T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNOVASYON GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETİM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE İLİŞKİSİ

MUHAMMET FATİH ŞENGÜLLENDİ
14738016

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. YASİN ŞEHİTOĞLU

İSTANBUL
2017

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNOVASYON GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETİM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE İLİŞKİSİ

MUHAMMET FATİH ŞENGÜLLENDİ
14738016

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. YASİN ŞEHİTOĞLU

İSTANBUL
2017

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNOVASYON GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETİM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE İLİŞKİSİ

MUHAMMET FATİH ŞENGÜLLENDİ

14738016

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:
Tezin Savunulduğu Tarih: 19.06.2017

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Doç.Dr. Yasin Şehitoğlu	
Jüri Üyeleri	: Prof.Dr. Cemal Zehir	
	Doç.Dr. Mahmut Hızıroğlu	

İSTANBUL
HAZİRAN 2017

ÖZ

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE İLİŞKİSİ

Muhammet Fatih Şengüllendi

Haziran, 2017

Araştırmada Türk Standartları Enstitüsü (TSE) beyaz yakalı çalışanlarının yöneticileri adına algıladıkları dönüşümcü liderlik tarzı davranışları ile sahip oldukları pozitif psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkinin incelenmesi araştırmanın amacı olarak belirlenmiştir. Buradan hareketle ilk olarak dönüşümcü liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişki, daha sonra ise dönüşümcü liderlik ile pozitif psikolojik sermaye ilişkisinde katılımcıların bazı demografik özelliklerinin (tecrübe, yaş, eğitim durumu) düzenleyici etkilerinin olup olmadığı incelenmiştir. Araştırmanın ana kütlesini Türk Standartları Enstitüsü bünyesindeki 1200 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Araştırmaya anket yoluyla dönüş yapan katılımcı sayısı ise 278 kişidir. Katılımcılara, demografik bilgileri, dönüşümcü liderlik algıları ve pozitif psikolojik sermayeleri ölçmeye yönelik anket yoluyla ulaşılmıştır. Araştırmada verileri analiz etmez için IBM SPSS 22.0 istatistik paket programı ve AMOS kullanılmıştır. Verilerin analizinde ilk olarak katılımcıların demografik özellikleri kapsamında frekans analizleri, daha sonra ise kullanılan ölçeklerin keşfedici faktör analizleri, güvenilirlik analizleri, kolerasyon analizi, son olarak ise hipotez testleri uygulanmış ve sonuç olarak 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.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Pozitif Psikolojik Sermaye, Beyaz Yakalı Çalışanlar, TSE

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL

Muhammet Fatih Şengüllendi

June, 2017

The aim of this research is to investigate the relationship between Turkish Standards Institution white collar employees' perceptions of transformational leadership behaviours and their positive psychological capitals. In this regard, firstly relationship between transformational leadership and positive psychological capital was scrutinized, and then within this relation if the demografic features (experience, age, education level) of the paticipant have a mediator affect on this variables was analized. The sample consist of 278 white collar employees who work in Turkish Standarts Instution. The number of participant is 278 who have made survey. The participant were applied questionnaires relating to demographic variables of the employees, transformational leadership and positive psychological capital. The results of the study were analyzed by using IBM SPSS 22.0 statistical packet program and AMOS. In this analysis of the data; frequency analysis, reliability analysis, factor analysis, Pearson Correlation analysis and hypothesis tests were used. The results of the study reveal a significant relationship between transformational leadership and positive psychological capital. In addition within the relationship between transformational leadership and positive psychological capital, there is a significant effect of participant's experience and education level.

Keywords: Transformational Leadership, Positive Psychological Capital, White Collar Employees, TSI

ÖN SÖZ

Araştırma sürecimin her aşamasında bana yol gösteren, tecrübelerini esirgemeyen ve yoluma ışık tutan kıymetli tez danışmanım Doç. Dr. Yasin Şehitoğlu Bey'e; mesleğe başladığım ilk günden bugüne moral ve motivasyon açısından desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürüm Doç. Dr. Kazım Ozan ÖZER Bey ve çalışma arkadaşlarıma; lisans ve yüksek lisans eğitimin süresince mensubu olduğum Yıldız Teknik Üniversitesi bünyesindeki tüm hocalarıma ve tezimin araştırma kısmında desteğini esirgemeyen Dr. Ahmet Turan Hocaoğlu Bey'e teşekkürü bir borç bilirim.

En büyük teşekkürü ise beni bu günlere getiren ve hayatımın her döneminde hiçbir karşılık beklemeden yanımda olan, beni destekleyen sevgili anneme, babama, kardeşlerime ve beni her anlamda tamamlayan Psikolog Hatice Kahramanoğlu'na ediyorum.

Muhammet Fatih Şengüllendi

Haziran-2017

.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....iii
ABSTRACT.....iv
ÖN SÖZ.....v
İÇİNDEKİLER.....vi
TABLOLAR LİSTESİ.....ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....x
KISALTMALAR.....xi

1.GİRİŞ.....1
2.LİDERLİK VE LİDERLİĞE İLİŞKİN KURAMLAR.....3
2.1Liderlik Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi.....5
2.2 Liderliğin Önemi Ve Yönetimdeki Yeri.....9
2.3 Liderlerin Özellikleri.....10
2.4 Liderlik İçin Gerekli Beceriler.....11
2.4.1 Teknik Beceri.....11
2.4.2 Beşeri Beceri.....11
2.4.3 Kavramsal Beceri.....11
2.5 Liderlik Gücünün Kaynakları.....12
2.6 Liderlikle İlgili Temel Yaklaşımlar.....13
2.6.1 Geleneksel Liderlik Yaklaşımları.....14
2.6.1.1 Özellikler Yaklaşımı.....14
2.6.1.2 Davranışsal Yaklaşımlar.....15
2.6.1.2.1 Ohio State Araştırmaları.....16
2.6.1.2.2 Michigan State Araştırmaları.....17
2.6.1.2.3 Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi.....18
2.6.1.2.4 Mc Gregor'un X ve Y Teorisi.....19
2.6.1.2.5 Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı.....21
2.6.1.3 Durumsallık Yaklaşımı.....23
2.6.1.3.1 Fren Eduard Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı.....24
2.6.1.3.2 Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Döngüsü Kuramı.....25

2.6.1.3.3 House ve Mittchel'in Yol-Amaç Kuramı.....27
2.6.1.3.4 Vroom ve Yetto'nun Normatif Durumsallık Yaklaşımı.....28
2.6.2 Modern Liderlik Yaklaşımları.....31
2.6.2.1 Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı.....31
2.6.2.2 Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı.....32
2.6.2.3 Dönüşümcü(Transformasyonel) Liderliğin Boyutları.....33
2.6.2.3.1 İdealleştirilmiş Etki (Karizma).....34
2.6.2.3.2 İlham Verici Motivasyon.....34
2.6.2.3.3 Entelektüel Teşvik.....35
2.6.2.3.4 Bireyselleştirilmiş İlgi.....35
2.7 Liderlik Türleri.....36
2.7.1 Otokratik Liderlik.....36
2.7.2 Demokratik Liderlik.....37
2.7.3 Hümanist Liderlik.....38
2.7.4 Bürokratik Liderlik.....38
2.7.5 Karizmatik Liderlik.....39
3.POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE.....40
3.1 Pozitif Psikoloji Kavramı.....40
3.2 Pozitif Psikolojinin Örgütsel Boyutu.....42
3.2.1 Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu.....42
3.2.2 Pozitif Örgütsel Davranış.....43
3.3 Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı.....45
3.3.1 Pozitif Psikolojik Sermayenin Alt Boyutları.....47
3.3.1.1 Umut.....48
3.3.1.2 Öz-Yeterlilik.....49
3.3.1.3 Dayanıklılık.....51
3.3.1.4 İyimserlik.....51
3.4 Dönüşümcü Liderlik İle Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisi.....52
4.DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....54
4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....54
4.2 Araştırmanın Kapsamı, Varsayımı ve Sınırlılıkları.....55
4.3 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....55
4.4 Veri Toplama Aracı.....59

4.5 Veri Analiz Teknikleri.....60
4.5.1 Araştırmaya Cevap Veren Çalışanlara Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler.....61
4.5.2 Faktör Analizleri.....63
4.5.3 Güvenilirlik Analizi.....65
4.5.4 Kolerasyon Analizi.....66
4.5.5 Hipotez Testleri.....67
5.SONUÇ VE ÖNERİLER.....71
KAYNAKÇA.....74
EKLER.....84
Ek-1 Anket Formu.....84
ÖZ GEÇMİŞ.....88

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1 Lider ve Yönetici Özellikleri.....6
Tablo 2.2 X ve Y Teorileri Arasındaki Farklar.....20
Tablo 2.3 Likert'in Sistemlerinin Yönetim Liderliği.....21
Tablo 2.4 House ve Mittchel'in Yol-Amaç Kuramı.....28
Tablo 4.1 Katılımcıların Yaş Dağılımları.....61
Tablo 4.2 Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları.....61
Tablo 4.3 Katılımcılarım Eğitim Seviyeleri Dağılımları.....62
Tablo 4.4 Katılımcıların Statü Dağılımları.....62
Tablo 4.5 Katılımcıların TSE'deki Toplam Çalışma Süresi Dağılımları.....63
Tablo 4.6 Katılımcıların Toplam Çalışma Süresi Dağılımları.....63
Tablo 4.7 Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi.....64
Tablo 4.8 Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi.....65
Tablo 4.9 Güvenilirlik Analizi.....66
Tablo 4.10 Kolerasyon Analizi.....67
Tablo 4.11 Dönüşümcü Liderliğin Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerindeki Etkisi....68
Tablo 4.12 Dönüşümcü Liderlik İle Pozitif Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkide Tecrübenin Düzenleyici Etkisi.....69
Tablo 4.13 Dönüşümcü Liderlik İle Pozitif Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkide Yaşın Düzenleyici Etkisi.....69
Tablo 4.14 Dönüşümcü Liderlik İle Pozitif Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkide Eğitim Durumunun Düzenleyici Etkisi.....70

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 Yapıyı Harekete Geçirme ve Anlayış Değişkenlerine İlişkin Olarak Gösterilen 4 İşlevsel Liderlik Biçimi 17

Şekil 2.2 Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi.....18

Şekil 2.3 Liderlik Davranışlarını Şekillendiren Durumsal Değişkenler.....24

Şekil 2.4 Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Döngüsü Yaklaşımında Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Düzeyi İlişkisi.....26

Şekil 2.5 Vroom-Yetton Normatif Liderlik Yaklaşımı (Karar Ağacı Modeli).....30

Şekil 3.1 Rekabet Avantajı İçin Sermaye Türleri.....46

Şekil 3.2 Pozitif Psikolojik Sermaye Bileşenleri.....48

Şekil 3.3 Bandura'nın Sosyal Öğrenme Teorisi.....50

Şekil 4.1 Araştırmanın Modeli.....56

KISALTMALAR

APA : American Psychological Association

V.D : Ve Diğerleri

V.B : Ve Benzeri

TSE : Türk Standartları Enstitüsü

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

AMOS: Analysis of Moment Structures

1. GİRİŞ

Bir ürünün ortaya çıkarılabilmesi için; girişimci, emek, sermaye ve doğal kaynaklar dörtlüsünün bir arada bulunması gerekmektedir. Bu dört olmazsa olmaz faktörden girişimci ve emek faktörü beşeri faktörlerdir. Üretim, girişimcinin diğer üç faktörü doğru yer ve zamanda bir araya getirmesiyle başlamaktadır. Sonraki süreçlerde ise girişimci bu faktörler arasındaki uyumu en üst seviyeye çıkararak optimum verimi almak adına çaba göstermektedir. Dolayısıyla beşeri faktörler açısından üretim; ona liderlik edenle liderlik edilenler arasındaki uyumla doğru orantılıdır. Bu kapsamda hızla değişen çevreye uyum sağlayıp örgütlerin önceden belirlenmiş veya belirlenmemiş görevleri için ilk olarak liderlere ihtiyaçları vardır. Liderlik insanları ortak bir hedef doğrultusunda, zor kullanmadan bir araya birlikte çalışmaya ikna etmektir. İkna ediş ise örgüt içerisindeki insanlarla sağlıklı iletişimde bulunabilme ve ekip olarak çalışabilme adına örgütün tüm kademelerinde bulunan liderler için bulunması gereken beşeri beceriden geçmektedir. Bu noktada literatürde bulunan liderlik türlerinden biri de dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü liderlerin realist ve çekici bir stratejik vizyonları bulunmaktadır. Bu vizyonu takipçilerinin hayatlarındaki sembollerden, hikayelerden ve diğer argümanlardan faydalanarak bir araya getirip takipçilerini örgütün stratejik hedefine ulaşma hususunda motive ederler. Çünkü üretim faktörlerinden biri olan emek faktörününün öneminin farkındadırlar. Bu noktada astlarını karizmaları vasıtasıyla etkilerler, belirlenmiş hedefler doğrultusunda motive ederler, entelektüel açıdan teşvik ederler ve her birine bireysel olarak ilgi gösterirler.

Üretim faktörlerinden bir diğeri olan sermaye faktörü de en az beşeri faktörler olan girişimci (lider) ve (emek) çalışanlar kadar önemlidir. Ancak geleneksel rekabet araçları olan fiziksel, finansal ve teknolojik sermaye türleri yaşanan bu değişimler sayesinde işletmelere yeterli gelmemektedir. Bunun yanında beşeri sermaye, sosyal sermaye ve psikolojik sermaye gibi sermaye çeşitleri oldukça önemli bir hale gelmiştir. Bu noktada oklar tekrardan insan faktörünü işaret etmektedir ve araştırmanın değişkenlerinden biri olan pozitif psikolojik sermayeyi ön plana

çıkarmaktadır. İş verimi ve çalışma performansını yükseltmede iş dünyasında ilgi uyandıran pozitif psikolojik sermaye kavramı; bireylerin pozitif yönlerini anlamaya ve geliştirmeye odaklanarak bireylere daha mutlu, daha başarılı olmayı öğretmektedir. Bir diğer deyişle çalışanların zorlu görevleri başarıyla ifa etme noktasında kendilerine duydukları güven, mevcut durumda ve gelecekte başarılı olmak için sahip oldukları inanç, başarılı olmak için ihtiyaç duyacakları kararlılık ve karşılaştıkları zorluklarla mücadele etme noktasında sergileyecekleri dayanıklılık gibi özelliklerle bağdaştırılan psikolojik durumdur. Pozitif psikolojik sermaye çalışanların sahip oldukları, umut, öz-yeterlilik, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik faktörleriyle doğru orantılıdır. Bu pozitif faktörlerin hepsi kuvvetli bir teoriye dayalı, ölçülebilir, durum temelli, geliştirilmeye elverişli ve çalışanların davranışlarına ve performanslarına pozitif yönde etkileyen bir özelliktedir ki, liderlerin de çalışanlarından beklentisi performanslarındaki pozitif yönlü artıştır. Dönüşümcü liderler yukarıda bahsedilen karizmaları, motive edebilme yetenekleri, çalışanlarını teşvik edebilmeleri ve onlara bireysel olarak ilgi gösterebilme yeteneklerini bu hedef doğrultusunda kullanmaktadırlar.

Dolayısıyla önemi hız kesmeden artan bu iki kavram açısından araştırmanın temel amacı, "beyaz yakalı çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile pozitif psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkinin incelenmesi" iken; araştırmanın önemi ve beklenen katkısı ise dönüşümcü liderlik tarzı ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi açıklayıp iş hayatındaki yönetici ve çalışanlara yeni bir bakış açısı kazandırmak ve bu değişkenler ile ilgili daha önceden yapılmış bilimsel çalışmalara geliştirici yönden katkı sağlamaktır.

2. LİDERLİK VE LİDERLİĞE İLİŞKİN KURAMLAR

Lider kavramının sözlük anlamı, bir siyasi partinin veya bir kuruluşun en üst düzey yönetimiyle sorumlu olan kimse demektir (www.tdk.gov.tr., 01.08.2016). Bu kavram insanoğlunun doğup topluluk halinde yaşamaya başlaması süreciyle birlikte tartışılmaya ve anlamlandırılmaya çalışılmıştır. Önceleri askeri ve siyasi alanlarda daha çok telaffuz edilen liderlik kavramı sanayi devriminden sonra iş hayatının da merkezine doğru ilerlemeye başlamıştır (Uzun, 2005: 13). Bu nedenle liderlik kavramı günümüze gelinceye kadar daha fazla önemsenmeye başlanmış, çeşitli tanımlamaları yapılmış ve bu kavram üzerinde yeni teoriler oluşturulmuştur.

İçinde bulunduğumuz evren dâhil her şey sürekli bir değişim halindedir. Her geçen gün toplumlar gelişimi hedeflerken bu noktada değişim gerçeğini de unutmamaktadırlar. Buna bağlı olarak toplumlar yeni gereksinimlere ihtiyaç duymakta bu da zamanla yeni liderlik tanımlamalarını ve tartışmalarını ortaya çıkarmaktadır.

İçinde bulunduğumuz zamana kadar liderlik kavramı hakkında farklı bilim adamları tarafından farklı zamanlarda farklı tanımlamalar yapılagelmiştir;

Eren'in yapmış olduğu liderlik tanımı; bir grup insanı önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda bir araya getirebilme ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışların toplamıdır (Eren, 2010: 26-27).

Yukl'a göre liderlik; bireyin grup faaliyetlerinin istenilen hedef doğrultusunda gerçekleştirilmesi hususunda grup faaliyetlerini koordine etmesi ve yönlendirmesi konusunda grup üzerindeki davranışsal etkidir (Dilek, 2005: 21.)

Zel'e göre liderlik; bir grup insanı belirli hedefler çerçevesinde kenetleyebilme ve bu hedefleri gerçekleştirme noktasında gruptaki insanları etkileyip tetikleme davranışlarının toplamıdır (Zel, 2001: 91).

Bennis ve Nanus, eğilimleri, eylemleri ve görüşleri yönetme, yönlendirme ve etkileme sürecini liderlik olarak tanımlamıştır (Warren, B. Ve Nanus, B, 1997:56).

Bazı yazarlar ise liderliği bir sanat olarak görmüşlerdir. Onlardan biri olan Şimşek, liderliği şu şekilde tanımlamıştır: bir manada belirli şartlar veya durumlar altında amaca ulaşmak adına başkalarını etkileme ve davranışlarını yönlendirme sanatıdır (Şimşek,1997:187).

Kaya liderliği, işin özüyle yol gösterme özelliği olarak tanımlamıştır. Liderlik; belirli amaçlara ulaşmak adına kişi ve grupları motive edebilme yetenekleri ile alakalıdır, demiştir (Kaya, 1991:138).

Lider bireyi simgelerken; liderlik bir davranış olarak kabul edilmektedir (Aydın,1984:45).

Liderlik despotizm değil; bireyleri ortak bir amaç etrafında bir araya getirip senkronize bir şekilde çalışmaya ikna etmektir (Goleman,1999:193).

Liderlik bireyleri zor kullanmadan planlı bir hedef istikametinde harekete geçirmektir (Koray,1997:169).

Yukarıda yapılan tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi liderliği tek bir kalıba oturtmak ve tanımlamak mümkün değildir. Farklı bakış açılarının yanında liderliğin tanımı yapılırken içinde bulunulan zamanın şartları da çok önemlidir. Bu durum tanımlamalara çeşitlilik katmaktadır. Liderlik tanımının sabit bir tanımının olmaması ve değişime açık olması tanımı yapılırken birçok söz dizesini içinde bulundurmasına neden olmaktadır. Bu bakımdan başka yazarların da yapmış oldukları liderlik tanımlamalarına da yer vermek faydalı olacaktır.

Liderlik kişilerarası sahip olunan gücü kullanma sürecidir. Bu yeteneğe haiz olan kişiye de lider denilmektedir (Erdoğan,1991).

Liderlik, grubun bir parçası olan fakat örgütleme, planlama, harekete geçirme, ikna etme yetenekleri olan kişinin grubu belirli hedefler doğrultusunda toplama ve harekete geçirme davranışlarının toplamıdır (Eren, 1993:357).

Liderliğin çok geniş bir zemine sahip olması ve bir lidere bağlı olma veya lider olma istediğinin bireylerin içinde bulunması liderlikle ilgili çokça çalışma yapılmasına neden olmuştur. Birçok bilim dalı liderliği kendi perspektifleri kapsamında açıklamaya çalışmıştır. Sonuçta liderlik literatüründe toplamda 5.000'den fazla çalışma ve 350'yi aşkın tanımlama yapılmıştır (Erçetin,2000:4).

Yukarıda yapılan tanımlamaların tümünden anlaşılacağı üzere liderlik davranışı durağan bir yapıda değil; aksine sürekli değişen, devamlılık isteyen bir süreçtir. Tanımlamaların hepsinde verilmek istenen mesaj aynıdır. Farklı olan taraflar ise zamana ve mekâna göre değişiklik gösterebilmektedir.

Liderlik tanımlamalarının daha ayrıntılı bir şekilde analiz etmek gerekirse hepsinin; amaç, lider, grup üyeleri ve şartlar diye dört temel üzerine oturtulduğunu görülmektedir.

Amaç: Türkçe sözlükte 'Ulaşılmak İstenen Sonuç', 'Maksat' olarak tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr., 01.08.2016) . Bu kavram araştırmamız dâhilinde ele alınacak olursa; bir grup olarak insanların bir araya geldikten sonra ortaklaşa belirledikleri bir amaçlarının olması gerekmektedir.

Lider: Bir partinin veya kuruluşun en üst düzeyde bulunan yöneticisi olarak tanımlanmaktadır. Her grubun bir lideri bulunmaktadır.

Grup üyeleri: Belirli bir amaç uğruna bir araya gelmiş, lider tarafından yönlendirilmeye açık insan topluluğudur.

Şartlar: Liderlik ancak elverişli şartlarda oluşabilmektedir. Şartları, grup üyelerinin yeterliliği, gruptaki ortam, grup üyelerinin güdülenmesi ve amaçlara ulaşılabilirlik gibi değişkenler altında toplayabiliriz (Dinar, 2001:30).

2.1 Liderlik Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi

Liderlik kavramı tanımlanırken yönetim, güç, otorite, idare, kontrol, denetim gibi kavramlarla karıştırılmıştır. Özellikle 'leader' (lider) ve 'manager' (yönetici) kavramları gibi 'leadership' (liderlik) ve 'management' (yönetim) kavramları çoğunlukla birbirlerine ikame olarak kullanılmıştır.

Liderlik ile yönetim arasındaki temel farkları Kotter (1990) hedeflenen sonuçlardan ve süreçten kaynaklandığını belirtmektedir. Kotter'a göre yönetim;

- Operasyonel hedefleri belirler, kaynak planlaması yapar, faaliyet planlaması oluşturur,
- İşe uygun elemanların işe dahil edilmesini sağlar,
- Ortaya çıkan problemleri çözüp istikrarı sağlamaya çalışır,

Lider ise;

- Gelecek için vizyon ve misyon belirleyip bunlar için stratejik hedefler oluşturur,
- Vizyon ve misyonun tüm örgüt tarafından içselleştirilmesi adına grup üyelerini motive ederek değişimi yaratmaya çalışır.

Bennis ise günümüzde örgütlerin sürdürülebilirlik hedeflerinde iddialı duruma gelebilmeleri adına klasik yöneticilere değil gerçek manada liderlere ihtiyacın olduğunu öne sürerek lider ve yönetici arasındaki farkları şu şekilde sıralamıştır (Bennis,1989:7) ;

Tablo 2.1 Lider ve Yönetici Özellikleri

Yönetici Özellikleri	**Lider Özellikleri**
İdare eder	Yenilik Yapar
Kopyadır	Orijinaldir
Sürdürür	Geliştirir
Sistem ve Yapıya Odaklanır	İnsan Değerine Odaklanır
Kontrole Dayanır	Güven Verir
Kısa Vadeli Perspektif	Uzun Vadeli Bakış Açısı
Taklit Eder	Özgündür
Nasıl ve Ne Zamancıdır	Ne ve Niçincidir
Statükocudur	Statükoyla Mücadele Eder
İşleri Doğru Yapar	Doğru İşleri Yapar
İyi Bir Askerdir	Kendi Başına Bir Kişiliktir
İstikrar, Düzen ve Etkinliğe Önem Verir	Esneklik, Yenilik ve Adaptasyona Önem Verir
Astlarını Görür	Herkesi Görür

Sidi ise iki kavram arasındaki farklar konusunda şöyle demiştir; yönetici yapmış olduğu işler kapsamında tanımlanmaktadır. Bu işler; planlama, organize etme, denetleme ve bütçelemedir. Yönetici bu işlevlerini kullanarak karar verme süreçlerinde öngörülebilirlik yaratmaktadır. Lider ise takım arkadaşları ile hedef ve istikamet belirlemekte, bu hedefin benimsenmesini sağlayarak grup üyelerini motive edip en üst noktada ise onlara ilhan kaynağı olmaktadır (Sidi,1997:312).

Şahin, Yöneticilerde var olanı koruma ve sürdürme anlayışı vardır; riske girmeyi tercih etmezler. Liderler ise bunun aksine risk almayı, değişiklik yapmayı ve coşku yaratmayı severler, görüşünü öne sürmektedir (Şahin, 1999: 70).

Çemberci ise durumu; yönetici sadece örgütün resmi yapısı içinde yer alırken lider örgütün hem resmi hem de resmi olmayan yapısı içinde yer alır diyerek özetlemiştir (Çemberci, 2003:14).

Yöneticilik ve Liderlik kavramlarının farkları hususunda Koçel (2010:574) 'in görüşleri ise şöyledir;

- Yöneticilik bir meslektir, liderlik ise değildir. Liderlik formal bir yapıya ihtiyaç duymaz.
- Yöneticilik daha önceden belirlenmiş hedeflere en etkili biçimde ulaşmayı hedeflerken, liderlik hedefleri koyma ile ilgilidir.
- Yönetici gücünü mevkiden alırken, lider kişilik özellikleri, insanlara verdiği güven ve aşıladığı vizyondan alır.
- Yöneticilik bir iş tanımlamasına tabi iken liderlikte böyle bir sınırlama yoktur.
- Yöneticilik bilimsel yönü ağır basan bir kavram iken liderlik sanatsal yönü daha baskın bir kavramdır.
- Yönetici işleri doğru yapan er, lider ise doğru işleri yapan komutandır.

Yönetim bir fonksiyondur; planlar, organize eder, yürütür, kontrol eder. Liderlik ise ilişkidir; güven verir, motive eder, yeteneği seçer ve koçluk yapar (Maccoby,2000:58-59).

Yukarıda bazı yazarların yöneticilik ve liderlik kavramları arasındaki farklarla ilgili değerlendirmelerine yer verilmiştir. Bu iki kavram farklı kavramlar gibi gözükse de

ortak yanları da bulunmaktadır. Bir lider aynı zamanda yasal bir takım yetkilere de sahipse o lider aynı zamanda yöneticidir. Ancak bir yöneticide liderlik özellikleri yoksa o yönetici aynı zamanda lider değildir.

