

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**PSİKOLOJİK SERMAYE VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK  
İLİŞKİSİNDE GELİŞİME AÇIKLIĞIN DÜZENLEYİCİ  
ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Sibel ŞEN**

**Psikoloji Anabilim Dalı**

**Psikoloji Bilim Dalı**

**OCAK, 2021**



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



PSİKOLOJİK SERMAYE VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK  
İLİŞKİSİNDE GELİŞİME AÇIKLIĞIN DÜZENLEYİCİ  
ETKİSİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sibel ŞEN  
(Y1712.271008)

Psikoloji Anabilim Dalı  
Psikoloji Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Elif Özge ERBAY

OCAK, 2021

## ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Psikolojik Sermaye ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisinde Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisinin İncelenmesi” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.  
(20/12/2020)

Sibel ŞEN

## ÖNSÖZ

Tez konumu belirleme aşamasından bu yana yüksek enerjisi, cesaret ve motivasyon aşılayan konuşmaları ve destekçi tavırları ile yanımda olan sevgili tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Elif Özge Erbay'a, tez jürimde yer alarak bilgi ve görüşlerini benimle paylaşan Sayın Dr. Öğr. Üyesi Hakan İşözen ve Sayın Dr. Öğr. Üyesi Gökçe Özkılıçcı hocalarıma, istatistik çalışmalarındaki katkıları için Sayın Murat Akşit'e ve süreç boyunca bana olan inancımı defalarca dile getiren ve desteklerini esirgemeyen sevgili annem Semiha Şen'e canı gönülden teşekkürlerimi sunarım.

Aralık, 2020

Sibel ŞEN

# PSİKOLOJİK SERMAYE VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLİŞKİSİNDE GELİŞİME AÇIKLIĞIN DÜZENLEYİCİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı çalışanların psikolojik sermayeleri ile dönüşümcü liderlik ilişkisinde çalışanların gelişime açıklıklarının düzenleyici rolünü incelemektedir. Ölçüm araçları olarak Psikolojik Sermaye Ölçeği, Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Ölçeği ve Beş Faktör Envanteri'nin gelişime açıklık alt boyut soruları kullanılmıştır. Çeşitli sektörlerden 252 kişinin katıldığı araştırma bulgularına göre, psikolojik sermaye ile dönüşümcü liderlik arasında ve dönüşümcü liderlik ile pozitif psikolojik sermayenin tüm bileşenleri arasında ayrı ayrı pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. Analizler sonucunda psikolojik sermaye ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici rolüne rastlanmamıştır. Ancak gelişime açıklığın, dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermayenin iyimserlik alt boyutu arasındaki ilişkide pozitif yönlü, dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermayenin öz yeterlilik alt boyutu arasındaki ilişkide de negatif yönlü düzenleyici rol oynadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik sermaye, Pozitif psikolojik sermaye, Örgütsel davranış, Kişilik, Gelişime açıklık

**A RESEARCH ON DETERMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN  
PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP  
AND THE MODERATOR EFFECT OF OPENNESS**

**ABSTRACT**

Main purpose of this study was to investigate the relationship between psychological capital of employees and transformational leadership and the moderator role of openness of the employee in this relationship. As measurement tools, Psychological Capital Scale, Transformational and Transactional Leadership Scale and Openness sub-dimension questions of The Big Five Inventory were used. According to the findings of the research in which 252 people from various sectors participated, it was determined that there was a positive relationship between transformational leadership and employees' psychological capital. It was also found that there was a positive relationship between transformational leadership and all components of positive psychological capital. As a result of the analyzes, the moderator role of openness in the relationship between transformational leadership and employees' psychological capital was not found. However, openness has been found to play a positive role on moderating the relationship between transformational leadership and optimism sub-dimension of psychological capital, and a negative role on moderating the relationship between transformational leadership and self-efficacy sub-dimension of psychological capital.

**Keywords:** Psychological capital, Positive psychological capital, Organizational behaviour, Personality, Openness

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ .....	x
KISALTMALAR.....	xi
<b>I. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
A. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	2
B. Araştırma Modeli ve Hipotezleri.....	3
C. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	4
<b>II. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI.....</b>	<b>5</b>
A. Pozitif Psikolojik Sermaye.....	5
1. Pozitif Psikoloji Hareketi ve Pozitif Psikolojik Sermaye .....	5
2. Pozitif Psikolojik Sermayenin Boyutları .....	9
a. Öz yeterlilik .....	9
b. Umut .....	12
c. İyimserlik .....	14
d. Dayanıklılık .....	17
3. Pozitif Psikolojik Sermayeyi Geliştirmek .....	19
B. Dönüşümcü Liderlik .....	21
1. Liderlik Kavramı.....	21
2. Dönüşümcü Liderlik ve Boyutları.....	22
a. Karizma.....	23
b. İlham.....	24
c. Entelektüel teşvik.....	25
d. Bireyselleştirilmiş ilgi .....	25
C. Kişilik ve Beş Faktör Kişilik Modeli .....	26



1. Kişilik Kavramı ve Beş Faktör Kişilik Kuramının Tarihsel Gelişimi.....	26
2. Beş Faktör Kişilik Modeli ve Boyutları.....	32
a. Dışadönüklük .....	34
b. Nörotiklik.....	35
c. Uyumluluk .....	35
d. Öz disiplin .....	36
e. Gelişime açıklık.....	36
<b>III. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ.....</b>	<b>39</b>
A. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	39
B. Veri Toplama Araçları .....	39
1. Demografik Bilgi Formu .....	40
2. Psikolojik Sermaye Ölçeği .....	40
3. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Ölçeği .....	43
4. Beş Faktör Envanteri .....	46
<b>IV. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR .....</b>	<b>49</b>
A. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular .....	49
B. Hipotez Testleri .....	58
<b>V. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>65</b>
A. Tartışma.....	65
B. Sonuç ve Öneriler.....	72
<b>VI. KAYNAKÇA .....</b>	<b>76</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>89</b>

## ÇİZELGE LİSTESİ

Çizelge 1 Psikolojik Sermayenin Yönetimi.....	14
Çizelge 2 Psikolojik Sermaye Müdahale Modeli .....	20
Çizelge 3 Cattell'in 16 Kişilik Faktörü .....	29
Çizelge 4 Psikolojik Sermaye Boyutları ve İfadeleri .....	41
Çizelge 5 Psikolojik Sermaye Ölçeği KMO ve Barlett's Test Sonuçları.....	42
Çizelge 6 Psikolojik Sermaye Ölçeği Cronbach Alfa Değerleri.....	43
Çizelge 7 Dönüşümcü Liderlik Boyutları ve İfadeleri .....	44
Çizelge 8 Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Ölçeği KMO ve Barlett's Test Sonuçları.....	45
Çizelge 9 Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Ölçeği Cronbach Alfa Değerleri.....	46
Çizelge 10 Gelişime Açıklık İfadeleri .....	47
Çizelge 11 Beş Faktör Envanteri KMO ve Barlett's Test Sonuçları .....	48
Çizelge 12 Beş Faktör Envanteri Cronbach Alfa Değerleri .....	48
Çizelge 13 Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı.....	49
Çizelge 14 Katılımcıların Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı .....	50
Çizelge 15 Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	50
Çizelge 16 Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	50
Çizelge 17 Katılımcıların Şu Andaki İşyerlerinde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	51
Çizelge 18 Katılımcıların Yönetici Pozisyonunda Olup Olmama Dağılımı .....	51
Çizelge 19 Katılımcıların Çalıştıkları Sektör Dağılımı.....	52
Çizelge 20 Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımı.....	53

Çizelge 21 Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımı.....	55
Çizelge 22 Gelişime Açıklık Sorularının Dağılımı.....	58
Çizelge 23 Psikolojik Sermaye ile Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişki.....	58
Çizelge 24 Dönüşümcü Liderlik ile Psikolojik Sermayenin Öz Yeterlilik Boyutu Arasındaki İlişki.....	59
Çizelge 25 Dönüşümcü Liderlik ile Psikolojik Sermayenin Umut Boyutu Arasındaki İlişki.....	59
Çizelge 26 Dönüşümcü Liderlik ile Psikolojik Sermayenin İyimserlik Boyutu Arasındaki İlişki .....	60
Çizelge 27 Dönüşümcü Liderlik ile Psikolojik Sermayenin Dayanıklılık Boyutu Arasındaki İlişki .....	60
Çizelge 28 Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkide Gelişime Açıklığın Düzenleyici Rolü .....	61
Çizelge 29 Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Sermayenin Öz Yeterlilik Boyutu Arasındaki İlişkide Gelişime Açıklığın Düzenleyici Rolü.....	62
Çizelge 30 Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Sermayenin Umut Boyutu Arasındaki İlişkide Gelişime Açıklığın Düzenleyici Rolü .....	62
Çizelge 31 Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Sermayenin İyimserlik Boyutu Arasındaki İlişkide Gelişime Açıklığın Düzenleyici Rolü.....	63
Çizelge 32 Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Sermayenin Dayanıklılık Boyutu Arasındaki İlişkide Gelişime Açıklığın Düzenleyici Rolü.....	63
Çizelge 33 Araştırma Hipotezleri Özet Sonuçları .....	64

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 Araştırma Modeli ve Hipotezler .....	3
Şekil 2 Örgütlere Rekabet Avantajı Sağlayan Sermaye Türleri.....	8
Şekil 3 Dönüşümcü Liderlerin Özellikleri.....	23
Şekil 4 Bireysel Farklılıklara Dair Bir Sınıflandırma .....	33
Şekil 5 Simgesel Model.....	40

## KISALTMALAR

<b>APA</b>	: Amerikan Psikoloji Birliği
<b>BFM</b>	: Beş Faktör Modeli
<b>KMO</b>	: Kaiser-Meyer-Olkin
<b>MLQ</b>	: Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği
<b>NEO-PI-R</b>	: Revize Edilmiş NEO Kişilik Envanteri
<b>NEO-FFI</b>	: NEO Beş Faktör Envanteri
<b>örn.</b>	: örneğin
<b>PSMM</b>	: Psikolojik Sermaye Müdahale Modeli
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi)
<b>vb.</b>	: ve benzeri
<b>N</b>	: Neurotizm (Nörotiklik)
<b>E</b>	: Extraversion (Dışadönüklük)
<b>O</b>	: Openness (Gelişime Açıklık)
<b>C</b>	: Conscientiousness (Öz disiplin)
<b>A</b>	: Agreeableness (Uyumluluk)

## I. GİRİŞ

Rekabet avantajını sürdürülebilir bir şekilde korumak ve günümüzün rekabetçi piyasalarında ayakta kalmak isteyen örgütlerin, en önemli ve belki de örgütlere maliyeti en yüksek varlıkları olan insan kaynaklarını en etkin şekilde yönetmeleri gerektiği bilinmektedir. Çalışanların bireysel iş performansları, örgütün performansına etki eden faktörler arasında önemli bir yer arz etmektedir. Dolayısıyla çalışanlardan en yüksek iş performansını alabilmek adına en iyi yatırım getirisine sahip uygulamaları belirlemek örgütler için büyük bir önem taşımaktadır.

Örgüt içerisindeki çalışanları daha etkin ve başarılı kılmak üzere çalışanların tutum ve davranışlarını anlamaya çalışan örgütsel davranış disiplini 2000’li yıllarda öne çıkmaya başlayan pozitif psikoloji akımından etkilenmiş ve çalışanların negatif yönleri yerine pozitif yönlerine odaklanmanın önemi tartışılmaya başlanmıştır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; Seligman 2002a; Seligman 2002b; Luthans, 2002). Örgütsel davranış dâhil diğer birçok akımı da etkileyen pozitif psikoloji akımı, psikoloji biliminin insanların olumsuz yönlerine odaklanmasını ve bir patoloji teşhisi koyma çabasını eleştirmiş, bunun yerine olumlu ve güçlü özelliklerine odaklanarak bireylerin işlevselliklerinin artırılmasına ve potansiyellerini gerçekleştirebilmelerine yardımcı olmaya çabalamıştır. Pozitif örgütsel davranışlar üzerinde çalışan Luthans ve arkadaşları (2004), Seligman’ın (2000) ortaya attığı psikolojik sermaye ifadesini geliştirmiş ve dört alt boyutu olan “Pozitif Psikolojik Sermaye” tanımını ortaya koymuşlardır. Luthans ve arkadaşları, pozitif odaklanması, her birey için eşsiz olması, ölçülebilir, geliştirilebilir ve performansla ilişkili olması sebebiyle pozitif örgütsel davranış kriterlerine en uygun olacak bileşenleri öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık olarak belirlemişlerdir (Luthans ve Youssef, 2004).

Çalışanlarla bire bir iletişimde olan yöneticilerin çalışanları olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecek liderlik tarzları, çalışanların ve dolayısıyla örgütün performansını etkileyen önemli değişkenlerden bir tanesidir. Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 1996: 387). Liderlik davranışları bugüne kadar çok sayıda araştırmanın konusu olmuş ve çok sayıda liderlik türü tanımlanmıştır. Bass (1990) tarafından “çalışanlarına ilham veren, düşünsel anlamda onları teşvik eden, onlara bireyselleştirilmiş ilgi gösteren, karizmatik lider” olarak ifade edilen “dönüşümcü liderlik” bu çalışmanın diğer değişkenlerinden biridir.

Örgüt içerisindeki çalışanların psikolojik iyi oluşlarını etkileyen değişkenlerden bir tanesinin de bireylerin kişilik özelliklerinin olduğu düşünülmektedir. Bireyi diğerlerinden ayıran, bireye özgü, tutarlı ve yapılaşmış özellikler bütünü (İnanç ve Yerlikaya, 2016: 3) olarak tanımlanan kişilik beş alt boyuta sahiptir ve bu çalışmada gelişime açıklık alt boyutu üzerinde durulmaktadır.

Bu çalışma yedi bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünün ardından ikinci bölümde psikolojik sermaye kavramı açıklanmış ve kuramsal alt yapısı anlatılmıştır. Üçüncü bölümde liderlik kavramı ele alınmış ve dönüşümcü liderlik ve boyutları açıklanmıştır. Dördüncü bölümde kişilik kavramı ele alınmış ve beş faktör kişilik modelinden ve boyutlarından bahsedilmiştir. Beşinci bölümde araştırmanın amacı, modeli ve hipotezleri ortaya konmuştur. Hipotezler altıncı bölümde sınanmış, değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiş ve elde edilen bulgular ortaya konmuştur. Yedinci bölümde de elde edilen bulgular tartışılmış, sonuç ve öneriler sunulmuştur.

## **A. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Hem literatürde hem de uygulamada liderlik türleri ile ilgili sayısız çalışma olmasına karşın çalışanların liderlerine karşı sergiledikleri tutum nadiren incelenmiştir. Literatürde dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar da sınırlı sayıdadır (McMurray v.d., 2010; Yu ve Yanfei, 2011; Şengüllendi ve Şehitoğlu, 2017; Yuan, Nguyen ve Vu, 2018; Erarslan, 2019).

Bu araştırmanın amacı, çalışanların psikolojik sermayeleri ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkide çalışanların gelişime açıklıklarının düzenleyici rolünü

incelemektir. İki insan arasındaki etkileşim çift taraflı bir mekanizmadır. İşyerinde çalışan liderlerin astlarına karşı sergiledikleri tutum kadar astların liderlere karşı sergiledikleri tutum da önem arz etmektedir. Bu bağlamda araştırmacıda merak uyandıran konu söz konusu etkileşimde takipçinin lidere karşı sergilediği tutum ve takipçinin gelişmeye ne kadar açık olduğu olmuştur. Nitekim farklı fikirlere ve eylemlere açık olma durumunu da ifade eden gelişime açıklık özelliğinin, liderden etkilenme düzeyini ve liderden edinilebilecek bilgi ve tecrübeyi etkileyebileceği düşünülmektedir.

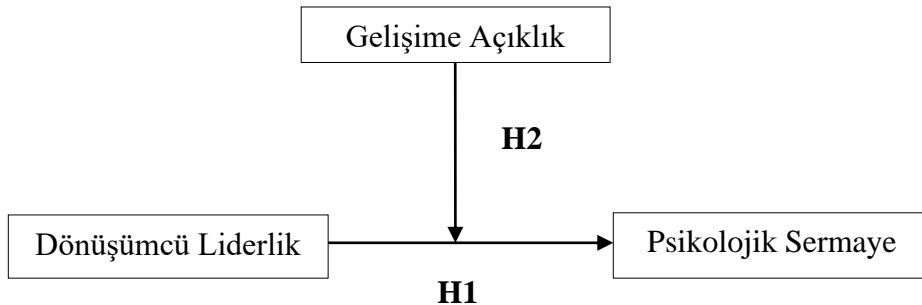
Son yıllarda özellikle önemsenen ve üzerinde sıklıkla durulan psikolojik sermaye konusunda daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulması açısından da bu tez çalışması ile literatüre katkı sağlanması hedeflenmektedir. Araştırmadan elde edilecek sonuçların insan kaynağını en verimli şekilde kullanmak isteyen işletmeler için de faydalı olacağı öngörülmektedir.

## B. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Bu tez çalışması için oluşturulan araştırma modelinde dönüşümcü liderlik bağımsız değişken, psikolojik sermaye bağımlı değişken ve gelişime açıklık da düzenleyici değişkendir.

Belirlenen hipotezler Şekil 1’de araştırma modeli üzerinde gösterilmiştir.

Şekil 1 Araştırma Modeli ve Hipotezler



Araştırma modeli doğrultusunda geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir;

**H1: Dönüşümcü liderlik ve psikolojik sermaye arasında ilişki vardır.**



H1a: Dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermayenin öz yeterlilik boyutu arasında ilişki vardır.

H1b: Dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermayenin umut boyutu arasında ilişki vardır.

H1c: Dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu arasında ilişki vardır.

H1d: Dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutu arasında ilişki vardır.

**H2: Dönüşümcü liderlik ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici bir rolü vardır.**

H2a: Dönüşümcü liderlik ve psikolojik sermayenin öz yeterlilik boyutu arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici bir rolü vardır.

H2b: Dönüşümcü liderlik ve psikolojik sermayenin umut boyutu arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici bir rolü vardır.

H2c: Dönüşümcü liderlik ve psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici bir rolü vardır.

H2d: Dönüşümcü liderlik ve psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutu arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici bir rolü vardır.

**C. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu çalışmanın temel sınırlılığı örneklem grubunun Türkiye’de yaşayan 252 kişi ile sınırlı olmasıdır. Anketin doldurulması için yapılan görüşmelerde firmaların, çalışan mutluluğu ve liderlerin özelliklerine dair bir araştırmaya katılma çekincelerinden ötürü örneklem için tek bir kurumsal firma seçilememiş ve anket birden fazla firmanın çalışanlarına gönderilmiştir. Netice olarak araştırma evreninin büyük çoğunluğunu (%35) Bankacılık/Finans ve Bilişim/Teknoloji sektörlerinde çalışan beyaz yakalılar oluşturmuştur. Diğer bir sınırlılık, çalışmada sadece anket yönteminin kullanılmasıdır.

## II. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

### A. Pozitif Psikolojik Sermaye

#### 1. Pozitif Psikoloji Hareketi ve Pozitif Psikolojik Sermaye

İnsan davranışlarının altında yatan nedenleri inceleyen psikoloji biliminin, özellikle de İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, bireylerin hastalık olarak nitelendirilebilecek olumsuz özelliklerini ortadan kaldırmaya yani bozulanı düzeltmeye odaklanması pozitif psikoloji akımının ortaya çıkmasındaki önemli sebeplerden bir tanesidir. 1998 yılında Amerikan Psikoloji Birliği (APA) başkanı olarak görev yapan Martin Seligman, insanın, hayatı yaşamaya değer kılan, hayat kalitesini artıran ve olası patolojileri önleyebilen olumlu özelliklerinin ihmal edilmesini eleştirmiş, insanların olumlu ve güçlü özelliklerine odaklanarak işlevselliklerinin artırılmasına ve potansiyellerini gerçekleştirebilmelerine yardımcı olunması gerektiğine dikkatleri çekmeye çalışmıştır. Pozitif psikolojinin, iyi oluş, memnuniyet ve geçmişe yönelik tatmin, geleceğe dair umut ve iyimserlik, şu an içinde mutlu olma ve akışta kalma gibi değerli öznel deneyimlerle ilgili olduğunu söyleyen Seligman, kişilerin yanlış yaptıkları şeyleri düzeltme konusuna bakışının, beş yaşlarındaki kızıyla arasında geçen bir konuşma ertesinde değiştiğini de ifade etmiştir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5). Seligman'ın kızı, kendisi için çok zor olsa da beş yaşına girdiğinde mızızlanmayı bırakmaya karar verdiğini söylemiş, kendisi bunu yapabiliyorsa babasının da artık huysuzluk yapmayı bırakabileceğini düşündüğünü ifade etmiştir. Bu konuşmadan sonra çocuk yetiştirmenin sadece çocukların yanlışlarını düzeltme değil sahip oldukları güçlü özelliklerin farkına varmalarına ve hayatlarını en iyi şekilde yaşayabilmeleri için bunlardan faydalanmalarına yardımcı olma olduğunu anladığını ifade eden Seligman, bu farkındalığını uzmanlık alanı olan psikolojiye de yansıtmış ve pozitif psikolojinin temellerini atmaya başlamıştır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 6).

Seligman, gelecek için bir şey biriktiriyor olmasak bile zevk aldığımız şeyleri yapmanın ve kendimizi akışa bırakmanın belki de geleceğimiz için psikolojik bir sermaye yatırımı olabileceğini ifade etmiştir (Seligman, 2004: 116). Sermaye kavramı, ekonomi biliminde “Bir ticaret işinin kurulması, yürütülmesi için gereken anapara ve paraya çevrilebilir malların tamamı, kapital” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu Sözlükleri, 2019). Bir ticari işletmenin başlıca amaçlarından birinin finansal kazanç yani kâr elde etmek olduğu göz önünde bulundurulduğunda sermaye, gelecekte daha fazla getiri elde etme öngörüsü ile yapılan yatırım olarak da tanımlanabilir. Gelecekte daha iyi bir sonuç elde etme beklentisi ile “sermaye yaratma fikri”, birey ve topluluklara kazanç sağlaması fikrinden yola çıkılarak finansal olmayan alanlara da uygulanmıştır. Örneğin; “sosyal sermaye” güven, ilişki ve iletişim ağları olarak düşünülebilir. “Kültürel sermaye”, bireysel yaşantılarımızı zenginleştirmek için kullandığımız ve sonraki kuşaklara miras bıraktığımız bilgi ve kaynaklardır. “İnsan sermayesi”, bireysel ve kolektif anlamda edinilen bilgi, beceri, yetenek, deneyim, eğitim vb. şeyleri kapsayan ve maddi olmayan kaynaklardır (Luthans, F., Luthans W.K. ve Luthans C.B., 2004: 45-46).

Bir ticari işletmenin en büyük amaçlarından biri finansal kazanç yani kâr elde etmektir. Rekabetin çok fazla olduğu günümüz piyasalarında yüksek kâr elde etmek işletmeler için gitgide zorlaşmaktadır. Barney’e (1991) göre rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için bir işletmenin sahip olduğu kaynakların, fırsatlardan faydalanma ve/veya tehditleri etkisiz hale getirme anlamında değerli olması, ender bulunması, yerini tutacak muadilinin olmaması ve rakipler tarafından taklit edilmesinin zor olması gerekmektedir. Örgütler, yatırıma dönüştürülebilecek finansal kaynaklar, maliyetler, teknolojik altyapı, ürün ve hizmet kalitesi, nitelikli insan kaynağı, güvenilirlik, firma imajı vb. faktörler üzerinden rekabet stratejilerini belirlemektedirler. Örgütlerin, rekabet gücünü etkileyen fiziksel, yapısal ve finansal kaynakları günümüzün açık piyasalarında, teknolojik gelişmelerin de sayesinde kısa veya orta vadede kolaylıkla kopyalanabilmektedir.

Maddi olmayan bir sermaye olarak rakipler tarafından taklit edilmesi zor olan insan sermayesinin finansal sermaye gibi ölçülmesinin zor olması, kâr-zarar tabloları üzerinden iş kararlarını veren örgüt yöneticilerinin kurum stratejilerini uygularken insan sermayesine odaklanmamalarına sebep olabilmektedir. Sürdürülebilir örgütsel performans için kilit bir unsur olan insan sermayesinin belirli bir çıktı veya üretim

seviyesi üzerinden örgüt performansı ile ilişkilendirilmesi, biricik olan her bir bireyin örgüt içerisindeki ayırt ediciliğini ortaya koymakta yetersiz kalmaktadır. Çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerinin örgüt için ayırt edici yetkinlikler olduğunun farkında olan örgüt yöneticileri, işe alım aşamalarında iş deneyimi, eğitim seviyesi vb. gözlemlenebilir kriterler üzerinden kararlarını vermekte ancak tek başına deneyim, eğitim veya bilgi seviyesinin yüksek iş performansını sağlayacağına dair kesin kanıtlar bulunmamaktadır. Örneğin, Schmidt ve Hunter'ın (1998) yıllar süren meta-analiz çalışmalarının sonuçları iş performansı için eğitim süresinin yalnızca 0,10, deneyimin de sadece 0,18 tahmin geçerliliğine sahip olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte günümüzde aynı yerlerden alınan dış eğitimler, teknik eğitimleri dış kaynak yoluyla temin etme gibi yöntemlerle bilgi ve eğitim, rakip firmalardan çalışan transfer etme yoluyla da iş deneyimi bile taklit edilebilmektedir.

İnsan sermayesinin sıklıkla göz ardı edilen diğer bir boyutu ise örtülü bilgidir. Örgüte özel olan örtülü bilgi, üyelerin örgüt içerisinde sosyalleşmeleriyle, kültürün bir parçası haline gelmeleriyle, yapıyı, dinamik süreçleri ve bir bütün olarak nasıl hareket edileceğini öğrenmeleriyle zaman içinde yerleşmektedir. Bu tip bir bilgi maddi bir bilgi değildir ve özellikle de zaman ve çaba açısından örgütün, yöneticilerin ve çalışanların da payının olduğu muazzam bir yatırım gerektirir. Rakipler bu örtülü bilgiyi kopyalayamazlar çünkü bilgi örgüte özeldir ve bu yüzden de aktarılabilen bir şey değildir. Bir çalışan kaybedildiğinde insan sermayesine yapılan bu yatırım da kaybedilmiş olur (Luthans ve Youssef, 2004: 146-147).

Örgütsel davranış alanında insan kaynağını geliştirmeye ve yönetmeye yönelik proaktif pozitif bir yaklaşıma ihtiyaç olduğunu düşünen pozitif örgütsel davranışçılardan Luthans (2002), bir örgütün gerçek değerini daha iyi hesaplayabilmek için sahip olduğu insan sermayesinin de ölçülmesini içeren yeni bir model üzerine çalışmaya başlamıştır. Teori ve araştırma temelli bir yaklaşım arayışında olan Luthans ve arkadaşları, Seligman'ın ortaya koyduğu pozitif psikoloji akımından etkilenmiş ve bu pozitif yaklaşımı örgütsel davranışa uyarlayarak 2004 yılında "pozitif psikolojik sermaye" tanımını ortaya koymuşlardır. Luthans, pozitif psikolojik sermayeyi "bireyin pozitif psikolojik gelişme hali" olarak tanımlamakta ve (1) zorlayıcı görevleri üstlenecek güvene sahip olma ve bu görevleri başarmak için gerekli çabayı gösterme, (2) şimdi ve gelecekte başarılı olmak için olumlu bir yaklaşıma sahip olma, (3) azimle hedeflerinin peşinden gitme ve başarılı olmak için

gerektiğinde tekrar hedefe odaklanma ve (4) zorluklarla karşılaştığında dayanma özellikleri ile karakterize edildiğini ifade etmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 3). Bu pozitif yaklaşım, çalışanların iş performanslarını artırabilmek için kişilerin işe yarayacak güçlü özelliklerini ortaya çıkarmanın gerekliliğine dikkatleri çekmektedir. Luthans, ekonomi ve finans alanlarında kullanılan “sermaye” kavramını da insan kaynaklarının değerini temsil etmek için kullandıklarını ve psikolojik sermaye teriminin pozitif psikolojik yapılar aracılığıyla artan bireysel motivasyonel eğilimi ifade ettiğini belirtmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 3).

