



**AHLAKİ LİDERLİĞİN İŞE BAĞLANMA, YAŞAM
TATMİNİ VE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ ÜZERİNE
ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ROLÜ:
ERZURUM ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ ÖRNEĞİ**

Merve Seda KARCIOĞLU

**Doktora Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK
2020
Her Hakkı Saklıdır**

**T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Merve Seda KARCIOĞLU

**AHLAKİ LİDERLİĞİN İŞE BAĞLANMA, YAŞAM
TATMİNİ VE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ ÜZERİNE
ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ROLÜ:
ERZURUM ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK**

ERZURUM – 2020



TEZ BEYAN FORMU

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddelerine göre hazırlamış olduğum "Ahlaki Liderliğin İşe Bağlanma, Yaşam Tatmini Ve Psikolojik İyi Oluş Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü: Erzurum Organize Sanayi Bölgesi Örneği" adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Gereğini bilgilerinize arz ederim *.

☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

☒ Tezimin/Raporumun makale için **altı ay**, patent için **iki yıl** süreyle erişiminin ertelenmesini istiyorum.

08.10.2020

M. S. KarCIOGLU
Merve Seda KARCIOGLU

* LİSANSÜSTÜ TEZLERİN ELEKTRONİK ORTAMDA TOPLANMASI, DÜZENLENMESİ VE ERİŞİME AÇILMASINA İLİŞKİN YÖNERGE

.....
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Lisansüstü tezlerin erişime açılmasının ertelenmesi MADDE 6– (1) Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.

(2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.

Gizlilik dereceli tezler MADDE 7– (1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Graduate School of Social Sciences

TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK danışmanlığında, Merve Seda KARCIOĞLU tarafından hazırlanan bu çalışma 08 / 10 / 2020 tarihinde aşağıda isimleri yazılı jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

İmza:

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

İmza:

Jüri Üyesi : Doç. Dr. M. Kürşat TİMURÖĞLU

İmza:

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Zafer AYKANAT

İmza:

Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Tayfun YILDIZ

İmza:

Prof. Dr. Sait UYLAŞ

Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	V
ABSTRACT	VI
KISALTMALAR DİZİNİ	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ	VIII
TABLolar DİZİNİ	IX
ÖNSÖZ.....	XI
GİRİŞ	1
I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	1
II. ARAŞTIRMANIN TEORİK TEMELLERİ	5
III. ARAŞTIRMA SORULARI	7
IV. TEZİN YAPISI VE BÖLÜMLERİ.....	8

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. AHLAKİ LİDERLİK	9
1.1.1. Etik ve Ahlak Kavramları	9
1.1.2. Liderlik Kavramı	12
1.1.3. Ahlaki Liderlik Kavramı	16
1.1.4. Ahlaki Liderlik Kavramının Boyutları	22
1.1.4.1. Ahlaki Kişilik Boyutu.....	22
1.1.4.1.1. Ahlaki Liderlerin Kişisel Özellikleri	24
1.1.4.1.2. Ahlaki Liderlerin Sergilediği Davranışlar	25
1.1.4.1.3. Ahlaki Liderlerin Karar Verme Süreci	27
1.1.4.2. Ahlaki Yöneticilik Boyutu	29
1.1.4.2.1. Ahlaki Eylemler Vasıtasıyla Rol Model Olma	30
1.1.4.2.2. Ahlaki Açıdan Ödül ve Ceza Sistemi	31
1.1.4.2.3. Ahlaki Kuralları ve Değerleri Paylaşma	33
1.1.5. Ahlaki Liderlik Türleri	33
1.1.5.1. Hizmetkâr Liderlik	33
1.1.5.2. İlke Merkezli Liderlik.....	34

1.1.5.3. Otantik Liderlik	36
1.1.6. Ahlaki Liderliğin Önemi	37
1.2. PSİKOLOJİK SERMAYE	40
1.2.1. Psikoloji Kavramı ve Pozitif Psikolojinin Tanımı	40
1.2.2. Pozitif Örgütsel Davranış Kavramı	44
1.2.3. Psikolojik Sermaye Kavramı.....	46
1.2.4. Psikolojik Sermaye Kavramının Boyutları	49
1.2.4.1. Öz Yeterlilik	50
1.2.4.2. Umut	54
1.2.4.3. İyimserlik.....	56
1.2.4.4. Psikolojik Dayanıklılık.....	60
1.2.5. Psikolojik Sermaye Kavramının Özellikleri	62
1.2.6. Psikolojik Sermaye Kavramının Önemi.....	64
1.3. İŞE BAĞLANMA	66
1.3.1. İşe Bağlanma Kavramı	66
1.3.2. İşe Bağlanma Kavramının Boyutları.....	68
1.3.3. İşe Bağlanmayı Etkileyen Faktörler	69
1.3.4. İşe Bağlanma Kavramının Önemi	76
1.4. YAŞAM TATMİNİ	77
1.4.1. Yaşam Tatmini Kavramı ve Kuramsal Temeli	77
1.4.1.1. Öznel İyi Oluş.....	78
1.4.1.2. Yaşam Tatmini	80
1.5. PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ	82
1.5.1. Psikolojik İyi Oluş Kavramı.....	82
1.5.1.1. Ryff' ın Psikolojik İyi Oluş Modeli.....	84

İKİNCİ BÖLÜM

AHLAKİ LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN İŞE BAĞLANMA, YAŞAM TATMİNİ VE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞU ÜZERİNE ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYELERİNİN ETKİSİ

2.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ	89
2.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	92
2.3. ARAŞTIRMANIN ÖN KABUL VE SINIRLILIKLARI	114

2.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	115
2.4.1. Araştırma Evreninin Belirlenmesi ve Örneklem Seçimi	115
2.4.2. Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi.....	117
2.4.3. Analiz Yöntemleri	119
2.5. ANALİZ VE BULGULAR.....	122
2.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	123
2.5.2. Ahlaki Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular	124
2.5.2.1. Ahlaki Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	124
2.5.2.2. Ahlaki Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	125
2.5.2.3. Ahlaki Liderlik Ölçeğinin Güvenirlik Açısından Değerlendirilmesi	126
2.5.2.4. Ahlaki Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	127
2.5.3. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Bulgular	128
2.5.3.1. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	128
2.5.3.2. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	130
2.5.3.3. Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Güvenirlik Açısından Değerlendirilmesi	131
2.5.3.4. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	132
2.5.4. İşe Bağlanma Ölçeğine İlişkin Bulgular	134
2.5.4.1. İşe Bağlanma Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	134
2.5.4.2. İşe Bağlanma Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	135
2.5.4.3. İşe Bağlanma Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	136
2.5.4.4. İşe Bağlanma Ölçeğinin Güvenirlik Açısından Değerlendirilmesi	138
2.5.4.5. İşe Bağlanma Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	138
2.5.5. Yaşam Tatmini Ölçeğine İlişkin Bulgular	139
2.5.5.1. Yaşam Tatmini Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	139
2.5.5.2. Yaşam Tatmini Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	140
2.5.5.3. Yaşam Tatmini Ölçeğinin Güvenirlik Açısından Değerlendirilmesi	141
2.5.5.4. Yaşam Tatmini Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	142
2.5.6. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Bulgular	143
2.5.6.1. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	143
2.5.6.2. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	144
2.5.6.3. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğinin Güvenirlik Açısından Değerlendirilmesi	146
2.5.6.4. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	146

2.6. HİPOTEZ TESTLERİ	147
2.6.1. Yapısal Denklik Modelinin Analizi ve Örtük Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Ortaya Konulması	148
2.6.2. Psikolojik Sermayenin İşe Bağlanma, Yaşam Tatmini ve Psikolojik İyi oluş Üzerine Düzenleyici Etkisi.....	158
2.7. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGULAR	162
2.7.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Ahlaki Liderlik, Psikolojik Sermaye, İşe Bağlanma, Yaşam Tatmini ve Psikolojik İyi Oluş	162
2.7.2. Medeni Durum Değişkeni Açısından Ahlaki Liderlik, Psikolojik Sermaye, İşe Bağlanma, Yaşam Tatmini ve Psikolojik İyi Oluş	163
2.7.3. Yaş Değişkeni Açısından Ahlaki Liderlik, Psikolojik Sermaye, İşe Bağlanma, Yaşam Tatmini ve Psikolojik İyi Oluş	164
2.7.4. Eğitim Değişkeni Açısından Ahlaki Liderlik, Psikolojik Sermaye, İşe Bağlanma, Yaşam Tatmini ve Psikolojik İyi Oluş	166
2.7.5. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Ahlaki Liderlik, Psikolojik Sermaye, İşe Bağlanma, Yaşam Tatmini ve Psikolojik İyi Oluş	167
2.7.6. Yöneticilik Görevi Değişkeni Açısından Ahlaki Liderlik, Psikolojik Sermaye, İşe Bağlanma, Yaşam Tatmini ve Psikolojik İyi Oluş	168
SONUÇ.....	170
KAYNAKÇA	192
EKLER.....	222
ÖZGEÇMİŞ.....	234

ÖZET**DOKTORA TEZİ****AHLAKİ LİDERLİĞİN İŞE BAĞLANMA, YAŞAM TATMİNİ VE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ ÜZERİNE ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ROLÜ:
ERZURUM ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ ÖRNEĞİ****Merve Seda KARCIOĞLU****Tez Danışmanı: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK****2020, 234 Sayfa****Jüri: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK****Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN****Doç. Dr. M. Kürşat TİMURÖĞLU****Doç.Dr. Zafer AYKANAT****Dr.Öğr. Üyesi Tayfun YILDIZ**

Bu çalışmanın temel amacı, ahlaki liderlik algısının işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin nasıl bir rol oynadığını incelemektir. Bu amaçla çalışmada ele alınan ahlaki liderlik, işe bağlanma, yaşam tatmini, psikolojik iyi oluş ve psikolojik sermaye değişkenleri incelenmiş ve bir yandan ahlaki liderliğin işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisi araştırılırken diğer yandan da bu ilişki üzerinde etkili olabileceği düşünülen psikolojik sermayenin aracı bir rol oynayıp oynamadığına bakılmıştır. Çalışmada ayrıca psikolojik sermayenin işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş üzerine düzenleyici etkisi de incelenmiştir. Bu açıdan mevcut çalışmanın, özgün bir değer taşıdığı ve ilgili yazına katkı sağladığı düşünülmektedir. İfade edilen amaç doğrultusunda oluşturulan araştırma modelinin test edilmesi amacıyla Erzurum Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan 301 çalışandan anket yöntemiyle elde edilen veriler, istatistiki analizlere tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları doğrultusunda, çalışanların yöneticilerine ilişkin ahlaki liderlik algılarının işe bağlanmalarında, yaşam tatmini duymalarında ve psikolojik iyi oluşları üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve bu etkide psikolojik sermayelerinin aracı ve özellikle işe bağlanma üzerinde düzenleyici bir role sahip olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Ahlaki Liderlik, Psikolojik Sermaye, İşe Bağlanma, Yaşam Tatmini, Psikolojik İyi Oluş

ABSTRACT**Ph. D. DISSERTATION****THE ROLE OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL IN THE EFFECT OF ETHICAL LEADERSHIP ON WORK ENGAGEMENT, LIFE SATISFACTION AND PSYCHOLOGICAL WELL-BEING: THE EXAMPLE OF THE ERZURUM ORGANIZED INDUSTRIAL ZONE****Merve Seda KARCIOĞLU****Thesis Advisor: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK****2020, page: 234****Jury: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK
Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN
Assoc. Prof. Dr. M. Kürşat TİMÜROĞLU
Assoc. Prof. Dr. Zafer AYKANAT
Asst. Prof. Tayfun YILDIZ**

The main purpose of this study is to examine the role of psychological capital in the effect of ethical leadership perception on work engagement, life satisfaction and psychological well-being. For this purpose ethical leadership, work engagement, life satisfaction, psychological well-being and psychological capital variables discussed in this study were examined. While on the one hand, the effect of ethical leadership on work engagement, life satisfaction and psychological well-being was investigated, on the other hand, whether psychological capital, which is thought to have an effect on this relationship, plays a mediating role or not. The study also examined the regulatory effect of psychological capital on work engagement, life satisfaction, and psychological well-being. In this respect, it is thought that this study has a unique value and contributes to the related article. In order to test created research model in accordance with this mentioned purpose, data obtained through survey method from 301 employees working in businesses operating in Erzurum Organized Industrial Zone. Employees' ethical leadership perceptions regarding to their managers have a positive and significant effect on their employees' work engagement, life satisfaction and psychological well-being and their psychological capital plays a role as a mediator in this effect and it has been found that psychological capital has a regulatory role, especially on work engagement.

Keywords: Ethical Leadership, Psychological Capital, Work Engagement, Life Satisfaction, Psychological Well-Being.

KISALTMALAR DİZİNİ

AL	: Ahlaki Liderlik
İB	: İşe Bağlanma
İBAğ	: Adanmışlık
İBDinç	: Dinçlik
İBOz	: Özümseme
Ör.	: Örneğın
PİO	: Psikolojik İyi Oluş
PS	: Psikolojik Sermaye
PsDay	: Psikolojik Dayanıklılık
PSİyi	: İyimserlik
PSUm	: Umut
PsYet	: Öz yeterlilik
Vb.	: Ve Benzeri
Ve diğ.	: Ve Diğerleri
YT	: Yaşam Tatmini

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Ahlaki Liderlik Kavramının Boyutları (Ahlaki Liderliğin İki Ayağı).....	22
Şekil 1.2. Sermaye Türleri	48
Şekil 1.3. Psikolojik Sermaye Kavramının Boyutları	49
Şekil 1.4. İşe Bağlanmanın İş Talepleri- Kaynakları (JD-R) Modeli	72
Şekil 1.5. Çalışanın Bağlanmasına İlişkin Bütünleyici Bir Yaklaşım	75
Şekil 1.6. Ryff' ın Psikolojik İyi Oluş Modeli.....	85
Şekil 2.1. Araştırma Modeli.....	92
Şekil 2.2. Ahlaki Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	126
Şekil 2.3. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	131
Şekil 2.4. İşe Bağlanma Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	137
Şekil 2.5. Yaşam Tatmini Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	141
Şekil 2.6. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	145
Şekil 2.7. Standardize Edilmiş Kestirim Sonuçlarının Model Üzerinde Gösterilmesi .	149

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Ahlaki Liderliğin Değerlendirilmesinde Önerilen Kriterler	21
Tablo 1.2. Ahlaki Liderliğin Örgütsel Sonuçları	40
Tablo 2.1. Uyum İndekslerine İlişkin Değer Aralıkları	121
Tablo 2.2. Araştırmaya Katılan Çalışanlara İlişkin Demografik Bilgiler	123
Tablo 2.3. Ahlaki Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	125
Tablo 2.4. Ahlaki Liderlik Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksi Sonuçları.....	126
Tablo 2.5. Ahlaki Liderlik Ölçeğine İlişkin AVE- CR Değerleri	127
Tablo 2.6. Ahlaki Liderliğe İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	128
Tablo 2.7. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	129
Tablo 2.8. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksi Sonuçları.....	130
Tablo 2.9. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin AVE- CR Değerleri.....	132
Tablo 2.10. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	133
Tablo 2.11. İşe Bağlanma Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	135
Tablo 2.12. İşe Bağlanma Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	136
Tablo 2.13. İşe Bağlanma Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksi Sonuçları.....	137
Tablo 2.14. İşe Bağlanma Ölçeğine İlişkin AVE- CR Değerleri	138
Tablo 2.15. İşe Bağlanmaya İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	139
Tablo 2.16. Yaşam Tatmini Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	140
Tablo 2.17. Yaşam Tatmini Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksi Sonuçları.....	141
Tablo 2.18. Yaşam Tatmini Ölçeğine İlişkin AVE- CR Değerleri	142
Tablo 2.19. Yaşam Tatminine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	143
Tablo 2.20. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	144
Tablo 2.21. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksi Sonuçları.....	145
Tablo 2.22. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin AVE- CR Değerleri.....	146
Tablo 2.23. Psikolojik İyi Oluşa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	147
Tablo 2.24. Değişkenler Arasındaki İlişki.....	148

Tablo 2.25. Uyum İndekslerine İlişkin Değer Aralıkları	150
Tablo 2.26. Yapısal Modelin Kestirim Sonuçları.....	150
Tablo 2.27. Örtük Değişkenlerin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri.....	151
Tablo 2.28. Aracı Değişkenlerin Anlamlılık Düzeyi	156
Tablo 2.29. Kümeler Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.....	159
Tablo 2.30. Kümelere İlişkin Çoklu Karşılaştırılma Sonuçları.....	160
Tablo 2.31. Psikolojik Sermaye Düzeyi Düşük Grup İçin Yapısal Modelin Kestirim Sonuçları.....	161
Tablo 2.32. Psikolojik Sermaye Düzeyi Yüksek Grup İçin Yapısal Modelin Kestirim Sonuçları.....	161
Tablo 2.33. Psikolojik Sermaye Düzeyi Orta Grup İçin Yapısal Modelin Kestirim Sonuçları.....	161
Tablo 2.34. Cinsiyet Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.....	163
Tablo 2.35. Medeni Durum Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	164
Tablo 2.36. Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.....	165
Tablo 2.37. Eğitim Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	166
Tablo 2.38. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.....	167
Tablo 2.39. Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Çoklu Karşılaştırılma Sonuçları	168
Tablo 2.40. Yöneticilik Görevi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.....	169

ÖNSÖZ

Doktora tezi olarak sunduğum bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde öncelikle büyük bir emek ve titizlikle rehberlik eden, engin bilgi ve tecrübelerini esirgemeyen ve bu süreci güven telkin ederek umutsuzluğa kapılmadan tamamlamamı sağlayan saygı değer danışman hocam Sayın Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK'a en içten teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca çalışma ile ilgili önerileri ve desteklerinden dolayı değerli hocalarım Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN'a, Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU' na ve Doç.Dr. M. Kürşat TİMURÖĞLU' na teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak, beni yetiştiren ve her daim sabır, destek, ilgi ve anlayışlarıyla yanımda olan canım annem ve babama, sevgili kardeşlerime ve en bunaldığım anlarda varlığıyla moral veren biricik yeğenim Ayşenur' a teşekkürü bir borç bilirim.

Erzurum-2020

Merve Seda KARCIOĞLU

GİRİŞ

I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüzde, çalkantılı bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler yoğun rekabet ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu tür bir çevrede, işletmelerin hayatta kalıp, sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri, sahip oldukları kaynakları daha verimli ve etkin bir biçimde kullanmalarına bağlıdır. Bu noktada, işletmeler açısından en değerli kaynak olan insan kaynağının önemi gitgide daha da artmaya başlamıştır. Küreselleşme, teknolojiye hızlı ve sürekli değişim, müşterilerin farklı ihtiyaç ve talepleri işletmeleri oldukça zorlamaktadır. İşletmelerin bu durumlarla başa çıkabilmesi ise, yetenekli ve güçlü psikolojiye sahip insan kaynağının varlığı ile mümkün olmaktadır. İnsan kaynağına verilen önem doğrultusunda, liderlik anlayışı da insan odaklı bir hal almıştır. İnsan odaklı bu anlayış ile çalışanların beklentilerinde de değişim yaşanmıştır. Günümüzde çalışanlar, sadece yüksek maaş beklentisi içerisinde değildirler; bunun yanı sıra, güvenilir, şeffaf, tutarlı, dürüst, ahlaki değerlere bağlı, adil ve ilgili olan bir yönetim tarzı ile yönetilme ihtiyacını da dile getirmektedirler.

Geçmişten günümüze yaşanan ve geniş çerçevede yansımaları olan ahlaki skandallar, sonuçları ve etkileri açısından pek çok alanda yankı bulmaktadır. İşletmelerde yaşanan ahlaki skandalların etkileri göz önüne alındığında, önemli bir sorunla karşı karşıya kalındığı görülmektedir. Dünya çapında ortaya çıkan ekonomik ve sosyal krizler, çalışanlar ve yöneticilerin ahlaki ilkelere ve değerlere aykırı hareket ettiklerini göstermektedir ve ahlaki değerlerin yönetsel alandaki önemini, daha net bir şekilde ortaya koymaktadır. Böylelikle, ahlaki ilkeler ve değerler temeli üzerine inşa edilmiş bir liderlik anlayışına olan ihtiyaç ön plana çıkmaktadır.

İşletmenin araç ve gereçlerinin şahsi işler için kullanılması, iş zamanı başka şeylerle uğraşılması, gizli bilgilerin sızdırılması, gereksiz harcama yapılması, çalışanların şahsi işlerde çalıştırılması, insan sağlığına uygun olmayan ürünlerin piyasaya sunulması, çalışanlara değer verilmemesi ve adil davranılmaması, çalışanların müşteriye kötü davranması, iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin gerekli önlemlerin alınmaması, doğaya ve çevreye zarar verilmesi, belgelerde sahteciliğe başvurulması, sigortasız ve asgari ücretin altında personel çalıştırılması gibi iş ahlakına uygun olmayan birçok davranış şekli

sıralanabilmektedir. Bu tarzdaki gayri ahlaki tutum ve davranışlar, işletmeler ve paydaşları açısından oldukça olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

İş yaşamında ortaya çıkan gayri ahlaki tutum ve davranışları tam anlamıyla engelleyebilecek eşsiz bir çözüm yolu maalesef bulunamamıştır. İlginç olan şudur ki, yolsuzlukları ve iş ahlakına aykırı olan tutum ve davranışları engellemeye yönelik uygulanan en ağır hukuki yaptırımlar bile yetersiz kalabilmektedir. Bu nedenle, gayri ahlaki tutum ve davranışları önlemek amacıyla yaptırımların yanı sıra iş ortamına ilişkin etkenlere de ihtiyaç duyulmaktadır. İşte bu noktada, ahlaki liderliğin önemi çok daha belirgin hale gelmektedir. Ahlaki liderlik, iş ortamındaki gayri ahlaki tutum ve davranışların önlenbilmesinde anahtar bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Yanık, 2014: 2-3).

Ahlaki liderlik; yöneticinin olumlu kişisel özellikleriyle, sergilediği olumlu davranışlarıyla ve ahlaki karar verme süreciyle ahlaki kişiliğini; ahlaki kuralları ve değerleri paylaşmasıyla, sergilediği ahlaki davranışlar yoluyla rol model olmasıyla ve ödüllendirme ve cezalandırma sistemi uygulamasıyla ahlaki yöneticiliğini sergilediği liderlik biçimidir. Ahlaki lider, örgütte ahlaki bir iklim oluşturarak çalışanların ahlaki tutum ve davranışlar sergilemesini sağlamanın yanı sıra; çalışanları ile etkili bir biçimde iletişim kurar. Söylediği ile yaptığı tutarlı olan ahlaki lider, karar verirken ahlaki açıdan doğru olanı sorgular ve ahlaki ilkeler ile uyumlu ve adil karar vermeye özen gösterir. Bu şekilde olumlu tutum ve davranışlar sergileyen bir yönetici, çalışanını psikolojik anlamda güçlü kılabilir ve psikolojik sermayelerine olumlu katkı yapabilecektir.

Psikolojik sermaye, bireylerin sahip olduğu olumlu yöndeki psikolojik kaynaklarını başka bir deyişle psikolojik varlıklarını ifade eden bir kavramdır. Bu psikolojik kaynaklar; öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılık şeklinde ifade edilmektedir. Öz yeterlilik, bireyin verilen görevi yerine getirmek için gerekli yeterliliğe sahip olduğuna olan inancı ve kendine güven duyması iken; iyimserlik, bireyin yaşadığı olaylara iyi tarafından bakabilmesi ve olumlu bakış açısına sahip olabilmesidir. Umut, bireyin herhangi bir şeyin gerçekleşeceğine yönelik olumlu beklentiler içerisinde olmasıdır. Psikolojik dayanıklılık ise, bireyin karşı karşıya kaldığı stres, değişim gibi zorlu koşullar karşısında yılmaması ve kendisini hızla toparlayabilme becerisine sahip olmasıdır. Bu psikolojik kaynaklardan oluşan ve daha üst düzey bir yapıyı temsil eden

psikolojik sermaye düzeyi, duruma göre değişen ve gelişime açık olan bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan, ahlaki bir iklimin ve ahlaki liderlik algısının, çalışanın psikolojik sermayesine yönelik kaynaklarını artırmada önemli bir faktör olduğu görülmektedir.

İş ortamında sergilenen ahlaki liderlik davranışları çalışanların psikolojik sermayelerini etkilemenin yanı sıra olumlu psikolojik sonuçlarda doğurabilmektedir. Bu olumlu psikolojik sonuçlardan bazıları işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluşturmaktır.

İşe bağlanma; çalışanın görevini yerine getirirken enerjik olması, işini severek ve isteyerek yapması, kendini işe vermesi, zamanın nasıl geçtiğini anlayamaması gibi duygu ve davranışlara sahip olduğu olumlu yönlü bir bağlılık durumudur. Tükenmişliğin tam tersi olan işe bağlanma kavramı (Schaufeli ve Bakker, 2004a: 294), örgütler açısından önem arz eden bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlarda arzu edilmeyen bir durum olarak ortaya çıkan tükenmişlik ile karşı karşıya kalmak istemeyen işletmeler, küresel rekabetle başa çıkmak ve en değerli kaynağı olan insan kaynağından en üst düzeyde yararlanmak için çalışanın kendini tümüyle işine verebileceği ve işiyle bütünleşebileceği bir ortamı inşa edebilme ve bu ortamın oluşturulmasında da ahlaki liderlik algısının varlığının önemini kavrayabilmelidirler.

Yaşam tatmini, bireyin yaşamının geneline yönelik duymuş olduğu memnuniyeti ifade etmektedir (Polatçı, 2015: 30). Bireyin yaşamı, iş ve özel yaşamının toplamından oluşmaktadır (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009: 77). Bu nedenle, yaşam tatmini, çalışanın işinden duymuş olduğu memnuniyeti de içerisinde barındırmaktadır. Yoğun rekabet, küreselleşme, yüksek beklenti ve talepler, çalışılan bireylerle olan ilişkiler, karşı karşıya kalınan çeşitli güçlükler iş yaşamını zorlu bir hale getirmektedir. Bireyin zamanının büyük bir kısmını geçirdiği işinde, bu zorlukların üstesinden en kolay şekilde gelebilmesi ve yaşam tatmini duyabilmesi için mutluluk duyabileceği, huzurlu, umutlu ve iyimser olabileceği bir iş ortamında çalışması gerekmektedir. Böyle bir iş ortamının oluşturulmasında da yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Yöneticilerin ahlaki bir ortam oluşturmaları sonucunda çalışanların ahlaki liderlik algısına sahip olması, yaşamlarından tatmin duymalarında önem arz eden bir ilişkiyi ortaya koymaktadır.

Psikolojik iyi oluş, bireyin kendini iyi hissetmesidir. Çağımızda birçok insan, psikolojik sıkıntılarla karşı karşıya kalmaktadır. Günümüz iş yaşamı karmaşık, zorlu ve stresli olduğundan çalışanın psikolojisini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu nedenle, çalışanın bu zorlayıcı koşulların üstesinden gelebilmesinde psikolojik olarak güçlü olabilmesi ve olumlu hislere sahip olabilmesi oldukça önemlidir. Ancak, çalışanda bu olumlu hislerin oluşabilmesi için yöneticisinin adaletli, güvenilir, şeffaf, tutarlı olduğuna dair ahlaki liderlik algısının mevcut olması önem arz etmektedir.

Araştırmamızın temel amacı, ahlaki liderlik ile işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişki ve bu ilişkide psikolojik sermayenin rolünün incelenmesi olarak belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle bu çalışmada ahlaki liderliğin işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş gibi olumlu sonuçları psikolojik sermaye bağlamında değerlendirilecektir. Çünkü ahlaki liderlik algısı çalışanların umut, dayanıklılık, iyimserlik ve öz yeterlilik olarak ifade edilen psikolojik kaynaklara yani bir bütün olarak olumlu psikolojik sermayelerine olumlu katkı yaparak da işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş gibi olumlu psikolojik sonuçlara etki edebilir. Ayrıca önemli sorunsallardan birisi de iş örgütlerinde ahlaki liderlik davranışları sergilense bile bazı durumlarda işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş gibi olumlu psikolojik sonuçlar ortaya çıkmayabilmektedir. Bunun nedenlerinden birisi çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri olabilir. Başka bir ifadeyle psikolojik sermayesi yüksek/düşük olan bireyler açısından ahlaki liderlik davranışının doğuracağı olumlu psikolojik sonuçlar farklılaşabilir. Çünkü bireylerin umut, dayanıklılık, iyimserlik ve öz yeterlilik düzeyleri algıladıklarına verecekleri tepkiyi etkileyen önemli özelliklerdir.

Yukarıda ifade edilen nedenlerden dolayı araştırmaya ilişkin değişkenler arasındaki ilişki psikolojik sermaye bağlamında değerlendirilecektir. Başka bir ifadeyle, ahlaki liderlik ve olumlu yöndeki sonuçları olarak öngörülen işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişki, çalışanların umut, dayanıklılık, iyimserlik ve öz yeterlilik düzeylerini ifade eden psikolojik sermaye düzeyleri göz önüne alınarak incelenecektir. Söz konusu kavramların bu bakış açısıyla değerlendirilmesinin ise araştırmaya özgün bir değer katacağı düşünülmektedir.

II. ARAŞTIRMANIN TEORİK TEMELLERİ

“Ahlaki Liderliğin İşe Bağlanma, Yaşam Tatmini ve Psikolojik İyi Oluş Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü: Erzurum Organize Sanayi Bölgesi Örneği” başlıklı bu araştırmada, genel olarak ahlaki liderlik, psikolojik sermaye, işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş olguları incelenmiştir.

Ahlaki liderlik kavramı, çalışanların yöneticilerine ilişkin algılarını ifade etmektedir. Dolayısıyla bu algı, çalışanların duygu, tutum ve davranışları üzerinde yönlendirici etkiye sahip olacaktır. Çalışanların örgüt ortamındaki iklime ve liderliğe yönelik algısının olumlu yönde olması, yani ahlaki iklim ve ahlaki liderlik algısına sahip olması; olumlu bir psikolojiye sahip olmalarına ve olumlu örgütsel davranış sergilemelerine katkı yapabilecektir. Bu doğrultuda bir çalışanın ahlaki liderlik algısı, bireysel açıdan psikolojik olarak dayanıklılığı, iyimser oluşu, mutluluğu, psikolojik iyi oluşu, yaşam tatmini duyması; örgütsel açıdan ise, işe bağlanması, yüksek performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi, örgütsel adalet algısına sahip olması, örgütsel bağlılık duyması gibi olumlu sonuçların elde edilmesini sağlayacaktır.

Treviño, Hartman ve Brown (2000)’ a göre, ahlaki liderlik, ahlaki kişilik ve ahlaki yöneticilik şeklindeki iki boyuttan oluşmaktadır. Ahlaki liderliğin ahlaki kişilik boyutu; liderin kişisel özellikleri, sergilediği davranışlar ve karar verme sürecinden oluşmaktadır. Bu boyut, doğruluk, dürüstlük, güvenilirlik şeklindeki kişisel özelliklere sahip olma; doğru olanı yapma, açık olma, başkalarıyla ilgilenme, bireysel ahlaka sahip olma şeklindeki davranışları sergileme; karar verirken değerlere bağlı kalma, tarafsız/ adil olma ve ahlaki karar verme kurallarını izlemeyi içerisinde barındırmaktadır. Ahlaki yöneticilik boyutu ise, gözlemlenebilen eylemler yoluyla rol model olma, ahlaki açıdan ödül ve ceza sistemi kullanma, ahlaki kuralları ve değerleri paylaşmadan oluşmaktadır. Ahlaki kişiliği ve yöneticiliğiyle ahlaki liderlik tarzını benimseyen bir yönetim yaklaşımı, çalışanın olumlu bir algıya sahip olmasını sağlayabilecek ve kendisini örgüt ile bütünleştirerek yani örgütü tam anlamıyla benimseyerek örgütsel açıdan arzu edilen tutum ve davranışlar sergilemesini mümkün kılacaktır. Bu doğrultuda ilgili yazın taraması, arzu edilen tutum ve davranışlardan biri olarak işe bağlanma kavramı üzerinde durmuştur.

Kahn(1990), işe bağlanma kavramını, çalışanın iş ile ilgili rollerine bağlılık duyması olarak tanımlamaktadır. İşe bağlanan çalışan, sahip olduğu tüm kaynakları

(fiziksel, bilişsel ve duygusal) iş ile ilgili rolleri için kullanmaktadır. Söz konusu kavram ile ilgili yazına bakıldığında işe bağlanma düzeyi yüksek olan çalışanlar, işleri için istekli oldukları ve yoğun bir biçimde bağlılık duyduklarından dolayı örgütün amaçlarına ulaşması için yüksek düzeyde performans sergileyebileceklerdir. Bu doğrultuda işe bağlanma kavramının örgütsel sonuçlar doğurabileceği ve bundan dolayı ahlaki liderlik algısı ile desteklenmesi gerektiği söylenebilecektir.

Çalışmada ahlaki liderlik algısının ortaya çıkarabileceği olumlu sonuçlardan bir başkasının da yaşam tatmini olabileceği öngörülmüştür. Yaşam tatmini, bireyin yaşamının genelini olumlu değerlendirme derecesidir (Veenhoven, 1996). Bu açıdan bakıldığında, bireyin yaşamında işi ve işi dışındaki özel yaşamından duyduğu tatmin düzeyleri genel yaşam tatmin düzeylerini etkilemektedir. Dolayısı ile ahlaki liderlik algısının iş tatminini artırarak genel yaşam tatmin düzeylerini artırabileceği öngörülmektedir.

Ahlaki liderlik algısı sonucunda, psikolojik iyi oluşun ortaya çıkacağı da değerlendirilmiştir. Psikolojik iyi oluş, bireyin kendini iyi hissetmesi ve etkili bir biçimde psikolojik olarak işlev görmesinin toplamından oluşmaktadır. Olumlu tutum ve davranışları teşvik eden müdahaleler, iyi oluş düzeyini artırmaktadır (Huppert, 2009). Ahlaki lider, olumlu tutum ve davranışlarıyla takipçilerine örnek olan bireydir. Bu doğrultuda yöneticisinde gözlemlediği olumlu tutum ve davranışlar sonucunda ahlaki liderlik algısına sahip olan çalışanın, psikolojik iyi oluş düzeyinin artabileceği öngörülebilir. Ayrıca, bireyin psikolojisi genel olarak yaşamının tümünden etkilenmektedir. Dolayısıyla, yaşamın bir parçası olan iş yaşamına yönelik algıların bireyin psikolojisinin iyi oluşu üzerinde etkiye sahip olacağı ifade edilebilir.

Psikolojik sermaye; ölçülebilen, geliştirilebilen ve yönetilebilen güçlü yönler ve psikolojik kapasiteleri karşılayan kriterlerden oluşmaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007c: 19). Psikolojik sermaye; öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık şeklindeki boyutlardan oluşan ve bu boyutların toplamından daha üst düzeyde bir yapıyı temsil eden bir kavramdır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007b). Psikolojik sermayeyi oluşturan boyutlar, bireyin sahip olduğu psikolojik kaynaklarını göstermektedir. Bu psikolojik kaynakların yüksek düzeyde oluşu ise hem bireysel hem de örgütsel açıdan olumlu duygu, tutum ve davranışlara sahip olunmasını sağlamaktadır. Bu doğrultuda

çalışmada savunulan görüşlerden birisi de psikolojik sermayeye düzeyinin, çalışanların arzu edilen ve olumlu duygu, tutum ve davranışlardan olan işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş düzeylerini etkileyeceğidir. Çalışmada ayrıca ahlaki liderlik algısının psikolojik sermaye düzeyini artırması aracılığıyla da çalışanların işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş düzeylerini artırabileceği öngörülmektedir.

III. ARAŞTIRMA SORULARI

Çalışanların ahlaki liderlik algılarının; işe bağlanmaları, yaşam tatminleri ve psikolojik iyi oluşları üzerine etkisinde psikolojik sermaye düzeylerinin nasıl bir role sahip olduğunu tespit etmeyi amaçlayan bu çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

1. Çalışanların ahlaki liderlik algıları nasıldır?
2. Çalışanların psikolojik sermayeleri hangi düzeydedir?
3. Çalışanların işe bağlanma düzeyleri ne ölçüdedir?
4. Çalışanların yaşamlarının geneline yönelik tatmini hangi düzeydedir?
5. Çalışanlar ne ölçüde psikolojik iyi oluş düzeyine sahiptir?
6. Çalışanların ahlaki liderlik algılarıyla psikolojik sermaye düzeyleri arasında nasıl bir ilişki vardır?
7. Çalışanların ahlaki liderlik algılarıyla işe bağlanma düzeyleri arasında nasıl bir ilişki vardır?
8. Çalışanların ahlaki liderlik algılarıyla yaşam tatmini düzeyleri arasında nasıl bir ilişki vardır?
9. Çalışanların ahlaki liderlik algılarıyla ile psikolojik iyi oluş düzeyleri arasında nasıl bir ilişki vardır?
10. Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile işe bağlanma düzeyleri arasında nasıl bir ilişki vardır?
11. Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile yaşam tatmini düzeyleri arasında nasıl bir ilişki vardır?
12. Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile psikolojik iyi oluş düzeyleri arasında nasıl bir ilişki vardır?
13. Çalışanların ahlaki liderlik algılarıyla işlerine bağlanmaları arasındaki ilişkide psikolojik sermaye düzeyleri nasıl bir rol oynamaktadır?

14. Çalışanların ahlaki liderlik algılarıyla yaşam tatmini düzeyleri arasındaki ilişkide psikolojik sermaye düzeyleri nasıl bir rol oynamaktadır?
15. Çalışanların ahlaki liderlik algılarıyla psikolojik iyi oluş düzeyleri arasındaki ilişkide psikolojik sermaye düzeyleri nasıl bir rol oynamaktadır?
16. Çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, yöneticilik görevi gibi demografik ve çevresel özellikleri açısından ahlaki liderlik algıları, psikolojik sermaye, işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş düzeyleri ne ölçüde farklılık göstermektedir?

IV. TEZİN YAPISI VE BÖLÜMLERİ

Çalışanların ahlaki liderlik algılarının işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş düzeyleri üzerine olan etkisinde psikolojik sermayelerinin rolünü belirleyebilmeyi amaçlayan bu tez çalışması, iki bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde araştırma modelinde yer alan değişkenlere yönelik kavramsal açıklamalara yer verilmiştir. Bu kapsamda ahlaki liderlik, psikolojik sermaye, işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş kavramları alan yazındaki görüşler çerçevesinde ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, ahlaki liderliğin işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş üzerine etkisinde psikolojik sermayenin rolü incelenmiş ve söz konusu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerine yönelik yapılan bazı çalışmaların sonuçları tartışılmıştır. Bu bölümde ayrıca, araştırma modeli, örneklem seçimi, ölçüm aracının geliştirilmesi, veri toplama süreci ve veri analizine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. Bölüm, verilerin analiz edilmesi sonucunda elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve ulaşılan sonuçların yorumlanmasıyla sonlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. AHLAKİ LİDERLİK

Çalışmanın bu kısmında etik, ahlak, liderlik ve ahlaki liderlik kavramına değinilecektir. Sonrasında ahlaki liderliğin temel boyutları ve ahlaki açıdan liderlik türleri açıklanacaktır. En son aşamada ise ahlaki liderliğin önemine değinilecektir.

1.1.1. Etik ve Ahlak Kavramları

Etik, gelenek ya da yaygın uygulama anlamına gelen Yunanca “ethos” kelimesinden, ahlak ise, gelenek, alışkanlık, yaşam biçimi anlamına gelen Latince “mores” kelimesinden türemiştir. Ahlak; iyi, doğru ya da uygun olan şeyleri açıklar. Bunlar da sırasıyla erdem, dürüstlük, iyilik, doğruluk ve adalet gibi kavramlarla ilişkilidir. Etik ile ahlakın anlamsal kökleri birbirine benzediği için kavramlar genellikle birbirinin yerine kullanılmaktadır. Ancak bu iki terim, normatif analizin iki farklı unsurunu göstermektedir. Ahlak, doğru ile yanlış, iyi ile kötü, haklı ile haksız olan şeyler hakkında değerler ve inançları ifade ederken; etik, ahlakın incelenmesi, gerekçelendirilmesi ve eleştirel analizini ifade etmektedir (Amstutz, 2005: 8).

Etik, doğru ve yanlışla yönelik standartları ifade ederken; ahlak, bireylerin kişiliğini ve davranışlarını ifade eder. Etik, resmi veya mesleki davranış kuralları ile ilgilidir. Ahlak ise, bireyin davranışlarının göreceli olarak doğru ve yanlış olmasıdır. Ahlaki bir yaşam, doğru ve yanlışla yönelik standartlara göre davranışta ve kişilikte iyi olma anlamına gelmektedir. Ahlak ya da ahlaki kavramların yerine sıklıkla “erdem” ifadesi de kullanılmaktadır (Hester, 2003: 200). Etik; doğru, dürüst ve adil olmamız için bize rehberlik eden ahlaki ilke ve tutumlar sistemidir. Etik demek basitçe erdem veya doğru davranış açıklamak demek değildir. Etik, örgüt veya topluluklardaki bireylerin ilişkileri korunsun diye bir meslek, işletme veya toplumun üyelerini yöneten ahlaki davranış standartlarının ifade edilmesi ve sergilenmesidir. Bu konu, toplumdaki veya iş dünyasındaki diğer bireylerle ilgili olarak özel ahlaki seçimler ve eylemlerin ahlakı ile ilgilidir (Mandal, 2010: 5).

Etik, nasıl davranılması gerektiğini gösteren ve ahlaki görev ve yükümlülüklerle dayanan bir sistem veya davranış kurallarını ifade eder. Aynı zamanda etik, doğruyu yanlıştan ayırt etme yeteneği ve doğru olanı yapma kararlılığı ile ilgilenir. Ahlak ise, karakter ve davranış bakımından neyin iyi ve doğru olduğunu belirtir (Josephson, 2014: 80). Etik, bireylerin iyi ve mutlu olması adına toplumdaki olumlu ahlaki davranış ve standartları tanıtan önemli bir faktördür. Etiğin konusu, bireyin davranışları ve bu davranışların sonuçlarının ahlaki açıdan incelenmesidir. Bireysel yaşamda etik, bireyin ilke ve değerleri açısından davranışını ve davranış standartlarını ifade etmektedir (Mandal, 2010: 2).

Etik, bireyin davranışının doğasını ve ahlakını araştıran felsefi bir alandır. Etik, rasyonel olma ve diğer şeylerle ilişkili olma gibi insan doğası ile ilgili konuları araştırdığı için bazı alanlar açısından diğer bilimlerle ilişkilidir. Fakat diğer bilimlerden farklı olarak etiğin odak noktası, insanın doğasını ve davranışını ahlak açısından incelemektir (Roa, 2007: 40).

Montemayor (1994: 8) etiği farklı şekillerde tanımlamıştır. Bu tanımlar şöyledir (Akt. Roa, 2007: 20):

- Etik, bireyin ahlaki davranışı ile ilgili uygulamalı bir bilimdir.
- Etik, ahlaki açıdan bireyin davranışının incelenmesidir.
- Etik, doğruluk ve dürüstlüğü yönelik normlar oluşturma ve insan davranışını incelemeye yönelik sebeplere dayanan normatif bir bilimdir.
- Etik, iyi ve doğru yaşayabileceğimiz eylemlerimizde bize yol gösteren uygulamalı bir bilimdir.
- Etik, doğru yaşam ilkelerini ortaya koyan bilimdir.
- Etik, doğru ve yanlış referans alan insan davranışları bilimidir.
- Etik, ahlak ilkeleri üzerine yapılan bilimsel araştırmadır.

Bir bilim olarak etik, ahlaki açıdan bireyin davranışlarını analiz etmekle ilgilidir. İnsanın davranış yapısını yöneten iki farklı ve çelişkili ilke mevcuttur. Birincisi, bireyler herhangi bir kimseye ya da başkalarına yapılmaması gereken belirli şeyler olduğuna inanırlar. Bireylerin eşyalarının çalınması ya da bedenlerine zarar verilmesi bu duruma örnek olarak verilebilir. İkincisi, bireyler değerlerin kişisel ve bireyler arasında itiraz edilemez olduğuna inanırlar (Roa, 2007: 19). Yukarıda değindiğimiz gibi etik, ahlakın

felsefi açıdan araştırılmasıdır ve bu araştırmayı üstlenmenin birçok farklı yolu varken, filozofların zaman zaman geri döndürdükleri sadece birkaç temel soru vardır. Bu sorular şunları içermektedir: Ahlakın doğası nedir? Ahlakın gerekçesi nedir? Ahlakın gereklilikleri nelerdir? Ahlak için ortaya çıkan önemli zorluklar nelerdir? (Sterba, 2009: 1).

Ahlak kavramının en eski tanımlarından birisi, geleneklere göre davranmaktır. Sonrasında ahlak daha da genişletilerek belirli kurallar, ilkeler ve davranış kodlarına göre davranmak olarak tanımlanmıştır. Pek yakın bir süre içinde de bu kavram, iyi ile kötü ve doğru ile yanlış arasında ayırım yapma olarak ifade edilmiştir. Etik kavramı ise, özellikle Antik Yunan'da felsefenin ortaya çıkmasının bir sonucu olarak gelişmiştir. Etik, ahlaki sorgulamaktadır ve doğru ile yanlış arasında ayırım yapmak için kullanılabilecek temellere yansımaktadır. Etiğin görevi, ahlaki araştırmak, değerlendirmek ve ahlaki önerilerde bulunmaktır (Conradie, 2006: 1). Etik, bireylerin birbirinden bekledikleri ve kabul edecekleri davranışları tanımlayarak temel sosyal ihtiyaçlardan birini karşılamakta ve böylece bireylerin birbiriyle uyumlu ve üretken bir şekilde birlikte yaşamasına izin vermektedir (Roa, 2007: 20).

Etik, davranışın merkezidir. Etik, iyi ya da kötü, memnun olunan ya da olunmayan, mutlu ya da mutsuz hissedilen bir durum veya olaya tepki verir ve bunu yaparken, sadece eylemle değil, eylemin sonucuyla da ilgilenilmelidir. Bu yüzden etik ve etik ile ilgili konular, kararlar ve bu kararların sonuçlarının adil olması ahlak ile ilişkilidir. Etik, ahlaki açıdan doğru veya yanlış olan şeyin ne olduğu ile ilgili kabul edilebilir ilkeler hakkında topluma yol gösterir. (Mandal, 2010:5). Ahlak ise bireyler, toplumlar ve kararlar hakkındaki yargıyı ima eden bir kavramdır (Conradie, 2006: 2).

Ahlak ve ahlaki eylemler, etiğin ölçütleridir. Bu yüzden etik bilimi, ahlak bilimi ile bütünüleşik bir ilişki içerisinde. Fakat takdir edilmelidir ki etik, ahlak ile ilgilenmesine rağmen onunla aynı şey değildir. Yani ahlak, etiğin tümü değildir. Etik bilimi, bir eylemin sonucunun ahlaki açıdan doğru olması durumunda araştırmak ve bilmekle ilgilenir. Bu yüzden ahlak, etiğin ahlaki muhakeme süreci yoluyla araştırdığı bir konudur. Bu, bir bireyin etik olup olmadığını belirlemek için, ahlaki inançlarının ve ahlaki standartlarının toplumda iyi veya kötü, doğru veya yanlış olan şeylere ilişkin ahlaki muhakeme ile incelenmesi gerektiği anlamına gelir (Mandal, 2010: 7).

Felsefenin bir alt dalı olan ve Batı dillerinde “ethics” olarak bilinen disiplin, kültürümüzde ahlak ya da ahlak bilim olarak ifade edilmektedir. Ayrıca kültürümüzde ahlak, uygulamaya yönelik ahlak (cari ahlak) olarak da ifade edilmektedir ve bu da “morality” terimine denk gelmektedir. Bir anlamda ülkemizde ahlak, hem “ethics” hem de “morality” terimlerinin her ikisini de kapsayacak şekilde kullanılmaktadır (Güney, 2006: 138).

1.1.2. Liderlik Kavramı

Tüm disiplinler için son derece önemli bir kavram olan liderlikle ilişki çok sayıda tanım yapılmıştır. Bununla birlikte örgütler açısından iki önemli liderlik tanımından söz edilebilir. Birinci tanıma göre liderlik, sıradan bireylerden olağanüstü performans elde etme yeteneğidir. İkinci tanıma göre liderlik ise takipçi kazanma yeteneğidir (Tracy, 2014: 6).

Liderlik önemli bir olgu olarak şu bileşenlerle kavramsallaştırılabilir.

- a) Liderlik bir süreçtir.
- b) Liderlik etki içerir.
- c) Liderlik grupta meydana gelir.
- d) Liderlik ortak hedefler içerir.

Bu bileşenler bağlamında liderlik; ortak bir hedefe ulaşmak için bir bireyin bir grup bireyi etkilediği bir süreç olarak tanımlanabilir (Northouse, 2013: 5).

Liderlik olarak ifade edilen süreç; lider, takipçiler ve durumsal faktörlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Naktiyok, 2006: 22). Liderlik, liderin takipçisini hedef olarak belirlediği şeyleri ve faaliyetleri yapmaya ikna etme sanatıdır. Bu nedenle liderlerin rolü, arzulanan hedefe yönelik bireyin davranışını yönlendirme süreci içerisinde ortaya çıkar (Mihelič, Lipičnik ve Tekavčič, 2010: 32). Kuramcı ve araştırmacıların büyük çoğunluğu tarafından yaygın bir şekilde kabul edilen liderlik tanımı şu şekildedir: “Liderlik, bir bireyin ortak bir görevin yerine getirilmesinde başkalarının yardım ve desteğini alabildiği bir sosyal etki sürecidir”. Bu tanım açısından liderliğin önemli noktaları; bir grup faaliyeti olması, sosyal etkiye dayalı olması ve ortak bir görev ile ilgili olmasıdır. Bu açıklama oldukça basit görünmesine rağmen, liderlik gerçeği çok daha karmaşıktır. Liderlik sürecinde içsel faktörler (düşünce ve duygular), dinamik dış çevreyi

etkilemek için bireyler arası süreçlerle (çekicilik, iletişim, etki) etkileşime girer. Bu yönlerin her birinde, liderlik sürecinin karmaşıklaşmasına neden olur (Chemers, 2014: 1).

Liderliği anlamının başlangıç noktası, liderliğin esaslarını belirlemekten geçmektedir. Bu doğrultuda doğru bir lider (Palmisano, 2008);

- Cesaret gösterir,
- Israrcıdır. Zorluklarla karşılaştığında pes etmez. Hedef peşinde durmaksızın ilerler,
- Hem misyonu hem hedefi tümüyle hisseder,
- Dürüst ve ahlaklıdır,
- Kararlıdır,
- Beklenmeyen bir durumda başarısız bir davranışta bulunmaz,
- İyi bir dinleyici ve etkili bir iletişimcidir,
- Özsaygıyı oluşturmak için diğerlerinin onayına gerek duymaz,
- Birliğin başarıya götüreceğini ve bölünmenin başarısızlığa yol açacağını bilir,
- Başkalarına ilham verir. Coşkusunu ve otantik davranışını kullanarak onları kendine bağlar,
- Kendisinin almayacağı bir riski, asla başkalarının almasını istemez,
- Bir kriz durumu ile karşı karşıya kaldığında sarsılmaz,
- Misyonu geliştirmek için fırsatlar arar,
- Bireylerarası ilişkilerde diğerlerini nasıl belirleyeceğini bilir,
- Güvenilirdir ve kime güveneceğini çabucak öğrenir,
- Misyonuna sadık kalır,
- Lider olarak tanımladığı diğer bireylerin sadık bir takipçisi ve destekçisi olur,
- Liderliğin bir ego tatmini olmadığını kabul eder.

Liderlik, grup süreçlerinin odak noktası, bir kişilik özelliği, bir ikna etme sanatı, bir etki etme davranışı, belirli bir davranış türü, bir güç ilişkisi, hedeflere ulaşmada bir araç, farklılaşmış bir rol veya yapının başlangıcı olarak görülmektedir. Etkili liderlik ise bir grubun üyeleri arasındaki etkileşim ve grubun sorunları çözme veya hedeflere ulaşma yetkinliği olarak tanımlanmaktadır (Bass, 1990: 20).

Liderlik için 7 ilke mevcuttur. Bu 7 ilke aşağıdaki gibi ortaya konulabilir (Tracy, 2014: 56):

1. *İstek*: Liderlik sorumluluğu ve deneyimi gerçekten istenmelidir.
2. *Karar*: Bedel ödemeye karar verilmelidir ve liderlik ilkeleri uygulanmalıdır.
3. *Kararlılık*: Tüm liderler, kariyerlerini şekillendirirken hem lider olmak hem de lider kalmak için büyük bir kararlılığa sahiptir.
4. *Disiplin*: Öz disiplin, kilit noktadır. Kendine hâkim olma ve kendini kontrol etme yeteneği, liderliğin en üst seviyelerine ne kadar ulaşıldığının önemli belirleyicisi olacaktır.
5. *Rol modelleme*: Hayran olunan liderlerden öğrenilmelidir. Birey, onların davranışlarını kendi davranışlarına nasıl dâhil edebileceğini düşünmelidir.
6. *Çalışma*: Liderlik üzerine kitaplar okunmalıdır, dersler alınmalıdır ve etkili liderliğin ne olduğu öğrenilmelidir.
7. *Uygulama, uygulama, uygulama*: Liderlik öğrenilebilir. Liderlik öğrenilmelidir. Liderlik, medeniyetimizin en büyük ve en acil ihtiyacıdır. Bugün daha önce hiç olmadığı kadar, liderliğe ihtiyaç vardır.

Liderlik, yetenek ve yönlendirme açısından çok boyutludur. Başarılı liderlerin bireyleri ve kuruluşları, görevleri ve süreçleri, kendilerini ve diğerlerini anlamaları gerekir. Liderler, gelecekteki olasılıkları öngörürken mevcut gerçeklerle ilgilenmelidir. Ayrıca liderler, sağlam yapılar ve politikalardan gelen örgütsel şeffaflığı teşvik etmeden tutun cesur vizyonlar yoluyla enerji ve yaratıcılığı ortaya çıkarma, çalışanların her gün lider olarak geliştikleri ve olgunlaştıkları öğrenen örgütler yaratma ve sürekli anlaşmazlıkların olduğu bir dünyada kaçınılmaz olan çatışmayı yönetmeye varıncaya kadar çeşitli konularda yetkin bir şekilde çalışmak için güven ve stratejilere ihtiyaç duymalıdır. Liderler çalışmalarında zihin, kalp ve ruhu kullanırlar. Ayrıca onlar, çoklu örgütsel seviyeler, süreçler, konular ve alanlar arasında gidiş gelişleri yönetmek ve bunları yönlendirmek için bir haritaya ihtiyaç duyarlar (Gallos, 2008: 3).

