarak, örgütlerin belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri mümkün olabilecek ve çalışanların örgüte olan bağlılıkları da artacaktır (Karaman, Macit ve Karatepe, 2020:128).

## **H. Liderlik Kavramı**

İnsanlar kendi gereksinimleri ve isteklerini karşılayabilme konusunda geçmişten günümüze yetersiz kalmışlar ve kendilerini daima bir toplum ya da grup içerisinde yaşamaya zorunlu hissetmişlerdir. İnsanların bir arada yaşama zorunlulukları, onları bir norm düzen içerisinde topluluklarının ve gruplarının devamlılığının sağlanabilmesi için bir lider ya da yönetici tarafından yönlendirilme gereksinimleri de beraberinde ortaya çıkmıştır (Kılınç, 2019:1096).

Liderler gereksinimlere ve zamana göre birçok biçimde tanımlanmışlardır. Çünkü toplumlarda geçmişten günümüze bir değişim ve gelişim yaşanmıştır. Buradan hareketle insanlarla beraber çevresel koşullar da değişime uğrayarak geçmiş liderlik davranışları ve tarzları önemlerini yitirerek yeni liderlik biçimleri ortaya çıkmıştır (Gündüz ve Keskin, 2019:171).

Genel tanımlama ile lider, diğer kişilerin düşüncelerini, tutumlarını ve davranışlarını etkileyebilme yeteneğine sahip kişidir. Liderler, örgütlerde çalışanlardan oluşan grubu etkileyen, grubu etkili bir şekilde idare eden ve bu doğrultuda kontrol, denge ve koordinasyonu sağlayarak örgütlerin başarılı olabilmeleri için çaba sarf eden kişilerdir. Liderler, örgüt çalışanlarını belirli amaçlar etrafında toplayan ve bu amaçlar çerçevesinde onları yönlendirebilen, becerilere,

bilgilere ve donanımlara sahip olan ve çalışanları etkileyebilen kişilerdir (Akyürek, 2020:17).

Liderlik, bir kişinin bir amacı gerçekleştirmek için diğerlerini etkilediği ve organizasyonu daha tutarlı ve etkili bir hale getirecek şekilde yönlendirdiği bir süreçtir. Liderlik, bir bireyin ortak bir hedefe ulaşmak için bir grup kişiyi etkilediği bir süreçtir. Liderler, liderlik bilgi ve becerilerini uygulayarak bu süreci yürütmektedirler (Sharma ve Jain, 2013:310). Liderlik, bir kişinin ortak bir hedefe ulaşmak için bir grup kişiyi etkilediği bir süreçtir. Burada “etki süreci” liderlik anlayışının anahtarı olarak görülmektedir ve etkili iletişim bu süreçte önemlidir (Banerjee, 2015:3).

Liderlik, hedef belirleme ve hedefe ulaşma çabalarında bir grubun faaliyetlerini etkileme süreci “eylemi” olarak düşünülebilir” Bu tanımda üç unsur ön plana çıkmaktadır. Bunlar, etki, grup ve hedefdir. Dolayısıyla liderlik, başkalarını belirli bir şekilde davranmaya teşvik etmek için etkileme sürecidir. Etkileme süreci bir grup içerisinde gerçekleşmektedir ve lider duruma göre gruba istenilen şekilde yön verebilmektedir (Kumar ve Mehta, 2013:183).

Liderlik hem bir süreç hem de bir özellik olarak görülmektedir. Liderlik süreci, organize bir grup üyenin faaliyetlerini grup hedeflerinin gerçekleştirilmesine doğru yönlendirmek ve koordine etmek için zorlayıcı olmayan etkinin kullanılmasıdır. Liderlik, böyle bir etkiyi başarıyla kullandığı düşünülen kişilere atfedilen nitelikler veya özellikler kümesi olarak ifade edilebilir. Liderlik, yalnızca kişinin sahip olduğu veya algıladığı bir nitelik veya özellik değildir, kişinin yaptığı bir şeyle de ilgili olabilmektedir (Jago, 1982:315-316).

## **I. Liderliğin Önemi ve Gerekliliği**

Bir örgüt, sahiplerinin, çalışanlarının, müşterilerinin, toplumun talepleri ile çalışanların ihtiyaçları arasında denge kurması halinde etkili olabilmektedir. Lider, organizasyonun vizyonunu ve misyonunu belirleyen, organizasyonun ilerlemesinde ve yönünde kilit bir rol oynayan kişidir ve diğerleri liderin takipçileridir. Dolayısıyla, uygun bir liderlik tarzı hem organizasyonun hem de çalışanların refahına ve ekonomik büyümesine etki etmektedir (Meraku, 2017:336).

Genel olarak lider bir organizasyonda vizyon oluşturmakta, stratejik olarak dűřünerek planlamalar yapmakta ve operasyonel faaliyetleri yönetmektedir. Dahası, organizasyon durumunu koşullara göre ayarlamaya çalışmaktadır. Liderler enerji yayarak, morali yükseltirler. Tüm paydaşlarla ilişkileri geliştirirler. Organizasyonda öğretim ve öğrenmeyi sağlarlar. Liderler, örgütsel görevleri etkin bir şekilde yerine getirmeleri için astları yönlendirmekten sorumludurlar (Jabbar ve Hussein, 2017:100).

Liderlik, herhangi bir organizasyonun gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır. Etkili liderlik olmadan hiçbir örgütün verimli olarak çalışması mümkün değildir. Liderlik, üretkenliği artırmaya ve organizasyonel hedeflere ulaşmaya yardımcı olan, yönetimin önemli bir işlevidir. Liderlerin örgütlere ve örgütlerin gelişimi açısından gerekliliklerini aşağıdaki gibi açıklayabiliriz (Strengthscape, 2020:1-2);

- İnsanların davranışlarını etkilemesi: Bir lider, liderlik yeteneğiyle astlarını etkilemektedir. Onları, örgütün hedeflerine ulaşmak için ellerinden gelenin en iyisini yapacakları şekilde motive etmektedir.
- Çalışanların ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olması: Bir lider, astlarıyla kişisel ilişki kurmakta ve onların gereksinimlerini karşılamaya çalışmaktadır. Çalışanlar, ihtiyaçlarını karşıladığı için lideri isteyerek kabul etmektedirler ve bunun sonucunda da tam bir özveri ve coşkuyla çalışmaktadırlar.
- Gerekli değişikliklerin tanıtılması: İş ortamı hızlı bir şekilde değişmekte ve bu nedenle değişen ortamla yüzleşmek için organizasyonda birçok değişikliğin yapılması gerekebilmektedir. Liderlik kabiliyetinin gücü ile değişime karşı olası direnç ortadan kaldırılabilmektedir.
- Çatışmaların etkili bir şekilde çözülmesi: Bir lider, her tür çatışmayı etkili bir şekilde çözebilmektedir. Bir lider, takipçilerine görüşlerini ifade etme özgürlüğü tanımaktadır.
- Astların Eğitimi ve Geliştirilmesi: Bir lider, çalışanların eğitimi ve gelişimine yardımcı olmaktadır.
- Net bir vizyonun belirlenmesi: Bu durum, çalışanları örgütün gelecekteki durumunu anlamaları ve kabul etmeleri için etkilemek anlamına gelmektedir.



İyi bir lider, vizyonunu ve takipçilerine bu vizyondaki rollerinin önemini açıklayarak görevlerini yerine getirmeleri için etkilemektedir.

- Çalışanların motive edilmesi ve yönlendirilmesi: Bu durum, çalışanların ihtiyaçlarını bulmayı ve onları karşılamayı içermektedir. İyi bir lider yapılması gereken görevi açıklayarak çalışanların bir sorunla karşılaşmaları durumunda onlara yardımcı olmaya hazırdır.
- Moralin oluşturulması: İyi bir lider, çalışanlarının yaptıkları işlerin ne kadar takdir edildiğini bilmelerini sağlayan kişidir. İyi yapılmış bir görev için övgü veya basit bir jest, çalışanların morallerini tazeleyecektir.

## **J. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar**

Yönetim ve liderlik, örgütsel yaşamın hemen hemen tüm alanlarında ve yönlerinde mevcut olmakla birlikte bir yöneticinin ve bir liderin işlevleri ve rolleri birbirlerinden farklıdır. Yöneticiler, yönetsel işlevlerinden kaynaklanan belirli rolleri yerine getirmektedirler ve asıl görevleri, astlarının çalışmalarını yönlendirmek ve değerlendirmektir. Liderler, hedeflerin belirlenmesinde çalışanlarına (hem bireyler hem de gruplar ve tüm kuruluşlar) rehberlik etmektedirler ve hedeflere ulaşmak için alınan eylemlerde onları desteklemektedirler. Örgütler, yöneticilerin lider olmasını bekler, ancak tüm yöneticiler liderlik davranışları sergileyememektedir (Schuetz, 2016:75).

Liderlik ve yönetim örtüşmekle birlikte aynı şeyler değildirler. Hem liderlik hem de yönetim etkileme, insanlarla çalışma ve ortak hedeflere ulaşmayı kapsamaktadır. Bununla birlikte, liderlik ve yönetim alanları çok farklı kabul edilmektedir. Liderliğin çok yönlü bir etki ilişkisi, yönetimin ise tek yönlü bir otorite ilişkisi olduğu savunulmaktadır. Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için hem etkili yöneticilere hem de etkili liderlere ihtiyacı bulunmaktadır. Ancak yöneticilerin ve liderlerin farklı katkıları olmaktadır. Liderler değişmeyi, yeni yaklaşımları teşvik ederlerken aynı zamanda çalışanların bağlılıklarını kazanmak için insanların inançlarını anlamaya çalışmaktadırlar. Yöneticiler ise istikrarı teşvik etmekte, otorite kullanmakta ve işleri başarabilmek için çalışmaktadırlar (Wajdi, 2017:78).

Yöneticilik rolleri ile liderlik rollerinin bir örgütte bir denge içerisinde olması gerekmektedir. Yöneticilik ile liderlik arasında farklar da bulunmaktadır. Bunlar (Ulus ve Kerim, 2020:137);

- Yöneticiler daha çok bütçe ve planlar yapmaktadırlar, liderler ise başarının yönünü belirlemektedirler.
- Yöneticiler daha çok otorite ve denetimi sağlamaya çalışmaktadırlar, liderler ise yeni yaklaşımları, değişimleri ve çalışanların bağlılıklarını kazanabilme doğrultusundaki inançları anlamaya çalışmaktadırlar.
- Yöneticiler daha çok kendi astlarını komuta etmektedirler, liderler ise çalışanlarını anlamaya çalışmaktadırlar.
- Yöneticilik ve liderlik iki tamamlayıcı faaliyet olarak görülmektedir. Yöneticilik ve liderlik iş ortamlarında başarılı olunabilmesi için gereklidir. Buna karşılık yönetim örgütünün formal işlerini gerçekleştirmeye çalışmaktadır.
- Yöneticiler daha çok işe yönelik ve metotlara dayalı süreçlere odaklanmaktadırlar, liderler ise sosyal, mesleki ve iletişimsel yönlerle ilgilenmektedirler.
- Yöneticiler daha çok mevcut durumlarını tehlikeye atmak istememekte ve riske girmemektedirler. Liderler ise yenilikçi, ilham verici, bağımsız, esnek, cesur ruha, yaratıcılık ve tutkuya sahiptirler.

## **K. Etkili Liderlerin Genel Özellikleri**

Çağımızda örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmelerinde liderlik temel araçlardan birisidir. Liderlerin örgütlere olan katkıları bakımından bazı özelliklere sahip olmaları gerekmektedir (Güven, 2018:265). İyi liderler; diğerlerine ilham vermelidirler, bağlılık ve tutku içerisinde olmalıdırlar, iyi bir iletişimci olmalıdırlar, hesap verebilir olmalıdırlar, yetkilendirme ve güçlendirme yapmalıdırlar, yaratıcılığa ve yeniliğe önem vermelidirler, empati yapmalıdırlar, dayanıklı olmalıdırlar, duygusal zekaya sahip olmalıdırlar, alçakgönüllü olmalıdırlar, vizyon ve amaç sahibi olmalıdırlar (Hasan, 2019:1). Bunlarla birlikte diğer özellikleri ise şöyledir (Güven, 2018:265) (Bilgiç, 2017:94-96);

- Liderler, yol gösterici ve yönlendirici olmalıdırlar.

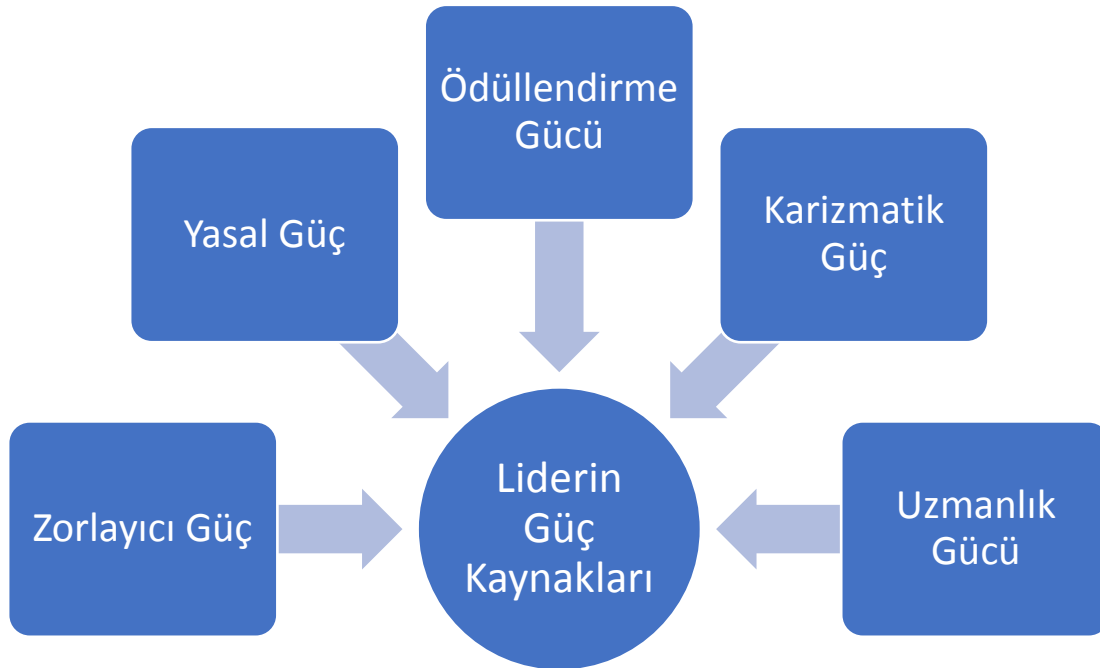
- Liderler, motive edici olmalıdırlar.
- Liderler, çalışanların performanslarını yönetmelidirler.
- Liderler, örgüt kültürünü oluşturabilmeli ve geliştirebilmelidirler.
- Liderler, örgütsel yapının esnek olmasını sağlayabilmelidirler.
- Liderler, takım çalışmalarını ön planda tutabilmelidirler.
- Liderler, çalışanların özel hayatları ile iş hayatları arasında bir denge kurabilmelidirler.
- Liderler, çalışanlarını tanımalıdırlar.
- Liderler, doğru ve hızlı bir şekilde karar alabilmelidirler.
- Liderler, demokratik yönetsel ilkeleri uygulamalıdırlar.
- Liderler, bir problemle karşı karşıya kaldıkları zaman umutsuzluğa kapılmamalıdırlar ve takipçilerine güven vererek onların morallerini yüksek tutmalıdırlar.
- Liderler, zaman yönetimini iyi yapmalı ve gerekli durumlarda risk almaktan kaçınmamalıdırlar.
- Liderler, zeki olmalıdırlar.
- Liderler, durumları ve olayları iyi analiz edebilmeli ve sentezleyebilmelidirler.
- Liderler, sahip oldukları fikirleri karşılarındaki insanlara ya da gruplara aktarma konusunda problem yaşamamalıdırlar.
- Liderler, örgütsel ve bireysel amaçlara uymalıdırlar.
- Liderler, aldıkları kararlarda tutarlı olmalıdırlar.
- Liderler, denetim faaliyetlerini yapmalıdırlar.
- Liderler, çalışanların uyumunu daha kolay yollarla sağlamalıdırlar.
- Liderler, geleceğe yönelik gerçekçi fikirlere sahip olmalıdırlar.
- Liderler, inisiyatif alabilmelidirler.
- Liderler, açık sözlü olmalıdırlar.

- Liderler, güvenilir olmalıdırlar.
- Liderler, kısa vadeli olmaktan daha çok uzun vadeli çözümler üretmelidirler ve olaylara bu bakış açısı ile yaklaşmalıdırlar.

#### L. Liderin Kullandığı Güç Kaynakları

Güç, insanların yaşamlarını ve içerisinde yer aldıkları toplulukları, sosyal ortamları ve grupları şekillendiren ve ona yön verebilecek özelliklere sahip olan önemli bir unsurdur. Güç, diğer kişilerin davranış ve tutumlarını etkileyebilme kapasitesidir. Diğer bir ifade ile diğer kişileri etkileyebilme yeteneğidir. Güç, insanların birlikte yaşamalarının, gruplaşmalarının ve sosyalleşmelerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Kısaca insanlar bir araya geldikleri zaman aktif bir şekilde ya da potansiyel olarak gücün etkileri görülmeye başlanmaktadır. Buradan hareketle örgütler sosyal ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı yerler olarak ve gücün ortaya çıkmasını kolaylaştırmasından dolayı örgütlerde güç ve güç ilişkilerinin görülmesi beklenen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Meydan ve Kahraman, 2018:474).

Literatüre bakıldığında, liderlerin kullandıkları güç kaynakları genel olarak, ödüllendirme gücü, yasal güç, zorlayıcı güç, karizmatik güç ve uzmanlık gücü olmak üzere beş kısma ayrıldığı görülmektedir.



Şekil 4 Liderin Kullandığı Güç Kaynakları

## 1. Yasal Güç

Yasal güç, liderlerin sahip oldukları kişilik özelliklerinden bağımsız olarak, örgüt içerisindeki hiyerarşiden kaynaklı pozisyonundan elde edilmektedir. Bir ast çalışanın atama ya da seçimle belirli bir konuma getirilmesi liderin kullandığı otorite ile ilgilidir. Bunlarla birlikte bu güç yasallıkla da ilişkilidir. Çalışanlar liderlerinin gücünü sahip olduğu makam ile özdeşleştirmektedirler ve bu makama sahip olan liderin de belirli bir otoritesinin olduğu kabul edilmektedir (Meydan ve Polat, 2010:130-131).

Yasal güç, bir kişinin örgüt içindeki konumu nedeniyle başkalarının davranışlarını etkileme yeteneğidir. Yasal veya pozisyon gücü, genellikle "resmi otorite" olarak adlandırılan, organizasyon içindeki bir otorite konumundan elde edilebilmektedir. Yani, örgüt, belirli bir pozisyonda bulunan bir bireye diğer bazı kişileri etkileme hakkını vermektedir. Yasal güce sahip olanlar, başkalarından kendi yetkileri kapsamında görülen şeyleri yapmalarını isteme konusunda haklara sahiptirler. Bir yönetici, bir çalışandan bir projeyi tamamlamak için geç saatlere kadar çalışmasını ya da başka bir görev yerine bir görevde çalışmasını istediğinde, yasal güç kullanıyor demektir (Lunenburg, 2012:2).

## 2. Ödüllendirme Gücü

Ödül gücü, bir liderin, takipçilerini ödüllendirebilme veya cezalandırabilme yetkisinin olması ve bunu bir güç aracı olarak kullanmasıdır. Ödüller; maaş artışı, ek ödeme, terfi, daha fazla sorumluluk veya daha önemli işler verme, statü değişikliği, grup içerisinde övgü ve takdir gibi şekillerde yapılabilmektedir (Demir ve Düşün, 2015:5).

Bir liderin, hedefe yönelik olumlu durumları ödüllendirme veya olumsuz durumları ortadan kaldırma yeteneğine sahip olduğunda kazanılan güç ödül gücüdür. Ödül gücü, etkili ve yüksek üretimi ödüllendirmek için önemli bir araç olarak görülmektedir. Ödül gücü, güç sahibi tarafından sunulan ve astlar için bir tür takviyedir. Ödül gücü, liderin kendilerine istenen ödülü sağlayabileceğine veya onları cezalandırabileceğine inanmasına dayanmaktadır. Güç sahibi ödül gücünü farklı şekillerde kullanabilmektedir. Gerek niteliksel gerekse niceliksel olarak performans artışı, iş düzeninin sürekliliği, organizasyonlarda ücret artışı, terfi, daha

fazla sorumluluk, iş fırsatı, övgü, ayrıcalıklar olarak kullanılabilmektedir (Randall, 2012:30-31).

### **3. Zorlayıcı Güç**

Zorlayıcı güç, liderin çalışanları veya grup içinde bulunan üyelerini istedik davranışlara yönlendirebilmesi için başvurduğu manevi ya da maddi zorlamalara dayalı güçtür. Zorlayıcı güç, lider ya da yönetici konumunda bulunanların direktiflerine karşılık astların bu direktiflere itaatsizlik sergilemeleri durumunda onları cezalandırma ya da kontrol etme gücünü yansıtmaktadır ve ödül gücünün zıttı olarak kullanılabilir (Nartgün, Nartgün ve Arıcı, 2016:4).

Zorlayıcı güç, örgüt içerisindeki hiyerarşik yapıda astların başarısız olmaları durumunda korku ve baskı gibi negatif etki yapmaya dayalı cezalandırıcı bir güç olarak ifade edilebilir. Zorlayıcı güç, grup üyelerinin belirli yöne doğru davranışlarının yöneltilebilmesi için başvuru manevi ya da maddi zorlanmaları ifade etmektedir. Astlara verilebilecek olan uyarı cezalarından, çalışanların örgütten ilişkilerinin kesilmesine kadar birçok zorlayıcı güç biçimi olabilmektedir. Zorlayıcı güç, bireyler üstündeki baskıyı ve zorlanmayı ifade etmektedir. Üstlerin astlarını zorlaması, fiziksel veya psikolojik baskı altında tutması, tehdit etmesi gibi uygulamalar zorlayıcı güce örnek verilebilir. Bireyler üzerinde ya da grup üyelerinde baskı ve korku oluşturan her şey zorlayıcı güç kaynağı olarak görülmektedir. Zorlayıcı güçte, itaat edilmemesi durumunda kıdem düşürme, işine son verme, hoş gitmeyen görevlendirmeler gibi olumsuz neticelerle yönetimin baskı yoluyla değişimi sağlamaya çalışma durumu söz konusu olabilmektedir (Kızanlıkl, Koç ve Kılıçlar, 2016:496).

### **4. Karizmatik Güç**

Karizmatik gücün kaynağı, yönetici ya da liderin kişisel özelliklerinden ve iletişim becerilerinden kaynaklanmaktadır. Bir kişide diğerlerinin beğendikleri ve saygı duydukları, ilham aldıkları ve çekici buldukları özellikler bulunuyorsa ve bundan dolayı da ona benzemeye çalışıyor ya da ona bağlanmışlarsa, buradaki güç özdeşlik yani karizmatik güç olarak ifade edilebilir (Akyüz, Kaya ve Aravi, 2015:76).

Karizmatik güç kaynağı liderleri diğerleri tarafından çekici yapan kişisel özellikleriyle ilgilidir ve saygıyı, güveni ve sevgiyi yaratmayı ifade etmektedir. Liderin sahip olduğu kişilik özelliklerinin takipçilerine ilham verebilmesi, onların umutlarını ve arzularını dile getirmesi karizmatik gücün temelini oluşturmaktadır. Sahip olduğu kişilik özellikleriyle takipçilerini etkisi altına alabilen, hayranlık duygusu yaratabilen ya da astların kendilerini liderleriyle özdeşleştirebilen liderlerin karizmatik güçleri daha etkili olabilmektedir. Liderin izleyiciler nezdinde çekici olması, kişileri etkileme imkânı sağlar ve saygınlığını artırır. Bu güce sahip olan lider, izleyicileri için, idealin timsalidir. Lideriyle özdeşleşmeye çalışan izleyiciler, sadakat ve duygudaşlık gibi kişisel ilişkiler geliştirir ve liderini sevdiği ve onun iyi bir insan olduğunu düşündüğü için onun isteklerini yerine getirmektedirler (Toptaş ve Taştan, 2020:67).

## **5. Uzmanlık Gücü**

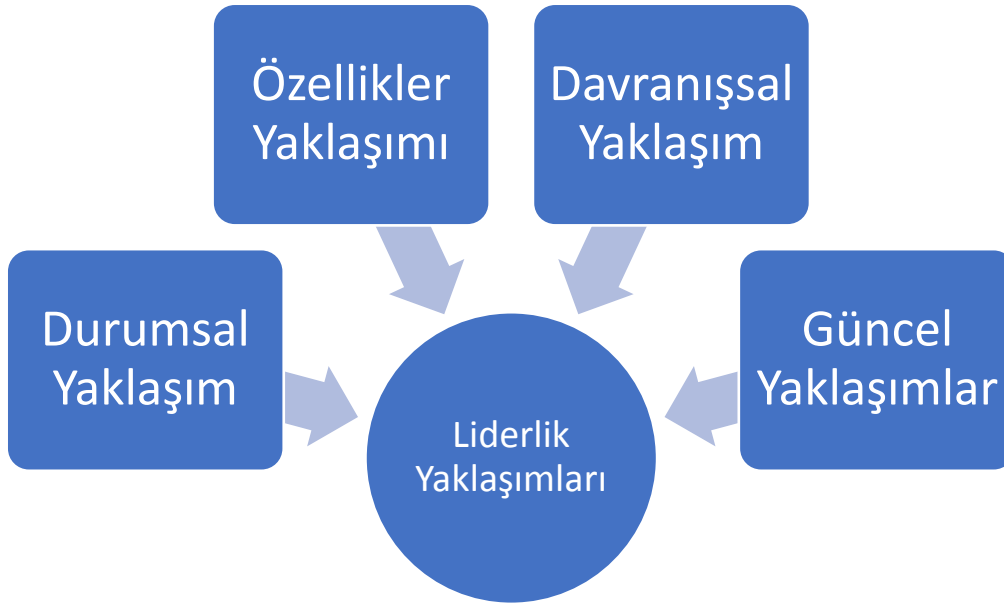
Liderin sahip olduğu deneyim ve bilgi birikimi ile ilgili olup grup üyelerinin performansı ve işle ilgili diğer tutumlarında oldukça önemli bir role sahiptir. Bu güç kaynağında, izleyenlerin algısı oldukça önemlidir. Astlar, yöneticilerin deneyimlerine ve bilgi düzeyine saygı duyduklarından böyle bir durumda onların etkisi altına girmektedir. Uzmanlık gücünde, yöneticinin uzmanlığını astlarının işlerini kolaylaştıracak ya da onları geliştirecek yönde paylaşması bu gücün boyutunu arttırmaktadır (Çora, 2020:52).

