

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL PSİKOLOJİK SERMAYE VE DESTEKLEYİCİ ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNÜN OTANTİK LİDERLİKTE ROLÜ:
GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Muhammed Ali YETGİN

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

ŞUBAT 2017

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL PSİKOLOJİK SERMAYE VE DESTEKLEYİCİ ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNÜN OTANTİK LİDERLİKTE ROLÜ:
GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Muhammed Ali YETGİN

1203910001

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tolga OMAV

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü'nün 1203910001 numaralı Doktora öğrencisi, Muhammed Ali YETGİN, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “Örgütsel Psikolojik Sermaye İle Destekleyici Örgüt Kültürünün Otantik Liderlikte Rolü: Görgül Bir Araştırma” başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde savunmuş ve oybirliği ile başarılı olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Tolga OMAV

Türk Hava Kurumu Üniversitesi

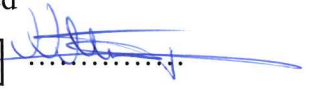
Kabul/Red



Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Nurettin PARILTI

Gazi Üniversitesi

Kabul/Red



: Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA

Karabük Üniversitesi

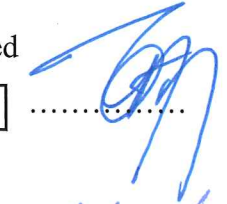
Kabul/Red



: Yrd. Doç. Dr. Ahmet Turan ÖZTÜRK

Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red



: Yrd. Doç. Dr. Kemal TEKİN

Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red



Tez Savunma Tarihi: 15 Şubat 2017

ONAY

Yrd. Doç. Dr. Ruhi KILIÇ

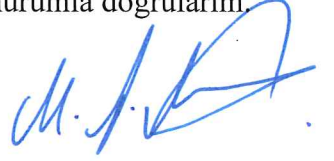
Enstitü Müdürü

Tarih: 27.02./...2017



**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Doktora Tezi olarak sunduğum, “Örgütsel Psikolojik Sermaye İle Destekleyici Örgüt Kültürünün Otantik Liderlikte Rolü: Görgül Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



07.02.2017

Muhammed Ali YETGİN

ÖNSÖZ

Tez çalışmam süresince maddi ve manevi desteklerini gördüğüm tez danışmanı hocam Prof. Dr. Tolga OMA Y'a, Prof. Dr. H. Nejat BASIM'a, teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Tez çalışmamda bana yardımcı olan ilgili kurumun tüm çalışan ve yöneticilerine teşekkür ederim.

Ve son olarak, eğitim hayatıma fedakârca katlanan ve ilgilerini esirgemeyen eşim Zeliha YETGİN'e, kızım Meryem Zeynep YETGİN'e ve oğlum Mustafa Gökalp YETGİN'e muhabbet ve şükranlarımı belirtmek isterim.

Şubat 2017

Muhammed Ali YETGİN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	vii
TABLO LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
ÖZET.....	x
ABSTRACT.....	xii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	6
LİDERLİK SÜRECİ VE OTANTİK LİDERLİK	6
1.1 Liderliğin Gelişimi	6
1.2 Liderlik ve Lider Kavramı.....	8
1.3 Liderin Özellikleri	9
1.4 Lider ve İzleyiciler	11
1.5 Lider ve Yönetici Arasındaki Fark	14
1.6 Liderlik Yaklaşımları	18
1.6.1 Özellikler Yaklaşımı	19
1.6.2 Davranışsal Yaklaşım	19
1.6.3 Durumsallık Yaklaşımı	22
1.6.4 Modern Yaklaşım.....	26
1.7 Liderin Oyun Alanı: Örgüt	29
1.7.1 Örgüt Kavramı	29
1.7.2 Örgütlerin Amacı, Sınıfları ve Değerleri	31
1.7.3 Çağdaş Örgüt Yapıları	32
1.7.4 Çağdaş Örgüt Yönetim Uygulamaları.....	33
1.7.5 Örgütlerde Kriz Yönetimi	36
1.8 Otantik Liderlik	36
1.8.1 Otantik Lider Özellikleri	38
1.8.2 Otantik Liderlik Tarihsel Gelişimi	41
1.8.3 Otantik Liderlik Boyutları.....	41
1.8.4 Örgüt Yönetiminde Otantik Liderlik.....	45
1.8.5 Örgütsel Yönetim Fonksiyonları ve Otantik Liderlik	47
İKİNCİ BÖLÜM	49
PSİKOLOJİK SERMAYE	49
2.1 Pozitif Psikoloji	49
2.2 Psikolojik Sermaye.....	50
2.3 Psikolojik Sermaye Boyutları.....	51
2.4 Psikolojik Sermaye Yararları	54
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	59
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SÜRECİ VE DESTEKLEYİCİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	59
3.1 Örgüt Kültürü Kavramı	59

3.2 Örgüt Kültürü Öğeleri	61
3.3 Örgüt Kültürü Yararları.....	61
3.4 Örgüt Kültürü Türleri	62
3.5 Destekleyici Örgüt Kültürü	69
3.5.1 Destekleyici Örgüt Kültürünün Boyutları.....	71
3.5.2 Destekleyici Örgüt Kültürünün Yararları.....	72
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	75
ÖRGÜTSEL PSİKOLOJİK SERMAYE VE DESTEKLEYİCİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OTANTİK LİDERLİKTE ROLÜ: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA	75
4.1 Araştırmanın Amacı	75
4.2 Araştırmanın Önemi	75
4.3 Araştırmanın Sınırlılıkları	76
4.4 Araştırmanın Metodolojisi	76
4.4.1 Araştırmanın Modeli	77
4.4.2 Araştırmanın Hipotezleri.....	77
4.4.3 Araştırmanın Değişkenleri	79
4.4.3.1 Psikolojik sermaye ölçeği.....	79
4.4.3.2 Destekleyici örgüt kültürü ölçeği.....	80
4.4.3.3 Otantik liderlik ölçeği.....	81
4.4.4 Evren ve Örneklem	82
4.4.5 Veri Toplama Yöntemi	83
4.4.6 Veri Değerleme Tekniği.....	83
4.4.7 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlikleri.....	84
4.4.7.1 Psikolojik sermaye ölçeği.....	85
4.4.7.2 Destekleyici örgüt kültürü ölçeği.....	88
4.4.7.3 Otantik liderlik ölçeği.....	89
4.5 Araştırmanın Bulguları.....	91
4.5.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri Bulguları.....	91
4.5.2 Tanımlayıcı İstatistikler Bulguları	92
4.5.3 Değişkenler Arasındaki İlişkiler Bulguları	96
4.5.4 Yapısal Eşitlik Modelinin Test Edilmesi ve Bulgular.....	96
4.5.5 Yapısal Eşitlik Modeline Göre Hipotezlere İlişkin Bulguların Yorumları	100
4.5.5.1 H ₁ Bulgusal sonuç.....	101
4.5.5.2 H ₂ Bulgusal sonuç.....	102
4.5.5.3 H ₃ Bulgusal sonuç.....	104
4.5.5.4 H ₄ Bulgusal sonuç.....	105
4.5.5.5 H ₅ Bulgusal sonuç.....	107
BEŞİNCİ BÖLÜM	109
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	109
KAYNAKLAR	118
EKLER.....	136
Ek-A: Kişisel Bilgileri Formu	137
Ek-B: Destekleyici Örgüt Kültürü 5'li Likert Ölçek Formu	138
Ek-C: Psikolojik Sermaye Ölçeği 6'lı Likert Ölçek Formu	139
Ek-D: Otantik Liderlik Ölçeği 5'li Likert Ölçek Formu	140
ÖZGEÇMİŞ.....	141

KISALTMALAR

AGFI	: Adjusted Goodness of Fit Index
AMOS	: Analysis of Moment Structures
Df	: Degree of Freedom
EQ	: Emotional Quotient
GFI	: Goodness of Fit Index
H	: Hipotez
IFI	: Incremental Fit Index
IQ	: Intelligence Quotient
MQ	: Moral Quotient
NFI	: Normed Fit Index
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation
SPSS	: Statistical Packages for the Social Sciences
X²	: Chi-Square

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1	: Liderlik araştırmalarının tarihsel gelişimi.....	7
Tablo 1.2	: Ohio state liderlik araştırmaları.	20
Tablo 1.3	: Fiedler'in durumsallık modeli.	23
Tablo 1.4	: Vroom-Yetton-Jago normatif liderlik modeli kararlar.	24
Tablo 3.1	: Japon ve Amerikan örgüt türleri.....	67
Tablo 4.1	: Psikolojik sermaye ölçeğini ölçmede kullanılan ifadeler ve kodlar.	79
Tablo 4.2	: Destekleyici örgüt kültürü ölçeğini ölçmede kullanılan ifadeler ve kodlar.	81
Tablo 4.3	: Otantik liderlik ölçeğini ölçmede kullanılan ifadeler ve kodlar.	82
Tablo 4.4	: Yapısal eşitlik modelleri uyum indeksleri.....	84
Tablo 4.5	: Psikolojik sermaye ölçeği uyum değerleri.....	86
Tablo 4.6	: Psikolojik sermaye ölçeğinin faktör yükleri ve cronbach alfa katsayıları.....	86
Tablo 4.7	: Destekleyici örgüt kültürü ölçeği uyum değerleri.....	88
Tablo 4.8	: Destekleyici örgüt kültürü ölçeğinin faktör yükleri ve cronbach alfa katsayıları.	89
Tablo 4.9	: Otantik liderlik ölçeği uyum değerleri.....	89
Tablo 4.10	: Otantik liderlik ölçeğinin faktör yükleri ve cronbach alfa katsayısı.	90
Tablo 4.11	: Katılımcıların demografik özellikleri.	91
Tablo 4.12	: Öz yeterlilik boyutunun ortalama ve standart sapmaları.	92
Tablo 4.13	: Psikolojik dayanıklılık boyutunun ortalama ve standart sapmaları.....	92
Tablo 4.14	: Umut boyutunun ortalama ve standart sapmaları.	93
Tablo 4.15	: İyimserlik boyutunun ortalama ve standart sapmaları.....	93
Tablo 4.16	: Destekleyici örgüt kültürü ölçeğinin ortalama ve standart sapmaları.....	94
Tablo 4.17	: İlişkilerde şeffaflık boyutunun ortalama ve standart sapmaları.....	94
Tablo 4.18	: İşselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutunun ortalama ve standart sapmaları.....	94
Tablo 4.19	: Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutunun ortalama ve standart sapmaları.	95
Tablo 4.20	: Öz farkındalık boyutunun ortalama ve standart sapmaları.	95
Tablo 4.21	: Korelasyon bulguları.....	96
Tablo 4.22	: Yapısal eşitlik modeli uyum değerleri.....	98
Tablo 4.23	: Yapısal eşitlik modeli katsayıları.....	98
Tablo 4.24	: Araştırma modeline ait hipotez sonuçları.	99

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 : Liderlik ve performans ilişkisi.....	13
Şekil 1.2 : Vroom-Yetton-Jago normatif liderlik modeli.	24
Şekil 1.3 : Hersey ve Blanchard'a ait durumsal liderlik davranışı ve astların olgunluk düzeyi ilişkisi.....	25
Şekil 2.1 : Örgütsel psikolojik sermaye boyutları.....	52
Şekil 3.1 : Örgütlerde uygun kültür modeli	63
Şekil 4.1 : Araştırmanın modeli.....	77
Şekil 4.2 : Yapısal eşitlik modeli.....	97

ÖZET

ÖRGÜTSEL PSİKOLOJİK SERMAYE VE DESTEKLEYİCİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OTANTİK LİDERLİKTE ROLÜ: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

YETGİN, Muhammed Ali

Doktora, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tolga OMAV

Şubat 2017, 141 Sayfa

Modern liderlik yaklaşımları arasında bulunan otantik liderliğin temel özellikleri arasında, etik ve ahlaki değerlere önem vermesi, şeffaf ilişkiler kurabilmesi ve tarafsız karar verebilmesi bulunmaktadır. Örgüt için sahip olduğu en değerli varlık insan unsurudur, bu nedenle çalışan bireylerin umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık özelliklerinin geliştirilmesi, örgütün performansına olumlu etki edecektir. Destekleyici örgüt kültürü çalışanların risk ve inisiyatif almalarına, kişisel haklarına saygı duyulmasına, bilginin paylaşılmasına katkı sağlamaktadır. Otantik liderlik, psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt kültürü değişkenlerinin bir arada olduğu bir çalışmanın ülkemizde yapılmadığı görülmüştür. Çalışmanın bu açıdan bilimsel literatüre katkı sağlayabileceği değerlendirilebilir. Bu çalışmada psikolojik sermaye boyutları ve destekleyici örgüt kültürünün otantik liderlik boyutları üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Açıklayıcı araştırma olarak (experimental design) tasarlanmıştır. Araştırmanın hedef kitesini Ankara'da bir kamu kurumunda çalışan 810 kişi oluşturmuştur. Yargısal ve kolayda örnekleme teknikleriyle 262 çalışandan elde edilen veriler araştırmaya dahil edilmiştir. Veriler önceden hazırlanan ve 53 sorudan oluşan likert ölçeği yöntemiyle anlık (cross-sectional) olarak toplanmıştır. Veriler SPSS Statistics 22 ve AMOS 22

programları ile analiz edilmiştir. Hipotezler için yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Araştırma sonucunda, psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt kültürünün otantik liderlik üzerine önemli bir etkisi olduğu anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sermaye, Destekleyici Örgüt Kültürü, Otantik Liderlik



ABSTRACT

THE ROLE OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND SUPPORTIVE ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE AUTHENTIC LEADERSHIP: AN EMPIRICAL STUDY

YETGİN, Muhammed Ali

PhD, Department of Management

Thesis Supervisor: Prof. Dr. Tolga OMA Y

February 2017, 141 pages

The basic characteristics of authentic leadership, which is one of the modern leadership approaches, gives importance to ethical and moral values, to be able to establish transparent relationships and be able to give impartial decision. People are the most valuable asset of the organizations, thus the individuals hope, optimism, self-efficacy beliefs and the development of psychological endurance will have a positive impact on the performance of the organization. Supportive organizational culture allows employees to take risks and initiatives. The personal rights of employees are respected and knowledge is shared. Authentic leadership, psychological capital and supportive organizational culture are combination of variables, which were observed that weren't seen in our country. It is considered that this study is an important contribution to the scientific literature can be made. In this study, the dimensions of psychological capital and supportive organizational culture on the dimensions of the effects of authentic leadership were evaluated. Descriptive (experimental design) research is anticipated. Research group of the study consists of 810 persons who work in a public institution in Ankara. Judicial and sampling techniques the data obtained from 262 employees were included in the research A questionnaire consists of 53 questions prepared in advance and the method of instant data (cross-sectional) were collected. The data were analyzed with SPSS statistics 22

and Amos 22 programs. To test the a structural equation model has been built. As a result of research, psychological capital and supportive organizational culture have significant effects on authentic leadership.

Key Words: Psychological Capital, Supportive Organizational Culture, Authentic Leadership



GİRİŞ

Liderlik, sosyal bilimlerin birçok alanında çeşitli araştırmalara konu olmuştur ancak hakkında ortak bir tanım yapılamamıştır. İlkçağ dönemlerinden Platon ve Aristoteles, ortaçağ dönemlerinden Machiavelli gibi düşünürlerin yaptığı liderlik tanımlamaları liderliğin insanlık tarihi kadar eski, dünyanın en eski kavramlarından birisi olduğunu göstermiştir (Bulut ve Uygun, 2010: 30). Liderlik, milletlerin yönetimi, örgütlerin yönetimi gibi her türlü yönetsel kademe ve süreçlerde günümüzde de gerekliliğini, önemini ve geçerliliğini korumaktadır ve insanlık var oldukça bu gereksinimin devam edeceği öngörülmektedir. Bu çalışmada liderlik, örgütsel yönetim yönü ile ele alınmıştır.

Liderlik örgütsel yönüyle niçin gereklidir ve neden bir çalışma konusu olmalıdır soruları liderliğin gerekliliğini ve önemini ifade edecektir. XXI. yüzyılın modern dünyasında, ülkelerde hızlı değişimler ve gelişmeler olmaktadır. Küreselleşme ile birlikte, teknolojik gelişmeler hızlıca yayılmaktadır. Ülkelerin gelişmesi sahip oldukları kamu veya özel örgütlerin değişimi ve gelişimi ile orantılıdır. Hızlı dönüşüm ve değişimlerin yaşandığı örgütlerin, küresel dünya standartlarına ayak uydurabilmesi için yönetim tarzlarında değişim ve gelişimin sağlanması gerekmektedir. Örgütlerde bu değişim ve gelişmelerin sürdürülebilmesi için liderlik tarzı yönetimin uygulanması kaçınılmazdır. Örgütlerin, gelişen teknolojiye ayak uydurabilmesi, performans ve verimlilikte istikrarını sürdürebilmesi, motive olmuş çalışanları bünyesinde barındırabilmesi için etkin bir liderliğin gerekliliği, bu çalışmada liderliğin ele alınmasında temel nedenler arasında olmuştur.

Çalışanların aynı amaçlar doğrultusunda toplanarak hedefe ulaştırılması için örgütlerde liderlere çok ihtiyaç duyulduğu görülmüştür (Fındıkçı, 1999: 258). Lider, örgüt çalışanlarına etki edebilmekte (Bulut ve Uygun, 2010: 30) ve çalışanların amaçlara, hedeflere inanmasını, harekete geçmelerini sağlamaktadır (Gül ve Çelebi, 2014: 148). Liderden beklenen bazı temel özellikler, hedefleri bilmesi, iletişim yönü

güçlü olması, kendini iyi ifade edebilmesi, motive etme yönü yüksek olması, yenilik ve değişimlere açık olması, öğrenmeyi sevmesi, iş birliğine önem vermesi, saygı duyulan ve etik sahibi olması şeklinde açıklanmıştır (Carnegie, 2012: 200-201). Liderin sahip olduğu temel özellikleri doğrultusunda çalışanların, örgütün amaç ve değerlerini benimseyeceği ifade edilmiştir (Fındıkçı, 1999:414).

Ülkemizde son birkaç yıldır yapılan çalışmalar ile tanınmaya başlanan otantik liderlik, modern liderlik yaklaşımlarından birisi olarak karşımıza çıkmıştır. Örgütlerde bireyler arasındaki sorunlarda ki artış, örgütsel etik değerlere ilgi ve alakanın azalması gibi nedenlerden dolayı, otantik liderliğe ihtiyaç duyulduğu ortaya çıkmıştır (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013: 335). Değer, amaç ve duyguların çalışanlara etkin bir şekilde yansıtıldığı, açık, dürüst ve doğal davranış özelliklerinin sergilenerek çalışanlara değer verilmesi, otantik liderliği diğer liderlik türlerinden ayrıcalık kılan temel özelliklerinden sayılmıştır (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013: 336).

Liderlik örgütsel davranış ve örgüt kültürü gibi dış faktörlerden etkilenen bir yapıdır. Otantik liderliğin de yapılan bazı araştırmalarda dış faktörlerden etkilendiği görülmüştür. Araştırmada destekleyici örgüt kültürünün ve psikolojik sermayenin otantik liderliğe etkisi ele alınmıştır. Destekleyici örgüt kültüründe çalışanların inisiyatif almaları, kişisel haklarının korunması öngörülürken (Danışman ve Özgen, 2008: 281), psikolojik sermaye de bireylerin niteliklerinin geliştirilmesi ve örgütsel performansın artırılması öngörülmüştür (Çetin ve Basım, 2012: 126). Çalışmada otantik liderlik temel unsur olarak ele alınmış ve bağımlı değişken olarak ifade edilmiştir. Destekleyici örgüt kültürü ve örgütsel psikolojik sermaye ise bağımsız değişkenler olarak tanımlanmıştır.

Örgütlerin güçlü bir yönde geliştirilmesi ve şekillenmesinde, performansın yönetilebilir olmasında, otantik liderliğin etkili bir model olduğu ifade edilmiştir (Avolio ve Gardner, 2005: 334). Otantik liderler, çalışanlarına olumlu yönlerde etki edebilmektedir (Ayyıldız Ünnü, 2009: 1265), onları motive ederek, cesaretlendirerek (Topaloğlu ve Özer 2014: 161), onların gelişimlerine katkı sağladığı belirtilmiştir (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013: 336). Çalışanlarının bakış açılarına, görüş farklılıklarına açık olarak (Topaloğlu ve Özer 2014: 160), örgütte bir duygusunun geliştirilmesi ile çalışanların kendisini örgütün bir parçası olarak görmesine katkı sağlayarak (Palalar Alkan, 2015: 118), olumlu bir örgüt ikliminin oluşturulmasını

sağladıkları belirtilmiştir (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013: 339). Örgütte öz bilinç, kişisel farkındalık ve ahlaki değerleri yükselterek (Yıldız, 2013: 210), çalışanların güvenini kazanabilmiştir (Akgündüz ve Tütüncü, 2014: 168).

Örgüt kültürü, çalışanların kabul ettikleri değer, davranış ve normlardan oluşup (Çarıkçı ve Koyuncu, 2010: 3), kişilerin ortak düşünce, davranış ve inançlarını içermektedir (Atlı, 2012: 209). Örgüt kültürünün çeşitli alt kültürleri olabilmektedir. Destekleyici örgüt kültürü örgüt kültürünün alt kültürlerinden birisi olarak tanımlanmıştır. Destekleyici örgüt kültürünün temel özellikleri arasında, bireylerin inisiyatif kullanabilmesi (Çetin, Şeşen ve Basım, 2012: 200), bilginin çalışanlar arasında paylaşılması ve çalışanların kişisel haklarına saygı duyulması bulunmaktadır (Danışman ve Özgen, 2003: 107).

İnsan sermayesi önemlidir, bu nedenle çalışanların davranışları üzerine yapılan çalışmalar önem arz etmektedir (Çetin, Şeşen ve Basım, 2012: 197). İnsan sermayesine katkı sunan psikolojik sermaye, kurumsal ve kişisel performansı artırmak için tasarlanmıştır (Çetin, 2011: 374), bireylerin bilgi, beceri ve yeteneklerinin gelişimini ve olumlu bir psikolojik durumda olmalarını öngörmüştür (Erkuş ve Fındıklı, 2013: 304). Ülkemizde son yıllarda araştırmalara konu olan psikolojik sermayenin, pozitif örgütsel davranış alanında pozitif duyguları ihtiva ettiği belirtilmiştir (Erkmen ve Esen, 2013: 23).

Son on yıl içinde büyük ilgi ve araştırma desteği alan otantik liderliğin, performansı nasıl etkilediği anlaşılacak istenilmiştir (Wang v.d., 2014: 5) ve otantik liderliğin, yüksek düzeyde pozitif psikolojik sermayeye sahip olanlar ile pozitif yönlü ilişkili olduğu görülmüştür (Wang v.d., 2014: 5). Otantik liderlik ve pozitif örgütsel davranış geliştirmekte olan iki önemli yaklaşım olarak tanımlanmıştır (Yammarino v.d., 2008: 693). Psikolojik sermayenin, otantik liderliğin önemli bir bileşeni olduğu (Topaloğlu ve Özer, 2014: 161) ve otantik liderlik yönetim tarzı ile çalışanların psikolojik sermayelerinin, performansına daha güçlü bir şekilde yansıdığı görülmüştür (Topaloğlu ve Özer, 2014: 168). Böylelikle, çalışanlar tarafından otantik liderliğin uygulanmasına yönelik pozitif bir algının olduğu örgütlerde, çalışanların psikolojik sermayelerinin daha yüksek seviyede olduğu, örgütsel performansın arttığı görülmüştür (Topaloğlu ve Özer, 2014: 168). Daha başka bir ifade ile psikolojik sermayeleri yüksek seviyede olan çalışanların istihdam edilmesi ile birlikte, pozitif bir şekilde desteklenebilecek otantik liderliğin oluşturulması ile etkin ve verimli

örgütsel çıktılara erişilebileceği işaret edilmiştir (Topaloğlu ve Özer, 2014: 168). Başka bir çalışmada, pozitif psikolojiden etkilenen otantik liderliğin pozitif yönünün etkin kılınması ile çalışanlar arasında pozitif bir tutum ve davranış göstergesi olacağı ortaya konulmuştur (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013: 346). Bir diğer araştırmada, psikolojik sermaye boyutlarının, otantik liderlik boyutlarına etkisinin regresyon analizi ile incelenmesi doğrultusunda psikolojik sermaye boyutlarının otantik liderlik boyutlarının yordayıcısı olduğu görülmüştür (Keser ve Kocabaş, 2014: 15). Böylelikle, otantik liderlik boyutları ile psikolojik sermaye boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş, buna göre pozitif sermaye düzeyinde gerçekleşen bir artışın, otantik liderlikte de artışa neden olduğu anlaşılmıştır (Keser ve Kocabaş, 2014: 15).

Yapılan bir araştırmada, insan ve sosyal sermayenin bir unsuru olan psikolojik sermayeye destekleyici örgüt kültürünün etkisi olduğu görülmüştür (Çetin, Hazır ve Basım: 2013: 44). Örgütsel desteğin bulunduğu durumlarda, çalışanların performanslarının da yüksek bir seviyede olduğu görülmüştür (Çetin, Hazır ve Basım: 2013: 45). Böylelikle, destekleyici örgüt kültürünün, çalışanların psikolojik sermayesine doğrudan bir katkısı olduğu bulunmuştur (Çetin, Hazır ve Basım: 2013: 46). Bireysel yönlü psikolojik sermaye ile örgütsel yönlü destekleyici örgüt kültürü arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olması ile bu iki kavramın otantik liderliğe etkilerinin araştırılmasının bilime katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Küreselleşme ile birlikte liderliğin gelişimi farklı kültürlerden etkilenmiştir (Sargut ve Aktaş, 2012: 15). Yapılan çalışmalarda, liderlik davranışlarının kültürel değerlere göre hangi boyutta farklılaştığı çeşitli araştırmalara konu olmuştur (Sargut ve Aktaş, 2012: 15). Liderliğin güncel yaklaşımlarından otantik liderliğin, örgüt kültürünün güncel türlerinden destekleyici örgüt kültüründen ne ölçüde etkilendiğinin belirlenmesi araştırmanın temel konularından birisini teşkil etmiştir.

Çalışmanın yapısal olarak toplam beş bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde liderlik süreci ve otantik liderlik başlığı altında liderlik temel unsurları ile ele alınmış ve liderliğin modern yaklaşımlarından olan otantik liderlik tanımlanmıştır. İkinci bölümünde psikolojik sermaye başlığı altında, pozitif psikoloji ve psikolojik sermaye tanımlanmış, psikolojik sermayenin boyutları ve yararları açıklanmıştır. Üçüncü bölümde, örgüt kültürü süreci ve destekleyici örgüt kültürü başlığı altında kültür, örgüt kültürü, kültürün öğeleri, yararları ve türleri tanımlanmış,

ayrıca destekleyici örgüt kültürünün tanımı, boyutları ve yararları açıklanmıştır. Çalışmanın dördüncü bölümünde, araştırmanın uygulaması kapsamında araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, metodolojisi ve bulguları yer almaktadır. Beşinci bölümde, araştırmanın sonuçları ve öneriler bulunmaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK SÜRECİ VE OTANTİK LİDERLİK

1.1 Liderliğin Gelişimi

Sosyal bir varlık olarak insan, bir arada yaşama eğilimde olmuştur. Bir arada yaşama ile etkileşimin olduğu toplumlarda, bazı kişiler diğerlerinden daha baskın ve ön planda olabilmiş ve kabul görüşe göre lider olarak görülebilmiştir (Teyfur v.d., 2013: 85). Böylelikle, liderlik için insanlık tarihi kadar eski olduğu söylenebilmiştir (Teyfur v.d., 2013: 85). Herhangi bir grubun ya da örgütün nihai hedeflerinin başarılması için bir kişinin diğerlerinde etki kurması olarak tanımlanan liderlik konusunda yapılan çalışmalar, liderliğin şekillendirdiği uygarlıkların ortaya çıkışı kadar eski olmasından dolayı, İlkçağ dönemlerinden beridir yapılan tarih araştırmaları aynı zamanda liderlik araştırmaları olmuştur (Bulut ve Uygun, 2010: 30). Liderlik ile ilgili bilgilere beşbin yıllık Mısır Hiyeroglif yazıtlarında ve Helen uygarlığının filozoflarından Aristoteles ve Platon'un yazıtlarında rastlanılmıştır (Aslan, 2013: 23). Aristoteles, Platon ve Sokrates gibi ünlü felsefi düşünürler; kişisel, fiziksel ve sosyal özellikleri ile yöneticilerin diğer insanlardan ayrı özelliklere sahip olduklarını iddia etmişlerdir (Barutçugil, 2014: 26). Eski Türk destanlarında ve Çin klasiklerinde, liderlere ait özellikler ve liderin toplumuna karşı olan sorumlulukları ele alınmıştır (Erel, 2008: 7). Eski Yunan ve Roma uygarlıkları ise kendilerine özgün bir şekilde liderlerini eserlere ve yapıtlara resmetmiş ve yazmışlardır (Erel, 2008: 7).

Liderlik ile ilgili XX. yüzyılda beş bin üzerinde çalışma yapılmış ve üç yüz elliden fazla lider ve liderlik ile ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmıştır (Gül ve Çelebi, 2014: 148). 1900'lü yılların başlarında liderlik doğuştan mı gelir yoksa sonradan mı gelişir sorusunun cevabı liderlik doğuştan geldiği şeklinde verilmiş ve bu yıllarda kişilik üzerine çalışmalar yapan psikologlara göre, lider tanımında olan kişiler diğer

kişilere göre farklı ve ayırt edilebilir özelliklere sahip olduğu ifade edilmiştir (Owen v.d., 2010: 19). 1900'lü yıllarda liderlik yaklaşımı olarak ele alınan "Büyük Adam Teorisi" ya da diğer adı "Kişisel Özellik Liderlik Yaklaşımı"nın ortaya çıkması ile lider, güç ve otoritenin sembolü olarak görülürken; liderlik ile ilgili bilime konu olan esas çalışmalar 1920'li yıllardan sonra yapılmıştır (Bakan ve Büyükmeşe, 2010: 73).

XX. yüzyılın ikinci yarısında itibaren yapılan araştırmalarda liderin doğuştan gelen diğer insanlara karşın ayırt edici farklı özelliklerinin olmadığı bulgusuna erişilmiştir (Owen v.d., 2010: 19). 1940'lı yıllarda, grup liderlik yaklaşımı üzerine araştırmalar yapılmış, 1950'lerde ise liderin yönelimleri ile davranış kuramları ortaya çıkarılmıştır (Karadağ, 2009: 1359). 1950 ve 1960'lı yıllarda, liderlik ile ilgili yoğun bir çalışma sürecine girildiği görülmüştür (Zel, 2001: 90). Bu yıllarda Amerika'da Robert Blake ve Jane Mouton, İngiltere'de John Adair yaptıkları araştırmalar neticesinde liderliğin öğrenilebilir olduğu görüşünü benimsemişlerdir (Owen v.d., 2004: 19).

1990'lı yıllardan sonra, etik liderlik, paylaşılmış liderlik, gelecek odaklı liderlik, kültürel liderlik, hizmet liderliği ve ruhsal liderlik gibi yeni yaklaşımlar ortaya konulmuştur (Karadağ, 2009: 1360).

Yüzyıllar boyunca var olan liderlik, toplumdaki değişim süreçlerinden etkilenmiş, böylelikle toplumsal koşullar, yeni liderlik türlerini ortaya çıkarmıştır, örneğin özellikler yaklaşımında, kişinin lider olarak doğduğu kabul edilirken; davranışsal yaklaşımda liderin davranışlarının grup üzerindeki etkileri; durumsal yaklaşımda lider davranış biçiminin koşullara göre olması belirtilmiştir (Teyfur v.d., 2013: 86). Bryman(1992)'in kendisine ait bir görüş olarak belirttiği liderlik ile ilgili yapılan araştırmaların tarihsel gelişimine ait tanımlar Tablo 1.1'de gösterilmiştir (Kızıloğlu, Tabak ve Erkenekli, 2012: 114).

Tablo 1.1: Liderlik araştırmalarının tarihsel gelişimi.

Dönem	Yaklaşım	Ana Tema
1950'lere kadar	Özellikler Yaklaşımı	Liderlik doğuştan kazanılan yetenektir.
1950-1970 yılları	Davranışsal Yaklaşım	Liderin etkinliği liderin davranışları temelinde ele alınmaktadır.
1970-1980 yılları	Durumsal Yaklaşım	Etkili liderlik içinde bulunulan koşullara göre farklılaşmaktadır.
1980'den Günümüze	Modern Liderlik Yaklaşımları	Liderin vizyona ihtiyacı vardır.

Liderlik yaklaşımlarının özellikler, davranışsal, durumsal ve modern liderlik yaklaşımları olarak gelişmesi, tarihin her döneminde var olan liderliğin hiyerarşik doğası gereği gelecekte de önemine ihtiyaç duyulacağını öngörmektedir (Teyfur, v.d., 2013: 85).

1.2 Liderlik ve Lider Kavramı

İngilizce dilinde lider, “leader”; liderlik etmek, “to lead”; liderlik, “leadership” kelimeleri ile tanımlanmıştır (Yıldız, 2013: 23). Denizci bir millet olan Anglosaksonlar “lead” kelimesini yol göstermek anlamında, “leader” kelimesini de yol gösteren kaptan manasında kullanmışlardır (Yıldız, 2013: 23). Liderlik yol göstermek, lider ise yol gösterendir. Böylelikle liderlik için bir süreç, lider için ise bu süreci yürüten rol model denilmektedir. Lider ve liderlik birbirlerini tamamlayan bütünlüyci kavramlar olmuştur, birbirlerinden ayrı düşünülmemiştir.

Liderlik, insan denilen zor anlaşılabilir bir varlığı içinde barındırmaktadır, bu nedenle liderliğin çözülebilmesi ve anlaşılabilmesi kolay olmamıştır ve hakkında yüzlerce teori üretilmiştir (Sığırı, 2012: 93). Asırlar boyunca bilim ile var olabilme özelliğine sahip olan liderlik, sosyal bilimlerde güçlü ve hep gündemde olabilen bir kavram olmuştur (Sığırı, 2012: 93). Günümüzde lider ve liderlik ile ilgili birçok tanımlayıcı açıklama yapılmasına rağmen ortak bir tanım yapılamamıştır (Aslan, 2013: 24).

Liderlik, kâr amacı güden örgütlerde olduğu gibi kâr amacı gütmeyen kamu kurumları, siyasi partiler, dini müesseseler veya askeri kurumların yönetimi gibi geniş kapsamlı bir alanı içine almıştır (Yörük, Dündar ve Topçu, 2011: 104). Doğuştan gelen bazı yetkinlikleri içeriyor olabilese de, izleyici ve koşulların göz ardı edilmesi, liderlik sürecini tam olarak tanımlamamıştır (Yıldız, 2013: 28). Bu nedenle, liderlik tanımı için zamanla geliştirilen bilgi, tutum ve davranışların bir bütünü olduğu belirtilmiştir (Yıldız, 2013: 28). Bir lider adayı için doğuştan gelen bazı yetenek özellikleri olabileceği gibi, iç ve dış koşulların etkisiyle de liderlik kapısı açılabilmiştir (Barutçugil, 2014: 424). Çünkü kimin lider olacağına yönelik niceliksel bir yöntem tam olarak ortaya konulamamıştır (Barutçugil, 2014: 424). Örneğin, kariyerinin başında lider gibi görünmeyen bir kişi, daha sonraları güçlü bir lidere dönüşebilmiştir (Barutçugil, 2014: 424).

Bir arada olan bireylerin, belirli bir süreçte, takip ettikleri nitelikli vasıflara sahip olan kişi lider olarak tanımlanmıştır (Erel, 2008:129). Nitelikli vasıfları arasında; başkalarının düşüncelerini, hareketlerini ve faaliyetlerini etkileyebilmesi, yönlendirebilmesi (Parlak, 2013:234), işi iyi öğrenebilmelerini teşvik etmesi ve inisiyatif almalarını sağlaması gösterilmiştir (Carnegie, 2012: 133). Belirli durum, zaman ve koşullarda bireyleri veya grupları, belirli amaçlara ulaşılması için, harekete geçirme isteğini uyandırmak, etkileyebilmek ve yönetmek, liderlerin temel özellikleri arasında gösterilmiştir (Yıldız, 2013: 24).

Liderliğin sadece bir fikir üretme sanatı değil, harekete geçme sanatı olduğu görülmüştür (Walters, 1987: 89). Bir grup insanı, belirli amaçları gerçekleştirebilmek için harekete geçiren, bilgi ve yeteneklerin toplamı olan liderliğin bir süreç olduğu anlaşılmaktadır (Parlak, 2013: 234). Liderlik süreci içinde, bir grup insan, bu insanlara ait ortak bir amaç ve bu amacı gerçekleştirebilecek bir lider kişi bulunmalıdır (Bakan v.d., 2015: 202). Liderliğin bir süreç olması; astlarını etkilemek için gösterdiği davranış süreci, astları ile arasındaki iletişim süreci, astlarını hedeflerine ulaştırma süreci, astlarına örnek olma süreci olarak açıklanmıştır (Erel, 2008: 138-139).

1.3 Liderin Özellikleri

Küreselleşme ile birlikte sosyal, siyasi, kültürel ve iktisadi konularda meydana gelen hızlı değişimlerin, örgütleri etkilemesi ile birlikte yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olmaları ihtiyacı kaçınılmaz olmuştur (Güney, 2006: 137). Örgütlerin belirli planları vardır ancak bu planların uygulamaya geçebilmesi, değişen çevre koşulları ile baş edilebilmesi, örgütsel büyümenin kontrol altında tutulabilmesi, örgütlerde farklı davranışlarda bireylerin olabilmesi gibi nedenlerden dolayı liderliğe ihtiyaç duyulmuştur (Zel, 2001: 93). Liderlik vasfına sahip olmayan bir yönetici ile örgütün kârlılığı artabilir (Baltaş, 2013: 133) ancak kârlılığın uzun sürmesinin, motive olmuş çalışanlar ile iletişim kurabilen liderler sayesinde mümkün olabileceği belirtilmiştir (Baltaş, 2013: 134). Yöneticilerin liderlik vasfı kazanmasını gerekli kılan temel nedenler arasında; örgütlerin çok değişken bir çevrede faaliyet göstermesi, rakipleri ile mücadele içinde olması, teknolojik ve sosyal değişimlere ayak uydurabilme gereksinimi şeklindedir (Güney, 2006: 137). Örgüt için gerekli tüm unsurlar yerine getirilmiş olsa da, eğer örgüt, etkin bir lider tarafından

yönetilmiyorsa, amaçlara ulaşmak için başarıdan söz edebilmenin zor olacağı ifade edilmiştir (Parlak, 2013: 255). Bu nedenlerdir ki, kamu veya özel örgütlerin hangi yönetim kademesi olursa olsun, yöneticilik vasıfları taşıyan bireylerin liderlik özelliklerine sahip bir şekilde iyileştirilmesi ve geliştirilmesi, örgütsel performansı artırabilecektir.

Literatürde birçok liderlik türleri olmasının yanında liderlikten beklenen bazı temel özellikler olduğu görülmüştür. Liderin en önemli özelliklerinden birisinin iletişim becerisi olduğu belirtilmiştir. Örgütsel başarı için örgütüne rehberlik eden (Çetin, Karabay, Efe: 2012: 234) liderlerin, görevi başarmak için diğerleri ile birlikte ortak gibi çalışması gerekmektedir (Adair, 2013: 73). Örgüt içi iletişim ile uyumluluğu sağlayan bir liderin başarması, örgütün başarması olarak değerlendirilmiştir (Parlak, 2013: 242). Örgütsel iletişim; hedefe yönelik ortak bir görev bilinci göstermekte (Adair, 2013: 106) ve yenilikçi çözümlere kapı açmaktadır (Adair, 2005: 28).

Lider için daha birçok özellik tanımlanmıştır. Lider, söylediklerini yaşayabilen ve davranışları ile örnek olan (Barutçugil, 2014: 338), kendisine bağlı olan insanların gücünü kendisi için bir rakip olarak değil destekleyici bir unsur olarak gören (Walters, 1987: 92-93), empati ve sezgi becerisini iyi kullanan, çalışanlarını önemseyen, insanların kalbine, ruhuna ve aklına hitap eden, otorite ve stratejiyi etkin bir şekilde kullanabilen (Goffee ve Jones, 2011: 109) bir kişilik olarak tanımlanmıştır. Tutarlı, sabırlı, cömert, adaletli, başkalarını anlayabilen, cesur, fırsatları görebilen, değişime uyum sağlayan, pratik ve analitik zekâlı, sağduyulu, dikkatli, disiplinli, istikrarlı ve risk alabilen (Erel, 2008: 46-48), yeteneklerinin sınırlarını bilen, coşkulu, duygu yönü zengin, yardımsever, olumlu ve ümitli (Erel, 2008: 42), kendisini rahat ifade edebilen (Erel, 2008: 43) kişilerdir. Olumlu sonuçların yanında, olumsuzluklar karşısında da sorumluluğu üstlenen ve işi sonuçlandırmaya yönelik uğraşan, bu doğrultuda insanları etkin bir şekilde ikna edebilen (Walters, 1987: 33-34) liderler, ayrıca dış dünya ile başa çıkabilecek bir savunma gücüne de sahip olmalıdırlar (Erel, 2008: 41).

Lider öğrenir, geleceği tahmin öngörüsü vardır, hızlı yapısal değişikliklerin neden olduğu belirsizlikleri aydınlatır, karmaşıklıkları düzeltebilir, çatışmaları yönetebilir (Fındıkçı, 2009: 580). Geleceğe odaklandığından ileri görüşlüdür, örgütü hakkında geleceğe yönelik görüş ortaya koyabilir, iyimser ve olumlu bir yaklaşımı

benimser, fırsatları değerlendirir, olası tehditler için gerekli önlemleri alır, gelişmeleri demografik, sosyal, ekonomik, yasal, teknolojik ve çevresel gibi ayrı başlıklar altında izleyip değerlendirir (Barutçugil, 2014: 280-281). Geçmiş ve gelecek arasındaki bir tercihte geleceği seçer, problemlerden ziyade daha çok fırsatlara odaklanır, trene binmez kendi yönünü belirler, kolay yere nişan almaz, zora nişan alır (Drucker ve Maciariello, 2011: 175).

Lider sahip olduğu özellikleri ile izleyicilerine karşı pozitif bir yaklaşımda bulunabilen bir kişiliktir. Liderin, izleyicileri ile olan ilişkisinde, duygu, düşünce ve ortak hareket etme bilincinin önemli olduğu belirtilmiştir. Duygu ve düşüncelerini denetleyebilen liderlerin (Baltaş, 2013: 123-124), karakteri, görünüşü ve davranışları ile izleyicilerini etkileyebildiği ve onları kendi istekleri doğrultusunda yönlendirebildikleri görülmüştür (Yıldız, 2013: 25). Kişisel arzularını en başa değil sona koyabilmesini bilir ve ben şunu istiyorum yerine doğru olan hangisi şeklinde bir yaklaşımla izleyicilerine değer verir (Walters, 1987: 49). Yol gösterir, ben değil biz diyerek otoriteden ziyade işbirliğine güven duyar (Carnegie, 2012: 19-20). Biz duygusu ile hareket etmek önemlidir. Çünkü lider ile çalışanlar arasında sağlam bir iletişim ve güven köprüsünü oluşturur. Biz duygusu ile hareket eden bir lider egosunu da faydaya çevirebilir. Kişisel egoyu ön planda tutmadan, egonun işlere yönelik yönlendirmesi ile ego içe dönük değil, dışa dönük bir enerji olarak kullanılır ve engel olan bir ego yerine yardımcı aracı olan bir ego ortaya çıkmış olur (Walters, 1987: 29-30). Örneğin, bir subay, savaş esnasında egosunun akımını içe yönelik kullanırsa kendisinin ne kadar iyi bir subay olduğunun etrafınca bilinmesi için gayret gösterecektir, dışa dönük olursa kendisini kısıtlamış ve sınırlamış olmayacak, ego akımını savunulan ya da elde edilmesi planlanan hedefe doğru odaklamış olacaktır (Walters, 1987: 29-30). Liderin izleyicilerine karşı yaklaşımı bir sonraki bölümde daha detaylı ele alınmıştır.

1.4 Lider ve İzleyiciler

Liderlik ile ilgili birçok farklı kavramsal açıklamaların temel ortak noktası olarak belirli bir amacın olması, bu amaca yönelik bir grup insanın bir araya gelmesi ve bu grubu yönlendirebilen bir liderin olması şeklindedir (Zel, 2001: 91). Liderin, izleyicileri ile bir bütünü oluşturduğu görülmektedir. İzleyiciler; lideri takip eden ve destekleyen çalışanlardır.