2.2 Liderliğin Önemi ve Yönetimdeki Yeri

Organizasyonlar çok başarılı bir şekilde örgütlenseler dahi hiçbir örgüt şeması o örgütte çıkabilecek tüm ihtimalleri belirleyemeye yetmemektedir. Bu ihtimalleri belirlemeye yönelik harcanacak aşırı enerji o organizasyonun zararına olmaktan ve son derece kötü sonuçlar çıkarmaktan öteye gidemeyecektir. Ayrıca bu yönde çalışmalar yapılsa bile çok geçmeden başarısız olacaklardır. Sonuç olarak hızla değişen çevreye uyum sağlayıp organizasyonun önceden belirlenmemiş görevler için bir liderliğe ihtiyacı vardır (Koçel,2001:465).

Liderlik kavramının iş yaşamında giderek daha fazla önem kazanmasının başlıca sebepleri şu şekilde sıralanabilir;

- Her alanda yaşanan değişime uyum sağlayabilmek ve örgüt bünyesinde çalışanların bu değişime entegre olabilmelerini ve bunun yanında değişime direnç gösterenlerin ikna edilmesini sağlayabilmek,
- Liderin maksimum sorumluluk alabilme yeteneğine bağlı olarak bürokratik engelleri aşıp her alanda iş yapacak somut belgelere ihtiyaç duymak,
- Vizyon sahibi, yaratıcı, enerjik, üretken grup üyelerinin iş yaşamında hızlıca çoğalması ve bu grupların liderler tarafından yönetilmeye ihtiyaç duyulması,

gibi nedenler günümüzde liderlere olan ihtiyacın başlıca sebepleri olarak sıralanabilir (Selimoğlu,2004).

Vries'a göre herhangi bir organizasyonun performansını belirlemede, insan kaynağı niteliği, pazar payları, idari düzenlemelerin aksine üzerinde en çok hemfikir olunan konu liderliktir. Öyle ki günümüzde örgütler kademe kademe örgüt kapsamında başlattıkları liderlik geliştirme programlarından faydalanarak çalışanlarının liderlik vasıflarına sahip olmalarını sağlamaya çalışmaktadırlar (Vries,2000:413).

Kendine güveni tam, sahip olduğu vizyon ile çalışanlarını peşinden sürükleyebilen, iletişim yönü kuvvetli ve yaratıcı liderlere olan ihtiyaç gün geçtikçe daha da artmaktadır. Örgütler en alt seviyede yapılan işlerde dâhil liderlik özellikleri bulunan çalışanlara yönelmektedirler. Çünkü globalleşen dünyada rekabet edebilmenin

şartlarından biri de budur. Bazı araştırmaların neticesinde başarılı liderlere biçilen roller aşağıdaki gibidir (Bintuğ,1983:85);

- Örgütsel amaçlarla bireysel amaçları birleştirmek,
- Ast, üst ve eş işgörenleriyle pozitif bir iletişim ağı kurmak,
- Üretimin ve verimliliğin artırılmasını sağlamak,
- Liderlik ettiği örgütü başarıyla temsil etmek,
- Örgüt içindeki resmi olmayan grupları da çalıştırmak,
- Astları örgütlemek,
- Astların başarılarını ve başarısızlıklarını tarafsız kriterler bazında değerlendirmek,
- İnisiyatif kullanmak,
- Yetkilerini ve kuvvetini etkin bir şekilde kullanmak,
- Uygulamada astları arasındaki koordinasyonu sağlamak.

Liderliğin yönetim sürecindeki yeri oldukça önemlidir. Çünkü liderlerin grup üyelerini etkilemeleri, yönlendirmeleri, motive etmeleri onların liderlik vasıflarının en önemli özelliklerinden birkaçıdır.

Sonuç olarak çoğu araştırmacı liderliğin önemi ve liderlik yeteneğinin ortaya çıkışı hakkında yıllarca çalışmışlardır. Bu insanların birçoğu liderlik yeteneğinin doğuştan gelen bir özellik olduğu ve bu yeteneğe sahip olanların yöneticilik hususunda diğerlerinden bir adım önde olduklarını belirtmişlerdir. Bu bilgi bir noktaya kadar haklı çıksa da çeşitli araştırmalardan gözlemlenen bulgular ise var olan bu yeteneklerin eğitim ve uygulama kapsamında daha da ileriye taşınabileceğini, olmayan yeteneklerin ise zamanla kazandırılabileceğini savunmuşlardır. Bu durum başarıya ulaştığı zaman liderlik yönetim içindeki yerini bulacaktır (Kıngır,1994:50).

2.3 Liderlerin Özellikleri

Liderlik davranışlarının farklı özelliklerinin incelenmesi bilimsel açıdan önemli bir araştırma konusu olmuştur. Bu kapsamda birçok teori geliştirilmiş ve yöneticilerin liderlik davranışlarına etkisi olan hususlar araştırılmıştır. Yapılan araştırmalarda yöneticilerin demografik özelliklerinin liderlik davranışlarında etkili olup olmadığı araştırılmıştır (Arıcı,2002:2).

Etkin bir liderde olması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Ertürk,2000:154) ;

- Kendini çok iyi bilmeli ve sürekli geliştirmelidir,
- Astlarını tanımalı ve onların gelişim süreçlerine sürekli katkıda bulunmalıdır,
- Hangi konuda liderlik yapıyorsa o konuda bilgi sahibi olmalıdır,
- Sorumluluk almaktan kesinlikle kaçmamalıdır,
- Verdiği kararlar, zamanında, rasyonel ve uygulanabilir olmalıdır,
- Astlarının beklentilerinden haberdar olup onlara gereken önemi vermelidir,
- Astlarına her konuda örnek olmalıdır,
- Örgüt içerisindeki iletişim ağını kurup, sürekli açık tutup, yatay ve dikey iletişim akışını sağlamalıdır,
- Gerektiğinde astlarına sorumluluk vererek onların sorumluluk bilinçlerinin geliştirmelerinde yardımcı olmalıdır,
- Astlarının kabiliyetlerine uygun görev ve iş tanımları yapmalıdır,
- Bulunduğu örgütteki ekip ruhunu sürekli taze tutmalı ve geliştirmelidir,
- Sahip olduğu kaynakları bilmeli ve bu kaynakları etkin kullanmak adına çalışma yapmalıdır,
- Grup üyelerine her konuda rehber olmalı ve danışmanlık yapmalıdır,
- Amaçlanan hedeften sapma göstermemelidir,
- Astlarına değer vermeli, astlarını motive edebilmeli ve astlarına güvenmelidir,
- Kararlarını cesaretle alıp sonucu üstlenmelidir,
- Uygulama sürecinde meydana çıkabilecek sürpriz durumları önceden kestirebilmeli ve etkin önlemler alabilmelidir.

Takdir edilme ve insanların beğenilerini kazanma arzusu insanların yaratılışlarında vardır. Fakat liderlik herkesin beğenisini kazanabilmek değildir. Bir lider için uzun vadede kaç kişinin beğenisini almış olduğu liderlik için bir başarı kıstası değildir. Önemli olan bu süre zarfında kaç kişinin saygınlığı kazandığıdır (Adair,2005:73). Bireylerin taşıdıkları liderlik özellikleri kariyer basamakları açısından büyük önem taşımaktadır. Akıllı insanlar bu noktanın farkındadırlar ve liderlik özelliklerini sürekli geliştirme eğilimindedirler.

Liderlerin en dikkat çeken özelliklerinden biri de gönüllü takipçilere sahip olmalarıdır. Boyett gönüllü takipçilere sahip olmayanların lider olmadıklarını söylemektedir (Boyett,1988:12).

2.4 Liderlik İçin Gerekli Beceriler

Liderlik ve yöneticilik kavramlarının tanımlarına bakıp birbirleriyle kıyaslandığında aslında birbirlerini tamamladıkları görülmektedir. Örgütlerin oluşturulması, belli bir amaca yönetilmesi, kontrol edilmesi için farklı beceriler gerekmektedir. Bir organizasyonun farklı seviyelerdeki yönetim seviyelerinin farklı liderlik becerileri ile yönetilmesi gerekmektedir. Örgütün orta seviye yönetim kademesinde çalışanlar için gerekli olan liderlik becerisi alt seviye yönetim kademesinde çalışanlar için uygulandığı takdirde istenmeyen sonuçların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bu nedenle örgütün farklı seviyelerinde uygulanacak liderlik davranışı hem örgütün olduğu kadar liderin de geleceği açısından büyük önem taşımaktadır. Liderlik becerileri temel olarak, Teknik Beceri, Beşeri Beceri, Kavramsal Beceri olarak üç başlık altında incelenmektedir (Davis,1989:205).

2.4.1 Teknik Beceri

Teknik beceri alt seviyede yapılan işler için gerekli olan beceri türüdür. Kişinin herhangi bir konudaki teknik bilgisini kapsamaktadır.

2.4.2 Beşeri Beceri

Örgütün tüm kademelerinde bulunan liderler için bulunması gereken bir beceri türüdür. Örgüt içindeki insanlarla iletişimde bulunma ve ekip olarak çalışabilme becerisidir.

2.4.3 Kavramsal Beceri

Kavramsal beceri örgütün uzun vadeli kararlarının alıcıları tarafından sahip olunması gereken bir beceri türüdür. Kavramsal beceri teknik beceriye göre daha soyuttur. Çünkü fikirlerle ilgilidir.

Yukarıda bahsedilen üç beceri tipinde çıkarılacak sonuç şu şekildedir; beşeri beceri, insanlarla iyi bir iletişimde olma, işbirliği içerisinde çalışabilme ve örgütün hangi kademesinde olursa olsun kesinlikle bulunması gereken bir beceri türüdür. Teknik beceri hiyerarşinin alt kademelerinde bulunması gerekirken kavramsal beceri üst kademelerde bulunması gereken bir beceri türüdür.

Bir örgütte alt kademeden üst kademelere doğru çıkılırken alt seviyede bulunması gereken teknik beceri yukarılara doğru kendini kavramsal beceriye doğru bırakmaktadır (Eren,1998:356).

2.5 Liderlik Gücünün Kaynakları

Organizasyonlarda liderin mevkiinden kaynaklanan güç ve liderin özelliklerinden kaynaklanan güç olmak üzere iki çeşit güç kaynağı bulunmaktadır. Liderin mevkiinden kaynaklanan güç bulunduğu mevki ve makamından aldığı güçtür, bu güce sahip olmasını sağlayan etken hiyerarşik olarak liderlik ettiği kişilerden üst basamakta bulunmasıdır. Bu güç kendi arasında zorlayıcı, ödüllendirici, yasal olmak üzere üç başlık altında toplanabilir.

Liderler kişisel gücü ise takipçileri tarafından onaylandıkları zaman elde etmektedirler. Takipçileri tarafından önemli görülen bir iş yapıldığında veya bir düşünce öne sürüldüğünde bu durum lidere güç kazandırmaktadır. Liderin kişisel gücü ise karizma ve uzmanlık gücüdür.

Ödüllendirme Gücü: Liderin astlarını ödüllendirmesinden kazandığı güçtür. Organizasyonlarda bu güç çeşitli şekillerde kullanılabilir. Terfi etme, ücret artışı sağlama, çalışanları övme gibi davranışlar bu gücün uygulanmasında dair örnekler olabilirler. Yönetici astlarına yönelik bu tür kararlar alabiliyorsa grup üyelerini etkilemek adına önemli bir kaynağa sahip demektir (Koçel,2005:569).

Zorlayıcı Güç: Liderlerin istenilen davranışların yerine getirilmemesi tarafından astlarına uyguladığı ödüllendirme gücünün tam tersi olan cezalandırmaya yönelik bir güçtür. Liderin ceza yetkisini kullanabilmesi onun otoritesini ifade etmektedir. Zorlayıcı gücün kullanılması gereken en uygun durumlara örnek olarak disiplinsiz davranışlar sergilenmesi verilebilir.

Yasal Güç: Liderlerin mevkiinden dolayı astlarına iş yaptırabilme gücüdür. Resmi hiyerarşilerde her pozisyonun yöneticisi bu gücü temsil etmektedir. Bu güç aynı zamanda organizasyonu temsil etmektedir. Eğer bu güç yoksa organizasyon da yok demektir. Liderler yönetim kademesinde en üstte bulundukları için bu güce doğal olarak sahiptirler (Ekici,2013:25).

Uzmanlık Gücü: Liderin çalışanlara nazaran belli konularda onlardan daha fazla bilgiye sahip olmasından dolayı kazandığı bir güçtür. Gerekli uzmanlık bilgisine

sahip olan çalışanlar yöneticileri ile aralarında bir takım özlük hakları ile alakalı farklar olmasında rağmen onlar kadar ağırlığa sahip olabilirler (Werner,1993:86).

Karizmatik Güç: Liderlerin astları tarafından onaylanıp sevilmesinden dolayı kazanılan bir güçtür. Astlar onayladıkları liderlerin emirlerini daha kolay ve severek yerine getirmektedirler. Bu noktada liderin kişisel özellikleri ön plana çıkmaktadır (Güney,2013:386).

Yukarıda tanımlanan bu güçler birbirlerini tamamlar niteliktedirler. Liderlerin ihtiyaç durumunda bu güçlerden doğru olanını doğru zamanda kullanması durumunda takipçileri üzerinde daha etkili bir pozisyonda olacağı savunulmaktadır (Sinanoğlu,1997:91).

2.6 Liderlikle İlgili Temel Yaklaşımlar

Araştırmacılar sanayi devrimi ile birlikte yaşanan gelişmelerin ışığı altında bir liderde bulunması gereken özellikleri araştırmaya başlamışlardır. Daha sonra belirledikleri özellikler bulunmayan kişilerin lider olamayacaklarını belirtmişlerdir. Bunun üzerine araştırmacılar liderlik ile ilgili yaklaşımları; Özellikler Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşımlar, Durumsallık Yaklaşımları olarak belirlemişlerdir.

Özellikler Yaklaşımı lider olanlar ve lider olmayanlar kapsamındaki farklı yönleri belirlemede yetersiz kalmıştır. Bu nedenle araştırmacılar liderin şahsi özelliklerinden çok, liderlerin ne yaptıkları ve nasıl davrandıkları ile ilgilenmeye başlamışlardır. Tam bu noktada davranışsal yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu etapta liderlik, amaçlara ulaşmak için takipçileri etkileme ve yönlendirme olarak tanımlanmıştır. Devamında liderliğin bu fonksiyonlarını gerçekleştirirken kullandığı güçler ve bu güçlerin kaynağı tartışılmış ve sonuç olarak liderlerin farklı koşullarda farklı kaynaklardan yararlandıkları görülmüştür. Bu ise durumsallık yaklaşımını ortaya çıkarmıştır.

Yönetim anlayışları ve liderlik kavramı günümüze kadar çeşitlenip ulaşıncaya kadar bu konulara farklı açılardan bakan çeşitli kuramlar ortaya çıkmıştır. Bu kuramlar geleneksel liderlik yaklaşımları ve modern liderlik yaklaşımları olarak iki başlık altında toplanabilir.

2.6.1 Geleneksel Liderlik Yaklaşımları

Geleneksel liderlik yaklaşımlarını üç başlık altında bir araya getirmek mümkündür; Milattan Önce 450-1940 yılları arasında belirlenen Özellikler Yaklaşımı, 1940-1960 yıllarında arasında Davranışsal Yaklaşımlar ve 1960'dan günümüze kadar olan Durumsallık Yaklaşımıdır (Eren,2010:436).

2.6.1.1 Özellikler Yaklaşımı

Özellikler Yaklaşımı liderlikle ilgili öne sürülmüş olan ilk yaklaşımdır. Bu yaklaşımda liderler ile lider olmayan kişiler arasındaki farklardan yola çıkılmış ve bu farklar kişilikler üzerinden açıklanmaya çalışılmıştır. Bu yaklaşımda liderlik değişkenine önem verilmiş, süreci etkileyen en önemli unsurların sahip olunan liderlik özellikleri olduğu üstünde durulmuştur (Keçecioğlu,1998:26).

Özellik yaklaşımı liderleri diğer insanlardan farklı kılan fiziksel, zihinsel ve düşünsel özellikleri bulmaya yöneliktir. Bu konuda araştırma yapan yazarlar liderlik özelliklerinin doğuştan geldiğini sonradan geliştirilemeyeceğini beyan etmişlerdir (Can,1995).

Bu yaklaşımda liderlerin geçmişten günümüze kadar sahip oldukları özelliklerin gücü anlaşılmaya çalışılmış ve liderlerin her şeyin en iyisini yapan insanlar olduğuna kanaat getirilmiştir. Daha sonraki yıllarda liderlerin fizikler, zihinsel, düşünsel, sosyal özellikleri araştırılmaya başlanmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:220). Bu özellikler ise şu şekilde sıralanmıştır;

- **Fiziksel Özellikler:** Yaş, boy, cinsiyet, ırk, yakışıklılık, güzellik, etkileme, güçlü olma.
- **Düşünsel Özellikler:** Zeka, ikna etme, dikkat, kararlılık, ileri görüşlülük, inisiyatif, gerçekçilik, yetenek.
- **Duygusal Özellikler:** Güven duygusu, sevmek, hırs, kendini kontrol etme, yüksek başarma duygusu
- **Sosyal Özellikler:** Arkadaşlık yeteneği, kendini kabul ettirme, dışa dönüklük, iyi iletişim kurabilme

Liderler kapasite, başarı, sorumluluk, katılım, statü ve durum v.b kalemlerle lider olmayanlardan farklılık gösterirler. Kişilerin liderlik adına sahip oldukları özellikleri

liderlik davranışına dönüştürebilmeleri için vizyona, bu vizyonu yürütme gücüne ve bazı yeteneklere ihtiyaçları bulunmaktadır (Can,1995:343).

Liderliğin karmaşık olan yapısını her türlü durum için aynı parametrelerle açıklamaya çalışan özellikler yaklaşımı 1980'li yıllara değin çok fazla bir şekilde eleştiri almıştır (Erçetin,2000:30).

Bu yaklaşımda liderlik, sadece liderlik özellikleri kapsamında incelenmiş, bir grup içerisinde liderlik özelliklerine daha fazla sahip olan kişilerin lider olamayışlarını açıklama noktasında tıkanmıştır (Koçel,2005:589).

Sonuç olarak özellikler yaklaşımı birçok araştırmacı tarafından eleştirilmiştir. Bunun sebebi ise, etkili liderin özelliklerini tam olarak ortaya koyamamasıdır. Bu durum bundan sonraki aşamada araştırmacılara liderliği araştırırken sadece liderlik özelliklerine değil aynı şekilde farklı değişkenlerinde incelenmesi gerektiğini göstermiştir (Tabak,2005:7).

2.6.1.2 Davranışsal Yaklaşımlar

Davranışsal Yaklaşım, Özellikler Yaklaşımının çokça eleştiri alıp yeterince başarılı olamamasından dolayı ortaya konulmuştur. Bu yaklaşımda etkin bir liderle etkin olmayan liderler arasındaki davranışsal farklar olduğu savunulmuştur. Etkin liderlerin farklı şartlarda aynı davranışlar sergilediği belirtilmiştir (Keçecioğlu,2003:157).

Liderlik üzerine yapılan araştırma sayısı arttıkça özellikler yaklaşımının bu kapsamda yetersiz olduğu anlaşılmıştır. Davranışsal Yaklaşımlar dahilinde yapılan araştırmalarda ise liderin özelliklerinden çok sergilediği davranışlar üzerinde durulmuştur (Ülker,1997:183).

Yukl'a göre bu yaklaşımın yönetim bilimine kazandırdığı; örgüt içinde insanın nasıl davranacağı, neden o şekilde davranacağı ve içinde bulunulan yapı ile sergilenen davranış arasındaki ilişkiyi açıklamak olmuştur (Yukl,1989:73).

Davranışçı teoriler lider davranışlarının özünde bulunan gerçeği incelemek adına liderin içinde bulunduğu grubu da analiz etmişlerdir. Bu yaklaşıma göre liderler hedeflerine ulaşmak adına iki yol izlemektedirler;

- Görev odaklı liderlik davranışı sergileyerek çalışanları daha verimli çalışmaya yöneltir.

- Grup üyeleriyle iletişim bağını kuvvetlendirip onlara destek olarak çalışanların bireysel hedeflerini gerçekleştirmeleri adına onlara destek olur (Çelik,2000:11).

Davranışsal Yaklaşımı, Özellikler yaklaşımından ayıran husus; liderlik özelliğinin bireylere doğuştan gelen bir vasıf değil; daha sonradan kazanılabilecek olduğunu savunmasıdır. Bu da davranışsal kuramı daha da geliştirilebilir kılmaktadır (Göktepe,2001:13).

Davranışsal yaklaşım araştırmacılara resmi olan liderler kadar resmi olmayan liderlerin de özelliklerini karşılaştırma olanağı tanımaktadır. Liderler sadece özellikleri bakımından incelenecek olunursa yalnızca ele alınan liderin kapsamında bir inceleme yapılmış olur, bu da konuya dar bir çerçeveden bakılmasına neden olur. Ancak liderlik davranışsal boyutta incelenirse, sonuç daha sağlam olmaktadır. Bu durumun avantaj ise; eğer liderlik davranışları tanımlanabilir ise bu liderlik eğitimlerinde de kullanılabilir(Budak,2004:398).

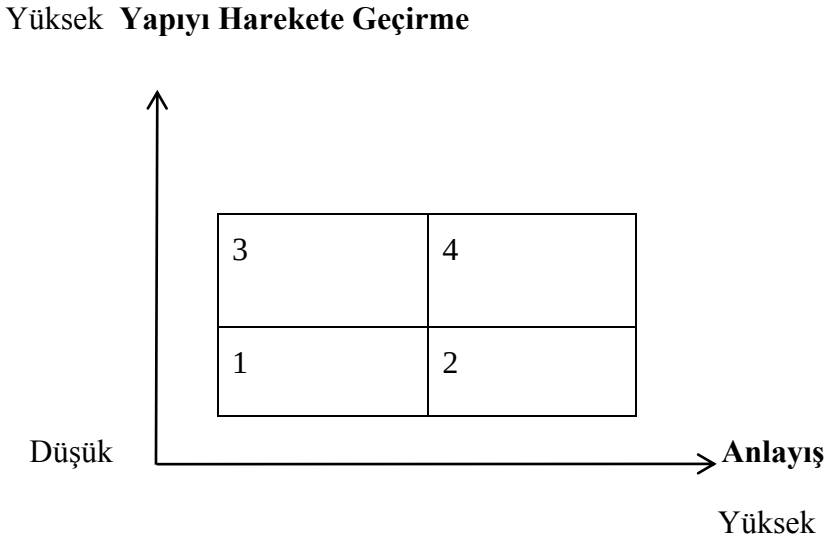
Davranışsal yaklaşımların yönetim bilimine katkısı bağlamında çeşitli araştırmalar ve uygulamalar yapılmıştır. Bunlar;

- Ohio State Araştırmaları
- Michigan State Araştırması
- Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı
- Mc Gregor'un X ve Y Teorisi
- Robert Blake ve Jeane Mouton'un Liderlik Izgarası Yaklaşımı'dır.

2.6.1.2.1 Ohio State Araştırmaları

Ohio State Üniversitesi'nde bir araya gelen bir takım araştırmacı özellikler yaklaşımı çalışmalarının başarısız olduğunu belirterek liderlerin bir örgüte ya da gruba liderlik ederken nasıl davrandıkları konusunda araştırma yapmaya başlamışlardır. Sürdürdükleri çalışmalar neticesinde liderlik davranışının iki değişken etrafında toplandığını belirtmişlerdir. Bunlar; yapıyı harekete geçirme ve anlayış değişkenleridir. Yapıyı harekete geçirme değişkeni iş süreçlerine yönelik bir değişken iken, anlayış değişkeni bireysel ilişkilere yönelik bir değişkendir. Bu tanımlamalar çerçevesinde yapıyı harekete geçirme değişkenini örgütsel ihtiyaçlarla, anlayış değişkenini ise grup üyelerinin ihtiyaçlarıyla ilgili olduğunu belirtmek doğru olacaktır (Northouse,2004:66).

Bu değişkenlerin farklı bileşimleriyle dört farklı liderlik davranışı oluşmaktadır. Bu dört temel davranış şekil 2.1'de şu şekilde gösterilmiştir;



Şekil 2.1 Yapıyı Harekete Geçirme ve Anlayış Değişkenlerine İlişkin Olarak Gösterilen 4 İşlevsel Liderlik Biçimi (Can,1992:188).

1 numaralı bölgenin davranışlarını sergileyen lider hem örgütün hem de çalışanların ihtiyaçlarını önemsemektedir. 4 numaralı alanda bulunan lider ise örgütün de grup üyelerinin de ihtiyaçlarını önemsememektedir (Tabak,2005:8).

Bu çalışmanın bulguları şu şekilde açıklanmıştır, Yapıyı ele geçirme değişkeni artan liderlik davranışında örgütteki devamsızlık ve personel devir hızı gibi durumlar düşmektedir. Anlayış değişkeninin arttığı liderlik davranışı gözlenen gruplarda ise grup üyelerinin performansının arttığı görülmektedir (Koçel, 2007:450-452).

Sonuç olarak Ohio State Araştırmlarında liderlik özellikleri tek bir boyut yerine ilk kez iki boyut altında incelenmiştir (Hersey ve Blanchard,1988:92).

2.6.1.2.2 Michigan State Araştırmaları

Ohio State Araştırmalarının devam ettiği sırada bir grup araştırmacı Michigan State Üniversitesi'nde bir araya gelerek liderlik tipleri ve liderliğin oluşumu üzerine bir takım çalışmalar yapmışlardır (Erdoğan;1991:337). Bu çaışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, devamsızlık, şikayetler, maliyet gibi ölçütler kullanılmıştır (Şimşek vd, 2003:190). Amaç ise grup üyelerinin tattminine ve grbun

verimliliğine etki eden faktörlerin bulunmasıdır. Bu çalışmaların neticesinde iki lider davranışı olduğu sonucuna varılmıştır;

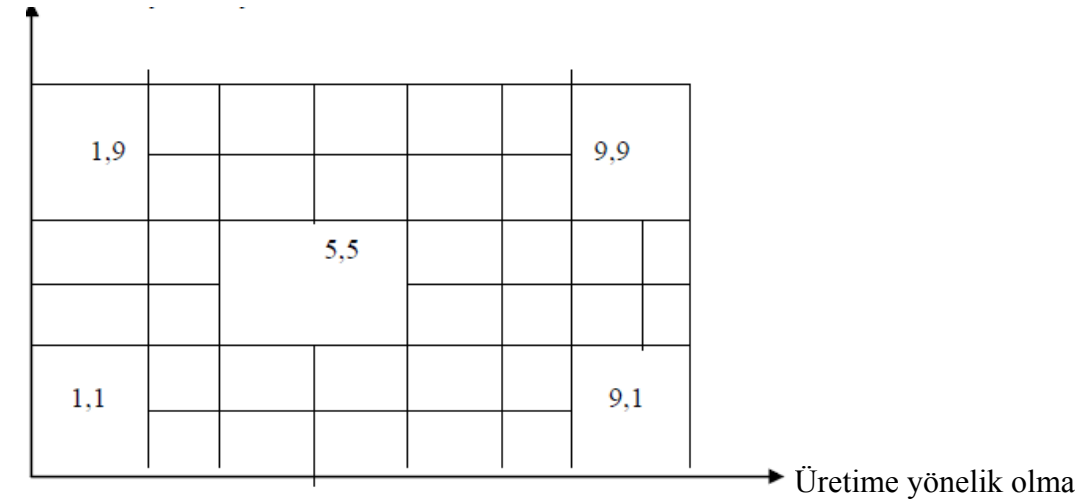
İşe Odaklı Lider: Büyük ölçüde mevkisine ve cezalandırmaya dayanarak resmi otoritesini kullanıp çalışanların ve ekip üyelerinin daha önceden belirlenmiş olan kriterlere uygun çalışıp çalışmadıklarını kontrol eden lider davranışıdır.