Şekil 2’de de gösterildiği gibi basit bir anlatımla insan sermayesi “bildiğin şeyler” ve sosyal sermaye de “tanıdığın kişiler” olarak ifade edilmektedir. Örgütler açısından baktığımızda sosyal sermayeyi, sorunlara çözüm üretebilmek için örgüt içindeki veya dışındaki kişiler ile olan etkileşimimiz yoluyla edinilen fayda olarak da tanımlayabiliriz. Örgütler için bireyin kim olduğunun, güçlü yönlerinin ve iyi özelliklerinin neler olduğunun en az neleri bildiği ve kimleri tanıdığı kadar önemli olduğunu belirten Luthans, pozitif psikolojik sermayenin cevabını aradığı “Ben kimim?” sorusunun hem bireysel performans hem de örgüt performansı için önem arz ettiğini ifade etmektedir (Luthans, F., Luthans W.K. ve Luthans C.B., 2004: 45-46).



Şekil 2 Örgütlere Rekabet Avantajı Sağlayan Sermaye Türleri

Kaynak: Luthans, F., Luthans W.K. ve Luthans C.B., 2004

## **2. Pozitif Psikolojik Sermayenin Boyutları**

Diğer sermaye türleri gibi pozitif psikolojik sermaye de bazı temel bileşenlerden oluşmaktadır. Her birey için eşsiz olması, pozitive odaklanması, ölçülebilir, geliştirilebilir olması ve performansla ilişkili olması sebebiyle pozitif örgütsel davranış kriterlerine en uygun olacak bileşenler olarak “öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık” bileşenleri seçilmiştir (Luthans, F., Luthans W.K. ve Luthans C.B., 2004: 47). Bu dört pozitif psikolojik sermaye ögesi bir sinerji içerisinde çalışırlar ve birlikte var olduklarında, tek tek var olduklarından daha etkilidirler (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 212).

### **a. Öz yeterlilik**

Öz yeterlilik, Albert Bandura'nın sosyal öğrenme teorisine dayanan bir kavramdır ve arzu edilen sonuçlara ulaşmak için bireyin bilişsel kaynaklarını ve kişisel motivasyonunu harekete geçirebileceğine dair inancı olarak tarif edilmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 153). Öz yeterlilik, Luthans tarafından öz güven olarak da telaffuz edilmektedir (Luthans, 2002: 699).

Bilginin ve tamamlayıcı yeteneklerin arzu edilen sonuçlara ulaşmak için gerekli ama yetersiz olduğunu belirten Bandura, insanların en ideal davranışa göre hareket etmediklerini ve bilgi ve eyleme geçme arasında bir boşluk olduğunu ifade etmektedir (Bandura, 1982: 122). Ne yapmaları gerektiğini bilmelerine rağmen harekete geçmeyen insanları örnek gösteren Bandura, öz yeterlilik ile davranış değişikliği arasında bir ilişki olduğunu ileri sürmüştür, bilgi ve eylem arasındaki boşluğu doldurmak için insanların kendi yetkinliklerini neye göre değerlendirdiklerini ve kendi yeterlilik algılarıyla motivasyonlarını ve davranışlarını nasıl etkilediklerini ortaya koymak gerektiğini ifade etmiştir (Bandura, 1977; Bandura, 1982).

Yeterliliğin sabit bir eylem veya sadece neyi yapacağını bilme meselesi olmadığını da belirten Bandura, yeterliliğin, sayısız amaca hizmet etmek için yapılması gereken eylemleri belirlemek üzere hangi bilişsel, sosyal ve davranışsal becerilerin organize edilmesi gerektiğini içeren üretken bir yeteneği ihtiva ettiğini ifade etmektedir (Bandura, 1982: 122).

Öz yeterlilik seviyesi, engellerle veya caydırıcı durumlarla karşılaştığında kişinin sarf edeceği çabanın miktarını ve duruma ne kadar uzun süre dayanacağını

belirlemektedir (Bandura, 1982: 123). Yetenekleri hakkında ciddi kuşkuları olan insanlar zorluklarla karşılaştıklarında gösterdikleri çabayı azaltmakta veya tamamen pes etmekte, yeterliliklerine güvenenler ise zor durumlarla başa çıkabilmek için daha fazla çaba göstermektedirler (Bandura, 1982: 123).

Bandura'ya göre öz yeterlilikle ilgili inançlar, hayat tercihlerini, motivasyon seviyesini, işlevsellik kalitesini, zorluklara karşı dayanıklılığı, stres ve depresyona karşı hassasiyeti etkilemektedir ve bu inançlar dört ana etki kaynağı ile geliştirilebilmektedir. Önem sırasına göre bunlar aşağıdaki gibidir (Bandura, 1977; Bandura, 1982; Bandura, 1994).

- **Performans kazanımları – Deneyim edinme:** Deneyim edinme yoluyla konu üzerinde uzmanlık kazanmaya dayalı olması açısından yeterlilik inancını artırmada en etkili yoldur. Kazanılan başarılar kişinin kendine olan güvenini artırır. Karşılaşılan başarısızlıklar öz güveni azaltsa da başarısızlığın kişisel yeterlilik üzerindeki etkisi kısmen zamanlamaya ve başarısızlığın gerçekleştiği deneyimlerin toplam örüntüsüne bağlıdır. Bazı zorluklar, başarının genellikle devamlı bir çaba gerektirdiğini öğretme gibi faydalı bir amaca hizmet ederler. Bununla birlikte, eğer insanlar sadece kolay başarılar deneyimlerlerse hızlı sonuçlar alma beklentisine girmeye başlarlar ve başarısızlıklar karşısında kolaylıkla şevkleri kırılır. Dolayısıyla kalıcı yeterlilik hissi, sürekli bir çaba ile engellerin üstesinden gelme deneyimini gerektirir.
- **Dolaylı öğrenme veya modelleme:** Kendisine benzer kişilerin uzun süreli bir çaba ile başarı elde ettiklerini görmek, bunu gözlemleyen kişinin de benzer aktiviteleri yapabilmek için bu kapasiteye sahip olduğuna dair inancını artırır. Bu tür bir modellemenin etkisi bireyin, kendisini rol modelle ne kadar benzer görmesine bağlıdır. Örneğin, kişi söz konusu modeli kendisinden çok farklı görüyorsa öz yeterliliği modelin davranışlarından ve ortaya koyduğu sonuçlardan çok fazla etkilenmeyecektir. Yetkin modeller, davranışları ve ifade ettikleri düşünceleri ile gözlemcilerle zorlu veya endişe verici durumlarla başa çıkabilmek için etkili stratejiler ve beceriler de öğretirler.
- **Sözlü ikna:** İstedikleri şeye ulaşabilmek için gerekli yetkinliğe sahip oldukları konusunda sözlü bir şekilde ikna edilen insanların problemlerle karşılaştıklarında çabalarını artırmaları daha olasıdır. Öz yeterliliği artırmada

sosyal iknanın sınırlı bir gücü olsa da eğer dile getirilen takdir gerçekçi sınırlar içerisindeyse başarılı bir performansa katkıda bulunabilir.

- **Fizyolojik ve psikolojik durum:** İnsanlar kabiliyetlerini değerlendirirken fizyolojik ve psikolojik durumlarını da kısmen dikkate alırlar. Duygusal ve fiziksel tepkilerin nasıl algılandığı ve yorumlandığı önemlidir. İnsanlar, strese gösterdikleri tepkiyi ve gerginliklerini zayıf performansa açıklığın işaretleri olarak yorumlarlar. Güç ve dayanıklılık gerektiren aktivitelerde yorgunluklarını ve ağrılarını fiziksel zayıflığın işaretleri olarak değerlendirirler. Duygu durumu da insanların öz yeterlilikleri ile ilgili yargılarını etkiler. Pozitif duygu durumu algılanan öz yeterliliği artırmakta, moral bozukluğu ise öz yeterliliği azaltmaktadır. İnsanların öz yeterliliklerine olan inançlarını artırmanın dördüncü yolu stres tepkilerini azaltmak ve olumsuz duygusal eğilimlerini ve fiziksel durumlarını yanlış yorumlayışlarını değiştirmektir. Örgüt çalışanlarında tükenmişliği önlemek ve çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlıklarını korumalarına yardımcı olmak için liderin, çalışanları ile ilgilenmesi, onlara takdirini göstermesi ve duygusal destek sunması buna bir örnek olarak verilebilir (Luthans v.d., 2010: 7-8).

Bu konuda yapılan çeşitli meta-analizlerde öz yeterlilik ile iş performansı arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki ortaya konmuştur (Luthans, 2002; Luthans, Youssef ve Avolio, 2007). Öz yeterliliğin bir kişilik özelliği olmadığı, motivasyon ve eyleme geçmenin iyi bir belirleyicisi olduğu ve geliştirilebileceği görüşü, psikolojik sermaye bileşenleri arasında değerlendirilmesini sağlayan sebepler arasında yer almaktadır. Luthans, teori, araştırma, liderlik etkinliği ve çalışan performansı üzerinde kanıtlanmış etki kriterlerini en iyi şekilde karşılaması sebebiyle öz yeterliliği psikolojik sermayenin diğer bileşenlerinden önemli ölçüde ayırmaktadır (Luthans, 2002: 699).

Çalışanlarda öz yeterliliği artırmak için Bandura'nın "performans kazanımları" olarak ifade ettiği şekliyle çalışanların deneyim kazanmalarına izin vermek, bunu sağlamaya çalışırken de çalışanların belirgin, zorlayıcı fakat ulaşılabilir hedeflere ulaşmak üzere çabalamalarını sağlamak gerekmektedir. İş başında öğrenme, vaka analizleri veya rol oyunu gibi deneyimsel öğrenmeler ve koçluk uygulamaları ile de öz yeterlilik kazanımları sağlanabilir. Gerçek deneyim edindirmeye çalışmanın çok riskli veya çok pahalı olduğu durumlarda (örneğin; pilot dövüşü eğitimleri) başarılı



bir mentorun veya ilgili bir modelin gerçekçi bir durumun üstesinden gelişini gözlemleyerek öğrenmek de öz yeterliliği oluşturmaya yardımcı olmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarına olumlu geri bildirimler vermeleri ve başarıya ulaşacaklarına dair güvenlerini dile getirmeleri, örgütlerin fiziksel ve psikolojik sağlık ve zindelik için çeşitli destek programları sunmaları gibi yaklaşımlarda öz yeterliliğin gelişimine olumlu etki eden yöntemlerdendir (Luthans ve Youssef, 2004; Luthans, Youssef ve Avolio, 2007).

## **b. Umut**

Umut kavramı, pozitif psikologlardan C. Rick Snyder'in çalışmalarından yola çıkılarak pozitif psikolojik sermaye bileşenlerine dâhil edilmiştir. Snyder'in umut teorisine göre "umut dolu düşünce", kişinin amacına ulaşabilmesi için gidiş yollarını bulabileceği ve bu yolları kullanmak için motive olabileceği inancını yansıtmaktadır (Snyder, Rand ve Sigmon, 2002: 257). Resmi olmayan görüşmelerde insanlara amaçlarına yönelik düşünceleri ile ilgili sorular soran Snyder ve arkadaşları, insanların sürekli olarak amaçlarına giden yollardan ve bu yolları kullanma motivasyonlarından bahsettiklerine dikkatleri çekmiş ve buradan yola çıkarak kişilerin amaca yönelik düşüncelerinin "eylemlilik" ve "alternatif yolları düşünme" bileşenlerine sahip olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu teoriye göre "eylemlilik" kişinin hedefine ulaşmak için istekli olması yani enerjisini amacına odaklaması, "alternatif yolları düşünme" ise amacına ulaşmaya yönelik planlar yapması olarak yorumlanabilir (Snyder, Rand ve Sigmon, 2002: 257-258).

Umut seviyesi yüksek kişiler, orijinal yollar tıkanıldığında hedeflerini gerçekleştirme yolunda alternatif yollar bulma becerisine sahip olma duygusu ile motive olurlar. Bu kişilerin kendi kendilerine söyledikleri "Bunu yapabilirim" veya "Durdurulmayacağım" şeklindeki olumlu ifadeleri örnek gösteren Snyder ve arkadaşları, umut kavramını bir duygu olarak değil özellikle de birtakım engellerle karşılaşıldığında devreye alınan düşünce süreçlerine vurgu yaparak ele almaktadırlar (Snyder, Rand ve Sigmon, 2002: 257-258).

Sağlık sonuçları, akademik ve atletik performans, klinik uygulamalardaki psikolojik uyum üzerindeki olumlu etkilerini gösteren araştırmalardan yola çıkılarak pozitif psikolojik sermaye bileşenlerine dâhil edilen umudun iş performansı üzerindeki etkileri üzerine de çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Amaca odaklı enerji mekanizmasının

işle ilgili hedefleri gerçekleştirmek için de kullanılabileceğini öne süren Luthans ve arkadaşlarına göre alternatif yollar bulma becerisi söz konusu iş hedeflerine ulaşabilmek için yöneticilere ve çalışanlara farklı yollar yaratma kapasitesini vermektedir (Luthans v.d., 2010: 6). Umudun işyeri performansına olan etkisi ile ilgili çalışmaların ümit verici olduğunu ifade eden Luthans ve arkadaşları, örgüt çalışanlarının umut seviyelerinin kısa süreli eğitim süreçleri ile geliştirilebileceğini belirtmektedirler (Luthans v.d., 2010: 6).

Çalışanların umut düzeylerinin artırılmasına yönelik yaklaşımlar olarak Çizelge 1’de belirtilen yöntemler uygulanabilir. Buna göre umudun bileşenleri olan hedefler, eylemlilik ve alternatif yolların zenginleştirilmesi gerekmektedir. Bunun için hem örgütler hem de bireyler için, açık bir şekilde iletişimi yapılan, spesifik, ölçülebilir, zorlayıcı ancak gerçekçi hedeflerin belirlenmesi çok önemlidir. Karmaşık, zor veya uzun dönemli hedefleri yönetilebilir alt hedeflere bölmek (kademelendirme) de küçük kazanımlar sağlaması ve aşama aşama ilerlemeyi deneyimletmesi nedeniyle umudu artırmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 155).

Eylemliliği geliştirme, delegasyon ve yetkilendirme gibi katılımcı inisiyatiflerini gerektirmektedir. Bu sayede çalışanlarda hem kendilerinin hem de çalıştıkları örgütün bugünün ve geleceğinin kontrolünü ellerinde tuttukları algısı oluşmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 155).

Umudun alternatif yollar bulma ve eylemlilik bileşenlerini güçlendiren yaklaşımlardan bir tanesi de “hazırlıklı olma”dır. Olası senaryolar için planlar yapma ve alternatif eylemleri araştırma kişilerin farklı olasılıklara karşı hazırlıklı olmalarını sağlayabilir. Hedefe giden alternatif yol bulma becerisini güçlendirecek yaklaşımlardan bir tanesi de çalışanların ve yöneticilerin gerçekleşmesi yakın olayları gözlerinde canlandırdıkları, olası engelleri öngördükleri ve bu engellerle başa çıkabilmek için alternatif yolları zihinsel olarak kafalarında canlandırdıkları zihinsel provalardır. Hedeflerin önüne çıkan mutlak engeller olduğunda boşa umuda kapılmamak için çalışanların ve yöneticilerin hedeflerini ne zaman ve nasıl revize edeceklerini de öğrenmeleri gerekmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 155).

Çizelge 1 Psikolojik Sermayenin Yönetimi

Yaklaşım	Temsili Teknikler
Psikolojik Sermaye Yönetimi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Yeterlilik/öz güven geliştirme uygulamaları <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kazanılan deneyimler</li> <li>• Dolaylı öğrenme/modelleme</li> <li>• Sosyal ikna</li> <li>• Olumlu geri bildirim</li> <li>• Fizyolojik ve psikolojik uyarılma</li> </ul> </li> <li>2. Umudu geliştirme uygulamaları <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hedef belirleme</li> <li>• Kademelenendirme</li> <li>• Katılımcı inisiyatifler</li> <li>• Duyulan güveni ifade etme</li> <li>• Hazırlıklı olma</li> <li>• Olası durumları planlama</li> <li>• Zihinsel provalar</li> <li>• Hedef revizyonu</li> </ul> </li> <li>3. İyimserliği geliştirme uygulamaları <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geçmişe karşı hoşgörülü olma</li> <li>• Şu an için şükretme</li> <li>• Gelecek için fırsat arayışı</li> <li>• Gerçekçi bakış açıları</li> <li>• Esnek bakış açıları</li> </ul> </li> <li>4. Dayanıklılığı geliştirme uygulamaları <ul style="list-style-type: none"> <li>• Varlık odaklı stratejiler</li> <li>• Risk odaklı stratejiler</li> <li>• Süreç odaklı stratejiler</li> </ul> </li> </ol>

Kaynak: Luthans ve Youssef, 2004

### c. İyimserlik

Genellikle bir tutum ve kişilik özelliği olarak tanımlanabilen iyimserlik, birçok kişisel gelişim kitabında da yer almakta ve günlük hayatta da sıklıkla kullanılmaktadır. İyimserlik kavramı Türk Dil Kurumu'nda "genellikle her düşünce ve işi iyi olarak değerlendiren bir tutum veya kişilik özelliği" olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu Sözlükleri, 2019). Scheier ve Carver'a (1985) göre iyimser insanlar kendileriyle ilgili iyi şeyler olacağını düşünen, kötümser insanlar ise kendilerine kötü şeyler olacağını düşünen kişilerdir. Luthans ve arkadaşları ise Seligman'ın pozitif psikoloji hareketinde geçen iyimserlik kavramı üzerinde çalışmışlardır. Pozitif psikolojik sermaye kapsamındaki iyimserlik, bireylerin olumlu olayları içsel, kalıcı ve yaygın nedenlerle ilişkilendirirken, olumsuz olayları dışsal, geçici ve duruma bağlı koşullara bağlamalarıyla ilgilidir (Luthans ve Youssef, 2004: 153).

Seligman'a (1998) göre kötümser insanlar kötü olayların çok uzun süre devam edeceğine ve kötü olayların kendi hataları yüzünden gerçekleştiğine inanma eğilimini göstermekte ve kendi yaptıkları her şeyi değersizleştirmektedirler. Aynı zor koşullarla karşılaşan iyimser insanlar ise yenilginin sadece geçici bir aksaklık olduğunu ve sebeplerinin sadece bu olayla sınırlı olduğunu düşünmektedirler. Bu tür insanlar kötü bir durumla karşılaştıklarında bundan çok fazla etkilenmemekte, bunu bir meydan okuma olarak görmekte ve daha fazla gayret göstermektedirler (Seligman, 1998: 4-5).

İyimserliğin performans üzerindeki olumlu etkileri ile ilgili çeşitli çalışmalar bulunmaktadır ve birçok çalışmada iyimserlik çoğu zaman olumlu ve arzu edilen sonuçlarla ilişkilendirilmiştir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 93-94). Ancak iyimserlik, bireylerin olumlu ve olumsuz olaylarla ilgili öznel değerlendirmeleri ile ilgili olduğu için her zaman gerçekçi olmayabilir. Dikkatlice incelenmeden yapılan iyimser açıklamalar ve yorumlar istenmeyen yan etkiler hatta tehlikeli sonuçlar doğurabilir. Örneğin, genel olarak sağlıklı olan bir insan sağlıksız bir beslenme şekli seçebilir, daha az egzersiz yapabilir ve kendisini çok fazla strese maruz bırakabilir. O güne kadar herhangi bir rahatsızlık yaşamamış olmasından dolayı aşırı iyimser bir bakış açısıyla bu tür risklerin üstesinden gelebileceğini düşünebilir. Aynı zamanda, risk faktörlerini dışsal sebeplere bağlayacaklarından iyimser insanların hatalarından ders çıkarmaları da daha az olasıdır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 93-95). Bu sebeple psikolojik sermaye açısından iyimserlik gerçekçi ve esnek bir bakış açısı içermeli, kişisel sorumlulukları da göz ardı etmemelidir (Luthans v.d., 2010: 16). Etkili iyimserlik, ne başarıyı içselleştirme, kişinin iş yaşamındaki her şeyi kontrol etmeye çalışma ne de her türlü başarısızlığı dışsal sebeplere bağlama ve böylece sorumluluktan kaçma anlamında aşırıya gitmemelidir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 96).

Pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinden umut ve iyimserlik kavramları arasında temel bir farklılık bulunmaktadır. O da iyimserlik beklentileri dışsal kaynaklar ile şekillenirken Snyder'in umut kavramı içten gelmektedir ve arzu edilen sonuca ulaşma isteği kişinin kendisindedir, kişinin kendi benliği aracılığıyla başlatılır ve belirlenir (Luthans, 2002: 701).

Günümüz koşullarında iş ortamlarında yaşanan hızlı değişimler çalışanları önemli ölçüde etkilemektedir. Toplumsal hayatın gerekleri ve farklılaşan ihtiyaçlar

doğrultusunda değişen dünyayla birlikte iş yapış şekillerinin ve mesleklerin değişmesinin ardından çalışanların da yaşanan bu değişimlere ayak uydurmaları gerekmektedir. İyimser ve kötümser bakış açısına sahip çalışanlar değişim ve belirsizlik dönemlerinde farklı şekillerde tepkiler vermektedirler. İyimser bakış açısına sahip bireylerin değişimi sahiplenmeleri, gelecekteki fırsatları tespit etmeleri ve bunlardan yararlanmak istemeleri daha olasıdır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 97). Değişen rolleri kabul eden, bunu bir fırsat olarak gören ve değişen rollerine yatırım yapan iyimserler bilgi ve becerilerini artırmaya ve böylece gelecekteki şanslarını artırmaya yatırım yaparlar. Aynı şekilde, kötü zamanlarda da durumu dikkatlice inceleyip önemli unsurları tespit eder, hatalarından ders çıkarır, değiştirmeyecekleri şeyleri kabul eder ve yollarına devam ederler (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 96).

Örgüt içerisinde iyimser bireylere ihtiyaç olduğunu ifade eden Luthans, esnek bir iyimserliğin çalışanların kendileri ile ilgili değerlendirmelerini daha objektif bir şekilde yapmaları, sadece olumsuzluklara odaklanmamaları ve aynı zamanda zorlukları daha az korku, direnç ve kuşkuyla karşılamaları açısından muazzam bir değeri olabileceğini belirtmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 98).

İyimserlik çeşitli araştırmacılar tarafından görece sabit bir kişilik özelliği olarak ele alınmak ve davranışsal bir eğilim olarak tarif edilmekle birlikte Luthans ve arkadaşları, pozitif psikoloji yaklaşımında dile getirilen iyimserliğin duruma özgü ve geliştirilebilir özelliklerine vurgu yapmaktadırlar. Seligman (1998), kötümserlikten kurtuluş yolu olduğunu ve kötümser kişilerin, yeni bir takım bilişsel becerileri öğrenerek iyimserliği öğrenebileceklerini ileri sürmektedir. İyimserlik, geçmişe karşı hoşgörölü olma, şu an için şükretme ve gelecek için fırsat arama gibi yöntemlerle geliştirilebilmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 156).

Rekabetçi piyasalarda örgütlerin başarılı olmak bir yana ayakta kalabilmeleri için iyimser olmaları, büyüme ve ilerleme için aktif bir şekilde fırsat arayışı içinde olmaları ve kendi geleceklerini inşa etmeleri gerektiğini öne süren Luthans ve arkadaşlarına göre olumlu veya olumsuz olaylarla karşılaşıldığında da esnek ve gerçekçi bir bakış açısı ile olumlu olan şeylerin tespit edilip bunların takdir edilmesi ve durumun kontrol edilebilir yönlerinden ders çıkarılması gerekmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 103-104).

#### **d. Dayanıklılık**

1970'lerde bir grup psikolog ve psikiyatristin psikopatoloji açısından riskte olan çocukların dayanıklılık olgularına dikkatleri çekmeye başlamaları, çeşitli zorluk ve dezavantaj tehditleri altında büyüyen çocukların gelişimleri ile ilgili olumsuz varsayımları ve eksiklik bulma odaklı modelleri yıkmaya başlamıştır. Dayanıklı olarak adlandırılan bu çocukların olağanüstü ve sihirli yeteneklere sahip oldukları ve dayanıklılığın ender bulunan özel bir kabiliyet olduğu genel görüşünün aksine Masten'a (2001) göre dayanıklılık tüm insanlar için ortak bir olgudur ve birçok durumda insanın adaptasyon sistemlerinin normatif işlevlerinden kaynaklanmaktadır.

Dayanıklılık, olumlu veya olumsuz belirgin değişiklik, risk veya zorluklarla karşı karşıya kalındığında kendini toparlama ve mevcut duruma uyum sağlama olarak tanımlanabilir (Luthans, 2002; Luthans ve Youssef, 2004). Dayanıklılık, uyum veya gelişime yönelik ciddi tehditlere rağmen ortaya çıkan iyi sonuç ile karakterize bir olgu olarak da tarif edilebilir (Masten, 2001: 228).

Dayanıklılık, bugünün acımasız iş ortamlarında zorluklar veya olumlu/olumsuz değişimler karşısında kişinin kendisini toparlaması açısından özellikle önemlidir. Dayanıklılığı yüksek olan bireylerin yaratıcı, değişime karşı uyumlu ve zorluklarla başa çıkma konusunda ısrarcı olmaları ve bu özellikleri dolayısıyla işyeri performansını artırmaları daha olasıdır (Luthans v.d., 2005: 254).

Masten ve Reed (2002) dayanıklılığı geliştirme stratejileri olarak üç yaklaşım türü tanımlamaktadır: (1) Varlık odaklı yaklaşım, (2) Risk odaklı yaklaşım, (3) Süreç odaklı yaklaşım.

- **Varlık odaklı yaklaşım:** Varlık odaklı yaklaşımda bireyin veya çevrenin bireyi risk veya zorlukların olumsuz sonuçlarından koruyabilecek veya bunları telafi edebilecek potansiyel özelliklerine odaklanılır. Bireyin bu özellikleri için inanç, hayata olumlu bakma, genel çekicilik ve kişinin kendisiyle ilgili olumlu algıları gibi özellikler örnek olarak verilebilir.
- **Risk odaklı yaklaşım:** Risk odaklı yaklaşımda istenmeyen sonuç olasılığını artırabilecek riskleri ve stres faktörlerini azaltmaya odaklanılır. Çalışanlar için stres yaratabilecek faktörlere örnek olarak kötü davranan yönetici, terfi edememe, iş hedeflerine ulaşamama, mobbing yaşama, sorumlulukların belirgin bir biçimde artışı, işsiz kalma riski, önemli bir müşteriyi kaybetme

riski, sağlık problemlerinin ortaya çıkması gibi örnekler verilebilir. Bireylerin hayatlarında karşılaşmaları olası olan tüm risk faktörleri ortadan kaldırılamayacağı için risk faktörlerinin kaçınılmaz olduğunun kabul edilmesi önemlidir. Risklerle başa çıkmak için bireylerin ve örgütlerin varlıkları düzgün bir şekilde belirlenir ve yönetilir ise bu riskler bireylerin büyümelerine, gelişmelerine ve potansiyellerinin tamamına ulaşmalarına yardımcı olabilir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 117-118).