Uzmanlık, kişinin ya da iş biriminin diğer kişilerin değer verdikleri becerilere ve bilgiye sahip olarak başka kişileri etkileme yeteneği olarak ifade edilebilir. Kişilerin almış oldukları eğitimler ve çalışma yaşamında elde ettikleri deneyimlerle kendilerini yetiştirmiş olmaları diğer kişilerin güvenlerini kazanmada etkili olabilmektedir. Yönetici ya da liderlesin sahip oldukları uzmanlık gücüyle ilgili yeterlilikleri bilişsel yeteneklere sahip olduklarının da bir göstergesidir. Fakat yöneticilerin sahip oldukları uzmanlık gücü, astların uyum sağlamaları noktasında her zaman tek başına yeterli olmayabilmektedir. Sahip olunan uzmanlık gücünün etkili bir şekilde kullanılması, astların yöneticilerinin bilgisel seviyelerinin farkında olmalarına ve bu bilgilerin kendilerine faydalı olacağına dair inançlarına bağlıdır. Bundan dolayı yöneticiler sahip oldukları uzmanlık güçlerini bilgilendirici, inandırıcı ve kararlı bir şekilde sergilemeleri gerekmektedir. Kısaca, yöneticilerin öncelikle

uzmanlıklarını sergilemeleri sonrasında ise uygulamalarına yansıtılmaları gerekmektedir (Arslantaş ve Uğur, 2018:52).

## M. Liderlik Yaklaşımları

Literatüre bakıldığında, liderlik yaklaşımları genel olarak, özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve güncel yaklaşımlar olmak üzere dört kısma ayrıldığı görülmektedir.



Şekil 5 Liderlik Yaklaşımları

### 1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler Yaklaşımı ilk liderlik teorisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikler yaklaşımı sadece lidere ve liderlerin büyük bir lider olabilmeleri için gerekli olan doğuştan gelen niteliklerine ve özelliklerine odaklanmaktadır. Bu yaklaşım eski bir liderlik teorisi olsa bile, hala geçerli bir teoridir. Çünkü karizmatik yaklaşım, yeni bir teori olarak karizmatik liderlerin sahip olduğu özellikleri vurgulamaktadır (Neculae ve David, 2017:509).

Özellikler yaklaşımında, insanların arasında yaratılıştan gelen bazı ruhsal ve fiziksel farklılıkların olacağı göz önüne alınarak liderlerin konuşma tarzları, iletişim becerileri, zekaları, ses tonları, cesaretleri, girişimcilikleri, güven oluşturabilmeleri, hitabet yetenekleri vb. gibi kişisel özellikler ele alınmaktadır. Liderlikte özellikler



yaklaşımı bağlamında gerçekleştirilen çalışmalar ister kontrolü ve gücü vurgulasın, ister grubu ön plana çıkartsın önemli olan bazı insanların doğal liderler oldukları ve doğal lider olarak kendilerini diğerlerinden farklılaştıran yeteneklere ve fiziksel kapasitelere sahip oldukları ifade edilmektedir. Özellikler yaklaşımına göre liderin hangi açıdan diğer bireylerden farklı olduğunu açıklayabilmek için yapılan araştırmalarda şu özellikler üzerinde durulmuştur (Görmüş, 2020:9-10).

Çizelge 1 Özellikler Yaklaşımına Göre Lider

<b>Fiziksel Özellikler</b>	<b>Yetenek/Beceri</b>	<b>Kişilik</b>
Yaş	Güzel Konuşma	Dürüstlük
İrk	Zeka	Samimiyet
Cinsiyet	Bilgi	Doğruluk
Boy	Planlı Olma	Açık Sözlülük
Kilo	İş Başarma Yeteneği	Kişiler Arası İlişkiler
Yakışıklılık	İnisiyatif sahibi Olma	Kendine ya da Başkalarına Güven
Görünüm	Kararlılık	Duygusal Olgunluk

Özellik yaklaşımı teorisyenlerinin, liderlerin, onları lider olmayanlardan ayıran belirli fiziksel özellikler ve kişilik özellikleri ile donatıldığını düşündükleri görülmektedir. Özellik yaklaşımları, liderlik özelliklerinin genetik mi yoksa sonradan edinilmiş mi olduğuna dair varsayımları görmezden geldiği görülmektedir (Khan, Nawaz ve Khan, 2016:2).

Özellikler yaklaşımı yalnızca lider değişkenini ele aldığından dolayı fazla başarılı değildir. Yapılan araştırmalara göre bazı durumlarda etkin liderlerin aynı özellikleri taşıdıkları gözlemlenmiş bazen de grup üyeleri içerisinde liderin özelliklerine nazaran daha fazla özellikler taşıyanların olduğu halde bu kişilerin lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlemlenmiştir. Bunlarla birlikte özellikler yaklaşımı iyi bir liderin nasıl yetişmesi gerektiğini açıklayamamıştır. Bundan dolayı da liderlik sürecinin tam anlamıyla anlaşılabilmesi için başka değişkenlerinde göz önünde bulundurulması gerektiği ortaya çıkmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:74).

## **2. Davranışsal Yaklaşım**

Liderlikle ilgili olarak yapılan araştırmalar ve açıklamalar sonucunda ortaya çıkan bir diğer yaklaşım da davranışsal yaklaşımdır. Davranışsal yaklaşım özellikler yaklaşımın yetersizliğine bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Davranışsal yaklaşımın amacı, davranışların etkili lideri nasıl meydana getirebileceği ve liderin etkili lider olabilmesi için nasıl davranışlar göstermesi gerektiği ile ilgilidir (Yılmaz, 2014:140).

1950 ile 1970 yılları arasında ön plana çıkan davranışsal liderlik yaklaşımının temelinde liderleri etkili ve başarılı yapan faktörün, liderlerin sahip oldukları özelliklerden daha çok, liderlerin liderlik süreçlerinde sergiledikleri davranışlar bulunmaktadır (Köse, 2019:509).

### **2.a. Ohio state niversitesi liderlik yaklaşımı**

Ohio Eyaleti alışmaları etkili olarak görülüyordu nkn araştırma özellikler yerine liderlerin faaliyetlerine odaklanmıştır. Bu araştırma ile liderlik davranışı tanımlama anketi geliştirilmiştir. Ohio Eyaleti çalışmalarının sonuçları, liderlik davranışının iki ana boyutunu ortaya koymuştur; “düşünme” ve “başlatma yapısı.” Düşünme, liderin grupla ne lde güven, karşılıklı saygı ve yakınlık kurduğunu yansıtır. Bu boyut, iki yönlü iletişim, katılım ve liderliğe insan ilişkileri yaklaşımı ile ilişkilidir. Başlatma yapısı, liderin resmi hedeflere ulaşmak için grup etkileşimlerini ne lde tanımladığını ve konsolide ettiğini yansıtır ve grup faaliyetlerini organize eder. Bu boyut, organizasyonel hedeflere ulaşma çabaları ile ilişkilidir (Aalateeg, 2017:38).

İnsan ilişkilerine dönüklük veya anlayış ve göreve dönüklük davranışı olarak da ifade edilen bu boyutların ilkinde çalışanları merkeze koyan bir eğilim ki bunlar demokratik ve katılımcı liderlik olarak tanımlanırken, ikinci türde ise, görev merkezli bir liderlik modelidir ki burada otokratik liderlik biçimi karşımıza çıkmaktadır (Tağraf ve çalman, 2009:137).

### **2.b. Michigan niversitesi liderlik yaklaşımı**

Michigan niversitesi tarafınca yapılan bu araştırmanın amacı, örgüt çalışanlarının iş tatminlerine ve verimliliklerine etkisi olan unsurların belirlenmesidir. Bu araştırmada iş tatmini, verimlilik, devamsızlık, personel devir

hızı, yakınmalar, motivasyon ve maliyetler gibi değişkenlere yer verilmiştir. Yapılan bu araştırmaya göre, liderin kişiye yönelik davranışları ve işe yönelik davranışları olarak iki davranış biçimi belirlenmiştir. Araştırmanın sonucunda, liderlerin kişiye yönelik davranış sergilemeleri çalışanlardan oluşan grubun verimliliğini yükselttiği, verimi düşük olan grupların başında da işe yönelik liderlerin olduğu gözlemlenmiştir (Gün ve Aslan, 2018:218-219).

Çalışan odaklılık, astlarına güçlü bir insan ilişkileri vurgusuyla yaklaşan liderlerin davranışlarıdır. Çalışanlara insan olarak ilgi göstermeleri, bireyselliklerine değer vermeleri ve kişisel ihtiyaçlarına önem vermelerini içermektedir. Çalışan odaklılık, Ohio Eyaleti çalışmalarında dikkate alınan davranışlar kümesine çok benzemektedir. İşe odaklılık, bir işin teknik ve üretim yönlerini vurgulayan liderlik davranışlarından oluşmaktadır. Burada, çalışanlar, bir işin başarılmasının önemli bir yolu olarak görülmektedirler. Ohio Eyaleti araştırmacılarından farklı olarak Michigan araştırmacıları, ilk çalışmalarında, kişiye yönelik ve işe yönelik davranışlarının zıt uçlar olarak kavramsallaştırmışlardır. Bu, işe odaklanan liderlerin çalışanlara daha az yöneldiğini ve çalışan odaklı olanların da daha az işe odaklandıklarını ifade etmekteydi. Bununla birlikte, daha fazla çalışma tamamlandıkça, araştırmacılar, Ohio Eyaleti araştırmalarında olduğu gibi, iki yapıyı iki bağımsız liderlik yönelimi olarak yeniden kavramsallaştırdılar. İki davranış bağımsız yönelimler olarak ele alındığında, liderler aynı anda hem işe hem de çalışanlara yönelebilmektedirler (Northouse, 2016:73).

## **2.c. Blake and mouton'un yönetim tarzı matriksi**

Liderlik kuramları içerisinde özellikle yönetim davranışı açısından en bilinen yaklaşım olan Blake ve Mounon'un 1964'te ortaya koydukları Yönetimsel İzgara Modeli ya da Yönetim Matriksi liderliği beş boyutta ele almıştır. Bu modelde araştırmacılar Ohio State Okulu'nun liderlik kuramını geliştirmeye çalışmışlardır. Michigan Liderlik Okulu'nun doğrusal liderlik modeli yerine Ohio State'in yatay ve dikey liderlik modelini tercih etmişlerdir. Bu modelde beş tür liderlik davranışı ortaya konulmuş ve bu türler şu şekilde ifade edilmiştir (Aydın, 2020:79-81);

- Etkili Olmayan Lider: Yerine getirilmesi gerekli olan örgütle ilgili faaliyetler ve işlerle ilgili olarak en az ölçüde çaba harcayan liderlik davranışıdır.

- **Görev Lideri:** Bu liderlik biçiminde lider astlarını azami seviyede düşünen bir profil çizmektedir. Grup içerisindeki ilişkilere çok önem vererek astlarının gereksinimlerini, taleplerini ve sorunlarını yerine getirme noktasında yoğun gayret sarf etmektedir. Fakat görev liderlik biçiminde lider alt seviyede üretim ve iş odaklı yaklaşım sergilemekte, göreve olan ilgisi asgari düzeyde olmaktadır.
- **Kulüp Lideri:** Bu liderlik biçiminde lider, örgüt içerisindeki insan ilişkilerine asgari seviyede önem verirken, görev ile ilgili çabaları ve gayretleri azami düzeyde olmaktadır.
- **Örgüt Lideri:** Bu liderlik biçiminde lider hem iş odaklı, hem de çalışan odaklı olarak hareket etmektedir. Fakat iş odaklı olsun çalışan odaklı olsun, ne asgari ne de azami seviyede bir davranış sergilemektedir. Örgüt liderinin davranışı dengeli liderlik olarak da ifade edilebilir.
- **Ekip Lideri:** Bu liderlik biçimi en ideal lider davranışı olarak görülmektedir. Gerek iş ve görev, gerekse çalışanlar konusuna azami seviyede önem verilmektedir. Bir taraftan üretimin maksimize edilmeye çalışılırken, diğer yandan grup içerisindeki insan ilişkileri de en etkili şekilde sürdürülmeye çalışılmaktadır.

## **2.d. Douglas mcgregor'un x ve y yaklaşımı**

Liderlikte davranışsal yaklaşım kapsamında olan diğer bir yaklaşımda Douglas Mc Gregor'un X ve Y yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli unsurlardan birisi, insan davranışları ile ilgili varsayımlarıdır. X yaklaşımına göre; liderler otoriterdirler, astlarına onlardan ne beklediklerini söylemektedirler, yol göstericidirler ve patronun kim olduğunun bilinmesini istemektedirler. Y yaklaşımına göre ise, liderler katılımcı-demokratik tarzdadırlar, astlarına danışmaktadırlar, fikir alışverişinde bulunmaktadırlar ve kararlara katılmaları konusunda çalışanları cesaretlendirmektedirler (Küçüközkan, 2015:89). Mc Gregor klasik yönetim anlayışının çalışanlara bakış açıları üzerinde çalışarak bunları X kuramı adı altında toplamıştır. İnsan ilişkilerine önem veren yaklaşıma dayanarak Y kuramını ileri sürmüştür. Bu kuramların temel özellikleri aşağıdaki Çizelgedeki gibidir; (Gün ve Aslan, 2018:219).

## Çizelge 2 X ve Y Yaklaşımı

X Yaklaşımı	Y Yaklaşımı
Ortalama olarak insanlar çalışmayı sevmezler ve işten el verdikçe kaçırmaya çalışırlar.	Birey için iş eğlence ve oyun kadar doğal bir şeydir.
Ortalama olarak insanlar sorumluluk almaktan kaçınırlar, güvenceyi her şeye değışirler ve fazla istekli değildirler.	Bireyler doğuştan tembel değildirler, onları tembel hale getiren edindikleri tecrübelerdir.
Tüm bu etkenlerden dolayı da insanları çalıştırabilmek için zorlamalı, yakından kontrol edilmeli ve hedeflere ulaşabilmek, amaçları gerçekleştirebilmek için cezalandırma yöntemi kullanılmalıdır.	Birey belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendisini kontrol ederek çalışmaktadır.
	Herkesin bir potansiyeli bulunmaktadır. Uygun koşullarda insanlar bu potansiyellerini geliştirebilmekte ve daha çok sorumluluk üstlenebilmektedirler.
	Tüm bunlardan dolayı da yöneticilerin yapması gereken uygun koşulları ve ortamları çalışanlara sunarak onların gelişimlerini sağlamalarıdır.

### 2.5. Likert'in sistem 4 yaklaşımı

Michigan çalışmalarının ardından Renesis Likert, Amerikan sigorta şirketinde bir araştırma yaparak 4 tarzdan oluşan bir liderlik modeli oluşturmuştur. Likert'in 1961'de ortaya koyduğu modele göre bu tarzlar; istismarcı otokratik, yardımsever otokratik, Katılımcı, Demokratik liderlik tarzlarıdır. Likert'in ortaya koyduğu tüm sistemler düşünüldüğünde en çok kabul gören yaklaşımın demokratik lider olduğu görülmektedir. Bu anlayışta lider, astlarına ve onların fikirlerine önem verir ve güvenir, iletişim güçlü ve çok yönlüdür, sorunlara çözüm hep birlikte aranır (Karamık, 2020:13). Bu liderlik yaklaşımı kapsamındaki liderlik tarzları şöyledir (Canbolat, 2016:35);

- Sistem 1 (İstismarcı-Otokratik): Bu sistemde yöneticiler astlarını çok nadir olarak karar verme süreçlerine dahil etmektedirler. Daha çok kararlar tepe yönetimi tarafından alınmakta ve bu kararlar astlara hiyerarşik yapı ile



liderlik tarzı olabilmektedir. Grup üyelerinin yetenekli uzmanlar olduğu ve bu şekilde muamele görmeyi beklediği diğer durumlarda, demokratik bir liderlik tarzı daha etkili olabilecektir. Liderin en iyi eylemi, bir dizi durumsal faktöre bağlı olarak gerçekleşmektedir. Etkili bir lider bir karara ihtiyaç duyulduğunda, sadece tercih edilen tek bir stile düşünmemektedir (Uzohue, Yaya ve Akintayo, 2016:20).

### **3.a. Fiedler'in etkin liderlik kuramı**

Fred Edward Fiedler'in ortaya attığı bu yaklaşıma göre, grubun göstermiş olduğu performansın etkililiği gerçekleştirilen liderlik biçimi ile grubun lidere vermiş olduğu kontrol yetki derecesine göre değişiklik gösterebilmektedir. Liderlik biçimlerini tanımlama adına liderin çalışan odaklı ya da iş odaklı olduğunun tespitiyle ilgili olarak en az tercih edilen çalışma arkadaşı ölçeği ortaya konmuştur. Burada düşük puanlayan, kusur bulmaya çalışan lider, iş (görev) odaklı olarak görülmektedir. İzleyicisini ılımlı değerlendiren, daha az olumsuz ifade kullanan lider ise ilişki (çalışan) odaklı lider olarak görülmektedir. Duruma uygun liderlik biçimini belirleyen üç temel faktör bulunmaktadır. Bunlar (Öztürk, 2016:3089-3090);

- Liderle takipçilerin ilişkileri: Liderle takipçilerinin aralarındaki ilişkilerden (saygı, güven vb. gibi) oluşan boyut, takipçilerin liderlerini kabullenmeleri ve liderlerine saygı göstermeleriyle ilgili iyi ve düşük puanlarla değerlendirilmektedir.
- Görev yapısı: Görevlerin açık bir şekilde belirlenmiş olması veya belirlenmemiş olmasını belirtmek için işin iyi yapılandırılmış olduğunun ölçülmesi gerekmektedir. Grup amaçlarının ve bu amaçlara ulaşabilmek için hazırlanan prosedürlerin düzenlenip düzenlenmemeleri ve grup çıktılarının kolay bir şekilde değerlendirmeye alınabilmesi gibi unsurlar göz önüne alınarak, görev yapısı değerlendirilmektedir.
- Liderin sahip olduğu mevkii (gücü): Astlarının üzerindeki güçle birlikte onları işe alıp çıkartabilme, ödüllendirebilme ve cezalandırabilme yetkisidir.

Liderle çalışanlar arası ilişki, Başarılması gereken görevin niteliği ve Liderlerin makama dayalı yetki gücünden oluşan bu üç faktör, liderler için olumlu-olumsuz bir ortam meydana getirecek ve uygun olan liderlik tarzını etkileyeceğinden, bu

faktörlerin alacağı değere göre oluşan durumlarda değişik liderlik tarzları etkili olacaktır (Hıdıroğlu, 2018:33).

### **3.b. Hersey ve blanchard'ın yaşam döngüsü kuramı**

Durumsal liderlik teorisinin diğer bir örneği, Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik tarzı sürekliliğinin bir uzantısı olan Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisidir. Hersey ve Blanchard (1977), iki geleneksel lider davranışı kategorisinin her birinin ikiye ayrılmasına dayalı olarak dört temel liderlik stili türetmişlerdir. Ortaya çıkardıkları dört stil anlatma (yönetme), satma (koçluk yapma), katılma (destekleme) ve temsil etmektir. Yazarlar ayrıca teoriye başka bir boyut olarak astların olgunluk seviyesini de eklemektedirler. Olgunluğu yaş, duygusal istikrar veya fiziksel olarak değil, grubun karşı karşıya olduğu görevi yerine getirme arzusu veya hazırlığı ve yeteneği olarak görmektedirler (Peretomode, 2012:15). Durumsal liderliğin dört stili (Kaya ve Karadağ, 2015:177).

- Anlatma stili: Bu stil liderlerin takipçilerinin hareketlerini kişisel ilişkileri göz önüne almadan yönetmeleridir. Burada daha çok emredici bir liderlik biçimi kullanılmaktadır.
- Katılımcı stili: Bu stil takipçilerin görevlerini uyguladıkları zaman kullanılmaktadır. Burada lider, görevin uygulanmasına, rehberliğe ve yardıma isteklidir. Bunlar da lideri diktatörlükten uzaklaştırmaktadır.
- Satış stili: Bu stil takipçilerin görevlerini gerçekleştirme konusunda isteksiz oldukları durumlarda liderin onları ikna etmesi ile ilgilidir.
- Temsil stili: Bu stil takipçilerin görevlerini gerçekleştirmeye istekli olanlara liderin temsil yetkisini vermesidir.

Bu yaklaşım dört çeşit olgunluk seviyesi, ilişki davranışı ve görev davranışı tarzları birleşimi üzerine yerleştirilmiştir (Öztürk, 2016:3092);

- Düşük olgunluk seviyesinde anlatan stil: Burada izleyiciler görev üstlenmede yeteneksiz ve isteksizlerse işin anlatıldığı bir liderlik görülmektedir.
- Düşükle orta arası olgunluk seviyesinde ikna edici stil: Burada izleyiciler sorumluluk almakta istekli fakat beceriksizlerse, destekleyici veya yönlendirici tarzda liderlik görülmektedir.



- Orta düzeyle yüksek düzey arasında olgunluk seviyesinde katılımcı stil: Burada izleyiciler gereken becerilere sahipler fakat kendilerine olan güvenlerinin veya gereken çalışma coşkularının olmadığı durumlarda iletişim kurma ve kolaylaştırma biçiminde liderlik görülmektedir.
- Yüksek olgunluk seviyesinde temsil stili: Burada izleyicilerin hem motivasyona hem de beceriye sahip olmalarıyla birlikte yönlendirmeye gereksinim duymadıkları durumlarda uygulanan liderlik biçimidir.

### 3.c. Yol-amaç kuramı

Robert House tarafından geliştirilen Yol-Amaç teorisi, liderliğe en etkili olasılık yaklaşımıdır. Bu teori, liderin temel amacının, astların organizasyon hedeflerinin yanı sıra kendi hedeflerine etkin bir şekilde ulaşmaları için gerekli rehberliği, desteği ve yardımı sağlamak olduğunu göstermektedir. Bu teori, iki durumsal olasılık içermektedir. Bunlardan birincisi grup üyesinin kişisel özellikleridir ve ikincisi de çalışma ortamıdır. Bu teori tarafından dört farklı liderlik tarzı önerilmektedir. Bu liderlik tarzları, katılımcı, destekleyici, emredici ve başarı odaklı liderlik tarzlarıdır. İyi bir liderin hangi stili ne zaman uygulayacağını bilmesi gerekmektedir (Alanazi, Alharthey ve Raslia, 2013:49-50).

Yol Amaç Kuramında lider, durumuma göre dört liderlik davranışını da gösterebilmektedir (Sökmen ve Boylu, 2009:2385);

- Emredici Liderlik: Lider, yapılması gerekli olan işleri belirleyerek bu işleri astlarına dağıtmaktadır. Lider, standartları ve ilkeleri belirleyerek astların bu ilkelere ve standart kurallara uymalarını beklemektedir.
- Destekleyici Liderlik: Lider astlarına ilgi ve dostluk göstermektedir. Astlarının mutluluğu ve refahları lider için önemlidir.
- Katılımcı Liderlik: Lider grup kararı almaktadır. Lider bir karar vermeden önce çalışanların düşüncelerine başvurmakta ve çalışanların karar verme sürecine katılmalarını sağlamaktadır.
- Başarı Odaklı Liderlik: Lider, yüksek ve önemli hedefler belirlemektedir. Astlarının bu işleri en iyi bir şekilde yapacaklarına güvenmektedir.

### 3.d. Reddin 'in üç boyutlu liderlik kuramı

Pek çok bilim insanı iki boyuta dayalı liderlik modellerini tartışırken, Reddin (1967) etkili liderlik stillerini 3 boyutlu perspektiften tanımlayan ilk kişidir. Çok sayıda önceki liderlik teorisini gözden geçirip, çoğu araştırmacı tarafından atıfta bulunulan "ilişki yönelimi" ve "görev yönelimi" boyutlarına "etkinlik" boyutu daha eklemeyi önermiştir (Yoshioka, 2006:14).

Reddin, 4 tanesi etkisiz, 4 tanesi de etkili olmak üzere toplam 8 liderlik yaklaşımı ortaya çıkartmıştır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005:95-96);

- Etkisiz Kopuk Lider (Terk Eden): Lider kurallara uymakta, em az çıktı ile yetinmekte, fazla karışmamayı tercih etmekte, kaçınmaktadır. Önerilerde bulunmayarak, düşüncelerini gizlemektedir. Yaratıcılıktan uzaktır. Haberleşme ve iş birliğinden kaçınmaktadır. Daha çok engelleyici davranışlar sergilemektedir.
- Etkili Kopuk Lider (Bürokrat): Lider kurallara ve komutalara uymaktadır. Kendine güvenmekte, eşitlikçi ve dürüsttür. Öz denetime sahip olup ayrıntılara dikkat etmektedir.
- Etkisiz Adamış Lider (Otoriter): Lider tüm kararları tek başına vermekte, uyuşmazlıkları ve çelişkileri baskı altında tutan, kendine boyun eğmelerini isteyen, tehditkar ve eleştiricidir. Aşağıdan yukarıya iletişime inanmamakta ve başkalarına danışmamaktadır.
- Etkili Adamış Lider (Babacan Otoriter): Lider ne istediğini bilmekte ve bu isteklerini dirençle karşılaşmadan nasıl gerçekleştirebileceğini bilmektedir. Çalışkan, girişimci, israf önleyici, zamanı değerlendirebilen bir yapıya sahiptir. Kısa ve uzun vadede verimliliğe odaklanan liderdir.
- Etkisiz İlgili Lider (Görevci): Lider, huzursuzluklardan ve çelişkilerden kaçınan, benimseyen pasif kişidir. Nazik ve hoş bir yapıları vardır. İşleri kolaylaştırarak bir ahenk yaratan bu liderler denetim ve çıktılarla pek ilgilenmezler.
- Etkili İlgili Lider (Geliştirici): Lider kişilere güvenmekte ve onları geliştirmeye çalışmaktadır. Haberleşme kanallarını ve iletişimi açık tutmaya

çalışmaktadır. Destek, anlayış ve iş birliğine yöneliktir. Çalışanları güdülemede ve onları geliştirmede başarılıdır.

- Etkisiz Bütünleştirici Lider (Uzlaştırıcı): Lider kötü kararlar vermekte ve çeşitli baskılara açıktır. Lider uzun vadede üretimi en üst seviyeye çıkartmaktan daha çok güçlü ani baskıları en aza indirmeye çalışmaktadır. Bundan dolayı da katılı gereğinden fazla kullanarak direnç göstermeden teslim olmaktadır. İlişkilere ve görevlere yönelmede yeri ve zamanı yanlış seçmektedir.
- Etkili Bütünleştirici Lider (Yürütmeci): Lider ekip çalışmasına önem vermekte, amaçlara olan bağlılığı sağlamaktadır. Çelişkileri ve anlaşmazlıkları hoş karşılayarak bunların doğal ve gerekli durumlarda da faydalı olabileceğini düşünmektedir. Yaratıcılığı katılımcılığı ve potansiyellerden yararlanmayı sağlama çabası içerisindedir.

### **3.e. Vroom ve yetto'nun karar ağacı yaklaşımı**

Yale Üniversitesi'nden Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilen ve daha sonra Vroom ve Arthur Jago tarafından yeniden çalışılan ve revize edilen bu model, tıpkı Yol-Amaç teorisinde olduğu gibi mevcut bir duruma uygun olan anlık liderlik modelini bulmaya çalışmaktadır. Bu modele göre çalışanların belirli koşullarda alınacak kararlara katılımını sağlanması için astlar teşvik edilmekte ve bunun sonucunda katılım düzeyi belirlenmektedir. Lider kişinin astlarının problem çözmedeki etkinliğini artırdığı bu modelde karar ağacı kullanılmaktadır. Karar verici, uygun sonuca ulaşana ve izlenecek yolu belirleyene kadar mevcut seçenekleri kullanmaktadır (Karamık, 2020:16).

Bir karar verirken lider, beş farklı katılım düzeyi arasından seçim yapabilmektedir (Çırak, 2020:19-20);

1. Otokratik 1 (AI); Lider, karar verirken kendi bilgilerini değerlendirmekte ve takipçilere danışmadan karar vermektedir.
2. Otokratik 2 (AII); Lider, takipçilerden bilgi almakta, ancak yine de kendi karar vermektedir.