Liderlik ve yönetim birbirinden farklıdır. Ancak bu farklılık, bireylerin düşündüğü sebeplerden dolayı değildir. Liderlik gizemli ve esrarlı değildir. Bunun “karizma” ya da diğer ilginç kişilik özelliklerine sahip olmayla hiçbir ilgisi yoktur. Liderlik, seçilmiş birkaç kişinin yetki alanı değildir. Aksine, liderlik ve yönetim iki farklı ve tamamlayıcı

eylem sistemidir. Her birinin kendi işlevi ve karakteristik faaliyetleri vardır. Her ikisi de gitgide karmaşıklaşan ve değişken olan bir iş ortamında başarı için gereklidir (Kotter, 2008: 5). Karmaşıklıkla ve değişimle başa çıkma işlevleri, yönetici ve liderliğin karakteristik faaliyetlerini şekillendirir. Her bir eylem sistemi, ne yapılması gerektiğine karar vermeyi, ilişkiler ağıları oluşturmayı ve daha sonra bireylerin işi yapmasını sağlamaya çalışmayı içerir. Fakat yönetici ve liderlerden her biri bu üç görevi farklı şekillerde gerçekleştirir. Yönetici, ilk olarak karmaşıklığı planlama ve bütçeleme yaparak yönetir. Sonrasında organizasyon oluşturarak ve personel istihdam ederek planı gerçekleştirme kapasitesini geliştirir. En son aşamada ise, kontrol ederek ve problemi çözerek planını gerçekleştirdiğinden emin olur. Lider ise, örgütü yapıcı değişime yönlendirmede bir yön belirleyerek işe başlar. Daha sonra, vizyonunu anlayanlara ve onun başarısına kendini adanmış ittifaklar oluşturabilenlere görevler verir. Son aşamada ise, değişim yönündeki büyük engellere rağmen temel ihtiyaç, değer ve duygulara hitap ederek bireyleri doğru yönde etkiler ve böylelikle motive ederek ve ilham vererek vizyonuna ulaşır (Kotter, 2008: 7).

Yönetim ve liderlik yakın ilişkiye sahip olmalarına rağmen birbirlerinden farklıdır. Yönetim, hedeflere ulaşmak için mevcut kaynakların tümünü etkili bir şekilde kullanma sürecidir. Liderlik ise, hedeflere ulaşılmasını sağlayan en önemli kaynağa yani bireylere odaklanır. Yönetim muhakkak liderlik içerir. Liderlik de muhakkak yönetim içerir. (Armstrong, 2012: 28). Yönetim karmaşıklıkla başa çıkmakla ilgili iken, liderlik değişiklikle başa çıkmakla ilgilidir. Yönetim uygulamaları ve prosedürleri, büyük yani kompleks örgütlerin ortaya çıkışına yanıttır. İyi yönetimin olmadığı kompleks örgütler, varlıklarını tehdit edecek biçimde kaos ortamı yaratma eğilimindedirler. İyi yönetim, ürünlerin kalitesi ve karlılığı gibi önemli boyutlara belli bir derecede düzen ve tutarlılık getirir. Liderliğin bu kadar önemli hale gelmesinin bir nedeni, iş dünyasının daha rekabetçi ve daha değişken hale gelmesinden dolayıdır. Hızlı teknolojik değişim, büyük uluslararası rekabet, piyasaların serbestleştirilmesi, sermaye yoğun endüstrilerde aşırı kapasite ve iş gücünün değişen demografileri bu değişime neden olan birçok faktör arasında yer almaktadır. Dün yapılan işi yapmak veya biraz daha iyi yapmak gibi bir sonuç, artık başarı için bir formül değildir. Bu yeni ortamda hayatta kalmak ve etkili bir şekilde rekabet etmek için daha fazla değişiklik yapmak gerekmektedir. Daha fazla değişiklik ise her zaman daha fazla liderlik gerektirir (Kotter, 2008: 6).

Tüm bu ifadelerden yola çıkılarak liderlik, bir bireyin diğer bireyleri hedefler doğrultusunda yönlendirme ve harekete geçirme gücü olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle liderlik, bir grup bireyi etkileme ve bu grup tarafından takip edilme sürecidir. Takipçileri tarafından izlenen lider, takipçilerini motive eder, onlara ilham kaynağı olur, yol gösterir ve öncülük eder. Böylelikle takipçilerinin yaratıcı özelliklerinin ortaya çıkmasına yardımcı olur. Ayrıca lider, değişimin sürekli olduğu bir dünyada değişimle nasıl başa çıkacağını yani değişimi nasıl yöneteceğini bilir.

1.1.3. Ahlaki Liderlik Kavramı

İngilizce karşılığı “ethical leadership” olan ahlaki liderlik kavramı, ülkemizde yapılan çalışmaların bazısında “etik liderlik” (Arslantaş ve Dursun, 2008) olarak karşılık bulurken; bazısında da “ahlaki liderlik” olarak karşılık bulmuştur (İşcan, 2002: 87; Güney, 2006: 135). Etik liderlik ve ahlaki liderlik kavramının iç içe oluşu nedeniyle her iki kullanımın da sakınca yaratmayacağı düşünülmektedir. Ancak liderliğin etik kavramı ile birlikte anılması kavramsal karışıklığa yol açabileceğinden dolayı “ahlaki liderlik” kullanımının daha uygun olduğu ifade edilmiştir (Yanık, 2014: 26). Bu nedenle bu çalışmada da ahlaki liderlik ifadesi tercih edilmiştir.

Literatüre bakıldığında, ahlaki liderlik ve etkileri hakkında deneysel temelli bilgi sınırlıdır. Ahlaki liderlik, büyük ölçüde iş etiği ve liderlik olarak ifade edilen iki literatürün kesişim noktasında yer almaktadır (Treviño, Brown ve Hartman, 2003: 6).

Örgütlerin bir yapısı vardır. Örgüt üyeleri, ortak hedeflere verimli ve etkili bir şekilde ulaşmak için farklı görevler, roller ve sorumluluklar üstlenirler. Örgütsel yapılar, liderler ve takipçileri de içermektedir. Liderlerden yönlendirme, çalışma kontrolü sağlama ve genellikle örgütün amaçlarına ulaşmak için gerekli olan işlevleri yerine getirme davranışı beklenir. Başarılı örgütlerde başkalarına liderlik etme anlamındaki doğru liderlik davranışı; kaynakların tahsis edilmesi, çalışanların izlenmesi ve yönlendirilmesi ile örgütte birlik ruhunu oluşturmak gibi rutin faaliyetlerden daha fazlasıdır. Doğru liderlik, liderin örgüt misyonunu yerine getirmek için formüle ettiği vizyonun gerçekleştirilmesi doğrultusunda takipçilerini yönlendirmesidir. Açıkça görülüyor ki, örgütlerin liderliğe ihtiyacı vardır. Lider olmadan örgüt, çalkantılı çevrede başıboş ve düzensiz bir gemi gibidir (Mendonca ve Kanungo, 2007: 2).

Liderlik, arzulanan sonuçların ötesinde diğer bireyleri etkileme ve onlara ilham verme olarak tanımlanmaktadır (Nevarez ve Wood, 2010: 57). Bu tanım, lider olmanın idari bir görev (başkan, başkan yardımcısı, dekan, yönetici, koordinatör vb.) gibi güç pozisyonu ile ilgili olması gerekmediğini göstermektedir. Ortak bir amaç doğrultusunda diğer bireyleri yönlendiren bir birey, görevi ne olursa olsun liderdir. Liderlik esasında çok daha doğal bir girişimdir. Liderlik, kurum içindeki herhangi bir konumdan kaynaklanabilir. Etik (teori) ve ahlak (uygulama) arasındaki farka benzer şekilde, liderlik de bir eylemi veya uygulamayı gösterir. Dolayısıyla birey, etik ve liderlik kelimelerini birleştirdiğinde, liderlik uygulaması yoluyla ahlaki standartları yerine getirdiği varsayılır. Bu düşünceyle birlikte ahlaki liderlik, ahlaki yaşam için belirlenmiş bir standardı temsil etmekle birlikte arzulanan sonuçlara yönelik diğer bireylere ilham verme uygulamasıdır. Liderlik açısından başkalarına ilham verme eylemi, daha yüksek bir ahlaki yaşam standardı için diğerlerine ilham vermenin yanı sıra hem kişisel hem de profesyonel açıdan ahlaki standartlara bağlılığı ifade etmektedir. Dolayısıyla liderlik hem ahlaklı olmayı hem de diğer bireyler arasında ahlaki teşvik etmektedir (Wood ve Nevarez, 2014: 16).

Liderlik söz konusu olduğunda ahlak, liderlerin ne yaptıkları, davranışlarının doğası açısından kim oldukları ve erdemlilikleri ile ilgilidir. Liderlik kararlarına, ahlaki konular üstü kapalı olarak veya açıkça dâhil edilir. Liderlerin yaptığı seçimler ve belirli bir duruma verdikleri tepkiler, ahlaki kurallar yoluyla bilgilendirilir ve yönlendirilir. Ayrıca, bu seçimler ve tepkiler, liderlerin ahlaki gelişmelerinden de etkilenir (Kabeyi, 2018: 374).

Brown, Treviño ve Harrison (2005: 117)' a göre sosyal öğrenme teorisi, ahlaki liderliği anlamak için kuramsal bir temel sağlamaktadır. Bu teori, bireylerin rol modellerinin (öğretmenler, ebeveynler ve liderler gibi) nasıl davrandığını gözlemleyerek uygun davranış standartlarını öğrenebileceğini ileri sürmektedir. Bu teoriye göre ahlaki liderler, kendi davranışları ile çalışanlara ahlaki davranışı öğretirler. Ahlaki liderler ilgili rol modelleridir, çünkü örgüt hiyerarşilerinde takipçilerinin dikkatini çekmelerine olanak sağlayan güçlü ve görünür konumlara sahiptirler. Bu liderler, ahlaki beklentileri resmi süreçler (ör. ödüller, politikalar) ve kişisel örnek (ör. başkalarına kişilerarası muamele) yoluyla iletirler (Brown ve Mitchell, 2010: 585). Sosyal öğrenme teorisi, ahlaki liderlerin çalışanların ahlaki davranışlarını etkilemesi gerektiğini ileri sürmektedir. Çünkü ahlaki liderler, takipçilerin dikkatini çeken ve devam ettiren ilgi çekici ve meşru modellerdir.

Ahlaki liderler, ahlaki davranışın önemini ve rolünü aktarırlar ve çalışanlarını hesap verebilir kılmak için ödül sistemini kullanırlar (Brown ve diğ., 2005: 132).

Ahlaki liderlik, bireysel eylemler ve bireyler arası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışın gösterilmesi ve bu tür davranışların iki yönlü iletişim, güçlendirme ve karar verme yoluyla takipçilere tanıtılmasıdır (Brown ve diğ., 2005: 120). Bu tanım, ahlaki liderliği liderliğin olumlu biçimleri arasına yerleştirmekte, liderin davranışına odaklanmakta ve böylelikle kişisel özellikler ile tutumları fiili davranışlardan ayırmaktadır (Mihelič ve diğ., 2010: 33). Bu tanımın ilk kısmı (normatif olarak uygun davranışın gösterilmesi) ahlaki liderliğin ahlaki kişilik yönüne, ikinci kısmı (bu tür davranışların takipçilere tanıtılması) ise, ahlaki liderliğin ahlaki yöneticilik yönüne atıfta bulunmaktadır (Toor ve Ofori, 2009: 535). Tanımdan da anlaşıldığı üzere ahlaki liderliğin “ahlaki kişilik” ve “ahlaki yöneticilik” olmak üzere iki yönü yani iki boyutu bulunmaktadır (Treviño ve diğ., 2000: 129; Brown, 2007: 141). Ahlaki liderliğin bu iki boyut ile ifade edilişi Platon’a kadar uzanmaktadır. Sonrasında Chester Barnard da ahlaki liderliği “ahlaki kişilik” ve “ahlaki yöneticilik” şeklinde iki boyutuyla ele almıştır (Treviño ve diğ., 2000: 129). Ahlaki liderlik davranışı, günümüzde çoğunlukla bu iki boyutuyla ele alınmaktadır.

Ahlaki liderlik, bireysel eylemlerin ve bireylerarası ilişkilerin kullanılması yoluyla normatif olarak uygun davranışın sergilenmesi ve bu davranışlara takipçileri teşvik etmesi olarak tanımlanır. Ahlaki liderlik, örgüt içinde iki yönlü iletişim, pekiştirme ve karar verme gibi araçların kullanılması yoluyla icra edilir (Kabeyi, 2018: 374). Bir diğer tanıma göre ahlaki liderlik, paylaşılan değerlere dayalı olumlu, sağlam, sürdürülebilir sonuçlar elde etmektedir (Vanourek, 2013: 190)

Guy (1990)’ a göre ahlaki açıdan lider olmak, neyin doğru neyin yanlış olduğu hakkında sorular sorma olarak ifade edilen soruşturma sürecidir ve takipçiler ile diğerleri için belirli eylemlerin doğruluğu veya yanlışlığı konusunda örnek oluşturma olarak ifade edilen davranış biçimidir (Mihelič ve diğ., 2010: 32).

Birçok yönetici ve araştırmacı, ahlaki liderliğin ya bir serap olduğuna ya da sadece iyi bir karaktere sahip olma ile ilgili olduğuna inanmaktadır. Onlar, “doğru değerler”e sahip olmayı ya da bir bireyin “güçlü karakter”inin yeterli olduğunu iddia etmektedirler. Onlar için ahlaki lider, ahlaki ikilemleri kolayca tespit edecektir. Ahlaki lider, yol

boyunca meydana gelebilecek herhangi bir yanlış duruma karşı koyarak diğerlerine örnek olacaktır. İyi karakter ve doğru değerler muhakkak önemlidir. Ancak ahlaki liderlik, daha karmaşıktır (Leigh, 2013: 6).

Ahlaki liderler, dürüst, ilgili ve ilkeli olarak adil ve dengeli kararlar veren bireylerdir. Bu liderler, takipçileriyle sık sık etik hakkında konuşur, şeffaf ahlaki standartlar belirler ve bu standartların takip edildiğini görmek için ödül ve cezaları kullanır. Son olarak, ahlaki liderler sadece iyi bir oyundan bahsetmezler. Aynı zamanda bu liderler, söylediklerini uygularlar ve ahlaki davranış için proaktif rol modeli olurlar (Brown ve Treviño, 2006: 597).

Ahlaki liderler, verdikleri kararların uzun vadeli sonuçlarını, sakıncalarını ve yararlarını düşünürler. Ahlaki liderler, alçakgönüllü olup daha fazla iyilik için çabalar, adalet için çalışır, sorumluluk alır ve her bireye saygı gösterirler. Ayrıca, ahlaki liderler yüksek ahlaki standartlar belirler ve bunlara uygun hareket ederler. Bu liderler, kendi davranışları yoluyla örgütün ahlaki değerlerini etkilerler. Bunların yanı sıra ahlaki liderler, takipçileri için rol modeli olarak hizmet eder ve onlara bir kuruluş içinde belirlenen davranışsal sınırları gösterirler. Bu liderler, dürüst, güvenilir, cesur olan ve doğruluk gösteren bireyler olarak algılanırlar. Ahlaki liderlerin içsel değerleri eyleme dönüştürerek söyledikleri ile yaptıkları ne kadar tutarlı olursa, takipçilerinden elde edecekleri güven ve saygı düzeyi de o kadar artar (Mihelič ve diğ., 2010: 31).

Gayri ahlaki liderlik, kasıtlı veya kasıtsız, pasif veya aktif ve tekrarlayan bir etki ile bir bütün olarak bireyler, örgüt ve/veya topluma zarar veren bir süreçtir (Lašáková ve Remišová, 2015: 323). Bir başka tanıma göre gayri ahlaki liderlik, yasadışı olan ve/veya ahlaki standartları ihlal eden örgüt liderleri tarafından gerçekleştirilen davranışlar ve alınan kararlar ile takipçilerin gayri ahlaki davranışlarını destekleyen süreç ve yapıları aşıl原因 süreçtir (Brown ve Mitchell, 2010: 588). Gayri ahlaki liderliği tanımlayan bazı davranış biçimlerine bakıldığında gayri ahlaki lider (Sims, 2017: 242):

- Kötü bir tavırla liderlik eder,
- Takipçilerine ve kendisiyle eş düzey olan bireylere yalan söyler,
- Başkalarından faydalanır,
- Grup başarılarından kendisine pay çıkarır,
- Ahlak dışı bir tarz ile güç kazanmak için siyaseti kullanır,

- Örgütün ortak faydasına odaklanmaz,
- Takipçilerini desteklemez,
- “İkiyüzlü” davranış sergiler,
- Takipçilerini şahsi çıkarı için feda eder,
- Takipçilerine yol gösteren bir model olmakta başarısızdır.

Gayri ahlaki liderlik, örgütsel ortamda yönetsel gayri ahlaki davranışın en ciddi örneklerinden birini temsil eder ve örgütlerin yanı sıra çalışanlara zarar verir. Çalışanların endişeleri, çaresizlik, hayal kırıklığı, düşük iş tatmini, liderlere olan güven kaybı, işe yabancılaşma ve özel yaşamlarına ilişkin olumsuz durumların hepsi gayri ahlaki liderliğin olumsuz sonuçlarını oluşturmaktadır (Lašáková ve Remišová, 2015: 319-320). Gayri ahlaki liderlik, doğru ile yanlış arasında ayırım yapamaz. Ortak ahlak ve iyi davranış kuralları ihlal edildiğinden dolayı, liderlik süreci bozulur (Kellerman, 2004: 34). Gayri ahlaki liderlik, liderlerin kendi davranışlarının ötesine geçer. Liderler, örgütsel hedeflere ulaşmak için örgüt içinde yanlış ve gayri ahlaki davranışları teşvik edebilirler (Brown ve Mitchell, 2010: 588).

Gayri ahlaki liderlik sürecini açıkça gösteren sınıflandırma şu şekildedir (Lašáková ve Remišová, 2015: 324):

- a) Ahlaki ilkeleri ihlal eden davranışlar sergilenir,
- b) Ahlaki olmayan davranışı destekleyen ya da mümkün kılan çalışma ortamındaki süreçler ve uygulamalar aşılır,
- c) İşyerinde ahlaki kurallar kasıtlı olarak yönetilmez,
- d) Başkalarına liderlik etme yönü hiç yoktur,
- e) Bireysel kazanç ve kâr her şeyin üstünde tutulur,
- f) Bir örgütte belirlenen kurallar ve süreçler korunmaz,
- g) Örgütsel hedeflere ulaşmak, liderin mesleki yetenek ve becerilerinin eksikliğinden dolayı engellenir.

Özetlemek gerekirse, ahlaki liderlik; doğruluk, dürüstlük, adalet, saygı, ahlak ve ilkeli olma gibi değerlere sahip olan bir bireyin, bu değerler doğrultusunda davranışlar sergileyerek takipçileri için rol model olması ve takipçilerini bu değerler doğrultusunda yönlendirmesi olarak tanımlanabilir. Gayri ahlaki liderlik ise, liderin ahlaki ilkelere aykırı

hareket ederek ahlak ile bağdaşmayan davranışlar sergilemesi ve şahsi çıkarlarını her şeyin üzerinde tutması olarak ifade edilebilir.

Tüm bu ifadeler doğrultusunda ahlaki liderlik ve gayri ahlaki liderlik sürecinin işleyişinin birbirinin tam tersi olduğu söylenebilir. Ahlaki ve gayri ahlaki liderliğin çeşitli kriterler açısından karşılaştırılması ise Tablo 1.1’de gösterilmektedir.

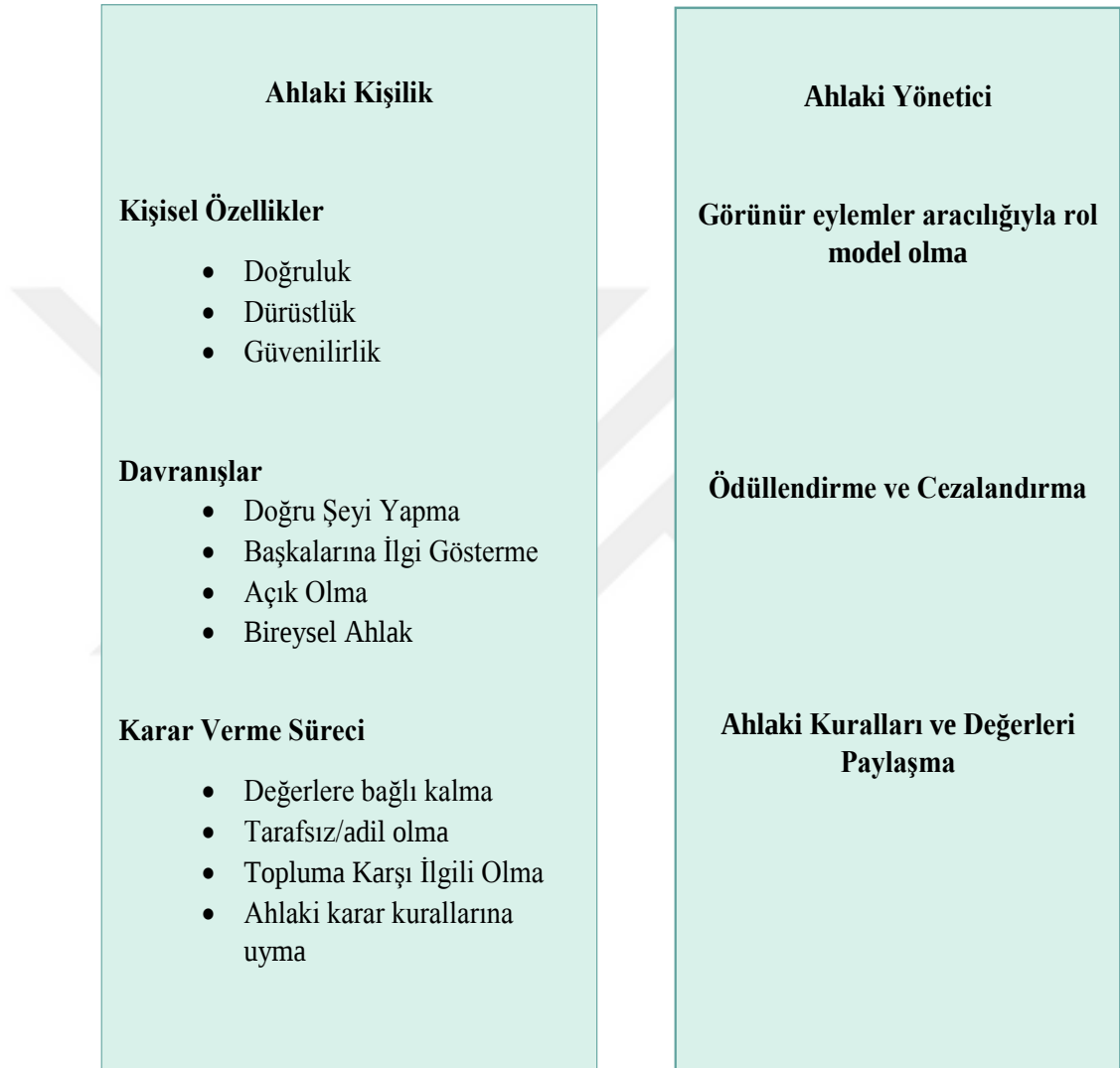
Tablo 1.1. Ahlaki Liderliğin Değerlendirilmesinde Önerilen Kriterler

Kriter	Ahlaki liderlik	Gayri ahlaki liderlik
<i>Liderin gücünü ve etkisini kullanması</i>	Takipçilere ve örgüte hizmet eder.	Kişisel ihtiyaçlarını ve kariyer hedeflerini karşılar.
<i>Birden çok paydaşın farklı çıkarlarını ele alma</i>	Paydaşları dengelemeye ve bütünleştirmeye çalışır.	En çok fayda sağlayan koalisyon ortaklarını destekler.
<i>Örgüt için bir vizyonun geliştirilmesi</i>	Kendi ihtiyaçları, değerleri ve fikirleri hakkında takipçi bilgisini baz alarak bir vizyon geliştirir.	Örgütün başarılı olmasının yegâne yolu olarak kişisel vizyonu kabul ettirmeye çalışır.
<i>Lider davranışının bütünlüğü</i>	Benimsenen değerlerle tutarlı olacak şekilde davranır.	Kişisel hedeflere ulaşmak için çıkarlarına uygun düşen şeyi yapar.
<i>Liderin kararlarında ve eylemlerinde risk alması</i>	Misyonu gerçekleştirmek veya vizyona ulaşmak için kişisel riskleri almaya ve eylemleri yapmaya isteklidir.	Lider için kişisel risk içeren gerekli kararlar veya eylemlerden sakınır.
<i>İlgili bilgi faaliyetlerinin iletilmesi</i>	Olaylar, sorunlar ve eylemlerle ilgili bilgilerin tam ve zamanında açıklanmasını sağlar.	Takipçilerin, sorunlar ve ilerleme hakkındaki algılarını etkilemek için aldatma ve çarpıtma kullanır.
<i>Takipçilerin eleştirisine ve görüş ayrılığına tepkisi</i>	Daha iyi çözümler bulmak için eleştirel değerlendirmeyi teşvik eder.	Herhangi bir eleştiriye veya görüş ayrılığını caydırır ve bastırır.
<i>Takipçilerin becerilerinin ve öz güvenlerinin geliştirilmesi</i>	Takipçileri geliştirmek için koçluk, mentorluk ve eğitimi kullanır.	Takipçileri zayıf kılmak ve lidere bağımlı hale getirmek için gelişimi önemsizleştirir.

Kaynak: Yukl, (2010: 350).

1.1.4. Ahlaki Liderlik Kavramının Boyutları

Ahlaki liderlik kavramı, ahlaki kişilik ve ahlaki yöneticilik şeklinde iki boyuttan oluşmaktadır. Ahlaki liderliğin iki ayağı olan bu boyutlar Şekil 1.1’ de gösterilmektedir. Bu iki boyut sonraki kısımlarda ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.



Kaynak: Treviño ve diğerleri, (2000: 131).

Şekil 1.1. Ahlaki Liderlik Kavramının Boyutları (Ahlaki Liderliğin İki Ayağı)

1.1.4.1. Ahlaki Kişilik Boyutu

Ahlaklı bir kişi olmak, ahlaki liderliğin temelini oluşturmaktadır. Ancak, ahlaki liderlik konusunda bir itibar geliştirmek için bu temeli başkalarına iletme, lider için zorlu bir iştir. Ahlaklı bir kişi olarak görülme, başkalarınca belirli kişisel özelliklere sahip

olunduğu, belirli davranışlarda bulunulduğu ve ahlaki ilkelere dayalı kararlar alındığının düşünülmesi anlamına gelmektedir. Ayrıca, bu ahlaki çekirdeğin güvenilir olması gerekmektedir (Treviño ve diğ., 2000: 130).

Ahlaklı bir kişi olmak, doğru olanı yapmaya veya erdemli olmaya istekli olmak demektir. Yani burada ahlaki kişilikten bahsedilmektedir. Ahlaki kişilik düşüncesi, belirli bir ahlaki bilgi türü ile ilgilidir. Yani doğru ve yanlış arasındaki farkın bilgisi, kaçınılmaz olarak bu farkın önemsenmesini gerektirir. Ahlaki kişilik, sadece ahlaki açıdan yetenekli olmak değil, aynı zamanda bu yeteneği kullanan biri olmak demektir. (Schramme, 2014: 230). Ahlaki kişilik boyutu, liderin kişisel ve mesleki yaşamında gösterdiği dürüstlük ve fedakârlık gibi kişisel özellikleri ve ahlaki karakteristikleri bakımından kişiliğiyle ilgilidir (Eisenbeiß ve Brodbeck, 2014: 344). Ahlaki kişilik boyutu, ahlaki liderlik teriminin “ahlaki” kısmını göstermektedir ve bu boyut, çalışanlar arasında ahlaki liderlik itibarını geliştirmede hayati derecede öneme sahiptir. Bu boyut, liderin takipçilerine nasıl davrandığının göstermektedir (Treviño ve Nelson, 2010: 159). Kısaca ahlaki liderlik kavramının ahlaki kişilik boyutu; kim olunduğu, ne yapıldığı ve neye karar verildiğini kapsar ve başkalarının bir bireyin bu boyutu hakkında bilgi sahibi olmasını sağlar (Treviño ve diğ., 2000: 141).

Ahlaki liderliğin "ahlaki kişilik" boyutu, ahlaki liderliğin esasını temsil eder ve ahlaki liderliğe yönelik bir itibar geliştirmek için önemli bir ön koşuldur. Çünkü liderler, diğerlerinin onlar hakkında bildiği özellikleri, davranışları ve kararlarıyla ilişkilendirilir. Ahlaki kişilik boyutu ile ahlaki bir birey olma itibarına sahip olunmalıdır. Ahlaklı bir birey olmak için itibara sahip olmak, liderin ne yapması gerektiğini (yani iyi bir başlangıç) çalışanlara söyler ve ahlaki yönetimi (yani örgütteki diğer bireylere ahlaki mesajları iletme) gerektirir (Treviño ve diğ., 2000: 133).

Ahlaki kişilik boyutu, bir birey olarak ahlaki liderin niteliklerini ifade eder. Güçlü ahlaki kişiliğe sahip olan liderler, dürüst ve güvenilirlerdir. Bu liderler, diğer bireylere ilgi gösterirler ve aynı zamanda ulaşılabilir olarak görülürler. Çalışanlar dinleyeceklerini bildiklerinden dolayı bu liderlere sorunları ve endişeleri ile gelirler. Ahlaki kişiliğe sahip olan bu liderlerin, adil ve ilkeli oldukları konusunda itibarı vardır. Bu liderler hem özel hem de mesleki yaşamlarında sürekli ahlaki olarak görölmektedirler (Brown ve Mitchell, 2010: 584).

1.1.4.1.1. Ahlaki Liderlerin Kişisel Özellikleri

Kişisel özellikler, değişmeyen kişisel karakteristik özelliklerdir. Yani, bireyler çeşitli zaman ve durumlar karşısında oldukça öngörülebilir şekillerde davranırlar ve gözlemciler, bireyleri bu özellikleri ile tanımlarlar. Kişisel özelliklerin iki temel varsayımı bulunmaktadır. Birinci varsayım, kişisel özelliklerin zaman içerisinde değişmediğidir. İkinci varsayım ise, kişisel özelliklerin genellikle davranışı doğrudan etkilediğine inanılmasıdır. Yöneticilerin ahlaki liderlikle en çok ilişkili olan kişisel özellikleri; doğruluk, dürüstlük ve güvenilirliktir (Treviño ve diğ., 2000: 130; Matthews, Deary ve Whiteman, 2003: 3)

Doğruluk: Dürüstlük ve güvenilirlik özelliklerini kapsayan bütüncül bir özelliktir (Treviño ve diğ., 2000: 130). Doğruluk, tutarlılıktır. Doğruluk; söylediği şeyi yapmak, takip etmek ve gerçekleştirmektir. Bir başka ifadeyle doğruluk, bireyin geçmişte söylediklerini yapmış olmasından dolayı yeni bir şey söylediğinde diğer bireylerin ona inanmasıdır (Treviño ve diğ., 2003: 18). Doğruluk; ilkeli, şerefli, dürüst, cesur olmak ve inançlara göre hareket etmek; ikiyüzlü ya da vicdansız olmamak ve ilkeyi göz ardı eden “amaç aracı meşru kılar” felsefesini benimsememektir (Josephson, 2014: 81). Bir bireyin doğruluğu; onun eylemleri, değerleri, metotları ve ilkelerinin tutarlılığı ile ilgilidir. Doğruluk, doğru sözlülük ve dürüstlük hissine sahip olma özelliği olarak görülmektedir (Burke ve Barron, 2014: 24) Doğruluk, sadece yalan söylememek değil aynı zamanda üzücü de olsa gerçeği tümüyle anlatmaktır. Etkileşimlerde tam bir bütünlük sağlanamazsa, kimse lidere güvenemez. Güvenilir olmayan bir lideri de kimse takip etmez (George, 2008: 94).

Dürüstlük: Bir bireyin ahlaki kişiliğini ifade eder ve yalan söyleme, hile veya hırsızlığın aksine doğruluk ve doğru sözlülük gibi erdemli nitelikleri belirtir. Dürüstlük, önemli bir ahlaki davranıştır. Dürüst bir birey, ahlaki olarak; dürüst olmayan bir birey ise ahlaka aykırı olarak nitelendirilir (Burke ve Barron, 2014: 25). Dürüstlük ya da doğruyu söyleme, doğruluğa eşlik eden bir erdemdir. Doğruyu söyleme, doğruluk için gereklidir fakat yeterli bir koşul değildir (Pops, 2010: 64). Dürüstlük; doğru, samimi, açık sözlü, özü sözü bir, içten ve candan olmak; hile yapmamak, çalmamak, yalan söylememek, kandırmamak veya aldatıcı davranmamaktır (Josephson, 2014: 81). Dürüst olmak, bütün yönleriyle güvenilir olmak demektir. Liderler, dürüst olma görevini liderlik ettiği bireyler

zorlu olsa bile yerine getirmelidir. Dürüstlük, bireylerin etki alanını genişletmede bir araçtır. Dürüstlüğün anahtarı, bencil olmamaktır. Dürüstlük; özverili olma, kendini paylaşma ve fedakârlıktır. Çünkü doğruluk ile hareket etmek ve dürüst olmak, takipçilerin gözüne iyi görünmekten daha önemlidir. Dürüstlük, güçlü bir yaşam ilkesidir. Dürüst olan liderler, onları takip eden herkes için model ve örnektir. Bireyler, liderlerinin dürüst olmasını ister. Çünkü onlar güvenebilecekleri, onları kabul eden ve onlarla ilgilenen liderleri takip etmek isterler. Aynı şekilde dürüstlük, liderleri takipçileri ile ilişkiler geliştirmesi için güçlendirir (Linzey, 2015: 32).

Güvenilirlik: Güven, ilişkilerde tutarlılık, güvenilirlik ve öngörülebilirlik ile ilgilidir (Treviño ve diğ., 2000: 130). Güven ve saygı liderliğin temelleridir (Burke ve Barron, 2014: 24). Güven, ilişkiler ve iş birliğinin işleyişi için bir temel oluşturmaktadır ve somut değildir. Yani güven, entelektüel bir varlık, bir beceridir ve bu da liderlerin gücünü etkilemektedir. Güven vasıtasıyla liderlik, çalışanlara karşı güvenilir davranış vurgular. Güvenilirlik, örgüt içi ile kişiler arası çalışma ilişkileri bağlamında ve lider davranış yoluyla incelenir. Güven, örgütlerde işleyen ilişkilerin temel bir ögesidir. Örgütlerdeki çalışanlar, günlük davranış ve eylemleriyle güvenilirlik yaratırlar. İşyerlerindeki güvensizlik hissi; alay, çatışmalar ve anlaşmazlıklar gibi ortamla ilişkili sorunlara sıklıkla sebep olabilir. Ancak, güven inşa etmek ve sürdürmek zordur. Bir liderin kişisel özellikleri, davranış, liderlik tarzı ve becerileri; güven inşa etme ve güvenilirlik izlenimi yaratmada oldukça önemlidir (Savolainen ve Häkkinen, 2011: 52).

Özetle, Hallinger (2003)' e göre doğruluk, dürüstlük ve güvenilirlik, ahlaki ve etkili bir liderin özellikleri ya da üç temel ayağı olarak nitelendirilir. Liderin bu özellikleri, çalışanlarını idare ederken şeffaf olduğunu göstermekte ve takipçilerini görevlerine ve çalışmalarına adanmaya teşvik etmektedir (Eldakak, 2014: 78).

1.1.4.1.2. Ahlaki Liderlerin Sergilediği Davranışlar

Ahlaki liderlik için kişisel özelliklerin yanı sıra, davranışlarda oldukça önemlidir. Davranışları oluşturan unsurlar şu şekildedir:

- Başkalarının görmediği durumlarda dahi davranış biçimi,
- Başkalarının söyleneni değil, neden yapıldığını yargılaması,
- Başkalarının izlemesi ve gözlemleri sonucunda kim olunduğuna karar vermesi.

Önemli davranışlar; doğru olanı yapmak, başkalarına ilgi göstermek, doğru davranmak, açık olmak, iletişim kurmak ve kişisel yaşamda ahlaklı olmaktan oluşmaktadır (Treviño ve diğ., 2000: 131-132).

Doğru Şeyi Yapma: Doğru şeyi yapma, karmaşık bir meseledir. Bu düşünceye sahip olan bireyler, hakkaniyete uygun olan şeyi yapmayı isterler. Bu bireyler, başkalarının ihtiyaçlarını göz önünde bulundururlar ve sonuç hakkında her bir bireyin iyi hissetmesini isterler (Hass, 2002: 14). Ahlaki liderlikte, doğru şeyi yapmayı gerektirmektedir (Treviño ve diğ., 2003: 18). Ahlaki liderler, doğru şeyi yapma tutkusuna sahiptirler. Bu tutku, motivasyon veya ilham gibi ahlaki kavramları bir arada tutan bir yapıştırıcıdır. Birçok kişilik ya da eğilim özelliği gibi, doğru şeyi yapma motivasyonunun nereden geldiği her zaman belli değildir. Bazı liderler, doğru şeyi yapma duygusuna sahip olarak doğabiliyorken; diğerleri, bu duyguyu zamanla ruhsal, mantıksal veya deneyimsel kaynaklar yoluyla geliştirir. Kaynağı ne olursa olsun, doğru şeyi yapma duygusu olmadan bir bireyin ahlaki bir lider olarak algılanması zordur. Bu duygu, diğer özelliklere veya alışkanlıklara yol açan veya bunları kolaylaştıran temel özellik haline gelir (Carroll, 2003: 10).

Başkalarına İlgi Gösterme: Liderin hedeflerine ulaşmak isteyen bireylere ilgi göstermesi, başkalarına ilgi göstermek olarak ifade edilebilir (Goodwin, 2006: 30). Özgecilik olarak da ifade edilen bu davranış (Brown ve Treviño, 2006: 598), hem niyetleri hem de eylemleri içeren çok geniş kapsamlı davranışsal bir yapıdır. Eylemler, özverili veya başka türlü olmalarına bakılmaksızın başkalarına fayda sağlayan yardım, iş birliği ve güç gibi birçok olumlu sosyal davranış biçimini alır (Kanungo ve Mendonca, 1996: 37). Yönetici olan ahlaki liderler, eylemleri vasıtasıyla bireylerle ilgilenirler ve onlara onurlu ve saygılı davranırlar (Treviño ve diğ., 2000: 132). Güçlü bir özgeciliğin yönlendirdiği bir lider, işyerinde çalışanlarına gerçek anlamda ilgi göstererek ve onları destekleyerek, ahlaki çıkarlarına odaklanarak ahlaki davranış sergiler (Engelbrecht, Kemp ve Mahembe, 2018: 4).

Açık Olma: Lider ve takipçilerinin beklentileri ve ahlaki konusunda birbirleriyle konuşmalarını ortaya koymaktadır (Harter, 2006: 132). Açık olma, yöneticinin ulaşılabilir ve iyi bir dinleyici olduğu anlamına gelmektedir. Çalışanlar, haberleri ahlaki lider ile paylaştıklarında kendilerini iyi hissederler. Ahlaki liderler, haber veren bireylere kötü

tepki vermezler. Bu liderler, açıklığı teşvik ederler ve kötü haberleri cezalandırmak yerine ele alınması gereken bir sorun olarak görürler (Treviño ve diğ., 2000: 132).

Bireysel Ahlak: Bireylerin kişisel ve özel ilişkilerindeki davranışları için geçerli olan ahlaki değerler ve normlardan (ilkeler, kurallar, yasaklar ve görevler) oluşur (Amstutz, 2005: 10). Ahlaki liderlik, bireysel ahlak ile ilişkilidir. Liderin özel hayatında yaptığı şeyler, örgüte yansımaktadır. Ayrıca lider, ortalama bir insanın yaşamak zorunda olduğundan daha fazla standarda ve sorumluluğa sahiptir (Treviño ve diğ., 2000: 132). Bir anlamda ahlaki liderler, bireysel yaşamlarında ahlaki standartlara göre yaşarlar (Piccolo, Greenbaum ve Eissa, 2012: 293).

1.1.4.1.3. Ahlaki Liderlerin Karar Verme Süreci

Ahlaki karar verme, ahlaki ilkeler listesi açısından alternatif davranış biçimlerini sistematik olarak dikkate alan ve değerlendiren bir seçim sürecini (ilkeli muhakeme) ifade eder. Ahlaki karar verme, çoğu soruna tek bir “doğru” cevap olduğu varsayımıyla ilerlemez. Aksine, bu karar verme biçimi, bazı yanıtların gayri ahlaki olmasına rağmen, çoğu zaman bir durumla başa çıkmanın bir dizi ahlaki yolu olduğunun farkındadır. Ahlaki karar vermenin ilk görevi, ahlaki gayri ahlaki yanıtlardan ayırmaktır; ikinci görevi ise, ahlaki açıdan uygun olanlardan en iyi yanıtı seçmektir. Bir duruma çeşitli ahlaki yanıtlar verilse de bu yanıtların hepsi eşit değildir (Josephson, 2014: 85).

Ahlaki liderler, karar verme rollerinde sağlam bir ahlaki değerler ve ilkeler kümesine sahiptir. Bu liderler, tarafsız ve adil olmayı hedeflerler. Ayrıca bu liderler, çevre ve topluma karşı ilgili olmayı içerecek şekilde gerçek sonucun ötesine geçen bir bakış açısına sahiptirler. Buna ek olarak ahlaki liderler, bir dizi ahlaki karar kuralına dayanarak karar verirler (Treviño ve diğ., 2000: 132).

Değerlere Bağlı Kalma: Değer, bireysel farklılıkların kaynaklarından birisidir. Birey, kendisinin ve başkalarının davranışlarını değerlendirmek için değerleri kullanır. Değer, varoluşun son hali veya davranışların özel bir şekli olan kalıcı inançtır. Ayrıca değer, bireyin kendisinin ve diğerlerinin davranışlarını, tutumlarını değerlendirmelerini ve gerekçelerini yönlendirmesi için bir ölçüt veya standarttır. Değerler, bireyin doğru, iyi, arzu edilebilir olduğuna dair kararlarını içeren ahlaki bir unsur olmakla birlikte kültürleri, toplumları ve örgütleri şekillendirmektedir (Pranit, 2010: 70). Lider ahlakı, liderlik

davranışlarının açık bir yönü haline getirmelidir. Bunu da ahlaki değerleri ileterek, iyi bir rol modeli olarak hareket ederek ve çalışanlarını ahlaki ve gayri ahlaki davranışlarından sorumlu tutarak yapmalıdır. Ahlaki liderlikte, örgütün ahlaki değerleri içeren ahlaki bir kültüre sahip olması önemlidir. Bu değerler, bir dizi ahlaki kuralla kendini gösterir. Böylece onları çalışan için daha kolay tespit edilebilir hale getirir. Başka bir deyişle bir örgütte yürütülen liderlik, ahlaki değerleri yansıtmalıdır. Güçlü bir ahlaki kültürün varlığı da ahlaki liderliği kolaylaştıracaktır (Busch ve Murdock, 2014: 78). Ahlaki liderler, başkalarını etkileyecek kararlar aldığında değerlerine bağlı kalırlar (Piccolo ve diğ., 2012: 293). Değerlerine bağlı kalan bir ahlaki liderin de kararlarını, değerleri doğrultusunda alabileceği söylenebilir.

Tarafsız/Adil Olma: Ahlaki karar almanın temeli adalettir. Ahlaki bir birey olmak için tarafsız, adil olmak ve diğer bireylerin bakış açılarını görebilmek gerekmektedir. Ahlaki karar almaya yönelik bazı öneriler şu şekildedir (Pinto, 2014: 83-84):

1. Adaletli olmak, ego tatmininden daha önemlidir.
2. Durumun esas öğrenilmelidir.
3. Benzer bir durumda önceki deneyimler ve başkalarının deneyimleri gözden geçirilmelidir.
4. Kararın kısa, orta ve uzun vadeli sonuçları değerlendirilmelidir.
5. Hali hazırdaki konuyla ilgili yasaların farkında olunmalıdır.
6. Gerekli uzmanlığa sahip bireylere danışılmalıdır.
7. Karardan etkilenecek olanlardan karar alma sürecine katılmaları istenmelidir.

Ahlaki liderler, karar alma sürecine ahlaki boyutu dâhil ederler, kararlarının ahlaki sonuçlarını dikkate alır ve hepsinden önemlisi adil seçimler yapmaya çalışırlar (Mihelič ve diğ., 2010: 33). Ahlaki liderler, kararlarında tarafsız ve adil olurlar (Piccolo ve diğ., 2012: 293). Ahlaki liderlerin hem bireye karşı adil olmak hem de toplumun ortak çıkarları için adil olmak gibi zorlu görevler de dâhil olmak üzere, karar vermenin merkezine adaleti yerleştirmesi gerekmektedir (Northouse, 2007: 368).

Topluma Karşı İlgili Olma: Örgüt yöneticilerinin verdikleri kararlar, sadece örgütü değil çevresini de etkilemektedir. Bu nedenle yöneticiler, değerler ve ahlak ile ilgilenmelidir (Bagad, 2008: 62). Toplumsal ihtiyaçları karşılama veya topluma zarar verebilecek durumları önceden tespit ederek bu durumları önlemeye yönelik karar

verilmesi, ahlaki bir tutum olarak görülmektedir ve birey, bu tutumu hiçbir hukuki sorumluluğu olmadığı halde sergilemektedir. Karar verme süreci esnasında ahlaki liderler, toplumsal ihtiyaçlara ve hassasiyetlere karşı duyarlı olurlar ve bu duyarlılık da sosyal sorumluluk olarak ifade edilir (Yanık, 2014: 36).

Ahlaki Karar Kurallarına Uyma: Liderin diğerlerine davranılmasını istediği şekilde davranması, “Altın Kural” dır (Brown, 2007: 140). Evrensel ahlakın altında yatan ilke olan “Altın Kural” şu şekilde ifade edilir: “Sana yapılmasını istemediğini, bir başkasına yapma”. Bu kural, şu ya da bu şekilde, dünya dinlerinin çoğunda ve birçok felsefi sistemde ortaya çıkar (Burton ve Goldsby, 2005: 372). Karar verme sürecinde ahlaki liderler, altın kuralı izlerler (Treviño ve diğ., 2000: 129) ve ahlaki karar verme kurallarını takip ederler (Piccolo ve diğ., 2012: 293).

1.1.4.2. Ahlaki Yöneticilik Boyutu

Ahlaki yöneticilik boyutu, liderin takipçilerinin ahlaki davranışlarını etkilemek ve yönetmek için kasıtlı çaba göstermesidir. Başka bir deyişle bu boyut, liderin ahlaki standartları iletmesi ve gayri ahlaki davranışlarından dolayı çalışanları cezalandırması ile ilgilidir (Eisenbeiß ve Brodbeck, 2014: 344). Ahlaki yöneticilik boyutu, kurumların ahlaki kültürünü şekillendirerek ve ahlaki kurallar ve değerleri, liderlik mesajlarının önemli bir parçası haline getirerek ahlaki liderlik teriminin “liderlik” kısmına odaklanmaktadır (Treviño ve Nelson, 2010: 159-160). Bir diğer ifadeyle bu boyut, liderlerin ahlaki ortamı ne şekilde ve nasıl etkileyebildiği sorusuna verilebilecek yanıtları içermektedir (Yanık, Naktiyok ve Güven, 2016: 516).

Ahlaki yöneticilik boyutu, liderin işyerinde ahlaki davranışı teşvik etmek için liderlik pozisyonunun araçlarını nasıl kullandığını ifade eder. Güçlü ahlaki yöneticiler kendilerini işyerinde rol modelleri olarak görürler ve ahlaki davranış rol modeli olarak ahlaki belirgin hale getirirler. Ahlaki yöneticiler; ahlaki standartları belirler, iletir ve bu standartlara uyulmasını sağlamak için ödül ve cezaları kullanır. Ahlaki yöneticiler olan liderler, ahlaki standartları karşılamak için davranışlarını ve örgütsel süreçlerini şekillendirerek “söylediği ile yaptığı bir olma” ve “yapacakları şeyleri söyleme” düşüncesine sahiptirler (Brown ve Mitchell, 2010: 584).

Ahlaki yöneticilik veya ahlaki liderlik yönü, ahlaki proaktif olarak yönetmektedir. Ahlaki yöneticiler, proaktif olarak takipçilerin ahlaki ve gayri ahlaki davranışlarını etkilemeye çalışırlar. Ahlaki yöneticilik yönü, bir liderin ahlaki standartları iletme ve gayri ahlaki davranışlar sergileyen çalışanları cezalandırma gibi ahlaki davranışlarını yönlendirme ve astları etkileme çabalarını ifade eder. Bu ahlaki davranışlar ayrıca adil ve ilkeli kararlar almayı, ahlaki davranış için rol model olmayı, ahlaki davranışın tanınması ve ödüllendirilmesini içermektedir (Engelbrecht, Heine ve Mahembe, 2017: 369; Brown, 2007: 141).

Ahlaki liderliğe yönelik bir itibar geliştirmek için, ahlaki liderliğin liderlik kısmına yoğun bir şekilde odaklanması gerekmektedir. Değerlerini çocuklarıyla açıkça paylaşması gereken ebeveynler gibi yöneticiler de liderliklerinin ahlaki boyutunu çalışanlarına açık ve dikkat çekici hale getirmelidir. Bunu yapmayan yöneticiler, finansal başarı ile ilgili diğer daha yaygın mesajları benimsediği için ahlaki açıdan tarafsız olarak algılanmaktadır (Treviño ve diğ., 2000: 133).

1.1.4.2.1. Ahlaki Eylemler Vasıtasıyla Rol Model Olma

Ahlaki liderlik açısından lider hem görev performansı hem de ahlaki davranış konusunda takipçiler için bir rol modelidir. İnkâr edilemez bir şekilde lider, örgütün ahlaki çevresini ve tüm üyelerini kapsayan, örgüt içindeki ve dışındaki ciddi sonuçları öyle ya da böyle etkileyen ve şekillendiren inançları, değerleri ve davranışları olan örgütün ruhudur (Mendonca, 2001: 269). Ahlaki liderler, ahlaki davranışlar için çalışanların görebileceği şekilde bir rol modeli olarak hizmet ederler. Rol model olma, görünür eylemleri ve ahlaki liderliğin algısal ve itibar yönlerini vurgular. Bazı ahlaki davranışlar tamamen fark edilemiyorken, diğerleri fark edilir ve ahlaki liderlik itibarına katkıda bulunur. Etkili ahlaki yöneticiler, çalışanların önemli olan şeylere dair ipuçlarını izlediğini kabul ederler. Etkili ahlaki yöneticiler ayrıca hangi kelimelerin ve eylemlerin fark edildiğini ve bunların başkaları tarafından nasıl yorumlanacağını anlar. Bazı durumlarda, yöneticinin gözle görülür eylemleri (hiç kelime olmadan), güçlü bir mesaj göndermek için yeterlidir (Treviño ve diğ., 2000: 134).

Bandura (1986)'ya göre sosyal öğrenme teorisi, bazı liderlerin ahlaki lider olma olasılığının neden daha yüksek olduğunu anlamamıza yardımcı olabilir. Modellerden

öğrenen bireyler sadece takipçiler değildir. Liderler de modellerden öğrenir. Liderler, ahlaki bir rol modelinin davranışını ve davranışlarının sonuçlarını gözlemleyerek modelle özdeşleşmeli, modelin değer ve tutumlarını içselleştirmeli ve davranışını taklit etmelidir (Brown ve Treviño, 2006: 600). Sosyal öğrenme teorisi, çalışma ortamında rol modeli olduğunda, bireylerin modellerini taklit etmeye çalışacağını göstermektedir. Bu rol modelleri, lideri ve çalışma grubundaki diğer çalışanları içerir (Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes ve Salvador, 2009: 2). Sosyal öğrenme teorisi, bireylerin rol modellerinden neden rehberlik aradıklarını ve rol modellemenin ahlaki liderlikle nasıl ilişkili olabileceğini açıklamaya yardımcı olur. Bu teori bireylerin rol modellerini gözlemleyerek ve taklit ederek ne yapmaları ve nasıl davranmaları gerektiğini öğrendiklerini ileri sürer (Brown ve Treviño, 2014: 588). Çalışanlar böylece liderin davranış biçimini çekici ve güvenilir bulduğu takdirde gözlemleyerek, taklit ederek ve çoğaltarak model alır (Babalola, Stouten ve Euwema, 2016: 314).

Ahlaki liderler, ideolojik (ahlaki) davranış sergilerler ve böylece ahlaki değer için rol modelleri olarak hizmet ederler (Den Hartog ve Belschak, 2012: 36). Ahlaki liderlerin davranışı, uygun olarak kabul edildiğinden dolayı takipçilere rol model olma davranışı olarak hizmet eder. Liderler, takipçileri için rol modelleri olarak hizmet ederler ve bir kuruluştaki belirlenen davranışsal sınırları gösterirler. Yeni gelenlerin kültür ve sosyalleşme süreci ile uygun ve istenen davranış geliştirilir. Çalışanlar, değerleri liderlerin davranışını izleyerek öğrenirler. Liderin içsel değerlerini eylemlere yani davranışlara dönüştürerek “söylediği ile yaptığı bir olursa”, takipçilerinden elde ettiği güven ve saygı da o kadar yüksek olur. Liderler, değerlerine uygun davranış sergilemek uğruna genelde takipçiler veya şirket için kişisel fedakârlıklar yapmaya hazır olduğunda, çalışanlar da aynısını yapmaya daha istekli olacaktır (Mihelič ve diğ., 2010: 33).