Kişiye Odaklı Lider: Çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişimleriyle yakından ilgilenip grup üyelerinin tatminini arttırarak yetki devrini esas alan liderlik davranışıdır.

Değişik iş grupları ile yapılan araştırmalar sonucunda kişiye odaklı liderlik davranışının işe odaklı liderlik davranışından daha etkin olduğu sonucuna varılmıştır (Şimşek,2003:190).

2.6.1.2.3 Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Bu yaklaşımda lider davranışları kişiye yönelik olma ve kişiler arası ilişkilere yönelik olmak üzere iki boyutta incelenmiştir. Blake ve Mouton bu davranışları açıklamak adına liderlik davranışlarını bir matris kullanarak göstermişlerdir.



Şekil 2.2 Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Yukarıdaki matriste gösterilen 1,9 tipli lider astlarının duygu ve düşüncelerine önem vererek işlerin o şekilde devam etmeyisini sağlayan lider tipi iken, 9,1 tipli lider daha çok üretime önem verip kişiye önem vermeyen liderlik tipini temsil etmektedir. 5,5

olrak gösterilen konumdaki lider ise kişiler arası ilişkiler ve üretime yönelik olma husuhlarından her ikisini de eşit olarak benimsemiş lider davranışı şeklidir.

Bu modelin literatüre sağladığı en önemli katkı; liderlik türlerini kavramsallaştırmak ve liderlerin hangi liderlik tipine ait olmalarını idrak etmelerine yardımcı olmaktır. Hangi liderlik tipine uygun davranışlar sergilediğinin farkında olan lider, çeşitli eğitimler neticesinde liderlik özelliklerini geliştirebilecektir (Koçel,2007:452).

2.6.1.2.4 Mc Gregor'un X ve Y Teorisi

Douglas Mc Gregor'un X ve Y teorisine ise lider davranışlarını belirleyen en önemli farktörlerden birisi olan insan davranışları hakkındaki düşünceleridir. Bu varsayımlar birbirine zıt iki noktayı temsil eden X ve Y noktaları olarak adlandırılmıştır (Uzun,2005:13).

Bu teoriye göre kişilerin davranış özellikleri aşağıdaki gibidir (Şimşek,2003:193);

X Teorisine Göre;

- İnsanlar tembeldirler ve mümkün oldukça çalışmaktan kaçarlar. Dolayısıyla eğer bu insanlar çalıştırılmak isteniyorsa, zorlanmalı, gerekirs tehdit edilmelidir.
- Ortalama bir insan kendini güvende hissetmek ister, ona en fazla kazandıracak işi yapmak ister, sorumluluk almaktan kaçar, iş ve yükselme heveslisi değildir.
- İnsanların çoğu değişime karşı direnç gösterir ve yaratıcı değildir.
- Örgütü oluştran kişiler için önemli olan örgütün amaçları değil; kendi çıkarlarıdır.

Y Teorisine Göre;

- İnsanların bir işte çalışırken fiziksel ve ruhsal yorulmaları onların dinlenmek ve oyun oynamak istemeleri kadar doğal bir davranıştır.
- İnsan bir işe atılarak, önceden belirlemiş olduğu hedefe varmak adına kendini yönlendirecek ve kontrol edecektir.
- İnsanların amaçlara yönelmesi ödülün yanı sıra başarı ihtiyacının da giderilmesini sağlamaktadır.
- Ortalama bir birey meraklıdır, bilmek ister. Gerekli şartlar sağlandığında ise sorumluluk almaktan kaçmaz.

- Yaratıcılık, yenilik bulmak gibi özellikler bir toplumda sınırlı sayıdaki kişilerde değil; toplumun çoğunda bulunan özelliklerdir.

Y teorisi X Teorisinin tam karşıtı olarak belirlenmiştir. İnsanlar Y teorisine göre gayet olumlu davranışlar sergilerler ve sorumluluk almaktan kaçmazlar. Eğer insanlara bulundukları konumlarda karar verme olanağı tanınırsa örgütün amaçlarını daha kolay içselleştireceği belirtilmiştir (Eren,2000:27).

Sabuncuoğlu ve Tüz, X ve Y teorileri arasındaki farkları şöyle tanımlamışlardır;

Tablo 2.2 X ve Y Teorileri Arasındaki Farklar (Sabuncuoğlu ve Tüz,2001:25)

X TEORİSİ	**Y TEORİSİ**
Birey pasif ve statiktir.	Birey aktif ve dinamiktir.
İş görenler suçlanır.	Yöneticiler suçlanır.
Ekonomik güdüler barındırır.	Sosyo-Psikolojik güdüler barındırır.
Dış denetim vardır.	Kendi kendine yönetim ve denetim vardır.
İşletmenin amaçarına göre yönetim	Örgütsel ve kişisel amaçlara göre yönetim
Karar organı yöneticilerdir.	Kararlara herkes katılır.
Katı ve sert otorite vardır.	Ilımlı ve yumuşak bir otorite vardır.

X teorisini benimsemiş bir yönetici, çalışanını sadece iş yapmak zorunda olan bir makine gibi görmektedir. Bundan dolayı çok az yetki devrinde bulunur, mutlak itaat bekler ve çok sık denetim yapar (Yılmazer ve Eroğlu,2008:43).

Y teorisini benimsemiş bir yönetici çalışanınına güvenecek, onların başarı sağlamaları için destek olacaktır. Yönetici bu kuramla birlikte çalışanlarına yetki devri noktasında daha fazla şans verecektir ve örgütsel açıdan güvenli ve huzurlu bir çalışma ortamı oluşturmaya gayret edecektir (Aşan ve Aydın,2006:100).

2.6.1.2.5 Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı

Rennis Likert, Mc Gregor'un X ve Y teorsini geliştirmek istemiştir. Amacı etkin olan örgütlerle etkin olmayan örgütler arasındaki yapısal ve davranışsal etkenleri belirlemektir. Bu yaklaşım kapsamında liderlik davranışları dört ana başlık altında toplanmıştır ve her grup belirli davranışları ve varsayımları içine almaktadır (Birdal ve Aydemir, 1992:24).

Tablo 2.3 Likert'in Sistemlerinin Yönetim Liderliği (Luthans,1992:306)

Liderlik Değişkenleri	**Sistem 1 İstismarcı Otokratik**	**Sistem 2 Yardımsever Otokratik**	**Sistem 3 Katılımcı**	**Sistem 4 Demokratik**
Yöneticinin Astlarına Güveni	Yöneticinin astlarına güveni yoktur.	Yöneticinin astlarına güvenme şekli efendinin hizmetçiye güvendiği kadardır.	Astlara karşı tatminkar fakat tam olmayan bir güven duygusu vardır.Lider Kontrolü elinde tutmak ister.	Liderin astlarına karşı her konuda güveni tamdır.
Astların Serbest Davranabilme Duygusu	Astlar işle ilgili konuları yöneticileriyle tartışma konusunda kendilerini özgür hissetmezler.	Astlar işle ilgili konuları yöneticileriyle tartışma konusunda kendilerini özgür hissetmezler.	Astlar işle ilgili konuları yöneticileriyle tartışma konusunda kendilerini oldukça özgür hissederler.	Astlar işle ilgili konuları yöneticileriyle tartışma konusunda kendilerini tamamen özgür hissederler.

Yöneticinin Astlarla İlişki Arayışı	Yönetici problemlerin çözümü noktasında astlarının görüşelerine neredeyse hiç başvurmaz.	Yönetici problemlerin çözümü noktasında astlarının görüşlerine bazen başvurur.	Yönetici problemlerin çözümü noktasında astlarının görüşlerine genelde başvurur.	Yönetici problemlerin çözümü noktasında astlarının görüşlerine her zaman başvurur.

Eren 1'den 4'e kadar uzanan yönetim sistemlerini şu şekilde açıklamıştır;

Sistem 1 (İstismarcı Otoktarik): Yönetimin astlara karşı güveni bulunmamaktadır. Astlara çok ender olarak karar alma süreçlerine katılma imkanı verilmektedir. Astlar daha çok korku ve tehdit gibi etkenlere dayalı olarak çalıştırılmaktadır.

Sistem 2 (Yardımsever Otokratik): Yönetimin astlara karşı güvei az da olsa vardır. Bu güven şekli bir beyefendinin heizmetkarına güvendiği kadardır. Astlar güçlü ödüllendirmeler ve cezalandırmalar ile güdülendirilerek çalıştırılmaktadır.

Sistem 3 (Katılımcı): Yönetim astlara büyük ölçüde güvenmektedir. Ancak yine de bu güvem tam değildir. Astların az düzeyde ve sadece özel teknik konularda karar verme aşamalarında dahil olma durumları vardır. Astların sorunlarıyla ilgilenmeler, çok nadir olarak verilen cezalar ve ödüllendirmeler çerçevesinde çalışanlar güdülendiririlmektedir.

Sistem 4 (Demokratik): Yönetimin astlara güveni tamdır. Karar verme aşamalarına tüm örgüt katılmaktadır (Eren,2003:47-49).

Likert'in yapmış olduğu bu araştırma verimliliği en fazla olan örgütlerin sistem3 ve sistem 4; verimliliği en az olan örgütlerin ise sistem 1 ve sistem 2 olduğunu göstermektedir (Koçel,1998:338).

Davranışsal yaklaşımlara göre ortaya çıkan her davranışın bir nedeni bulunmaktadır ve davranışsal yaklaşım ise bu nedenleri araştırmaktadır. Baransel'e göre davranışsal yaklaşımın ortak sonuçları şu şekilde sıralanabilir;

- İnsanları motive eden sadece ekonomik faktörler değillerdir.

- İnsanların ihtiyaçları zamanla değişebilmektedir.
- Çalışanların sergiledikleri davranışların bir nedeni vardır.
- Çalışanlar değişik liderlik tarzlarına değişik tepkiler verebilmektedirler.
- Bireyler arası iletişimin örgütün etkinliğine etkisi vardır.
- Örgütler sosyal görevleri de bulunan sistemlerdir (Baransel,1993:285).

2.6.1.3 Durumsallık Yaklaşımı

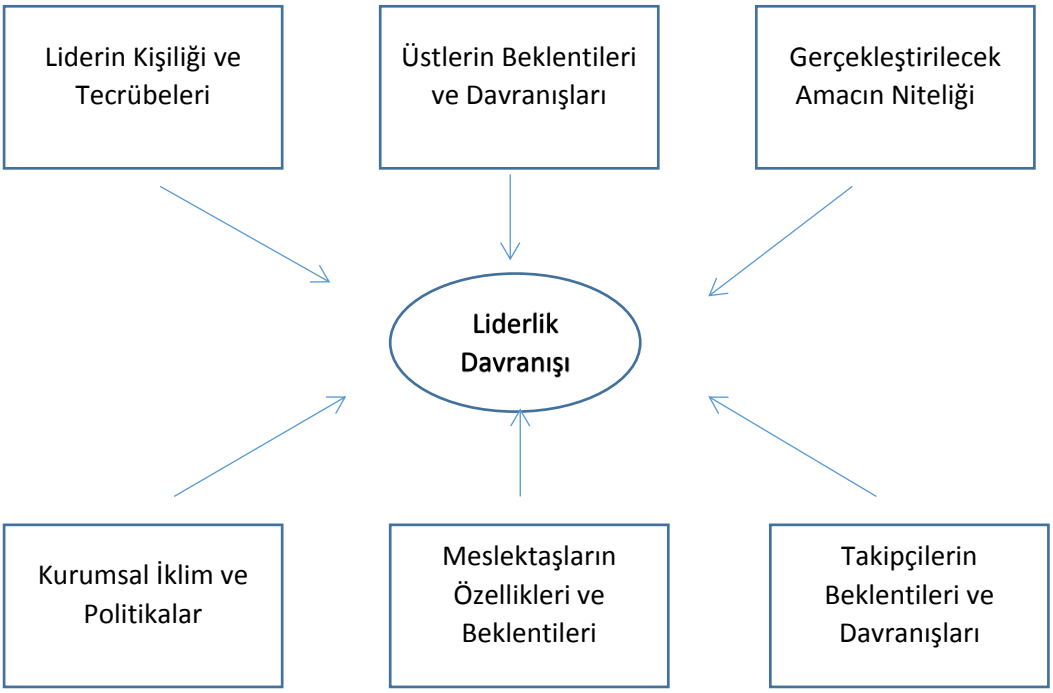
Özellikler yaklaşımı ve davranışsal yaklaşımın eksikliği, liderlik davranışlarına her zaman geçerli olacak bir tanım getirmeye çalışmaları ve durumsal koşullardan kaynaklanacak farklı davranışları tanımlamada eksik kalmalarıdır. Durumsallık yaklışımının amacı bu noktadaki eksikliği giderip liderin farklı durumsal koşullarda duruma göre davranacağını açıklamasıdır (Zel,2001:139).

Durumsallık yaklaşımında bazı durumsal faktörlerin liderlik davranışları üzerinde etkin bir rol oynadığı belirtilmektedir. Liderlik zamana ve mekana göre değişen yönetsel bir rol davranışıdır. Liderlik davranışlarını etkileyen faktörler; grup üyeleri, amaçlar ve bu amaçlara ulaşma sürencindeki durumsal koşullardır (Balekoğlu,1992:30).

Bu yaklaşım türüne göre lider, yapılan işin özelliğine göre çeşitli liderlik davranışları göstererek takipçilerini motive eder ve onları başarılı kılma azmi verir. Liderlik kavramını durumsal faktörler kapsamında açıklamaya çalışan bu yaklaşımda liderlik davranışlarını belirleyen iki faktör bulunmaktadır;

- Amacın niteliği,
- Grup üyelerinin niteliği, becerileri ve beklentileri,
- Liderliğin meydana getirmiş olduğu grubun nitelikleri,
- Lider ve üyelerin geçmiş tecrübeleridir (Sabuncuoğlu ve Tüz,2001:223).

Koçel, liderlik davranışlarını etkileyen faktörleri şu şekilde özetlemiştir;



Şekil 2.3 Liderlik Davranışlarını Şekillendiren Durumsal Değişkenler (Koçel,1998:477)

Durumsallık yaklaşımının gelişmesinde; Fren Eduard Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı, Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Döngüsü Kuramı, House ve Mittchel'in Yol-Amaç Kuramı, Vroom ve Yetto'nun Normatif Durumsallık Yaklaşımı çalışmaları etkili olmuştur.

2.6.1.3.1 Fren Eduard Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı

Fiedler tarafından ortaya konan ve ilk durumsal liderlik teorisi olma özelliği taşıyan "Etkin Liderlik Yaklaşımı" grup davranışları üzerinde yoğunlaşarak liderlik ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Fiedler bu yaklaşımda 20 sorudan oluşan ve Least Preferred Co-worker olarak adlardırdığı bir ölçek kullanmıştır (Mullins,2005:295). Bu ölçeğin amacı görev odaklı ve ilişki odaklı davranış türlerini ölçmektir. Görev odaklı davranış sergileyen liderler işe odaklıdırlar ve sadece işin bitmesini önemserler. İlişki odaklı liderlik davranışını sergileyen liderler ise işten ziyade grup üyelerinin mutluğunu önemserler (Stroh, ve diğerleri,2002:258-259).

Liderlerin sergilemiş oldukları bu davranış tarzlarından her biri her koşulda başarılı sonuçlar vermemektedir. Ayrıca liderlik tarzı süreklilik gösteren ve değiştirilmesi çok zor olan bir davranış şeklidir. Doğal olarak ilişki odaklı bir lider görev odaklı bir

lider olmaya zorlanamaz. Yani lider bir durumda görev odaklı, diğer bir durumda ilişki odaklı bir lider halini alamaz; tüm durumlarda aynı tarzı kullanır. Bu yaklaşımın savunduğu diğer durumlar ise; bir lider bazı durumlarda diğer liderden daha donanımlı olsa da başarılı olamayabilir ve bir durumda başarılı olan bir lider başka bir durumda başarılı olamayabilir. Bu bulgulardan da anlaşılacağı üzere bir durumda etkin olabilen bir liderlik modeli başka bir durumda etkisiz olabilir (Mc Shane ve Von Glinow:2010:369-370).

Bu yaklaşımda ilişki odaklı liderlik davranışının ve iş odaklı liderlik davranışının etkinliklerinin belirlenmesi aşamasında şartların uygun olması gerekmektedir. Helms şartların uygun olma durumunu şu üç kritere bağlamıştır;

- Lider ve üyeler arasındaki ilişki düzeyi
- Yapılacak işin niteliği
- Liderin çalışanlar üzerindeki ödüllendirme yetkisi

Fiedlerin araştırmaları şartlar yüksek düzeyde uygun olduğu ve şartlar yüksek düzeyde uygun olmadığı taktirde iş odaklı liderlik davranışlarının sergilenmesinin daha uygun olduğunu, şartların orta düzeyde uygun olduğu ve olmadığı takdirde ise ilişki odaklı liderlik davranışının daha etkili olduğunu savunmaktadır. Bu yaklaşım liderlere tarzlarını değiştirmelerini önermemektedir. Fakat değişik liderlik tarzlarını bünyesinde bulunduran liderlerin bu tarzları harmanlayabildikleri ölçüde etkin olabildiklerini savunmaktadır (Helms,2006:447).

Fiedler'in yapmış olduğu bu araştırmanın sonuçlarına göre takipçileri tarafından güvenilen ve sevilen bir lider liderliğini kabul ettirmek adına resmi bir unvana gereksinim duymaz. Liderin bulunduğu pozisyonun kapsamında sahip olduğu güç ne ölçüde fazla ise görevin ifası da o kadar basit olmaktadır (Korkut,1992:162).

2.6.1.3.2 Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Döngüsü Kuramı

Yaşam döngüsü kuramı lideri gerçek bir lider yapan gerçek faktörün onun takipçilerinin olgunluk düzeyine bağlı olduğunu öne sürmektedir. Devamında ise liderin takipçilerinin olgunluk düzeyine ulaşmadaki alt değişkenleri de şu şekilde sıralamaktadır;

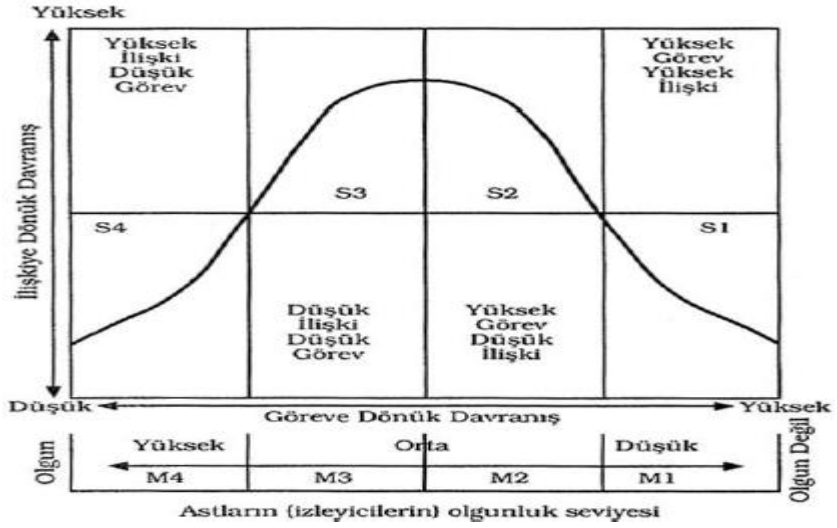
- Uzmanlık
- Yaşantı

- Yeterlilik
- İş bilgisi
- Makam
- Kişilik nitelikleri
- Örgüt içerisindeki bağımsızlık düzeyi
- Lideri algılama biçimi
- Liderden beklentiler
- Özelliklerinin düzeyi, (Vecchio,1991:317).

Olgunluk düzeyi liderin takipçilerinin, görev, yetki ve sorumluluk alma bilinçlerinin gelişmesi demektir. Lider takipçilerini olgunlaştırarak ve takipçileri üzerindeki etkinliliğini artırarak şu kazanımları elde etmektedir;

- Belirlemiş olduğu hedeflere takipçileri ile birlikte çalışarak ulaşabilir.
- Örgütsel hedefleri gerçekleştirmek adına takipçilerin gönüllü olmalarını, sorumluluk almalarını sağlayabilir.
- Takipçilerine kendilerini yetiştirme, geliştirme şansı verebilir, onlara hedefleri içselleştirip bu hedefleri başarma becerisi kazandırabilir (Zel,2001:124).

Takipçilerin olgunluk seviyelerini 4 faktör altında incelemek mümkündür. Bu olgunluk düzeyleri ve bunlara yönelik uygulanması gereken liderlik çeşitleri şekil 2.4'de şu şekilde tasvir edilmiştir;



Şekil 2.4 Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Döngüsü Yaklaşımında Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Düzeyi İlişkisi (Eren,2010:457).

Yukarıdaki şekilde anlatılmak istenen; grubun düşük oldgunluk seviyesinde olduğu durumlarda verilecek kararlar lider tarafından verilir iken, grubun yüksek olgunluk seviyesinde olduğu durumlar da ise kararlar grup üyeleri tarafından verilmektedir.

M1 Olgunluk Seviyesi: Bu seviyede grup üyelerinin olgunluk seviyeleri düşüktür. Grup üelerinin işe karşı istekleri az ve yetenekleri de yok denecek kadardır. Lider bu noktada daha çok işe odaklıdır ve sıkı iş tanımları ve denetlemeler yapmaktadır.

M2 Olgunluk Seviyesi: Bu seviyede grup üyeleri yeteneksizdir. Fakat işe karşı isteklidirler. Liderler bu aşamada görev odaklı liderlik davranışı sergileseler dahi grup üyeleri ile ilişki içerisindedirler.

M3 Olgunluk Seviyesi: Bu aşamada grup üyeleri iş konusunda yeteneklidirler. Ancak işte yeni olduklarından güvensizlik duymaktadırlar. Liderin bu durumda yapması gereken grup üyeleriyle sürekli bir iletişim halinde bulunmak ve onları desteklemektir.

M4 Olgunluk Seviyesi: Bu seviyede grup üyeleri hem çok yetenekli hem de işe karşı çok isteklidirler. Bu seviyede lidere olan ihtiyaç en az seviyededir. Liderin görevi gözlem ve takip yapmaktır. Ayrıca lider takipçilerine yetki vermeli ve onları yönetime katmalıdır (Eren,2010:362).

2.6.1.3.3 House ve Mittchel'in Yol-Amaç Kuramı

Bu yaklaşımda liderin grup üelerini nasıl etkilediği, grup üyelerinin iş ile ilgili hedefleri nasıl algıladığı ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağı ile ilgili konular üzerinde durulmaktadır. Bu kuram grup üyelerini örgütsel hedeflere yöneltmek isteyen liderlerin, kişinin yapacağı bir işin kendisini nereye götüreceği ve sonucunda ulaşağı hedefin kendisi için ne kadar değerli olduğuyla ilgilenmektedir (Balekoğlu,1992:51). Bu teori, yönlendirici liderlik davranışı, destekleyici liderlik davranışı, katılımcı liderlik davranışı, başarıya yönelik liderlik davranışı olmak üzere dört farklı liderlik davranışını incelemektedir (Northcraft,1994:365).

- **Yönlendirici Liderlik Davranışı:** Astlarına işe dair bilgileri kesin ve net bir şekilde verir. Onlara beklentilerini ve işin nasıl yapılacağını anlatır.
- **Destekleyici Liderlik Davranışı:** Lider astlarıyla akadaş gibidir. Onların isteklerine değer ve önem vermektedir.

- **Katılımcı Liderlik Davranışı:** takipçilerinin fikirlerine önem verir ve işle ilgili konularda takipçileriyle konuyu tartışır.
- **Başarıya Yönelik Liderlik Davranışı:** Lider, astlarını koyduğu hedefler doğrultusunda başarılı olacaklarına dair motive eder. Onlardan sürekli yüksek performans beklentisi içerisindendir.

Tablo 2.4 House ve Mittchel'in Yol-Amaç Kuramı (Alganer,2002:16).

DURUM	**LİDERLİK TARZI**	**SONUÇ**
Astların özgüveni düşük	Destekleyici Liderlik Tarzı	Astların işle ilgili özgüvenleri yükselir.
Belirsiz durum	Yönledirici liderlik tarzı	Amaca giden yol iyice belirginleşir.
İş için çabalama yok	Başarıya yönelik liderlik tarzı	En üst hedefler belirlenir.
Yanlış ödüllendirme	Katılımcı liderlik tarzı	Ödüllendirme konusu ve astların istekleri belirlenir.

Tablo 2.4'den de anlaşılacağı gibi, lider her farklı durumda farklı bir liderlik davranışı belirlemelidir. Ancak bu liderlik davranışını göstermeden önce grup üyelerinin kişiliklerini ve çevresel faktörleri iyice analiz etmelidir (Ceylan,1997:318).

2.6.1.3.4 Vroom ve Yetto'nun Normatif Durumsallık Yaklaşımı

Bu yaklaşım örgütsel sorunların nasıl çözümlenebileceğini belirlemeye liderlerin karar verme tarzları ve değişik durumsal faktörler arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik normatif bir yaklaşımdır (Baysal ve Tekarslan,2004:237). Bu modelde liderin (Karar verici) farklı şartlar altında şeçme durumda olacağı yedi farklı davranış bulunmaktadır (Zel,2001:139-130).

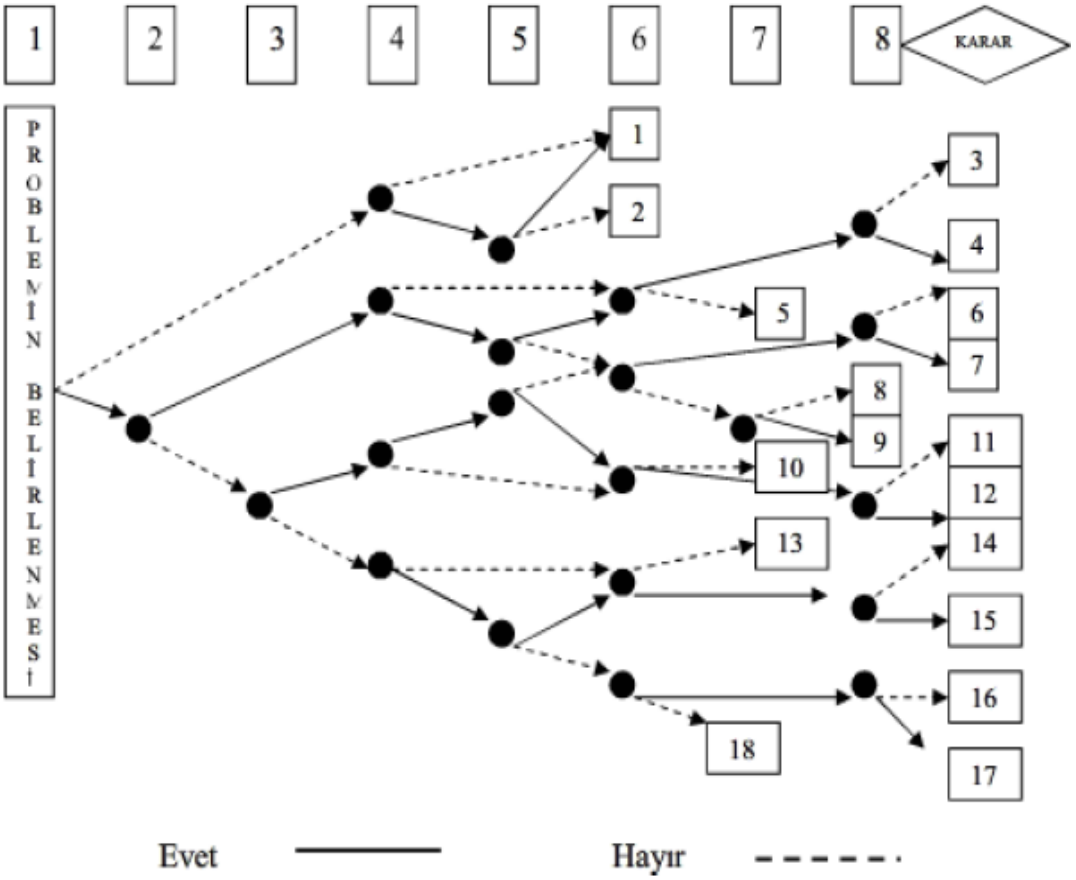
- **Otokratik-1 (AI):** Lider, sahip olduğu bilgiler kapsamında takipçilerinin fikirlerine bakmaksızın yalnız karar alandır.