3. Danışma 1 (CI); Lider her sorunu tek tek takipçileriyle paylaşmakta ve takipçilerinin fikir ve önerilerini tek tek almaktadır ancak nihai kararı yine kendisi vermektedir.
4. Danışma (CII); Lider, takipçileri ile grup halinde bir araya gelerek sorunu paylaşmakta, görüş ve önerilerini almakta ve nihai karar verme yetkisini elinde tutmaktadır.
5. Grup 1 (GI); Lider takipçileriyle sorunları paylaşmakta, fikirlerini almakta ve sorunları ortak kararlarla çözmektedir.

Bazı yazarlarca bu beş liderlik şekline yetki devreden ve Grup2 tarzları da eklenmişlerdir (Öztürk, 2016:3091);

6. Yetki Devreden (DI); Lider, sorunları takipçilerine devretmekte ve onların çözüm önerilerini kabul edip onları desteklemektedir.
7. Grup2 (GII); Lider, takipçileriyle grup olarak sorunları paylaşmakta ve grup olarak bir karar verilmektedir.

#### **4. Güncel Yaklaşımlar**

Açıklanan liderlik teorilerinin her biri, yeni bir paradigmaya geçiş, yeni fikirlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Dünyanın “dinamik, sürekli değişen, riskli ve karmaşık” olarak anlaşılması, yeni liderlik kavramlarını da beraberinde ortaya çıkartmıştır. Bu perspektiften, değişim için koşullar yaratmak, liderliğin kilit bir yönü olarak görülmektedir. Önceki teorilerde bu konuya çok az dikkat edilmiştir. 21. Yüzyılın başlarında, çevresel koşullara uyum sağlamaya izin veren değişiklikleri uygulamaya koymanın yollarına özel bir anlam verilmiştir. Kaotik bir dünyaya uyum sağlamak için liderler, her çalışanın problemleri belirlemekte ve çözme sürecine dahil olduğu bir öğrenen organizasyon yaratmakta, böylece organizasyon büyüebilmekte ve gelişebilmektedir. Liderlik etmek ve kontrol etmekten daha çok, geleceğin imajını yaratma ve ileriye dönük bir konseptin uygulanmasına yardımcı olan bir kurumsal kültür oluşturmayla ilgilidir. Aynı zamanda hiyerarşik yapı yıkılarak, organizasyonlar aynı hedeflere ve ilgi alanlarına sahip bir insan topluluğu haline gelmektedir (Safonov, Maslennikov ve Lenska, 2018:309).

Özellikler yaklaşımının liderin özelliklerine, davranışsal yaklaşımın liderin davranışlarına ve durumsal yaklaşımın liderliğin koşullara göre değiştiği noktasına odaklanması ve liderlik kuramını açıklamak için yeterli olmamaları nedeni ile modern yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Modern liderlik yaklaşımı 1978 yılı sonrasında ortaya çıkmaya başlamıştır. Etkileşimci ve dönüşümsel yaklaşımlar, modern liderlik yaklaşımlarının önde gelenlerindedir. Bu yaklaşımların yanı sıra karizmatik, vizyoner, stratejik liderlik tarzları da bu yaklaşımın içerisinde önemli olan liderlik tarzları olarak yer almaktadır. Bunların dışında diğer modern liderlik tarzları olarak etik, kültürel, demokratik, otoriter, öğrenen vb. birçok liderlik yaklaşımı ileri sürülmüştür (Ortaöner, 2020:24).

## N. Liderlik Tarzları



Şekil 6 Liderlik Tarzları

### 1. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, kendi kişisel çıkarlarını karşılayabilmek için liderin ve takipçilerinin arasındaki takas ilişkisi olarak ifade edilebilir. Etkileşimci liderle çalışanlar arasında psikolojik, politik ve ekonomik bir alışveriş bulunmaktadır. Etkileşimci lider, işlevlerin, davranışların ve görevlerin üzerine odaklanmaktadır. Etkileşimci liderlikte, çalışanların yapmış oldukları işler, üstlendikleri sorumluluklar ve bu yaptıkları işlerin karşılığı olarak elde edebilecekleri ödüller, liderin

Çalışanlardan beklentileri ve lidere itaat açık bir Şekilde belirtilmiŐtir. Etkileşimci lider değişime dirençli bir yapı sergilemektedir. Takipçiler, elde edecekleri ödüller aracılığıyla lideri takip etmeyi düŐünmektedirler. Etkileşimci lider, kişilerin amaç ve hedeflerini gerçekleŐtirmelerine yardımcı olmaktadır (Yıldırım ve elikten, 2019:409).

Etkileşimci liderliğin temelinde, lider ile izleyenlerinin arasında bir işin yapılmasına dayalı karşılıklı ilişkiler ve işlerin yapılabilmesi için liderin sergilediği davranış tarzları yer almaktadır. Etkileşimci lider, izleyicilerinin beklentileri doğrultusunda net bir biçimde bilgi veren ve takipçilerin kendilerinden beklenenleri gerçekleŐtirdikleri taktirde ne çeşit bir ödül ede edecekleriyle ilgili izleyenlerini aydınlatan bir liderdir. Etkileşimci liderlik, bir sözleşmeye dayalı sorumlulukların yerine getirilmesine dayalı bir değişim sürecidir ve hedeflerin belirlenmesi, denetlenmesi ve sonuçların değerlendirilmesi ile ilişkilidir. Etkileşimci liderlikte, çalışanların belirli bir amacı gerçekleŐtirmeleri için ödül ve ceza sistemi kullanılmaktadır (Tokmak, 2020:444).

## **2. Dönüşümsel Liderlik**

Dönüşümsel lider, örgütsel politikalar, stratejiler ve prosedürlerin temelini oluşturan misyon ve vizyonu geliştiren, uzun vadeli bakış açısına sahip olan ve bu bakış açısını takipçileriyle paylaŐan, kişisel farklılıklara önem veren kişi olarak ifade edilebilir. Dönüşümsel lider, yeni çalıŐmayla ilgili yöntemleri araŐtıran ve risklerle karşı karşıya kaldığı zaman yeni fırsatlar bulmaya çalışan kişidir. Dönüşümsel liderler, çalışanların bağlılıklarına değil de daha çok çalışanları güçlendirmeye önem vermektedirler. ıkarlarının ötesinde takipçilerinin başarılı olabilmeleri için harekete geçiren kişiler dönüşümcü liderler olarak görülmektedir. Dönüşümsel liderler, evresel Şartlara uyum sağlayan, koşulları örgütün lehine çevirmeye ya da yeni koşullar oluŐturmaya çaba sarf eden kişilerdir. Dönüşümsel liderler, takipçilerinin performanslarını, beklenti ve isteklerini harekete geçiren, çalışanlarını psikolojik olarak yeni fikirler oluŐturmalarına yardımcı olan kişilerdir (Akin, 2020:204-205).

Dönüşümsel liderlik, benlik kavramlarını ve kişisel değerleri dönüŐtüren, bunları daha yüksek istek ya da gereksinim seviyesine taŐıyan ve izleyicilerinden performanslarıyla ilgili beklentilerini yükselten liderlik biçimidir. Dönüşümsel liderliğin ön plana çıkan nitelikleri Şu Şekilde ifade edilebilir (Gedik, 2020:28-29);

- Dönüşümsel lider, izleyicilerinin kişisel gelişimlerine ve bireysel gereksinimlerine odaklanmaktadır.
- Dönüşümsel lider, izleyenlerini beklentinin üstünde daha fazlasını yapmaları için teşvik etmektedir.
- Dönüşümsel lider, izleyicilerine değer vermenin ve onları takdir etmenin önemini vurgulamaktadır.
- Dönüşümsel lider, izleyicilerini bireysel çıkarların yerine kolektif çıkarlar doğrultusunda odaklanmalarına yardımcı olmakta ve onları bu konuda etkilemektedir.
- Dönüşümsel lider, çalışanların yükselmeleri ve gelişimlerinin sağlanması için daha çok endişe hissetmektedir.
- Dönüşümsel lider, çalışanların gelişimleriyle, değerlerle ve içsel motivasyonlarla daha çok ilgilenmektedir.
- Dönüşümsel lider, izleyicilerinde hayranlık, saygı, güven ve sadakat duygularını uyandırmaktadır.
- Dönüşümsel lider, paylaşılan değerleri belirleyerek geliştirmektedir. Çalışanlarını güçlendirmekte ve sadece kaliteli işin çıkması için değil üretim oranının da artması için etki etmekte ve sorunları çözmeye yaratıcılığı kullanmaktadır.
- Dönüşümsel lider, örgütsel bağlılığı ve çalışan motivasyonunu yükselterek ve örgütsel hedeflere ulaşabilmeleri için onları güçlendirerek çalışanları dönüştürme ve değiştirme süreci içerisinde yer almaktadır.
- Dönüşümsel lider, değişimle ilgili gereksinimleri tanımlayıp yeni vizyon oluşturarak ve bu doğrultuda vizyona bağlılığı harekete geçirerek örgütsel dönüşümü sağlamaktadır.
- Dönüşümsel lider, örgüte ve izleyicilerinin hedeflerinin örgütsel hedeflere bağlılığın odaklanmaktadır.

### 3. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik, liderlik sahnesinin en önemli oyuncularından birisidir. Karizmatik liderler, takipçilerine sahip oldukları öz güvenlerini yansıtarak onları ikna etmektedirler. İkna kabiliyetleri üst düzeydedir. Olağan üstü olaylarda ya da durumlarda da olağan üstü çözümler üretebilmektedirler. Karizmatik liderler izlenimleri, duyguları ve davranışları arasında çatışma yaşamayan ve bundan dolayı da kararlı bir yapıya sahip olan kişilerdir. Kısaca karizmatik liderlik, sahip oldukları cesaretleri, öz güvenleri, ikna kabiliyetleri, konuşma yetenekleri, değerleri ve vizyonları sayesinde diğer kişileri etkileyebilen kişiler olarak ifade edilebilir. Takipçiler karizmatik liderlerin misyonlarına gönülden inanmakta ve liderlerine güvenmektedirler (Duran, 2017:340).

Karizmatik liderlik genel olarak, sahip oldukları kişilik özellikleriyle çevresindekileri kararlı adımlar atmalarına sev eden, özgüven sahibi ve coşkulu kişilerdir. Karizmatik lider olanların ön plana çıkan özellikleri özgüvenleri, etkileyici güçleri ve ideallerine olan inancalarıdır. Karizmatik liderlik davranışı sergileyenlerin takipçilerini etkileyebildikleri davranış ve tavırlar şöyledir (Avcı, 2019:152-153);

- Cazip bir vizyonu meydana getirmektedir.
- Vizyonun ifade edilmesinde etkileyici ve güçlü iletişim biçimlerini kullanmaktadır.
- Bireysel riskleri üstlenerek vizyona ulaşabilmede özveride bulunmaktadır.
- Yüksek beklentilere sahiptir.
- Takipçilerinin gözünde güven ve iyimserliği ifade etmektedir.
- Oluşturduğu vizyonla uyumlu davranışlar göstererek takipçilerine örnek olmaktadır.
- Takipçilerinin kendi ile ilgili izlenimlerini yönetebilmektedir.
- Örgütle ya da grupta olan özdeşleşmeleri artırmaktadır.
- Takipçilerini yetkilendirmektedir.



#### 4. Vizyoner Liderlik

Liderlik kapsamında, örgütlerin geleceğe yönelik çizilen resimleri olarak karşımıza çıkan vizyon, bazı durumlarda amaç yerine kullanılsa da amaçtan farklı olarak somut ve arzulanan bir durumu ifade etmektedir. Buradan hareketle vizyon, bir örgütün bulunduğu durumu, değerini, ulaşmaya çalıştığı hedefleri belirleyen ve örgüt çalışanlarını ortak amaçlar doğrultusunda birleştirerek istenilen yönde ilerlemelerini sağlayan bir süreçtir. Vizyoner lider de tasarlamış olduğu vizyoner düşünceler doğrultusunda takipçilerini etkileyerek, örgütteki tüm kademelere bu durumu yansıtan ve yaklaşımları kurumlaştıran lider olarak ifade edilebilir (Uygun ve Bulut, 2019:672).

Liderliğin temelinde bir örgüt vizyonu oluşturmak yatmaktadır. Liderler bir vizyon belirlemekle birlikte bu vizyonun gerçekleşebilmesi için çalışanların vizyonu paylaşımlarını sağlama ve vizyonu iletme ile ilgili çaba sarf etmesi gerekmektedir. Vizyoner liderlerin oluşturmuş oldukları vizyon, çalışanların yaptıkları işe bir anlam yüklemekte ve çalışanlara bir amaç oluşturmaktadır. Bu doğrultuda çalışanları daha yenilikçi, aktif, üretkenlikleri yükselmiş ve davranışları yüksek kişiler durumuna getirmektedir. Vizyoner liderler, neden çalışanların belirlenen hedeflere ulaşmaları gerektiği ile ilgili mantıklı sebepler oluşturmakta ve sunmuş olduğu açık vizyonla çalışanlarda hedef çatışmasını azaltmaktadır. Çalışanlara vizyona uygun olarak açık bir hedef sunulması, kişilerin kendilerini güvende ve iyi hissetmelerini sağlayabilmektedir (Derin, Demirtaş ve Doğan, 2020:551).

Vizyoner liderlerin, motive edici hedefleri sunma, örgüte stratejik bir yön verme ve izleyicileri arasında ortak bir kimlik yaratma gibi üç temel rolleri bulunmaktadır. Vizyoner liderlerin bu rolleri ve oluşturdukları vizyonu gerçekleştirebilmeleri için sahip olmaları gereken davranışsal özellikler şöyledir (Derin, 2019:118);

- Vizyoner lider, anlamlı bir vizyon yaratabilmelidir
- Vizyoner lider, oluşturduğu vizyonu açık bir şekilde ifade etmelidir.
- Vizyoner lider, oluşturmuş olduğu vizyonu her gün yaşmalıdır.
- Vizyoner lider, güven yaratmalıdır.
- Vizyoner lider, risk almalıdır.

## 5. Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik, stratejik planlama ve stratejik düşünme yeteneği olan liderliktir. Stratejik liderlik, strateji, kültür, temel kimlikler, amaç ve kritik süreçler vb. gibi örgütleri temel anlamda var edebilen iyi düşünülmüş ve mantıklı faaliyetlerin yönetilmesi ve denetlenmesidir. Gereken stratejik değişimlerin sağlanabilmesi için vizyon belirleme, geleceği görme, çalışanları güçlendirme ve esneklik sağlama yeteneği olarak ifade edilebilir. Stratejik bir liderden ortak amaca ulaşmak, ekipler oluşturmak ve insan gücünü geliştirmek noktasında temelde üç rol beklenmektedir (Akyüz, 2018:53-54).

Örgütlerin içerisinde birbirlerinden farklı özelliği olan insanlar birlikte çalışmalarını sürdürmektedirler. Siyasi görüş, ırk, din, dil, deneyim, eğitim vb. gibi birçok farklı özellikleri olan çalışanları örgüt amaçları etrafında bir araya getirebilme gücüne sahip kişiler stratejik liderler olarak görülmektedirler. Stratejik liderler, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinin yanı sıra birbirlerinden farklı özellikleri olan çalışanların beklenti ve amaçlarının karşılanmasına da önem vermektedirler. Stratejik liderler, yenilikçidirler, destekleyicidirler, diğer kişilerle uyum sağlayabilen, çalışanları motive eden ve onlara değer veren, değişimleri ön görebilen, bir vizyona sahip olan, teknoloji kullanımını savunan, paylaşımcı ve uygulayıcı kişilerdir. Stratejik liderlerin temel yetkinlikleri bilişsel, psiko-motor ve duyuşsal olarak üç boyuta ayrılmaktadır. Bunlar (Akca, 2020:209-210);

- Bilişsel Yetkinlikler: Stratejilerin oluşturulması, yaratıcılık, düşünme ve formulasyon olarak ifade edilebilir.
- Psiko-motor Yetkinlikler: Stratejilerin uygulanması ve hayata geçirilmesi sürecindeki beceriler ve yetkinliklerdir. Buradan hareketle harekete geçirmeye hazır olma, algılama ve adapte olma bu boyut altında değerlendirilmektedir.
- Duyuşsal Yetkinlikler: Çalışanların sahip oldukları düşünceleri ve duyguları yönlendirebilecek duygularla ilgili yetkinlikler olarak ifade edilebilir. Katılımın sağlanması, iletişim kurma, örgütlenme, farkındalık oluşturma bu boyut altında değerlendirilmektedir.

## 6. Demokratik Liderlik

Demokratik bir lider, astlarına yetki devreden, katılıma teşvik eden ve astlarını etkilemek için uzmanlık gücü ile beğeniye dayanan gücü kullanan liderdir. Bütün konularda grup üyelerine güvenir. Grup üyeleri her konuda kendilerini tamamen serbest hisseder (Şen, 2019:267). Demokratik liderlikte insan ilişkileri çok önemli bir yer tutmaktadır. Demokratik liderler çalışanları üzerinde baskı ortamı yaratmadan örgütsel faaliyetlerin devamlılığını sağlamaktadırlar. Demokratik liderler güçlerini takipçilerinden ve yetkilerinden almaktadırlar. Demokratik liderler, çalışanların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olurlarken onlara değer vermekte ve saygı göstermektedirler. Bunlarla birlikte çalışanların yönetime ve alınan kararlara katılımlarını desteklemekte, adil bir terfi ve ödüllendirme sistemi oluşturmaktadırlar. Demokratik liderlik tarzı takipçilerin uzlaşmaları ile meydana gelebilmektedir. Demokratik liderler, çalışanlardan üst seviyede verim elde edebilmek için çalışanların istek ve beklentilerini karşılayabilen, geliştirilebilen ve gerçekçi hedefler belirleyen, çalışanlarına bir güvence sağlayabilen, çalışanlara saygı gösteren, geri bildirimler alan, aidiyet duygusunu oluşturabilen, eleştirilerden çekinmeyen, çalışanların yeteneklerini geliştiren ve onlara itibar sağlayan kişilerdir (Bayyurt ve Kılıç, 2017:3).

Demokratik liderler tüm kararların grup tartışmaları neticesinde alınmasına zemin hazırlamakta ve bu sürece yardım etmektedirler. Görevlerin nasıl yerine getirilip yapılacağıyla ilgili bakış açısı tartışmalar sırasında elde edilmektedir. Takipçiler istedikleri kişilerle birlikte çalışabilmekte ve görev dağılımı gruba bırakılabilmektedir. Lider övgüsünde veya eleştirisinde objektif olup sıradan bir grup üyesi gibi kalmaya çalışarak görevin büyük kısmını yapmaktan kaçınmaktadır (Avcı ve Yaşar, 2016:193).

Demokratik liderler, çalışanları etkilemek amacı ile ilgi ve uzmanlık gücünden faydalanan kişilerdir. Demokratik liderler, çalışanlarını hedeflere ulaşmaları yönünde cesaretlendiren kişilerdir. Demokratik liderliğin temelinde, liderin planları, amaçları ve politikaları belirleme aşamasında çalışanlarının düşüncelerinden ve fikirlerinden faydalanması yatmaktadır. Lider sahip olduğu otoriteyi çalışanları ile paylaşma eğilimindedir. Bu sayede daha etkili ve daha etkin karar alma ortamı sağlamaktadır. Çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak gördüklerinden dolayı motivasyon

düzeyleri en üst düzeyde olabilmektedir. Demokratik liderler, çalışanlarla sürekli iletişim içerisinde olan, motivasyon sağlayan, etkin iş gücü desteği veren, etkin takımlar oluşturan, yetenekleri ortaya çıkartan, bireysel yetenekleri geliştiren ve adil ödüllendirme sistemi kuran liderlerdir (Kütükcü, 2018:34).

## **7. Otokratik Liderlik**

Otokratik liderlikte yetkilerin tümü liderlerdedir ve tüm kararlar lider tarafından alınmaktadır. Otokratik liderlik biçimi hakim olan bir örgütte örgütsel politikalar, planlar ve hedefler belirlenirken çalışanlar fikirlerini beyan etme durumunda değildirler. Otokratik lider, aldığı kararlarda, verdiği emirlerde ve talimatlarda çalışanların tamamen uygun davranmalarını istemektedir. Otokratik liderliğin hakim olduğu örgütlerde çalışanların motivasyonları daha çok yasal ve zorlayıcı yolların kullanılması ile sağlanabilmektedir (Altan ve Özpehlivan, 2019:211).

Otokratik liderlikte, yönetme ve karar verme yetkisini yalnızca lidere aittir. Otokratik liderlik katı, yönlendirici, her zaman talimat veren ve pozisyonundan güç alan bir liderlik biçimidir. Otokratik liderler tüm kararları kendileri vermekte, eylemleri yönlendirmekte, astlara ne ve nasıl yapacaklarını emretmekte ve astların yaratıcılığını sınırlamaktadırlar. Otokratik liderliğin olduğu organizasyonlarda resmi bir yapı hâkimdir ve iletişim tek yönlü ve yukarıdan aşağıdır. Otokratik liderliğin, toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uyması, liderlere eylem özgürlüğünde inanç ve güven sağlaması, daha hızlı ve verimli karar vermelerini sağlaması açısından avantajları olduğu kadar diğer yandan personelin iş tatmini, motivasyonu ve yaratıcılığında düşüşe neden olması, personel katılımının düşük olması ve personel devir hızının oldukça yüksek olması da dezavantajlarındandır (İnandı, Uzun ve Yeşil, 2016:194).

Otokratik liderlik, bürokratik ve otokratik yapıları toplumlar içerisinde eğitim görmüş ya da yetişmiş kişilerin beklentileri ile örtüşmektedir. Birey aşırı geleneksel, büyüklerine karşı yüksek derecede saygı ve kararların büyükleri tarafından alınması gerektiğine inancına sahip olduğunda, otokratik davranışlar sergileyen liderlerin bilgili olduklarına inanarak kendisini güven içerisinde hissedebilecektir. Otokratik liderler kendilerinin tam yetkili olarak gördüklerinde kendilerini daha etkili ve rahat hissetmektedirler. Otokratik liderliğin dezavantajları arasında, otokratik liderlerin

yönettikleri toplumdaki ya da gruptaki bireylerin düşüncelerine önem vermemeleri ve bencil davranmaları yer almaktadır. Bu davranış biçimi bireylerde yönetime karşı nefret, moral düşüklüğü, grup içi çatışmaların ve anlaşmazlıkların artması şeklinde yansıyabilmektedir. Liderin bireyler üzerindeki etkinliği de kaybolabilmektedir (Kantos, 2011:140).

## **8. Serbest Bırakıcı Liderlik**

Serbest bırakıcı liderlik, liderin izleyicileriyle etkileşime girmediği ya da liderliğin olmadığı bir liderlik biçimidir. Serbest bırakıcı liderlikte çalışanların merkeze alındığı eylemlerin başlatılması bakımından önemlidir. Bu önemin yanı sıra örgüt içinde kargaşa çıkabilmesi dezavantajlı tarafı olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü serbest bırakıcı liderlikte çalışanlar sadece kendi amaçları doğrultusunda hareket edeceklerdir (Şenkal ve Ocak, 2020:7).

Serbest bırakıcı liderlik biçiminde liderler örgütsel kararlara ya da kişisel kararlara tam bir serbestlik tanımaktadırlar. Alınan bu kararlar içerisinde liderlerin katılımları en az seviyededir. Serbest bırakıcı liderlikte uygulanacak kararların çalışanların kendilerinin almış olmaları çalışanların fikirlerini sunabilmeleri açısından çok önemlidir. Serbest bırakıcı liderliğin daha çok görüldüğü yerler sorumluluk alan çalışanların bulunduğu örgütlerdir. İş bölümünü bilmeyen, bilgiden yoksun olan çalışanların yer aldıkları bir örgüt içerisinde serbest bırakıcı liderlik biçimi faydasız olacaktır. Serbest bırakıcı liderlere çalışanların bağlılıkları çok düşük seviyededir. Örgüt içi çalışanlar arasındaki çatışmalar fazladır. Çalışanların gerçekleştirilecek işle ilgili acemi ve yetersiz olmaları verimi büyük ölçüde düşürecektir (Salepçioğlu ve Yeğin, 2018:63).

## **O. Liderlik ve Psikolojik Sermaye İlişkisi**

Pozitif psikolojik sermaye boyutlarından olan öz yeterlik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık kapasiteleri hem gelişime açıktır hem de daha fazla iş performansı için yönetilebilmektedir. Pozitif psikolojik kapasiteler sabit özelliklerden ziyade değişen durumlardır, bu yüzden gelişime ve iyileştirmeye açıktırlar. Yönetimle ilgili araştırma yapan bilim adamları, yalnızca kısa vadeli sonuçlarla değil, aynı zamanda rekabet avantajı yaratabilen liderleri seçmek ve geliştirmek için kuruluşlar üzerindeki

baskılara bir yanıt olarak hem liderlik hem de pozitif psikolojik sermaye üzerine araştırmalar yapmışlardır (Maher, Mahmoud ve Hefny, 2017:208).

Liderler, organizasyonda, organizasyonun üyelerinin refah ve performansının iyileştirilmesinde ve organizasyonun başarısında merkezi bir rol oynamaktadırlar. Pozitif ve motivasyonel liderlerin organizasyonun üyeleri arasında pozitif psikolojik sermaye üretme yeteneklerini artırdığı ve negatif liderlerin organizasyon içindeki olumsuz duyguların önemli bir kaynağı olduğu ifade edilebilir. Lider, çalışanların davranışlarını büyük ölçüde belirlemektedirler. Bu durum, takipçilerin liderlerini rol model almalarına bağlanabilir. Takipçiler, liderlerinin olumlu davranışlarını algıladıklarında, liderlerinin olumlu davranışlarını taklit etme eğiliminde olabilmektedirler (Şeşen, Sürücü ve Maşlakçı, 2019:185).

Liderliğin çalışan davranışı üzerindeki etkisi genellikle doğrudan değildir ve bu etki daha çok çalışanların iç psikolojisi ve bilişsel yönleri üzerinden gerçekleşmektedir. “Bireyin olumlu psikolojik gelişim durumu” olarak tanımlanan pozitif psikolojik sermayenin, öz-yeterlik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık olmak üzere dört yönü bulunmaktadır. Liderlik stilleri çalışanları motive edebilmekte ve çalışanların psikolojik sermayesini yani pozitif psikolojik durumlarını geliştirebilmektedir (Li ve diğerleri., 2019:1-4).

Pozitif psikolojik sermaye, liderlik değişkenlerinden etkilenebilecek olumlu psikolojik kaynaklar olarak görülmektedir. Liderlerin davranışları, diğer davranışlara kıyasla çalışanların sonuçları üzerinde daha fazla etkiye sahiptir. Sonuç olarak liderlik tarzları, takipçilerin davranışlarını ve sonuçlarını kuvvetle etkilemekte ve olumlu/olumsuz duygularının oluşumunda önemli bir kaynağı oluşturmaktadır. Araştırmalar, liderlerin takipçilerin psikolojik sermayelerinde önemli etkileri olduğunu göstermektedir (Şeşen, Maşlakçı ve Sürücü, 2017:24).