1.1.4.2.2. Ahlaki Açıdan Ödül ve Ceza Sistemi

Ödül ve ceza sisteminin kullanılması, çalışma birimi için normlar oluşturarak sapkın davranışları caydırmak amacıyla ahlaki liderler tarafından kullanılan önemli bir araçtır (Mayer ve diğ., 2009: 4). Ödül ve ceza sistemini etkili bir şekilde kullanmak, arzu edilen ve istenmeyen davranışlar hakkında sinyaller göndermenin en güçlü yolu olabilir. Bu, belirtilen değerlerle tutarlı şekilde davranarak hedeflerine ulaşanları ödüllendirmek anlamına gelir. Ahlaki yönetici, tutarlı bir şekilde ahlaki davranışı ödüllendirir ve

kuruluşun tüm düzeylerinde gayri ahlaki davranışları cezalandırır ve bu eylemler, standartları ve kuralları devam ettirmeye olanak tanır (Treviño ve diğ., 2000: 135).

Bir örgütün kültürü; ödüllendirme ve cezalandırma sistemleri ile örgütün tasarımının veya yapısının ilgili yönlerini, bir çalışanın ahlaki muhakemesini ve dolayısıyla ahlaki ve gayri ahlaki davranışlarını derinden etkiler (Baucus ve Beck-Dadley, 2005: 357). İyi ahlaki davranışlar, arzu edilen ahlaki standartlar ve değerlere yönelik uygunluk mesajı göndermek için açık bir şekilde ödüllendirilmelidir. Diğer taraftan, gayri ahlaki davranış cezalandırıldığında, gelecekte bu tür davranışlar önlenabilir ve ahlaki değerlerden, ilkelere ve standartlardan sapmanın hoş görülmeceği bireylere iletilir. Ayrıca, belirli davranışların ödüllendirilmesi ve cezalandırılması, başarıya giden yolu açıklayacaktır. Ahlaki lider, başarının sadece nihai sonucuyla değil, aynı zamanda bu sonuca nasıl ulaşıldığıyla da tanımladığı mesajını göndermek için gayri ahlaki davranışları ödüllendirmez (Van den Akker, Heres, Lasthuizen ve Six, 2009: 104). Ahlaki yöneticiler, ödül sistemini devamlı olarak tüm çalışanları ahlaki standartlardan sorumlu tutmak için kullanırlar (Treviño ve diğ., 2000: 134). Bir anlamda ahlaki liderler, çalışanları ahlaki ilkelere uygun olarak ödüllendirir ve cezalandırırlar (Mayer, Kuenzi ve Greenbaum, 2010: 8).

Bir birey, ahlaki davranışından dolayı ödüllendirilen bir rol modelini gözlemlerse, ahlaki davranışlar sergilemenin uygun olduğunu algılar. Ancak tam aksine, rol modeli gayri ahlaki davranışından dolayı ödüllendirilirse, bireyin gayri ahlaki davranma durumu pekişir (DeConinck, 2015: 1087). Ahlaki yönetici, çalışanlarını ahlaki standartlara göre ödüllendirerek ve/veya cezalandırarak ahlaki davranışı pekiştirir (Piccolo ve diğ., 2012: 293). Sosyal öğrenme teorisi, çok sayıda öğrenmenin vekâleten gerçekleştiğini varsayar. Vekâleten öğrenme, örgütsel bağlamlarda ahlaki ve gayri ahlaki davranışları öğrenmek için özellikle önemlidir. Çalışanlar, diğer örgütsel üyelerin nasıl ödüllendirildiğine veya cezalandırıldığına dikkat ederek neyin kabul edilebilir veya kabul edilemez olduğunu öğrenebilir ve sonuç olarak kendi davranışlarını düzenleyebilirler (Brown ve Treviño, 2006: 598).

1.1.4.2.3. Ahlaki Kuralları ve Değerleri Paylaşma

Ahlaki yöneticiler, çalışanları ile düzenli bir şekilde ahlaki kuralların önemini paylaşırlar (Piccolo ve diğ., 2012: 293). Bunun yanı sıra ahlaki yöneticiler; ahlaki standartlar, ilkeler ve değerler hakkında çalışanlarla düzenli ve ikna edici bir şekilde iletişim kurarlar (Treviño ve diğ., 2000: 134).

Eldeki acil görevler ve sonuç hakkındaki mesajlar arasında ahlaki mesajların kaybolabileceği kurumsal bir ortamda, ahlaki liderler etik hakkında sık sık iletişim kurarak ve ahlaki mesajı belirgin kılarak ahlaki konulara dikkat çekerler. Başkaları için açık ve yüksek ahlaki standartlar belirlerler ve bu standartları kendileri de takip ederler (Brown ve Treviño, 2006: 597). Ahlaki liderler, etik konusunda astları ile düzenli iletişim kurarlar (Mayer ve diğ., 2010: 8). Bu liderler, ahlaki mesajı desteklemek için pekiştirme kullanarak ve ahlaki kurallarla ilgili iletişim kurarak ahlaki mesaja takipçilerin dikkatini çekmelidirler (Brown ve diğ., 2005: 120).

1.1.5. Ahlaki Liderlik Türleri

Araştırmanın bu bölümünde ahlaki liderlik türleri olan hizmetkâr liderlik, ilke merkezli liderlik ve otantik liderlikten bahsedilecektir.

1.1.5.1. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik teriminin yaratıcısı, Robert K. Greenleaf'tır. Hizmetkâr liderlik, örgütsel yaşama yönelik kaliteyi ve ilgi göstermeyi artırırken; karar verme sürecine diğerlerini dâhil etmeye çalışmaktadır. Güçlü bir şekilde ahlaki ve yardımsever davranışa dayanmaktadır ve çalışanların gelişimini artırmaktadır (Spears, 2010: 25-26). Greenleaf'ın ortaya koymuş olduğu hizmetkâr liderlik anlayışında, kendini çalışanlara hizmet etmeye adanmış, onlara yol gösteren ve elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışan liderlerden söz edilmektedir. Hizmetkâr liderler, ömrü boyunca başkalarına hizmet etme anlayışıyla çalışan ve insanların refahını ve mutluluğunu arzu eden bireylerdir. Bu liderler, çevrede olup biten olaylar ve durumlar hakkında bilgi sahibi olan, bu olay ve durumların farkına vararak bireyleri ona göre yönlendiren ve tehlikelerden korumaya çalışan bireylerdir. (Bakan ve Doğan, 2012: 10). Hizmetkâr liderlik, bireyleri

güçlendirerek ve geliştirerek, tevazu, otantiklik, bireylerarası kabul ve yöneticiliği ifade ederek ve yönetim ihtiyacını karşılayarak sergilenir (Van Dierendonck, 2011: 1228).

Hizmetkâr liderlik ile ahlaki liderlik arasındaki ilişkiye bakıldığında ahlaki lider, ilk önce bazı ahlaki değerleri taşımalıdır. Bu konuda, ahlaki liderlik hizmetkâr liderlik ile örtüşmektedir. Ahlaki liderlik, davranışların, normlar ve standartlar açısından uygun olup olmadığına bakıldığında doğruluk, dürüstlük ve ilgi gösterme boyutlarında hizmetkâr liderliğe benzemektedir. Hizmetkâr liderler, ahlaki kurallar ile uyumlu çalışma ortamında adalet düşüncesini önemser ve kararlarını adil yöntemle verirler. Liderlerin ahlaki sorumluluğu, örgütün diğer üyelerine saygılı ve adil bir şekilde davranmaktır. Bunun yanı sıra, ahlaki liderler, hizmetkâr liderlere benzer şekilde çalışanları güçlendiren davranışları da sergilerler (Bayram ve Geylan, 2020: 156).

Tüm bu ifadelerden yola çıkılarak hizmetkâr liderlik; çevresindeki bireylere yaşamı boyunca hizmet etme anlayışına dayanan bir ahlaki liderlik türü olarak ifade edilebilir. Çevresindeki bireylere karşı ilgili olan ve yardımcı olmaya çalışan hizmetkâr liderlik de çalışanların duygu ve düşüncelerine, gelişimine ve mutluluğuna önem verilir.

1.1.5.2. İlke Merkezli Liderlik

İlkeler, apaçık ve kendini doğrulayan doğal kanunlardır. İlke merkezli liderlik, bu kanunları ihlal edemeyeceğimiz gerçeğine dayanmaktadır. Bu kanunlar; bireylerin, ilişkilerin ve örgütlerin temel dönüşümlerini mümkün kılarak, sürekli uygulandığında davranışsal alışkanlıklar haline gelen temel ilkelerdir. İlke merkezli liderlik ise, yaşamlar ile bireyler ve örgütlerdeki liderliği belirli bir noktaya odaklayan liderliktir (Covey, 2009: 18-19). Bu nokta, bireyin bir lider olarak yolunda ilerlemesine yardımcı olan yönlendirme noktasıdır. Bu yönlendirme noktası, dönen dünyadaki sabit bir noktadır. Liderin en derin inançlarından, değerlerinden ve önderlik ettiği ilkelerden türetilen bu nokta (True North) liderin içindeki pusulasıdır, kendine özgüdür ve en derin seviyede kim olduğunu göstermektedir (George, 2015: 1).

Doğru ilkeleri yaşamın merkezine koyma, yaşamımızdaki zengin içsel gücü geliştirmek için anahtardır ve bu güç ile hayallerimizin birçoğunu gerçekleştirebiliriz. Doğru ilkelerin bulunduğu merkez, bireyi koruma altına alır, ona rehberlik eder ve güç verir. Bu merkez, bireysel ve örgütsel misyonların merkezidir. Ayrıca bu merkez,

kültürün temelidir ve paylaşılan değerleri, yapıları ve sistemleri uyumlu hale getirir. Yaşamımızın merkezinde yatan her şey, yaşam destek sistemimizin ana kaynağı haline gelir. Büyük ölçüde bu sistem; güvenlik, rehberlik, bilgelik ve güç şeklindeki dört temel boyutla temsil edilir. İlke merkezli liderlik ve yaşam bu dört iç güç kaynağını geliştirir (Covey, 2009: 20).

İlke merkezli liderlik, dört düzeyde içten dışa doğru çalışmaktadır (Covey, 2009: 31):

- 1) Bireysel (bireyin kendisi ile olan ilişkisi),
- 2) Bireylerarası (bireyin diğerleriyle etkileşimleri ve ilişkileri),
- 3) Yönetimsel (bireyin başkalarıyla iş yapma sorumluluğu),
- 4) Örgütsel (bireyin işe almak, eğitmek, eşitlemek, takımlar inşa etmek, problemleri çözmek, uyumlu yapı, strateji ve sistemler inşa etmek için başkalarını örgütleme ihtiyacı).

Covey tarafından belirlenen ilke merkezli liderliğin bu düzeyler açısından dört ilkesi ise; bireysel düzeyde güvenilirlik, bireylerarası düzeyde güven, yönetim düzeyinde güçlendirme ve örgütsel düzeyde vizyona uyumdur (Davidson ve Butcher, 2017: 40). Yani ilke merkezli liderler; örgütsel uyuma yönelik yollar ile bireysel güvenilirlik, bireylerarası güven veya grup güveni ve güçlendirme ilkelerini ele alırlar (Fairhall, 2000: 66). İlke merkezli liderler; yaşamlarının, başkalarıyla olan ilişkilerinin, anlaşmalarının, sözleşmelerinin, yönetim süreçlerinin merkezlerine ve misyon ifadelerinin merkezine bu ilkeleri yerleştirirler (Covey, 2009: 25).

Covey (1990)'e göre liderlikte başarıya ulaşmak için, temel değerler ve ilkeler tanımlanmalıdır ve yönetimsel ve örgütsel sistemlerin bu değerler ve ilkelerle uyumlu olması sağlanmalıdır. İlke merkezli liderlikte Covey tarafından açıklanan bu değerler, bireysel düzeyde güvenilirlik ve bireylerarası düzeyde güven temel ilkeleri üzerine inşa edilmiştir. Bu da yönetim düzeyinde güçlendirmeye ve örgütsel düzeyde uyum sağlamaya izin vermektedir. Covey, güven ya da güven eksikliğinin hem ilişkilerde hem de iş, sanayi, eğitim ve devlette başarı ya da başarısızlığın temeli olduğunu açıklamıştır (Davidson ve Butcher, 2017: 39).

Özetlemek gerekirse ilke merkezli liderlik; ilkelere dayalı olan ahlaki liderlik türüdür. İlke merkezli liderlerin, bireysel düzeyden örgütsel düzeye varıncaya kadar tüm düzeylerde temel değer ve ilkeler doğrultusunda hareket ettiği söylenebilir.

1.1.5.3. Otantik Liderlik

Otantik liderlik, pozitif öz gelişimi destekleyerek takipçilerle çalışan liderlerin görevlerinde ilişkisel şeffaflığı, bilginin dengeli işlenmesini, içsel bir ahlaki bakış açısını ve daha fazla öz farkındalığı teşvik etmek için hem olumlu psikolojik kapasiteleri hem de olumlu ahlaki iklimi destekleyen ve teşvik eden bir lider davranışı modelidir (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson, 2008: 94). Öz farkındalık, açıklık, şeffaflık ve tutarlılık otantik liderliğin merkezinde yer alır. Otantik liderler; umut, iyimserlik ve dayanıklılık gibi olumlu nitelikleri modellemektedirler. Bu liderler, belirsiz ahlaki meseleleri yargılayabilir, bunları birçok perspektiften görebilir ve kararları kendi ahlaki değerleriyle uyumlu hale getirebilirler (Brown ve Treviño, 2006: 599).

Otantik liderler, kendilerine ve inandıklarına sadıktırlar. Bu liderler, güven yaratırlar ve başkalarıyla gerçek ilişkiler geliştirirler. Otantik liderler, güven duygusu oluşturdıklarından dolayı yüksek performanslar elde etmek için bireyleri motive edebilirler. Ayrıca otantik liderler, başkalarının beklentilerinin onlara rehberlik etmesine izin vermek yerine kendi istediklerini yaparlar. Hizmetkâr liderler gibi otantik liderlerde, kendi başarılarından veya tanınmalarından daha çok başkalarına hizmet etme konusuna ilgi duyarlar (George, 2015: 8).

Otantik liderler, liderlikleri aracılığıyla başkalarına gerçekten hizmet etmeyi isterler ve kendileri için güç, para, saygınlık kazanmaktan daha çok, insanları güçlendirmekle ilgilenirler. Bu liderler, akıl tarafından yönlendirildiği kadar tutku, merhamet ve kalp tarafından da yönlendirilirler. Birçok insan, doğal liderlik kabiliyetlerine sahiptir. Fakat onlar, muhteşem liderler olmak için bu kabiliyetleri tamamen geliştirmek zorundadırlar. Otantik liderler, kendi kabiliyetlerini kullanırlar fakat aynı zamanda, eksikliklerini tespit eder ve bu eksiklikleri tamamlamak için sıkı çalışırlar. Amaç, anlam ve değerlerle yönlendirilen otantik liderler, insanlarla kalıcı ilişkiler kurarlar. Otantik liderler, durdukları yeri bildiklerinden dolayı diğerleri onları takip ederler. Bu liderler, tutarlı ve disiplinlidirler. Otantik liderlerin ilkeleri test edildiğinde, uzlaşmayı reddederler. Otantik

liderler, kendilerini geliştirmeye adanmışlardır. Çünkü onlar, lider olmanın ömür boyu kişisel gelişim gerektirdiğini bilirler (George, 2003: 12).

Özetle; özgün olarak ifade edilen “otantik” kavramından hareketle otantik liderlerin samimi, kendi gibi olan, içi dışı bir bireyler olduğu ve bu doğrultuda kendisini gerçek bir biçimde tanıyan, şeffaf ve tutarlı bir biçimde davranan, ahlaka uygun hareket eden liderler olduğu söylenebilir.

1.1.6. Ahlaki Liderliğin Önemi

Lider, örgütün ruhudur. Liderin vizyonu, ilham verir ve örgütün misyonunu açıkça belirtir. Aynı zamanda örgütün amaç ve hedeflerinin temelini oluşturur. Örgütün kültürünü ve davranış normlarını etkileyen ve şekillendiren inanç ve değerleri iletir ve örgütsel strateji, politika ve prosedürlerin temelini atar. Bununla birlikte, vizyona yasallık ve güvenilirlik kazandıran ve onu sürdüren, liderin ahlaki ilkeleri ve dürüstlüğüdür. Liderin vizyonu ne kadar mükemmel, iyi hazırlanmış ve açık seçik bir şekilde belirtilmiş olsa da liderin dürüstlüğünden şüphe duyulduğunda; takipçiler lidere şüphe ile bakar, lider gücünü kaybeder ve takipçilerini vizyonu gerçekleştirmeye yönelik harekete geçiremez (Mendonca ve Kanungo, 2007: 3).

Hemen hemen her tür örgütteki önemli ahlaki skandallar göz önüne alındığında, liderliğin ahlaki boyutunun önemi aşikârdır (Brown ve Treviño, 2006: 596). Liderler, örgütlerde ahlaki uygulamalar oluşturmak için harekete geçebilirler. Liderler, ahlaki davranışla ilgili resmî belgeler geliştirmenin yanı sıra günlük davranışlarında, kararlarında ve eylemlerinde ahlaki liderlik göstermelidirler. Ayrıca liderler, etik konusunda güçlü mesajlar göndererek ve çalışanları eylemlerinden sorumlu tutmak için açık ödül ve ceza sistemlerini kullanarak ahlaki bir örgütsel ortam oluşturmak için çok şey yapabilirler. Bu nedenle ahlaki liderlik, ahlaki davranışlara önem veren takımlar, gruplar, örgütler ve toplumlar inşa etmeye yardımcı olabilir (Toor ve Ofori, 2009: 544-545).

Ahlaki liderler, birçok olumlu kişisel özelliği bünyelerinde barındırırlar ve ayrıca ahlaki davranışları etkin bir şekilde yöneterek çalışanlarını etkilemeye çalışırlar (Mayer ve diğ., 2010: 8). Ahlaki liderler, liderlik rollerini yerine getirirken ahlaki davranarak ahlaki kişiler olarak hareket ederler. Ahlaki liderler, çalışanlara adil davranırlar ve

takipçilerine önem verdiklerini ifade eder ve onlara ilgi gösterirler. Aynı zamanda ahlaki liderler, takipçilerinde ahlaki davranışları aktif olarak teşvik eden ahlaki yöneticiler olarak hareket ederler. Örgütün dikkatini etik üzerine odaklayan rol modelleri olarak hizmet ederler. Ahlaki liderler, etiğin önemi hakkında sık sık iletişim kurar, açık standartları belirler ve takipçileri ahlaki davranışlarından sorumlu tutmak için ödül ve ceza sistemi kullanırlar (Johnson, 2009: 76).

Bazen liderlerin yapacakları doğru şeyi belirlemeleri kolay değildir ve yoğun görev ve yükümlülükler, bu tür kararları belirsiz, karışık ve düzensiz hale getirebilir. Bazen de bireylerin ortak bir dizi ilke ve erdemlere (dürüstlük ve doğruluk, adalet ve eşitlik, şefkat, söz tutma, şeffaflık, uygun rekabet ve kişisel çıkar düzeyleri) sadık kalmaları kolay değildir. Liderlerin ve yöneticilerin işlerinden biri, bu tür davranışları destekleyen ve teşvik eden örgütsel şartlar oluşturmaktır. Ampirik araştırmalar liderlerin, kuruluşları için net değerler ve davranış standartları oluşturmaları gerektiğini doğrulamaktadır. Liderlerin bu değerleri, kendilerinin modellemesi ve sergilemesi gerekmektedir. Bununla birlikte liderler, değerleri sergileyenleri ödüllendirmeli ve değerlere aykırı davranışları cezalandırmalıdır. Ayrıca liderler ve yöneticiler, bu değerleri teşvik etmek ve sürdürmek için uygun yapılar ve örgütsel mekanizmalar oluşturmalıdır. Liderler, örgütlerini tanımlayan iklim ve kültüre dikkat etmelidirler. Bu, kısmen bir güven ve şeffaflık kültürü oluşturmak için çalışmak anlamına gelmektedir. Liderler ve yöneticiler, örgüt üyelerinin kötü haberleri paylaşma, sorunları ve eksiklikleri bildirme konusunda rahat oldukları bir kültürü teşvik etmelidirler. Ahlaki örgütlerin liderleri ve yöneticileri de bireysel çıkarların en aza indirildiği bir kültür yaratmalı, profesyonelliğin ve müşterilerin, çalışanların ve kamuoyunun iyiliğinin desteklenmesi üzerinde durulmalıdır (Wittmer, 2010: 68).

Hem ahlaki davranışı teşvik eden ve ödüllendiren hem de samimi ve açık iletişimi ve kültürü sağlayan ahlaki bir iklimi teşvik etmek liderin görevidir. Liderler hem bireysel davranış hem de örgütsel politikalar ve süreçler aracılığıyla ahlaki değerleri öncelikle ahlaki (değer temelli) liderlik yoluyla şekillendirmelidir. Üst düzeydeki liderler örnek teşkil ettiği sürece etik kurullar, ahlaki eğitim programları, açıklama mekanizmaları ve ahlaki kurallar, çalışanların ahlaki uygulamalarla ilgili endişelerini dile getirmelerine destek olabilir. Liderin çalışanları konuşmaya teşvik etmesi ve cesaretlendirmesi

önemlidir. Çünkü çalışanlar değerlerini dile getirebileceklerini algılamazlarsa, deneme zahmetine bile girmezler (Mihelič ve diğ., 2010: 34).

Örgütler açısından ortaya çıkardığı olumlu sonuçlardan dolayı ahlaki liderliğin önemli olduğu düşünülmektedir. Sosyal öğrenme bakış açısıyla tutarlı olarak, takipçiler ahlaki liderlerin davranışlarını taklit ederler. Çünkü bu tür liderler, normatif olarak uygun davranış modelleyen çekici ve güvenilir modellerdir. Ayrıca, ahlaki liderler ahlaki standartların önemini çalışanlarına iletirler ve performans yönetimi sistemini çalışanların davranışlarından sorumlu tutmak için kullanırlar. Çalışanlar doğrudan ödüller ve cezalar hakkında bilgi edinmek zorunda değildir, ancak sosyal öğrenme teorisiyle tutarlı olarak, başkalarının sonuçlarını gözlemleyerek onları dolaylı bir şekilde öğrenebilirler. Ahlaki liderlerin, öncelikli olarak modelleme ve vekâleten öğrenme süreçleri yoluyla çalışanların karar verme süreçleri ile olumlu sosyal davranış ve zarar verici davranışlar gibi ahlak ile ilgili davranışlarını etkileyeceği söylenebilir. Ahlaki liderler, çalışanların olumlu ve olumsuz davranışlarını etkilemelidir. Çünkü çalışanlar ahlaki liderlerle ilişkilerini sosyal değişim açısından görecektirler (Brown ve Treviño, 2006: 606). Liderler ahlaki davranışlar sergilediğinde, etîğin önemini paylaştıklarında ve takipçilerine adil davrandıklarında, çalışanların çatışma ile diğer zarar verici davranışlara kalkışma durumu ve personel devir hızı olasılığı daha düşük olur (Bedi, Alpaslan ve Green, 2016: 520).

Ahlaki liderler, kişiliği ve yöneticiliğiyle olumlu özellikleri ve davranışları bünyesinde barındıran ve ahlaki ilkelerle uyumlu hareket ederek çalışanlarına olumlu yönde rol model olan liderlerdir. Ahlaki lider, olumlu kişisel özellikleri, doğru davranış biçimleri ve adil karar verme süreçleriyle ahlaki kişiliğini ortaya koyar. Diğer taraftan bu lider, takipçileri için etkileyici ve doğru rol model olarak, ahlaki kuralları ve değerleri takipçileriyle paylaşarak ve bu kurallar ve değerler doğrultusunda takipçilerini ödüllendirerek veya cezalandırarak ahlaki yöneticiliğini gösterir. Bu doğrultuda ahlaki liderin, bu olumlu kişilik ve yöneticilik biçimi ile takipçileri ve örgüt üzerinde olumlu sonuçlar doğuracağı söylenebilir. Ahlaki liderliğin olumlu sonuçları Tablo 1.2' de özetlenmektedir.

Tablo 1.2. Ahlaki Liderliğin Örgütsel Sonuçları

AHLAKİ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL SONUÇLARI
• Çalışanlar, daha az gayri ahlaki davranış sergiler. • Çalışanlar, daha üst seviyede ahlaki muhakemeye sahip olur. • Ahlaki örgütsel iklimi teşvik eder. • Çalışanlara işlerinin daha anlamlı olduğunu hissettirir. • Çalışanlara işleri üzerinde daha fazla kontrol sahibi olduklarını hissettirir. • Çalışanlar, daha fazla inisiyatif alır ve daha çok çaba gösterir. • Çalışanlar daha özgecil ve işle ilgili sorunlarda başkalarına yardım etme konusunda daha istekli davranır. • Örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik eder. • Çalışanlar, işlerine daha çok bağlılık hisseder ve daha iyi bir çalışma tutumu sergiler. • Çalışanlar, daha fazla öz yeterlilik ve daha az kararsızlık sergiler. • Çalışanlar, geleceğe ilişkin daha iyimser bir görüşe sahiptir. • Güveni artırır ve çalışanlar arasındaki çatışmaları azaltır. • Daha çok örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme sağlar.

Kaynak: Lawton, Rayner ve Lasthuizen, (2013: 166).

1.2. PSİKOLOJİK SERMAYE

Çalışmanın bu bölümünde psikolojik sermaye kavramının açıklanması amacıyla öncelikle psikolojik sermayenin kavramsal kökenini oluşturan psikoloji, pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış kavramlarına değinilecektir. Sonrasında psikolojik sermaye kavramı ve bu kavramın temel boyutları açıklanacaktır. Son adımda ise psikolojik sermaye kavramının özellikleri ve önemine yer verilecektir.

1.2.1. Psikoloji Kavramı ve Pozitif Psikolojinin Tanımı

Psikoloji kavramı, Fransızca “psychologie” kelimesinden gelmektedir. Kelimenin Türkçe karşılığı ise “ruhbilim”dir. Psikoloji veya diğer adıyla ruhbilim, canlıların davranışlarını araştıran ve bu davranışların nedenlerini ortaya koyan bir bilimdir (Sarı, 2017: 3). Psikoloji, bireyin zihninin ve davranışlarının bilimsel yöntemlerle incelenmesi olarak tanımlanabilir. Psikoloji biliminde, davranışları gözlemlenebilen insan ve

hayvanlar incelenmektedir. Psikoloji alanındaki araştırmacılara göre, insan zihninin nasıl çalıştığı öğrenilmeden davranışlarının anlaşılması mümkün değildir (Gerrig ve Zimbardo, 2013: 2).

Psikoloji, davranışların ve zihinsel süreçlerin bilimsel bir çalışmasıdır. Davranışlar; eylemleri, duyguları ve uyku gibi biyolojik durumları içerir. Zihinsel süreçler ise, problem çözme, zekâ ve hafıza gibi unsurları içerir. Psikoloji bir bilimdir. Çünkü psikologlar, davranışla ilgili fikirleri test etmek için kullanılan sistematik bir süreç olarak ifade edilen bilimsel yöntemle araştırma yaparlar ve diğer türlerin yanı sıra insan davranışını analiz ederler (Pastorino ve Doyle-Portillo, 2013: 4).

Psikolojinin deneysel bir bilim olarak doğuşu; pozitivizm, empirisizm ve materyalizm akımları ile Avrupa düşüncesinin birbiriyle yoğrulduğu bir döneme rastlamaktadır. Psikolojik problemlerin çözümünde bilimsel tekniklerin uygulanması ve 1875 yılının Aralık ayında Wilhelm Wundt' un Almanya' nın Leipzig şehrinde dünyanın ilk psikoloji laboratuvarını kurmasıyla psikolojinin bir çalışma alanı olarak kabul edilmesinin ilk adımları atılmıştır (Schultz ve Schultz, 2007: 26).

Pozitif psikoloji kelimesi, Pozitif Psikoloji Merkezi'nin bulunduğu ABD' deki Pennsylvania Üniversitesi' nden gelmektedir. Bu merkezin kurucuları, Martin Seligman ve Mihaly Csikszentmihalyi isimli psikoloji profesörleridir. Pozitif psikoloji hareketi, Seligman' ın Amerikan Psikoloji Derneği Başkanı olarak açılış konuşmasının teması olarak bunu seçmesiyle 1998 yılında başlamıştır (Grenville-Cleave, 2016: 10). Bu hareket, araştırma psikoloğu Martin Seligman' ın yanlış ve kötü olan şeylere yönelik kaygıların doğru ve iyi olan şeylere yöneltilmesi düşüncesiyle değişime davet etmesiyle başlamıştır. Pozitif psikoloji, zayıflıklardan ziyade güçlü yönler, hastalık ve patolojiden ziyade sağlık ve canlılığa odaklanmaktadır (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004: 46).

Pozitif psikoloji; kişilik kavramlarını sosyal, klinik ve sağlık psikolojisinin bulguları ile insani güçler, erdemler ve kişisel kaynaklar açısından bütünleştirmek için iyi bir girişim olarak görülmektedir. Pozitif psikoloji, psikolojinin yeni bir dalı olmamasına rağmen; bireyin gelişimi ve iyi oluşunu belirleyen olumlu faktörleri aramaya teşvik eden, son bilimsel bulguların farklı bir yorumuna katkı sağlayan yeni bir girişimdir. Martin Seligman ve Mihaly Csikszentmihalyi' nin 2000 yılında pozitif psikoloji kavramını

tanımlamasıyla pozitif psikolojiye olan ilgi muazzam bir şekilde artmıştır (Kossakowska, 2014: 101).

II. Dünya Savaşı'ndan beri psikoloji, çoğunlukla tedavi eden bir bilim olarak görülmektedir. Bu bilim, insanın zarar gören herhangi bir işlevini onarmaktadır. Pozitif psikolojinin amacı, psikolojinin odağındaki hayattaki en kötü şeyleri düzeltmeye çalışma kaygısından tutun pozitif özellikler inşa etmeye varıncaya kadar meydana gelecek olan değişimleri kolaylaştırmaktır. Bireysel açıdan pozitif psikolojinin konusu; geçmişte iyi oluş, rahatlık ve tatmin; gelecek için umut ve iyimserlik, yaşadığı anda ise akışına bırakmak ve mutluluk gibi değerli bireysel deneyimlerdir. Bireysel düzeyde kişisel özellikler; sevgi ölçüsü ve becerisi, cesaret, beşerî ilişki kurma becerisi, estetik anlayışı, azim, affetme, özgün ve öngörülü olma, maneviyat, üstün beceri ve bilgelik şeklinde sıralanır. Bireyleri daha iyi vatandaş olmaya yönlendiren kurumlar ve sivil erdemlerle alakalı olan grupsal seviyedeki özellikler ise sorumluluk, iş ahlakı, ruhsal doyum, özgecilik, hoşgörü ve ılımlılık şeklinde sıralanabilir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5).

Pozitif psikoloji, en iyi insan işlevlerinin ve hayatı yaşamaya değer kılan şeylerin bilimsel bir çalışmasıdır. Başka bir deyişle pozitif psikoloji, gelişmeyi sağlayan özelliklerin, koşulların ve süreçlerin psikolojisidir. Bireyler, topluluklar ve kuruluşlar açısından neyin doğru olduğunu araştırmak, neyin yanlış gittiğini anlamak kadar önemlidir. Pozitif psikoloji her ne kadar kendisini psikolojinin diğer dallarından uzaklaştırmış olsa da kökleri, Aristotle ve Plato gibi eski filozofların çalışmalarıyla birlikte 19. Yüzyılın sonlarında William James'in çalışmaları ve 20. Yüzyılın ortalarındaki hümanistik psikolojiye dayanmaktadır (Grenville -Cleave, 2016: 9).

Pozitif psikoloji hareketi, psikoloji alanının eksik yönlerinin olduğunu ortaya koymaktadır. Psikoloji; hastalık, halsizlik, zarar görme gibi negatif yönlerin yanı sıra güçlenme ve erdem sahibi olma gibi pozitif konularla da ilgilenmektedir. Yani psikolojik tedavi, sadece yanlış olanı düzeltmekle kalmaz aynı zamanda doğru olan şeyi yapar. Psikoloji hem hastalık ve sağlıkla hem de iş, eğitim, anlayış, sevmek, büyüme ve oyunla ilgilidir. Pozitif psikoloji, bilimsel yöntemde en iyi olanı karmaşık olan insan davranışı sorunlarına uyarlamaya çalışır (Seligman, 2002: 3). Pozitif psikoloji yaklaşımı, zihinsel hastalıkları ve patolojileri iyileştirmeye tek yönlü bakış açısı ile bakmaktan sakınmıştır

ve psikolojinin unutulmuş şu iki misyonuna odaklanmaktadır: Bireylerin yaşamlarını daha üretken ve değerli hale getirmek ve bireyin potansiyelini gerçekleştirmek (Luthans ve Youssef, 2004: 151).

Pozitif psikoloji hem bilimsel hem de klinik bir girişimdir. Pozitif psikolojideki bilimsel yöntemler, hayatın pozitif yönlerini keşfeder ve bu yönleri artırmayı hedefler. Hayatın pozitif yönleri, keyifli, dolu dolu ve anlamlı olması ile ilgilidir. Pozitif psikolojideki klinik çabalar ise, eksiklikleri gidermekten ziyade mutluluğu ve iyi oluşu amaçlamaktadır. Bu yüzden pozitif psikoloji, geleneksel klinik psikolojinin yerini almaktan ziyade onu tamamlamaktadır. (Carr, 2011: 1-2). Pozitif psikoloji, insani güç ve erdemlerin bilimsel bir çalışmasıdır. Bu psikoloji, normal bir bireyde neyin işe yaradığını, neyin doğru olduğunu ve neyin geliştiğini bulmakla ilgilenmektedir (Sheldon ve King, 2001: 216).

Pozitif psikoloji bilimi, üç farklı düzey üzerinde çalışır. Bunlar; öznel düzey, bireysel düzey ve grup düzeyidir. *Öznel düzey*; sevinç, iyi oluş, tatmin, memnuniyet, mutluluk, iyimserlik gibi pozitif deneyim çalışmalarını içine almaktadır. Bu düzey, iyi olanı yapmak veya iyi bir birey olmaktan ziyade iyi hissetmek ile ilgilidir. *Bireysel düzeyin* amacı, insani güçlü yönler ve erdemler, ileri fikirlilik, sevgi kapasitesi, cesaret, azim, bağışlama, yaratıcılık, bilgelik, bireylerarası beceriler ve yeteneklilik gibi unsurları çalışmak aracılığıyla iyi yaşamın bileşenlerini ve iyi bir birey olmak için bireysel nitelikleri belirlemektir. Son düzey olan *grup veya topluluk düzeyi* ise; sivil erdemler, sosyal sorumluluklar, ilgi gösterme, özgecilik, nezaket, hoşgörü, iş ahlakı ve pozitif kurumlar ile vatandaşlığın, toplulukların ve kendini aşmanın gelişimine katkı sağlayan diğer faktörlere vurgu yapmaktadır. Bu düzey, kendimizden daha büyük bir şeye yönelik harekete geçmek veya olumlu davranışlar sergilemek ile ilgilidir (Boniwell, 2012: 3).

Pozitif psikoloji, doğumdan ölünceye dek hayatta doğru giden her şeye yönelik bir bilimsel çalışmadır. Herkesin hayatında iniş ve çıkışlar vardır ve pozitif psikoloji inişleri reddeder. Hayatta kötü olan şeyler kadar iyi şeylerin olduğu da bir gerçektir. Bu yüzden psikologlar, kötüye de iyiye de aynı ilgiyi göstermelidir. Pozitif psikoloji, hayatın problemlerden ve zor olan şeylerden kaçınmak ya da yapmamaktan daha fazla şey içerdiğini varsaymaktadır (Peterson, 2006:4). Ayrıca pozitif psikoloji, çok kapsamlı bir teoridir ve hayata yönelik birçok şeyi didik didik aramaktadır. Bu psikoloji, sadece

psikoloji bilimcilerin konulara bakış açısını değil aynı zamanda çocuk yetiştirme ve onları okulda ve evde eğitme şeklimizi de kökten değiştirmektedir (Kristjánsson,2013: 3).

Pozitif psikolojinin amaçları, kural koymanın aksine tanımlamak ve açıklamaktır. Bu psikolojinin temel dayanağı, pozitif kişisel özellikler, pozitif deneyimler ve imkân sağlayan kurumlar gibi belirli konuların incelenmesi gerektiğini söylemesi nedeniyle kural koymasındır (Peterson, 2006:15).

Tüm bu ifadelerden yola çıkılarak psikoloji, bireyin davranışlarını ve ruhsal dünyasını araştıran bir bilim dalı olarak ifade edilebilir. Pozitif psikoloji ise; bireyin olumlu davranışlarını ve ruhsal anlamda olumlu duygularını ve tutumlarını ortaya çıkarmasına odaklanan pozitif yönlü psikoloji olarak ifade edilebilir.

1.2.2. Pozitif Örgütsel Davranış Kavramı

Örgütsel davranış, insan davranışını anlamak ve tahmin etmek niyetiyle örgüt ve insanlar arasındaki etkileşime ve işyerindeki insan davranışlarına yönelik yapılan bir araştırmadır. Bu araştırmada, örgütsel yapı içerisindeki bireylerin davranış, tutum ve performansları incelenmektedir. Örgüt içerisindeki birey ve grup davranışlarının nasıl olduğu hakkında bilgi veren örgütsel davranış; birey, grup, örgüt ve sosyal sistem açısından insan-örgüt ilişkilerini yorumlamaktadır. Örgütsel davranışın amacı, bireysel, örgütsel ve sosyal amaçlara ulaşarak daha iyi ilişkiler kurabilmektir (Hiriyappa, 2008: 3). Örgütsel davranışın temel felsefesi ise, 1980'lerden bu yana örgütlerin esas unsuru olan bireyin örgüt içindeki davranışlarını anlamlandırmaya çalışmak ve daha verimli çalışmasını mümkün kılmaktır (Zencirkıran ve Keser, 2018: 22).

Pozitif örgütsel bilimin temel ilkesi, örgütsel yönetim ve karar ortamlarının olumlu bir şekilde yeniden yapılandırılması gerektiğidir. Bu bilim, gerçek ve hayali olumsuz durumlar ile başa çıkmak için ihtiyaç duyulan savunma önlemlerinin üzerinde durmak yerine, yöneticilerin ilgisini örgütsel işleyiş ve başarının olumlu yönlerine kaydırması gerektiğine odaklanır (Pranit, 2010: 107). Pozitif bilim; pozitif psikoloji, topluluk psikolojisi, pozitif örgütsel davranış, prososyal örgütsel davranış, örgüt gelişim ve kurumsal sosyal performanstan yararlanır (Clegg, 2009: 10).

İki yaklaşım arasında örtüşme olduğu bilinmesine rağmen, pozitif örgütsel bilim, daha çok makro seviyedeki örgütsel konulara odaklanıyorken; pozitif örgütsel davranış,

daha çok çalışanın gelişimi ve performansı ile ilgili mikro seviyedeki konular üzerine odaklanma eğilimine sahiptir (Luthans ve diğ., 2007c: 10). Pozitif psikoloji ise bireylerin ve toplulukların gelişmesini sağlayan güçleri ve erdemleri incelemektedir (Bakker ve Schaufeli, 2008: 148).

Pozitif psikoloji; iyi, uzun, mutlu ve verimli yaşam sürdürmek isteyen bireyler için faydalı bir bilgi birikimi oluşturmakla ilgilidir (Lewis, 2011: 3). Pozitif psikoloji; aile, örgüt ve toplum yaşamına katkı sağlamaktadır ve temel hedefi, tedavi olmamasına rağmen tedavi süreçleri üzerinde de etki sağlamaktadır. Pozitif psikolojiye bu açıdan bakıldığında, insan yaşamının tüm alanlarına olumlu bir şekilde etki ettiği görülmektedir (Şahinbaş ve Eriğüç, 2019: 1203). Ayrıca, pozitif psikoloji; iyi oluş, mutluluk, bireysel dayanıklılık, bilgelik, yaratıcılık, hayal gücü ile pozitif gruplar ve kurumların karakteristiklerine odaklanmaktadır. Pozitif psikoloji, (1) iyi oluş, memnuniyet ve tatmine yoğunlaşan geçmiş, (2) mutluluk ve yükselme deneyimleri gibi kavramlara odaklanan şimdi, (3) iyimserlik ve umudu içeren kavramlar ile gelecek şeklindeki üç zaman noktasındaki pozitif deneyime ağırlık vermektedir (Hefferon ve Boniwell, 2011: 2). Örgütlerde pozitif psikolojinin yansıması olarak ortaya çıkan pozitif örgütsel davranış, çalışanın örgüte, işe ve çalışma arkadaşlarına karşı hissetmiş ve sergilemiş olduğu olumlu duygu, tutum ve davranışları kapsamaktadır.

Pozitif örgütsel davranış, bireysel başarıyı artıran ve kuruma üst seviyede katkıyı sağlayan bireysel davranış biçimleridir (Sönmez, 2018: 191). Başka bir ifadeye göre pozitif örgütsel davranış, pozitif psikoloji yaklaşımı sonucunda ortaya çıkan bir kavramdır. Bu kavram, çalışanların iyi oluşu veya performans iyileştirmesi gibi insan kaynağı güçlerini ve bireysel pozitif psikolojik koşulları incelemektedir. Bu kavram ayrıca öz-yeterlilik, iyimserlik, umut, dayanıklılık, duygusal zekâ ve yaratıcılık gibi davranışsal konuları da incelemektedir. Bu alandaki araştırmacılar, kuruluşlardaki en yüksek performansla ilgilenmektedir ve çalışanların başarılı oldukları koşulları araştırmaktadır (Bakker ve Schaufeli, 2008: 148-149).

Luthans (2002a: 59)'a göre pozitif örgütsel davranış, günümüz işyerlerinde performans gelişimi için ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkili bir şekilde yönetilebilen psikolojik kapasitelerin ve pozitif yönelimli çalışanların incelenmesi ve araştırılmasıdır. Bu tanım, ölçülebilir olma ve performans gelişimine katkı sağlama kriterlerini

içermektedir. Ölçülebilir olma kriteri, pozitif örgütsel davranışın teori ve araştırma desteğine sahip olmasını gerektirmektedir. Performans gelişimine katkı sağlama kriteri ise, bugünün örgütleri içerisinde biten şefkat, erdem, bağışlama gibi pozitif yapılara odaklanmaktadır ve pozitif örgütsel davranışın kişisel gelişimden daha farklı bir şey olduğunu ortaya koymaktadır (Luthans, 2002b: 698). Pozitif örgütsel davranış kriterlerini şu şekilde özetlemek mümkündür (Luthans ve Avolio, 2009: 299):

1. Teori, araştırma ve geçerli ölçüme dayanmalıdır.
2. Benzer özellikler yerine benzer durumlar olmalıdır. Bu yüzden gelişime açık olmalıdır.
3. Performans üzerinde etkiye sahip olmalıdır.

Özetle, pozitif örgütsel davranış örgütsel davranışın pozitif bir bakış açısıyla ele alınmasıdır. Pozitif psikoloji kavramından doğan pozitif örgütsel davranışta, bireylerin olumsuz yönlerinden ziyade olumlu yönlerine odaklanılmaktadır. Bu pozitif yönlere odaklanması ve bu yönlerde iyileştirmelerin sağlanması hem çalışanlar hem de örgütler açısından pozitif sonuçlar doğurabilir.

Örgütlerdeki ölçülebilen ve etkili bir biçimde yönetilebilen, geliştirilebilen ve pozitif eğilime sahip olan insan kaynağının performans gelişimine yönelik güçleri ve psikolojik kapasiteleri üzerine yapılan bilimsel araştırmaları ifade eden pozitif örgütsel davranış, önem arz etmektedir (Karacaoğlu ve İnce, 2013: 182). Örgütsel davranış yazınında ilgi çekici olan kavramlardan birisi de psikolojik sermayedir ve bu kavramın ilgi çekiciliği, örgütsel açıdan olumlu sonuçlarla ilişkili olmasından kaynaklanmaktadır (Bitmiş, 2014: 53).

1.2.3. Psikolojik Sermaye Kavramı

Sermaye kavramı, ekonomi ve finansdaki geleneksel kullanımının yanı sıra entelektüel, kültürel ve sosyal sermaye gibi kavramlar ile beşerî sermaye olan insan kaynaklarının değerini ifade etmek amacıyla da kullanılmaktadır. Psikolojik sermaye kavramı ise, öz-yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık gibi pozitif psikoloji yapıları vasıtasıyla büyüyen bireysel motivasyon eğilimlerini ifade etmek amacıyla kullanılmaktadır (Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007a: 542).

Psikolojik sermaye kavramı, psikolojinin pozitif yönlerine odaklanan pozitif psikoloji ve örgütsel davranışı pozitif bir bakışa açısıyla ele alan pozitif örgütsel davranış sonucu ortaya çıkmıştır. Luthans, Youssef ve Avolio (2007b: 3)'ya göre bu kavram, bireyin olumlu psikolojik gelişim durumunu ifade etmektedir ve şu özelliklerle nitelendirilmektedir:

- (1) Zorlu görevlerin üstesinden gelmek için gerekli çabayı sarf etme ve bunları yapabilecek güvene sahip olma (öz-yeterlilik),
- (2) Şimdi ve gelecekte başarılı olabilmek için pozitif beklenti ve düşüncelere sahip olma (iyimserlik),
- (3) Amaçlara ulaşmak için azmetme ve başarılı olmak için gerektiğinde amaçlara giden yolları yeniden gözden geçirme (umut),
- (4) Sorunlar ve güçlükler etrafını kuşattığında başarıya ulaşmak için asla vazgeçmeme ve devam etme (dayanıklılık).

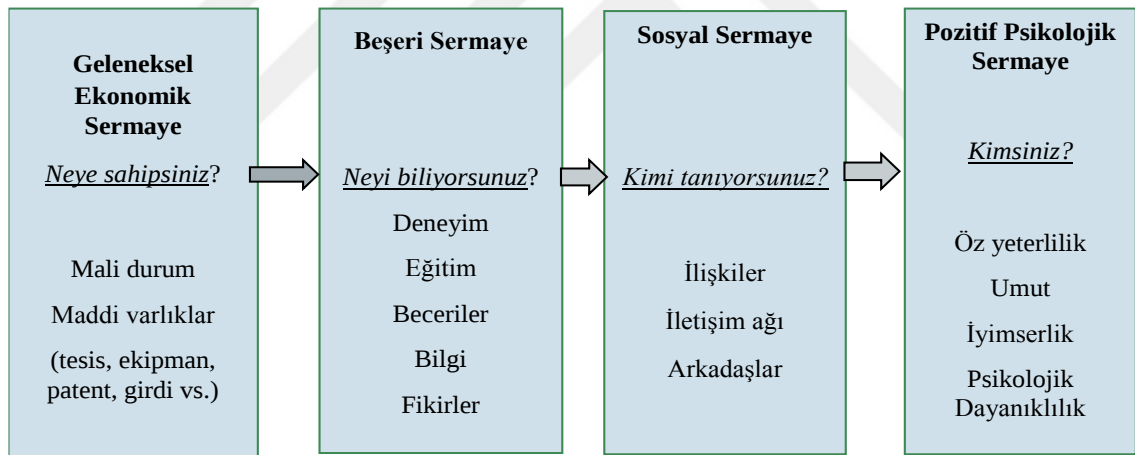
Psikolojik sermaye, psikolojik kapasiteleri karşılayan çeşitli pozitif örgütsel davranış kriterlerine katkı sağlamanın yanı sıra bunları bütünleştirerek sinerji oluşturan daha üst düzey bir çekirdek yapıdır. Başka bir deyişle, psikolojik sermaye bir bütün olarak parçalarının (öz-yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık) toplamından daha büyüktür (Luthans ve diğ., 2007b: 18; Tösten ve Özgan, 2017: 869).

Günümüzde beşerî ve sosyal sermaye gibi tanınan ve bilinen psikolojik sermaye kavramı, gelecekteki bir getiri için yatırılan ve kullanılan ekonomik sermaye kaynağıdır. Ancak psikolojik sermaye, “ne biliyorsun?” sorusunun cevabı olan beşeri sermaye ile “kimi tanıyorsun?” sorusunun cevabı olan sosyal sermayenin daha da ötesinde olan bir kavramdır. Bu kavram “kimsin?” sorusuyla ilgilidir ve “kişiliğini pozitif yönde geliştirerek kime dönüşüyorsun?” sorusuna daha çok önem verir (Luthans, Avey, Avolio, Norman ve Combs, 2006a: 388). Dinamik etkileşimler açısından düşünüldüğünde psikolojik sermaye, beşerî ve sosyal sermayeden daha fazla etkiye sahiptir ve bir bütün olarak bu üç sermaye, parçalarının toplamından daha büyüktür. Yani psikolojik sermaye, bu parçaların toplamından daha üst düzeyde olan bir yapıyı temsil etmektedir (Luthans, Youssef-Morgan ve Avolio, 2015: 7).

Beşerî, sosyal ve psikolojik sermayeyi sinerjik olarak bütünleştirmek, bireyin potansiyelini ortaya çıkarmada merkezi bir rol oynamaktadır. Örneğin, sorunlar ve

güçlükler karşısında dayanıklı olmak için gerekli olan bilgi, beceri, eğitim, yetenek ve deneyimler gibi unsurların çoğu aslında beşerî sermayenin ayrılmaz unsurlarıdır. Dayanıklılığa katkı sağlayan ve onu destekleyen unsurlar, ilişkiler ve sosyal ağlar gibi sosyal sermayenin çok önemli unsurlarını da içermektedir. Benzer şekilde sosyal olarak ikna eden pozitif geri bildirim kaynakları ve etkili rol modellerinin yani sosyal sermayenin varlığı, öz-yeterliliğin ayrılmaz bir parçasıdır (Luthans ve diğ., 2015: 6-7).

Sarason ve diğerleri (1987)'ne göre, psikolojik sermaye örgütsel süreçler üzerine etki eden bir sermayedir. Bu yüzden; bilgi, beceri, eğitim, deneyim ve teknik becerileri içermektedir. Çünkü bunlar aynı zamanda kim olduğunuzu göstermektedir. Aynı şey sosyal sermaye için de geçerlidir. Etkileyici bir sermaye olarak kabul edilen psikolojik sermaye, kim olduğunuzun bir parçası olan sosyal destek ve ilişkiler ağı gibi grup seviyesindeki yapıyı da içerisinde barındırmaktadır (Luthans ve diğ., 2015: 6). Tüm bu ifadelerden yola çıkılarak ekonomik, beşerî, sosyal ve psikolojik sermaye şeklindeki sermaye türleri ve içerikleri Şekil 1.2' de özetlenmektedir.



Kaynak: Luthans ve diğerleri, (2004: 46).

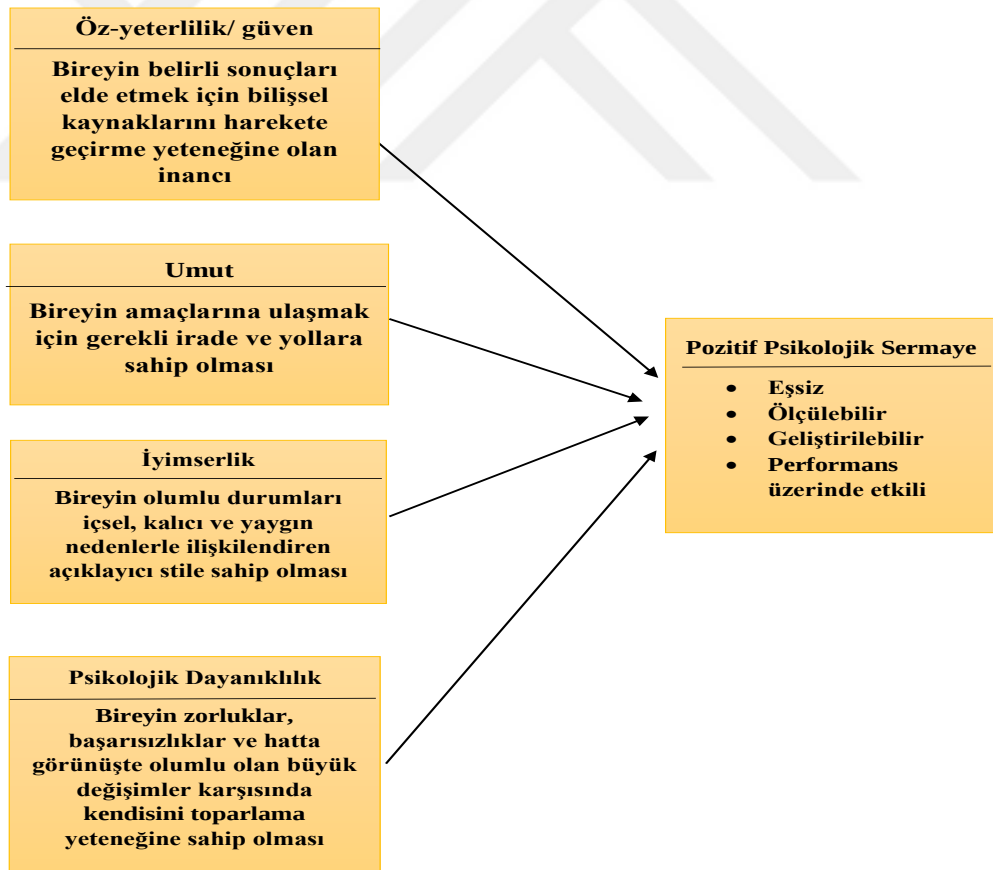
Şekil 1.2. Sermaye Türleri

Özetlemek gerekirse ekonomik sermaye, sahip olduğumuz maddi varlıkları; beşerî sermaye ise bilgi, beceri ve deneyimlerimizi kapsayan bilgi varlığımızı ortaya koymaktadır. Sosyal sermaye; kurduğumuz ilişkiler, arkadaşlıklar gibi sosyal çevremizi ortaya koyan varlıkları ifade ederken; psikolojik sermaye ise, pozitif anlamda psikolojik olarak sahip olduğumuz varlıkları ifade etmektedir. Kısaca, sermaye bireyin sahip olduğu varlıklardır. Bu doğrultuda, psikolojik anlamda varlık sahibi olan bir bireyin de psikolojik sermaye düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Psikolojik sermaye, bireyin zor durumların üstesinden çabalayarak gelebileceğine olan inancını, kendine olan güvenini, bardağa hep dolu tarafından bakmayı, ümitvar olmayı ve yürüdüğü yoldaki olumsuzluklara kapılmadan yoluna devam etmeyi içeren pozitif yönlü bir sermayedir. Psikolojik sermayesi yüksek olan bireylerin olumsuz durumlarla baş etme direncine sahip olduğu, zorluklar ve güçlükler karşısında yılmadığı, hedeflerine ulaşmak için yürüdüğü yolda kararlılık ve sabır göstererek sebat ettiği söylenebilir.