- **Süreç odaklı yaklaşım:** Süreç odaklı yaklaşımda risk değişkeninin bileşenlerine değil değişkene karşı sergilenen uyum (bağışıklık) süreçlerine vurgu yapılır. Risk faktörlerine maruz kalan bireyler genellikle başarısız olacakları tehdidini hissederler. Bu tür durumlarda sergilenecek en iyi çaba, risk altındaki bireyi, zorluklara rağmen “normal” işlev göstermesini sağlayacak başa çıkma ve uyum tekniklerine yönlendirmektir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 118). Koruyucu süreç olarak adlandırabileceğimiz bu süreçte bir anlamda semptomlar tedavi edilmeye çalışılır. Örneğin stratejik planlama (rn. kariyer planlama) ve organizasyonel öğrenme, örgütlerin mevcut kaynaklarından etkin bir şekilde faydalanarak krizlere karşı hazırlıklı olmalarını ve yeni duruma hızlı bir şekilde uyum göstermelerini sağlayabilir (Luthans ve Youssef, 2004: 156).

Kişinin bilişsel süreçlerini, duygularını ve eylemlerini yönlendiren, şekillendiren ve bunlara tutarlılık ve anlam kazandıran değerler sistemi de bir psikolojik sermaye bileşeni olan dayanıklılığın önemli unsurlarından bir tanesidir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 119). Değerler ve inançlar bireylerin zor durumlarla başa çıkmalarına yardımcı olur. Örneğin, ğrenmeye ve gelişmeye daha istekli olan bireylerin zorlayıcı hedefler ve beklentiler için çaba sergilemeye devam etmeleri daha olasıdır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 119). Bir amaca sıkı sıkı bağlı olan ve bir şeye derinden inanan insanların hem kendi hem de çevresindeki kişilerin dayanıklılıklarını artırmaları da muhtemeldir. İlginç bir şekilde, kararlaştırılmış performans için maddi olarak ödüllendirilmenin inancın neden olduğu benzer seviyedeki bir dayanıklılığı getirme ihtimali ise düşüktür (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 120).

Örgütsel davranış alanında yapılan çeşitli çalışmalar, dayanıklı insanların yaşadıkları zorluklar ve başarısızlıklar sayesinde geliştiklerini, eskisine göre daha da yüksek performans seviyelerine çıktıklarını ve süreç içerisinde hayatlarının anlamını ve

değerini anladıklarını göstermektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 154). Böyle bir dayanıklılığın bilinen üç bileşeni şunlardır: gerçeği kabul etmek, hayatın anlamlı olduğuna derinden inanmak ve değişime hızlı bir şekilde uyum sağlama becerisine sahip olmak (Luthans ve Youssef, 2004: 154).

Dayanıklılığı değişime uyum gösterme ve zorluklarla başa çıkabilme olarak tanımladığımız için çalışanların dayanıklılık seviyelerini artırmak için zorluk ve risklere rağmen olumlu sonuç olasılığını artıran kaynakları vurgulayan ve geliştiren varlık odaklı stratejiler ön plana çıkmaktadır. Çalışanların karşılaşmaları olası olan tüm risk faktörlerinin ortadan kaldırılmasına imkân bulunmamaktadır. Bu sebeple etkili liderlik ve mentorluk gibi uygulamalar ile çalışanların farkındalık seviyelerini artırmak, güçlü yönlerini ortaya çıkarmak ve uzun vadeli gelişime yönelik planlar yapmak etkili stratejiler olacaktır. Ayrıca dayanıklılık nihai bir hedef değil bir süreç olarak görülmelidir çünkü dayanıklılık günlük adımlarla gelişen, ömür boyu sürecek bir gelişim yolculuğudur (Luthans ve Youssef, 2004: 156).

### **3. Pozitif Psikolojik Sermayeyi Geliştirmek**

Psikolojik sermaye müdahalelerinin etkili olmaları için doğru ortamda uygulanmaları gerekmektedir. Psikolojik sermaye bileşenlerini güçlendirmek için belirli yetenek serilerini ve davranış örüntülerini geliştirmeye odaklanan teknik eğitimlerden ziyade zaman içinde yerleşmiş olan varsayımlara ve inançlara meydan okuyabilecek ve bunları değiştirebilecek olumlu düşünme örüntülerinin geliştirilmesi önerilmektedir. Bu dönüşüm, çalışanın yeni keşfettiği varlıklarını, yönelmişliğini, farkındalığını ve kontrol duygusunu geliştirecek ya da en azından takdir ve kabul edecek olumlu bir örgüt kültürünü gerektirmektedir (Luthans ve Youssef, 2017: 19).

Çizelge 2’de Luthans ve arkadaşlarının Psikolojik Sermaye Müdahale Modeli (PSMM) yer almaktadır. Etkili bir PSMM şu aşamaları içermelidir: (a) her birinin özünü anlayarak tüm psikolojik sermaye bileşenlerinin gelişimine odaklanmak, (b) büyük ölçüde pozitif psikoloji, takım oluşturma ve insan kaynaklarını geliştirme uygulamalarından alınan denenmiş ve doğru bireysel ve grup geliştirme egzersiz ve araçlarını barındırmak, (c) sürdürülebilirliği devam ettirmek ve iş probleminin geri dönme sıkıntısını çözmeye yardımcı olmak için eğitimden sonra koçluk ve yeni geliştirilen e-teknoloji uygulamalarını düzenli olarak kullanmak ve (d) arzu edilen



sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini değerlendirmek, eğer gerçekleşmemişse döngünün başına dönmek ve gerekli düzeltmeleri yapmak.

Çizelge 2 Psikolojik Sermaye Müdahale Modeli

Psikolojik sermaye bileşenlerinin gelişimine odaklanmak	Gelişim araçlarına örnekler	En yakın çıktılar	Sürdürülebilirlik örnekleri	Kanıtı dayalı, istenen uzak çıktılar
<p><b>Umut</b></p> <p>Hedefin ve hedefe giden yolların belirlenmesi</p> <p>Senaryo ve engel planlaması</p> <p><b>Öz yeterlilik</b></p> <p>Başarıyı deneyimleme ve benzer kişileri model alma</p> <p>İkna, olumlu geri bildirim ve uyarılma</p> <p><b>Dayanıklılık</b></p> <p>Varlıkları belirleme ve inşa etme/risklerden kaçınma</p> <p>Sürece nasıl etki edilir?</p> <p><b>İyimserlik</b></p> <p>Durumları olumlu bir şekilde açıklama</p> <p>Bardağın yarısını dolu görme</p> <p>Olumlu beklentileri geliştirme</p>	<p>Akıllı hedefler belirleme</p> <p>Hedef belirleme egzersizleri</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hedefler</li> <li>Engelleri listele</li> <li>Engellerin etrafındaki yolları listele</li> </ul> <p>Her gün üç tane olumlu şey yap</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hatırlamak için bileğine lastik bant tak</li> </ul> <p>Her akşam şükrettiğin üç şeyi not et</p> <p>Koşullu pozitif pekiştirme kullan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Onaylama</li> <li>Takdir</li> <li>Olumlu geri bildirim</li> </ul> <p>Minnettarlık mektubu yaz</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elle yaz Teşekkür notundan fazlası olsun</li> <li>Akraba, öğretmen, mentor, dost, iş arkadaşı, patron</li> </ul> <p>Dengeli refah</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>İlişkiler</li> <li>Egzersiz ve gevşeme</li> <li>Meditasyon, Yoga</li> <li>Yeterince su iç ve temiz beslen</li> </ul>	<p><b>UMUT</b></p> <p><b>ÖZ YETERLİLİK / ÖZ GÜVEN</b></p> <p><b>DAYANIKLILIK</b></p> <p><b>GERÇEKÇİ İYİMSERLİK</b></p> <p>Kişinin psikolojik kaynaklarının daha da gelişmesi ve yenilenmesi</p>	<p>Periyodik koçluk</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Yüz yüze</li> <li>Çevrimiçi</li> </ul> <p>Uygulamalar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zamanlı hatırlatmalar</li> <li>“Happify” uygulaması</li> </ul> <p>Periyodik ilham videoları</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>TED konuşmaları</li> <li>Spor</li> <li>Müzik</li> </ul> <p>Video/akıllı telefon oyunları</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>“Superbetter”</li> <li>İnteraktif, stratejik</li> </ul> <p>Sürekli katılım için oyunlaştırma</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Takip</li> <li>Kazanımlar</li> <li>Sosyal ağlar</li> <li>Meydan okumalar ve rekabet</li> </ul>	<p><b>YÜKSEK PERFORMANS</b> ve</p> <p>Tatmin</p> <p>Mutluluk</p> <p>Bağlılık</p> <p>Refah</p> <p>Katılım</p> <p>Bilinçli Farkındalık</p> <p>Yaratıcılık</p> <p>Inovasyon</p> <p>Cesurlük</p> <p>Özdeşleşme</p> <p>Yurttaşlık</p> <p>İlişkilerden tatmin olma</p> <p>Sağlıkla ilgili tatmin</p> <p>Sesini çıkarma (düşüncesini ifade etme)</p> <p>Problem çözebilme</p> <p>Emniyet</p> <p><b>DAHA DÜŞÜK</b></p> <p>Stres</p> <p>Endişe</p> <p>Depresyon</p> <p>Tükenmişlik</p> <p>Madde kötüye kullanımı</p> <p>Olumsuz duygulanım</p> <p>Sinizm</p> <p>İşten ayrılma niyeti</p> <p>Sapma</p> <p>İş-aile çatışması</p> <p>VKI (Vücut kitle indeksi)</p>

Kaynak: Luthans ve Youssef, 2017

## B. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

### 1. Liderlik Kavramı

Örgütlerde kurum hedeflerine ulaşmak için gerekli sorumluluklarını yerine getirmeleri beklenen çeşitli çalışan ve yönetici rolleri bulunmaktadır. Yöneticiler, kendilerine bağlı çalışanların iş ve sorumluluklarını planlar ve takip eder, yapılması gereken işlerle ilgili talimatları verir ve işle ilgili kişileri koordine ederler. Örgüt amaçları doğrultusunda mevcut görevleri yerine getirmeye odaklanarak yapılması gerekenleri belirleyen yöneticiler, günlük operasyonel sorunlarla ilgilenir, ne yapılacağına karar verir ve performans verilerini takip ederler. Eren'e göre yönetici, bir zaman dilimi içinde belirli birtakım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere kaynakların uyumlu ve etkin kullanılmasını sağlayan kimsedir (Eren, 1996: 5-6).

Belirli amaçları gerçekleştirebilmek için bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi olarak tanımlayabileceğimiz liderlik ise örgütler içerisinde çeşitli motivasyon unsurları ile çalışan bağlılığını sağlama, bir vizyon doğrultusunda nelerin başarılabilmesine dair çalışanlara yol gösterme, yapıcı geri bildirim verme ve çalışanları geliştirme gibi unsurlar açısından yöneticilik kavramından ayrılmaktadır. Örgütsel davranış literatüründe liderliğin çeşitli tanım ve ifadeleri bulunmaktadır. Eren'e (1996) göre liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır. Burns (1979) liderliği hem liderlerin hem de takipçilerinin değer ve motivasyonlarını yani istek ve ihtiyaçlarını, arzu ve beklentilerini temsil eden belirli hedefler için takipçileri harekete geçirme olarak tanımlamaktadır. İlişkiye dayalı, kolektif ve amaca yönelik olan liderlik, takipçilerin ihtiyaç ve hedeflerinden ayrı düşünülemez. Ayrıca liderlik dehası, liderlerin hem kendisinin hem de takipçilerinin değer ve motivasyonlarını dikkate alma ve buna göre hareket etme tutumlarında yatmaktadır (Burns, 1979: 381).

Optimum verimlilik için örgütlerin güçlü liderlere ve güçlü bir yönetime ihtiyaçları bulunmaktadır. Yöneticilerin söylediği ya da yaptığı şeyler çalışanlar üzerinde olumlu veya olumsuz yönde bir etki yaratmaktadır. Bu yüzden olumlu iş çıktılarının alındığı iş ekiplerinin yöneticilerinin etkili liderler olup olmadıklarını bu

yöneticilerin söyledikleri ve yaptıkları şeyleri bilmeden ifade edemeyiz. Arzu edilen iş sonuçlarının alınmasının öneminin yanında yetenekli insan kaynağının elden geçirilmemesi adına çalışanların moral, motivasyon ve bağlılıklarının artırılması da örgütler için büyük önem arz etmektedir.

Karmaşık ve çok yönlü bir kavram olan, değişik durumlar ve ihtiyaçlar karşısında farklı türleri ortaya çıkan liderlik için tek bir tanım yapılması mümkün görünmemektedir. Çalışanların bağlılık seviyelerini artıran ve üstün bir performans göstermelerini sağlayan etkili liderlerin ne yaptıkları üzerinde araştırmalar yapılırken liderlerin içinde buldukları ortam, kişilik özellikleri ve davranışları da araştırılmıştır. Yönetim ve örgütsel psikoloji literatüründe en çok ilgi gören konulardan biri olan liderliğin farklı türleri çeşitli çalışmalar içerisinde incelenmiştir. Bu çalışmada liderlik türlerinden biri olan dönüşümcü liderlik üzerinde durulmaktadır.

## **2. Dönüşümcü Liderlik ve Boyutları**

Teorik temelleri Burns (1978) tarafından atılan dönüşümcü liderlik, Bass tarafından geliştirilmiş ve kavramsal hale getirilmiştir. Bir lider, astlarının çıkarlarını gözetip destekliyor, grubun misyon ve amaçları hakkında farkındalık yaratarak bu misyon ve amaçların astları tarafından kabul edilmesini sağlayabiliyor ve çalışanlarını kendi çıkarlarının ötesine bakarak grup çıkarları için harekete geçirebiliyorsa o zaman bu lider için dönüşümcü lider tanımını yapabiliriz (Bass, 1990: 21).

Bass (1990), dönüşümcü liderliğin bileşenlerini karizma, ilham, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş ilgi olarak belirlemiştir. Dönüşümcü liderler, Şekil 3'te görüldüğü gibi takipçilerini bir veya daha fazla yolla harekete geçirebilirler: çalışanlarına karizmatik geliyor olabilirler ve böylece onlara ilham verirler; her bir çalışanın duygusal ihtiyaçlarını karşılıyor olabilirler ve/veya çalışanları entelektüel anlamda teşvik ediyor olabilirler (Bass, 1990: 21).

---

## DÖNÜŞÜMCÜ LİDER

**Karizma:** Vizyon katar, görev bilinci oluşturur, gurur aşılır, saygı ve güven kazanır.

**İlham:** Yüksek beklentilerin iletişimini yapar, çabaya odaklanmak için sembollerden faydalanır, önemli amaçları basit bir şekilde ifade eder.

**Entelektüel Teşvik:** Zekâyı, rasyonelliği ve dikkatli bir şekilde problem çözmeyi teşvik eder.

**Bireyselleştirilmiş İlgi:** Kişisel ilgi gösterir, her çalışanı ayrı ayrı ele alır, koçluk yapar, tavsiyelerde bulunur.

---

### Şekil 3 Dönüşümcü Liderlerin Özellikleri

Kaynak: Bass, 1990

Hem lider hem de onu takip edenlerde dönüştürücü etkiye sahip olması nedeniyle dönüşümcü liderlik tanımına istinaden literatürdeki bazı kaynaklarda dönüştürücü liderlik ifadesine de rastlanmaktadır. Lider ve takipçisi arasında karşılıklı olan bu etkileşimde hem liderin hem de takipçilerinin moral ve motivasyon seviyeleri daha üst seviyelere çıkar (Burns, 1978: 382). Başlangıçta farklı ama birbirleriyle bağlantılı olan amaçları birleşir ve kaynaşır. Bu şekildeki karşılıklı teşvik ve moral yükseltme ilişkisi, Burns'un tabiriyle nihayetinde takipçileri liderlere, liderleri de moral temsilcilerine dönüştürebilen bir ilişki haline gelmektedir (Burns, 1978: 382).

Dönüşümcü liderlik öğrenilebilirdir ve uygun örgütsel politikalarla örgütlerdeki dönüşümcü liderlerin sayısı artırılabilir. Liderliğin sadece doğuştan gelen bir özellik olmadığı, dönüşümcü liderliğin öğrenilebilir olduğu yapılan çeşitli karşılaştırmalı çalışmalarda gösterilmiştir (Bass, 1990; Judge v.d., 2006). Dönüşümcü liderlik tarzının, liderin etkinliği ile ilişkili olduğu ve çalışan verimliliği üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu da Bass ve Avolio tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) kullanılarak yapılan çalışmalarda gösterilmiştir (Bass, 1990; Judge ve Bono, 2000; Judge v.d., 2006; Yammarino, Spangler ve Bass, 1993).

#### a. Karizma

Dönüşümcü liderliğin ilk ve belki de en önemli boyutu "karizma"dır. Dönüşümcü liderler, astlarının gözünde daha karizmatik ve ilham vericidirler. Bass'in dönüşümcü liderliğin ilk bileşeni olarak sunduğu 'karizma' kavramından Weber'in, ölümünden sonra basılan Ekonomi ve Toplum adlı kitabında bahsedilmektedir. Weber (1978),

sıkıntılı zamanlarda ortaya çıkan doğal liderlerin atanmış devlet memurları veya iş profesyonelleri olmadıklarını, yaradılıştan gelen ve 'doğüstü' olan belirli beden ve zihin özelliklerini taşıdıkları düşünülen kişiler olduğunu belirtmektedir. Weber'e (1978) göre karizma kendiliğinden ortaya çıkar ve kendi sınırlarını kendisi belirler. Karizma sahibi kişi, diğerlerinin kendisine itaat etmelerini ve onu takip etmelerini ister, kişiler onu kabul etmezlerse bu talebi başarısız olur; eğer kabul ederlerse kişi kendisini kanıtladığı sürece o bireylere hükmeder (Weber, 1978: 1112-1113).

House'un karizmatik liderlik teorisine göre de karizmatik liderler takipçilerinin ihtiyaçlarını, değerlerini, tercihlerini, isteklerini ve özlemlerini kişisel çıkarlardan kolektif çıkarlara dönüştürürler. Dahası, takipçilerin liderin misyonuna son derece adanmalarına, bu misyon için önemli kişisel fedakarlıklarda bulunmalarına ve görevin gerektirdiklerinin ötesinde bir performans göstermelerine neden olurlar (House ve Howell, 1992: 82). Karizmatik liderlerin oldukça büyük etkileri vardır; örgüte sadakat aşılarlar, kişilerde saygı uyandırır ve neyin önemli olduğunu görme yeteneğine sahiptirler. Bass'ın teorisinde 'idealleştirilmiş etki' olarak da ifade edilen karizma sayesinde çalışanlar liderlerine güven ve bağlılık duyarlar, ona özenip kendilerini onunla özdeşleştirmek isterler (Yammarino, Spangler ve Bass, 1993: 85). Takipçiler, rol modelleri olan ve kendilerine vizyon ve amaç aşılayan, güçlü ve kendinden emin görünen, kararlarının ahlaki ve etik sonuçlarını da dikkate alan bu liderleri idealleştirirler (Antonakis, 2012: 265).

## **b. İlham**

Dönüşümcü liderliğin ilham boyutu, belirgin, çekici ve ilham veren bir vizyonun telaffuz edilmesini içerir. Lider, sembollerle iletişim kurar, iletişiminde tasvir ve benzetmelerden faydalanır, daha iyi bir gelecek vaat eden bir vizyonun iletişimini yaparken de son derece ikna edicidir (Antonakis, 2012: 265).

Lider, hedeflere ulaşabileceklerine dair güven aşılayarak takipçilerin beklentilerini artırır ve harekete geçmeleri konusunda onlara ilham verir. Bu sayede takipçiler de başta ulaşılamaz görünen hedeflere ulaşabilmek için motive olurlar ve daha sonra da kendi kendini gerçekleştiren kehanet gerçekleşir (Antonakis, 2012: 266).

Dönüşümcü liderler arzu edilen iş sonuçlarının önemi ve değeri hakkında da bir farkındalık yaratır ve bunun karşılığında çalışanların misyon ve vizyon

doğrultusunda örgütün çıkarlarını kendi anlık çıkarlarının önüne koymalarını sağlarlar (Yammarino, Spangler ve Bass, 1993: 85).

### **c. Entelektüel teşvik**

Dönüşümcü liderliğin üçüncü bileşeni ‘entelektüel teşvik’dir. Astlarını entelektüel anlamda teşvik eden liderler sorunlara farklı bakış yollarını gösterebilirler, sorunları çözülecek zorluklar olarak görmeyi öğretmeye ve rasyonel çözümleri vurgulamaya çabalarlar (Bass, 1990: 21). Dönüşümcü liderler, statükoyu koruyan bir kültürden çok, yaratıcı bir değişim ve büyüme kültürünü beslerler (Bass ve Avolio, 1993: 113). Entelektüel teşvik yoluyla varsayımlar sorgulanır, statüko zorlanır ve organizasyonun misyonuna ulaşmayı sağlayacak yeni yöntemler araştırılır.

Dönüşümcü lider, entelektüel teşvik yoluyla astlarının, kendi düşüncelerinin, hayal güçlerinin, inanç ve değerlerinin farkına varmalarını da sağlar (Yammarino, Spangler ve Bass, 1993: 85). Entelektüel teşvik, takipçilerin varsayımlarını, genellemelerini ve basmakalıp düşüncelerini sorgulamayı ve mevcut performansı iyileştirmenin yollarını aramaları konusunda onları teşvik etmeyi de içerir (Antonakis, 2012: 267).

### **d. Bireyselleştirilmiş ilgi**

Bir liderin astlarıyla bire bir ilgilenmesi, kişilere düzenli geri bildirim vermesi, bireyin mevcut ihtiyaçlarını örgütün misyonu ile ilişkilendirmesi astlarının potansiyellerinin tamamına ulaşmalarını sağlamada belirgin bir şekilde katkı sağlamaktadır (Bass, 1990; Yammarino, Spangler ve Bass, 1993). Dönüşümcü liderler çalışanlarına bireyselleştirilmiş ilgi gösterir yani çalışanlar arasındaki farklılıklara dikkat ederek ekipteki her bir bireyle ayrı ayrı ilgilenirler. Büyüme ve gelişme için yardıma ihtiyacı olan çalışanlara mentorluk yaparlar, onlara tavsiyeler verirler. Bireysel bazda verdikleri görevler ve yaptıkları mentorluk ile çalışanların ihtiyaç ve yeteneklerini daha yüksek seviyelere çıkarırlar (Yammarino, Spangler ve Bass, 1993: 85).

## C. KİŞİLİK VE BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK MODELİ

### 1. Kişilik Kavramı ve Beş Faktör Kişilik Kuramının Tarihsel Gelişimi

Psikolojinin önemli çalışma alanlarından biri olan kişilik psikolojisi, kişiye özgü duygu, düşünce ve davranışları inceleyerek bireyi diğerlerinden ayıran farklılıkları ortaya koymayı hedeflemektedir. Genel anlamda bireysel farklılıkları ifade edebilmek için kullanılan “kişilik” kavramı için dünya üzerindeki tüm psikologların üzerinde anlaştığı tek bir tanım bulunmamaktadır. 1920’li yıllarda literatürdeki tüm kişilik tanımları üzerinde araştırma yapan Allport’a göre insanlar, zihinsel süreçleri veya kişilerin gözlem veya çıkarım yoluyla belirlenebilen eğilimlerini isimlendirme arzusu duyarlar ve döneme özgü standartlar ve dönemin ilgi gören konuları ışığında insan özelliklerini karakterize etme eğilimindedirler (Allport ve Odbert, 1936: 1-2). Allport’un ortaya koyduğu tanıma göre kişilik, “bireyin kendine özgü düşünce ve davranışını belirleyen psikofiziksel sistemlerinin dinamik örgütlenmesi”dir (Allport 1961’den aktaran İnanç ve Yerlikaya, 2016: 247). Kişiliği “dinamik gücü olan bitmemiş yapı” olarak da ifade eden Allport bu tanımıyla kişiliği, belirli bir tamamlanma yönüne doğru eğilim gösteren ve gelişmeye devam eden bir yapı olarak ifade etmektedir (Allport, 1955: 91). Psikofiziksel sözcüğü ile ise kişiliğin hem psikolojik hem de fiziksel yönlerinin önemi vurgulanmakta yani kişinin sadece dışarıdan gözlemlenebilen davranışlarından ibaret olmadığı, kişiliğin davranışların ardındaki düşünceleri de içerdiği ifade edilmektedir.

Cüceloğlu’na (1990) göre kişilik, bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir. Bir insanın kişiliği hakkında yorum yaparken o insanın belirli durumlarda sık sergilediği davranışları baz alırız ve bu davranışlarını kişiliğinin bir parçası olarak yorumlarız. Kişilik tanımında yer alan tutarlılık ifadesi ile o kişinin benzer durumlarda davranışlarının pek değişmediği vurgulanmaktadır (İnanç ve Yerlikaya, 2016: 3). Yapılaşmış kavramıyla da kişiliğin çok sayıda birimlerden oluşan bir sistem olduğunu, sistemin her biriminin de birbirleriyle bağlantılı ve uyumlu olduğunu anlarız (Cüceloğlu, 1990: 405).

Günlük dilde çok farklı şekillerde kullanılmakta olan kişiliği açıklamak için literatürde çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. İlk olarak Allport tarafından ortaya

atılmış olan ayırıcı özellik yaklaşımı ile kişilik özellikleri sınıflandırılmaya ve ölçülmeye çalışılmıştır. Allport bu yaklaşım ile bireyin kişiliğini oluşturan özelliklerin kendine özgü, benzersiz bileşimini belirmenin mümkün olduğunu öne sürmüştür (İnanç ve Yerlikaya, 2016: 241). Ayırıcı özellik, bir bireyin belirli bir kişilik özelliğini ne ölçüde sergilediğine bağlı olarak kişiyi sınıflandıran bir kişilik boyutudur (İnanç ve Yerlikaya, 2016: 251).

Webster Yeni Uluslararası İngilizce Sözlük 1925 yılı baskısında yer alan yaklaşık 400.000 farklı terim veya türemiş sözcük üzerinde çalışan ve teorik amaçlar doğrultusunda kişilik özelliklerine dair 17.953 kelimedenden oluşan bir liste hazırlayan Allport ve Odbert'a (1936) göre listedeki her bir terim bir şekilde bir tür insan davranışını nitelendirmektedir ve sağduyuya dayalı bir gözlemin kayıdır. İnsan davranışlarını simgeleyen bu kadar çok sayıda özellik isminin olmasının, insan doğası hakkındaki ortak görüşlerin tasfiye edilmesini ve kodlanmasını amaç edinen bilim için gerçek bir sorun teşkil ettiğini düşünen Allport ve Odbert, özellik isimlerine dair bu çalışmaları ile psikologların kişiliği sistematik bir şekilde inceleyebilmelerine katkıda bulunmak istemişlerdir (Allport ve Odbert, 1936: vi).