Psikolojik sermaye liderlerin ve izleyenlerin iş doyumunu, performansını, motivasyonunu, yaratıcılığını, esenliğini, işe bağlılıklarını belirleyen bir olgudur. Liderler, izleyenleri için örgütlerinde duygusal bir iklim yaratan kişilerdir ve çalışanlarının sevgi, güven, esenlik, mutluluk gibi ihtiyaçlarını duygusal zekasını kullanarak karşılama potansiyelleri olan kişilerdir. Mutlu insan daha faydalı, açık ve cesurdur. Mutluluk, meşguliyet gibi pozitif duygular problem çözme becerisi ve yenilikçi bakış açısı geliştirmeye de katkı sağlamaktadır (Bilgiç, 2020:41).

Ayed, (2020) çalışmasında; psikolojik sermayenin ve boyutlarının (öz-yeterlik, umut, iyimserlik, dayanıklılık) takım performansı üzerindeki etkisini belirlemek ve psikolojik sermaye ile ekip performansı arasındaki ilişki üzerine liderlik davranışının etkisini belirlemek için yapılan araştırma sonucuna göre, psikolojik sermaye boyutlarının (öz-yeterlik, umut, iyimserlik, dayanıklılık) takım performansı üzerindeki etkisini iyileştirmede liderlik davranışının anlamlılık düzeyinde ( $\alpha \leq 0.05$ ) istatistiksel olarak etkisinin olduğunu belirtmektedir.

Li ve diğerleri. (2019) çalışmalarında; mizahi liderin, çalışanlarına bilişsel, duygusal ve etik yardım sağlayarak, kendi yeteneklerini ve özgüvenlerini geliştirmelerine olanak tanıdıklarını belirtmektedirler. Örnek davranışlarıyla çalışanların hedeflerine ulaşmalarında kendilerine daha fazla güven duyabileceklerini, yüksek öz yeterliliğe sahip bireylerin risk alma ve zorlayıcı görevlere girme olasılığının daha yüksek olacağını, hedef belirlemenin bireylerin umudunu geliştireceğini, zor hedefleri daha küçük ve daha yönetilebilir dönüm noktalarına bölmenin de çalışanlarda umudu arttırabileceğini, mizahi liderlerin, destekleyici bir çalışma ortamı yaratarak astlarının iyimserlik düzeyini arttırabileceklerini belirtmektedirler.

Gojny-Zbierowska (2018) çalışmasında; lider psikolojik sermayesi ile çalışan psikolojik sermayesi arasındaki ilişki olduğunu göstermektedir. Lider psikolojik sermayesi ile çalışan psikolojisi arasındaki ilişki, kısmen otantik liderlik aracılığıyla gerçekleştiğini ve otantik liderliğin algılanan örgütsel desteğin psikolojik sermayeden daha iyi bir yordayıcısı olabileceğini belirtmektedir. Ek olarak, lider psikolojik sermayesi ve otantik liderlikle ilgili önemli bir pozitif ilişki varlığından bahsetmektedir.

Leonard, (2016) çalışmasında; satış ekibine koçluk yapan ve geliştiren liderler ile daha yüksek satışları olan ekipler arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulunmuştur. Araştırma, daha dönüşümcü ve memnuniyet yaratan liderlerin daha yüksek satış performansına sahip olduğunu belirtmektedir. Analiz aynı zamanda dönüşümcü liderlerin daha yüksek öz yeterliliğe sahip satış ekiplerine sahip olduğunu da göstermiştir.

Zhong ve diğeri (2016) çalışmalarında; hem otantik liderliğin hem de psikolojik sermayenin, çalışanın işe bağlılığıyla pozitif olarak ilişkili olduğunu ve otantik liderliğin de psikolojik sermaye ile pozitif olarak ilişkili olduğunu belirtmektedirler. Psikolojik sermayenin gerçek liderlik ve işe bağlılık arasındaki ilişkiye aracı olduğunu ortaya koymuşlardır. Sonuç olarak çalışanların işe olan bağlılığının iyileştirilebilmesi için çalışanların psikolojik sermayelerinin artırılmasını önermektedirler.

Yang ve diğeri (2012) çalışmalarında; dönüşümcü liderliğin takipçilerin psikolojik sermayelerini şekillendirdiğini ve bunun da onların iş performansına ve memnuniyetine katkıda bulunduğunu ifade etmektedirler. Dönüşümcü liderlik, takipçilerinin psikolojik sermayelerini etkileyebilir, çünkü bileşenlerinin her biri (yani, karizma veya idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş düşünce) takipçilerin umut, iyimserlik, dayanıklılık ve öz yeterliliklerine etki edebilmektedir.

Zamahani, Ghorbani ve Rezaei, (2011) çalışmalarında; günümüz iş ortamında yöneticilerin en temel zorluklarından ve sorunlarından birisinin, görevlerini ve faaliyetlerini en iyi şekilde yerine getirmeleri için astlarına rehberlik ederek en iyi sonucu ve etkili performansı elde etmek olduğunu belirtmektedirler. Liderlik tarzı, çalışanların organizasyondaki yöneticilerine güven duyacakları ve örgütsel hedeflere ulaşmak için çok çabalayacakları şekilde olmadıkça bu hedefe ulaşılmayacağını belirtmektedirler. Otantik liderlik ile pozitif psikolojik sermaye, astların güveni ve performansı arasında %99 güven düzeyinde doğrudan pozitif bir ilişki olduğunu belirtmektedirler. Liderlerin özgünlüğünün ve pozitifliğinin, takipçilerinin güvenini ve performansını artırdığını belirtmektedirler.

Gooty ve diğeri (2009) çalışmalarında; pozitif psikolojik sermayenin sonuç olarak rol içi performansa ve örgütsel vatandaşlık davranışına sahip olduğunu belirtmektedirler. Yapısal eşitlik modelleme sonuçları, takipçilerin dönüşümcü liderlik algıları ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi ve ayrıca pozitif psikolojik sermaye ile her bir performans sonucu arasındaki ilişkiyi desteklemektedir.





### **III. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ**

#### **A. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırma evreni Türkiye'de bulunan Kamu sektörü çalışanlarıdır. Zaman ve maliyet kısıtları göz önüne alınarak, uygulanacak olan anketin herkese uygulanması güç olacağından dolayı, kolayda örnekleme yoluna gidilmiştir. Araştırmanın örneklemini İstanbul Büyük Şehir Belediyesi'nde yönetici, büro personeli, saha personelleri, odacı gibi memur, sözleşmeli, işçi ve taşeron firma gibi farklı statülerde hizmet veren 203 çalışana uygulanmıştır.

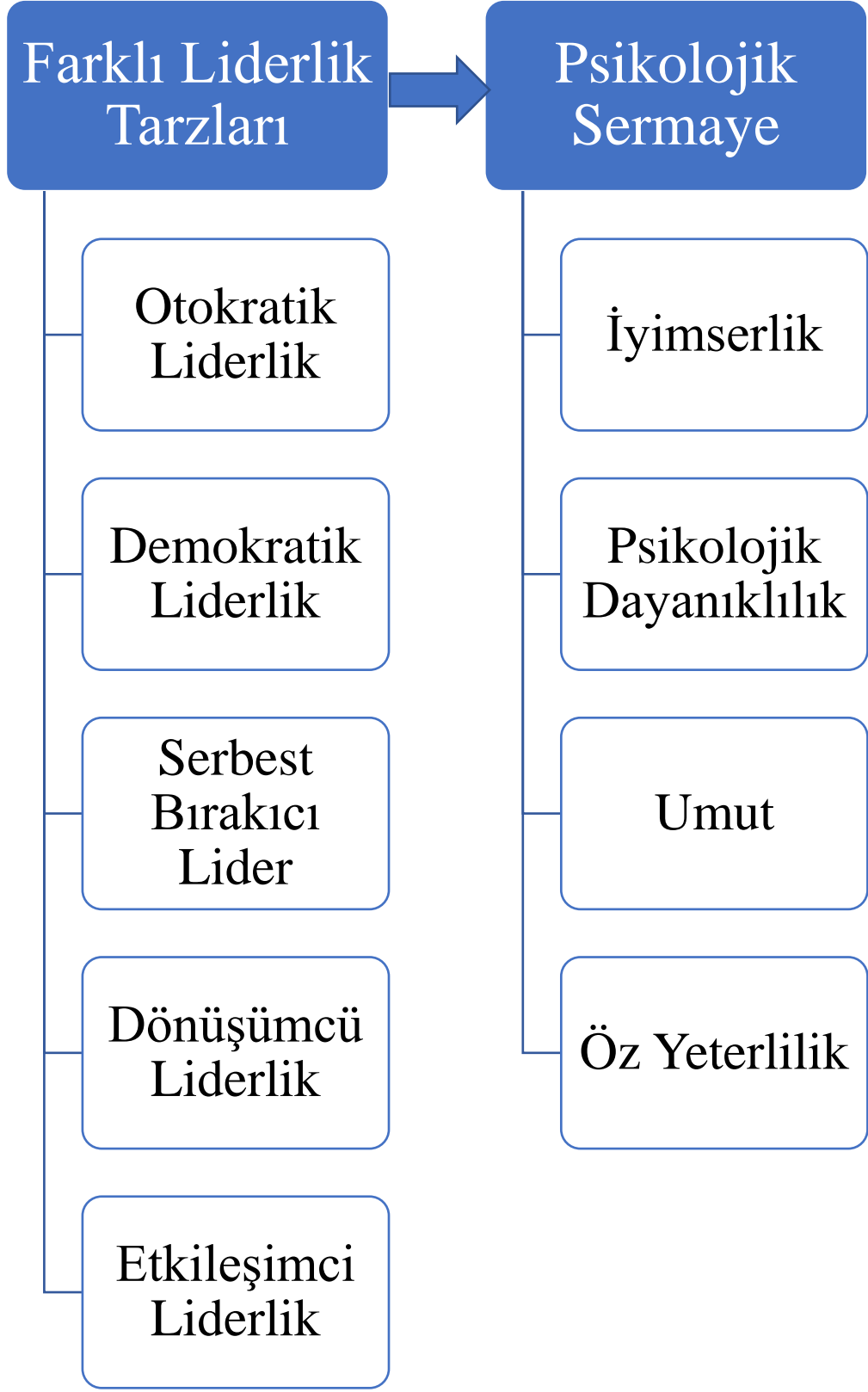
Anket uygulaması gönüllülük esasına göre yapılmış olup elden anket dağıtımı ve Google Form anket yöntemiyle uygulanmıştır. Anket için ilk önce İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Kurul onayı alınmıştır. Daha sonra İstanbul Büyük Şehir Belediyesi'nden izin alınmıştır. Alınan izinler doğrultusunda, anket elden anket dağıtımı ve Google Form aracılığı ile online olarak 2020 Ekim ayı başı ile 2020 Ocak ayı başı arasında 3 ay içerisinde gerçekleştirilmiştir. 140 katılımcı yüz yüze, 63 katılımcı online anketlerden olmak üzere toplamda 203 katılımcı bu araştırmaya katılım göstermiştir. Anketlerin tamamı hatasız olarak değerlendirmeye alınmıştır.

#### **B. Araştırmanın Sınırlamaları**

Araştırma 2020-2021 yılı ve İstanbul Büyük Şehir Belediyesi'nde çalışan 203 kişi ile sınırlandırılmıştır.

#### **C. Araştırmanın Modeli**

Literatür araştırması yapıldıktan sonra yapılacak bu araştırmanın modeli ve bu modelde yer alacak değişkenler belirlenmiştir.



Şekil 7 Araştırmanın Modeli

#### **D. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; cinsiyet, medeni durum, çocuk durumu, yaş, eğitim durumu, meslek grubu, aylık gelir ve meslekteki çalışma süresi gibi demografik bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde; psikolojik sermaye ölçeği, üçüncü bölümde ise liderlik tarzları davranış ölçeği kullanılmıştır. Bu araştırmada faydalanılan ölçekler şöyledir;

Psikolojik Sermaye Ölçeği: Fatih Çetin ve H. Nejat Basım, (2012), “Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması” başlıklı çalışmadan alınmıştır. Psikolojik sermaye ölçeğinin 4 alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar; İyimserlik, Psikolojik Dayanıklılık, Umut ve Öz Yeterlilik. Soru 9-16-19 ters puanlanmaktadır.

Liderlik Tarzları Davranış Ölçeği: Taş, A. Çelik, K. Tomul E. (2007), “Yeni İlköğretim Programlarının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları” başlıklı çalışmadan alınmıştır. Liderlik tarzları davranış ölçeği 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; Otokratik Liderlik, Demokratik Liderlik, Serbest Bırakıcı Lider, Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik davranışlarıdır. Soru 56-57-61-64 ters puanlanmaktadır.

İyimserlik boyutu 5 maddeden oluşmakta ve ,526 Cronbach's Alpha değerine sahiptir. Psikolojik Dayanıklılık 6 maddeden oluşmakta ve ,702 Cronbach's Alpha değerine sahiptir Umut 5 maddeden oluşmakta ve ,765 Cronbach's Alpha değerine sahiptir. Öz Yeterlilik 5 maddeden oluşmakta ve ,800 Cronbach's Alpha değerine sahiptir. Psikolojik Sermaye Ölçeği 21 maddeden oluşmakta ve ,899 Cronbach's Alpha değerine sahiptir Otokratik Liderlik 8 maddeden oluşmakta ve ,761 Cronbach's Alpha değerine sahiptir. Demokratik Liderlik 11 maddeden oluşmakta ve ,950 Cronbach's Alpha değerine sahiptir. Serbest Bırakıcı Lider 4 maddeden oluşmakta ve ,536 Cronbach's Alpha değerine sahiptir. Dönüşümcü Liderlik 13 maddeden oluşmakta ve ,949 Cronbach's Alpha değerine sahiptir. Etkileşimci Liderlik 7 maddeden oluşmakta ve ,689 Cronbach's Alpha değerine sahiptir. Liderlik Tarzları Davranışları Ölçeği 43 maddeden oluşmakta ve ,921 Cronbach's Alpha değerine sahiptir. Ölçeklerin güvenirlik düzeyleri ,526 ile ,949 arasında olduğu görülmektedir. Bu duruma göre ölçek güvenilirdir.



## IV. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR

Verilerin analizi SPSS programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır.

### A. Demografik Bilgilerin Analizi

Çizelge 3 Cinsiyet

Cinsiyet	n	%
Erkek	122	60.1
Kadın	81	39.9
<b>Toplam</b>	<b>203</b>	<b>100.00</b>

Katılımcıların %60.1'i 122 kişi erkektir. %39.9'u 81 kişi kadındır.

Çizelge 4 Medeni Durum

Medeni Durum	n	%
Evli	137	67.5
Bekar	66	32.5
<b>Toplam</b>	<b>203</b>	<b>100.00</b>

Katılımcıların %67.5'i 137 kişi evlidir. %32.5'i 66 kişi bekindir.

Çizelge 5 Çocuk Sayısı

Çocuk Sayısı	n	%
Çocuğum Yok	83	40.9
1 Çocuğum Var	37	18.2
2 Çocuğum Var	45	22.2
3 Çocuğum Var	27	13.3
4 ve Üzeri Çocuğum Var	11	5.4
<b>Toplam</b>	<b>203</b>	<b>100.00</b>

Katılımcıların %40.9'unun 83 kişinin çocuğu yok. %22.2'sinin 45 kişinin 2 çocuğu var. %18.2'sinin 37 kişinin 1 çocuğu var. %13.3'ünün 27 kişinin 3 çocuğu var. %5.4'ünün 11 kişinin 4 ve üzeri çocuğu vardır.

Çizelge 6 Yaş

Yaş	n	%
25 Yaş ve Altı	9	4.4
26-35 Yaş Arası	70	34.5
36-45 Yaş Arası	60	29.6
46-55 Yaş Arası	43	21.2
56 ve Üzeri Yaş	21	10.3
<b>Toplam</b>	<b>203</b>	<b>100.00</b>

Katılımcıların %34.5'i 70 kişi 26-35 yaş aralığındadır. %29.6'sı 60 kişi 36-45 yaş aralığındadır. %21.2'si 43 kişi 46-55 yaş aralığındadır. %10.3'ü 21 kişi 56 yaş ve üzeridir. %4.4'ü 9 kişi 25 ve aştı yaştaadır.

Çizelge 7 Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	n	%
İlk ve Orta Öğretim	10	4.9
Lise	22	10.8
Ön Lisans	34	16.7
Lisans	67	33.1
Lisans Üstü	70	34.5
<b>Toplam</b>	<b>203</b>	<b>100.00</b>

Katılımcıların %34.5'i 70 kişi lisans üstü, %33.1'i 67 kişi lisans, %16.7'si 34 kişi ön lisans, %10.8'i 22 kişi lise, %4.9'u 10 kişi ilk ve orta öğretim mezunudur.

Çizelge 8 Meslek Grubu

Meslek Grubu	n	%
Memur	105	51.7
Sözleşmeli Personel	21	10.3
Şirket Personeli	20	9.9
İşçi	15	7.4
Müdür	4	2.0
Müdür Yardımcısı	7	3.4
Şef	5	2.5
Diğer	26	12.8
<b>Toplam</b>	<b>203</b>	<b>100.00</b>

Katılımcıların %51.7'si 105 kişi memur, %12.8'i 26 kişi diğer personel, %10.3'ü 21 kişi sözleşmeli personel, %9.9'u 20 kişi şirket personeli, %7.4'ü 15 kişi işçi, %3.4'ü 7 kişi müdür yardımcısı, %2.5'i 5 kişi şef, %2'si 4 kişi müdür olarak görev yapmaktadır.

Çizelge 9 Aylık Gelir

Aylık Gelir	n	%
2500 TL ve Altı	4	2.0
2501-4000 TL Arası	37	18.2
4001-6000 TL Arası	91	44.8
6001 TL ve Üstü	71	35.0
<b>Toplam</b>	<b>203</b>	<b>100.00</b>

Katılımcıların %44.8'inin 91 kişinin aylık geliri 4001-6000 TL arasındadır. %35'inin 71 kişinin aylık geliri 6001 TL ve üstüdür. %18.2'sinin 37 kişinin aylık geliri 25001-4000 TL arasındadır. %2'sinin 4 kişinin aylık geliri 2500 TL ve altıdır.

Çizelge 10 Meslekte Çalışma Süresi

Çalışma Süresi	n	%
1-3 Yıl	30	14.8
4-6 Yıl	35	17.2
7-10 Yıl	27	13.3
11-15 Yıl	28	13.8
16 Yıl ve Üstü	83	40.9
<b>Toplam</b>	<b>203</b>	<b>100.00</b>

Katılımcıların % 40.9'unun 83 kişinin meslekte çalışma süresi 16 yıl ve üstüdür. %17.2'sinin 35 kişinin meslekte çalışma süresi 4-6 yıl arasındadır. %14.8'inin 30 kişinin meslekte çalışma süresi 1-3 yıl arasındadır. %13.8'inin 28 kişinin meslekte çalışma süresi 11-15 yıl arasındadır. %13.3'ünün 27 kişinin 7-10 yıl arasındadır.



## B. Faktör Analizi

Çizelge 11 Psikolojik Sermaye Ölçeği Faktör Analizi

Faktörler	Değişkenler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Öz Değer
İYİMSERLİK	S17	.730	37.084	7.788
	S19	.586		
	S22	.532		
	S26	.729		
	S27	.628		
PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK	S13	.753	9.896	2.078
	S15	.576		
	S16	.718		
	S18	.741		
	S21	.791		
	S30	.721		
UMUT	S14	.624	8.382	1.760
	S20	.613		
	S25	.684		
	S28	.645		
	S31	.621		
ÖZ YETERLİLİK	S12	.697	5.741	1.206
	S23	.731		
	S24	.750		
	S29	.657		
	S32	.621		
Değerlendirme Kriterleri	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: 0.877 Approx. Chi-Square: : 2262.648 Df: 210 Barlett's Test of Sphericity: 0.000 Extraction Method: Principal Components Rotation Method: Varimax Açıklanan Varyans Toplamı: 61.102			

Psikolojik sermayeyi ölçmek amacıyla. yapılan anket çalışması sonucunda Faktör I (İyimserlik), Faktör II (Psikolojik Dayanıklılık), Faktör III (Umut) ve Faktör IV (Öz Yeterlilik) alt boyutları olmak üzere toplam 21 maddelik bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçeğe uygulanan KFA sonucunda da (KMO) örneklem yeterlilik değeri 0.877 olduğu görülmektedir ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi açısından yeterli düzeyde olduğu görülmüştür. Faktör yükünün 0.50'den küçük olması ve çapraz yüklenme eğilimi göstermesinden dolayı ölçekten toplam 3 madde (s9-s10-s11) çıkartılmıştır. Toplam varyansın %61.10'unu açıkladığı görülmektedir.

Çizelge 12 Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Faktör Analizi

Faktörler	Değişkenler	Faktör Yükları	Açıklanan Varyans	Öz Değer
<b>OTOKRATİK LİDERLİK</b>	S33	-.711	45.645	20.084
	S35	-.649		
	S36	.611		
	S37	-.701		
	S38	-.799		
	S40	-.631		
	S41	.756		
	S42	-.643		
<b>DEMOKRATİK LİDERLİK</b>	S43	.578	7.378	3.246
	S44	.697		
	S45	.770		
	S46	.757		
	S47	.673		
	S48	.688		
	S49	.691		
	S50	.645		
	S51	.676		
	S52	.517		
	S55	.551		
<b>SERBEST BIRAKICI LİDER</b>	S56	-.584	4.872	2.143
	S57	.572		
	S59	.685		
	S60	.599		
	S66	.647		
<b>DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK</b>	S67	.535	4.538	1.997
	S68	.527		
	S70	.655		
	S71	.524		
	S72	.728		
	S73	.608		
	S74	.783		
	S76	.614		
	S77	.692		
	S78	.646		
	S79	.709		
	S80	.731		
S81	.728			
<b>ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK</b>	S83	.650	3.336	1.468
	S84	.581		
	S85	.599		
	S86	.730		
	S87	.742		
	S89	.730		
	S90	.634		
Değerlendirme Kriterleri	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: 0.927 Approx. Chi-Square: : 8098.348 Df: 946 Barlett's Test of Sphericity: 0.000 Extraction Method: Principal Components Rotation Method: Varimax Açıklanan Varyans Toplamı: 65.769			

Liderlik Tarzları Davranışlarını ölçmek amacıyla. Yapılan anket çalışması sonucunda Faktör I (Otokratik Liderlik), Faktör II (Demokratik Liderlik), Faktör III (Serbest Bırakıcı Lider), Faktör IV (Dönüşümcü Liderlik) ve Faktör V (Etkileşimci Liderlik) alt boyutları olmak üzere toplam 44 maddelik bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçeğe uygulanan KFA sonucunda da (KMO) örneklem yeterlilik değeri 0.927 olduğu görülmektedir ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi açısından yeterli düzeyde olduğu görülmüştür. Faktör yükünün 0.50'den küçük olması ve çapraz yüklenme eğilimi göstermesinden dolayı ölçekten toplam 15 madde (s34-s39-s53-s54-s58-s61-s62-s63-s64-s65-s69-s75-s82-s88-s91) çıkartılmıştır. Toplam varyansın %65,76'sını açıkladığı görülmektedir.

### C. Güvenilirlik Analizi

Çizelge 13 Ölçek ve Alt Boyutların Güvenirlik Analizi

Boyutlar	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha
İyimserlik	5	.526
Psikolojik Dayanıklılık	6	.702
Umut	5	.765
Öz Yeterlilik	5	.800
Psikolojik Sermaye Ölçeği	21	.899
Otokratik Liderlik	8	.761
Demokratik Liderlik	11	.950
Serbest Bırakıcı Lider	4	.536
Dönüşümcü Liderlik	13	.949
Etkileşimci Liderlik	7	.689
Liderlik Tarzları Davranışları Ölçeği	43	.921

Ölçeklerin güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla Cronbach's alfa güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Soru 60'ın (İşle ilgili bir şey sorulduğunda ancak görüş bildirir) güvenilirlik düzeyini düşürdüğü tespit edilmiştir. Bu doğrultuda soru 60 analiz

dışında bırakılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri .526 ile .949 arasında olduğu görülmektedir. Bu duruma göre ölçek güvenilirlidir.

#### D. Normallik Analizi

Çizelge 14 Betimsel İstatistikler

Ölçek	N	Min.	Max.	Ort.	SS.	Çarpıklık	Basıklık
İyimserlik	203	1.60	5.00	3.76	0.62	-.631	1.054
Psikolojik Dayanıklılık	203	1.50	5.00	3.95	0.58	-1.131	3.337
Umut	203	1.00	5.00	4.11	0.62	1.437	4.659
Öz Yeterlilik	203	1.00	5.00	4.18	0.60	-1.624	5.898
Psikolojik Sermaye Ölçeği	203	1.29	5.00	4.00	0.53	-1.481	5.385
Ölçek	N	Min.	Max.	Ort.	SS.	Çarpıklık	Basıklık
Otokratik Liderlik	203	1.13	5.00	2.77	0.76	.638	.044
Demokratik Liderlik	203	1.00	5.00	3.60	0.98	-.882	.253
Serbest Bırakıcı Lider	203	1.00	4.75	3.34	0.81	-.840	.199
Dönüşümcü Liderlik	203	1.00	5.00	3.45	0.93	-.536	-.176
Etkileşimci Liderlik	203	1.57	5.00	3.35	0.68	-.319	.419

Katılımcıların psikolojik sermayelerinde en yüksek öz yeterlilik algılarıdır. Daha sonra sırası ile umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık gelmektedir.

Liderlik tarzlarında ilk sırada demokratik liderlik gelmektedir. Daha sonra sırası ile dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve otokratik liderlik gelmektedir. Katılımcıların çoğunluğu yöneticilerini otokratik lider olarak görmemektedirler.

Psikolojik sermaye ölçeği çarpıklık ve basıklık değerleri (-1.624 ile 5.898) arasındadır. Çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2'den fazla olduğundan dolayı analizlerde parametrik olmayan testlerden (Mann-Whitney testi ve Kruskal Wallis testi) faydalanılacaktır. Liderlik tarzları ölçeği çarpıklık ve basıklık değerleri (-.882 ile .638) arasındadır. Çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2'den az olduğundan

dolayı analizlerde parametrik testlerden (T-Testi ve Anova Testi) faydalanılacaktır. Sonrasında Korelasyon ve Regresyon analizleri yapılacaktır.

### E. Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutları Farklılık Analiz Bulguları

Çizelge 15 Cinsiyete Göre Psikolojik Sermaye Farklılık Analizi

Ölçek	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
İyimserlik	Erkek	122	105.77	12904	4481	.258
	Kadın	81	96.32	7802		
Psikolojik Dayanıklılık	Erkek	122	103.60	12639	4746	.632
	Kadın	81	99.59	8067		
Umut	Erkek	122	100.76	12292	4789	.709
	Kadın	81	103.87	8413		
Öz Yeterlilik	Erkek	122	99.21	12104	4601	.403
	Kadın	81	106.20	8602		
Psikolojik Sermaye	Erkek	122	102.86	12549	4835	.797
	Kadın	81	100.70	8156		

P<0.05

Mann-Whitney Test sonrası cinsiyete göre; psikolojik sermaye ve alt boyutlarından iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Çizelge 16 Medeni Duruma Göre Psikolojik Sermaye Farklılık Analizi

Ölçek	Medeni Durum	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
İyimserlik	Evli	137	105.29	14425.00	4070	.246
	Bekar	66	95.17	6281.00		
Psikolojik Dayanıklılık	Evli	137	99.03	13567.50	4114	.297
	Bekar	66	108.16	7138.50		
Umut	Evli	137	94.98	13012.00	3559	.013*
	Bekar	66	116.58	7694.00		
Öz Yeterlilik	Evli	137	98.45	13488.00	4035	.211
	Bekar	66	109.36	7218.00		
Psikolojik Sermaye	Evli	137	99.00	13563.00	4110	.294
	Bekar	66	108.23	7143.00		

P<0.05

Mann-Whitney Test sonrası. medeni duruma göre; psikolojik sermaye ve alt boyutlarından iyimserlik, psikolojik dayanıklılık ve öz yeterlilik arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Fakat medeni durum ile umut arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bekarların evlilere göre daha umutlu oldukları görülmektedir.