1.2.4. Psikolojik Sermaye Kavramının Boyutları

Psikolojik sermaye kavramı, pozitif psikolojik kapasiteler olarak ifade edilen öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve pozitif dayanıklılık boyutlarından oluşmaktadır. Psikolojik sermaye ve boyutları Şekil 1.3'te gösterilmektedir. Sonraki kısımlarda bu dört boyut ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.



Kaynak: Luthans ve Youssef (2004: 152).

Şekil 1.3. Psikolojik Sermaye Kavramının Boyutları

1.2.4.1. Öz Yeterlilik

Öz yeterlilik, sosyal-bilişsel teoriden ve önemli bir temel araştırma akışından yararlanan Bandura ve çalışma arkadaşları tarafından geliştirilen bir kavramdır. Gitgide daha fazla tanınan bu psikolojik yapı, özellikle bireylerin çevreyi etkileme yeteneklerine olan inançlarının, eylemlerini istenen sonuçları üretecek şekilde nasıl kontrol ettikleri ile ilgilidir. Çalışanlar söz konusu görevi (bir ürün/ hizmet üzerinde çalışmak ya da stratejik bir plan geliştirmek) başarılı bir şekilde yürütmek için gerekli davranışsal, bilişsel ve motivasyonel kaynakları toplayabileceklerine inanmadıkça, büyük olasılıkla görevin zorlu yönleri üzerinde duracaklar, yetersiz çaba gösterecekler ve sonuç olarak başarısız olacaklardır (Stajkovic ve Luthans, 1998: 63).

Albert Bandura' nın kapsamlı teori ve araştırmasından doğan öz yeterlilik, bireyin verilen bağlamda belirli bir davranışı sergilemek için gerekli olan motivasyonu, bilişsel kaynakları ve davranış yollarını harekete geçirme yeteneğine güvenmesi olarak tanımlanır (Luthans ve Youssef, 2004: 153). Öz yeterlilik, kendi hakkımızda öğrendiğimiz ve zamanla geliştirmiş olduğumuz bir şeydir. Öz yeterlilik, kendimiz ve kim olduğumuz hakkındaki farkındalığımızın, bizi ne olabileceğimiz konusunda teşvik etmesi için olumlu bir şekilde değiştirilebilecek veya geliştirilebilecek bir durumdur (Luthans ve diğ., 2015: 46). Öz yeterliliğe sahip olan (öz güvenli) bireyler, zorlu görev ve çabaları tercih ederler, hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşmak için motivasyon ve çabalarını artırır ve zorluklarla karşılaştıklarında sonuna kadar direnirler (Luthans ve Youssef, 2004: 153).

Öz yeterlilik psikolojik süreci şu şekilde işlemektedir: Çalışanlar, seçim yapmadan ve çabalamaya başlamadan önce algılanan yetenekleri hakkındaki bilgileri tartma, değerlendirme ve bütünleştirme eğilimi içerisindeyler. Bireysel yeterlilik beklentileri, çalışanın başa çıkma davranışının başlatılıp başlatılmayacağını, görevle ilgili ne kadar çaba harcanacağını ve bu çabanın ne kadar süreceğini belirler. Özellikle örgütlerdeki performans konusunda kendilerini çok yeterli gören çalışanlar, başarılı sonuçlar elde etmeyi sağlayan yeterli çabayı gösterecektir. Öte yandan düşük öz yeterliliğe sahip çalışanlar ise muhtemelen çabalamaktan kısa sürede vazgeçecek ve görevde başarısız olacaktır (Stajkovic ve Luthans, 1998: 66).

Bandura (1986, 1997, 2001)'nın sosyal bilişsel teorisine dayanan öz yeterlilik denkleminin hayati bileşenleri şu beş tanımlanmış bilişsel süreç üzerine kuruludur. Bu süreçler; sembolize etme, öngörü, gözlemlleme, öz düzenleme ve öz yansıtmadır (Luthans ve diğ., 2015: 51). Bu bilişsel süreçler şöyle açıklanabilir:

- **Sembolize etme:** Bireyler sembolleri kullanarak, anında görsel deneyimleri işler ve iç bilişsel modellere dönüştürürler ve bu da eylemleri için kılavuz görevi görür. Sembolize etme vasıtasıyla bireyler, geçmiş deneyimlerine anlam ve biçim yüklerler. Böylece, zor bir kararla karşı karşıya kalan bir yönetici sadece davranışları harekete geçirerek uygun davranışsal tepkileri öğrenmek yerine (pekiştirme teorisinin önerdiği gibi) önce olası çözümleri sembolik olarak test edebilir ve daha sonra bunları bu düşünce süreçleri temelinde ortadan kaldırabilir veya kabul edebilir (Stajkovic ve Luthans, 1998: 64). Sembolize etme, kritik ve zorlu karşılaşmalara hazırlanmayı kolaylaştırabilir. Örnek olarak önemli paydaşların ilgisini çekecek ürünlerin, süreçlerin ve sonuçların zihinsel resimlerinin oluşturulması verilebilir (Luthans ve Youssef, 2007: 329).
- **Öngörü:** Öngörü, önemli olayları, başarıları ve olası engelleri tahmin etmek şeklinde ifade edilebilir (Luthans ve Youssef, 2007: 329). Bandura, bireylerin bir sembolik süreç vasıtasıyla çevrelerine ani tepki vermekle kalmayıp, öngörüyle gelecekteki davranışlarını düzenlediğini savunmaktadır. Bireyler özellikle yakın gelecek için eylem planı hazırlarlar, gelecekteki eylemlerinin olası sonuçlarını tahmin eder ve kendileri için hedefler belirlerler. Öngörü vasıtasıyla çalışanlar eylemlerini bir beklenti içerisinde başlatır ve sürdürürler (Stajkovic ve Luthans, 1998: 65).
- **Gözlemlleme:** Başkalarından öğrenmeyi kolaylaştırır ve deneme yanılma deneyimlerinde zaman ve enerjiden tasarruf etmemizi sağlar (Luthans ve Youssef, 2007: 329). Sosyal bilişsel teoriye göre neredeyse tüm öğrenme biçimleri, başkalarının davranışlarını ve bu davranışların sonuçlarını gözlemleyerek ortaya çıkar. Çalışanların gözlem yoluyla öğrenme kapasitesi, bu davranışları riskli deneme yanılma yoluyla yavaş yavaş elde etmek zorunda kalmadan farklı davranış kalıplarını başlatma ve kontrol etme kurallarını edinmelerini ve biriktirmelerini sağlar. Bilginin gözlemlenerek edinilmesi hem öğrenme hem de bireyin performansı açısından çok önemlidir. Çalışanlar

yalnızca kendi eylemleri sonucunda öğrenirlerse, yaptıkları deneme ve hatalar maliyetli sonuçlara yol açacağından etkili performans olasılığı büyük ölçüde azalacaktır. Çalışanların yapacağı eylemler karmaşık, hataları ise tehlikeli ve maliyetli olabilir. Bu nedenle, çalışanların yetenekli rol modellerden gözlemleyerek öğrenmesi çok daha iyi olacaktır. (Stajkovic ve Luthans, 1998: 65).

- **Öz düzenleme:** Dışsal motive edici faktörler eksik olsa bile hedefe varılmasını sağlayacak olumlu davranışlar için gerekli olan inisiyatif, proaktiflik ve öz disiplini sağlar. (Luthans ve Youssef, 2007: 329). Bireyin öz düzenleme yeteneği, sosyal bilişsel teoride önemli bir rol oynamaktadır. Bireyler, başkalarının istek ve tercihlerine uyacak şekilde davranmazlar. Örgütsel davranışların çoğu, bireyin kendinin belirlemiş olduğu standartlar ve uygulanan davranışlara karşı öz değerlendirme tepkileri tarafından başlatılır ve düzenlenir. Bir birey, belirli standartları belirledikten sonra, davranışı ile standart arasında tutarsızlık algıarsa öz değerlendirme tepkileri verir. Bunlar sırayla daha sonraki eylemleri daha fazla etkiler. Öz standartlar ve mevcut performans arasında tutarsızlık olmasa bile çalışanlar kendileri için daha yüksek standartlar belirleyebilir ve yeni standartları karşılamak için gelecekteki davranışları harekete geçirebilirler. Güçlendirme stratejilerinin başarısı, bu tür öz düzenleme yeteneklerine bağlıdır (Stajkovic ve Luthans, 1998: 65-66).
- **Öz yansıtma:** Öz yansıtma bilinci olarak da adlandırılan bu yetenek, bireylerin deneyimlerini ve düşünce süreçlerini düşünmelerini ve analiz etmelerini sağlar. Çalışanlar farklı bireysel deneyimlerini yansıtarak kendileri ve çevreleri hakkında bilgi üretirler. Bireylerin öz yansıtmalarından elde ettikleri bilgi türlerinden hiçbirisi, çalışanların farklı çevresel gerçekliklerle etkin bir şekilde başa çıkma yeteneklerine ilişkin kararlarından daha önemli değildir (Stajkovic ve Luthans, 1998: 66). Öz yansıtma, değerli deneyimlerin öğrenilmesi ve bu deneyimlerin gelecekteki fırsatlara ve zorluklara uygulanması açısından geçmiş deneyimlerin olumlu etkisini artırır (Luthans ve Youssef, 2007: 329).

Sosyal bilişsel teori bu beş bilişsel süreci, çift yönlü karşılıklı etkilerin doğasını açıklayan beş temel yetenek olarak açıklamaktadır. Çalışanlar, bu temel yetenekleri kendi davranışlarını başlatma, düzenleme ve sürdürmeye yönelik öz etkileme için kullanırlar.

Bu beş yetenek, özellikle çalışanların aynı örgüt koşullarında neden farklı davranabileceğini anlamamıza yardımcı olmak için güçlü bir açıklama gücüne sahiptir (Stajkovic ve Luthans, 1998: 64).

Öz yeterlilik, üç boyuttan oluşmaktadır. Birinci boyut, yeterlilik beklentilerinin büyüklüğüdür. Bu, bireyin yerine getirebileceğine inandığı görevin zorluk seviyesi anlamına gelmektedir. İkincisi, büyüklük hakkındaki yargının güçlü (yanlış deneyimler elde etmesine rağmen zorlukların üstesinden gelmeye azmetmesi) veya zayıf (zorluklar karşısında kolaylıkla sorgulanabilir) olup olmadığı anlamına gelen yeterlilik beklentilerinin gücüdür. Üçüncü boyut ise öz yeterliliğin genel olarak değişebilmesidir. Bazı deneyimler, özel bir görev hakkında belirli yeterlilik inançları yaratır (ör., bilgisayar programlama veya satış). Diğer deneyimler ise görevler ve durumlar karşısında yapılacak şeyleri organize edebilmek gibi daha genelleştirilmiş bireysel yeterlilik inançlarını etkileyebilir (Stajkovic ve Luthans, 1998: 66).

Çalışanların öz yeterliliğini ve güvenini geliştirmede en etkili yaklaşım, deneyerek başarmaya izin vermektir. Bandura gibi öz yeterlilik araştırmacıları, bu yaklaşımı ustalık deneyimleri olarak adlandırmaktadır. Gerçek performans kazanımları, çalışanların işlerinin gerektirdiği belirli görevleri gerçekleştirme konusundaki güvenlerini artırır. Ancak, çalışanların yeterliliklerini geliştirmelerine yardımcı olan başarıyı devamlı elde edebilmeleri için zorlu fakat ulaşılabilir, somut, özel, yakın hedefler doğrultusunda çalışmaları gerekmektedir. Deneyimsel çalışmalar, iş başında eğitim ve koçluğun, “rehberli ustalık deneyimleri” yoluyla öz yeterlilik oluşturmaya katkıda bulunduğu tespit edilmiştir (Luthans ve Youssef, 2004: 154).

Öz yeterliliği artırdığı tespit edilen bir diğer yaklaşım, vekâleten öğrenme veya modellemedir. Başarı deneyimlerinin mevcut olmadığı veya bu deneyimleri sağlamanın çok pahalı ve çok riskli olduğu durumlarda (ör. pilot uçuş eğitimi), başarılı bir akıl hocasını gizlice izleyerek veya ilişkili bir modeli gözlemleyerek (gelişmekte olan çalışanlara benzemek ve benzer bir durumla başa çıkmak) gerçekçi bir durumu etkili bir şekilde ele almanın, gözlemcinin öz yeterliliğinin oluşturulmasına yardımcı olduğu tespit edilmiştir. Gerçek rol modeller olmasa bile, bireyin zor durumlar ve güçlüklerle etkili bir şekilde başa çıkmayı hayal edebilmesi olarak ifade edilen “hayali deneyimler” in etkili alternatifler olduğu ve öz yeterliliği artırdığı tespit edilmiştir. Başka bir deyişle hayal

edilen başarılı bir kişi, bireyin rol modeli olarak davranış sergileyebilir. Öz yeterliliği artırdığı tespit edilen diğer yaklaşımlar ise sosyal ikna, olumlu geri bildirim, psikolojik sağlık ve uyarılmadır (Luthans ve Youssef, 2004: 154). Sosyal iknada yöneticiler ve çalışma arkadaşları gibi saygı duyulan kişiler, bir görevi yerine getirme ve olumlu geri bildirimde bulunma konusunda çalışana güvendiklerini gösterirlerse öz yeterlilik artar. Psikolojik ve fizyolojik uyarılma yoluyla ya da bireyin görevini yerine getirebilmesi için zihinsel ve/veya fiziksel olarak uygun olduğuna dair inançta öz yeterliliğe katkıda bulunur (Luthans, Avey ve Patera, 2008: 211).

Öz yeterliliğe sahip olan bireyler, şu beş önemli özellik ile ayırt edilirler (Luthans ve diğ., 2015: 51):

1. Kendileri için yüksek hedefler koyarlar ve zor olan görevleri kendileri seçerler.
2. Zorlu görevleri hoş karşılarlar ve bu görevlerde başarılı olurlar.
3. Kendilerini çok motive ederler.
4. Hedeflerine ulaşmak için gerekli çabayı gösterirler.
5. Engellerle karşılaştıklarında, azimle devam ederler.

Özetle, çeşitli faaliyetlerde bulunma kapasitemizin altında yatan şey motivasyondur.

Bu da genellikle çabalarımızda başarılı olma ihtimalimiz hakkındaki inançlarımıza ve algılarımıza dayanmaktadır. Öz yeterlilik, zor olanı tercih etmek, zor durumları hoş karşılamak ve zorluklarla başa çıkmak amacıyla üstünlüklerimizi ve becerilerimizi kullanmamız için bizi motive eder. Öz yeterlilik ayrıca hedeflerimize ulaşmamız için bizi teşvik eder, bize enerji verir ve bu hedefleri gerçekleştirmemiz için gerekli olabilecek zamana ve sıkı çalışmaya yatırım yapar. Hatta öz yeterlilik, vazgeçmemize neden olabilecek engellerle karşılaştığımızda azmetmemize yardımcı olur (Luthans ve diğ., 2015: 46).

1.2.4.2. Umut

Umut, arzulanan hedeflere yönelik yollar bulmak için yeteneklere sahip olmak ile bu yolları kullanmak için motivasyona sahip olmanın toplamı olarak ifade edilebilir (Snyder, 2000: 8). Umutlu olan bireyler, hedefler belirleme ve bu hedeflere ulaşma yeteneklerine inanırlar (Little, Gooty ve Nelson, 2007: 192). Umut iki şekilde

geliştirilebilir: Birincisi, bireyin hedeflerine yönelik enerji ve irade yoluyla olur. Bu şekilde, bireylerin hedeflerine ulaşma konusundaki kararlılıkları artar. İkincisi ise bireylerin hedeflerine ulaşmak için yollar geliştirmesi vasıtasıyla olur. Bu da bireylerin hedeflerine ulaşmak için proaktif olarak alternatif yollar ve acil durum planları tasarlamalarını sağlayan yoldur (Luthans ve diğ., 2007c: 14). Ayrıca umut şu yollarla da geliştirilebilir: Hedef belirleme, esnek hedefler, basamaklandırma, ilgi, ödül sistemleri, kaynaklar, stratejik uyum ve eğitim (Luthans ve diğ., 2007b: 78).

Umut kavramı, bireyin hedeflerine yönelik kararlılığı ve hedeflerine ulaşmak için planlama yaptığı yolların karşılıklı olarak etkileşimi sonucu ortaya çıkan bilişsel bir durumdur (Snyder ve diğ., 1991: 571). Hedeflere yönelik kararlılık anlayışı, bireylere içselleştirilmiş bir azim ve hedeflerine ulaşmak için gerekli enerjiye yatırım yapma iradesi sağlar. Bu anlayış ile bireyler hedeflerine ulaşırlar. Umut düzeyleri yüksek olanlar, istedikleri şeyleri elde etmenin yollarını geliştirme yeteneğine sahip olma duygusuyla da motive olurlar. Bu da onlara hedeflerine ulaşmaya yönelik alternatif yollar bulma becerisi sağlar (Luthans ve Youssef, 2004: 153).

Snyder ve diğerleri (1991) umut teorisi adı verilen bir bilişsel ve motivasyonel model geliştirmişlerdir. Bu teoriye göre umut, (1) hedefleri açıkça kavramsallaştırma, (2) bu hedeflere ulaşmak için özel stratejiler geliştirme (alternatif yollar düşüncesi) ve (3) bu stratejileri kullanma motivasyonunu başlatma ve sürdürme (irade düşüncesi)'ye yönelik bireylerin kapasiteleri ile ilgili algılarını yansıtır. Umut teorisine göre hedef, bireyin deneyimlemek, oluşturmak, elde etmek, yapmak veya olmak istediği herhangi bir şey olabilir. Bu nedenle hedef, önemli ve yaşam boyu bir arayış (örneğin; kapsamlı bir insan motivasyonu teorisi geliştirme) veya sıradan ve kısa (örneğin; okula gitmek) olabilir. Hedefler ayrıca çok düşük ile çok yüksek algılanan kazanım olasılıklarına sahip olması bakımından da değişebilir. Bu noktada, ümitli bireylerin daha önce ulaşılan hedeflerden biraz daha zor olan “esneme hedeflerini” tercih ettiklerine dikkat edilmelidir (Snyder, Lopez, Shorey, Rand ve Feldman, 2003: 122). Alternatif yollar düşüncesi, bireyin hedefleri vasıtasıyla şimdiye geleceğe bağlamanın bir yoludur. Birey, şimdiki zamandaki görüntüsünü, nerede olmak istediğine dair görüntüsünü ve bugünü istenen geleceğe bağlamak için bir yol görüntüsünü yaratabilmelidir. Hedefler ve alternatif yollar oluşturmak, bireyin bunları uygulamak için yeterli motivasyonu olmadığı sürece gerçek hedefe ulaşmayla sonuçlanmaz. İrade düşüncesi ise, bireyin engellerle karşılaştığında bile

istenen hedeflere yönelik alternatif yollar ile birlikte hareketi başlatma ve sürdürme yeteneği hakkındaki düşünceleri içerir (Cheavens, Feldman, Woodward ve Snyder, 2006: 137).

Snyder (1994, 2000, 2002)'in umut teorisindeki irade düşüncesi, hedefe etkili bir şekilde ulaşmak için gidilen yollardaki kararlılığı ifade ederken; alternatif yollar düşüncesi, gerekli bu yolları üretme yeteneğidir. Umut seviyesi yüksek olan birey, belirli bir durumda proaktif olarak başarıya ulaşmak için bir veya daha fazla yol üreten kişidir. Gelişmiş alternatif yollar düşüncesine sahip olan bireyler, belirli bir yolda ilerlerken (örneğin; projeye dayalı bir hedefe doğru ilerlerken) ve engellendiklerinde (örneğin; teknik bir arıza), hedefe ulaşmaya devam etmek için önceden belirlenmiş alternatif yollara başvurma kapasitesini gösterirler (Luthans, Avey, Avolio ve Peterson, 2010: 45).

İrade ve alternatif yollar bileşenlerinin her ikisi de gereklidir. Ancak bu bileşenlerden hiçbirisi başarılı hedef arayışını sürdürmek için tek başına yeterli değildir. Bu nedenle irade düşüncesi ve alternatif yollar düşüncesi, birbiriyle karşılıklı ve pozitif ilişkilidirler ancak aynı şeyler değildirler (Snyder ve diğ., 2003: 123). İrade düşüncesi, örgütsel katılımcıların işle ilgili hedefleri gerçekleştirmek için daha motive olmalarını destekliyor gibi görünmektedir ve bu da performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Buna ek olarak, alternatif yol düşüncesi ise yöneticilere ve çalışanlarına, özellikle bazı yolların engellendiği durumlarda belirli bir hedefe ulaşmak için birden fazla yol (örneğin; beklenmedik durum planları) oluşturma kapasitesi sağlamaktadır (Luthans ve diğ., 2010: 45).

1.2.4.3. İyimserlik

Seligman (2002)'a göre iyimserlik, bireyin iyi ve kötü olayları açıklama biçiminin süreklilik ve yaygınlık şeklindeki iki temel boyutu açısından atfetme teorisine dayanmaktadır. Genellikle iyimserler kötü olayları sadece geçici (örneğin; “tükenmişim”) olarak yorumlarken, kötümserler kötü olayları sürekli (örneğin; “tamamen tükenmişim”) olarak yorumlarlar. Bunun tam tersi, iyi olaylar için geçerlidir. İyimser bireyler, iyi olaylara kalıcı anlam yüklerken (örneğin; “ben yetenekliyim”); kötümser bireyler iyi olaylara geçici (örneğin; “bu konuda çok çalıştım”) anlamlar yüklerler. Süreklilik zamanla, yaygınlık ise mekânla ilişkilidir. Kötü olaylar için iyimserler belirli anlamlar

yüklerken (örneğin; “Bu bilgisayar programıyla ilgili bir sorunum vardı”); kötümserler evrensel anlamlar yüklerler (örneğin; “Ben bilgisayardan anlamayan biriymişim”). Yine bu durumun tam tersi iyi olaylar için geçerlidir. İyimser, kendisini bilgisayar konusunda çok yetenekli görürken; kötümser sadece Excel programını bildiğini ifade etmektedir (Luthans ve diğ., 2004: 47).

Çeşitli şekillerde kavramsallaştırılan ve değerlendirilen iyimserlik; azmetme ve etkili problem çözme, çeşitli alanlarda başarılı olma, iyi sağlık ve hatta travmadan kurtuluş ve uzun yaşam için pozitif ruh hali ve iyi moralle ilişkilendirilmiştir. İyimserlikte “açıklayıcı biçim” önem arz etmektedir. Açıklayıcı biçim, bireylerin kendilerine meydana gelen olayların nedenlerini nasıl açıkladığı ile ilgilidir (Peterson ve Steen, 2002: 244). İyimserlik, içsel, kalıcı ve yaygın nedenler için olumlu olaylara; dışsal, geçici ve duruma özgü olan nedenler için ise olumsuz olaylara katkı sağlayan pozitif bir açıklayıcı biçime sahiptir. Bu da bireyin kendine olan saygısını ve moralini artırarak hayatındaki olumlu olaylardan kendisine pay çıkarmasını ayrıca bireyi depresyon, kendini suçlu hissetme ve umutsuzluktan koruyarak olumsuz olaylardan kendisini uzaklaştırmasını sağlamaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 153).

İyimserlik en çok konuşulan fakat en az anlaşılan psikolojik güçlerden biridir. İyimser, gelecekte olumlu ve arzu edilen olaylar olacağını ümit eden bireydir. Kötümser ise, sürekli olumsuz düşüncelere sahip olan ve istenmeyen olayların olacağına kendini inandıran bireydir. Psikolojik sermaye açısından iyimserlik, sadece gelecekte iyi şeylerin olacağını tahmin etmekle ilgili değildir. Bu açıdan iyimserlik ister olumlu ister olumsuz olsun, geçmiş, şimdi ya da gelecekte belirli olayların neden meydana geldiğini açıklamak için kullandığı nedenlere ve niteliklere bağlıdır. Örneğin, olumlu olaylara odaklanmak için çok fazla zaman ve enerji harcayabilirsiniz; ancak bunları iyimser bir açıklayıcı biçim kullanarak yorumlamazsanız, kötümser tarafta da olabilirsiniz (Luthans ve diğ., 2007b: 87).

Seligman (1998)’a göre iyimserlik, olumlu olayları kişisel, kalıcı ve yaygın nedenlere bağlayan ve olumsuz olayları dışsal, geçici ve duruma özgü faktörler açısından yorumlayan açıklayıcı bir biçim iken; kötümserlik, olumlu olayları dışsal, geçici ve duruma özgü niteliklerle yorumlayan ve olumsuz olayları kişisel, kalıcı ve yaygın nedenler olarak açıklayan açıklayıcı bir biçimdir (Luthans ve diğ., 2007b: 90-91). Bu

açından bakıldığında iyimser ile kötümserin olumlu ve olumsuz olaylara bakış açılarının birbirinin tam tersi olduğu ifade edilebilir.

İyimserlik, olumlu ve olumsuz olaylara yönelik yapılan açıklamaları ifade eder. İyimserler, olumsuz olayların veya başarısızlıkların geçici aksilikler olarak açıklanabileceğine inanırken (örneğin; “Sadece kötü bir hafta geçiriyorum”); kötümserler, bu durumların uzun süredir devam ettiğine inanır (örneğin; “Bu kurumda asla ilerleyemeyeceğim”). Benzer şekilde iyimserler olumlu olaylar yaşarken başarıyı sürekli ve kalıcı faktörlerle ilişkilendirir (örneğin; “Yaptığım şeyde çok iyiyim bu yüzden olumlu şeyler olacağını ümit ediyorum”); kötümserler ise olumlu olayları sadece şansa veya tesadüfe bağlamaya eğilimlidirler (örneğin; “İlk kez, bir şeyler yolunda gitti”) (Peterson, Balthazard, Waldman ve Thatcher, 2008: 344).

İyimserler, kendilerine iyi şeyler olmasını bekleyen bireyler iken; kötümserler, kendilerine kötü şeyler olmasını bekleyen bireylerdir. İyimserler ve kötümserler sorunlara ve zorluklara nasıl yaklaştıkları konusunda farklılık gösterirler ve bununla birlikte zorluklarla başa çıkma tarzları ve başarıları bakımından da farklılık gösterirler (Carver ve Scheier, 2002: 231, Carver ve Scheier, 2001: 31).

Sıklıkla olumlu düşünmenin iyi, olumsuz düşünmenin kötü olduğu söylenir. Sınava hazırlanan öğrenciye, yarışmaya başlayan atlete, hayatını değiştirecek bir hastalık tanısı ile karşı karşıya kalan hastaya “olumlu düşün” denir. Olumlu düşünmenin gerçekten faydası vardır. Yapılan araştırmalar, geleceğe yönelik beklentilerin bireyleri sıkıntı veya zorluklarla karşı karşıya kaldıklarında nasıl tepki vereceği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu doğrulamaktadır. Beklentiler, bireylerin bu olumsuz durumlarla yüzleşmelerini ve bunlarla başa çıkma başarılarını etkilemektedir (Carver ve Scheier, 2002: 241).

Psikolojik sermaye için iyimserliğin gücü, gerçekçi ve esnek olmalıdır. İyimserliğin etkili olması için abartıya kaçılmamalıdır. Ne başarı içselleştirip iş hayatının her yönü kontrol edilmeye çalışılmalı, ne de her türlü başarısızlık dışsallaştırılıp sorumluluktan kaçınılmalıdır. Psikolojik sermaye açısından gerçekçi ve esnek iyimserlik, bireye kendisini çok iyi hissettiren, hayali ego okşanması olarak gösterilmemelidir. İyimserlik; öz disiplin, geçmiş olayların analizi, beklenmedik durum planlaması ve önleyici bakım konusunda güçlü bir ders niteliğindedir. Olumlu durumlarda yüksek iyimserlik seviyesine

sahip olan bireyler, farkında olmaksızın kendilerini bir riske maruz bırakmadan veya alçak gönüllükten yoksun olan kişilerin küçümsemelerine maruz kalmadan; kendi kaderini tayin edebilmek ve başarılarından pay çıkarabilmek için hem bilişsel hem de duygusal etkilerin tadını çıkarabilirler. Ayrıca bu bireyler, diğer bireylere ve başarısına katkı sağlayan faktörlere şükranlarını ve takdirlerini iletebilirler. Aynı zamanda bu bireyler, durumun onlara sunabileceği fırsatlardan yararlanabilir, becerilerini ve yeteneklerini geliştirebilir ve böylece gelecekte şanslarını artırabilirler. Olumsuz durumlarda ise bu bireyler, söylentileri gözden geçirebilir, gerçekleri bulabilir, hatalarından ders çıkarabilir, neyi değiştiremediklerini kabul edebilir ve olumlu bir şekilde ilerleyebilirler (Luthans ve diğ., 2015: 124). Gerçekçi olmayan iyimserler, hangi nedenlerin kişisel, kalıcı veya yaygın olabileceğini ve hangilerinin güvenli bir şekilde dışsallaştırılabileceğini veya geçici veya duruma özgü olarak daha az vurgulanabileceğini anlamak için durumu üstlenemez ve durumu analiz edemezler. Peterson (2000)'un "esnek iyimserlik" olarak adlandırdığı iyimserlikte, birey durumu doğru bir şekilde değerlendirmeye çalışır ve daha sonra iyimser ve kötümser açıklayıcı biçimleri ne zaman kullanacağını seçer. Ne yazık ki, açıklayıcı biçimler, her zaman gerçekçi olmayan veya esnekliğe izin vermeyen öznel algılara ve niteliklere dayanır. İyimser bireyler, eğer yeterince çabalarlarsa, her zaman başarılı olacaklarını ve başarılarından kendilerine pay çıkarmaları gerektiğini düşünerek, hayatları ve kaderlerini kendileri tayin etmeye çalışabilirler. Bireyin kendine böyle baskı yapması ve yüksek beklentiler koyması, istenmeyen sonuçlara yol açabilir. Örneğin, Peterson ve Chang (2002), gerçekçi olmayan iyimserliğin, tekrarlanan olumsuz yaşam olaylarının fiziksel sağlık ve psikolojik iyi oluş üzerindeki olumsuz etkilerini artırdığını bulmuşlardır (Luthans ve diğ., 2015: 123).

Bir psikolojik sermaye yapısı olan iyimserlik, hem Cristopher Peterson (2000)'un esnek iyimserlik anlayışı, hem de Schnedier (2001)'in gerçekçi iyimserlik anlayışı ile desteklenmiştir. Esnek iyimserlikte bireylerin duruma adapte olabildikleri ve iyimserlik düzeylerini yönetebildiklerine inanılmaktadır (Gibbs ve Cooper, 2011: 128). Gerçekçi iyimserlik ise, deneyimlerimizin olumlu yönlerini geliştirmeyi ve bunlara odaklanmayı içermektedir. Gerçekçi iyimserliğe dair örnekler, geçmiş olayları değerlendirirken hoşgörülü olmayı, mevcut durumumuzun olumlu yönlerini takdir etmeyi ve gelecek için olası fırsatların üzerinde durmayı içermektedir. Gerçekçi iyimserlik demek, neyi bilmediğimizi ve bilemediğimizi kabul ederken; olumlu durumları umut etmek,

arzulamak ve aramak demektir. Gerçekçi iyimserlikte belirsizlikler çözülmeye çalışılırken özellikle sonuçların ortaya çıkması için çok az çaba göstererek veya hiç çaba harcamadan, belirli sonuçların ortaya çıkacağı beklentisi olmadan istenen sonuçlar ümit edilir ve bu sonuçlara yönelik çalışmalar yapılır (Schneider, 2001: 253).

1.2.4.4. Psikolojik Dayanıklılık

Son psikolojik sermaye boyutu olan dayanıklılık kavramı, riskli ve zorlu durumlar karşısında olumlu uyum sağlama ile karakterize edilen bir olgu olarak tanımlanabilir. Tehdit edici koşullar altında iyi uyum sağlama olarak da ifade edilebilen dayanıklılık, gelişimsel açıdan bakıldığında gelişime yönelik ciddi tehditlere rağmen yaşa bağlı gelişimsel görevlerin yerine getirilmesi olarak açıklanabilir (Masten ve Reed, 2002: 75). Genel anlamıyla dayanıklılık, uyum veya gelişime yönelik ciddi tehditlerle karşı karşıya kalınması durumunda iyi sonuçlarla karakterize edilen bir olgu olarak ifade edilmektedir. Dayanıklılık üzerine yapılan araştırmalar, bu iyi sonuçları açıklayan süreçleri anlamayı amaçlamaktadır (Masten, 2001: 228).

Psikoloji alanında dayanıklılık olarak açıklanan kavram, zamanla psikolojik dayanıklılık olarak ifade edilmeye başlanmıştır. Örneğin; Tugade, Fredrickson ve Barrett (2004: 1161), araştırmalarında psikolojik dayanıklılık kavramını kullanmışlar ve bu kavramı, bireyin olumsuz durumlarla başa çıkması için olumlu duygularla kendisini hızla toparlama yeteneği olarak ifade etmişlerdir. Luthans (2002b: 702), psikolojik dayanıklılığı bireyin güçlük, belirsizlik, çatışma, başarısızlık gibi olumsuz durumların yanı sıra olumlu değişim, ilerleme ve artan sorumluluk gibi olumlu durumlardan da kendini hızla toparlamasını sağlayan pozitif psikolojik kapasite olarak tanımlamıştır.

Dayanıklılık, yoğun stres ve değişim koşulları ile karşı karşıya kalan bireyin bu koşullar altında dirençli olma kapasitesi ve becerisi olarak ifade edilebilir. Dayanıklı bireyleri üç önemli özellik tanımlamaktadır. Bu özellikler şunlardır:

1. Dayanıklı bireyler, karşı karşıya kaldıkları acı gerçekleri soğukkanlılıkla kabul ederler.
2. Dayanıklı bireyler, zor zamanlarda anlam kazanırlar.
3. Dayanıklı bireyler, elinden gelen her şeyi yaparak doğaçlama yapma konusunda olağanüstü yeteneklere sahiptirler.

Çöküş zamanlarında dayanıklılık daha önemli hale gelmektedir. Dayanıklılık, bireyin en acımasız deneyimlerden bile kurtulmasına ve iyileşmesine yardımcı olabilir. Dayanıklı olmak, öğrenilebilen bir şeydir. Dayanıklılığı artırmak için yapılması gereken uygulamalar şu şekildedir:

- **Gerçeği sindirme:** Birey, zorluklarla başa çıkmak için içinde bulunduğu durumu inkâr etmek yerine kabul etmelidir. Birey, gerçeklerden önce hayatta kalmak için kendini eğitmelidir ve kendisini bu gerçeğe katlanmasına olanak sağlayacak şekilde hareket etmeye hazırlamalıdır.
- **Anlam arama:** Birey, zor zamanlarla karşı karşıya kaldığında kendisini bir kurban olarak görme ve ağlayarak “Niçin ben?” deme şeklindeki dürtüye karşı direnmelidir. Birey, kendisi ve başkaları hakkında anlam yaratmak için acılarına yönelik yapılar geliştirmelidir. Bireyin daha iyi bir gelecek için bugünkü çetin sınavlardan köprüler inşa etmesi gerekmektedir. Bu köprüler, şu anın bunaltıcı olduğu duygusunu ortadan kaldırarak yönetilebilir kılacaktır.
- **Sürekli geliştirme:** Birey, zor durumla karşı karşıya kaldığında yaratıcı olmalıdır. Birey, kaynaklarını özgün şekilde kullanarak ve başkalarının göremediği olasılıkları hayal ederek elinden gelenin en iyisini yapmalıdır (Coutu, 2002: 46).

Dayanıklılık, ilk başlarda bireylerde nadir olarak görülmüştür. Ancak daha sonra Masten (2001) yapmış olduğu araştırmada dayanıklılığın sıradan ve normal bir bireyde de bulunabilecek bir kapasite olduğunu ve yetkinliği teşvik etmek için derin etkilere sahip olduğunu bulmuştur (Luthans ve diğ., 2004: 47). Masten (2001) ile Masten ve Reed (2002), dayanıklılığı geliştirmek için proaktif insan kaynağı yaklaşımına odaklanan risk, varlık ve süreç şeklinde üç strateji geliştirmiştir (Luthans, Vogelgesang ve Lester, 2006b: 34). Bu stratejiler sırasıyla şu şekilde açıklanabilir:

- **Risk odaklı strateji:** Risk faktörleri kaçınılmazdır. Bu nedenle, riskten tamamen kaçınma ve kendini diğer tüm risk kaynaklarından koruma mümkün değildir. Dahası, zorlukların varlığı aslında gerekli ve paha biçilmez bir büyüme ve kendini gerçekleştirme fırsatıdır (Luthans ve diğ., 2007b: 117). İşe bağlı risk faktörlerine örnek olarak stres, çatışma, iş güvensizliği, iletişim ve geri bildirim eksikliği, etkisiz liderlik veya üretken grup dinamikleri gösterilebilir. Risk

odaklı stratejiler, mümkün olduğunca çok sayıda risk faktörünü ortadan kaldırarak veya azaltarak hata olasılığını azaltır (Luthans ve Youssef, 2007: 333). Ayrıca bu stratejiler, proaktif ve girişken bir şekilde durumlardan kaçınmayı ve olumsuz olaylara neden olabilecek riskleri azaltmayı amaçlamaktadır (Luthans ve diğ., 2006b: 34).

- **Varlık odaklı strateji:** Varlık, bir grup bireyde veya onların durumlarında, gelecekte olumlu sonuçları öngören ölçülebilir bir özelliktir (Masten ve Reed, 2002: 76). İşyeri ile ilgili varlıklar; bilgi, beceri, yetenek, kişilik özellikleri, sosyal ilişkiler ve desteği içerebilir. Varlık odaklı stratejiler, kişinin varlık envanterlerini geliştirerek ve böylece başarı olasılığını artırarak dayanıklılık oluşturmayı vurgulamaktadır (Luthans ve Youssef, 2007: 333).
- **Süreç odaklı strateji:** Koruyucu faktörler, yüksek riskli koşullar altında daha iyi sonuçlar öngören kişilerin veya bağlamların nitelikleridir; aslında risk veya sıkıntı yüksek olduğunda önemli olan varlıklardır. Koruyucu süreçler ise, koruyucu faktörlerin nasıl çalıştığını ifade eder; teorik olarak bunlar, tehdit edildiğinde iyi sonuçların ortaya çıktığı süreçlerdir (Masten ve Reed, 2002: 77). Süreç odaklı stratejiler, zorlukların üstesinden gelmek için çeşitli varlıkların kullanımını kolaylaştıracak etkili başa çıkma mekanizmaları oluşturarak dayanıklılığı artırmaya çalışmaktadır (Luthans ve Youssef, 2007: 333).

1.2.5. Psikolojik Sermaye Kavramının Özellikleri

İnsan kaynağını anlamak ve yönetmek için bir bakış açısı ve yaklaşım olan psikolojik sermayenin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Luthans ve diğ., 2007c: 11-13; Polatçı, 2014: 116):

- **Psikolojik sermaye, beşerî sermayenin ötesindedir:** Beşerî sermaye, eğitim, deneyim ve tanımlanabilir belirli yeteneklerden elde edilen bilgi, beceri, kabiliyet ve yetkinlikler anlamına gelmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 146). Psikolojik sermaye ne iş deneyiminin ne de eğitim ve geliştirme programları vasıtasıyla inşa edilebilen bilgi, beceri ve yeteneklerin belirtilmesidir. Ayrıca psikolojik sermaye, yöneticiler ve çalışanların zamanla oluşturmuş olduğu örgüte ait olan örtülü bilgi ile eşdeğer değildir. Başka bir deyişle, psikolojik

sermaye bireyin uzmanlığından veya bildiği önemli şeylerden daha fazlasını ifade etmektedir.

- ***Psikolojik sermaye sosyal sermayenin ötesindedir:*** Sosyal sermaye; bireyler, gruplar ve örgütler arası ilişkileri, ağları ve bağlantıları ayrıca temel grup ve topluluk kaynaklarını, sosyal yapıyı ve kültürel dinamikleri içermektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 149). Psikolojik sermaye ise faydalı ve fonksiyonel ilişkilere sahip bireyler ve etkili iletişim gruplarından daha fazlasını ifade eden bir sermayedir.
- ***Psikolojik sermaye pozitifdir:*** Psikolojik sermaye, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanındaki araştırmacı ve uygulayıcılara; verimsiz çalışanlar, amaca ulaşmaya engel olan örgütsel yapı ve kültürler, etkili olmayan stratejiler, ahlaki olmayan davranışlar, stres ve çatışma, yeteneksiz yöneticiler, iş yerinde saldırgan tutum ve davranışlar şeklindeki olumsuz durumlardan kaçınan yeni ve pozitif bir bakış açısı sunmaktadır.
- ***Psikolojik sermaye eşsizdir:*** Psikolojik sermaye, yenilikçi teorik çerçeveleri, yapıları, ölçümleri, girişimleri ve eşsizliği vasıtasıyla büyüleyici olan ve yarar sağlayan yeni bir bakış açısidir. Ancak psikolojik sermaye zaman içerisinde bilgi birikimine sahip olacaktır ve eşsizliği artık geçerli olmayacaktır.
- ***Psikolojik sermaye teori ve araştırma odaklıdır:*** Psikolojik sermaye, sosyal bilişsel teori (Bandura, 1986) ve umut teorisi (Snyder, 2000) gibi teorik çerçevelere dayanmaktadır. Psikolojik sermaye ayrıca, kurumlardaki insan kaynağının gelişimini ve performans çıktılarını tespit etmek amacıyla çıkarımları ve bilimsel araştırma yöntemlerini kullanmaktadır. Psikolojik sermayenin tümünü içeren yapılardan her birinin sonuçlarının arkasında bir araştırma vardır.
- ***Psikolojik sermaye ölçülebilirdir:*** Psikolojik sermayeyi ölçmek adına birçok ölçek geliştirilmiştir. Geçerliliği ve güvenilirliği olan bu ölçeklerle psikolojik sermaye ve boyutları ölçülebilmektedir.
- ***Psikolojik sermaye benzer durum demektir ve bu yüzden gelişime açıktır:*** Bu özellik, psikolojik sermayenin en göze çarpan özelliklerinden birisidir. Psikolojik kapasitelerin sadece sabit olan ve değişmeyen düzenleyici özellikler yerine benzeri durumlara sahip olması ve böylece gelişime açık olması

gerekmektedir. Psikolojik sermaye, şekil verilebilen bir durumu ifade etmektedir. Psikolojik sermayenin benzeri durum özelliği ise gelişim potansiyelini göstermektedir (Luthans ve diğ., 2007b: 231).

- ***Psikolojik sermaye iş performansı üzerinde etkilidir:*** Yapılan araştırmalar psikolojik sermaye ve bileşenlerinin (öz-yeterlilik, iyimserlik, umut, dayanıklılık) iş performansı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. (Avey ve diğ., 2011; Peterson, Luthans, Avolio, Walumbwa ve Zhang, 2011; Luthans ve diğ., 2007a).

1.2.6. Psikolojik Sermaye Kavramının Önemi

Psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı ve iş tatmini gibi örgütsel davranış değişkenleri üzerindeki önemli etkileri, onu anlaşılması ve üzerinde çalışılması gereken bir konu haline getirmektedir (Keleş, 2011: 343).

Beşerî ve sosyal sermayenin ötesine geçen psikolojik sermaye ile insan faktörünün tüm gücü, şimdi ve gelecekteki kuruluşların karşılaşacağı çok büyük zorlukların üstesinden gelmede daha iyi tanınabilir ve kullanılabilir (Luthans ve diğ., 2004: 49). Psikolojik sermaye yönetimi; verimli, ahlaki ve sürdürülebilir sonuçlara ulaşmak ve rekabet avantajı elde etmek için insanların yeteneklerini, güçlü yönlerini ve psikolojik kapasitelerini yönlendirebilir (Luthans ve Youssef, 2004: 158).

Bir girişimcinin veya girişimci ekibin başarıya ulaşması için üstesinden gelmesi gereken zorluklar düşünüldüğünde psikolojik sermayenin önemi ortaya çıkmaktadır. Üstesinden gelinmesi gereken zorluklar; sermaye eksikliği, yasal kısıtlamalar, zayıf bir ekonomi, yüksek endüstri standartları, sürekli artan yeni rakipler, değişen müşteri ihtiyaçları, diğer etkinlikler ve durumlar gibi çeşitli şekillerde olabilir. Bu tür zorluklar, girişimcinin iş planını değiştirmesine, iş bölümlerini ortadan kaldırmasına, zaman çizelgeleri ve hedeflerini yeniden gözden geçirmesine, şirketin yönünü tümüyle değiştirmesine ve hatta işletmenin başarısız olmasına yol açabilir. Bu zorluklar, uzun süredir var olan kuruluşlar ile büyük kuruluşlardaki genel yönetimden daha çok girişimci olan kuruluşlarda belirgindir. Bu nedenle, psikolojik sermaye diğer kuruluşlarla

mukayese edildiğinde, girişimci kuruluşları kurmak ve bu kurumların devamlılığını sağlamak açısından daha da önemli olabilir (Envick, 2005: 47).

Bireysel eksiklik ve işlev bozukluklarından kaçınarak bireysel güçlü yönleri ve iyi niteliklere odaklanan bugünün yöneticileri; öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılığı yani bir bütün olarak psikolojik sermaye düzeyini yükselterek hem bireysel hem de kurumsal performansı geliştirebilirler (Luthans ve diğ., 2004: 45).

Psikolojik sermaye odaklı kurulan bir kuruluşta, yöneticiler çalışanlarını en önemli kaynak olarak algılar ve çalışanlar da yöneticilerine güven duyar. Böylelikle pozitif bir sarmal ortaya çıkar. Bu da psikolojik sermayenin ölçülebilir bir geri dönüşümüne yol açar ve rekabet avantajı sağlar (Luthans ve Youssef, 2004: 157).

Barney (1991)'in kaynak temelli görüşü, beşerî sermayenin sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmaya çalışan kuruluşlar için çok önemli olabileceğini ileri sürmektedir. Bugünün çalkantılı ve yoğun olan küresel ekonomisi, pozitif psikolojik yapıları gerektirmektedir. Pozitif psikolojik kapasiteleri olan psikolojik sermayenin geliştirilmesi, insan kaynaklarının gelişimine katkı sağlamaktadır. İnsan kaynaklarının gelişimi, kurum yöneticileri ve çalışanlarını artan güçlüklerle karşı daha dayanıklı, işin yapılmasında daha yeterli, gelecek hakkında daha iyimser, hedeflere ulaşmak için planlar ve alternatif yollar belirleme konusunda daha umutlu hale getirebilir (Luthans ve diğ., 2010: 61).

Bazı insanlar, nicel iş talepleri ile etkili bir şekilde başa çıkmayı sağlayacak psikolojik sermayeden yoksundurlar. Öngörülemeyen nicel talepler ile birlikte bu taleplerle alakalı olan olumsuz duygu ve düşüncelerle başa çıkmak ve iş performansını devam ettirmek için psikolojik sermayeye ihtiyaç duyulmaktadır (Van Veldhoven, 2014: 128).

Psikolojik sermaye birçok olumlu davranışa yol açabilir. Psikolojik sermaye ile ilgili olumlu davranışlara örnek olarak performans, çalışan iyi oluşu, iyi oluş, iş tatmini, işe bağlanma, psikolojik iyi oluş, yaşam tatmini, çalışan morali, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel iklim, örgütsel adalet, örgütsel özdeşleşme, örgütsel güven verilebilir (Luthans, Avolio, Walumbwa ve Li, 2005: Luthans ve diğ., 2010; Avey, Luthans, Smith ve Palmer, 2010; Culbertson, Fullagar ve Mills, 2010; Cheung, Tang ve Tang, 2011; Paek, Schuckert, Kim ve Lee, 2015; Shahnawaz ve Jafri, 2009; Jaffery, 2014;

Çoban, 2013; Erdem, Gökmen ve Türen, 2015; Özler ve Yıldırım, 2015; Peterson ve diğ., 2011; Ucol-Ganiron Jr, 2012).

Kısaca, psikolojik sermaye günümüz iş yaşamının vazgeçilmez unsurlarından birisi olarak görülmektedir. Pozitif psikolojik kapasitelerden oluşan psikolojik sermayenin bireyleri daha güçlü kıldığı ve böylece bireylerin zorlukların üstesinden daha kolay geldiği söylenebilir. Ayrıca psikolojik sermaye ile insan kaynağının geliştiği, rekabet avantajının elde edildiği ve performansta gelişim sağlandığı ifade edilebilir.

1.3. İŞE BAĞLANMA

Çalışmanın bu kısmında işe bağlanma kavramı, boyutları, işe bağlanmayı etkileyen faktörler ve işe bağlanma kavramının önemi ele alınacaktır.

1.3.1. İşe Bağlanma Kavramı

İngilizce karşılığı “work engagement” olan işe bağlanma kavramının akademik yazında öncüsü, Kahn (1990)’dır. Türkçe yönetim yazınında bu kavram, ilk olarak Doğan (2002) tarafından “cezbolma” şeklinde kullanılmıştır. Sonraki çalışmalarda ise “işle bütünleşme” (Ardıç ve Polatçı, 2009; Ötken ve Erben, 2010), “işe gönülden adanma” (Bal, 2010; Kanten, 2012), “işe tutkunluk” (Turgut, 2010), “işe adanmışlık” (Maden Eyiusta, 2015; Tokmak, 2019) ve “işe bağlanma” (Agin, 2010; Kerse ve Karabey, 2019) şeklinde karşılık bulmuştur.

İşe bağlanma, çalışanın işiyle olan ilişkisini ifade eden bir kavramdır. Bağlanmanın çağrıştırdığı anlamlar; bağlılık, tutku, coşku, özümseme, odaklanmış çaba ve enerji olarak ifade edilmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2010: 10-11). İşe bağlanma, bireyin enerjisini iş deneyimine veya performansına eşzamanlı harcamasını ifade eden kalıcı bir ruh halidir (Christian, Garza ve Slaughter, 2011: 97). Bir diğer ifadeyle işe bağlanma; dinçlik, adanmışlık ve özümseme ile karakterize edilen iş ile ilgili olumlu ve tatmin edici bir ruhsal bir durumdur (Schaufeli, Salanova, González-Romá ve Bakker, 2002: 74). Başka bir tanıma göre işe bağlanma, bireyin etkinliğini artırma hakkında olumlu düşüncelere sahip olarak, görevleri yerine getirme konusunda olumlu duygular hissederek ve bu görevleri yerine getirmek için enerjisini ve çabasını gönüllü olarak kullanarak; bilişsel,

duygusal ve fiziksel olarak görevlere, amaçlara veya örgütsel faaliyetlere isteyerek dâhil olması veya bunlara bağlanmasıdır (Kuok ve Taormina, 2017: 266).

İşe bağlanma, örgüt üyelerinin iş rollerine bağlanmasıdır. İşe bağlanan bireyler, rol performansları esnasında kendilerini fiziksel, bilişsel, duygusal ve zihinsel olarak kullanırlar ve ifade ederler. İşe bağlanamama ise, bireyin kendisini iş rollerinden ayırmasıdır. İşe bağlanamayan bireyler, kendi kabuğuna çekilirler ve rol performansları boyunca kendilerini fiziksel, bilişsel, duygusal ve zihinsel olarak saklarlar (Kahn, 1990: 694). İşe bağlanan bir çalışanın fiziksel olarak ilgili, bilişsel olarak uyanık ve duygusal olarak bağlı olduğu anlaşılır (Simpson, 2009: 1018). İşe bağlanamayan bir çalışanın ise fiziksel olarak ilgilenmeyen, bilişsel olarak tetikte olmayan ve duygusal olarak bağlılık hissetmeyen bir birey olduğu ifade edilebilir.

Bağlanmayla ilgili yapılan çeşitli açıklamalara bakıldığında iki unsur açısından tanımlandığı ortaya çıkar: (1) örgütsel bağlılık, daha özel olarak duygusal bağlılık (ör., örgüte duygusal bağlılık) ve devam bağlılığı (ör., örgütte kalma isteği), (2) ekstra rol davranışı (ör., örgütün etkin işleyişini teşvik eden isteğe bağlı davranış) (Schaufeli ve Bakker, 2010: 12).

İşe bağlanma, motivasyonel bir kavramdır. Çalışanlar işe bağlandıklarında, kendilerini zorlu bir hedefe yönelik çaba göstermek zorunda hissederler ve başarılı olmak isterler. İşe bağlanma, acil bir duruma tepki vermenin daha da ötesindedir. Çalışanlar bu hedeflere ulaşmak için bireysel bir bağlılığı kabul ederler. Ayrıca, işe bağlanma, çalışanların işlerine taşıdıkları bireysel enerjiyi yansıtır. İşe bağlanan çalışanlar, sadece enerjik olma kapasitelerine sahip olmakla kalmaz, bu enerjiyi coşkuyla çalışmalarına uygularlar. İşine bağlanan çalışanlar, çekinmezler ve enerjilerini önemli bir şey için yedekte tutmazlar; işlerin enerjilerini hak ettiğini kabul ederler. Buna ek olarak işe bağlanma, işe yoğun bir şekilde bağlanmayı yansıtır. İşe bağlanan çalışanlar, dikkatlidirler ve zorlu sorunların özüne ulaşırken önemli ayrıntıları dikkate alırlar. Aynı zamanda bu çalışanlar, zamanın nasıl geçtiğini anlamama ve oyalayıcı unsurlara verilen tepkiyi azaltma akışını deneyimleyerek işlerini özümserler. İşe bağlanma, her türlü zorlu iş için geçerlidir (Leiter ve Bakker, 2010: 2).