Özellik isimleri sözlüğünün oluşturulmasında etkili olan bir diğer etmen de döneme özgü standartlar ve dönemin ilgi gören konularıdır. Çünkü ayırıcı özellik isimleri çağlar boyunca değişmeyen insan eğilimlerine karşılık gelen tek anlamlı semboller değildir, değişime tabidirler ve zaman geçtikçe ve nesiller ilerledikçe özellik isimlerinde değişiklikler meydana gelir (Allport ve Odbert, 1936: 3).

Allport ve Odbert'ın (1936) sözlük çalışması, kişilik üzerinde çalışan araştırmacılara ışık tutmuş ve bu alandaki çalışmaların deneysel ve kavramsal temellerini atmıştır. Harvard Üniversitesi'nde Allport ve Murray ile kişilik üzerinde çalışmalar yürütürken faktör analizinin kişilik araştırmalarında etkili bir şekilde kullanılabileceğini öne süren Raymond Cattell, yaklaşık otuz yıl boyunca bu konuyla ilgili çalışmalar yürütmüş ve faktör analizini kullanarak temel kişilik özelliklerini keşfetmeye çalışmıştır (İnanç ve Yerlikaya, 2016: 262). Suyun hidrojen ve oksijen elementlerinin bir kombinasyonu olması gibi yaratıcılık, fedakârlık veya liderlik becerileri vb. insan özelliklerinin ayırt edici temel kişilik özellikleri ile tahmin edilebileceğine inanan Cattell, yaşamı süresince şahit olduğu ilham verici teknolojik gelişmelerin de etkisiyle bilimsel yöntemleri insan kişiliğinin keşfedilmemiş



alanlarına uygulamak ve kişiliğin temel unsurlarını ortaya çıkarmak istemiştir (Cattell ve Mead, 2008: 136).

Baz aldığı Allport ve Odbert'ın listesi çok uzun olduğu için yaklaşık 4.500 kelimededen oluşan bir alt liste ile çalışmalarına başlayan Cattell (1945), faktör analizinin tüm faktörleri kapsama garantisini veremeyeceği fikrinden yola çıkarak kişilik özelliklerin çoğunu içerip kişiliğin temel perspektifini ortaya koyan ve en fazla sayıda özelliğin dağılımını temsil eden alt kümelerle çalışmıştır. Defalarca yinelediği faktör analizleri sonucunda da Cattell, kişiliğin evrensel boyutları olduğunu düşündüğü 16 temel ayırıcı özellik ortaya koymuştur. Cattell'in 16 Kişilik Faktörü Çizelge 3'te gösterilmektedir.

Cattell'in 16 Kişilik Faktörü Envanteri'nde yer alan bu boyutlar iki kutupludur yani kişi bu iki uç arasında bir noktada yer alır. Ayrıca ayırıcı özelliklerin listedeki sıraları davranışı yordamadaki güçleri ile orantılıdır (İnanç ve Yerlikaya, 2016: 266). Yani bir insanın davranışlarından yola çıkarak kişiliği hakkında tahminde bulunmaya çalıştığımızda ayırıcı özellik listesinin ilk sırasında yer alan özellik kişiyi tarif etmek için kullanılacak en güçlü özelliktir ve liste ilerledikçe özelliklerin davranışı yordamadaki önemi de nispeten azalmaktadır.

Cattell, başından beri çok katmanlı, hiyerarşik bir kişilik yapısı ileri sürmüştür; ikinci dereceden global ölçekler kişiliği daha geniş ve kavramsal düzeyde açıklarken daha kesin olan birincil faktörler her bir insanı eşsiz kılan ince ayrıntıları ve nüansları ortaya koymaktadır ve gerçek davranışı yordamada daha güçlüdür (Cattell ve Mead, 2008: 135). İkinci dereceden global ölçekler birincil faktörlerin faktör analizinden ortaya çıkmıştır ve her biri daha spesifik olan dört veya beş adet birincil özellikten meydana gelmektedir (Cattell ve Schuerger, 2003: 29).

Çizelge 3 Cattell'in 16 Kişilik Faktörü

<b>Yüksek Puan</b>	<b>Birincil Ölçekler ve Harf Sembolleri</b>	<b>Düşük Puan</b>
cana yakın, sevgi dolu, ilgili, diğerlerine karşı özenli	<b>A İÇTENLİK</b>	uzak, içine kapanık, ilgisiz, mesafeli
soyut düşünebilen, zeki, hızlı öğrenen	<b>B AKIL YÜRÜTME</b>	somut düşünen, daha düşük zihinsel kapasite
duygusal açıdan kararlı, olgun, uyum sağlayabilen	<b>C DUYGUSAL KARARLILIK</b>	tepkisel, duygulardan kolay etkilenen
baskın, atılgan, iddialı	<b>E BASKINLIK</b>	uysal, işbirlikçi, çatışmadan kaçınan
neşeli, hevesli, doğal davranan	<b>F CANLILIK</b>	ciddi, ağırbaşlı, ihtiyatlı
kurallara bağlı, vazifeşinas	<b>G KURALLARA BAĞLILIK</b>	kural tanımaz, çıkarıcı
sosyal açıdan cesur, gözü pek, vurdumduymaz	<b>H SOSYAL CESARET</b>	utangaç, çekingen, tehlikeye duyarlı
hassas, zevk sahibi, alıngan	<b>I HASSASLIK</b>	sert, objektif, duygusuz
ihtiyatlı, şüpheli, tedbirli	<b>L İHTİYATLILIK</b>	başkalarına güvenen, şüphelenmeyen, kabul edici
dalgın, hayal gücü kuvvetli, fikir odaklı	<b>M DALGINLIK</b>	pratik, gerçekçi, ayakları yere basan
yalnız, ketum, kendisini açmayan	<b>N MAHREMİYET</b>	doğal, doğal davranan, yapmacıksız
endişeli, evhamlı, kendinden şüphe eden	<b>O ENDİŞE</b>	endişesiz, kendinden emin, kayıtsız, rahat
değişime açık, deneyimleyen	<b>Q1 DEĞİŞİKLİĞE AÇIKLIK</b>	geleneksel, alışıldık olana bağlı
bireysel, kendine güvenen, münzevi	<b>Q2 KENDİNE YETME</b>	gruba bağlı, katılımcı, takipçi
mükemmeliyetçi, düzenli, disiplinli	<b>Q3 MÜKEMMELİYETÇİLİK</b>	titiz olmayan, esnek, düzensizliği tolere eden
gergin, yüksek enerji, güdülenmiş	<b>Q4 GERGİNLİK</b>	rahat, sakin, durgun, sabırlı
<b>Global (İkinci dereceden) Ölçekler</b>		
dışadönük, sosyal açıdan katılımcı	<b>DIŞADÖNÜKLÜK</b>	içedönük, sosyal açıdan çekingen
yüksek endişe, zihinsel huzursuzluk	<b>ENDİŞE NÖROTİKLİK</b>	düşük endişe, zihinsel huzurluluk
inatçı, katı tutumlu, sabit, empatik olmayan	<b>DİKBAŞLILIK</b>	kavrayışlı, açık fikirli, sezgisel
bağımsız, ikna edici, bildiğini okuyan	<b>BAĞIMSIZLIK</b>	uyumlu, uzlaşmacı, sadece kendisini düşünmeyen
özdenetimli, dürtüleri dizginleyen	<b>ÖZ-DENETİM</b>	kontROLSÜZ, dürtülerin peşinden giden

Kaynak: S.R. Conn ve M.L. Rieke'den (1994) uyarlayan Cattell & Mead, 2008

İnsan davranışlarını yordama ve kişiliği inceleme çalışmalarında Cattell gibi faktör analizinden faydalanan ancak psikometrik argümanların kişiliğin yapısını inceleme ve nihai kararı ortaya koymada tek başına yeterli olmadıklarını savunan Eysenck (1992), öznellik ve yanlış yorumlama problemlerinin önüne geçmek için teorik bir bağlam ortaya koyulması gerektiğini öne sürmüştür. Eysenck'in tanımıyla kişilik, bir kişinin karakterinin, mizacının, aklının ve vücut yapısının hemen hemen sabit ve kalıcı bir örgütlenmesidir ve kişinin çevresine nasıl uyum sağlayacağını belirler (Eysenck, 2013: 2). Biyolojik temelli bir yaklaşım ortaya koyan Eysenck, üç temel kişilik özelliği olarak “dışadönüklük”, “nörotiklik” ve “psikotisizm” boyutlarını belirlemiştir (Eysenck, 1981: 6). Bu kişilik boyutları iki kutupludurlar ve kişinin iki uç arasında bulunduğu noktaya göre kişilik boyutunun altındaki davranışları sergileme eğilimini ifade etmektedirler. Aynı zamanda Eysenck'e (1992) göre kişiliğin öğeleri en altta basit özellikler, ortada biraz daha karmaşık yapılar ve en üstte ana boyutlar olmak üzere hiyerarşik bir düzendedir.

Eysenck'in yaklaşımındaki ilk boyut olan dışadönüklük temel olarak sosyallik, girişkenlik, cana yakınlık, konuşkanlık, uyumluluk, canlılık, liderlik ve aktiflik gibi özelliklerle ifade edilmektedir (İnanç ve Yerlikaya, 2016: 276). İkinci temel kişilik boyutu olan nörotiklik, nörotik bir rahatsızlığa işaret etmemektedir. Nörotiklik düzeyi yüksek olan insanlar kararsız, huzursuz, kaygılı, alıngan, duygusal davranma eğiliminde olan, çabucak üzülen ya da öfkelenen, küçük sorunlar karşısında bile aşırı duygusal tepkiler veren ve tekrar normale dönmekte güçlük yaşayan kimselerdir. Nörotiklik düzeyi düşük insanlar ise belirli bir duygusal kararlılığa sahiptirler ve çok fazla duygusal iniş çıkışlar yaşamazlar (İnanç ve Yerlikaya, 2016: 278). Eysenck'in kuramına en son eklediği kişilik boyutu olan psikotisizm boyutunda yüksek puan alanlar ise ben-merkezci, dürtüsel ve diğerlerine karşı isyankâr bir yapıdadırlar. Psikotisizm düzeyi düşük insanlar ise yardımsever, empatik, iş birliğine yatkın, uysal ve geleneksel kişilerdir (İnanç ve Yerlikaya, 2016: 281).

Cattell'in öncü çalışmaları ve görece kısa bir değişken listesinin bulunurluğu diğer araştırmacıları da kişilik özelliklerinin boyut yapısını incelemeye teşvik etmiştir. Kişilik özelliklerini sınıflandırmak için birçok farklı araştırmacı farklı enstrümanlar, etiketler ve kavramsallaştırmalar kullanmıştır. Literatürde “Büyük Beşli” olarak bilinen boyutların keşfi ve belirlenmesinde Fiske (1949), Tupes ve Christal (1961), Norman (1963), Borgatta (1964), Digman ve Takemoto-Chock (1981) ve Goldberg

(1981) vb. birden fazla araştırmacı rol oynamıştır (John ve Srivastava, 1999: 6-7). Onlarca yıllık çalışmalardan sonra araştırmacılar kişilik özelliklerinin genel bir sınıflandırması olarak “Büyük Beşli” kişilik boyutları üzerinde bir anlaşmaya varmaya yaklaşmışlardır (John ve Srivastava, 1999: 2). Bu boyutlar, insanların birbirlerini tarif etmek için kullandıkları doğal dil terimlerinin analizlerinden elde edilmiştir, kesin bir teorik perspektifi ise temsil etmemektedir. İlk olarak Goldberg’ın (1981) alışmalarında rastlanan “Büyük Beşli” ifadesi ise gerçek büyüklüklerini yansıtmak için değil, bu faktörlerin her birinin son derece geniş olduğunu vurgulamak için seçilen bir başlık olarak ifade edilmektedir (John ve Srivastava, 1999: 7).

Kişiliğin temel unsurları üzerine yapılan alışmalar McCrae ve Costa’nın (1987) alışmaları ile ise farklı bir noktaya gelmiştir. Temel yapısal unsurları keşfetme amacıyla yapılan çeşitli çalışmalarda kullanılan değişken seçimlerinin mantıklı bir gerekçe sunulmadan keyfi olabildiğini eleştiren McCrae ve Costa, zellikler kapsamlı bir sınıflandırma dâhilinde seilmezlerse, iyi tanımlanmış ve anlamlı özelliklerle yürütölen çalışmaların dahi güvenilir olmayacağını ileri sürmüşlerdir (McCrae ve Costa, 1987: 81).

Kişiliği incelerken faktör analizini kullanan bu iki araştırmacı ilk olarak, nörotiklik (N), dışadönöklük (E) ve gelişime açıklık (O) olmak üzere üç ana boyutu ölçen 180 maddelik NEO (NEO-PI) envanterini geliştirmışlerdir (McCrae ve Costa, 1987: 82). NEO-PI envanterine uyumluluk (A) ve öz disiplin (C) boyutlarının eklenmesiyle ve N, E ve O maddelerinin 10 adedinin revize edilmesiyle de Revize Edilmış NEO Kişilik Envanteri (NEO-PI-R) geliştirilmiştir (Costa & McCrae, 2008: 225). Nihayetinde McCrae ve Costa’nın öne sürdükleri beş temel kişilik özelliği, dışadönöklük (E), uyumluluk (A), öz disiplin (C), nörotiklik (N) ve gelişime açıklık (O) zellikleridir.

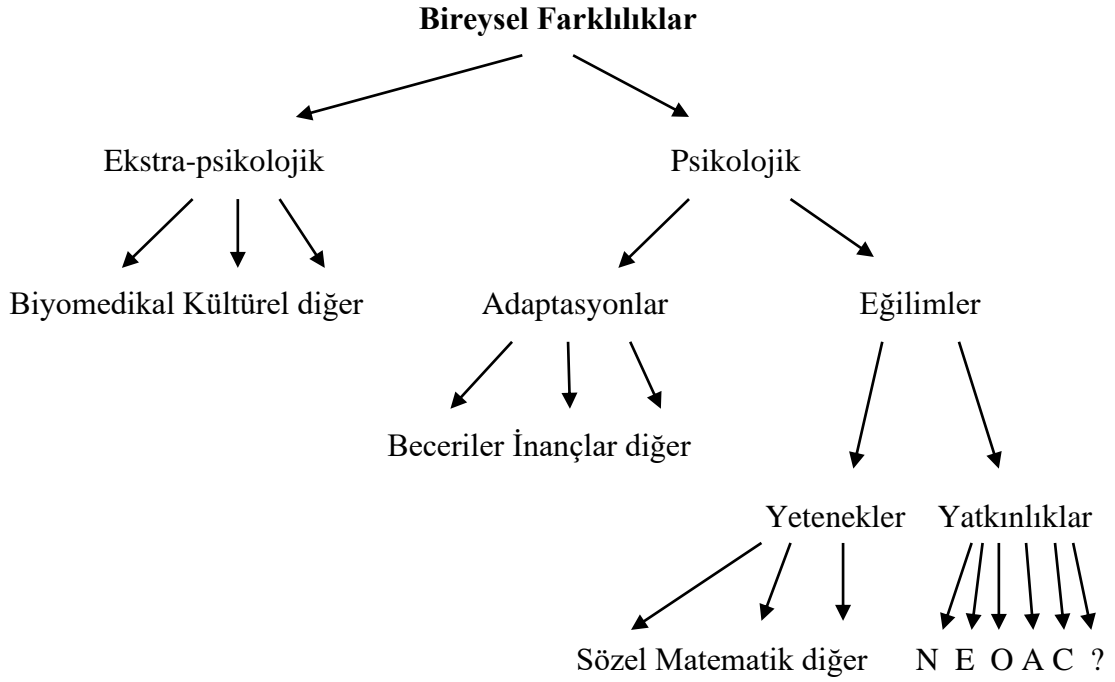
Bir faktör matrisi hem değişkenler ve faktörler hem de satır ve sütunları içerdiğinden, anlam karmaşası da yaratmaması açısından, sıklıkla kullanılan “büyük beşli” yerine “beş faktör modeli (BFM)” tanımlaması daha açıklayıcı ve uygun olabilir (Costa ve McCrae, 1992: 653). Başlangıçta yalnızca kişilik özelliklerinin sınıflaması olan bu beş faktör zaman içinde Beş Faktör Kişilik Modeli olarak anılan bir kişilik kuramına dönmüştür (İnanç ve Yerlikaya, 2016: 287).

Diğer ayırıcı özellik yaklaşımlarında olduğu gibi bu modele de kişiliği tanımlayabilmek için sadece bu faktörlerin yeterli olmayacağı yönünde çeşitli eleştiriler yapılmıştır. McCrae ve John'a (1992) göre BFM'deki faktörler kişilik tanımını ortaya koymamaktadır yani kişilik sadece bu faktörlerden oluşmamaktadır ancak bu faktörler ayırıcı özelliklerin en üst hiyerarşik seviyesini temsil etmektedirler. Diğer bir deyişle bireysel farklılıkları yeterli bir şekilde tarif edebilmek için en azından BFM'de yer alan bu boyutlar gereklidir (McCrae ve John, 1992: 177).

## **2. Beş Faktör Kişilik Modeli ve Boyutları**

Beş Faktör Kişilik Modeli, insan doğasının özünü bireysel farklılıklarda gören ayırıcı özellik teorisinin bir versiyonudur. Bir kişilik teorisinde olması gereken her şeyi karşılamamak ve kişilikle ilgili her şeyi açıklamamakla birlikte BFM, istatistikî bir yapıdan çok daha fazlasıdır. Beş faktör modeli diğer bulguların üzerine inşa edilebileceği temel bir bilgidir ve kişiliği açıklamak isteyen psikologlar için faydalı bir başlangıç noktasıdır (McCrae ve John, 1992: 207).

McCrae'nin bireysel farklılıklara dair sınıflandırması Şekil 4'te gösterilmektedir. Bu sınıflandırmaya göre Beş Faktör Kişilik Teorisi'nde kullanılan değişkenler en geniş düzeyde psikolojik ve ekstra-psikolojik değişkenler olarak ikiye ayrılmaktadır. Ekstra-psikolojik değişkenler, cinsiyet, yaş, ırk, sağlık durumu, fiziksel özellikler ve çekicilik, atletik beceri, mal varlığı, sosyal durum, uyruk vb. değişkenleri içermektedir. Bu tür değişkenler psikolojik değil biyomedikal veya sosyokültürel değişkenlerdir (McCrae, 2010: 58). BFM faktörleri evrenseldir yani BFM faktörleri bütün cinsiyetler, ırklar, farklı yaş grupları ve farklı kültürler için geçerlidir. Bu beş faktörün farklı birçok kültürde bulunabilmesi insan doğasının temel özellikleri olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu özelliklerin mutlaka biyolojik tabanlı olmaları gerekmez çünkü insanlar ortak biyolojik temellerden çok daha fazlasını paylaşırlar, örneğin hepsi soyut düşünme yeteneğine sahip birer sosyal varlıktırlar; beş faktör, sosyal bir çevrede bulunan insanların yaşam deneyimlerine cevap verebilecekleri alternatif yolları temsil edebilir. Ancak beş faktör ölçümleri kalıtıma dair kanıtlar da



Şekil 4 Bireysel Farklılıklara Dair Bir Sınıflandırma

Kaynak: McCrae, 2010

gösterdiğinden kısmen biyolojik temeller olduğu da düşünülebilir (Costa ve McCrae, 1992: 657-658).

Psikolojik kişisel farklılıklar, adaptasyonlar ve eğilimler olarak iki alt bölüme ayrılmaktadır. Adaptasyonlar, belirli bir yer ve zamanda edinilen somut, bağlamsal özelliklerdir. Satrançta uzmanlaşmak, Tayland mutfağından hoşlanmak, öğrenim görülen okula sadakat bu tür değişkenlerdendir. Adaptasyonlar ekstra-psikolojik değişkenlerde olduğu gibi kişisel veya sosyal açıdan önemli olabilirler ve çoğunlukla kişilik özellikleri tarafından şekillendirilmişlerdir: Daha açık bireylerin yabancı yemekleri denemesi daha muhtemeldir (McCrae, 2010: 58).

Eğilimler, insan doğasının bir parçası olan ve bu sebeple tüm kültürlerde ve ailelerde bulunan daha temel, soyut yaşam biçimlerini ifade eder. Geleneksel olarak yetenekler ve yatkınlıklar olarak ikiye ayrılmışlardır. Yatkınlıklar kendi aralarında, yaygın olan ayırıcı özellikler daha üst bir seviyede, daha az görünen ve spesifik olan ayırıcı özellikler daha alt seviyede olacak şekilde hiyerarşik olarak düzenlenmişlerdir (McCrae, 2010: 58-59).

Ayırıcı özellikler, davranış kalıplarından çıkarılabilecek sürekli eğilimler olarak tanımlanırlar; bu sebeple uzun süreler boyunca istikrarlı olmalı ve farklı gözlemciler tarafından benzer şekilde değerlendirilmelidirler. Bu kriterlere uymaları ve ayrıca geçerli, güvenilir ve kullanılabilir olmaları bakımından dışadönüklük (E), uyumluluk (A), öz disiplin (C), nörotiklik (N) ve gelişime açıklık (O) özelliklerinin tamamı gerçek ayırıcı özelliklerdir (Costa & McCrae, 1992: 655). Bu beş faktöre eklenmesi gereken ilave faktörler olup olmadığı sorusu Şekil 4’te yer alan soru işareti ile ayrıca belirtilmiştir.

Özetle Beş Faktör Kişilik Teorisine göre kişilik biyolojik ve sosyo-kültürel girdiler arasında yer alan bir sistemdir ve ana bileşenleri temel eğilimler (özellikle de BFM) ve karakteristik adaptasyonlardır (alışkanlıklar, tutumlar, roller vb.). Kişiliğin işleyişi esas olarak iki süreç aracılığıyla gerçekleşir: (a) zaman içinde, ayırıcı özellikler karakteristik adaptasyonu sağlamak için çevre ile etkileşime girerler ve (b) herhangi bir anda, karakteristik adaptasyonlar davranış ve deneyimleri oluşturmak üzere çevre ile etkileşime girerler. Örneğin, dışadönük bir kişi (a) sosyal temaslarını artırmak için internet teknolojilerini kullanmayı öğrenebilir; bunu bir kere öğrendikten sonra da (b) kişilerle mesajlaşmak ve internette yazılar yazmak için bu becerileri kullanır (McCrae, 2010: 60-61).

BFM faktörleri iki kutupludurlar. BFM’de yer alan faktörler ve kişilerin boyut skalasında düşük veya yüksek puan almalarına göre kişilik özellikleri aşağıdaki gibidir.

#### **a. Dışadönüklük**

Dışadönüklük, NEO-PI-R’da altı özellik veya yön ile değerlendirilmektedir: İçtenlik, girişkenlik, kendini hissettirme, aktif olma, heyecan arama ve pozitif duygular (Costa ve McCrae, 2008: 242).

Eysenck’in yaklaşımındaki ilk boyut olan dışadönüklük boyutu ile benzerlik gösteren dışadönüklük faktöründe yüksek puan alan bireyler eğlenceyi seven, sosyal, sevecen, arkadaş canlısı ve konuşkan kişilerdir. Bu tür bireyler aktif olmayı severler, yüksek enerjilidirler, güçlü ve baskın görünürler ve neşeli ve iyimser olma eğilimindedirler. Heyecan, uyarılma ve macera onlara çok çekici gelir ve sık sık güçlü neşe ve mutluluk duyguları yaşarlar. Partileri severler ve grup lideri olabilirler. Dışadönüklük faktöründe düşük puan alan bireyler ise sessiz, içedönük, çekingen, utangaç ve

sessizdirler (McCrae ve Costa, 1987; McCrae ve John, 1992; Costa ve McCrae, 2008).

### **b. Nörotiklik**

Nörotiklik sözcüğünün psikiyatrik bir rahatsızlıkla eşleştirilmemesi için sinirlilik kelimesinin de kullanılabileceğini ifade eden McCrae ve John'a göre nörotiklik, sıkıntıyı ifade etme eğilimindeki ve bu eğilimin sonucu olarak ortaya çıkan bilişsel ve davranışsal modellerdeki bireysel farklılıkları ifade etmektedir (McCrae ve John, 1992: 195).

Nörotiklik, NEO-PI-R'da altı özellik veya yön ile değerlendirilmektedir: Kaygınlık, düşmanca tutum, depresyon, kendi halini çok düşünme, dürtüsellik ve kırılganlık (Costa ve McCrae, 2008: 242).

Nörotiklik boyutunda yüksek puan alan bireyler tekrarlayan gerginlik, depresyon, hayal kırıklığı ve suçluluk hissederler ve bu durum sıklıkla irrasyonel düşünce, düşük öz güven, dürtü ve istek kontrolünde zayıflık, somatik şikâyetler ve etkisiz başa çıkma stratejileri ile ilişkilendirilir. Bu bireylerin orta düzeyde olumsuz duygu ve ara sıra psikolojik sıkıntı dönemleri yaşamaları muhtemeldir. Biraz hassas ve karamsardırlar ve muhtemelen hayatlarının çeşitli yönlerinden memnun değildirler. Genellikle sinirli olan bu insanlar için diğer insanlarla özellikle de yabancı insanlarla muhatap olurken utangaçlık ve çekingenlik duymaları bir problem teşkil eder. Bu tür bireylerin arkadaşları ve komşuları, onları endişeli veya ortalama bir insana kıyasla fazla duygusal olarak nitelendirebilirler. Nörotiklik boyutunda düşük puan alan bireyler ise duygusal yönden daha istikrarlı, sakin, rahat ve soğukkanlıdırlar (McCrae ve John, 1992; Costa ve McCrae, 2008).

Dürtüler doğrultusunda hareket etmek de nörotiklik faktörünün belirleyicilerinden biridir ve aşırı yemek yeme veya içki içme, sigara içme gibi dürtüsel davranışlar da nörotikliğin bir yönünü oluşturmaktadır (McCrae ve Costa, 1987: 86-87).

### **c. Uyumluluk**

Dışadönüklük veya nörotiklik kadar aşına olmayan uyumluluk boyutu geniş bir boyuttur ve insanları uysallık ve muhaliflik arasında sınıflandırır (McCrae ve Costa, 1987: 88).



Uyumluluk, NEO-PI-R'da altı özellik veya yön ile değerlendirilmektedir: Güven, açık sözlülük, özgecilik, uyum sağlama, tevazu ve yumuşak başlılık (Costa ve McCrae, 2008: 242). Uyumluluk boyutunda düşük puan alan bireyler diğer insanlara sürekli karşı çıkarlar, şüphelidirler, soğuk ve anlayışsızdırlar, işbirlikçi değildirler ve inatçıdırlar. Bu bireyler başkalarına karşı kaba olma eğilimindedirler. Duygusal açıdan katı olabilirler. İş birliği yerine rekabeti tercih ederler ve gerektiğinde görüşleri uğruna kavga etmeye hazırdırlar. İnsanlar bu tür bireyleri eleştirel, yönlendirici veya bencil olarak nitelendirebilirler. Uyumluluk boyutunda yüksek puan alan bireyler ise verici ve işbirlikçidirler. Tüm boyutlarda olduğu gibi uyumluluk boyutunun da en uç noktaları günlük yaşamda uyumsuz davranışlara sirayet edebilir, öyle ki uyumluluk boyutunun en yüksek puanlarını alan bireyler bağımlı ve şakşakçı olabilirler (McCrae ve Costa, 1987; Costa ve McCrae, 2008).