Çizelge 17 Çocuk Durumuna Göre Psikolojik Sermaye Farklılık Analizi

Ölçek	Gruplar	N	Sıra Ortalaması	Ki-Kare	Df	p
İyimserlik	Çocuğum Yok	83	102.90	2.978	4	.562
	1 Çocuk	37	108.96			
	2 Çocuk	45	94.48			
	3 Çocuk	27	94.35			
	4 ve Üstü Çocuk	11	121.36			
Psikolojik Dayanıklılık	Çocuğum Yok	83	103.61	4.074	4	.396
	1 Çocuk	37	105.51			
	2 Çocuk	45	109.96			
	3 Çocuk	27	84.17			
	4 ve Üstü Çocuk	11	89.27			
Umut	Çocuğum Yok	83	110.40	8.483	4	.075
	1 Çocuk	37	109.14			
	2 Çocuk	45	100.40			
	3 Çocuk	27	77.63			
	4 ve Üstü Çocuk	11	80.95			
Öz Yeterlilik	Çocuğum Yok	83	110.08	4.214	4	.378
	1 Çocuk	37	102.73			
	2 Çocuk	45	98.87			
	3 Çocuk	27	88.93			
	4 ve Üstü Çocuk	11	83.45			
Psikolojik Sermaye	Çocuğum Yok	83	108.25	4.065	4	.397
	1 Çocuk	37	106.74			
	2 Çocuk	45	99.74			
	3 Çocuk	27	84.17			
	4 ve Üstü Çocuk	11	91.91			

P<0.05

Kruskal Wallis Analizine göre katılımcıların çocuk durumları ile psikolojik sermaye ve alt boyutlarından iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Çizelge 18 Yaşa Göre Psikolojik Sermaye Farklılık Analizi

Ölçek	Gruplar	N	Sıra Ortalaması	Ki-Kare	Df	p
İyimserlik	25 Yaş ve Altı	9	98.56	3.091	4	.543
	26-35 Yaş Arası	70	110.51			
	36-45 Yaş Arası	60	99.16			
	46-55 Yaş Arası	43	91.56			
	56 Yaş ve Üzeri	21	104.60			
Psikolojik Dayanıklılık	25 Yaş ve Altı	9	109.28	1.704	4	.790
	26-35 Yaş Arası	70	102.34			
	36-45 Yaş Arası	60	95.84			
	46-55 Yaş Arası	43	110.10			
	56 Yaş ve Üzeri	21	98.74			
Umut	25 Yaş ve Altı	9	90.11	11.007	4	<b>.026*</b>
	26-35 Yaş Arası	70	115.09			
	36-45 Yaş Arası	60	98.60			
	46-55 Yaş Arası	43	104.14			
	56 Yaş ve Üzeri	21	68.79			
Öz Yeterlilik	25 Yaş ve Altı	9	132.94	6.584	4	.160
	26-35 Yaş Arası	70	109.31			
	36-45 Yaş Arası	60	93.44			
	46-55 Yaş Arası	43	103.44			
	56 Yaş ve Üzeri	21	85.86			
Psikolojik Sermaye	25 Yaş ve Altı	9	108.78	3.889	4	.421
	26-35 Yaş Arası	70	111.24			
	36-45 Yaş Arası	60	94.31			
	46-55 Yaş Arası	43	102.52			
	56 Yaş ve Üzeri	21	89.19			

P<0.05

Kruskal Wallis Analizine göre; katılımcıların çocuk durumları ile psikolojik sermaye ve alt boyutlarından iyimserlik, psikolojik dayanıklılık ve öz yeterlilik arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Fakat yaş ile umut arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Buna göre; 26-35 yaş arası katılımcılar 56 ve üstü katılımcılara göre daha fazla umutlu oldukları görülmektedir.

Çizelge 19 Eğitim Durumuna Göre Psikolojik Sermaye Farklılık Analizi

Ölçek	Gruplar	N	Sıra Ortalaması	Ki-Kare	Df	p
<b>İyimserlik</b>	İlk ve Orta Öğretim	10	113.95	10.122	4	<b>.038*</b>
	Lise	22	97.48			
	Ön Lisans	34	123.53			
	Lisans	67	106.31			
	Lisans Üstü	70	87.13			
<b>Psikolojik Dayanıklılık</b>	İlk ve Orta Öğretim	10	118.30	3.892	4	.421
	Lise	22	95.20			
	Ön Lisans	34	109.06			
	Lisans	67	107.68			
	Lisans Üstü	70	92.94			
<b>Umut</b>	İlk ve Orta Öğretim	10	101.10	11.750	4	<b>.019*</b>
	Lise	22	87.86			
	Ön Lisans	34	131.66			
	Lisans	67	100.95			
	Lisans Üstü	70	93.17			
<b>Öz Yeterlilik</b>	İlk ve Orta Öğretim	10	131.80	17.761	4	<b>.001*</b>
	Lise	22	93.02			
	Ön Lisans	34	123.44			
	Lisans	67	110.79			
	Lisans Üstü	70	81.74			
<b>Psikolojik Sermaye</b>	İlk ve Orta Öğretim	10	120.20	11.995	4	<b>.017*</b>
	Lise	22	93.09			
	Ön Lisans	34	125.10			
	Lisans	67	106.62			
	Lisans Üstü	70	86.56			

P<0.05

Kruskal Wallis Analizine göre; katılımcıların eğitim seviyeleri ile psikolojik dayanıklılık algıları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Fakat katılımcıların eğitim seviyeleri ile iyimserlik, umut, öz yeterlilik ve psikolojik sermaye algıları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre; ön lisans mezunlarının iyimserlikleri lisans üstü mezunlarına göre daha yüksektir. Ön lisans mezunlarının umutları lisans üstü mezunlarına göre yüksektir. Ön lisans mezunların öz yeterlilikleri lisans üstü mezunlarına göre daha yüksektir. Ön lisans



mezunların psikolojik sermaye düzeyleri lisans üstü mezunlarına göre daha yüksektir.

Çizelge 20 Meslek Grubuna Göre Psikolojik Sermaye Farklılık Analizi

Ölçek	Gruplar	N	Sıra Ortalaması	Ki-Kare	Df	p
İyimserlik	Memur	105	91.70	10.632	7	.155
	Sözleşmeli Personel	21	102.07			
	Şirket Personeli	20	113.98			
	İşçi	15	108.73			
	Müdür	4	130.75			
	Müdür Yardımcısı	7	128.00			
	Şef	5	81.80			
	Diğer	26	122.88			
Psikolojik Dayanıklılık	Memur	105	96.23	11.119	7	.134
	Sözleşmeli Personel	21	86.79			
	Şirket Personeli	20	110.30			
	İşçi	15	112.13			
	Müdür	4	123.75			
	Müdür Yardımcısı	7	78.64			
	Şef	5	92.80			
	Diğer	26	130.08			
Umut	Memur	105	90.52	18.933	7	.008*
	Sözleşmeli Personel	21	117.26			
	Şirket Personeli	20	136.08			
	İşçi	15	105.70			
	Müdür	4	155.75			
	Müdür Yardımcısı	7	76.21			
	Şef	5	75.50			
	Diğer	26	111.46			
Öz Yeterlilik	Memur	105	91.63	20.020	7	.006*
	Sözleşmeli Personel	21	90.64			
	Şirket Personeli	20	123.58			
	İşçi	15	126.73			
	Müdür	4	152.25			
	Müdür Yardımcısı	7	88.71			
	Şef	5	59.80			
	Diğer	26	126.13			
Psikolojik Sermaye	Memur	105	91.27	15.151	7	.034*
	Sözleşmeli Personel	21	97.02			
	Şirket Personeli	20	123.20			
	İşçi	15	116.03			
	Müdür	4	148.25			
	Müdür Yardımcısı	7	93.57			
	Şef	5	73.40			
	Diğer	26	125.62			

P<0.05

Kruskal Wallis Analizine göre; katılımcıların meslek grupları ile iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık algıları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Fakat

katılımcıların meslek grubu ile umut, öz yeterlilik ve psikolojik sermaye algıları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre; diğer personelin memurlara göre daha umutlu oldukları görülmektedir. Diğer personelin memurlara göre öz yeterliliklerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Diğer personelin memurlara göre psikolojik sermaye düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çizelge 21 Aylık Gelire Göre Psikolojik Sermaye Farklılık Analizi

Ölçek	Gruplar	N	Sıra Ortalaması	Ki-Kare	Df	p
İyimserlik	2500TL ve Altı	4	81.50	5.848	3	.119
	2501-4000TL Arası	37	122.35			
	4001-6000TL Arası	91	97.28			
	6001TL ve Üzeri	71	98.60			
Psikolojik Dayanıklılık	2500TL ve Altı	4	130.00	1.025	3	.795
	2501-4000TL Arası	37	103.99			
	4001-6000TL Arası	91	100.85			
	6001TL ve Üzeri	71	100.86			
Umut	2500TL ve Altı	4	101.63	6.324	3	.097
	2501-4000TL Arası	37	110.69			
	4001-6000TL Arası	91	109.34			
	6001TL ve Üzeri	71	88.08			
Öz Yeterlilik	2500TL ve Altı	4	127.38	3.948	3	.267
	2501-4000TL Arası	37	115.64			
	4001-6000TL Arası	91	101.09			
	6001TL ve Üzeri	71	94.63			
Psikolojik Sermaye	2500TL ve Altı	4	103.25	3.040	3	.385
	2501-4000TL Arası	37	115.84			
	4001-6000TL Arası	91	101.70			
	6001TL ve Üzeri	71	95.11			

P<0.05

Kruskal Wallis Analizine göre; katılımcıların aylık gelirleri ile psikolojik sermaye ve alt boyutlarından iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Çizelge 22 Mesleki Çalışma Süresine Göre Psikolojik Sermaye Farklılık Analizi

Ölçek	Gruplar	N	Sıra Ortalaması	Ki-Kare	Df	p
İyimserlik	1-3 Yıl	30	109.50	6.804	4	.147
	4-6 Yıl	35	120.31			
	7-10 Yıl	27	102.65			
	11-15 Yıl	28	85.66			
	16 Yıl ve Üstü	83	96.87			
Psikolojik Dayanıklılık	1-3 Yıl	30	114.47	4.929	4	.295
	4-6 Yıl	35	96.70			
	7-10 Yıl	27	113.19			
	11-15 Yıl	28	85.34			
	16 Yıl ve Üstü	83	101.71			
Umut	1-3 Yıl	30	119.63	9.209	4	.056
	4-6 Yıl	35	110.26			
	7-10 Yıl	27	116.80			
	11-15 Yıl	28	93.63			
	16 Yıl ve Üstü	83	90.16			
Öz Yeterlilik	1-3 Yıl	30	113.73	8.857	4	.065
	4-6 Yıl	35	111.09			
	7-10 Yıl	27	118.17			
	11-15 Yıl	28	80.57			
	16 Yıl ve Üstü	83	95.90			
Psikolojik Sermaye	1-3 Yıl	30	114.18	8.203	4	.084
	4-6 Yıl	35	111.13			
	7-10 Yıl	27	117.48			
	11-15 Yıl	28	82.45			
	16 Yıl ve Üstü	83	95.31			

P<0.05

Kruskal Wallis Analizine göre; katılımcıların meslekte çalışma süresi ile psikolojik sermaye ve alt boyutlarından iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

## F. Liderlik Tarzları ve Alt Boyutları Farklılık Analiz Bulguları

Çizelge 23 Cinsiyete Göre Liderlik Tarzları T-Testi Sonuçları

Faktörler	Cinsiyet Grubu	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
<b>Otokratik Liderlik</b>	Erkek	122	2.7172	.69287	-1.149	.252
	Kadın	81	2.8488	.86189		
<b>Demokratik Liderlik</b>	Erkek	122	3.7243	.94359	2.265	<b>.025*</b>
	Kadın	81	3.4097	1.00650		
<b>Serbest Bırakıcı Lider</b>	Erkek	122	3.4549	.72515	2.415	<b>.017*</b>
	Kadın	81	3.1667	.89704		
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	Erkek	122	3.5479	.90745	1.762	.080
	Kadın	81	3.3134	.96021		
<b>Etkileşimci Liderlik</b>	Erkek	122	3.3618	.66960	.274	.784
	Kadın	81	3.3351	.69479		

P<0.05

Cinsiyetle liderlik tarzları arasındaki ilişkiye bakıldığında; katılımcıların otokratik liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik tarzları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık yoktur. Fakat cinsiyet ile demokratik liderlik ve serbest bırakıcı liderlik tarzları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre; erkekler yöneticilerini kadınlara göre daha fazla otokratik lider olarak görmektedirler. Erkekler yöneticilerini kadınlara göre daha fazla serbest bırakıcı lider olarak görmektedirler.

Çizelge 24 Medeni Duruma Göre Liderlik Tarzları T-Testi Sonuçları

Faktörler	Medeni Durum	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
<b>Otokratik Liderlik</b>	Evli	137	2.8504	.77913	2.183	<b>.030*</b>
	Bekar	66	2.6023	.71317		

<b>Demokratik Liderlik</b>	Evli	137	3.5415	.97395	-1.202	.231
	Bekar	66	3.7176	.98612		
<b>Serbest Bırakıcı Lider</b>	Evli	137	3.3011	.74146	-.910	.365
	Bekar	66	3.4205	.93352		
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	Evli	137	3.4177	.93947	-.804	.422
	Bekar	66	3.5303	.92388		
<b>Etkileşimci Liderlik</b>	Evli	137	3.3170	.69008	-1.034	.302
	Bekar	66	3.4221	.65222		

P<0.05

Medeni durum ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiye bakıldığında; katılımcıların demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik tarzları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Fakat medeni durum ile otokratik liderlik tarzı arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre; evli olanlar yöneticilerini bekar olanlara göre daha fazla otokratik lider olarak görmektedirler.

Çizelge 25 Liderlik Tarzları ve Çocuk Durumu ANOVA Sonuçları

<b>Faktörler</b>	<b>Varyansın Kaynağı</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler Ort.</b>	<b>F</b>	<b>P</b>	<b>Anlamlı Fark</b>
<b>Otokratik Liderlik</b>	Gruplararası	5.817	4	1.454	2.558	<b>.040*</b>	<b>Çocuğum Yok</b>
	Grupiçi	112.542	198	.568			
	Toplam	118.359	202				
<b>Demokratik Liderlik</b>	Gruplararası	4.096	4	1.024	1.070	.373	-
	Grupiçi	189.501	198	.957			
	Toplam	193.597	202				
<b>Serbest Bırakıcı Lider</b>	Gruplararası	3.616	4	.904	1.394	.238	-
	Grupiçi	128.431	198	.649			
	Toplam	132.047	202				
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	Gruplararası	5.029	4	1.257	1.455	.217	-
	Grupiçi	171.049	198	.864			
	Toplam	176.078	202				
<b>Etkileşimci</b>	Gruplararası	.959	4	.240	.517	.724	-

<b>Liderlik</b>	Grupiçi	91.947	198	.464			
	Toplam	92.906	202				

P<0.05

Çocuk durumu ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiye bakıldığında; katılımcıların demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimli liderlik tarzları çocuk duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Fakat çocuk durumu ile otokratik liderlik tarzı arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre; çocuğu olmayanlar yöneticilerini 2 ve 3 çocuğu olanlara göre daha otokratik lider olarak görmektedirler.

Çizelge 26 Liderlik Tarzları ve Yaş ANOVA Sonuçları

<b>Faktörler</b>	<b>Varyansın Kaynağı</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler Ort.</b>	<b>F</b>	<b>P</b>	<b>Anlamlı Fark</b>
<b>Otokratik Liderlik</b>	Gruplararası	1.752	4	.438	7.44	.563	-
	Grupiçi	116.607	198	.589			
	Toplam	118.359	202				
<b>Demokratik Liderlik</b>	Gruplararası	1.887	4	.472	.487	.745	-
	Grupiçi	191.710	198	.968			
	Toplam	193.597	202				
<b>Serbest Bırakıcı Lider</b>	Gruplararası	3.584	4	.896	1.381	.242	-
	Grupiçi	128.463	198	.649			
	Toplam	132.047	202				
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	Gruplararası	7.838	4	1.959	2.306	.060	-
	Grupiçi	168.241	198	.850			
	Toplam	176.078	202				
<b>Etkileşimli Liderlik</b>	Gruplararası	3.717	4	.929	2.063	.087	-
	Grupiçi	89.189	198	.450			
	Toplam	92.906	202				

P<0.05

Yaş ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiye bakıldığında; katılımcıların otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik tarzları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 27 Liderlik Tarzları ve Eğitim ANOVA Sonuçları

Faktörler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P	Anlamlı Fark
<b>Otokratik Liderlik</b>	Gruplararası	1.477	4	.369	.625	.645	-
	Grupiçi	116.882	198	.590			
	Toplam	118.359	202				
<b>Demokratik Liderlik</b>	Gruplararası	4.664	4	1.166	1.222	.303	-
	Grupiçi	188.933	198	.954			
	Toplam	193.597	202				
<b>Serbest Bırakıcı Lider</b>	Gruplararası	5.409	4	1.352	2.114	.080	-
	Grupiçi	126.638	198	.640			
	Toplam	132.047	202				
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	Gruplararası	8.013	4	2.003	2.360	.055	-
	Grupiçi	168.065	198	.849			
	Toplam	176.078	202				
<b>Etkileşimci Liderlik</b>	Gruplararası	3.590	4	.897	1.990	.098	-
	Grupiçi	89.316	198	.451			
	Toplam	92.906	202				

P<0.05

Eğitim durumu ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiye bakıldığında; katılımcıların otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik,

dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik tarzları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.



Çizelge 28 Liderlik Tarzları ve Meslek Grubu ANOVA Sonuçları

Faktörler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P	Anlamlı Fark
<b>Otokratik Liderlik</b>	Gruplararası	3.789	7	.541	.921	.491	-
	Grupiçi	114.570	195	.588			
	Toplam	118.359	202				
<b>Demokratik Liderlik</b>	Gruplararası	12.562	7	1.795	1.933	.066	-
	Grupiçi	181.035	195	.928			
	Toplam	193.597	202				
<b>Serbest Bırakıcı Lider</b>	Gruplararası	7.888	7	1.127	1.770	.095	-
	Grupiçi	124.159	195	.637			
	Toplam	132.047	202				
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	Gruplararası	12.896	7	1.842	2.201	<b>.036*</b>	<b>Şirket Personeli</b> <b>İşçi</b> <b>Diğer</b>
	Grupiçi	163.183	195	.837			
	Toplam	176.078	202				
<b>Etkileşimci Liderlik</b>	Gruplararası	5.159	7	.737	1.638	.127	-
	Grupiçi	87.747	195	.450			
	Toplam	92.906	202				

P<0.05

Meslek grubu ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiye bakıldığında; katılımcıların otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, etkileşimci liderlik tarzları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Fakat meslek grubu ile dönüşümcü liderlik tarzı arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre; şirket personeli, yöneticilerini memurlara göre daha dönüşümcü lider olarak görmektedirler. İşçiler, yöneticilerini memurlara ve müdür yardımcısına göre daha

dönüşümcü lider olarak görmektedirler. Diğer personeller, yöneticilerini memurlara göre daha dönüşümcü lider olarak görmektedirler.

Çizelge 29 Liderlik Tarzları ve Aylık Gelir ANOVA Sonuçları

Faktörler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P	Anlamlı Fark
<b>Otokratik Liderlik</b>	Gruplararası	1.513	3	.504	.859	.463	-
	Grupiçi	116.846	199	.587			
	Toplam	118.359	202				
<b>Demokratik Liderlik</b>	Gruplararası	4.727	3	1.576	1.660	.177	-
	Grupiçi	188.870	199	.949			
	Toplam	193.597	202				
<b>Serbest Bırakıcı Lider</b>	Gruplararası	3.395	3	1.132	1.750	.158	-
	Grupiçi	128.652	199	.646			
	Toplam	132.047	202				
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	Gruplararası	5.284	3	1.761	2.052	.108	-
	Grupiçi	170.794	199	.858			
	Toplam	176.078	202				
<b>Etkileşimci Liderlik</b>	Gruplararası	1.206	3	.402	.783	.456	-
	Grupiçi	91.700	199	.461			
	Toplam	92.906	202				

P<0.05

Aylık gelir ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiye bakıldığında; katılımcıların otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik tarzları aylık gelire göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 30 Liderlik Tarzları ve Meslekte Çalışma Süresi ANOVA Sonuçları

Faktörler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P	Anlamlı Fark
<b>Otokratik Liderlik</b>	Gruplararası	2.695	4	.674	1.153	.333	-
	Grupiçi	115.664	198	.584			
	Toplam	118.359	202				
<b>Demokratik Liderlik</b>	Gruplararası	8.671	4	2.168	2.321	.058	-
	Grupiçi	184.926	198	.934			
	Toplam	193.597	202				
<b>Serbest Bırakıcı Lider</b>	Gruplararası	3.761	4	.940	1.451	.219	-
	Grupiçi	128.286	198	.648			
	Toplam	132.047	202				
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	Gruplararası	7.933	4	1.983	2.335	.057	-
	Grupiçi	168.145	198	.849			
	Toplam	176.078	202				
<b>Etkileşimci Liderlik</b>	Gruplararası	3.369	4	.842	1.862	.119	-
	Grupiçi	89.537	198	.452			
	Toplam	92.906	202				

P<0.05

Meslekte çalışma süresi ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiye bakıldığında; katılımcıların otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik tarzları meslekte çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

## G. Korelasyon Analizi

Çizelge 31 Ölçeklerin Korelasyon Analizi

	Otokratik Liderlik	Demokratik Liderlik	Serbest Bırakıcı Lider	Dönüşümcü Liderlik	Etkileşimci Liderlik	İyimserlik	Psikolojik Dayanıklılık	Umut	Öz Yeterlilik	Psikolojik Sermaye Ölçek
<b>Otokratik Liderlik</b>	r 1 p									
<b>Demokratik Liderlik</b>	r -.592** p .000	1								
<b>Serbest Bırakıcı Lider</b>	r -.589** p .000	.768**	1							
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	r -.475** p .000	.820**	.680**	1						
<b>Etkileşimci Liderlik</b>	r -.273** p .000	.589**	.380**	.687**	1					
<b>İyimserlik</b>	r -.185** p .008	.327**	.308**	.343**	.167*	1				
<b>Psikolojik Dayanıklılık</b>	r -.138* p .050	.192**	.138	.164*	.134	.616**	1			
<b>Umut</b>	r -.183** p .009	.381**	.333**	.350**	.233**	.626**	.709**	1		
<b>Öz Yeterlilik</b>	r -.164* p .020	.218**	.234**	.238**	.063	.583**	.766**	.789**	1	
<b>Psikolojik Sermaye Ölçek</b>	r -.191** p .006	.318**	.287**	.311**	.171*	.808**	.893**	.892**	.896**	1

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; otokratik liderlik ile demokratik liderlik arasında negatif orta derecede bir ilişki ( $p > .000$ .  $r = -.592$ ), otokratik liderlik ile serbest bırakıcı liderlik arasında negatif orta derece bir ilişki ( $p > .000$ .  $r = -.598$ ), otokratik liderlik ile dönüşümcü liderlik arasında negatif orta derece bir ilişki ( $p > .000$ .  $r = -.475$ ), otokratik liderlik ile etkileşimci liderlik arasında negatif düşük bir ilişki ( $p > .000$ .  $r = -.273$ ), otokratik liderlik ile liderlik tarzları ölçeği arasında negatif orta derece bir ilişki ( $p > .000$ .  $r = -.371$ ), otokratik liderlik ile iyimserlik arasında negatif düşük bir ilişki ( $p > .000$ .  $r = -.185$ ), otokratik liderlik ile psikolojik dayanıklılık arasında negatif düşük bir ilişki ( $p > .000$ .  $r = -.138$ ), otokratik liderlik ile umut arasında negatif düşük bir ilişki ( $p > .000$ .  $r = -.183$ ), otokratik liderlik ile psikolojik öz yeterlilik arasında negatif düşük bir ilişki ( $p > .000$ .  $r = -.164$ ), otokratik liderlik ile psikolojik sermaye ölçeği arasında negatif düşük bir ilişki ( $p > .000$ .  $r = -.191$ ) görülmektedir.

Demokratik liderlik ile serbest bırakıcı liderlik arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki ( $p > .000$ .  $r = .768$ ), Demokratik liderlik ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki ( $p > .000$ .  $r = .820$ ), Demokratik liderlik ile etkileşimci liderlik arasında pozitif yönde orta bir ilişki ( $p > .000$ .  $r = .589$ ), Demokratik liderlik ile liderlik tarzları ölçeği arasında pozitif yönde çok kuvvetli bir ilişki ( $p > .000$ .  $r = .900$ ), Demokratik liderlik ile iyimserlik arasında pozitif yönde düşük bir ilişki ( $p > .000$ .  $r = .327$ ), Demokratik liderlik ile psikolojik dayanıklılık arasında pozitif yönde düşük bir ilişki ( $p > .006$ .  $r = .192$ ), Demokratik liderlik ile umut arasında pozitif yönde düşük bir ilişki ( $p > .000$ .  $r = .381$ ), Demokratik liderlik ile öz yeterlilik arasında pozitif yönde düşük bir ilişki ( $p > .000$ .  $r = .218$ ), Demokratik liderlik ile psikolojik sermaye ölçeği arasında pozitif yönde düşük bir ilişki ( $p > .000$ .  $r = .318$ ) görülmektedir.

Serbest bırakıcı liderlik ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönde orta derece bir ilişki ( $p > .000$ .  $r = .680$ ), Serbest bırakıcı liderlik ile etkileşimci liderlik arasında pozitif yönde düşük derece bir ilişki ( $p > .000$ .  $r = .380$ ), Serbest bırakıcı liderlik ile liderlik tarzları ölçeği arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki ( $p > .000$ .  $r = .680$ ), Serbest bırakıcı liderlik ile iyimserlik arasında pozitif yönde düşük derece bir ilişki ( $p > .000$ .  $r = .308$ ), Serbest bırakıcı liderlik ile umut arasında pozitif yönde düşük derece bir ilişki ( $p > .000$ .  $r = .330$ ), Serbest bırakıcı liderlik ile öz yeterlilik arasında pozitif yönde düşük derece bir ilişki ( $p > .000$ .  $r = .234$ ), Serbest bırakıcı liderlik ile psikolojik sermaye ölçeği arasında pozitif yönde düşük derece bir ilişki ( $p > .000$ .  $r = .287$ ) görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderlik arasında pozitif yönde orta derece bir ilişki ( $p > .000$ ,  $r = .687$ ), dönüşümcü liderlik ile liderlik tarzları ölçeği arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki ( $p > .000$ ,  $r = .946$ ), dönüşümcü liderlik ile iyimserlik arasında pozitif yönde düşük bir ilişki ( $p > .000$ ,  $r = .343$ ), dönüşümcü liderlik ile psikolojik dayanıklılık arasında pozitif yönde düşük bir ilişki ( $p > .000$ ,  $r = .164$ ), dönüşümcü liderlik ile umut arasında pozitif yönde düşük bir ilişki ( $p > .000$ ,  $r = .350$ ), dönüşümcü liderlik ile öz yeterlilik arasında pozitif yönde düşük bir ilişki ( $p > .000$ ,  $r = .238$ ), dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermaye ölçeği arasında pozitif yönde düşük bir ilişki ( $p > .000$ ,  $r = .311$ ) görülmektedir.