- **Otokratik-2 (AII):** Lider, astlarından konu hakkında bilgi alır fakat karar verme noktasında yine yalnızdır.
- **Danışmacı-1 (CI):** Lider, konu hakkında takipçilerini aydınlatır, onlardan araştırmaya dayalı bilgi elde etmelerini ve analiz yapmalarını ister. Fakat kararı yine tek başına verir.
- **Danışmacı-2 (CII):** Lider, karar vverme aşamasından önce takipçilerinden fikir ve önerilerini alır, daha sonra kararı yine kendisi verir.
- **Grup-1 (GI):** Lider ve takipçileri konu hakkında grup oluştururlar ve kararı gruptan çıkan ortak karar çerçevesinde verirler.
- **Grup-2 (GII):** Lider, grubu toplayarak onlara konu hakkındaki kendi fikirleri dikta etmeden grup olarak demokratik ortak bir karar verir.
- **Yetki Devreden (DI):** Lider, takipçilerine yetki vererek onlardan sorunun nasıl üstesinden gelineceğini bulmalarını ve çıkan sonucun kendisine bildirilmesini talep eder.

Bu yaklaşımda kullanılan yukarıdaki yedi farklı davranış tarzının aşağıda verilen sekiz farklı soruya göre neticeye ulaşacağı belirtilmektedir;

1. Problemi çözme adına teknik bilgiye gereksinim var mı?
2. Takipçilerin kararı kabul etmesi önem teşkil eder mi?
3. Yöneticilerin bilgileri optimum karara ulaşabilmek adına yeterli midir?
4. Yönetici gerekli olan bilgiyi yeterince tanımlayabilmiş ve problemi somutlaştırabilmiş midir?
5. Yöneticinin tek başına vereceği kararı takipçiler kabul edecek midir?
6. Takipçiler verilen kararın neticesinde ulaşılmak istenen hedefi içselleştirmiş midir?
7. Alınan kararın takipçiler arasında çatışma çıkarma olasılığı ne kadardır?

8. Takipçilerin bilgileri doğru kararı verebilmek adına yeterli midir?



Şekil 2.5 Vroom-Yetton Normatif Liderlik Yaklaşımı (Karar Ağacı Modeli) (Zel, 2001: 130).

AI: Lider mevcut bilgisiyle kararı tek başına verir. (1,3,4,5)

AII: Lider gerekli bilgileri toplamanın akabinde kararı tek başına alır. (10,11,12)

CI: Lider takipçilerine danışır sonraki aşamada kararı tek başına alır. (8,9,13,15,18)

CII: Lider takipçilerine grup olarak danışır ve kararını verir. (8,13,14,15,18)

GI: Lider takipçileriyle birlikte problem hakkında çalışır ve ortak karar verilir. (7,17)

GII: Lider takipçileriyle birlikte problem hakkında tartışır ve ortak karar alınır. (2,6,7,16,17)

DI: Lider problemin çözüme ulaşması çerçevesinde takipçilerine yetki devri yapar ve çıkan kararın arkasında durur. (2,6,11,14,16)

Bu diyagram lider ile astları arasında bir konu hakkında verilecek olan kararın karşılıklı mı yoksa liderin tek başına mı alması gerektiği konusunda fikir vermektedir. Buna rağmen tüm durumlarda en iyi kararı verme süreci diye bir süreç belirlenmemiştir. Alınan kararların etkin olabilmesi için astların karar ile alakalı olarak çıkan sonucu içselleştirmiş olması gerekmektedir. Bundan dolayı bu yaklaşım, bir konu hakkında alınacak kararda astları da karar verme sürecine dahil etmenin faydalı olacağını belirtmektedir (Zel,2001:131).

2.6.2 Modern Liderlik Yaklaşımları

Yönetim bilimi kapsamında yaşanan değişimler liderlik türlerindeki geleneksel modellerin artık yetersiz kaldığını göstermiştir. Dolayısıyla bu eksiklikleri kapatmak adına yeni liderlik modelleri ortaya çıkarılmıştır. Bu yeni modeller; geçmişe bağlı ve daha fazla geleneksel olan etkileşimci (transaksiyonel) liderlik modeli ve geleceğe odaklı, gelişime, yeniliğe açık olan dönüşümcü (dönüşümcü) liderlik türleridir (Yukl,1998:285).

2.6.2.1 Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı

Etkileşimci liderlik yaklaşımında liderler, örgütsel amaçlara ulaşmak adına örgütün kullandığı geleneksel iş yapma biçimlerini daha etkin ve verimli kullanmak adına iş yaptırmayı tercih etmektedirler. Bu yaklaşımı gösteren liderler astlarının daha fazla çaba göstermeleri için onları ödüllendirken para ve mevki argümanlarını kullanmaktadırlar (Eren,2004:460).

Etkileşimci liderliğin ana düşüncesi, lider ile astlar arasındaki alış-veriş üzerine temellendirilmiştir. Astların hataları disiplin cezaları ve azarlama gibi tercihlerle düzeltilir iken astlar vaatler ve ödüllerle motive edilmektedir. Liderler ve astlar arasındaki davranışlar iki tarafın da amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım ediyor ise, astlar liderlerini tam anlamıyla benimsemiş olacaklardır(Erarslan,2004:5).

Etkileşimci liderler geçmişteki olumlu ve faydalı alışkanlıkları sürdürme ve bunların geleceğe aktarılması konusunda çaba harcamaktadırlar. Bu durumdan da anlaşılacağı üzere etkileşimci liderlik davranışı, durgun büyüme ve tasarruf politikası uygulayan organizasyonlarda görülmektedir. Bunun yanı sıra bu liderler performanların planlanması, programlanmsı ve bütçelenmesine de önem verirler, örgüte bağlılık hisleri fazladır (Eren,2004:462).

2.6.2.2 Dönüşümcü (Dönüşümcü) Liderlik Yaklaşımı

Dönüşümcü liderler gelecek adına realist ve çekici bir stratejik vizyon sahibidirler. Bu vizyonu grup üyelerinin hayatlarındaki sembollerden, hikayelerden ve diğer argümanlardan toplayıp onları örgütün stratejik hedefine ulaşma hususunda motive ederler (Mcshane,2005:430).

Dönüşümcü liderlik, liderin ve takipçilerinin moral ve motivasyon faktörleri kapsamında birbirlerini desteklediği bir süreç olarak açıklanmaktadır(Zel,2001:155).

Dönüşümcü liderlik, değişimi etkili bir biçimde gerçekleştirmeye başlamak, bu değişime rehberlik edecek ileri görüşlülüğü tesis etmek ve değişim için gerekli ihtiyaçları tanımlamak için ihtiyaç duyulan becerilerin toplamıdır (Keçeçioğlu,2003:34).

Dönüşümcü liderlik anlayışı kapmamında çalışanlara vizyon kazandırmak, yeniliğin ve değişimin gerekliliği benimsetebilmek çok önemlidir. Çalışanlar bu sayede örgütsel hedefe kenetlenir ve ortaya yeni fikirler ve çalışmalar çıkar (Eren,2004:462).

Dönüşümcü lider, takipçilerinin gereksinimlerini, inançlarını, değer yargılarını dönüştürerek değişimi ve gelişimi gerçekleştirmiş olur (Koçel,2005:609).

Aykut, dönüşümcü liderlerin sahip olduğu bazı temel özellikleri şu şekilde sıralamıştır;

- Değişime yol açacak işleri gerçekleştirebilen ve bazı basmakalıp yolları ve fikirleri değiştiren, bu uğurda çaba harcayan ve bunları başarabilmek için tüm zorluklara katlanan cesaret sahibi liderlerdir.
- Bulundukları grubun bireylerinden daha üst seviyede düşünebilme becerisine sahip liderlerin bu meziyetlerinin sürekli araştırma, analiz etme, inceleme gibi kendini geliştirme yönelimlerinden kaynaklı olduğundan bahsedilebilinir.
- Kendilerini değişimin bir unsuru olarak tanımlamaktadırlar.
- İnsanlara güven noktasında sıkıntı yaşamazlar. İlgilendikleri bireylere güvenip onların proplaemlerini çözmede yardımcı olurlar.
- Kolay pes etmeyen bir kararkterleri vardır. Karmaşık ve belirsizlik durumlarında mücadele edebilme özelliklerine sahiptirler.

O'Leary dönüşümcü liderlerin karakteristik özelliklerini şu şekilde sıralamıştır;

- Karizma; Lider, organizasyon için açık vizyon sahibidir ve takipçileriyle bu vizyonla iletişim seviyesini yüksek tutar.
- Güven; Lider iyi bir algıya sahiptir ve organizasyon adına doğru olacak kararı kararı önceden hissedebilir. Bu beceri liderin rahat ve güvende hareket etmesini sağlar bu da lidere karşı güven duygusunun artmasına sebep olur.
- Etkileyici övgü; Lider, iyi bir iş çıkardıklarında etkileyici bir şekilde takipçilerini över. Takipçilerine, örgütün geleceğini belirlemede karar verici bir pozisyonda olduklarını hissettirir.
- İlham; Lider, takipçilerinin becerikli oldukları işlerde karamsarlığa kapıldıkları zamanlarda takipçilerine ilham verme konusunda uzmandır.
- Saygı ve sadakat; Lider, takipçilerine önemli olduklarını hissettirerek insanlar arasında kendine karşı saygıyı ve sadakati sağlar (O'Leary,2000:16).

Aydın, dönüşümcü liderlerin üç temel işlevini şu şekilde sıralamıştır;

1. Ortaya çıkan problemleri önceliklerine göre sıralama ve uygun çözüm metotları geliştirme,
2. Değişimi kurumsallaştırabilme ve yeni bir yapı oluşturma,
3. Geleceği önceden tahmin edip örgütsel kaynakları bu bağlamda etkin olarak kullanma (Aydın,1997:23).

2.6.2.3 Dönüşümcü (Dönüşümcü) Liderliğin Boyutları

Dönüşümcü liderlik tarzı ilk olarak 1978 yılında Burns'ün yazdığı 'Liderlik' adlı eser ile literatüre kazandırılmıştır. 1985 yılına gelindiğinde ise Bass, 'Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans' adlı eseriyle dönüşümcü liderlik tarzı literatürüne katkıda bulunmuştur. Daha sonraları Bass ve Avelio'nun yapmış oldukları ortak çalışmalar sonucu dönüşümcü liderlik tarzının boyutları 'Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği' ile beraber karizma, ilham verme, zihinsel teşvik, bireyselleştirilmiş ilgi, istisnalarla yönetim, koşullu ödüllendirme ve serbesiyetçi liderlik olmak üzere yedi boyutta açıklanmıştır. Ancak daha sonra Bass ve diğerlerinin yapmış oldukları araştırmalarda ilham verme ve karizma boyutlarını farklılık göstermediğinden yedi boyutta açıklanmış olan dönüşümcü liderlik tarzı altı boyuta düşürülmüştür (Arslantaş ve Pekdemir, 2007:262).

Dönüşümcü liderlik tarzı Bass ve Avolio dışında birçok araştırmacının da ilgi odağı haline gelmiştir. 1990 yılında Podsakoff ve diğerleri dönüşümcü liderlik tarzının

manasının tam olarak anlaşılmadığı gerekçesiyle bu tarzdaki liderlerde, vizyon tanımlanması ve bildirilmesi, rol model olma, ekip amaçlarının kabulüne teşvik, üst düzey performans beklentisi, bireyselleştirilmiş destek verme ve entelektüel teşvik olmak üzere altı özelliğin bulunması gerektiği görüşünü savunmuşlardır (Akbolat ve diğerleri, 2013:26).

Günümüze gelindiğinde ise Dönüşümcü liderlik tarzının dört boyutta incelendiği görülmektedir, Bunlar;

- İdealleştirilmiş Etki (Karizma)
- İlhan Verici Motivasyon
- Entelektüel Teşvik
- Bireyselleştirilmiş İlgi'dir. (Bass ve Avolio,1995).

2.6.2.3.1 İdealleştirilmiş Etki (Karizma)

Bir liderin karizmatik faaliyetlerine yönelik olan; değer, inanç ve misyon kavramlarını ifade etmektedir. Bu boyutun liderler açısından örnek oluşturması için takipçilerinin temel prensipleriyle ve değerleriyle uyumlu olma, takipçilerinin gereksinimlerini kendi gereksinimlerinden öncelikli sayma, riski diğerleriyle paylaşma durumlarının bulunması gerekmektedir. Dönüşümcü liderler birer rol model oldukları için takipçileri onlara benzemek isterler dolayısıyla bu liderler güvenilirdirler, takdir edilirler ve kendilerine daima saygı gösterilir (Kaygın ve Güllüce, 2012:267). Bu özellikleri nedeniyle dönüşümcü liderler örgütlerde yapacakları en köklü dönüşümlerde bile takipçileri tarafından direnç gösterilmeden onanırlar. İdealleştirilmiş etkide dönüşümcü liderler ortak bir misyon çerçevesinde takipçilerini yönlendirir. Lider ortak amaç ve hedeflere ulaşmak için özverili davranışlarda bulunmaya ve ahlaki davranış düzeyini üst seviyeye daha meyillidirler (Gül ve Şahin, 2011:242).

2.6.2.3.2 İlham Verici Motivasyon

İlham verici motivasyon boyutunda lider takipçilerine, örgüt içinde iyi bir performans sergilemelerinin önemini vurgular ve takipçilerini örgütün misyon ve hedeflerini gerçekleştirme konusunda motive eder. Bass ve Avolio, bu davranışları sergileyen liderlerin takipçilerini etkileme noktasında daha başarılı olduklarını açıklamışlardır. Ayrıca bu özelliklere sahip liderlerin iletişim yeteneklerinin daha

güçlü olduklarından örgütün misyon ve misyonunu takipçilerine daha kolay aktarabildiklerini gözlemlenmiştir (W.A. Wan Omar ve Fauzi H.,2013:348).

2.6.2.3.3 Entelektüel Teşvik

Entelektüel teşvik boyutunda ise dönüşümcü liderler takipçilerinin mevcut durumu sorgulamaları adına onları teşvik edici aynı zamanda örgütle ilgili sorunlara yenilikçi ve yaratıcı çözümler bulabilmelerini sağlayacak davranışlar sergilerler (Kreitner ve Kinicki, 2009: 487). Dolayısıyla entelektüel teşvik bir liderin takipçilerine örgütsel kapsamda düşünmelerini, sorular sormalarını ve sorunlara çözümler bulabilmelerini sağlama imkanı vermektir, şeklinde tanımlanabilir. Dönüşümcü liderlerin bu boyut başlığı altında sergileyecekleri bir başka davranış ise takipçilerini başarısızlıkları durumunda herkesin önünde eleştirmemeleri ve takipçilerine onları zorlayıcı (gelişimlerini sağlamak adına) işler vererek bu sayede onları kendi yaklaşımlarını kullanabilme davranışı kazandırmak istemesidir (W.A. Wan Omar ve Fauzi H.,age:348). Entelektüel teşvik dönüşümcü liderlerin takipçilerinin yaratıcı bir şekilde düşünebilme ve davranabilme kazanmasını sağlamaktır. Dolayısıyla dönüşümcü liderler sürekli olarak takipçilerinin özgürce düşünebilmeleri ve inovatif bir yaklaşım tarzı benimsemeleri adına takipçilerini sürekli cesaretlendirmektedir (Karcıoğlu, Kaygın, 2013 : 5).

2.6.2.3.4 Bireyselleştirilmiş İlgi

Dönüşümcü liderliğin dördüncü boyutu olarak bireysel ilgi, takipçilerin analiz edebilme yeteneği ile alakalıdır. Takipçilerin örgütün değişim ve dönüşüm süreçlerine sağlayacakları katkıları, onların arzu, ihtiyaç, değer ve kabiliyetlerinin doğru bir biçimde örgüt yararına kullanımı ifade etmektedir. Dolayısıyla bu kapsamda dönüşümcü liderler her takipçisini bireysel olarak nasıl motive edeceklerini bilirler (Gül ve Şahin, 2011:243).

Dönüşümcü liderler takipçilerine sürekli destek olurlar, onlara yardım ederler ve bu sayede de sürekli ve yüksek seviyede bir güven inşa ederler. Takipçilerine bireysel anlamda destek olma konusunda onlara kişisel amaçlarını başarmaları için zaman ve destek sağlarlar. Bununla birlikte dönüşümcü liderler bireysel ilgi yoluyla takipçilerine önemli birileri olduklarını hissetmelerini sağlarlar. Bireysel ilgi boyutuna örnek olarak, dönüşümcü liderin takipçilerine saygılı olması, onların isimlerini zihninde tutabilip onlara isimleriyle seslenmesi, onlarla yaptığı önceki

konuşmalarını hatırlaması gibi davranışlar örnek olarak verilebilir (Kreitner ve Kinicki, age, 487).

2.7 Liderlik Türleri

Sürekli değişen şartlar örgütleri de çağa uyum sağlamak adına değişişe itmektedir. Bu nedenle liderlikte çağı yakalamak adına her geçen gün liderlik türleriyle ilgili olarak yeni tanımlamalar yapılmaktadır. Tanımlanan yeni liderlik davranışları çerçevesinde en çok rastlanılan liderlik türleri; otokratik liderlik, demokratik liderlik, hümanist liderlik, bürokratik liderlik, demokratik liderliktir.

2.7.1 Otokratik Liderlik

Otokratik liderler temel olarak grup üyelerini karar verme süreçlerinin hiç birine dahil etmezler. Merkeziyetçi bir yapıları vardır ve kendilerini merkeze koyarlar. Bu liderler tüm yetki ve sorumlulukları kendi üzerlerinde toplarlar(Eren,2000:437).

Düşünmek ve karar vermek liderin işi iken düşünülenlere yumak ve iş yapmak ise çalışanların işidir. Otokratik liderlere göre onların grup üyeleri Mc Gregor'un X teorisindeki insan tipleridir (Güney,1997:212).

Otokratik liderlerin olduğu örgütlerde çalışanların, liderlerine çok fazla bağımlı, daha agresif oldukları gözlemlenmiştir. Böyle bir ortamda çalışanlar, liderin ortamı terk ettiği zamanlarda liderin olduğu zamanlara göre daha az çalıştıkları bilinmektedir (Arkonaç,1993:52).

Otokratik liderler, grup üyelerinin ihtiyaçlarına karşı duyarsızlardır. Çalışanlarla iletişim kurmadan, görevi ifa noktasında istekli olup olmadıklarına bakmadan bir amaç veya görevi kendilerine verirler (Keçecioğlu, 2003: 118).

Yüksek verimlilik otoriter liderlerin yönetişim anlayışlarının temelini oluşturmaktadır. Bu tarzdaki yöneticiler otoriter oldukları müddetçe kendilerini rahat, mutlu ve güçlü hissederler. Yetki devrine kesinlikle olarak karşıdırlar. Otoriter liderlerin takipçilerine diğer bir etkisi de takipçilerinin yaratıcılığın ortadan kaldırılmasına sebep olmalarıdır (Bumin,1990:16).

Otokratik liderliğin en büyük dezavantajı, aşırı derecede bencil olması ve çalışanların duygularını kesinlikle dikkate almamalarıdır. Diğer bir dezavantaj ise, grup içinde yetki devrinin olmaması nedeni ile yaratıcılığın azalmasıdır (Eren,2000:438).

Adorno, otokratik liderlik tarzı üzerinde yapmış olduğu bir araştırma neticesinde bu liderlik davranışını sergileyen yöneticilerin başlıca şu prensiplere sahip olduğunu görmüştür;

- Topluma uyum sağlamaya büyük önem gösterme,
- Değişmez bir karaktere sahip olma ve değişimden yana olmama,
- Ast-üst ilişkilerini çok fazla önemseme,
- Gücü elinde tutan kişilere yüzü dönük olma,
- Yabancı ve azınlık gruplarına tahamülsüz olma,
- Tutucu ve geleneklerine bağlı olmadır (Baymur,1994:279).

Otoktatik liderlik davranışı yerinde kullanıldığında pozitif etkide bulunabileceği zeminler de vardır. Otokratik liderlikte karar verme süreçleri çok hızlıdır ve zaman kayıpları minimum seviyeye inmiştir. Dolayısıyla otokratik liderlik tarzının doğal afet olayları sonrası gibi hızlı karar vermenin çok önemli durumlarda kullanılması son derece faydalıdır (Goleman vd,2002:70).

2.7.2 Demokratik Liderlik

Demokratik liderler, yönetim erkini grup üyeleriyle paylaşma eğilimindedirler. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında lider daima takipçilerine onlardan aldığı fikir ve düşünceler kapsamında liderlik davranışı göstermeye ehemmiyet gösterir (Eren, 2000: 437).

Bu liderlik tipinde grup üyeleri yapılanlar hakkında bilgilendirilmekte ve karar alma süreçlerine dahil edilmektedirler. Demokratik liderin en önemli özelliği astlarını uzmanlık ve ilgi gücü ile etkileyebilmeleri ve astlarıyla ile her türlü iletişim içinde olmalarıdır (Tengilimoğlu, 2005: 7-8).

Demokratik liderlik tarzının faydalarından biri, grup üyelerinin, lider kadar örgütü etkileyen etmenlerle ilgilenip amaç, karar, plan, politikalarla ilgili öneriler bulmaya çalışmalarıdır. İkinci faydası ise, fikir, inanç ve arzularına değer verilen takipçilerin çalışma isteği ve güdülerinin olumlu bir biçimde etkilenmesi ve bundan psikolojik tatmin duymalarına ilişkindir (Eren,2000:439).

Demokratik liderin temek kişilik özellikleri şu şekildeldir;

- Katılımcı; Lider işin yapılmasında grup üyeleriyle aynı fikri taşımaktadır.Her grup üyesi eşit olarak organizasyonun nereye doğru gittiğinden haberdardır,

- Tartışmaları teşvik eder; Lider tartışmanın önemini bilir ve organizasyonun hedefleri için çalışanlarını rekabete özendirir,
- Reddetme hakkı vardır; Liderin karar verme yetkisini takipçileriyle paylaşmasından kaynaklanmaktadır. Önemli bütün kararların alınmasında çalışanları lider desteklemektedir(Eren,2000:439).

Demokratik liderlik tarzının en fazla yaşadığı örgüt tipleri yenilikçi çalışanların bulunduğu örgüt tipleridir. Yenilikçi fikirlere sahip çalışanların yüzlerce yeni fikirleri vardır, bu durum lidere daha çok alternatif sunmaktadır. Bu noktada lidere düşen bu fikirleriden sadece doğruları ve yanlışları ayırt etmesidir (O'Leary,2000:14).

2.7.3 Hümanist Liderlik

Hümanist liderlerin takipçileriyle iletişim bağlarını kurup ve sonra güçlendirmede doğal yetenekleri vardır. Bu tarzdaki liderler işten çok takipçilerinin duygu ve düşüncelerini önemsemektedirler. Onları mutlu etmek ekip ruhu oluşturmayı en önemli görevli sayarlar. Takipçilerine işlerini özgür bir şekilde yapma olanağı sunarlar. Bu tip liderler takipçileriyle güçlü bir bağ kurarlar, bu bağın salamış olduğu sadakate bağlı olarak takipçilerini yönetirler (Goleman vd,2002:73).

Hümanist liderlerin korumacı bir tarzları vardır ve dolayısıyla babacandırlar. Karar verme aşamalarında sıkça takipçilerinin görüşlerini alsalar da çoğunlukla kendi istediklerini doğrultuda karar verirler. Ödüllendirme sistemini kullanırlar ve takipçilerini de bu sayede motive ederler. Cezalandırma yönetemine neredeyse hiç başvurmazlar (www.niyazialtilar.com.,08.08.2016).

Hümanist liderlik tarzı takipçilere, kendilerine değer verildiği hissi uyandırmaktadır. Liderin takipçileri ile arasında kuvvetli bağlar geliştirmesi, her iki taraf için de geçerli olacak duygusal bir bağlılık oluşturacak bu da olumlu bir hava oluşmasını, davamında da verimliliğin artmasını sağlayacaktır (Eren, 2001: 437).

2.7.4 Bürokratik Liderlik

Bürokratik liderlik tarzında amaç ve hedefler ile bunları gerçekleştirmek adına yapılacak tüm faaliyetler belirlenmiş ve bu faaliyetler ilgili departmanlara iş tanımları adı altında iletilmiştir. Böylece amaç, faaliyet ve görev biçimlerinden müteşekkil bir örgüt meydana gelmiştir ve bu örgütte bireylerin faaliyetleri yerine

getirmeleri için gerekli olan her şeyi serbestçe kullanabilme yetkileri açıkça belirlenmiştir (Erdoğan, 1999: 53).

2.7.5 Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderliğin özellikleri saygı, güven ve vefadır. Bu tarzdaki liderler, takipçilerin kendi kişiliği ile çok güçlü bir birliktelik kurmasını sağlamış ve takipçilerin üzerinde çok güçlü duygusal izlenimler bırakmışlardır (Çelik,2000:162).

Yukl bir liderin karizmatik lider olup olmadığının belirlenmesi adına sekiz özellik sırlamıştır;

- Takipçilerin lidere olan güveni,
- Takipçilerin ve liderin inançlarının pararlellik gösterme oranı,
- Liderin grup üyeleri tarafından koşulsuz ve şartsız kabul edilmesi,
- Takipçilerin lidere gönüllü bir şekilde itimat etmeleri,
- Takipçilerin, örgütün karar verme süreçlerindeki katılım sıklıkları,
- Takipçilerin lideri etkileyebilmeleri,
- Takipçilerin çalışma isteklerinin çok fazla olması,
- Örgütsel hedeflere olan inancın ortak bir vizyon olması (Yukl,1998:205).

3.POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE

Bu bölümde psikoloji, pozitif psikoloji ve pozitif psikolojik sermaye kavramları, ilgili literatürden faydalanılarak işlenecektir.