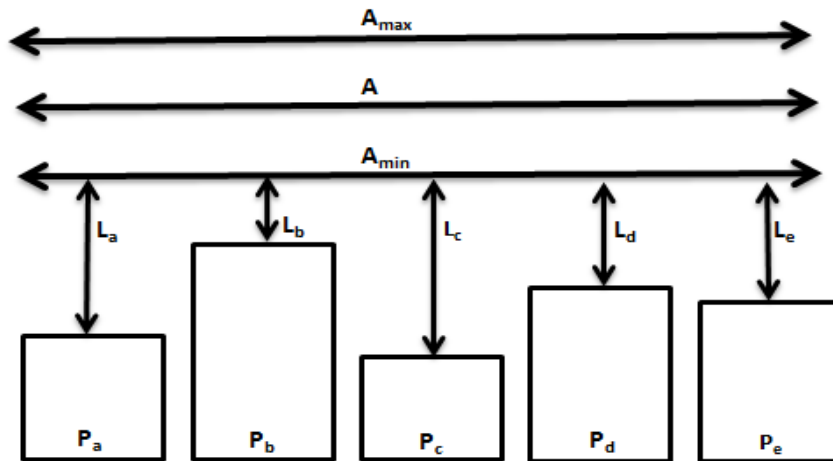
Liderler, örgütün içinde bulunduğu duruma uygun bir harita çizer, bu çizimi izleyicilerine basit ve anlaşılır şekilde açıklar, bu haritayı benimsetir ve ileriye dönük yönlerinin tartışılıp planlanmasının önü açmaya çalışırlar (Ancona, 2011: 241). İzleyicilerini sahip oldukları halleriyle kabul eder ve onları kendi istediği şekle girmesine kalkışmaz ve insanların yeni süreçlere alışması için sabırlı olurlar (Walters, 1987: 64). Liderin, hatasını kabul etmesi ya da danışarak kendi görüşü dışında bir başka görüşü benimsemiş olması, lider açısından bir zayıflık göstergesi olarak düşünülmemelidir (Walters, 1987: 80). Takımının başındaki bir koç gibidir, izleyicilerinin gelişmesi için onlar ile güçlü ve hassas bir iletişim kurar, onları önemser ve hizmet eder, güçlü ve zayıf yönleri, sevdiklerini veya sevmediklerini, neye tepki verdiklerini bilir, ihtiyaç duyacakları gerekli araç, kaynak ve bilgiyi temin eder, onlara zaman ayırırlar (Carnegie, 2012: 9-13).

Lider; davranışları ve sahip olduğu özellikleri ile izleyicilerine karşı örnek bir kişilik modelidir (Parlak, 2013: 238). Liderin örnek bir model olabilmesinin temel koşullarından birisi lider olacak bir kişinin öncelikle liderliği istemesi ve kendisini bu yönde geliştirmesi şeklinde açıklanmıştır (Barutçugil, 2014: 421). Liderliği isteyen bir kişi, liderliği iyi öğrenir, izleyicileri iyi gözlemler, yazılı kaynakları okur, süreçlere aktif olarak katılır, düşüncelerini etkin bir şekilde ifade edebilir (Barutçugil, 2014:452). Bazı kişilerin doğuştan gelen bazı yetenekleri olsa da, liderliğin öğrenilebilir ve geliştirilebilir beceriler toplamı olduğu görülmüştür (Maxwell, 1999: 29). Liderliğini geliştiren bir kişi liderlik becerilerini ve yeteneklerini izleyicileri ile buluşturabilmelidir. Mühendislik ile ilgili bir birimin başında ise ilgili teknik konuya, satış ile ilgili bir birimin başında ise satış niteliklerine ait konulara vakıf olabilmelidir, böylelikle izleyicilerinden saygınlık görebilecektir (Adair, 2013: 20). Liderlik gücü liyakat ile kazanılabilir veya kazandırılabilir ancak lideri lider yapan temel özelliklerden birisi izleyicilerin lideri kabullenmesi gerçeği olduğu belirtilmiştir (Barutçugil, 2014: 45). Liderlerin hayat hikâyelerinin izleyicileri için gerçek olaylara karşı rehber olduğu ve onların gelişimine yansıtacağı ifade edilmiştir (Avolio ve Gardner, 2005: 318).

Liderliğin pozisyonel güçten ziyade kişisel güce dayandığı, değişim, ilham ve motivasyon ile örgütün vizyonunun izleyiciler tarafından fark edilmesininin sağlanması gerekliliği belirtilmiştir (Khuntia, Suar, 2004:13). Ortak vizyon ve hedeflerin benimsenip, bunların gerçekleştirilmesi için gerekli katkının sağlandığı

enerjik bir süreç olan liderlikte, bu süreci doğru bir şekilde okuyabilen ve yöneten, sorunlara çözüm üretebilecek kapasitede ön plana çıkan kişilerin lider (Bulut ve Uygun, 2010: 30) olarak izleyicilerinin kabulünü alabileceği öngörülmüştür. Bir örgütte, lider ve izleyicilerin ortak bir hedefte buluşarak süreci birlikte yürüttükleri, lidersiz izleyiciler ya da izleyicisiz liderlerin bir örgüt için eksiklik olduğu, birbirlerini tamamlamalarının bir bütünlük teşkil ettiği görülmüştür.

Lider ve izleyiciler arasındaki ilişkiler üzerine literatürde çeşitli formüller tanımlanmıştır. Örneğin, liderlik = $f(\text{lider, izleyiciler, şartlar})$ formülü ile lider ve izleyiciler arasındaki ilişki ifade edildiğinde, liderliğin izleyiciler ve şartlar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreç olduğu belirtilmiştir (Ertürk, 2013: 174). Liderlik = $f(\text{lider, izleyiciler, koşullar ve durumlar})$ şeklinde de ifade edilebilen formülde, liderin izleyicileri bir amaç için etkilediğini ve bu etkilenme sürecinin ise koşul, durum ve izleyicilere göre değiştiği ifade edilmiştir (Yıldız, 2013: 26). İzleyicilerin performans seviyeleri farklılık gösterebildiği, bu durumda liderin her bir bireye aynı şekilde davranması beklenmemesi gerektiği söylenmiştir (Zel, 2001: 91). Az performans gösteren bir birey ile çok performans gösterecek bireye karşı liderin kullanacağı etki miktarı değişecektir (Zel, 2001: 93). Etki miktarı; liderin çalışanlarını çok iyi tanması ile mümkün olabilecektir (Zel, 2001: 93). Bons (1991) tarafından ortaya konulan liderlik ve performans ilişkisini gösteren fonksiyonel model Şekil 1.1’de gösterilmiştir (Zel, 2001: 91).



Şekil 1.1: Liderlik ve performans ilişkisi.

Yukarıdaki şekilde örgütün ideal seviyedeki performansı A, en alt seviyedeki performansı A_{min} , en yüksek seviyedeki performansı ise A_{max} ile gösterilmiştir (Zel,

2001: 91). P_a , P_b , P_c , P_d ve P_e barları, örgütün içinde bulunan izleyicilerin motivasyon ve performanslarını gösterirken, L_a , L_b , L_c , L_d , L_e barları ise liderlik fonksiyonları olarak tanımlanmış ve izleyicinin gösterdiği performans ile örgütün beklediği performans arasındaki boşluğu kapatmayı sağladığı gösterilmiştir (Zel, 2001: 91). Grafiğe göre P_b ile gösterilen izleyicinin performansı örgütün kabul edilebilir performans beklentisi olan A_{min} seviyesine diğer astlara göre daha yakın görüldüğünden, L_b liderlik fonksiyonunun etki gücü diğer liderlik fonksiyonlarına göre daha az bir seviyede olduğu görülmüştür. Çünkü P_b ile gösterilen izleyicinin performansı diğer izleyicilerin performanslarına göre daha yüksek seviyede olduğu görülmüştür. P_c ile gösterilen izleyicinin performansı ile örgütün kabul edilebilir A_{min} seviyesi arasındaki boşluğun kapanması için devreye girecek olan liderlik fonksiyonunun etki gücü diğer izleyicilerin performanslarına karşın gösterilecek liderlik fonksiyonlarının etki gücüne göre daha yüksek seviyede olması gerektiği belirtilmiştir. Liderlik ve performans arasındaki ilişkiye yönelik bir diğer görüşe göre, lider, yapılan işe uyumlu performans gösteren bireylere, direnme eğiliminde olan bireylere göre daha fazla enerji aktarır, örgütün zayıf yönlerinden ziyade güçlü yönleri ile çalışır ve negatif durumlar ile uğraşırken gereksiz yere enerji harcamaz şeklinde ifade edilmiştir (Walters, 1987: 111).

Liderliğin daha iyi açıklanabilmesi için, lider ve yönetici arasındaki farklılıkların görülmesi gerekmektedir.

1.5 Lider ve Yönetici Arasındaki Fark

Örgütün amaçlarını, değerlerini ve hedeflerini saptayıp bunları gerçekleştirme yönetim olarak tanımlanırken; bir yön belirlemek, çalışanların bu yönde ilerlemelerini motive etme süreci liderlik olarak tanımlanmıştır (Baltaş, 2013: 130). Yönetim; bugün ile ilgili olduğu bu yönüyle yapılması gereken işleri, amaçlara ulaşmadaki sistem ve süreçleri kapsadığı, liderliğin ise daha çok geleceğe yönelik olduğu, vizyon gerektirdiği, radikal değişim ve dönüşümleri ele aldığı belirtilmiştir (Baltaş, 2013: 130). Yönetim, sistem, süreç, teknoloji, hedef, standart, ölçüm, kontrol ve planlama gibi unsurları kapsar ve bunların bir arada yürütülmesi, yönlendirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi ile ilgilenirken, liderlik ise bireylere, yapıya ve kültüre odaklı olup, özü itibari ile yenilikçiliği ve girişimciliği öngördüğü ifade edilmiştir (Barutçugil, 2014: 73).

Yönetici kavramı için literatürde bazı tanımlamalar yapılmıştır. İnsan gücünden istifade ederek (Baltaş, 2013: 128) başkalarına iş gördürdüğü, onlar aracılığı ile işi amaca yönelik neticelendirdiği (Erel, 2008: 164), çalışanların nasıl harekete geçirileceğini ve onlar ile nasıl iyi geçinileceğini iyi bildiği, onların eğitimine ve geliştirilmesine önem verdiği şeklinde tanımlanmıştır (Sobel, 2000: 103). Alt seviyelerden yükselerek gelen (Carnegie, 2012: 21), yöneticilerin; çalışanlarını, müşteri, rekabet ve şirket olmak üzere üç temel noktaya odaklanmalarını sağladığı görülmüştür (Baltaş, 2013: 200). Yönetici için yetki ve otoritesini görev tanımından aldığı, iyi eğitilmiş, deneyimli, yönetim fonksiyonlarını doğru ve etkin bir şekilde işletebilen, profesyonel bir kişilik olduğu belirtilmiştir (Fındıkçı, 2009: 48).

Yönetici, beşeri ve fiziksel kaynakları organize ederek örgütün dış çevre ile rekabet edebilmesini sağlamanın yanında (Akgemci, 2008: 18), çalışanlara özenle görevlendirmeleri yapmaktadır (Drucker ve Maciariello, 2011: 99). Yöneticilerden beklenen, kişiliğini ön plana çıkarması (Sobel, 2000: 102), ben yerine biz düşüncesini benimsemesi (Drucker, 2013, 38-39), güçlüklerle mücadele edebilmesi ve risk alabilmesidir (Baltaş, 2013: 193). Yöneticilerin düştüğü bazı hatalarda ele alınmıştır. Saygı görmek için unvanını kullanmak, sözünden dönmek, iş ve kişisel konuları birbirine karıştırmak, bireylerin farklı özelliklerini ve ihtiyaçlarını göznetmeden herkese tek düzey davranmak, hedefleri açıkça bildirmemek, başarılı çalışanları takdir etmemek, kararlı bir şekilde hareket etmemek, yetkilendirme yapmamak, bir yöneticinin düşebileceği önemli hatalar arasında gösterilmiştir (Carnegie, 2012: 201).

Yönetici ve liderliğe ait tanımlardan yola çıkarak her ikisi arasındaki ilişkiye yönelik açıklayıcı birçok tanımlama yapılmıştır. Yönetici, sürecin ayrı bir parçası, lider ise tüm örgütü bir bütün içinde ele alan ve ayrı olmayan bütünleşik bir unsur olarak tanımlanmıştır (Erel, 2008: 192). Sürecin ayrı bir parçası olan yönetici için temel odak noktası sistem olup, kâr ve zarar çizgisini gözettiği, örgütün kural ve prosedürlerini uyguladığı belirtilirken, lider için kural ve prosedürlere gerekirse meydan okuduğu ifade edilmiştir (Erel, 2008: 192). Yönetici, yönetmek için işleri doğru bir şekilde yapmaya odaklanır, kurallara ve politikalara uyulması gerektiğini önemser, lider ise doğru şeyleri yapmak ister, insanları motive eder ve işlerin nasıl yapılacağını onlara öğretir (Carnegie, 2012: 15). Kişilerin yönetici ya da lider

pozisyonlarına ulaşmalarının ortak nedenlerinin başında yaptıkları işte etkin olmalarının yattığı belirtilmiştir (Carnegie, 2012: 35). Yöneticiler ile liderler arasında temel farklı noktanın değişim olduğu görüşü yaygındır (Barutçugil, 2014: 304). Çünkü yönetici örgütün düzen ve kararlılığın sürdürülmesi yolunda gayretlerini ortaya koyarken lider ise örgütsel değişimi sağlar ve değişimleri yöneten kişi olarak açıklanmıştır (Barutçugil, 2014: 304).

Akademik yönlü bazı çalışmalarda, yönetici ve lider arasında başka farklılıklarında bulunduğu görülmüştür. Yönetici, düzeni sürdürür, kontrol eder, lider ise sıra dışı yeni olanaklar geliştirir (Owen, Hodgson ve Gazzard, 2010: 68). Yönetici, amaç belirler, planlar, bütçeyi takip eder, örgüte kaynak aktarılmasını sağlar, lider ise yön belirler, geleceğe dönük vizyon belirtir, vizyon için değişim stratejilerini tespit eder, doğru insanları doğru görevlere yerleştirir ve onları eyleme geçirir (Baltaş, 2013: 128). Liderde, yüksek düzeyde bir özgüven, etkileme gücü, inandığı değerlerini izleyicilerine ikna etme gücü bulunurken, yöneticide, planlamalar ile tanımlı hedeflere ulaşma ve bu hedeflere ulaşmada somut, ölçülebilir, sayısal gereçlerden yararlandığı belirtilmiştir (Yıldız, 2013: 10). Yöneticiler, iş süreci, başka bir tesise taşınmak, teknolojik iyileştirme, eğitim programları, performansa göre ücret ve ödüllendirme gibi taktiksel değişim uyguladığı, liderin ise örgüt kültürünün değiştirilmesi, örgüt için bir strateji belirlenmesi gibi uzun dönemli ve daha geniş kapsamlı olan stratejik değişimi uyguladığı belirtilmiştir (Barutçugil, 2014: 304). Örneğin, bir örgütün üretim planlamasında geçen sene bol ceketler, bu sene ise dar moda ceketler öngörülebilir, bu taktiksel değişimdir, ancak belki daha fazla kâr marjı vardır diye ceket üretiminden birden vazgeçip otomobil lastiği üretimine geçiş kararı almak stratejik değişimdir. Başka bir örnek olarak, bir subay eğer astına şu tepeyi ele geçire demiş ise asttan beklenen yöneticiliktir, hangi tepeyi ele geçirelim diye sorarsa asttan beklenen liderliktir (Yıldız, 2013: 29).

Yönetici ve liderin hiyerarşik yapıdaki konumları da farklı olarak değerlendirilmiştir. Yönetici gücünü hiyerarşik yapıdaki konumundan aldığı, liderin gücü başkalarını yetkilendirme de kullandığı ve gücünü doğruluk, dürüstlük, güven ve saygılı tutumundan aldığı belirtilmiştir (Halis, 2007: 22). Yönetici, örgütü hiyerarşik düzeyde emir ve talimatlar ile yönetirken, lider ise gücü yukarıdan aşağı doğru, yatay, ya da yukarıya doğru kullanabildiği ifade edilmiştir (Yıldız, 2013: 8). Yöneticiler, atama yolu ile örgütün başına getirilirken, lider ise bireysel özellikleri ya

da bireyleri etkileme gücü ile grup içinde kendini göstererek, resmi prosedürlerden geçmeden idareci olabilmektedir (Parlak, 2013: 235). Yöneticiye ait iş tanımları var iken lidere ait yetki ve sorumluluk tanımı yapılması gerekmemiştir (Yıldız, 2013: 8). Bir yönetici bir örgüt ya da grup lideri olabilir fakat her yönetici bir liderdir denilmemiş, ama liderler aynı zamanda yöneticilerdir denilmiştir (Parlak, 2013: 235).

Yönetici ve liderin temel ortak noktaları, yapılan bazı çalışmalarda ele alınmıştır. Yönetici ve lider her ikisi de nelerin yapılacağına karar verir, insan ilişkilerinin kurulmasını ve çalışanların işlerini yapmalarını sağlar (Baltaş, 2013: 128). Liderlik ve yöneticilik üzerine birçok araştıma yapılmış olup her iki kavram için birbirinden farklı tanımlamalar yapılmış olmasına rağmen, esasen liderliğin ve yöneticiliğin birbirinin alternatifi değil, birbirinin tamamlayıcısı olduğu göz önünde tutulmuştur (Yıldız, 2013: 28). Yönetici içeriye, lider dışarıya bakmaktadır, bu yönüyle yönetici iyi bir uygulayıcı, lider ise yön belirleyendir ancak liderlik ve yöneticilik birbirini bütünleyen parçalar olarak açıklanmıştır (Yıldız, 2013: 29). Liderliğin ve yöneticiliğin birbirini tamamladığı görüşü, zamanla lider-yönetici kavramını ortaya çıkarmıştır.

Lider-yönetici, belli lider özellikleri olan bir düşünce, davranış ve rol modeli olarak tanımlanmıştır (Erel, 2008: 182). Liderlik yetisine sahip olmayan yöneticiler örgütlerde yaygındır, liderliği kapsamayan yöneticilik uygulamaları çalışanlara, örgüte, yönetimin çevresindeki faktörlere pek fayda sağlamadığı, bu nedenle lider yöneticiliğin uygulanmasının faydalı olabileceği değerlendirilmiştir (Özsalmanlı, 2005: 145). Yöneticiliğe liderlik katabilecek temel adımlar, insanları daha çok dinlemek, empati kurmak, sadece süreç ve kontrol odaklı olmamak, görüşlere açık olmak, çalışmalarda değer üretmek, risk alabilmek, taze yaklaşımlar getirebilmek, gerektiğinde meydan okuyabilmek, insanlara mesafeli olmamak, sezgileri güçlendirmek, liderliğin gelişimi için iyi bir eğitmen veya rol modeli bulmak şeklinde tanımlanmıştır (Owen, Hodgson ve Gazzard, 2010: 76). Ülkemizde de çalışmalara girilmesine yönelik gerek liderlik kavramına gerekse çağımıza ait yeni kavramlardan lider yöneticiliğe eğilim çok azdır, bunda temel etkenler olarak merkeziyetçilik, bürokratik yapılanma, yönetim-çalışan ilişkisinin tam olarak belirlenememesi gösterilmiştir (Özsalmanlı, 2005: 137).

Örgüt yöneticileri, yöneticilik özellikleri ile birlikte liderlik özelliklerini de kazanırlarsa, yönetim açısından örgütlerin performans ve verimliliğinin olumlu yönde etkileneceği düşünülmelidir.

1.6 Liderlik Yaklaşımları

Bir dönemler daha yalın ve basit bir olgu olarak ele alınan liderlik kavramı, günümüzde sosyal alanda en karmaşık kavramlar arasında yerini almıştır (Erzen, 2008: 69). Karmaşık bir yapı olan liderlik rolünün uygulanması için pek çok yaklaşım ortaya konulmuştur (Halis, 2007: 10). Liderlik ile ilgili birçok sayıda yaklaşım tarihsel ve kültürel süreçler içerisinde incelenmiş, uygulanmış ve dönemine göre en iyisinin bulunulması için çalışılmıştır (Yaman ve Turunç, 2012: 285).

Küreselleşme ile birlikte örgütlerin geniş coğrafyalarda, büyük ölçekli yatırımlar ile büyümeleri liderlikte yeni yaklaşımların ortaya çıkmasında temel nedenlerden birisi olmuştur (Eroğlu ve Akkoç, 2012: 342). Bu nedenle sağlam temelli olduğu düşünülen yaklaşımların bazıları geçerliliğini veya etkinliği zamanla yitirmiştir (Sığı, 2012: 94). Geçmişten günümüze kadar liderlerin diğer insanları nasıl etkilediklerine yönelik yapılan birçok araştırma ve incelemeler ile geliştirilen yaklaşımlar, özellikler, davranışsal, durumsallık ve modern yaklaşımlar olarak tanımlanmıştır (Bakan ve Doğan, 2013: 11).

1920'li yıllarda görülen özellikler yaklaşımında liderin fiziksel, zekâ gibi kişiye ait özelliklerinin liderlik üzerine etkileri araştırılmıştır (Erzen, 2008: 69). Daha sonraları geliştirilen davranışsal yaklaşımda, iyi bir liderlik için kişinin sahip olduğu özelliklerin değil, hangi davranışların sergilenmesi gerektiği konusu tartışılmıştır (Erzen, 2008: 70). Liderlerin etkinliğini liderin durumlara göre nasıl davranacağını ortaya koyan araştırmalar 1960-1980 arasında durumsallık yaklaşımı olarak ortaya konulmuştur (Bulut ve Uygun, 2010: 31). Küreselleşme ile birlikte değişimin, dönüşümün ve vizyonun önem kazandığı modern liderlik yaklaşımları 1980'li yıllar sonrasında önem kazanmıştır (Bulut ve Uygun, 2010: 31).

Özetle, özellikler yaklaşımı, liderin doğuştan sahip olduğu bazı üstün kabiliyetlere; davranışsal yaklaşım, liderin grup üyelerine karşı gösterdiği davranışlara; durumsal yaklaşım liderin davranışının durumlara göre olacağına odaklanmıştır (Görmüş v.d., 2015: 4).

1.6.1 Özellikler Yaklaşımı

XX. yüzyılın başlarında, sosyal bilimler uzmanlarının liderlik ile ilgili yaptığı araştırmalar neticesinde özellikler yaklaşımı geliştirilmiştir (Şahin, 2012: 144). Bu yaklaşıma göre liderlerin, diğer insanlara göre doğuştan gelen bazı üstün yeteneklere sahip olduğu iddia edilmiştir (Fındıkçı, 2009: 61). Lidere ait özelliklerin kişinin davranış ve başarısını etkileyen temel faktörler olduğu iddia edilmiştir (Bakan ve Doğan, 2013: 12). Büyük liderlerin sosyal, siyasi ya da askeri alanlarda ki başarıları, liderin doğuştan gelen niteliklerden kaynaklandığı ve bu tür kimselerin doğal liderler olduğu görüşü savunulmuştur (Şahin, 2012: 142). Bu görüş zamanla önemini yitirmiştir. Meşhur bazı liderler doğuştan gelen bazı özellikleri ile bireyleri etkilemiş olabilirler ancak liderliğin bireyleri yönetmek için öğrenilebilen bir sanat olduğu, çaba ve çalışma ile insanlara yol gösteren yeteneklere sahip olunabileceği ifade edilmiştir (Carnegie, 2012: 20). Liderlik fonksiyonuna ait izleyiciler ve koşullar değişkenleri ele alınmadığı için zamanla yetersiz bir yaklaşım olarak görülmüştür (Yıldız, 2013: 31). Liderin özelliklerinden ziyade lidere tabii olan izleyicilerin özelliklerine ve liderin izleyicilere nasıl davrandığına da bakılması ihtiyacı doğmuştur (Bakan ve Doğan, 2013: 12). Böylelikle davranışsal yaklaşım gelişmiştir.

1.6.2 Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal liderlik yaklaşımında, liderin kişilik özelliği değil, liderlik yaparken gösterdiği davranışlar ele alınmıştır (Yörük ve Dündar, 2011: 96). Liderlerin bireylere karşı nasıl davrandıklarından yola çıkılarak liderlik süreci açıklanmıştır (Şahne ve Şar, 2015: 175). Çevre ve koşullardan ziyade iş ve çalışana ağırlık verilmiştir (Serinkan, 2005: 89). Davranışsal yaklaşıma ait bazı modeller geliştirilmiştir.

Modellerden birisi olan Ohio State Üniversitesi liderlik yaklaşımı 1945 yılında İş Araştırmaları Bürosu tarafından başlayan çalışmalar ile geliştirilmiştir (Tağraf ve Çalman, 2009: 137). Hava kuvvetlerindeki subaylar, deniz kuvvetlerinde ki sivil yöneticiler, üretim bölümündeki yöneticiler, üniversite yöneticileri, orta öğretim kurumlarındaki öğretmenler ve okul yöneticileri, sivil toplum kuruluşları yöneticileri gibi birçok farklı kurum ve kişilik grupları arasında uygulanabilir olduğu görülmüştür (Zel, 2001: 102). Araştırmada, birey ve görev değişkenleri ele alınmıştır

(Düzer, 2012: 230). Bireye yönelik eğilimli liderin anlayışı gözettiği ifade edilmiştir. Lider ve izleyicileri arasındaki güven, saygı ve iyi ilişkinin lider ile izleyenleri arasındaki anlayış ile sağlandığı görülmüştür (Akgemci ve Ağar, 2013: 127). Anlayış düzeyi yüksek olan bir liderin, izleyicilerin duygu ve düşüncelerini dikkate aldığı anlaşılmıştır (Akgemci ve Ağar, 2013: 127). Görev eğilimi ile yapıyı harekete geçirmek ise işlerin doğru yapılabilmesi için izleyicileri harekete geçirmektir, bu doğrultuda planlama ile amaçlar belirlenir ve izleyicilerin işi yapması sağlanır (Akgemci ve Ağar, 2013: 127). Ohio State Üniversitesi araştırmalarının özellikleri Tablo 1.2’de gösterilmiştir (Zel, 2001: 103).

Tablo 1.2: Ohio state liderlik araştırmaları.

BİREYE İLGI	Yoğun İlgi, Düşük Yapıyı Harekete Geçirme 1	Yoğun İlgi, Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme 2
	3 Az İlgi, Düşük Yapıyı Harekete Geçirme	4 Az İlgi, Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme
YAPIYI HAREKETE GEÇİRME		

Yukarıdaki tabloda, birinci bölmede lider bireye yöneliktir, ikinci bölmede ise göreve yönelik bir davranış göstermektedir (Zel, 2001: 103). Üçüncü bölümdeki lider ne bireye ne de işe yönelik fazla bir ilgi gösterirken, dördüncü bölümdeki lider ise grup üyelerinin ihtiyaçlarına yeteri kadar önem vermeyen ancak grubun amaçladığı işe önem veren bir davranış gösterdiği görülmüştür (Zel, 2001: 103). Liderin bireye dönük liderlik davranışında personel devir hızı ve devamsızlık oranı düşük iken, işe yönelik liderlik davranışında performansın arttığı görülmüştür (Yıldız, 2013: 32). Lider yapıyı harekete geçirdiğinde grup üyelerinin performanslarının da artacağı değerlendirilmiştir (Zel, 2001: 103).

Michigan State Üniversitesi Liderlik Araştırmasında, Ohio State Üniversitesi çalışmalarına benzer bir şekilde küçük grupların performanslarına yönelik liderin davranışlarına odaklanılmıştır (Yıldız, 2013: 32). Çalışan ve üretime yönelik olmak üzere iki tür liderlik davranışı ele alınmıştır (Düzer, 2012: 230). Çalışana yönelik lider, enerjisinin büyük bir bölümünü çalışanların davranış ve çalışma isteklerinin geliştirilmesine yönelik harcar, örgütün etkinlik ve verimliliğini artırmak için

bireylerin enerji ve potansiyellerinden yararlanabilir, ast üst arası ilişkileri daha esnektir (Zel, 2001: 105). Kişiyeye yönelik liderin, çalışanların istek ve ihtiyaçlarını gözetererek, bireyler arası ilişkileri önemsediğı ifade edilmiştir (Akgemci ve Ağar, 2013: 128). Üretime yönelik liderin ise işin işleyişini, işleyişinde uygulanan teknikleri önemsediğı ve çalışanları işlerin gerçekleştirilmesine yönelik birer araç olarak gördüğü görülmüştür (Akgemci ve Ağar, 2013: 128).

Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Ölçeğı bir başka davranışsal yaklaşım modeli olarak geliştirilmiştir. Robert Blake, davranış bilimleri konusunda danışmanlık faaliyeti yapan Bilimsel Yöntemler Şirketinin yönetim kurulu başkanı iken, Jane Mouton ise başkan yardımcısı olup her ikisi Amerikan üniversitelerinde psikoloji dalında eğitim almışlardır (Yıldız, 2013: 34). Liderlik davranışları dikey ve yatay eksenlerde gösterilmek suretiyle insana ve işe yönelik olmak üzere iki ayrı boyutta ele alınarak beş ayrı liderlik türü ortaya çıkmıştır (Zel, 2001: 106). İki temel boyutu, insan ilişkilerine ve işe dönük olarak kurulmuştur (Bakan ve Doğan, 2013: 16). Ölçek, yatay eksen işe yönelik, dikey eksen insana yönelik olarak adlandırılan dik koordinat sistemi üzerinde gösterilmektedir. Her iki yatay ve dikey eksenler üzerinde, 1'den 9'a kadar noktalar bulunmaktadır. Yatay ekseninde ki 1 noktası ile dikey eksen üzerinde ki 9 noktasının kesişimi olan 1.9 düzeyindeki liderin insana yönelik olduğu ve işe yönelik eğilimin daha az olduğu belirtilmiştir (Zel, 2001: 106). 1.1 düzeyindeki zayıf liderin yapılması gereken işlere yönelik düşük seviyede bir çaba gösterdiği, 9.1 düzeyindeki liderin, verimlilik için otoritesini kullandığı ve insan ilişkilerinin mesafeli olduğu ifade edilmiştir (Zel, 2001: 106). Yatay ekseninde ki 9 noktası ile dikey eksen üzerinde ki 1 noktasının kesişimi olan 9.1 seviyesinde, liderin, insana düşük seviyede ve işe yüksek seviyede ilgi gösterdiği belirtilmiştir (Üçok, 2006: 67). Liderin, 5.5 düzeyinde, adil ve kararlı bir tavır sergilediğı görülmüştür (Yıldız, 2013: 36). Bu seviyede üretimin gerçekleşmesi için insan unsurunu yönlendirdiğı ve takipçisi olduğu, çalışanların moralinin yüksek olmasını sağladığı açıklanmıştır (Yıldız, 2013: 36). 9.9 düzeyindeki lider, hem insan hem de işe yönelik etkindir ve yüksek seviyede başarılıdır (Bakan ve Doğan, 2013: 18).

Bir diğere yaklaşım olan Harvard Üniversitesi Liderlik Araştırması Robert Bale tarafından geliştirilmiştir, araştırmaya göre liderlik davranışı herhangi bir grup üyesi tarafından yerine getirilebilir, en iyi fikirleri sunabilen ve grup içinde en fazla sevilen

bir üye lider olabilmekte ve liderlikte bireyin iletişim yeteneğinin belirleyici olduğu belirtilmiştir (Zel, 2001: 108).

Başka bir yaklaşım olan X ve Y kuramı, Douglas McGregor tarafından geliştirilmiştir, X kuramında yetki kullanma ile yönetme ve denetleme; Y kuramında örgütsel kaynaşma ve sadakat ön görülmüştür (Genç, 2012: 109). X kuramında, lider çalışanların basit ve tekrarlı işleri yaptığını düşünür, sıkı kontrol eder, ceza sistemi uygular; Y kuramında lider, çalışanların kendisini yönetmesini, sorumluluk sahibi olmasını öngörmüştür (Barutçugil, 2014: 33).

Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik modelinde, yöneticide veya çalışanlarda yedi farklı durum ile merkezileşmiştir, liderin karar aşamaları bulunur; birinci durumda karar alır, emreder; ikinci durumda, çalışanları ikna eder, kararını iletir; üçüncü durumda, kararını iletir ve çalışanların tepkisini ölçer (Bakan ve Doğan, 2013: 20-21). Dördüncü durumda, geçici bir karar alır; beşinci durumda, istişare ile karar alır; altıncı durumda, problemi ortaya koyar ve ekibin kararına bakar; yedinci durumda, ekibin sürece rahatça dâhil olmasını sağlar (Bakan ve Doğan, 2013: 20-21).

1.6.3 Durumsallık Yaklaşımı

Davranışsal yaklaşımda, çevresel faktörlerin etkisi ile liderin davranışları liderliği etkilemekte iken, durum ve koşullarında liderlikte belirleyici bir rol oynadığı sonradan ortaya çıkarılmıştır (Yıldız, 2013: 37). Durumsallık yaklaşımında, liderliğin ortaya çıkmasında ki temel gücün liderlerin kişilik özellikleri, nitelikleri ve davranışlarından ziyade liderlerin içinde buldukları koşul ve durumlardan ortaya çıktığı görüşü savunulmuştur (Fındıkçı, 2009: 72). Durumsallık yaklaşımında en uygun liderlik davranışı, durumlara göre değişmekte (Zel, 2001: 113), şartlara ve durumlara göre farklılaşmaktadır (Erzen, 2008: 70). Farklı koşullarda değişik türde liderlik tarzları gerektirdiği varsayımına dayanır, bu türden bir liderlik, ortamların, koşulların özellik ve ihtiyaçlarına göre ortaya çıkmaktadır, bu nedenle kişisel özelliklerin liderlikte çok önemi bulunmamaktadır (Akgemci, 2008: 513). Liderin yanında, görevin özellikleri, çevresel faktörler, çalışanların nitelikleri, olgunluk seviyeleri de konu olmuştur (Barutçugil, 2014: 41). Koçel (2011) tarafından liderlik davranışını etkileyen faktörler; liderin kişiliği ve deneyimleri, üstlerin beklentileri ve davranışları, gerçekleştirilecek amacın niteliği, grup üyelerinin beklentileri ve

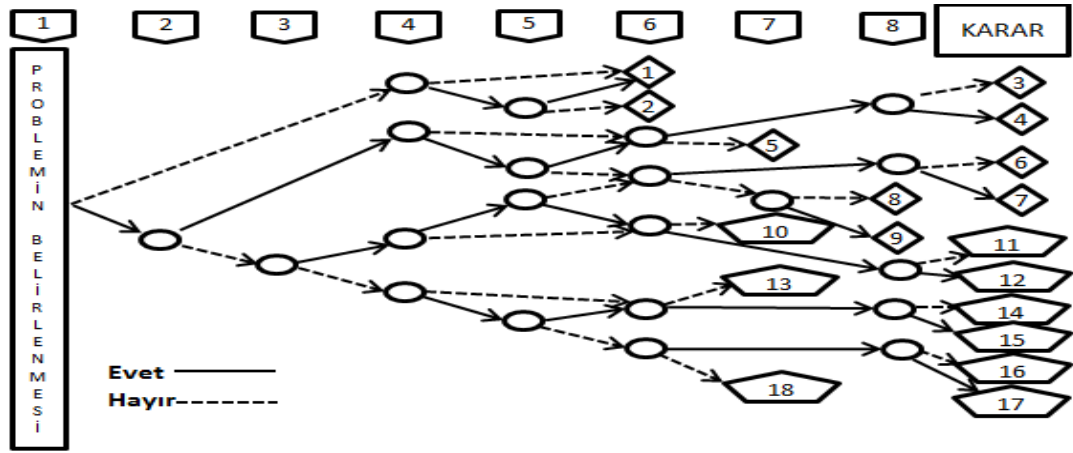
davranışları, meslektaşlarının özellikleri ve beklentileri, örgütsel iklim ve politikalar şeklinde belirtilmiştir (Bakan ve Doğan, 2013: 22).

Davranışsal yaklaşıma ait çeşitli modeller bulunmaktadır. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımında, bazı durumlarda insan ilişkilerine yönelik, bazı durumlarda işe yönelik liderlik tarzı verimlilik ve etkinlik sağlamaktadır, böylelikle liderliğin etkinliğini belirleyen üç temel değişken saptanmıştır (Barutçugil, 2014: 40). Birinci değişkende, lider ve çalışanlar arasındaki ilişkiler iyi veya zayıf; ikinci değişkende iş veya görevin yapısal özellikleri belirli veya belirsiz; üçüncü değişkende liderin sahip olduğu pozisyonun ona sağladığı güç fazla veya az değişkenleri ile tanımlanmıştır (Barutçugil, 2014: 40). Böylelikle kişiye yönelik ya da işe yönelik hangi liderliğin hangi koşula göre etkin olabileceği sonucuna varılmıştır (Barutçugil, 2014: 40). Model, Tablo 1.3'de gösterilmiştir (Akgemci ve Açar, 2013: 126).

Tablo 1.3: Fiedler'in durumsallık modeli.

Lider ve Ast İlişkisi	İyi	İyi	İyi	İyi	Zayıf	Zayıf	Zayıf	Zayıf
Görevin Yapısı	Belirli	Belirli	Belirsiz	Belirsiz	Belirli	Belirli	Belirsiz	Belirsiz
Yetki Düzeyi	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
Önerilen Liderlik Türü	İşe Yönelik	İşe Yönelik	İşe Yönelik	Kişiye Yönelik	Kişiye Yönelik	Kişiye Yönelik	İşe Yönelik	İşe Yönelik

Vroom-Yetton-Jago Normatif Liderlik Yaklaşımı, 1973 yılında Vroom ve Yetton tarafından geliştirilmiştir (Düzer, 2012: 232). Yaklaşım, liderin, karar verme süreci esnasında karşı karşıya kaldığı zorlukları nasıl aşabileceğine yönelik yol göstermektedir (Düzer, 2012: 232). Çalışanların ne oranda kararlara katılacağına incelenildiği bir karar ağacı modeli hazırlanmıştır (Yıldız, 2013: 41). Model şekil 1.2'de çizilmiştir (Zel, 2001: 130).



Şekil 1.2: Vroom-Yetton-Jago normatif liderlik modeli.

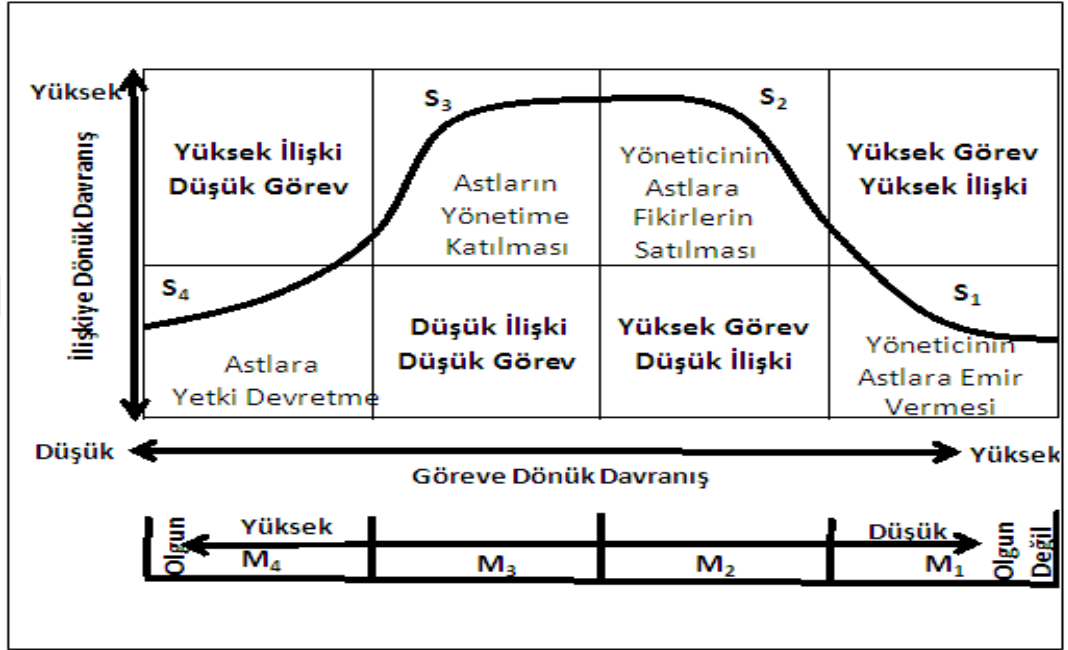
Modelin adımlarında çeşitli sorular bulunmaktadır. Problem teknik bir bilgi gerektirir mi? Astların kararı benimsemeleri önemli mi? İsbetli karar verebilmek için elde yeterli bilgi var mı? Problem tam olarak belirgin mi? Kararı verdikten sonra astların benimseme olasılığı yüksek mi? Astlar örgüt amaçlarını benimsedi mi? Seçilen kararın astlar arasında herhangi bir çatışmaya sebebiyet vereceği olasılığı yüksek midir? Astların isabetli karar için yeterli bilgileri var mı? (Zel, 2001: 130). Modele ait kararlar Tablo 1.4'te gösterilmiştir (Zel, 2001: 130).

Tablo 1.4: Vroom-Yetton-Jago normatif liderlik modeli kararlar.

SEMBOLÜ	KARAR	ADIMLARI
AI	Lider mevcut bilgisiyle karar verir ve uygulatır	1, 3,4,5
AII	Gerekli bilgiyi aldıktan sonra emir verir	10,11,12
CI	Lider astlarına bireysel olarak danışır ve karar verir	9, 8, 13, 15, 18
CII	Lider astlarına grup olarak danışır ve karar verir	8,13,14,15,18
GI	Lider problemi grup ortamında tartışır ve ortak karar verilir	2, 6,7, 16,17
GII	Lider problemi grup ortamında tartışır ve ortak karar verilir	2,6,7,16,17
DI	Lider problemin çözümü için astına yetki devreder ve destekler	2,6,11,14,16

Hersey-Blanchard Liderlik Yaklaşımı, çalışanların olgunluğunu ele almıştır (Bakan ve Doğan, 2013: 28). Çalışanların olgun olması, çalışanların deneyim ve tecrübelerini, yetenek ve becerilerini, sorumluluk alma isteklerini belirtmektedir

(Bakan ve Doğan, 2013: 28). Olgun olmayan çalışanlar olgunluğa doğru M_1 , M_2 , M_3 , M_4 düzeylerinde tanımlanırken, liderlerin davranışları çalışanların olgunluk durumuna göre alt seviyeden yukarı doğru S_1 , S_2 , S_3 , S_4 seviyeleri şeklinde sıralanmıştır (Eren, 2011: 517-518). Model Şekil 6'da görülmektedir (Eren, 2011: 517-518).



Şekil 1.3: Hersey ve Blanchard'a ait durumsal liderlik davranışı ve astların olgunluk düzeyi ilişkisi.

Lider, M_1 seviyesindeki olgun olmayan astlar için yüksek görev yaklaşımı gösterir, M_2 seviyesinde ki astlar için fikir ve emirlerin gerekçelerini belirtir, M_3 seviyesine gelen astlar için S_3 düzeyinde ki lider, astların yönetime katılmasını sağlar, M_4 seviyesinde astlara plan ve icra yetkisi devredilmiştir (Eren, 2011: 517-518).

Amaç Yol Teorisinde, lider olan kişi, çalışanları için bir amaç belirler ve bu amaçların gerçekleşebilmesi yol bulur (Yıldız, 2013: 39). Liderin iş ve çalışanların durumlarına göre, otokratik, destekleyici, katılımcı ya da başarıya yönelik liderlik davranışlarından birisini gösterdiği belirtilmiştir (Yıldız, 2013: 40). Bir örgütü yöneten lider, yönettiği iş grubu bünyesinde yüksek bir kurumsal başarıya ulaşmayı istiyorsa, öncelik olarak amaçların belirlenmesini sağlamalı ve çalışanları bu amaçlara ulaşmada yol göstermelidir (Erel, 2011: 515).

1.6.4 Modern Yaklaşım

Liderin davranışlarının nedenleri üzerinde durulmuştur, böylelikle liderlerin neden bu ya da şu şekilde davrandıklarına dair araştırmalar geliştirilmesi ile modern liderlik yaklaşımına geçiş olmuştur (Zel, 2001: 132). Modern liderlik yaklaşım, özellikler yaklaşımında önemsenen özellik ve karakteristik özelliklerin, durumsallık yaklaşımından yola çıkarak tekrar ele alınmasıdır (Zel, 2001: 133). Lideri daha kapsamlı ve bütünsel olarak tanımlayabilme ihtiyacı sonucu, son 70-80 yılı kapsayan araştırmalar incelenerek modern liderlik yaklaşımı ortaya konulmuştur (Fındıkçı, 2009: 75). Modern liderlik yaklaşımına ait birçok liderlik özellikleri bulunmaktadır.