Çalışanların sorunları çözmek, başkalarıyla bağlantı kurmak ve yenilikçi hizmetler geliştirmek için kapasitelerinin tamamını gösterme yeteneklerini açıklayan işe bağlanma

kavramı, yönetimde fark yaratır. Çalışanların örgütsel politikalara, uygulamalara ve yapılara verdiği tepkiler, bağlanma deneyimini yaşama potansiyellerini etkiler. İstikrarlı bir çalışma ortamında çalışanlar, tutarlı bir çalışma düzeyi sağlarlar. İşe bağlanma, örgütsel ve bireysel değerler arasında güçlü bağlantılar gösteren ortamlarda gelişir. Şirketler bir yandan, çalışanların bağlılıklarına ilham vererek değerlerini yükseltirler; öte yandan, çalışanlarının işlerine kattığı değerlere duyarlı olurlar. Karmaşık zorluklara çeşitli yaklaşımları karşılamak için yeterli esnekliği sağlarlar. İnsan kaynaklarını duyarlı bir şekilde yöneterek çalışanların işletmeye yaptığı önemli katkıları takdir ederler. İşe bağlanma hem bireysel hem de örgütsel performans üzerinde etkileri olan bir kavramdır. İşe bağlanan çalışanlar; işlerini daha keyifli bulurken, bu keyfi daha etkili bir davranışa dönüştürürler (Leiter ve Bakker, 2010: 2). Bununla birlikte işe bağlanan çalışanlar, süper güçleri olan bir varlık değildirler ve uzun süren sıkı bir çalışmadan sonra kendilerini yorgun hissederler. Ancak, yorgunluklarını olumlu bir durum olarak tanımlarlar çünkü bu yorgunluklar, başarıları ile yakından ilişkilidir. Ayrıca işe bağlanan çalışanlar, işlerine bağımlı değildirler ve iş dışında başka şeylerin de tadını çıkarırlar. İşe bağlanan çalışanlar, işkoliklerin aksine güçlü ve karşı konulmaz bir içgüdü nedeniyle çok çalışmazlar, onlar için çalışmak eğlencelidir (Bakker ve Demerouti, 2008: 210).

1.3.2. İşe Bağlanma Kavramının Boyutları

Birçok araştırmacıya göre bağlanma, enerji ve özdeşleşme boyutu içermektedir. Bu yüzden bağlanma, bireyin işi ile güçlü bir şekilde özdeşleşmesi ve yüksek seviyede enerjiye sahip olması ile nitelendirilir (Leiter ve Bakker, 2010: 2). Bir diğer araştırmaya göre bağlanma; bilişsel, duygusal ve davranışsal unsurları içermektedir (May, Gilson ve Harter, 2004: 12). İşe bağlanma kavramı ile ilgili yazında en çok kullanılan boyutlandırma modeli ise Schaufeli ve arkadaşları (2002) tarafından oluşturulan dinçlik, adanmışlık ve özümseme boyutlarını içeren modeldir. Bu boyutlar, şu şekilde açıklanabilir:

I. Dinçlik Boyutu: Bir bireyin çalışırken yüksek düzeyde enerji ve psikolojik dayanıklılığa sahip olması, işine çaba harcama isteği, kolayca yorulmama kabiliyeti ve zorluklar karşısında yılmama ile nitelendirilir (Schaufeli, 2012: 4; Schaufeli ve diğ., 2002: 74; Maslach, Schaufeli ve Leiter; 2001: 417). Bu boyut, bireylerin iş yerinde yaşadıkları

durumlara karşı gerekli fiziksel güce, duygusal enerjiye ve bilişsel canlılığa sahip olduklarına dair duygularını ifade eder (Shirom, 2010: 69).

II. Adanmışlık Boyutu: Bireyin işiyle güçlü bir şekilde bütünleşmesi ve bir anlamlılık, coşku, ilham, gurur ve meydan okuma hissi yaşamaya anlamına gelir (Schaufeli, 2012: 4; Schaufeli ve diğ., 2002: 74). Bir başka ifadeyle bu boyut; istek, anlamlılık, gurur ve ilham duyguları eşliğinde bireyin işine güçlü bir şekilde dahil olmasını ifade etmektedir (Maslach ve diğ., 2001: 417).

III: Özümseme Boyutu: Bireyin işine tamamen konsantre olması ve mutlu bir şekilde kendini işe kaptırması ile nitelendirilir. Böylece zaman hızla geçer ve birey kendini işten ayırmakta zorluk çeker (Schaufeli, 2012: 4; Schaufeli ve diğ., 2002:75). Bu boyut; bireyin zamanının çabuk geçmesi ve işinden kopamaması ile nitelendirilen işine tümüyle dalıp gittiği hoş bir durumu ifade etmektedir (Maslach ve diğ., 2001: 417).

Söz konusu dinçlik, adanmışlık ve özümseme boyutları açısından bakıldığında işe bağlanmada, bireyleri tükenmişlikteki gibi kendini boşlukta hissettiren yaşam boşluklarının aksine birşeyleri yapma ve yerine getirme durumu vardır. Bağlanma; anlık, belirli bir duygusal durumdan ziyade, daha kalıcı ve yaygın bir durumu ifade eder. İşe bağlanma, yüksek düzeyde enerji ve bireyin işi ile güçlü bir şekilde özdeşleşmesi ile nitelendiriliyor iken; tükenmişlik ise tam tersi olarak yani düşük bir düzeyde enerji ve bireyin işi ile özdeşleşmekten yoksun olması ile nitelendirilir (Schaufeli ve Bakker, 2010: 13).

1.3.3. İşe Bağlanmayı Etkileyen Faktörler

Örgütler açısından önemli getiriler sağlayan işe bağlanma kavramı, pozitif örgütsel davranış açısından değer arz etmektedir. Çalışanların işe bağlanmalarını etkileyen faktörler ise örgütsel ve bireysel açıdan ele alınmaktadır (Çelik Ağırman, 2018: 63). Bu faktörler yazında, iş kaynakları ve bireysel kaynaklar olarak ifade edilmektedir.

İşe bağlanma, tükenmişliğin tam tersi olan bir durumu ifade etmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004a: 294). Demerouti ve çalışma arkadaşları (2001), işe bağlanamama ve tükenmişlik ile ilişkili olarak yapmış oldukları çalışmada iş talepleri-kaynakları (JD-R) modeli geliştirmişlerdir (Demerouti, Bakker, Nachreiner ve Schaufeli, 2001). İş talepleri-kaynakları modeli, iki süreci izleyen tükenmişliğin oluşumunu ileri sürmektedir. İlk

süreçte, işin talep edilen yönleri (aşırı derecedeki iş talepleri) sürekli bir biçimde aşırı derecede yüklemeye ve sonunda tükenmişliğe yol açmaktadır. İkinci süreçte ise kaynak eksikliği, iş taleplerinin karşılanmasını zorlaştırmakta, bu da geri çekilme davranışına yol açmaktadır. Bu geri çekilmenin uzun vadeli sonucu, işe bağlanamamaktır (Demerouti ve diğ., 2001: 502).

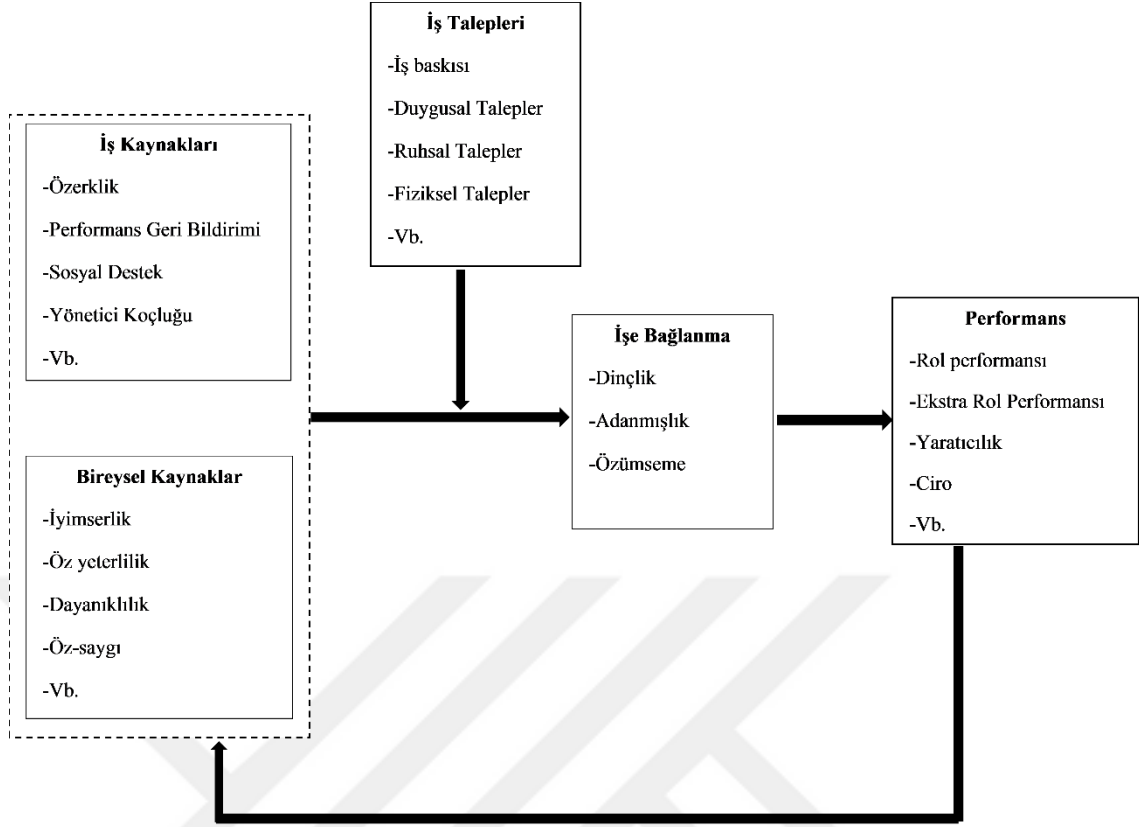
İş talepleri-kaynakları modeline göre çalışma ortamlarının özellikleri, incelenen bağlama bağlı olarak, farklı özel talepleri ve kaynakları içeren iş talepleri ve iş kaynakları olmak üzere iki genel kategoride sınıflandırılabilir. İş talepleri, işin sürekli fiziksel ve/veya psikolojik çaba gerektiren fiziksel, sosyal veya örgütsel yönleridir ve bu nedenle fizyolojik ve/veya psikolojik maliyetlerle ilişkilidir. İş kaynakları ise, işin (a) işle ilgili amaçlara ulaşmada işlevsel olan, (b) iş taleplerini ve ilişkili fizyolojik ve psikolojik maliyetleri azaltan ve (c) kişisel büyümeyi ve gelişmeyi teşvik eden fiziksel, sosyal veya örgütsel yönleridir (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ve Schaufeli, 2007: 122). Her ne kadar iş talepleri olumsuz olmasa da bu talepleri karşılamak yüksek çaba gerektirir ve bu nedenle depresyon, kaygı veya tükenmişlik gibi olumsuz tepkileri ortaya çıkaran yüksek maliyetlerle ilişkilendirilebilirler (Schaufeli ve Bakker, 2004a: 296). Yeterli iş kaynaklarına sahip olan çalışanlar; kendini örgüt için önemli ve yeterli görürler, gelecek için iyimser hissedirler ve sonuç olarak işe bağlanırlar (Xanthopoulou ve diğ., 2007: 125).

İş talepleri-kaynakları modeline göre, iki çalışma koşulu dizisi farklı süreçlere yol açmaktadır: (1) Yüksek iş taleplerinin (ör. aşırı iş yükü, duygusal talepler, iş-ev çatışması) çalışanların ruhsal enerjisini tükettiği ve böylece tükenmişlik (tükenme ve sinizm) ve “istemsiz” olarak hastalık sebebiyle işe devam etmemeye yol açabildiği bir zorlanma süreci. (2) Yeterli iş kaynaklarının (ör. özerklik, performans geri bildirimi, sosyal destek ve öğrenme fırsatları) çalışanların motivasyonunu artırdığı ve böylece işe bağlanma (dinçlik ve adanmışlık) sağlayabileceği ve “gönüllü” olarak hastalık sebebiyle işe devam etmemeyi azaltabileceği motivasyonel bir süreç (Schaufeli, Bakker ve Van Rhenen, 2009: 896). Bu doğrultuda, bireyin kapasitesini aşan iş taleplerinin bireyde tükenmişliğe yol açacağı ve bu nedenle işe devamsızlık oranının artacağı; bireyin sahip olduğu yeterli düzeydeki iş kaynaklarının ise bireyin işine bağlanma sağlayabileceği ve işe devamsızlık oranını düşürebileceği söylenebilir.

Bireysel kaynaklar, bireyin genellikle psikolojik dayanıklılığı ile bağlantılı olan öz değerlendirmeleridir ve zorlu koşullarda çevreyi başarılı bir biçimde etkileme ve kontrol etme yeteneğini ortaya koymaktadır (Hobfoll, Johnson, Ennis ve Jackson, 2003: 632). Bir bireyin bireysel kaynakları ne kadar fazla olursa, kendine saygısı o kadar çok olur ve hedefe uyum sağlaması beklenir. Hedefe uyum sağlayan bireyler, amaçlarına ulaşmak için içsel anlamda motive olurlar ve sonuç olarak daha yüksek performans ve tatmin sağlarlar (Bakker, 2011: 266). İşe bağlanan çalışanlar, çalışma ortamlarını başarılı bir şekilde kontrol etmelerine ve etkilemelerine ve kariyer elde etmelerine yardımcı olan iyimserlik, öz-yeterlilik, öz saygı, psikolojik dayanıklılık ve aktif bir başa çıkma stili gibi bireysel kaynaklara sahiptir (Bakker ve Demerouti, 2008: 214).

İş talepleri, işin sürekli çaba gerektiren ve bu nedenle belirli maliyetlerle ilişkili olan yönleridir. İş kaynakları ise, işin iş taleplerini karşılamada işlevsel olan ve kişisel büyüme ve gelişmeyi teşvik eden yönleridir (Demerouti, Bakker ve Fried, 2012: 559). Örgütsel kaynaklar; iş kontrolü, yeterlilik potansiyeli, karar almaya katılım ve görev çeşitliliğidir. Sosyal kaynaklar ise, çalışma arkadaşları, aile ve yaşlıları tarafından desteklenmektedir. Dış çevre kaynaklardan yoksun olursa, bireyler çevresel taleplerin (fazla işyükü gibi) olumsuz etkileri ile başa çıkamaz ve amaçlarına ulaşamaz (Demerouti ve diğ., 2001: 501). Örgütsel kaynaklar ve sosyal kaynaklar olarak ifade edilen iş kaynaklarının yeterli düzeyde var oluşunun, iş ortamındaki talepleri karşılamayı kolaylaştıracağı, bireyi hem fizyolojik hem de psikolojik açıdan fazla yormayacağı ve amaçlara ulaşmayı kolaylaştıracağı söylenebilir.

Bakker ve Demerouti (2007; 2008), işe bağlanmaya ilişkin iş kaynakları ve bireysel kaynakları içerisinde barındıran iş talepleri-kaynakları modeli geliştirmişlerdir (Bakker ve Demerouti, 2007; 2008: 218). Model, Şekil 1.4' te gösterilmektedir.



Kaynak: (Bakker ve Demerouti, 2008: 218)

Şekil 1.4. İşe Bağlanmanın İş Talepleri- Kaynakları (JD-R) Modeli

Modele göre, bireysel kaynaklar ve iş kaynakları bağımsız veya birleşik bir biçimde işe bağlanmayı öngörmektedir. Ayrıca, bu kaynaklar özellikle iş talepleri yüksek olduğunda bağlanma üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. İşe bağlanma da iş performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Son olarak, iyi çalışan ve iyi performans gösteren çalışanlar kendi kaynaklarını yaratabilir, bu da zamanla tekrar etkileşimi teşvik eder ve olumlu bir kazanç sarmalı yaratır (Bakker ve Demerouti, 2008: 218). Özetle, bireyin bağımsız veya bir bütün olarak yeterli düzeyde sahip olduğu bireysel kaynaklar ve iş kaynakları; iş taleplerini karşılamaya yardımcı olacak ve böylece birey işe bağlanacaktır. İşe bağlanan birey de daha iyi performans sergileyebilecektir.

İşe bağlanan çalışanlar, işleriyle özdeşleştikleri için işlerine çok çaba harcarlar. Kahn (1990)'a göre bir yandan iş rolüne bireysel enerjilerini (fiziksel, bilişsel, duygusal ve ruhsal) kullanan bir birey ve diğer yandan bireyin kendisini ifade etmesine izin veren iş rolü arasında dinamik, diyalektik bir ilişki vardır (Schaufeli ve Bakker, 2010: 12). Kahn'a göre bağlanmanın hem bireysel düzeyde (kişisel büyüme ve gelişme) hem de

örgütsel düzeyde (performans kalitesi) olumlu sonuçlar ürettiği varsayılmaktadır (Schaufeli, 2012: 4).

Saks ve Gruman (2014), Kahn (1990)'ın teorisi ve Bakker ve Demerouti (2007)'nin iş talepleri-kaynakları (JD-R) modeli doğrultusunda işe bağlanmayı bütünleyici bir bakış açısıyla ele almışlardır. Bütünleyici bakış açısına sahip olan bu yaklaşım, iş talepleri ve iş kaynakları ile birlikte Kahn (1990)'ın üç psikolojik koşulunun bir arada değerlendirilmesine dayanmaktadır. Ayrıca çalışanların çeşitli şekillerdeki (görev, iş, grup/ekip ve örgüt) bağlanmalarını içermesi, bu yaklaşımın önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Bu yaklaşım, belirli iş kaynaklarını ve iş taleplerini psikolojik koşulların her birine ve psikolojik koşulların her birini de çalışanların bağlanma türlerinin her biri ile ilişkilendirmeye odaklanmaktadır (Saks ve Gruman, 2014: 172).

Saks ve Gruman (2014: 172)'a göre bağlanma türleri; belirli bir göreve (ör. göreve bağlanma), örgüte (ör. örgüte bağlanma) ve bireyin çalışma grubuna veya ekibine (yani gruba/ekibe bağlanma) yönelik fiziksel, bilişsel ve duygusal kaynakları adama isteği olarak ifade edilebilir. Araştırmacılar, bağlanma türlerini şu şekilde ifade etmektedir (Saks ve Gruman, 2014: 172-174):

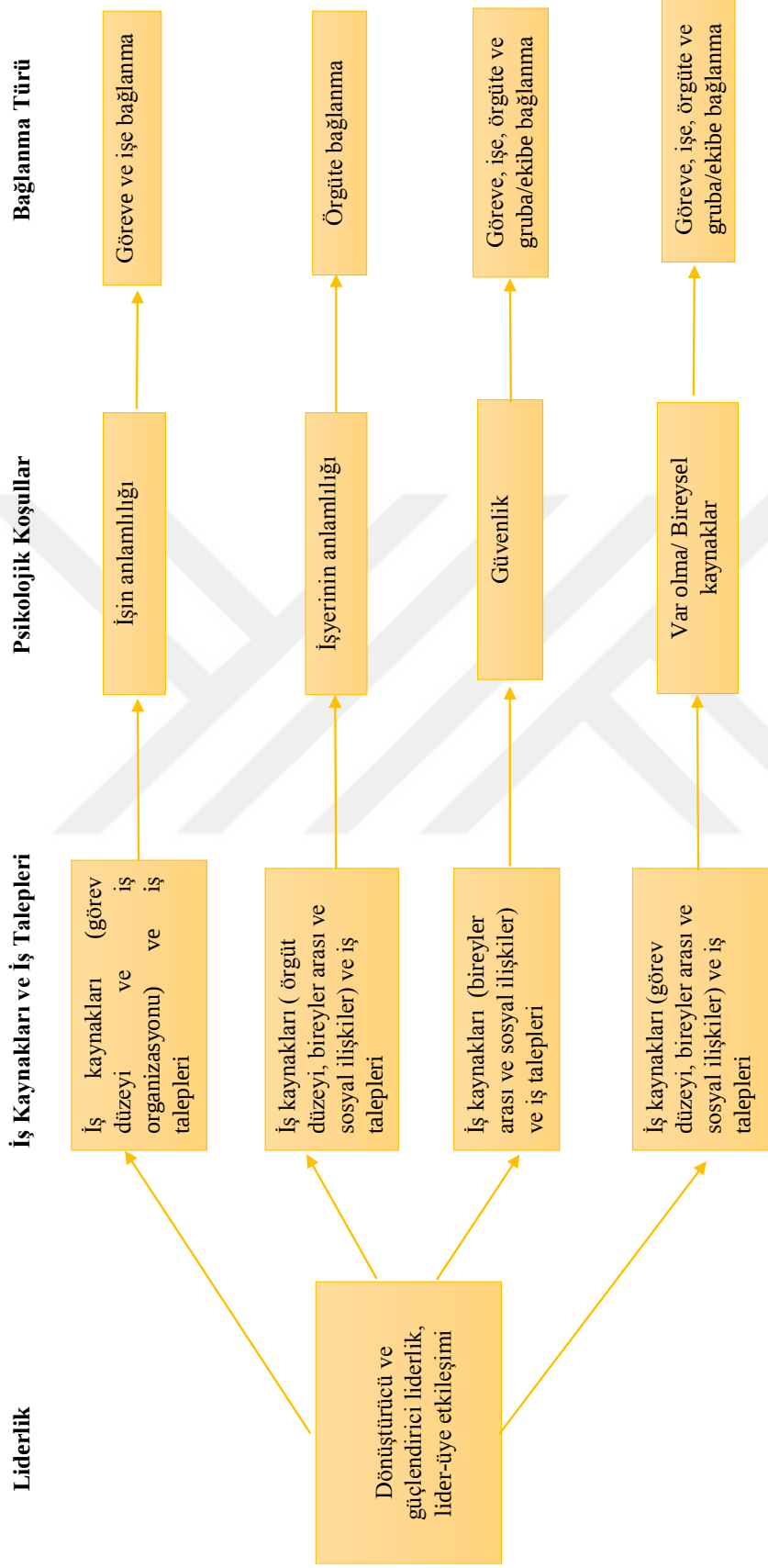
I. Göreve Bağlanma: Çalışanların yaptıkları işler, çeşitli görevlerden oluşmaktadır. Çalışanların bazı görevleri yerine getirirken, diğer görevlere göre daha fazla bağlılık hissetmeleri muhtemeldir (Schaufeli ve Salanova, 2011: 42). Örneğin; birçok akademisyenin sınıfta ders anlatmaktan ziyade araştırma faaliyetlerine daha fazla bağlılık duyduğu bilinmektedir, ancak bu görevlerin her ikisi de işlerinin bir parçasıdır. Bazı akademisyenler, araştırma yapma veya ders anlatmaktan daha çok bağlılık duydukları idari rolleri üstlenmektedirler. Böylece, belirli bir iş ile ilişkili görevler arasındaki bağlanma farklılıkları ortaya çıkabilmektedir.

II. Örgüte Bağlanma: Çalışanlar, bir örgüt üyesi olarak kendilerini tam ve eksiksiz bir biçimde rollerine verebilirler. Örgüte bağlanma düzeyini ölçen ve araştıran sınırlı sayıdaki araştırmalardan birinde Saks (2006), işe ve örgüte bağlanma arasında önemli ve anlamlı bir fark ile birlikte bu kavramların öncüllerine ilişkin farklılıklar bulmuştur. Örneğin, bir üniversitedeki profesör görevlerine (ör. ders anlatma) tam anlamıyla bağlılık duyabilir ancak bölümündeki veya üniversitesindeki rolüne bağlılık duymayabilir. Diğer

tarafından, bir çalışan örgütün bir üyesi olarak rolü ile ilişkili faaliyetlere büyük ölçüde bağlanabilir fakat işine bağlanamayabilir.

III. Gruba/Ekibe Bağlanma: Bir çalışan, kendi işine bağlanabilir ancak bir grup veya ekip üyesi olarak kendisini rolüne vermekten kaçınabilir. Başka bir ifadeyle, çalışanlar kendilerini grup faaliyetlerine ve çalışma gruplarının bir üyesi olarak rollerine tam olarak vermekten kaçınabilirler.

Çalışanın bağlanmasına ilişkin olan bu türler, dört nedenden dolayı önemli farklılıkları içermektedir. Birincisi, çalışanların işlerine, belirli görevlere, örgüte ve çalışma gruplarına ne ölçüde bağlılık duydukları değişiklik gösterebilir. İşine bağlılık duyan bir çalışan, diğer çalışma alanlarına bağlılık duyabilir veya duymayabilir veya tam tersi de olabilir. İkincisi, her bağlanma türünün diğer bağlanma biçimleriyle ilgili olması ihtimali vardır, yani bir bağlanma türündeki değişikliklerin diğer bağlanma türleri için etkileri olacaktır. Üçüncüsü, her bir bağlanma türünün öncüllerinin farklı olması ihtimali vardır ve bunun katılımı artırmak için gerekli olacak müdahaleler üzerinde etkileri vardır. Dördüncüsü ise, her bir bağlanma türünün sonuçları da değişebilir ve bunun, bir örgütün gelişimle en fazla ilgileneceği bağlanma türü açısından etkileri olacaktır (Saks ve Gruman, 2014: 174). Saks ve Gruman (2014)'ın çalışanın bağlanmasına ilişkin bütüncül yaklaşımı Şekil 1.5'te özetlenmektedir:



Kaynak: Saks ve Gruman (2014: 173)

Şekil 1.5. Çalışanın Bağlanmasına İlişkin Bütünleyici Bir Yaklaşım

1.3.4. İşe Bağlanma Kavramının Önemi

İşe bağlanma; yöneticiler, kuruluşlar ve tüm çalışanlar için en önemli hususlardan birisidir (Afacan Fındıklı, 2015: 236). Çalışanların işleri ile psikolojik bağları 21. yüzyılın bilgi/hizmet ekonomisinde kritik önem kazanmıştır. Çağdaş iş dünyası, yaratıcılık ile gelişmektedir. Mevcut ekonomide, kalite ya da verimlilikte ilerlemeler yeni fikirler aracılığıyla ortaya çıkmaktadır. Etkili bir şekilde rekabet edebilmek için, örgütler sadece en iyi yetenekleri işe almakla kalmamalı, aynı zamanda çalışanlarına yeteneklerini tam olarak çalışmalarına aktarma konusunda ilham vermelidir. Aksi takdirde, bu nadir ve pahalı kaynağın bir kısmı yok olur. Bu yüzden, modern örgütler çalışanlarının proaktif olmalarını ve inisiyatif göstermelerini, kendi mesleki gelişimlerinin sorumluluğunu almalarını ve yüksek kalite performans standartlarına bağlı kalmalarını beklemektedir. Özetle, bu örgütler, enerjik ve kendini işine adanmış yani işe bağlanan çalışanlara ihtiyaç duymaktadır (Leiter ve Bakker, 2010: 1)

İşe bağlanan çalışanlar çok çalışır çünkü onlar için çalışmak ilgi çekici ve eğlencelidir (Schaufeli, 2012: 5). İşe bağlanan çalışanların, çalışma faaliyetleri ile enerjik ve etkili bir bağlantı duygusu vardır ve bu çalışanlar, iş taleplerinin tümünün üstesinden gelebildiklerini görürler (Schaufeli ve diğ., 2012: 73). İşe bağlanmanın çalışanların performansı üzerinde geniş kapsamlı etkileri vardır. İşe bağlanmanın doğasında var olan enerji ve odak, çalışanların tüm potansiyellerini işe getirmelerini sağlar. Bu enerjik odak, temel çalışma sorumluluklarının kalitesini artırır. Sadece eldeki görevlere konsantre olma kapasiteleri ve motivasyonları vardır. Ayrıca işe bağlanma, ekstra rol performansını destekler. Çağdaş işyerlerinin karmaşıklığı, bir işverenin beklentisinin her detayını belirtmeye karşı çalışır. Bir pozisyonun temel sorumluluklarına ek olarak, işverenler görevdeki kişilerin inisiyatif almak için pozisyonlarının resmi yapısının ötesine geçmesini umarlar. Proaktif bir çalışma yaklaşımı, yeni bilgi geliştirmeyi, benzersiz fırsatlara tepki vermenin yanı sıra mentorluk, gönüllülük veya meslektaşlarına nezaket gösterme yoluyla şirket topluluğunu desteklemek için fazladan bir adım atmayı içerir. İnisiyatifle, çalışanlar mesleklerinde yeni gelişmeler beklemekte ve kendilerini sahalarında lider olarak konumlandırmaya çalışmaktadırlar. Eylemleri sayesinde, işlerini norm haline gelen ve sürekli değişen çalışma hayatına dinamik olarak uyum sağlayan bir

şeye dönüştürmek için iş tanımlarının sınırları içinde yaşamının ötesine geçerler (Leiter ve Bakker, 2010: 3).

İşe bağlanmanın çeşitli olumlu etkileri vardır. İlk olarak, işe bağlanmış çalışanlar, mutluluk, neşe ve coşku gibi olumlu duyguları yaşarlar. Bu aktif olumlu duygular, insanların düşünce eylemi dağarcığını genişleterek yeni bilgi ve becerilerin kazanılmasını ifade etmektedir. Bu da onların performansını kolaylaştıracaktır. İkincisi, işe bağlanmış çalışanlar, daha iyi sağlık deneyimi yaşarlar. Bu da çalışanların işe daha az devamsızlık yaptıkları, işlerine daha iyi odaklanabildikleri, böylece daha üretken oldukları anlamına gelir. Üçüncü olarak, bağlılık duyan çalışanlar kendi işlerini yaparlar. Sonuç olarak; çalışanların işleri bireysel ihtiyaçlarına ve değerlerine uyar, bu da motivasyonlarını ve dolayısıyla performanslarını artırır. Dördüncüsü, bağlanma, muhtemelen bilişsel açık fikirlilik ve davranışsal gönüllülüğü teşvik eder. Bilişsel açık fikirlilik, bilgi işlemeyi geliştirir. Davranışsal gönüllülük ise, bireysel inisiyatif ile kendini gösterir. Bilişsel açık fikirlilik ve davranışsal gönüllülüğün her ikisi de üstün performansa olanak sağlamaktadır. Beşinci olarak, işe bağlanmış çalışanlar muhtemelen meslektaşları tarafından karşılık verilecek prososyal davranış sergiler (örneğin, başkalarına yardım etmek, kibar ve işbirlikçi olmak). Bu nedenle prososyal davranış; iş birliğini, bilgi paylaşımını ve karşılıklı yardımı ve dolayısıyla ekip performansını artıran olumlu bir sosyal ortam yaratacaktır. Son olarak, işe bağlanmış çalışanlar bağlanma durumlarını duygusal bir bulaşma süreci ile yakın çevrelerindeki diğer bireylere aktarırlar. Yani bir ekip üyesinden diğerine duygular geçer. Çoğu örgütte performans, işbirlikçi çabaların sonucunda oluşmaktadır. Bu nedenle bir çalışanın işe bağlanması, diğerlerine geçebilir ve böylece ekip performansını dolaylı olarak iyileştirebilir (Schaufeli, 2012: 7).

1.4. YAŞAM TATMİNİ

Çalışmanın bu kısmında yaşam tatmini kavramı ve kuramsal temelleri ele alınacaktır.

1.4.1. Yaşam Tatmini Kavramı ve Kuramsal Temeli

Pozitif psikolojinin üzerinde durduğu önemli konulardan birisi de mutluluk kavramıdır. Mutluluk üzerine yapılan araştırmalarda, bireyin niçin mutlu olduğu, hangi

unsurların mutluluğa etki ettiği, mutlu olmak için nasıl davranıldığı öğrenilmeye çalışılmaktadır. Yapılan bu araştırmalarda mutluluğu ifade eden kavramlar; iyi oluş, öznel iyi oluş, psikolojik iyi oluş ve olumlu duygulanım gibi kavramlardır. Bu alandaki yazında en çok üzerinde durulan kavramlardan birisi de öznel iyi oluştur. Yaşam tatmini kavramını ilk kez Diener (1984) kullanmıştır ve bu kavramı, öznel iyi oluşun bir bileşeni olarak ifade etmiştir (Çelik Ağırman, 2018: 78). Bu nedenle yaşam tatmini kavramını açıklamak adına öncelikle öznel iyi oluş kavramından bahsedilecektir.

1.4.1.1. Öznel İyi Oluş

Eski Yunanlılar ve hatta ondan önceki insanlardan günümüze kadar “iyi yaşam”ın doğası merak edilen bir konu olmuştur. Yaşamı hoş kılan nedir? Yüksek yaşam kalitesini ne belirler? Bu sorular için verilecek cevap, bir bireyin yaşamını başkalarının nasıl gördüğünden bağımsız olarak arzu ettiğini hissediyor ve düşünüyor olmasıdır. Bu olgu, bireyin öznel olarak yaşamının arzu edilen, hoş ve iyi olduğuna inanması anlamına gelen öznel iyi oluş olarak adlandırılmaktadır (Diener, 2009: 1).

Bin yıldır “İyi yaşam nedir?” sorusuna cevap bulmaya çalışan düşünürler, yaşam kalitesi özelliklerini tanımlarken başkalarını sevmek, haz duymak, kendini anlama gibi kriterlere odaklanmışlardır. Bununla birlikte, iyi bir yaşamı neyin oluşturduğuna dair bir başka fikir, bireylerin kendilerinin iyi yaşamlar sürdürdüklerini düşünmelerinin istenmesidir. Yaşam kalitesine yönelik bu öznel tanım demokratiktir, çünkü her bireye hayatının değerli olup olmadığına karar verme hakkı verir. İyi yaşamı tanımlamaya yönelik bu yaklaşım, “öznel iyi oluş” olarak adlandırılır ve konuşma diline göre bazen “mutluluk” olarak ifade edilir. Öznel iyi oluş, bireylerin yaşamlarını hem bilişsel hem de duygusal açıdan değerlendirmelerini ifade eden bir kavramdır. Bireyler, yaşamlarından tatmin duyduklarında, ilginç aktivitelerle meşgul olduklarında, çok keyifli duygular ve az miktarda hoş olmayan duygular hissettiklerinde yüksek düzeyde öznel iyi oluş deneyimi yaşarlar. Değerli bir yaşamın ve ruhsal sağlığın ek özellikleri de vardır ancak öznel iyi oluş alanı, bireylerin kendi yaşamları hakkındaki değerlendirmelerine odaklanır (Diener, 2000: 34).

Öznel iyi oluş, insanların yaşamları hakkında yapmış oldukları olumlu ve olumsuz tüm değerlendirme türlerini ifade eder (Diener, 2006: 399). Bir başka ifadeyle öznel iyi

oluş, bireylerin bedenleri ve zihinleri, başlarına gelen olaylar, yaşadıkları koşullar gibi bireylerin yaşamları hakkında yapmış oldukları farklı değerlendirmeleri kapsayan genel bir terimdir. Her ne kadar bir bireyin deneyimi dâhilinde oluşu anlamında 'özel' olsa da özel iyi oluş ve kötü oluşun belirtileri, sözlü ve sözsüz davranış, eylemler, biyoloji, dikkat ve hafızada nesnel olarak gözlemlenebilir. İyi oluş terimi genellikle özel iyi oluş terimi yerine kullanılır. Çünkü ilgili kavramlar hakkında keyfi veya bilinmeyen bir şey olduğu yönündeki herhangi bir öneriyi önler (Diener, 2006: 400).

Özel iyi oluş, bireylerin yaşamlarının iyi gittiğini düşünme ve hissetme derecesini yansıtır. Konuşma dilinde çoğunlukla mutluluk olarak adlandırılan bu yapı, kişilik psikolojisi içinde oldukça alışılmadık bir rol oynar (Lucas ve Diener, 2009: 75). Özel iyi oluş düzeyi yüksek olan bireyler, yaşam olayları ve durumlarına yönelik olumlu değerlendirmelerinden oldukça fazla yararlanan bireylerdir. “Mutsuz” bireyler ise, yaşamlarındaki faktörlerin çoğunu zararlı veya hedeflerini engelleyen olarak değerlendirenlerdir (Diener, 1994: 107).

Özel iyi oluş düzeyi yüksek olan bireyler hem iyi hissettiklerini hem de iyi çalıştıklarını ifade ederler. Daha belirli bir biçimde özel iyi oluş hem bireyin hem de onun toplumdaki işlevini yerine getirmesinin birçok yönünü dikkate almaktadır. Özel iyi oluş toplamda; duygusal iyi oluş, psikolojik iyi oluş ve sosyal iyi oluşu gerektirmektedir (Magyar-Moe, 2015: 65)

Özel iyi oluş, bireyin yaşamına yönelik olumlu tepkilerinin evrensel deneyimini ifade etmektedir ve bu kavram, yaşam tatmini ve hazzal düzey gibi tüm alt düzey bileşenleri içermektedir. Yaşam tatmini, birey yaşamının bilinçli bir evrensel muhakemesidir. Hazzal düzey veya denge ise bireyin duygusal yaşamındaki memnuniyet ile memnuniyetsizlik arasındaki farkı ifade etmektedir (Diener, 1994: 108). Özel iyi oluş; iş tatmini, yaşam tatmini, ilgi ve bağlanma gibi yansıtıcı bilişsel değerlendirmeleri ve sevinç ve üzüntü gibi yaşam olaylarına yönelik duygusal tepkileri içermektedir (Diener, 2006: 399). Özel iyi oluş, bireyin yaşamına yönelik bilişsel ve duygusal değerlendirmeleri olarak tanımlanır. Bu değerlendirmeler, tatmin ve mutluluğa yönelik bilişsel yargıların yanı sıra, olaylara verilen duygusal tepkileri içermektedir. Bu nedenle özel iyi oluş, yüksek düzeylerde keyifli ruh halleri ve duyguları, düşük düzeylerde olumsuz ruh halleri ve duyguları ve yüksek yaşam tatmini yaşamayı içine almaktadır (Diener, Oishi ve Lucas, 2009: 187). Yüksek seviyede pozitif deneyimleri içeren özel

iyi oluş, pozitif psikolojinin temel bir kavramıdır. Çünkü bu deneyimler, yaşamı ödüllendirirler (Diener, Lucas ve Oishi, 2002: 63).

Öznel iyi oluş, bireylerin daha uzun vadeli keyifli yaşam düzeylerini, keyifli olmayan yaşam düzeylerinin bulunmamasını ve yaşam tatminini içermektedir. Yunan felsefesinin Altın Çağı'ndan beri, batı düşünürleri "mutluluğu" anlamakla ilgilenmektedirler. Mutluluğu en yüksek iyi, en üstün iyi olarak tanımlayan Aristoteles, mutluluğun nihai ve yeterli olan tek değer olduğunu ileri sürmüştür. Diğer her şeyin sadece bu amaç için bir araç olması yönüyle nihai ve mutluluğa ulaşıldığında, başka hiçbir şeyin istenmemesi yönüyle yeterlidir (Diener, 1994: 103).

Bireylerin ruh halleri ve duyguları, onlarla ilgili gerçekleşen olaylarla bağlantılı tepkilerini yansıtır. Her birey ayrıca, evlilik ve iş gibi alanlarla birlikte bir bütün olarak yaşamları hakkında daha kapsamlı kararlar verir. Bu yüzden, öznel iyi oluşun bir dizi ayrılabilir bileşeni vardır. Bu bileşenler şu şekildedir (Diener, 2000: 34):

- Yaşam tatmini (bireyin yaşamına ilişkin evrensel yargılar),
- Önemli alanlardan memnuniyet (ör., iş tatmini),
- Olumlu etki (çok keyifli duygu ve ruh hali yaşamak),
- Düşük düzeylerde olumsuz etki (az miktarda hoş olmayan duygu ve ruh hali yaşamak).

1.4.1.2. Yaşam Tatmini

İngilizce karşılığı “satisfaction” olan tatmin kavramı, yeteri kadar yapmak anlamına gelen Latince bir kelimedir. Bireyin yaşamından duyduğu tatmin ise, yaşam koşullarıyla ilgili bir memnuniyet veya kabul ya da yaşamı için istek ve ihtiyaçlarının yerine getirilmesi anlamına gelir. Özünde, yaşam tatmini, bir bireyin yaşam kalitesinin öznel bir değerlendirmesidir. Doğası gereği bir değerlendirme olduğu için yaşam tatmini kararlarının büyük bir bilişsel bileşeni vardır (Sousa ve Lyubomirsky, 2001: 3).

Sosyoloji, psikoloji ve örgütsel davranış alanına ilişkin yapılan araştırmaların en önemli sonuçlarından birisi, mutlu toplumların ve mutlu örgütlerin temelini mutlu bireylerin oluşturmasıdır. Mutlu olan bireyler, bulundukları alanda gerek niteliksel ve gerekse niceliksel anlamda oldukça başarılı olmaktadır. Bireyin yaşamına ilişkin genel mutluluk düzeyini yani yaşam tatmini düzeylerinin yükseltilmesi ise hem toplumsal hem

de örgütsel açıdan bir zorunluluk arz etmektedir (Polatcı, 2015: 26). Mutluluk; genel olumlu bir ruh hali, yaşam tatmininin evrensel bir değerlendirmesi, iyi bir yaşam sürdürme ya da başkalarını mutlu eden sebepler yaşamaktır (Diener, 2006: 400).

Mutlu bireyler, yalnızken veya başkalarıyla birlikteyken ve çalışırken veya boş zamanlarındayken hafif ila orta derecede keyifli duygular hissederler. Bireyler ister kariyer ister özel ilişkilerinde çoğu zaman coşku ararlarsa, muhtemelen hayal kırıklığına uğrayacaklardır. Daha da kötüsü, bireyler yoğun mutluluk düzeylerini arayarak aslında nadiren uzun ömürlü olan ve mutluluk için gerekli olmayan bir sonraki ilişkiye veya işe geçiş yapmaktadırlar. Ancak bu bireyler, yoğun deneyimlerin mutlu bir yaşamın temel taşı olmadığını anlamalıdır (Diener, 2000: 36).

Yaşam, belirli bir zaman içerisinde bir bireyin yaşamının tüm alanları veya bireyin doğumundan sonraki yaşamı hakkındaki bütüncül bir yargıdır. Yaşam tatmini ise, bir katılımcının bir bütün olarak ele aldığı yaşamı nasıl değerlendirdiğini veya yorumladığını gösteren bir raporu temsil etmektedir. Yaşam tatmini, bireyin yaşamı hakkında yaptığı yaygın ve yansıtıcı bir değerlendirmeyi temsil etmeyi amaçlamaktadır (Diener, 2006: 401). Yaşam tatmini, bireyin bir bütün olarak yaşamının genel kalitesini olumlu olarak değerlendirme derecesidir. Başka bir deyişle yaşam tatmini, bireyin liderlik ettiği yaşamını ne kadar sevdiğini göstermektedir (Veenhoven, 1996: 6).

Bireyin işi ve işi dışındaki zamanının toplamına yaşam denir (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009: 77). Bireyin kendi yaşamından duymuş olduğu hoşnutluk ve hoşnutsuzluğa ise yaşam tatmini denir. Duygusal bir temele dayanan yaşam tatmini, bireyin ne istediği ne olmak istediği ve neye sahip olduğu ile oldukça ilgili olan bir kavramdır. Bireyin istedikleri ile sahip oldukları benzer veya aynı olduğunda, yaşam tatmini düzeyi artacaktır. Aksi durumda ise yaşam tatmini düzeyi düşecektir (Çınar ve Özyılmaz, 2019: 540).

Yaşam tatmini, bireylerin bir bütün olarak yaşamlarını düşündüklerinde yapmış oldukları evrensel bir muhakemedir (Diener, 1994: 107). İş yaşamının yanı sıra iş dışı yaşamdan da büyük ölçüde etkilenen yaşam tatmini, bireyin iş ve özel yaşamına dair tatmin düzeylerinin birleşimi olarak ifade edilebilir (Polatcı, 2015: 26). Bir başka ifadeyle, yaşam tatmini, bireyin yaşama karşı genel tutumu veya iş dışı yaşama karşı göstermiş olduğu duygusal tepkidir. Bireyin iş dışı günlük yaşamı ile ilgili olan yaşam

tatminini etkileyen faktörler; yaşam standartlarının düşüklüğü veya yüksekliği, toplumun bireye bakışı, yaşam koşulları ve gelir düzeyidir. Bireysel bir olgu olan yaşam tatmini, bireyin yaşamı algılama şekli ile ilgilidir. Şartları aynı olan bir ortamda yaşayan bireylerin kimi yaşam tatmini duyarken, kimi duymamaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 697).

Birey, yaşam tatminine ilişkin yargıları oluşturmak için hem durumsal olarak hem de bağımlı olarak dikkat çekici bilgiyi kullanabilir. Yani, yaşam tatmini farklı bireyler için farklı bilgileri yansıtır ve şu anda neyin dikkat çekici olduğuna bağlı olarak değişebilir (Diener ve diğ., 2002: 65).

Yaşam tatmini kavramı, bireyin genel anlamda yaşamından duyduğu memnuniyetidir. Duygusal bir temele dayanan yaşam tatmini, birey açısından büyük önem arz etmektedir (Polatcı, 2015: 30). Duyguları tarafından yönlendirilen ve duyguları ile hareket eden bir varlık olan insanın, yaşamının her alanındaki tatmini veya tatminsizliğinin temelinde duygusal faktörler vardır. Genel olarak ifade etmek gerekirse, bireyin yaşamıyla doğrudan ilgili olan faktörler bireyin yaşam tatminini etkiler. Bu faktörlere örnek olarak, bireyin kişilik özellikleri ve psikolojik özellikleri, aile ve sosyal yaşamı, kültürel aktiviteleri, inançları, deneyimleri ve beklentileri verilebilir (Çınar ve Özyılmaz, 2019: 540).

1.5. PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ

Çalışmanın bu kısmında psikolojik iyi oluş kavramı ve Ryff' in psikolojik iyi oluş modeli ele alınacaktır.

1.5.1. Psikolojik İyi Oluş Kavramı

Psikolojik iyi oluş kavramı ilk kez Bradburn (1969) tarafından kullanılmıştır ve araştırmacı, psikolojik iyi oluşu olumlu ve olumsuz duygu şeklinde bağımsız iki boyut açısından ele almıştır. Bu doğrultuda psikolojik iyi oluş, olumlu duyguların olumsuz duygulardan daha baskın olduğu bir durumu ifade etmektedir (Bradburn, 1969: 9).

Psikolojik iyi oluş, bireyin tam psikolojik potansiyeline ulaşmasını ifade eder. Bu yapı, hümanist psikoloji geleneğinin merkezinde yer alır (Carr, 2011: 3). Psikolojik iyi oluş, bireyin ilerleme, etkin çalışma ve gelişme kapasitesine odaklanan pozitif psikolojik işlev görme teorisidir. Psikolojik iyi oluşu neyin oluşturduğuna dair teorik inançlar,

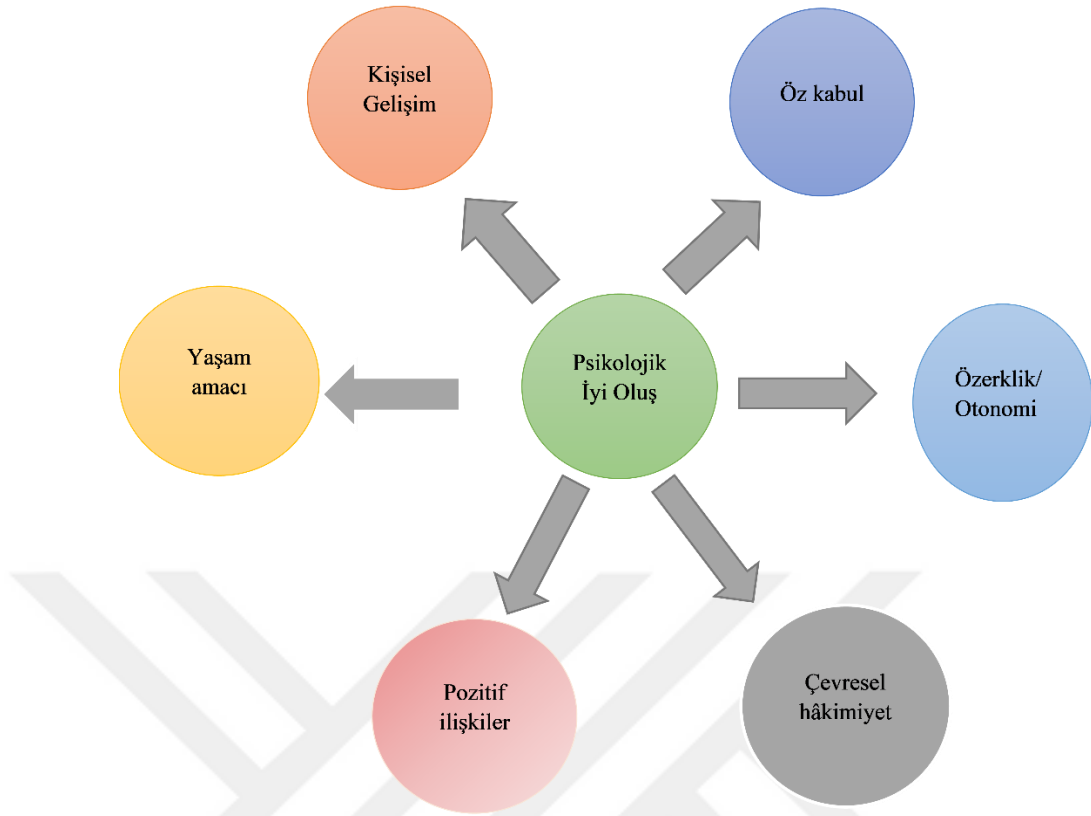
Abraham Maslow ve Carl Rogers'in felsefe ve psikoloji yazılarından kaynaklanmaktadır. Maslow'a göre bireyin davranışı, kendini gerçekleştirme yönünde hareket etmek ile karakterize edilmiştir ve aynı zamanda psikolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları gibi daha temel süreçlerle sınırlıdır. Kendini gerçekleştirme ancak temel ihtiyaçlar karşılandığında mümkündür. Rogers ise sempati, saygı ve doğruluk gibi bazı bireylerarası koşulları ortaya koyarak kendini gerçekleştirme yönünde hareket etmeyi kolaylaştırmıştır. Bu nedenle, Maslow ve Rogers ile tutarlı olarak mevcut psikolojik iyi oluş teorisi, insan potansiyelinin gelişiminin iki süreç içerdiğini savunmaktadır: (1) Bireyin doğasında olan güdü, (2) Bu güdünün en iyi duruma getirilebileceği koşulların oluşturulması. Bu görüşler, danışmanlık psikolojisinin felsefi temelini oluşturmaktadır. Kavramsal olarak psikolojik iyi oluş, öznel iyi oluşla aynı olmasa da onunla ilgili olan bir kavramdır. Öznel iyi oluş, göreceli mutluluk ve yaşam kalitesine ilişkin yargılar ile ilgiliyken; psikolojik iyi oluş, bireyin hayatında anlam sahibi olmak ve bir birey olarak büyümek ve gelişmek gibi yaşamın mevcut zorluklarının yönetimi ile daha fazla ilgili olan bir kavramdır (Merluzzi ve Ong, 2008: 803).

Psikolojik iyi oluş, ruh sağlığının temel bir özelliğidir ve bu kavram, dayanıklılığın (başa çıkma, duygu düzenleme, sağlıklı problem çözme) yanı sıra hedonik (zevk alma, haz duyma) ve ödömonik (anamlı olma, gerçekleştirme) mutluluğu içerecek şekilde tanımlanabilir (Tang, Tang ve Gross, 2019: 1). Yaşamın iyi gitmesi ile ilgili olan psikolojik oluş kavramı, iyi hissetmenin ve etkili işlev görmenin birleşimidir. Sürdürülebilir iyi oluş, bireylerin her zaman iyi hissetmelerini gerektirmez; acı verici duyguların deneyimi (hayal kırıklığı, başarısızlık, keder) yaşamın bir parçasıdır ve bu olumsuz ya da acı verici duyguları yönetebilmek uzun vadeli iyi oluş için gereklidir. Bununla birlikte, olumsuz duygular aşırı veya çok uzun sürdüğünde ve bireyin günlük yaşamında işlev görebilme yeteneğine müdahale ettiğinde psikolojik iyi oluş tehlikeyle karşı karşıya kalmaktadır. İyi hissetme kavramı, olumlu duygulardan sadece mutluluk ve memnuniyeti değil aynı zamanda ilgi, katılım, güven ve sevgi gibi duyguları da içerir. Psikolojik anlamda etkili bir şekilde işlev görme, bireyin işinin potansiyelini geliştirmesini, yaşamı üzerinde kontrol sahibi olmasını, bir amaç duygusuna sahip olmasını (ör., değerli hedefler doğrultusunda çalışmak) ve olumlu ilişkiler yaşamasını gerektirir (Huppert, 2009: 137-138).

Psikolojik iyi oluş, esnek ve yaratıcı düşünme, prososyal davranış ve iyi fiziksel sağlık ile ilişkilidir. Bireyin ruhsal sermaye ve psikolojik iyi oluş hali, özellikle anne bakımı başta olmak üzere ilk çevresinden güçlü bir şekilde etkilenir. Olumsuz bir ilk çevre, davranış ve nörobiyolojide yaşam boyu bozulmalara neden olabilirken; yaşam seyrinin sonraki aşamalarında telafi mümkündür. Dış koşullar bireyin iyi oluşunu etkiler, ancak bireyin eylemleri ve tutumları daha büyük bir etkiye sahip olabilir. Olumlu eylemleri ve tutumları teşvik eden müdahalelerin iyi oluşu artırmada önemli bir rolü vardır. Bir hastalığı olan veya yüksek risk altında olanlara yönelik müdahaleleri hedeflemek kısa vadede problemleri hafifletebilir. Ancak evrensel bir yaklaşım, sadece patolojisi olanları değil aynı zamanda sıradan bireylerin yaşamlarını da iyileştirebilir. Bu evrensel yaklaşım, uzun vadede yaygın zihinsel bozukluklara sahip toplam birey sayısını azaltabilir. Eksikliklerden ziyade insan varlıklarına ve bireyleri geliştiren şeye odaklanan iyi oluş bilimi, gelecek vaat eden yeni bir araştırma alanıdır (Huppert, 2009: 154).

1.5.1.1. Ryff' ın Psikolojik İyi Oluş Modeli

Pozitif psikolojik işlev görmenin yani psikolojik iyi oluşun altı farklı bileşeni bulunmaktadır. Öz kabul, kişisel gelişim, yaşam amacı, başkalarıyla pozitif ilişkiler, çevresel hâkimiyet ve özerklik olarak ifade edilen bu bileşenler; bir bütün halinde iyi oluşu kapsamaktadır (Ryff ve Keyes, 1995: 720). Şekil 1.6 psikolojik iyi oluşun bileşenlerini özetlemektedir:



Kaynak: Boniwell (2012: 52).