3.1 Pozitif Psikoloji Kavramı

Psikoloji kavramı davranışları ve zihinsel süreçleri inceleyen bilim dalı olarak tanımlanmaktadır (APA, 2006:753) ve temel olarak ilgilendiği üç konu bulunmaktadır.Bu konular;

- Ruhsal rahatsızlıkları iyileştirmek,
- Bireylerin yaşamlarının daha iyiye gitmesini sağlamak,
- Bireylerin üstün yeteneklerini geliştirmektir.

Ancak zaman içerisinde bu üç konu içerisinde insanların üstün yeteneklerini geliştirme konusu çeşitli nedenlerden dolayı göz ardı edilmiştir ve sadece ruhsal sorunları çözmek ve ruhsal durumların daha iyiye gitmesini sağlamak konularına ağırlık verilmiştir (Nelson ve Cooper,2007:10). Psikoloji biliminin yetenekleri geliştirme konusunu göz ardı etmesinin kaçınılmaz nedeni özellikle 2. Dünya Savaşı'dır.

2000 yılında Seligman ve Csikszentmihalyi psikoloji biliminin sadece negatif (hastalıklı ve problemli) alanlarla ilgili olmadığını, insanların kuvvetli yanlarının da incelenmeye tabi tutulması gerektiğini, ayrıca tedavi etmenin sadece yanlışı düzeltmek değil aynı zamanda doğru şeyleri de geliştirmek olduğunu belirtmiştir ve psikolojinin kötü olanı düzeltmeye ayarlı odağının bundan böyle insanların ruhsal boyutta olumlu özellikler geliştirmesine yardımcı olmak zeminine kaydırılması gerektiğini belirterek yeni bir psikoloji alanı olan 'pozitif psikoloji' kavramının varlığını öne sürmüştür. Ve bireylerde neyin yanlış olduğunu değil; neyin doğru olduğunu saptamak amaçlı tanımıyla literatüre kazandırılmıştır (Abdullah,2009:23).

Bu bağlamda pozitif psikolojinin kurucusu her ne kadar Seligman gibi olsa da konuyla ilgili ilk çalışmaları hümanistik psikolojiye dayandıran Maslow yapmıştır (Met,2010:890). Maslow bu konuyu ihtiyaçlar hiyerarşisinde psikolojinin sadece

ruhsal rahatsızlıklara değil insanın gerçek potansiyeline odaklanması gerektiğini belirtmiştir (Bridges ve Wertz, 2009).

Psikolojide hastalık modelinin aksine sağlık modelini ele alan pozitif psikoloji, bireylerin olumsuz yönlerinden çok olumlu yönlerine yönelen bir yaklaşımdır (Hefferon ve Bonivel 2014:1).

Luthans, pozitif psikolojiyi bireylerin ruhsal durumlarının nasıl olduğunu ve bireylerde hangi durumların iyi olduğu ve daha iyi nasıl olabileceğini inceleyen bir psikoloji alanı olarak tanımlamıştır (Luthans,2007:541).

Güler, pozitif psikoloji ile genelde bireylerin ruhsal sorunlarıyla ilgilenen psikoloji biliminin artık, en başta belirtilen misyonlardan biri olan bireylerin üstün yeteneklerini geliştirmek misyonuna geri döndüğünü belirtmiştir (Güler,2012:140).

Gable ve Haidt, pozitif psikolojiyi bireylerin gelişen veya optimum düzeyde olmayan özelliklerini geliştirmeye katkıda bulunan süreçlerin toplamı olarak tanımlamıştır (Gable ve Haidt, 2005:104).

Türkmenoğlu, pozitif psikolojiyi, psikoloji alanı içindeki aynı bilimsel yöntemleri uygulayan, fakat "işlemeyenler" aksine , "işleyenler" e; bireylerdeki "sorunlar" yerine, onları "güçlendiren özelliklere odaklanmak şeklinde tanımlamıştır (Türkmenoğlu,2012:75). Dolayısıyla 2. Dünya Savaşı dönemindeki psikoloji kavramıyla günümüzdeki pozitif psikoloji kavramı arasındaki fark ‘bireyler niçin kaybeder?’ sorusu yerine ‘bireyleri başarılı kılan nedir?’ sorularıdır.

Pozitif Psikoloji Merkezi 1998 yılında pozitif psikolojinin 3 düzeyde incelenebileceğini açıklamıştır;

- Öznel Düzey: Bireylerin geçmiş, şimdi ve gelecek boyunca tecrübe ettiği/edeceği pozitif durumları kapsayan devredir.(İyimserlik, mutluluk v.b)
- Bireysel Düzey: İyi insan olma özelliklerini kapsayan devredir.(Bilgelik, yaratıcılık v.b)
- Grup Düzeyi: Pozitif kuruluşları vatandaşlığı ve toplulukları inceler. (Toplumsal erdemler) (Positive Psychology Center, 1998).

Pozitif psikolojinin öznel, bireysel ve grup düzeyinde amaca sahip olması, kavramın ilgi alanının genişliği konusunda da fikir vermektedir. Görüldüğü gibi pozitif psikoloji sadece psikolojik sorunlar ve çözüm yolları ile ilgilenmekle kalmamakta; aynı zamanda örgütsel, ailesel ve daha da önemlisi toplumsal neticeler oluşturacak düzenlemeleri de amaçlamaktadır.

3.2 Pozitif Psikolojinin Örgütsel Boyutu

Psikoloji biliminin normal tarihi seyrine uygun olarak örgütsel davranış noktasında da olaylara karşı negatif bir bakış açısıyla yaklaşılmıştır. Seligman ve Csikszentmihalyi'nin pozitif psikolojiyi bireysel ve grup düzeyindeki çalışmalarla örgütsel davranış alanında uygulamaları neticesinde örgütsel davranış alanında pozitif psikoloji etkisinin zemininin oluşmasına büyük katkı sağlanmıştır (Seligman ve Csikszentmihalyi,2000:6-14). Luthans örgütsel davranış alanında klasik kaynak ve çözümlerin artık yeterli olmadığını zayıflıklara ve olumsuzluklara yönelmek yerine edilgen olmaktan çıkıp pozitifliği ön plana çıkarmak gerektiğini belirtmiştir (Luthans, 2002:694). Bu açıklamadan sonra psikolojinin bu pozitif boyutu örgütsel davranış alanında bir odak noktası haline gelmiştir.

Olumluluğa dönük olan pozitif psikoloji akımının psikolojide yer bulmasıyla örgütsel davranış alanında da kendine yer edinmesi çok sürmemiştir. Dolayısıyla örgütlerin verimliliğini artırmak adına güven ve öz yeterlilik gibi pozitif psikoloji kavramları üzerine yapılan araştırmalarda da bir hayli artış gözlemlenmiştir (May vd.,2004:18). Günümüzde pozitif psikoloji kavramının örgütsel çapta çalışılması 'Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu ve Pozitif Örgütsel Davranış' adlı iki yaklaşımla gerçekleştirilmektedir.

3.2.1 Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu

İnsan gruplarındaki pozitif durumları ve dinamikleri besleyen; yapı, kültür, süreç, liderlik ve diğer örgütsel koşulları belirtmektedir (Bernstein, 2003: 267).

Pozitif Örgütsel Düşünce okulu Michigan Üniversitesi araştırmacıları tarafından ortaya atılmış olup örgütün kriz anında etkinliğini sürdürmesini pozitif örgütsel etkinliklere bağlamıştır (Kaya ve Zerenler, 2014:11).

Daha çok makro örgütsel boyutta araştırmalar yapan pozitif örgütsel düşünce okulu daha çok olumsuz koşullarda işletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmelerine

yardımcı olan pozitif psikolojik özelliklerin önemini vurgulamaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 152).

Çalışanların mental dayanıklılığını artırarak onları kuvvetlendiren, bireysel ve örgütsel etkinliği artıran pozitif düşünce okulunun amacı örgütlerdeki olumlu davranış şekillerini ortaya çıkarmak, örgütleri başarıya doğru motive etmek ve başarı seviyelerini bir üst basamağa çıkarmaktır. Cameron ve Speitzer bu yaklaşımda pozitif kelimesinin pozitif örgüt süreçlerini ve kişilerarası örgüt dinamiklerini pozitif anlamda karşıladığı; okul kelimesinin ise bilimsel veya/ve teorik olarak devam eden pozitif örgüt durumlarındaki çalışmaları ifade ettiğini belirtmişlerdir. Bu akım olumsuz koşullarda örgütün hayatını devam ettirebilmesi olumlu özelliklerin altını çizmektedir (Cameron ve Speitzer, 2011: 8).

3.2.2 Pozitif Örgütsel Davranış

Seligman, Diener, Peterson, Synder gibi Nebraska Üniversitesi araştırmacıları tarafından yürütülen pozitif örgütsel davranış hareketinin amacı bireylerde neyin kötü yönde gittiğine dikkat çekmenin aksine neyin iyi gittiğinin, zayıf özellikler yerine güçlü özelliklerin, dezavantajların yerine avantajların, bozuklukların yerine sağlığın, refahın ve kaliteli bir yaşamın geliştirilmesini sağlamaktır (Luthans,2002:697).

Pozitif örgütsel davranış insanların sahip oldukları pozitif güçleri, psikoloji sermaye faktörlerini, yönetmeye, ölçmeye ve geliştirmeye çalışarak örgütün performansını geliştirmeyi amaç edinmiş bir yaklaşımdır (Kesken ve Ayyıldız, 2008:736).

Pozitif örgütsel davranış günümüz iş dünyasında performansı daha üst seviyelere taşımak için etkin bir şekilde geliştirilebilen, ölçülebilen ve yönetilebilen insan kaynaklarının güçlü taraflarına ve psikolojik kapasitelerine odaklanmış çalışma ve uygulamalar olarak literatürde yer edinmektedir.

Pozitif örgütsel davranış alanındaki literatür incelendiğinde destekleyici (güçlendirici) bazlı ve olumlu psikolojik sığaya dayalı olan pozitif örgütsel davranışın belirli ölçütlere sahip olduğuna rastlanılmıştır. Bu ölçütler; belirli bir teorik temele ve araştırmaya dayalı olma, geçerli ölçüm kriterlerine sahip olma, örgütsel davranış alanına özgü olma, performans üzerinde pozitif etkiye sahip olma,

gelişime açık olma olarak sıralanabilir (Güler,2009:122 ; Özkalp, 2009:492 ; Luthans ve Jensen, 2005:305 ; Luthans vd.,2006:388).

- **Belirli bir teorik temele ve araştırmaya dahil olma :** İnsan kaynaklarının güçlü yanları, psikolojik yeterlilikleri üzerinde yapılan, performans gelişimi için ölçülebilir, geliştirilebilir ve yönetilebilir bilimsel çalışmaları kapsaması gerekmektedir (Güler, 2009:123).
- **Geçerli ölçüm kriterlerine sahip olma:** Pozitif türlü insan kaynakları faaliyetleri ve çağdaş iş dünyasındaki ölçülebilen, geliştirilebilen ve yönetilebilen, psikolojik kabiliyetlerin uygulanması ve hayata geçirilmesi şeklinde adlandırılmaktadır (Nelson ve Cooper, 2009: 77).
- **Örgütsel davranış alanına özgü olma:** Çalışan bireylerin işletmede mutlu ve huzurlu bir biçimde iş hayatlarını devam ettirmeleri amacından yola çıkarak, çalışanların örgüt içerisindeki pozitif davranışlarını geliştirmeyi amaç edinen bir anlayış içerisinde olması gerekmektedir (Erkuş ve Fındıklı, 2010:766).
- **Performans üzerinde pozitif etkiye sahip olma:** Olumlu örgütsel davranış, örgütte pozitif psikoloji odağı kullanarak iş performansını, özellikle de yönetici ve liderlerin performanslarını üst düzeye çıkarmayı hedeflemektedir. Dolayısıyla olumlu örgütsel davranışı pozitif psikolojiden farklı kılan ve ayıran bir ölçütü açıklamaktadır.
- **Gelişime açık olma:** Klasik örgütsel çalışmalarından ayrılan pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış, insanın örgüt içindeki gelişimini en üst düzeye yükseltmeyi amaç edinmektedir. Yeni gelişen bu alan, kendine güven, umut, çabuk iyileşebilme, iyimserlik, psikolojik ve sosyal olarak sağlıklı olma amacıyla, hedeflerden tatmin olma gibi pozitif duygulara sahip olmak şartıyla, insan yaşamı ve faaliyetlerinin gelişimini desteklemektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2008:735).

Pozitif örgütsel davranış son dönemlerde dünya genelinde olduğu kadar ülkemizde de bilim literatüründe adından çokça söz ettirmeye başlamıştır. Bu yaklaşıma göre insanların sahip oldukları psikolojik kapasiteleri artırmak onları başarıya ulaştırmaktadır. Dolayısıyla bireylerde bulunan özgüven, performans, iyimserlik ve

iş tatmini gibi mental açıdan kuvvetlendirici faktörler bireylerin başarı ölçütlerine etki edecektir (Luthans, 2007 :60).

3.3 Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı

İş hayatında yaşanan teknolojik gelişmeler işletmelerin bu gelişmeleri takip ettikleri ölçüde kendilerine faydalıdır. Sürekli gelişen teknoloji, beraberinde işletmeler için değişimi de zorunlu kılmıştır. Geleneksel rekabet araçları olan fiziksel, finansal ve teknolojik sermaye türleri yaşanan bu değişimler sayesinde işletmelere yeterli gelmemektedir. Bunun yanında beşeri sermaye, sosyal sermaye ve psikolojik sermaye gibi sermaye türleri oldukça önemli bir hale gelmiştir (Luthans ve Youssef, 2004: 145).

Günümüzde sermaye kavramının terimsel anlamda kullanımı daha çok reel kapital mallar üzerinedir. Günlük hayatta ise geçmiş dönemlerden tasarruf edilmiş para stoğu olarak kullanılmaktadır. Ekonomi alanındaki kullanımı dışında beşeri sermaye, sosyal sermaye olarak da kullanımı mevcuttur. Bu kullanımları hesaplanmak ekonomik alanda kullanılan sermayeye göre zor olmasına karşın örgütsel etkinlikte son derece faydalıdır (Çınar,2011:7).

Nick ve John'a göre beşeri sermayenin tanımı hakkında örgüt üyelerinin bilgi birikimlerinin, sorun çözebilme kapasitelerinin, dünya görüşlerinin, liderlik ve girişimcilik kabiliyetlerinin örgütün niteliklerini belirlediğine vurgu yaparak çalışanların oluşturduğu örgütün bilgi, yetenek ve becerisi olduğunu söylemişlerdir (Bontis ve Girardi,2000: 545).

Field sosyal sermayenin genel olarak insanların sahip oldukları sosyal ilişkilere odaklandığını ifade ederek sosyal sermayenin kişiler arasındaki ilişki kalitesi ve miktarının hem kişinin kendisine hem de ilişkide olduğu diğer bireye olan faydasına dikkat çekmişlerdir (Field,2003:4).

Pozitif psikolojik sermayenin zemini ekonomik sermayenin tanımlandığı dönemlerde atılmıştır (Goldsmith, Darity ve Veum 1998:9). Buna ek olarak pozitif psikolojik sermayenin pozitif psikolojiye, Bandura'nın sosyal biliş kuramına ve Stajkoviç'in iş motivasyonu kuramına dayandığını söylemek mümkündür (Peterson, Luthans, Avolio, Walubwa ve Zhang, 2011:430). Pozitif psikolojik sermaye kendinden önce gelen ekonomik sermayenin 'sahip olduklarımız'; beşeri sermayenin 'bildiklerimiz';

sosyal sermayenin ‘tanıdıklarımız’ vurgularına karşın ‘kimsiniz?’ sorusunun cevabına vurgu yapmaktadır. Pozitif psikolojik sermaye ayrıca ekonomik, beşeri ve sosyal sermayeyi reddetmemekle birlikte farklı bir stratejik yönlendirme ihtiyacı ve yeni bir vizyonun gerekliliği üzerine inşa edilmiştir (Luthans ve Youseff, 2004). Şekil 3.1’de bu durum şu şekilde özetlenmiştir;



Şekil 3.1 Rekabet Avantajı İçin Sermaye Türleri (Luthans vd., 2004:46)

İş verimi ve çalışma performansını yükseltmede iş dünyasında ilgi uyandıran pozitif psikolojik sermaye kavramı; bireylerin pozitif yönlerini anlamaya ve geliştirmeye odaklanarak bireylere daha mutlu, daha başarılı olmayı öğretmektedir (Met,2010:892).

Luthans, Youseff ve Avolio ise pozitif psikolojik sermayeyi şu şekilde tanımlamışlardır; bireyin zorlu görevleri başarıyla ifa etme noktasında kendine duyduğu güven, mevcut durumda ve gelecekte başarılı olmak için sahip olduğu inanç, başarılı olmak için ihtiyaç duyacağı kararlılık ve karşılaştığı zorluklarla mücadele etme noktasında sergileyeceği dayanıklılık gibi özelliklerle bağdaştırılan psikolojik durumdur (Luthans, Youseff ve Avolio ,2007:3). Bu kapsamda pozitif psikolojik sermaye örgütlerde ortaya çıkan bazı aksaklıkların üstesinden gelinebileceğini vaad eder. Kaynağı araştırmaya dayanmaktadır, geçerli ölçme tekniklerine sahiptir ve durum temelli olduğundan gelişime daima açıktır (Luthans, 2002:669).

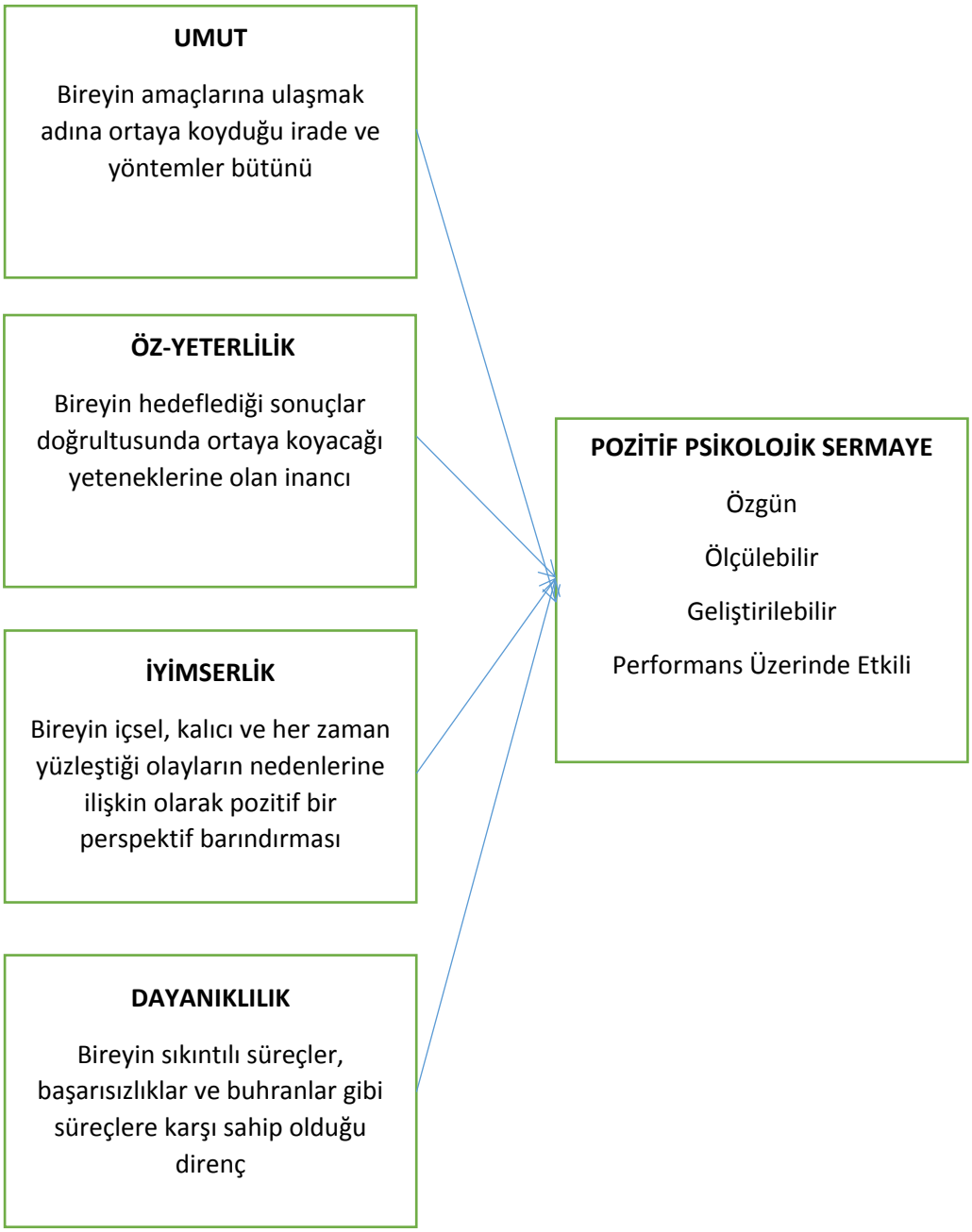
Luthans ve arkadaşları pozitif psikolojik sermayenin temel bir kavram olduğunu ve bu kavramın içini doldurabilecek faktörlerin ise umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve

dayanıklılık olduğunu ortaya koymuşlardır. Dolayısıyla pozitif psikolojik sermaye bu dört kavramın bir araya gelmesiyle oluşan ikincil bir yapıdır. Ancak bu kavramların örgüte katacakları katma değer noktasında teker teker ele alınmaları katma değerin daha az olmasına sebebiyet vermektedir (Luthans, Youseff ve Avolio,2007:5). Dolayısıyla psikolojik sermayenin tanımını bireyin gelişimine dair olumlu psikolojik etkileri bulunan öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık faktörleri ile de açıklamak mümkündür.

3.3.1 Pozitif Psikolojik Sermayenin Alt Boyutları

Luthans ve arkadaşları yapmış oldukları araştırmalar sonucunda öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık olan pozitif örgütsel davranış değişkenlerini şekil 3.2'deki gibi bir araya getirerek bunları pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları olarak açıklamışlardır (Luthans vd, 2005:253). Bu pozitif kavramların hepsi güçlü bir teoriye dayalı, ölçülebilir, durum temelli, geliştirilmeye elverişli ve çalışanların davranışlarına ve performanslarına pozitif yönde etkide bulunan bir özelliktedir (Luthans, Avey ve Patera, 2008).

Luthans ve Youssef (2007) pozitif psikolojik sermayenin temel yapısını oluşturan umut, öz yeterlilik, iyimserlik, dayanıklılık faktörlerinin dışında başka faktörlerin de bu yapıya eklenebileceğini belirtmişlerdir. 2008 yılında ise Luthans, Norman, Avolio ve Avey, yapmış oldukları çalışmalar sonucunda mizah, iyi olma hali, memnuniyet ve bağlılık gibi faktörleri pozitif psikolojik sermaye yapısına eklemişlerdir. 2014 yılına gelindiğinde ise Tösten ve Özgan, Türk kültürüyle ilgili olan araştırmada gelmiş oldukları son noktada 'güven' ve 'dışadönüklük' faktörlerini de iki alt boyut olarak pozitif psikolojik sermaye alt boyutlarına eklemişlerdir. Pozitif psikolojik sermaye alt bileşenleri şekil 2.2'de (Luthans, F.,ve Youssef, C. M. (2004) aşağıdaki gibi özetlenmiştir:



Şekil 3.2 Pozitif Psikolojik Sermaye Bileşenleri

3.3.1.1 Umut

Umut kavramına psikoloji literatüründe anlam kazandırılması ilk kez C. Rick Snyder tarafından yapılmıştır (Luthans ve Youssef, 2004: 153) ve kavram şu şekilde açıklanmıştır: umut, bireyin istediği amaca yönelik beslediği pozitif düşüncedir Snyder ve diğ., 1991: 571; Snyder ve diğ., 1996: 321; Snyder, 2002: 250). Başka bir deyişle umut; hedefler ve bu hedeflere ulaşmaya yönelik bireylerin sahip olduğu harekete geçme dürtüleri ve hedefe varmak adına yöntemler bulma noktasındakş

düşünsel süreçtir (Snyder, 1995: 355). Synder (2000:9) umut kavramının üç ana bileşenden oluştuğunu öne sürmüştür. Bu bileşenler; hedefler (goals), araçlar (agency) ve yollar (pathways)'dir.

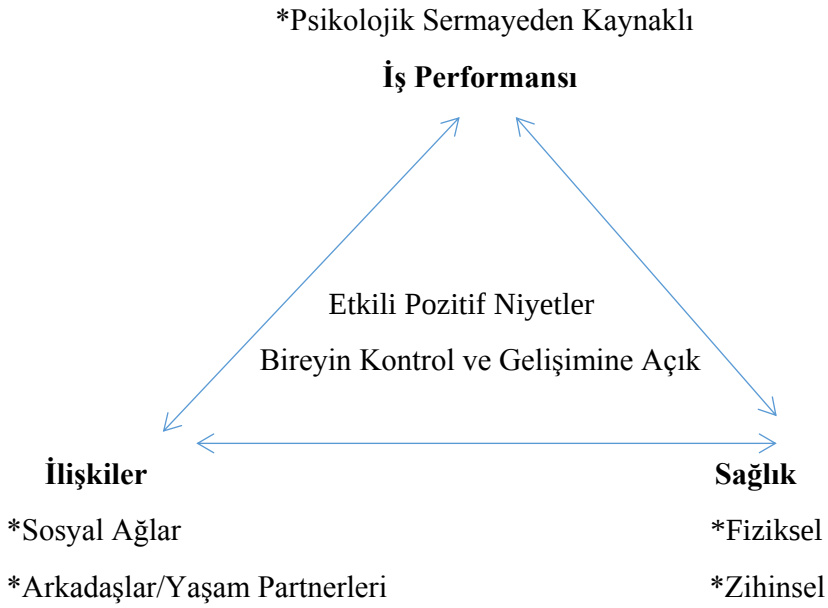
Peterson ve Luthans tarafından (2003:26) yapılan araştırmada yüksek umut düzeyine sahip liderler kendilerinden daha düşük umut düzeyindeki liderlere göre daha karlı iş birimlerine sahip oldukları ve bu liderlerin takipçilerinin daha yüksek tatmin düzeyinde oldukları ayrıca iş gücü devir oranlarının ise daha düşük oranda oldukları sonucu çıkmıştır. Ayrıca Luthans ve Jensen'in (2002) yapmış oldukları çalışmada ise insan kaynaklarının gelişmesi ile çalışanların umut düzeyleri arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu saptanmıştır ve umut düzeyinin gelişmesinde de şu kriterlerin etkili olduğu sonucu çıkmıştır (Luthans ve Jensen, 2002) :

1- Hedeflere ulaşmak adına geçilmesi gereken süreçleri küçük parçalara bölüp adım adım ana hedefe ulaşma,
2- Örgütsel ve kişisel amaçları belirleme ve bunları kesinleştirme,
3- Daima koşullar çerçevesinde alternatif eylem planları geliştirme,
4- Salt başarıya odaklanmayıp aynı zamanda süreçten keyif alma,
5- Zorluklarla karşılaşıldığında daima hazırlıklı ve dayanıklı olma,
6- Asıl hedef menzil dışında kaldığında veya ulaşıldığında faydası sıfıra inmiş ise alternatif planların şekli ve uygulanma zamanı konusunda yetenekli ve daima hazır olma,
7- Yanlış bir umuda kapıldığında, ne zaman ve nasıl yeni bir amaç belirleneceği noktasında yeterli hazırlık ve yeteneğe sahip olmaktır.