Karizmatik liderlik, örgütlerin geçiş dönemlerinde ve krizlerde ortaya çıkmıştır (Zel, 2001: 152). Karizmatik lideri tanımlayan temel esaslar; güç, kendine güven ve ideallere sahip olma şeklinde tanımlanmıştır (Zel, 2001: 152). Kriz durumlarında sorunların çözümü için etkin bir vizyon gereksinimi karizmatik liderliğin ortaya çıkmasında temel nedenlerden birisi olarak gösterilmiştir (Erzen, 2008: 71). Karizma, bir bireyi diğerlerinin gözünde sözü muteber, güvenilir ve etkileyici kılar (Acar, 2013: 9), bireyin ortamlarda rahat davranmasını sağlar ve güçlü yanlarını ön plana çıkarır (Atlılar, 2012: 243-245). Karizmatik liderin en bariz özellikleri arasında kuvvetli bir inanca sahip olması, kendisine ileri düzeyde güvenmesi, çevresindekilere örnek olması ve onları motive etmesidir (Keklik, 2012: 77).

Örgütlerde meydana gelmekte olan hızlı değişimler ve geleceğe yönelik belirsizliklerin giderilmesinde, başarının gözetilmesinde vizyonun önemi büyüktür (Çelik, 1997: 465). Vizyon, örgütleri geleceğe taşımakta (Çelik, 1997: 465) ve uzun vadeli sorun ve ihtiyaçlara yönelik stratejik öngörülerini kapsamaktadır (Erel, 2008: 100). Vizyoner liderlik, daha çok geleceğe yönelik bir imaja sahiptir (Bulut ve Uygun, 2010: 30). Vizyoner lider, vizyonu örgütün tüm kademelerine başarılı bir şekilde iletmektedir (Bulut ve Uygun, 2010: 31). Hayal gücü ve yenilikçilik yönü çok kuvvetlidir, yapılan hatalara karşı hoşgörülü, samimidir, hedefler koyar, geleceğe dönük faaliyetleri iyi değerlendirir (Altılar, 2012a: 247-249). Üstün bir analiz ve sentez yeteneği vardır (Çelik, 1997: 468). Öngörülü, yenilikçi, bilgili, programlı çalışan, güvenilir, dürüst, adil, çözüm üretebilen ve uygulayan, kendini devamlı yenileyebilen, değişimleri izleyen, karakterli, toplumun ihtiyaçlarını ve yararlarını ön görebilen kişiler olarak tanımlanmıştır (Bulut ve Uygun, 2010: 41). Vizyonu örgütün

tüm kademelerine başarılı bir şekilde iletebilmekte ve kurumsallaştırabilmektedir (Bulut ve Uygun, 2010: 31).

Dönüşümcü liderlik, son otuz yılda liderlik ile ilgili yapılan bazı araştırmalara konu olmuştur (Çetin, Giderler ve Efeoğlu, 2012: 34). Örgütlerde değişimin yönünün belirlenmesini sağlamaktadır (Çetin, Giderler ve Efeoğlu, 2012: 36). 1978 yılında Burns tarafından yazılan bir eserde tanımlanmıştır (Arslantaş ve Pakdemir, 2007: 262). Dönüştürücü liderlik, Weber tarafından karizmatik bir otorite olarak tanımlanmış, daha sonraki dönemlerde yapılan çalışmalar ile Bass tarafından karizma, dönüştürücü liderliğin boyutlarından birisi olarak ifade edilmiştir (Aydınlatan, 2009: 263). Bireyselliğin ötesinde örgütsel çıkarların ön planda tutulması istenilmiştir (Aydınlatan, 2009: 261). Örgütün amaçları, çalışanların kişisel amaçlarının üstünde olduğu, böylelikle çalışanların örgütsel amaçlara yönlendirilmesi görüşü savunulmuştur (Düzer, 2012: 233).

Dönüştürücü liderler, çalışanlarının kişisel yeteneklerinin ortaya çıkarılıp, bu yeteneklerden azami ölçüde istifade edilebilmesi için gerekli koşulları oluşturmaya çalışırlar (Bakan, Erşahan ve v.d., 2015: 204). Çalışanları yeni yöntemler üzerinde düşünmeleri için motive eder ve onların harekete geçebilmelerine yönelik sorgulama ve problem çözümüne yönlendirir, değişim ve yeniliğin önünü açar, örgütsel performansın artması için çabalarlar (Arslantaş ve Pakdemir, 2007: 277). Çalışanlar ile bireysel olarak ilgilenir ve ekip çalışmalarını destekler, çalışanlar liderlerine güven duyar, liderlerine karşı olumlu duygular besler, çalışanlar kendilerinden beklenenin daha fazlasına eğilim gösterir, çalışanlar risk almayı, araştırmayı, yenilikçi düşünmeyi, başarılı olabilme inancına sahip olmayı öğrenirler (Çetin, Giderler ve Efeoğlu, 2012: 46). Liderin izleyicileri lidere güvenir, inanır, bağlılık ve saygı gösterir, izleyicilerin görevlerini başarmalarına yönelik onların farkına varmasını sağlar, örgütsel amaçlar için algı oluşturur (Keklik, 2012: 79). Dönüşümcü lider, mevcut yapının idaresinde yöneticilik becerisine, gelişim için değişim becerisine, insan kaynaklarını yönlendirebilen iletişim becerisine ve güven kazanıp diğerlerini motive eden davranış becerisine sahiptir (Emanet, 2007: 91). Ahlaki yönü vardır (Erzen, 2008: 71). Kendi değerleri ve diğerlerinin değerleri ile ortak bir davranış ve eylem tarzı belirler (Altılar, 2012a: 253). Ekibini motive eder, moral verir (Akgemci, 2008, 514). Hedefler için ekibin performansını artırır (Erel, 2008: 161).

Stratejik lider, değişimleri yönetebilir, belirsizlik ortamlarında stratejik kararlar alabilir, yenilikçidir (Akgemci, 2008: 518). Çalışanları için teşvik uygulayarak stratejik başarı elde etmek için çalışanların kendilerini işe adanmalarını sağlar (Luecke, 2008: 80-81). Örgütün rekabet gücü elde edebilmesi için stratejik nitelik olan insan kaynaklarını stratejik hedeflere dönük harekete geçirir (Bakan ve Doğan, 2013: 101) ve statüko ile mücadele ederler (Barutçugil, 2014: 287).

Kökeni psikolojiye dayanmakta olan Liderlikte Atıf Yaklaşımı (Aslan, 2013: 193), Caldex tarafından geliştirilmiş, bireylerin çevresindeki olayları ve bu olayların nedenlerini açıklamıştır (Zel, 2001: 143). İnsan davranışları, olayların gerçek nedenlerinden ziyade algılanan nedenlerinden etkilenmektedir; örneğin bir çalışanın bir noktada ki zayıflığını liderin nasıl algıladığı önemlidir (Zel, 2001: 143). Çalışanların davranışları, liderin çalışanların davranış nedenlerine karşın atıfları, atıflara karşı liderin çalışanlarına göstereceği davranış olmak üzere üç adımdan oluşmaktadır (Zel, 2001: 144). Davranış sergileyen kişi davranışının sebeplerini iç faktörlere, başarısızlık durumunu da dış faktörlere dayandırmaya meyillidir, örneğin dersinden zayıf not alan bir öğrenci sorunu dış faktörlere bağlayarak soruların zor olduğunu söyleyebilecektir ancak sınavdan yüksek not alan öğrenci bu notu iç faktörler ile başarıyı kendi çaba ve gayretine bağlayacaktır (Aslan, 2013: 194). Atıf kuramına göre öncelikle gruptaki bireyler, liderin davranışlarını gözlemler, sonrasında gözlemlenen davranışların lidere atfedilmesi ya da edilmemesi söz konusudur (Kızıloğlu, Tabak ve Erkenekli, 2012: 123).

Hizmetkâr lider, liderliği bir konum olarak değil diğerlerine karşı bir hizmet etme aracı olarak görmektedir (Barutçugil, 2014: 95-96). Çalışanları teşvik ederek cesaretlendirir, onları destekler ve potansiyellerinin açığa çıkmasını sağlar (Yıldız, 2013: 211). Hizmet ettiklerini etkiler ve harekete geçirir (Ercan, 2012: 266). Diğerlerinin ve örgütün ihtiyaçları birincil önceliklidir (Erzen, 2008: 71). Liderlik hizmet almak değil hizmet vermektir, “Eğer dini inancınız varsa, Tanrı’yı işi yapan kişi olarak görün; yaptığımız işi O’na hizmet olarak düşünün” tanımını benimsemişlerdir (Walters, 1987: 57).

Hangi liderlik özelliği olursa olsun liderlerin liderliklerini icra edebilmeleri için bir saha, bir alan, bir yapı gerekmektedir. Liderliğin icra edilebildiği bilinen en temel yapıların örgütler olduğu görülmüştür. Örgütler liderler için bir yönüyle oyun alanları gibi değerlendirilebilir ve lider örgüt ilişkisi aşığıda ele alınmıştır.

1.7 Liderin Oyun Alanı: Örgüt

Spor müsabakası amacı ile birden fazla oyuncunun oluşturduğu takımlar, hedef ve amaçları için rakipleri ile mücadele etmektedirler. Örgütün hedef ve amaçları için birden fazla olan çalışan bir takım olarak bir araya gelmektedir. Spor müsabakaları bir oyun alanıdır ve oyuncular bir hedef ve bir amaç için takımlarında oynarlar. Oyuncuları hedef ve amaçları noktasında yönlendiren bir teknik direktör ya da koç bulunmaktadır. Teknik direktör ya da koç takımlarına liderlik etmektedir. Onların yönlendirmeleri ile takım içinde ki oyuncular oyun akışını sürdürmektedirler. Lider için örgütler bir oyun alanı gibidir ve bu oyun alanı çocukların oynadığı bir alan gibi değil, spor müsabakalarında bir hedef ve amaç için mücadele eden oyuncuların oyun alanı gibidir. Lider, örgütü belirli bir hedef ve amaç için yönlendirir. Örgüt içindeki diğer çalışanlara koçluk ederler ve onların hangi konum ve süreçlerde bulunmaları gerektiğini tayin ederler. Lider için oyun alanı olan örgütler ayrıca iş tatminini yaşadıkları bir alandır. Lider, çalışanlar üzerindeki etkileme gücü ve yönlendirme ile örgüt içinde ki iş tatminini etkiler.

1.7.1 Örgüt Kavramı

Örgütler, işletme, kamu yönetimi, sosyoloji, psikoloji vb. gibi farklı disiplinlerin ortak konusu olmuştur (Aytaç, 2004: 190). Araştırmamızda işletme disiplini ile ilgili olarak örgütler ele alınmıştır. İşletmeler belirli bir amaç için kurulur ve bu amaçların gerçekleşmesi için beşeri ve fiziki kaynaklar tedarik edilir, çeşitli birimler oluşturulur, tüm bu birimler uyumlu olarak birbirleri ile çalışır, işte tüm bu süreçlerin toplamı örgütü oluşturmuştur (Erel, 2011: 215). Modern toplumlar, karmaşık yapıdaki örgütlerden oluşmaktadır ve örgütler insan yaşamında önemli rol üstlenirler, ticari kuruluşlar ve kamu kurumları, okullar, üniversite ve hastaneler gibi birçok örgüt bir arada yaşayan insanlar için kaçınılmaz ihtiyaçlardır (Aytaç, 2004: 190). Çünkü insanların hayatı kimisi çalışarak kimisi hizmet olarak bu yapılar içinde geçmektedir (Aytaç, 2004: 190). Örgütlerde rasyonelite, kuralcılık, hiyerarşi, ikincil ilişkiler, maksimum kârlılık gibi bazı öğeler bulunmaktadır (Aytaç, 2004: 190) ve örgütlerin yaşamımızın neredeyse her alanında olmaları insani gereksinimlerin, ihtiyaçların giderilmesinden kaynaklanmıştır (Aytaç, 2004: 214).

Örgütler kaynaklarını amaçları doğrultusunda kullandıkları gibi kendi varlıklarını sürdürebilmek içinde kullanmaktadırlar (Leblebici, 2008: 117). Örgütlerde tıpkı doğada yaşamını sürdüren canlılar gibi hayatta kalabilme mücadelesi veren yapılardır ve bu yapının kuşkusuz en değerli temel ögesinin, kaynağının insan faktörü olduğu belirtilmiştir (İra, 2004:2). Örgütler, insanları amaçlarına ulaştırmaya yarayan sosyal bir araç olarak tanımlanabilir, bu yönüyle örgüt, insan ve insanların hedefler için gösterdiği eylemlerden oluşmaktadır (Dönmez ve Korkmaz, 2011: 170). İnsanın ne düşündüğü, nasıl davrandığı, verimliliği gibi unsurların örgütlerin devamlılığın sağlanmasında ve rekabet edebilmesinde etken oldukları görülmüştür (Torun, 2012: 40). Örgütte çalışan bireylerin davranışları örgütsel iletişim ile yön bulur ve iletişim sayesinde örgütsel ortak amaç etrafında bireyler buluşturulur (Dönmez ve Korkmaz, 2011: 170). Belirli amaçların gerçekleşmesi için bireylerin bir araya geldikleri sosyal yapılar olan örgütlerin ortak yönleri, belirli amaçları olması ve bu amaç için harekete geçilmesidir (Leblebici, 2008: 116). Belirli amaçlar için insanlar birbirleri ile güç birlikteliği yapmaktadırlar (Akdur, 2003: 1).

Batı toplumlarında feodalite yapıların yıkılması ile sanayileşmenin yaygınlaşması ve beraberinde toplumsal taleplerinde artması nedeniyle daha karmaşık yapıda örgütler ortaya çıkmıştır (Aytaç, 2004: 191) ve günümüze ait modern örgütlerin temelleri Taylor, Fayol ve Weber gibi bazı kuramcılarının araştırmaları ile şekillenmiştir (Aytaç, 2004: 214). Bu kuramlara göre örgütler, maksimum düzeyde kârlılığı, etkinliği, verimliliği, öngörülebilirliği ölçü almışlardır, daha az zamanda, az emek ve az maliyet ile yüksek verim alınabilmesi istenilmiştir ve bunun sadece endüstriyel ve ticari örgütler için değil, resmi örgütler içinde olabilmesi gerektiği belirtilmiştir (Aytaç, 2004: 214). Örgütler farklı yönlere sahip iken onları inceleyen araştırmacılar da konularına göre farklılaşabilmiştir (Leblebici, 2008: 118). Örgütlerin, çalışan sayısı, alansal büyüklükleri, işlemlerin çokluğu, gelir büyüklüğü, çalışma alanı gibi konularda birbirlerinden farklılaşabildikleri görülmüştür (Leblebici, 2008: 117).

Örgütlerin, demografik özellikler, siyasi hükümetler, ülkelerin iktisadi şartları, mali olarak finansal kaynaklar, teknolojik ihtiyaçlar, iş ahlakına etki eden kültür, gerekli insan gücü gibi çevresel olan faktörlerden etkilendiği belirtilmiştir (Parlak, 2013: 46-47). Yapılan çalışmalarda örgütlerin içyapıları, dış çevre ile olan ilişkileri,

örgütsel değer ve kültürleri, birey ve toplum üzerinde oluşturdukları baskı ve denetim şekilleri gibi birçok konu inceleme konusu olmuştur (Aytaç, 2004: 190).

1.7.2 Örgütlerin Amacı, Sınıfları ve Değerleri

Kaynakların etkin kullanılması, verimliliğin artması, yüksek iletişim kalitesi, yüksek performanslı çalışanlar örgütlerin temel amaçları arasında gösterilmiştir (Baltaş, 2013: 26-27). Örgütlerin amaçlara ulaşması için gözetmesi gereken bazı ilkeler; örgütlerin amaçlarının açık, anlaşılır, net olması, çalışanlarının konusunda uzman seçilmesi, çalışanların sayısına oranla yönetici istihdam edilmesi, yetki ve sorumlukların belirli bir hiyerarşi içinde uygulanması, üstlerin astlarına yetki devredebilmesi, örgütün değişimlere ve reorganizasyona hazır olabilmesi şeklinde belirtilmiştir (Eren, 2011: 219-227). Örgütsel amaçlar için konusunda uzman çalışanlar motive edilmeli ve örgüte bağlılıkları artırılmalıdır (Gülova ve Demirsoy, 2012: 50). Geleceğe yönelik insan gücünün yetiştirilmesi, geliştirilmesi örgütsel amaçlar için önem arz etmektedir (Drucker ve Maciariello, 2011: 53). Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için yetenekli bireyler ile grupların oluşturulması, yenilik ve değişime her an hazır olunması, hedeflerin ve uygulanabilir stratejilerin belirgin olması, güçlü bir finansal yapının oluşturulması, sağlam bir örgüt kültürünün tesis edilmesi gibi örgütsel ilkeler şüphesiz önemli görülmüştür (Parlak, 2013: 50).

Örgüt, kişilerden oluşan, belirli bir amacı olan yasal yapılanmalar olup biçimsel ve biçimsel olmayan örgütler olmak üzere sınıflanır, biçimsel örgütlerde yazılı haberleşme kuralları ile otoriter bir hiyerarşi bulunurken, biçimsel olmayan örgütlerde daha esnek bir yapı bulunduğu belirtilmiştir (Parlak, 2013: 34-36). Örgütlerin farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmüştür, biçimsel veya biçimsel olmayan örgütler, açık veya kapalı örgütler, resmi veya resmi olmayan örgütler şeklinde açıklanmıştır (Aytaç, 2004: 191). Açık ve kapalı örgütlerde faaliyet gösteren örgütler arasında bir karşılaştırma yapıldığında, açık örgütlerde faaliyet yürüten yöneticilerin daha sosyal, kendinden emin, araştırmaya meyilli, işlerinde daha keyifli, daha kararlı oldukları sonucuna varılmıştır (Karcıoğlu, 2000: 265). Başka sınıflandırma olarak, âdem-i merkez olan ve âdem-i merkez olmayan örgütler bulunmaktadır, buna göre âdem-i merkezi örgütlerde, yenilikler hızlı gerçekleşebilmektedir (Fukuyama, 2005: 87). Çünkü alt birimlerin yeni teknolojiler ile iş süreçlerine katkı sağlama ve risk alabilme yetkilerine sahip oldukları

belirtmiştir (Fukuyama, 2005: 87). Âdem-i merkezi olmayan örgütlerinde avantajı risk konusundadır, yetki aktarımı olmadığından riskin alt kademelere aktarılmamış olacağı ifade edilmiştir (Fukuyama, 2005: 87). Değişen dışsal şartlara bağlı olarak merkezilikten diğerine rahatça esnek bir geçiş yapabilen örgütler daha etkin örgütler olarak tanımlanmıştır (Fukuyama, 2005: 94).

Örgütlerin maddi ve manevi değerleri bulunmaktadır. Örgütlerin maddi değerleri, müşterileri, maddi varlıkları ve insan sermayesi ile ölçülürken, manevi değer ölçütleri, örgütün yaptığı işbirlikleri, yerel ortaklıkları, hizmetleri ve sosyal sorumlulukları olarak gösterilmiştir (Baltaş, 2013: 88-90). Örgütlerin değerleri; amaçları, teknolojik unsurları, beşeri unsurları ve yapısal unsurlarıdır (Parlak, 2013: 37). Örgütte çalışanların ortak değeri paylaşılan ideallerdir, bu idealler ile örgütün amaçları, vizyonu hedeflenmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 52). Modern yaşamın vazgeçilemez unsurları arasında yer alan örgütler sayesinde iş ve hizmetler sağlanabilmekte, kentsel yaşam, üretim, tüketim, kültür, kimlik gibi aktiviteler süreci işlemekte, örgütlerin ilke ve kuralları sayesinde hayatımız yeniden inşa olabilmektedir (Aytaç, 2004: 214).

1.7.3 Çağdaş Örgüt Yapıları

Küreselleşme ile beraber rekabet önem kazanmıştır, örgütsel değişime uyum sağlayamayan örgütler için rekabet gücü elde edebilmenin zor olduğu belirtilmiştir (Genç, 2012: 181-182). Rekabet gücünün sağlanabilmesi için zamanla çağdaş örgüt yapıları oluşmuştur. Çağdaş örgütlerin geleneksel örgütlerden temel farklarından birisi bilginin öneminden dolayı çalışanların uzmanlığına önem verilmesi şeklinde ifade edilmiştir (Genç, 2012: 181-182).

Çağdaş örgütler, pazarda rekabet gücü elde edebilmek, ürün kapasitesini ve kârı artırabilmek, müşteri taleplerine hemen cevap verebilmek, yetenekli çalışanlar ile birlikte olabilmek için oluşmuştur (Genç, 2012: 181-182).

Çağdaş örgüt yapılarından birisi şebeke örgütlerdir, mal veya hizmet üretmek için iki ya da daha fazla örgütün bir araya gelmesi ile oluşan bir işbirliğidir, birleşen yapılar arasında bir hiyerarşik üstünlük bulunmamaktadır (Eren, 2011: 309), rekabet gücü elde etmek amaçlanmıştır (Genç, 2012: 182).

Bilişim ve enformasyondaki gelişmeler ile birlikte, iç ve dış piyasalarda ki yoğun rekabet, uluslararası ticaret hacminin genişlemesi, gümrükler de sınırların

esnemesi gibi nedenler dolayı sanal örgütlenme ortaya çıkmıştır (Yüksel ve Murat, 2001: 112). Sanal örgütlenme ise bir ağ olup, çeşitli uzmanlık alanlarında ki örgütleri bir araya getirmiştir (Yüksel ve Murat, 2001: 114).

Yalın örgütler ise sade ve basittir, fazla ve gerekli olmayan yönetim kademeleri bulunmaz, yetki ve sorumluluk insan odaklıdır (Saruhan, 2013), az girdili, az maliyetli, yüksek kaliteli mal ve hizmet üretimi amaçlanmıştır (Ertürk, 2013: 285).

Öğrenen örgütler ise rekabet gücü elde etmenin önemine dayanarak iç ve dış dünyayı öğrenmeye çabalarlar (Baltaş, 2013: 87-88), değişime uyum sağlarlar (Akgemci, 2008: 101). Yönetim ile çalışanlar arasında işbirliği önemsenmektedir (Eren, 2011: 141). Öğrenen örgütlerde, yüksek örgütsel katılım, kolay iletişim, problem çözmeye odaklanma görülmüştür (Parlak, 2013: 58).

1.7.4 Çağdaş Örgüt Yönetim Uygulamaları

Örgütler istihdam sağlayarak ülke için kaynak işlevi görür, bu yönüyle örgütler toplumu etkileyen önemli unsurlardır (Canpolat, 2012: 4230). Toplumu etkileyen örgütler düzgün ve doğru işleyen yönetim uygulamaları ile faaliyetlerini sürdürürler. Küreselleşme ile beraber, kârlılık oranını artırmak, geniş bir ürün kapasitesi elde edebilmek, müşterilerin beklentilerine hızlı cevap verebilmek, yetenek düzeyi yüksek çalışanları örgütte tutabilmek, rekabet gücü sağlayabilmek için çağdaş örgüt uygulamaları örgütler tarafından tercih edilmektedir (Genç, 2012: 181-182). Çağdaş yönetim uygulamaları başlıca, toplam kalite yönetimi, reorganizasyon, değişim mühendisliği, kıyaslama olarak açıklanmıştır (Genç, 2012: 135-136). Bunun yanında stratejik yönetim, insan kaynakları yönetimi, yetkilendirme, yetki devri ve dış kaynaklardan yararlanmada çağdaş yönetim uygulamalarından gösterilmiştir.

Toplam kalite yönetimi, 1980’li yıllarda, büyük ölçekli örgütlerin daha yüksek kalite ve daha düşük maliyet amacıyla sistematik ve bütünleştirilmiş süreçler doğrultusunda kaliteye yönelmesi ile ortaya çıkmıştır (Akgemci, 2008: 330). Amerika Birleşik Devletlerinde ortaya çıkmış, Japonya’da geliştirilmiştir, temel esasları müşteri memnuniyetinin sağlanması ile birlikte rekabet gücünün elde tutulmasıdır, sürekli bir iyileştirmeyi kapsadığı görülmüştür (Akgemci, 2008: 104-105). Tüm çalışanların iyileştirme uygulanma sürecine dâhil olduğu, önceliğin kalite olduğu belirtilmiştir (Bumin ve Erkutlu, 2002: 89). Performans ölçümü, hataların

önlenmesi, liderlik, ekip çalışması ve eğitim konularını kapsamıştır (Özçakar, 2010: 108).

Reorganizasyon, bir örgütün iç ve dış faktörler karşısında, yeterli olmayan örgüt yapısının yeniden düzenlenerek daha uygun bir örgüt yapısına kavuşması ve akabinde en etkin konuma getirilmesi şeklinde açıklanmıştır (Özalp v.d., 1992: 132). Örgütler, çevresel faktörlerden etkilenirler, eğer çevreye uyum sağlayamazlar ise yetersiz kalırlar, reorganizasyon ile mevcut koşullara uyabilmek adına örgüt içyapısında değişim, diğer örgütler ile etkileşim yeniden yapılandırılmaktadır (Genç, 2012: 196).

Değişim mühendisliğinde, performansın artırılması amaçlanmakta, bu nedenle tüm süreçler baştan aşağı düşünülmekte, gerekirse tüm sistem, süreç ve yapılar sıfırdan yeniden dizayn edilmektedir (Genç, 2012: 199). Değişime açık olan örgütlerde, yöneticiler saygın ve etkindir, çalışanlar değişime yönelik motive olmuştur, örgütte bürokratik bir hiyerarşik yapı yerine esnek bir yapı bulunur, işbirliği vardır, başarılı performans ödüle tabii olmaktadır (Luecke, 2008: 29).

Rekabetin çok yaygın olduğu günümüzde, çevre koşullarına uyum sağlamak kaçınılmazdır, bu nedenle rekabet gücünü artırmaya yönelik bilgi birikimlerinin değişimini gerçekleştirmede kıyaslama modelinin etkin bir uygulama olduğu görülmüştür (Akgemci, 2008: 90-91). Kıyaslama ile örgütler kendilerinden daha etkin performans gösteren örgütleri incelerler (Akgemci, 2008: 331). En başarılı örgütlerin iş süreçlerini nasıl yaptıkları araştırılır, analiz edilir, elde ki yöntem ve metotlar ile karşıdaki karşılaştırılır, başarı için yeni uygulamalar geliştirilir (Bumin ve Erkutlu, 2002: 90). Benzer iş alanlarında faaliyet gösteren örgütler ile yapılan karşılaştırmalar, araştıran örgütün mevcut durumunu objektif olarak ortaya koymaktadır (Luecke, 2008: 23).

Yetkilendirme, çalışanları karar verme sürecine dâhil etmektir, böylelikle güç çalışanlar arasında paylaştırılmakta ve sorumluluk alanlarında genişletilmektedir (Genç, 2012: 225). Böylelikle çalışanların verimlilik düzeyi, iş tatmini, inisiyatif alma dereceleri artış göstermektedir (Baltaş, 2013: 164-165).

Yetki devri, belirli görevlerin ifa edilebilmesi için yetkinin yönetici ya da örgütsel birimlerinde başkasına aktarılmasıdır, yetki devri ile sorumluluk devredilmez, sorumluluk yine üste ait olmaktadır (Eren, 2011: 276). Lider, karar verme yetkisini astlarına devredebilir ancak istediği zaman bu yetkiyi geri alabildiği

belirtilmiştir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 133). Yoğun rekabet nedeniyle, ölçek ekonomilerine başarı ile ulaşabilmek ve verimliliği artırabilmek amacıyla yetki devrinin önemi artmıştır (Papatya, 1997: 130). Üst yönetici yetki devri ile daha mühim ve öncelikli konular ile ilgilenebilmektedir (Genç, 2012: 228). Örgüt sahipleri ile yöneticiler arasında oluşturulan düzenleme gereksinimi ile liderin yetki devrinde uygulayabileceği uygulamalardan birisi de Vekâlet Kuramı olarak tanımlanmıştır (Meydan ve Çetin, 2012: 141). Vekâlet Kuramına göre örgüt yöneticileri, örgüt sahibi olan hissedarların vekili olarak kabul edilmektedir ve örgüt sahiplerinin verdiği yetkiler dâhilinde çalışmaktadırlar (Karan, 2013: 9). Yetki devrinde üst yönetici yetkilerinden bazısını geçici bir süre zarfında astlarına devreder, yetkilendirmede ise işin sahibi işi yapan çalışanlardır (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 134).

Dış kaynaklardan yararlanma uygulaması karar vermenin etkin olduğu yönetimlerde uygulanmaktadır (Ofloğlu ve Doğan, 2009: 140). Örgütler asıl işlerine odaklanarak, diğer faaliyetleri dış kaynak kullanarak karşılayabilirler (Ofloğlu ve Doğan, 2009: 140). Dış kaynaklardan yararlanmanın başlıca faydaları arasında maliyetlerde önemli oranda bir düşüş, örgütlerin finansal kaynaklarında bir artış, sabit yatırımlarda bir düşüş, yüksek kalite, çekirdek etkinliğe odaklanarak rekabet üstünlüğü elde etme, pazardaki yeni talepleri daha ucuza test edebilme ve fonksiyonel uzmanlardan daha çok yararlanabilme şeklinde belirtilmiştir (Genç, 2012: 219).

Stratejik yönetim çağdaş yönetim uygulamaları arasında gösterilmiştir. Strateji ile rakiplere avantaj sağlamak için hedeflere yönelik planlama yapılır, hedeflerin sınırları belirlenir (Luecke, 2008: XV). Strateji, amaç ve hedeflere ulaşabilmenin yöntemlerinin belirlenmesi olarak tanımlanmıştır (Akgemci, 2008: 126). Stratejik yönetimin başlıca kazanımları, örgütün kendisini yenilemesi, mevcut rakipleri ile arasındaki rekabet farklılıklarını gözlemlemesi, örgütsel eksikliklerin giderilip geleceğe dönük tedbirler alınabilmesi, güçlü olunan konumlarda yetkinlik sağlanabilmesi şeklinde tanımlanmıştır (Akgemci, 2008: 8). Stratejik yönetim sürecini yürütmek isteyen bir lider birinci aşamada risk, fırsat, koşul ve rakiplerin değerlendirildiği çevre analizi yapar; ikinci aşamada rekabet gücü sağlamak için amaçlara yönelik stratejiler belirler; üçüncü aşamada stratejiler uygular; son aşamada değerlendirme ve kontrol sürecinde bulunur (Yılmaz ve Gürbüz, 2012: 407).

Stratejik yönetim ile ilgili bazı teoriler bulunmaktadır, örneğin kırmızı okyanus stratejisinde, rakipler ile kıyasıya mücadele ile rekabet var iken; mavi okyanus stratejisinde mavi okyanus alanları oluşturularak farklı stratejik pozisyonlar oluşturulmaktadır (Özer, 2013: 122). Başka stratejik yönetim teorileri de bulunmaktadır. Örneğin; daha az maliyet ile kaliteli hizmet için maliyet stratejisi, benzeri pek görülmeyen ürünlerin pazarda konumlandırılması ile farklılaştırma stratejisi, sadece belirli bir üretim alanı ya da tüketici kesimi gibi dar pazar alanına yönelerek odaklanma stratejisi uygulanabilmektedir (Çetinkaya, 2006: 59- 60).

İnsan kaynakları yönetimi çağdaş yönetim uygulamaları arasında gösterilmiştir. İnsan kaynakları yönetiminde, insanlar arası ilişkiler, personel yönetimi konusundaki bilgi, ilke ve standartlar bir bütün içinde değerlendirmiştir (Fındıkçı, 1999: 6). Personelin tedarik edilmesi, örgüt kültürüne adapte edilmesi, performans değerlendirmesi, örgüt içi çatışmaların çözümü, örgüt içi iletişim, örgütsel yapılanma gibi konuları kapsamıştır (Fındıkçı, 2009: 13). Personele tanımlı bir görev verilmesi, terfi sisteminin oluşturulması, personelin görevi ile ilgili bir mülkiyet hakkı iddia edememesi, görevlerin sistematik bir denetime tabii olması gibi konuları içermiştir (Weber, 2012: 60-61). İnsan kaynakları yönetimine ait bazı teoriler bulunmaktadır. Örneğin; toplu iğne modelinde üst gruplardan alt gruplara doğru hızlı ve etkin bir bilgi akışı söz konusudur, tüm gruplar birbirleri ile iç içedir (Sawada, 2012: 4-6).

1.7.5 Örgütlerde Kriz Yönetimi

Örgütler yaşamlarını sürdürebilmek istemektedirler ancak olası krizler kaçınılmaz olabilmektedir (Erel, 2008: 196). Örgütsel hedeflerin belirsizliği ya da yetersiz belirlenmesi örgütsel belirsizliğe yol açabilmektedir (Fukuyama, 2005: 67). Örgütlerde belirli dönemlere ait, örneğin yıldan yıla tekrar edebilen rutin krizlerde olabilir (Drucker ve Maciariello, 2011: 38). Olası krizlerde uygulanabilecek etkin rollerin belirlenmesine yönelik bazı önlemlerin alınması gerekmektedir (Erel, 2008: 196).

1.8 Otantik Liderlik

XX. yüzyılda küreselleşme ile birlikte rekabet gücünü koruyabilme önem kazanmıştır (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013: 345). Rekabet gücünün

korunabilmesine yönelik hangi yönetim tarzlarının uygun olabileceği çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Yapılan bazı araştırmalarda, örgütlerin etik ve ahlaki değerleri gözeticeği bir yönetim tarzını benimsemelerinin önemi ortaya konulmuştur (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013: 345). Böylelikle çalışan performansının, hizmet kalitesinin, müşteri tatmininin artması amaçlanmıştır (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013: 345). Güncel bir liderlik yaklaşımı olarak ortaya çıkan otantik liderlik ile ilgili araştırmalarda son yıllarda yüksek seviyede bir artış görülmüştür (Gardner vd., 2011: 1120).

Otantik liderliğin oluşumunda, temel dayanaklarının başında etik ve ahlak unsurlarının olduğu görülmüştür. Etik konusu filozoflar tarafından yaklaşık 2500 yıldır tartışılmıştır ve günümüzde birçok liderlik tanımında da liderlerin etik değerler sahibi olması gerektiği belirtilmiştir (Aslan, 2013:210). Etik kelimesi Yunanca dilinde “ethos” kelimesinden türemiştir, ahlakın özü olduğu, doğru ile yanlışın ayırt edilmesine katkı sağladığı şeklinde tanımlanmıştır (Yıldız, 2013: 202). MS. 850-950 yılları arasında yaşamış bir Türk-İslam filozofu olan Farabi (Farabi, 2012: 7) insanın yaratılışı itibariyle toplumsal bir varlık olduğunu belirtmiştir (Farabi, 2012: 233). Toplumsal bir varlık olan insanın erdem ve güzel işlerini yapma yönlerinin gelişimini sağlayan disiplin ise ahlak olarak tanımlanmıştır (Altılar, 2012: 63). Ahlak, önceki nesillerden sonrakilere miras kalan değerler olarak ifade edilmiştir (Sayar, 2009: 104). Toplumda örf, adet ve değer yargılarından oluştuğu, bireyin bireyle ve toplum ile olan ilişkilerini düzenlediği görülmüştür (Özsoylu, 1999: 26). Selçuklu Devletinde ahilik teşkilatında, esnaflığın idaresinde meslek eğitiminin yanı sıra ahlak eğitimlerinin de verildiği görülmüştür (Altılar, 2012: 74). Bünyesinde muhabbet ve merhamet (Sayar, 2009: 91) ihtiva eden ahlak ile insanın, diğerlerinin duygu ve düşüncelerini anlamaya ilgi duyacağı, kendisinin farkında olacağı, iyi ve kötü arasında seçim yapabileceği ifade edilmiştir (Sayar, 2009: 86). Ahlak ile ilgili bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere ahlaki değerlerin, otantik liderliğin ayrılmaz bir bileşeni olduğu görülmüştür (Bishop, 2013: 4).

Otantik liderlerin, etik ve ahlaki değerlere önem verdiği, tutarlı davrandıkları, çalışanlara örnek oldukları, örgüt içerisinde şeffaf, etik ve güvenilir bir kültür oluşturdukları görülmüştür (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013: 339). Etik ve ahlaki yönleri ile davranan liderlerin doğru şeyleri yapması, etik ve ahlakın çalışanlar tarafından da benimsenmesinin önünü açacaktır (Aslan, 2013: 211). Otantik liderler

güven duydukları kişilerle ilişkili olmayı tercih ederler, bu tür bireyler ile sağlam ve güçlü temellere dayalı ilişki kurarlar, böylelikle lider ve izleyiciler neyin başarılması gerektiğinin farkındadır (Kıcır ve Paşaoğlu, 2014: 5).

1.8.1 Otantik Lider Özellikleri

Günümüzde, örgütler benzersiz stres ve zorluklar ile karşılaşmaktadır, bu durum liderliğe odaklanmayı gerekli kılmıştır (Avolio ve Gardner, 2005:316). Otantik liderliğin çıkışının temel nedenlerinden birisi örgütlerde uzun dönemli etkinlik ve başarı için etik değere sahip bir liderliğin olmasının gerektiğinin anlaşılmış olmasıdır (Toor ve Ofori, 2009: 533). Çünkü çalışanların, etik değere sahip olan örgütlerde algılarının yüksek bir seviyede olduğu görülmüştür (Mayer v.d., 2010: 17). Yöneticilerin ahlaki sorunlar ile başa çıkabilmelerinin temel şartlarından birisi olarak yöneticinin öncelikle kendi ahlaki kapasitesini yükseltmesi gerektiği belirtilmiştir (Güney, 2006: 135). Liderlerin etik davranışlar sergileyebilmesi için iyiyi, doğruyu, haklıyı ve ahlaki standartları iyi bilmesi gerekli görülmüştür (Tuna, Bircan ve Yeşiltaş, 2012: 144). Ahlaki düzeyi yüksek olan yöneticiler, bireylere karşı sorumluluklarını yerine getirdiği, ahlaki sorunların ne olduğunu iyi bildiği, bu tür sorunlara çözümler sunabildiği görülmüştür (Güney, 2006: 136).

Stanford Üniversitesinde yapılan bir araştırmada liderlerin kendilerini keşfetmek için pek zaman ayırmadıkları, bu nedenle öz-farkındalıklarının geliştirilmesinin gerekliliği ortaya konulmuştur (George vd., 2011: 222). Lider, kendisini tanımalı, deneyimlerini aktarmalıdır (George v.d., 2011: 222). Liderin kendisini keşfetmesi, öz-farkındalığını geliştirmesine yönelik otantik liderlik uygulaması zamanla geliştirilmiştir. Otantik liderliğin anlaşılabilmesi için öncelikle otantiklik kavramının tanımlanması gerekmektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 736). Otantiklik tanım olarak kendine karşı doğru olmaktır, kendisine olan doğruluğu liderin diğerleri ile olan ilişkilerine de yansımaktadır (Avolio ve Gardner, 2005: 332). Çünkü otantik liderlik, kişisel içsel bir inançtan ve öz değerlerden ortaya çıkmıştır (Gardiner, 2011: 99-104).

Güven, güvenilirlik, dürüstlük, bütünlük, ahlaki ve etik değer ve ilkeler otantik liderliğin temel özellikleri arasında gösterilmiştir (Sola ve Hernandez, 2013: 112). Örgütlerde köklü değişikliklere yönelik farklılıklar oluşturabilir, şeffaf ilişkiler

kurulmasını teşvik eder, bireyler arasında güven ve bağlılığa dayalı karar verme süreçlerini yürütür ve örgütsel iklimin oluşumuna katkı sağlar (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 742). Çalışanlar arasında şeffaf, açık, dürüst olmak üzere otantik bir ilişki sağladıkları, çalışanların gelişimlerine ve yönlendirilmelerine fayda sağladıkları görülmüştür (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013: 336). Bireylerin güçlenmesini önemsedikleri, örgütsel amaç ve değerlere öncülük ederek insanlar ile kalıcı, sağlam ilişkiler kurmayı istedikleri belirtilmiştir (Gül ve Alacalar, 2014: 542). İnandıkları kendi doğruları doğrultusunda hareket ettikleri, inanç ve değerlerinden motive oldukları, kendilerini güvenilir, inandırıcı özelliğe sahip ve yüksek bir ahlaki ölçüde gördükleri anlaşılmıştır (Gül ve Alacalar, 2014: 542). İyimser, esnek ve dürüst oldukları görülmüştür (Kızıloğlu, Tabak ve Erkenekli, 2012: 114).

Walumba (2008)'ya göre otantik liderlerin, duygu ve düşünceleriyle, tercih ve inançları ile kendilerini bilmelerinin yanında, kendilerini düzenleyip, doğru etik seçimler yaptıkları belirtilmiştir (Bakan ve Doğan, 2013: 257). May ve arkadaşlarına (2003: 48) göre samimi ve dürüstturler, yüksek seviyede ahlaki kapasiteye sahiptirler (Aslan, 2013: 224). George (2003)'a göre, çalışanları motive ederler, söz ve eylemlerinde tutarlıdır, ömür boyu kendisini geliştirir, azimlidir (Coşar, Tabak ve Polat, 2012:213). Dorn ve arkadaşlarına göre (2005), lider ve çalışan birbirlerindeki gelişme potansiyelini açığa çıkarırlar (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 736). Kendi eksikliklerinin farkındadır, kendilerini doğrulama ve kişisel gelişim hedefleri ile motive olmaktadır, prensiplerinden taviz vermezler (Coşar, Tabak ve Polat, 2012:213). Kendisine doğrudur (Bishop, 2013:7). Şeffaf, iyimser, umutlu, güvenilir, esnektir (Avolio ve Gardner, 2005: 326). Otantik liderlerin öz kimliği, lider kimliği ve manevi kimliği olduğu görülmüştür (Klenke, 2007: 70). Bireyin nasıl hissettiğine ilgi duyar, yönelimi içseldir (Bishop, 2013:3), Öze odaklanır ve başkalarına yararları olduğu varsayılmıştır (Bishop, 2013:4). Çalışanların, örgütlerin ve toplumun refahını gözettilikleri görülmüştür (Coşar, Tabak ve Polat, 2012:215). Riske girer ve etrafında güçlü bir destekçi ekip bulunduğu belirtilmiştir (George v.d., 2011: 218). Örgütsel başarı için çalışanların yetkilendirilmesini gözettilikleri ifade edilmiştir (George v.d., 2011: 231-233). Uzun vadeli ve anlamlı ilişkiler kurarlar, etkin bir öz disipline sahiptir (George v.d., 2011: 216).

Kişi, özgün, otantik lider olarak kendisini geliştirmek istiyorsa şu soruları kendisine sormalıdır: Gençlik yıllarında hangi insandan ya da deneyimlerden

etkilendim? Kendimi bilmede hangi araçlardan yararlanıyorum? En kıymetli değerlerim nedir ve küçüklüğümden bu yana bu değerler değişti mi? Bana etki eden iç ve dış motivasyon unsurları nelerdir? Ne tür bir destek ekibim var? İş ve özel hayatımda kişiliğim benzer mi? Özgün manası nedir? Otantik bir yönetici olabilmek için ne tür adımlar atmalıyım? (George v.d., 2011: 228).

Öz-farkındalık sahibi otantik liderlerin, kendi kendini düzenleme ve olumlu modellemeler ile izleyicilerinde otantikliğin gelişimini sağladıkları, onların huzuruna ve sürdürülebilir, gerçek performanslarına ulaşmalarına katkı sağladıkları görülmüştür (Avolio ve Gardner, 2005: 317). Örgütsel sürdürülebilir performans için otantik liderliğe odaklanılmasının önemi görülmüştür (Avolio ve Gardner, 2005: 333). Yüksek rekabetin olduğu günümüz ekonomilerinde insan sermayesinin örgütsel büyüme için temel unsur olduğu görüldüğünden, çalışanların iş tatminliğine etki eden otantik liderliğin iyi anlaşılması gerekmektedir (Azanza, Moriano ve Molero, 2013: 49). Kendisini iyi bilen ve olduğu gibi gösteren, davranış ve sözlerinde tutarlı olan, ahlaki konuları farklı bakış açıları ile değerlendirebilen, değer ve inançlarını etrafına rahatça belirtebilen bir yönetici otantik liderlik tanımına uygun gösterilmiştir (Coşar, Tabak ve Polat, 2012:214).