Şekil 1.6. Ryff' ın Psikolojik İyi Oluş Modeli

Bu altı bileşene ait açıklamalar şu şekildedir:

1. Öz Kabul: Bireyin kendisini ve geçmiş yaşamını olumlu bir şekilde değerlendirmesidir (Ryff ve Keyes, 1995: 720). Bu bileşen, ruhsal sağlığın merkezi bir özelliği olduğu gibi kendini gerçekleştirme, optimal işlev ve olgunluğun bir özelliği olarak da bilinir. Yaşam süresi teorileri, bireyin kendini ve geçmiş yaşamının kabulünü vurgulamaktadır. Böylece, bireyin kendisine karşı pozitif tutumlara sahip olması, pozitif psikolojik işlevin merkezi bir özelliği olarak ortaya çıkmaktadır (Ryff, 1989: 1071). Öz kabul düzeyi yüksek olan bireyler, kendine karşı pozitif bir tutuma sahiptir. Bu bireyler, iyi ve kötü nitelikleri de dâhil olmak üzere kendisinin birçok yönünü tanır ve kabul eder. Ayrıca bu bireyler, geçmiş yaşamlarına dair olumlu duygular hissederler. Öz kabul düzeyi düşük olan bireyler ise, kendisine karşı memnuniyetsizlik hisseder. Bu bireyler, geçmişte olan şeylerden hayal kırıklığına uğramıştır, belirli kişisel niteliklerden rahatsız olurlar ve başkalarından farklı olmak isterler (Ryff ve Keyes, 1995: 727; Ryff, 2014: 12).

2. Kişisel Gelişim: Bireyin sürekli büyüme ve gelişme duygusuna sahip olmasıdır (Ryff ve Keyes, 1995: 720). Optimal psikolojik işlevsellik sadece bireyin önceki özellikleri başarmasını değil, aynı zamanda birey olarak büyümek ve gelişmek için potansiyelini geliştirmeye devam etmesini de gerektirir. Kendini gerçekleştirme ve potansiyelini gerçekleştirme ihtiyacı, kişisel gelişim hakkındaki klinik bakış açılarının merkezinde yer alır. Örneğin deneyime açıklık, tamamen işlev gören bir bireyin temel bir özelliğidir. Böyle bir birey, tüm sorunların çözüldüğü sabit bir duruma ulaşmak yerine sürekli olarak gelişmekte ve yenilenmektedir. Yaşam süresi teorileri, sürekli büyümeye ve yaşamın farklı dönemlerinde yeni zorluklarla ya da görevlerle yüzleşmeye açık bir şekilde vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla, sürekli kişisel gelişim ve kendini gerçekleştirme, adı geçen teorilerde öne çıkan bir temadır (Ryff, 1989: 1071). Kişisel gelişim düzeyi yüksek olan bireyler, sürekli gelişim duygusuna sahiptir, kendilerini büyüyen ve gelişen bir varlık olarak görürler ve yeni deneyimlere açıktırlar. Bu bireyler, zamanla kendilerinde ve davranışlarında iyileşme görmekle birlikte potansiyellerini gerçekleştirme duygusuna sahiptirler. Ayrıca bu bireyler, daha fazla kendini tanıma ve itibarı yansıtacak şekilde değişirler. Kişisel gelişim düzeyi düşük olan bireyler ise, bireysel tembellik duygusuna sahiptirler, zamanla iyileşme veya gelişme hissinden yoksundurlar ve yaşama karşı ilgisizlik ve bunalmışlık hissederler. Ayrıca bu bireyler, yeni tutumlar veya davranışlar geliştiremediklerini de hissederler (Ryff ve Keyes, 1995: 727; Ryff, 2014: 12).

3. Yaşam Amacı: Bireyin yaşamın amaçlı ve anlamlı olduğuna dair inancıdır (Ryff ve Keyes, 1995: 720). Ruh sağlığı, insana yaşamda amaç ve anlam hissi veren inançları içerecek şekilde tanımlanır. Olgunluğun tanımı aynı zamanda yaşamın amacını, bir yönlülük duygusunu ve niyetliliğin açık bir şekilde anlaşılmasını vurgular. Yaşam süresi gelişimsel teorileri, üretken ve yaratıcı olma veya daha sonraki yaşamda duygusal entegrasyon sağlama gibi yaşamdaki çeşitli değişen amaç ve hedefleri ifade eder. Bu nedenle, pozitif işlev gören bir bireyin, hayatın anlamlı olduğu hissine katkıda bulunan hedefleri, niyetleri ve bir yön duygusu vardır (Ryff, 1989: 1071). Yaşam amacı düzeyi yüksek olan bireyler, yaşama dair amaçlara ve yönlendirilmişlik duygusuna sahiptir. Bu bireyler, şimdiki ve geçmişteki yaşamın bir anlamı olduğunu hissederler. Ayrıca bu bireyler, yaşam amacını veren inançlara sahiptir ve bu bireylerin yaşam için amaçları ve hedefleri vardır. Yaşam amacı düzeyi düşük olan bireyler ise, yaşamın anlamlı

olduğundan ve yönlendirme duygusundan yoksundur. Bu bireylerin çok az hedefi veya amacı vardır. Ayrıca bu bireylerin yaşamı anlamlandıran hiçbir bakış açısı ya da inancı yoktur (Ryff ve Keyes, 1995: 727; Ryff, 2014: 12).

4. Başkalarıyla Pozitif İlişkiler: Bireyin başkalarıyla nitelikli ilişkilere sahip olmasıdır (Ryff ve Keyes, 1995: 720). Sevme yeteneği, ruhsal sağlığın merkezi bir bileşeni olarak görülür. Kendini gerçekleştirenler, başkaları için güçlü empati ve şefkat duygularına sahip olma ve daha büyük bir sevgi, daha derin bir dostluk ve başkalarıyla daha güçlü özdeşleşebilme özelliklerine sahip olan bireyler olarak tanımlanırlar. Başkalarıyla samimi ilişkiler kurmak, bir olgunluk kriteri olarak ortaya çıkmaktadır. Yetişkin gelişim aşaması teorileri, başkalarıyla yakın birliktelikler kazanılmasını (samimiyet) ve başkalarının rehberliğini ve yönlendirmesini (üretkenlik) vurgulamaktadır. Bu nedenle, psikolojik iyi oluşta başkalarıyla pozitif ilişkiler kurma büyük ölçüde önem arz etmektedir (Ryff, 1989: 1071). Başkalarıyla pozitif ilişkiler düzeyi yüksek olan bireyler, sıcak, tatmin edici, güven dolu ilişkilere sahiptirler. Bu bireyler, başkalarının refahıyla ilgilenirler; güçlü empati, sevgi ve yakınlık yeteneğine sahiptirler ve insan ilişkilerinin karşılıklı anlayışa bağlı olduğunu bilirler. Başkalarıyla pozitif ilişkiler düzeyi düşük olan bireyler ise, az sayıda sıkı ve güvene dayalı ilişkiye sahiptirler. Bu bireyler, başkalarına ilgi gösterme ile samimi ve şeffaf olma konusunda zorluk yaşarlar. Ayrıca bu bireyler, bireyler arası ilişkilerden soyutlanmış, hayal kırıklığına uğramışlardır ve başkalarıyla önemli ilişkilerini sürdürmek için ödün vermekte isteksizdirler (Ryff ve Keyes, 1995: 727; Ryff, 2014: 12).

5. Çevresel Hâkimiyet: Bireyin yaşamını ve çevresindeki dünyayı etkin bir şekilde yönetme kapasitesidir (Ryff ve Keyes, 1995: 720). Bireyin ruhsal koşullarına uygun ortamları seçme veya yaratma yeteneği, ruh sağlığının bir özelliği olarak tanımlanır. Olgunluğun, bireyin kendi dışında önemli bir faaliyet alanına katılım gerektirdiği görülür. Yaşam boyu gelişim, karmaşık ortamları idare etme ve kontrol etme becerisi gerektirme olarak da tanımlanmaktadır. Yaşam boyu gelişim teorileri, bireyin dünyada ilerleme ve fiziksel veya zihinsel aktivitelerle yaratıcı bir şekilde dünyayı değiştirme yeteneğini öne sürmektedir. Bireyin başarılı bir şekilde yaşının ilerlemesi, çevresel fırsatlardan ne ölçüde yararlandığını vurgulamaktadır. Bu birleşik bakış açıları, çevreye aktif katılımın ve ustalığın, pozitif psikolojik işlev görmenin bütünleşik bir çerçevesinin önemli bileşenleri olduğunu önermektedir (Ryff, 1989: 1071). Çevresel hâkimiyet düzeyi yüksek olan

bireyler, çevreyi yönetme konusunda ustalık ve yetkinlik hissine sahiptirler ve dışsal etkinliklerin karmaşık dizilişini kontrol ederler. Bu bireyler, çevredeki fırsatları etkili bir şekilde kullanırlar ve kişisel ihtiyaçlara ve değerlere uygun durumları seçebilir veya oluşturabilirler. Çevresel hâkimiyet düzeyi düşük olan bireyler ise, günlük işleri yönetmekte zorluk çekerler, çevredeki durumu değiştiremediklerini veya geliştiremediklerini hissederler. Bu bireyler, çevredeki fırsatların farkında değildirler ve bu bireylerin dış dünya üzerinde kontrol duygusu yoktur (Ryff ve Keyes, 1995: 727; Ryff, 2014: 12).

6. Özerklik/Otonomi: Bireyin kendi kendini yönetme duygusudur (Ryff ve Keyes, 1995: 720). Tamamen işlev gören bir birey, içsel bir değerlendirme odağına sahip olan bir birey olarak tanımlanır. Burada birey onay için başkalarına bakmaz, ancak bireysel standartlara göre kendini değerlendirir. Bireyselleşmenin, bireyin artık toplu korkulara, inançlara ve kitlelerin yasalarına bağlı olmadığında sözleşmeden kurtulmayı içerdiği görülür. Daha sonraki yıllarda içe doğru dönme süreci, yaşam boyu gelişimciler tarafından bireye günlük yaşamı düzenleyen normlardan bir özgürlük hissi verdiği görülür (Ryff, 1989: 1071). Özerklik düzeyi yüksek olan bireyler, kendi kendilerine karar verirler ve bağımsızdırlar. Bu bireyler, belirli şekillerde düşünmek ve davranmak için sosyal baskılara direnebilirler. Bu bireyler, belirli bir zaman içinde davranışlarını düzenlerler ve kendilerini bireysel standartlara göre değerlendirirler. Özerklik düzeyi düşük olan bireyler ise, başkalarının beklentileri ve değerlendirmeleri ile ilgilenirler ve önemli kararlar vermek için başkalarının yargılarına güvenirler. Bu bireyler, belirli şekillerde düşünmek ve davranmak için sosyal baskılara boyun eğler (Ryff ve Keyes, 1995: 727; Ryff, 2014: 12).

Tüm bu bileşenlerden yola çıkılarak psikolojik iyi oluş; bireyin kendisiyle barışık olacak şekilde kendini kabul etmesi, bireysel anlamda gelişim odaklı olması, yaşamını amaç doğrultusunda sürdürmesi, çevresindeki bireyler ile samimi ilişkiler kurması, yaşadığı çevreye hükmedebilmesi ve kendisini yönetebilmesini içeren pozitif yönlü psikolojik durum olarak ifade edilebilir.

İKİNCİ BÖLÜM

AHLAKİ LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN İŞE BAĞLANMA, YAŞAM TATMİNİ VE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞU ÜZERİNE ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYELERİNİN ETKİSİ

2.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ

Rekabetin yoğun ve değişim hızının yüksek olduğu çalkantılı bir çevrede örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi sahip olduğu kaynakları verimli bir şekilde kullanabilmesi ile mümkündür. Bu nedenle, örgütler açısından en değerli kaynak olan insan kaynaklarına verilen önem daha da artmıştır. Verimliliğinin artırılabilmesi ve yüksek düzeyde performans sergileyebilmesi için, insan kaynaklarının örgüte karşı olumlu yönde duygular beslemesi ve olumlu davranışlar sergilemesi gerekmektedir.

İnsan kaynaklarının etkili bir şekilde yönetilebilmesi, örgütte ahlaki bir yönetim biçiminin varlığıyla mümkün olabilir. Ahlaki bir yönetim tarzı ise örgütte ahlaki liderliğe uygun tutum ve davranışların var oluşu ile mümkündür. Ahlaki liderlik; hem kişilik hem de yöneticilik açısından ahlaki olarak kabul edilen niteliklerin var olduğu liderlik türüdür. Ahlaki lider; doğruluk, dürüstlük ve güvenilirlik gibi kişisel özelliklere sahiptir, hem iş yaşamında hem de özel yaşamında ahlaka uygun hareket eder, çevresindeki bireylere ve topluma ilgi gösterir, karar verirken tarafsız ve adil olmaya, değerlere bağlı kalmaya, kurallara uymaya özen gösterir. Ahlaki lider ayrıca, takipçileri için ahlaki davranışlarıyla örnek alınan bir rol modelidir, ahlaki kuralları ve değerleri takipçileriyle paylaşır ve ahlaki davranışları ödüllendirerek gayri ahlaki davranışları cezalandırır.

Ahlaki liderler, ahlaki ilke ve standartlara göre hareket eden liderlerdir. Bu standart ve ilkelere uygun olarak hareket edildiğinde örgütte ahlaki bir iklim oluşacaktır ve çalışanlar bu ahlaki iklim içerisinde kendilerini mutlu ve huzurlu hissedeceklerdir. Örgütte ahlaki ilke ve standartlara uygun hareket edilerek doğru yönetim uygulamaları gerçekleştirildiğinde, çalışanlar bireysel anlamda hem psikolojik hem de fizyolojik olarak daha sağlıklı, örgütsel anlamda ise daha verimli, daha etkin ve daha başarılı olacaklardır. Geçmişten günümüze bakıldığında örgütlerdeki yanlış yönetim uygulamalarının hem bireysel hem de örgütsel açıdan birçok soruna sebep olduğu görülmektedir. Yönetimin

yanlış uygulamaları sonucunda çalışanlar, olumsuz bir biçimde etkilenmekte ve olumsuz duygu, tutum ve davranışlar içerisinde olmaktadır. Bu doğrultuda bir örgütte ahlaki liderin var oluşunun bireylerin olumlu duygu ve davranışlar içerisinde olmasını sağlayabileceği söylenebilir. Bir anlamda iş ortamında sergilenen ahlaki liderlik davranışları çalışanlar açısından olumlu psikolojik sonuçlarda doğurabilmektedir. Bu olumlu psikolojik sonuçlardan bazıları işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluştur.

İşe bağlanma, çalışanın işine duyduğu bağlılığı ifade eden bir durumdur. İşe bağlanan bireyler, çalışırken kendilerini enerjik ve dinç hissederler, işlerini istekle ve coşkuyla yaparlar, yaptıkları işten gurur ve mutluluk duyarlar. Yaşam tatmini, bireyin yaşamından duyduğu memnuniyeti ve mutluluğu ifade eden bir kavramdır. Yaşam, bireyin işi ile özel yaşamında geçirdiği zamanı içerisinde barındırmaktadır. Bu nedenle, çalışanın yaşam tatmini duyması iş çevresinden duyduğu memnuniyete de bağlıdır. Psikolojik iyi oluş, bireyin genellikle olumlu duygular hissetmesi ile nitelendirilen olumlu bir psikolojik durumdur. İş ortamı, bireyin psikolojisini büyük ölçüde etkilemektedir. Bu doğrultuda, iş ortamına yönelik algı ve tutumların bireyin psikolojik anlamda iyi oluşunu etkileyebileceği söylenebilir.

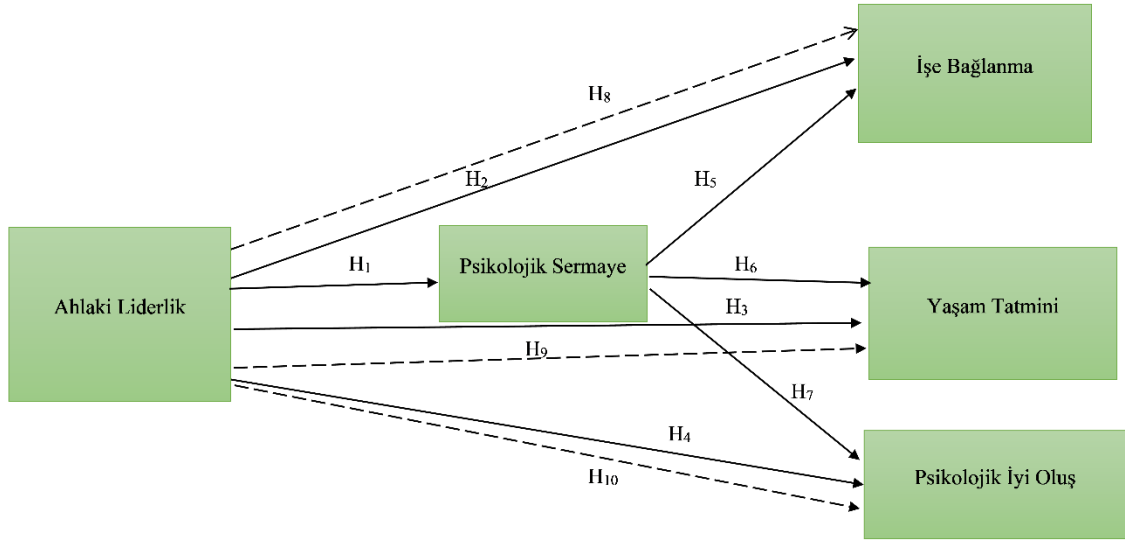
Örgüt içerisinde sergilenen ahlaki liderlik davranışları çalışanların psikolojik sermayelerine de olumlu katkı yapabilir. Psikolojik sermaye; bireyin pozitif yönde sahip olduğu psikolojik kapasitelerini başka bir ifadeyle psikolojik varlıklarını ifade etmektedir. Öz yeterlilik (öz güven), umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık şeklinde ifade edilen bu kapasiteler, bir bütün olarak bireyin psikolojik sermaye düzeyini göstermektedir. İş yaşamında çalışanın kendini yeterli hissetmesi (kendine güvenmesi), olumsuz durumlar karşısında umudunu yitirmemesi, karamsarlığa kapılmaması, sorunlar için alternatif çözüm yolları bulabilmesi, stresli ve zorlu durumların üstesinden gelebilmesi yüksek düzeyde psikolojik sermaye düzeyine sahip olduğunu göstermektedir.

Ahlaki liderlik; ahlaki davranışları, ahlaki kişisel özellikleri, ahlaki karar verme süreçlerini, ahlaki değerler ve kuralları, ahlaki açıdan ödül ve ceza sistemini içerisinde barındıran bir liderlik türüdür. Bu liderlik türünün, tüm örgüt çalışanlarınca arzu edilen bir liderlik türü olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda, çalışanın olumlu yönlü bir algı olan ahlaki liderlik algısının; öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılığı

bütünüyle kapsayan psikolojik sermayesini güçlendirmenin yanı sıra işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş gibi olumlu sonuçlar doğuracağı ifade edilebilir. Ayrıca çalışanların psikolojik sermayeye düzeyleri, arzu edilen ve olumlu duygu, tutum ve davranışlardan olan işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş düzeylerini etkileyecektir.

Tüm bu görüşlerden yola çıkılarak, çalışanların ahlaki liderlik algısının işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş düzeylerinin üzerindeki etkisi ve bu etkide çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin nasıl bir rol oynadığının belirlenmesi araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bir anlamda ahlaki liderliğin olumlu sonuçları çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri bağlamında değerlendirilecektir. Çünkü çalışanların ahlaki liderlik algıları psikolojik sermayelerine olumlu katkı yaparak da işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş gibi olumlu psikolojik sonuçlara etki edebilir. Ayrıca örgütlerde ahlaki liderlik davranışları sergilense bile çalışanların işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş durumları yüksek olmayabilir. Bunun nedenlerinden birisi çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri olabilir. Başka bir ifadeyle psikolojik sermayesi yüksek/düşük olan bireyler açısından ahlaki liderlik davranışının doğuracağı olumlu psikolojik sonuçlar farklılaşabilir. Çünkü bireylerin umut, dayanıklılık, iyimserlik ve öz yeterlilik düzeyleri algıladıklarına verecekleri tepkiyi etkileyen önemli özelliklerdir.

Yukarıda ifade edilen amaç doğrultusunda, ahlaki liderlik ve olumlu yöndeki sonuçları olarak öngörülen işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişki, çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri göz önüne alınarak incelenecektir. Temel amaç doğrultusunda belirlenen değişkenler ve birbirleri ile ilişkileri göz önünde bulundurularak Şekil 2.1'deki araştırma modeli oluşturulmuştur.



Şekil 2.1. Araştırma Modeli

2.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Çalışmanın bu kısmında araştırma konusunu oluşturan ahlaki liderlik, psikolojik sermaye, işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkiler ele alınacaktır.

Ahlaki Liderlik ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki

İnsan uygarlığının başlangıcından bu yana ahlaki ve gayri ahlaki liderler ortaya çıkmıştır. Ancak, bu liderlerin ahlaki veya gayri ahlaki davranışlarının etkisi günümüz örgütlerinde çok daha belirgin hale gelmiştir. Örgütlerin artan karmaşıklığı, hızlı ve artan miktarda bilgi akışı ve performans için daha fazla baskı, liderlerin kararlarında, eylemlerinde ve davranışlarında bazen bilinçli bazen de bilinçsiz olarak ahlaki yanlışlıklar yapma olasılığını artırmıştır (Toor ve Ofori, 2009: 533).

Ahlaki liderlik, teoride kolay görünmektedir. Her lider (ve çalışan) dürüst olsaydı, başkalarına davranılmasını istedikleri şekilde davransaydı (yani Altın Kural) ve hırstan uzak olsaydı tartışılacak liderlik skandalları olmazdı. Yaşanan olaylar, ahlaki liderliğin uygulamada daha zor olduğunu göstermektedir. Liderlerin ahlaki yanlışları için yapılabilecek en basit ve aşikâr açıklama, zayıf bir kişilik yapısına sahip olmalarıdır. Fakat liderin tüm yanlış davranışlarını, kişisel zayıflığı ve kusurları yüzünden olduğunu ifade etmek ciddi bir hata olacaktır. Liderlerin kişiliği, ahlaki performanslarını etkilemektedir. Birçok yönetim araştırmacısı, güçlü kişilik ve ilkelerin bireyin kendisine

ve başkalarına etkili liderlik etmesinde oynadığı rolü vurgulamıştır. Liderler, onları doğru yöne çevirecek olan “iç pusulalarına” güvenmelidirler. Biri olmadan lider, amaçsızca seyreden bir geminin kaptanı gibidir. Ancak bir gemiye kılavuzluk etmek, iyi bir yön duygusundan daha fazlasını gerektirir. İyi kaptanlar, iyi bir pusulaya sahiptirler ve kaptanlar bu pusulayı nasıl kullanacaklarını iyi bilirler. Ayrıca bu kaptanlar, bir geminin nasıl kullanılacağını, mürettebatı nasıl motive edeceklerini ve yolculuğu nasıl yöneteceklerini de bilmelidirler. Benzer şekilde etik ve liderlik üzerine onlarca yıl süren araştırmalar, liderliğin (etik veya başka türlü), yalnızca 'doğru' kişiliğin ve bütünlüğün sonucunun değil, birçok faktörün işlevi olduğunu göstermektedir (Brown, 2007: 140-141).

Ahlaki bir lider gibi düşünmek için sadece normatif olarak uygun olan davranışlar sergilenmekle kalınmamalıdır; aynı zamanda takipçilerin normatif olarak uygun davranışı sergilemesi için cesaretlendiren liderlik vasıtasıyla böyle davranışlar (yani; iki yönlü iletişim, güçlendirme ve karar verme) teşvik edilmelidir (Paterson, Luthans ve Milosevic, 2014: 8).

Psikolojik sermaye; öz yeterlilik, umut, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik şeklindeki dört yönü içeren olumlu bir psikolojik kaynaktır (Bouckenooghe, Zafar ve Raja, 2015: 254). Öz yeterlilik, bireyin kendisine güven duyması ve yapacağı işlerde kendini yeterli görmesi iken; umut, bireyin olumlu ve olumsuz her durumda ümitvar olmasıdır. Psikolojik dayanıklılık, bireyin zorluklar karşısında yılmaması ve direncinin yüksek olması, iyimserlik ise yaşadığı her olaya olumlu yönden bakmasıdır.

Ahlaki liderlik ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiye bakıldığında yöneticinin ahlaka uygun hareket etmesi, şeffaf olması, doğru olanı sorgulaması ve yapması, çalışanlarına ilgi göstermesi gibi olumlu tutum ve davranışlar sergilemesi sonucunda çalışanın ahlaki liderlik algısına sahip olduğu görülecektir. Olumlu bir algı olan ahlaki liderlik ise çalışanı psikolojik açıdan daha güçlü kılarak, psikolojik sermayesini olumlu yönde etkileyebilecektir.

Yönetim teorisindeki son gelişmelere göre, “psikolojik sermaye” arzu edilen örgütsel sonuçlarla ve çalışanlarda sürekli yüksek kaliteli performansla ilişkilendirilebilen dört ayrı unsurdan oluşmaktadır (Eid, Mearns, Larsson, Laberg ve Johnsen, 2012: 55). Psikolojik sermayenin odağında, sadece bireylerin pozitif

niteliklerinin etkisini araştırmak değil aynı zamanda hayatın zorluklarının üstesinden gelebilmek için gerekli olan pozitif psikolojik kaynakları anlamak ta vardır (Min, Kim ve Lee, 2015: 107).

Yapılan bir araştırmada, yöneticilerin ahlaki liderlik stili ile takipçilerin rol içi iş performansı arasındaki ilişkide amaç uyumu ve psikolojik sermayenin aracılık etkileri araştırılmıştır. 171 çalışandan ve 24 amirden elde edilen veriler, ahlaki liderliğin takipçilerin rol içi iş performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir, ancak bu etki, aracılık kanıtı sağlayan psikolojik sermaye ve takipçi-lider amaç uyumu rolü ile açıklanmaktadır (Bouckennooghe ve diğ., 2015). Ürdün’ de bulunan farklı üniversitelerdeki 376 çalışan üzerine yapılan bir araştırmada ise ahlaki liderlik ile psikolojik sermaye arasında anlamlı ve doğrudan olumlu bir ilişki bulunmuştur. Araştırmada liderlerin, çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini artırmada kritik bir role sahip olduğu görölmüştür (Altahat ve Atan, 2018).

Otantik liderlik, karar vermesi gereken bilgileri paylaşırken açıklığı teşvik eden ve takipçilerinden gelen girdileri kabul eden şeffaf ve ahlaki lider davranış modelidir (Avolio, Walumbwa ve Weber, 2009: 424). Yapılan bir araştırma, çalışanların yaratıcılığının ortaya çıkarılmasında otantik liderliğin doğrudan ve psikolojik sermayenin aracı rolü olduğunu ortaya koymuştur. Söz konusu araştırma, otantik liderlik ve psikolojik sermayenin bir bütün olarak çalışanların yaratıcılığını artırarak kuruluşların rekabet güçlükleriyle yüzleşmelerine, iş fırsatlarından faydalanmalarına ve örgütsel etkinliği artırmalarına yardımcı olacak önemli bir kaynak olabileceğini göstermektedir (Rego, Sousa, Marques ve Cunha, 2012). Bir başka araştırmada, otantik liderlik ve psikolojik sermayenin yeni hemşireleri erken kariyer çalışmalarının olumsuz deneyimlerinden koruyabileceği tespit edilmiştir. Ayrıca bu araştırmada, tükenmişliğin kötü ruh sağlığı ve iş memnuniyetsizliği ile anlamlı olarak ilişkili olduğu ve erken kariyer tükenmişliğini önlemek için otantik liderlik becerilerini geliştirme ve psikolojik sermaye oluşturma çabalarının gerekli olduğu ortaya çıkmıştır (Laschinger ve Fida, 2014). Bu ifadeler doğrultusunda liderliğin gerçekçiliğine odaklanan ve ahlaki bir liderlik türü olan otantik liderliği psikolojik sermaye ile bütünleştirmenin hem örgütsel açıdan hem de bireysel açıdan olumlu sonuçlar doğuracağı söylenebilir.

Woolley, Caza ve Levy (2011)'nin yapmış oldukları araştırmada otantik liderlik ile takipçilerin psikolojik sermayeleri arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Girişimcilerin psikolojik sermayeleri ve otantik liderliği arasındaki ilişki üzerine yapılan bir araştırmada ise, psikolojik sermayenin otantik liderlik ile ilişkili olduğu bulunmuştur (Jensen ve Luthans, 2006). Kamu kuruluşlarında görev yapan 452 çalışan üzerine yapılan bir araştırmada, otantik liderlik, psikolojik sermaye, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Bulgular, otantik liderliğin psikolojik sermaye (yani umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık deneyimleri) ve iş tatmini ile olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermiştir (Amunkete ve Rothmann, 2015). İlköğretim okullarında görev yapan yöneticiler üzerine yapılan bir araştırmada ise otantik liderlik özellikleri ile psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Sonuç olarak, psikolojik sermaye düzeyinin otantik liderlik özelliklerini olumlu yönde etkilediği görülmüştür (Keser ve Kocabaş, 2014).

Pozitif örgütsel davranış değişkenleri (otantik liderlik, psikolojik sermaye, psikolojik iklim ve takım bağlılığı) arasındaki ilişki ile bunların bireyin ayrılma niyeti üzerindeki nihai etkisini belirlemek amacıyla yapılan bir araştırmada, otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında anlamlı derecede güçlü bir olumlu ilişki tespit edilmiştir (Munyaka, Boshoff, Pietersen ve Snelgar, 2017). 403 hemşire üzerine yapılan bir başka araştırmada da benzer şekilde otantik liderlik ile psikolojik sermaye ve çalışan performansı arasında anlamlı derecede olumlu yönde bir ilişki olduğu görülmüştür (Taşlıyan ve Hırlak, 2016).

Vizyon yaratma ve bu vizyonu paylaşma vasıtasıyla takipçileri ile devamlı iletişim halinde olan, güvenilir ve saygı duyulan sosyal mimarlara dönüşümcü lider adı verilmektedir. Yeni çağda karşılaşılabilecek zorlukların üstesinden gelinmesinde en iyi çözüm yolu olarak dönüşümcü liderlik görülmektedir (Eraslan, 2004: 1). McMurray, Pirola-Merlo, Sarros ve Islam (2010) yapmış oldukları araştırmada, çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile psikolojik sermaye düzeyleri arasında güçlü ve olumlu yönde ilişkiler olduğunu ortaya koymuşlardır. Yapılan bir başka araştırmada, takipçilerin bireyin motivasyonel eğilimini ve hedeflere olan azmini temsil eden daha üst düzey bir yapı olan pozitif psikolojik sermayelerine bir öncü olarak dönüşümcü liderlik algıları araştırılmıştır. Araştırma sonuçları, pozitif psikolojik sermaye ve her bir performans sonucu arasındaki ilişkinin yanı sıra takipçilerin dönüşümcü liderlik algıları ile pozitif

psikolojik sermayeleri arasında ilişki olduğunu göstermiştir (Gooty, Gavin, Johnson, Frazier ve Snow, 2009). Bir diğer araştırmada, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu ve öğretmenlerin okul yöneticilerini dönüşümcü lider olarak gördükleri ve dönüşümcü liderlik stiline de öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerini olumlu yönde etkilediği ve anlamlı bir biçimde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır (Yalçın, Akan ve Yıldırım, 2008). Lee ve Kim (2012), hemşireler üzerine yapmış oldukları araştırmada başhemşirelerin dönüşümcü liderliğinin kadrolu hemşirelerin psikolojik sermayeleri üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Yapılan araştırmaların sonucuna göre liderlik stilleri ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin çok belirgin olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda çalışanların ahlaki liderlik algılarının psikolojik sermaye düzeyleri üzerinde belirleyici bir faktör olduğu yorumu yapılabilir. Bu yoruma bağlı olarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₁:Çalışanların ahlaki liderlik algıları psikolojik sermaye düzeylerini olumlu yönde etkiler.

Ahlaki Liderlik ile İşe Bağlanma Arasındaki İlişki

İnsan, işletmelerin performansına etki eden en önemli rekabet kaynağını ifade etmektedir. Bu doğrultuda, insan kaynağının gücünü artıran unsurlar olan liderlik algıları, işe bağlanma düzeyleri ve yaratıcılık durumları üzerinde durulması gereken önemli konulardır (Durgut ve Yumuk Günay, 2020: 149).

Liderlik, bir grup olgusudur. Takipçisi olmayan bir lider yoktur. Yöneticiler, çalışma ortamlarında farklı liderlik davranışları sergilerler. Yöneticilerin davranışlarının, çalışan sonuçları üzerinde doğrudan etkileri bulunmaktadır. Bu davranışların yeterli düzeyde sergilenmesi, daha yüksek çalışan memnuniyeti, bağlılığı ve üretkenliği ile sonuçlanabilir. Bu nedenle, lider davranışının etkin kullanımı hem liderin hem de örgütün etkinliğini artıracaktır (Erkutlu, 2008: 709). Bu doğrultuda ahlaki liderlik davranışı sergileyen bir yöneticinin, çalışanın işine bağlılık duymasını sağlayabileceği söylenebilir.

Ahlaki liderlik etkisi, örgütsel adalet algısının yaratılması ve sürdürülmesi yoluyla gerçekleşir. Ahlaki liderlerin, çalıştıkları işletmelerde ahlaki davranış geliştirmeleri çok önemlidir. Uygun değerler, ahlaki davranışların temelini oluşturduğundan dolayı

bugünün işletme lideri, hem iç hem de dış paydaşların gözünde olumlu bir algıyı arttırmakla kalmamalı, aynı zamanda örgüt üyelerinin daha fazla etkili ve verimli olmasını sağlayacak bir dizi değere sahip olmalıdır (Demirtas, 2015: 275).

Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006)' ya göre, çalışanların işe bağlanması üç boyutlu (dinçlik, adanmışlık ve özümseme) ilham verici bir yaklaşımdır. Dinçlik, çaba gösterme isteğini ifade etmektedir. Adanmışlık boyutu, işe yönelik önem, gurur, coşku, ilham ve meydan okumayı belirtirken; özümseme, yoğunlaşma ve işe tam anlamıyla bağlılık duyma özelliklerini yansıtmaktadır (Asif, Qing, Hwang ve Shi, 2019: 4). İşe bağlanma, yüksek enerji seviyelerini (işe yönelik harcanan) vurgulamaktadır ve ilgi (bireyin işine adanması, istekli olması ve işinden ilham alması) ve bağlılığı (bireyin işine bağlı olması ve kendini kaptırması) ifade etmektedir (Demirtas, 2015: 276).

Çalışanlar, kendilerini güçlü hissettiklerinde daha az duygusal tükenmişlik yaşarlar. Çalışanların enerji seviyeleri düşük olduğunda ve kötü durumda olduklarında duygusal tükenmişlik meydana gelebilirken; psikolojik güçlendirme, çalışanlara enerji verir ve onları ellerinden gelenin en iyisini yapmaya motive eder. Ahlaki liderliğin, bir liderin davranışını güçlendirdiğini gösteren, insanlara ilgi duyma, açık olma, karar alma sürecine katılımı teşvik etme, görünür eylemleriyle rol model olma, etik ve değerler hakkında düzenli iletişim kurma gibi çeşitli özellikleri vardır. Güçlendirme duygusu, çalışanların işe bağlanmasına yol açacak ve duygusal tükenmişliği azaltacaktır (Rantika ve Yustina, 2017: 126)

İşe bağlanma, kurumsal başarı için gitgide daha önemli bir sonuç haline gelmektedir. Liderler ve takipçiler arasında güvene dayalı ve ahlaki bir ilişkinin, çalışanların işe bağlanmasına olumlu katkıda bulunması muhtemeldir. Kuruluşlar, günümüzde hala işe bağlanmayı sağlamak için etkili bir strateji geliştirme zorluğuyla karşı karşıyadır. Yöneticilerin ahlaki liderlik tarzının, çalışanların işe bağlılık duymasına elverişli ahlaki ve güvene dayalı bir çalışma ortamı yaratması muhtemeldir. Bunun, hem üretkenliği hem de çalışanların yaratıcılığını ve yeniliğini artıracığı düşünülmektedir (Engelbrecht, Heine ve Mahembe, 2014: 1).

Ahlaki liderler, takipçilerini dikkate alırlar ve sürekli iletişim yoluyla, örgütün amaçlarının ne olduğunu ve onlardan ne beklendiğini açıklığa kavuştururlar. Ahlaki liderlik, işyerinde etik davranışa odaklanarak liderler ve takipçileri arasında etkili

etkileşimi teşvik ettiğinden dolayı önemli kabul edilir. Ahlaki liderlik, örgüt içerisindeki ilişkileri ve diğer örgütsel sonuçları etkilediğinden dolayı çalışanların işe bağlanması üzerinde de olumlu bir etkiye sahip olması muhtemeldir (Engelbrecht ve diğ., 2014: 2-3).

İşe bağlanma, bir örgütün rekabet gücünün ve başarısının arkasındaki itici güçtür; bu nedenle işe bağlanan bir çalışan, işe ekstra çaba göstermek ve optimum performansa ulaşmak için isteklilik gösterir. Liderler ve takipçiler arasındaki ilişki örgütte çok önemli olduğundan dolayı, güven ve liderlik, özellikle çalışanların işe bağlanmasının varlığına katkıda bulunabildiğinde dikkate alınması gereken kilit unsurlardır. Ahlaki liderlik önemli kabul edilir, çünkü lider bütünlüğü ile birlikte liderler ve takipçileri arasında verimli etkileşimi teşvik eder (Engelbrecht ve diğ., 2017: 369). Yapılan bir araştırma, lidere güven ile işe bağlanma, ahlaki liderlik ile işe bağlanma ve ahlaki liderlik ile lidere güven arasında olumlu ilişkiler olduğunu göstermiştir. Bu araştırma, ahlaki liderlik davranışının güvene bağlı çalışan ilişkilerinin oluşturulması yoluyla işe bağlanmayı teşvik etmede oynadığı rolü vurgulamaktadır (Engelbrecht ve diğ., 2014). Ahlaki liderliğin örgütsel güven ve işe bağlanma düzeyleri üzerine olan etkisinin belirlenmesi amacıyla 136 itfaiye çalışanı üzerine yapılan bir araştırmada, çalışanların ahlaki liderlik algısı olumlu yönde arttıkça örgütsel güven (bilişsel güven) ve işe bağlanma (dinçlik, adanmışlık ve özümseme) düzeylerinin arttığı tespit edilmiştir (Taşlıyan, Hırlak, Çiftçi ve Fidan, 2016).

Otantik liderler; yüksek derecede bütünlük sergilerler, derin bir amaç hissine sahiptirler ve temel değerlerine bağlı kalırlar. Bu liderler, tüm paydaşların ihtiyaçlarını karşılayan kalıcı örgütler kurarlar. Sonuç olarak, çalışma gruplarında iş tatmini, örgütsel bağlılık, kalma niyeti ve işe bağlanma gibi birçok olumlu sonuca dönüşen daha güvenilir bir ilişki geliştirirler (Hassan ve Ahmed, 2011: 164). Otantik liderliğin astlarının liderliğe olan güvenine nasıl katkıda bulunduğunu ve bu güvenin de astların işe bağlanma düzeylerini nasıl öngördüğünü inceleyen bir araştırmaya göre; otantik liderlik, astların lidere olan güvenini artırmaktadır ve işe bağlanmalarına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca bireylerin birbirlerine duydukları güven, çalışanların işe bağlanmalarını tahmin etmenin yanı sıra ahlaki liderlik ve çalışanların işe bağlanmaları arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir (Hassan ve Ahmed, 2011).

Örgütsel adalet, işyerindeki adalet algılarına odaklanmaktadır (Demirtas, 2015: 277). Örgütsel adaletin, ahlaki liderlik, işe bağlanma ve örgütlerde uygunsuz davranış ilişkilerine aracılık etkisini incelemek amacıyla yapılan araştırma sonuçlarına göre ahlaki liderlik, işe bağlanma ve örgütlerde uygunsuz davranış üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkiye sahiptir (Demirtas, 2015). Ahlaki lider, tarafsız ve adil olma özelliklerine sahip olan liderdir. Bu doğrultuda, adaletle hükmeden bir yöneticinin çalışanlarınca ahlaki bir lider olarak algılanacağı ve böylelikle çalışanların örgüte yönelik adalet algısına sahip olacağı ve bu doğrultuda işine verdiği değerin bu değeri hak ettiğine inanarak kendini işine adayacağı yani işe bağlanacağı söylenebilir.

Yapılan bir araştırma sonucuna göre ahlaki liderliğin iyi bir şekilde uygulanması, çalışanın işe bağlanmasını artırabilir. Bu sonuç göstermektedir ki liderin adil olması, gücünü paylaşması, rol netleştirmesi, insan odaklı davranış sergilemesi, dürüst ve ahlaki yol gösterici olması ve sürdürülebilirliğe önem vermesi; dinçliği, adanmışlığı ve özümsemeyi artırabilir ve bu da çalışanın daha yüksek düzeyde işe bağlanması ile sonuçlanır (Sugianingrat, Yasa, Sintaasih ve Subudi, 2017: 8).

Chughtai (2018), 160 Pakistanlı çalışan üzerine yapmış olduğu çalışmada hizmetkâr liderliğin işe bağlanma ile olumlu yönde ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ast-üst ikilisi üzerine yapılan bir araştırma, ahlaki liderliğin astların işe bağlanmalarını kolaylaştırdığını ve astları konuşmaya teşvik ettiklerini ortaya koymuştur. Bu araştırma aynı zamanda, ahlaki liderlik ile astın öz-düzenleme odağı tarafından yönetilen ve terfi üzerine odaklanan işe bağlanma arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir (Cheng, Chang, Kuo ve Cheung, 2014). Adana’ da tekstil sektöründe çalışan 197 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen bir araştırmada, ahlaki liderlik algısının çalışanların işe bağlanma düzeyini artırdığı tespit edilmiştir (Ülbeği, İplik ve Yalçın, 2018). Bankacılık sektöründeki 251 çalışan üzerine yapılan bir araştırmada ise, ahlaki liderlik ile işe bağlanma arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin kısmen aracı rol oynadığı görülmüştür (Ahmad ve Gao, 2018). Kamu sektöründe yapılan bir araştırmada, ahlaki liderlik ile işe bağlanma arasında olumlu yönde ilişki bulunmuştur. Bu ilişkiye, duygusal bağlılığın kısmen aracılık ettiği görülmüştür (Asif ve diğ., 2019). Yapı malzemeleri sektöründe çalışan 373 kişinin katılım gösterdiği bir araştırmada da benzer bir şekilde ahlaki liderlik ile işe bağlanma arasında olumlu yönlü ve orta dereceli bir ilişki bulunmuştur (Durgut ve Yumuk Günay, 2020). Türkiye’ deki insani yardım

kuruluşlarında çalışan 1312 kişi üzerine gerçekleştirilen araştırmada da; ahlaki liderliğin işe bağlanma ve boyutları olan dinçlik, adanmışlık ve özümseme ile olumlu yönde ve anlamlı bir ilişkiye sahip oldukları tespit edilmiştir (Çetin, Dede ve Eryılmaz, 2020). Literatüre ilişkin bu veriler ışığında ahlaki liderlik algısının çalışanların işe bağlanma düzeylerini artırabileceği öngörülebilir. Bu öngörü çerçevesinde aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₂: Çalışanların ahlaki liderlik algıları işe bağlanmalarını olumlu yönde etkiler.

Ahlaki Liderlik ile Yaşam Tatmini Arasındaki İlişki

Bireyin öznel olarak iyi, hoş ve arzu edilen bir yaşama sahip olduğuna inanması olarak ifade edilen öznel iyi oluş, bazen mutluluk olarak da adlandırılmaktadır ve hazzal düzey, yaşam tatmini gibi alt bileşenlerden oluşmaktadır. (Diener, 2009: 1; Diener, 2000: 34; Diener, 1994: 108). Öznel iyi oluş, yaşam tatminine ilişkin duygu yargılarının boyutlarını yansıtmaktadır (Burns, 2017: 1).

Öznel iyi oluş; yaşam tatmini, olumlu ruh halinin varlığı ve olumsuz ruh halinin yokluğu şeklinde üç bileşenden oluşmaktadır ve bu bileşenler, genellikle bir bütün olarak mutluluk olarak özetlenmektedir (Ryan ve Deci, 2001: 144). Yaşam tatmini, bireyin yaşamına karşı duymuş olduğu memnuniyeti ifade etmektedir (Polatçı, 2015: 30).

Yapılan son araştırmalara göre iyi oluş, bireyin hem özel yaşamına hem de iş yaşamına fayda sağlayan bir faktördür. Öznel iyi oluş, oldukça önemlidir çünkü deneysel olarak mutlu bir çalışanın birçok açıdan başarılı olma olasılığı daha yüksektir (Yang, 2014: 515).

Yöneticisinden destek, ilham ve nitelikli bir rehberlik alan bir çalışanın, işi daha zorlayıcı, dâhil edici ve tatmin edici olarak deneyimlemesi ve sonuç olarak işe ilişkin görevlerine yüksek derecede bağlanması muhtemeldir (Bakker, Albrecht ve Leiter, 2011: 13)

İş etiği, son yıllarda oldukça vurgulanmaktadır. Örgütler, iş etiğinin örgütlerin performansı üzerindeki etkisinin bilincindedir. Sonuç olarak ahlaki liderlik, çalışanları derinden etkilediği için önemlidir. Ahlaki liderlik, bireysel eylemler ve bireylerarası ilişkiler yoluyla uygun yönetim davranışı olarak tanımlanmaktadır (Yang, 2014: 513-514). Ahlaki liderlik, örgütlerde etiğe öncelik vererek bireysel ve örgütsel etkinliği inşa

etmek ve geliştirmek için zemin oluşturmaktadır (Kaffashpoor ve Sadeghian, 2020: 2). Ahlaki liderlik, örgütsel etkinliğin ve bireysel iyi oluşun kolaylaştırıcısı olarak dikkat çekmektedir (Liao, Liu, Kwan ve Li, 2015: 544).

Örgütlerde ahlaki bir iklim ve uyumlu bir ortam yaratmak için iletişim, stratejik olarak yürütülmelidir. Yöneticiler ve astlar arasında iletişim teşvik edildiğinde, uygun bir çalışma ortamı oluşabilir (Yang, 2014: 522). Ahlaki liderler, aktif cevap verebilme eğilimindedirler. Bu nedenle, ahlaki liderliğin olduğu bir ortamdaki iki yönlü iletişim iş ortamını destekler. Örneğin, sosyal öğrenme teorisine göre, ahlaki liderler tarafından gösterilen bu davranışlar, çalışanların taklit etmesi için "aşağıya damlar". Yüksek düzeydeki sevmeye ve paylaşma, çalışma ortamında yaygındır ve çalışanlar için hoş bir ortam yaratmaktadır (Yang, 2014: 516). Yaşam, bireyin iş yaşamı ile özel yaşamını kapsayan genel bir kavramdır. Bu nedenle, yaşamdan tatmin duymada iş yaşamı, anahtar bir rol oynamaktadır. Çalışanlar için iş ortamının hoş ve zevk alınan bir ortam olması, genel anlamda yaşamdan tatmin duymasını sağlayabilecektir.

Otantik lider; kendinden emin, umutlu, iyimser, dirençli, ahlaki, gelecek odaklı olan bir bireydir ve lider olmak için iş ortaklarını geliştirmeye öncelik verir. Otantik lider, kendisine sadıktır ve otantik liderin sergilediği davranış, ortaklarını olumlu bir şekilde liderlere dönüştürür veya geliştirir (Luthans & Avolio, 2003: 243). Otantiklik, bireyin kendisini sosyal çevresi içinde görme ve hayatını derinden sahip olunan değerlerine göre yönetme eğilimini yansıtan geniş bir psikolojik yapıdır. Daha özel seviyelerde otantiklik, başkalarına liderlik etme gibi bireyin davranışının ve varoluşunun somut yönlerinde kendini gösterir. Bu durumdan, otantik liderlerin günlük yaşamda gerçek benliklerini ifade ederek iyi bir yaşam sürdükleri (Aristotelesçi bir şekilde) ve bu sürecin liderler açısından kendini gerçekleştirme (ödomanik iyi oluş) ve takipçilerin iyi oluşu üzerinde olumlu etkilerle sonuçlandığı anlaşılmaktadır (Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005: 376). Otantik liderler, duygular vasıtasıyla takipçilerinin iyi oluşunu etkilerler: Otantik liderler, olumlu duyguları yaşamaya olanak sağlayan bir ortam sağlarlar ve otantik liderlerin olumlu duyguları, takipçilerin yaşamlarını etkiler (Ilies ve diğ., 2005: 383). Bu doğrultuda otantik liderlik olarak ifade edilen ahlaki liderlik türünün, çalışanların öznel iyi oluşunu ve yaşam tatmin düzeyini etkileyebileceği söylenebilir.

Hizmetkâr liderlik, topluluk duygusunu, yetkilendirmeyi ve özerkliği teşvik eder. Bu nedenle, hizmetkâr liderliğin etkisinin doğrudan çalışma ortamının ötesine, genel olarak yaşam tatminine doğru uzanması beklenir (Hakanen ve Van Dierendonck, 2011: 253). Hizmetkâr liderlik, çalışanların iyi oluşunu teşvik etmeye ve çalışanlara hizmet etmeye dayandığından dolayı, hizmetkâr liderliğin belirli özelliklerinin öznel iyi oluşu yapıcı bir şekilde etkileyebileceği beklenmektedir (Maula-Bakhsh ve Raziq, 2016: 157). Liderler, çalışanın yaşam tatmini duymasını kolaylaştırmak için hizmetkâr liderlik tarzını benimsemeye teşvik edilmelidir ve kuruluşlar, hizmetkâr liderlik özelliklerine sahip yöneticileri seçmeli ve işe almalıdır (Li, Li, Tu ve Liu, 2018: 1077). Bu doğrultuda, ahlaki bir liderlik türü olan hizmetkâr liderliğin öznel iyi oluşu ve bileşeni olan yaşam tatminini olumlu yönde etkileyebileceği söylenebilir.

Correia de Sousa ve Van Dierendonck (2010)' a göre, bir örgütteki çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını belirleme ve karşılama söz konusu olduğunda, bu yönü en çok ve diğer liderlik teorilerinden daha fazla vurgulayan hizmetkâr liderliktir. Hizmetkâr liderlik teorisi, lideri çalışan merkezli, kişisel gelişim amaçlı ve bir amaç duygusu sağlamaya odaklanmış olarak konumlandırır. Liderliğe yönelik bu bütünsel yaklaşım, çalışanların iş anlayışlarını bir görev aşkı olarak vurgulayarak işlerinde içsel bir tatmin bulmalarına yardımcı olur (Hakanen ve Van Dierendonck, 2011: 253). Chughtai (2018), yapmış olduğu çalışmada örgütsel benlik saygısı ve işe bağlanmanın hizmetkâr liderliğin yaşam tatmini üzerindeki etkilerine tam olarak aracılık ettiği sonucuna ulaşmıştır.

Hizmetkâr liderlik ve öznel iyi oluş arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ)' de çalışan 304 kişi üzerine yapılan araştırmada hizmetkâr liderlik karakteristikleri (duygusal iyileşme, güçlendirme ve kavramsallaştırma) ile öznel iyi oluşun duyuşsal boyutu arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Maula-Bakhsh ve Raziq, 2016). Hizmetkâr liderlik ile yaşam tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan araştırma sonuçları ise, hizmetkâr liderliğin yaşam tatmini ile olumlu yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur ve işyerinin olumlu etkisi bu ilişkide aracı rol oynamıştır (Li ve diğ., 2018). Bir başka araştırma ise tutumun dönüşümcü liderlik ile yaşam doyumu arasındaki ilişkilere aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Söz konusu araştırmada, dönüşümcü liderliğin yaşam tatminine olumlu katkıda bulunduğu görülmüştür (Amin, Yusnita, Ibrahim ve Muda, 2013). Yapılan başka bir araştırmada da, okul müdürlerinin liderlik stillerini dönüşümcü

liderlik stili olarak algılayan öğretmenlerin yaşam tatmini düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yüksel Şahin ve Sarıdemir, 2017). Özel hastanelerde görev yapan hemşireler üzerine yapılan araştırma sonuçları, ahlaki liderlik ile yaşam tatmini ve iyi oluş arasındaki ilişkilerin önemli olduğunu göstermiştir. Elde edilen sonuçlara göre, ahlaki liderlik doğrudan ve dolaylı bir şekilde (iş tatmini yoluyla) hemşirelerin yaşam tatmini ve iyi oluş düzeylerini etkilemiştir (Ahanchian, Yazdani ve Sadeghian, 2018). Yang (2014), Çin’ deki kamu çalışanları üzerine yapmış olduğu araştırmada ahlaki liderliğin dolaylı olarak çalışanların hem iyi oluşunu hem de yaşam tatminini etkilediğini bulmuştur. Söz konusu ifadeler ve araştırmalar ışığında çalışanların liderlik algılarının öznel iyi oluşun bir bileşeni olan yaşam tatmini üzerinde belirleyici bir faktör olduğu yorumu yapılabilecektir. Bu yoruma bağlı olarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₃: Çalışanların ahlaki liderlik algıları yaşam tatminlerini olumlu yönde etkiler.

Ahlaki Liderlik ile Psikolojik İyi Oluş Arasındaki İlişki

Ahlaki liderlik, örgütte etiğe öncelik vererek, bireysel ve örgütsel etkinliğin inşası ve geliştirilmesi için zemin oluşturmaktadır. Günümüzde çalışanlar, sıklıkla ve doğrudan yaşamı tehdit eden birçok olay veya duruma, yaralanmalara ve psikolojik ve fiziksel strese maruz kalmaktadırlar. Bu tür olumsuz koşullarla başa çıkmak amacıyla yöneticiler tarafından uygulanabilecek çözümlerden birisi, çalışanın iyi oluşunun sürdürülmesidir (Teimouri, Hosseini ve Ardeshiri, 2018: 355).