#### **d. Öz disiplin**

Öz disiplin, NEO-PI-R'da altı özellik veya yön ile değerlendirilmektedir: Yeterlilik, düzenlilik, sorumluluk alma, başarı arayışı, disiplinli olma ve ihtiyatlı olma (Costa ve McCrae, 2008: 242).

Öz disiplin boyutu insanların ne kadar düzenli, disiplinli, organize ve başarı yönelimli olduğu ile ilişkilidir. Öz disiplin boyutunda yüksek puan alan bireyler çalışkan, hırslı, enerjik ve azimli insanlardır. Amaçlılık, özenlilik, plan ve programlara bağlılık da öz disiplini yüksek insanların özelliklerindedir. Öz disiplini düşük olan bireyler ise kontrolsüz, yönsüz veya tembel değildirler ancak disiplin veya enerji eksikliği nedeniyle kendi standartlarını yaşayamıyor olabilirler. Bu tür bireyler sorumlulukları ve yükümlülükleri konusunda rahat bir tutum sergilerler, zevk almayı işten daha önemli bulurlar. Başarı ihtiyaçları oldukça düşüktür ve zamanlarını iyi organize etmeme eğilimindedirler. Bazen tüm sonuçlarını düşünmeden hareket ederler. Görev çok zor hale geldiğinde işi bırakma eğilimindedirler. İnsanlar bu tür bireyleri güvenilmez ve dikkatsiz olarak nitelendirebilirler (McCrae ve Costa, 1987; Costa ve McCrae, 2008).

#### **e. Gelişime açıklık**

Gelişime açıklık, NEO-PI-R'da altı özellik veya yön ile değerlendirilmektedir: Fanteziye, estetik zevklere, duygulara, eylemlere, fikirlere ve değerlere açık olma (Costa ve McCrae, 2008: 242). Bu altı yön, tek bir faktörü tanımlamak için birleşmiş

olsa da hiçbiri birbirinin yerine kullanılamaz. İnsanlar, açık veya kapalı oldukları deneyimin belirli yönlerinde birbirlerinden farklılık gösterirler (McCrae ve Greenberg, 2014: 223).

Gelişime açıklık boyutunun birçok yönü tek bir sıfatla kolay bir şekilde ifade edilememektedir. McCrae ve Costa tarafından önerilen gelişime açıklık boyutu en iyi biçimde, özgün, yaratıcı, geniş ilgi alanları ve gözü pek olma terimleri ile karakterize edilebilir. Yaratıcılık ve entelektüel ilginin yanında duyguların farkında olma, estetik duyarlılık, geleneksel olmama, değişik ve yeni şeyler deneyimleme ihtiyacı da geniş bir konsept olan gelişime açıklık boyutunun altında değerlendirilmektedir. Duygular, fanteziler ve değerler de kişilerin daha az ya da daha çok açık olabilecekleri deneyimlendendir (McCrae ve Costa, 1987; McCrae ve John, 1992).

Gelişime açıklık boyutunda yüksek puan alan bireyler yeniliklerden ve çeşitlilikten hoşlanırlar. Kendi duygularına karşı duyarlıdırlar ve diğerlerinin duygularının farkına varmada ortalamanın üzerinde bir yetenekleri vardır. Duyguları ve duygusal tepkileri çeşitlidir. Yeni ve farklı aktivitelerden hoşlanırlar. Hayal güçleri, sanattaki ve doğadaki güzelliklere değer verme yönleri kuvvetlidir. Yeni fikirleri ve değerleri değerlendirmeye isteklidirler ve kendi fikirleri anlamında da geleneksel olmayabilirler. Bu bireyler bir şeyler yapmanın yeni yollarını kolayca benimserler, entelektüel ilgi alanları geniştir ve sosyal ve politik anlamda liberal olma eğilimindedirler. İnsanlar bu tür bireyleri orijinal ve meraklı olarak nitelendirebilirler (Costa ve McCrae, 2008; McCrae ve Greenberg, 2014).

Gelişime açıklık boyutunda düşük puan alan bireylerin, aşına oldukları şeylerde kendilerini daha rahat hissetmelerinden ötürü yeni şeyleri deneyimleme güdüleri çok az olabilir. Bu yüzden de yaratıcı olma adına düşük bir motivasyona sahip olabilirler (McCrae, 1987: 1259). Muazzam zihinsel yetenekleri olup az meraklı olan ve geleneksel davranışlarla çok daha rahat eden bir bireyin sanata ve bilime devrim niteliğinde katkılarının olması pek olası değildir (McCrae ve Greenberg, 2014: 224).

Ne açıklık ne de kapalılık zihinsel sağlık ya da mutluluk ile ilgilidir, ikisi için de iyi veya kötü gibi bir değerlendirme yapılamaz. Açıklık ve kapalılık kavramları insanın dünyaya yaklaşım tarzı ile ilgilidir (McCrae ve Greenberg, 2014: 223).

Bu faktör için yapılması gereken en önemli ayırım gelişime açıklık ve zekâ arasında yapılmalıdır. Gelişime açık insanların kendileri ve diğerleri tarafından kısmen daha

zeki olarak görülmeleri eğilimi söz konusudur ancak BFM’de yer alan gelişime açıklık boyutunun zekâ ile karıştırılmaması gerekmektedir. Zekâ, kişiyi gelişime açık olmaya yatkınlaştırabilir veya gelişime açıklık zekâ gelişimine yardımcı olabilir ancak bu iki kavram bireysel farklılıklar açısından iki farklı boyut olarak yorumlanmalıdır (McCrae ve Costa, 1987: 87-88).

### **III. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ**

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

Araştırma evrenini, İstanbul'da, bankacılık/finans, bilişim/teknoloji, otomotiv, yapı/İNŞAAT vb. çeşitli alanlarda faaliyet gösteren orta ve büyük çaplı işletmeler oluşturmaktadır.

Araştırma için kolayda örneklem yöntemi seçilmiş ve çalışmanın örneklemini bu işletmelerde çalışan ve araştırmaya gönüllü olarak katılan 252 kişiden oluşmuştur.

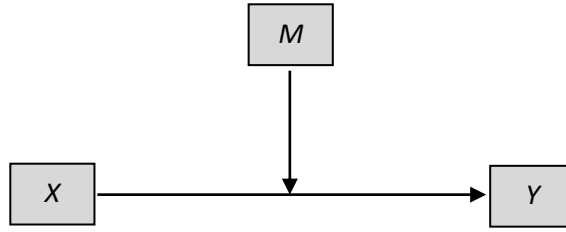
#### **B. Veri Toplama Araçları**

Araştırmanın amacına yönelik olarak elde edilmek istenen verilerin toplanmasında anket tekniği uygulanmış olup anket, Etik Kurul Onayına (Bkz. Ek-1) istinaden internet tabanlı bir anket uygulamasında oluşturulmuş ve katılımcılara elektronik posta aracılığı ile iletilmiştir. Katılımcılar elektronik posta içinde yer alan linki tıklayarak çevrimiçi anket adresine erişmiş, soruları cevaplamış ve cevaplar anlık olarak araştırmacının sonuç paneline işlenmiştir. Bu adresten toplu olarak alınan anket sonuçları istatistik analizleri için ham veri olarak kullanılmıştır.

Kullanılan anket formu; demografik bilgilerin sorulduğu ilk bölüm ve 3 ölçeğe ait 5'li Likert tipi soruların yer aldığı ikinci bölümden oluşmaktadır (Bknz. Ek-2 Anket Formu). İlgili anket formunda yer alan demografik bilgiler ve ölçüm araçlarına ilişkin detaylara aşağıda yer verilmiştir.

İstatistiksel analizler için SPSS 24.0 programı kullanılmış, çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotların (ortalama, standart sapma, medyan, frekans, oran, minimum, maksimum) yanı sıra, çalışmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Modelde düzenleyici rolü ölçmek için Hayes (2013) tarafından geliştirilmiş olan PROCESS makrosu kullanılmıştır. Anlamlılık  $p < 0,01$  ve  $p < 0,05$  düzeylerinde değerlendirilmiştir.

Etkileşim değişkeni ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı çıkması üzerine basit eğim analizi yapılmış ve ortaya çıkan ilişkiler de grafiksel olarak gösterilmiştir. Basit eğim analizi ve ilişkilerin grafiksel gösteriminde Hayes (2013) tarafından oluşturulan ve en küçük kareler yöntemini kullanan PROCESS makrosundan yararlanılmıştır. Aracı ve düzenleyici role sahip olduğu düşünülen çeşitli modellerin sınanmasında kullanılabilen bu makro aracılığıyla yaklaşık 76 farklı modelin sınaması yapılabilmektedir (Hayes 2013; Hayes, Montoya ve Rockwood, 2017). Bu çalışma kapsamında hipotezlerin sınanmasında makroda tanımlı Model 1 kullanılmıştır. Model 1'e ilişkin simgesel ve istatistiksel model Şekil 5'te görülmektedir (Hayes, 2013).



Şekil 5 Simgesel Model

PROCESS makrosunda tanımlı İstatistiksel Model 1 (Hayes, Montoya ve Rockwood, 2017)

## 1. Demografik Bilgi Formu

Bu formda katılımcılara; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalıştıkları sektör, toplam iş deneyimi süresi, mevcut işyerlerindeki çalışma süresi ve mevcut işyerlerinde yönetici pozisyonunda olup olmadıkları sorulmuştur.

## 2. Psikolojik Sermaye Ölçeği

Araştırmaya katılan kişilerin psikolojik sermaye düzeylerinin ölçümü için; Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen ve Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Örgütsel Psikolojik Sermaye Ölçeği kullanılmıştır.

Orijinal ölçekte; öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık olmak üzere 4 boyut ve toplam 24 madde yer almaktadır. Psikolojik sermaye ölçeğinde yer alan umut kavramını ölçmek için Snyder ve arkadaşları (1996)'nın umut ölçeği, dayanıklılık için Wagnild ve Young (1993)'ün dayanıklılık ölçeği, iyimserlik için Scheier ve Carver (1985) tarafından geliştirilen ruhsal iyimserlik ölçeği ve öz yeterlilik için

Parker (1998) tarafından geliştirilen yeterlilik ölçeği bir araya getirilmiştir. Bu dört farklı ölçek içinden uygun olduğu düşünülen 24 madde seçilmiş ve psikolojik sermaye ölçeği oluşturulmuştur.

Ölçekteki dört alt boyut aşağıdaki maddelerle ölçülmektedir:

- 3, 4, 15, 16, 21 ve 23. sorular “Öz yeterlilik”
  - 2, 6, 12, 17, 20 ve 24. sorular “Umut”
  - 1\*, 9, 11, 14, 18 ve 19. sorular “İyimserlik”
  - 5, 7, 8\*, 10, 13 ve 22. sorular “Dayanıklılık”
- (\* işaretli maddeler ters puanlanmıştır).

Bu boyutlara ilişkin ifadeler anket formunda aşağıdaki gibi yer almıştır:

Çizelge 4 Psikolojik Sermaye Boyutları ve İfadeleri

Soru	Boyutlar	İfadeler
1	İyimserlik	Bu işyerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez. ----- (ters madde) *
2	Umut	Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.
3	Öz yeterlilik	Bir grup iş arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim.
4	Öz yeterlilik	Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.
5	Dayanıklılık	Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.
6	Umut	Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.
7	Dayanıklılık	Genellikle, işimdeki stresli durumları sakin bir şekilde hallederim.
8	Dayanıklılık	İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlama konusunda sıkıntı yaşıyorum. - (ters madde) *
9	İyimserlik	İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.
10	Dayanıklılık	Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.
11	İyimserlik	Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider. - (ters madde)*
12	Umut	Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.
13	Dayanıklılık	İşimde birçok şeyi halledebileceğimi hissediyorum.
14	İyimserlik	İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.
15	Öz yeterlilik	Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.
16	Öz yeterlilik	Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.
17	Umut	Şu anda, işimde kendimi çok başarılı görüyorum.
18	İyimserlik	İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.
19	İyimserlik	İşime “Her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum.
20	Umut	Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.
21	Öz yeterlilik	Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.
22	Dayanıklılık	İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.
23	Öz yeterlilik	Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.
24	Umut	Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.

Ölçeğin Türkçe'ye çevirisi, güvenilirlik ve geçerlilik analizi Çetin ve Basım (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçekte çeviri ve geri çeviri yöntemi kullanılmıştır.

Çizelge 5 Psikolojik Sermaye Ölçeği KMO ve Barlett Test Sonuçları

---

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</b>	<b>0,946</b>
<b>Chi-Square</b>	3926,161
<b>Df</b>	276
<b>Sig.</b>	<b>&lt;0.001</b>

---

Çizelge 5'te görüldüğü üzere Psikolojik Sermaye Ölçeğinin uygulanabilirliği için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik ölçümüne ve Barlett küresellik testine bakılmıştır. KMO ölçümü 1'e ne kadar yakın ise eldeki veri grubuna faktör analizinin yapılmasının o kadar uygun olduğu kabul edilmektedir. Psikolojik Sermaye Ölçeği için bu değer 0,946 olarak hesaplanmış olup, veri grubuna analiz yapılması uygun görülmüştür.

Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin maddeleri, Öz yeterlilik, Umut, İyimserlik ve Dayanıklılık olmak üzere dört faktörden oluşmaktadır. Faktörlerin özdeğerleri ve varyans açıklama oranları Çizelge 6'da verilmiştir. Bu dört faktörün toplam varyans açıklama oranı 64,186 olarak hesaplanmıştır. Cronbach Alfa katsayıları Öz yeterlilik için 0,918, Umut için 0,844, İyimserlik için 0,819 ve Dayanıklılık için 0,804 olarak hesaplanmış olup, söz konusu değerler ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

Çizelge 6 Psikolojik Sermaye Ölçeği Cronbach Alfa Değerleri

<i>Variables</i>	<i>Eigen value</i>	<i>Explained Variance (%)</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Öz yeterlilik	11,163	46,511	0,918
Umut	2,072	8,632	0,844
İyimserlik	1,180	4,917	0,819
Dayanıklılık	0,990	4,126	0,804
<b>Toplam</b>	<b>-</b>	<b>64,186</b>	<b>0,935</b>

### 3. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Ölçeği

Araştırmada, Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nin, Türk kültürel özellikleri dikkate alınarak Dönmez (2014) tarafından geliştirilmiş ve Türkçe'ye uyarlanmış hali olan Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Ölçeği kullanılmıştır.

Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen orijinal ölçek 63 maddeden oluşmaktadır ancak Dönmez (2014) çalışmasında, lisans sahibi firmadan satın aldığı 45 soruluk kısa formu kullanmıştır. Kullanılan bu ölçek, beşi dönüşümcü liderlik için, üçü etkileşimci liderlik için ve bir tanesi de denetimsiz / serbest liderlik için olmak üzere toplamda 9 alt boyutu ölçmeye yöneliktir.

Dönmez (2014), ölçeğin Türkçe'ye çevrilmesi ve uyarlanması çalışmasında liderin karizmatiklik algısının davranışsal olmaktan ziyade çalışanların algısı olması ve bu algının dönüşümcü liderin diğer özelliklerinin bir sonucu olması sebebiyle Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Ölçeği'nde orijinal ölçekte yer alan karizma boyutuna yer vermemiştir. Türk kültürünü göz önünde bulundurarak ölçeği geliştiren Dönmez (2014) tarafından bu ölçeğe "babacanlık" alt boyutu eklenmiştir. Babacan lider çalışanlarını önemser, onların özel hayatlarına saygı duyar, ailevi problemleri ile ilgilenir, gerektiğinde bu konularda onlara destek olur, çalışanlarının düğün, doğum günü gibi özel etkinliklerine katılım gösterir ve örgütte aile benzeri bir atmosfer yaratır (Fikret-Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001: 567-571).



Yeni geliştirilen Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Ölçeği'nde hangi faktörlerin yer alacağını belirlemek için paralel analiz ve açıklayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Sonuç olarak, çalışmaya dönüşümcü liderlik için 26, etkileşimci liderlik için 6 madde ile devam edilmiştir.

Dönmez (2014) tarafından geliştirilen ölçeğin son hali, dönüşümcü liderlik davranışlarını ölçen dört alt boyutu içermektedir:

- 9, 17,18, 25, 28, 29 ve 32. sorular “Babacanlık”
- 3, 5, 8, 19, 23 ve 24. sorular “İlham”
- 6, 11, 16, 21, 27, 30 ve 31. sorular “Entelektüel Teşvik”
- 10, 12, 15, 20, 22 ve 26. sorular “Bireyselleştirilmiş İlgi”

Bu boyutlara ilişkin ifadeler anket formunda aşağıdaki gibi yer almıştır:

Çizelge 7 Dönüşümcü Liderlik Boyutları ve İfadeleri

Soru	Liderlik Türü	Boyutlar	İfadeler
1	Etkileşimci Liderlik		Yöneticimin beni ödüllendirmesi ancak istediği işi, istediği şekilde tamamlamama bağlıdır.
2	Etkileşimci Liderlik		Yöneticim, olası herhangi bir hatamı tespit etmek ve gerekirse müdahalede bulunmak adına sıklıkla davranışlarımı gözler / kontrol eder.
3	Dönüşümcü Liderlik	İlham	Yöneticim, yaptıklarımın kısa veya uzun vadede firmaya sağlayacağı katkılar konusunda beni bilgilendirir.
4	Etkileşimci Liderlik		Bana herhangi bir işi yaptırmak için yöneticimin tehdit kullandığı olur.
5	Dönüşümcü Liderlik	İlham	Yeni bir iş yapılacağı zaman yöneticim, bana ve takım arkadaşlarıma olumlu özelliklerimizi ve yeteneklerimizi hatırlatarak yapabileceğimiz / başarabileceğimiz konusunda bizi heyecanlandırır.
6	Dönüşümcü Liderlik	Entelektüel Teşvik	Yöneticim, bizi alandaki yenilikleri takip etmemiz için teşvik eder.
7	Etkileşimci Liderlik		Yöneticim, istediği bir işi yapamadığımda bana çeşitli yollarla yaptırım uygular.
8	Dönüşümcü Liderlik	İlham	Yöneticim, benim ve diğer takım arkadaşlarımdan yetkinliklerimizi, işle ilgili kişisel ilgi / ihtiyaçlarımızı ve her birimizi nasıl motive edeceğini bilir.
9	Dönüşümcü Liderlik	Babacanlık	Yöneticimin, beni bir çalışan olmanın dışında bir insan olarak da önemseydiğini hissediyorum.
10	Dönüşümcü Liderlik	Bireyselleştirilmiş İlgi	Yöneticim gerektiğinde bize önemli sorumluluklar verir.
11	Dönüşümcü Liderlik	Entelektüel Teşvik	Yöneticim beni varsayılanı sorgulamaya, yeni çözüm yolları üretmeye teşvik eder; yaratıcılığımı destekler.
12	Dönüşümcü Liderlik	Bireyselleştirilmiş İlgi	Yöneticim ekip içinde görev dağılımını yaparken, kişisel ilgilerimizi ve yeteneklerimizi de göz önünde bulundurur.
13	Etkileşimci Liderlik		Yöneticim bana bir görev verdikten sonra, hata yapmamı önlemek için talimat vermeye devam eder.

Çizelge 7 Dönüşümcü Liderlik Boyutları ve İfadeleri (devam)

14	Etkileşimci Liderlik		Yöneticimle olan ilişkim bir çeşit ticarete benziyor; ancak verdiğim kadarını alabilirim gibi hissediyorum.
15	Dönüşümcü Liderlik	Bireyselleştirilmiş İlgi	Yöneticim inisiyatif almamı destekler.
16	Dönüşümcü Liderlik	Entelektüel Teşvik	Yöneticim, kendisinden farklı düşündüğüm durumlarda, fikirlerimi değiştirmeye ve bana kendi fikirlerini empoze etmeye çalışır. - (ters madde) *
17	Dönüşümcü Liderlik	Babacanlık	Yöneticim hem iş yapış tarzı hem de kişisel özellikleri ve iletişim becerisiyle bize iyi bir örnek teşkil eder.
18	Dönüşümcü Liderlik	Babacanlık	İhtiyaç duyduğumda yöneticimin, iş dışı özel problemlerim için bana yardım edeceğini bilirim.
19	Dönüşümcü Liderlik	İlham	Yöneticim beni bir görev için motive etmeye çalışırken, görevle ilgili içsel motivasyonumu yükseltmeye çabalar.
20	Dönüşümcü Liderlik	Bireyselleştirilmiş İlgi	Yöneticim, eksik veya gelişime açık yönlerim için eğitimler planlar.
21	Dönüşümcü Liderlik	Entelektüel Teşvik	Yöneticim bana onun da benden öğrenebilecekleri olduğunu hissettirir.
22	Dönüşümcü Liderlik	Bireyselleştirilmiş İlgi	Yöneticim hem mesleki hem de kişisel gelişimim için çeşitli seminerlere katılımımı destekler.
23	Dönüşümcü Liderlik	İlham	Yöneticim, bana yaptığım işin değerli ve işe yarar olduğunu hissettirir.
24	Dönüşümcü Liderlik	İlham	Yöneticim, beğendiği fikirlerimi takdir etmekle kalmaz, onları uygulamaya geçirmemi de teşvik eder.
25	Dönüşümcü Liderlik	Babacanlık	İstersem yöneticimle iş dışı konularda da konuşabileceğimi hissediyorum / konuşabiliyorum.
26	Dönüşümcü Liderlik	Bireyselleştirilmiş İlgi	Yöneticim, iş süreçleriyle ilgili tüm bildiklerini bana aktarmaya çabalar.
27	Dönüşümcü Liderlik	Entelektüel Teşvik	Yöneticim, düşüncelerimi özgürce ifade edebilmem için beni teşvik eder.
28	Dönüşümcü Liderlik	Babacanlık	Yöneticim, davet etmem halinde özel hayatımdaki önemli sosyal etkinliklerime katılır (düğün, doğum günü vb.)
29	Dönüşümcü Liderlik	Babacanlık	Yöneticim sayesinde işyerinde kendimi aile ortamında gibi hissediyorum.
30	Dönüşümcü Liderlik	Entelektüel Teşvik	Yöneticim, işleri planlar ve yürütürken bizi de fikir üretmemiz için teşvik eder ve önerilerimizi dinler.
31	Dönüşümcü Liderlik	Entelektüel Teşvik	Yöneticim, mesai saatlerimin bir bölümünü, aklımdaki yeni projeler üzerinde çalışmam için kullanmama müsaade eder.
32	Dönüşümcü Liderlik	Babacanlık	Yöneticim bana saygılı davranır.

Çizelge 8 Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Ölçeği KMO ve Barlett Test Sonuçları

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</b>	<b>0,963</b>
<b>Chi-Square</b>	<b>6928,053</b>
<b>Df</b>	<b>496</b>
<b>Sig.</b>	<b>&lt;0.001</b>

Çizelge 8’de görüldüğü üzere Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Ölçeğinin uygulanabilirliği için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik ölçümüne ve Barlett küresellik testine bakılmıştır. KMO ölçümü 1’e ne kadar yakın ise eldeki veri grubuna faktör analizinin yapılmasının o kadar uygun olduğu kabul edilmektedir. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Ölçeği için bu değer 0,963 olarak hesaplanmış olup, veri grubuna analiz yapılması uygun görülmüştür.

Çizelge 9 Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Ölçeği Cronbach Alfa Değerleri

<i>Variables</i>	<i>Eigen value</i>	<i>Explained Variance (%)</i>	<i>Cronbach’s Alpha</i>
Dönüşümcü Liderlik	16,810	52,532	0,969
Etkileşimci Liderlik	2,870	8,969	0,747
<b>Toplam</b>	<b>-</b>	<b>61,501</b>	<b>0,940</b>

Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin maddeleri, Dönüşümcü liderlik ve Etkileşimci liderlik olmak üzere iki faktörden oluşmaktadır. Faktörlerin öz değerleri ve varyans açıklama oranları Çizelge 9’da verilmiştir. Bu iki faktörün toplam varyans açıklama oranı 61,501 olarak hesaplanmıştır. Cronbach Alfa katsayıları Dönüşümcü liderlik için 0,969, Etkileşimci liderlik için 0,747 olarak hesaplanmış olup, söz konusu değerler ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

#### **4. Beş Faktör Envanteri**

Beş faktör kişilik modeli ölçeği Benet-Martinez ve John (1998) tarafından “Beş Faktör Envanteri” (The Big Five Inventory) adıyla geliştirilmiştir ve 44 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte “nörotiklik”, “dışadönüklük”, “gelişime açıklık,” “uyumluluk” ve “öz disiplin” olmak üzere 5 boyut bulunmakta, “nörotiklik” ve “dışadönüklük”

boyutları 8'er madde, "uyumluluk" ve "öz disiplin" boyutları 9'ar madde ve "gelişime açıklık" boyutu da 10 madde ile ölçülmektedir.

Benet-Martinez ve John (1998), söz konusu ölçeği geliştirirken Costa ve McCrae'nin (1989) NEO Beş Faktör Envanterini (NEO-FFI) ve Goldberg'in (1990) büyük beşli yapısını göz önünde bulundurmuşlardır. NEO-FFI, beş temel kişilik faktörünün kısa bir ölçümünü sağlamak için Costa ve McCrae (1989) tarafından beş faktöre ilişkin makul tahminler ortaya koyabilecek özet bir enstrüman olarak tasarlanmıştır ve 60 madde içermektedir.

Benet-Martinez ve John'un (1998) geliştirdikleri ölçekte, basit kelimelerden oluşan kısa cümleler kullanılmış ve farklı anlamlarından dolayı yanlış anlaşılmalara sebebiyet verebilecek ifadelerden mümkün olduğunca uzak durulmuştur (Benet-Martinez ve John, 1998: 730-731).

Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması, 56 ülke kapsamında kişilerin kendini tanımlama profilleri ve örüntüleri konusunda yapılan bir çalışmanın (Schmitt v.d., 2007) Türkiye ayağı kapsamında, Sümer ve Sümer (2005) tarafından yapılmıştır (Basım, Çetin ve Tabak, 2009: 26). Türkçe ölçeğin yapı geçerliliği Basım ve arkadaşları (2009) tarafından Amos 7.0 programı kullanılarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiş ve desteklenmiştir.

Bu tez çalışmasında, beş faktör kişilik modelinin gelişime açıklık boyutu ölçülmüş ve katılımcılardan bu boyuta istinaden Çizelge 10'da yer alan 10 adet maddeye yanıt vermeleri istenmiştir.

Çizelge 10 Gelişime Açıklık İfadeleri

Madde	İfadeler
1	Orijinal, yeni görüşler ortaya koyan
2	Çok değişik konuları merak eden
3	Maharetli, derin düşünen
4	Hayal gücü yüksek
5	Keşfeden, icat eden
6	Sanata ve estetik değerlere önem veren
7	Rutin işler yapmayı tercih eden
8	Düşünmeyi seven, fikirler geliştirebilen
9	Sanata ilgisi çok az olan
10	Sanat, müzik ve edebiyatta çok bilgili olan

Çizelge 11 Gelişime Açıklık KMO ve Barlett Test Sonuçları

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</b>	<b>0,869</b>
<b>Chi-Square</b>	1074,093
<b>Df</b>	45
<b>Sig.</b>	<b>&lt;0.001</b>

Gelişime Açıklık boyutunun uygulanabilirliğinin ölçümü için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik ölçümüne ve Bartlett's Küresellik testine bakılmıştır. (KMO) ölçümü 1'e ne kadar yakın ise eldeki veri grubuna faktör analizinin yapılmasının o kadar uygun olduğu kabul edilmektedir. Gelişime Açıklık ifadeleri için bu değer 0,869 olarak hesaplanmış olup, veri grubuna analiz yapılması uygun görülmüştür.