Etkileşimci liderlik ile liderlik tarzları arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki ( $p > .000$ ,  $r = .764$ ), Etkileşimci liderlik ile iyimserlik arasında pozitif yönde düşük bir ilişki ( $p > .017$ ,  $r = .167$ ), Etkileşimci liderlik ile umut arasında pozitif yönde düşük bir ilişki ( $p > .001$ ,  $r = .233$ ), Etkileşimci liderlik ile psikolojik sermaye ölçeği arasında pozitif yönde düşük bir ilişki ( $p > .015$ ,  $r = .171$ ) görülmektedir.

İyimserlik ile psikolojik dayanıklılık arasında pozitif yönde orta derece bir ilişki ( $p > .000$ ,  $r = .616$ ), İyimserlik ile umut arasında pozitif yönde orta derece bir ilişki ( $p > .000$ ,  $r = .626$ ), İyimserlik ile öz yeterlilik arasında pozitif yönde orta derece bir ilişki ( $p > .000$ ,  $r = .583$ ), İyimserlik ile psikolojik sermaye ölçeği arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki ( $p > .000$ ,  $r = .808$ ) görülmektedir.

Psikolojik dayanıklılık ile umut arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki ( $p > .000$ ,  $r = .709$ ), Psikolojik dayanıklılık ile öz yeterlilik arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki ( $p > .000$ ,  $r = .766$ ), Psikolojik dayanıklılık ile psikolojik sermaye ölçeği arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki ( $p > .000$ ,  $r = .893$ ) görülmektedir.

Umut ile öz yeterlilik arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki ( $p > .000$ ,  $r = .789$ ), Umut ile psikolojik sermaye ölçeği arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki ( $p > .000$ ,  $r = .892$ ) görülmektedir. Psikolojik sermaye ölçeği ile öz yeterlilik arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki ( $p > .000$ ,  $r = .896$ ) görülmektedir.

## H. Regresyon Analizi

Çizelge 32 Demokratik Liderliğin Psikolojik Sermayeye Etkisi

Model	Bağımlı Değ	Bağımsız Değ	F	p	B	t	p	R2
Model 1	Psikolojik Sermaye	Demokratik Liderlik	22.581	.000	.171	4.752	<b>.000*</b>	.101

Demokratik liderliğin psikolojik sermayeye etkisi ile ilgili olarak kurulan model 1 anlamlıdır. Buna göre; demokratik liderliğin, psikolojik sermayeyi pozitif yönde yordadığı söylenebilir.

Çizelge 33 Otokratik Liderliğin Psikolojik Sermayeye Etkisi

Model	Bağımlı Değ	Bağımsız Değ	F	p	B	t	p	R2
Model 2	Psikolojik Sermaye	Otokratik Liderlik	7.587	.006	-.132	-2.754	<b>.000*</b>	.036

Otokratik liderliğin psikolojik sermayeye etkisi ile ilgili olarak kurulan model 2 anlamlıdır. Buna göre; otokratik liderliğin, psikolojik sermayeyi negatif yönde yordadığı söylenebilir.

Çizelge 34 Serbest Bırakıcı Liderliğin Psikolojik Sermayeye Etkisi

Model	Bağımlı Değ	Bağımsız Değ	F	p	B	t	p	R2
Model 3	Psikolojik Sermaye	Serbest Bırakıcı Liderlik	17.975	.000	.187	4.240	<b>.000*</b>	.082

Serbest bırakıcı liderliğin psikolojik sermayeye etkisi ile ilgili olarak kurulan model 3 anlamlıdır. Buna göre; serbest bırakıcı liderliğin, psikolojik sermayeyi pozitif yönde yordadığı söylenebilir.

Çizelge 35 Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Sermayeye Etkisi

Model	Bağımlı Değ	Bağımsız Değ	F	p	B	t	p	R2
Model 4	Psikolojik Sermaye	Dönüşümcü Liderlik	21.450	.000	.176	4.631	<b>.000*</b>	.096

Dönüşümcü liderliğin psikolojik sermayeye etkisi ile ilgili olarak kurulan model 4 anlamlıdır. Buna göre; dönüşümcü liderliğin, psikolojik sermayeyi pozitif yönde yordadığı söylenebilir.

Çizelge 36 Etkileşimci Liderliğin Psikolojik Sermayeye Etkisi

Model	Bağımlı Değ	Bağımsız Değ	F	p	B	t	p	R2
Model 5	Psikolojik Sermaye	Etkileşimci Liderlik	6.043	.015	.133	2.458	<b>.015*</b>	.029

Etkileşimci liderliğin psikolojik sermayeye etkisi ile ilgili olarak kurulan model 5 anlamlıdır. Buna göre; etkileşimci liderliğin, psikolojik sermayeyi pozitif yönde yordadığı söylenebilir.

Çizelge 37 Liderlik Tarzlarının İyimserliğe Etkisi Çoklu Regresyon Analizi

Bağımlı Değ	Bağımsız Değ	F	p	B	t	p	R2
İyimserlik	Otokratik Liderlik	6.296	.000	0.35	.507	.613	.116
	Demokratik Liderlik			0.71	.799	.425	
	Serbest Bırakıcı Liderlik			0.75	.877	.381	
	Dönüşümcü Liderlik			.195	2.204	<b>.029*</b>	
	Etkileşimci Liderlik			-.114	-1.319	.189	

Liderlik tarzlarının psikolojik sermayeye alt boyutu olan iyimserliğe etkisi ile ilgili olarak kurulan çoklu regresyon analizi anlamlıdır. Buna göre; liderlik tarzlarından dönüşümcü liderliğin, psikolojik sermaye alt boyutu olan iyimserliği yordadığı söylenebilir. Dönüşümcü liderliğin iyimserlik algısını pozitif yönde yordadığı söylenebilir.



Çizelge 38 Liderlik Tarzlarının Umuda Etkisi Çoklu Regresyon Analizi

Bağımlı Değ	Bağımsız Değ	F	p	B	t	p	R2
Umut	Otokratik Liderlik	7.370	.000	0.72	1.065	.288	.136
	Demokratik Liderlik			.171	1.961	<b>.050*</b>	
	Serbest Bırakıcı Liderlik			0.85	1.027	.306	
	Dönüşümcü Liderlik			.071	.822	.412	
	Etkileşimci Liderlik			-.018	-.208	.835	

Liderlik tarzlarının psikolojik sermayeye alt boyutu olan umuda etkisi ile ilgili olarak kurulan çoklu regresyon analizi anlamlıdır. Buna göre; liderlik tarzlarından demokratik liderliğin, psikolojik sermaye alt boyutu olan umudu yordadığı söylenebilir. Demokratik liderliğin umut algısını pozitif yönde yordadığı söylenebilir.

Çizelge 39 Liderlik Tarzlarının Öz Yeterliliğe Etkisi Çoklu Regresyon Analizi

Bağımlı Değ	Bağımsız Değ	F	p	B	t	p	R2
Öz Yeterlilik	Otokratik Liderlik	3.537	.004	-.014	-.205	.838	.059
	Demokratik Liderlik			.007	.082	.935	
	Serbest Bırakıcı Liderlik			0.69	.807	.421	
	Dönüşümcü Liderlik			.180	2.040	<b>.043*</b>	
	Etkileşimci Liderlik			-.156	-1.811	.072	

Liderlik tarzlarının psikolojik sermayeye alt boyutu olan öz yeterliliğe etkisi ile ilgili olarak kurulan çoklu regresyon analizi anlamlıdır. Buna göre; liderlik tarzlarından dönüşümcü liderliğin, psikolojik sermaye alt boyutu olan öz yeterliliği yordadığı söylenebilir. Dönüşümcü liderliğin öz yeterlilik algısını pozitif yönde yordadığı söylenebilir.

Çizelge 40 Liderlik Tarzlarının Dayanıklılığa Etkisi Çoklu Regresyon Analizi

Bağımlı Değ	Bağımsız Değ	F	p	B	t	p	R2
Psikolojik Dayanıklılık	Otokratik Liderlik	1.608	.160	-.037	-.535	.593	.015
	Demokratik Liderlik			.099	1.135	.258	
	Serbest Bırakıcı Liderlik			-.026	-.306	.760	
	Dönüşümcü Liderlik			.004	.048	.962	
	Etkileşimci Liderlik			.026	.308	.758	

Liderlik tarzlarının psikolojik dayanıklılığa etkisi ile ilgili olarak kurulan çoklu regresyon analizi anlamlı çıkmamıştır.

Çizelge 41 Hipotezlerin Değerlendirilme Sonuçları

Test Edilen Hipotez	Durumu
H <sub>1</sub> : Liderlik tarzları algılarının psikolojik sermaye üzerine yordayıcı etkisi vardır.	Kabul
H <sub>1a</sub> : Otokratik liderliğin psikolojik sermaye üzerine negatif yönde yordayıcı etkisi vardır.	Kabul
H <sub>1b</sub> : Demokratik liderliğin psikolojik sermaye üzerine pozitif yönde yordayıcı etkisi vardır.	Kabul
H <sub>1c</sub> : Serbest Bırakıcı liderliğin psikolojik sermaye üzerine pozitif yönde yordayıcı etkisi vardır.	Kabul
H <sub>1d</sub> : Dönüşümcü liderliğin psikolojik sermaye üzerine pozitif yönde yordayıcı etkisi vardır.	Kabul
H <sub>1e</sub> : Etkileşimci liderliğin psikolojik sermaye üzerine pozitif yönde yordayıcı etkisi vardır.	Kabul
H <sub>2</sub> : Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul
H <sub>2a</sub> : Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>2b</sub> : Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>2c</sub> : Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri evlilerse çocuk sayısına göre farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>2d</sub> : Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.	Kabul

H <sub>2e</sub> : Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Kabul
--	-------

Çizelge 41 (devamı) Hipotezlerin Değerlendirilme Sonuçları

Test Edilen Hipotez	Durumu
H <sub>2f</sub> : Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri meslek grubuna göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>2g</sub> : Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri aylık gelire göre farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>2h</sub> : Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>3</sub> : Çalışanların liderlik tarzlarına dair algıları demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul
H <sub>3a</sub> : Çalışanların liderlik tarzlarına dair algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>3b</sub> : Çalışanların liderlik tarzlarına dair algıları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>3c</sub> : Çalışanların liderlik tarzlarına dair algıları evlilerse çocuk sayısına göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>3d</sub> : Çalışanların liderlik tarzlarına dair algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>3e</sub> : Çalışanların liderlik tarzlarına dair algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>3f</sub> : Çalışanların liderlik tarzlarına dair algıları, meslek grubuna göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>3g</sub> : Çalışanların liderlik tarzlarına dair algıları aylık gelire göre farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>3h</sub> : Çalışanların liderlik tarzlarına dair algıları kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Ret



## V. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

### A. Tartışma

Bu araştırmadan elde edilen bulgulara göre; araştırmaya katılanların %60.1'i 122 kişi erkek, %39.9'u 81 kişi kadın, %67.5'i 137 kişi evli, %32.5'i 66 kişi bekar, %40.9'unun 83 kişinin çocuğu yok, %22.2'sinin 45 kişinin 2 çocuğu var, %18.2'sinin 37 kişinin 1 çocuğu var, %13.3'ünün 27 kişinin 3 çocuğu var, %5.4'ünün 11 kişinin 4 ve üzeri çocuğu vardır.

Araştırmaya katılanların %34,5'i 70 kişi 26-35 yaş aralığındadır. %29.6'sı 60 kişi 36-45 yaş aralığındadır. %21.2'si 43 kişi 46-55 yaş aralığındadır. %10.3'ü 21 kişi 56 yaş ve üzeridir. %4.4'ü 9 kişi 25 ve aştı yaşıdır. %34.5'i 70 kişi lisans üstü, %33.1'i 67 kişi lisans, %16.7'si 34 kişi ön lisans, %10.8'i 22 kişi lise, %4.9'u 10 kişi ilk ve orta öğretim mezunudur. %51.7'si 105 kişi memur, %12.8'i 26 kişi diğer personel, %10.3'ü 21 kişi sözleşmeli personel, %9.9'u 20 kişi şirket personeli, %7.4'ü 15 kişi işçi, %3.4'ü 7 kişi müdür yardımcısı, %2.5'i 5 kişi şef, %2'si 4 kişi müdür olarak görev yapmaktadır.

Araştırmaya katılanların %44.8'inin 91 kişinin aylık geliri 4001-6000 TL arasındadır. %35'inin 71 kişinin aylık geliri 6001 TL ve üstüdür. %18.2'sinin 37 kişinin aylık geliri 25001-4000 TL arasındadır. %2'sinin 4 kişinin aylık geliri 2500 TL ve altıdır. % 40.9'unun 83 kişinin meslekte çalışma süresi 16 yıl ve üstüdür. %17.2'sinin 35 kişinin meslekte çalışma süresi 4-6 yıl arasındadır. %14.8'inin 30 kişinin meslekte çalışma süresi 1-3 yıl arasındadır. %13.8'inin 28 kişinin meslekte çalışma süresi 11-15 yıl arasındadır. %13.3'ünün 27 kişinin 7-10 yıl arasındadır.

Bu araştırmanın amacı olan farklı liderlik tarzlarının psikolojik sermaye düzeyine etkisi doğrultusunda elde edilen bulgular ışığında, her bir liderlik tarzının psikolojik sermayeye olan etkisi tartışılacaktır.

Demokratik liderliğin, serbest bırakıcı liderliğin, dönüşümcü liderliğin ve etkileşimli liderliğin psikolojik sermayeyi pozitif yönde yordadığı, otokratik liderliğin ise negatif yönde yordadığı saptanmıştır. Bu sonuçların çalışmanın literatür kısmında aktarılan bilgilerle uyumlu sonuçlar doğurduğu ifade edilebilir.

Otokratik liderliğin insanlara değer vermeyen, baskıcı, emir verici, denetleyici ve otokratik yapısının, psikolojik sermaye bileşenlerinden, gelecekle ilgili olumlu beklentilerle ilgili olan iyimserlik, hedeflerine ulaşabileceklerine dair algıları olan umut, çalışanın görevi başarıyla yerine getirebileceğine olan inancı olan öz yeterlilik ve sıkıntılarla başa çıkmanın olumlu yolu olan psikolojik dayanıklılık düzeylerini düşürdüğünden dolayı otokratik liderliğin psikolojik sermayeyi negatif yönde yordadığı söylenebilir. Fang ve arkadaşları (2019), çalışmalarında çalışan yeniliklerinin ve gelişimlerinin organizasyonun temel taşı olduğunu ve çalışanların yenilikçi davranışı için motivasyonun büyük ölçüde liderin, liderlik tarzına bağlı olduğunu belirtmektedirler. Toplumsal gelişim ile geleneksel otoriter liderlik tarzı yeni dönem iş kavramlarını, tekniklerini ve sosyal kuralları kullanan çalışanların psikolojik özelliklerine uyum sağlayamadığını belirtmektedirler. Otokratik liderlik katı kuralların olduğu, kararların belli bir hiyerarşiye dayandığı dolayısıyla çalışanların yönetime; karar alma süreçlerine dahil edilmediği bir liderlik tarzıdır. Yönetimde alınacak kararlar liderin yönlendirmesi ve talimatlarına göre olmakta ve dolayısıyla da liderin de kendisini daha rahat hissetmesine neden olmaktadır. Dünyada örnek bir prestije sahip İstanbul Büyükşehir Belediyesi bu tarz liderliği bünyesinde bulundurmaktan kaçınmalıdır. Bütün bunlar bencil bir liderin karar vermesine maruz kalan çalışanların, psikolojik sermayesini olumsuz etkileyecek, çalışanların motivasyonu düşürecek hatta örgütte çatışmalara kadar gidebilecektir. Dolayısıyla literatürün de bize söylediği gibi İstanbul Büyükşehir Belediyesi liderliğin olumsuz bu durumlarını göz önünde bulundurarak, otokratik liderlik tarzından kaçınması gerekmektedir.

Yaratıcı, cesaret verici, zeki, adaletli vb. gibi özelliklere sahip olan demokratik liderlik, psikolojik sermaye bileşenlerinden iyimserlik, umut, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık düzeylerini yükseltebileceğinden dolayı demokratik liderliğin psikolojik sermayeyi pozitif yönde yordadığı söylenebilir. Geçkil ve Koçyiğit (2017), çalışmalarında. örgütlerdeki demokrasi algısıyla psikolojik sermaye arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulmuşlardır ve psikolojik sermayenin tüm boyutlarını

olumlu yönde yordadığını tespit etmişlerdir. Kurumlardaki demokrasi algısının çalışanların pozitif psikolojik davranışlarının bir sonucu olan psikolojik sermaye düzeylerini olumlu yönde geliştirdiğini belirtmektedirler. Bunlarla birlikte, iletişim, takım çalışması, birlikte problem çözme, sosyalleşmede demokratik liderlerin varlığına da ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedirler.

Çalışanların serbest bırakıldığı, dominant davranış ve müdahalelerin olmadığı serbest bırakıcı liderlik psikolojik sermaye bileşenlerinden iyimserlik, umut, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık düzeylerini yükseltebileceğinden dolayı serbest bırakıcı liderliğin psikolojik sermayeyi pozitif yönde yordadığı söylenebilir.

Tutkulu, vizyon sahibi, örnek teşkil eden, kararlı, inançlı, motive edici, ilham verici vb. gibi özelliklere sahip olan dönüşümcü liderlik, psikolojik sermaye bileşenlerinden iyimserlik, umut, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık düzeylerini yükseltebileceğinden dolayı dönüşümcü liderliğin psikolojik sermayeyi pozitif yönde yordadığı söylenebilir. Rebelo ve diğerleri (2018), çalışmalarında dönüşümcü liderliğin psikolojik sermaye ile pozitif olarak ilişkili olduğunu ve bunun da takım öğrenme davranışlarıyla pozitif olarak ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Şengüllendi (2017), çalışmasında dönüşümcü liderlik pozitif psikolojik sermayeyi pozitif yönde anlamlı olarak yordadığını belirtmektedir.

Performansın etkili bir şekilde sürdürülmesine yoğunlaşan, çalışanların rol ve göreve ilişkin davranışlarını belirleyerek, onları hedeflenmiş örgütsel amaçlara doğru yönlendiren ve motive eden etkileşimci liderlik, psikolojik sermaye bileşenlerinden iyimserlik, umut, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık düzeylerini yükseltebileceğinden dolayı, etkileşimci liderliğin psikolojik sermayeyi pozitif yönde yordadığı söylenebilir. Ay ve Bozdoğan (2020), çalışmalarında etkileşimsel liderlik davranışlarının çalışanların psikolojik sermayesini olumlu yönde yordadığını belirtmektedirler.

Dönüşümcü liderliğin iyimserlik ve öz yeterlilik algısını pozitif yönde; demokratik liderliğin de umut algısını pozitif yönde yordadığı söylenebilir. Dönüştürücü liderliğin çalışanların gelecekle ilgili olumlu beklentilerine ışık tutması ve çalışanların görevlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirebileceklerine olan inançlarını kuvvetlendirmesi iyimserlik ve öz yeterlilik algısını pozitif yönde yordamasını sağlamıştır. Demokratik liderliğin de çalışma ortamında sağladığı

demokratik ortamla birlikte çalışanların hedeflerine ulaşabileceklerine olan inançlarını kuvvetlendirmesi, umut algısını pozitif yönde yordamasını sağlamıştır.

Çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin, medeni durum, yaş, eğitim durumu ve meslek grubu gibi demografik özelliklere göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu doğrultuda; H2, H2b, H2d, H2e, H2f hipotezleri kabul edilmiştir.

Medeni durum ile umut arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bekarların evlilere göre daha umutlu oldukları görülmektedir.

Yaş ile umut arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Buna göre; 26-35 yaş arası katılımcılar 56 ve üstü katılımcılara göre daha fazla umutlu oldukları görülmektedir. Akduru (2019), yaptığı çalışmada. 26-35 yaş aralığındaki banka çalışanlarının pozitif psikolojik sermayelerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Burada dikkat edilmesi gereken bir diğer husus da İstanbul Büyük Şehir Belediyesi umut düzeyi düşük çalışanlara özel bir çalışma yapılarak umut düzeyini artırılabilir. Görüldüğü üzere emeklilik yaşı yaklaştıkça insanların umut düzeyinde azalma söz konusu olmaktadır. Umut düzeyi düşük çalışanlara sosyal ve manevi destek, çeşitli eğitimler, kurum liderlerinin çalışanlara birebir teması ile bu sorun azaltılabilir. İstanbul büyük Şehir Belediyesi çalışanlarının umut düzeyine yatırım yaparak kurumda pozitif bir iklim yaratabilir.

Eğitim seviyeleri ile iyimserlik, umut, öz yeterlilik ve psikolojik sermaye algıları arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir. Buna göre; ön lisans mezunlarının iyimserlikleri, umut, öz yeterlilik ve psikolojik sermaye algıları lisans üstü mezunlarına göre daha yüksektir.

Meslek grubu ile umut, öz yeterlilik ve psikolojik sermaye algıları arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir. Buna göre; diğer personelin memurlara göre umut, öz yeterlilik ve psikolojik sermaye algıları daha yüksektir.

Çalışanların liderlik tarzlarına dair algıları, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı ve meslek grubu gibi demografik özelliklerine göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu doğrultuda; H3, H3a, H3b, H3c, H3f hipotezleri kabul edilmiştir.

Cinsiyet ile demokratik liderlik ve serbest bırakıcı liderlik tarzları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre; erkekler yöneticilerini kadınlara göre daha fazla otokratik lider olarak görmektedirler. Erkekler yöneticilerini kadınlara göre daha fazla serbest bırakıcı lider olarak görmektedirler.



Medeni durum ile otokratik liderlik tarzı arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre; evli olanlar yöneticilerini bekar olanlara göre daha fazla otokratik lider olarak görmektedirler.

Çocuk durumu ile otokratik liderlik tarzı arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre; çocuğu olmayanlar yöneticilerini 2 ve 3 çocuğu olanlara göre daha otokratik lider olarak görmektedirler.

Meslek grubu ile dönüşümcü liderlik tarzı arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre; şirket personeli yöneticilerini memurlara göre daha dönüşümcü lider olarak görmektedirler. İşçiler yöneticilerini memurlara ve müdür yardımcılara göre daha dönüşümcü lider olarak görmektedirler. İstanbul büyük Şehir Belediyesi bünyesinde yüzdalık dilimde en büyük paya sahip çalışanlar memur kadrosunda çalışanlardır. Memur kadrosunda çalışan personel; seçim, yönetim değişikliği gibi durumlardan fazlaca etkilenmeyen, 657 devlet memuru olarak daimî kadroda istihdam edilen önemli bir güçtür. Dolayısıyla şirket personelleri, diğer personel, geçici işçiler gibi sözleşmeye dayanan personellerin amirlerini memurlara göre liderlerini daha dönüşümcü görmeleri olasıdır. Diğer taraftan memur kadrosunda çalışan personelin çalışma süreleri, zihinsel yıpranma, görevde yükselme, görevlendirme atamaları yapılırken liyakat esaslı olması gibi değişkenler onların psikolojik sermaye düzeyini etkileyebilir.

İstanbul Büyük Şehir Belediyesi bir kamu kurumu olarak lider yöneticilere sahiptir. Bu yöneticilerin liderlik tarzları çalışanlarının psikolojik sermaye düzeylerini etkileyebilmektedir. Bundan dolayı da örgütteki liderlik tarzına dikkat edilmesi ve çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini artıracak yönde kullanılmasına özen gösterilmesi gerekmektedir. Yapılan bu çalışma göstermektedir ki çalışanların liderlik tarzlarına dair algıları, psikolojik sermaye düzeylerini etkilemektedir. Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ve liderlik tarzlarına dair algıları demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

Katılımcıların psikolojik sermayelerinde en yüksek öz yeterlilik algılarıdır. Daha sonra sırası ile umut, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik gelmektedir. Sünkür (2014), yaptığı çalışmada, öğretmenlerin öz yeterlilik algıları, diğer boyutlara göre yüksek seviyede ancak iyimserlik algıları diğer boyutlara göre düşük seviyede olduğunu belirlemiştir.

## B. Öneriler

İstanbul Büyükşehir Belediye çalışanlarının iyimserlik algılarının yükseltilmesi için çaba sarf edilmelidir. İyimserliği düşük olan çalışanlar için yaptıkları geçmiş hatalara değil gelecekte başarılı olabileceklerine odaklanmaları sağlanarak kendilerini daha iyimser olarak görmeleri ve geleceğe yönelik iyimser bakış açısına sahip olmaları sağlanabilir. Koç ve Keklik (2019), yaptıkları çalışma da bu durumu desteklemektedir. İyimserliğin arttırılmasında motivasyon önemli bir yer tutmaktadır. Çalışanlar motive olduklarında yaşama daha iyimser bir bakış açısı ile bakabileceklerdir. Tösten ve Özgan (2017), yaptıkları çalışmada da bu öneriyi destekledikleri görülmektedir. Bunlarla birlikte, Kaplan ve Göker (2020), çalışmalarında belirttikleri gibi, iyimserlik düzeyinin yükseltilebilmesi için; geçmiş yaşantılara esnek bakış açısı, şimdiki zaman için takdir duygusunun geliştirilmesi ve gelecek zaman için fırsat kollama gibi stratejiler uygulanabilir.

Toor ve Ofori (2008), çalışmalarında dört faktörden (öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık) oluşan pozitif psikolojik sermayenin. hem liderlik gelişimi hem de etkisi için hayati bir faktör olduğunu belirtmektedirler.

İstanbul Büyük Şehir Belediyesi çalışanları ile yapılan bu araştırmada; liderlik tarzlarında ilk sırada demokratik liderlik gelmektedir. Lider ve örnek bir kurum olarak İstanbul Büyük Şehir Belediyesi için bu sonuç önemlidir. Demokratik lider algısını devam ettirme ve geliştirmeye yönelik irade göstermelidir. Daha sonra sırası ile dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve otokratik liderlik gelmektedir. Katılımcıların çoğunluğu yöneticilerini otokratik lider olarak görmemektedirler. Özellikle bu algının son dönemde personel alımlarında mülakatların liyakat esasına dayandırmaya çalışılması ve görüşmelerin kamera kayıtları ile kayıt altına alınıyor olması etkili olduğu söylenebilir. Sonuç olarak İstanbul Büyükşehir Belediyesinde demokratik liderlik ön plana çıktığı görülmektedir.