2004'te ise yapılmış olan başka bir araştırmada liderlerin ve çalışanların umut düzeylerinin; performans, iş doyumu, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu sonucu çıkmıştır (Luthans, Youssef, Avolio, 2007: 68)

3.3.1.2 Öz-Yeterlilik

Öz-yeterlilik kavramının temeli Bandura'nın (1977) Sosyal Öğrenme Teorisi'ne ve bu konu hakkındaki diğer çalışmalarına dayanmaktadır. Bu teoride çalışanlar hem kendi kişiliklerini hem de ürünleri bazı nedensellik ilişkilerine dayandırarak inşa ettikleri belirtilmektedir. Bu nedensellik ilişkisi ise çalışanlar, çevre ve davranışın kendisi üçgeninde ilişkilendirilmiştir. Bandura bu nedenselliği Şekil 3.2'deki gibi açıklamıştır;



Şekil 3.3 Bandura'nın Sosyal Öğrenme Teorisi

Bandura (1994:71-81) öz-yeterlilik'i bireylerin yaşamlarını etkileyecek faktörleri kontrol altında tutan belirlenmiş bir performans seviyesine çıkmayı bireyin kendi yeteneklerine olan inançları ölçüsünde başarabileceğini savunan bir kavram olarak açıklamıştır. Bu inanç bireylerin hislerini, düşüncelerini, davranışlarını ve kendilerini nasıl motive edeceklerini belirlemektedir. Bandura başka bir deyişle öz-yeterlilik kavramını bireylerin gelecekte karşılaşabilecekleri olaylarla ilgili olarak uygulayacakları eylem planının niteliği olarak açıklamıştır (Bandura, 1982: 122).

Stajkovic ve Luthans Öz-yeterlilik kavramını bireylerin önceden belirlenmiş bir içeriğe bağlı olarak belirledikleri görevleri istedikleri nitelikte tamamlayabilmek adına ihtiyaç duydukları güdülerini, bilişsel kaynaklarını ve eylem planlarını uygulamaya koyma kabiliyetlerine olan inançları şeklinde tanımlamıştır. Öz-yeterlilik, bireylerin yerine getirebilmeleri açısından zorlu olan görevleri tercih etmeleri ve bu görevlerin üstesinden gelmek adına bireylerin güçlü yönlerini ve yeteneklerini kullanmalarını teşvik eder. Öz-yeterlilik, bireyler açısından bir amaca sahip olmak ve bu amaca ulaşabilmek adına süreye ve yoğun çalışmaya yatırım yapma hususunda güç ve cesaret verir iken amaçlardan sapmaya neden olacak engellerle yüzleşildiğinde ise bireyin yoluna devam etme noktasındaki motivasyonunu artırır (Luthans, Youssef, Avolio, 2007: 34)

3.3.1.3 Dayanıklılık

Dayanıklılığın psikolojik anlamda araştırılması ilk olarak sorunlu ergenler, bozuk aile düzeni ve risk altındaki çocuklar üzerinde pozitif psikoloji hareketi öncesinde yapılmıştır. Bu araştırmalar kapsamında sorunlarla baş edebilen bireylere 'hayatta kalabilenler ' denilmiş ve 'istisna bireyler' olarak adlandırılmışlardır. Daha sonra 'kim psikolojik olarak dayanıklıdır?' sorusunun cevabı aranmış ve psikolojik anlamda dayanıklı bireylerin özellikleri araştırılmaya başlanmıştır(Luthans, Youssef, Avolio, 2007: 111).

Masten ve Redd (2002) psikolojik dayanılıklığı etki düzeyi yüksek derecede sıkıntı ve riskli durumlarda pozitif uyum gösterebilme metotları şeklinde tanımlanan olayların kategorize edilmesi olarak tanımlamışlardır (Masten ve Redd, 2002:75):

Pozitif psikolojik sermaye bileşeni olarak dayanıklılığın tanımı Luthans (2002) tarafından şu şekilde yapılmıştır; dikkate değer bir değişim, sıkıntı ve risk karşısında bireylerin bu üçüyle baş edebilme yeteneğidir. Ayrıca Luthans bu yeteneğin zaman içerisinde geliştirilebileceğini de belirtmiştir (Luthans,2002:702).

Dayanıklılığın örgütsel davranış literatüründeki karşılığı ise; sıkıntı, çatışma, belirsizlik, başarısızlık gibi faktörlere karşı bireyin kendisini toparlayabilmesidir. Psikolojik dayanıklılığın iş yerlerinde çokça önemsenmesinin sebebi de liderler, çalışanlar ve örgütün tümünde var olan bu yeteneğin ortaya çıkarılmak istenmesidir Luthans, Youssef, Avolio, 2007: 112).

Masten ve Reed (2002) dayanıklılık özelliğinin geliştirilmesi için varlık, süreç ve risk odaklı stratejiler geliştirilmesinin önemini vurgulamışlardır. Varlık odaklı stratejileri geliştirmek sayesinde sosyal sermaye ve diğer kaynakların artacağı, süreç odaklı stratejiler geliştirildiğinde birey odaklı yapıların etkinliğinin artacağı ve risk odaklı stratejilerin geliştirilmesinde ise riskli faktörler azaltılmakta ve/veya engelleneceği belirtilmiştir.

3.3.1.4 İyimserlik

İyimserlik, bireylerin içsel, kalıcı ve yaygın olayların gerçekleşme nedenlerini pozitif olaylarla ilişkilendirmesi; dışsal, geçici ve durumsal olan olayların gerçekleşme nedenlerini ise negatif olaylarla ilişkilendirmesi şeklinde tanımlanmıştır (Seligman,2006). Harms ve Luthans ise iyimserliği, karşılaşılacak olaylar karşısında

pozitif beklentilere haiz olma ve bu olayları pozitif özelliklerle ilişkilendirme işi olarak tanımlamışlardır (Harms ve Luthans, 2012). Luthans vd. ayrıca (2004) iyimser bireylerin daha sağlıklı ve üretken olduklarını, konuları ve başarıyı ele alış biçimlerinin farklı olduğunu, bunun ise başarıyı kalıcı ve yaygın sonuç olarak görmelerini sağladığını ve bu motivasyonla hareket ettiklerini belirtmiştir. Seligman ise iyimserliğin örgütsel başarı noktasında da çok önemli bir yere sahip olduğunu öne sürmüştür (Seligman, 2006).

İyimserlik örgütlerde üç şekilde kullanılabilir. Bunlardan birincisi örgütlerin baskı altındayken bile daha çok üretebilen iyimser çalışanları işe almasıdır; ikincisi stres düzeyinin ve kaybetme riskinin yüksek olduğu pozisyonlara (satış, halkla ilişkiler gibi) iyimser bireylerin yerleştirilmesidir; üçüncüsü ise bireylerin doğuştan iyimser olduğu varsayımından yola çıkarak çalışanların iyimserlik konusunda eğitilmeleridir. Bu şekilde çalışanların iyimserlik konusunda motivasyonları yükselir ve bu durum işlerine yansır(Seligman,2006).

Schulman (1994:34) bireylerde iyimserlik davranışının oluşturulması adına bazı kriterler öne sürmüştür;

1- Bireyin öncesinde bilincinde olmadığı, fakat daha sonra farkına vardığı inançları ve bunları ortaya çıkaran nedenlerin tanımlanması,
2- Bu noktadaki inançları ortaya çıkaran etkenlerin doğruluğu konusunda delillerin toplanması,
3- Birbirleriyle uyumlu olmayan bu etken ve düşüncelerin daha pozitif olanlarla değiştirilmesidir.

3.4 Dönüşümcü Liderlik İle Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisi

Araştırmanın amacı kapsamında ilgili literatürde yapılan araştırmalar sonucunda liderlik ile pozitif psikolojik sermaye ilişkisini araştırmış çalışmalar bulunmaktadır. Ancak dönüşümcü liderlik ile pozitif psikolojik sermayenin ilişkisine dair ulusal literatürde yeterli sayıda çalışmanın yapılmadığına rastlanmıştır. Bununla birlikte yabancı literatürde ise; Yu ve Yanfei'nin (2011) yaptığı "Girişimcilerin Psikolojik Sermayesi ile Çalışanların İnovatif Davranışı İlişkisinde Dönüşümcü Liderlik ve Bilgi Paylaşımının Stratejik Rolü" adlı Çinli girişimciler üzerinde yapmış oldukları araştırmada girişimcilerin dönüşümcü liderlik tarzının onların pozitif psikolojik sermayelerini etkilediği; inovatif davranışlarının ise dönüşümcü liderlik tarzlarını

pozitif yönde etkilediği sonucuna varmışlardır (Yu ve Yanfei,2011). Yapılan bir diğer araştırma olan McMurray, Sarros ve Islam (2010) "Kar Amacı Gütmeyen Örgütlerde Liderlik, Örgüt İklimi, Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Bağlılık ve Refah" adlı araştırmasında araştırmacılar bu kavramlar arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çıkan sonuç ise, yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzının çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri, örgütsel bağlılıkları ve refahları ile anlamlı pozitif ilişkilerinin varlığı olarak bulunmuştur (McMurray, Sarros ve Islam,2010). Gooty ve diğerlerinin (2009) yapısal eşitlik modelini kullanarak yapmış oldukları "Dönüşümcü Liderlik, Pozitif Psikolojik Sermaye ve Performans" adlı araştırmalarında ise çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının pozitif psikolojik sermayeleri ve performans çıktıları ile ilişkili olduğu sonucu saptanmıştır (Gooty, vd., 2009).

4. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Organizasyonlar çok başarılı bir şekilde örgütlenseler dahi hiçbir örgüt şeması o örgütte çıkabilecek tüm ihtimalleri belirlemeye yetmemektedir. Bu ihtimalleri belirlemeye yönelik harcanacak aşırı enerji o organizasyonun zararına olmaktan ve son derece kötü sonuçlar çıkarmaktan öteye gidemeyecektir. Ayrıca bu yönde çalışmalar yapılsa bile çok geçmeden başarısız olacaklardır. Dolayısıyla hızla değişen çevreye uyum sağlayıp organizasyonun önceden belirlenmemiş görevler için bir liderliğe ihtiyacı vardır (Koçel,2001:465). Bununla birlikte sürekli gelişen teknoloji, beraberinde işletmeler için değişimi de zorunlu kılmıştır. Geleneksel rekabet araçları olan fiziksel, finansal ve teknolojik sermaye türleri yaşanan bu değişimler sayesinde işletmelere yeterli gelmemektedir. Bunun yanında beşeri sermaye, sosyal sermaye ve psikolojik sermaye gibi sermaye türleri oldukça önemli bir hale gelmiştir (Luthans ve Youssef, 2004: 145). İşletmelerin örgütsel olarak hedeflerine ulaşmaları adına liderlik ve pozitif psikolojik sermaye kavramları önemlerini giderek artırmaktadır. Önemi hız kesmeden artan bu iki kavram açısından bu araştırmada, TSE'de çalışan beyaz yakalıların dönüşümcü liderlik algıları ile pozitif psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkinin var olup olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır.

Corley ve Gioia'ya göre (2011) bilimsel bir araştırmanın katkısı kendisini iki şekilde gösterir. Bunlardan biri araştırmanın pratik-teorik düzlemde yararlılığı; diğeri ise araştırmanın geliştiricilik-ortaya çıkarıcılık düzleminde özgünlüğüdür. Araştırma bu kapsamda dönüşümcü liderlik tarzı ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi açıklayarak iş hayatındaki yönetici ve çalışanlara yeni bir bakış açısı kazandırarak hem pratik anlamda; ve buna ek olarak araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkeni arasındaki ilişkiyi açıklayacağı için hem de teorik anlamda yararlı olacaktır. Ayrıca geçmiş dönemlerden günümüze yapılan araştırmaların da özgünlük düzeyine geliştirici bir katkı sağlayacaktır.

4.2 Araştırmanın Kapsamı, Varsayımı ve Sınırlılıkları

TSE'nin Türkiye çapında her türlü standartı belirlemesi, enstitü dahilinde ve haricinde hazırlanan standartları denetlemesi, uygun bulduğu takdirde Türk Standartı olarak kabul etmesi, kabul edilen standartları yayımlaması, bu standartların uygulanmasını teşvik etmesi, standartlar konusunda her anlamdaki bilimsel araştırmalarda bulunması, başka ülkelerdeki benzer çalışmaları özenle takip etmesi ve bu kurumlarla stratejik iş birliği yapması kriterleri, hem örgüt olarak TSE'nin hem de TSE bünyesindeki çalışanlar açısından araştırmanın ana değişkenleri olan liderlik ve pozitif psikolojik sermaye faktörlerinin yeterli düzeyde araştırılabileceği düşüncesiyle araştırma kapsamındaki örneklem olarak belirlenmiştir.

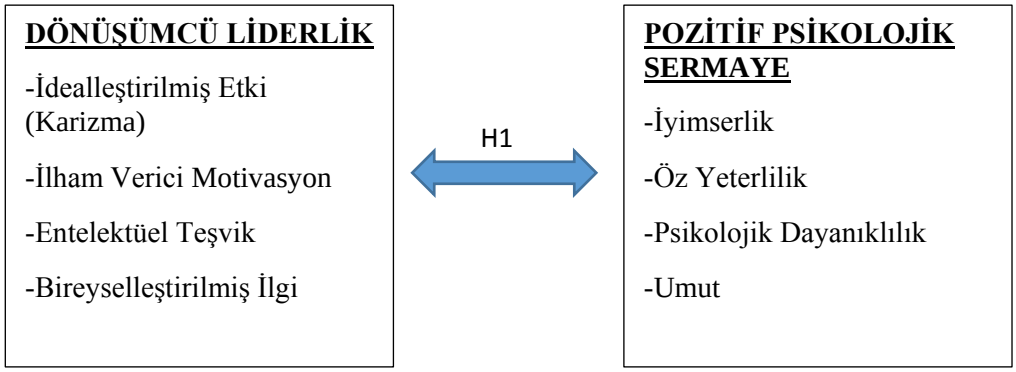
Araştırma kapsamında hazırlanan anket Türk Standartları Enstitüsü'nün 325 beyaz yakalı çalışanına ulaştırılmış ve 296 geri dönüş sağlanmıştır. Geri dönüş sağlanan anketlerden ise araştırmaya katkı sağlayacak 278 anket belirlenmiştir.

Yabancı kuramların, farklı koşullara sahip olduğu düşünülen Türkiye'deki olguları anlamada ve açıklamada ne ölçüde yararlı olabileceği önemlidir (Özen, 2002). Araştırmada kullanılabilecek ölçekler yabancı araştırmacılar tarafından oluşturulmuştur. Dolayısıyla bu ölçeklerin Türk kültürüne uygun olacağı araştırmanın birinci varsayımı, kullanılan ölçeklerdeki ifadelerin tüm katılımcılar tarafından doğru bir şekilde algılandığı ve katılımcıların verdikleri cevapların herhangi bir baskı altında kalmadan içten bir şekilde verdikleri başka bir varsayım, araştırmada kullanılan örneklemin evreni temsil ettiği de araştırmanın bir diğer varsayımıdır.

Araştırmanın sadece TSE'nin Gebze kampüsü ve merkez teşkilatı çalışanları üzerinde yapılması ve ana kütleyi oluşturan çalışanların iş yükü nedeniyle zamanlarının sınırlı olması araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır.

4.3 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada TSE'de çalışan beyaz yakalıların dönüşümcü liderlik algıları ile pozitif psikolojik sermayeleri arasında bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmıştır. Öncelikle literatürden faydalanılarak elde edilen veriler yardımıyla araştırmanın modeli oluşturulmuştur.



Şekil 4.1 Araştırmanın Modeli

Dönüşümcü liderlik ise daha önce açıklandığı üzere; 'İdealleştirilmiş Etki (Karizma)', 'İlham Verici Motivasyon', 'Entelektüel Teşvik', 'Bireyselleştirilmiş İlgi' olmak üzere dört boyut altında incelenmiştir (Bass ve Avolio,1995).

Dönüşümcü Liderlik davranışlarını ölçmek için yazında çok çeşitli araştırmalarda çokça kullanılmış ve güvenirliliği oluşmuş olan, Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen MLQ- 5x Short Rater (Çoklu Faktörlü Liderlik Anketi- Değerlendirici Formu) kullanılmıştır. Ölçek Karip (1998) tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Karip (1998: 9)'in aktarımı ile; anketin Türkçe'ye çevrilmesinde maddelerde anlam farklılığı ihtimalini bertaraf etmek için, üst düzey İngilizce bilgisine sahip dört akademisyen tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve çevirilerde anlam bütünlüğü sağlanmıştır. Araştırma anketinde bu çeviriye uyulmuş, fakat anlaşılırlığı yükseltmek amacıyla bazı kelimeler değiştirilmiştir.

Pozitif Psikolojik Sermaye önceki kısımlarda açıklandığı üzere, 'Umut', 'Öz-yeterlilik', 'İyimserlik' ve 'Psikolojik Dayanıklılık' olmak üzere dört boyut altında incelenmiştir. Pozitif Psikolojik Sermaye ölçeği Luthans (2007) tarafından oluşturulmuştur. Araştırmada ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının Çetin ve Basım (2012) ile Erkuş ve Afacan-Fındıklı (2013: 309-310) tarafından yapıldığı Türkçe hali kullanılmıştır. Anlam kaymalarının önüne geçmek adına anket sorularında küçük değişiklikler yapılmıştır.

Saylı ve Tüfekci' nin (2008) bir kamu kurumunda 80 katılımcı ile yapmış oldukları araştırmada dönüşümcü liderlik özellikleri ile örgütsel dönüşüm arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır (Saylı ve Tüfekci,2008). Aksoy'un ise (2007) Türk Standartları Enstitüsü'nde 102 katılımcı üzerinde yapmış olduğu, çalışanların

dönüşüme karşı tutumları ve iş tatmini arasındaki ilişkinin saptanmaya çalışıldığı araştırmada örgütsel dönüşüm sürecinin başarıyla tamamlandığı, başarıyla tamamlanan bu sürecin arka planında çalışanların liderlik algısı ve yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzının etkili olduğu ve iki değişken arasında bir ilişkinin bulunduğu sonucuna varılmıştır (Aksoy,2007). Bu araştırmanın Türk Standartları Enstitüsü bünyesindeki beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yapılmasının sebebi; yapılan bir bilimsel çalışma neticesinde, TSE'de örgütsel dönüşüm ile dönüşümcü liderlik arasında bir ilişki bulunmakta ve TSE'de de örgütsel dönüşüm sürecinin başarılı bir şekilde sonuçlandığını göstermektedir. Buradan hareketle bu çalışmada da, örgütsel dönüşüm süreci ile yakın ilişkili olduğunu düşündüğümüz Pozitif Psikolojik Sermayenin üzerinde bu dönüşüm sürecinde dönüşümcü liderliğin bir rolü olup olmadığına odaklanılmıştır. Bu çerçevede de daha önce yapılan bazı çalışmalara bakılmıştır.

Ayrıca Avey ve diğerlerinin (2008) "Pozitif Çalışanlar Pozitif Örgütsel Değişime Yardımcı Olabilirler mi? Psikolojik Sermaye ve Tutumların İlgili Tutum ve Davranışlar Üzerindeki Etkisi" isimli 132 çalışan üzerinde yapmış oldukları araştırmada çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin, özellikle de pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından biri olan psikolojik dayanıklılığın pozitif örgütsel değişimle ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Luthans ve diğerlerinin (2007) yapmış oldukları "Pozitif Psikolojik Sermayenin Ölçülmesi, ve Pozitif Psikolojik Sermayenin İş tatmini ve Çalışan Performansı İle İlişkisi" adlı 115 tekniker ve mühendis üzerinde yapmış oldukları araştırmada pozitif psikolojik sermayenin çalışan performansı ve iş tatmini ile ilişki olduğu bulunmuştur (Luthans ve diğ.,2007). Medley ve Larochalle'nin (1995) 122 hemşire üzerinde yapmış oldukları "Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini İlişkisi" adlı araştırmada dönüşümcü liderlik tarzının çalışanların iş tatmini ile anlamlı pozitif ilişkilerinin bulunduğu sonucuna varılmıştır (Medley ve Larochelle,1995). Bununla birlikte Dvir ve diğerlerinin "Dönüşümcü Liderliğin Takipçilerin Gelişimi ve Performansları Üzerindeki Etkisi" adlı araştırmasında değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu, Junk ve Sosik'in ise (2002) Seul'deki 4 büyük firmanın 217 çalışanı üzerinde yapmış oldukları "Ekip Çalışmalarında Dönüşümcü Liderlik: Güçlendirme, Uyum ve Kolektif Etkinliğin Algılanmış Grup Performansı Üzerine Etkisi" adlı

araştırmada ise dönüşümcü liderliğin çalışan performansı ile ilişkisinin bulunduğu sonucu çıkmıştır.

Araştırmanın hipotezleri;

Ana Hipotez:

H1: Dönüşümcü liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasında bir ilişki vardır.

Benzer şekilde dönüşümcü liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkide tecrübenin ve yaşında düzenleyici (moderator) bir etki yaratacağı öngörülmüştür. Zira yoğun uzmanlık gerektiren kurumlarda dönüşümün tetikleyici gücünün tecrübe sahibi çalışanlar olduğu düşünülmektedir. Bu öngörü ile;

H2: Dönüşümcü liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkide tecrübenin düzenleyici (moderator) bir etkisi vardır.

Yine benzer şekilde yaş (uzmanlık gerektiren bir kurumda çalışanların mensup oldukları kuşaklar açısından) bu dönüşüm için önemli bir demografik değişken olması sebebi ile;

H3: Dönüşümcü liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkide yaşın düzenleyici (moderator) bir etkisi vardır.

Bu doğrultuda günümüzün işletme dünyasında rekabet avantajı yaratarak üstün kalmanın vazgeçilmez anahtarı olan değişimin ve dönüşümün ipuçlarına arayan bu araştırmada, araştırmanın temel değişkenlerinin nedensellik ilişkisinde bazı demografik değişkenlerin bu ilişkiyi ve dolaylı olarak da ipuçlarını aradığımız değişimin ve dönüşümün farklı bir açıdan izahına katkı sağlaması beklentisi ile son olarak ele almak istediğimiz demografik değişken katılımcıların eğitim düzeyidir. TSE gibi yüksek vasıflı insan istihdam eden bir kurumda beyaz yakalı çalışanların tamamının en az üniversite mezunu olduğu düşünülecek olursa burada beklenen etki, çalışanların lisans mezunu olması ile lisansüstü mezunu olmasının arasındaki farkın araştırmanın temel ilişkisinde bir farklılığa etki edip etmeyeceğinin sınanmasıdır. Zira lisansüstü eğitim, belli bir disiplinde uzmanlaşmaya yönelik olarak alınan eğitimdir. Günümüzde, mesleklerin gerektirdiği bilgi ve becerilerin artış göstermesiyle lisans düzeyindeki eğitim bu uzmanlaşma kapsamında yetersiz gelmektedir. Çoğu meslek daha yüksek düzeyli bir eğitimi gerekli tutmakta; mesleği

icra etmenin yanında meslekte uzmanlaşma ve kariyer gelişimi gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla, lisansüstü eğitimin önemi gün geçtikçe artmaktadır (Bülbül, 2003). O halde, uzmanlaşmayı artırıcı bir yönü olan lisansüstü eğitimden geçmiş olan insan kaynağına sahip örgütlerin değişiminde ve dönüşümünde bir etkisinin olacağı öngörüsü ile;

H4: Dönüşümcü liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkide eğitim düzeyinin düzenleyici (moderator) bir etkisi vardır.

4.4 Veri Toplama Aracı

Araştırma kapsamında veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anketler katılımcılara elektronik ortamda veya yüz yüze görüşme şeklinde dağıtılmış ve aynı şekilde geri toplanmıştır.

Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşturmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların unvanları, yaşları, cinsiyetleri, eğitim durumları, toplam çalışma süreleri ve bu iş yerinde çalışma süreleri olmak üzere toplam yedi farklı soru sorulmuştur.

İkinci bölümde katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarını ölçmek üzere yazında çok çeşitli araştırmalarda sıkça kullanılmış ve güvenirliliği oluşmuş olan, Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen MLQ- 5x Short Rater (Çoklu Faktörlü Liderlik Anketi-Değerlendirici Formu) kullanılmıştır. Ölçek 20 sorudan oluşmaktadır. Anket sorularının ölçülmesinde ise; 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Likert ölçeğindeki ifadeler; 1: Kesinlikle katılmıyorum; 2:Kısmen katılıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum, olarak belirlenmiştir.

Bass ve Avolio'nun dönüşümcü liderlik ölçeği toplam dört boyuttan ve yirmi sorudan oluşmaktadır. Bu boyutlar; 'İdealleştirilmiş Etki (Karizma)', 'İlham Verici Motivasyon', 'Entelektüel Teşvik', 'Bireyselleştirilmiş İlgi'dir. Bu ölçeğe ilişkin soruların dağılımı ise şu şekildedir;

-Ölçekteki ilk 6 soru (1,2,3,4,5,6) dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından idealleştirilmiş etki (karizma) boyutunu ölçmektedir.

-Ölçekteki 7,8,9,10,11. sorular dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından ilham verici motivasyon boyutunu ölçmektedir.

-Ölçekteki 12,13,14,15,16. sorular dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından entelektüel teşvik boyutunu ölçmektedir.

-Ölçekteki 17,18,19 ve 20. sorular ise dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından bireyselleştirilmiş ilgi boyutunu ölçmektedir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise katılımcıların pozitif psikolojik sermaye düzeylerini ölçmek amacıyla Luthans'ın (2007) geliştirdiği pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin; geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının Çetin ve Basım (2012) ve Erkuş ve Afacan-Fındıklı (2013) tarafından yapılan Türkçeye uyarlanmış şekli kullanılmıştır. Pozitif psikolojik sermaye ölçeği 'iyimserlik', 'öz yeterlilik', 'psikolojik dayanıklılık' ve 'umut' olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçek toplam 24 sorudan oluşmaktadır. Anket sorularının ölçülmesinde ise; 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Likert ölçeğindeki ifadeler; 1: Kesinlikle katılmıyorum; 2:Kısmen katılıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum, olarak belirlenmiştir.

-Ölçekteki 21,22,23,34,25,26. sorular pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından iyimserliği ölçmektedir.

-Ölçekteki 27,28,29,30,31,32,33. sorular pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından öz yeterliliği ölçmektedir.

-Ölçekteki 34,35,36,37,38,39. sorular pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından psikolojik dayanıklılığı ölçmektedir.

-Ölçekteki 40,41,42,43 ve 44. Sorular ise pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından umudu ölçmektedir.