Çizelge 12 Gelişime Açıklık Cronbach Alfa Değerleri

<i>Variables</i>	<i>Eigen value</i>	<i>Explained Variance (%)</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Gelişime Açıklık	4,517	45,167	0,748

Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin maddeleri, tek faktörden oluşmaktadır. Faktörün öz değeri ve varyans açıklama oranı Çizelge 12'de verilmiştir. Toplam varyans açıklama oranı 45,167 olarak hesaplanmıştır. Cronbach Alfa katsayısı 0,748 olarak hesaplanmış olup, bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

## IV. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR

Bu bölümde araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine, araştırma bulgularına ve hipotezlerin test sonuçlarına yer verilmektedir.

### A. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Araştırmaya katılan çalışanların demografik bilgileri ve bu bilgilerin analizi aşağıda gösterilmektedir.

Çizelge 13 Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı

	Frekans	%
22-30 yaş	48	19,0
31-40 yaş	95	37,7
41-50 yaş	103	40,9
50 yaş ve üzeri	6	2,4

Katılımcıların %19'u ( $n=48$ ) 22-30 yaş aralığında iken, %37,7'si ( $n=95$ ) 31-40, %40,9'u ( $n=103$ ) 41-50, %2,4'ü ( $n=6$ ) ise 50 yaş ve üzerindedir.

Çizelge 14 Katılımcıların Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı

	Frekans	%
1-5 yıl	37	14,7
6-10 yıl	36	14,3
11-15 yıl	53	21,0
16-20 yıl	74	29,4
21 yıl ve üzeri	52	20,6

Katılımcıların %14,7'sinin ( $n=37$ ) toplam çalışma süresi 1-5 yıl aralığında iken, %14,3'ünün ( $n=36$ ) 6-10 yıl, %21'inin ( $n=53$ ) 11-15 yıl, %29,4'ünün ( $n=74$ ) 16-20 yıl, %20,6'sının ( $n=52$ ) ise 21 yıl ve üzeri toplam iş deneyimi bulunmaktadır.

Çizelge 15 Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

	Frekans	%
Erkek	120	47,6
Kadın	132	52,4

Katılımcıların %47,6'sı ( $n=120$ ) erkek, %52,4'ü ( $n=132$ ) kadındır.

Çizelge 16 Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	%
Lise	7	2,7
Ön lisans	19	7,5
Lisans	152	60,3
Yüksek Lisans	67	26,6
Doktora	7	2,7

Katılımcıların %2,7'si ( $n=7$ ) lise mezunu iken, %7,5'i ( $n=19$ ) ön lisans, %60,3'ü ( $n=152$ ) lisans, %26,6'sı ( $n=67$ ) yüksek lisans, % 2,7'si ( $n=7$ ) ise doktora programı mezunudur.

Çizelge 17 Katılımcıların Şu Andaki İşyerlerinde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

	Frekans	%
1-5 yıl	140	55,6
6-10 yıl	56	22,2
11-15 yıl	26	10,3
16-20 yıl	13	5,2
21 yıl ve üzeri	17	6,7

Katılımcıların şu anda çalıştıkları işyerlerindeki çalışma sürelerine bakıldığında, %55,6'sının ( $n=140$ ) çalışma süresi 1-5 yıl iken, %22,2'sinin ( $n=56$ ) 6-10 yıl, %10,3'ünün ( $n=26$ ) 11-15 yıl, %5,2'sinin ( $n=13$ ) 16-20 yıl, %6,7'sinin ise ( $n=17$ ) 21 yıl ve üzeridir.

Çizelge 18 Katılımcıların Yönetici Pozisyonunda Olup Olmama Dağılımı

	Frekans	%
Evet	146	57,9
Hayır	106	42,1

Katılımcıların %57,9'u ( $n=146$ ) yönetici pozisyonunda çalışırken, %42,1'i ( $n=106$ ) yönetici pozisyonunda çalışmamaktadır.



Çizelge 19 Katılımcıların Çalıştıkları Sektör Dağılımı

	Frekans	%
Adalet ve Güvenlik	2	0,8
Bankacılık / Finans	45	17,9
Bilişim / Teknoloji	43	17,1
Danışmanlık	15	6,0
Eğitim	15	6,0
Elektrik ve Elektronik	8	3,2
Enerji	4	1,6
Gıda	5	2,0
Hizmet	6	2,4
Kimya, Petrol, Lastik ve Plastik	5	2,0
Maden ve Metal Sanayi	4	1,6
Medya, İletişim ve Yayıncılık	2	0,8
Otomotiv	19	7,5
Sağlık	17	6,7
Sigortacılık	2	0,8
Tekstil ve Hazır Giyim	14	5,6
Ticaret (Satış ve Pazarlama)	9	3,6
Turizm, Konaklama, Yiyecek-İçecek Hizmetleri	5	2,0
Ulaştırma, Lojistik ve Haberleşme	14	5,6
Yapı / İnşaat	18	7,1

Çizelge 20 Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımı

	Kesinlikle katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum			
	n	%	n	%	n	%	n	%		
1. Bu işyerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez.	36	14,3	120	47,6	53	21	33	13,1	10	4
2. Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.	14	5,6	46	18,3	42	16,7	132	52,4	18	7,1
3. Bir grup iş arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim.	6	2,4	8	3,2	6	2,4	109	43,3	123	48,8
4. Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	5	2	14	5,6	23	9,1	112	44,4	98	38,9
5. Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	5	2	12	4,8	18	7,1	116	46	101	40,1
6. Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.	5	2	8	3,2	5	2	105	41,7	129	51,2
7. Genellikle, işimdeki stresli durumları sakin bir şekilde hallederim.	10	4	30	11,9	66	26,2	104	41,3	42	16,7
8. İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlama konusunda sıkıntı yaşıyorum.	46	18,3	124	49,2	47	18,7	31	12,3	4	1,6
9. İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.	6	2,4	17	6,7	29	11,5	134	53,2	66	26,2
10. Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.	7	2,8	24	9,5	28	11,1	111	44	82	32,5
11. Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider.	52	20,6	106	42,1	64	25,4	24	9,5	6	2,4
12. Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.	7	2,8	10	4	25	9,9	128	50,8	82	32,5
13. İşimde birçok şeyi halledebileceğimi hissediyorum.	5	2	13	5,2	16	6,3	133	52,8	85	33,7
14. İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	6	2,4	52	20,6	73	29	88	34,9	33	13,1

Çizelge 20 Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımı (Devam)

15. Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.	5	2	19	7,5	21	8,3	115	45,6	92	36,5
16. Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	3	1,2	13	5,2	17	6,7	142	56,3	77	30,6
17. Şu anda, işimde kendimi çok başarılı görüyorum.	9	3,6	21	8,3	53	21	127	50,4	42	16,7
18. İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.	9	3,6	38	15,1	73	29	100	39,7	32	12,7
19. İşime “Her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum.	34	13,5	60	23,8	60	23,8	72	28,6	26	10,3
20. Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	7	2,8	25	9,9	49	19,4	126	50	45	17,9
21. Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.	7	2,8	17	6,7	32	12,7	128	50,8	68	27
22. İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.	7	2,8	12	4,8	16	6,3	152	60,3	65	25,8
23. Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.	8	3,2	12	4,8	14	5,6	113	44,8	105	41,7
24. Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	5	2	12	4,8	13	5,2	141	56	81	32,1

Psikolojik sermaye ölçeğine ilişkin sorulara verilen yanıtlar incelendiğinde en yüksek “kesinlikle katılıyorum” oranına sahip sorular; %51,2 ile “Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.”, %48,8 ile “Bir grup iş arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim.” ve %41,7 ile “Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.” soruları olmuştur.

Çizelge 21 Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımı

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Yöneticimin beni ödüllendirmesi ancak istediği işi, istediği şekilde tamamlamama bağlıdır.	22	8,7	60	23,8	48	19	78	31	44	17,5
2. Yöneticim, olası herhangi bir hatamı tespit etmek ve gerekirse müdahalede bulunmak adına sıklıkla davranışlarımı gözler / kontrol eder.	26	10,3	74	29,4	45	17,9	74	29,4	33	13,1
3. Yöneticim, yaptıklarımın kısa veya uzun vadede firmaya sağlayacağı katkılar konusunda beni bilgilendirir.	17	6,7	32	12,7	64	25,4	103	40,9	36	14,3
4. Bana herhangi bir işi yaptırmak için yöneticimin tehdit kullandığı olur.	109	43,3	67	26,6	34	13,5	32	12,7	10	4,0
5. Yeni bir iş yapılacağı zaman yöneticim, bana ve takım arkadaşlarıma olumlu özelliklerimizi ve yeteneklerimizi hatırlatarak yapabileceklerimiz / başarabileceklerimiz konusunda bizi heyecanlandırır.	25	9,9	52	20,6	61	24,2	89	35,3	25	9,9
6. Yöneticim, bizi alandaki yenilikleri takip etmemiz için teşvik eder.	21	8,3	46	18,3	52	20,6	103	40,9	30	11,9
7. Yöneticim, istediği bir işi yapamadığımda bana çeşitli yollarla yaptırım uygular.	63	25	84	33,3	52	20,6	41	16,3	12	4,8
8. Yöneticim, benim ve diğer takım arkadaşlarımda yetkinliklerimizi, işle ilgili kişisel ilgi / ihtiyaçlarımızı ve her birimizi nasıl motive edeceğini bilir.	29	11,5	56	22,2	64	25,4	81	32,1	22	8,7
9. Yöneticimin, beni bir çalışan olmanın dışında bir insan olarak da önemseydiğini hissediyorum.	31	12,3	21	8,3	46	18,3	92	36,5	62	24,6
10. Yöneticim gerektiğinde bize önemli sorumluluklar verir.	13	5,2	16	6,3	39	15,5	122	48,4	62	24,6
11. Yöneticim beni varsayılan sorgulamaya, yeni çözüm yolları üretmeye teşvik eder; yaratıcılığımı destekler.	22	8,7	37	14,7	50	19,8	93	36,9	50	19,8

Çizelge 21 Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımı (Devam)

12. Yöneticim ekip içinde görev dağılımını yaparken, kişisel ilgilerimizi ve yeteneklerimizi de göz önünde bulundurur.	21	8,3	44	17,5	46	18,3	99	39,3	42	16,7
13. Yöneticim bana bir görev verdikten sonra, hata yapmamı önlemek için talimat vermeye devam eder.	38	15,1	70	27,8	61	24,2	70	27,8	13	5,2
14. Yöneticimle olan ilişkim bir çeşit ticarete benziyor; ancak verdiğim kadarını alabilirim gibi hissediyorum.	41	16,3	71	28,2	66	26,2	61	24,2	13	5,2
15. Yöneticim inisiyatif almamı destekler.	15	6	33	13,1	52	20,6	103	40,9	49	19,4
16. Yöneticim, kendisinden farklı düşündüğüm durumlarda, fikirlerimi değiştirmeye ve bana kendi fikirlerini empoze etmeye çalışır. - (ters madde)*	37	14,7	60	23,8	56	22,2	71	28,2	28	11,1
17. Yöneticim hem iş yapış tarzı hem de kişisel özellikleri ve iletişim becerisiyle bize iyi bir örnek teşkil eder.	24	9,5	51	20,2	58	23	83	32,9	36	14,3
18. İhtiyaç duyduğumda yöneticimin, iş dışı özel problemlerim için bana yardım edeceğini bilirim.	24	9,5	37	14,7	57	22,6	78	31	56	22,2
19. Yöneticim beni bir görev için motive etmeye çalışırken, görevle ilgili içsel motivasyonumu yükseltmeye çabalar.	22	8,7	47	18,7	61	24,2	89	35,3	33	13,1
21. Yöneticim bana onun da benden öğrenebilecekleri olduğunu hissettirir.	33	13,1	45	17,9	57	22,6	87	34,5	30	11,9
22. Yöneticim hem mesleki hem de kişisel gelişimim için çeşitli seminerlere katılımımı destekler.	26	10,3	43	17,1	59	23,4	90	35,7	34	13,5
23. Yöneticim, bana yaptığım işin değerli ve işe yarar olduğunu hissettirir.	24	9,5	29	11,5	48	19	103	40,9	48	19,0
24. Yöneticim, beğendiği fikirlerimi takdir etmekle kalmaz, onları uygulamaya geçirmemi de teşvik eder.	27	10,7	32	12,7	49	19,4	103	40,9	41	16,3

Çizelge 21 Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımı (Devam)

25. İstersem yöneticimle iş dışı konularda da konuşabileceğimi hissediyorum / konuşabiliyorum.	26	10,3	33	13,1	42	16,7	89	35,3	62	24,6
26. Yöneticim, iş süreçleriyle ilgili tüm bildiklerimi bana aktarmaya çabalar.	21	8,3	43	17,1	55	21,8	83	32,9	50	19,8
27. Yöneticim, düşüncelerimi özgürce ifade edebilmem için beni teşvik eder.	19	7,5	41	16,3	47	18,7	100	39,7	45	17,9
28. Yöneticim, davet etmem halinde özel hayatımdaki önemli sosyal etkinliklerime katılır (düğün, doğum günü vb.)	20	7,9	30	11,9	60	23,8	84	33,3	58	23,0
29. Yöneticim sayesinde işyerinde kendimi aile ortamında gibi hissediyorum.	34	13,5	43	17,1	71	28,2	65	25,8	39	15,5
30. Yöneticim, işleri planlar ve yürütürken bizi de fikir üretmemiz için teşvik eder ve önerilerimizi dinler.	23	9,1	38	15,1	43	17,1	114	45,2	34	13,5
31. Yöneticim, mesai saatlerimin bir bölümünü, aklımdaki yeni projeler üzerinde çalışmam için kullanmama müsaade eder.	30	11,9	43	17,1	65	25,8	84	33,3	30	11,9
32. Yöneticim bana saygılı davranır.	17	6,7	22	8,7	32	12,7	91	36,1	90	35,7

Dönüşümcü ve Etkileşimci liderlik ölçeğine ilişkin sorulara verilen yanıtlar incelendiğinde en yüksek “kesinlikle katılıyorum” oranına sahip sorular %35,7 ile 32. soru, %24,6 ile 9. soru, %24,6 ile 25. soru ve %24,6 ile 10. soru olmuştur. Söz konusu 32., 9. ve 25. sorular “Babacanlık” alt boyutunun, 10. soru ise “Bireyselleştirilmiş İlgi” alt boyutunun maddeleridir.

Çizelge 22 Gelişime Açıklık Sorularının Dağılımı

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum		Kesinlikle katlıyorum	
	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Orijinal, yeni görüşler ortaya koyan	4	1,6	11	4,4	41	16,3	148	58,7	48	19
2. Çok değişik konuları merak eden	5	2	11	4,4	35	13,9	123	48,8	78	31
3. Maharetli, derin düşünen	4	1,6	9	3,6	30	11,9	143	56,7	66	26,2
4. Hayal gücü yüksek	6	2,4	12	4,8	54	21,4	119	47,2	61	24,2
5. Keşfeden, icat eden	3	1,2	17	6,7	66	26,2	125	49,6	41	16,3
6. Sanata ve estetik değerlere önem veren	6	2,4	25	9,9	46	18,3	103	40,9	72	28,6
7. Rutin işler yapmayı tercih eden	53	21	111	44	51	20,2	33	13,1	4	1,6
8. Düşünmeyi seven, fikirler geliştirebilen	5	2	7	2,8	10	4	156	61,9	74	29,4
9. Sanata ilgisi çok az olan	81	32,1	81	32,1	56	22,2	28	11,1	6	2,4
10. Sanat, müzik ve edebiyatta çok bilgili olan	17	6,7	45	17,9	89	35,3	79	31,3	22	8,7

Gelişime açıklık sorularına verilen yanıtlar incelendiğinde en yüksek “kesinlikle katlıyorum” oranına sahip sorular %31,0 ile “Çok değişik konuları merak eden”, %29,4 ile “Düşünmeyi seven, fikirler geliştirebilen”, %28,6 ile “Sanata ve estetik değerlere önem veren” ve %26,2 ile “Maharetli, derin düşünen” soruları olmuştur.

## B. Hipotez Testleri

Araştırma kapsamında ortaya atılan hipotezler korelasyon analizi ile test edilmiş olup elde edilen sonuçlara aşağıda yer verilmiştir.

Çizelge 23 Psikolojik Sermaye ile Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişki

	<i>Dönüşümcü liderlik</i>	
	r	p
<i>Psikolojik sermaye</i>	0,477	<b>0,001**</b>

Dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0,001<0,05$ ) bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Hesaplanan korelasyon katsayısına ( $r= 0,477$ ) göre dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermaye arasında bir

ilişki bulunmaktadır. Bu doğrultuda, dönüşümcü liderlik özelliği artarken psikolojik sermaye de artmaktadır.

“H1: Dönüşümcü liderlik ve psikolojik sermaye arasında ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 24 Dönüşümcü Liderlik ile Psikolojik Sermayenin Öz Yeterlilik Boyutu Arasındaki İlişki

	<i>Dönüşümcü liderlik</i>	
	r	p
<b>Öz Yeterlilik</b>	0,377	<b>0,001**</b>

Dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermayenin öz yeterlilik boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0,001<0,05$ ) bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Hesaplanan korelasyon katsayısına ( $r= 0,377$ ) göre dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermayenin öz yeterlilik boyutu arasında bir ilişki bulunmaktadır. Bu doğrultuda, dönüşümcü liderlik özelliği artarken psikolojik sermayenin öz yeterlilik boyutu da artmaktadır.

“H1a: Dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermayenin öz yeterlilik boyutu arasında ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 25 Dönüşümcü Liderlik ile Psikolojik Sermayenin Umut Boyutu Arasındaki İlişki

	<i>Dönüşümcü liderlik</i>	
	r	p
<b>Umut</b>	0,454	<b>0,001**</b>



Dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermayenin umut boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0,001<0,05$ ) bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Hesaplanan korelasyon katsayısına ( $r= 0,454$ ) göre dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermayenin umut boyutu arasında bir ilişki bulunmaktadır. Bu doğrultuda, dönüşümcü liderlik özelliği artarken psikolojik sermayenin umut boyutu da artmaktadır.

“H1b: Dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermayenin umut boyutu arasında ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 26 Dönüşümcü Liderlik ile Psikolojik Sermayenin İyimserlik Boyutu Arasındaki İlişki

	<i>Dönüşümcü liderlik</i>	
	r	P
<i>İyimserlik</i>	0,464	<b>0,001**</b>

Dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0,001<0,05$ ) bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Hesaplanan korelasyon katsayısına ( $r= 0,464$ ) göre dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu arasında bir ilişki bulunmaktadır. Bu doğrultuda, dönüşümcü liderlik özelliği artarken psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu da artmaktadır.

“H1c: Dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu arasında ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 27 Dönüşümcü Liderlik ile Psikolojik Sermayenin Dayanıklılık Boyutu Arasındaki İlişki

	<i>Dönüşümcü liderlik</i>	
	R	P
<i>Dayanıklılık</i>	0,436	<b>0,001**</b>

Dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0,001<0,05$ ) bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Hesaplanan korelasyon katsayısına ( $r= 0,436$ ) göre dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutu arasında bir ilişki bulunmaktadır. Bu doğrultuda, dönüşümcü liderlik özelliği artarken psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutu da artmaktadır.

“H1d: Dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutu arasında ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 28 Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkide Gelişime Açıklığın Düzenleyici Rolü

Katsayı	B	S.H.	T	P
Sabit	3,859	0,030	125,977	0,000**
<i>Gelişime açıklık</i>	0,511	0,091	5,561	0,001**
<i>Dönüşümcü liderlik</i>	0,213	0,036	5,881	0,001**
<b><i>İnt_1</i></b>	<b>-0,040</b>	<b>0,053</b>	<b>-0,746</b>	<b>0,456*</b>

\*\* $p<0,01$     \* $p<0,05$

Gelişime açıklığın, dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkide anlamlı bir etki oluşturmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Bu sonuçlara göre

“H2: Psikolojik sermaye ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici bir rolü vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Çizelge 29 Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Sermayenin Öz Yeterlilik Boyutu Arasındaki İlişkide Gelişime Açıklığın Düzenleyici Rolü

Katsayı	B	S.H.	t	p
Sabit	4,145	0,040	102,722	0,000**
<i>Gelişime açıklık</i>	0,640	0,119	5,346	0,001**
<i>Dönüşümcü liderlik</i>	0,180	0,046	3,914	0,001**
<b><i>İnt_1</i></b>	<b>-0,159</b>	<b>0,076</b>	<b>-2,100</b>	<b>0,036*</b>

\*\*p<0,01 \*p<0,05

Gelişime açıklığın, dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermayenin öz yeterlilik boyutu arasındaki ilişkide anlamlı bir etki oluşturduğu görülmektedir (B=-0,159; p=0,036; p<0,05). Gelişime açıklığın, dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermayenin öz yeterlilik boyutu arasındaki ilişkisi üzerinde negatif yönlü 0,159 etki düzeyince etki rolü vardır.

“H2a: Dönüşümcü liderlik ve psikolojik sermayenin öz yeterlilik boyutu arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici bir rolü vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 30 Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Sermayenin Umut Boyutu Arasındaki İlişkide Gelişime Açıklığın Düzenleyici Rolü

Katsayı	B	S.H.	t	P
Sabit	3,901	0,035	108,891	0,000**
<i>Gelişime açıklık</i>	0,532	0,106	5,024	0,001**
<i>Dönüşümcü liderlik</i>	0,234	0,043	5,176	0,001**
<b><i>İnt_1</i></b>	<b>-0,107</b>	<b>0,061</b>	<b>-1,744</b>	<b>0,082*</b>

\*\*p<0,01 \*p<0,05

Gelişime açıklığın, dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermayenin umut boyutu arasındaki ilişkide anlamlı bir etki oluşturmadığı görülmektedir (p>0,05).

“H2b: Dönüşümcü liderlik ve psikolojik sermayenin umut boyutu arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici bir rolü vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Çizelge 31 Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Sermayenin İyimserlik Boyutu Arasındaki İlişkide Gelişime Açıklığın Düzenleyici Rolü

Katsayı	B	S.H.	t	P
Sabit	3,471	0,031	109,802	0,000**
<i>Gelişime açıklık</i>	0,354	0,088	3,968	0,001**
<i>Dönüşümcü liderlik</i>	0,222	0,036	6,037	0,001**
<b><i>İnt_1</i></b>	<b>0,125</b>	<b>0,054</b>	<b>2,316</b>	<b>0,021*</b>

\*\*p<0,01 \*p<0,05

Gelişime açıklığın, dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu arasındaki ilişkide anlamlı bir etki oluşturduğu görülmektedir (B=0,125; p=0,021; p<0,05).

“H2c: Dönüşümcü liderlik ve psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici bir rolü vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 32 Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Sermayenin Dayanıklılık Boyutu Arasındaki İlişkide Gelişime Açıklığın Düzenleyici Rolü

Katsayı	B	S.H.	t	P
Sabit	3,918	0,036	108,053	0,000**
<i>Gelişime açıklık</i>	0,519	0,102	5,082	0,001**
<i>Dönüşümcü liderlik</i>	0,217	0,044	4,895	0,001**
<b><i>İnt_1</i></b>	<b>-0,021</b>	<b>0,064</b>	<b>-0,338</b>	<b>0,735</b>

\*\*p<0,01 \*p<0,05

Gelişime açıklığın, dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutu arasındaki ilişkide anlamlı bir etki oluşturmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ).

“H2d: Dönüşümcü liderlik ve psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutu arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici bir rolü vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Çizelge 33 Araştırma Hipotezleri Özet Sonuçları

	<b>Araştırma Hipotezleri</b>	<b>Red/kabul</b>
<b>H1</b>	<b>Dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermaye arasında ilişki vardır.</b>	<b><i>Kabul edildi</i></b>
H1a	Dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermayenin öz yeterlilik boyutu arasında ilişki vardır.	<i>Kabul edildi</i>
H1b	Dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermayenin umut boyutu arasında ilişki vardır.	<i>Kabul edildi</i>
H1c	Dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu arasında ilişki vardır.	<i>Kabul edildi</i>
H1d	Dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutu arasında ilişki vardır.	<i>Kabul edildi</i>
<b>H2</b>	<b>Psikolojik sermaye ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici bir rolü vardır.</b>	<b>Reddedildi</b>
H2a	Dönüşümcü liderlik ve psikolojik sermayenin öz yeterlilik boyutu arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici bir rolü vardır.	<i>Kabul edildi</i>
H2b	Dönüşümcü liderlik ve psikolojik sermayenin umut boyutu arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici bir rolü vardır.	Reddedildi
H2c	Dönüşümcü liderlik ve psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici bir rolü vardır.	<i>Kabul edildi</i>
H2d	Dönüşümcü liderlik ve psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutu arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici bir rolü vardır.	Reddedildi

Yapılan analizler sonucunda, test edilen araştırma hipotezlerine ait bulgular Çizelge 33’te toplu halde gösterilmektedir.

## V. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

### A. Tartışma

Bu tez kapsamında gerçekleştirilen hipotez testleri sonucunda dönüşümcü liderliğin psikolojik sermaye üzerinde pozitif etkisi olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuç, literatürde bu iki değişkenin ilişkisinin incelendiği çalışmaların (McMurray v.d., 2010; Şengüllendi ve Şehitoğlu, 2017; Yuan, Nguyen ve Vu, 2018; Erarslan, 2019) bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Alanda yapılan araştırmaların (Luthans v.d., 2007; Avey v.d., 2011; Choi ve Lee, 2014; Şen ve Basım, 2018) pozitif psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi ortaya koyması, örgütlerin çalışanlarının pozitif psikolojik sermayelerinin gelişimine önem vermeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Pozitif psikolojik sermaye düzeyi daha yüksek çalışanlara sahip örgütlerin günümüzün rekabetçi küresel piyasalarında daha iyi mücadele edebilmeleri daha olasıdır. Örgüt çalışanlarının psikolojik sermayelerini artırma konusunda ise liderlere önemli görevler düşmektedir. Çalışanlarına ilham veren, entelektüel anlamda onları teşvik eden, onlara bireyselleştirilmiş ilgi gösteren dönüşümcü liderler, örgüt misyonunun yerine getirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, Bass (1990) tarafından yürütülen araştırma sonuçları, dönüşümcü liderlere sahip çalışanların büyük çoğunluğunun işleri için sıklıkla fazladan çaba sarf ettiklerini göstermektedir. Dolayısıyla çalışanların psikolojik sermayeleri ve iş performansları üzerinde pozitif etkiye sahip olan dönüşümcü liderlik örgütler içinde teşvik edilmelidir.