Otantik liderlik ve dönüştürücü liderlik yanında etik liderlik gibi bazı liderlik tarzlarında da etik içeriği görülmüştür (Tuna, Bircan ve Yeşiltaş, 2012: 145). Etik liderlikte etik bir bütün olarak ele alınmıştır (Tuna, Bircan ve Yeşiltaş, 2012: 146). Etik batı dillerinde “ethics” olarak tanımlanmış ve felsefenin alt dallarından olan bir disiplin olarak ahlak felsefesi ya da ahlak bilimi olarak açıklanmıştır (Güney, 2006: 138). Etik liderlik konusunda da son yıllarda yapılan araştırmalarda artış görülmüştür (Avey, Palanski ve Walumbwa, 2011:578). Etik liderlerde bulunan temel altı özellik, karakter ve bütünlük, etik bilinci, etiksel sorumluluğu yönetmek, toplum ve insanla uyum sağlama, motivasyon, cesaretlendirme ve güçlendirme şeklinde olmuştur (Resick v.d., 2006: 346) ve iş tatminine doğrudan etki ettiği belirtilmiştir (Neubert v.d., 2009: 157). Otantik liderlik ile etik liderlik arasında etik ve ahlaki değerlere önem vermeleri açısından bazı benzer özelliklerin olduğu görülmüştür.

1.8.2 Otantik Liderlik Tarihsel Gelişimi

Günümüz ve gelecekteki liderlik ihtiyaçlarını karşılamak ve çalışanlar ile lider arasında sürdürülebilir bir ilişki sağlamak için otantik liderlik ortaya çıkmıştır (Gardner v.d., 2005: 343). Otantik liderlik konusunda yapılan kapsamlı bir çalışma 2003 yılında Kernis tarafından yapılmıştır (Altay, 2012: 27). Kernis (2003) tarafından geliştirilen modelde farkındalık, bilgiyi tarafsız değerlendirme, davranış ve ilişkilerde otantiklik olmak üzere dört bileşenli bir otantik liderlik yapısı oluşturulmuştur (Coşar, Tabak, Polat, 2012:207). İllies ve arkadaşları tarafından 2005 yılında biraz daha iyileştirilen modelde otantik liderliğin boyutları özfarkındalık, bilgiyi tarafsız değerlendirme, otantik davranış ve otantik ilişkisel yönelimleri olarak tanımlanmıştır (Coşar, Tabak ve Polat, 2012:207). Gardner ve arkadaşları tarafından aynı yıl ele alınan çalışma ile özfarkındalık, bilgiyi dengeli değerlendirme, ilişkilerde şeffaflık ve otantik davranış olarak açıklanmıştır (Coşar, Tabak ve Polat, 2012:207). Otantik liderlik ile ilgili en güncel bir çalışma Walumbwa ve arkadaşları tarafından 2008 yılında yapılmış olup, özfarkındalık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, karar almada bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi ve ilişkilerde şeffaflık olarak ortaya çıkmıştır (Coşar, Tabak ve Polat, 2012:208).

1.8.3 Otantik Liderlik Boyutları

1980'li yıllardan sonra ilgi duyulan otantik liderlik konusunda yerli ve yabancı yayımlarda birçok araştırma yapılmıştır (Coşar, Tabak ve Polat, 2012:219). Bu yapılan araştırmalar ile otantik liderliğin tanımı, boyutları zamanla geliştirilmiştir. Günümüzde modern anlamda kullanılan otantik liderlik ve boyutları ile ilgili çalışmalar Walumbwa ve arkadaşları tarafından 2008 yılında yapılmış olan bir çalışma ile ortaya çıkmıştır (Coşar, Tabak ve Polat, 2012:208). Otantik liderlik ölçeği, günlük yaşama ait davranışlarda özfarkındalığı, karar verirken bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirmeyi, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflığı ölçmektedir (Coşar, Tabak ve Polat, 2012:220).

Öz farkındalık, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık olarak dört bileşenden oluşan otantik liderlikte (Sığı, 2012: 95), özfarkındalık, otantik liderliğin gelişiminde anahtar kavramlardan birisi

olarak tanımlanmıştır (Coşar, Tabak ve Polat, 2012:202). Otantik liderliğin önemli özelliklerinden birisi olan öz farkındalık boyutu kişinin kendisini, karşısındakini ve hedefleri anlayabildiğini, kavrayabildiğini göstermiştir. Öz farkındalık sahibi bir yöneticinin kendi duygularının ve diğerlerinin duygularının farkında olduğu görülmüştür. Kendisine ait duygularının ve bilgilerinin farkında olduğu, kendisine güvendiği (Sığırı, 2012: 95), kimliğinin, duygusunun, amacının, hedefinin ve çalışanlar üzerindeki hareket tarzının farkında olduğu belirtilmiştir (Edu Valsania v.d., 2012: 561-566). Güdüleri, amaçları, hedefleri ve bilgisi doğrultusunda hareket ettiği ve bu şekilde farkındalığının oluştuğu belirtilmiştir (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013: 336). Kişinin içindeki güdülenme ile oluşan başarı ve inanç isteği doğrultusunda motive olabileceği belirtilmiştir (Dağlı, Silman ve Çağlar, 2008: 27).

Kendisinin farkında olan bir kişinin, kendisini kabullendiği, hayattaki amacını tanımladığı, çevresel ilişkisinin geliştiği, hür iradeli olduğu görülmüştür (Coşar, Tabak ve Polat, 2012:201). Öz farkındalık ile zıtlıklarında farkında olma yönünün geliştiği (Keser ve Kocabaş, 2014: 3), güçlü ve zayıf yönleri ile kişisel özelliklerinin, çelişkilerinde farkında olduğu ortaya çıkmıştır (Coşar, Tabak ve Polat, 2012:209). Kişinin başarısında güçlü yönlerini ilerletmesi ve zayıf yönlerini telafi ederek (Tok ve Sevinç, 2010: 68) geliştirmesi gerektiği anlaşılmıştır (Tok ve Sevinç, 2010: 69). Farkındalığı benimsemiş bireylerin kendisinin ruh halini iyi dengelediği, empati kurarak diğer insanları anlamaya çalıştığı, başarıdan keyif duyduğu, sosyal becerisinin yüksek olduğu, iyi ilişkiler kurduğu, bireyleri yönlendirebildiği görülmüştür (Goleman, 2011: 9).

Öz farkındalığı ile duygularının farkında olmasının bireysel değil, yönetsel başarılarında da etkili bir araç olduğu görülmüştür (Ural, 2001: 210). Yöneticilerin duygularının farkında olmaları ile diğerlerinin duygularının farkında olma düzeyleri arasında (Ural 2001: 217) doğru pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu ortaya çıkarılmıştır (Ural, 2001: 218). Diğerlerinin farkındadır. Kendilerini diğerlerinin yerine koyarak düşündükleri ve vereceği kararların diğerleri üzerinde nasıl bir etki bırakacağını değerlendirdikleri görülmüştür (Ayyıldız Ünnü, N. A.,2009: 1264). Bilgisinin farkındadır. Bilgisinin farkında olan kişi bilgili bir kişidir ve bilgiye ulaşmanın yollarını bilir, bilgiyi anlamlandırarak öğrenir, öğrendiği bilgilerden yeni bilgiler üretebilir ve sorunları çözümede bilgisini kullanabilir (Meydan, 2010:151). Kişinin farkındalığında zıtlıkların farkında olması önemlidir. İnsanın ruh ve fikir

dünyasında taşıdığı birbirine zıt farklı duygu ve düşünceler, kişinin kendisini daha iyi anlayabilmesini sağlamıştır (Kartal, 2007: 419). Öz farkındalık kişinin amaçlarında farkındalığını sağlamaktadır. Kişiler sorunlarını çözebilmek için amaçlarının farkında olmalıdır (Koçak ve Gökler, 2008: 97). Çünkü amaçların farkında olmak ile bakış açısının genişlediği, yaşamın daha anlamlı olduğu görülmüştür (Koçak ve Gökler, 2008: 97). Değerlerinde farkındadırlar. Değerler, neyin önemli ve neyin tercih edilmesi gerektiğini belirtmektedir (Akbaş, 2008: 10). Örgütlerin başarı elde etmesi ve örgütü diğer örgütlerden farklı kılmaları değerlerin farkındalığını gerekli kılmıştır (Büte, 2011: 179). Güdülerinin, güçlü ve zayıf yönlerinde farkındadırlar. Liderin, güdülerinin, duygularının ve bilgisinin farkında olmasının, yeteneklerini keşfetmesine, güçlü ve zayıf yönlerini görmesine, karakteristik özelliklerini daha iyi tanımlayabilmesine yol açtığı söylenmiştir (Tabak, Polat, Çoşar ve Türköz, 2012, 95). Özetle, öz farkındalık yönü olan bir birey, duygusunun, diğerlerinin, bilgisinin, zıtlıkların, amaçların, değerlerin, güdülerinin, güçlü yönlerinin, zayıf yönlerinin farkındadır.

Otantik liderliğin bir diğer boyutu bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu olduğu belirtilmiştir. Bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi karar verme sürecinde tüm bilgilerin değerlendirilmesi olarak tanımlanmıştır (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013: 336). Illies ve diğ. (2005)'e göre, bu bileşen ile dürüstlük, tarafsız olarak karar verme, bilgileri hatasız olarak yorumlama özelliklerinin bulunduğu ifade edilmiştir (Sığrı, 2012: 95). Dürüstlük arttıkça tarafsız değerlendirme davranışının arttığı görülmüştür (Coşar, Tabak ve Polat, 2012: 201). Doğru kişilerden bilgi aldıkları (Ayyıldız Ünnü, N. A.,2009: 1265), bilgiyi işlerken çarpıtmadan aktardıkları (Tabak, Polat, Çoşar ve Türköz, 2012, 95) bu boyutun temel özellikleri arasında görülmüştür. Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu ile ilgili en belirgin özelliklerin dürüstlük, tarafsız karar verme ve bilgileri hatasız yorumlama olarak gösterilmiştir. Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirmenin temel yapıtaşlarından olan dürüstlüğün artması ile tarafsız değerlendirme davranışının artması arasında bir denge unsuru olduğu görülmüştür. Dürüstlük ile kişinin gerçekçi ve doğru olması gerektiği belirtilmiştir (Koçberber, 2008: 74). Dürüstlük ile tarafsızlık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır (Sakarya ve Kara, 2010: 70). Dürüstlük ile tarafsızlık temel etik ilkelerinden olarak tanımlanmıştır (Sakarya ve Kara, 2010: 71). Doğru ve tarafsız davranabilen kişilerin

hizmet eden, yeterli düzeyde sorumluluk sahibi kişiler olduğu görülmüştür (Kaya ve Yanık, 2011: 297). Kişinin tarafsızlık sergilemesi, karar ve değerlendirmelerinde adil olmasını, önyargı taşımamasını, kendisi ya da diğerlerinin menfaatlerinden etkilenmemesi gerektiğini göstermiştir (Koçberber, 2008: 81).

Otantik liderliğin bir diğer boyutu içselleştirilmiş ahlak anlayışıdır. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutuna sahip olan bireylerin, yüksek düzeyde ahlaki değerlere sahip oldukları, bu durumun kişinin davranış, tavır ve kişisel benliklerinin uyum içinde olmasını sağladıkları görülmüştür (Coşar, Tabak ve Polat, 2012:211). İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, otantik liderlikte olumlu bir ahlak anlayışına ve örgüt içinde etik ve ahlak değerlerin yayılmasına katkı sağlamıştır (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013: 337). Bireyin kişisel benlik, tavır ve davranışının uyumlu olması ile yüksek düzeyde ahlaki değerlere sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Otantik liderliğin son özelliği ilişkilerde şeffaflık boyutudur. Gardner ve diğ.(2005)'e göre, ilişkilerde şeffaflık ile diğerlerine karşı gerçek his ve duyguların gösterildiği, yakın ilişkilerde güven tesis edildiği belirtilmiştir (Sığırı, 2012: 96). İlişkiler açık ve samimidir (Coşar, Tabak ve Polat, 2012:212). Otantik benlik diğerlerine de gösterilmektedir (Coşar, Tabak ve Polat, 2012:213). Duygu ve düşünceler paylaşılmaktadır (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013: 337). Otantik liderlerin, şeffaf ilişkiler kurulmasına çalışanlarıda teşvik ettikleri, böylelikle çalışanlar arasında güven ve bağlılığın artmasına neden oldukları belirtilmiştir (Ayyıldız Ünnü, N. A.,2009: 1265).

Otantik liderler sahip oldukları boyutlara ait özellikler ile kendi değer yargıları doğrultusunda hareket ederler ve diğerleri ile birlikte sosyal ağlar kurarlar (Coşar, Tabak ve Polat, 2012:200). Otantikliği, değer, duygu ve düşüncelerinin farkında olarak, çalışanlar ve üstleri ile otantik ilişkiler geliştirerek başarırlar (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013: 336). Otantik ilişkilerden mana liderliğin şeffaf, açık ve dürüstlkle ifa edilmesi, çalışanlarından bu yönde yönlendirilmek suretiyle gelişimlerine önem verilmiş olmasıdır (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013: 336).

Liderlerin oyun alanı olan örgütler, liderliğin türlerinden olan otantik liderlerinde oyun alanlarıdır. Otantik liderler oyun alanları olan örgütlerde faaliyet gösterirler. Örgütlerin yapısı ve yönetimi ile ilgili bazı konuların otantik liderlik ile ilişkisine dair aşağıdaki bölümlerde bazı değerlendirmeler yapılmıştır.

1.8.4 Örgüt Yönetiminde Otantik Liderlik

Örgüt bir grup bireyin bir amaca yönelik bir araya gelmesi ile oluşurken, bu oluşumun yürütülmesi yönetim ile mümkün olmuştur ve her dönemde farklı tarzda yönetim uygulamaları ve esaslarının olduğu görülmüştür (Parlak, 2013: 2-3). Örgütlerin mali kaynaklar, donanım, demirbaşlar, hammadde, yardımcı malzemeler gibi temel kaynakları vardır (Eren, 2011: 3) ancak temel değerler insan olduğu ve amaçlara yönelik bireylerin işbirliğinin kaçınılmaz olduğu belirtilmiştir (Şamiloğlu, 2013: 18).

Yönetim kavramı üzerine ortak bir tanım yapılamamıştır (Akgemci, 2008: 2). Yönetim ile örgütsel kaynakların kullanılması, bireylerin belirli bir amaca yönlendirilmesi sağlanır (Genç, 2012: 22), örgüte dair tüm süreçler sevk ve idare edilir (Bulut ve Uygun, 2010: 41). Başkalarına iş gördürme aracılığı ile amaca ulaşmak olarak tanımlanmıştır (Genç, 2012: 22). Bireylerin sorumlulukları belirtilmiştir (Carnegie, 2012: 15). Yönetimin, iletişim, ekip çalışması, kendini geliştirme, başkalarını geliştirme faaliyetlerini (Drucker ve Maciariello, 2011: 72) ve teknik, finans ve insan kaynakları süreçlerini (Erel, 2008: 164) kapsadığı belirtilmiştir. İyi bir yönetimde temel unsurun biz duygusunu harekete geçirmek olduğu ifade edilmiştir (Bulut ve Uygun, 2010: 41).

Klasik bir yönetici veya lider anlayışı ile örgütlerde faaliyetler yürütülebilir. Ancak çalışanlar arasında şeffaf ilişkiye dayalı, dürüstlüğe dayalı bir ilişki ağı kurulması isteniyorsa, adil bir yönetim bekleniyorsa, bilgilerin tarafsız ve objektif olarak değerlendirilmesi önemliyse, ahlaki değerler gözetiliyorsa böyle bir yönetim anlayışı otantik liderler ile mümkün olabilecektir. Çalışanların birbirleri ile ve liderlerine karşı doğruluk, dürüstlük, tarafsızlık ve ahlaki değerler ile ilişkiye dayalı iletişimin kurulmasının, günümüz modern örgütlerin en çok ihtiyaç duydukları öğeler olması otantik liderliğin oluşumunu gerekli kılmıştır.

Örgütler oyun sahası ise, otantik liderlerin bu oyun sahasında kaptan olabilmesi, örgütlerin yönetimi açısından faydalı olabilecektir. Otantik liderler çalışanların mutluluğuna, huzuruna etki etmektedir, kişisel farkındalığı olan ve kişiler ile bütünlük içinde hareket edebilen bu liderler dürüstlüğe dayalı bir ilişki sağlar, pozitif bir duygusal etki oluşturur, çalışanların inisiyatif alabilmelerini destekler (Ilies v.d., 2005: 383). Bu tür liderler belirsiz ve zor zamanlar için danışmanlık hizmeti alabilmeye yönelik destek ekipleri kurarlar (George v.d., 2011:

227-229). Otantik liderlerin elde ettikleri bilgileri objektif olarak değerlendirmeleri, karar verme süreçlerinde adil olmaları, otantikliğe çalışanları inandırabilmesi ve onların güvenini kazanması, bu liderleri günümüz şartları için kaçınılmaz kılmıştır (Akgündüz ve Tütüncü, 2014:173).

Liderlik özelliklerinin çoğunluğu doğuştan gelen özelliklere bağlı olmadığı, süreç içerisinde liderlik türlerinin kazanıldığı, öğrenilebildiği, düzenli eğitimlerle geliştirilebildiği görülmüştür (Baltaş, 2013: 129). Böylelikle otantik liderliğinde öğrenilebilen, geliştirilebilen bir liderlik olduğu görülmektedir. Günümüzde bireyler, yöneticilerinin etik davranmasını bekler, etik davranış ise adil davranmayı gerekli kılmıştır (Teyfur v.d., 2013: 88). Otantik liderler ilişkilerde şeffaflık ile bireylere karşı açık, net, şeffaf ve güvenilirdir, tarafsızlığa önem verdiği için adil oldukları görülmüştür.

Örgütler için liderlerden beklenen, başarıdır. Başarılı bir yönetimin yöneticisi olan liderler, akıl ile yürür, akıllı ve bilgili kişiler ile istişare eder ve onların bilgi ve tecrübelerinden istifade eder (Hacip, 2008: 9), akıl asalet kazandırır, bilgi ise güç ve mevki sağlar, doğru kullanılan akıl sadık bir dost olur (Hacip, 2008: 11). Bilgiyi dengeli ve tarafsız bir şekilde değerlendirme boyutuna sahip olan otantik liderler akıl yürütmeyi önemsedikleri görülmüştür. Düşünmek, akıl yürüterek dengeyi korumak, bilgiye sahip çıkmak otantik liderlerin işi olduğu kaçınılmazdır. Başarılı bir yöneticiden beklenen dalgın olmaması (Hacip, 2008: 76), objektif olması (Fındıkcı, 2009: 623), esnek ve yenilikçi olması (Adair, 2013: 124), öfkeli, cimri, inatçı ve yalancı olmamasıdır (Hacip, 2008: 77). Doğru sözlü, itimat edilen (Hacip, 2008: 77), özü ve sözü bir olan (Hacip, 2008: 75) yöneticiler gerekmektedir. Otantik liderlik, etik ve ahlaki değerler üzerine kurulu bir yapı olduğundan özü ve sözü bir, doğrudan ve dürüstlükten taviz vermeyen bir liderlik türüdür. Etiksel yönlü olan liderliklerde, liderler, çalışma ortamlarında etiksel davranışları motive etmeye yönelik yeteneklidirler (Stouten v.d.,2010: 17). Etik içerikli bir yönetim, çalışanlar ve örgütler için pozitif bir unsur içermektedir (Resick v.d., 2011: 436) ve çalışanlarda dürüstlük ve iş tatminliğini açığa çıkarmaktadır (Avey v.d., 2012: 21).

Başarılı yönetimlerde büyük liderlerinin ortak yönü kendisini bilmesi, kendisine güvenmesi, diğerlerini anlaması, onların görüşlerine değer vermesi, onların zayıflıklarını güce dönüştürmesi, onların güvenini kazanmasıdır (Halis, 2007: 53). Kendisine güvenen lider kolay fark edilir, düşünce ve davranışları olumludur, yardım

ve desteğe meyillidir, ilgi ve şefkat ehlidir (Owen, Hodgson ve Gazzard, 2010: 178). Otantik lider kendisinin farkındadır, ilişkilerde şeffaftır, tarafsızdır ve içsel olarak ahlaki yöne eğilimlidir, bu yönleri ile büyük liderlerin temel özellikleri ile örtüşmektedir. Otantik liderlik sadece özel kuruluşlar için değil kamu kurumlarında da yönetsel olarak faaliyet göstermesi yararlı olan bir yönetim tarzıdır. Çünkü XXI. yüzyıldaki küreselleşme ile birlikte değişken ve yüksek bir rekabetin oluşumu, örgütsel yapılarda ahlaki ve etik ilkeler ile çalışma ortamlarının oluşturulmasını gerekli kılmıştır (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013: 345).

1.8.5 Örgütsel Yönetim Fonksiyonları ve Otantik Liderlik

Örgütsel yönetim süreçlerinin ilk süreci planlamadır, bu safhada örgütün hedefleri, gerekli kaynak ve ihtiyaç duyulan zamana yönelik kararlar alınır (Genç, 2012: 144). Amaçlar için ne yapılması gerektiği önceden tespit edilir ve eğer plan kabul edilirse süreçler başlar, bu nedenle, planlamanın yönetimin çekirdek süreçlerinden birisi olduğu ifade edilmiştir (Parlak, 2013: 163). Fiziki ve beşeri kaynakların tedarik süreçleri ile iş süreçleri programlanmıştır (Eren, 2011: 179). Ne yapılmalı, neden yapılmalı, ne zaman yapılmalı, nerede gerçekleştirilecek, planı geliştirmek için kim görevlendirilecek, nasıl yapılacak gibi sorulara yanıt aranmıştır (Carnegie, 2012: 43-44). Çünkü plansız bir liderin etkili olamadığı görülmüştür (Adair, 2003: 112). Otantik liderliğin en belirgin özellikleri arasında kararlarını değer yargılarına göre vermesi, karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine ve boyuna incelemesi, sonuca varmadan evvel farklı görüş ve fikirleri dikkatle dinlemesidir, bu özellikleri ile karar aşamasında dikkatli olan ve istişareye önem veren otantik lider için iyi bir planlayıcı olabileceği düşünülebilir.

Örgütlenme süreci, örgütsel amaçların gerçekleşebilmesine yönelik beşeri ve fiziksel kaynakların etkin ve verimli bir şekilde düzenlenmesini sağlamaktadır (Şamiloğlu, 2013: 18-19). İş faaliyetleri belirlenir, bölümler oluşturulur, bu bölümlere beşeri ve fiziki kaynaklar yerleştirilir, yetki ve sorumluluklar tayin edilir (Genç, 2012: 151). Örgütlenme sürecinde amaçların iyi biliniyor olması gerekmektedir. Amaçların bilinmesi ile hangi bölümlerin oluşturulması, hangi iş faaliyetlerinin kimlerin yetkisine verilmesi gerektiği gibi sorular yanıt bulabilecektir. Otantik liderler öz farkındalığı yüksek liderlerdir ve öz farkındalığı yüksek kılan amaçlarının farkında olmaları özelliğine sahiptirler. Bu liderler ayrıca bilgilerinin de

farkındadırlar. Bilgisinin farkında olan liderler örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik önemli bir süreç olan örgütlenme sürecinde etkin bir faaliyet yürütebilecekleri düşünülmelidir.

Yürütme süreci, organize edilen örgütün amaçlara yönlendirilmesi, çalışanların çalışmaya sevk edilmesi, yasal çerçevede (Parlak, 2013: 197-198) beşeri kaynaklar ve insan unsurunun birlikte harekete geçirilmesidir (Genç, 2012: 161). Planlayan, örgütleyen liderden beklenen, yapının artık harekete geçirilmesidir. Yapının harekete geçirilmesi için diğerlerinin ve değerlerinin farkında olunmasını gerektirmektedir. Lider değerleri olan beşeri ve fiziki kaynakların ve diğerleri olan çalışanların öneminin farkında ise yapıyı etkin ve verimli bir şekilde harekete geçirebilecektir. Otantik liderliğin öz farkındalığında değerlerin ve diğerlerinin farkındalığı özellikleri bulunması, yürütme süreci için bu lider türünü etkin kılmaktadır. Otantik liderin, insanları etkileme gücü ile başarılı olarak yöneltme sürecini sağlayabileceği düşünülebilir. Yürütme sürecinde etkin olan otantik liderin, izleyicilerinin ahlaki değerlerinin yükselmesi, geleceğe yönelik başarı hedeflerinin gerçekleşmesi için yetki devrine önem verdikleri görülmüştür (Kaya, 2010: 84).

Koordinasyon süreci ile beşeri, fiziki ve mali örgütsel unsurlar birbirleri ile düzgün ve doğru bir şekilde ilişkilendirilmektedir (Genç, 2012: 171). Çalışanların çabaları birleştirilir (Şamiloğlu, 2013: 18-19). Birimler ya da kuruluşlar arası personel, araç ve gereç, para yardımlaşması olabilmektedir (Parlak, 2013: 208). Birimleri eşgüdüm olarak çalışan bir örgütün değişen koşullara kolay uyum sağlayabileceği belirtilmiştir (Arıkanlı ve Ulubaş: 2004: 47). Kontrol sürecinde hedeflenen plan ile gerçekleşen sonuç birbirleri ile karşılaştırılır, olumsuz olan farklar düzeltilmektedir (Şamiloğlu, 2013: 18-19). Standartlara uygunluk denetlenmiş olmaktadır (Adair, 2013: 147). Ne demek istiyorsa açıkça söyleyen, hata yaptığıında kabul eden, herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eden otantik lider tüm birimler arasında amaçlara ulaşılması yönünde etkin bir iletişim sağlayabilecek ve grupları ortak bir paydaşım etrafında buluşturabilecektir ve koordinasyon sürecini etkin bir şekilde yürütecektir. Otantik liderler hem kendilerinin güçlü ve zayıf yönlerinin, hem de karşılarındakinin hem de yapının güçlü ve zayıf yönlerinin farkındadırlar. Otantik liderler süreç içerisindeki beklentileri ve bu beklentilere ulaşılmayan noktaları tespit etmek isteyeceklerdir. Bu nedenle kontrol sürecinde de etkin bir yaklaşım göstereceği kaçınılmazdır.

İKİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SERMAYE

2.1 Pozitif Psikoloji

Geleneksel psikolojinin sağlıklı insanların değişen gereksinimlerine yanıtında bazı eksiklikler olması nedeniyle pozitif psikolojinin ortaya çıktığı görülmüştür (Topaloğlu ve Özer 2014: 157). Pozitif psikoloji alanındaki çalışmalar XX. yüzyılın son dönemlerinde Fred Luthans tarafından yapılmıştır, çalışmalarda pozitif bakış açısının örgütsel davranışa nasıl uyarlanacağı konusu tartışılmış ve çalışanların performansının artmasına yönelik onların güçlü yönlerinin ve psikolojik kapasitelerinin geliştirilmeye açık olduğu belirtilmiştir (Akçay, 2012: 79). Pozitif psikoloji ile bireylerin iş ve özel yaşamlarında pozitif duygu ve kişiliklerinin geliştirilmesi böylelikle pozitif örgütlerin oluşumu amaçlanmıştır (Özer, Topaloğlu ve Özmen, 2013: 438).

Pozitif psikoloji, örgütsel alana yansıdığında pozitif örgütsel davranış oluşmuştur (Özer, Topaloğlu ve Özmen, 2013: 444). Pozitif örgütsel davranış ile örgüt içindeki çalışanların pozitif güçlerinin geliştirilebilir olduğu görülmüştür (Özer, Topaloğlu ve Özmen, 2013: 444). Çalışanlar, pozitif güçlerini örgüt içinde etkin bir şekilde ortaya koyabilirlerse, örgütsel performans sonuçlarının olumlu yönde etkilendiği gözlemlenmiştir (Özer, Topaloğlu ve Özmen, 2013: 444).

2000'li yıllarda birçok araştırmaya konu olmuş olan pozitif psikoloji ile çalışanların örgüt içinde huzurlu bir mesai geçirmeleri, bu doğrultuda çalışanların örgütteki olumlu davranışlarının geliştirilmesi öngörülmüştür (Erkuş ve Fındıklı, 2013: 303). Pozitif psikoloji ile yapılan araştırmalarda insanların acılarının, zayıf noktalarının, sağlığına zarar veren unsurların bertaraf edilmesi ya da olumlu yönde desteklenmesi öngörülmüştür (Özmen, Topaloğlu ve Özmen, 2013: 437). Pozitif

psikolojinin örgütsel alanlara yansması ile ortaya çıkan pozitif örgütsel davranış ile örgüt bünyesinde çalışanların, ölçülebilen, geliştirilebilen pozitif psikolojik yeteneklerine odaklanmaları amaçlanmıştır (Özmen, Topaloğlu ve Özmen, 2013: 437).

Pozitif örgütsel davranış ile birlikte ölçülmesi gereken psikolojik sermaye unsurlarının neler olabileceği çeşitli araştırmalara konu olmuş ve literatüre psikolojik sermaye olarak geçmiştir (Akçay, 2012: 79). Örgütlerde, psikolojik sermayenin ölçülmesi, geliştirilmesi ve olumlu çıktılara dönüştürülmesi amaçlanmıştır (Topaloğlu ve Özer 2014: 158).

2.2 Psikolojik Sermaye

İnsan sermayesinin önem kazanmasıyla, örgütlerde çalışanların davranışları konusunda çeşitli araştırmalar yapılmıştır (Çetin, Şeşen ve Basım, 2012: 197). İnsan kaynakları değerlidir. Çünkü insan kaynağının, örgütlerin rekabet gücü elde edebilmesinde en etkin unsur olduğu belirtilmiştir (Erkuş ve Fındıklı, 2013: 315). İnsan faktörü, örgütler için en değerli öğedir ve insan stratejik yönü olan bir varlıktır, bilgiyi yönetir, üretir ve yayar (Akçay, 2012: 93). Bireyler örgüt veya toplum bünyesinde öğrenen, kendilerini geliştiren varlıklardır. Örgütsel davranışın temelinde bireylerin istekleri, olayları nasıl algıladıkları, tepkileri, diğer bireyler ile ilişkileri bulunmaktadır. Çünkü bir örgütün kendi başına bir davranışı olmaz, örgüt içindeki bireylerin birbirlerine karşı davranışları olmaktadır (Üçok, 2006: 6).

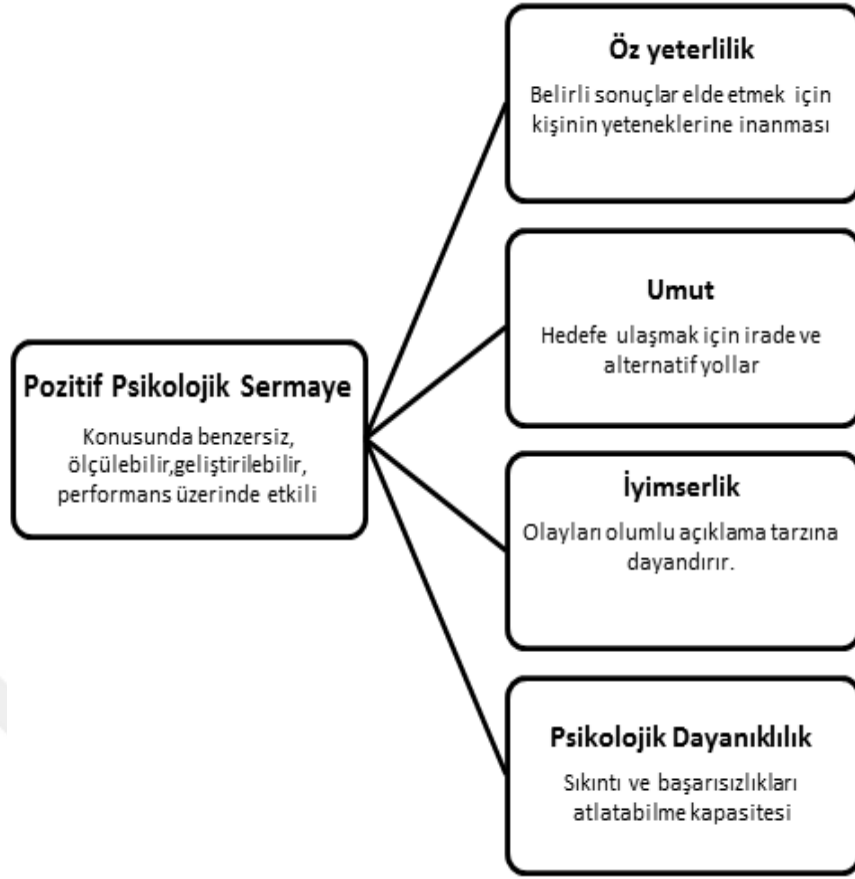
Dünyada ki hızlı değişim çalışanların beklentilerini de etkilemiştir (Özmen, Topaloğlu ve Özmen, 2013: 438). Modern insan, zamanının büyük bir bölümünü iş yerinde geçirir, işindeki doyum özel yaşamında ki mutluluğunu da doğrudan etkilemektedir, mutluluğunu iş yaşamında elde etmeye çalışan insanların bu ihtiyaçlarını psikolojik yaklaşımlarından sağlamaları pek yeterli olamamıştır (Özmen, Topaloğlu ve Özmen, 2013: 438). İnsan psikolojik bir varlıktır, bu nedenle çalışanların psikolojik sermayelerinin güçlendirilmesi ihtiyacı doğmuştur (Erkuş ve Fındıklı, 2013: 314). Luthans(2007)'a göre psikolojik sermaye, bireylerin pozitif psikolojik olarak gelişmesidir, birey ben kimin sorusuna yanıt aramıştır (Akçay, 2012: 79). Luthans ve diğ.(2007)'e göre psikolojik sermaye, kişinin pozitif yönlü olarak psikolojik gelişimini ifade etmiştir (Tüzün, Çetin ve Basım, 2014: 87).

Psikolojik sermayenin gelişimine yönelik yapılacak örgütsel çalışmaların önemli olduğu değerlendirilmiştir (Erkuş ve Fındıklı, 2013: 315). Ülkemizde pek yeterli araştırmaların yapılmadığı görülen psikolojik sermaye üzerine yapılan çalışmalarda elde edilen bulgulara göre çalışanların bireysel gelişimlerine katkı sağlanması ile çalışma hayatlarının daha olumlu bir şekilde etkilendiği görülmüştür (Erkuş ve Fındıklı, 2013: 315). Bireylerin sorunlu yönlerinden ziyade olumlu yönleri göz önünde bulundurulmuştur (Erkmen ve Esen, 2012: 56). Psikolojik sermaye ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda kişiliğin eğitim ve tecrübe ile geliştirilebildiği ve değiştiği gözlemlenmiştir, bu nedenle çalışanların psikolojik sermayesi ile işe yönelik davranışları arasında ilişki saptanmıştır (Tüzün, Çetin ve Basım, 2014: 87). Pozitif örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalar ile çalışanlar eğer pozitif özelliklerini iş ortamlarına aktarabilirse daha olumlu örgütsel sonuçlar alındığı ortaya konulmuştur (Topaloğlu ve Özer 2014: 167).

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için geliştirilmesi gereken psikolojik sermayenin öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık bileşenlerinin örgütlerde geliştirilmesi gerektiği belirtilmiştir (Akçay, 2012: 92).

2.3 Psikolojik Sermaye Boyutları

Psikolojik sermaye, bireylerin şu an sahip oldukları özellikleri ile geleceğe dönük gelişim sağlayacağı özelliklerin bir bütünü olarak ele alınan bir sermayedir ve dört alt boyutu bulunduğu literatürde tanımlanmıştır (Erkuş ve Fındıklı, 2013: 304). Psikolojik Sermaye ölçeği boyutları umut, öz yeterlilik, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık şeklindedir ve Şekil 2.1’de ki gibi gösterilmiştir (Luthans ve Youssef, 2004:152).



Şekil 2.1: Örgütsel psikolojik sermaye boyutları (Luthans ve Youssef, 2004:152).

Amaçlar belirli olduğunda, kişi bu amaçlara ulaşmada engellerin üstesinden gelebilecek bir inanca sahip ise bu umut olarak tanımlanmıştır (Çetin ve Basım, 2012: 123). Çalışanların performansını olumlu etkilediği, yöneticilerin işyerinden ayrılma ihtimalini azalttığı görülmüştür (Çetin ve Basım, 2012: 124). Umut boyutu yüksek olan bireylerin hedeflere ulaşmak için alternatif yollara başvurdukları görülmüştür (Çetin ve Basım, 2012: 124). Hedeflere ulaşmak için azim, irade ve motivasyon oluşturduğu, örgütsel olarak performans çıktısına doğrudan etki ettiği belirtilmiştir (Luthans, 2007: 330). Umut, kişilerin psikolojik sağlamlılığını artırmak ile beraber olumsuz koşullarda kişinin korunabilmesinde ciddi bir rol oynamıştır (Atik, 2009: 63). Umutlu kişiler zorlukların üstesinden gelebilmeye güdülendiklerinden, olumsuzluklara karşı daha dirençli oldukları ortaya çıkmıştır (Erkmen ve Esen, 2012a: 91). Yüksek umutlu bireyler duyguları ile istedikleri şeyleri elde edebilme yeteneğine motive olmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004, 153). Umutlu bir düşünce sorunların önlenmesinde ve dayanıklılığın artmasında önemlidir ve kişinin amaçlarına ulaşmada yöntemlerin geliştirilmesi, uygulanabilmesi için bir

araçtır (Atik, 2009: 57). Umutsuzluk, üzüntüye, geleceğe yönelik olumsuz beklentilere yönelik duygusal bozukluklara neden olabilmektedir (Şahin, 2009: 274). Umut içinde hedefe ulaşmaya yönelik başarı öngörüsü var iken, umutsuzluk içinde başarısızlığa dair bir önyargı bulunmaktadır (Dilbaz ve Seber, 1993: 134).

İyimserlik, kişilik özelliği ve düşünme yapısı olarak olumlu sonuçları bekleme eğilimi olarak tanımlanmıştır (Terzi, 2008: 298). İyimser kişilerin, durumun iyi olacağını öngördükleri, başarılarını kararlı duruşlarına ve olumlu bakış açlarına bağladıkları (Erkmen ve Esen, 2012: 57) ve hedeflere motive oldukları görülmüştür (Luthans, 2007: 331). Çalışanlarına destek veren liderlerin, çalışanlardaki iyimserlik eğilimlerini ortaya çıkarmak istedikleri (Korkmaz, 2005:405) ve bunun çalışanların performans düzeyini olumlu yönde etkilediği anlaşılmıştır (Korkmaz, 2005: 412). İyimserlik boyutu sadece geleceğe dönük bir tahmin değil, yaşanan olayların çeşitli sebeplere dayandırılması şeklinde açıklanmıştır (Akçay, 2012: 85).

Umut daha geniş bir alana odaklanmayı sağlarken, öz yeterliliğin daha belirgin bir alana odaklanılmasını sağladığı belirtilmiştir (Erkmen ve Esen, 2012: 57). Öz yeterlilik ile performans arasında sıkı bir ilişki olduğu görülmüştür (Luthans, 2007: 328). Öz yeterliği yüksek olan bireylerin, belirli bir görevin başarı ile yerine getirilmesi için kendi yetenekleri konusunda inancını koruduğu ve kendisini motive edebildiği ifade edilmiştir (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 103). Umut düzeyi yüksek olan bireylerin zorluklar ile mücadelelerinde daha iyi güdülendiği böylelikle dirençli oldukları görülmüştür (Erkmen ve Esen, 2012: 91).

Psikolojik dayanıklılık ile bireylerin iş ortamlarında karşılaştıkları olumsuzluklara karşı başa çıkabildikleri görülmüştür, buna göre dayanıklılık düzeyi yüksek olan bireylerin stres karşısında kendisini toparlayabilme gücünü sergiledikleri anlaşılmıştır (Erkmen ve Esen, 2012: 57). Örgütler, zor işleri yönetebilmesi öngörülen personelin seçimi ve eğitiminde onların olumsuzluklara ve strese karşı dayanabilmelerine yönelik psikolojik dayanıklılık faktörünü uygulamışlardır (Çetin ve Basım, 2011a: 107). Psikolojik dayanıklılık faktörünün uygulanması örgütsel başarıda önemli bir etkidir. Psikolojik dayanıklılık düzeyi yüksek olan bireylerin öz yeterlilik seviyelerinde yüksek olduğu ayrıca geleceğe yönelik iyimser olduklarından umutlu oldukları gözlenmiştir (Çetin ve Basım, 2011: 82).

2.4 Psikolojik Sermaye Yararları

Psikolojik sermayenin çalışanlara yararları olduğu yapılan araştırmalar ile görülmüştür. Psikolojik sermayenin, kişilik özelliklerinin durum ve koşullara göre değişebilir olduğu belirtilmiştir (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 99). Örgütsel psikolojik sermayenin bireyler için kişisel gelişim ve yüksek performansa yönelik yararları bulunduğu, örgüt yüksek bir performansa sahip olduğunda örgütün yatırım getirisinde ve rekabet gücü elde edebilmesinde avantaj sağlandığı açıklanmıştır (Çetin ve Basım, 2012: 126). Bireylerin, geliştirilebilir ve yönetilebilir performanslarının, olumlu psikolojik durumları ile ilişkisine dikkat çekilmiştir, bireylerin bilgi, beceri ve yeteneklerin gelişiminin kazanımının sağlanması hedeflenmiştir (Erkuş ve Fındıklı, 2013: 304). Psikolojik sermaye ile savunulan görüş, bireysel niteliklerin gelişimi ile örgütsel performansında artabileceği yönünde olmuştur (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 95: 108), çalışanların bilgi ve becerilerinden azami düzeyde yararlanılması için çalışanların psikolojik yönlerinin pozitif olması gerektiği böylece örgütsel performansın artışının olabileceği belirtilmiştir (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 95: 108).

Örgüt yöneticilerinin çalışanların çeşitli sorunlarına karşı çözüm odaklı eğilim göstermesi psikolojik sermayeye yarar sağlayacaktır. Yöneticilerin, çalışanların ailevi, mali, kanuni sorunlarını, zihinsel rahatsızlıklarını veya madde bağımlılığı gibi sorunlarını ahlaki bir yaklaşım ile çözmeleri, yardımcı olmak için danışma programları oluşturmaları çalışanların verimliliğini artıracaktır (Güney, 2006: 145). Çalışanlara verilen her türlü maddi ve manevi katkı onların psikolojik sermayelerine katkı sağlayacağı unutulmamalıdır. Örgütlerde bireylerin sahip oldukları özellikleri ve geleceğe yönelik beklentilerini bir bütün olarak ele alan psikolojik sermayenin geliştirilmesi, bireylerin gelişimine, iş hayatlarına pozitif bir yarar sağlayacaktır. İnsan akıl ve düşünme ile beden hizmet ile örgüte faydalı olabilir. Ancak unutmamalıdır ki insan bir psikolojik yönü olan varlıktır. Psikolojik yönü güçlendirilen bir birey işyerinden ayrılmak istemesi geri plana düşer, işine sahiplenir, performansı artar ve akabinde örgütünde başarısına etki eder. Bireylerin umuda ihtiyacı vardır. Çünkü umut olursa bir gayret olur, gayret ise performansın artmasıdır. Umutlu olan bir bireyin işten ayrılmayı düşünmesi beklenmez ve koşullar hangi şartlarda olursa olsun o koşullarda tutunmayı yaşayarak öğrenir. Bireylerin ayrıca iyimser olması gerekmektedir. İyimserlik olumlu bakış açısidir, bir olaya

olumsuz bakıldığında motiveyi negatif yönlü etkiler. Bireylerde öz yeterlilik seviyesi de yüksek olmalıdır. Kendisine güven duyan bireylere sorumluluk ve inisiyatif vermekte zor olmaz. Birey öz yeterliliği ile sahip olduğu bilgi ve birikimi ile yapıyor olduğu işin üstesinde gelebileceği inancını taşımalı, buna önce kendini, sonra liderini inandırmalıdır. Çalışanlarının kendinden emin olduğunu gören bir liderin, çalışanlara sorumluluk verme yetkisi daha rahat olur. Kendisine güvenmeyen, başarı inancı taşımayan, öz yeterliliği çok düşük bir bireyin umut ve iyimserliği çok yerinde benimsemesinde pek beklenmemelidir. Bireylerin psikolojik dayanıklılığında önemlidir. İş yerinde olabilecek olası bir stres ya da problem anında bireyin kendisini toparlayabilmesi, olumsuz şartlara karşı mücadele edebilmesi psikolojik dayanıklılık ile orantılıdır.