Diğer personeller yöneticilerini memurlara göre daha dönüşümcü lider olarak görmektedirler. Yine İstanbul Büyük Şehir Belediyesi bu konuya eğilmeli ve ciddiye almalıdır. Meslek grubu ile dönüşümcü liderlik tarzı arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Şirket personelleri, işçiler ve diğer personeller yöneticilerini memurlara göre daha dönüşümcü lider olarak görmektedirler. Özellikle İstanbul

Büyük Şehir Belediyesinin memur kadrosunda çalışan personel bu anlamda algısına önem verilmelidir. Çünkü memur kadrosunda çalışan personelin yılların birikimi, kişisel gelişimleri, mesleki deneyimleri ve eğitim düzeyleri yüksek olan çalışanlar olarak belediyenin kilit görevlerinde çalışma yapmaktadır. Görev dağılımı yapılırken onların bilgi, beceri ve eğitimlerinden faydalanılması gerekmektedir. Memur kadrosu farklı dinamikleri bulunduran personellerdir. Önemli kısmı KPSS puanları ve merkezi atama ile Türkiye'nin farklı kültür bölgelerinden gelmiş seçkin çalışanlar da önemli bir sayı oluşturmaktadır. Bir kısmı da sözleşmeli olarak daha sonra kadroya geçirilen bu personellerin İstanbul Büyük Şehir Belediyesi karar vericilerin değerlendirilmesi onların psikolojik sermayelerine katkı sağlayacak, örgüte bağlılıklarını artıracak, kendilerini değerli sayacak, İstanbul Büyük Şehir Belediyesi'nin doğal bir vatandaşı görerek motivasyonları üzerinde pozitif bir etki yaratacaktır.

Kurumlar, öz yeterlilikleri yüksek, daha iyimser, daha umutlu, daha dirençli, daha etkili gibi pozitif psikolojik düzeyleri yüksek çalışanlara sahip olurlarsa, zorluklarla baş edebilecek, dinamik rekabet ortamlarında ayakta kalabilecek ve rekabet üstünlüğü sağlayabileceklerdir. Çalışanların pozitif psikolojik durumlarının sağlanması ve geliştirmesinde de liderlik tarzlarının önemli bir yeri bulunmaktadır. Çalışanların sahip oldukları pozitif psikolojik sermayeleri liderlik tarzları ve liderlerin sergiledikleri davranışlardan etkilenebilmektedir.

Çalışanlardan en üst düzeyde verim alınabilmesi için onların sahip oldukları psikolojik sermaye düzeylerinin yükseltilmesi gerekmektedir. Buradan hareketle de kamu kurumlarında sergilenen liderlik tarzlarının çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini artıracak doğrultuda kullanılması önerilebilir. Kamu kurumunda çalışan liderlerin, olumlu bir çalışma ortamı yaratmaları, çalışanların motivasyonlarını yükseltmeleri, olumlu davranışlar sergilemeleri sonucunda pozitif sonuçlar elde edebilecekleri ve bu doğrultuda hareket etmeleri önerilebilir. Demokratik bir yönetim ve liderlik anlayışı doğrultusunda çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin de yükselebileceği söylenebilir. Otokratik liderlik ile psikolojik sermaye düzeyi arasında negatif bir ilişki görülmektedir. Bu doğrultuda çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek olmasını isteyen kurumların otokratik liderlik tarzından uzak durmaları ve daha çok demokratik liderlik tarzını geliştirmeleri önerilebilir.

Kurumlar arası rekabetçi bir ortam içerisinde İstanbul Büyük Şehir Belediyesi'nin çalışanlarının sahip oldukları psikolojik sermayelerini (iyimserlik, umut, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık) teşvik eden ve geliştiren bir ortam sağlamada otokratik liderlik tarzından uzak durarak, daha çok demokratik ve dönüşümcü liderlik tarzı uygulamaları ile insan kaynaklarını daha etkin hale getirilebilir. Tüm bunlarla birlikte önemli bir seçim döneminde İstanbul Büyük Şehir Belediyesi'nin yönetiminin değişmesi sonrası yapılan bu araştırma, İstanbul Büyük Şehir Belediyesi çalışanlarının liderlik algılarına ve çalışanların psikolojik sermayelerine de ışık tutması bakımından önemlidir.

Zamahani, Ghorbani ve Rezaei (2011), çalışmalarında; günümüz iş ortamında yöneticilerin en temel zorluklarından ve sorunlarından biri, görevlerini ve faaliyetlerini en uygun şekilde yerine getirmeleri için astlarına rehberlik ederek en iyi sonucu ve etkili performansı elde etmeleri gerektiğini belirtmektedirler. Liderlik tarzı, çalışanların organizasyondaki yöneticilerine güven duyacakları ve örgütsel hedeflere ulaşmak için çok çabalayacakları şekilde olmadıkça bu hedefe ulaşamayacağını ve liderlerin özgünlüğü ile pozitif psikolojik sermaye, astların güveni ve performansı arasında doğrudan pozitif bir ilişki olduğunu belirtmektedirler.

Keleş. (2011), çalışmasında belirttiği gibi, pozitif psikolojik sermayenin önemli bir niteliği umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve dayanıklılık bileşenlerinin her birinin ölçülebilir olması ve verilecek eğitimlerle bireylere kazandırılabilmesi ve geliştirilebilir olmasıdır.

Bu doğrultuda, ölçülebilen özelliği olan psikolojik sermaye ile ilgili olarak tüm kurum çalışanlarının psikolojik sermaye düzeyleri ölçülmeli ve elde edilen bulgulara göre, güçlü ve zayıf yönler belirlenerek, çalışanların zayıf olan yönleri geliştirilmelidir.

Araştırmanın belediyeler için öncü bir çalışma olduğunu kabul edersek; üzerine yoğunlaşarak, ilerideki araştırmacılar bu durumu hem diğer belediyeler hem de farklı sektörler için gerçekleştirebilirler. Araştırmanın ileride daha kapsamlı olabilmesi için everen ve örneklem genişletilip başka değişkenleri de kapsayacak şekilde gerçekleştirilebilir.

Ayrıca bu çalışmanın diğer çalışmalardan ayrılan önemli bir özelliği de mahalli seçimlerin hemen ertesinde yapılmış olması, yeni bir yönetimin oluşturulma sürecine denk gelmesi önemli veriler sunması açısından önemli bir ölçüm görevi de üstlenmiştir. Bundan sonra yapılacak çalışmalar mahalli seçimlerden önce ya da seçimin konuşulmadığı bir süreçte yapılması farklı sonuçlar doğurabilecektir.

## VI. KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

ÇETİN, M. Ö. (2004). **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Ankara: Nobel Akademik Yayınları.

DOĞAN, E. Ş. (2013). **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, İstanbul: Türkmen Kitapevi Yayınları.

KÖSE, E. (2019). **Blake ve Mouton'un Yönetim Ölçeği Yaklaşımı Perspektifinde Sakıp Sabancı'nın Liderlik Analizi**. Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Araştırma Makaleleri, Ankara: Gece Akademi Yayınları.

NORTHOUSE, P. G. (2016). **Leadership**. United States of America: SAGE Publications.

SELİGMAN, M. E. (2007). **Gerçek Mutluluk**, Ankara: HYB Yayınları.

ŞİŞMAN, M. (2014). **Öğretim Liderliği**, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

TUTAR, H. (2014). **Örgütsel Psikoloji Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Yeni Yaklaşımlar** Ankara: Detay Yayınları.

YILMAZ, E. (2014). **Liderlik ve Liderlik Kuramları**. M. Çelikten, ve Ö. Mehmet, Eğitim Yönetimi, İstanbul: Lisans Yayınları.

ZERENLER, M., VE KAYA, Ş. D. (2014). **Çalışma Hayatında Psikolojik Sermaye Mesleki Bağlılık ve Kariyer Planlamasına Genel Bakış**, Ankara: Nobel Akademik Yayınları.

### MAKALELER

AALATEEG, S. (2017). Literature Review on Leadership Theories . **IOSR Journal of Business and Management** , 19(11), 35-43.

- ADA, S., VE BOLAT, O. İ. (2010). Sosyal Sermayenin Acil Durum Yönetimindeki Önemi: Bir Yazın İncelemesi. **Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 13(24), 172-185.
- AĞAR, M., VE YILDIRIM, İ. (2019). Psikolojik Sermaye ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'nde Bir Araştırma. **Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 11(31), 292-323.
- AĞIRMAN, Ü. H., VE NAKTİYOK, A. (2018). Psikolojik Sermaye ve Profesyonellik İlişkisinde İşe Angaje Olmanın Düzenleyici Rolü. **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 22(3), 2665-2683.
- AKCA, M. (2020). Stratejik Liderlik, Performans ve Örgütsel Özdeşleşme: Havacılık İşletmesi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. **Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**(34), 206-237.
- 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.
- AKDEMİR, B., VE AÇAN, A. M. (2017). Psikolojik Sermaye ve İş Tatmini İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. **Akademik Yaklaşımlar Dergisi**, 8(2), 57-79.
- AKDOĞAN, A., VE AYDEMİR, C. (2018). Pozitif Psikolojik Sermayenin İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi. **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**(17), 307-318.
- AKİN, Ö. (2020). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderliğin Örgütsel Sessizliğe Etkisi. **TESAM Akademi**, 7(1), 199-228.
- AKYÜREK, M. İ. (2020). İnovasyon ve Liderlik. **Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama**, 3(1), 15-24.
- AKYÜZ, B., KAYA, N., VE ARAVİ, B. (2015). Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü. **Yönetim Bilimleri Dergisi** , 13(25), 71-90.

- AKYÜZ, M. (2018). Stratejik Liderlik . **Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 1(1), 45-66.
- ALAN, H. (2017). İnsan Sermayesi ve Kariyer Başarısı Arasındaki İlişkide Sosyal Sermayenin Rolü: Kadın Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma. **Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi** , 2(8), 25-36.
- ALANAZİ, T. R., ALHARTHEY, B. K., VE RASLİA, A. (2013). Overview of Path-Goal Leadership Theory . **Jurnal Teknologi**, 64(2), 49-53.
- ALİYEV, R., VE KARAKUS, M. (2015). The Effects Of Positive Psychological Capital And Negative Feelings On Students' Violence Tendency. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**(190), 69-76 .
- ALTAN, S., VE ÖZPEHLİVAN, M. (2019). Otokratik Ve Katılımcı Liderlik Anlayışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir Araştırma. **The Journal of Social Science**, 3(5), 208-229.
- ARSLAN, Y. (2020). Pozitif Psikoloji Neden Gereklidir? **Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(1), 24-126.
- ARSLANTAŞ, H. İ., ve UĞUR, İ. D. (2018). Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Sahip Oldukları Örgütsel Güç Kaynakları Düzeyi. **Sıirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 6(11), 46-63.
- AVCI, A. (2019). Örgütsel Değişim ve Örgüt Yönetiminde Karizmatik Liderlik ve Eleştirel Bir Bakış. **Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama**, 2(2), 148-157.
- AVCI, Ö., ve YAŞAR, Y. (2016). Bir Kamu Kuruluşunda Çalışanların Liderlik Algıları: Olgubilimsel Bir Yaklaşım. **Akademik İncelemeler Dergisi**, 11(1), 187-205.
- AY, G., ve BOZDOĞAN, C. (2020). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Pozitif Psikolojik Sermaye Seviyelerine Etkisi. **Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 18(4), 435-453.



- BAĞCI, B. (2018). Birey-Örgüt Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma. **MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 7(4), 307-328.
- BAĞCIOĞLU, D., ve KAYGIN, E. (2018). Çalışanların Öz Yeterliliklerinin ve Esenlik Algılarının İşe Adanmışlıklarına Etkisi: İlaç Sektörü Örneği. **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 15(2), 607-626.
- BAKAN, İ., ve BÜYÜKBEŞE, T. (2010). Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi** , 12(19), 73-84.
- BAKAN, İ., BÜYÜKBEŞE, T., ERŞAHAN, B., ve KAYA, İ. (2017). Demografik Özellikler Kapsamında Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Kimlik Algıları: Bir Alan Araştırması. **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi**, 9(17), 167-182.
- BAKIRTAŞ, T. (2020). Psikoloji ve Çağdaş Yaşam İnsan Uyumu. **Gümüşhane Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, 9(18), 227-229.
- BALUKU, M. M., KİKOOMA, J. F., BANTU, E., ve OTTO, K. (2018). Psychological Capital And Entrepreneurial Outcomes: The Moderating Role Of Social Competences Of Owners Of Microenterprises In East Africa. **Journal of Global Entrepreneurship Research**, 8(26), 1-23.
- BANERJEE, D. (2015). Building On The Concept Of Leadership: An Individual-Focused Perspective. **Journal of Leadership Education**, 14(2), 1-16.
- BANERJEE, P., ve YADAV, B. (2016). A Study of Positive Psychological Capital on Employee Engagement on a Defence Establishment of India. **The International Journal of Indian Psychology** , 4(1), 183-195.
- BAYKAL, E. (2017). Otantik Liderlik ve Pozitif Çıktıları: Pozitif Örgütsel Davranış Bakış Açısı. **Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler**, 3(3), 42-64.

- BAYYURT, N., ve KILIÇ, C. H. (2017). Liderlik Tarzının Örgüt Bağlılığına Etkisi: Bir Hastane Araştırması. **İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi**, 5(2), 1-13.
- BELAL, A. E. (2019). A Review of Positive Organizational Behavior: The Moderating Role of Three Contextual Factors. **International Conference Research In Human Resource Management**, (s. 71-83). London-United Kingdom.
- BERZİNA, K. (2011). Enterprise Related Social Capital: Different Levels Of Social Capital Accumulation. **Economics ve Sociology**, 4(2), 66-83.
- BİLGİÇ, H. F. (2017). Liderlik İle Örgütsel Sinizm İlişkisi. **Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 1(2), 90-98.
- BİSSESSAR, C. S. (2014). An Exploration of the Relationship between Teachers' Psychological Capital and their Collective Self-Esteem . **Australian Journal of Teacher Education**, 39(9), 34-52.
- BOZ, D., DURAN, C., ve UĞURLU, A. (2020). Girişimcilik Eğiliminin İş Performansına Etkisi. **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 15(1), 11-23.
- BOZGEYİKLİ, H., ve AMİL, O. (2016). Türkiye'de Endüstri ve Örgüt Psikolojisinin Geleceği: Delfi Analizi Çalışması. **"İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 18(2), 1-16.
- BÜYÜKBEŞE, T., ve GÖKASLAN, M. O. (2018). İşe Gömülmüşlük, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması. **Mukaddime Dergisi**, 9(2), 135-153.
- CHEN, Q., WEN, Z., KONG, Y., NİU, J., ve HAU, K.-T. (2017). Influence of Leaders' Psychological Capital on Their Followers: **Multilevel Mediation Effect of Organizational Identification. Frontiers in Psychology**(8), 1-12.
- CÖMERT, Y., ve YÜRÜR, S. (2017). Pozitif Psikolojik Sermayenin Bir Belirleyicisi Olarak Algılanan Örgütsel Desteğin Rolü. **İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi**, 5(3), 17-34.

- ÇETİNKAYA, F. F., ve ÜNSEVER, M. O. (2020). Psikolojik Sermaye Düzeylerinin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Üniversite Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 20(1), 137-158.
- ÇİFTÇİ, G. E., ve ALTIN, Ş. (2020). Örgütsel İklimin Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeyine Etkisi: Bir Alan Araştırması. **Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 10(2), 353-375.
- ÇORA, H. (2020). Eğitim Kurumlarında Yöneticilerin Kullandıkları Lider-Güç Kaynaklarının Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etki ve Sonuçları. **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 11(21), 48-63.
- DEMİR, B., ve DÜŞÜN, Z. D. (2015). A Theoretical Approach to Power Sources and Styles of Leadership. **MPRA Munich Personal RePEc Archive**, 1-14.
- DEMİR, R., ve TÜRK, F. (2020). Pozitif Psikoloji: Tarihçe, Temel Kavramlar, Terapötik Süreç, Eleştiriler ve Katkıları. **Humanistic Perspective**, 2(2), 108-125.
- DEMİR, S. (2019). İnsan Sermayesi ile Kurumsal İtibar, İşe Sargınlık ve Okuldan Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**(50), 43-56.
- DEMİRAĞ, B., ve ÇAVUŞOĞLU, S. (2019). Sosyal Sermayede Güven Boyutunun Örgütsel Performans ve Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Teorik Bir Değerlendirme. **Business ve Management Studies: An International Journal**, 7(2), 644-667.
- DEMİRCİ, Z. A., ve MERSİN, S. (2020). Pozitif Psikolojinin Krizle Baş Etmede Önemi. **Humanities Sciences**, 15(1), 36-44.
- DERİN, N. (2019). Vizyoner Liderliğin Kavramsal Çerçevesi ve İşletmeler İçin Önemi. **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 21(2), 114-125.
- DERİN, N., DEMİRTAŞ, Ö., ve DOĞAN, T. G. (2020). Vizyoner Liderlik Davranışlarının Örgütsel Destek Aracılığıyla Örgütsel Vatandaşlık

- Davranışları Üzerindeki Etkisi: Psikolojik Rahatlığın Düzenleyici Rolü. **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**(41), 550-562.
- DOĞAN, H. (2018). Örgütsel Adalet Algısı ile İş Performansı Arasındaki İlişki. **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 20(2), 26-46.
- DOĞAN, S., ve ASLAN, M. (2018). Psikolojik Sermaye, İçsel Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi. **Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 11(3), 112-125.
- DOLAN, S. L., ve GABEL-SHEMUELİ, R. (2015). Organizational Psychology. S. M. Dahlgaard-Park içinde, **The SAGE Encyclopedia of Quality and the Service Economy** (s. 1-11). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- DUFFY, R. D., BLUSTEIN, D. L., DIEMER, M. A., ve AUTIN, K. L. (2016). The Psychology of Working Theory. **American Psychological Association**, 63(2), 127-148.
- DURAN, İ. (2017). Özel Sektör Çalışanların Örgüt Kültürü ve Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. **Sağlık Akademisyenleri Dergisi**, 4(4), 339-346.
- ECE, S., ve ALGUR, A. (2020). Örgütsel Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Yordayıcı Etkisine Yönelik Bir Araştırma. **Uluslararası Toplumsal Bilimler Dergisi**, 4(1), 90-109.
- ERBİL, C., ve ÖĞÜT, A. (2016). Örgütsel Sosyal Sermayenin İnşasında Çalışanların Değişen Rolü: Richard Sennett'In Perspektifinden Yeni Kapitalizm Örgütlerine Bakış. **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 18(1), 192-216.
- ERGÜN, H., ve ÇELİK, K. (2019). Örgütsel Bağlılık Ölçeği Türkçe Uyarlaması. **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**(34), 113-121.

- ERTOSUN, Ö. G., ERDİL, O., ve ALPKAN, L. (2018). Pozitif Psikolojik Sermaye Ve Çalışan Adanmışlığı İlişkisi –Deneysel Bir Çalışma. **Business ve Management Studies: An International Journal**, 6(4), 1033-1052.
- ERYILMAZ, A. (2017). Pozitif Psikoterapiler. **Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar**, 9(3), 346-362.
- FANG, Y.-C., CHEN, J.-Y., WANG, M.-J., ve CHEN, C.-Y. (2019). The Impact of Inclusive Leadership on Employees' Innovative Behaviors: **The Mediation of Psychological Capital**. **Front Psychol**(10), 1-11.
- GAYATHRİ, N., ve KARTHİKEYAN, P. (2014). Positive Organizational Behaviour and Positive Psychology- Allegations for Individual Growth Development in Firms. **Indian Journal Of Research**, 3(10), 148-149.
- GEÇKİL, T., ve KOÇYİĞİT, N. (2017). Örgütsel Demokrasi ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. **Social Sciences Research Journal**, 6(4), 331-346 (.
- GEDİK, Y. (2020). Dönüşümsel ve İşlemsel Liderlik. **Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama**, 3(2), 19-34.
- GOJNY-ZBİEROWSKA, M. (2018). Relationship Between Leaders' And Followers' Psychological Capital And The Mediating Role Of Pos And Authentic Leadership. **Journal of Positive Management**, 9(2), 89-104.
- GOOTY, J., GAVİN, M. B., FRAZİER, M. L., ve JOHNSON, P. (2009). In the Eyes of the Beholder: Transformational Leadership, Positive Psychological Capital, and Performance. **Journal of Leadership ve Organizational Studies**, 15(4), 353-367.
- GÜL, İ., TÜFEKÇİ, N., ve SARIOĞLU, D. (2020). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi: Hastane Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. **İşletme Bilimi Dergisi**, 8(2), 325-350.
- GÜLER, B. K. (2015). Geçmişten Günümüze Çalışma Psikolojisi. **Karatahta İş Yazıları Dergisi**, 3(1), 1-26.

- GÜN, İ., ve ASLAN, Ö. (2018). Liderlik Kuramları ve Sağlık İşletmelerinde Liderlik. **Sağlık ve Hemşirelik Dergisi**, 5(3), 217-226.
- GÜNDÜZ, E., ve KESKİN, N. (2019). Yaratıcı Liderlik Geliştirmede Enneagram Öğretisinin Rolü. **Academic Platform Journal of Education and Change**, 2(2), 169-186.
- GÜRSU, O., ve AY, Y. (2019). Pozitif Psikoloji: Mutluluğun ve İnsanın Güçlü Yönlerinin Bilimi. **Türk Akademik Araştırmalar Dergisi**, 4(4), 655-660.
- GÜVEN, M. (2018). Örgütsel Liderliğin Örgütsel Performansa Etkileri Bingöl Özel ve Kamu Kurumları Örneği. **Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 8(15), 261-279.
- HEINITZ, K., LORENZ, T., SCHULZE, D., ve SCHORLEMMER, J. (2018). Positive Organizational Behavior: Longitudinal Effects On Subjective Well-Being. **Plos One**, 13(6), 1-15.
- İNANDI, Y., UZUN, A., ve YEŞİL, H. (2016). Okul Müdürlerinin Göstermiş Oldukları Liderlik Stilleri İle Değişimi Yönetme Yeterlikleri Arasındaki İlişki. **Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, 6(1), 191-209.
- JABBAR, A. A., ve HUSSEİN, A. M. (2017). The Role Of Leadership In Strategic Management. **International Journal of Research-Granthaalayah**, 5(5), 99-106.
- JAGO, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in Theory and Research. **Management Science**, 28(3), 315-336.
- KANTEN, P., ve YEŞİLTAŞ, M. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışlar Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 4(8), 83-106.
- KANTOS, Z. E. (2011). Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme. **Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, 1(1), 135-158.

- KAPLAN, M., ve GÖKER, H. (2020). Psikolojik Sermayenin İş Erteleme Üzerindeki Etkisi: Psikolojik İyi Oluşun Düzenleyici Rolü. **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 30(1), 273-289.
- KARADAĞ, N., İŞERİ, E. T., ve KAHRAMAN, H. (2019). Öğretim Elemanlarının Psikolojik Sermayelerine İlişkin Öz Değerlendirmelerinin İncelenmesi. **Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi**, 8(2), 531-548.
- KARAKUŞ, Ç. (2019). Çalışma Hayatında İş Tatmini ve İş Stresi: Özel Bir Hastanede Çalışan Hemşireler Üzerine Bir Araştırma. **Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 3(1), 92-104.
- KARAMAN, M., MACİT, M., ve KARATEPE, H. K. (2020). Psikolojik Sermayenin İş Performansına Etkisi: Sağlık Çalışanlarında Bir Uygulama. **Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 7(1), 127-146.
- KARATEPE, H. K., KUŞCU, F. N., ve KARAMAN, M. (2019). Psikolojik Sermayenin Bireysel Performansa Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma. **Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7, 105-114.
- KAYA, İ., ve KARADAĞ, E. (2015). Okul Müdürlerinin Durumsal Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılık ve Verimlilik Düzeylerini Yordama Gücü. **Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama**, 6(11), 175-194.
- KAYA, N., ve KESEN, M. (2014). İnsan Kaynaklarının İnsan Sermayesine Dönüşümü: Bir Literatür Taraması. **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi**, 6(10), 23-38.
- KAYAR, Z., ve ERDEM, R. (2017). Hemşirelerde Ahlâkî Sıkıntının İşe Adanma Davranışı Üzerine Etkisi. **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9(22), 77-103.
- KELEŞ, H. N. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri. **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 3(2), 343-350.

- KHAN, Z. A., NAWAZ, A., ve KHAN, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. **Journal of Resources Development and Management** (16), 1-7.
- KILINÇ, E. (2019). Sivil Toplum Kuruluşlarında Liderlik. **Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9(18), 1089-1110.
- KIZANLIKLI, M. M., KOÇ, H., ve KILIÇLAR, A. (2016). Örgütsel Güç ve Gücün Kaynakları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme . **İşletme Araştırmaları Dergisi** , 8(4), 488-504.
- KOÇAOĞLU, M., ve ÖZDEMİR, H. Ö. (2020). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma: Kırşehir Belediyesi Örneği. **International Journal of Social Science**, 3(1), 19-34.
- KOÇ, A. D., ve KEKLİK, B. (2019). Kamu Sağlık Çalışanlarının Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 10(25), 570-583.
- KONAKLI, T., ve ARSLAN, S. (2017). Pozitif Örgütsel Davranış Bağlamında Öğretmenlerde İş Aile Zenginleşmesinin İncelenmesi. **Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi**, 5(3), 223-244.
- KUCHARPÍKOVÁ, A., TOKARPÍKOVÁ, E., ve BLAŠKOVÁ, M. (2015). Human Capital Management-Aspect of The Human Capital Efficiency in University Education. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**(177), 48-60.
- KUTANİS, R. Ö., ve ORUÇ, E. (2015). The Views Of Academic Staff On Psychological Capital: A Qualitative Study In Turkey . **International Journal of Scientific Research and Innovative Technology**, 2(5), 1-9.
- KUTANİS, R. Ö., ve YILDIZ, E. (2014). Pozitif Psikoloji İle Pozitif Örgütsel Davranış İlişkisi ve Pozitif Örgütsel Davranış Boyutları Üzerine Bir Değerleme. **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 5(11), 135-154.



- KÜÇÜKÖZKAN, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi** , 1(2), 86-115.
- KÜTÜKCÜ, A. (2018). Kadın Yöneticilerin Demokratik Liderlik Eğilimleri ve Çalışan Bağlılığı Arasındaki İlişki. **International Journal of Economics Administrative and Social Sciences**, 1(1), 26-59.
- Lİ, Z., DAİ, L., CHİN, T., ve RAFİQ, M. (2019). Understanding the Role of Psychological Capital in Humorous Leadership-Employee Creativity Relations. **Frontiers in Psychology Original Research Article**(10), 1-11.
- LUNENBURG, F. C. (2012). Power and Leadership: An Influence Process. **International Journal Of Management, Business, And Administration**, 15(1), 1-9.
- LUTHANS, F., ve AVOLIO, B. J. (2009). The “Point” of Positive Organizational Behavior. **Journal of Organizational Behavior**(30), 291–307.
- LUTHANS, F., ve CHURCH, A. H. (2002). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. **The Academy of Management Executive**, 16(1), 57-75.
- MACİT, M., KARAMAN, M., ve EKİM, H. (2020). Sağlık Çalışanlarında Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Sessizlik. **İnönü Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi** , 8(2), 423-444.
- MAGYAR-MOE, J. L., OWENS, R. L., ve CONOLEY, C. W. (2015). Positive Psychological Interventions in Counseling: What Every Counseling Psychologist Should Know. **The Counseling Psychologist**, 43(4), 508–557.
- MAHER, A., MAHMOUD, H. S., ve HEFNY, S. E. (2017). Authentic Leadership and Psychological Capital: The Impact on Egyptian Employees’ Work Well Being. **The Electronic Journal of Knowledge Management** , 15(3), 204-212.