4.5 Veri Analiz Teknikleri

Anket formu aracılığıyla elde edilen veriler "IBM SPSS Statistic 22" paket programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde ilk olarak katılımcıların demografik özellikleri kapsamında frekans analizleri, daha sonra ise kullanılan ölçeklerin keşfedici faktör analizleri, güvenilirlik analizleri, kolerasyon analizi, son olarak ise hipotez testleri uygulanmıştır.

4.5.1 Araştırmaya Cevap Veren Çalışanlara Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler

Tablo 4.1'de görüldüğü gibi katılımcıların en çok yüzdeye sahip yaş aralığı 27-32 yaş aralığıdır. Bu yaş aralığı örneklemde %26,6'ya denk gelmektedir. İkinci en çok yüzdeye sahip yaş aralığı ise %24,5'luk yüzdeyle 33-38 yaş aralığıdır. Örneklemdeki en az yüzdeye sahip olan yaş aralığı 54-58 yaş aralığı iken yüzdesi 2,2'dir. Bu yaş aralığını %5,0'lik yüzde ile 22-26 yaş aralığı takip etmektedir. Diğer yaş aralıklarının yüzdesi ise; 39-43 yaş aralığı %13; 44-48 yaş aralığı %16,5; 49-53 yaş aralığı ise %11,5'lik yüzdelik dilime sahiptir.

Tablo 4.1 Katılımcıların Yaş Dağılımları

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	22-26	14	5,0	5,0	5,0
	27-32	74	26,6	26,6	31,7
	33-38	68	24,5	24,5	56,1
	39-43	38	13,7	13,7	69,8
	44-48	46	16,5	16,5	86,3
	49-53	32	11,5	11,5	97,8
	54-58	6	2,2	2,2	100,0
	Total	278	100,0	100,0	

Tablo 4.2'de görüldüğü üzere toplam sayısı 278 olan katılımcıların cinsiyet dağılımları şu şekildedir; %72,7'lik yüzde ise erkek katılımlar birinci sırada iken; kadın katılımcıların sayısı %27,3'lük yüzde ile 76 kişidir.

Tablo 4.2 Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Erkek	202	72,7	72,7	72,7
	Kadın	76	27,3	27,3	100,0
	Total	278	100,0	100,0	

Tablo 4.3'de katılımcıların eğitim durumlarını gösteren frekans dağılımları görülmektedir. Bu tabloya göre 160 kişi ile %57,6'lık yüzdeye sahip en fazla üniversite mezunu olan olmuştur. %34'lük dilim ve 96 kişiyle ile en fazla yüksek

lisans mezunu olan katılımcılar 2. Sırayı alır iken doktora mezunları 22 kişi ile %7,9'luk bir yüzdeye sahiptirler

Tablo 4.3 Katılımcılarım Eğitim Seviyeleri

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Üniversite	160	57,6	57,6	57,6
	Yüksek Lisans	96	34,5	34,5	92,1
	Doktora	22	7,9	7,9	100,0
	Total	278	100,0	100,0	

Tablo 4.4'de katılımcıların statülerinin dağılımları görülmektedir. Bu tabloya göre katılımcılardan 196 kişi ve %70,5'lik dilimi beyaz yakalı çalışan iken; %23'lük bir dilime sahip olan 64 kişi alt düzey yönetici, %6,5'luk bir dilim ile 18 katılımcı da orta düzey yöneticidir.

Tablo 4.4 Katılımcıların Statü Dağılımları

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Orta Düzey Yönetici	18	6,5	6,5	6,5
	Alt Düzey Yönetici	64	23,0	23,0	29,5
	Beyaz Yakalı	196	70,5	70,5	100,0
	Total	278	100,0	100,0	

Tablo 4.5'de katılımcıların TSE'deki toplam çalışma sürelerinin dağılımları görülmektedir. Bu dağılımlar çerçevesinde 102 kişi ve %36,7'lik bir yüzde ile 0-5 yıllık çalışanlar çoğunlukta iken; 70 kişi ve %25,2'lik bir yüzde ile 6-10 yıllık çalışanlar yer almaktadır.16-20 yıllık çalışanlar 52 kişi ve %18,7'lik bir dilimle 3. sırada gelmektedirler. TSE'de 11-15 yıl arası çalışanlar 32 kişi ve %11,5'lik bir dilimle; son olarak 21 yıl ve üstü çalışanlar 22 kişi ve %7,9'luk bir yüzde ile son sırada gelmektedirler.

Tablo 4.5 Katılımcıların TSE'deki Toplam Çalışma Süresi Dağılımları

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	0-5	102	36,7	36,7	36,7
	6-10	70	25,2	25,2	61,9
	11-15	32	11,5	11,5	73,4
	16-20	52	18,7	18,7	92,1
	21 ve üstü	22	7,9	7,9	100,0
	Total	278	100,0	100,0	

Tablo 4.6'da ise çalışanların toplam çalışma sürelerinin dağılımları görülmektedir. Bu tabloya göre 88 kişi ve %31,7'lik bir yüzde ile toplam çalışma süreleri 6-10 yıl arası değişenler 1. sırada gelirken; 0-5 yıl arası toplam çalışma tecrübesine sahip katılımcılar 68 kişi ve %24,5'lik bir yüzde ile 2. sırada gelmektedirler. 16-20 yıl arası çalışanlar 52 kişi ve %18,7; 11-15 yıl arası tecrübeye sahip olanlar 38 kişi ve 13,7; ve son olarak 21 yıl ve üstü toplam çalışma süresine sahip olanlar %11,5'lik bir yüzdelik dilimle sıralanmaktadırlar.

Tablo 4.6 Katılımcıların Toplam Çalışma Süresi Dağılımları

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	0-5	68	24,5	24,5	24,5
	6-10	88	31,7	31,7	56,1
	11-15	38	13,7	13,7	69,8
	16-20	52	18,7	18,7	88,5
	21 ve üstü	32	11,5	11,5	100,0
	Total	278	100,0	100,0	

4.5.2 Faktör Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçek maddelerinin teorik olarak öngörülen faktör bileşenlerine ayrılıp ayrılmadığını tespit edebilmek için Varimax Rotasyonu ve Temel Bileşenler Analizi kullanılarak keşifsel faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda KMO değerlerinin dönüşümcü liderlik ölçeği için 0,926, pozitif

psikolojik sermaye ölçeği için 0,824 ile 0,50'nin üzerinde ve Bartlett testinin kuyruk olasılığının da her iki ölçek için 0.001 önem derecesinde anlamlı olduğu gözlenmiştir. Ayrıca her bir değişkenin faktör analizine uygunluğunu ölçmek için *anti-image correlation* matrisinin köşegeninde yer alan değere bakılmış ve köşegendeki değerlerin bütün değişkenler için 0,50 den büyük olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla veri setinin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir (Field, 2009).

Faktör yükleri en az 0,50 olacak şekilde (Hair vd., 2010) gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Dönüşümcü liderlik ve pozitif psikolojik sermaye ölçekleri teorik olarak öngörüldüğü gibi dörder alt boyutta algılanmıştır. Faktör bileşenlerinin toplam açıklanan varyansları dönüşümcü liderlik ölçeği için %76,4, pozitif psikolojik sermaye ölçeği için ise %66,4 çıkmıştır.

Tablo 4.7 Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi

Faktörler	**Faktör Maddeleri**	**Faktör Yükleri**			
		Karizma	**Motivasyon**	**Ent. Teşvik**	**B.İlgi**
Karizma	TLAkarizma1_1	,732			
	TLAkarizma2_2	,848			
	TLAkarizma3_3	,722			
	TLAkarizma4_4	,607			
	TLAkarizma5_5	,761			
	TLAkarizma6_6	,747			
Motivasyon	TLBmotivasyon2_8		,670		
	TLBmotivasyon3_9		,717		
	TLBmotivasyon4_10		,819		
	TLBmotivasyon5_11		,613		
Entelektüel Teşvik	TLCenttesvik1_12			,747	
	TLCenttesvik2_13			,703	
	TLCenttesvik3_14			,692	
	TLCenttesvik4_15			,726	
	TLCenttesvik5_16			,674	
Bir. İlgi	TLDilgi1_17				,670
	TLDilgi2_18				,787
	TLDilgi3_19				,766
	TLDilgi4_20				,735
Açıklanan Varyans		58,587	4,425	8,203	4,987
Toplam Açıklanan Varyans		76,402			
Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi (ii) KMO =0,926, Bartlett Testi; p<0.001					

Tablo 4.8 Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Maddeleri	Faktör Yükleri			
		İyimserlik	Öz-yeterlilik	P.Dayanıklılık	Umut
İyimserlik	PPSEiyimserlik4_24	,766			
	PPSEiyimserlik5_25	,801			
	PPSEiyimserlik6_26	,786			
Öz-yeterlilik	PPSFozyeterlilik1_27		,683		
	PPSFozyeterlilik2_28		,896		
	PPSFozyeterlilik3_29		,823		
	PPSFozyeterlilik4_30		,535		
Dayanıklılık	PPSGdayanıklılık1_34			,670	
	PPSGdayanıklılık2_35			,618	
	PPSGdayanıklılık4_37			,749	
	PPSGdayanıklılık5_38			,782	
	PPSGdayanıklılık6_39			,782	
Umut	PPSHumut1_40				,704
	PPSHumut2_41				,564
	PPSHumut3_42				,863
	PPSHumut4_43				,663
Açıklanan Varyans		6,77	13,35	35,94	10,34
Toplam Açıklanan Varyans		66,4			
Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi (ii) KMO =0,824, Bartlett Testi; p<0.001					

4.5.3 Güvenilirlik Analizi

Faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında Cronbach's Alpha katsayısı değerlerinden yararlanılmıştır. Cronbach's Alpha değeri faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyelerini göstermektedir. Karizma, İlham verici Motivasyon, Entelektüel Teşvik, Bireyselleştirilmiş İlgi, İyimserlik Öz-yeterlilik, Dayanıklılık, Umut faktörlerine ilişkin Cronbach's Alpha değerleri sırasıyla yaklaşık olarak 0,919, 0,913, 0,900, 0,902, 0,707, 0,834, 0,783, 0,745 olarak bulunmuş ve bu değerler % 70'in üstünde yer aldığı için her bir faktörün iyi düzeyde güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Field, 2009).

Tablo 4.9 Güvenilirlik Analizi

Faktörler	Madde Adedi	Cranbach's Alpha
Karizma	6	0,919
Motivasyon	4	0,913
Ent. Teşvik	5	0,900
B.İlgi	4	0,902
İyimserlik	3	0,707
Özyeterlilik	4	0,834
Dayanıklılık	5	0,783
Umut	4	0,745

4.5.4 Kolerasyon Analizi

Araştırma değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkilerinin incelenmesi amacıyla Korelasyon analizi uygulanmıştır. İlgili değişkenlere ait Pearson Korelasyon katsayıları aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Tablo 4.10'da araştırmanın 2 ana değişkenine ait aritmetik ortalama, standart sapma ve değişkenlerin birbirleriyle ilişkili olma durumları bulunmaktadır. Bu duruma göre dönüşümcü liderlik ölçeğinde katılımcıların verdiği yanıtların ortalaması 3,84'tür. Dolayısıyla katılımcılar bu ölçekte geçen ifadelere "3-Kararsızım" ve "4-Katılıyorum" seçenekleri arasında kalmışlardır. Ancak ağırlıklı olarak "4-Katılıyorum" seçeneğine daha yakın cevaplar vermişlerdir. Pozitif psikolojik sermaye ölçeğinde ise katılımcıların verdiği cevapların aritmetik ortalaması 3,83'tür. Bu ölçekte de katılımcılar aynı şekilde "3-Kararsızım" ve "4-Katılıyorum" seçenekleri arasında kümelenmişlerdir. Ancak ağırlıklı olarak "4-Katılıyorum" seçeneğine daha yakın cevaplar vermişlerdir.

Tablo 4.10 Kolerasyon Analizi

Değişkenler		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	Ort.	St. Sp.
1	TLKARIZMA	1										3,97	0,79
2	TLMOTIVASYON	,729**	1									3,71	0,93
3	TLTESVIK	,679**	,760**	1								3,71	0,87
4	TLB.ILGI	,650**	,713**	,748**	1							3,84	0,90
5	PPSIYIMSERLIK	,175**	,182**	,188**	,160**	1						3,58	0,82
6	PPSOZYET	,312**	,283**	,266**	,228**	,049	1					4,05	0,67
7	PPSDAYANIK	,232**	,303**	,228**	,270**	,062	,636**	1				3,92	0,69

8	PPSUMUT	,326**	,401**	,294**	,366**	,140*	,408**	,533**	1			3,75	0,61
9	TR_LID	,876**	,917**	,818**	,886**	,193**	,305**	,303**	,410**	1		3,84	0,78
10	PSI_SERM	,375**	,418**	,352**	,366**	,518**	,736**	,785**	,719**	,433**	1	3,83	0,47

Korelasyon katsayısı iki sürekli değişken arasındaki ilişkinin yönü ve gücü hakkında bilgi vermektedir ve bu katsayı -1 ile +1 arasında değişmektedir. Korelasyon katsayısı hesaplandığında sıfıra yakın değerler iki değişken arasında doğrusal ve zayıf bir ilişkinin bulunduğu, -1 ve +1'e yakın değerler ise iki değişken arasında doğrusal ve güçlü bir ilişkinin bulunduğu bilinmektedir. Bunun yanında negatif değerler iki değişken arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğunu, pozitif değerler ise aynı yönlü ilişki olduğunu göstermektedir (Field, 2009). Korelasyon analizi neticesinde araştırma değişkenleri arasında yeterli düzeyde ilişkinin var bulunduğu ve bu ilişkilerin istatistiki açıdan yorumlanabilir olduğu gözlenmiştir. Bu durum göz önüne alındığında dönüşümcü liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasında %43'lük bir ilişki bulunmaktadır. 2 ana değişkenin alt boyutları arasındaki ilişkilerde ise Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından "Motivasyon" nun "Pozitif Psikolojik Sermaye" ile %41'lik; "Karizma" nın "Pozitif Psikolojik Sermaye" ile %37'lik; "Bireyselleştirilmiş İlgi" nin "Pozitif Psikolojik Sermaye" ile %36; "Entelektüel Teşvik" in "Pozitif Psikolojik Sermaye" ile %35'lik bir ilişkisi vardır. Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarının dönüşümcü liderlik ile olan ilişkilerine bakılacak olunursa; "Umut" ile "Dönüşümcü Liderlik" arasında %41'lik; "Öz-Yeterlilik" ile "Dönüşümcü Liderlik" arasında %30'luk; "Psikolojik Dayanıklılık" ile "Dönüşümcü Liderlik" arasında %30'luk; "İyimserlik" ile "Dönüşümcü Liderlik" arasında %19'luk bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla en kuvvetli ilişki %41'lik oranlarla "Motivasyon" ile "Pozitif Psikolojik Sermaye" ve "Umut" ile "Dönüşümcü Liderlik" ikilileri arasındadır.

4.5.5 Hipotez Testleri

Araştırma hipotezleri yapısal eşitlik modeli yol analizi yöntemi ile AMOS programı kullanılarak test edilmiştir. Yapısal eşitlik modeli karmaşık nedensellik ilişkilerinin araştırılmasında ve düzenleyici değişken ilişkilerinin ortaya konulmasında sıklıkla kullanılan bir yöntemdir (Hox ve Bencger 1998; Wagner, 2011).

Araştırma hipotezleri kapsamında incelenen moderatör/düzenleyici ilişkilerin varlığının istatistiksel olarak ortaya konulmasında birden çok yöntem söz konusudur. Bu çalışmada yapısal eşitlik modellemesi alt yapısı üzerinden path/yol analizi tekniği ile grup karşılaştırmaları ve ki-kare fark testi kullanılarak moderatör değişken etkisi araştırılacaktır. Bu yöntem pek çok yönetim-örgüt çalışmasında (Wagner, 2011; Jiménez-Jiménez, Sanz-Valle, 2011) kullanılan, geçerliği olan bir yöntemdir. Buna yönteme göre öncelikle moderatör etkisi incelenecek olan değişken medyan değerine göre kategorik olarak iki grup haline getirilir. Ardından moderatör değişkeninin yüksek ve düşük olduğu durumların karşılaştırması yapılır. Moderatör değişkeninin istatistiki olarak anlamlı olup olmadığına ise ki-kare fark testi yoluyla karar verilir. İki grup arasında ki-kare fark testi anlamlı ise düzenleyici etkinin varlığına hükmedilir (Jiménez-Jiménez, Sanz-Valle, 2011).

Dönüşümcü liderliğin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisinin incelendiği araştırma hipotezi ve bu hipotezin test edilmesi için oluşturulan yapısal eşitlik modeli yol analizi sonuçları şöyledir;

H1: Dönüşümcü liderliğin pozitif psikolojik sermaye üzerinde etkisi vardır.

Tablo 4.11 Dönüşümcü Liderliğin Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken		**Bağımlı Değişken**	**Std β**	**t**	**p**
Dönüşümcü Liderlik	→	**Pozitif Psikolojik Sermaye**	0,433***	7,990	0,000
df=0 "tam doygun model"					

Yol analizi sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik pozitif psikolojik sermayeyi pozitif yönde anlamlı olarak etkilemiştir (B: 0,433 p<0,001). Serbestlik derecesi sıfır için model tam doygun modeldir ve model uyum iyiliği değerleri bu sebepten hesaplanamamıştır. Bu sonuca göre H1 desteklenmiştir.

Dönüşümcü liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkide tecrübenin düzenleyici etkisini incelemek amacıyla oluşturulan hipotez ve söz konusu hipotezin test edilmesi için düzenlenen yol analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır;

H2: Dönüşümcü liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkide tecrübenin düzenleyici etkisi vardır.

Tablo 4.12 Dönüşümcü Liderlik İle Pozitif Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkide Tecrübenin Düzenleyici Etkisi

Bağımsız Değişken		**Bağımlı Değişken**	**Tecrübe**		**Ki-Kare Fark Testi**
			Düşük	**Yüksek**	$\Delta\chi 2$
			β	β	
Dönüşümcü Liderlik	→	**Pozitif Psikolojik Sermaye**	0,357***	0,538***	12,971**
Moderatör Değişken; Katılımcı Tecrübesi					

**p<0,01, ***p<0,001

Yol analizi sonuçlarına göre tecrübenin moderatör olduğu durumda, dönüşümcü liderliğin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisinde anlamlı bir farklılaşma olmuştur (β_D; 0,357*** → β_Y; 0,538*** ; $\Delta\chi 2$; 12,971**). Buna göre H2 desteklenmiştir.

Dönüşümcü liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkide yaşın düzenleyici etkisini incelemek amacıyla oluşturulan hipotez ve söz konusu hipotezin test edilmesi için düzenlenen yol analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır;

H3: Dönüşümcü liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkide yaşın düzenleyici etkisi vardır.

Tablo 4.13 Dönüşümcü Liderlik İle Pozitif Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkide Yaşın Düzenleyici Etkisi

Bağımsız Değişken		**Bağımlı Değişken**	**Yaş**		**Ki-Kare Fark Testi**
			Düşük	**Yüksek**	$\Delta\chi 2$
			β	β	
Dönüşümcü Liderlik	→	**Pozitif Psikolojik Sermaye**	0,457***	0,444***	,693 (ad)
Moderatör Değişken; Katılımcı Yaşı					

***p<0,001, (ad): %95 güven düzeyinde anlamlı değil

Yol analizi sonuçlarına göre yaşın moderatör olduğu durumda, dönüşümcü liderliğin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisinde anlamlı bir farklılaşma olmamıştır. Buna göre H3 desteklenmemiştir.

Dönüşümcü liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkide eğitim durumunun düzenleyici etkisini incelemek amacıyla oluşturulan hipotez ve söz

konusu hipotezin test edilmesi için düzenlenen yol analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır;

H4: Dönüşümcü liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkide eğitim durumunun düzenleyici etkisi vardır.

Tablo 4.14 Dönüşümcü Liderlik İle Pozitif Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkide Eğitim Durumunun Düzenleyici Etkisi

Bağımsız Değişken		**Bağımlı Değişken**	**Eğitim**		**Ki-Kare Fark Testi**
			Düşük	**Yüksek**	$\Delta\chi 2$
			β	β	
Dönüşümcü Liderlik	$\rightarrow$	**Pozitif Psikolojik Sermaye**	0,261***	0,616***	18,842**
Moderatör Değişken; Eğitim Seviyesi *Düşük: Lisans, Yüksek: Yüksek Lisans ve Doktora*					

**p<0,01, ***p<0,001

Yol analizi sonuçlarına göre eğitim durumunun moderatör olduğu durumda, dönüşümcü liderliğin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisinde anlamlı bir farklılaşma olmuştur (β_D; 0,261*** $\rightarrow \beta_Y$; 0,616*** ; $\Delta\chi 2$; 18,842**). Buna göre H4 desteklenmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzün iş dünyasında stratejik olarak rakiplere karşı rekabet açısından üstünlük sağlamak adına değişim ve dönüşüme uyum sağlamak örgütler açısından mutlaka dikkate alınması gereken kavramlardır. Bu açıdan örgütlerin amaçlarını gerçekleştirecek gerçek liderlere ihtiyaçları vardır. Liderler örgütlerde bulundukları statüye göre mensubu oldukları örgütlerin belirlemiş oldukları hedeflere ulaşmaları adına sürekli olarak örgütün dış çevresindeki değişim ve dönüşümleri takip ederek pozisyon almaktadırlar. Dönüşümcü liderlik tarzı örgütler açısından hayati önem taşıyan değişime uyum sağlayıp dönüşümü gerçekleştirmek noktasında uygun bir liderlik tarzıdır. Örgüt adına örgütsel dönüşümün gerçekleştirilmesi sadece liderin bu anlamdaki yetenekleri ile sınırlı değildir. Örgütü oluşturan diğer bir faktör olan çalışanların da bu kapsamda değişim ve dönüşüme direnç göstermeden örgütün geleceği adına değişim ve dönüşüme uyum sağlamaları gerekmektedir. Dolayısıyla hem iş veriminin hem de çalışan performansının artırılması için gerekli olan değişime direnç göstermeyen çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri bu noktada önem arz etmektedir. Pozitif psikolojik sermaye çalışanların sahip oldukları, umut, öz-yeterlilik, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik faktörleriyle doğru orantılıdır. Bu pozitif kavramların hepsi güçlü bir teoriye dayalı, ölçülebilir, durum temelli, geliştirilmeye elverişli ve çalışanların davranışlarına ve performanslarına pozitif yönde etkide bulunan bir özelliktedir ki, liderlerin de çalışanlarından beklentisi performanslarındaki pozitif yönlü artıştır. Bu araştırmanın amacı olan beyaz yakalı çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile pozitif psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkinin incelenmesi noktasında şu bulgulara rastlanmıştır; Yapılan yol analizi sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik pozitif psikolojik sermayeyi pozitif yönde anlamlı olarak etkilemiştir (B: 0,433 $p<0,001$). Serbestlik derecesi sıfır için model tam doygun modeldir ve model uyum iyiliği değerleri bu sebepten hesaplanamamıştır. Bu sonuca göre H1, dönüşümcü liderlik tarzı ile pozitif psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu doğrulanmıştır. Dolayısıyla çıkan sonuç Yu ve Yanfei'nin (2011), McMurray, Sarros ve Islam'ın (2010) ve Gooty ve diğerlerinin (2009) çalışmalarını destekler niteliktedir.

Araştırmanın temel değişkenlerinin nedensellik ilişkisinde bazı demografik değişkenlerin bu ilişkiyi ve dolaylı olarak da ipuçlarını aradığımız değişimin ve dönüşümün farklı bir açıdan izahına katkı sağlaması beklentisi ile ele alınan tecrübe,

yaş ve eğitim seviyesi açısından ise; dönüşümcü liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkide tecrübenin düzenleyici etkisini incelemek amacıyla oluşturulan hipotez ve söz konusu hipotezin test edilmesi için düzenlenen yol analizi sonuçlarına göre H2 kabul edilmiştir. Yani tecrübenin moderatör olduğu durumda, dönüşümcü liderliğin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisinde anlamlı bir farklılaşma olmuştur (β_D; 0,357*** $\rightarrow \beta_Y$; 0,538*** ; $\Delta\chi 2$; 12,971**). Diğer bir demografik değişken yaşın düzenleyici etkisine bakıldığında ise; McMurray, Sarros ve Islam'ın (2010) yapmış oldukları çalışmada yaşın pozitif psikoloji üzerinde anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu görülmektedir. Ancak bu çalışmada dönüşümcü liderliğin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisinde anlamlı bir farklılaşma olmamıştır. Dolayısıyla H3 desteklenmemiştir. TSE gibi yüksek vasıflı insan istihdam eden bir kurumda beyaz yakalı çalışanların tamamının en az üniversite mezunu olduğu düşünülecek olursa burada beklenen etki, çalışanların lisans mezunu olması ile lisansüstü mezunu olmasının arasındaki farkın araştırmanın temel ilişkisinde bir farklılığa etki edip etmeyeceğinin sınanmasıdır. Araştırmada yapılan bu doğrultudaki analizler neticesinde H4; eğitim durumunun moderatör olduğu durumda, dönüşümcü liderliğin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisinde anlamlı bir farklılaşma (β_D; 0,261*** $\rightarrow \beta_Y$; 0,616*** ; $\Delta\chi 2$; 18,842**) sonucu ile desteklenmiştir. Bu bakımdan çıkan sonuç McMurray, Sarros ve Islam'ın (2010) yapmış oldukları araştırmanın sonuçları ile paralellik göstermektedir.

TSE ülkemizde faaliyet gösteren önemli kuruluşlarımızdır biridir. Kurumun son yıllarda ki faaliyetlerinden biride kendi ifadeleri ile "hizmetlerimizde; ulusal, bölgesel ve uluslararası alanda tercih edilen, yönlendirici ve lider bir kuruluş olma" iddiası çerçevesinde dönüşümü hedefleyen ve bunun için çaba sarf etmesidir. Bu bağlamda gerek kurumun kendi içerisindeki çalışmaları gerekse görece olarak çok az sayıda olsa da kurumun bu hedefi doğrultusunda başka bilim insanlarının yaptıkları çalışmalar TSE'nin gerekli dönüşümü yapabilme kapasitesinde olduğunu ortaya koymaktadır. Bu hedef ve ilgili gayretler sadece TSE için değil ülkemizin diğer birçok stratejik kurumu açısından da çok değerlidir. Bu bağlamda TSE'nin dönüşüm hedefi ve gayreti göz önünde bulundurularak çıkılan yolda dönüşüm için gerekli liderlik ve bu dönüşüm için çalışanların taşıdıkları sermayeleri arasında bir katkı sunulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda çalışma sonuçlarımızı bir kez daha ele alacak olursak; genel olarak bakıldığında dönüşümcü liderlik ile pozitif psikolojik sermaye

arasında bir ilişkinin olduğu, bu ilişki üzerinde ise tecrübe ve eğitim düzeyi demografik değişkenlerinin düzenleyici etkilere sahip olduğu sonucu çıkmıştır. Literatürde iki ana değişkenin ilişkisinin incelendiği çalışmalar desteklenirken, demografik özellikler bağlamında literatürde bu kapsamda yapılan bir çalışma bulunamamıştır. Araştırmamızın özgün katkılarından biride yukarıda da izah edilen gerekçeler kapsamında bu bulgulardır. Tecrübe ve eğitim düzeyi (özellikle lisansüstü eğitimin katkısı dikkat çekicidir) dönüşüm için işletme yöneticilerinin muhakkak göz önünde bulundurması gereken değişkenlerdir. Bu konu kapsamında gelecekte yapılacak çalışmalar için iki ana değişkene bağlı olarak araştırmanın farklı örgütlerde yapılmaları (özel sektör veya diğer kamu kurumları), incelenen demografik değişkenler kapsamında çalışanların statüleri, çalıştıkları departmanlar gibi diğer demografik özelliklerin düzenleyici etkilerinin araştırılması bilime bu noktada katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Abdullah, M. C. (2009). *Leadership and PsyCap: A study of the relationship between positive leadership behaviors and followers' positive psychological capital* (Doctoral dissertation, Capella University)..