Küreselleşme ile birlikte rekabet had safhalara ulaşmıştır, bu nedenle özel sektör ya da kamu kurumları örgütsel yeteneklerini sürdürülebilmek, kendilerinden beklenen rekabet avantajını sağlayabilmek için sahip oldukları en önemli sermaye olan insan faktörüne sahip çıkmalı ve daha verimli olmalarını temin ederek harekete geçirebilmelidir (Emanet, 2007: 91). Teknolojik gelişmelerin ve rekabetin artması insan kaynağının etkili bir şekilde kullanılmasını göstermiştir (Emanet, 2007: 91). Çevresel değişimlere ayak uyduramayan örgütler rekabet gücünü kaybederek iş dünyasındaki konumlarını kaybederler, bu nedenle rekabet gücü sağlayabilmek için örgütün çıkarlarını benimseyen, bilgiyi etkin olarak kullanabilen, maksimum düzeyde verimlilik gösteren insan gücüne gereksinim kaçınılmaz olmuştur (Cüce, Güney ve Tayfur, 2013: 2).

Örgütlerin oluşumunda, yaşamında hep insan vardır ve bu yönüyle örgütler akıllı yapılardır ve insanın bedensel sağlığı nasıl önemliyse örgütlerinde bedensel sağlığı finansal değerler ile ölçülür ve örgütlerin yaşamına etki etkileri görülmüştür (Baltaş, 2013: 88-90). İnsanlar mekanik bir şekilde yaşayan ve davranan varlıklar değildir, duyu ve duygulara sahiptir (Tufan, 2008: 31). İnsan, üretim sürecinin sadece bir parçası değil, üretim ve hizmet süreçlerinin belirleyicisi, yönlendiricisi ve koordinasyonu sağlayıcı bir otoritedir (Fındıkçı, 1999: 10). En etkin örgütler, yüksek seviyede yetenekli ve geniş yetkiler ile donatılmış insanlar tarafından yönetilmiştir (Fukuyama, 2005: 91). Çalışanların birlikte ekip olarak çalıştıklarında, örgüt içi motivasyonda artış olduğu, işe bağlılığın arttığı, değişime eğilim olduğu, hayata ve

insanlara karşı olumlu bakış açılarının örgüte hâkim olduğu görülmüştür (Baltaş, 2013: 33).

Psikolojik sermayenin daha yerinde anlaşılabilmesi için bir örgüt için insan sermayesinin ne kadar çok önemli olduğunun farkında olunulması gerekmektedir. Esneklik, yenilik, pazar hızı, etkili gelişme ve çalışanların bilgi, tecrübe, yetenek, uzmanlıklarının yönetimi günümüz ortamında beşeri sermayenin bütününe ifade etmiştir, beşeri sermayenin sürekli bir örgütsel performans için başarı faktörü anahtarı olduğu görülmüştür (Luthans v.d., 2004: 45). Örgütsel performansın sürekliliği sağlanması isteniyorsa beşeri sermaye bir bütün olarak ele alınmalıdır. Geleneksel ekonomik sermayede yöneticiler, finansal ve duran varlıklara, verilere, fiziksel kaynaklara önem vermenin yanında insan sermayesinde önemini fark etmişlerdir, insan örgütte tüm süreçlerde çalışan varlıktır, sermaye ise tüketim çıkarılıp gelecekteki beklentilere yapılan yatırımdır ve bu yatırım bir geri dönüşür (Luthans v.d., 2004: 45). Örgütler, insan sermayesinin yüksek bir performans sergilemesi ile satış ve kârlarda artış, kaliteli ürünler ve yatırım fırsatları sağlarlar (Akar ve Yıldırım, 2008: 98).

Örgütte her bireyde milyonlarca beyin hücresi olduğu göz önüne alınırsa, böyle muazzam bir zihin gücü bir örgütün en önemli sermayesidir (Adair, 2005: 39). İnsan sermayesinin bir örgüt için en değerli sermaye olduğunu söylemek doğru bir ifade olacaktır. İnsan ile süreçler planlanır, yürütülür ve değerlendirilir. İnsanın bilgi, tecrübe, yetenek ve uzmanlığından istifade edilebilmesi için insanın umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarının her birisi iyileştirilmeli ve güçlendirilmelidir. Çalışan bir birey umutlu ise işine sım sıkı sarılması beklenir. İyimser yönü gelişmiş ise geleceğe yönelik olumlu ve pozitif bir bakış açısına sahip olduğu görülür. Öz yeterliliği gelişmiş ise kendisine güveni artar. Psikolojik dayanıklılığı gelişirse zorluklar ve darlıklarda işin üstesinden gelebilme yeteneğine sahip olur. Tüm bu boyutlardaki gelişim genel olarak psikolojik sermayenin gelişimidir, psikolojik sermayenin gelişimi örgütsel performans için olumlu bir etkidir. Psikolojik sermaye boyutlarının gelişiminin, psikolojik sermayeyi bir bütün olarak iyileştirmesi, iyileştirilmiş bir psikolojik sermayenin ise örgütsel performansı artırdığı çeşitli araştırmalarda görülmüştür.

Örgütlerde bireylerin psikolojik sermayenin iyileştirilmesi ve geliştirilmesinin daha birçok yararı olduğunu söylemek gerekir. Bireylerin umut boyutlarındaki

geliştirme ve iyileştirme ile bireyler bir problem olduğunda çözüm odaklı birçok yola başvurabilirler. Böylelikle kısa yoldan çözüme nasıl erişilebilir yeteneğinin kazanmış olurlar. Umutvari olan bir birey kendisini çalıştığı örgütte başarılı görür ve bir konuda tıkanıldığında farklı yollar düşünebilir. Umut varsa amaç vardır, amaca giden yol umuttan geçer, umut ile amaca sahip çıkılabilir. Umut boyutunun çalışanın çalıştığı sürece ve çalışanın geleceğine yönelik olan olumlu etkileri psikolojik sermayenin genel olarak iyileşmesinde yarar sağlayacaktır. İyimserlik boyutunda psikolojik sermayeye, dolayısı ile örgütlere sağlam bir katkısı vardır. İyimserlik yönü gelişmiş bir birey, belirsiz bir durum söz konusu olduğunda kendisi için en iyi beklentiyi içinde taşımaktan kendisini alıkoymayacaktır ve işi ile ilgili genel itibariyle hep olumlu bir bakış açısını gözetecektir. Olumsuzlukları kafaya takmak kişiyi içsel olarak sıkıntıya koyabilir. İyimser yönü güçlü bireyler aklına sürekli bir şey takmaktan uzak durmaya meyillidir. Sonuçları kabullenir bir yönü olması iyimser kişileri daha da rahat kılmaktadır. İyimser kişiler böylelikle sadece süreçler içersinde değil süreçler sonrasında da sonuç her ne olursa olsun rahat bir tavır takınabilen bireylerdir. İyimserlik boyutunun geliştirilmesi ve iyileştirilmesinin psikolojik sermayesinde gelişmesi ve iyileşmesine neden olacağı böylelikle örgütsel performansa çok faydalı olabileceği öngörülmektedir. Öz yeterlilik boyutunda da bireyler çeşitli özelliklere sahip olur ve öz yeterlilik boyutunun bireyler üzerindeki gelişimine ve iyileştirilmesine örgütsel açıdan olanak sağlamak örgüt açısından çok olumlu sonuçlara sebebiyet verecektir. İşini yaparken ve amaca ulaşırken kendisine güvenen, yönetime yaptığı iş ile ilgili bilgi aktarırken yaptıkları ile kendisinden emin olan, bir sorun ile karşılaştığında panik yapmadan suhulet ile çözmeye çalışan, fikirlerini ve eleştirilerini çekinmeden aktarabilen bir kişinin öz yeterliliği yüksektir. Bu durum psikolojik sermayeyi de yükseltir, sonuç itibariyle örgütün performansında yükselir ve örgüte yararı olur. Kişilerin zorluklar karşısında yılmadan mücadele etmesi psikolojik dayanıklılık seviyelerinin yüksek olmasına bağlıdır. Psikolojik dayanıklılığı yüksek olan bireyler daha cesur olurlar. Kendilerine güvenleri çok iyi seviyededir. Zor ile kolay onun için pek farklılık arz etmemektedir. Kolay ile süreçte devam eder, zor olanı kolaya çevirip yine süreçte devam etmeye çalışır. Psikolojik dayanıklılık boyutundaki gelişme ve iyileştirmelerin psikolojik sermayenin gelişimine ve iyileşmesine katkısı ile örgütün performansında yine pozitif ve olumlu olarak etkilenecektir.

Psikolojik sermayenin gelişimin kuşkusuz birçok yararları olduğu görülmektedir. Psikolojik sermayenin gelişimi psikolojik sermayenin boyutlarının gelişmesi ile olur. Psikolojik sermayenin boyutlarının gelişmesi için çalışanlar üzerinde umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık üzerine çeşitli iyileştirmelerin yapılması gerekmektedir.

Psikolojik sermaye ben kimim sorusuna yanıt aramıştır, bireylerin kendilerini tanımalarını, değer ve inançlarının sorgulanmasını ve bir bilinç düzeyine ulaşmasını sağlamıştır (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 740). Ayrıca bireyin kendisini nasıl denetleyebileceğine, düşünce ve filleri nasıl aynı çizgide tutması gerektiği belirtilmiştir (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 740).

Sonuç itibariyle, çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin ölçülmesi ve geliştirilmesi gerektiği ifade edilmiştir (Akçay, 2012: 94). Çalışanların psikolojik sermayesinin istenilen seviyelere ulaşmasında otantik liderlik uygulamasının iyi bir düzenleyici görevi göreceği belirtilmiştir (Topaloğlu ve Özer 2014: 162), böylelikle psikolojik sermayenin otantik karar verme süreci, öz bilinç ve kendini ayarlama gibi özellikleri bünyesinde barındırdığı ifade edilmiştir (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 738). İnsanlar arası ilişkilerin yönetilmesinde etkin olan otantik liderliklerde (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 737), psikolojik sermaye yüksek ise otantik özelliklerine daha çok sahip oldukları araştırmalarda görülmüştür (Keser ve Kocabaş, 2014: 7). Otantik liderlikte, etik karar vermede, pozitif örgütsel davranış ve psikolojide gelişime katkı olarak liderlerin nasıl otantik kararlar alabileceği, otantik bir ahlaki biçimde hareket edebileceği ve zamanla bu davranışı sürdürebileceğine yönelik araştırmalar yapılmıştır, böylelikle otantik karar verme ve davranışlarını geliştirme sağlanmıştır (May v.d., 2003).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SÜRECİ VE DESTEKLEYİCİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

3.1 Örgüt Kültürü Kavramı

Kültür kavramı, felsefe, tarih, biyoloji, güzel sanatlar, antropoloji, sosyoloji vb. bilim dallarında görülmekte olup, kavramsal olarak üzerinde ortak bir tanım yapılmamıştır (Karcıoğlu, 2000: 267). Kültür, toplumun bir yaşam biçimidir ve toplumların farklı türlerde farklı kültürleri olmuştur (Köse v.d., 2001: 224). Bireylerin ortak yaşam biçimi, duygu, düşünce, hareketleri (Zel, 2001: 51) toplumsal idealleri ve inançları şeklinde tanımlanmıştır (Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010: 74-75). Toplumsal kuralların oluşmasını sağlamıştır (Uzkurt ve Şen, 2012: 29). Kültürel değerler, kişilerin sahip oldukları değer yargılarını ve olaylardaki tutumlarını etkilemiştir (Çarıkçı ve Koyuncu, 2010: 2).

Küreselleşme ile beraber yoğun bir rekabet ortamının oluşması ile örgüt kültürü önem kazanmıştır, çalışanların değerleri ile örgütün değerlerinin uyumunu sağlayan örgüt kültürü ile örgütlerin stratejik olarak rekabet avantajı kazanılabilmesi öngörülmüştür (Tamer, İyigün ve Sağlam, 2014: 199). Örgütlerdeki kültürün toplum kültürünün bir alt kültürü olduğu ifade edilmiştir (Köse v.d., 2001: 219). Kültür, toplum fertlerinin kabul ettiği değer, davranış ve normlar iken örgüte ait olan kültür ise örgütte çalışanların kabul ettiği değer, davranış ve normlar olarak kabul edilmiş ve çalışanların iş süreçlerini, işi dışındaki ilişkilerini düzenlediği belirtilmiştir (Çarıkçı ve Koyuncu, 2010: 3). Kültürün örgüte yansması örgütsel kültürü oluşturmuş ve örgüt ile ilişkili tüm bireylerin ortak düşünce, davranış ve inançlarını kapsamıştır (Atlı, 2012: 209). Örgütlerde; verimlilikte, sistematik dengede, personelin motive olmasında, örgütsel bağlılığın tesis edilmesinde kültürün önemli bir unsur olduğu belirtilmiştir (Karadağ, 2009: 1367). Örgüt kültürü kavramı

üzerinde ortak bir tanım yapılamamıştır (Işık ve Gürsel, 2009: 189), pek çok tanımlama yapılmıştır (Karcioğlu, 2000: 267).

Örgüt kültürünün ortaya çıkmasında ki temel nedenlerden bazısı, örgütlerin etkin bir şekilde yönetilmesi uzun vadeli başarının sürdürülebilmesi ihtiyacından doğmuştur (Aydoğan, 2004: 203). 1930 yılında Elton Mayo tarafından ABD'nin Chicago şehrinde bulunan Western Electric şirketinde çevre koşulları ile üretim arasındaki ilişki incelenmiştir (Yahyagil, 2004: 54). Çalışmanın temel amacı verimliliği artırmak idi ve bu çalışmanın neticesinde örgüt kültürü kuramı geliştirilmiştir (Yahyagil, 2004: 54). Örgüt kültürü ile kapsamlı araştırmalar 1970'li yıllarda yapılmış, 1980'li ve 1990'lı yıllarda artış olmuştur (Danışman ve Özgen, 2003: 93). Bu yıllarda Lewin tarafından da bazı araştırmalar yapılmıştır (Işık ve Gürsel, 2009: 189). Örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar devam etmektedir (Özkan ve Turunç, 2015: 340). Yapılan araştırmalarda insan ile ilgili her konu kültür kapsamında değerlendirilmiştir (Özdevecioğlu ve Akın, 2013: 116).

Örgüt kültürünün oluşmasında örgütün kurucularının önemli bir etkisi olduğu görülmüştür (Dönmez ve Korkmaz, 2011: 173-174). Örgüt kültürünün oluşmasında ve şekillenmesinde ayrıca yöneticilerin, çalışanların, müşterilerin ve tedarikçilerinde rolleri olduğu görülmüştür (Özdevecioğlu ve Akın, 2013: 125). Örgüt kültürünün oluşup örgütte yerleşik olduktan sonra tekrardan değişmesinin epeyce zaman alabileceği belirtilmiştir (Özdevecioğlu ve Akın, 2013: 125).

Örgüt kültürü, toplumsal süreçler içerisinde gelişen ve örgütün kendisine has özel bir karakteri olan, örgüt bünyesindeki çalışma sistemlerini, insani ilişkileri gibi faaliyetleri şekillendiren bir unsur olarak açıklanmıştır (Işık ve Gürsel, 2009: 190). Bireylere nelerin iyi ve yapılması gerektiğine, nelerin kötü ve yapılmaması gerektiğine dair bir öğreti olduğundan örgütteki bireylerin davranışlarına yön veren bir ölçüt olduğu ifade edilmiştir (Özdevecioğlu ve Akın, 2013: 120). Çalışanları değişimlere adapte etmektedir (Arslan, 2012: 145). Örgüt bünyesinde çalışanlar ve örgüte yeni katılan bireyler, örgütün biçimsel yapısını öğrenmeye çalışırlar böylelikle örgüt kültürünün de var olduğunu fark ederler, buradan çıkan sonuç, örgüt kültürünün öğrenme ile oluşabilmesi şeklinde olmuştur (Tamer v.d., 2014: 190). Öğrenilen örgüt kültürü, örgüt bireyelerine kurumsal bir kimlik kazandırdığı ve yönetim ile çalışanları bütünleştirdiği belirtilmiştir (Tamer, İyigün ve Sağlam, 2014: 190). Çalışanlar, örgüt kültürüne ait öğeleri ve hedefleri benimsediklerinde örgüte

olan bağılıkları artmıştır (Gülova ve Demirsoy, 2012: 61). Örgüt kültürü, üyelerinin tamamı tarafından paylaşılması gerekmektedir (Tamer, İyigün ve Sağlam, 2014: 187).

3.2 Örgüt Kültürü Öğeleri

Örgüt kültürünü oluşturan temel öğeler arasında değerleri, normları, sembolleri, dilleri, törenleri, örfleri, teamülleri, felsefeleri ve dünya görüşleri gibi maddi ve manevi değerlerinin bulunduğu belirtilmiştir (Aytaç, 2004:196). Adetlerinde örgüt kültürünün güçlenmesinde ve gelişmesinde rol oynadığı belirtilmiştir (Tamer v.d., 2014: 190). Tüm bu inanç, norm ve değerler örgüt üyelerinde bir ortak paydada paylaşılmıştır (Gülova ve Demirsoy, 2012: 50). Normlar, bireyler tarafından benimsenen örgüte dair kural ve ölçütler olarak tanımlanmıştır (Köse v.d., 2001: 230) ve kişilerin örgütlerde nasıl davranması gerektiğini ifade eden ve yazılı olmayan standartlar olarak belirtilmiştir (Yücel ve Koçak, 2014: 47). Örgüt kültürünü sembolleştiren öğeler arasında liderler ve kahramanlarda sayılmıştır (Köse v.d., 2001: 229). Örfler, örgütlerde neyin önemli olduğunu belirtirken, dil ise örgütlerde kültürün yerleşmesinde önemli bir öğe olarak görülmüş, öykü ve efsanelerde, örgütlerde kültürün taşıyıcısı olarak tanımlanmıştır (Köse v.d., 2001: 230).

3.3 Örgüt Kültürü Yararları

Örgüt kültürünün, bireylere hangi davranışların ne zaman gösterilmesi gerektiğini öğrettiği, onları motive ettiği, belirsizliğin olduğu durumlarda yardımcı kitap gibi çözüm yolları sunduğu, bilgi, değer ve politikaların düzenlenmesine yarar sağladığı belirtilmiştir (Özdevecioğlu ve Akın, 2013: 113). Aynı amaç etrafında bireyleri topladığından dolayı örgüte bağlılık duygusunu geliştirdiği (Işık ve Gürsel, 2009:192) ve bağlılığı artırdığı görülmüştür (Tamer, İyigün ve Sağlam, 2014: 189). Çalışanların örgüte olan bağılıklarının artmasının işe devamsızlığı, düşük performansı, tükenmişliği, stresi ve düşük iş tatminini önlediği belirtilmiştir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 50). Ortak bir algılama tarzını oluşturduğu, ekip olarak ortak olabilme bilincini ortaya çıkardığı anlaşılmıştır (Aytaç, 2004: 195). Çalışanlar için

geleceğe dair hedeflerde nelerin önemli ve öncelikli, nelerin önemsiz olduğunu ortaya koymuştur (Dönmez ve Korkmaz, 2011: 173).

Bireyler, örgütleri için neyin iyi, neyin gerekli ya da neyin kötü, neyin gereksiz olduğunu ve hedeflerinde nelerin yapılıp nelerin yapılmaması gerektiğini öğrenirler, bu nedenle örgüt kültürü için örgütlerin hedefleri, politikaları ve stratejileri için bir yol haritası olduğu söylenmiştir (Şahin, 2010: 22). Örgütsel kültürün, örgütün uzun dönemli verimliliğine ve performansına güçlü bir etkisi olduğu örgütsel konudaki uzmanlar ve gözlemciler tarafından fark edilmiştir (Cameron ve Quinn, 2006: 5). Bir örgütün yüksek seviyede bir performansa sahip olmasının, çalışanları bir arada tutmayı sağlayan örgüt kültürü ile doğru orantılı olduğu görülmüştür (Tamer, İyigün ve Sağlam, 2014: 199).

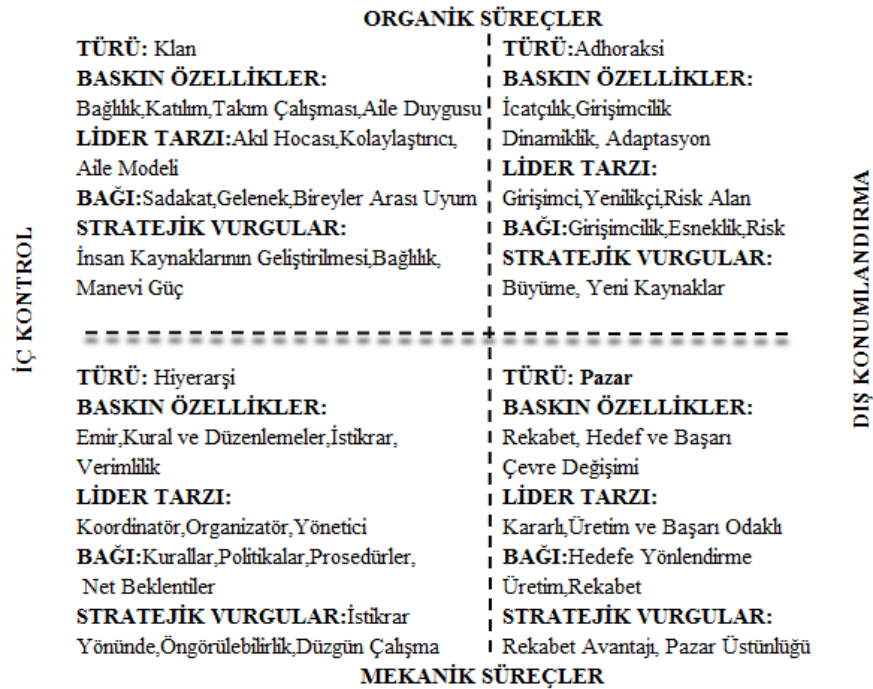
3.4 Örgüt Kültürü Türleri

Toplumların kültürlerinde etkilenen örgüt kültürleri farklı tarzda türleri ile açıklanmıştır (Tamer v.d., 2014: 190). Örgüt kültürleri ile toplum kültürleri arasında anlamlı ilişkiler, yapılan araştırmalar ile ortaya konulmuştur (Özdevecioğlu ve Akın, 2013: 126). Topluma ait kültürün özelliklerini taşıyan örgütlerin kendilerine özgü bireyleri arasında alt kültürleri oluşur, böylelikle bir örgüt, kültürel özellikleri yönü ile toplum kültürünün bir alt kültürü olarak ifade edilmiştir, örgütlerin bünyesindeki farklılıklarında etken olduğu alt kültürler ile örgütler birbirlerinden farklılaşmıştır (Demirtaş, 2010: 209).

Örgüt kültürü açısından farklılıkta etkenler arasında işlerin nitelikleri, yapılış şekilleri, karşılaşılan problemlerin farklı olması gösterilmiştir (Mamatoğlu, 2006: 196). Örgütün hedefler noktasında neleri yapacağı, kültürün içeriğine ve kültürünün alt kültürler ile birlikte uyumlu olmasına bağlı bulunmuştur (Ayden ve Düşükcan, 2002: 133). Örgütler, alt sistemlerinde yeni kültürel varsayımlara açıktır, bilgi ve amaçlarını kültür ve alt kültür yapısına oturtmuşlardır (Ayden ve Düşükcan, 2002: 133). Örgütlerde iş birimleri içinde birkaç kültür türü bulunabilir ancak zaman içerisinde örgüt bünyesinde görülen kültür türlerinden birisi diğerlerine göre daha baskın hale gelmiştir (Aydınlatan ve Göksel, 2012: 57). Örgütlerde kültür şekillendiğinde değişmesi kolay değildir, şekillenmesinde örgütsel şartlar, misyon, vizyon ve stratejilerin belirleyici rol oynadığı görülmüştür (Özdevecioğlu ve Akın, 2013: 127).

Örgütlerde meydana gelen alt kültürler ile ilgili çeşitli araştırmalar yapılmıştır (Danışman ve Özgen, 2008: 293). Bu araştırmalar ile farklı özelliklere sahip alt kültürler tanımlanmıştır. Örneğin, sanayi örgütlerinde güç kültürü ve profesyonel kültür olmak üzere iki alt kültür tanımlanmıştır ve güç kültürü baskın ise hiyerarşi eğilimi yüksek; profesyonel kültür baskın ise kuralcılık eğilimi ve takım eğilimi yüksek olarak sonuçlanmıştır (Danışman ve Özgen, 2008: 293). Bu araştırmadan bazı bulgulara erişilmiştir. Güç kültürü tanımlanan bir örgütte güç kültürü algısı, yönetici olmayan teknik ve uzman personelde daha fazla görülmüştür, profesyonel kültür ise yöneticilerde daha fazla görülmüştür (Danışman ve Özgen, 2008: 293). Böylelikle çalışanlarda ve yöneticilerde farklı kültür anlayışı olduğu görülmüştür. Yöneticiler profesyonel kültürü alt kültür olarak benimserken, çalışanlardaki hiyerarşiden dolayı güç kültürü onlarda baskın çıkabilmiştir (Danışman ve Özgen, 2008: 293).

Cameron ve Freeman (1991: 29) tarafından ortaya konulan çalışmada örgütlerde kültür tipleri modeli oluşturulmuştur (Cameron ve Quinn, 2006: 29), buna göre örgüt kültürleri klan örgüt, adhokrasi örgüt, hiyerarşi örgüt ve pazar örgüt olarak tanımlanmıştır (Özdevecioğlu ve Akın, 2013: 117). Cameron ve Freeman (1991: 29) tarafından ortaya konulan kültür tiplerine ait yapı Şekil 3.1'de gösterilmiştir (Cameron ve Quinn, 2006: 29).



Şekil 3.1: Örgütlerde uygun kültür modeli (Cameron ve Quinn, 2006: 29).

Cameron ve Freeman 1991 yılında yaptıkları çalışmasında örgüt kültürünü klan kültürü, adhoksi kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü olmak üzere dört ana boyutta ele almıştır (Özkan ve Turunç, 2015: 342). Klan örgüt kültürü hâkim olan örgütlerde bireylerin birbirlerine bağlılığı, katılımcılığı, ekip çalışması ve bir aileye bağlı olma hissiyatı söz konusudur ve bu tür bir kültürde liderler sadakate önem verir, geleneklere bağlı görülmüştür (Gülova ve Demirsoy, 2012: 55), resmi olmayan kontrol süreçleri vardır (Erdem, 2007: 66). Klan kültürlerinde bireyler aile üyesi gibi birlik ve beraberlik içindedir, özellikle ekip çalışmasında başarılı olan Japon örgütlerinde görülmüştür (Acar, 2013: 11-12).

Ülkemizde kamu kurumlarında klan kültürü en düşük seviyelerdedir, özel sektörde ise yaygınlık açısından ikinci sırada olduğu söylenebilir, özel sektörde klan kültürünün görülmesinin nedenlerinden birisi de bazı örgütlerin aile şirketleri olmasıdır, böylelikle Türkiye’de aile kültürü ile örgütsel klan kültürü birbirine yakın olduğu değerlendirilmiştir (Özdevecioğlu ve Akın, 2013: 126). Klan eğilimi daha çok yöneticiler arasında fark edilmiştir (Danışman ve Özgen, 2008: 293). Adhorksi kültüründe, icat, girişimcilik, esneklik ve çevreye uyum sağlanması ön plandadır, bu kültürün liderleri girişimci, yenilikçi ve risk alan türdendir ve öncelik hedefler yeni pazarlar keşfetme, büyüme şeklinde olmuştur (Gülova ve Demirsoy, 2012: 55). Örgütsel statüler ve pozisyonlar pek önemsenmez (Erdem, 2007: 66) ve girişimcilik, dinamizm, esneklik önemli görülmüştür (Acar, 2013: 11-12). Bir örgüt diğer örgütler ile yardımlaşmayı önemsiyorsa klan ve adhorksi kültürlerinin benimsenmesinin yararlı olacağı ifade edilmiştir (Özdevecioğlu ve Akın, 2013: 127). Bir örgütte klan ve adhorksi kültürü az ilişkili ise, bu örgüt esneklik ve dinamizmden uzaktadır denilmiştir (Erdem, 2007: 74).

1960’lı yıllara kadar yapılan birçok araştırmalarda, istikrarlı, verimli, son derece tutarlı ürün ve hizmetler sağlamak için Weber’in hiyerarşi ve bürokrasi modeli örgütler için ideal bir model olarak görülmüştür (Cameron ve Quinn, 2006: 37). Hiyerarşi kültürü olan bir örgütte yönetim, yönetmeliğin uygulanmasına, düzen ve kurallara uyulmasına, istikrara önem verir; liderler düzenleyici ve yönlendirici bir rol üstlenirler (Gülova ve Demirsoy, 2012: 55). Bu tür örgütlerde belirlenen roller bireylerden daha önemlidir, bireyler rolleri ile tanımlanırlar (Erdem vd., 2010: 80). Hiyerarşi kültürde işe yönelik sınırlar ayrıntılı bir şekilde, kural ve prosedürlere uygun olarak belirlenmiştir (Mamatoğlu, 2006: 196). Hiyerarşi kültür, örgüt içinde iç

kontrole odaklanır, bürokratik ve mekanik örgütlerin oluşumuna zemin oluşturur (Acar, 2013: 11-12). Hangi bireyin hangi işi yapacağı net olarak belirlidir (Erdem, 2007: 66) ve tek yönlü bir iletişim vardır (Erdem, 2007: 73). Hiyerarşi örgütlerde diğer örgütlere yardımcı olma, bilgi verme ve uyumlu hareket etme pek görülmemiştir (Özdevecioğlu ve Akın, 2013: 126). Ülkemizde kamu kurumlarında, bürokratik yapının olmasından dolayı hiyerarşi kültürün daha yaygın olduğu anlaşılmıştır, kamuda hiyerarşinin daha da azaltılması yönünde çalışmalar devam ediyor olsa da henüz net bir sonuç elde edilememiştir, ayrıca Türkiye’de özel sektörde yapılan çalışmalarda hiyerarşi kültürün yüksek oranda çıktığı görülmüştür (Özdevecioğlu ve Akın, 2013: 126). Kamu kurumlarında bürokratik yapılar baskındır ve güç, bilgi, uzmanlık önemli değerlerdir (Eryılmaz, 2013: 97). Yapılan bir araştırmada üniversitede akademik personel arasında hiyerarşi kültürü baskın görülmüştür, bu kültürde kurallar ve bürokrasi bulunduğu, yeniliğe, yeni düşüncelere karşı kapalılık söz konusu olduğu ifade edilmiştir (Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010: 84).

Pazar kültürü örgütlerde iç işleri yerine dış çevresel faktörlere yöneliktir (Cameron ve Quinn, 2006: 39). Pazar kültüründeki örgütlerde rekabet gücü elde edebilmek ön plandadır, bu tür örgütlerde liderler kararlıdır ve başarıya odaklıdır (Gülova ve Demirsoy, 2012: 55). Rekabetin ve verimliliğin esas alındığı pazar kültürünün etkin olduğu örgütlerde pazarlarda iyi bir konumlanma dış çevrenin iyi takip edilmesi ile mümkün olabilmektedir (Özdevecioğlu ve Akın, 2013: 118). Dışa odaklılık vardır, örgütsel çıkarılardan ziyade kişisel çıkarlar peşinde koşulur, tedarikçi ve müşterileri ile etkin ilişkileri olan bazı küresel örgütler pazar kültürünü tanımlamışlardır (Acar, 2013: 11-12). Bu kültüre ait liderler, üreticiliğe, rekabete çok önem vermişlerdir (Erdem v.d., 2010: 80). Bir örgüt, diğer örgütler ile yardımlaşmayı önemsemediğinde hiyerarşi ve pazar kültürü tercihi uygun olmuştur (Özdevecioğlu ve Akın, 2013: 127).

Örgüt bünyesinde rekabet avantajı ön planda ise pazar kültürü, bürokrasi hâkim ise hiyerarşi kültür, girişimcilik ve risk alma ön planda ise adhoraksi kültür, sadakat ve gelenekler ön planda ise klan kültürü olduğu görülmüştür (Aydınlatan ve Göksel, 2012: 57). Örneğin, hekimler arasında yüksek düzeyde rekabet, fazla risk, inisiyatif alma gibi unsurlar ile pazar kültürüne yatkın oldukları görülürken, uzman hastanelerde yenilikçi ve girişimciliğin ön planda olması ile adhoraksi kültür baskın

olduğu görülmüştür (Aydınlatan ve Göksel, 2012: 59). Adhoraksi kültür daha çok havacılık, yazılım geliştirme, düşünce kuruluşları ve film şirketleri gibi örgütsel yapılarda görülmektedir (Cameron ve Quinn, 2006: 43). Dokuz üniversitede yapılan çalışmada adhoraksi kültürün daha baskın, klan kültürün daha az baskın olduğu ortaya çıkmıştır (Mozaffari, 2008: 687).

Danışman ve Özgen tarafından 2003'te yapılan çalışma ile örgütlerde alt kültürler kuralcılık, hiyerarşi, sonuç, klan, destekleyicilik, takım, gelişme, profesyonellik ve açıklık eğilimleri şeklinde belirlenmiştir (Danışman ve Özgen, 2008: 286). Kuralcılık boyutunda, yürürlükte olan, çalışanların riayet etmesi gereken çok sayıda detaylı kurallar vardır, kullanılan aletler ve makineler ile ilgili geniş kapsamlı prosedürler bulunur ve iş süreçleri genelde rutin düzeydedir (Danışman ve Özgen, 2003: 107). Hiyerarşi boyutunda otoriteye saygı önemsenir, emir-komuta zinciri vardır, görevlerin sükunet içinde yerine getirilmesi gerekir; sonuç eğilimi, çalışan bireylerin yüksek motivasyon göstermelerine teşvik eder, iş süreçlerinden ziyade sonuçların önemli olmasını ve değerlendirmelerde kişisel sorumlulukların incelenmesini belirtir (Danışman ve Özgen, 2003: 107). Kuralcılık boyutu, örgütün kurallara uyma derecesini gösterirken, hiyerarşi boyutu ise emir komuta zincirine uyarak otoriteye itaat etmenin derecesini göstermiştir (Çetin, Şeşen ve Basım, 2012: 200). Klan boyutunda, çalışan bireylerin kişisel problemlerine çözüm adına ilgi gösterilir, yönetici aile büyüğü gibi görülür, bireyler arası ilişkiler gayri resmidir, işle ilgili detaylara önem verildiği belirtilmiştir (Danışman ve Özgen, 2003: 107). Destekleyicilik boyutunda, bireyler inisiyatif alır, bilgi herkese paylaştırılır, kişisel haklara ve kişiye saygıya değer verilir, çalışanların şahsi menfaatlerine hassasiyet gösterilmektedir (Danışman ve Özgen, 2003: 107). Destekleyicilik boyutu çalışmanın ana konularından birisidir ve uygulamada da ele alınmıştır.

Klan boyutunda bireylerin kendilerini aile üyesi gibi görmeleri ve özel sorunları ile ilgilenildiğinin derecesini gösterirken, destekleyicilik boyutu ise belirli oranlarda bireylere inisiyatif kullandırılmasının derecesini göstermiştir (Çetin, Şeşen ve Basım, 2012: 200). Takım boyutunda, grup çalışmasına teşvik edildiği, bireyler arası arkadaşlık geliştiği, katılımcı kararlar alındığı görülmüştür (Danışman ve Özgen, 2003: 107). Takım boyutunda bireysel ve ortak karara verme arasındaki dereceleri gösterirken, gelişme boyutunda ise istikrar için gelişim ve yeniliğin derecesini göstermiştir (Çetin, Şeşen ve Basım, 2012: 200). Gelişme boyutu, yenilik

ve değişimlerde esnekliğe sahip olunması, yeni fikir ve yaklaşımlara açık olunması, rekabete ve kaliteye önem verilmesi, fırsatların anında değerlendirilmesi şeklinde açıklanmıştır (Danışman ve Özgen, 2003: 107). Profesyonellik boyutunda, analitik ve rasyonel problemlerin çözümüne öncelik verilmiş, performansa göre liyakat sağlanmış, adalet anlayışı önemsenmiş, kariyer imkânları geniş olmuş, rol ve sorumluluklar detaylı, işe alımlarda yetenek ve beceri önemli görülmüştür (Danışman ve Özgen, 2003: 107). Literatürde ayrıca rasyonellik boyutu olarakta ifade edilebilen boyutta, performansa dayalı yükselmenin ve açık rol tanımlamalarının önemsenme derecesine işaret edilmiştir (Çetin, Şeşen ve Basım, 2012: 200). Açıklık boyutu, yönetimin eleştirilere karşı açık olması, bireylerin hatalarına tolerans gösterilmesi, çalışanların özgün ve kendilerine güvenmeye teşvik edilmesi, olası çatışmaların engellenmesi şeklinde tanımlanmıştır (Danışman ve Özgen, 2003: 107). Açıklık boyutu, anlaşma olmadığı, çatışmanın vuku bulduğu sorunları açık olarak tartışabilme derecesini belirtmiştir (Çetin, Şeşen ve Basım, 2012: 200).

Örgüt kültürünün türlerinden birisi Z Kuramı olarak tanımlanmıştır. Çalışmaya göre Kuzey Amerika ve Batı Avrupa menşeli örgütler A tipi örgütler, Japon örgütleri J tipi örgütlerdir, Japon örgütlerin Amerikan tarzı yönetimi ise Z tipi örgütler olarak belirtilmiştir (Özer, 2013: 405). Amerikan ve Japon toplumlarının temel değerlerinin ele alındığı yapı Tablo 3.1’de gösterilmiştir (Eren, 2011: 103).

Tablo 3.1: Japon ve Amerikan örgüt türleri (Eren, 2011: 103).

JAPON	ABD
Müştereklik	Bireysellik
Nitelik ve Yetenekler Toplumdan Kaynaklanır	Nitelik ve Yetenekler Bireyden Kaynaklanır
Bireysel Maksimizasyon Her Zaman İyi Değildir	Bireysel Maksimizasyon İyidir
Yaşlıya Hürmet	Gence Hürmet
Homojenlik	Heterojenlik
Kapalı Değerleme	Yasal ve Kuralcı Toplum
"Biz" Kültürü	"Ben" Kültürü

Tabloda Amerikan ve Japon örgüt kültürleri arasındaki farklılıklar görülmektedir. Japon örgütleri müşterekliliğe önem vermektedir. Bir arada çalışabilme ve birlikte sonuçlarda görülme önemsenmektedir. Japon örgütlerinde bireylerin bir arada müşterek olarak hareket etme tarzları Japonya'nın toplumsal kültüründe gelen bir gelenek olabilir. Amerikan örgütlerinde ise bireysellik bulunur. Örgütlerdeki bireyler bireysel olarak süreçlerini yürütmeyi tercih ederler. Amerikan örgütlerinde görülen bireysellik tarzının genel itibariyle batı tarzı örgüt kültürü modellerinde olduğunu söylemek pek yanlış olmayacaktır. Japon örgütlerinde nitelik ve yetenekler toplumdan kaynaklanırken, Amerikan örgütlerinde nitelik ve yetenekler bireyden kaynaklanmaktadır. Amerikan örgüt kültüründe bireysellik tarzının benimsenmesinden dolayı nitelik ve yeteneklerin bireyden kaynaklandığı algısı normal karşılanmalıdır. Japon örgüt kültürü tarzında bireysel maksimizasyon her zaman iyi değil iken, Amerikan örgüt kültüründe ise iyi olarak ifade edilmiştir. Japon örgüt kültürlerinde yaşlılara hürmet genel kabul görmüş ve örgüt kültüründe de ciddi bir yer edinmiştir. Amerikan örgüt kültür modellerinde ise gençlerin daha ön planda tutulduğu belirtilmiştir. Japon örgüt kültürü homojen bir yapıya sahip iken Amerikan örgüt kültürü ise daha heterojen bir yapıya sahiptir. Japon örgüt kültürünün Japonya'nın toplumsal kültüründen etkilendiği düşünülürse, Amerika'da birçok ülkeye ait kültürler vardır ve bunların örgütlere yansımaları ise daha heterojen bir örgüt kültürü tarzının olabilmesini sağlamıştır. Japon örgüt kültürlerinde kapalı değerlendirme var iken, Amerikan örgüt kültürlerinde yasalar ve kurallar daha ön planda olduğu söylenmiştir. Müşterekliliğin ön planda olduğu Japon örgüt kültürü yapısında biz kültürü benimsenirken, bireyselliğin ön planda olduğu Amerikan örgüt kültüründe ise ben kültürünün baskın olduğu ifade edilmiştir.

Bir başka alt kültür tanımlamasında, örgüt kültürünün belirlenmesinde rol oynayan sosyalleşme ve dayanışmanın bireylerin örgüte olan bağlarını güçlendirdiği belirtilmiştir (Tamer, İyigün ve Sağlam, 2014: 199). Sosyalleşme, ekip çalışmasını, bilginin paylaşılmasını, yeni fikirlere açık olunmasını sağlamaktadır (Tamer, İyigün ve Sağlam, 2014: 199). Dayanışma, ortak hedefleri ve ilgi alanlarını kapsar, böylelikle bireylerin ortak hedeflere yönelik uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlar (Tamer, İyigün ve Sağlam, 2014: 199). Örgüt kültürünün bir boyutu olarak kabul edilen dayanışmada mantık ön plandadır, çalışanların ortak hedefe yönelik görevleri, birbirleri ile ilişkileri, ortak ilgi alanları ön plandadır (Tamer, İyigün ve Sağlam,

2014: 191). Sosyalleşme duygulara dayanmaktadır, böylelikle dostça, arkadaşça iletişim kurmak ölçü alınmıştır (Tamer, İyigün ve Sağlam, 2014: 191). Bu örgüt kültürü türünün temel amacı, sosyalleşme ve dayanışma boyutlarının artırılması ile örgüt bireylerinin birbirleri arasında yardımlaşma ve paylaşmaya teşvik edilmesi, böylelikle örgütsel bağlılıklarının artırılmasıdır (Tamer, İyigün ve Sağlam, 2014: 190).

Harrison (1972) ve Handy (1985) örgütlerde güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü, birey kültürü olmak üzere dört çeşit örgüt kültürü tanımlamıştır (Uzkurt ve Şen, 2012: 29). Güç kültüründe güç ve denetim merkeze aittir, örgüt bünyesinde güçlü olanlar diğerleri üzerine egemendir; rol kültüründe ise bürokratik kural ve prosedürler, statü, rol ve hiyerarşiler gözetilir; görev kültüründe ise örgütsel amaçlar bireylerin amaçlarının önündedir; birey kültüründe ise örgütler bireylerin amaçlarına hizmet eder (Uzkurt ve Şen, 2012: 29).

Örgütsel alt kültürler bireylerin aralarındaki ilişkiler ile birlikte toplumsal olarak paylaşılan ortak değerlerden de etkilenmiştir (Danışman ve Özgen, 2008: 280). Örgüte ait değerlerin ve yargıların daha iyi anlaşılabilmesi için toplum bünyesindeki değer ve yargıların araştırılması ve birbirleri ile ilişkilendirilmesi gerekmiştir (Danışman ve Özgen, 2008: 295). Böylelikle alt kültürlerin, toplumların değer ve yargılarından hangi açılardan etkilendiklerine yönelik daha somut bulgular elde edilebilecektir. Her toplumun kendisine ait bir kültürünün olduğu düşünüldüğünde, örgütlerde ki yansımalarında düşünülmelidir. Gelecekte, aynı alt kültür özelliklere sahip olan örgütlerin farklı ülkeler nezdinde araştırılması örgütlerin kültürü ve alt kültürlerinin anlaşılmasına daha da katkı sağlayacağı belirtilmiştir (Danışman ve Özgen, 2008: 296).

3.5 Destekleyici Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgüt bünyesindeki bireyleri bir arada tutan ortak bir değerdir (Köse v.d., 2001: 239), derin bir düzeyde inanç ve değerleri ifade etmektedir (Özer, Topaloğlu ve Özmen, 2013: 439) ve örgütteki bireylerin güçlerini etkilediği belirtilmiştir (Akyürek, 2013: 56). Çalışan bireylerin tutum ve davranışlarına etki eder (Polat ve Meyda, 2011: 154). Farklı öğelerin birleşmesi ile oluşur (Polat ve Meyda, 2011: 155), tutum, davranış, örgüt hafızasında ki bilgi, değer ve normlar, çevre ile ilişkiler gibi konularda örgütsel yaşamı düzene koyar (Köse v.d., 2001:

239). Ortak bir dil, algı, düşünce duygu oluşturur (Polat ve Meyda, 2011: 154). Her örgütün kendisine ait kuralları vardır (Tütüncü ve Akgündüz, 2012: 60) ve örgütler var olan kültürlerini idame ettirir ancak olası bir kriz dönümünde radikal bir değişim ile yeni bir kültür oluşumu öngörülebilir (Aslan, 2013: 236). Örgüt kültürü, zaman içerisinde ilgili örgüte ait bir karakter haline gelir, örgütün çalışma faaliyetlerini, ilişkilerini belirler (Işık ve Gürsel, 2009: 190). Doğru, etkin ve güçlü bir örgüt kültürü, çalışanların etkinlik ve verimliliklerini pozitif yönde artıracaktır (Gülova ve Demirsoy, 2012: 49: 76).