Ahlaki liderlik, bir örgütün amaçlarına ulaşması için yol göstermede büyük ölçüde öneme sahiptir. Her örgüt, mutlaka çalışanların iş performansını iyileştirebilecek ve iş sonuçlarını artıracak ahlaki liderlere sahip olmak ve bunları elde tutmak istemektedir. Ahlaki davranışı teşvik eden liderlerin, çalışanlarının iyi oluşunu etkilediğine inanılmaktadır (Rantika ve Yustina, 2017: 121).

Psikolojik iyi oluş, bireyin hâkimiyet duygusunu ve kişisel gelişimini içeren kendine atıfta bulunma tutumları ve bireyin başkalarıyla olan ilişkisini içerebilen birey içi ve bireylerarası olumlu işlev düzeylerini ifade eder (Burns, 2017: 1). Psikolojik olarak iyi olmak, sıkıntıdan veya diğer ruhsal problemlerden kurtulmaktan daha fazlasıdır. Psikolojik iyi oluş; olumlu öz saygı, hâkimiyet, özerklik, diğer bireylerle olumlu ilişkiler, yaşamda bir amaç ve anlam duygusu ve sürekli büyüme ve gelişme duygularına sahip olmaktır (Ryff, 1995: 103). Çevresel hâkimiyet, günlük yaşamın sorumluluklarını

yönetmek ve yerine getirmek için yeterlilik ve kapasite duygularını ifade ederken; kişisel gelişim, sürekli gelişim kapasitesi, potansiyel ve deneyime açıklığı ifade etmektedir. Yaşam amacı, amaç duygusu ve yaşam yönü duygusuna sahip olmak ve geçmiş ve şimdiki deneyimlerin anlamlı olmasıdır. Öz kabul, bireyin zayıflıklarının farkına varmasının yanı sıra güçlü yönlerini ve erdemlerini kabul etme ve onaylama kapasitesidir. Başkalarıyla olumlu ilişkiler, bireyin sıcak, tatmin edici ve güven verici ilişkilere sahip olduğu ve sosyal olarak ilgilendiği duygusudur. Özerklik ise, bireyin kendini tek başına karar veren ve bağımsız bir birey olarak görmesi, sosyal beklentileri karşılama baskısına direnme derecesidir (Burns, 2017: 3).

Bass (1990)' a göre, dönüşümcü lider, bireylerin işlerine anlam, amaç ve daha yüksek bir değer duygusu veren birey olarak tanımlanır (Nielsen, Randall, Yarker ve Brenner, 2008: 19). Dönüşümcü liderler, çalışanlara işlerine olan ilgilerini artırma ve yenilikçi ve yaratıcı olma konusunda ilham veren vizyoner ve yaratıcı bir liderlik tarzı kullanır. Dönüşümcü liderlik tarzının çalışanın psikolojik iyi oluşu ile bağlantılı olduğuna dair bazı kanıtlar bulunmaktadır (Nielsen ve diğ., 2008: 16). Psikolojik iyi oluş düzeyi zayıf olan çalışanlar, yöneticinin dönüşümcü liderlik davranışları sergilemesini zorlaştırabilirler ya da yöneticilerin davranışlarını olumsuz bir şekilde değerlendirdikleri için bu davranışlardan yararlanmakta güçlük çekebilirler (Nielsen ve diğ., 2008: 29).

Dönüşümcü liderlik, bireylerin işlerine yükledikleri anlam ve psikolojik iyi oluşları arasındaki ilişkinin iki çalışma ile incelendiği araştırma, 319 Kanadalı sağlık çalışanı ve 146 hizmet çalışanı şeklinde iki ayrı örneklem üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonuçları, işe yönelik anlamlılık algılarının dönüşümcü liderlik ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkiye 1. çalışmada kısmen ve 2. çalışmada tam olarak aracılık ettiğini göstermiştir (Arnold, Turner, Barling, Kelloway ve McKee, 2007). Benzer şekilde, çalışanların yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin algıları ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkinin iki çalışmada incelendiği bir diğer araştırmada 436 kişilik örneklemden oluşan 1. çalışmada, lidere olan güvenin yöneticilere ilişkin dönüşümcü liderlik algıları ve psikolojik iyi oluş arasındaki olumlu ilişkiye tam olarak aracılık ettiği tespit edilmiştir. 269 kişilik örneklemden oluşan 2. çalışmada da, benzer şekilde aracılık etkisi görülmüştür (Kelloway, Turner, Barling ve Loughlin, 2012). Dönüşümcü liderlik ile iş tatmini ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkide iş-yaşam çatışmasının aracı etkilerini araştırmak amacıyla yapılan araştırma, sağlık çalışanlarına uygulanmıştır.

Araştırma sonuçları, dönüşümcü liderlik tarzının psikolojik iyi oluş ile ilişkili olduğunu göstermiştir (Munir, Nielsen, Garde, Albertsen ve Carneiro, 2012). Lee ve Kim(2012), tam teşekküllü hastanelerde çalışan 300 kadrolu hemşire üzerine yapmış oldukları araştırmada başhemşirelerin dönüşümcü liderliğinin kadrolu hemşirelerin psikolojik iyi oluşları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Yapılan bu araştırmalar doğrultusunda, dönüşümcü liderlik ile psikolojik iyi oluş arasında olumlu ilişki olduğu ve bu olumlu ilişkide çalışanların yöneticiye güven duyması, işin anlamlı olduğuna yönelik algıları, iş-yaşam dengesinin sağlanması gibi olumlu değişkenlerin aracı rol oynadığı söylenebilir.

Ahlaki liderlik, çalışanın psikolojik olarak güçlendirilmesi üzerinde olumlu etkiye sahiptir (Rantika ve Yustina, 2017: 121). Yapılan bir araştırma sonucunda ahlaki liderliğin çalışanın psikolojik iyi oluşu ile doğrudan ve olumlu bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Bahar ve Minga, 2019). Bu doğrultuda kişiliği ve yöneticiliğiyle ahlaki bir duruş sergileyen ahlaki liderin çalışanı psikolojik anlamda güçlü kılacağı ve iyi bir psikolojiye sahip olmasını sağlayabileceği söylenebilir.

Literatüre ilişkin bu bilgiler ve ifade edilen görüşler ışığında, liderliğin çalışanın psikolojik iyi oluşu üzerinde belirleyici bir faktör olduğu yorumu yapılabilir. Bu yoruma bağlı olarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₄: Çalışanların ahlaki liderlik algıları psikolojik iyi oluşlarını olumlu yönde etkiler.

Psikolojik Sermaye ile İşe Bağlanma Arasındaki İlişki

Psikolojik sermaye, bireylerin ve grupların etkili bir biçimde işlev görmesini, isteklerinin peşinden koşmasını ve inişli çıkışlı durumlar, başarısızlıklar ve hayal kırıklıkları ile başa çıkmasını sağlar (Chan, 2017: 120). İşe bağlanma ise, çalışanların başkalarıyla iletişim kurma, sorunları çözme ve yenilikçi hizmetler geliştirme için tüm kapasitesini gösterme yeteneğini ortaya koyar (Leiter ve Bakker, 2010: 2). Bu doğrultuda, iş ortamındaki zorluklar, başarısızlıklar ve ulaşılması gereken amaçlar karşısında yılmadan devam edebilen ve bu durumlar ile başa çıkmak için yeterli olduğuna inanan, umudunu yitirmeyen, olaylara iyi tarafından bakabilen bir çalışanın yüksek düzeyde psikolojik sermayeye sahip olduğu görülebilecektir. Bu da çalışanın işe bağlanma durumunu olumlu yönde etkileyebilecektir.

Eğitim, güçlendirme, ödüller ve kariyer fırsatları ile dolu olan zengin kaynaklı bir çalışma ortamının varlığının, çalışanların psikolojik sermayesi ile ilgili olumlu duygularını harekete geçirmesi muhtemeldir (Karatepe ve Karadas, 2015: 1254). Bu bilgi ışığında, olumlu özelliklere sahip olan bir iş ortamının çalışanın kendini, daha güçlü ve daha yeterli olarak görebileceği, daha iyimser, daha umutlu ve daha dayanıklı olabileceği ve böylelikle işe karşı bağlılık duyabileceği söylenebilir.

Fredrickson (1998) tarafından geliştirilen olumlu duygu genişletme ve inşa etme teorisi, bireylerin deneyimlediği olumlu duyguların, olumlu düşüncelerini ve davranışlarını genişlettiğini ve kalıcı bireysel kaynaklar inşa ettiğini ileri sürmektedir. Bakker ve çalışma arkadaşları (2011: 7-8)' na göre yapılan araştırmalar, iş kaynaklarının ve bireysel kaynakların işe bağlanmanın önemli yordayıcıları olduğunu göstermiştir. Bu kaynaklar, işle ilgili hedefler için araç görevi görmektedirler ve temel psikolojik ihtiyaçları karşılamaktadırlar. Bu nedenle, kaynaklar açısından zengin olan çalışma ortamları, özellikle iş talepleri yüksek olduğunda, işe bağlanmayı teşvik eder. Ayrıca benlik saygısı, iyimserlik ve öz yeterlilik gibi bireysel kaynaklar, çalışanların örgütsel yaşamdaki günlük taleplerle başa çıkmalarına yardımcı olur.

Sweetman ve Luthans (2010: 64)' a göre bağlanma süreci, bireyin yeteneklerine olan güveni, olumlu sonuç beklentisi, hedeflere ulaşmak için alternatif yolları ve iradesi ve iş talepleri ve engelleri karşısında geri adım atma yeteneği dâhil olmak üzere psikolojik sermayeyle ilgili bir dizi mekanizma yoluyla fayda sağlayabilir. Söz konusu araştırmacılar, işe bağlanmayı pozitif psikoloji alanı içerisinde hayati bir kavram olarak; psikolojik sermaye niteliğini de iş yerinde tatmin edici ve üretken yaşamlar geliştirmede temel bir kaynak olarak görmektedirler (Leiter ve Bakker, 2010: 6).

Luthans ve çalışma arkadaşları (2005), çalışma ortamında çeşitli zorluklar ile mücadele eden çalışanların sahip oldukları psikolojik kaynaklar sayesinde psikolojik dayanıklılık göstererek performansın artırılmasına katkıda bulunduğunu öngörmüşlerdir. Avey, Patera ve West (2006), psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan çalışanların hayal kırıklığına uğramaları durumunda hızla toparlanma yeteneğine sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Schaufeli ve Salanova (2007), işlerine karşı olumlu bir tutum sergileyen çalışanların başarısızlıklarla karşı karşıya kalsalar da yılmadıklarını ve öz yeterlilik

düzeyi yüksek olan çalışanların yüksek işe bağlanma düzeylerine sahip olduklarını ortaya koymuşlardır.

Simons ve Buitendach (2013), çağrı merkezi çalışanları üzerine yapmış oldukları araştırmada çalışanların psikolojik sermayeleri, örgütsel bağlılığı ve işe bağlanma düzeyleri arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır ve işe bağlanmanın örgütsel bağlılığın belirleyicisi olduğunu tespit etmişlerdir. Joo, Lim ve Kim (2015), Kore’ de bulunan bir holdingin 599 bilgi çalışanı üzerine yapmış oldukları araştırmada çalışanların yüksek düzeyde psikolojik sermayeye sahip olması durumunda işe bağlanma düzeyinin arttığını tespit etmişlerdir. Klerk ve Stander (2014), 322 çalışan üzerine yapmış oldukları araştırmada liderlerin psikolojik güçlendirme davranışlarının çalışanların işe bağlanma düzeylerini psikolojik sermaye düzeyleri aracılığı ile artırdıklarını ve işten ayrılma niyetlerini azalttıklarını ortaya koymuşlardır. Adil ve Kamal (2016), akademisyenler üzerine yapmış oldukları araştırmada akademisyenlerin otantik liderlik algısının ve psikolojik sermaye düzeylerinin işe bağlanma düzeylerini artırdığını tespit etmişlerdir. Çelik Ağırman ve Naktiyok (2018), bankada görev yapan uzman ve uzman yardımcılar üzerine yapmış oldukları çalışmada, çalışanların sahip olduğu psikolojik sermaye düzeylerinin profesyonellikleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ve bu etki üzerinde de işe bağlanmalarının düzenleyici bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kodaş (2018), çalışanların pozitif psikolojik sermaye algıları ile işe bağlanma davranışı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu bulmuştur. Karatepe ve Karadas (2015), Romanya’ daki dört ve beş yıldızlı oteller zincirinde görev yapan çalışanlar üzerine yapmış oldukları çalışmada, yüksek psikolojik sermaye düzeylerine sahip olan çalışanların işlerine yüksek düzeylerde bağlılık duyduklarını ve psikolojik sermayenin işe bağlanmayı artırdığını tespit etmişlerdir. Söz konusu bu araştırmalar ışığında, çalışanların sahip olduğu umut, iyimserlik, dayanıklılık ve öz yeterlilik düzeylerinin yani bir bütün olarak psikolojik sermayelerinin işe bağlanmalarında etkili olan bir faktör olduğu yorumu yapılabilir. Bu yorumun ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₅: Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri işe bağlanmalarını olumlu yönde etkiler.

Psikolojik Sermaye ile Yaşam Tatmini Arasındaki İlişki

Pozitif psikoloji, insanın güçlü ve zayıf yönlerini ele alan daha dengeli bir yaklaşımı gerektirmektedir. Pozitif örgütsel davranış, işyerinde pozitifliği ölçmeye, açıklamaya ve geliştirmeye yardımcı olabilecek bilimsel ve bütünleştirici bir çerçeve sunmaktadır. Pozitif, teori temelli, ölçülebilir, gelişimsel ve performansla ilgili bu dâhil etme ölçütlerine en iyi uyan dört psikolojik kaynak belirlenmiştir. Bu olumlu psikolojik kaynaklar şunlardır: umut, öz yeterlilik, dayanıklılık ve iyimserlik (Badran ve Youssef-Morgan, 2015: 355). Bu psikolojik kaynaklar bir bütün olarak psikolojik sermayeyi ifade etmektedir.

Öznel iyi oluş, günlük konuşma dilinde “mutluluk” olarak adlandırılmaktadır (Diener, 2000). Öznel iyi oluş, bireylerin yaşamlarına ilişkin olumlu ve olumsuz genel değerlendirmeleri ile birlikte yaşam tatminini ifade eden bir kavramdır (Diener, 1984: 543). Yaşam tatmini, bireyin yaşamını sevmeye derecesini göstermektedir (Veenhoven, 1996).

Öznel iyi oluş, bireyin özel yaşamı ve iş yaşamı üzerinde önemli etkilere sahiptir. Pozitif örgütsel davranış alanı, öznel iyi oluşu önemli bir sonuç olarak görmektedir (Avey ve diğ., 2010: 17). Pozitif psikoloji bilimi açısından öznel düzey; memnuniyet, sevinç, tatmin, iyi oluş, mutluluk, iyimserlik gibi pozitif deneyim çalışmalarından oluşmaktadır ve bu düzey, iyi hissetmek ile ilgilidir (Boniwell, 2012).

Psikolojik sermaye, bir bireyin olumlu bir psikolojik durumda faaliyet gösterme derecesi olarak tanımlanır ve bu durum, yüksek öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık ile karakterize edilir. Bir örgüt, olumlu psikolojik yapıları ölçerek, çalışanların olumlu psikolojik durumlarını ve eğitim ve desteğin olumlu psikolojik durumları nasıl teşvik edebileceğini öğrenebilir. Pozitif psikolojik sermayenin iyileştirilmesi; daha iyi örgütsel bağlılık, hoşça giden örgütsel vatandaşlık davranışları, daha düşük çalışan devamsızlığı ve daha yüksek iş tatmini sağlayabilir (Idris ve Manganaro, 2017: 251). Psikolojik sermayenin çalışanın tutum, davranış ve performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan meta-analiz sonuçları; psikolojik sermayenin iş tatmini, örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş, vatandaşlık, performans gibi arzu edilen çalışan tutum ve davranışlarıyla olumlu ilişki; sinizm, işten ayrılma niyetleri, iş stresi, kaygı, sapkınlık gibi istenmeyen çalışan tutum ve davranışları ile olumsuz ilişki

içerisinde olduğunu ortaya koymuştur (Avey, Reichard, Luthans ve Mhatre, 2011). Bu bilgiler ışığında, çalışanın sahip olduğu umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık şeklindeki olumlu psikolojik kapasiteleri olan psikolojik sermayesi ile arzu edilen çalışan tutumu olan yaşam tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu yorumu yapılabilecektir.

Badran ve Youssef–Morgan (2015)’ in, gayri safi yurt içi hasıla (GSYİH), istihdam ve dünya ekonomik entegrasyonu açısından Mısır’ın en önemli sektörlerinden bazılarını temsil eden 11 kuruluştaki 451 Mısırlı çalışan üzerine yapmış olduğu çalışmanın sonuçları, umut, öz yeterlilik, iyimserlik, dayanıklılık ve bir bütün olarak üst düzey çok boyutlu bir yapı olan psikolojik sermayenin iş tatmini ile olumlu bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir. Kaplan ve Bıçkes (2013)’in, Nevşehir’deki 5 yıldızlı otellerde çalışan 181 katılımcı üzerine yapmış olduğu araştırma sonuçları, psikolojik sermayenin dayanıklılık ve iyimserlik boyutları ile iş tatmini arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu doğrultuda yaşamının bir parçası olan işten tatmin duyan bir bireyin, yaşamının genelinden de tatminin artacağı söylenebilir.

Psikolojik sermaye ile sağlık, ilişkiler, iş, genel yaşam gibi çeşitli yaşam alanlarında tatmin duyma arasında olumlu ilişkiler olduğunu tespit eden araştırmalar bulunmaktadır (Luthans ve diğ., 2007a; Avey ve diğ., 2010, 2011; Youssef ve Luthans, 2007; Luthans, Youssef, Sweetman ve Harms, 2013). Öznel iyi oluş, bireylerin yaşamlarına ilişkin değerlendirmeleri ile ilgilidir; ancak anlık ruh hallerinden evrensel yaşam tatmini yargılarına kadar geniş bir kavram yelpazesini içermektedir. Bireylerin yaşamlarına ilişkin öznel değerlendirmelerini yaşam koşulları ve olaylar, bu olaylara verilen duygusal tepkiler, bireyin verdiği bu tepkileri hatırlaması ve bireyin yaşamı hakkındaki evrensel değerlendirici yargısı etkilemektedir (Kim-Prieto, Diener, Tamir, Scollon ve Diener, 2005). Psikolojik sermaye, bireyin koşullarının ve başarı şansının olumlu değerlendirmelerini içerdiğinden dolayı, daha yüksek psikolojik sermaye düzeylerine sahip bireylerin yaşam alanlarında yaşam tatminini deneyimleme olasılığı daha yüksektir (Brockorny ve Youssef-Morgan, 2019: 2).

Datu ve Valdez (2019), 462 Filipinli lise öğrencisinin katılımıyla yapmış oldukları araştırmada psikolojik sermayenin orta değişken yaşam tatmini aracılığıyla okula aidiyetle olumlu olarak ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Mostafaei ve Ghaderi (2019),

yaşlılarda duygusal zekâ ile psikolojik sermaye ve yaşam tatmini arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmalarında duygusal zekâ ve psikolojik sermayenin tüm bileşenleri ile yaşam tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmacılar, duygusal zekânın ve psikolojik sermayenin yaşam boyu öğrenilebilir ve kazanılabilir olduğunu dolayısıyla bu iki değişkenin öğretilerek yaşlılıkta yaşam tatmininin artırılabilirliğini ifade etmişlerdir. Liao, Hu, Chung ve Chen (2017), çalışan ilişkileri yönetimi için lider-üye etkileşimi, iş tatmini, yaşam tatmini ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla Tayvan'daki finans ve elektronik üretim endüstrilerinde çalışanlar üzerine yapmış oldukları çalışmada, psikolojik sermayenin hem iş tatmini hem de yaşam tatminini güçlendirdiğini; ayrıca bu iki farklı tatmin için tam bir aracılık görevi gördüğünü tespit etmişlerdir. Sabaitytė ve Diržytė (2017), 19-29 yaş arası 80 işsiz genç birey üzerine yapmış oldukları çalışmada, psikolojik sermaye ve öz merhamet ile yaşam tatmini arasında olumlu ilişki olduğunu bulmuşlardır. Bajwa, Abai, Couto, Kidd, Dibavar ve McKenzie (2019), Kanada' daki mülteciler üzerine yapmış oldukları çalışmada, katılımcıların psikolojik sermayelerinin - özellikle dayanıklılık ve iyimserliklerinin- tutarlı bir şekilde geliştiğini ve bunun da katılımcıların artan yaşam tatminine yansıdığını tespit etmişlerdir. Araştırmacılar ayrıca psikolojik sermayenin dört temel boyutu ile yaşam tatmini arasında bir ilişki olduğunu da bulmuşlardır. Arab, Rezai-Badafshani ve Rahimi (2015), 244 çalışan üzerine yapmış oldukları çalışmada, psikolojik sermaye ve boyutları olan iyimserlik, dayanıklılık, umut, öz yeterlilik ile iş yaşamı kalitesi ve yaşam tatmini arasında anlamlı ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bu ilişkide, psikolojik sermaye ile yaşam tatmini arasında iş yaşamı kalitesinin aracı bir role sahip olduğu görülmüştür. Bu araştırmacılar, psikolojik sermayenin geliştirilmesinin, iş yaşamı kalitesini ve ardından da yaşam tatminini olumlu yönde etkileyebileceğini ifade etmişlerdir. Işıklı (2018) ise; psikolojik sermayenin umut ve iyimserlik boyutları ile yaşam tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Söz konusu çalışmada, yaşam tatminini en fazla etkileyen psikolojik sermaye boyutunun iyimserlik olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu bilgilerden yola çıkılarak bireyin sahip olduğu olumlu psikolojik kaynaklar olan umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve dayanıklılık bileşenlerinden oluşan psikolojik sermaye ile olumlu bir deneyim olan yaşam tatmininin birbiriyle ilişkili olacağı öngörülebilir. Bu öngörüye bağlı olarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₆: Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri yaşam tatminlerini olumlu yönde etkiler.

Psikolojik Sermaye ile Psikolojik İyi Oluş Arasındaki İlişki

İyi oluş kavramı, en iyi şekilde psikolojik işlev görme ve deneyimi ifade etmektedir. İyi oluş, yalnızca günlük kişiler arası sorgulamaların (örneğin, "Nasılsın?") değil, aynı zamanda yoğun bilimsel araştırmaların da odak noktasıdır. "Nasılsın?" sorusu, yeterince basit görünmesine rağmen, kuramcılar iyi oluş konusunu karmaşık ve tartışmalı bulmuşlardır. Nitekim entelektüel tarihin başlangıcından beri, en iyi deneyimi neyin tanımladığı ve "iyi yaşamı" neyin oluşturduğu konusunda önemli tartışmalar olmuştur. Gayet açık bir şekilde, bu tartışmaların çok önemli teorik ve pratik sonuçları bulunmaktadır. İyi oluşun tanımlanma şekli; yönetim, öğretim, terapi, ebeveynlik ve öğüt verme uygulamalarını etkilemektedir, çünkü bu tür tüm çabalar insanları daha iyi hale getirmeyi amaçlamaktadır ve bu nedenle "daha iyi" nin ne olduğuna dair bir vizyon gerektirmektedir (Ryan ve Deci, 2001: 141).

Psikolojik iyi oluş, kişisel gelişim ve becerilerin gelişimine odaklanmaktadır. Psikolojik sermaye yapısı ise, günlük yaşam olaylarına olumlu bir şekilde değer veren ve azim ve çabaya güvenerek başarı şanslarını artıran bireyleri ifade etmektedir (Manzano-García ve Ayala, 2017). Umut, öz yeterlilik, dayanıklılık ve iyimserlik, psikolojik sermayenin temel yapısı ile entegre edildiğinde iyi oluşu teşvik edebilecek uygun bir kaynak ve mekanizma seti sunmaktadır (Youssef-Morgan ve Luthans, 2015: 180). Öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık şeklindeki olumlu psikolojik kaynaklardan oluşan psikolojik sermayenin temel yapısının, çalışanlara ilişkin tutumsal, davranışsal ve performans sonuçlarıyla ilişkili olduğu kabul edilmektedir (Avey ve diğ., 2010: 17). Bu ifadeler doğrultusunda yeterli olduğuna inanan, iyimser bir bakış açısına sahip olan, ümitvar olan ve zorluklar karşısında azmederek çaba gösteren bir bireyin yüksek düzeyde psikolojik sermayeye sahip olduğu ve dolayısıyla psikolojik anlamda iyi olduğu yorumu yapılabilecektir.

Psikolojik iyi oluş; öznel hoşnutluk duygusu, mutluluk ve yaşam deneyimlerinden tatmin duymaktır. Psikolojik iyi oluş, olumsuz koşullarda muhafaza edilebilir ve tersine olumlu bir durumda kaybedilebilir (Singh ve Mansi, 2009: 233). Psikologlar, psikolojik iyi oluşun bireylerle ilgili birçok olumlu sonucu olduğunu gözlemlemiştir (Polatçı ve

Akdoğan, 2014: 4). İşyerinde iyi oluşu etkileyen en önemli faktörlerin yoğun iş ve stres, yapıcı ve yıkıcı duygular ve psikolojik sermaye olduğu bilinmektedir (Rahimnia, Mazidi ve Mohammadzadeh, 2013: 913).

Manzano-García ve Ayala (2017)'nın, uzman otizm servislerinin doğrudan destek kadrosunda, psikolojik sermaye ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkide bir aracı olarak tükenmişliğin spesifik rolünü araştıran çalışma sonuçları, psikolojik sermayenin psikolojik iyi oluş üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Araştırma sonuçları ayrıca, çalışma ortamındaki psikolojik sermayenin daha düşük tükenmişlikle sonuçlanması gerektiğini ve bunun da daha yüksek psikolojik iyi oluş derecelerine yol açması gerektiğini ortaya koymuştur. Kim, Kim, Newman, Ferris ve Perrewé(2019), 708 spor çalışanı üzerine yapmış oldukları çalışmada, destekleyici örgütsel iklim ve işin anlamlılığının psikolojik sermayeyi olumlu yönde etkilediğini dolayısıyla yüksek düzeyde iş tatmini ve psikolojik iyi oluş sağladığını tespit etmişlerdir. Araştırmacılar ayrıca psikolojik sermayenin kısmi veya tam bir aracı olarak işlev gördüğünü bulmuşlardır. Göker ve Kaplan (2020), bankacılar üzerine yapmış oldukları çalışmada, psikolojik sermaye ve iş erteleme ilişkisinde psikolojik iyi oluşun hem düşük, hem orta hem de yüksek düzeyde düzenleyici etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Erkutlu (2014), Türkiye' deki 17 üniversitede görev yapan 793 öğretim üyesi ve dekanları üzerine yapmış olduğu çalışmada, psikolojik sermayenin narsisizm ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğunu bulmuştur.

Karacaoğlu ve Köktaş (2016), 515 hastane çalışanı üzerine yapmış oldukları çalışmada, hastane çalışanlarının psikolojik olarak dayanıklı olduklarını, psikolojik iyi oluş düzeylerinin yüksek olduğunu ve genellikle iyimser olduklarını tespit etmişlerdir. Araştırmacılar aynı zamanda, çalışanların psikolojik dayanıklılığının, psikolojik iyi oluş düzeylerini olumlu yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediğini, iyimserliğin ise bu ilişkide kısmi aracı değişken rolü oynadığı sonucuna ulaşmışlardır. Polatci ve Akdoğan (2014), farklı mesleklerden 361 beyaz yakalı çalışan üzerine yapmış oldukları çalışmada, psikolojik sermayenin psikolojik iyi oluş ile olumlu olarak ilişkiye sahip olduğunu ve psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde psikolojik iyi oluşun aracı role sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Rabeni, Yanuv ve Elizur (2017), psikolojik sermaye, stresle başa çıkma, iyi oluş ve performans arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında, psikolojik sermayenin iyi oluş ile güçlü, olumlu ve doğrudan bir ilişkiye

sahip olduğunu bulmuşlardır. Rahimnia ve çalışma arkadaşları (2013), 296 hemşire üzerine yapmış oldukları araştırmada, hemşirelerin yüksek psikolojik sermaye düzeylerinin yapıcı duygularını artırdığını, yıkıcı duygularını azalttığını ve sonunda iyi oluş düzeylerini artırdığını tespit etmişlerdir. Araştırmacılar, iyi oluş düzeylerinin geliştirilmesi için yapıcı duyguları artırmaktan çok yıkıcı duyguların azaltılması gerektiğinin üzerinde durmuşlardır. Hemşireler üzerine yapılan bir diğer araştırmada ise, Lee ve Kim(2012), olumlu psikolojik sermayenin psikolojik iyi oluş üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Benzer şekilde, Youssef-Morgan ve Luthans (2015)' da, çalışmalarında psikolojik sermaye ile iyi oluş arasında olumlu bir ilişki tespit etmişlerdir. Göçen (2019), 241 öğretmen üzerine yapmış olduğu çalışmada, psikolojik sermaye boyutlarından öz yeterlilik ve iyimserliğin, öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarını olumlu yönde ve orta düzeyde anlamlı şekilde yordadığı sonucuna ulaşmıştır. Söz konusu araştırma sonuçları ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₇: Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri psikolojik iyi oluşlarını olumlu yönde etkiler.

Ahlaki Liderlik ile İşe Bağlanma, Yaşam Tatmini ve Psikolojik İyi Oluş Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü

Araştırma modeline ilişkin değişkenlerin birbiri ile doğrudan ilişkisini tespit edebilmek amacıyla yapılan yazın taraması sonucunda ahlaki liderlik ile psikolojik sermaye, işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluşun olumlu yönde ilişkili olabileceği öngörülmüştür. Araştırma modelinde aracı değişken olarak belirlenen psikolojik sermaye ile işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkilerde ilgili yazın taramasına bağlı olarak ele alınmıştır. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik elde edilen görüşler ışığında araştırma modelinin aracı ilişkileri ifade edilmeye çalışılmıştır. Yapılan literatür araştırması sonucunda ahlaki liderlik ile olumlu sonuçları olarak öngörülen işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracı rolünü ortaya koyan herhangi bir çalışma ile karşılaşılmamıştır. Ancak araştırmada bulunan kavramlar ile benzer özelliklere sahip olan kavramlar arasındaki ilişkiye ilişkin çalışmalar (Lee ve Kim, 2012; Du Plessis ve Boshoff, 2018; Liao ve diğ., 2017); araştırma modelindeki aracılık ilişkilerinin öngörülmesine yardımcı olmuştur.

Ahlaki liderlik, olumlu bir liderlik algısı olması dolayısı ile işe bağlanma, genel yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş şeklindeki olumlu duygusal durumların ortaya çıkmasında anahtar faktör olacaktır. Bireylerin sahip olduğu olumlu psikolojik kapasiteler olan psikolojik sermaye düzeyleri de işe bağlılık duyma, yaşamın genelinden hoşnut olma ve psikolojik olarak kendini iyi hissetme gibi duygusal durumların düzeyleri üzerinde etkilidir. Bu açıdan bakıldığında, ahlaki liderliğin etkisinde değişiklik gösterebilecek olan psikolojik sermayenin işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş ile olan ilişkisi dolaylı bir şekilde ahlaki liderliğin etkisinde gerçekleşecektir. Başka bir deyişle çalışanların ahlaki liderlik algısı, işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş düzeylerini etkilerken; psikolojik sermaye düzeylerini etkilemesi aracılığı ile de sözü edilen değişkenleri dolaylı olarak etkileyebilecektir. Çalışanların yöneticilerine ilişkin olumlu bir algısı olan ahlaki liderliğin olumlu psikolojiye sahip olmalarında ve olumlu tutum ve davranışlar sergilenmesinde etkili olabileceği ilgili literatür doğrultusunda ortaya konmuştur. Bu doğrultuda, çalışanların ahlaki liderlik algılarının psikolojik anlamda sahip olduğu varlıklarını artırması ve bu psikolojik varlıklar aracılığı ile de örgütler tarafından arzu edilen duygu ve davranışlara sahip olmaları beklenebilmektedir. Bu beklenti çerçevesinde aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₈: Çalışanların ahlaki liderlik algılarının işe bağlanmaları üzerine olan etkisinde psikolojik sermaye düzeyleri aracı bir rol oynar.

H₉: Çalışanların ahlaki liderlik algılarının yaşam tatminleri üzerine olan etkisinde psikolojik sermaye düzeyleri aracı bir rol oynar.

H₁₀: Çalışanların ahlaki liderlik algılarının psikolojik iyi oluşları üzerine olan etkisinde psikolojik sermaye düzeyleri aracı bir rol oynar.

2.3. ARAŞTIRMANIN ÖN KABUL VE SINIRLILIKLARI

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Uygulanan ankette demografik sorular ve araştırma modelindeki değişkenlere yönelik ölçekler yer almaktadır. Söz konusu ölçekler, daha önceki çalışmalarda yüksek derecede güvenilirlik ve geçerlilik göstermiştir. Aynı zamanda bu çalışmada da ölçeklere ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda ölçeklerin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Bu nedenle anketimizin çalışanların

ahlaki liderlik algısı ile psikolojik sermaye, yaşam tatmini, işe bağlanma ve psikolojik iyi oluş düzeylerini yansıttığı varsayılmıştır.

Anket formu oluşturulduktan sonra Atatürk Üniversitesi Etik Kurulunca değerlendirilmiş etik kurul izin belgesi alınmıştır (EK-2). Araştırma evreni olarak Erzurum Organize Sanayi Bölgesi düşünülmüş, Erzurum Organize Sanayi Bölge Müdürlüğüne resmi başvuruda bulunulmuştur. Başvuru sonucunda araştırma isteğimiz uygun bulunarak gerekli izinler verilmiştir (EK-3).

Anketler uygulanmadan önce firma yöneticilerine ve çalışanlarına elde edilecek verilerin tamamen akademik çalışmalar için kullanılacağı, herhangi bir kişi veya kurumla paylaşılmayacağı, isim ve çalışılan biriminin istenmediği belirtilmiştir. Bu nedenle anketi dolduran çalışanların anket formundaki ifadeleri doğru algılayarak yorumladıkları ve gerçekçi bir biçimde değerlendirdikleri varsayılmaktadır.

Araştırmadan elde edilen bulgular, Erzurum Organize Sanayi Bölgesi'nden rastgele seçilen firmaların çalışanları ile sınırlıdır. Araştırmada insan faktörü esas olduğundan ve bireysel algılara yönelik değerlendirmeler yapıldığından sosyal bilimler alanına ilişkin araştırmalara özgü genel sınırlılıklar bu araştırma için de geçerlidir. Elde edilen bulguların güvenilirliği, veri toplamak amacıyla kullanılan anket yönteminin özelliği ve katılımcıların değerlendirmeleri ile sınırlıdır.

2.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın bu bölümünde araştırma evreninin belirlenmesi ve örneklem seçimi, veri toplama araçlarının geliştirilmesi ve araştırmada kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

2.4.1. Araştırma Evreninin Belirlenmesi ve Örneklem Seçimi

Araştırma modeli, çalışanların yöneticilerine ilişkin ahlaki liderlik algılarının psikolojik sermayeleri aracılığı ile işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş düzeylerini ne ölçüde etkilediğini araştırmaktadır. Bu doğrultuda araştırma evreni seçilirken ahlaki liderlik algısı ile birlikte modeldeki diğer değişkenlerin ölçülebileceği bir evren olmasına özen gösterilmiştir. Ahlaki liderlik algısının ölçülebilmesi için yönetici ve çalışanların yoğun olduğu birimler göz önünde bulundurularak araştırmanın

evreni, farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeleri bünyesinde toplayan Erzurum Organize Sanayi Bölgesi'nde istihdam edilen çalışanlar olarak belirlenmiştir.

Özel sektörde rekabetin yoğun olması, işletmenin elindeki kaynaklarını verimli ve etkin bir şekilde kullanmasını gerektirmektedir. İşletmelerin sahip olduğu maddi varlıkların yanı sıra en değerli kaynağı olan insan kaynaklarının fizyolojik ve psikolojik anlamda sağlıklı olması, yaşamından memnun olması ve işine karşı bağlılık duymasında sahip oldukları psikolojik varlıklar olan psikolojik sermayeleri oldukça önemlidir. Bireyin kendini yeterli hissetmesi, kendine güven duyması, geleceğe umutla bakması, iyimser bir bakış açısına sahip olması ve yaşadığı zorluklar karşısında yılmaması ve zorlukların üstesinden geleceğine inanması psikolojik sermaye düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ancak, bu düzeyin sağlanabilmesi kolay değildir. İşletme çalışanlarının hem bireysel hem de örgütsel anlamda olumlu yönde duygular beslemesi ve davranışlar sergilemesi için içinde bulunduğu iş ortamına yönelik olumlu algılara sahip olması gerekmektedir. Çünkü iş ortamında bulunan yöneticiler ve çalışma arkadaşları ile olan ilişkiler, çalışanların hem özel yaşamını hem de iş yaşamını büyük ölçüde etkilemektedir.

İşletmelerde olumlu bir iklimin yaratılması olumlu bir yönetim tarzının varlığı ile mümkün olabilir. Adaletine, doğruluğuna, dürüstlüğüne, tarafsızlığına, ahlaki değerler ve ilkeler doğrultusunda hareket ettiğine inanılan bir yöneticinin var olduğu bir işletmede, çalışanlar ahlaki liderlik algısına sahip olacaktır. Çalışanların algıladıkları ahlaki liderlik ise, olumlu duygu, tutum ve davranışlar sergilemelerine yardımcı olabilecektir.

Araştırma modeli, çalışanların beklenen işe bağlanma düzeylerine ulaşabilmeleri, yaşamdan memnuniyet duymaları, iyi hissetmeleri ve psikolojik olarak yıpranmamaları için ihtiyaç duydukları faktörü ahlaki liderlik açısından ele almaktadır. Çünkü çalışanların ahlaki liderlik algıları, olumlu duygular beslemesini ve olumlu davranışlar sergilemesini sağlayabilecektir.

Araştırmanın evrenini söz konusu Erzurum Organize ve Sanayi Bölge Müdürlüğü'ne bağlı işletmelerde çalışan yaklaşık 2000 personel oluşturmaktadır. Bu araştırma evreninden %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde, %5'lik bir hata payı öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğü 322 olarak hesaplanmıştır (<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Ancak eksik değerlendirmeler ve olası

cevap hataları göz önünde bulundurularak toplamda 400 anket formu araştırmacı tarafından dağıtılarak gerekli örneklem sayısına ulaşılmaya çalışılmıştır. Toplamda 315 anket geri dönmüş olup; bunlardan 14 tanesi veri kayıpları yaşanması nedeniyle değerlendirme dışı bırakılmıştır. Sonuçta 301 anket değerlendirmeye alınmıştır ve anketlerin geri dönüş oranı %78' dir.

Veri toplamak için hazırlanan anket formu uygulanmadan önce katılımcılara isim ve çalışılan birimin istenmediği açıklanmış ve elde edilecek verilerin tamamen akademik amaçlar için kullanılacağı ve herhangi bir kişi veya kurumla paylaşılmayacağı ifade edilmiştir. Araştırmada kullanılan veriler, 2020 yılı itibarıyla Erzurum Organize ve Sanayi Bölge Müdürlüğü'ne bağlı işletmelerde çalışan personelden elde edilmiştir.

2.4.2. Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi

Araştırma ve ölçme yöntemi nicel verilere dayalı olduğundan araştırmaya ait olan veriler anket tekniği ile elde edilmiştir. Bu nedenle araştırma modelinde yer alan değişkenleri ölçmeye yönelik ölçeklere ihtiyaç duyulmuş ve bunun için ayrıntılı bir şekilde yerli ve yabancı yazın taraması yapılmıştır. Hazırlanan anket formunda mümkün olduğunca daha önce yapılmış olan araştırmalarda kullanılmış, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden yararlanılmıştır.

Araştırmada kullanılması uygun görülen ve orijinal dili İngilizce olan ölçeklerdeki ifadeler bir uzman tarafından öncelikle tercüme (İngilizce' den Türkçe' ye) daha sonra geri tercüme (Türkçe' den İngilizce' ye) yöntemleri kullanılarak tercüme edilmiştir. Ayrıca söz konusu ifadelerde kültürel açıdan herhangi bir farklılığın oluşup oluşmadığı araştırılmıştır. Sonuç olarak hiçbir ifadenin dilbilimsel açıdan değişikliğe veya anlam kaybına uğramadığı görülmüş ve anket formuna son şekli verilmiştir (EK-1). Anket formu; demografik sorular (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi, yöneticilik görevinin olup olmadığı) ve araştırma modelindeki değişkenlere yönelik ölçeklerin bulunduğu beş bölümden oluşmaktadır.

Çalışanların yöneticilerine ilişkin ahlaki liderlik algılarını ölçmeye yönelik ifadelerden oluşan birinci bölümde, Brown, Treviño ve Harrison (2005: 125)' un geliştirdikleri tek boyutlu ve 10 maddeden oluşan ahlaki liderlik ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçekteki tüm ifadeler, 5' li Likert Ölçeği (1- Kesinlikle katılmıyorum,

2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum) ile derecelendirilmiştir.

Çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini ölçmeye yönelik ifadelerden oluşan ikinci bölümde, Luthans, Youssef ve Avolio (2007b: 237- 238) tarafından geliştirilen psikolojik sermaye ölçeği kullanılmıştır. Ölçek; öz yeterlilik, umut, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik şeklindeki 4 boyuttan ve toplamda 24 maddeden oluşmaktadır. “Öz yeterlilik” boyutu 1, 2, 3, 4, 5, 6; “umut” boyutu 7, 8, 9, 10, 11, 12; “psikolojik dayanıklılık” boyutu 13, 14, 15, 16, 17, 18; “iyimserlik” boyutu 19, 20, 21, 22, 23, 24 numaralı maddeler ile ölçülmektedir. Ölçeğe ilişkin ifadeler, 5’ li likert ölçeği (1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum) ile derecelendirilmiştir.

Üçüncü bölümde, çalışanların işe bağlanma düzeylerini ölçmek amacıyla Schaufeli ve Bakker (2003) tarafından geliştirilen işe bağlanma ölçeğinin 9 maddelik kısa versiyonu kullanılmıştır (Schaufeli ve Bakker, 2004b: 48). Ölçek; dinçlik, adanmışlık ve özümseme şeklinde 3 boyuttan oluşmaktadır. “Dinçlik” boyutu 1,2,3; “adanmışlık” boyutu 4,5,6 ve “özümseme” boyutu 7,8,9 numaralı maddeler ile ölçülmektedir. Ölçekteki ifadeler 5’ li likert ölçeği (1- Hiçbir zaman, 2- Nadiren, 3- Ara sıra, 4- Çok sık, 5-Her zaman) şeklinde derecelendirilerek kullanılmıştır.

Dördüncü bölümde çalışanların yaşam tatmini düzeylerini ölçmek amacıyla tek boyut ve 5 maddeden oluşan; Diener, Emmons, Larsen ve Griffin (1985: 72) tarafından geliştirilen yaşam tatmini ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki bütün ifadeler, 5’li likert ölçeği (1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum) ile derecelendirilmiştir.

Anket formunun son bölümünde ise çalışanların psikolojik iyi oluş düzeylerini ölçmek amacıyla Diener ve çalışma arkadaşları (2009) tarafından geliştirilen tek boyut ve 8 maddeden oluşan psikolojik iyi oluş ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçeğe ilişkin ifadelerin tümü 5’li likert ölçeği (1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum) şeklinde derecelendirilerek kullanılmıştır.

2.4.3. Analiz Yöntemleri

Araştırma sonucu elde edilen verilerin analiz edilmesi amacıyla SPSS ve AMOS paket programları kullanılmıştır. Öncelikle araştırmaya ilişkin ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Ölçeğin tutarlılığını ve kalıcılığını ortaya koyan güvenilirlik, ölçek ile yapılan ölçümlerin hatadan bağımsız kalma derecesini ifade etmektedir. Geçerlilik ise, ölçüm aracının ölçülmek istenen özelliği ölçebilme derecesini ortaya koymaktadır (Baş, 2001: 185).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri, içsel tutarlılık yöntemi ile hesaplanarak cronbach alpha güvenilirlik ölçütü ile değerlendirilmiştir. Cronbach alpha değeri 0 ile 1 arasında değer alabilmektedir ve bu değer 1'e yaklaştıkça güvenilirliği artmaktadır. Bir ölçeğin güvenilir kabul edilmesi için, söz konusu değer 0,70'e eşit ya da daha yüksek olması gerekmektedir (Morgan, Leech, Gloeckner ve Barret, 2004: 122). Bu nedenle, ölçekteki ifadeler söz konusu koşullar doğrultusunda incelenerek güvenilirliği düşürmesi halinde ölçekten çıkarılarak ölçek yeniden analize tabi tutulmuştur.

Araştırmamızda kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini ve geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi de yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda doğrulanmayan ölçekler için açımlayıcı faktör analizi yapılmış ve tekrar doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi, çok sayıdaki birbiri ile ilişkili olan değişkenleri bir arada toplayarak az sayıdaki anlamlı yeni değişkenler elde etmeyi amaçlayan çok değişkenli bir analiz tekniğidir (Büyüköztürk, 2002: 472). Faktör analizi, açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Açımlayıcı faktör analizi, örtük değişkenleri tanımlamaya ve bu değişkenlerin yapısını belirlemeye çalışmaktadır. Açımlayıcı faktör analizi aracılığıyla araştırma verilerine ilişkin faktör yapıları ve ölçüm modelleri ortaya çıkarılabilmektedir. Bir diğer faktör analizi olan doğrulayıcı faktör analizi ise, kovaryans ve korelasyon matrisi aracılığıyla araştırmaya ilişkin değişkenlerin kaç bağımsız grupta toplanabileceğini ve elde edilen veriler ile teorisinin birbiriyle uyum derecesini araştırmaktadır (Şimşek, 2007: 7).

Açımlayıcı faktör analizinde faktör yükünün belirli bir değerin altında olması, o maddenin faktörü yeterli ölçüde açıklamadığını ortaya koymaktadır. Faktör yüküne ilişkin alt değerin ne olacağını çoğunlukla örneklem büyüklüğü etkilemektedir. İlgili

yazında faktör yükünün en az ,30 olarak alınabilmesi için örneklem büyüklüğünün 350; ,40 olarak alınması için ise örneklem büyüklüğünün 200 olması gerektiği yönünde görüşler bulunmaktadır (Hair, Black, Babin, Anderson ve Tatham, 1998: 112; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 177). Açımlayıcı faktör analizi yapılmadan önce, elde edilen verilerin bu analizi yapmaya uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla öncelikle ön koşulların sağlanması gerekmektedir. Bu koşullardan birincisi, faktör analizi yapılacak soru kâğıdı sayısının, soru sayısından fazla olmasıdır. Diğer bir koşul ise, örneklem yeterlilik ölçütü (Kiaser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) ve küresellik derecesinin (Barlett's Test of Sphercity) yeterli düzeyde olmasıdır. KMO' nun 0,60' dan yüksek olması ve Bartlett testinin anlamlı olması gerekmektedir (Leech, Barrett ve Morgan, 2005: 82; Lamm ve Lewis, 1999: 13).

Araştırmamızda, ölçeğin güvenilirliğini artırmak amacıyla yapılan açımlayıcı faktör analizinde faktör yükü alt değeri ,40 olarak kabul edilmiştir. Faktör analizinde faktörleşme tekniği olarak, temel bileşenler analizinden faydalanılmıştır ve ölçeğin farklı faktörlere ayrılma durumunu tespit etmek amacı ile varimax döndürme rotasyonu uygulanmıştır. Bununla birlikte, KMO değerlerinin ,60'tan yüksek ve Barlett testinin anlamlı olmasına dikkat edilmiştir.

Araştırmadaki ölçekler, açımlayıcı faktör analizi ile belirlenen faktör yapısının uyumluluğunu test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi, ölçek geliştirme sürecinde çoğunlukla örtük değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemesi açısından açımlayıcı faktör analizine göre daha güvenilir bir analiz yöntemi olarak görülmektedir (Şencan, 2005: 408). Doğrulayıcı faktör analizi ile yapısal model testinde modelin uygunluğunun belirlenmesine yönelik kullanılan çeşitli uyumlu indeksleri bulunmaktadır. Araştırmamızda Ki-Kare Uyum Testi (CMIN/DF), İyi Uyum İndeksi (GFI), Düzeltilmiş İyi Uyum İndeksi (AGFI), Standart Artık Temelli Uyum İndeksi (SRMR), Yaklaşık Hatalar Ortalama Karekökü (RMSEA), Normalleştirilmiş uyum indeksi (NFI), Tucker-Lewis Uyum İndeksi (TLI), Artan Uyum İndeksi (IFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) dikkate alınmıştır (Meydan ve Şeşen, 2011: 32-36; Kline, 2000: 49-74; Iacobucci, 2010: 96). İfade edilen uyum indekslerine ilişkin değer aralıkları Tablo 2.1' de gösterilmiştir.

Tablo 2.1. Uyum İndekslerine İlişkin Değer Aralıkları

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF	$0 \leq x^2/sd \leq 2$	$2 \leq x^2/sd \leq 5$
GFI	$,90 \leq$	$,85 \leq GFI \leq ,89$
AGFI	$,90 \leq$	$,85 \leq AGFI \leq ,89$
NFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$
IFI	$,95 \leq$	$,90 \leq IFI \leq ,94$
TLI	$,95 \leq$	$,90 \leq TLI \leq ,94$
CFI	$,95 \leq$	$,90 \leq CFI \leq ,95$
RMSEA	$\leq 0,5$	$,06 \leq RMSEA \leq ,08$
SRMR	$\leq 0,5$	$,05 \leq SRMR \leq ,10$

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2011: 37; İlhan ve Çetin, 2014: 31.

Araştırma ölçeklerine ilişkin maddeler ve güvenirliklerinin belirlenmesi sonrasında, Skewness ve Kurtosis değerlerine bakılarak ölçekteki maddelerin tekil normalliklerine karar verilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Araştırma modelinde yer alan değişkenlere ilişkin ortalamalar ve standart sapmaların da içerisinde bulunduğu, tanımlayıcı istatistikler belirtilmiştir. Sonrasında ise bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve derecesini belirlemek için Pearson Korelasyon katsayısı hesaplanmıştır.

Beş değişkenden oluşan araştırma modelini test etmek amacıyla AMOS programı vasıtasıyla yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır ve yol analizi aracılığıyla doğrudan ve dolaylı ilişkiler tespit edilmeye çalışılmıştır. Dolaylı ilişkilerin belirlenmesine yönelik yapılan aracılık testlerinde aracılık ilişkilerinin anlamlılıklarını belirlemek amacıyla Preacher ve Hayes (2008) tarafından geliştirilmiş olan bootstrapping yönteminden yararlanılmıştır. Bootstrapping, veri setinden birçok alt örneklem çıkarmayı ve dolaylı etkiyi tahmin etmeyi içeren bir yöntemdir (Preacher ve Hayes, 2008: 880). Preacher ve Heyes (2008), bootstrap yönteminin aracılık testlerinde kullanılmasını ve güven aralıkları ile birlikte dolaylı etkinin değerlendirilmesini önermektedir. Araştırmada bootstrap yöntemi uygulanırken, güven aralıkları %95 düzeyinde tutulmuş, bootfaktör değeri 1 olarak alınmış ve örneklem 1000 değerinde arttırılmıştır.

Araştırma ahlaki liderliğin işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş üzerine olan etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici etkisini ortaya koymak

amacıyla kümeleme analizinden yararlanılmıştır. Kümeleme analiziyle örnek 3 gruba ayrılmış ve bu üç grup açısından ahlaki liderliğin işe başlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş üzerine olan etkisi incelenmiştir.

Yapılan analizler sonrasında ise katılımcıların demografik özelliklerinin araştırma değişkenlerine ilişkin ortalamalarda herhangi bir değişikliğe neden olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma verilerine uygulanan analiz yöntemleri ve elde edilen sonuçlar araştırmanın ilerleyen kısmında ayrıntıları ile gösterilmektedir.

2.5. ANALİZ VE BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında demografik değişkenlere ilişkin bulgulara, ahlaki liderlik, psikolojik sermaye, işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş ölçeklerine ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizi sonuçlarına ve değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir.

2.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 2.2. Araştırmaya Katılan Çalışanlara İlişkin Demografik Bilgiler

Değişken	Kategori	<i>f</i>	(%)
Cinsiyet	Kadın	48	15,9
	Erkek	253	84,1
Medeni Durum	Evli	207	68,8
	Bekâr	94	31,2
Yaş	18-25	38	12,6
	26-35	98	32,6
	36-45	110	36,5
	46-55	47	15,6
	56 ve üstü	8	2,7
Eğitim Durumu	İlköğretim	67	22,3
	Lise	140	46,5
	Önlisans	37	12,3
	Lisans	50	16,6
	Lisansüstü	7	2,3
Çalışma Süresi	1 yıldan az	40	13,3
	1-5 yıl	127	42,2
	6-10 yıl	78	25,9
	10 yıl ve üzeri	56	18,6
Yöneticilik Görevi	Var	48	15,9
	Yok	253	84,1

Tablo 2.2'ye göre katılımcıların büyük çoğunluğu erkektir (%84,1). Yine katılımcıların büyük çoğunluğunu evli çalışanlar oluşturmaktadır (%68,8). Katılımcıların %36,5'i 36-45 yaş aralığında iken %32,6'sı 26-35 yaş aralığındadır. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında ise yoğunluğu %46,5 ile lise mezunlarının oluşturduğunu, bunu %22,3 ile ilköğretim mezunlarının izlediği görülmektedir. Bunların yanı sıra iş yerinde çalışma süresine bakıldığında katılımcıların önemli bir kısmının (%42,2) bulundukları iş yerlerinde 1-5 yıl arası çalıştığı görülmüştür. Katılımcıların %84,1'ünün ise yöneticilik görevi yoktur.

2.5.2. Ahlaki Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında ahlaki liderlik ölçeğine ilişkin madde ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ve ölçekteki ifadelere yönelik tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir.