Bu tez çalışması kapsamında yapılan ankette psikolojik sermayeye ilişkin sorulara verilen yanıtlar incelendiğinde, psikolojik sermayenin öz yeterlilik alt boyutu ile ilgili ifadelerle %77 ve üzeri oranda “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtı verilmiştir. Bu durum katılımcıların genel olarak öz güvenli olduklarını göstermektedir. Umut alt boyutu ile ilgili ifadelerde problemlerin çözümüne yönelik yanıtlar “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaşırken,

kişinin kendi iş amaçlarını takip etmesi ve kendisini başarılı görüp görmemesi ile ilgili ifadelerde kararsızlık eğiliminin de belirginleştiği görülmektedir. İyimserlik alt boyutu ilgili ifadeler için yapılan katılımcı değerlendirmeleri katılımcıların genel olarak iyimser bir bakış açısına sahip olduklarına dair bir tablo çizmektedir. Dayanıklılık alt boyutu ilgili ifadelerde ise zorlukların üstesinden gelme ve işleri tek başına halledebilmeye yönelik yanıtlar “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaşırken, stresli durumları yönetme ile ilgili ifade “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtlarının azaldığı ve “Kararsızım” yanıtlarının arttığı görülmektedir.

Bu araştırmaya katılan katılımcıların dönüşümcü liderlikle ilgili sorulara verdikleri yanıtlar incelendiğinde, dönüşümcü liderliğin babacanlık alt boyutu ile ilgili ifadeler verilen yanıtlar genel olarak olumlu değerlendirmeler olmakla birlikte “Yöneticim hem iş yapış tarzı hem de kişisel özellikleri ve iletişim becerisiyle bize iyi bir örnek teşkil eder.” ifadesi için katılımcıların yarısından fazlası olumsuz yanıt vermiş ya da bu konuda kararsız bir tutum sergilemiştir. Benzer şekilde katılımcıların yarısından fazlası liderlerinin her bir ekip üyesinin içsel motivasyonu ile ilgilenmesi ile ilgili sorularda olumsuz seçenekleri işaretlemiş ya da kararsızlık eğilimi göstermiştir. Bu sonuç, liderlerin örgüt vizyonuna odaklanırken çalışanların bireysel vizyonlarını ya da içsel motivasyonlarını ihmal ettikleri şeklinde yorumlanabilir. Liderin başlıca görevi, önderlik ettiği kişilerde iyi duygular uyandırmaktır (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2003: 7). Psikolojik sermayenin, arzu edilen sonuçlara ulaşmak için bireyin bilişsel kaynaklarını ve kişisel motivasyonunu harekete geçirebileceğine dair inancını ifade eden öz yeterlilik boyutunu (Luthans ve Youssef, 2004: 16) güçlendirme teknikleri arasında önerilen olumlu geri bildirim verme ve başarabileceklerine dair güven telkin etme yöntemleri çalışanların içsel motivasyonlarını artırmak için kullanılabilir. Dönüşümcü liderliğin entelektüel teşvik alt boyutu ile ilgili ifadeler verilen yanıtlar genel olarak olumlu değerlendirmeler olarak görülmekte ancak “Yöneticim, kendisinden farklı düşündüğüm durumlarda, fikirlerimi değiştirmeye ve bana kendi fikirlerini empoze etmeye çalışır.” ifadesi için katılımcıların %39,3’ünün “Katılıyorum” veya “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtlarını vermesi dikkat çekmektedir. Bireyselleştirilmiş ilgi alt boyutu ile ilgili ifadeler verilen yanıtlar genel olarak olumlu değerlendirmeler olmakla birlikte “Yöneticim, eksik veya gelişime açık yönlerim için eğitimler planlar.” ifadesine katılımcıların %36,9’unun katılmadığı görülmektedir.

Gelişime açıklık ifadelerine verilen yanıtlar incelendiğinde, katılımcıların kendilerini genel olarak derin düşünen, değişik konuları merak eden, orijinal görüşler ortaya koyan, sanata ve estetik değerlere önem veren, düşünmeyi seven kişiler olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Bununla birlikte katılımcıların %65'i kendisini rutin işleri tercih etmeyen bir kişi olarak değerlendirmiştir.

Ankette katılımcıların, gelişime açık yönleri için liderlerinin eğitimler planlaması ile ilgili soruya büyük bir oranda (%36,9) olumsuz yanıt vermesi, %25,8'inin de kararsız kaldığını ifade etmesi dikkat çekmektedir. Liderin iş süreçleri ile ilgili tüm bildiklerini çalışanlarına aktarmaya çalışması ile ilgili ifadede ise olumlu yanıtlar daha fazla görülmektedir. Bu sonuç, liderlerin, işin yerine getirilebilmesi için bilinmesi gereken iş süreçleri ile ilgili bilgileri çalışanlarına aktarmayı önemsedikleri ancak uzun vadede çalışanların yetkinliklerini geliştirmeye odaklanmadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Bu tez kapsamında geliştirilen alt hipotezler sırandığında dönüşümcü liderliğin, psikolojik sermayenin öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık alt boyutları ile ayrı ayrı ilişkisinin olduğu da ortaya konmuştur. Dönüşümcü liderlik ile söz konusu alt boyutlar arasındaki ilişkiyi ortaya koyan korelasyon katsayıları ( $r$ ), Erarslan'ın (2019) tez çalışmasındaki değerlerden daha yüksek bulunmuştur. Erarslan'ın (2019) çalışmasında ( $n=400$ ), dönüşümcü liderlik ve iyimserlik alt boyutu arasındaki ilişkide  $r=0,330$ , dönüşümcü liderlik ve umut alt boyutu arasındaki ilişkide  $r=0,331$ , dönüşümcü liderlik ve dayanıklılık alt boyutu arasındaki ilişkide  $r=0,335$  bulunmuş, dönüşümcü liderlik ve öz yeterlilik alt boyutu arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu tez çalışmasında ise dönüşümcü liderlik ve iyimserlik alt boyutu arasındaki ilişkide  $r=0,464$ , dönüşümcü liderlik ve umut alt boyutu arasındaki ilişkide  $r=0,454$ , dönüşümcü liderlik ve dayanıklılık alt boyutu arasındaki ilişkide  $r=0,436$  bulunmuştur. Ayrıca dönüşümcü liderlik ve öz yeterlilik alt boyutu arasında da  $r=0,337$  değeri ile bir ilişki bulunmuştur. Erarslan (2019), bu tez çalışmasından farklı olarak, Bass ve Avolio'nun (1990) ölçeğinden uyarlanan ve dönüşümcü liderliğin karizma, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş ilgi alt boyutlarını ölçen 14 maddelik bir ölçek kullanmıştır. Erarslan (2019), psikolojik sermayeyi ölçmek için de Tösten ve Özgan (2014) tarafından geliştirilen, "öz yeterlilik, umut, iyimserlik, dayanıklılık, güven ve dışadönüklük" olmak üzere 6 alt boyutu ölçen ve 23 madde içeren Pozitif Psikolojik Sermaye ölçeğini kullanmıştır.



Psikolojik sermaye bileşenlerinin ortak özellikleri olarak olumlu özelliklere odaklanma, her birey için eşsiz olma, ölçülebilir, geliştirilebilir olma ve performansla ilişkili olma özellikleri ifade edilmektedir (Luthans, F., Luthans W.K. ve Luthans C.B., 2004: 47). Buna bağlı olarak, dönüşümcü liderliğin her biri ayrı ayrı iş performansı ile ilişkili olan bu dört bileşen üzerinde ayrı ayrı pozitif etkiye sahip olması önemlidir. Luthans ve arkadaşlarının (2005) Çinli fabrika işçilerinden topladıkları veri ile gerçekleştirdikleri analizlerde de ( $n=422$ ) işçilerin umut, iyimserlik ve dayanıklılık seviyelerinin her birinin performans sonuçlarıyla yaklaşık aynı düzeyde ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Dolayısıyla, psikolojik sermaye bileşenlerinin her birini ayrı ayrı incelemek ve her birine ayrı ayrı yatırım yapmak da anlamlı görülmektedir.

Bu araştırmada, dönüşümcü liderlik ile ilişkisi incelenen psikolojik sermaye bileşenleri arasında en anlamlı ilişki dönüşümcü liderlik ile iyimserlik arasında ( $r=0,464$ ) bulunmuştur. Bu sonuç, astlarını takdir eden, onların güçlü yönlerini vurgulayan, olumlu geri bildirimler veren, başarabileceklerine dair güven telkin eden dönüşümcü liderleri olan çalışanların iyimserliklerinin ve iyi şeylerin olacağı beklentisine girme ihtimallerinin daha da artması olarak yorumlanabilir. İş hedeflerine ulaşma şanslarını zaten yüksek gören iyimserlerin, liderin motive edici söylemlerinin de etkisiyle iyimserlikleri daha da artabilir.

Dönüşümcü liderliğin psikolojik sermayenin diğer bileşenleri üzerindeki etkisini yorumlayacak olursak; dönüşümcü liderliğin çalışanların öz yeterliliğini artırması zorlayıcı iş hedeflerinin takip edilmesi anlamında önemlidir. Zira öz yeterliliği yüksek olan çalışanlar kasıtlı olarak zorlayıcı hedefleri seçecek ve bu hedeflere ulaşmak için motive olacaklardır (Luthans ve Youssef, 2017: 17.5). Dönüşümcü liderliğin çalışanların umudunu artırması engellerle karşılaşıldığında vazgeçilmemesi anlamında önemlidir. Zira umudu yüksek çalışanlar, hedeflere ulaşmanın farklı yollarını arama konusunda hevesli olacaklardır (Luthans ve Youssef, 2017: 17.5). Dönüşümcü liderliğin çalışanların dayanıklılığını artırması da yaşanan zorluklardan sonra toparlanma anlamında önemlidir. Zira dayanıklılığı yüksek olan çalışanlar, karşılaşılan engellerden sonra hızlı bir şekilde toparlanabileceklerdir (Luthans ve Youssef, 2017: 17.5).

Araştırmada dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici bir rolünün olmadığı belirlenmiştir. Gelişime açıklığın,

dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkide düzenleyici rolünün olmaması ancak psikolojik sermayenin alt boyutları olan öz yeterlilik ve iyimserlik ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkide ayrı ayrı düzenleyici rolünün olması durumunun, psikolojik sermaye ölçeğinin geliştirilme aşamasında her bir alt boyut için ayrı ayrı olmak üzere dört ölçeğin birleştirilmesinden kaynaklanmış olabileceği düşünülmektedir. Gelişime açıklığın bu araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkide düzenleyici rolüne dair literatürde bir çalışma bulunamamıştır.

Dönüşümcü liderlik ve psikolojik sermayenin öz yeterlilik boyutu arasındaki ilişkide gelişime açıklığın negatif yönlü düzenleyici rolü olduğu ortaya konmuştur. Yeni şeyler yapmanın yollarını kolayca benimseyen, kendine has özgün fikirleri olan, karşılaştığı konulara yaratıcı bir bakış açısıyla yaklaşabilen gelişime açık bireylerin, arzu edilen iş sonuçlarına ulaşmak için bilişsel, sosyal ve davranışsal kaynaklarını ve kişisel motivasyonlarını harekete geçirebileceklerine dair yüksek bir inançları olabilir. Orijinal fikirler peşinde olan bu bireyler işle ilgili sorunlarla karşılaştıklarında proaktif bir şekilde alternatif yolları aramaya yöneliyor da olabilirler. Bu sebeple, öz güveni diğer insanlara göre hali hazırda daha yüksek olan ve karşılaştıkları sorunlara alternatif çözümler bulabileceğine inanan gelişime açık bir birey, liderin hedeflere ulaşılabilmesine dair motivasyonel konuşmalarından daha az etkileniyor olabilir. Sonuç olarak, gelişime açık bir bireyin lideri tarafından motive edilmeye daha az ihtiyaç duyması, dönüşümcü liderliğin öz yeterliliğe olan etkisini azaltıcı bir rol oynamış olabilir.

Ayrıca, insanlar, başa çıkma becerilerini aştığına inandıkları tehdit edici durumlardan korkar ve bu durumlardan kaçınırlar. Göz korkutucu olabilecek durumlarla başa çıkabilecekleri kanısına vardıklarında eyleme geçerler ve o zaman kendilerinden emin davranırlar (Bandura, 1977: 194). Yani insanların öz yeterlilik seviyeleri aktivite ve çevre seçimlerini etkiler. Eylemlere açık ve gözü pek olarak tarif edilen gelişime açık bir birey, bilgi ve becerileri konusunda kendisini yeterli görüyor, zorluklardan korkmuyor ve bu sebeple rahatlıkla eyleme geçiyor olabilir. Kolaylıkla harekete geçebilen gelişime açık bireyin, lideri tarafından harekete geçirilmeye ihtiyaç duymaması da dönüşümcü liderliğin öz yeterliliğe olan etkisini azaltıcı bir rol oynamış olabilir.

Bunların yanı sıra, kendisine benzer insanların sürekli bir çaba sonrasında başardıklarını görmek, karşılaştırılabilir faaliyetlerde kişinin kendisinin de başarılı olabileceğine dair inancını yani öz güvenini artırır (Bandura, 1994: 73). Ayrıca birey model aldığı kişi ile birbirlerine benzediklerini düşünüyorsa, bireyin söz konusu modelin davranışlarından etkilenme olasılığı daha fazladır (Bandura, 1994: 73). Meraklı ve araştırmacı olan gelişime açık birey, liderini gözlemliyor ve liderin söylemleri ile kendi hayatındaki tutumları arasında tutarsızlık görüyorsa, ayrıca liderini kendisi kadar gelişime açık bulmuyor ve kendisinden çok farklı görüyorsa, bu durumda bireyin öz yeterliliği, dönüşümcü liderin söylemlerinden çok fazla etkilenmeyecektir. Nitekim bu çalışmada da “yöneticinin iş yapış tarzı, kişisel özellikleri ve iletişim becerisi ile bir örnek teşkil etmesi” ile ilgili soruya katılımcıların yarısından fazlası olumsuz yanıt vermiş ya da bu konuda kararsız bir tutum sergilemişlerdir.

Son olarak, bu çalışmanın anketinde yer alan dönüşümcü liderliğin entelektüel teşvik alt boyutuna ilişkin maddeler arasındaki “Yöneticim, kendisinden farklı düşündüğüm durumlarda, fikirlerimi değiştirmeye ve bana kendi fikirlerini empoze etmeye çalışır.” ifadesine katılan ve katılmayan katılımcı sayısının neredeyse aynı olduğu görülmüştür. Bu alt boyuta dahil olan diğer ifadeler çalışanları “yenilikleri takip etme, yeni çözüm yolları bulma, fikir üretme, düşünceleri özgürce ifade etme” konularında teşvik etmeyle ilgilidir ve bu ifadelere verilen olumlu yanıtlar daha fazladır. Bu sonuç bize, lider ile çalışanın aynı fikirde olmadığı durumlarda liderin teşvik tutumunun değişebildiğini göstermektedir. Geleneksel olmayan, orijinal fikirler üreten gelişime açık bireyin fikirlerinin yöneticisi tarafından beğenilmemesi de bireyin öz yeterliliğine olumsuz etki edebilir.

Araştırmada dönüşümcü liderlik ve psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu arasındaki ilişkide ise gelişime açıklığın pozitif yönlü düzenleyici rolü olduğu belirlenmiştir. Zorluklardan korkmayan ve gözüpek olan gelişime açık insanların, dönüşümcü liderin cesaretlendirici söylemleri ve destekleyici tavırlarının etkisiyle iyimserliklerinin ve cesaretlerinin daha da artması olasıdır. Yenilikleri veya işle ilgili zorlukları korku, direnç ya da kuşkuyla karşılamayan, aksine bunları yeni deneyimler ve öğrenilecek yeni şeyler olarak nitelendiren gelişime açık bir bireyin iyimserliği, liderin ilham veren söylemlerinin, güven aşılayan tavrının ve olumlu geri bildirimlerinin de etkisiyle daha da artırıyor olabilir.

İkincisi, gelişime açık bireyler yeni deneyimlere değer verirler ve işle ilgili farklı fırsatlar arama eğiliminde olabilirler (Maertz ve Griffeth, 2004: 674). Gelecek ve geleceğin barındırdığı bilinmezliklerin büyüme ve ilerleme için fırsatlar olarak gösterilmesi de kişinin iyimserliğini artırmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 154). Takipçileri ile yakından ilgilenen dönüşümcü liderin, vizyonu ifade ederken gelecekteki fırsatlardan bahsetmesi gelişime açık bireyin iyimserliğini, kendisi için olumlu şeylerin olacağına dair inancını daha da artırıyor olabilir.

Üçüncüsü, değişen rolleri bir fırsat olarak gören iyimserler gelecekteki şanslarını artırmak için becerilerini ve yeteneklerini geliştirebilirler (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 96). Gelişime açık bir çalışanın, karşılaşılabileceği fırsatlara yönelik gelecekteki şansını artırmak için bilgi ve becerilerine yatırım yapma isteği, kendisi ile bire bir ilgilenen ve onun için gelişim planları yapan dönüşümcü lideri sayesinde daha da artabilir.

Dönüşümcü liderlik ve psikolojik sermayenin öz yeterlilik boyutu arasındaki ilişkide gelişime açıklığın negatif yönlü düzenleyici rolünün olması, buna karşın dönüşümcü liderlik ve psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu arasındaki ilişkide gelişime açıklığın pozitif yönlü düzenleyici rolünün olmasını yorumlayacak olursak; öz yeterlilik, belirli bir görevin ve/veya bağlamın sınırları içinde, kişinin kişisel yeteneklerini uygulamasının süreç ve sonuçları hakkındaki bir algı veya bir inanç iken, iyimserlik olumlu sonuçlara dair daha genel bir beklentidir, kişinin kişisel yetenekleri ile ise daha az bağlantılıdır (Luthans v.d., 2010: 7-8). Örneğin, kişi işle ilgili bir konuda kendisini yeterli ve öz güvenli hissediyorken, olumsuz dış faktörleri düşündüğünde karamsarlığa kapılabilir. Benzer şekilde kişi, işle ilgili düşük yeterliliğe sahipken, işinde veya hayatının başka yönlerinde başarılı olacağına dair iyimser olabilir. Yani iyimser insanların bilgi ve becerilerini her zaman derinlemesine tartmadıklarını, öz yeterliliği olan bireylerin de dış faktörleri iyimser insanlar kadar göz ardı etmediklerini söyleyebiliriz.

Buradan yola çıkarak, moral ve teşvik odaklı olan dönüşümcü lider, çalışanlarına işle ilgili karşılaşılabilecek risklerden, olası dış faktörlerden ve bunlarla başa çıkma stratejilerinden bahsetmiyor ise olumlu sonuçlar alınacağına dair bireyin iyimserliği artmaya devam ederken, çeşitli konuları araştıran, hayal gücü geniş olan ve dış faktörleri düşünen bireyin ise karşılaşılabilecek zorluklardan ötürü öz yeterliliği azalabilir.

Ayrıca, gelişime açık bireylerin değişik ve yeni şeyleri deneyimleme ihtiyaçları bulunmaktadır (McCrae ve John, 1992: 198). Anket sonuçlarını yorumlamaya devam edersek, dönüşümcü liderliğin ilham alt boyutuna ilişkin maddeler arasındaki “Yöneticim, benim ve diğer takım arkadaşlarımdan yetkinliklerimizi, işle ilgili kişisel ilgi / ihtiyaçlarımızı ve her birimizi nasıl motive edeceğini bilir.” ifadesine katılımcıların yarısından fazlası olumsuz yanıt vermiş ya da kararsızlık eğilimi göstermiştir. Eğer gelişime açık bireyin yeni ve değişik şeyleri deneyimleme ihtiyacı lideri tarafından karşılanmıyorsa, bireyin motivasyonu ve dolayısıyla öz yeterliliği azalabilir. Çünkü kişinin duygu durumu öz yeterlilik seviyesini etkileyebilir (Luthans v.d., 2010: 8). Yani iş sonuçlarına ulaşılabileceğine dair genel olumlu beklenti hali yani iyimserlik bu tür bir durumdan olumsuz etkilenmiyorken burada çalışanın motivasyonu ve dolayısıyla öz yeterliliğini düşüren şey kişisel istek ve ihtiyaçların karşılanmaması, ilgi alanları ile ilgilenilmemesi olarak açıklanabilir.

Özet olarak, bu araştırmanın bulguları göstermektedir ki dönüşümcü liderlik pozitif psikolojik sermayeyi de pozitif psikolojik sermayenin bileşenleri olan öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık boyutlarını da ayrı ayrı pozitif etkilemektedir. Bu çalışmada dönüşümcü liderlik ile ilişkisi incelenen psikolojik sermaye bileşenleri arasında en anlamlı ilişki dönüşümcü liderlik ile iyimserlik arasında ( $r=0,464$ ) bulunmuştur. Yani dönüşümcü liderliğin artışından pozitif anlamda en çok etkilenen psikolojik sermaye bileşeninin iyimserlik olduğunu ifade edebiliriz. Bir kişilik özelliği olan gelişime açıklık da dönüşümcü liderlik ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkide düzenleyici bir role sahip olmamakla birlikte dönüşümcü liderlik ile öz yeterlilik ve dönüşümcü liderlik ile iyimserlik arasındaki ilişkide ayrı ayrı düzenleyici role sahiptir.

## **B. Sonuç ve Öneriler**

Günümüzün fazlasıyla rekabetçi ve karmaşık küresel ekonomisinde bütün sektörlerdeki örgütler çeşitli zorluklarla karşı karşıya bulunmaktadır. Zorlayıcı ticari koşullar çoğu kez kuruluşları, rekabet edebilmek ve hatta ayakta kalabilmek için, fiyatları ve maliyetleri düşürmek adına yeniden yapılandırma süreçleri ile çalışan sayısını azaltmaya itmektedir. Oysa sürdürülebilir büyüme ve gelişme elde edilebilmesi için örgütlerin farklı yaklaşımlara ihtiyaçları bulunmaktadır. Nitekim Barney’e (1991) göre, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak isteyen kuruluşlar

için insan sermayesi kritik bir öneme sahip olabilir. Örneğin, hiçbir şey üretmeyen ve birçok rakibin de çoğu zaman daha ucuz fiyata satmakta olduğu ürünleri satan bir kuruluşun öne çıkarılabilecek kaynağı gerçekten de insan sermayesidir. Bu tür bir iş yapan kuruluşun kurumsal performansı takım üyelerinin gücüne göre artabilir veya azalabilir. Bu yüzden, rekabet edebilmek ve işin sürdürülebilirliğini sağlamak için insan kaynağını verimli kullanmak, tam kapasite ile çalışmalarını için çalışanlara ilham vermek ve doğru insanı doğru role atamak önemlidir.

Bireylerin bugün ve gelecekte başarılı olacaklarına dair olumlu inançlarını, kendi potansiyellerine duydukları güveni, zor koşullara dayanma ve uyum sağlama becerilerini, gerçekçi ve esnek bir bakış açısı ile olaylara iyimser yaklaşımlarını ifade eden psikolojik sermaye, mevcuttaki ve gelecekteki rekabet zorlukları ile başa çıkabilmeye yardımcı olabilir. Literatürde yapılan çok sayıdaki araştırma psikolojik sermayenin iş performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla örgütlerin, çalışanlarının psikolojik sermayelerine yatırım yapmaları akıllıca görünmektedir.

Olumlu yönleri odaklanması, ölçülebilir, geliştirilebilir ve performansla ilişkili olması açısından çok değerli olan pozitif psikolojik sermayenin gelişiminin altında yatan süreçlerde de liderliğin önemli bir rolü bulunmaktadır. Bu araştırmanın bulgularının da gösterdiği üzere dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanları ortak bir amaç doğrultusunda yönlendirebilen, motive eden, gelişimleri için teşvik eden, onlara bireyselleştirilmiş ilgi gösteren ve rehberlik eden dönüşümcü liderler kurum vizyonunun çalışanlar tarafından benimsenmesinin sağlanmasında kilit rol oynamaktadır. Bundan dolayı örgütlerin, mevcut yöneticilerini eğitmeleri ve onları birer dönüşümcü lider haline getirmeleri önemlidir. Örgüt çalışanları yöneticilerini rol model aldıkları için yöneticileri eğitmeye özellikle odaklanması gerekmektedir.

Örgütler, mevcut yöneticilerini eğitmenin yanında, yönetici seçimlerinde dönüşümcü liderleri işe almayı da düşünebilirler. Bu amaçla dönüşümcü liderlik faktörleri yönetici değerlendirmeleri, seçme ve yerleştirme programları ile birleştirilebilir. Yetkinlik gözlemlenmeye dayalı değerlendirme merkezi süreçleri ve kullanılacak liderlik ölçekleri bu süreçte bir bütün içinde değerlendirilebilir. Üst pozisyona terfi ettirmeye karar verilen ya da işe alınmaya karar verilen yönetici adaylarına değerlendirme gözlemlerine dair geri bildirimler verilmesini sağlamak ve liderlik

anlamında bu kişilerden beklentileri açık bir şekilde ifade etmek de farkındalık yaratma ve çabayı bu yöne odaklama anlamında etkili olabilir. Bu bağlamda gelişim amaçlı kullanılmak üzere, kurum içi terfi süreçlerinde, adayın mevcut liderliği konusunda astlarından da bilgi alınabilir.

Çalışanlar, kendilerini duyan, istek ve beklentilerine ilgi gösteren liderleri takip ederler. Sağlık, eğitim vb. alanlarda kişiye özel uygulamaların yaygınlaştığı günümüzde kişiye özel liderliğin de dikkate alınması gereken bir husus olduğu düşünülmektedir. Astlarını ancak daha kişisel bir düzeyde tanıyan bir lider bunu yapabilir. Ekibindeki her bir çalışanla yakından ilgilenen lider, onların güçlü ve gelişime açık yönlerini doğru bir şekilde tespit edip kişiye özel uygun gelişim faaliyetlerini planladığında, zamanında uygun şekilde geri bildirimler verdiğinde yüksek performansın önündeki engellerin kaldırılması anlamında önemli bir adım atılmış olacak, çalışanların zorlayıcı iş hedeflerine ulaşabileceğine dair iyimserlikleri ve çabaları da daha da artacaktır.