Örgütlerde örgüte ait baskın bir kültür ve bu kültüründe altında çeşitli alt kültürleri bulunabilmektedir (Eskiyörük ve Turan, 2012: 26). Örgütlerde değişik nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan alt kültürler için ülkemizde hangi unsurlara istinaden bu alt kültürlerin ortaya çıkması noktasında yeterli düzeyde araştırma bulunmamaktadır (Danışman ve Özgen, 2008: 281). Literatürde çok farklı türde alt kültürler tanımlanmıştır.

Bürokratik kültürde örgütlerde iş tanımları, yazılı olarak iş süreçleri gibi fonksiyonel yapılar bulunduğu, rol kültürde ise faaliyetlerin yürütülmesi için bir örgütün diğerleri ile iyi bir iletişim ve ilişkide bulunması gerektiği şeklinde açıklanmıştır (Eskiyörük ve Turan, 2012: 27). Yenilikçi kültür, müşteri odaklı ve stratejiyi ön planda tutmaktadır (Eskiyörük ve Turan, 2012: 28). Örgüt kültürü ile ilgili yapılan bir çalışmaya göre örgüt alt kültürleri olarak ait kuralcılık, hiyerarşi, sonuç, klan, takım, gelişme, rasyonellik, açıklık ve destekleyicilik boyutları olmak üzere dokuz alt boyut olduğu ortaya çıkarılmıştır (Danışman ve Özgen, 2008: 281). Kuralcılık kültürü, örgütün kurallara uymaya ağırlıkla yönelmesini; hiyerarşi kültürü, örgütlerin statü ve otoriteyi önemsemesini; sonuç kültürü, örgütlerin sonuca odaklı olmasını belirtmiştir (Danışman ve Özgen, 2008: 281). Klan kültürü, örgüt çalışanlarının aile bireyleri gibi görülmesini; takım kültürü, ekip halinde çalışabilmeyi; profesyonellik kültürü, başarının ve yetkinliğin önemsenmesini; açıklık kültürü, kararların rahatlıkla verilebileceğini ifade etmiştir (Danışman ve Özgen, 2008: 281).

Alt kültürler, örgütlerin niteliğine, örgütlerin birim ve yönetim kademelerine göre farklı şekillerde ortaya çıkmıştır (Danışman ve Özgen, 2008: 283). Araştırmamızın konusu olarak Danışman ve Özgen tarafından 2003 ve 2008 yıllarında yapılan çalışmalar ile örgüt kültürünün alt kültürlerinden olan

destekleyicilik kültür ele alınmıştır. Destekleyici örgüt kültüründe çalışanlar risk ve inisiyatif almaktadır, bilgi çalışanlar arasında paylaşılmaktadır, çalışanlara küçük hata ve kusurlarından dolayı hemen tepki gösterilmemekte, bireylerin haklarına saygı gösterilmekte ve bireylerin çıkarları gözetilmektedir (Danışman ve Özgen, 2003: 107). Kişisel hakları korunan, inisiyatif alabilen çalışanlar öngörülmektedir (Danışman ve Özgen, 2008: 281). Destekleyici kültürde bireyler belirli nispetlerde, oranlarda inisiyatif kullanabilmektedirler (Çetin, Şeşen ve Basım, 2012: 200).

Örgütler lider için bir oyun alanıdır ve yönlendirdikleri yapılarıdır, örgütü hedef ve amaçlar için yönlendirirler, çalışanlara öncülük ederler, onları uygun işe konumlandırırlar. Liderler için bir oyun alanı olan örgütler, tatmin oldukları alandır. Liderlerin bu oyun alanında rahatça oyun sergileyebilmesi ve sergilenen oyunun örgüt için olumlu çıktılara dönüşebilmesi için destekleyici örgüt kültürünün çok yararları olabileceği, çalışanların daha verimli ve etkin olabilecekleri düşünülmelidir. Örgütlerde çalışanlar ve yöneticiler arasında güven duygusu yanında güvensizlikte duyulabilir (Wasti, Erdaş ve Dural, 2013: 526). Destekleyici örgüt kültürünün iyileştirilmesi, geliştirilmesi ile çalışanların kendilerini güvende hissetmesi, sağlanan inisiyatif ve gösterilen saygı ile birbirleri arasında ve yöneticilerine karşı güven duygusunun beslenmesi sağlanmalıdır.

Destekleyici örgüt kültürü örgütsel bir değişkendir ve örgüt içinde kültürel bir yenilik ve iyileştirme ile destekleyicilik tarzı benimsenebilir ve örgüt için uygulanabilir. Bunun liderlere, lider yöneticilere ya da yöneticilere önemli bir görev düşmektedir. Yönetim olarak örgütsel kültürlerden destekleyici örgütün benimsenmesi ve destekleyici kültürün özelliklerinin iyileştirilmesi, geliştirilmesi örgütlerin etkinliği, performansı ve verimliliği açısından faydalı olabileceği değerlendirilmektedir.

3.5.1 Destekleyici Örgüt Kültürünün Boyutları

Örgüt kültürünün alt kültürlerinden olan destekleyicilik kültürüne ait alt boyut bulunmamaktadır. Destekleyici örgüt kültürünün temel özelliklerini, alt maddeleri ifade etmektedir. Çalışanlar üzerinde, destekleyici örgüt kültürünün alt maddelerinde yapılabilecek iyileştirme ve geliştirmeler ile destekleyici örgüt kültürü etkin ve başarılı bir şekilde örgütsel süreçlerde yürütülebilecektir. Destekleyici örgüt kültürünün alt maddeleri; bireylerin risk ve inisiyatif alma derecesini, bilgi

paylaşımının derecesini, bireylerin kişisel menfaatlerinin gözetilmesi derecesini, küçük hata ve kusurların tolere edilebilmesinin derecesini, bireylerin haklarına saygı duyulmasının derecesini ifade etmiştir.

3.5.2 Destekleyici Örgüt Kültürünün Yararları

Örgüt kültürünün oluşumunda bazı belirleyici faktörler olduğu, bunlardan birisinde örgütün yöneticileri, liderleri olduğu belirtilmiştir (Karadağ, 2009: 1368). Örgütün temel değerleri ve inançları örgütün alt yapısını oluşturur ve liderler bu değer ve inançları kişilikleri ile yansıtarak bu kültürü sembolleştirmişlerdir (Karadağ, 2009: 1368). Örgütsel başarıyı belirleyen birinci ögenin çalışanlar ve onlar arasındaki ilişkilere dayandığı, böylelikle çalışanlara yönelik uygulanan yönetimsel ilke ve politikaların önemi birçok araştırmalara konu olmuştur (Fındıkçı, 1999: 8). Örgütün değerlerini kendi değerleri gibi gören çalışanlar örgüt ile özdeşleşirler, örgütlerine sahip çıkarlar, örgütte kalmayı tercih ederler (Cüce, Güney ve Tayfur, 2013: 21). Bir örgütün, bireylerinin katkısı ile gelişebildiği, yeniden yapılanabildiği belirtilmiştir (Üçok, 2006:7).

Bu nedenle liderlerin örgüt için en iyisini düşünmeleri gerekir, destekleyici örgüt kültürünün örgüt alt kültürleri içerisinde etkin bir model olabileceği düşünülebilir. Çünkü çalışanlara odaklanır, çalışanların menfaat ve beklentilerini, kişisel hak ve hürriyetlerini en iyi şekilde karşılamaya çalışır. Destekleyici örgüt kültürü çalışanların inisiyatif kullanabilmeleri ve bireysel haklarını koruma derecesini ifade eder (Danışman ve Özgen, 2008: 281), çalışanları örgüte teşvik eder, onları işe bağlayan ortamları sunar, çalıştıkları örgüte karşı olumlu fikir ve görüşlere sahip olmasını sağlar ve örgütsel bağlılıklarının sağlanmasına zemin hazırlar (Çetin, Hazır ve Basım, 2013: 37). Çalışanların, çalıştıkları örgütlerinden destek alması, örgüt hakkında olumlu duygular beslemesine neden olacak ve böylelikle motive olacaklardır ve işe dönük olan performans düzeyleri de artacaktır (Çetin, Hazır ve Basım, 2013: 38). Bir örgütün destekleyici yönü yüksek ise, çalışanlar arasında yüksek düzeyde bir uyum, güven ve işbirliği olduğu söylenmiştir (Çetin, Hazır ve Basım, 2013: 37). Destekleyici örgüt kültürü, çalışanların ne ölçüde risk ve inisiyatif aldıklarını, bilginin çalışanlar arasında serbest bir şekilde ne ölçüde paylaşıldığını, kişisel haklara ve bireylerin hukukuna ne ölçüde saygı gösterildiğini, çalışanların ufak hatalarından dolayı ne ölçüde tepki gösterildiğine, başarının

yukarıdakilere ne ölçüde mal edildiğine, hatanın ise çalışanlara ne ölçüde mal edildiğine, çalışanların kişisel sorunlarına ne ölçüde bir ilgi ve alaka gösterildiğine odaklanır ve ölçer.

Destekleyici örgüt kültürü ile sorumluluk sahibi, işlerini öz veri ile yapan, riskleri üstlenen, ilişkilerin düzgün olduğu bir örgüt ortamı ve bu ortamda çalışanlar düşünebiliriz. Destekleyici örgüt kültürü ile çalışanlara odaklanması, örgütün performansı, verimliliği, etkinliği, büyümesi, kârlılığı için önemli bir etken olabileceği düşünülebilir. Örgütlerde çalışanlara inisiyatif verilmesi ve riskleri alması çalışanlara güven verecektir. Çalışanlar kendilerine yönetimin güvendiklerini anlarlar, böylelikle sorumlukların paylaşılmasında çalışanlar tarafından bir özveri beklenebilir. İniyatif alan bir bireyin işine sahip çıkması, işine sınıksız sarılmasında beklenebilir. Risk alabilen bir birey oyun alanı olan örgütlerde mücadeleci bir oyuncu olur. Örgütün rakiplerine karşı rekabet gücü elde edebilmesi için öncelikle çalışanların bu rekabet gücü elde etmeyi iyi anlamaları gerekmektedir, risk almayı öğrenmek ve bu yönde gelişmek ise örgütsel rekabet gücü anlamak için önemli bir etken olacaktır. Bireyler, kişisel haklarına saygı duyulmasını hangi örgütte hangi ülkede olurlarsa olsunlar isterler. Bireylere saygı duyulur ve bireylerin kendi menfaatleride gözetilir. Çalışanların hak ve hukuklarına riayet edilmesi çalışanların motivasyonu artıracaktır, motivasyonu artan çalışanlardan oluşan bir örgütte örgütsel performansında artmasına sebep olabilecektir. Çalışanların haklarına saygı gösterilmesi, menfaatlerinin gözetilmesi, risk ve inisiyatif alabilmeleri çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırabileceği düşünülebilir.

Sonuç itibarıyla, toplumların yaşam döngüsüne etki eden örgütler, bireylerin verimliliğini artırmak için farklı yöntem arayışlarına yönelmişlerdir, bu yönelişleri ile nitelikli insanlar ile örgütsel başarının elde edilebileceği anlaşılmıştır (Demirağ, 2015: 277). İnsan kaynağından yeterli düzeyde istifade edemeyen örgütlerin sıkıntıları ile karşılaşacağı kaçınılmaz görülmüştür (Demirağ, 2015: 277). Önemli olan insanı kazanmaktır. İnsan kazanılırsa örgüt kazanır. Örgütte çalışanları destekleyen, çalışanların süreçler içerisinde bilgi paylaşımı ve sorumluluklarına katkı sağlayan bir örgüt kültürü modelinin benimsenmesi gerekmektedir. Destekleyici örgüt kültürünün etkin bir şekilde uygulanabilmesi için öncelikle liderinde bu kültürden etkilenmiş olması gerekmektedir. Yönetim ve organizasyon konusunun iki önemli konusu olan liderlik ve örgüt kültürü kavramları arasında güçlü bir ilişki

olduğu çalışmalarda ortaya konulmuştur. Çünkü liderlik örgüt kültürünün oluşumunda ve uygulanmasında önemli bir rol oynamaktadır ve liderin davranışları da örgüt içindeki kültürden etkilenmiştir (Bakan, 2008: 21). Destekleyici örgüt kültüründe çalışanlara sağlanan katkılar ile liderlik modellerinden otantik liderliğin çalışanlara yaklaşımı arasında bir örtüşme olduğu anlaşılmaktadır. Liderin özelliklerinin doğruluk, dürüstlük ve güvenilirlik olması, davranışlarının ise her koşulda verdiği kararlarda objektif davranması ve çalışanlara saygı çerçevesinde yaklaşması her zaman önemli görülmüştür (Palalar Alkan, 2015:112). Otantik liderlerin, kendilerinin ve diğerlerinin farkında olan liderler olduklarından, çalışanların duygu ve düşüncelerine doğru ve etik bir yaklaşım gösterdikleri, ayrıca çalışanları doğru yönlendirmeleri ile çalışanlar üzerinde destekleyici bir rol oynadıkları belirtilmiştir (Demirağ, 2015: 277).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL PSİKOLOJİK SERMAYE VE DESTEKLEYİCİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OTANTİK LİDERLİKTE ROLÜ: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde; araştırmanın; konusu ve amacı, önemi, sınırlılıkları ve metodolojisiyle ilgili bilgiler sunulmuştur. Bölümün sonunda da araştırma bulgularıyla ilgili bilgiler derlenmiştir. Araştırmanın bulguları kapsamında; katılımcıların demografik özellikleri, tanımlayıcı istatistikler, değişkenler arasındaki ilişkiler ile araştırmanın yapısal eşitlik modeliyle testine ilişkin bulgular değerlendirilmiştir.

4.1 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı çalışanlar üzerinde örgütsel psikolojik sermaye, örgüt kültürünün alt kültürlerinden destekleyici örgüt kültürünü ve otantik liderliği incelemek ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Bağımlı değişken olan otantik liderlik üzerinde, bağımsız değişkenler örgütsel psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt kültürünün etkileri araştırılacaktır. Bireysel yönlü psikolojik sermaye ile örgütsel yönlü destekleyicilik kültürünün hangi boyut ve boyutlarına ait alt değişkenlerinin iyileştirilmesi ile ahlaki ve etik yönlü olan otantik bir yönetim tarzının oluşabilmesine katkı sağlanabileceği amaçlanmaktadır.

4.2 Araştırmanın Önemi

Kamu kurumlarında, etkin ve sürdürülebilir bir örgütsel performans yönetimi için, lider yöneticiler tarafından çalışanların bireysel performansının artırılması (Akçay ve Bilgin, 2016: 171) ve örgütsel açıdan da performans yönetiminin ele alınması gerekli görülmüştür (Akçay ve Bilgin, 2016: 170). Bu kapsamda, örgütlerde

verimlilik, etkinlik ve performansın artırılması için, bireylerin psikolojik sermayelerinin ve örgütsel açıdan destekleyici örgüt kültürünün uygulanabilmesinin örgütlere katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Örgütlerin verimlilik ve performansının bireysel ve örgütsel açıdan gelişimine etkin bir liderlik modeli eşlik etmelidir, bu doğrultuda güncel bir liderlik yaklaşımı olan otantik liderlik ele alınmıştır. Otantik liderlik, psikolojik sermaye ve örgüt kültürünün alt kültürlerinden olan destekleyici örgüt kültürü üzerine literatürde çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmanın, otantik liderlik, psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt kültürünün bir arada ilişkilerinin incelendiği öncü bir araştırma olabileceği düşünülmektedir. Araştırmadan elde edilecek bulgu ve sonuçların, ülkemizde henüz yeni tanınmaya başlanan otantik liderlik; etkin, sağlıklı ve güçlü karakteristik bireylerin oluşumuna yarar sağlayan psikolojik sermaye; çalışanların bir bütün olarak örgütsel süreçlerde etkin ve işine bağlı kılan destekleyici örgüt kültürü ile ilgili bilimsel çalışmalara bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bireysel yönlü psikolojik sermaye ve örgütsel yönlü destekleyici örgüt kültürünün ahlaki ve etik yönü baskın olan otantik liderliğe etkisi görülebilecektir.

4.3 Araştırmanın Sınırlılıkları

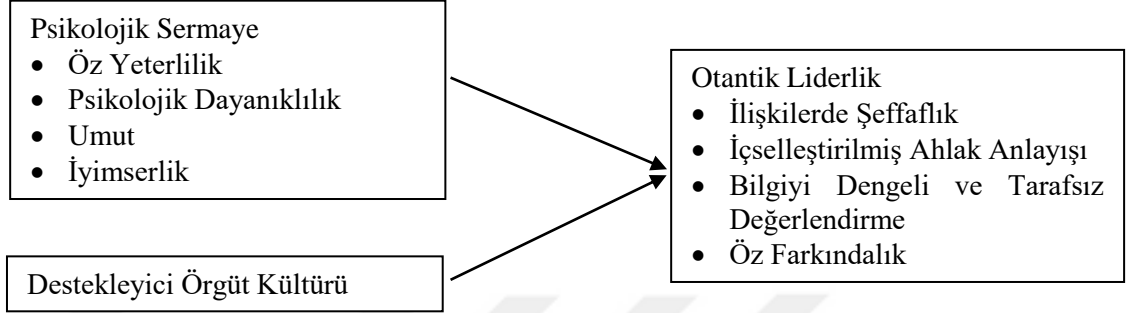
Çalışmanın, destekleyici örgüt kültürü ölçeği, psikolojik sermaye ölçeği ve otantik liderlik ölçeğinde yer alan sorular ile kısıtlı olması, temel sınırlılığı belirtmektedir. Bununla birlikte araştırmadan elde edilen bulgular, uygulamanın yapıldığı kurum, yapıldığı zamandaki uygulamalara ilişkin algılar ile de sınırlanmaktadır. Araştırmanın bir diğer sınırlılığında olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniğinin kullanılmasıdır.

4.4 Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın metodolojisi kısmında; araştırmanın modeli, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın değişkenleri, örnekleme süreci, veri toplama yöntemi, veri değerlendirme tekniği ve araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerine yönelik bilgiler sunulmuştur.

4.4.1 Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli, yapılan literatür taraması sonucunda, araştırmalarda kullanılan değişkenler temel alınarak oluşturulmuştur. Literatür taraması sonucunda, araştırmanın amacına uygun olarak oluşturulan model Şekil 4.1’de gösterilmiştir.



Şekil 4.1: Araştırmanın modeli.

Araştırma betimsel bir çalışmadır ve neden sonuç ilişkilerinin belirlenmesi ile nedensel olarak yapılandırılmıştır. Toplanan ölçek verilerinin istatistiksel olarak uygulanması ve tablolara dönüştürülmesi ile nicel bir çalışmadır. Ölçek verileri ile birey ve grup davranışlarında olaylar arası ilişkileri tanımlanmak istenilmiştir. Araştırmada grup davranışını ölçen ve örgütsel davranışı anlamaya yönelik bağımsız bir değişken olan destekleyici örgüt kültürü ile bireysel davranışı anlamaya yönelik olan bağımsız bir değişken olan psikolojik sermayenin, yönetim kademesinde uygulanabilir bir model yönetim tarzı olan bağımlı değişken otantik liderlik üzerindeki rolleri araştırılmaktadır. Psikolojik sermayenin ve destekleyici örgüt kültürünün otantik liderliği ne şekilde ve nasıl etkiledikleri araştırılmaktadır. Bu etkileşimler içinde çalışanların bireysel yargılarından, duygularından, kişisel verilerinden, tecrübelerinden yararlanılmaktadır.

4.4.2 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma modeli doğrultusunda geliştirilen hipotezler aşağıda gösterilmiştir;

H₁: Psikolojik sermaye boyutlarından öz yeterliliğin otantik liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1a}: Öz yeterliliğin ilişkilerde şeffaflık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b}: Öz yeterliliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1c}: Öz yeterliliğin bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1d}: Öz yeterliliğin öz farkındalık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Psikolojik sermaye boyutlarından psikolojik dayanıklılığın otantik liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2a}: Psikolojik dayanıklılığın ilişkilerde şeffaflık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2b}: Psikolojik dayanıklılığın içselleştirilmiş ahlak anlayışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2c}: Psikolojik dayanıklılığın bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2d}: Psikolojik dayanıklılığın öz farkındalık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Psikolojik sermaye boyutlarından umutun otantik liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3a}: Umutun ilişkilerde şeffaflık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3b}: Umutun içselleştirilmiş ahlak anlayışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3c}: Umutun bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3d}: Umutun öz farkındalık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Psikolojik sermaye boyutlarından iyimserliğin otantik liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4a}: İyimserliğin ilişkilerde şeffaflık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4b}: İyimserliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4c}: İyimserliğin bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4d}: İyimserliğin öz farkındalık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₅: Destekleyici örgüt kültürünün otantik liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{5a}: Destekleyici örgüt kültürünün ilişkilerde şeffaflık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{5b}: Destekleyici örgüt kültürünün içselleştirilmiş ahlak anlayışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{5c}: Destekleyici örgüt kültürünün bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{5d}: Destekleyici örgüt kültürünün öz farkındalık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

4.4.3 Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmaya konu olan psikolojik sermaye, destekleyici örgüt kültürü ve otantik liderlik değişkenleri için kullanılan ölçekler aşağıda tanımlanmıştır.

4.4.3.1 Psikolojik sermaye ölçeği

Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Basım ve Çetin (2012) tarafından uyarlanan Psikolojik sermaye ölçeği; “öz yeterlilik”, “psikolojik dayanıklılık”, “umut” ve “iyimserlik” alt boyutları ve 24 ifadeden oluşmaktadır. Katılımcılardan, yargılara, 6'lı Likert Ölçeği kullanarak (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Biraz Katılmıyorum, 4=Biraz Katılıyorum, 5=Katılıyorum, 6=Kesinlikle Katılıyorum) cevap verilmesi istenmiştir. Psikolojik sermaye boyutlarını ölçmede kullanılan ifadeler ve kodlar; Tablo 4.1'de gösterilmiştir. Ölçekteki; 1, 8 ve 11 numaralı ifadeler ters kodlanmıştır.

Tablo 4.1: Psikolojik sermaye ölçeğini ölçmede kullanılan ifadeler ve kodlar.

Öz Yeterlilik (PS_O)	
İfadeler	Kod
Bir grup arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim	PS3
Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim	PS4
Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim	PS15
Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim	PS16
Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim	PS21
Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim	PS23

Tablo 4.1 (Devam): Psikolojik sermaye ölçeğini ölçmede kullanılan ifadeler ve kodlar.

Psikolojik Dayanıklılık (PS_D)	
İfadeler	Kod
Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim	PS5
Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim	PS7
İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlama konusunda sıkıntı yaşıyorum	TPS8
Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim	PS10
İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi düşünüyorum	PS13
İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim	PS22
Umut (PS_U)	
İfadeler	Kod
Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum	PS2
Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır	PS6
Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için bir yol düşünebilirim	PS12
Şu anda, işimde kendimi çok başarılı görüyorum	PS17
Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum	PS20
Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim	PS24
İyimserlik (PS_I)	
İfadeler	Kod
Bu işyerinde işler asla benim istediğim şekilde yürümez	TPS1
İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim	PS9
Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider	TPS11
İşimle ilgili şeylerin daima daha iyi tarafını görürüm	PS14
İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir	PS18
İşime ‘ her şeyde bir hayır vardır’ şeklinde yaklaşıyorum	PS19

4.4.3.2 Destekleyici örgüt kültürü ölçeği

Destekleyici örgüt kültürü ölçeği, Danışman ve Özgen (2008)'nin araştırmalarında kullandığı örgüt kültürü ölçeğinin destekleyicilik boyutuna ait olan bölüm alınarak oluşturulmuş ve 7 ifadeden oluşmaktadır. Katılımcılardan, yargılara, 5'li Likert Ölçeği kullanarak (1=Hiç Tanımlamıyor, 2=Tanımlamıyor, 3=Kısmen Tanımlıyor, 4=Tanımlıyor, 5=Çok İyi Tanımlıyor) cevap verilmesi istenmiştir. Destekleyici örgüt kültürü ölçeğini ölçmede kullanılan ifadeler ve kodlar Tablo 4.2'de gösterilmiştir. Ölçekte 5 ve 6 numaralı ifadeler ters kodlanmıştır.

Tablo 4.2: Destekleyici örgüt kültürü ölçeğini ölçmede kullanılan ifadeler ve kodlar.

İfadeler	Kod
Çalışanlar makul ölçüde risk ve inisiyatif alır	OK1
Bilgi, çalışanlar arasında serbest bir şekilde paylaşılır	OK2
Kişisel haklar ve insana saygı son derece önemsenir	OK3
Çalışanlara küçük hatalarından ve kusurlarından dolayı hemen tepki gösterilmez	OK4
İşte bir başarı sağlandığında, bu genelde işi bizzat yapanlarla paylaşılmaz, yukarıdakilere mal edilir	TOK5
Bir hata olduğunda sorumluluk yöneticilerden çok çalışanların üzerine kalır	TOK6
Çalışanların kişisel sorunlarına özel bir ilgi ve alaka gösterilir	OK7

4.4.3.3 Otantik liderlik ölçeği

Araştırmada otantik liderliğe ait ölçek editörlüğünü Şeşen, Tabak ve Türköz (2008)'ün "Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler" adlı kitabın sekizinci bölümündeki otantik liderlik bölümünden alınmıştır. İlgili bölüm Coşar, Tabak ve Polat (2008) tarafından hazırlanmıştır. Otantik liderlik ölçeğininin orijinal özgün adı "Authentic Leadership Questionnaire" olarak belirtilmiş ve alındığı özgün kaynak "Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure" olarak beyan edilmiştir. Otantik liderliğin özgün ölçeği Walumba, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson (2008) tarafından geliştirilmiştir. Otantik liderlik ölçeği; "ilişkilerde şeffaflık", "içselleştirilmiş ahlak anlayışı", "bilgiyi dengeli ve tarafısız kullanma" ve "öz farkındalık" alt boyutları ve 16 ifadeden oluşmaktadır. Katılımcılardan, yargılara, 5'li Likert Ölçeği kullanarak (1=Hiçbir Zaman, 2=Çok Seyrek, 3=Ara Sıra, 4=Sık sık, 5=Her Zaman) cevap verilmesi istenmiştir. Otantik liderlik ölçeğini ölçmede kullanılan ifadeler ve kodlar Tablo 4.3'de gösterilmiştir.

Tablo 4.3: Otantik liderlik ölçeğini ölçmede kullanılan ifadeler ve kodlar.

İlişkilerde Şeffaflık (OL_S)	
İfadeler	Kod
Ne demek istiyorsa onu açıkça söyler	OL1
Hata yaptığında kabul eder	OL2
Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder	OL3
İnsanlara acı gerçekleri söyler	OL4
Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak aynıdır	OL5
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (OL_A)	
İfadeler	Kod
Liderimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır	OL6
Kararlarını değer yargılarına göre verir	OL7
İnsanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister	OL8
Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir	OL9
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme (OL_D)	
İfadeler	Kod
Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister	OL10
Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler	OL11
Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler	OL12
Öz Farkındalık (OL_F)	
İfadeler	Kod
Başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur	OL13
Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir	OL14
Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir	OL15
Özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder	OL16

4.4.4 Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evreni, Ankara’da bulunan bir kamu kurumunda çalışmakta olan her türlü kademedeki görev yapan çalışanlardan oluşmaktadır. Kurumda 810 çalışan vardır.

Araştırma için gerekli örneklem büyüklüğünü tespit edebilmek için Gürbüz ve Şahin (2014: 125)’nin Bartlett, Körtlik ve Higgins (2001: 46)’den aktardığı “Nicel

Değişkenli Araştırmalar İçin Örneklem Hesaplama Formülü” kullanılmıştır. Örneklem büyüklüğü %95 güven düzeyinde 261 olarak hesaplanmıştır.

Dönmeyecek ölçeklerde hesap edilerek 400 kişiyi likert ölçek uygulaması yapılmıştır. Geri dönen 320 likert ölçekten bilgileri tam olan 262 likert ölçek değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmanın değişkenleri düşünüldüğünde uygulamanın bir kamu kurumunda yapılmasıyla daha gerçekçi sonuçlara ulaşılacağı değerlendirilmiştir. Bu bağlamda yargısal örnekleme tekniğine dayanarak deneklere ulaşma şansının daha fazla olduğu kamu kurumu seçilmiştir. Zaman, maliyet ve deneklerin görev statüleri gibi nedenlerle deneklere kolayda örnekleme tekniği kullanılarak ulaşılmıştır.

4.4.5 Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak, kapalı uçlu soruların yer aldığı ve soruların önceden hazırlandığı likert ölçek yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan likert ölçek formu Ek B, Ek C ve Ek D’de sunulmuştur.

Likert ölçek dört bölümden ve 53 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgileri ölçen 6 soru, ikinci bölümde destekleyici örgüt kültürünü ölçen 7 soru, üçüncü bölümde psikolojik sermaye boyutlarını ölçen 24 soru ve dördüncü bölümde de otantik liderlik boyutlarını ölçen 16 soru mevcuttur.

Araştırma için veriler toplanmadan önce; likert ölçeğe son şeklini verebilmek, soruların açıklığını ve anlaşılabilirliğini test etmek, geçerlik ve güvenilirliğini kontrol etmek amacıyla 50 kişiye pilot uygulama yapılmıştır. Elde edilen bilgiler doğrultusunda likert ölçeğe son şekli verilmiştir.

Araştırmaya ait likert ölçek formlarının çalışanlara dağıtılması ve çalışanlardan toplanması süreçleri 9-13 Mayıs 2016 tarihleri arasında gerçekleşmiştir

4.4.6 Veri Değerleme Tekniği

Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesi için SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) AMOS (Analysis of Moment Structures) 22 istatistik programı kullanılarak yapısal eşitlik oluşturulmuştur. Yapısal eşitlik modelleri özellikle bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında çoklu ilişkilerin bulunduğu araştırmalarda temel yöntem olarak kabul edilmektedir (Şimşek, 2007:

12; Bayram, 2010: 48). Yapısal eşitlik modellerinin temel amacı, kuramsal olarak oluşturulan teorik bir modelin elde edilen verilerle istatistiksel olarak test edilmesi ve teori ile araştırma bulgularının ne kadar uyduğunun belirlenmesidir.

Yapısal eşitlik modelleme analizi birbirleriyle ilişkili iki aşama içermektedir. Birinci aşama gözlemlenen değişkenlerle gizil değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren ölçüm modelinin araştırılmasıdır. İkinci aşama ise farklı gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarıldığı yapısal modelin araştırılmasıdır. Sonuçta model ile eldeki verilerin uyumluluğu, çeşitli uyum indekslerine göre değerlendirilmektedir. Literatürde kabul görmüş yaygın uyum indeksleri Tablo 4.4’de sunulmuştur.

Tablo 4.4: Yapısal eşitlik modelleri uyum indeksleri (Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2011). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık, s.37).

Uyum İstatistiği	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Genel Model Uyumu		
X^2	Anlamli Olmaması	---
X^2/df	≤ 3	$\leq 4-5$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri		
NFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08
Mutlak Uyum İndeksleri		
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85

X^2 =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); NFI=Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi); IFI=Incremental Fit Index (Artırmalı Uyum İndeksi); CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); GFI=Goodness Of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); AGFI=Adjusted Goodness Of Fit Index (Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi)

4.4.7 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlikleri

Bir araştırmada Geçerlilik ve Güvenirlilik analizi yapılmaz ise araştırmaya yönelik hiç bir işlem yapılamayacaktır. Geçerlilik ve güvenirlilik analizinin doğru çıkmadığı durumlarda ölçek değiştirilmeli ya da soru sorulan insan kitlesi değiştirilmelidir. Geçerlilik analizi için Faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi, doğrulayıcı ve açıklayıcı analiz testleri olarak ikiye ayrılmaktadır (Büyüköztürk,

2002: 472). Daha önce kullanılan bir ölçek ile çalışıldığında doğrulayıcı analiz testi, ölçekte en başından modifikasyon yapıp bir değişiklik yapıldığında açıklayıcı analiz testi uygulanmaktadır. Doğrulayıcı analiz testi AMOS programı ile, açıklayıcı analiz testi SPSS istatistik programı ile sonuçlandırılmaktadır. Araştırmamızda ilgili ölçekler daha önce kullanıldığından dolayı doğrulayıcı faktör analizi testi uygulanmıştır. Doğrusal Faktör Analizi testi kendi içinde dört tür analiz testleri yapılmaktadır. Tek faktörlü test, Birincil düzey(ilişkisiz) test, birinci düzey(ilişkili) test, ikinci düzey test şeklindedir. Bir değişkenin alt boyutları var ise Geçerlilik testinden doğrulayıcı faktör analizi testi ve onunda alt bölümünden birinci düzey ilişkili analizi uygulanmaktadır. Araştırmamızda alt boyutları olan Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye için doğrulayıcı faktör analizinin birinci düzey ilişkili testi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde tek faktörlü testinde tüm maddeler bir değişken altında toplanmaktadır. Destekleyici örgüt kültürü alt boyutları bulunmamaktadır, maddeleri olduğundan tek faktörlü test uygulanmıştır. Güvenirlilik içinde Croncah Alpha değeri ele alınmıştır. Elde edilen sonuçlara göre araştırmaya ait geçerlilik ve güvenirlilik analizi sonuçları karşılamıştır. Doğrulayıcı Faktör Analizi ile çıkan değerlerden sonra araştırmada yapısal eşitlik modeli uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliklerine yönelik olarak yapılan doğrulayıcı faktör analizleri ile güvenirliliklerine yönelik olarak hesaplanan cronbach alfa katsayıları aşağıda belirtilmiştir.

4.4.7.1 Psikolojik sermaye ölçeği

Psikolojik sermaye ölçeğini test etmek amacıyla SPSS AMOS 22 istatistik programı kullanılarak birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan 24 ifadeye ait model uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olmadıkları görülmüştür. Analiz sonucunda AMOS programı tarafından önerilen modifikasyonlar yapılmıştır. Modifikasyon sonuçları Tablo 10'da gösterilmiştir.

Modifikasyonlarda psikolojik sermayenin ölçeğinin; psikolojik dayanıklılık boyutundan 8 numaralı “İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum”, umut boyutundan 2 numaralı “Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum”, iyimserlik boyutundan 1 numaralı “Bu iş yerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez”, 9 numaralı “İşimde benim için

belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim” ve 11 numaralı “Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider” ifadeleri olmak üzere toplam 5 ifade ölçekten çıkartılmıştır.

Tablo 2: Psikolojik sermaye ölçeği uyum değerleri (Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2011). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık, s.37).

	X²	df	X²/df	GFI	CFI	RMSEA
Modifikasyon Öncesi	563,768	246	2,292	0,84	0,86	0,085
Modifikasyon Sonrası	334,933	146	2,294	0,88	0,91	0,070
İyi Uyum Değerleri*			≤3	≥0,90	≥0,97	≤0,05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri*			≤4-5	0,89-0,85	≥0,95	0,06-0,08

p>.05, X² =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); GFI=Goodness Of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü).

Tablo 10’da ki değerler incelendiğinde modifikasyon sonrası; X²/df’nin 2,292; GFI değerinin 0,88; CFI değerinin 0,91; RMSEA değerinin 0,070 olduğu görülmektedir. Elde edilen bu değerler kabul edilebilir sınırlar içinde olduğundan psikolojik sermaye ölçeğinin 4 faktörlü yapısı doğrulanmıştır.

Yapılan analiz sonucunda ifadelerin faktör yükleri ile ölçeklerin güvenilirliklerine ilişkin SPSS Statistics 22 programı ile hesaplanan cronbach alfa katsayıları Tablo 4.6’da sunulmuştur.

Tablo 4.6: Psikolojik sermaye ölçeğinin faktör yükleri ve cronbach alfa katsayıları.

İfadeler	Kod	Faktör Yüğü	Cronbach Alfa
Özyeterlilik (PS_O)			
Bir grup arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim	PS3	0,68	0,88
Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim	PS4	0,72	
Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim	PS15	0,77	
Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim	PS16	0,82	
Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim	PS21	0,75	
Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim	PS23	0,72	

Tablo 4.6 (Devam): Psikolojik sermaye ölçeğinin faktör yükleri ve cronbach alfa katsayıları.

İfadeler	Kod	Faktör Yükü	Cronbach Alfa
Psikolojik Dayanıklılık (PS_D)			
Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim	PS5	0,68	0,75
Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim.	PS7	0,44	
Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim	PS10	0,52	
İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi düşünüyorum	PS13	0,74	
İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim	PS22	0,77	
Umut (PS_U)			
Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır	PS6	0,56	0,72
Eğer çalışırken kendimi bir sıkılık içinde bulursam, bundan kurtulmak için bir yol düşünebilirim	PS12	0,62	
Şu anda, işimde kendimi çok başarılı görüyorum	PS17	0,60	
Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum	PS20	0,47	
Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim	PS24	0,66	
İyimserlik (PS_I)			
İşimle ilgili şeylerin daima daha iyi tarafını görürüm	PS14	0,64	0,70
İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir	PS18	0,76	
İşime "her şeyde bir hayır vardır" şeklinde yaklaşıyorum	PS19	0,56	

Araştırmalarda güvenilirlik, bir ölçme aracındaki tüm maddelerin aynı amaca hizmet edip etmediğini belirlemek ve maddelerin bir bütün oluşturup oluşturmadığını görmek olarak ifade edilebilir (Akbulut, 2010: 79).

Ölçüm araçlarının güvenilirliğini tespit amacıyla en yaygın kullanılan yöntem cronbach alfa katsayısıdır. Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değerler alır ve kabul edilebilir bir değer en az 0,7 olması arzu edilir (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2013: 89).

Cronbach alfa katsayıları öz yeterlik boyutunda 0,88; psikolojik dayanıklılık boyutunda 0,75; umut boyutunda 0,72; iyimserlik boyutunda 0,70 ve tüm ölçek bazında da 0,91 olarak gerçekleşmiştir. Elde edilen bu bulgular ölçeğin güvenilir olduğunu gösterir niteliktedir.

4.4.7.2 Destekleyici örgüt kültürü ölçeği

Destekleyici örgüt kültürü ölçeğini test etmek amacıyla SPSS AMOS 22 istatistik programı kullanılarak tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan 7 ifadeye ait model uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olmadıkları görülmüştür. Analiz sonucunda AMOS programı tarafından önerilen modifikasyonlar yapılmıştır. Modifikasyon sonuçları Tablo 4.7’de gösterilmiştir.

Modifikasyonlarda destekleyici örgüt kültürü ölçeğininin; 5 numaralı “İşte bir başarı sağlandığında, bu genelde işi bizzat yapanlarla paylaşılmaz, yukardakilere mal edilir” ve 6 numaralı “Bir hata olduğunda sorumluluk yöneticilerden çok çalışanların üzerinde kalır” ifadeleri olmak üzere toplam 2 ifade ölçekten çıkartılmıştır.

Tablo 4.7: Destekleyici örgüt kültürü ölçeği uyum değerleri (Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2011). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık, s.37).

	X ²	df	X ² /df	GFI	CFI	RMSEA
Modifikasyon Öncesi	99,754	14	7,125	0,91	0,73	0,153
Modifikasyon Sonrası	17,193	5	3,439	0,98	0,95	0,077
İyi Uyum Değerleri*			≤3	≥0,90	≥0,97	≤0,05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri*			≤4-5	0,89-0,85	≥0,95	0,06-0,08

p>.05, X² =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); GFI=Goodness Of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü).

Tablo 12’deki değerler incelendiğinde; modifikasyon sonrası X²/df’nin 3,439; GFI değerinin 0,98; CFI değerinin 0,95; RMSEA değerinin 0,077 olduğu görülmektedir. Elde edilen bu değerler kabul edilebilir sınırlar içinde olduğundan destekleyici örgüt kültürü ölçeğinin tek faktörlü yapısı doğrulanmıştır.

Yapılan analiz sonucunda ifadelerin faktör yükleri ile ölçeklerin güvenilirliklerine ilişkin SPSS Statistics 22 programı ile hesaplanan cronbach alfa katsayıları Tablo 4.8’de sunulmuştur.

Tablo 3: Destekleyici örgüt kültürü ölçeğinin faktör yükleri ve cronbach alfa katsayıları.

İfadeler	Kod	Faktör Yüğü	Cronbach Alfa
Çalışanlar makul ölçüde risk ve inisiyatif alır	OK1	0,59	0,73
Bilgi, çalışanlar arasında serbest bir şekilde paylaşılır	OK2	0,62	
Kişisel haklar ve insana saygı son derece önemsenir	OK3	0,70	
Çalışanlara küçük hatalarından ve kusurlarından dolayı hemen tepki gösterilmez	OK4	0,57	
Çalışanların kişisel sorunlarına özel bir ilgi ve alaka gösterilir	OK7	0,48	

Destekleyici örgüt kültürü ölçeğinin cronbach alfa katsayısı 0,73 olarak ölçülmüştür. Dolayısıyla ölçeğin güvenilir olduğu ifade edilebilir.

4.4.7.3 Otantik liderlik ölçeği

Otantik liderlik ölçeğini test etmek amacıyla SPSS AMOS 22 istatistik programı kullanılarak birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan 16 ifadeye ait model uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeyde oldukları görülmüştür. Model uyum değerleri Tablo 4.9’da gösterilmiştir.

Tablo 4.9: Otantik liderlik ölçeği uyum değerleri (Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2011). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık, s.37).

	X ²	df	X ² /df	GFI	CFI	RMSEA
Uyum Değerleri	220,482	98	2,250	0,91	0,95	0,069
İyi Uyum Değerleri*			≤3	≥0,90	≥0,97	≤0,05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri*			≤4-5	0,89-0,85	≥0,95	0,06-0,08

p>.05, X² =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); GFI=Goodness Of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü).

Tablo 4.9’da ki değerler incelendiğinde; X²/df’nin 2,250; GFI değerinin 0,91; CFI değerinin 0,95; RMSEA değerinin 0,069 olduğu görülmektedir. Elde edilen bu değerler kabul edilebilir sınırlar içinde olduğundan otantik liderlik ölçeğinin dört faktörlü yapısı doğrulanmıştır.

Yapılan analiz sonucunda ifadelerin faktör yükleri ile ölçeğin güvenilirliğine ilişkin SPSS Statistics 22 programı ile hesaplanan cronbach alfa katsayısı Tablo 4.10’da sunulmuştur.

Tablo 4.10: Otantik liderlik ölçeğinin faktör yükleri ve cronbach alfa katsayısı.

İlişkilerde Şeffaflık (OL_S)			
İfadeler	Kod	Faktör Yüğü	Cronbach Alfa
Ne demek istiyorsa onu açıkça söyler	OL1	0,79	0,84
Hata yaptığında kabul eder	OL2	0,77	
Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder	OL3	0,76	
İnsanlara acı gerçekleri söyler	OL4	0,58	
Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak ayındır	OL5	0,67	
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (OL_A)			
İfadeler	Kod	Faktör Yüğü	Cronbach Alfa
Liderimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır	OL6	0,84	0,77
Kararlarını değer yargılarına göre verir	OL7	0,53	
İnsanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister	OL8	0,54	
Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir	OL9	0,65	
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme (OL_D)			
İfadeler	Kod	Faktör Yüğü	Cronbach Alfa
Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister	OL10	0,51	0,76
Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler	OL11	0,86	
Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler	OL12	0,90	
Öz Farkındalık (OL_F)			
İfadeler	Kod	Faktör Yüğü	Cronbach Alfa
Başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur	OL13	0,82	0,85
Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir	OL14	0,80	
Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir	OL15	0,82	
Özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder	OL16	0,63	

Cronbach alfa katsayıları ilişkilerde şeffaflık boyutunda 0,84; içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutunda 0,77; bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutunda 0,76; öz farkındalık boyutunda 0,85 ve tüm ölçek bazında da 0,93 olarak gözlemlenmiştir. Elde edilen bu bulgular ölçeğin güvenilir olduğunu gösterir niteliktedir.

4.5 Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bulguları kapsamında; katılımcıların demografik özellikleri, tanımlayıcı istatistikler, değişkenler arasındaki ilişkiler ve araştırmanın yapısal eşitlik modeliyle testine yönelik tespitlere yer verilmiştir.

4.5.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri Bulguları

Tablo 4.11’de araştırmaya katılan cevaplayıcıların demografik özellikleri gösterilmiştir.

Tablo 4.11: Katılımcıların demografik özellikleri.

Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde	Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde	
Cinsiyet	Kadın	124	47,3	Eğitim Durumu	Lise	36	13,8	
	Erkek	138	52,7		Önlisans	18	6,8	
	Toplam	262	100		Lisans	172	65,6	
Yaş	29 ve altı	51	19,4		Lisansüstü	36	13,8	
	30-34	78	29,8		Toplam	262	100	
	35-40	66	25,2	Çalışma Süresi	3 ve daha az	62	23,7	
	41 ve üstü	67	25,6		4-7	66	25,2	
	Toplam	262	100		8-12	68	25,9	
	Memuriyet Süresi	5 ve daha az	61		23,3	13 ve daha fazla	66	25,2
6-9		55	20,9		Toplam	262	100	
10-19		77	29,4	Unvan	Memur	25	9,6	
20 ve daha fazla		69	26,4		Uzman	16	6,2	
Toplam		262	100		Şef	37	14,1	
Memuriyet Süresi		5 ve daha az	61		23,3	Mühendis	30	11,5
		6-9	55		20,9	Matbaacı	2	0,7
		10-19	77		29,4	Hizmetli	5	1,9
	20 ve daha fazla	69	26,4		Büro Personeli	1	0,3	
	Toplam	262	100		VHKİ	112	42,7	
	Memuriyet Süresi	5 ve daha az	61	23,3	Teknisyen	20	7,7	
		6-9	55	20,9	Diğer	14	5,4	
		10-19	77	29,4	Toplam	262	100	
		20 ve daha fazla	69	26,4				

Katılımcıların; %47,3'ü kadın (N=124) ve %52,7'si erkektir (N=138). Katılımcıların; %29,8'i 30-34 yaş aralığında (N=78); %65,6'sı lisans mezunu (N=172), %42,7'si VHKİ (N=112), %25,9'u bu kurumda 8-12 yıldır çalışmakta (N=68) ve %29,4'ünün toplam memuriyet süresi 10-19 yıldır (N=77).

4.5.2 Tanımlayıcı İstatistikler Bulguları

Araştırmanın değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 4.12 - 4.20 arasında gösterilmiştir.

Tablo 4.12: Öz yeterlilik boyutunun ortalama ve standart sapmaları.

Sorular	Ortalama	Standart Sapma
Bir grup arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim.	4,91	1,11
Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim	4,94	1,07
Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim	4,68	1,18
Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	4,84	1,06
Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.	4,60	1,13
Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.	4,75	1,03
Öz Yeterlilik	4,78	,87

Öz yeterlilik boyutunun genel ortalaması 4,78 olup en yüksek değer 4,94 ile “Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim” ifadesinde gerçekleşmiştir. Öz yeterlilik boyutunun genel olarak ortalama değerden yüksek bir değer aldığı görülmektedir.

Tablo 4.13: Psikolojik dayanıklılık boyutunun ortalama ve standart sapmaları.

Sorular	Ortalama	Standart Sapma
Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim	5,04	1,05
Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim	4,18	1,35
Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim	4,60	1,34
İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi düşünüyorum	4,88	1,06
İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim	4,87	,95
Psikolojik Dayanıklılık	4,71	,82

Psikolojik dayanıklılık boyutunun genel ortalaması 4,71 olup en yüksek değer 5,04 ile “Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim” ifadesinde gerçekleşmiştir. Psikolojik dayanıklılık boyutunun genel olarak ortalama değerden yüksek bir değer aldığı görülmektedir.

Tablo 4.14: Umut boyutunun ortalama ve standart sapmaları.

Sorular	Ortalama	Standart Sapma
Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır	5,07	1,19
Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için bir yol düşünebilirim.	4,87	1,08
Şu anda, işimde kendimi çok başarılı görüyorum.	4,48	1,18
Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	4,45	1,18
Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	4,89	1,06
Umut	4,75	,78

Umut boyutunun genel ortalaması 4,75 olup en yüksek değer 5,07 ile “Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır” ifadesinde gerçekleşmiştir. Umut boyutunun genel olarak ortalama değerden yüksek bir değer aldığı görülmektedir.

Tablo 4.15: İyimserlik boyutunun ortalama ve standart sapmaları.

Sorular	Ortalama	Standart Sapma
İşimle ilgili şeylerin daima daha iyi tarafını görürüm.	4,31	1,27
İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.	4,26	1,37
İşime "her şeyde bir hayır vardır" şeklinde yaklaşıyorum	4,42	1,40
İyimserlik	4,33	1,06

İyimserlik boyutunun genel ortalaması 4,33 olup en yüksek değer 4,42 ile “İşime ‘her şeyde bir hayır vardır’ şeklinde yaklaşıyorum” ifadesinde gerçekleşmiştir. İyimserlik boyutunun genel olarak ortalama değerden yüksek bir değer aldığı görülmektedir.

Tablo 4.16: Destekleyici örgüt kültürü ölçeğinin ortalama ve standart sapmaları.

Sorular	Ortalama	Standart Sapma
Çalışanlar makul ölçüde risk ve inisiyatif alır	3,16	,94
Bilgi, çalışanlar arasında serbest bir şekilde paylaşılır	3,27	,98
Kişisel haklar ve insana saygı son derece önemsendir	3,28	1,13
Çalışanlara küçük hatalarından ve kusurlarından dolayı hemen tepki gösterilmez	3,41	1,08
Çalışanların kişisel sorunlarına özel bir ilgi ve alaka gösterilir	2,56	1,12
Destekleyici Örgüt Kültürü	3,13	,73

Destekleyici örgüt kültürü ölçeğinin genel ortalaması 3,13 olup en yüksek değer 3,41 ile "Çalışanlara küçük hatalarından ve kusurlarından dolayı hemen tepki gösterilmez" fadesinde gerçekleşmiştir. Destekleyici örgüt kültürü ölçeğinin genel olarak ortalama değer seviyesinde bir değer aldığı görülmektedir.

Tablo 4.17: İlişkilerde şeffaflık boyutunun ortalama ve standart sapmaları.

Sorular	Ortalama	Standart Sapma
Ne demek istiyorsa onu açıkça söyler	3,66	1,16
Hata yaptığında kabul eder	3,25	1,32
Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder	3,68	1,23
İnsanlara acı gerçekleri söyler	3,37	1,14
Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak ayındır	3,39	1,12
İlişkilerde Şeffaflık	3,47	,93

İlişkilerde şeffaflık boyutunun genel ortalaması 3,47 olup en yüksek değer 3,68 ile "Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder" ifadesinde gerçekleşmiştir. İlişkilerde şeffaflık boyutunun genel olarak ortalama değerden yüksek bir değer aldığı görülmektedir.

Tablo 4: İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutunun ortalama ve standart sapmaları.

Sorular	Ortalama	Standart Sapma
Liderimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır	3,55	1,23
Kararlarını değer yargılarına göre verir	3,47	1,18
İnsanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister	3,63	1,14
Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir	3,29	1,24
İçselleştirilmiş Ahlak	3,48	,92

İçselleştirilmiş ahlak boyutunun genel ortalaması 3,48 olup en yüksek değer 3,63 ile “İnsanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister” ifadesinde gerçekleşmiştir. İçselleştirilmiş ahlak boyutunun genel olarak ortalama değerden yüksek bir değer aldığı görülmektedir.

Tablo 4.19: Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutunun ortalama ve standart sapmaları.

Sorular	Ortalama	Standart Sapma
Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister	3,01	1,30
Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler	3,96	1,12
Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler	3,73	1,16
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	3,56	,98

Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutunun genel ortalaması 3,56 olup en yüksek değer 3,96 ile “Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler” ifadesinde gerçekleşmiştir. Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutunun genel olarak ortalama değerden yüksek bir değer aldığı görülmektedir.

Tablo 4.20: Öz farkındalık boyutunun ortalama ve standart sapmaları.

Sorular	Ortalama	Standart Sapma
Başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur	3,38	1,17
Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir	3,52	1,12
Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir	3,66	1,12
Özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder	3,49	1,23
Öz Farkındalık	3,51	,96

Öz farkındalık boyutunun genel ortalaması 3,51 olup en yüksek değer 3,66 ile “Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir” ifadesinde gerçekleşmiştir. Öz farkındalık boyutunun genel olarak ortalama değerden yüksek bir değer aldığı görülmektedir.

4.5.3 Değişkenler Arasındaki İlişkiler Bulguları

Değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon bulguları Tablo 4.21’de sunulmuştur.

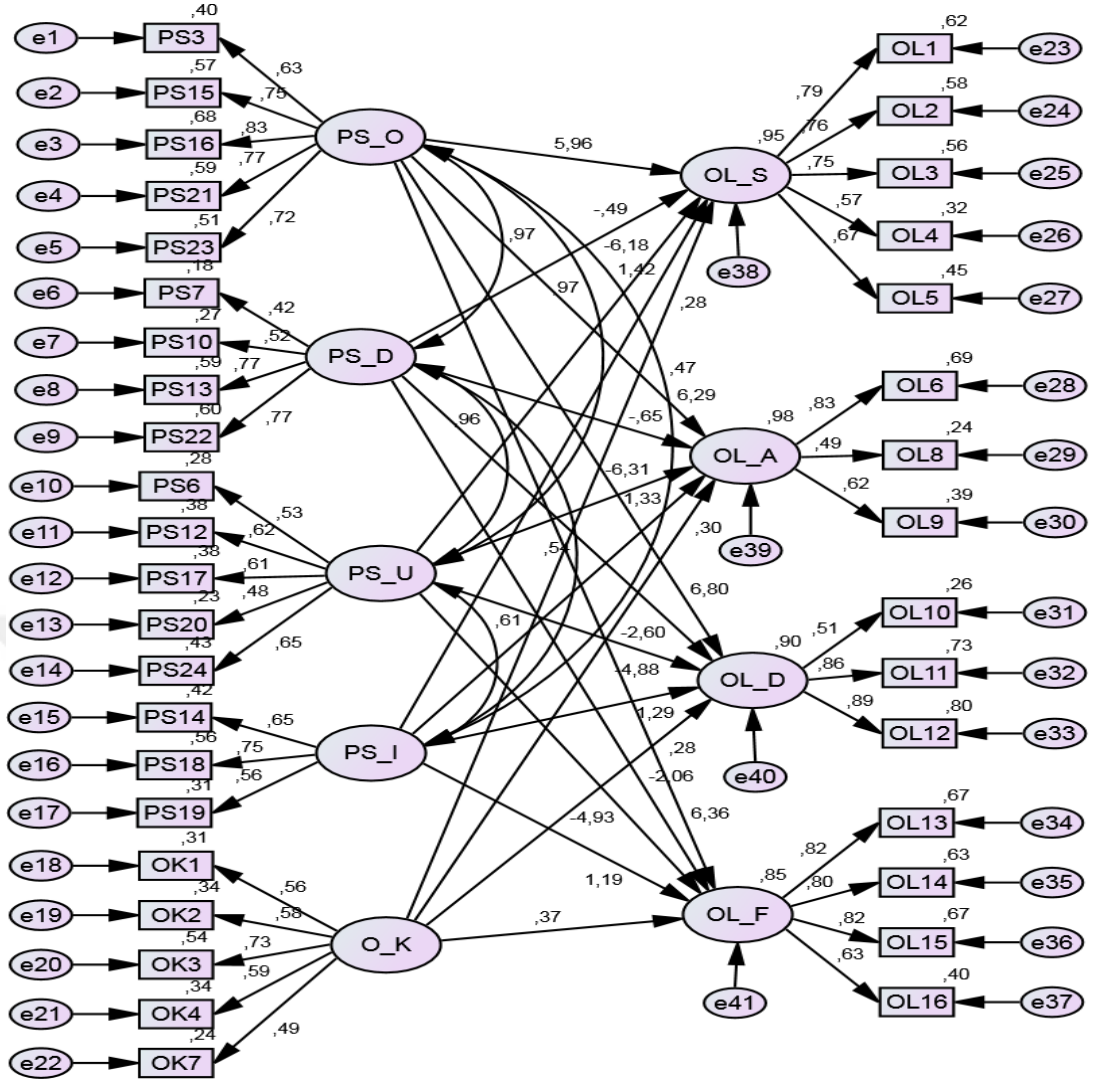
Tablo 4.21: Korelasyon bulguları.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
PS_O	1								
PS_D	,764**	1							
PS_U	,743**	,723**	1						
PS_I	,341**	,365**	,437**	1					
O_K	,104	,141*	,127*	,303**	1				
OL_S	,168**	,121*	,069	,231**	,273**	1			
OL_A	,142*	,098	,030	,159**	,217**	,688**	1		
OL_D	,118	,034	,039	,155*	,276**	,685**	,634**	1	
OL_F	,125*	,060	,044	,132*	,316**	,707**	,628**	,766**	1

** p<0,01 * p<0,05 (N=262)

4.5.4 Yapısal Eşitlik Modelinin Test Edilmesi ve Bulgular

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 14’de sunulmuştur.



Şekil 4.2: Yapısal eşitlik modeli.

Şekil 4.2’de görülen yapısal modelin uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleşmediğinden AMOS programının önerdiği model modifikasyonları yapılmıştır. Modifikasyonlar sonucunda; psikolojik sermayenin öz yeterlilik boyutundan 4 numaralı “Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim”, psikolojik dayanıklılık boyutundan 5 numaralı “Daha önceleri zorluklar yaşadığım için işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim” ve otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutundan da 7 numaralı “Kararlarımı değer yargılarına göre verir” ifadeleri yapısal modelden çıkartılmıştır. Modifikasyonlar sonucu ulaşılan model uyum değerleri Tablo 4.22’de gösterilmiştir. Tablodaki değerler, yapısal modelin uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu ve modelin yapısal olarak uygun olduğuna ilişkin yeterli kanıtların sağlandığını göstermektedir.

Tablo 4.22: Yapısal eşitlik modeli uyum değerleri (Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2011). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık, s.37).

	X ²	df	X ² /df	GFI	CFI	RMSEA
Uyum Değerleri	922,587	603	1,530	0,85	0,93	0,045
İyi Uyum Değerleri*			≤3	≥0,90	≥0,97	≤0,05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri*			≤4-5	0,89-0,85	≥0,95	0,06-0,08

p>.05, X² =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); GFI=Goodness Of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü).

Oluşturulan modele göre değişkenler arasındaki β katsayıları, standart hata, kritik oran, p ve R² değerleri Tablo 4.23’de sunulmuştur.

Tablo 4.23: Yapısal eşitlik modeli katsayıları.

Değişkenler		β	Standart Hata	Kritik Oran	p	R ²
Öz Yeterlilik	İlişkilerde Şeffaflık	5,96	3,101	2,477	,013	0,95
Psikolojik Dayanıklılık		-,49	2,964	-,264	,792	
Umut		-6,18	3,259	-2,728	,006	
İyimserlik		1,43	,644	2,420	,016	
Destekleyici Örgüt Kültürü		,28	,136	3,394	***	
Öz Yeterlilik	İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	6,29	3,568	2,543	,011	0,98
Psikolojik Dayanıklılık		-,65	3,396	-,342	,733	
Umut		-6,31	3,720	-2,735	,006	
İyimserlik		1,33	,736	2,217	,027	
Destekleyici Örgüt Kültürü		,30	,161	3,386	***	
Öz Yeterlilik	Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	6,80	2,278	2,792	,005	0,90
Psikolojik Dayanıklılık		-2,60	2,163	-1,397	,162	
Umut		-4,88	2,254	-2,265	,024	
İyimserlik		1,29	,454	2,247	,025	
Destekleyici Örgüt Kültürü		,28	,104	3,229	,001	
Öz Yeterlilik	Öz Farkındalık	6,36	3,012	2,872	,004	0,85
Psikolojik Dayanıklılık		-2,06	2,874	-1,207	,227	
Umut		-4,93	3,072	-2,438	,015	
İyimserlik		1,19	,615	2,225	,026	
Destekleyici Örgüt Kültürü		,37	,152	4,259	***	

Bu sonuçlar çerçevesinde araştırma modeline ait hipotezlerin sonuçları Tablo 4.24’de sunulmuştur.

Tablo 5: Araştırma modeline ait hipotez sonuçları.

Hipotez	Sonuç
H ₁ : Psikolojik sermaye boyutlarından öz yeterliliğin otantik liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H _{1a} : Öz yeterliliğin ilişkilerde şeffaflık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H _{1b} : Öz yeterliliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H _{1c} : Öz yeterliliğin bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H _{1d} : Öz yeterliliğin öz farkındalık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H ₂ : Psikolojik sermaye boyutlarından psikolojik dayanıklılığın otantik liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmemiştir
H _{2a} : Psikolojik dayanıklılığın ilişkilerde şeffaflık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmemiştir
H _{2b} : Psikolojik dayanıklılığın içselleştirilmiş ahlak anlayışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmemiştir
H _{2c} : Psikolojik dayanıklılığın bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmemiştir
H _{2d} : Psikolojik dayanıklılığın öz farkındalık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmemiştir
H ₃ : Psikolojik sermaye boyutlarından umutun otantik liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H _{3a} : Umutun ilişkilerde şeffaflık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H _{3b} : Umutun içselleştirilmiş ahlak anlayışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H _{3c} : Umutun bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H _{3d} : Umutun öz farkındalık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H ₄ : Psikolojik sermaye boyutlarından iyimserliğin otantik liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H _{4a} : İyimserliğin ilişkilerde şeffaflık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H _{4b} : İyimserliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H _{4c} : İyimserliğin bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H _{4d} : İyimserliğin öz farkındalık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H ₅ : Destekleyici örgüt kültürünün otantik liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H _{5a} : Destekleyici örgüt kültürünün ilişkilerde şeffaflık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H _{5b} : Destekleyici örgüt kültürünün içselleştirilmiş ahlak anlayışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H _{5c} : Destekleyici örgüt kültürünün bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H _{5d} : Destekleyici örgüt kültürünün öz farkındalık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir

4.5.5 Yapısal Eşitlik Modeline Göre Hipotezlere İlişkin Bulguların Yorumları

Örgütsel psikolojik sermayenin ve destekleyici örgüt kültürünün otantik liderlik üzerinde etkisi araştırılmıştır. Tablo 29'da elde edilen yapısal eşitlik modeli bulguları sonuçlarına göre örgütsel psikolojik sermayenin ve destekleyici örgüt kültürünün otantik liderliğin yordayıcısı olduğu, farklı bir ifade ile otantik liderliği açıkladıkları bir diğer ifade ile otantik liderlik ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkide oldukları ortaya çıkarılmıştır. Psikolojik sermayenin, otantik liderliğin önemli bir bileşen unsuru olduğu (Topaloğlu ve Özer, 2014: 161), psikolojik sermaye boyutlarının otantik liderlik boyutlarının yordayıcısı olduğu (Keser ve Kocabaş, 2014: 15), otantik liderliğin, yüksek düzeyde pozitif psikolojik sermayeye sahip olanlar ile pozitif yönlü ilişkili olduğu (Wang v.d., 2014: 5) yönündeki yapılan bazı çalışmalar desteklenmiştir. Bir örgütün verimliliği açısından, çalışanların psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt kültürü algılarındaki artışın önemli olduğu görülmüştür. Psikolojik sermaye üzerine yapılan bir çalışmada, destekleyici örgüt kültürü algılanırsa, çalışanların performansı olumlu yönde etkilenmektedir (Keleş, H.N., 2011:349).

Elde edilen bulgular içerisinde sadece psikolojik sermayenin psikolojik dayanıklılık boyutu ile otantik liderliğin boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Otantik bir yönetim tarzının bireylerin destekleyici örgüt kültürünü desteklediği görülmüştür. Çalışanlara makul ölçülerde risk alabilmesinin önünün açılması, inisiyatif almalarının sağlanması, bilginin çalışanlar arasında serbest bir şekilde paylaşılması, çalışanların kişisel sorunlarına özel bir ilgi ve alaka gösterilmesi yönünde destekleyici tarzda bir örgüt kültürünün kurumda uygulanması, yönetimin otantik tarz bir yönetim uygulamasına katkı sağlayacaktır, otantik bir yönetim tarzı ile anlamlı bir ilişki içerisinde olacaktır. Destekleyici örgüt kültürünün otantik tarzda bir yönetime etki etmesi, otantik bir yönetim tarzında bu örgüt kültüründen etkilendiğini, katkı gördüğünü göstermektedir. Çalışanların psikolojik sermayelerinde yapılacak iyileştirmelerinde otantik bir yönetim tarzına olumlu bir etkisi olduğu görülmüştür.

Araştırmada, H₁, H₂, H₃, H₄, H₅ olmak üzere beş temel hipotez bulunmaktadır. Bunlardan H₁ hipotezine bağlı H_{1a}, H_{1b}, H_{1c}, H_{1d} hipotezleri, H₂ hipotezine bağlı H_{2a}, H_{2b}, H_{2c}, H_{2d} hipotezleri, H₃ hipotezine bağlı H_{3a}, H_{3b}, H_{3c}, H_{3d} hipotezleri, H₄

hipotezine bağılı H_{4a}, H_{4b}, H_{4c}, H_{4d} hipotezleri, H₅ hipotezine bağılı H_{5a}, H_{5b}, H_{5c}, H_{5d} hipotezleri bulunmaktadır. Tüm bu alt hipotezlere ait bulgusal yorumlar, Tablo 4.14'te elde edilen yapısal eşitlik modeli bulguları sonuçlarına göre ele alınmıştır.

4.5.5.1 H₁ Bulgusal sonuç

H₁: Psikolojik sermaye boyutlarından öz yeterliliğin otantik liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Elde edilen değerler incelendiğinde; psikolojik sermayenin öz yeterlilik boyutunun otantik liderliğin boyutlarıyla ($p < 0,05$) olduğundan değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir.

H_{1a} Bulgusal Sonuç

H_{1a}: Öz yeterliliğin ilişkilerde şeffaflık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Elde edilen değerler incelendiğinde; psikolojik sermayenin öz yeterlilik boyutunun otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık boyutuyla olan ilişkisinde ($\beta = 5,96$; $p < 0,05$) olduğundan değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir. Öz yeterliliğin ilişkilerde şeffaflık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Çalışma ortamlarında iş arkadaşlarına bilgi sunarken, hedef ve amaçlarını belirlemede kendisine güvenen bireyler, ne demek istiyorsa bunu açıkça ifade eden, herkese düşündüklerini söylemesini teşvik eden, açığa vurduğu duyguları hissettikleri ile aynı olan otantik liderliği desteklemektedir. İlişkilerde şeffaflık özelliği lideri özü ve sözü bir yapan bir özelliktir, liderin içinden geçen düşünce ile açığa vurduğu düşünce birdir. Bu yönlü bir liderin öz yeterlilik sahibi bireylerce desteklenmiş olduğu ortaya çıkmıştır.

H_{1b} Bulgusal Sonuç

H_{1b}: Öz yeterliliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Elde edilen değerler incelendiğinde; psikolojik sermayenin öz yeterlilik boyutunun otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutuyla olan ilişkisinde ($\beta = 6,29$; $p < 0,05$) olduğundan değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir. Öz yeterliliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Çalışma ortamında iş arkadaşlarına rahat bir şekilde bilgi verebilen, amaçlarında ve hedefelerinden emin olan öz yeterlilik sahibi bireylerin inandıkları ile yaptıkları tutarlı, kararları kendi değer yargılarına göre

vereabilen, insanlarında kendi değer yargılarının arkasında durmasını isteyen içselleştirilmiş ahlak anlayışı özelliklerine sahip bir otantik yönetim tarzını desteklediklerini göstermektedir.

H_{1c} Bulgusal Sonuç

H_{1c}: Öz yeterliliğin bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Elde edilen değerler incelendiğinde; psikolojik sermayenin öz yeterlilik boyutunun otantik liderliğin bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutuyla olan ilişkisinde ($\beta=6,80$; $p<0,05$) olduğundan değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir. Öz yeterliliğin bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Kendisine birçok konuda güvenen bireyler liderlerinin karar vermeden önce bilgiyi enine boyuna incelemesini, sonuca varmadan önce değişik görüşleri dinlemesini desteklemektedirler.

H_{1d} Bulgusal Sonuç

H_{1d}: Öz yeterliliğin öz farkındalık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Elde edilen değerler incelendiğinde; psikolojik sermayenin öz yeterlilik boyutunun otantik liderliğin öz farkındalık boyutuyla olan ilişkisinde ($\beta=6,36$; $p<0,05$) olduğundan değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir. Öz yeterliliğin öz farkındalık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Çalışanlara ya da yönetime, çalışmalarını rahatça sunabilen, uzun dönemli bir problemde çözüm bulurken kendisine güvenen bireylerin, başkaları ile iletişimi geliştirmek için geri besleme anlayışı içinde olan, önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesini bilen öz farkındalık sahibi olan otantik liderliği desteklediği görülmüştür.

4.5.5.2 H₂ Bulgusal sonuç

H₂: Psikolojik sermaye boyutlarından psikolojik dayanıklılığın otantik liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Elde edilen değerler incelendiğinde; psikolojik sermayenin psikolojik dayanıklılık boyutunun otantik liderlik boyutlarıyla olan ilişkisinde $p>0,05$ olduğundan değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki gözlemlenmemiştir. Daha öncesinde zorluklar ile tecrübesi olduğunda işinde

gelişecek olası zorluklara karşı yeniden mücadele edebileceğini belirten, eğer zor durumda kalırsa kendi başına yeteceğini düşünen psikolojik dayanıklılık sahibi bireylerin otantik liderlik boyutunu desteklemediği görülmüştür. Psikolojik dayanıklılığı yüksek olan bireyler otantik bir yönetim tarzından etkilenmemektedir. Kendi kendilerine yettiklerini düşünmeleri, kişisel yetenek ve bilgisel güçlerini bireysel yönlü olarak düşünmeleri nedeniyle karşıdaki liderin ilişkilerde şeffaf olması, bilgiyi tarafsız değerlendirmesi, içselleştirilmiş ahlak anlayışına sahip olması ve öz farkındalığı yüksek olması bu tür bireylerde anlam ifade etmemektedir.

H_{2a} Bulgusal Sonuç

H_{2a}: Psikolojik dayanıklılığın ilişkilerde şeffaflık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Elde edilen değerler incelendiğinde; psikolojik sermayenin psikolojik dayanıklılık boyutunun otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık boyutuyla olan ilişkisinde $p>0,05$ olduğundan değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki gözlemlenmemiştir. Psikolojik dayanıklılığın ilişkilerde şeffaflık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

H_{2b} Bulgusal Sonuç

H_{2b}: Psikolojik dayanıklılığın içselleştirilmiş ahlak anlayışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Elde edilen değerler incelendiğinde; psikolojik sermayenin psikolojik dayanıklılık boyutunun otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutuyla olan ilişkisinde $p>0,05$ olduğundan değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki gözlemlenmemiştir. Psikolojik dayanıklılığın içselleştirilmiş ahlak anlayışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

H_{2c} Bulgusal Sonuç

H_{2c}: Psikolojik dayanıklılığın bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Elde edilen değerler incelendiğinde; psikolojik sermayenin psikolojik dayanıklılık boyutunun otantik liderliğin bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutuyla olan ilişkisinde $p>0,05$ olduğundan değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki gözlemlenmemiştir. Psikolojik dayanıklılığın bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

H_{2d} Bulgusal Sonuç

H_{2d}: Psikolojik dayanıklılığın öz farkındalık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Elde edilen değerler incelendiğinde; psikolojik sermayenin psikolojik dayanıklılık boyutunun otantik liderliğin öz farkındalık boyutuyla olan ilişkisinde $p>0,05$ olduğundan değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki gözlemlenmemiştir. Psikolojik dayanıklılığın öz farkındalık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

4.5.5.3 H₃ Bulgusal sonuç

H₃: Psikolojik sermaye boyutlarından umutun otantik liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Elde edilen değerler incelendiğinde; psikolojik sermayenin umut boyutunun otantik liderliğin boyutlarıyla ($p<0,05$) olduğundan değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir.

H_{3a} Bulgusal Sonuç

H_{3a}: Umutun ilişkilerde şeffaflık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Elde edilen değerler incelendiğinde; psikolojik sermayenin umut boyutunun otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık boyutuyla olan ilişkisinde ($\beta=-6,18$; $p<0,05$) olduğundan değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir. Umutun ilişkilerde şeffaflık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Umudu yüksek olan bireyler herhangi bir problem olduğundan alternatif yollara müracaat etmektedir, eğer bir tıkanıklık söz konusu olduğunda bu sıkıntılardan kurtulmak için birçok yol düşünebilmektedir, kendisini işinde başarılı görmektedir. Umut boyutu kişinin bireysel yönlü olarak bilgisine, yeteneğine ve tecrübesine güvenmesidir, ne demek istiyorsa onu açıkça söyleyen, herkesin düşündükleri, söylemesine teşvik eden, insanlara acı gerçekleri söyleyebilen ilişkilerde şeffaflık özelliği ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

H_{3b} Bulgusal Sonuç

H_{3b}: Umutun içselleştirilmiş ahlak anlayışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Elde edilen değerler incelendiğinde; psikolojik sermayenin umut boyutunun otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutuyla olan ilişkisinde ($\beta=-6,31$; $p<0,05$) olduğundan değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki

gözlemlenmiştir. Umutun içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H_{3c} Bulgusal Sonuç

H_{3c}: Umutun bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Elde edilen değerler incelendiğinde; psikolojik sermayenin umut boyutunun otantik liderliğin bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutuyla olan ilişkisinde ($\beta=-4,88$; $p<0,05$) olduğundan değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir. Umutun bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H_{3d} Bulgusal Sonuç

H_{3d}: Umutun öz farkındalık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Elde edilen değerler incelendiğinde; psikolojik sermayenin umut boyutunun otantik liderliğin öz farkındalık boyutuyla olan ilişkisinde ($\beta=-4,93$; $p<0,05$) olduğundan değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir. Umutun öz farkındalık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

4.5.5.4 H₄ Bulgusal sonuç

H₄: Psikolojik sermaye boyutlarından iyimserliğin otantik liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Elde edilen değerler incelendiğinde; psikolojik sermayenin iyimserlik boyutunun otantik liderliğin boyutlarıyla ($p<0,05$) olduğundan değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir.

H_{4a} Bulgusal Sonuç

H_{4a}: İyimserliğin ilişkilerde şeffaflık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Elde edilen değerler incelendiğinde; psikolojik sermayenin iyimserlik boyutunun otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık boyutuyla olan ilişkisinde ($\beta=1,43$; $p<0,05$) olduğundan değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir. İyimserliğin ilişkilerde şeffaflık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. İşinde belirsizlikler olduğunda her zaman en iyisini isteyen, işi ile ilgili daima olumlu tarafını gören, işi ile ilgili gelecekte başına ne geleceği konusunda iyimser olan bireyler, açığa vurduğu duyguları ile hissettikleri tam olarak

aynı olan, hata yaptığıında kabul eden, herkese düşündüklerini söylemesini teşvik eden ilişkilerde şeffalık özelliğini desteklemektedir.

H_{4b} Bulgusal Sonuç

H_{4b}: İyimserliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Elde edilen değerler incelendiğinde; psikolojik sermayenin iyimserlik boyutunun otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutuyla olan ilişkisinde ($\beta=1,33$; $p<0,05$) olduğundan değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir. İyimserliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. İyimser bireyler, inandıkları ile yaptıkları tutarlı olan, insanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını isteyen, ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verebilen içselleştirilmiş ahlak anlayışına sahip bir liderliği desteklemektedir.

H_{4c} Bulgusal Sonuç

H_{4c}: İyimserliğin bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Elde edilen değerler incelendiğinde; psikolojik sermayenin iyimserlik boyutunun otantik liderliğin bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutuyla olan ilişkisinde ($\beta=1,29$; $p<0,05$) olduğundan değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir. İyimserliğin bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. İyimserlik özelliklerine sahip bireyler, derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla isteyen, karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceleyen, sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinleyen bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme özelliğine sahip bir liderlik özelliğini desteklemektedir.

H_{4d} Bulgusal Sonuç

H_{4d}: İyimserliğin öz farkındalık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Elde edilen değerler incelendiğinde; psikolojik sermayenin iyimserlik boyutunun otantik liderliğin öz farkındalık boyutuyla olan ilişkisinde ($\beta=1,19$; $p<0,05$) olduğundan değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir. İyimserliğin öz farkındalık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. İyimserlik özelliğine sahip olan bireyler başkalarıyla iletişimi geliştirmek için geri besleme anlayışı içinde olan, yeteneklerinin başkaları tarafından

nasıl değerlendirildiğini bilen, önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilen, şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlayan ve bunu onlara belli eden öz farkındalık özelliğine sahip liderliği desteklemektedirler.

4.5.5.5 H₅ Bulgusal sonuç

H₅: Destekleyici örgüt kültürünün otantik liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Elde edilen değerler incelendiğinde; destekleyici örgüt kültürünün otantik liderliğin boyutlarıyla ($p < 0,05$) olduğundan değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir.

H_{5a} Bulgusal Sonuç

H_{5a}: Destekleyici örgüt kültürünün ilişkilerde şeffaflık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Elde edilen değerler incelendiğinde; destekleyici örgüt kültürünün otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık boyutuyla olan ilişkisinde ($\beta = 0,28$; $p < 0,05$) olduğundan değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir. Destekleyici örgüt kültürünün ilişkilerde şeffaflık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Makul ölçüde risk ve inisiyatif alabilen, bilginin paylaşıldığı, kişisel haklara son derece saygı gösterildiği, çalışanların kişisel sorunlarına özel ilgi ve alaka gösterildiği bir destekleyici örgüt kültürü çalışanlar tarafından benimsenmektedir, geliştirilmesi ve iyileştirilmesi örgütsel performansı artıracaktır. Destekleyici örgüt kültürünün, ne demek istiyorsa onu açıkça söyleyen, hata yaptığında kabul eden, herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eden, İnsanlara acı gerçekleri söyleyen, açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak aynı olan ilişkilerde şeffalık özelliğine sahip otantik liderlikle istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{5b} Bulgusal Sonuç

H_{5b}: Destekleyici örgüt kültürünün içselleştirilmiş ahlak anlayışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Elde edilen değerler incelendiğinde; destekleyici örgüt kültürünün otantik liderliğin ilişkilerde içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutuyla olan ilişkisinde ($\beta = 0,30$; $p < 0,05$) olduğundan değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki

gözlemlenmiştir. Destekleyici örgüt kültürünün içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Destekleyici örgüt kültürünün, inandıkları ile yaptıkları tutarlı olan, kararlarını değer yargılarına göre veren, insanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını isteyen, ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verebilen içselleştirilmiş ahlak anlayışı özelliğine sahip otantik liderlik ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır.

H_{5c} Bulgusal Sonuç

H_{5c}: Destekleyici örgüt kültürünün bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Elde edilen değerler incelendiğinde; destekleyici örgüt kültürünün otantik liderliğin bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutuyla olan ilişkisinde ($\beta=0,28$; $p<0,05$) olduğundan değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir. Destekleyici örgüt kültürünün bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Destekleyici örgüt kültürünün, derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla isteyen, karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceleyen, sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinleyen bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme özelliğine sahip otantik liderlik ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır.

H_{5d} Bulgusal Sonuç

H_{5d}: Destekleyici örgüt kültürünün öz farkındalık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Elde edilen değerler incelendiğinde; destekleyici örgüt kültürünün otantik liderliğin öz farkındalık boyutuyla olan ilişkisinde ($\beta=0,37$; $p<0,05$) olduğundan değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir. Destekleyici örgüt kültürünün öz farkındalık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Destekleyici örgüt kültürünün, başkalarıyla iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olan, yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilen, önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilen, özel durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlayan ve bunu onlara belli eden öz farkındalığı yüksek olan otantik liderlik ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın konusu örgütsel psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt kültürünün otantik liderlikteki rolünü incelemek şeklinde geliştirilmiştir. Böylelikle çalışanlar üzerinde örgütsel psikolojik sermaye, örgüt kültürünün alt kültürlerinden destekleyici örgüt kültürü ve otantik liderlik yaklaşımı incelenmiş ve değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur.

Ülkemizde, psikolojik sermaye, destekleyici örgüt kültürü ve otantik liderlik üzerine tek ilişkili ya da ikili ilişkilendirmeye dayalı birçok araştırma yapıldığı görülmüştür. Ancak, bağımsız değişken olarak ele alınan bireysel yönlü psikolojik sermaye ile bağımsız değişken olan örgütsel yönlü destekleyici örgüt kültürünün, bağımlı değişken olan otantik liderlikteki rolüne yönelik olan bu çalışmanın ülkemizde öncü bir çalışma olabileceği düşünülebilir.

Araştırmada psikolojik sermayenin ve destekleyici örgüt kültürünün otantik liderliği açıkladığı ortaya çıkarılmıştır. Psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt kültürünün otantik liderliği açıkladığı ortaya konulmuştur. Sadece psikolojik sermayenin boyutlarından psikolojik dayanıklılığın otantik liderliğe etkisinin olmadığı ve otantik liderliği açıklamadığı görülmüştür.

Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapıldıktan sonra araştırmanın hipotezlerini test etmek için yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan modelin modifikasyonları sonucu uyum değerlerinin beklenen sınırlar içinde gerçekleştiği tespit edilmiştir. Kullanılan yapısal model sonucunda elde edilen veriler ve hipotez sonuçları aşağıdaki gibidir;

1. Psikolojik sermayenin psikolojik dayanıklılık boyutuyla otantik liderlik boyutları arasındaki ilişkide $p > 0,05$ olduğundan değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Dolayısıyla psikolojik dayanıklılığın otantik liderlik boyutları arasındaki ilişkilere yönelik geliştirilen H_2 , H_{2a} , H_{2b} , H_{2c} , H_{2d} numaralı hipotezler desteklenmemiştir.
2. Psikolojik sermayenin öz yeterlilik, umut ve iyimserlik boyutu ile otantik liderliğin tüm boyutları arasındaki ilişkide $p < 0,05$ olduğundan değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir. Bu bulgulara dayanarak araştırmanın H_1 , H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} , H_{1d} , H_3 , H_{3a} , H_{3b} , H_{3c} , H_{3d} ve H_4 , H_{4a} , H_{4b} , H_{4c} , H_{4d} numaralı hipotezleri desteklenmiştir.
3. Destekleyici örgüt kültürü ile otantik liderliğin tüm boyutları arasındaki ilişkide $p < 0,05$ olduğundan değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir. Bu nedenle araştırmanın H_5 , H_{5a} , H_{5b} , H_{5c} , H_{5d} numaralı hipotezleri desteklenmiştir.

Buna göre, birinci hipotez olan psikolojik sermaye boyutlarından öz yeterliliğin otantik liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu desteklenmiştir. Öz yeterliliğin, otantik liderliğin alt boyutlarından olan ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ve öz farkındalık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür ve ilgili alt hipotezlerde desteklenmiştir.

İkinci hipotez olan psikolojik sermaye boyutlarından psikolojik dayanıklılığın otantik liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Psikolojik dayanıklılığın, otantik liderliğin alt boyutlarından olan ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ve öz farkındalık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüş ve ilgili alt hipotezler desteklenmemiştir.

Üçüncü hipotez olan psikolojik sermaye boyutlarından umutun otantik liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu desteklenmiştir. Umutun, otantik liderliğin alt boyutlarından olan ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ve öz farkındalık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür ve ilgili alt hipotezlerde desteklenmiştir.

Dördüncü hipotez olan psikolojik sermaye boyutlarından iyimserliğin otantik liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu desteklenmiştir. İyimserliğin, otantik

liderliğin alt boyutlarından olan ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ve öz farkındalık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür ve ilgili alt hipotezlerde desteklenmiştir.

Beşinci hipotez olan destekleyici örgüt kültürünün otantik liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu desteklenmiştir. Destekleyici örgüt kültürünün otantik liderliğin alt boyutlarından olan ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ve öz farkındalık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür ve ilgili alt hipotezlerde desteklenmiştir.

Hipotez inceleme sonuçlarına göre, bilgi, tecrübe ve yeteneğine inanan, kendine güven duyan, zorluklarda gayretli olan öz yeterlilik özelliklerine sahip bir birey, otantik liderlik yönetim tarzını desteklemektedir. Öz yeterlilik otantik liderliği açıklamaktadır. Öz yeterliliği olan bireylerin otantik liderliğin boyutlarına etkisi olduğu görülmüştür. Öz yeterliliği yüksek olan bireylerin öz farkındalık özelliği ile kendisinin ve çalışanlarının hedeflerini, duygularını anlayan bir liderliği destekledikleri ortaya çıkmıştır. Bilgiyi dengeli ve tarafsız olarak değerlendirebilen, bu yönleri doğru, dürüst ve tarafsız bir davranış gösteren otantik lider, öz yeterliliği olan bireyin kendisine güvenini, bilgi, tecrübe ve yeteneğine olan inancını etkilemektedir. Öz yeterliliği yüksek olan birey liderinden doğruluk, dürüstlük ve tarafsızlığa yönelik bir otantik yönetim tarzını beklemektedir. Öz yeterliliği olan bir çalışan içselleştirilmiş ahlak anlayışı olan bir liderliği desteklemektedir. Özyeterlilik sahibi bireyler, ilişkilerinde açık ve samimi olan liderleri desteklemektedirler.

Psikolojik sermayenin boyutlarından olan psikolojik dayanıklılığın otantik liderlik üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı görülmüştür. Böylelikle, psikolojik dayanıklılık boyutu ile otantik liderliğin boyutları olan ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ve öz farkındalık arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Olumsuz koşullardan korunan ve hedefleri için alternatif yol arayışında bulunabilen, yüksek performans gösteren çalışanların otantik liderliği desteklediği ancak ters yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Umut eğilimi yüksek olan bireylerin otantik bir yönetim tarzını pek de önemsemedikleri değerlendirilmiştir. Olumlu sonuçları bekleyen, kendisini iyi motive eden iyimser yönlü çalışanların otantik liderliği ve boyutlarını destekledikleri görülmüştür.

Örgüt çalışanları otantik tarzlı bir yönetimi benimsemişlerdir ve öneminin farkında oldukları görülmüştür. Otantik liderlerin verdikleri kararlarında objektif olması, kişilerin menfaatlerinde taraf tutmamaları, kişisel haklara riayet etmeleri çalışanlarına yönelik destekleyici bir etkiye sahip olduklarını göstermiştir.

Örgüt çalışanlarının otantik liderlik, destekleyici örgüt kültürü ve psikolojik sermaye açısından bazı beklentileri ve bu beklentilere yönelik iyileştirme ve geliştirmelerin yapılabilmesinin önemi ortaya çıkmıştır. Örgütsel yönlü bağımsız değişken destekleyici örgüt kültürü açısından çalışanlar lider yöneticilerinden kişisel sorunlarına özel ilgi ve alaka beklemektedirler. Başarının örgütte yönetim ve çalışanları arasında paylaşılması gerektiği çalışanlar tarafından beklenmektedir.

Bireysel yönlü bağımsız değişken psikolojik sermayeye göre çalışanları çözüme yönelik alternatif yolları gözetebilmektedir. Çalışanların umutlarını kaybetmek istemedikleri, sorunları aşmaya meyilli ve örgütün başarısında yol kat etmeye istekli oldukları değerlendirilmiştir. Çalışanların uzun dönemli bir problemde çözüm bulmasında kendisine güvenmesi öz yeterliliklerini benimsediklerini ifade etmektedir. Örgütte, çalışanların uzun dönemi kapsayan bir probleme çözüm bulmaya çalışmalarında kendilerine güvenlerinin iyileştirilmesi yönünde yapılacak bir çalışma örgütsel öz yeterliliği artıracak ve örgütsel psikolojik sermayenin örgütte gelişimine katkı sağlayacaktır. Psikolojik dayanıklılığın otantik liderlik ile herhangi bir ilişkisi desteklenmemiştir. Ancak yinede olası sıkıntı ve problemlerde psikolojik dayanıklılık açısından çalışanların daha stresli olabilmesi nedeniyle, daha teenni ile sakin bir şekilde süreçleri aşabilmeleri yönleri geliştirilmelidir. Örgüt çalışanlarının gelecek ile ilgili kaygı taşımaları aslında olağandışı bir durum değildir.

Çalışanlar, yöneticilerinde otantik liderlik tarzının özelliklerinden karar vermeden önce bilgiyi enine boyuna incelediklerini belirtmişlerdir. Çalışanlar görüşlerin dinlenilmesinin önemini belirtmişlerdir. Lider yöneticilerinin açık sözlü ve daha şeffaf olmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. İçselleştirilmiş ahlak yönü olan, inandığı ile yaptığı bir ve sözü ile özü bir olan bir liderin iyi olacağı desteklenmiştir. Ahlak denilince, iş ile ilgili tutumların değil de, bireysel tutumlar ilk önce akla gelmektedir. Çalışanlar liderlerinin sabit fikirli olmasını istememektedir. Önemli konularda olayın durumuna göre liderin görüşlerinin şekillenmesini beklemektedirler.