- MANSOR, A., S. S., TAT, H. H., ve MOHAMED, A. (2012). Harnessing Positivity at Workplace from Perception to Action . **Procedia-Social and Behavioral Sciences**(40), 557-564 .
- MATEÎ, A., ve CECHE, R. (2018). Assessment of Human Capital and Development.Contributions from Structural Funds . **Political Institutions: Bureaucracies ve Public Administration eJournal.**, 1-6.
- MERAKU, A. (2017). Role of Leadership in Organizational Effectiveness. **Journal of Economics, Business and Management**, 5(11), 336-340.
- MEYDAN, C. H., ve KAHRAMAN, Ç. A. (2018). Çalışanın Örgüte Bağlılığında Liderin Pozisyon ve Kişisel Gücünün Etkisi. **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**(17), 473-484.
- MEYDAN, C. H., ve POLAT, M. (2010). Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma. **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 65(4), 123-140.
- NARTGÜN, Ş. S., NARTGÜN, Z., ve ARICI, D. (2016). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ile Otantik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. **Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2(2), 1-26.
- NECULAE, G.-E., ve DAVID, S. (2017). Leadership Approaches-a Comparative Analysis. **18th Edition Of The Conference Risk in Contemporary Economy RCE2017**, Galati, Romania.
- OCAK, M., ve GÜLER, M. (2017). Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**(49), 117-134.
- ORTEGA-MALDONADO, A., ve SALANOVA, M. (2018). Psychological Capital And Performance Among Undergraduate Students: The Role Of Meaning-Focused Coping And Satisfaction. **Teaching In Higher Education**, 23(3), 390-402.

- ÖMÜRGÖNÜLŞEN, M., ve SEVİM, L. (2005). REDDİN in Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 12(2), 91-103.
- ÖRÜCÜ, E., ve UÇKU, I. (2019). Örgütlerde İşe Tutkunluk, Örgütsel Destek Algısı, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi ve Bir Araştırma. **Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 16(2), 71-81.
- ÖZDEMİR, H., DAĞDEVİREN, A., GÖKER, G., ve ÖZDEMİR, S. N. (2017). Otel Çalışanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. **Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi**, 1(2), 114-123.
- ÖZKAN, O. S., ve TOSUN, B. (2020). Psikolojik Sermaye-İç Girişimcilik İlişkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü. **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 16(2), 326-345.
- ÖZLER, N. D., ve YİLDİRİM, H. B. (2015). Örgütsel Güven İle Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. **Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi**, 5(1), 163-188.
- ÖZTÜRK, C. (2016). Argyris'in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık. **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, 5(8), 3085-3085.
- PASBAN, M., ve NOJEDEH, S. H. (2016). A Review of the Role of Human Capital in the Organization. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**(230), 249-253.
- PERETOMODE, O. (2012). Situational And Contingency Theories Of Leadership: Are They The Same? **IOSR Journal of Business and Management** , 4(3), 13-17.
- PİNXTEN, W., ve LİEVENS, J. (2014). The importance of economic, social and cultural capital in understanding health inequalities: using a Bourdieu-based approach in research on physical and mental health perceptions. **Sociology of Health ve Illness**, 36(7), 1095-1110.

- PUGAR, D. H., ve PARAHYANTI, E. (2017). Correlation Between Transformational Leadership, Psychological Capital and Work Engagement. **Advances in Social Science, Education and Humanities Research**(139), 75-79.
- RABENU, E., ve YANIV, E. (2017). Psychological Resources and Strategies to Cope with Stress at Work. **Psychological Resources and Coping Strategies** , 10(2), 8-15.
- RAJESHWAA, G., ve RAMCHANDRAM, V. (2019). Positive Psychology to Overcome Stress and Improve Mental Health. **International Journal of Scientific ve Engineering Research**, 10(12), 353-362.
- RANDALL, D. M. (2012). Leadership And The Use Of Power: Shaping An Ethical Climate. **The Journal Of Applied Christian Leadership**, 6(1), 28-35.
- REBELO, T., DIMAS, I., LOURENÇO, P., ve PALÁCIO, Â. (2018). Generating Team Psycap Through Transformational Leadership: A Route To Team Learning And Performance. **Team Performance Management**, 24(7/8), 363-379.
- REHMAN, F. U., YUSOFF, R. B., ZABRI, S. B., ve ISMAİL, F. B. (2018). Impacts of Psychological Capital on the Ethical Behavior of Teachers: A Case of Educational Sector in Pakistan. **MATEC Web of Conference**(150), 1-6.
- SAFONOV, Y., MASLENNIKOV, Y., ve LENSKA, N. (2018). Evolution And Modern Tendencies In The Theory Of Leadership. **Baltic Journal of Economic Studies** , 4(1), 304-310.
- SAITHONG-IN, S. (2016). Psychological Capital And Job Performance: An Empirical Research Of Certified Public Accountants (CPAS) In Thailand. **The Business and Management Review**, 7(5), 499-506.
- SALAJEGHEH, S., ve PIRMORADI, N. (2013). Social Capital of the Organization. **International Journal of Engineering Research and Development**, 7(12), 40-52.

- SALEPÇIOĞLU, M. A., ve YEĞİN, A. (2018). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi ve Bir Uygulama. **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 19(1), 60-77.
- SAMANCIÁ, S., ve BASİM, H. N. (2018). Akademisyenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü. **Business and Economics Research Journal**, 9(2), 363-380.
- SAMEER, Y. M. (2018). Innovative Behavior And Psychological Capital: Does Positivity Make Any Difference? . **Journal of Economics and Management** , 32(2), 75-101.
- SAMOSUDOVA, N. V. (2017). Modern Leadership And Management Methods For Development Organizations. **MATEC Web of Conferences**, (s. 1-10). Online.
- SANTAGOSTINO, A. (2014). The Relations of Human Capital to Economic Growth and the EU 2020 Strategy: A Market Based Approach in Memory of Gary Backer. **Adam Akademi Dergisi**, 4(2), 1-12.
- SCHUETZ, A. (2016). Effective Leadership and its Impact on an Organisation's Success. **Journal of Corporate Responsibility and Leadership**, 3(3), 73-90.
- SEÇİLMİŞ, C., DÜŞMEZKALENDER, E., ve ÖZHASAR, Y. (2019). Kriz ve Meslekten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü. **Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 10(20), 301-317.
- SELİGMAN, M. E., PARKS, A. C., ve STEEN, T. (2004). A Balanced Psychology And A Full Life. *Philosophical transactions of the Royal Society of London. Series B, Biological sciences*, 359(1449), 1379–1381.
- SHARMA, M. K., ve JAİN, S. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories . **Global Journal of Management and Business Studies**, 3(3), 309-318.

- SÖKMEN, A., ve BOYLU, Y. (2009). Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. **Journal of Yasar University**, 4(15), 2381-2402.
- ŞAHİN, T., ve YÜRÜR, S. (2020). Örgütsel Muhalefetin Anlaşılmasında Örgütsel Güvenin Rolü ve Önemi. **Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi**, 16(1), 15-34.
- ŞEN, C., MERT, İ. S., ve EROĞLUER, K. (2019). Çalışanların Psikolojik Sermaye Alt Boyutlarının Demografik Özellikler Bağlamında Değişkenliği. **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 21(4), 1171-1192.
- ŞEN, N. (2019). Liderlik Özelliklerinin İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. **Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi**, 4(2), 264-282.
- ŞENBAYRAM, E. A. (2018). İşgörenlerin Sosyal Ve Beşeri Sermaye Düzeyleri İle İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkinin Tespitine Yönelik Bir Alan Araştırması. **Uluslararası Ticaret ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 2(2), 96-108.
- ŞENKAL, H., ve OCAK, M. (2020). Liderlik Tiplerinin Örgütlerin Kriz Algılama ve Krizle Başa Çıkma Stratejileri Üzerine Etkisi. **Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 6(1), 6-22.
- ŞEŞEN, H., MAŞLAKÇI, A., ve SÜRÜCÜ, L. (2017). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Pozitif Psikolojik Sermayesine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. **İşletme ve Yönetim Bilimleri Uluslararası Kongresi**, (s. 23-37). İstanbul.
- ŞEŞEN, H., SÜRÜCÜ, L., ve MAŞLAKCI, A. (2019). On the Relation between Leadership and Positive Psychological Capital in the Hospitality Industry. **International Journal Of Business**, 24(2), 182-197.
- TAĞRAF, H., ve ÇALMAN, İ. (2009). Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi

ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 23(2), 135-154.

TAMER, İ., ve BÜK, T. B. (2020). Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. **Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi** , 7(2), 139-147.

TAŞ, M. A., ve ALPARSLAN, A. M. (2020). Kültürel Değerler, Psikolojik Sermaye ve Kariyer Uyum Yeteneği İlişkisine Dair Bir Saha Araştırması. **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 18(Özel Sayı), 417-440.

TAŞTAN, S. B. (2016). Psikolojik Sermaye: Bir Pozitif Psikoloji Kaynağı ve Yaratıcı Performans Davranışı ile İlişkisi. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 16(2), 101-118.

TETİK, H. T., ATAÇ, L. O., ve KÖSE, S. (2018). Psikolojik Sermaye İle İş Doyumu Ve Performans İlişkisi: Türkiye’de Yapılan Araştırmalar Üzerinden Bir Meta Analizi. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 32(2), 289-314.

TOKMAK, M. (2018). Pozitif Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Üzerine Etkileri: Kamu Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 25(3), 863-878.

TOKMAK, M. (2020). Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Tarzı ile Negatif İnovasyon Algısı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 17(1), 441-464.

TOOR, S.-U.-R., VE OFORİ, G. (2010). Positive Psychological Capital as a Source of Sustainable Competitive Advantage for Organizations. **Journal Of Construction Engineering And Management**, 136(3), 1-12.

TOPTAŞ, A., VE TAŞTAN, Ş. (2020). Liderlerin Kullandığı Güç Kaynaklarının Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Rolünün Nitel Bir Araştırma İle İncelenmesi. **Business Economics and Management Research Journal**, 3(1), 63-80.

- TORUN, F. (2020). Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki. **Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi**, 4(1), 1-29.
- TÖSTEN, R., VE ÖZGAN, H. (2017). Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermayelerine İlişkin Algılarının İncelenmesi. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi** , 16(62), 867-889.
- TUNÇKILIÇ, A. (2019). Pozitif Örgütsel Davranışın Örgüt ve Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi. **International Journal Of Economics And Politics Sciences Academic Researches**, 3(8), 11-24.
- UGWU, C. C., OGBEİDE, E. D., ve UHİARA, A. C. (2018). Psychological Capital (Psycap) in Nigeria: Adaptation of Luthan's Postive Psychological Capital Questionnaire (Pcq-24) for Nigerian Samples. **International Journal of Advance Study and Research**, 1(7), 1-10.
- ULUS, Ö., ve KERİM, G. (2020). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi ve Bir Uygulama. **İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi**, 12(2), 131-151.
- UYGUN, S. V., ve BULUT, Y. (2019). Vizyoner Liderlik Uygulamalarının Kamu Personelinin Görev Motivasyonuna Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Analiz. **Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi**, 9(2), 670-686.
- UYGUNGİL, S., ve İŞCAN, Ö. F. (2018). Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2(31), 435-453 .
- UZOHUE, C. E., YAYA, J. A., VE AKİNTAYO, O. A. (2016). A Review of Leadership Theories, Principles, Styles and their Relevance to Management of Health Science Libraries in Nigeria. **Journal of Educational Leadership and Policy**, 1(1), 17-26.
- WAJDİ, M. B. (2017). The Differences Between Management And Leadership. **Sinergi Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen** , 7(1), 75-84.



- YALÇIN, S. (2019). Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeylerinin İncelenmesi. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 19(1), 13-26.
- YANG, S., HUI, W., YI-NI, Y., VE LUTHANS, F. (2012). The Effect of Transformational Leadership on Follower Performance and Satisfaction: The Mediating Role of Psychological Capital and the Moderating Role of Procedural Justice. **Acta Psychologica Sinica**, 44(9), 1217-1230.
- YILDIRIM, A., VE ÇELİKTEN, Y. (2019). Kadın Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 20(4), 404-424.
- YILMAZ, F. (2020). Pozitif Psikolojik Sermayenin Demografik Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi. **International Journal of Management and Administration**, 4(7), 71-83.
- YIYIT, T. (2017). Sosyal Sermaye Kavramına Türkiye’deki Örgütsel Davranış Çalışmaları Açısından Bir Bakış. **Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 10(2), 1499-1520.
- YORULMAZ, F., VE YAVAN, Ö. (2018). Pozitif Psikolojik Sermayenin İşveren Marka Oluşumu Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektörü Örneği. **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 22(2), 1007-1027.
- YÜKSEK, D. A. (2018). Sermaye Biçimlerinin Dönüşümü Açısından Sosyal Sermayenin Öneminin Değerlendirilmesi: Bourdieu'nun Modeline Eleştirel Bir Yaklaşım. **Gaziantep University Journal of Social Sciences**, 17(3), 1090-1106.
- ZAMAHANI, M., GHORBANI, V., VE REZAEI, F. (2011). Impact of Authentic Leadership and Psychological Capital on Followers' Trust and Performance. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, 5(12), 658-667.
- ZHAO, Z., VE HOU, J. (2009). The Study on Psychological Capital Development of Intrapreneurial Team . **International Journal of Psychological Studies**, 1(2), 35-40.

ZHEN, Y., VE MANSOR, Z. D. (2020). A Review On The Relationship Between Psychological Capital And Job Attitudes With The Mediating Effect Of Work Engagement Inhotel In Dustry . **Journal Of Critical Reviews** , 7(2), 591-600.

ZHONG, X. N., LI, X., LIU, T., VE CHEN, Y. W. (2016). The Mediator Role Of Psychological Capital: A Study Among Authentic Leadership, Work Engagement, And Psychological Capital. **IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management**, Bali, Indonesia.

### **ELEKTRONİK KAYNAKLAR**

HASAN, S. (2019). Top 15 Leadership Qualities That Make Good Leaders. 10 18, 2020 tarihinde taskque.com: <https://blog.taskque.com/characteristics-good-leaders/> (Erişim Tarihi: 15.10. 2020).

STRENGTHSCAPE.(2020).Strengthscape.com:<https://strengthscape.com/importance-of-leadership-in-organizationaldevelopment/#:~:text=Leadership%20motivates%20the%20people%20to,have%20traits%20of%20a%20leader>(Erişim Tarihi: 18.11. 2020).

### **TEZLER**

AKDURU, H. E. (2019). Farklılık İkliminin Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerindeki Etkisinde Etik Liderlik ve Psikolojik Güvenliğin Rolü: Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi.

ANDRIANI, L. (2013). Social Capital: a Road Map of Theoretical Frameworks and Empirical Limitations. Working Papers in Management, Birkbeck College University, Department of Management, London.

AYDIN, Ö. (2020). Liderlik Kuramları Açısından Pkk Terör Örgütünde Liderlik ve Abdullah Öcalan. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi.

- AYED, N. T. (2020). The Impact of Psychological Capital on Team Performance: The Moderating Role of Leadership Behavior in Advertising Agencies in Amman City. Master Thesis, Middle East University, Management Department Business Faculty, Amman, Ürdün.
- BAŞBAYDAR, A. (2016). Beşeri Ve Ekonomik Sermayenin Geliştirilmesinde Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Rolü (TR61 Düzey 2 Bölgesi Örneği). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çankırı, Çankiri Karatekin Üniversitesi.
- BİLGİÇ, B. (2020). Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Psikolojik Sermayesi İle İlişkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Hacettepe Üniversitesi.
- CANBOLAT, S. G. (2016). Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz,Sürmeligaz,Kargaz). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü Hitit Üniversitesi.
- ÇIRAK, T. (2020). The Effect of Organizational Culture On Leader-Member Exchange: A Cross-Cultural Study Among Turkey and France. Master Thesis, Social Sciences Institute, İstanbul Commerce University.
- EL, İ. (2019). The Effects Of Psychological Capital And Social Capital On Nurses' Work Engagement And Burnout. Master Thesis, Department Of Psychology, Middle East Technical University.
- GÖRMÜŞ, M. (2020). Gençlik Liderlerinde Öz Liderlik Davranışlarının İş Doyum Düzeyine Etkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, T.C. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.
- HIDIROĞLU, A. (2018). Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Liderlik Stilleri İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki (Tekirdağ Örneği). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.

KARAMIK, C. (2020). The Effect Of Transformational Leadership On Work Engagement And The Mediating Role Of Psychological Safety. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Department Of Business Administration, Yeditepe Üniversitesi.

LEONARD, M. C. (2016). Leadership Styles And Psychological Capital In A Home Improvement Organization. Theses and Dissertations, Graduate School of Education and Psychology, Pepperdine University.

ORTAÖNER, N. (2020). Liderlik Yetenekleri ve İşletme Başarısı Arasındaki İlişkide İnsan Kaynakları Uygulamalarının Rolü: Sanayi İşletmeleri Araştırması. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi.

SÜNKÜR, M. (2014). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerinolumlu Psikolojik Sermaye Algılarının İş Doyumları. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Fırat Üniversitesi.

ŞENGÜLLENDİ, M. F. (2017). Dönüşümcü Liderlik İle Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yıldız Teknik Üniversitesi.

YOSHIOKA, R. (2006). An Empirical Test Of The Situational Leadership Model In Japan . Thesis, The University Of Texas At Arlington , Presented to the Faculty of the Graduate School , Teksas.

## **DİĞER KAYNAKLAR**

ARİKKÖK, M. (2017). Organizational Psychology. Finlandiya: Kajaani University of Applied Sciences .

KUMAR, R., VE MEHTA, M. H. (2013). Indian Leadership: Concept and Context. Culture and Gender in Leadership, London: Culture and Gender in Leadership.

LEENDERS, R. (2014). Social Capital. R. Alhajj, ve J. Rokne, Encyclopedia of Social Network Analysis and Mining, New York: Springer.

OKUN, O. (2020). The Positive Face Of Human Capital Psychological Capital And Well-Being. S. Hai-Jew, Maintaining Social Well-Being and Meaningful Work in a Highly Automated Job Market, USA: IGI Global.

OLANIYAN, O. S. (2017). Authentic Leadership, Psychological Capital, and Employees' Well-Being. M. Christensen, P. Ø. Saksvik, ve M. Karanika-Murray, The Positive Side of Occupational Health Psychology, Germany: Springer.

## **VII. EKLER**

**Ek 1.** Anket Formu

**Ek 2.** İstanbul Büyükşehir Belediyesi Anket Uygulama İzni

**Ek 3.** İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Kurul Onayı



## Ek 1. Anket Formu

### FARKLI LİDERLİK TARZLARININ PSİKOLOJİK SERMAYE AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI (KAMU KURUMU ÖRNEĞİ)

Değerli katılımcı; dolduracağınız anket çalışması. **İstanbul Aydın Üniversitesi Psikoloji Yüksek Lisans bölümü tez çalışmasına** kaynak teşkil edecektir. Bu nedenle soruları dikkatle okuyarak mevcut yöneticiniz ve kendiniz hakkında düşüncenizi mümkün olduğunca gerçeğe uygun şekilde doldurmanız arzu edilmektedir. Ankette yer alan bilgiler ile genel bir değerlendirme yapılacak ve vereceğiniz yanıtlar sadece bu çalışmada kullanılacaktır. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

#### 1. Cinsiyetiniz:

Erkek

Kadın

#### 2. Medeni durumunuz:

Evli

Bekar

#### 3. Evli iseniz çocuk sayınız:

Çocuğum yok

1 Çocuk

2 Çocuk

3 Çocuk

4 ve üzeri

#### 4. Yaşınız:

25 ve altı

26-35

36-45

46-55

56 ve üzeri

#### 5. Eğitim Durumunuz:

İlk ve Orta  
Öğretim

Lise

Ön Lisans

Lisans

Lisansüstü

#### 6. Meslek grubunuz:

Memur

Sözleşmeli Personel

Şirket Personeli

İşçi

Müdür

Müdür Yrd.

Şef

Diğer

#### 7. Aylık geliriniz:

2500 ve Altı

2501 – 4.000

4.001-6.000

6.001 ve Üzeri

#### 8. Kurumda Çalışma Süreniz:

1-3 Yıl

4-6 Yıl

7-10 Yıl

11-15 Yıl

16 ve Üzeri Yıl



<b>Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen niteliklerin sizde ne ölçüde bulunduğunu işaretleyiniz.</b>	<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle katılıyorum</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
9. Bu iş yerinde. işler asla benim istediğim şekilde yürümez.					
10. Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.					
11. Bir grup iş arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim.					
12. Çalışma alanımda. hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.					
13. Daha önce de zorluklar yaşadığım için. işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim					
14. Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.					
15. Genellikle. işimdeki stresli şeyleri sakın bir şekilde hallederim.					
16. İşimde bir terslikle karşılaştığımda. onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.					
17. İşimde benim için belirsizlikler olduğunda. her zaman en iyisini isterim.					
18. Eğer zorunda kalırsam. işimde kendi başıma yeterim.					
19. Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse. o şekilde gider.					
20. Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam. bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.					
21. İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum.					
22. İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.					
23. Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.					

24. Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.					
25. Şu anda. işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.					
26. İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.					
27. İşime “her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum.					
28. Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.					
29. Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.					
30. İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.					
31. Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler. tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.					
32. Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.					

	<b>Aşağıdaki ifadeleri yöneticinizi düşünerek işaretleyiniz lütfen. Yöneticimiz;</b>	<b>Her Zaman</b>	<b>Çoğunlukla</b>	<b>Ara Sıra</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Hiç Zaman</b>
33.	Emir vererek sorun çözmeyi tercih eder.					
34.	Karar alma yetkisine sahip tek kişidir.					
35.	Güç kaynağı olarak cezayı kullanır.					
36.	Onun için önemli olan verimliliklidir.					
37.	Kendisine bağımlı olunmasından zevk alır.					
38.	Çalışanlar yöneticiye karşı güvensizdirler.					
39.	Yetki devrine karşıdır.					
40.	Yönetim tarzı ile çalışanların yaratıcılığını sınırlar.					
41.	Çalışanları yakından takip eder.					
42.	Eleştirilmeyi sevmez.					
43.	Çalışanları karar alma sürecine katar					
44.	Çalışanlarla iş birliği yapar.					
45.	İletişim kanallarını açık tutar.					
46.	Çalışanların bilgi ve becerilerine önem verir.					

47.	Çalışanların niteliklerine uygun sorumluluk verir.					
48.	Çalışanlara yaratıcılıklarını ortaya çıkarma fırsatı verir.					
49.	Ast ile üst arasında sıcak ilişki kurar.					
50.	Çalışanların moralini yükseltecek bir çalışma ortamı oluşturur.					
51.	Sorun çözen çalışanın gurur duymasını sağlar.					
52.	Bilgiyi kurumun öğeleriyle paylaşır.					
53.	Kurum içerisinde çatışma çıkmasından korkmaz.					
51.	Yetkiyi alt kademelere aktarır.					
55.	Gücünü yetkisiyle birlikte astlarından alır.					
56.	Amaçların açık ve anlaşılır olması için çalışmaz.					
57.	Çalışanların motive olmaları için çaba harcamaz.					
58.	Çalışanlar kendi kendilerini motive ederler.					
59.	Tüm inisiyatif çalışana bırakılmıştır.					
60.	İşle ilgili bir şey sorulduğunda ancak görüş bildirir.					
61.	Ceza ve ödül sistemini kullanmaz.					
62.	Grubun aldığı kararları uygular.					
63.	Yetkilerin neredeyse tamamını astlara aktarmıştır.					
64.	Grubun çalışmalarına katılmaz.					
65.	Kurumumuzda yaratıcılığın gelişmesine katkıda bulunur.					
66.	Kendini grubun üyelerinden biri olarak görür.					
67.	Çalışanların yöneticiye güvenmelerini sağlar.					
68.	Çalışanlar yöneticiye bağlılık duymasını sağlar.					
69.	Çalışanları örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinin önemine inandırır.					
70.	İzleyenlerin değişimi gerçekleştirmelerini sağlar.					
71.	Farklı ve yeni bakış açısıyla problemlere çözüm bulabilir.					
72.	Yöneticimizin örgütsel vizyon oluşturma yeteneği çalışanlar tarafından kabul edilir.					
73.	Çalışan desteğini sağlayabilmek için çalışanı güdüleme yollarını bilir.					

74.	Düşünce ve eylemleriyle çalışanları yönlendirir.					
75.	Büyük beklentiye sahiptir.					
76.	Astlarıyla bireysel olarak ilgilenerek onlara danışmanlık yapar.					
77.	Kurumumuzu yeniden yapılandırmak için çaba harcar.					
78.	Değişimi gerçekleştirecek kişiler için öğrenme fırsatları sağlar.					
79.	Kurumda adil bir güç paylaşımı sağlar.					
80.	Bürokratik engellerden kurtuluşu gerçekleştirir.					
81.	Her türlü değişime duyarlı esnek kararlar alır.					
82.	Yetkilerini daha çok çaba harcayan çalışanları ödüllendirmede kullanır.					
83.	Süregelen işlerin etkin gerçekleştirilmesi için çalışır.					
84.	Çalışanların yenilikçi yönleriyle ilgilenmez.					
85.	Geçmişle bugünü bağdaştırmaya çalışır.					
86.	Yararlı gelenekleri gelecek nesillere bırakma eğilimindedir.					
87.	Gereksinimlerimizi karşılamaya çalışır.					
88.	Uzun dönemli görüş açısı yoktur.					
89.	Kurumun etkililiği ile ilgilenir.					
90.	Sorumlulukları dağıtır.					
91.	Karar almaktan kaçınır.					

## Ek 2. İstanbul Büyükşehir Belediyesi Anket Uygulama İzni



T.C.

BK No:17301 - İBB No:144567 / 06.10.2020



İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI  
İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı İnsan Kaynakları Şube Müdürlüğü

Sayı : E-50626539-622.03-  
Konu : Bilgi Talebi

.../10/2020

Sayın Kenan ALTUN  
Bilgisayar İşletmeni  
Gelirler Şube Müdürlüğü

İlgi : 2/10/2020 tarihli dilekçeniz.

İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Bölümünde yüksek lisans öğrencisi olarak “Farklı Liderlik Tarzlarının Psikolojik Sermaye Açısından Karşılaştırılması” adındaki tez çalışmanız için düzenlediğiniz anketi yapmak istediğinizi belirten ilgi dilekçeniz incelenmiştir.

Bahsi geçen akademik çalışmanıza destek talebi, Başkanlık Makamınca uygun görülmüştür.

Tez çalışması kapsamında Kurumumuzu kişisel verilerin gizliliği ilkesine ve sosyal mesafe kurallarına riayet edilerek 23 Ekim 2020 tarihine kadar ziyaret edebilirsiniz.

Bilgilerinizi rica ederim.

Sinan GÜNDÜZ  
İnsan Kaynakları Müdürü



### Ek 3. İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Kurul Onayı

**Evrak Tarih ve Sayısı: 04.02.2021-2838**



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı :E-88083623-020-2838  
Konu :Etik Onayı Hk.

Sayın Kenan ALTUN

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 12.07.2019 tarihli ve 2019/10 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur. Bilgilerinize rica ederim.

Dr.Öğr.Üyesi Alper FİDAN  
Müdür Yardımcısı

**Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Belge Doğrulama Kodu : BEA53R3YE Pin Kodu : 49302

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-aydin-universitesi-ebys>

Adres : Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL

Telefon : 444 1 428

Web : <http://www.aydin.edu.tr/>

Kep Adresi : [iau.yazisleri@iau.hs03.kep.tr](mailto:iau.yazisleri@iau.hs03.kep.tr)

Bilgi için : Tuğba SÜNNETÇİ

Unvanı : Yazı İşleri Uzmanı

Tel No : 31002







## **ÖZGEÇMİŞ**

Kenan ALTUN, İşletme ve Sosyoloji lisans mezunudur. Halihazırda İstanbul Büyükşehir Belediyesinde memur olarak çalışmaktadır.