Ölçülebilir ve geliştirilebilir bir kavram oluşu ile ön plana çıkan pozitif psikolojik sermayenin öneminin vurgulanması anlamında örgütlerin insan kaynakları departmanlarına da önemli görevler düşmektedir. İnsan kaynakları departmanları, örgüt çalışanlarının pozitif psikolojik sermaye düzeylerini belirleyebilir, elde ettikleri veriler doğrultusunda da bu sermayenin gelişimi için özgün programlar tasarlayıp uygulayabilirler. Böylelikle örgütlerdeki liderlerin ve onların astlarının artan zorluklara karşı daha dayanıklı olmalarını, işin yapılmasında daha etkili olmalarını, gelecek hakkında daha iyimser olmalarını ve hedeflere ulaşmak için planlar ve alternatif yollar belirlemede daha umutlu olmalarını kolaylaştırabilirler. Hem liderlerin hem de çalışanların psikolojik sermayelerine odaklanan ve olumlu liderlik davranışlarını teşvik eden liderlik programları, çalışanlarının pozitif psikolojik güçlerini artırarak kuruluşların daha olumlu sonuçlar elde etmesine yardımcı olacaktır. Benzer şekilde işe alım süreçlerinde uygulanan kişilik ve yetenek envanterlerine psikolojik sermaye ölçeklerinin eklenmesinin de faydalı olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma ile son dönemde örgütsel alanda sıklıkla çalışılan pozitif psikolojik sermaye alanına katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın sonuçlarının insan kaynakları gelişimi ve performans yönetimi için önemli çıkarımlar içerdiği düşünülmektedir. İnsan kaynağından en etkili şekilde yararlanmak isteyen örgütlerin,

rekabet avantajına da etki eden psikolojik sermayeye yatırım yapmaları önem arz etmektedir. Psikolojik sermayeye yatırım yapılması, örgüt içerisinde pozitif bir örgüt ikliminin oluşturulması, iyimserliğin yaygınlaştırılması, olumlu geri bildirimlerin artırılması, liderlik yoluyla amaç ve hedeflerin iletişiminin yapılması sayesinde insan kaynağına yapılan ekonomik yatırımın geri dönüşünün alınacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma sadece 252 katılımcı ile yapılmıştır. Elde edilen verilerin genellenebilmesi için bundan sonraki çalışmalarda araştırma örneklemin genişletilmesi faydalı olacaktır. Psikolojik sermaye seviyelerinin ölçümünde kullanılan ölçek yönteminin nedensel bir ilişki ortaya koymadığını düşünecek olursak akademik çalışmalarda psikolojik sermaye boyutlarının sadece ölçeklerle değil çalışanlarla derinlemesine mülakat yöntemi de kullanılarak incelenmesi faydalı olabilir. Ayrıca sadece bireysel olarak yapılan çalışmalar yerine hiyerarşik modelde çoklu seviyede analizler yapılması, üstlerin, astların ve eş seviyedeki iş arkadaşlarının değerlendirmelerinin de entegre edilmesi değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin anlaşılmasında yol gösterici olabilir. Bu sayede, liderlerinin tutum ve davranışlarının çalışanların psikolojik sermaye seviyelerini nasıl etkilediği hakkında daha fazla bilgi edinilebilir.

Bu çalışmada psikolojik sermaye orijinal haliyle dört boyutlu olarak incelenmiştir. Bundan sonraki araştırmalarda psikolojik sermayeye dâhil olabilecek cesaret, bilgelik, duygusal zekâ vb. başka potansiyel pozitif boyutlarla çalışmak literatüre katkı sağlayabilir.



## VI. KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

ALLPORT, G.W. (1955). **Becoming: Basic Considerations for a Psychology of Personality**, Michigan: Yale University Press.

ANTONAKIS, J. (2012). “Transformational and Charismatic Leadership”. (Eds. Day, D.V. & Antonakis, J.) **The Nature of Leadership** içinde. California: Sage Publications, 2. Baskı.

BURNS, J.M. (1978). **Leadership**, New York: Harper & Row.

BURNS, J.M. (1998). “Transactional and Transforming Leadership”. (Ed. Gill Robinson Hickman) **Leading Organizations: Perspectives for a New Era** içinde. California: Sage Publications.

CATTELL, H.E.P. & MEAD, A.D. (2008). “The Sixteen Personality Factor Questionnaire (16PF)”. (Eds. Gregory J. Boyle, Gerald Matthews, Donald H. Saklofske), **The SAGE Handbook of Personality Theory and Assessment** içinde. California: Sage Publications.

CATTELL, H.E.P. & SCHUERGER, J.M. (2003). **Essentials of 16PF Assessment** (Eds. Alan S. Kaufman & Nadine L. Kaufman), New Jersey: John Wiley & Sons.

CHAMORRO-PREMUZIC, T. (2014). **Personality and Individual Differences**, West Sussex: John Wiley & Sons, 3. Baskı.

COSTA, P.T. & MCCRAE, R.R. (2008). “The NEO Inventories”. (Eds. Robert P. Archer & Steven R. Smith), **Personality Assessment** içinde. New York: Routledge.

COSTA, P.T., & MCCRAE, R.R. (2012). “The Five-Factor Model, Five-Factor Theory, and Interpersonal Psychology”. (Eds. Leonard M. Horowitz & Steven Strack), **Handbook of Interpersonal Psychology: Theory, Research, Assessment, and Therapeutic Interventions** içinde. John Wiley and Sons.

- CÜCELOĞLU, D. (1990). **İnsan ve Davranışı**, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- ERDOĞAN, P. & IRAZ, P. (2019). **Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sinizm ve Tükenmişliğe Pozitif Psikolojik Sermaye Etkisi**, Konya: Eğitim Yayınevi.
- EREN, E. (1996). **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- EYSENCK, H.J. (1981). **A Model for Personality**, Berlin: Springer-Verlag.
- EYSENCK, H.J. (2013). **The Structure of Human Personality**, London: Routledge, 3. Baskı.
- GOLDBERG, L.R. (1981). "Language and Individual Differences: The Search For Universals In Personality Lexicons". (Ed. L. Wheeler) **Review of Personality and Social Psychology** içinde. California: Sage Publications, 2. Baskı.
- GOLDBERG, L.R. (1995). "What the Hell Took So Long? Donald W. Fiske and The Big-Five Factor Structure". (Eds. P.E. Strout & S.T. Fiske) **Personality Research, Methods, And Theory** içinde. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- GOLEMAN, D., BOYATZIS, R. & MCKEE, A. (2003). **Yeni Liderler**, (F. Nayır & O. Deniztekin, Çev.) İstanbul: Varlık Yayınları, 2. Baskı.
- HAYES, A.F. (2013). **Methodology in the Social Sciences. Introduction to Mediation, Moderation, And Conditional Process Analysis: A Regression-based Approach**, New York: Guilford Press.
- İNANÇ, B.Y. & YERLİKAYA, E.E. (2016). **Kişilik Kuramları**, Ankara: Pegem Akademi, 12. Baskı.
- JOHN, O.P. & SRIVASTAVA, S. (1999). "The Big-Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Theoretical Perspectives", (Eds. L. Pervin & O.P. John), **Handbook of personality: Theory and research** içinde. New York: Guilford Press.
- LUTHANS, F., YOUSSEF, M.C. & AVOLIO, B.J. (2007). **Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge**, New York: Oxford University Press.
- MASTEN, A.S. & REED, M.J. (2002). "Resilience in Development", (Eds. C.R. Snyder & S. Lopez), **Handbook of positive psychology** içinde. Oxford: Oxford University Press.

MCCRAE, R.R. & COSTA, R.R. (1999). "A Five-Factor Theory of Personality", (Eds. L. Pervin & O.P. John), **Handbook of personality: Theory and research** içinde. New York: Guilford Press.

MCCRAE, R.R. & GREENBERG, D.M. (2014). "Openness to Experience", (Ed. D. K. Simonton), **The Wiley Handbook of Genius** içinde. UK: John Wiley & Sons.

SCHEIER, M.F. & CARVER, C.S. (1993). "On the Power of Positive Thinking: The Benefits of Being Optimistic", **Current Directions in Psychological Science** içinde. California: Sage Publications.

SELIGMAN, M.E.P. (1998). **Learned Optimism**, New York: Pocket Books.

SELIGMAN, M.E.P. (2002a). **Authentic Happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment**, New York: Free Press.

SELIGMAN, M.E.P. (2002b). "Positive psychology, positive prevention, and positive therapy", (Eds. C. R. Snyder & S. J. Lopez), **Handbook of Positive Psychology** içinde. Oxford, UK: Oxford University Press.

SNYDER, C. R., RAND, K.L. & SIGMON, D. R. (2002). "Hope theory: A member of the positive psychology family", (Eds. C. R. Snyder & S. J. Lopez), **Handbook of Positive Psychology** içinde. Oxford, UK: Oxford University Press.

WEBER, M. (1978). **Economy and Society**, (Eds. Guenther Roth & Claus Wittich). California: University of California Press.

## **MAKALELER**

AKÇAY, H.V. (2011). "Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünü Sağlamadaki Rolü", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13(1): 73-98.

AKÇAY, H.V. (2018). "Kişisel Değerlerin Psikolojik Sermaye ve İş Tatmini İlişkisinde Moderatör Etkisi", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 22(1): 257-276.

AKDEMİR, B. & AÇAN, M.A. (2017). "Psikolojik Sermaye ve İş Tatmini İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Akademik Yaklaşımlar Dergisi**, 8(2): 57-79.

- ALLPORT, G.W. & ODBERT, H.S. (1936). "Trait-names: A Psycho-lexical Study", **Psychological Monographs**, 47(1): i-171.
- ANTONAKIS, J. & HOUSE, R.J. (2014). "Instrumental Leadership: Measurement and Extension of Transformational-Transactional Leadership Theory", **The Leadership Quarterly**, 25(1): 746-771.
- AVEY, J.B., REICHARD, R.J., LUTHANS, F. & MHATRE, K.H. (2011). "Meta-Analysis of the Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance", **Human Resource Development Quarterly**, 22(2): 127-152.
- AVOLIO, B.J., BASS, B.M. & JUNG, D.I. (1999). "Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 72(1): 441-462.
- BANDURA, A. (1977). "Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change", **Psychological Review**, 84(2): 191-215.
- BANDURA, A. (1982). "Self-efficacy mechanism in human agency", **American Psychologist**, 37(2): 122-147.
- BARNEY, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**, 17(1): 105-111.
- BASIM, N. & ÇETİN, F. (2012). "Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", **Amme İdaresi Dergisi**, 45(1): 121-137.
- BASIM, N., ÇETİN, F. & TABAK, A. (2009). "Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarıyla İlişkisi", **Türk Psikoloji Dergisi**, 24(63): 20-34.
- BASS, B.M. (1990). "From transactional to transformational leadership: learning to share the vision", **Organizational Dynamics**, 18(3): 19-31.
- BASS, B.M. & AVOLIO, B.J. (1993). "Transformational Leadership and Organizational Culture", **Public Administration Quarterly**, 17(1): 112-121.
- BENET-MARTINEZ, V. & JOHN, O.P. (1998). "Los Cinco Grandes Across Cultures and Ethnic Groups: Multitrait Multimethod Analyses of the Big Five in

- Spanish and English”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 75(3): 729-750.
- BHAT, S.A. (2017). “Psychological Capital: A Review of Literature”, **National Journal of Multidisciplinary Research and Development**, 2(2): 230-232.
- BRANDT, R. (1979). “On Leadership: A Conversation with James MacGregor Burns”, **Educational Leadership**. 36(6): 384-386.
- BURNS, J.M. (1979). “Two Excerpts from Leadership”, **Educational Leadership**, 36(6): 380-383.
- CARTER, J. & YOUSSEF, M.C. (2019). “The Positive Psychology of Mentoring: A Longitudinal Analysis of Psychological Capital Development and Performance in a Formal Mentoring Program”, **Human Resource Development Quarterly**, 30(1): 383-405.
- CATTELL, R.B. (1945). “The Description of Personality: Principles and Findings in a Factor Analysis”, **The American Journal of Psychology**, 58(1): 69-90.
- CHAPMAN, K.E., BOWLER, M.C., BOWLER, J.L. & COPE, J.G. (2012). “The Impact of Cognitive Complexity on Frequency-Based Measurement Big Five Measures”, **International Journal of Business and Social Science**, 3(7): 16-24.
- CHOI, Y. & LEE, D. (2014). “Psychological Capital, Big Five Traits, and Employee Outcomes”, **Journal of Managerial Psychology**, 29(2): 122-140.
- COSTA, P.T., MCCRAE, R.R. & DYE, D.A. (1991). “Facet Scales for Agreeableness and Conscientiousness: A Revision of the Neo Personality Inventory”, **Personality and Individual Differences**, 12(9): 887-898.
- COSTA, P.T. & MCCRAE, R.R. (1992). “Four Ways Five Factors Are Basic”, **Personality and Individual Differences**, 13(6): 653-665.
- COSTA, P.T., MCCRAE, R.R. & KAY, G.G. (1995). “Persons, Places and Personality: Career Assessment Using the Revised Neo Personality Inventory”, **Journal of Career Assessment**, 3(2): 123-139.
- DAY, D.V. (2000). “Leadership Development: A Review in Context”, **Leadership Quarterly**, 11(4): 581-613.

- DIGMAN, J.M. (1990). "Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model", **Annual Review of Psychology**, 41: 417-440.
- DÖNMEZ, S. & TOKER, Y. (2017). "Construction of A Likert-Type Transformational Leadership Scale", **DTCF Dergisi**, 57(2): 753-775.
- ERKMEN, T. & ESEN, E. (2012). "Psikolojik Sermaye Konusunda 2003-2011 Yıllarında Yapılan Çalışmaların Kategorik Olarak İncelenmesi", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9(19): 89-103.
- EYSENCK, H.J. (1992). "Four Ways Five Factors Are Not Basic", **Personality and Individual Differences**, 13(6): 667-673.
- FRIEND, S.B., JOHNSON, J.S., LUTHANS, F. & SOHI, R. (2016). "Positive Psychology in Sales: Integrating Psychological Capital", **Journal of Marketing Theory and Practice**, 24(3): 306-327.
- GOLDBERG, L.R. (1990). "An Alternative Description of Personality: The Big-Five Factor Structure", **Journal of Personality and Social Psychology**, 59(6): 1216-1229.
- GOLDBERG, L.R. (1992). "The Development of Markers for the Big-Five Factor Structure", **Psychological Assessment**, 4(1): 26-42.
- GOLDBERG, L.R. (1993). "The Structure of Phenotypic Personality Traits", **American Psychologist**, 48(1): 26-34.
- GOSLING, S.D., RENTFROW, P.J. & SWANN, W.B. (2003). "A Very Brief Measure of the Big-Five Personality Domains", **Journal of Research in Personality**, 37(6): 504-528.
- HAYES, A.F., MONTOYA, A.K. & ROCKWOOD, N.J. (2017). "The Analysis of Mechanisms and Their Contingencies: PROCESS Versus Structural Equation Modeling", **Australasian Marketing Journal (AMJ)**, 25(1):76-81.
- HOUSE, R.J. (1971). "A Path Goal Theory of Leader Effectiveness", **Administrative Science Quarterly**, 16(3): 321-339.
- HOUSE, R.J. & SPANGLER, W.D. (1991). "Personality and Charisma in the U.S. Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness", **Administrative Science Quarterly**, 36(3): 364-396.

- HOUSE, R.J. & HOWELL, J.M. (1992). "Personality and Charismatic Leadership", **Leadership Quarterly**, 3(2): 81-108.
- HOUSE, R.J. & ADITYA, R.N. (1997). "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?", **Journal of Management**, 23(3): 409-473.
- HUDSON, N.W. & FRALEY, R.C. (2015). "Volitional Personality Trait Change: Can People Choose to Change Their Personality Traits?", **Journal of Personality and Social Psychology**, 109(3): 490-507.
- JUDGE, T.A. & BONO, J.E. (2000). "Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership", **Journal of Applied Psychology**, 85(5): 751-765.
- JUDGE, T.A., BONO, J.E., ILIES, R. & GERHART, M.W. (2002). "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review", **Journal of Applied Psychology**, 87(4): 765-780.
- JUDGE, T.A., WOOLF, E.F., HURST, C. & LIVINGSTON, B. (2006). "Charismatic and Transformational Leadership: A Review and an Agenda for Future Research", **Organisations Psychologie**, 50(4): 203-214.
- KELEŞ, N.H. (2011). "Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 3(2): 344-350.
- KRASIKOVA, V.D., LESTER, B.P. & HARMS, D.P. (2015). "Effects of Psychological Capital on Mental Health and Substance Use", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 22(3): 280-291.
- LEE, M. (2014). "Transformational Leadership: Is It Time For a Recall?", **International Journal of Management And Applied Research**, 1(1): 17-29.
- LUNENBURG, F.C. (2011). "Leadership versus Management: A Key Distinction – At Least in Theory", **International Journal of Management, Business, And Administration**, 14(1): 1-4.
- LUTHANS, F. (1988). "Successful vs. Effective Real Managers", **The Academy of Management Executive**, 2(2): 127-132.
- LUTHANS, F. (2002). "The Need For and Meaning of Positive Organizational Behaviour", **Journal of Organizational Behaviour**, 23(2): 695-706.

- LUTHANS, F., LUTHANS, W.K. & LUTHANS, C.B. (2004). "Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital", **Business Horizons**, 47(1): 45-50.
- LUTHANS, F. & YOUSSEF, M.C. (2004). "Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing People for Competitive Advantage", **Organizational Dynamics**, 33(2): 143-160.
- 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(1): 541-572.
- LUTHANS, F., NORMAN, S.M., AVOLIO, B.J. & AVEY, J.B. (2008). "The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate-Employee Performance Relationship", **Journal of Organizational Behavior**, 29(1): 219-238.
- LUTHANS, F., AVEY, J.B., AVOLIO, B.J. & PETERSON, S. (2010). "The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital", **Human Resource Development Quarterly**, 21(1): 41-67.
- LUTHANS, F. & YOUSSEF, M.C. (2017). "Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach", **The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour**, 4(17): 1-28.
- MAERTZ, C.P. & GRIFFETH, R.W. (2004). "Eight Motivational Forces and Voluntary Turnover: A Theoretical Synthesis with Implications for Research", **Journal of Management**, 30(1): 667-683.
- MASTEN, A.S. (2001). "Ordinary Magic: Resilience Processes in Development", **American Psychologist**, 56(3): 227-238.
- MCCRAE, R.R. (1987). "Creativity, Divergent Thinking, and Openness to Experience", **Journal of Personality and Social Psychology**, 52(6): 1258-1265.



- MCCRAE, R.R. & COSTA, P.T. (1987). "Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers", **Journal of Personality and Social Psychology**, 52(1): 81-90.
- MCCRAE, R.R. & COSTA, P.T. (1991). "The NEO Personality Inventory: Using the Five-Factor Model in Counseling", **Journal of Counseling and Development**, 69: 367-372.
- MCCRAE, R.R. & JOHN, O.P. (1992). "An Introduction to Five-Factor Model and Its Applications", **Journal of Personality**, 60(2): 175-215.
- MCCRAE, R.R. & COSTA, P.T. (2004). "A Contemplated Revision of The NEO Five-Factor Inventory", **Personality and Individual Differences**, 36: 587-596.
- MCCRAE, R.R., TERRACCIANO, A. & 79 Members of Personality Profiles of Cultures Project (2005). "Personality Profiles of Cultures: Aggregate Personality Traits", **Journal of Personality and Social Psychology**, 89(3): 407-425.
- MCCRAE, R.R. (2010). "The Place of the FFM in Personality Psychology", **Psychological Inquiry**, 21(1): 57-64.
- MCMURRAY, A., PIROLA-MERLO, A., SARROS, J.C. & ISLAM, M.M. (2010). "Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization", **Leadership and Organization Development Journal**, 31(5): 436-457.
- ÖZKAN, O.S., OMAI, T. & AKYÜZ, G.A. (2019). "Psikolojik Sermaye, Bireysel Performans ve Birey-Örgüt Uyumu: Bir Literatür Taraması", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 41: 113-126.
- ÖZLER, E.D. & YILDIRIM, B.H. (2015). "Örgütsel Güvenle Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi**, 5(1): 163-188.
- PARKER, S. (1998). "Enhancing Role-Breadth Self-Efficacy: The Roles of Job Enrichment and Other Organizational Interventions", **Journal of Applied Psychology**, 83: 835-852.
- PASA, S.F., KABASAKAL, H. & BODUR, M. (2001). "Society, Organisations, and Leadership in Turkey", **Applied Psychology: An International Review**, 50(4): 559-589.

- REBELO, T., DIMAS, I.D., LOURENÇO, P.R. & PALACIO, A. (2018). "Generating Team PsyCap Through Transformational Leadership: A Route to Team Learning And Performance", **Team Performance Management**, 24(7): 363-379.
- ROCHE, M., HAAR, J.M. & LUTHANS, F. (2014). "The Role of Mindfulness and Psychological Capital on the Well-Being of Leaders", **Journal of Occupational Health Psychology**, 19(4): 476-489.
- SCHEIER, M.F. & CARVER, C.S. (1985). "Optimism, Coping and Health: Assessment and Implications of Generalized Outcome Expectancies", **Health Psychology**, 4: 219-247.
- SCHMIDT, F.L. & HUNTER, J.E. (1998). "The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings", **Psychological Bulletin**, 124(2): 262-274.
- SCHMITT, D.P., ALLIK, J., MCCRAE, R.R. & BENET-MARTINEZ, V. (2007). "The Geographic Distribution of Big Five Personality Traits: Patterns and Profiles of Human Self-description Across 56 Nations", **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 38(2): 173-212.
- SELIGMAN, M.E.P. & CSIKSZENTMIHALYI, M. (2000). "Positive Psychology: An introduction", **American Psychologist**, 55(1): 5-14.
- SNYDER, C.R., SYMPSONS, S., YBASCO, F., BONDENS, J., BABYAK, M. & HIGGINS, R. (1996). "Development and Validation of the State Hope Scale", **Journal of Personality and Social Psychology**, 70: 321-335.
- ŞEN, C. & BASIM, N. (2018). "The Impact of Psychological Capital on Job Performance and Cynicism: The Moderator Effect of Cultural Tightness-Looseness", **Social Sciences Studies Journal**, 4(19): 2402-2423.
- ŞENGÜLLENDİ, F.M. & ŞEHİTOĞLU, Y. (2017). "Dönüşümcü Liderlik ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisinde Eğitim Düzeyinin Moderatör Rolü", **Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 1(2): 112-126.
- THERASA, C. & VIJAYABANU, C. (2015). "The Impact of Big Five Personality Traits and Positive Psychological Strengths Towards Job Satisfaction: a Review", **Periodica Polytechnica Social and Management Sciences**, 23(2): 142-150.

YAMMARINO, F.J., SPANGLER, W.D. & BASS, B.M. (1993). “Transformational Leadership and Performance: A Longitudinal Investigation”, **The Leadership Quarterly**, 4(1): 81-102.

YOUSSEF, M.C. & LUTHANS, F. (2007). “Positive Organizational Behaviour in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience”, **Journal of Management**, 33(5): 774-800.

YOUSSEF, M.C. & LUTHANS, F. (2013). “Positive Leadership: Meaning and Application Across Cultures”, **Organizational Dynamics**, 42(3): 198-208.

WAGNILD, G.M. & YOUNG, H.M. (1993). “Development and Psychometric Evaluation of the Resiliency Scale”, **Journal of Nursing Management**, 1(2): 165-178.

ZACHARATOS, A., BARLING, J. & KELLOWAY, E.K. (2000). “Development and Effects of Transformational Leadership In Adolescents”, **Leadership Quarterly**, 11(2): 211-226.

ZANG, X., LI, Y.L., MA, S., HU, J. & JIANG, L. (2014). “A Structured Reading Materials-Based Intervention Program to Develop the Psychological Capital of Chinese Employees”, **Social Behavior and Personality**, 42(3): 503-516.

## **ANSİKLOPEDİLER**

BANDURA, A. (1994). “Self-efficacy”, **Encyclopedia of human behavior**, Vol. 4, Ed. V. S. Ramachaudran, New York, Academic Press, ss. 71-81

## **ELEKTRONİK KAYNAKLAR**

ŞİMŞEK, Ö.F., “Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları”,

[https://books.google.com.tr/books/about/YAPISAL\\_E%C5%9E%C4%B0TL%C4%B0K\\_MODELLEMES%C4%B0NE\\_G%C4%B0R%C4%B0.html?id=TD7YDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books/about/YAPISAL_E%C5%9E%C4%B0TL%C4%B0K_MODELLEMES%C4%B0NE_G%C4%B0R%C4%B0.html?id=TD7YDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false), (Erişim tarihi: 20.11.2020).

URL-1 “Türk Dil Kurumu Sözlükleri”,  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c35d7de48b8d5.83141118](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c35d7de48b8d5.83141118), (Erişim tarihi: 22.09.2019).

URL-2 “Türk Dil Kurumu Sözlükleri”,  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5d95e51902aa72.16628933](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5d95e51902aa72.16628933), (Erişim tarihi: 03.10.2019).

## **TEZLER**

AKÇAY, H.V. (2011). Pozitif Psikolojik Sermayenin Kişisel Değerler Bakımından İş Tatminine Etkisi ve Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BİTMİŞ, G.M. (2014). Öncülleri ve Sonuçları ile Psikolojik Sermaye: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DÖNMEZ, S. (2014). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilllerini Ölçen Likert-Tipi Ölçek Geliştirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ERARSLAN, S.K. (2019). Dönüştürücü Liderliğin Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerindeki Etkisi: İstanbul İlinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GÜNDÜZ, Y. (2015). Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Tarzlarının İzleyicilerinin Örgütsel Güç Algısı Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

JAN, M.F. (2018). The Effect of Big Five Personality Traits On Leader Member Exchange and Organization Citizenship Behaviour: A Case of Khyber Pakhtunkhwa Universities, Doktora Tezi, Tokat: Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KARDUZ, F.F.A. (2019). Affetme Eğilimi Kazandırmaya Yönelik Psiko eğitim Programının Affetme Eğilimi Kazandırma ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri

Üzerindeki Etkisi, Doktora Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

KILINÇ, S. (2018). Psikolojik Sermaye ve İşgören Güçlendirme'nin Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi, Doktora Tezi, Konya: Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YAŞIN, T. (2016). Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Sermayenin Psikolojik İyi Oluş, Akış Deneyimi, İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkileri, Doktora Tezi, Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

## **DİĞER KAYNAKLAR**

YUAN, L., NGUYEN, T.T.N. & VU, M.C. (2018). "Transformational Leadership and its Impact on Performance: The Role of Psychological Capital and Collectivism", Konferans Notları, Çin, 2018.

## ÖZGEÇMİŞ

**Ad-Soyad** : Sibel Şen  
**Doğum Tarihi ve Yeri** : 29.03.1977, Edirne  
**e-posta** : sensibelle@gmail.com

### ÖĞRENİM DURUMU:

**Lisans** : 1999, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Matematik Mühendisliği

### MESLEKİ DENEYİM:

Sibel Şen, 1999 yılında İ.T.Ü. Fen-Edebiyat Fakültesi Matematik Mühendisliği bölümünden mezun olmuş ve 2000 yılında Empa Bilgi Teknolojileri şirketinde ürün müdürü yardımcısı olarak iş hayatına başlamıştır. 15 yıllık kurumsal çalışma deneyiminde çeşitli satış ve pazarlama rollerinde bulunmuş, ürün eğitimleri vermiş ve yöneticilik görevleri üstlenmiştir.

Arzu ettiği psikoloji alanında yüksek lisans eğitimi almak, kariyerine yeni bir yön vermek ve akademik hayata yoğunlaşmak üzere 2015 yılında yöneticilik görevinden ayrılmıştır.

Kariyerine psikolojik ölçme ve değerlendirme hizmeti veren özel bir şirkette devam eden Sibel Şen, değerlendirme merkezi uygulamalarında deneyimli değerlendirici olarak görev almakta ve çeşitli vaka eğitimleri vermektedir.

İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde devam eden Psikoloji Yüksek Lisans tez çalışmasının yanı sıra İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi'nde Sosyoloji Açık öğretim Lisans Programı'na devam etmektedir.

Bugüne kadar çeşitli sosyal sorumluluk projelerinde yer alan Sibel Şen, İstanbul Teknik Üniversitesi Mezunlar Derneği Mentorluk Programı kapsamında 2017 senesinden beri üniversite öğrencilerine gönüllü olarak mentorluk yapmaktadır.

**AKADEMİK YAYINLAR:**

- ZÜMRÜT, N., ŞEN, S., ARSLAN, S. & BURSA RODOP, A. (2020). Psikopat Kavramının Türkiye’deki Sosyal Temsilleri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(45), 492-509.

**DİĞER YAYINLAR:**

- HANH, T. N. (2020). *Gerçek Huzur*, (S. Şen, Çev.) İstanbul: Sola Unitas.