Kadın ve erkek çalışanların otantik liderlik algılaması homojen olarak görülmüştür böylelikle cinsiyet bakımından otantik liderlik algılamasında farklılık bulunmamaktadır. Yaş grupları ve otantik liderlik arasındaki algıya bakıldığında otantik liderliğin hiçbir boyutunun çalışanların yaş grupları açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Çalışanların toplam çalışma süresi ve unvanları ile otantik liderlik arasındaki algıları da homojendir.

Destekleyici örgüt kültürü ve örgütsel psikolojik sermaye ölçeklerinin cinsiyet değişkeni bakımından incelendiğinde erkek ve kadınların düşünce tarzı olarak örgütte homojen bir yapıda oldukları görülmüştür. Normalde kadınlar daha duygusal, erkekler mantıksal yaklaşımı olmaktadır. Kamu örgütlerinde kadınların birkaç yıl çalışması ile erkekler gibi benzer bir mantıksal düşünce yargısına sahip oldukları anlaşılmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre çalışanlar, örgütlerde uygulanan veya uygulanması beklenen destekleyici örgüt kültürüne ilişkin algıları son derece önemsemektedirler ve çalıştıkları kurumda bu algılarının uygulanabilmesini arzu etmektedirler. Benzer şekilde, çalışanlar, örgütlerde uygulanan veya uygulanması beklenen psikolojik sermayeye ilişkin algıları da önemsedikleri görülmüştür. Kurumlarında bu algılarının uygulanabilmesini arzu etmektedirler.

Çalışanların yöneticilerinden beklentileri açısından otantik bir yönetim tarzını benimsedikleri görülmüştür. Otantik liderliğin uygulanmasının ve gerekliliğinin çalışanlar tarafından desteklendiği, çalışanların şeffaf, doğru, dürüst, etik bir yönetim tarzını benimsediklerini göstermiştir. Liderlik becerileri ve özellikleri eğitim ile geliştirilebilmektedir. Örgütte görev yapan tüm orta ve üst düzey yöneticiler için otantik liderlik yönetim tarzı bir eğitiminin verilmesi yöneticilerin liderlik yetisi kazanmasını sağlayacak ve çalışanlar ile çok daha sağlam ilişkiler kurulmasının önünü açacaktır. Otantik liderlik ile ilgili ülkemizde yapılan çalışmalar henüz yeterli sayıda değildir. Ölçülebilir olan otantik liderlik ile özellikle orta ve üst düzey yöneticiler otantik tarzı bir yönetim açısından eğitilebilmelidir.

Çalışanların otantik liderlik algıları arttıkça davranışları da olumlu bir şekilde etkilenecektir. Otantik liderliğin daha iyi açıklanabilmesi ve anlaşılabilmesine yönelik otantik liderlik ile ilgili farklı çalışmaların yapılması yararlı olabileceği düşünülmektedir. Örneğin, otantik liderliğin, örgütsel yönetim fonksiyonları olan

planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol süreçlerine etkilerine yönelik ortaya konulacak bir çalışma ile otantik liderliğin yönetim fonksiyonlarına etkisi ortaya konulmalıdır. Böylelikle otantik liderliğin planlama sürecine etkisi ile kontrol sürecine etkisine yönelik bir sonuç ortaya konulabilecektir. İlâveten otantik liderliğin çağdaş örgüt yönetim uygulamaları olarak bilinen toplam kalite yönetimi, reorganizasyon, değişim mühendisliği, kıyaslama, yetkilendirme, yetki devri, dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının her birisine olan etkileri ölçülebilmelidir. Örneğin otantik liderliğin değişim mühendisliğini ya da yetkilendirmeyi ne derecede desteklediği ortaya konulmuş olacaktır. Ayrıca, otantik liderliğin stratejik yönetim uygulamalarına etkileri araştırılabilir, örneğin mavi ya da kırmızı okyanus stratejisine, farklılaştırma stratejisine etkileri ölçülebilir.

Elde edilen istatistiksel bulgulara göre örgütte destekleyici örgüt kültürünün geliştirilmesi ve iyileştirilmesi gerekmektedir. Çalışanlarda yaygın görüş kişisel sorunlarına özel bir ilgi ve alakanın gösterilmesinin yetersiz olduğudur. Çalışanlar kişisel haklarına saygı beklemektedir. Ayrıca çalışanlara görevlerinde risk ve inisiyatif alabilmelerinin önü açılmalıdır. Çalışanlar örgüt içinde bilgi paylaşımını yeterli bulmamaktadır. Çalışanların risk ve inisiyatif almalarını sağlayan uygulamaların hayata geçirilmesi gerekmektedir. Vekâlet teorisi ya da benzer yönlü uygulamalar ile çalışanların risk ve inisiyatif almalarının önü açılabilir. Bunun yanında örgütlerde bilgi paylaşımına yönelik hangi araçların faydalı olabileceği araştırılmalı, örgüt içerisinde bilgi paylaşımına yönelik uygulamalar geliştirilmelidir. Yöneticilerin destekleyici örgüt kültürünün örgüt içerisinde uygulaması, çalışanların işe yönelik beklenti ve algılarını destekleyici bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Destekleyici örgüt kültürünün geliştirilmesi bireylerin bir arada uyumlu olarak çalışmalarını sağlayacak, çalışanlar işe yönelik örgütte daha kalıcı ve istekli olacaktır, çalışanların performansını artıracaktır.

Bireylerin iş ortamlarında daha mutlu olabilmesi ve olumlu yönlerinin ortaya çıkarılmasına ve geliştirilmesini sağlayan psikolojik sermayenin unsurlarının geliştirilmesi, iyileştirilmesi örgütler için önem arz etmektedir. Bu konuda örgütler personeline sadece gerekli teşvik ve imkânları sunmak ile sınırlı kalmamalı, çalışanlarına orta ve uzun vadede psikolojik sermaye konusunda profesyonel eğitim desteği sağlamalıdır. Psikolojik sermayenin öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık boyutlarının her birisi ölçülebilir olduğundan, çalışanlara sağlanacak

eğitimler ile bireylerin psikolojik sermayeleri geliştirilebilecektir. Yöneticiler çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini ve bu yönlerinin çalışmalarına etkilerini değerlendirebilir. Psikolojik sermaye ölçülebilir, geliştirilebilir olduğundan ilgili çalışanlardan eğitim öncesi ve eğitim sonrası elde edilen bulguların değerlendirilmesi ile sağlıklı ve nitelikli insan gücünün oluşturulmasına sürekli katkı sağlanacaktır.

Bireylerin sorumluluk almasını ve kendisini en şekilde ifade edebilmesini gösteren özgüvenli olması, başarıya yönelik olumlu bakış açıları ile iyimser olması, gerektiğinde alternatif yollardan giderek umutlu olması ve olası zor koşullar içerisinde psikolojik olarak dayanıklı olması örgütlerin daha iyi performans sağlanmasına katkı sağlayacaktır. Çalışanların psikolojik sermayelerinin geliştirilmesine yönelik yönetim tarafından kariyer olanaklarının geliştirilmesi, başarıya prim verilmesi, çeşitli özel etkinlikler düzenlenmesi gibi destekleyici katkıların sağlanması gerekmektedir. Çalışanların umut, psikolojik dayanıklılık, öz yeterlilik ve iyimser özelliklerinin geliştirilmesi otantik liderlik yönetimini de olumlu etkileyecektir. Çalışanların örgüte aidiyet duygusu ile bağlanıp, örgütten ayrılmamayı düşünmesi, geleceğe yönelik olumlu beklentilerinin olabilmesi için yöneticilerin çalışanlarına nitelikli görevler vermesi gerekmektedir. Kamu örgütlerinde nitelikli görevlerin çalışanlar arasında dağılımı özel örgütlere göre daha etkinsiz olabilmektedir. Bunun geliştirilmesi önerilmektedir. Düzgün ve düzenli bir görev olmayan bir çalışandan geleceğe yönelik iyimser olmasını ya da umutlu olmasını beklemek kolay olmayacaktır. Yöneticiler çalışanların psikolojik sermayelerinin gelişimine yönelik her türlü motive artırıcı eylem ve davranışları desteklemeleri gerekmektedir. Öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılığın artırılmasına yönelik her türlü yaklaşım, teşvik ve eğitimler psikolojik sermayeyi artıracaktır, psikolojik sermayenin artırılmasında örgüt yöneticileri desteklemelidir. Psikolojik sermayeye yatırım yapılmasını yönetim önemsemelidir. Çalışanlar hizmet sağladıkları kişilere daha olumlu ve pozitif duygular ile hizmet vereceklerdir. Psikolojik sermayeleri önemsenmez ise düşüş her geçen gün artarsa, çalışanlar yaptıkları işlerde kendilerinin önemsenmediği algısına kapılmasına sebep olabilecektir. Psikolojik sermayeye etki eden farklı öncül ve ardılların olduğu değişkenler ile yapılacak çalışmalar ile psikolojik sermaye zenginleştirilebilir. Örgüt çalışanlarına duygular ile yüksek verim sağlayan ölçülebilir duygusal emek ve ölçülebilir iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işe yabancılaşma ölçeklerinde

uygulanması ve bunların herbirinin psikolojik sermayelerine etkisinin ölçülmesi psikolojik sermaye değişkeni açısından daha açıklayıcı ve katkı sağlayıcı bulgular elde edilmesine yarar sağlayacaktır.

Örgütler büyümeyi, kârlılık oranlarını artırmayı, rekabet gücü elde edebilmeyi, yatırımlarını artırmayı hedeflerler. Örgüt için en önemli ve değerli kaynak insandır. Bireyler ile örgütün iş süreçleri yürütülür ve çıktılar alınır. Bireylerin psikolojik sermaye boyutlarının tekâmül etmesi, örgütün başarısında çok önemlidir. Başarılı ve istikrarlı bir örgütsel süreçlerden bahsediyorsak, psikolojik sermaye boyutları iyileştirilmiş, güçlendirilmiş, geliştirilmiş bir yönetim tarzının olması gerektiğini söyleyebiliriz. Psikolojik sermayenin güçlü tutulması bireyler içindir, sadece çalışanlar için değil ayrıca liderler içindir. Örgütler mal ve hizmetlere ve insan gücüne yatırım yaptıkları gibi, insan gücünün sağlıklı ve etkin bir şekilde tutulması için uygun bir yönetim tarzını benimsemeli, böylelikle psikolojik sermayenin etkin kılınmasını düşünmelidirler. Örgütlerde psikolojik sermayenin gelişimine, güçlenmesine katkı sağlayabilecek bir yönetim tarzı olarak güçlü ve güncel bir liderlik olan otantik liderlik yönetim tarzının uygun olabileceği değerlendirilmelidir.

Katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında eğitim düzeyleri ve cinsiyet bağlı görüşler olarak homojen olduğu görülmektedir. Araştırmanın sadece bir kamu kurumunda yapılmış olmasına ilaveten araştırmanın özel kuruluşlarda da yapılması ve her iki araştırmanın karşılaştırılması araştırmayı bulgusal değerler açısından zengin kılacaktır. Farklı sektörlerdeki çeşitli evren ve daha büyük örneklem üzerinde yapılacak bir araştırma ile araştırmada ki bağımlı ve bağımsız değişkenlerin arasındaki ilişkinin ve etkileşimlerin daha genel bir ifade ile değerlendirilmesine katkı sağlanmış olacaktır.

Çalışanların psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt kültürü algılarına ait yargılarının yükselmesi, çalışanların yöneticilerine karşı otantik liderlik algılarını da yükseltmektedir. Otantik liderlik, yöneticinin davranış ve özelliklerinin yanında, çalışanların yöneticisini otantik liderlik özellikleri ile algılaması ile de gelişmektedir. Liderin çalışanlarına güvenmesi, çalışanların liderine güvenmesi otantik liderliğin temel unsurlarındandır. Araştırmada elde edilen bulgular, araştırmanın yapıldığı dönemde ki çalışanların algılarından oluşan yargılardır. Araştırmanın aynı kurumda farklı bir dönem içerisinde yapılması halinde, çalışanların algıları açısından araştırmaya ait farklı yargısal sonuçlar ortaya çıkabileceği düşünülmelidir. Araştırmanın farklı kamu kurumlarında ya da özel kuruluşlarda uygulanması ile çalışanların algılarından oluşan yargıları, bu

araştırmanın sonuçlarına göre benzer ya da farklı sonuçlar olabileceği düşünülmelidir. Ayrıca, kamu ya da özel kuruluşlarda, çalışanların iş ve çalışma koşullarını, niteliklerini düzenleyen yasalarda yapılabilecek değişikliklerinde, çalışanların algılarını etkileyebileceği düşünülmelidir.

Bu araştırmada elde edilen sonuçlar, destekleyici örgüt kültürü, psikolojik sermaye, otantik liderlik ile ilgili bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik ileride yapılması düşünülen araştırmalara katkı sağlayabilecektir.



KAYNAKLAR

- Acar, A. Z. (2013). Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 5-31.
- Adair, J. (2003). *Etkili Liderlik (Effective Leadership)*. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.
- Adair, J. (2005). *Etkili Karar Vermek (Effective Decision Making)*. (S. F. Güneş, Çev.). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Adair, J. (2013). *Bir Lider Nasıl Yetişir*. (G. Doğançalı, Çev.). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Akar, C., Yıldırım, Y. T. (2008). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 97-113.
- Akbaş, O. (2008). Değer Eğitimi Akımlarına Genel Bir Bakış. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 6(16), 9-27.
- Akbulut, Y. (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamaları*. İstanbul: Pasifik Ofset.
- Akçay, V. H. (2012). Pozitif Psikolojik Sermeye Kavramı ve İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünü Sağlamadaki Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 73-98.
- Akçay, V. H., Bilgin, K.U. (2016). Kamu Performans Yönetimi Etkisi Açısından Psikolojik Sermaye. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12, 154-174.
- Akdur, R. (2003). Örgüt, Yönetim ve Yönetimde Denetimin Yeri. *Sağlık Ocağı Hizmetlerinde İzleme Değerlendirme ve Eğitim Kılavuzu*, 1-11.

- Akgemci, T. (2008). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akgemci, T., Ağar, C.C. (2013). Yönetim Fonksiyonları. İ.Süer(Ed.), *Genel İşletmecilik Bilgileri*, 101-143. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Akgündüz, Y., Tütüncü, Ö. (2014). Seyahat Acentelerinde Otantik Liderliğin Çalışanların Yalakalık Eğilimlerine Etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(2), 167-175.
- Akyürek, Ç. E., Toygar, Ş.,A.,Şener,T. (2013). Örgütsel Kültür ve Alt Kültürün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 12 (2), 55-62.
- Altay, M.(2012). Lider-Üye İletişimi. A.Tabak, H. Şeşen, T.Türköz(Ed.), *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler*, 25-49. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Altılar, N. (2012). *Bilge Liderlik*. İstanbul: Diya Kitap Yayınları.
- Altılar, N. (2012a). *Geleceğin Lideri*. İstanbul: Diya Kitap Yayınları.
- Ancona, D. (2011). *Liderlik(on leadership)*. İstanbul: Optimist Yayın.
- Arıkanlı, A., Ulubaş, B. (2004). *Yönetim, Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları*. Ankara: Tarım ve Köyişleri Bakanlığı.
- Arslan, A. (2012). Örgüt Kültürü Düzeylerinin Demografik Açıdan Farklılaşması Üzerine PTT Kocaeli Başmüdürlüğü'nde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 143-160.
- Arslantaş, C. C., Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007/1, 261-286.
- Aslan, Ş. (2013). *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Atik, G. (2009). Zorbalığı Yordayıcı bir Değişken olarak Umut. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 42 (1), 53-68.
- Atlı, D. (2012). *Yetenek Yönetimi İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu*. İstanbul: Crea Yayıncılık.

- Avey, J.B., Palanski, M.E., Walumbwa, F.O. (2011). When Leadership Goes Unnoticed: The Moderating Role of Follower Self-Esteem on the Relationship Between Ethical Leadership and Follower Behavior. *Journal of Business Ethics*, 98: 573-582.
- Avey, J.B., Wernsing, T.S., Palanski, M.E. (2012). Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership. *Journal of Business Ethics*, 107, 21-34.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 315-338.
- Ayden, C., Düşükcan, M. (2002). Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Öğrenme Engellerinin Giderilmesinde Örgüt Kültürü ve Liderliğin Rolü. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4, 121-139.
- Aydınlatan, B. (2009). Cameron-Freeman-Quinn Örgüt Kültürü Tipolojileri Ekseninde Örgüt Kültürü Farklılaşma Dinamikleri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 257-274.
- Aydıntan, B., Göksel, A. (2012). Cameron-Freeman-Quinn Örgüt Kültürü Tipolojileri Ekseninde Örgüt Kültürü Farklılaşma Dinamikleri. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 53-62.
- Aydoğan, Z. F. (2004). Örgüt Kültürü ve İklimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 203-215.
- Aytaç, Ö. (2004). Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 189-217.
- Ayyıldız Ünnü, N. A. (2009). Politik Pazarlamada Pazar Yönlülük Ve Otantik Liderliğin Önemi. *Ege Akademik Bakış*, 9(4), 1243-1273.
- Azanza, G., Moriano, J.A., Molero, F. (2013). Authentic Leadership and Organizational Culture as Driver's of Employees' Job Satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 45-50
- Bakan, İ. (2008). Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *KMU İİBF Dergisi*, 10(14), 1-28.

- Bakan, İ., Büyükmeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması:Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Bakan, İ., Doğan, İ. F. (2013). *Liderlik-Güncel Konular ve Yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ. F., Kefe, İ. (2015). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14),201-222
- Baltaş, A. (2013). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*.İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bartlett, J.E., Körtlik, J.W. ve Higgins, C.C. (2001). Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size In Survey Research. *Information Tecnology, Learning and Performance Journal*, 19 (1), 43-50.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları*. İstanbul: Ezgi Kitabevi.
- Bishop, W. H. (2013). Defining the Authenticity in Authentic Leadership. *The Journal of Values-Based Leadership*, 6(1), 1-8
- Bulut, Y., Uygun, S. (2010). Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 29-47.
- Bumin, B., Erkutlu, H. (2002). Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkileri. *G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 1/2012, 83-100.
- Büte, M.(2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 25(1), 171-192.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı.Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 32, 470-483.

- Cameron, K. S., Quinn, E. R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework..* Jossey-Bass Business-Management Series. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Canpolat, N. (2012). Bir Meslek Olarak Halkla İlişkiler ve Etik: Halkla İlişkiler Şirketlerinin Web Sitelerine Yönelik Bir Çalışma. *Journal of Yasar University*, 25(7), 4229-4240
- Carnegie, D. (2012). *Doğru ve Etkin Liderlik*. İstanbul: Nemesis Kitap.
- Coşar, S., Tabak, A., Polat, M. (2012). Otantik Liderlik. A.Tabak, H. Şeşen, T.Türköz(Ed.), *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler*, 193-226. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Cüce, H., Güney, S., Tayfur, Ö. (2013). Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 1-30.
- Çarıkcı, İ. H., Koyuncu, O. (2010). Bireyci-Toplumcu Kültür ve Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 1-18.
- Çelik, V. (1997). Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik. *Eğitim Yönetimi*, 3(4), 465-474.
- Çetin, F. (2011). The Effects of the Organizational Psychological Capital on the Attitudes of Commitment and Satisfaction: A Public Sample in Turkey. *European Journal of Social Science*, 21(3), 373-380.
- Çetin, F., Basım, H. N. (2011). Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(3),79-94.
- Çetin, F., Basım, H. N. (2011a). Yetişkinler için Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği'nin Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 22(2), 104-114.
- Çetin, F., Basım, H. N. (2012). Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Amme İdare Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Çetin, F., Şeşen, H., Basım, H. N. (2012). Örgüt Kültürünün Rol Ötesi Olumlu Davranışlara Olan Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Değişken Rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 197-211.

- Çetin, F., Hazır, K., Basım, H. N. (2013). Destekleyici Örgüt Kültürü İle Örgütsel Psikolojik Sermaye Etkileşimi: Kontrol Odağının Aracılık Rolü. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 31-52.
- Çetin, F., Şeşen, H., Basım, H. N. (2013). Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(3), 95-108.
- Çetin, M., Karabay, M. E., Efe, M. N. (2012). The Effects of Leadership Styles and the Communication Comptency of Bank Managers on the Employee's Job Satisfaction: The Case of Turkish Banks. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 5, 227-235
- Çetin, S., Giderler, C., Efeoğlu, E. (2012). Dönüşümlü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi:Türkiye'de Yerel Yönetimlere Dair Uygulamalı Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (24), 31-51.
- Çetinkaya, Ö. (2006). Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesinde Portföy Analizi ve Tariş Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 57-76.
- Dağlı, G., Silman, F. Çağlar, M. (2008). Liderlerin Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi. *KKEFD*, (17), 22-46
- Danışman, A., Özgen, H. (2003). Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması:Nitelik-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 91-124.
- Danışman, A., Özgen, H. (2008). Örgütsel alt kültürler ve kaynakları: Bir Sanayi Firmasında Görgül Bir Araştırma. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35(2), 277-304.
- Demirağ, S. (2015). Otantik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Karşılaştırılması: Öğretmen Adayları. *Turkish Studies International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turki*, 10(15), 273-288.
- Demirtaş, Z. (2010). Liselerde Okul Kültürü İle Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 208-223.
- Dilbaz,N., Seber, G. (1993). Umutsuzluk Kavramı: Depresyon ve İntiharda Önemi. *Kriz Dergisi*. 1(3). 134-138

- Dönmez, B., Korkmaz, M. (2011). Örgüt Kültürü- Örgütsel İklim ve Etkileşimleri. *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2).169-186
- Drucker, P., Maciariello, J. (2011). *Etkin Yöneticinin Seyir Defteri*. (Z. Dicleli, Çev.). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Drucker, P. F. (2013). *Etkin Yöneticiyi Etkin Yapan Nedir*. (İnan, M. Çev.). Liderlik- Harvard Business Review. İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E.S. ve Çinko, M. (2013). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. (5.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Düzer, A. (2012). Algısal Liderlik. A.Tabak, H. Şeşen, T.Türköz(Ed.), *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler*, 227-263. Ankara: Detay yayıncılık
- Edu Valsania, S., Moriano Leon, J. A., Molero Alonso, F., & Topa Cantisano, G. (2012). Authentic Leadership and Its Effect on Employees's Organizational Citizenship Behaviours. *Psicothema*, 24(4), 561-566.
- Emanet, H. (2007). EFQM Mükemmellik Modeli İle Kamu Sektöründe Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(1), 67-95.
- Ercan, Ü. (2012). Algısal Liderlik. A.Tabak, H. Şeşen, T.Türköz(Ed.), *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler*, 265-284. Ankara: Detay Yayıncılık
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Erdem, R., Adıgüzel, O., Kaya, A. (2010). Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (36), 73-88.
- Erel, C. (2008). *Lider*. İstanbul: İdealist Düşünce Yayınları
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım.

- Erkmen, T., Esen, E. (2012). Bilişim Sektöründe Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(2), 55-72.
- Erkmen, T., Esen, E. (2012a). Psikolojik Sermaye Konusunda 2003-2011 Yıllarında Yapılan Çalışmaların Kategorik Olarak İncelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19), 89-103.
- Erkmen, T., Esen, E. (2013). Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Öneri Dergisi*. 10(39). 23-30.
- Erkuş, A., Fındıklı, M. A. (2013). Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 302-318.
- Eroğlu, A., Akkoç, İ. (2012). Yönetimsel ve Dönüştürücü Liderlik. A.Tabak, H. Şeşen, T.Türköz(Ed.), *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler*, 341-363. Ankara: Detay Yayıncılık
- Ertürk, M. (2013). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım.
- Eryılmaz, B. (2013). *Bürokrasi ve Siyaset, Bürokratik Devletten Etkin Yönetime*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Erzen, M. Ü. (2008). Siyasi Lider İmajlarının Seçimlerde Etkisi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*,(31), 65-80.
- Eskiyörük, D., Turan, M. (2012). Halkla İlişkiler Uygulayıcıları Rol Modellerinde Örgüt Kültürünün Etkisi ve Hastane İşletmelerinde bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 19-50.
- Farabi. (2012). *İdeal Devlet(El-Medinetü'l Fâzıla)*.(Arslan, A. Çev.) Ankara: Divan Kitap.
- Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Hizmetkar Liderlik*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fukuyama, F. (2005). *Devlet İnşası XXI. Yüzyılda Dünya Düzeni ve Yönetişim*. (D. Çetinkasap, Çev.) İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Gardiner, R. A. (2011). A Critique of the Discourse of Authentic Leadership. *International Journal of Business and Social Science*, 2(15), 99-104.
- Gardner, W.L., B.J. Avolio, F.Luthans, D.R. May ve F. Walumbwa. (2005). Can You See The Real Me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., Dickens, M. P. (2011). Authentic Leadership: A Review of the Literature and Research Agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2011). *Liderlik (on leadership)*. (M. İnan, Çev.) İstanbul: Optimist Yayın.
- Goffee, R., Jones, G. (2011). *İnsanlar Liderliğinize ne diye gerek duysun?* (M. İnan, Çev.). İstanbul, Türkiye: Optimist Yayınevi.
- Goleman, D. (2011). Lideri Lider Yapan Nedir? (M.İnan, Çev.). *Liderlik Harvard Business Review Press*, 7-33. Ankara: Optimist Yayın.
- Görmüş, A. Ş., Derer, E., Gökakı, E., Titiz, A., Şahin, T. (2015). Bankacılık Sektöründe Astların Yöneticilerinin Mevcut Liderlik Davranışları ile ideal Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılamaları. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 1-14.
- Gül, H., Çelebi, F. (2014). Hükümet Kadın Filmi Eşliğinde Vizyoner Liderlik. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (6), 147-154.
- Gül, H., Alacalar, A. (2014). Otantik liderlik İle İzleyicilerin Duygusal Bağlılıkları ve Performansları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (5), 540-550.
- Gülova, A. A., Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 49-76.
- Güney, S. (2006). Ahlaki Liderliğin Kavramsallaştırılması ve Ahlaki Yönetimde Liderliğin Rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 13(1), 135-148.

- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hacip, Y. H. (2008). *Kutadgu Bilig*. İstanbul: Kitapzamanı.
- Halis, M. (2007). *Liderlik ve Etkileme*. Ankara, Türkiye: Orion Yayınevi.
- İra, N. (2004). XIII Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya, 06-09 Temmuz
- Işık, A. N., Gürsel, M. (2009). Örgüt Kültürünün Bazı Değişkenlere Göre Analizi Eğitim Fakültesi Örneği. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, (27), 187-205.
- İlies, R., Morgeson, F.P., Nahrgang, J.D. (2005). Authentic Leadership And Eudaemon Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.
- Karadağ, E. (2009). Ruhsal Liderlik ver Örgüt Kültürü. *Bir Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 9(3), 1357-1405.
- Karan, M. B. (2013). Finansal Yönetime Giriş. Finansal Yönetim. Afşar, A., Koçyiğit M.M. (Ed.). *T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını:2610- Açıköğretim Fakültesi Yayını No:1578, 2-27*
- Karcioğlu, F. (2000). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2), 265-283.
- Kartal, A. (2007). Türk Edebiyatında Belâgat Çalışmaları ve "Tezâd" ve "Telmih" Sanatlarına Eleştirel Bir Bakış. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 413-428
- Kaya, Ç. (2010). Küresel Rekabetin Tırmandığı Bir Süreçte Türk Liderlere Uygun Model Arayışı. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 2(2), 69-88
- Kaya, N., Yanık, R. (2011). Muhasebe Meslek Ahlakı, Etik ve Müşteri Tatmini İlişkisi. *Ekev Akademi Dergisi*. 15 (49), 293-306
- Keklik, B. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği Afyon Kocatepe Üniversitesi *İİBF Dergisi*, 14(1), 73-93.

- Keleş, H.N. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 343-350.
- Keser, S., Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması. *Educational Administration: Theory and Practice*, 20(1), 1-22.
- Kesken, J., Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 729-754.
- Khuntia, R., Suar, D. (2004). A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers. *A Journal of Business Ethics*. 49(1), 13-26
- Kıncır, G. K., Paşaoğlu, D. (2014). Otantik Liderliğin Akademik Platformda Lider Boyutu Açısından İncelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 1-24.
- Kızıloğlu, A, Tabak, A., Erkenekli, M. (2012). Örtük Liderlik Kuramı. A.Tabak, H. Şeşen, T.Türköz(Ed.), *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler*, 111-156. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Klenke, K.(2007). Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 68-97.
- Koçak, R., Gökler, R (2008). Varoluşsal Yaklaşımda Psikolojik Danışma ve Gruba Uygulanışı. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, (2), 91-107.
- Koçberber, S. (2008). Dünyada ve Türkiye’de Denetim Etiği. *Sayıştay Dergisi*, (68), 65-89
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerine Etkisi. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (43), 401-422.
- Köse, S., Tetik, S., Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi*, 7(1), 219-242.
- Leblebici, D. N. (2008). Örgüt Kuramının Temelleri. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(1), 111-129.
- Luecke, R. (2008). *Strateji*. (T. Parlak, Çev.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.

- Luthans, F., Luthans K.W.,Luthans, B.C. (2004). Positive Psychological Capital: Beyond Human And Social Capital. *Business Horizons* 47(1), 45-50
- Luthans, F., C.M. Youssef (2004). Human, Social, and now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage, *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*. 33(3), 321-349.
- Mamatoğlu, N. (2006). Örgüt İçi İletişim Ve Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Örgüt Kültürü Algısını Yordar mı? *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 177-201
- Maxwell, J. C. (1999). *Reddedilemez 21 Liderlik Yasası Liderlik Yasaları*. (Şener, İ. Çev.). İstanbul: Beyaz Yayınları.
- May, D. R., Chan, A. Y., Hodges, T. D., Avolio, B. J. (2003). Developing The Moral Component of Authentic Leadership. *American Psychological Association*, 32(3), 247-260.
- Mayer, D.M., Kuenzi, M., Greenbaum, R.L. (2010). Examining the Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*. 95(1), 7-16
- Meydan, A. (2010). Öğrenmeyi Öğrenme Stratejilerinin Öğrencilerin Dördüncü Sınıf “Yaşadığımız Yer” Ünitesini Öğrenmelerine ve Kalıcılığa Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23,149-157
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meydan, C.H., Çetin, F. (2012) Vekâlet Kuramı. H.C. Sözen, H.N. Basım(Ed.), *Örgüt Kuramları*, 141-161. Ankara: Beta Basım Yayıncılık.
- Mozaffari, F. A. (2008). *A Study of Relationship between Organizational Culture and Leadership*. International Conference on Applied Economics(ICOAE 2008), 679-688.
- Neubert, M.J., Carlson, D.S.,Kacmar, K.M., Roberts, J.A., Chonko, L.B. (2009). The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field. *Journal of Business Ethics*, 90, 157-170

- Ofluoğlu, G., Doğan, Ş. (2009). İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Organizasyon Yapısı İle Çalışma İlişkilerine Etkileri. *Kamu İş, 11(1)*, 139-165.
- Owen, H., Hodgson, V., Gazzard, N. (2010). *Liderlik El Kitabı*.(M. Çelik çev.). İstanbul: Optimist Yayın
- Özalp, İ., Şakar, N., Haşit, G. (1992). Reorganizasyonun İşletmenin Devamlılığını Sağlayıcı Bir Süreç Olarak Kullanılması Ve Eskişehir'de Faaliyet Gösteren İşletmelerde Reorganizasyon İle İlgili Yapılan Çalışma ve Uygulama Sonuçları. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 10(1-2)*, 131-160
- Özçakar, N. (2010). Bir Kamu kuruluşundaki toplam kalite yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 39(1)*, 106-124.
- Özdevecioğlu, M., Akın, M. (2013). Yöneticilerin Örgüt Kültürü ve Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları Algılamaları. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3(2)*, 112-131.
- Özer, P. S., Topaloğlu, T., Özmen, Ö.N.T. (2013). Destekleyici Örgüt İkliminin,Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi. *Ege Akademik Bakış, 13(4)*, 437-447.
- Özkan, Ö., Turunç, Ö. (2015). Örgüt Kültürü ile Yenilikçilik İlişkisinde Rekabet Şiddetinin Düzenleyici Etkisi: Savunma Sanayininde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(1)*, 339-363.
- Özsalmanlı, A. Y. (2005). Türkiye'de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik. Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi- *Sosyal Bilimler Dergisi, 7(13)*, 137-146.
- Özsoylu, A. F. (1999). *Yeraltı Ekonomisi*. Ankara: Akçağ Yayınları.
- Palalar Alkan, D. (2015). Etik Liderlik Ölçeğinin Türkçe Formunun Güvenirlik ve Geçerlilik Çalışması. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 38(1)*, 109-121.
- Papatya, G. (1997). İşletmelerin Örgütsel Verimliliğe Ulaşmada Yetki Devri Sorunu ve Yönetici Engeli. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi, (2)*, 127-146.

- Parlak, B. (2013). *Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri*. İstanbul: Beta Basım.
- Polat, M., Meyda, C. H. (2011). Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 153-170.
- Resick, C.J., Hanges, P.J., Dickson, M.W., Mithelson, J.K. (2006). A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, (63), 345-359
- Resick C.J., Martin, G.S., Keating, M.A., Dickson, M.W., Kwan, H.M., Peng, C.(2011). What Ethical Leadership Means to Me: Asian, American and European Perspectives. *Journal of Business Ethics*, (101), 435-457.
- Sakarya, Ş., Kara, S. (2010). Suat Kara. Türkiye’de Muhasebe Meslek Etiğine Yönelik Düzenlemeler ve Meslek Mensupları Tarafından Algılanması Üzerine Bir Alan Araştırması *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), 57-72
- Saruhan, Ş. C. (2013). *Yönetimde Güncel Yaklaşımlar*. 2. Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Sargut, S., Aktaş, M. (2012). Kültür, Kültürel Değerler ve Liderlik. A.Tabak, H. Şeşen, T.Türköz(Ed.), *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler*, 1-23. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sawada, K. (2012). *A Model of Adding Relation Between Two Levels of a Linking Pin Organization Structure*. Proceedings of the World Congress on Engineering London,(1), 04-06 July.
- Sayar, K. (2009). *Herşeyin Bir Anlamı Var*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Serinkan, C. (2005). İşletmelerde Liderlik Tarzları ve Toplam Kalite Yönetim ilişkisi Yönetim. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Dergisi*, (50), 86-103.
- Sığırı, Ü. (2012). Metaforik Liderlik. A.Tabak, H. Şeşen, T.Türköz(Ed.), *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler*, 93-110. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sobel, M. (2000). *12 Saatte MBA Programı*. İstanbul: Academy Plus.

- Sola, M., Hernandez, S. (2013). Identity, Politics and Authentic Leadership. Spanish Youngsters' Perceptions of J. L. *Estudos em Comunicaçãõ(Communication Studies)*, 13, 107-134.
- Stouten J., Baillien E., Broeck, A.V., Camps J., Witte, H., Euwema, M. (2010). Discouraging Bullying: The Role of Ethical Leadership and its Effects on the Work Environment. *Journal of Business Ethics*, 95, 17-27
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. *Maliye Dergisi*, (159), 21-35.
- Şahin, C. (2009). Eğitim Fakültesinde Öğrenim Gören Öğrencilerin Umutsuzluk Düzeyleri. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, (27), 271-286.
- Şahin, F. (2012). Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 141-163.
- Şahne, B. S., Şar, S. (2015). Türkiye'deki ilaç Firması Yöneticilerinin Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Pharmaceutical Journal*, 19(3), 174-180.
- Şamiloğlu, F. (2013). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. (İ. Süer, Ed.) Nobel Akademik Yayıncılık.
- Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S., Türköz, T. (2012). Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması. *İş Güç Endüstri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(4), 89-106.
- Tağraf, H., Çalman, İ. (2009). Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 135-154.
- Tamer, İ., İyigün, N. Ö., Sağlam, M. (2014). Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(8), 187-202.

- Terzi, Şerife. (2008). Üniversite Öğrencilerinde Kendini Toparlama Gücünün İçsel Koruyucu Faktörlerle İlişkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35, 297-306
- Teyfur, M., Beytekin, O. F., Yalçınkaya, M. (2013). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (21), 84-106.
- Tok, E., Sevinç, M. (2010). Düşünme Becerileri Eğitiminin Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme Becerilerine Etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (27), 67-82
- Toor, S.R., Ofori, G. (2009). Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes and Organizational Culture. *Journal of Business Ethics*, 90, 533-547.
- Topaloğlu, T., Özer, P. S. (2014). Psikolojik Sermaye İle İş Performans Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 156-171.
- Torun, G. S. (2012). Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi. *Kalkınmada Anahtar Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı*, 24(278), 40-46
- Tufan, E. (2008). *Davranışsal Finans*. Ankara: İmaj Yayınevi.
- Tuna, M., Bircan, H., Yeşiltaş, M. (2012). Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenilirlik çalışması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 143-155.
- Tütüncü, Ö., Akgündüz, Y. (2012). Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23(1), 59-72.
- Tüzün, İ. K., Çetin, F., Basım, H. N. (2014). The Role of Psychological Capital and Supportive Organizational Practices in the Turnover Process. *METU Studies in Development*, 41(2), 85-103.
- Ural, A. (2001). Yöneticilerde Duygusal Zekanın Üç Boyutu. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 209-219.

- Uzkurt, C., Şen, R. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yeniliğin Pazarlama Yeniliğine Etkisi: Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma.. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(3), 27-50.
- Üçok, T. (2006). *Liderlik ve Yönetici Davranış Geliştirme Testler ve Alıştırma*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Walters, J. (1987). *Destekleyici Liderlik Sanatı*(Nagehan Öztürk çev). İstanbul: Ganj Yayınları
- Wang, H., Sui,W., Luthans, F., Wang,D., Wu, Y. (2014). Impact of Authentic Leadership On Performance: Role of Followers' Positive Psychological Capital And Relational Processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 5-21.
- Wasti, S. A., Erdaş, K. D., Dural, U. (2013). Örgüte Güvensizlik: Kültürlerarası Nitel Bir Çalışma.. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 40(3), 525-552.
- Weber, M. (2012). *Bürokrasi ve Otorite (WirtschaftundGesellschaft)*. (H. B. Akın, Çev.). Ankara: Adres Yayınları.
- Yahyagil, M. Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması:Amprik Bir Uygulama. *İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü,Yönetim Dergisi*, 15(47), 53-76
- Yaman, T., Turunç, Ö. (2012). Paternalist Liderlik. A.Tabak, H. Şeşen, T.Türköz(Ed.), *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler*, 285-307. Ankara: Detay Yayıncılık
- Yammarino, J. F., Dionne, D. S., Schriesheim, A. C., Dansereau, F. (2008). Authentic Leadership And Positive Organizational Behavior: A Meso, Multi-Level Perspective. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 693-707
- Yeşiltaş, M., Kanten, P., Sormaz, Ü. (2013). Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi:Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 333-350.
- Yıldız, M. L. (2013). *Liderlik çalışmaları*.İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Yılmaz, T., Gürbüz, S. (2012). Stratejik Liderlik. A.Tabak, H. Şeşen, T.Türköz(Ed.), *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler*, 399-433. Ankara: Detay Yayıncılık

- Yörük, D., Dünder, S. (2011). Türkiye'deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi. *Atatürk İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 174-180.
- Yörük, D., Dünder, S., Topçu, B. (2011). Türkiye'deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler. *Ege Akademik Bakış*, 11(1).103-109
- Yücel, İ., Koçak, D. (2014). Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (7-8), 45-64.
- Yüksel, Ö., Murat, G. (2001). Sanal Örgütlenmeler: Enformasyon Teknolojilerinin İşletmelerin Örgüt Yapısına ve Rekabet Gücüne Yansıması. *GÜ İ.İ.B.F. Dergisi*, 3(3), 111-124.
- Yüksel, Ö., Erkuşlu, H. (2003). Personeli Güçlendirme. *G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 5(1), 131-142.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık A.Ş.

EKLER

1. Ek-A : Kişisel Bilgileri Formu	136
2. Ek-B : Destekleyici Örgüt Kültürü Ölçeği 5'li Likert Ölçek Formu	137
3. Ek-C : Psikolojik Sermaye Ölçeği 6'lı Likert Ölçek Formu.....	138
4. Ek-D : Otantik Liderlik Ölçeği 5'li Likert Ölçek Formu	139



Ek-A: Kişisel Bilgileri Formu

Cinsiyetiniz : Erkek / Kadın

Ünvanınız :

Kaç Yıldır Bu Kurumdasınız? :

Toplam Memuriyet Süreniz :

Yaşınız :

Eğitim Durumunuz?

- 1) İlkokul
- 2) Ortaokul
- 3) Lise
- 4) Meslek Yüksek Okulu
- 5) Lisans
- 6) Yüksek Lisans
- 7) Doktora

Ek-B: Destekleyici Örgüt Kültürü 5'li Likert Ölçek Formu

Tablo B.1: Destekleyici örgüt kültürü ölçeği.

	Çalıştığımız Ortamda	Hiç Tanımlamıyor	Tanımlamıyor	Kısmen Tanımlıyor	Tanımlıyor	Çok İyi Tanımlıyor
1	Çalışanlar makul ölçüde risk ve inisiyatif alır.	1	2	3	4	5
2	Bilgi, çalışanlar arasında serbest bir şekilde paylaşılır.	1	2	3	4	5
3	Kişisel haklar ve insana saygı son derece önemsenir.	1	2	3	4	5
4	Çalışanlara küçük hatalarından ve kusurlarından dolayı hemen tepki gösterilmez.	1	2	3	4	5
5	İşte bir başarı sağlandığında, bu genelde işi bizzat yapanlarla paylaşılmaz, yukarıdakilere mal edilir(-)	1	2	3	4	5
6	Bir hata olduğunda sorumluluk yöneticilerden çok çalışanların üzerine kalır(-)	1	2	3	4	5
7	Çalışanların kişisel sorunlarına özel bir ilgi ve alaka gösterilir.	1	2	3	4	5

Ek-C: Psikolojik Sermaye Ölçeği 6'lı Likert Ölçek Formu

Tablo C.1: Psikolojik sermaye ölçeği.

SIRA NO	Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen niteliklerin sizde ne ölçüde bulunduğunu işaretleyiniz.						
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bu iş yerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez.	1	2	3	4	5	6
2	Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.	1	2	3	4	5	6
3	Bir grup iş arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
4	Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
5	Daha önceleri zorluklar yaşadığım için işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	1	2	3	4	5	6
6	Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.	1	2	3	4	5	6
7	Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakın bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5	6
8	İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.	1	2	3	4	5	6
9	İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.	1	2	3	4	5	6
10	Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.	1	2	3	4	5	6
11	Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider.	1	2	3	4	5	6
12	Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5	6
13	İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
14	İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	1	2	3	4	5	6
15	Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
16	Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
17	Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5	6
18	İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.	1	2	3	4	5	6
19	İşime "her şeyde bir hayır vardır" şeklinde yaklaşıyorum.	1	2	3	4	5	6
20	Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	1	2	3	4	5	6
21	Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
22	İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5	6
23	Organizasyon dışındaki kişilerle(tedarikçiler, tüketiciler v.b.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
24	Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5	6

Ek-D: Otantik Liderlik Ölçeği 5'li Likert Ölçek Formu

Tablo D.1: Otantik liderlik ölçeği.

SIRA NO	BENİM LİDERİM	Hiçbir Zaman	Çok Seyrek	Ara Sıra	Sık Sık	Her Zaman
1	Ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.					
2	Hata yaptığında kabul eder.					
3	Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.					
4	İnsanlara acı gerçekleri söyler.					
5	Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak ayındır.					
6	Liderimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.					
7	Kararlarını değer yargılarına göre verir.					
8	İnsanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.					
9	Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.					
10	Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.					
11	Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.					
12	Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.					
13	Başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.					
14	Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.					
15	Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.					
16	Özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Muhammed Ali YETGİN
Uyruğu : T.C.
Doğum Yeri ve Tarihi : Karabük 23.07.1980
Medeni Hali : Evli
Adres: : Demet / Yenimahalle / ANKARA
E-Posta Adresi : yetginali@yahoo.com
İletişim (Telefon) : 0 506 306 1936

EĞİTİM

Lise : Karabük Demirçelik Lisesi 1997
Lisans : State University of New York 2003
Yüksek Lisans : İstanbul Bilgi Üniversitesi 2006
Doktora : Türk Hava Kurumu Üniversitesi 2017

MESLEKİ DENEYİM

Kamu Kurumu 2004-Devam Ediyor

YABANCI DİL

İngilizce