Adair John.(2005).'Etkili Liderlik', Çev. Fatma Beğenek, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.

Akbolat, M., Oğuz, I. Ş. I. K., & Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon Ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi, (11).

Aksoy B.(2007). "Organizational Change, A Research About The Attitudes Of The Employees Towards The New Situation After An Organizational Change Process In Turkish Standards Institution's Quality Department". Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Alganer, İ. Y.(2005)."Liderlik Analizi Ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik", Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Tezi, Afyon. Araştırma, Doktora Tezi Gebze.

APA,. APA.(2006). (American Psychological Association) Dictionary of Psychology, Ed. Gary R. VandenBos, American Psychological Association, Washington, 753s.

Arıcı, A. E. D. (2002). Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründen Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma. *Akdeniz University Faculty Of Economics & Administrative Sciences Faculty Journal/Akdeniz Universitesi Iktisadi Ve Idari Bilimler Fakultesi Dergisi*, *2*(3).

Arkonaç S.(1993) Grup İlişkileri, Alfa Yayıncılık, İstanbul.

Arslantaş, C. C., & Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma.Çelik Vehbi, 'Eğitimsel Liderlik', Pegem A Yayıncılık, 2. Baskı. Ankara, 2000.

Aşan Ö., Aydın E.,(2006)."Örgütsel Davranış", Arıkan Yayıncılık, Ankara.

Aydın, A. Y. H. A. N. (1997). Liderliğin temel nitelikleri nelerdir? 21. *Yüzyılda Liderlik Sempozyumu.(5-6 Haziran). Bildiriler Kitabı*, *1*, 82-87.

Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The journal of applied behavioral science*, *44*(1), 48-70.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational

leadership. *The Leadership Quarterly*, *6*(2), 199-218.Aydın Mustafa,' Eğitim Yönetimi, Hatipoğlu Yayınları, Ankara,1994.

Bahar, E.(2011). 'İşletme Yönetimi', Beta Yayınları, İstanbul.

Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American psychologist*, *37*(2), 122.

Balekoğlu, F. (1992). Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü ile İlişkileri. Yüksek Lisans Tezi.

Baransel, A.,(1993). 'Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi', İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Sampler Set: Technical Report, Leader Form, and Scoring Key for MLQ Form 5x-Short. Redwood City. *CA: Mind Garden*.

Baymur, F. (1994). Genel psikoloji.

Baysal, A. C., & Tekarslan, E. (2004). Davranış bilimleri. Avcıol Basım Yayın.

Bernstein, S. D. (2003). Positive organizational scholarship: Meet the movement: An interview with Kim Cameron, Jane Dutton, and Robert Quinn. *Journal of Management Inquiry*, *12*(3), 266-271.Bintuğ Aytek, 'İşletme Yönetimi', Turhan Kitabevi, Ankara, 1983.

Bintuğ, A.(1983). 'İşletme Yönetimi', Turhan Kitabevi, Ankara.

Birdal, İ., & Aydemir, N. (1992). Yönetim Teorileri. Sistem Yayıncılık, İstanbul, (s 79).

Bontis, N., & Girardi, J. (2000). Teaching knowledge management and intellectual capital lessons: an empirical examination of the TANGO simulation. *International Journal of Technology Management*, *20*(5-8), 545-555.Boyett Josph, And Jimmie T., 'The Best Ideas Of The Top Management Thinkers', The Guru Guide, 1998.

Boyett. J. and Jimmie T.(1998). 'The Best Ideas of The Top Management Thinkers', The Guru Guide.

Budak, G.(2004). "İşletme Yönetimi", Barış Yayınları, İzmir.

Bumin, B.(1990). "İsletmelerde Organizasyon Geliştirme Ve Çatışmanın Yönetimi", Bizim Büro Yayınevi, Ankara , 1990

Bridges, S., & Wertz, F. (2009). Abraham Maslow.

Bülbül, T. (2003). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesinde Görev Yapan Öğretim Üyelerinin Lisansüstü Öğretime Öğrenci Seçme Sürecine İlişkin Görüşleri. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, yıl: 2003, cilt: 36, sayı: 1-2,

Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (Eds.). (2011). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Oxford University Press.

Can, H. Akgün ,A Kavuncubaşı Ş.(1998). "Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi", Siyasal Kitabevi, Ankara.

Ceylan, A. (1997). Liderliğe Kurumsal Yaklaşımlar. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu.(5–6 Haziran 1997). Bildiriler Kitabı. *Deniz Harp Okulu Basımevi*, *2*, 314-320.

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2011). Building theory about theory building: what constitutes a theoretical contribution?. *Academy of management review*, *36*(1), 12-32.

Çemberci, Y.(2003). "Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları Ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üni: S.B.E.

Çetin, F., & Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, *45*(1), 121-137.

Çınar, E. (2011). *Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi* (Doctoral Dissertation, Deü Sosyal Bilimleri Enstitüsü).

Dilek, H. (2005). Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Dinar, M.(2001). 'Liderlik, Liderlik Tarzları Ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi', İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of management journal*, *45*(4), 735-744.

Ekici, M. K.(2013). 'Yönetim Becerileri', Savaş Kitap Ve Yayınevi, Ankara.

Erçetin, Ş.(2000). 'Lider Sarmalında Vizyon' (2.Baskı),Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Erdoğan, İ.(1991)."İşletmelerde Davranış", 3. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul,1991.

Eren, E.(2000). 'İşletmelerde Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası' İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Eren, E.(2003). 'Yönetim Organizasyon', Beta 4, Basım İstanbul.

Eren, E.(2010).,' Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi', Beta, 12.Baskı, İstanbul, 2010.

Erkuş, A. ve Fındıklı, M. A.(2010). Psikolojik Sermaye ve Meslek ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiler: Meslek Yaşamı Projesinde Aracılık Etkisi, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Çukurova Üniversitesi Basımevi 766-772.

Erkus, A., & Findikli, M. A. (2013). Psikolojik sermayenin is tatmini, is performansi ve isten ayrilma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir arastirma/A research on the impact of psychological capital to job satisfaction, job performance and intention to quit. *Istanbul Üniversitesi Isletme Fakültesi Dergisi*, *42*(2), 302.

Ertürk, M.(2000).“İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon”, Beta Yayınları, İstanbul.

Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Sage publications.

Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology?. *Review of general psychology*, *9*(2), 103.

Goleman, D., Beyatzıs, R., & Mekee, A. (2002). Yeni liderler Çev: Filiz Nayır, Osman Deniztekin. *İstanbul: Varlık Yayınları*.

Goleman, D.(1999). ‘Duygusal Zekâ’, (Çeviren: Banu Seçkin Yüksel). Varlık Yayınları, İstanbul.

Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., & Snow, D. B. (2009). In the eyes of the beholder transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *15*(4), 353-367.

Göktepe, N. (2001). ‘Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzları İle Astların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Tarzlarını Algılamalarının Araştırılması’, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, İstanbul,2001

Güler, K. B.(2012). “Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Yönetimi. A. Keser, G.Yılmaz, S.Yürür (Edit.) Çalışma Yaşamında Davranış, Güncel Yaklaşımlar” (İçinde) Umuttepe Yayınları, 2.Baskı Kocaeli 137-163.

Güney, S.(2013). ‘Davranış Bilimleri’, Nobel, İstanbul, 2013.

Güney, S. (1997). Yönetici ve yönetilen açısından disiplin ve moral. *21. yy. da Liderlik Sempozyumu*.

Gül, H., & Sahin, K. (2011). Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklasimi Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalisanlarinin Transformasyonel Liderlik Algisi/Transformational Leadership as a New Approach to Leadership in The Information Society and Public Employees' Perception of Transformational Leadership. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 237.

Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate Data Analysis Seventh Edition Prentice Hall.

Harms, P. D., & Luthans, F. (2012). Measuring implicit psychological constructs in organizational behavior: An example using psychological capital. *Journal of Organizational Behavior*, *33*(4), 589-594.

Gül, H., & Sahin, K. (2011). Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklasimi Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalisanlarinin Transformasyonel Liderlik Algisi/Transformational Leadership as a New Approach to Leadership in The Information Society and Public Employees' Perception of Transformational Leadership. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 237.

Hefferon, K., & Boniwell, I. (2014). *Pozitif psikoloji: kuram, araştırma ve uygulamalar*. T. Doğan, & G. Ekici (Eds.).

Helms, M.(2006).,"Encyclopedia Of Management" 5th Edition, Thomson Gale, Usa.

Hersey, P., Blanchard, K.(1988), 'Management Of Organizational Behavior'new Jersey, Prentice Hall International Inc.

Hox, J. J., & Bechger, T. M. (1998). An introduction to structural equation modeling. *Family Science Review*, *11*, 354-373.

Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of business research*, *64*(4), 408-417.

Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, *14*(4), 525-544.

Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small group research*, *33*(3), 313-336.

Karcıoğlu, F. Ç., & Kaygın, E. (2013). Girişimcilik Sürecinde Dönüştürücü Liderlik Anlayışı: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, *27*(3).

Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Egitim Yönetimi Dergisi*, *4*(4), 443-465.

Kaya, Ş. D., & Zerenler, M. (2014). Çalışma Hayatında Psikolojik Sermaye, Mesleki Bağlılık ve Kariyer Planlamasına Genel Bakış. *Ankara: Nobel*.

Kaya, Y. K. (1991). Eğitim Yönetimi, Set Ofset Matbaacılık.

Kaygın, E., & Güllüce, A. Ç. (2012). Çalışanların dönüştürücü liderlik algılarının belirlenmesi: Karşılaştırmalı bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *16*(3), 265-282..

Keçecioğlu, T.(2003). "Liderlik Ve Liderler", Okumuş Adam Yayınları, İstanbul.

Keçecioğlu, T.(1998). "Örgüt Teorisinde Yenilikler", Beta Yayınları, İstanbul,1998.

Kesken, J., & Ayyildiz, N. A. (2008). Liderlik Yaklasimlarinda Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. Ege Academic Review, 8(2), 729-754.

Kıngır, S. (1994). *Malatya'da kamu ve özel sektör işletmelerinde yöneticilerin liderlik vasıfları açısından değerlendirilmesine yönelik bir araştırma* (Master's thesis, İnönü Üniversitesi)

Kilpatrick, S., Field, J., & Falk, I. (2003). Social capital: An analytical tool for exploring lifelong learning and community development. *British educational research journal*, *29*(3), 417-433.

Koçel, T.(2005). 'Bilgi Çağı, Yönetim Düşüncesi Ve Uygulamaları', Uluslararası Yönetim Ve Askerlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Ankara.

Koçel, T.(2001). 'İşletme Yöneticiliği: Yönetim Ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Ve Güncel Yaklaşımlar', 8.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Koçel, T.(1998). "İşletme Yöneticiliği", Beta Yayınları, İstanbul.

Koçel, T.(2007).' İşletme Yöneticiliği', İstanbul, Arıkan Basım Yayın.

Koray, M.(1997). ' 21.Yüzyıl: Yeni Beklentiler, Yeni Liderlik Alanları Ve Kadınlar', 21.Yy. Da Liderlik Sempozyumu. İstanbul: Dho Matbaası.

Korkut, H. (1992). Üniversite akademik yöneticilerinin liderlik davranışları. *Ankara üniversitesi eğitim bilimleri fakültesi dergisi*, *25*(1), 93-111.

Kotter, J.(1990). 'A Force For Change: How Leadership Differs From Management', New York: Free Press.Liderler Ve Dönüştürücü Liderler, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu. İstanbul: Cilt:2, Deniz Harp Okululiderlik Vasıfları Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma".

Kümbül-Güler, B. (2009). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Yönetimi. *İçinde) A. Keser, G. Yılmaz ve S. Yürür (Edi.) Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar. Kocaeli: Umuttepe Yayınları*.

Kreitner, R., Angelo K.(2009). Organizational Behavior. 9. bs. New York: McGraw-Hill.

Luthans, F.(1992), "Organizational Behaviour", 6th Ed., Mcgraw-Hill, New York, 1992.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, *60*(3), 541-572.

Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital.

Luthans, K. W., & Jensen, S. M. (2005). The linkage between psychological capital and commitment to organizational mission: A study of nurses. *Journal of Nursing Administration*, *35*(6), 304-310.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal o*

Luthans, F. (2010). *Organizational Behavior 12 edition*. McGraw-Hill Education.

Luthans, F., & Jensen, S. M. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review*, *1*(3), 304-322.

Luthans, Fred, Kyle W. Luthans, and Brett C. Luthans. "Positive psychological capital: Beyond human and social capital." (2004).

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management:: Investing in people for competitive advantage. *Organizational dynamics*, *33*(2), 143-160.

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge* (p. 3). Oxford: Oxford University Press.

Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning & Education*, *7*(2), 209-221.

Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro- intervention. *Journal of organizational behavior*, *27*(3), 387-393.

Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, *1*(2), 249-271.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, *60*(3), 541-572.

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. *Positive organizational behavior*, *1*(2), 9-24.

Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *The Academy of Management Executive*, *16*(1), 57-72.

Maccoby, M. (2000). The Human Side: Understanding the Difference Between Management and Leadership. *Research-Technology Management*, *43*(1), 57-59.

Masten, A. S., ve Reed, M. G. J.(2002). "Resilience in development". C. R. Snyder ve S. J. Lopez (Eds.), Handbook of positive psychology içinde (ss. 74-88). New York: Oxford University Press, Inc. 1. Baskı.

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, *77*(1), 11-37.

McMurray, A. J., Pirola-Merlo, A., Sarros, J. C., & Islam, M. M. (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. *Leadership & Organization Development Journal*, *31*(5), 436-457.

Mcshane S. Ve Glinow, V.,(2010) 'Organizational Behavior' (5 B.). New York: Mcgraw-Hill/Irwin.

Met, Ö. L. (2010). Pozitif Psikolojinin Örgütsel Davranışın Gelişmesi Üzerinde Etkileri Ve Psikolojik Sermaye Kavramı. *Çukurova Üniversitesi*, *18*, 889-895.

Medley, F., & Larochelle, D. R. (1995). Transformational leadership and job satisfaction. *Nursing management*, *26*(9), 64JJ.

Mullins, L. (2005)., 'Management And Organisational Behaviour'. Harlow: Prentice Hall.

Nelson, D. L., Cooper, C.(2009). "Positive Organizational Behaviour**,** Psychological Studies", 54, 77-79.

Nelson, D. and L. Cooper, (2007).eds. Positive organizational behavior. Sage.

Northcraft, G.(1994)., "Organizational Behaviour", The Dryden Press, Orlando.

Northouseİ, P.(2004), "Leadership: Theory And Practice", 3th Ed., Sage Publications, London.

O'Leary, L. (2000). *10 Minute Guide to Leadership*. Alpel Publishing.

Omar, W. W. (2013). Transformational leadership style and job satisfaction relationship: a study of structural equation modeling (SEM). *International journal of academic research in business and social sciences*, *3*(2), 346.

Özen, Ş. (2002). Türkiye'deki Örgütler/Yönetim Araştırmalarında Törensel Görgülcülük Sorunu. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, *2*(Ekim).

Özkalp, E. (2009). Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif (Olumlu) Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Konuları. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 21-23.

Peterson, S. J., & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, *24*(1), 26-31.

Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, *64*(2), 427-450.

Positive Pstchology Center.(1998). Positive Psychology Network Concept Paper. 07.11.2016 http://www.ppc.sas.upenn.edu Resource Development, Human Resource Development Review, 1(3), 304-322.

Sabuncuoğlu, Z. Ve Tüz, M.,(2001).'Örgütsel Psikoloji',Ezgi Kitabevi,Bursa,2001.

Saylı H. ve Tüfekci A.(2008). "Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 30, Ocak-Haziran 2008, ss.193-210.

Seligman, M. E. (2011). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. Vintage..

Seligman, M. E. P., Csikszentmihalyi, M.(2000). "Positive Psychology". American Psychologist, Vol. 55, P. 5-14.

Schulman, P. (1999). Applying learned optimism to increase sales productivity. Journal of Personal Selling & Sales Management, 19(1), 31-37..

Selimoğlu, E(2004)., "Günümüzde Liderlik Anlayışı", Http://Www.İsguc.Org/Arc_View.Php.232. , 2004.

Sidi, V.,(1997). "Stratejik Yönetim Ve Liderlik", 21.Yy Liderlik Sempozyumu, İstanbul: Deniz Harp Okulu.

Sinanoğlu, R.(1997)., "Dünyada Liderlik Ve Güç İlişkisi", (21. Yy. Liderlik Sempozyumu), Deniz Harp Okulu-Tuzla.

Snyder, C. R. (1995). Conceptualizing, measuring, and nurturing hope. *Journal of Counseling and Development: JCD*, *73*(3), 355.

Snyder, C. R.(2000). ed. Handbook of hope: Theory, measures, and applications. Academic press.

Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological inquiry*, *13*(4), 249-275.

Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., ... & Harney, P. (1991). The will and the ways: development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of personality and social psychology*, *60*(4), 570.

Snyder, C. R.(1996)., et al. "Development and validation of the State Hope Scale." Journal of personality and social psychology 70.2 : 321.

Stroh, L., & Northcraft, G. (2002). M. Neale, Organisational Behaviour.

Şahin, H.(1999). "Liderlik – Yöneticilik Ayırımı", Yayımlanmamış Yüksek .Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şimşek, H. ve Aytemiz, D. (1997). ,'Kurumsal Değişim Ve Liderlik'.

Şerif, Ş. M., Akgemci, T., & Çelik, A. (2003). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış (3. Baskı). *Konya: Adım Matbaacılık*.

Tabak, A. (2005). Lider ve takipçileri. *Ankara: Asil Yayın Dağıtım*.

Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 14*(14).

Tösten, R.(2015). "Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermaye Yeterliklerine İlişkin Algılarının İncelenmesi".Doktora Çalışması Gaziantep Üniversitesi, EYTPE ABD.

Türkmenoğlu, İ. (2012)."Pozitif Yönetim", Elma Yayınevi, İstanbul.

Uzun, G.(2005)., 'Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklar' Çukurova Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Adana.

Ülker, G.(1997). 'Yönetici Ve Lider' 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 1, İstanbul: Dho Basımev.

Vecchio P. R.(1991)."Organizational Behaviour", 6th Ed., The Dryden Press, Chicago.

Vries, R. E. (2000). When leaders have character: Need for leadership, performance, and the attribution of leadership. *Journal of Social Behavior and Personality, 15*(3), 413.

Wagner, M. (2011). Corporate performance implications of extended stakeholder management: New insights on mediation and moderation effects. *Ecological Economics, 70*(5), 942-950.

Warren, B. Ve Nanus, B.(1997). , 'Leaders: The Strategies For Taking Change', New York:Harper Business.

Werner, I. (1994). 'Liderlik Ve Yönetim', Rota Yayın, Çeviren, Vedat Üner, İstanbul 1993. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmazer, A., & Eroğlu, C. (2008). Meslek yüksek okulları için davranış bilimleri ve örgütsel davranış. Detay Yayınları: Ankara.

Yukl, A.G. (1982). "Leadership In Organizations", Prentice Hall, New Jersey.

Zaman, M.(2000)., 'Takımımızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim (Supervision)' Hayat Yayınları,İstanbul.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik: evrensel boyutlarıyla yönetsel açıdan araştırmalar, teoriler ve yorumlar*. Seçkin yayıncılık.

Zhu, Y., & Wang, Y. F. (2011). The Relationship between Entrepreneur Psychological Capital and Employee's Innovative Behavior: The Strategic Role of Transformational Leadership and Knowledge Sharing. In *Advanced Materials Research* (Vol. 282, pp. 691-696). Trans Tech Publications.

www.tdk.gov.tr (01.08.2016)

www.niyazialtilar.com/index.php?option=com_content&task=view&id=108&Itemid=77 (08.08.2016).

EKLER

Ek-1 Anket Formu

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından yürütülmekte olan **"Dönüşümcü Liderlik Tarzı ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisi "** isimli yüksek lisans tez çalışmasının araştırma kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yönelik olup elde edilen sonuçlarla yönetim ve organizasyon alanında biliminin ilerlemesine katkıda bulunmayı arzuluyoruz.

Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, üniversite ve iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyiz.

Gönderilecek cevaplar **kesinlikle gizli tutulacak** ve elde edilen sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmamıza katılan işletmelerden arzu edenlere gönderilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla

Yrd. Doç. Dr. Yasin ŞEHİTOĞLU

Arş. Gör. M. Fatih ŞENGÜLLENDİ

TEL: 0(533) 461 79 34

Araştırma Sorumlusu: Arş. Gör. M. Fatih ŞENGÜLLENDİ

mfstez@gmail.com

Araştırma Danışmanı: Doç. Dr. Yasin ŞEHİTOĞLU

yasinsehitoglu@gmail.com

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ BEŞİKTAŞ/İSTANBUL

TEL: 0(212) 383 31 15

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler		
Adı ve Soyadı (zorunlu değil)	:	
Unvanı / Statüsü	:	☐ Üst düzey yönetici ☐ Orta düzey yönetici ☐ Alt düzey yönetici ☐ Beyaz yakalı çalışan
Yaşı	:	Cinsiyeti :
Eğitim Durumu	:	☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

Toplam Çalışma Süresi :	Bu İş Yerinde Çalışma Süresi :				
Genel olarak yöneticinizden gördüğünüz desteği ve yöneticinizin size karşı tutumuna dair algınızı aşağıdaki faktörler açısından değerlendiriniz. Bu ölçekte; (1) Kesinlikle katılmıyorum 2) Kısmen katılıyorum (3) Kararsızım 4)Katılıyorum ve (5) Tamamen Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
A- İdealleştiriş Etki/ Karizma					
1. Yöneticim astlarının kendilerini iyi hissetmesine yardımcı olur.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Yöneticim verdiği emirlerde ahlaki değerleri gözetir	☐	☐	☐	☐	☐
3. Yöneticimin emirleri çalışanlar tarafından saygıyla karşılanır.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Yöneticim karizmatik özelliklere sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Yöneticim astları için iyi bir örnektir.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Yöneticimle çalışmaktan gurur duyuyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
B- İlham Verici Motivasyon					
7. Yöneticim çalışanlarına güvenmektedir..	☐	☐	☐	☐	☐
8. Yöneticimin çizdiği vizyona inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Yöneticim sembolleri ve sloganları iyi kullanarak güçlü bir ortak amaç oluşturur.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Yöneticimiz bizi kurumdaki rolümüzün ne kadar önemli olduğu konusunda ikna etmiştir.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Yöneticimizin biz çalışanlarına ilham verme konusundaki becerileri yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
C- Entelektüel Teşvik					
12. Yöneticimiz bizi alışılmış ya da rutin davranış kalıplarımızı sorgulamaya yönlendirir	☐	☐	☐	☐	☐
13. Yöneticimiz işlerin yapılış biçimi ve mevcut problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmamızı sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Yöneticimiz çalışanların iş yerinde farklı görüşler açıklamalarına uygun ortam yaratır.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Yöneticimiz astlarının zihinsel yeteneklerini sergilemeleri için uygun koşulları sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Yöneticimiz astlarını “yaratıcılık” konusunda cesaretlendirir.	☐	☐	☐	☐	☐
D- Bireyselleştirilmiş İlgi					
17. Yöneticimiz astlarını bireysel olarak gözlemlemek için çaba sarf eder.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Yöneticimiz çalışanların bireysel farklılıklarını dikkate alır.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Yöneticimiz astlarının yeteneklerini ve ihtiyaçlarını dikkate alır.	☐	☐	☐	☐	☐

20. Yöneticimiz çalışanların güçlü oldukları yönleri keşfederek bu yönlerini geliştirmeleri noktasında onları yönlendirir.	☐	☐	☐	☐	☐

Pozitif Psikolojik Sermaye Genel olarak çalışma ortamındaki tutum ve davranışlarınızı ve işinizle ilgili yaklaşımlarınızı objektif bir şekilde değerlendiriniz. Bu ölçekte; (1) Kesinlikle katılmıyorum 2) Kısmen katılıyorum (3) Ne katılıyorum ne katılmıyorum 4)Katılıyorum ve (5) Tamamen Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
E- İyimserlik					
21.Çalıştığım kurumda işler asla benim istediğim gibi yürümez (ters soru)	☐	☐	☐	☐	☐
22.İşimde benim için belirsizlikler olduğunda her zaman için en iyisini isterim.	☐	☐	☐	☐	☐
23. İşimde bir şeyler ters gittiğinde çözüm o iş öyle çözülemeden son bulur. (R)	☐	☐	☐	☐	☐
24. İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	☐	☐	☐	☐	☐
25. İşimle ilgili gelecekte başıma neler gelebileceği konusunda iyimserim.	☐	☐	☐	☐	☐
26. İşime her şeyde bir hayır vardır şeklinde yaklaşıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
F- Öz yeterlilik					
27. Çalışma alanımda amaçları belirlemede kendime güvenirim.	☐	☐	☐	☐	☐
28. İş arkadaşlarıma işimle ilgili bilgi verirken kendime güvenirim.	☐	☐	☐	☐	☐
29. Yöneticilerime işimle ilgili konuları açıklarken kendime güvenirim.	☐	☐	☐	☐	☐
30. Uzun dönemli problemlere çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	☐	☐	☐	☐	☐
31. Şu anda işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
32. Çalıştığım kurumda işlerin yapılışı konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.	☐	☐	☐	☐	☐
33. Kurum dışındaki 3. taraflarla (müşteriler, tedarikçiler vs.) problemleri tartışmak için temas kurduğumda kendime güvenirim.	☐	☐	☐	☐	☐
G- Psikolojik Dayanıklılık	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
34. Daha önce zorluklar yaşadığım için işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
35. Genellikle işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim.	☐	☐	☐	☐	☐
36. İşimde bir terslikle karşılaştığım zaman onu anlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
37. Mecbur kaldığımda tek başıma da işimde yeterli olurum.	☐	☐	☐	☐	☐
38. İşimde birçok şeyi halledebileceğimi hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
39. İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.	☐	☐	☐	☐	☐

H- Umut					
40. Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getirebiliyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
41. Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
42. Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
43. Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
44. Herhangi bir sorunun çözümü için birçok yol vardır.	☐	☐	☐	☐	☐

ÖZGEÇMİŞ

1988 yılında Erzurum'da doğan Muhammet Fatih Şengüllendi ilköğrenimini Erzurum Vali Vefik Kitapçıgil İlköğretim okulunda; lise eğitimini Erzurum Anadolu Lisesi'nde tamamlamıştır. 2014 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun olmuştur. 2016 yılında Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Araştırma Görevlisi olarak akademik çalışma hayatına başlamış ve aynı üniversitenin aynı bölümünde çalışma hayatına devam etmektedir.