2.5.2.1. Ahlaki Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Ahlaki liderlik ölçeğinin güvenilirliğini araştırmak amacıyla 10 maddeden oluşan ölçeğin ilk olarak içsel tutarlılığı incelenmiştir. Aşağıdaki tabloda ahlaki liderlik ölçeğine ait maddelerin iç tutarlılıklarını ve homojenliğini gösteren cronbach alpha katsayısının tespitine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tabloda ahlaki liderlik ölçeğine ilişkin ifadeleri belirtmek amacıyla AL kodu kullanılmıştır.

Ahlaki liderlik ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla yapılan analizin güvenilirlik sonuçları, analiz yöntemleri kısmında açıklanan ve kabul edilen esaslar doğrultusunda Tablo 2.3’ te sunulmuştur. Tablodaki maddeler incelendiğinde hiçbir maddeye ilişkin toplam puan korelasyonunun kesim noktası olarak alınan, 30’dan düşük olmadığı görülmektedir. Bundan dolayı ölçeğe ilişkin olarak herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasına gerek kalmamıştır. Yine tabloya bakıldığında ölçekten herhangi bir madde çıkarıldığında ölçeğin cronbach alpha güvenilirlik katsayısı önemli sayılabilecek bir ölçütte değişmemektedir. Genel olarak ankete ilişkin güvenilirlik katsayısı ,926’dır. Bu da ölçeğin güvenilirlik düzeyinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunu göstermektedir. Bu yüzden ölçekte yer alan 10 maddenin birbirleri ile uyumlu olduğu ve bir bütün olarak ölçeğin güvenilirliğini sağlama açısından yeterliliğe sahip olduğu sonucuna varılabilir.

Tablo 2.3. Ahlaki Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
AL1	3,8870	1,23849	34,9003	60,390	,747	,916
AL2	3,8206	1,14355	34,9668	63,392	,637	,922
AL3	3,9336	1,10856	34,8538	62,419	,722	,918
AL4	3,9635	1,13225	34,8239	61,026	,791	,914
AL5	3,9402	1,15603	34,8472	60,523	,803	,913
AL6	4,1163	1,06916	34,6711	62,548	,745	,917
AL7	4,1030	1,09210	34,6844	61,857	,771	,915
AL8	3,6445	1,16757	35,1429	62,876	,651	,922
AL9	3,6478	1,07807	35,1395	63,894	,652	,921
AL10	3,7309	1,08812	35,0565	64,167	,628	,922
ÖLÇEK GENELİ	Arit.Ort.	Stan..Sapma	Varyans	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	
	38,7874	8,73468	76,295	10	,926	

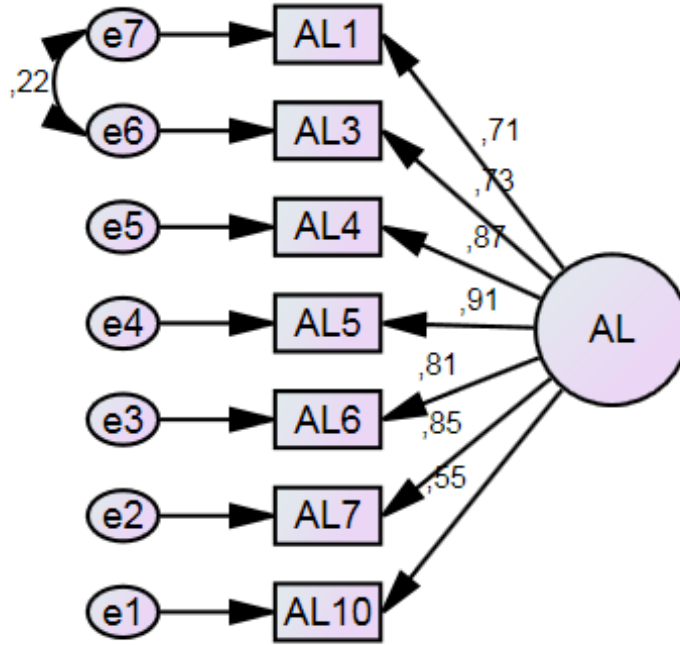
2.5.2.2. Ahlaki Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Faktör yapısının uyumunu ortaya koymak amacıyla ahlaki liderlik ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Öncelikle ahlaki liderliğin ölçüm modelinin kestirim sonuçları incelenmiştir. Modelden elde edilen regresyon yükleri (parametre tahminleri) incelendiğinde maddelerin standardize edilmiş regresyon yükünün 0,50'den düşük olmadığı görülmüştür. Ancak ahlaki liderlik ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde AL2, AL8 ve AL9 maddelerinin aralarında yüksek sayılabilecek ölçüde korelasyon olduğu ve bu maddeler ölçekten çıkarıldığında ölçeğin uyum değerlerinin oldukça iyileşeceği belirlenmiştir. Bu tespitler ışığında ilgili maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Bunun yanı sıra AL1 ve AL2 maddeleri arasında modifikasyon yapıldığı takdirde ki-kare değerinin yükseleceği ve uyum değerlerinin artacağı görülmüştür. Ayrıca bu maddelere ilişkin ifadeler incelendiğinde bu ifadelerin birbirine oldukça benzer değerlendirmeyi ortaya koymaya yönelik olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle AL1 ve AL2 maddeleri arasında modifikasyon uygulanmıştır. Modifikasyon yapıldıktan sonra modele ilişkin uyum değerleri Tablo 2.4'te verilmiştir.

Tablo 2.4. Ahlaki Liderlik Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri		Ölçüm	Sonuç
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum		
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 3$	$3 < \chi^2/sd \leq 5$	2,759	İyi Uyum
TLI	$,95 < TLI \leq 1$	$,90 < TLI \leq ,94$	,974	İyi Uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$	,077	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$,95 < CFI \leq 1$	$,90 < CFI \leq ,94$	,984	İyi Uyum
GFI	$,90 < GFI \leq 1$	$,85 < GFI \leq ,89$	,969	İyi Uyum
RMR	$<0,05$	$<0,08$	,033	İyi Uyum

Bu araştırmada kullanılan ahlaki liderlik ölçeğine ilişkin faktör yapısını ifade eden modele ilişkin maddelerin faktör yükleri ise Şekil 2.2.'de gösterilmiştir.

**Şekil 2.2.** Ahlaki Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

2.5.2.3. Ahlaki Liderlik Ölçeğinin Güvenirlik Açısından Değerlendirilmesi

Ahlaki liderlik ölçeğinin CR bileşik güvenilirlik ve AVE yakınsama geçerlilik değerlerini gösteren tablo aşağıda verilmiştir. Tabloya göre CR değeri 0,70'in, AVE değeri ise 0,50'nin üzerindedir. Bu da ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 2.5. Ahlaki Liderlik Ölçeğine İlişkin AVE- CR Değerleri

	Faktör Yükü (λ)	λ^2	$1 - \lambda^2$	$\sum \lambda$	$\sum \lambda^2$	$\sum 1 - \lambda^2$	$(\sum \lambda)^2$	CR	AVE
AL 1	,714	0,5097	0,4902	5,441	4,3207	2,6792	29,6044	0,9170	0,6173
AL 3	,732	0,5358	0,4641						
AL 4	,870	0,7569	0,2431						
AL 5	,910	0,8281	0,1719						
AL 6	,811	0,6577	0,3422						
AL 7	,855	0,7310	0,2689						
AL 10	,549	0,3014	0,6985						

2.5.2.4. Ahlaki Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Yöneticilerin ne ölçüde ahlaki liderlik davranışı sergilediklerinin ortaya konulması araştırmamızda cevap aranacak sorulardan birisini oluşturmaktadır. Bu amaçla faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yapısına ait değişkenlerin ortalamaları ve frekans dağılımları incelenmiştir *.

Tablo 2.6.’ dan da izlenebileceği gibi “yöneticim, güvenilir bir kişidir” (AL6) ve “yöneticim, çalışanların ahlaki değerlerini ve haklarını düşünerek hareket eder” (AL7) şeklindeki ifadelerin ortalamaları diğer ifadelerin ortalamalarına göre daha yüksekken “yöneticim, karar verirken (ahlaki açıdan) “doğru olan nedir?” diye sorar” (AL10) ve “yöneticim, çalışanların söylediklerini (iş ahlakıyla ilgili öneri, şikâyet vb.) dinler” (AL1) şeklindeki ifadelerin ortalamaları diğer ifadelere göre daha düşük ortalamaya sahiptir. Bununla birlikte ahlaki liderliğe ilişkin 7 ifadenin ortalamasının birbirine yakın olduğu söylenebilir (3,88-4,11).

Ahlaki liderlik ile ilgili tanımlayıcı istatistik tablosuna genel olarak baktığımızda ise tercih edilen 2107 seçeneğin çalışanlar tarafından %71,9’u “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” şeklinde cevaplanırken, %11,86’sı “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” şeklinde cevaplanmıştır. Geri kalan %16,1’lik kısmı ise kararsızlar oluşturmaktadır. Ahlaki liderliğe ilişkin 7 ifadenin genel ortalaması ise 3,95’ tir. Bu sonuç çerçevesinde araştırmamıza katılan çalışanlara göre, yöneticilerinin yüksek bir oranda ahlaki liderlik özellikleri sergiledikleri söylenebilir. Başka bir ifadeyle yöneticiler;

*Tablolardaki her bir faktöre ilişkin değişken sıralamaları faktör analizinden elde edilen sıralamaya göre verilmiştir.

çalışanlara karşı adil, dengeli bir tavır sergilemekte ve ahlaki değerlere önem vermektedirler.

Tablo 2.6. Ahlaki Liderliğe İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN	$\bar{X}$	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
AL1	3,88	1,23	27	9,0	18	6,0	33	11,0	107	35,5	116	38,5
AL3	3,93	1,10	12	4,0	23	7,6	54	17,9	96	31,9	116	38,5
AL4	3,96	1,13	12	4,0	28	9,3	42	14,0	96	31,9	123	40,9
AL5	3,94	1,15	14	4,7	26	8,6	48	15,9	89	29,6	124	41,2
AL6	4,11	1,06	12	4,0	15	5,0	39	13,0	95	31,6	140	46,5
AL7	4,10	1,09	11	3,7	19	6,3	42	14,0	85	28,2	144	47,8
AL10	3,73	1,08	16	5,3	17	5,6	82	27,2	103	34,2	83	27,6
Toplam	3,95	1,12	104	4,95	146	6,91	340	16,1	671	31,8	846	40,1

2.5.3. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında psikolojik sermaye ölçeğine ilişkin madde ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ve ölçekteki ifadelerle yönelik tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir.

2.5.3.1. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Psikolojik sermaye ölçeğinin güvenilirliğini araştırmak amacıyla 24 maddeden oluşan ölçeğin ilk olarak içsel tutarlılığı incelenmiştir. Aşağıdaki tabloda psikolojik sermaye ölçeğine ait maddelerin iç tutarlılıklarını ve homojenliğini gösteren cronbach alpha katsayısının tespitine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tabloda psikolojik sermaye ölçeğine ilişkin ifadeleri belirtmek amacıyla PS kodu kullanılmıştır.

Psikolojik sermaye ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla yapılan analizin güvenilirlik sonuçları, analiz yöntemleri kısmında açıklanan ve kabul edilen esaslar doğrultusunda Tablo 2.7.' de sunulmuştur. Tablodaki maddeler incelendiğinde hiçbir maddeye ilişkin toplam puan korelasyonunun kesim noktası olarak alınan, 30'dan düşük olmadığı görülmektedir. Bundan dolayı ölçeğe ilişkin herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasına gerek kalmamıştır. Yine tabloya bakıldığında ölçekten herhangi bir madde çıkarıldığında ölçeğin cronbach alpha güvenilirlik katsayısı önemli

sayılabilecek bir ölçütte değişmemektedir. Genel olarak ankete ilişkin güvenilirlik katsayısı ,956'dır. Bu da ölçeğin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunu göstermektedir. Bu yüzden ölçekte yer alan 24 maddenin birbirleri ile uyumlu olduğu ve bir bütün olarak ölçeğin güvenilirliğini sağlama açısından yeterliliğe sahip olduğu sonucuna varılabilir.

Tablo 2.7. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
PS1	4,0498	1,07122	92,5615	274,907	,762	,953
PS2	4,0997	,99835	92,5116	276,904	,760	,953
PS3	4,0731	,95637	92,5382	278,443	,745	,953
PS4	4,1561	,97239	92,4551	277,989	,746	,953
PS5	4,0897	1,02075	92,5216	279,824	,652	,954
PS6	4,1196	,98267	92,4917	280,331	,664	,954
PS7	3,9867	1,09536	92,6246	278,215	,649	,954
PS8	3,9535	1,04139	92,6578	279,853	,637	,955
PS9	4,1462	,99594	92,4651	279,516	,680	,954
PS10	4,0930	,97536	92,5183	280,377	,668	,954
PS11	4,0664	,99444	92,5449	278,575	,710	,954
PS12	3,8804	1,08273	92,7309	276,644	,703	,954
PS13	3,9767	,97440	92,6346	280,059	,679	,954
PS14	4,0731	,92807	92,5382	279,809	,724	,954
PS15	4,1395	1,03302	92,4718	278,317	,689	,954
PS16	3,7076	1,18078	92,9037	273,947	,711	,954
PS17	3,9801	1,00645	92,6312	279,994	,657	,954
PS18	3,9767	1,02443	92,6346	279,499	,659	,954
PS19	4,0432	1,02378	92,5681	280,800	,621	,955
PS20	4,0199	1,04862	92,5914	279,082	,655	,954
PS21	4,0266	1,03889	92,5847	279,497	,650	,954
PS22	4,0166	1,07845	92,5947	279,109	,635	,955
PS23	3,8372	1,05360	92,7741	285,195	,473	,956
PS24	4,0997	1,09089	92,5116	277,584	,670	,954
ÖLÇEK GENELİ	Arit.Ort.	Stan..Sapma	Varyans	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	
	96,6113	17,41087	303,138	24	,956	

2.5.3.2. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

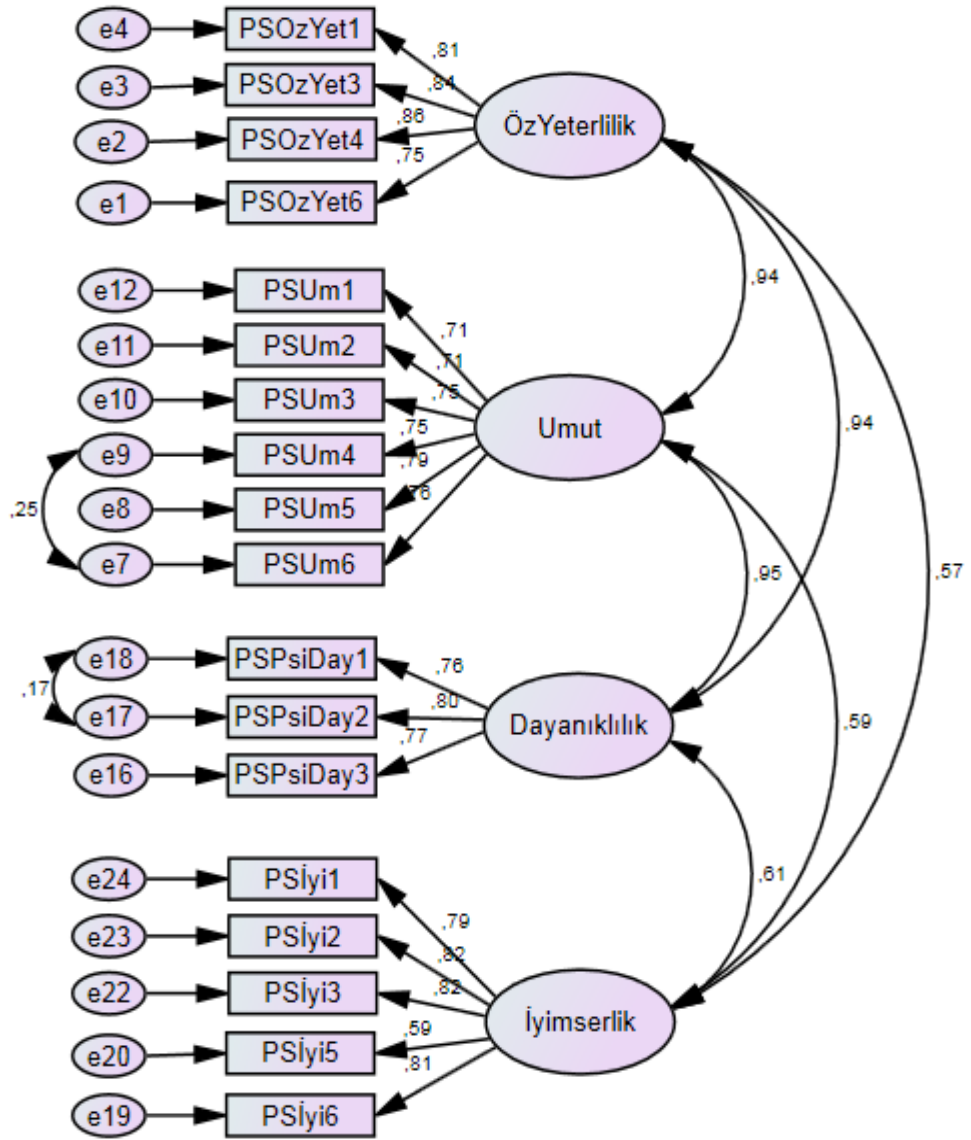
Dört boyutlu psikolojik sermaye ölçeğinin (öz yeterlilik, umut, dayanıklılık, iyimserlik) faktör yapısının uyumunu ortaya koymak amacıyla ölçeğe doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Öncelikle psikolojik sermayenin ölçüm modelinin kestirim sonuçları incelenmiştir. Modelden elde edilen regresyon yükleri (parametre tahminleri) incelendiğinde maddelerin standardize edilmiş regresyon yükünün 0,50'den düşük olmadığı görülmüştür.

Ancak psikolojik sermaye ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde PSÖzYet2, PSÖzYet5, PSPsiDay4, PSPsiDay5, PSPsiDay6 ve PSİyi4 maddelerinin aralarında yüksek sayılabilecek ölçüde korelasyon olduğu ve bu maddeler ölçekten çıkarıldığında ölçeğin uyum değerlerinin oldukça iyileşeceği belirlenmiştir. Bu tespitler ışığında ilgili maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Bunun yanı sıra PSUm4 ve PSUm6 ile PSPsiDay1 ve PSPsiDay2 maddeleri arasında modifikasyon yapıldığı takdirde ki-kare değerinin yükseleceği ve uyum değerlerinin artacağı görülmüştür. Bu nedenle PSUm4 ve PSUm6 ile PSPsiDay1 ve PSPsiDay2 maddeleri arasında modifikasyon uygulanmıştır. Modifikasyon yapıldıktan sonra modele ilişkin uyum değerleri Tablo 2.8' de verilmiştir.

Tablo 2.8. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri		Ölçüm	Sonuç
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum		
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 3$	$3 < \chi^2/sd \leq 5$	2,250	İyi Uyum
TLI	$,95 < TLI \leq 1$	$,90 < TLI \leq ,94$	,946	İyi Uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$	,065	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$,95 < CFI \leq 1$	$,90 < CFI \leq ,94$	,955	İyi Uyum
GFI	$,90 < GFI \leq 1$	$,85 < GFI \leq ,89$	,906	İyi Uyum
RMR	$< 0,05$	$< 0,08$	,037	İyi Uyum

Bu araştırmada kullanılan psikolojik sermaye ölçeğine ilişkin faktör yapısını ifade eden modele ilişkin maddelerin faktör yükleri ise Şekil 2.3'te gösterilmiştir.



Şekil 2.3. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

2.5.3.3. Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Güvenirlik Açısından Değerlendirilmesi

Psikolojik sermaye ölçeğinin CR bileşik güvenilirlik ve AVE yakınsama geçerlilik değerlerini gösteren tablo aşağıda verilmiştir. Tabloya göre CR değeri 0,70'in, AVE değeri ise 0,50'nin üzerindedir. Bu da ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 2.9. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin AVE- CR Değerleri

	Faktör Yüğü (λ)	λ^2	1- λ^2	$\sum \lambda$	$\sum \lambda^2$	$\sum 1-\lambda^2$	$(\sum \lambda)^2$	CR	AVE
Öz Yeterlilik1	0,808	0,6528	0,3471	3,2490	2,6458	1,3541	10,5560	0,8863	0,6614
Öz Yeterlilik3	0,838	0,7022	0,2977						
Öz Yeterlilik4	0,856	0,7327	0,2672						
Öz Yeterlilik6	0,747	0,5580	0,4419						
Umut1	0,706	0,4984	0,5015	4,457	3,3154	2,6846	19,865	0,8809	0,5525
Umut2	0,711	0,5055	0,4944						
Umut3	0,752	0,5655	0,4344						
Umut4	0,745	0,5550	0,4449						
Umut5	0,787	0,6193	0,3806						
Umut6	0,756	0,5715	0,4284						
Dayanıklılık1	0,759	0,5760	0,4239	2,332	1,8138	2,1862	5,4382	0,7132	0,6046
Dayanıklılık2	0,803	0,6448	0,3551						
Dayanıklılık3	0,770	0,5929	0,4071						
İyimserlik1	0,789	0,6225	0,3774	3,835	2,9818	2,0182	14,707	0,8793	0,5963
İyimserlik2	0,818	0,6691	0,3308						
İyimserlik3	0,825	0,6806	0,3193						
İyimserlik5	0,589	0,3469	0,6530						
İyimserlik6	0,814	0,6625	0,3374						

2.5.3.4. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin belirlenmesi araştırmamızda cevap aranacak sorulardandır. Bu amaçla faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yapısına ait değişkenlerin ortalamaları ve frekans dağılımları incelenmiştir *.

Tablo 2.10'a göre katılımcılar "çalışma alanıma yönelik hedef ve amaçların belirlenmesine katkıda bulunma konusunda kendime güvenirim" (PSOzYet4) ve "herhangi bir sorun için birçok çözüm yolu olduğuna inanırım" (PSUm3) şeklindeki ifadeleri diğer ifadelere göre daha yüksek ortalama ile değerlendirirken "işimde, olaylar genellikle istediğim şekilde gelişir" (PSİyi5) ve "bu aralar kendim için belirlediğim iş

*Tablolardaki her bir faktöre ilişkin değişken sıralamaları faktör analizinden elde edilen sıralamaya göre verilmiştir.

amaçlarıma ulaşıyorum” (PSUm6) şeklindeki ifadeleri diğerler göre daha düşük ortalamayla değerlendirmişlerdir. Ayrıca dönüştürücü liderliğe ilişkin 18 ifadenin ortalamasının birbirine yakın olduğu söylenebilir (3,83-4,15).

Psikolojik sermaye ile ilgili tanımlayıcı istatistik tablosuna genel olarak baktığımızda ise tercih edilen 5418 seçeneğin çalışanlar tarafından %75,10’u “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” şeklinde cevaplanırken, %8,31’i “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” şeklinde cevaplanmıştır. Geri kalan %16,58’lik kısmı ise kararsızlar oluşturmaktadır. Psikolojik sermayeye ilişkin 18 ifadenin genel ortalaması ise 4,04’ tür. Bu sonuç bize araştırmamıza katılan çalışanlarının psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek sayılabilecek bir düzeyde olduğunu göstermektedir. Bir anlamda çalışanların; örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunma konusunda kendilerine güvenmekte, olumsuz koşullardan kurtulabilmek için çözüm yolları üretebilmekte ve umutlarını kaybetmeden olaylara iyimser olarak yaklaşabilmektedirler.

Tablo 2.10. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN	$\bar{X}$	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Öz Yeterlilik1	4,04	1,07	16	5,3	10	3,3	39	13,0	114	37,9	122	40,5
Öz Yeterlilik3	4,07	,95	3	1,0	21	7,0	46	15,3	112	37,2	119	39,5
Öz Yeterlilik4	4,15	,97	4	1,3	18	6,0	44	14,6	96	31,9	139	46,2
Öz Yeterlilik6	4,11	,98	6	2,0	15	5,0	48	15,9	100	33,2	132	43,9
Umut1	3,98	1,09	15	5,0	15	5,0	47	15,6	106	35,2	118	39,2
Umut2	3,95	1,04	10	3,3	20	6,6	50	16,6	115	38,2	106	35,2
Umut3	4,14	,99	8	2,7	14	4,7	40	13,3	103	34,2	136	45,2
Umut4	4,09	,97	7	2,3	12	4,0	52	17,3	105	34,9	125	41,5
Umut5	4,06	,99	7	2,3	15	5,0	52	17,3	104	34,6	123	40,9
Umut6	3,88	1,08	12	4,0	21	7,0	61	20,3	104	34,6	103	34,2
Dayanıklılık1	3,97	,97	4	1,3	20	6,6	62	20,6	108	35,9	107	35,5
Dayanıklılık2	4,07	,92	4	1,3	12	4,0	59	19,6	109	36,2	117	38,9
Dayanıklılık3	4,13	1,03	7	2,3	22	7,3	34	11,3	97	32,2	141	46,8
İyimserlik1	4,04	1,02	9	3,0	14	4,7	55	18,3	100	33,2	123	40,9
İyimserlik2	4,01	1,04	12	4,0	13	4,3	51	16,9	106	35,2	119	39,5
İyimserlik3	4,02	1,03	10	3,3	16	5,3	50	16,6	105	34,9	120	39,9
İyimserlik5	3,83	1,05	10	3,3	23	7,6	66	21,9	109	36,2	93	30,9
İyimserlik6	4,09	1,09	15	5,0	11	3,7	42	14,0	94	31,2	139	46,2
Toplam	4,04	1,01	159	2,92	292	5,39	898	16,58	1887	34,83	2182	40,27

2.5.4. İŖe Bağlanma leğine İliŖkin Bulgular

alıŖmanın bu kısmında iŖe bağlanma leğine iliŖkin madde ve doğrulamayı faktör analizi sonuçlarına ve ölçekteki ifadelere yönelik tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir.

2.5.4.1. İŖe Bağlanma leğine İliŖkin Güvenilirlik Analizi

İŖe bağlanma leğinin güvenilirliğini araŖtırmak amacıyla 9 maddeden oluŖan ölçeğin ilk olarak içsel tutarlılığı incelenmiŖtir. AŖaęıdaki tabloda iŖe bağlanma leğine ait maddelerin i tutarlılıklarını ve homojenliğini gösteren cronbach alpha katsayısının tespitine iliŖkin sonuçlar verilmiŖtir. Tabloda iŖe bağlanma leğine iliŖkin ifadeleri belirtmek amacıyla İB kodu kullanılmıŖtır.

İŖe bağlanma leğinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla yapılan analizin güvenilirlik sonuçları, analiz yöntemleri kısmında açıklanan ve kabul edilen esaslar doğrultusunda Tablo 2.11.' de sunulmuŖtur. Tablodaki maddeler incelendiğince hiçbir maddeye iliŖkin toplam puan korelasyonunun kesim noktası olarak alınan, 30'dan dŖk olmadığı görülmektedir. Bundan dolayı ölçeğe iliŖkin olarak herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasına gerek kalmamıŖtır. Yine tabloya bakıldığında ölçekten herhangi bir madde çıkarıldığında ölçeğin cronbach alpha güvenilirlik katsayısı önemli sayılabilecek bir ölçütte deęiŖmemektedir. Genel olarak ankete iliŖkin güvenilirlik katsayısı ,944'tür. Bu da ölçeğin güvenilirlik düzeyinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunu göstermektedir. Bu yüzden ölçekte yer alan 9 maddenin birbirleri ile uyumlu olduğu ve bir bütün olarak ölçeğin güvenilirliğini sağlama açısından yeterliliğe sahip olduğu sonucuna varılabilir.

Tablo 2.11. İşe Bağlanma Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
İB1	3,8937	1,18406	32,4286	55,159	,730	,940
İB2	3,9767	1,05647	32,3455	55,634	,803	,936
İB3	4,0033	1,11205	32,3189	54,978	,800	,936
İB4	4,0930	1,10362	32,2292	54,071	,870	,932
İB5	3,9767	1,16453	32,3455	54,474	,790	,937
İB6	4,0963	1,10786	32,2259	55,269	,784	,937
İB7	4,2126	1,01717	32,1096	56,331	,789	,937
İB8	4,0332	1,13088	32,2890	53,900	,857	,933
İB9	4,0365	1,14688	32,2857	57,211	,627	,946
ÖLÇEK GENELİ	Arit.Ort.	Stan..Sapma	Varyans	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	
	36,3223	8,33101	69,406	9	,944	

2.5.4.2. İşe Bağlanma Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Araştırmamızda kullanılan işe bağlanma ölçeği orijinal olarak üç boyutlu (dinçlik, adanmışlık, özümseme) bir ölçektir. Ancak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda üç boyut olarak ele alınan ölçeğin faktör yapısının uyumu ortaya çıkmamıştır. Bu yüzden ölçeğin temel boyutları belirlemek ve güvenilirlik ve geçerliliğini sınamak için temel bileşenler yöntemi kullanılarak varimaks rotasyonlu açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda işe bağlanma ölçeği tek boyutlu bir ölçek olarak ele alınmıştır.

Araştırmamızda uyguladığımız açımlayıcı faktör analizi sonucunda 9 maddelik ölçekteki hiçbir maddenin faktör yükünün 0,40'tan düşük olmadığı ve maddelerin tek bir faktöre yüklendiği görülmüştür. Tablo 2.12' de görüldüğü üzere açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen tek faktör toplam varyansın %69,51'ini açıklamaktadır. Araştırmada elde edilen verilere betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlik

ölçütü (0,923) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik testi (Barlett's Test of Sphericity; 2356,614; $p<,000$) yeterli düzeydedir. Tabloda faktörün güvenilirliğini gösteren cronbach alpha oranı ,944 olarak görülmektedir ki bu da literatürde önerilen kabul edilebilir güvenilirlik düzeyinin oldukça üzerindedir. Bunlara ek olarak faktörü oluşturan değişkenlerin, ait oldukları faktöre yüksek değerlilikte yüklendiği (69-90 arası) görülmüştür. Bu da maddelerin faktörü nitelediğini ortaya koymaktadır.

Tablo 2.12. İşe Bağlanma Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alfa
Faktör: İşe Bağlanma		6,257	69,518	69,518	,944
İBAAd1	,904				
İBOZ2	,893				
İBDİnç2	,846				
İBDİnç3	,846				
İBAAd2	,838				
İBOZ1	,838				
İBAAd3	,837				
İBDİnç1	,791				
İBOZ3	,693				

K.M.O= ,944 Küresellik Derecesi (Barlett's)=2356,614 $p= ,000$

2.5.4.3. İşe Bağlanma Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi

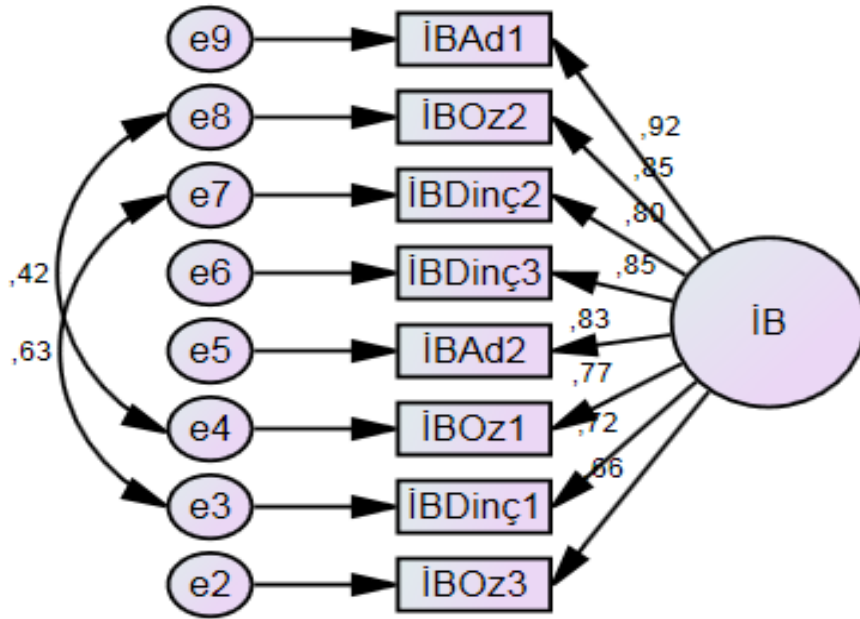
Faktör yapısının uyumunu ortaya koymak amacıyla işe bağlanma ölçeğine doğrulamalı faktör analizi de uygulanmıştır. Öncelikle işe bağlanma ölçeğinin ölçüm modelinin kestirim sonuçları incelenmiştir. Modelden elde edilen regresyon yükleri (parametre tahminleri) incelendiğinde maddelerin standardize edilmiş regresyon yükünün 0,50'den düşük olmadığı görülmüştür. Ancak işe bağlanma ölçeğine uygulanan doğrulamalı faktör analizinde İBAAd3 diğer maddeler ile yüksek sayılabilecek ölçüde korelasyona sahip olduğu ve bu madde ölçekten çıkarıldığında ölçeğin uyum değerlerinin oldukça iyileşeceği belirlenmiştir. Bu tespitler ışığında ilgili madde ölçekten çıkarılmıştır. Bunun yanı sıra İBOZ1 ve İBOZ2 ile İBDİnç1 ve İBDİnç2 maddeleri arasında

modifikasyon yapıldığı takdirde ki-kare değerinin yükseleceği ve uyum değerlerinin artacağı görülmüştür. Ayrıca bu maddelere ilişkin ifadeler incelendiğinde bu ifadelerin birbirine oldukça benzer değerlendirmeyi ortaya koymaya yönelik olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle İBOz1 ve İBOz2 ile İBDinç1 ve İBDinç2 maddeleri arasında modifikasyon uygulanmıştır. Modifikasyon yapıldıktan sonra modele ilişkin uyum değerleri Tablo 2.13’ te verilmiştir.

Tablo 2.13. İşe Bağlanma Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri		Ölçüm	Sonuç
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum		
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 3$	$3 < \chi^2/sd \leq 5$	2,349	İyi Uyum
TLI	$,95 < TLI \leq 1$	$,90 < TLI \leq ,94$	,981	İyi Uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$	,067	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$,95 < CFI \leq 1$	$,90 < CFI \leq ,94$	,988	İyi Uyum
GFI	$,90 < GFI \leq 1$	$,85 < GFI \leq ,89$	,967	İyi Uyum
RMR	$<0,05$	$<0,08$	,030	İyi Uyum

Bu araştırmada kullanılan işe bağlanma ölçeğine ilişkin faktör yapısını ifade eden modele ilişkin maddelerin faktör yükleri ise Şekil 2.4.’ te gösterilmiştir.



Şekil 2.4. İşe Bağlanma Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

2.5.4.4. İşe Bağlanma Ölçeğinin Güvenirlik Açısından Değerlendirilmesi

İşe bağlanma ölçeğinin CR bileşik güvenilirlik ve AVE yakınsama geçerlilik değerlerini gösteren tablo aşağıda verilmiştir. Tabloya göre CR değeri 0,70'in, AVE değeri ise 0,50'nin üzerindedir. Bu da ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 2.14. İşe Bağlanma Ölçeğine İlişkin AVE- CR Değerleri

	Faktör Yüğü (λ)	λ^2	1- λ^2	$\sum \lambda$	$\sum \lambda^2$	$\sum 1-\lambda^2$	$(\sum \lambda)^2$	CR	AVE
İB1	0,918	0,8427	0,1572	6,393	5,1547	2,8452	40,8704	0,9349	0,6443
İB2	0,85	0,7225	0,2775						
İB3	0,801	0,6416	0,3583						
İB4	0,846	0,7157	0,2842						
İB5	0,826	0,6822	0,3177						
İB6	0,769	0,5913	0,4086						
İB7	0,725	0,5256	0,4743						
İB8	0,658	0,4329	0,5670						

2.5.4.5. İşe Bağlanma Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İşgörenlerin işlerine ne ölçüde bağlı olduklarının belirlenmesi araştırmamızda cevap aranacak sorulardan birisini oluşturmaktadır. Bu amaçla faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yapısına ait değişkenlerin ortalamaları ve frekans dağılımları incelenmiştir *.

Tablo 2.15'e göre "çalışırken kendimi enerji dolu hissederim." (İB1) ve "çalışırken kendimi işime kaptırırım" (İB6) şeklindeki ifadeler diğer ifadelere göre daha yüksek ortalamaya sahipken, "sabah kalktığımda işe gitme isteği duyarım" (İB3) ve "yaptığım işten gurur duyarım" (İB5) şeklindeki ifadeler ise diğerler ifadelere göre daha düşük ortalamaya sahiptir. Ayrıca işe bağlanmaya ilişkin 8 ifadenin ortalamasının birbirine yakın olduğu söylenebilir (3,97-4,21).

*Tablolardaki her bir faktöre ilişkin değişken sıralamaları faktör analizinden elde edilen sıralamaya göre verilmiştir.

İşe bağlanma ile ilgili tanımlayıcı istatistik tablosuna genel olarak baktığımızda ise tercih edilen 2408 seçeneğin çalışanlar tarafından %72,47'si “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” şeklinde cevaplanırken, %10,72'si “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” şeklinde cevaplanmıştır. Geri kalan %16,81'lik kısmı ise kararsızlar oluşturmaktadır. İşe bağlanmaya ilişkin 8 ifadenin genel ortalaması ise 4,02'dir. Bu sonuç bize araştırmamıza katılan çalışanların yüksek sayılabilecek bir düzeyde işlerine bağlı olduklarını göstermektedir.

Tablo 2.15. İşe Bağlanmaya İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKE			1		2		3		4		5	
N	$\bar{X}$	SS	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
İB1	4,09	1,10	11	3,7	20	6,6	44	14,6	81	26,9	145	48,2
İB2	4,03	1,13	12	4,0	22	7,3	49	16,3	79	26,2	139	46,2
İB3	3,97	1,05	7	2,3	25	8,3	54	17,9	97	32,2	118	39,2
İB4	4,00	1,11	12	4,0	19	6,3	56	18,6	83	27,6	131	43,5
İB5	3,97	1,16	15	5,0	20	6,6	57	18,9	74	24,6	135	44,9
İB6	4,21	1,01	5	1,7	19	6,3	43	14,3	74	24,6	160	53,2
İB7	3,89	1,18	20	6,6	21	7,0	45	15,0	100	33,2	115	38,2
İB8	4,03	1,14	15	5,0	15	5,0	57	18,9	71	23,6	143	47,5
Toplam	4,02	1,11	97	4,04	161	6,68	405	16,81	659	27,36	1086	45,11

2.5.5. Yaşam Tatmini Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında yaşam tatmini ölçeğine ilişkin madde ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ve ölçekteki ifadelerle yönelik tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir.

2.5.5.1. Yaşam Tatmini Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Yaşam tatmini ölçeğinin güvenilirliğini araştırmak amacıyla 5 maddeden oluşan ölçeğin ilk olarak içsel tutarlılığı incelenmiştir. Aşağıdaki tabloda yaşam tatmini ölçeğine ait maddelerin iç tutarlılıklarını ve homojenliğini gösteren cronbach alpha katsayısının tespitine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tabloda yaşam tatmini ölçeğine ilişkin ifadeleri belirtmek amacıyla YT kodu kullanılmıştır.

Yaşam tatmini ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla yapılan analizin güvenilirlik sonuçları, analiz yöntemleri kısmında açıklanan ve kabul edilen esaslar doğrultusunda Tablo 2.16’ da sunulmuştur. Tablodaki maddeler incelendiğinde hiçbir maddeye ilişkin toplam puan korelasyonunun kesim noktası olarak alınan, 30’dan düşük olmadığı görülmektedir. Bundan dolayı ölçeğe ilişkin olarak herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasına gerek kalmamıştır. Yine tabloya bakıldığında ölçekten herhangi bir madde çıkarıldığında ölçeğin cronbach alpha güvenilirlik katsayısı önemli sayılabilecek bir ölçütte değişmemektedir. Genel olarak ankete ilişkin güvenilirlik katsayısı ,941’dir. Buda ölçeğin güvenilirlik düzeyinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunu göstermektedir. Bu yüzden ölçekte yer alan 5 maddenin birbirleri ile uyumlu olduğu ve bir bütün olarak ölçeğin güvenilirliğini sağlama açısından yeterliliğe sahip olduğu sonucuna varılabilir.

Tablo 2.16. Yaşam Tatmini Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
YT1	3,3256	1,23571	13,3821	19,870	,800	,935
YT2	3,2458	1,19973	13,4618	19,296	,899	,917
YT3	3,5150	1,15352	13,1927	20,156	,843	,927
YT4	3,4086	1,23117	13,2990	19,424	,855	,925
YT5	3,2126	1,28633	13,4950	19,364	,812	,933
ÖLÇEK GENELİ	Arit.Ort.	Stan..Sapma	Varyans	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	
	16,7076	5,49675	30,214	5	,941	

2.5.5.2. Yaşam Tatmini Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

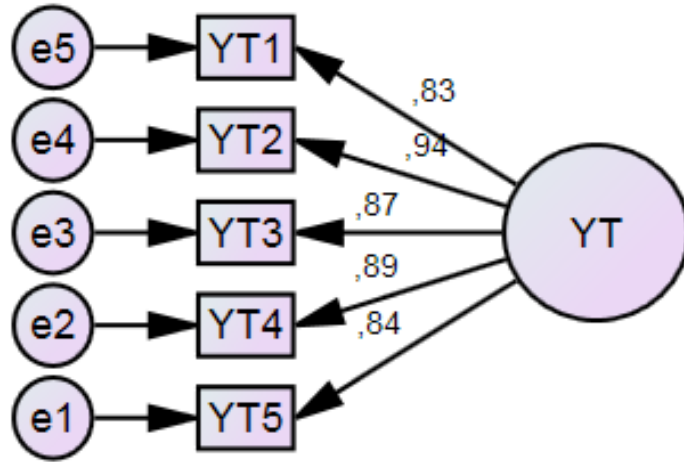
Faktör yapısının uyumunu ortaya koymak amacıyla yaşam tatmini ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Öncelikle yaşam tatmini ölçüm modelinin kestirim sonuçları incelenmiştir. Modelden elde edilen regresyon yükleri (parametre tahminleri) incelendiğinde maddelerin standardize edilmiş regresyon yükünün 0,50’den

düşük olmadığı görülmüştür. Modele ilişkin uyum değerleri yüksek olduğu için maddeler arasında modifikasyon uygulanmamıştır. Modele ilişkin uyum değerleri Tablo 2.17’de verilmiştir.

Tablo 2.17. Yaşam Tatmini Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri		Ölçüm	Sonuç
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum		
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 3$	$3 < \chi^2/sd \leq 5$	2,002	İyi Uyum
TLI	$,95 < TLI \leq 1$	$,90 < TLI \leq ,94$	,993	İyi Uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$	,058	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$,95 < CFI \leq 1$	$,90 < CFI \leq ,94$	,996	İyi Uyum
GFI	$,90 < GFI \leq 1$	$,85 < GFI \leq ,89$	,987	İyi Uyum
RMR	$<0,05$	$<0,08$	,017	İyi Uyum

Bu araştırmada kullanılan yaşam tatmini ölçeğine ilişkin faktör yapısını ifade eden modele ilişkin maddelerin faktör yükleri ise Şekil 2.5’te gösterilmiştir.



Şekil 2.5. Yaşam Tatmini Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

2.5.5.3. Yaşam Tatmini Ölçeğinin Güvenirlilik Açısından Değerlendirilmesi

Yaşam tatmini ölçeğinin CR bileşik güvenilirlik ve AVE yakınsama geçerlilik değerlerini gösteren tablo aşağıda verilmiştir. Tabloya göre CR değeri 0,70’in, AVE değeri ise 0,50’nin üzerindedir. Bu da ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 2.18. Yaşam Tatmini Ölçeğine İlişkin AVE- CR Değerleri

	Faktör Yüğü (λ)	λ^2	$1-\lambda^2$	$\sum \lambda$	$\sum \lambda^2$	$\sum 1-\lambda^2$	$(\sum \lambda)^2$	CR	AVE
YT1	0,833	0,6938	0,3061	4,371	3,8284	1,1716	19,106	0,9422	0,7656
YT2	0,938	0,8798	0,1201						
YT3	0,871	0,7586	0,2413						
YT4	0,89	0,7921	0,2079						
YT5	0,839	0,7039	0,2960						

2.5.5.4. Yaşam Tatmini Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İşgörenlerin ne ölçüde yaşam tatminine sahip olduklarının ortaya konulması araştırmamızda cevap aranacak sorulardan bir diğerini oluşturmaktadır. Bu amaçla faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yapısına ait değişkenlerin ortalamaları ve frekans dağılımları incelenmiştir *.

Tablo 2.19'a göre katılımcılar “hayatımdan memnunum” (YT3) ve “şimdiye kadar hayatta istediğim önemli şeylere sahip oldum” (YT4) şeklindeki ifadeleri daha yüksek ortalamayla değerlendirirken, “şayet hayatımı yeniden yaşama fırsatım olsaydı, hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmedim” (YT5) ve “hayat koşullarım mükemmeldir” (YT2) şeklindeki ifadeleri diğer ifadelerle göre daha düşük ortalamayla değerlendirmişlerdir. Ayrıca yaşam tatminine ilişkin 5 ifadenin ortalamasının birbirinden çokta uzaklaşmadığı söylenebilir (3,21-3,51).

Yaşam tatmini ile ilgili tanımlayıcı istatistik tablosuna genel olarak baktığımızda ise tercih edilen 1505 seçeneğin çalışanlar tarafından %50,70'i “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” şeklinde cevaplanırken, %24,12'si “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” şeklinde cevaplanmıştır. Geri kalan %25,18'lik kısmı ise kararsızlar oluşturmaktadır. Yaşam tatminine ilişkin 5 ifadenin genel ortalaması ise 3,34' tür. Bu sonuç bize araştırmamıza katılan örgütlerdeki çalışanların çok yüksek bir oranda olmasa da yaşam tatminine sahip olduğunu göstermektedir.

*Tablolardaki her bir faktöre ilişkin değişken sıralamaları faktör analizinden elde edilen sıralamaya göre verilmiştir.

Tablo 2.19. Yaşam Tatminine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKE N	$\bar{X}$	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
YT1	3,32	1,23	38	12,6	32	10,6	75	24,9	106	35,2	50	16,6
YT2	3,24	1,19	31	10,3	53	17,6	70	23,3	105	34,9	42	14,0
YT3	3,51	1,15	24	8,0	28	9,3	80	26,6	107	35,5	62	20,6
YT4	3,40	1,23	27	9,0	45	15,0	72	23,9	92	30,6	65	21,6
YT5	3,21	1,28	41	13,6	44	14,6	82	27,2	78	25,9	56	18,6
Toplam	3,34	1,22	161	10,7	202	13,42	379	25,18	488	32,42	275	18,28

2.5.6. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında psikolojik iyi oluş ölçeğine ilişkin madde ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ve ölçekteki ifadelerle yönelik tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir.

2.5.6.1. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Psikolojik iyi oluş ölçeğinin güvenilirliğini araştırmak amacıyla 8 maddeden oluşan ölçeğin ilk olarak içsel tutarlılığı incelenmiştir. Aşağıdaki tabloda psikolojik iyi oluş ölçeğine ait maddelerin iç tutarlılıklarını ve homojenliğini gösteren cronbach alpha katsayısının tespitine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tabloda psikolojik iyi oluş ölçeğine ilişkin ifadeleri belirtmek amacıyla PİO kodu kullanılmıştır.

Psikolojik iyi oluş ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla yapılan analizin sonuçları, analiz yöntemleri kısmında açıklanan ve kabul edilen esaslar doğrultusunda Tablo 2.20’de sunulmuştur. Tablodaki maddeler incelendiğinde hiçbir maddeye ilişkin toplam puan korelasyonunun kesim noktası olarak alınan, 30’dan düşük olmadığı görülmektedir. Bundan dolayı ölçeğe ilişkin olarak herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasına gerek kalmamıştır. Yine tabloya bakıldığında ölçekten herhangi bir madde çıkarıldığında ölçeğin cronbach alpha güvenilirlik katsayısı önemli sayılabilecek bir ölçütte değişmemektedir. Genel olarak ankete ilişkin güvenilirlik katsayısı ,922’dir. Bu da ölçeğin güvenilirlik düzeyinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunu göstermektedir. Bu yüzden ölçekte yer alan 8 maddenin birbirleri ile uyumlu olduğu ve

bir bütün olarak ölçeğin güvenilirliğini sağlama açısından yeterliliğe sahip olduğu sonucuna varılabilir.

Tablo 2.20. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
PİO1	3,7010	1,15915	27,3256	32,287	,666	,919
PİO2	3,7309	1,01850	27,2957	32,589	,754	,911
PİO3	3,8472	,96776	27,1794	33,034	,758	,910
PİO4	3,9236	,96478	27,1030	33,026	,761	,910
PİO5	4,0432	,92455	26,9834	33,296	,773	,910
PİO6	3,9236	1,01200	27,1030	32,533	,766	,910
PİO7	3,8239	1,07961	27,2027	32,135	,743	,912
PİO8	4,0332	,94810	26,9934	33,687	,710	,914
ÖLÇEK GENEL İ	Arit.Ort.	Stan..Sapma	Varyans	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	
	31,0266	6,51147	42,399	8	,922	

2.5.6.2. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

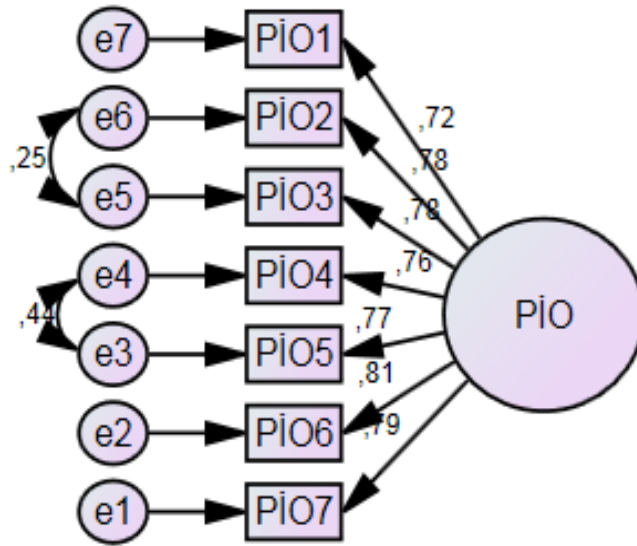
Faktör yapısının uyumunu ortaya koymak amacıyla psikolojik iyi oluş ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Öncelikle psikolojik iyi oluş ölçüm modelinin kestirim sonuçları incelenmiştir. Modelden elde edilen regresyon yükleri (parametre tahminleri) incelendiğinde maddelerin standardize edilmiş regresyon yükünün 0,50'den düşük olmadığı görülmüştür. Ancak psikolojik iyi oluş ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde PİO8 diğer maddeler ile yüksek sayılabilecek ölçüde korelasyona sahip olduğu ve bu madde ölçekten çıkarıldığında ölçeğin uyum değerlerinin oldukça iyileşeceği belirlenmiştir. Bu tespitler ışığında ilgili madde ölçekten çıkarılmıştır. Bunun yanı sıra PİO2 ve PİO3 ile PİO4 ve PİO5 maddeleri arasında modifikasyon yapıldığı takdirde ki-kare değerinin yükseleceği ve uyum değerlerinin artacağı görülmüştür. Ayrıca bu maddelere ilişkin ifadeler incelendiğinde bu ifadelerin birbirine oldukça benzer

değerlendirmeyi ortaya koymaya yönelik olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle PİO2 ve PİO3 ile PİO4 ve PİO5 maddeleri arasında modifikasyon uygulanmıştır. Modifikasyon yapıldıktan sonra modele ilişkin uyum değerleri Tablo 2.21.' de verilmiştir.

Tablo 2.21. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri		Ölçüm	Sonuç
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum		
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 3$	$3 < \chi^2/sd \leq 5$	2,211	İyi Uyum
TLI	$,95 < TLI \leq 1$	$,90 < TLI \leq ,94$	,981	İyi Uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$	,064	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$,95 < CFI \leq 1$	$,90 < CFI \leq ,94$	,989	İyi Uyum
GFI	$,90 < GFI \leq 1$	$,85 < GFI \leq ,89$	,976	İyi Uyum
RMR	$<0,05$	$<0,08$	,025	İyi Uyum

Bu araştırmada kullanılan psikolojik iyi oluş ölçeğine ilişkin faktör yapısını ifade eden modele ilişkin maddelerin faktör yükleri ise Şekil 2.6.'da gösterilmiştir.



Şekil 2.6. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

2.5.6.3. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğinin Güvenirlik Açısından Değerlendirilmesi

Psikolojik iyi oluş ölçeğinin CR bileşik güvenilirlik ve AVE yakınsama geçerlilik değerlerini gösteren tablo aşağıda verilmiştir. Tabloya göre CR değeri 0,70'in, AVE değeri ise 0,50'nin üzerindedir. Bu da ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 2.22. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin AVE- CR Değerleri

	Faktör Yüğü (λ)	λ^2	$1 - \lambda^2$	$\sum \lambda$	$\sum \lambda^2$	$\sum 1 - \lambda^2$	$(\sum \lambda)^2$	CR	AVE
PİO1	,718	0,5155	0,4844	5,405	4,1780	2,8219	29,214	0,9119	0,5968
PİO2	,779	0,6068	0,3931						
PİO3	,779	0,6068	0,3931						
PİO4	,762	0,5806	0,4193						
PİO5	,770	0,5929	0,4071						
PİO6	,806	0,6496	0,3503						
PİO7	,791	0,6256	0,3743						

2.5.6.4. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İşgörenlerin ne ölçüde psikolojik iyi oluş anlayışı sergilediklerinin ortaya konulması araştırmamızda cevap aranacak sorulardan birisini oluşturmaktadır. Bu amaçla faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yapısına ait değişkenlerin ortalamaları ve frekans dağılımları incelenmiştir *.

Tablo 2.23'te görüldüğü gibi katılımcılar “benim için önemli olan faaliyetlerde yeterli ve yetenekliyim” (PİO5), “başkalarının mutluluğuna ve iyi olmasına aktif olarak katkıda bulunurum” (PİO4) ve “ben iyi bir insanım ve iyi bir hayat yaşıyorum” (PİO6) şeklindeki ifadeleri diğer ifadelerle göre daha yüksek ortalama ile değerlendirirken “amacı ve anlamı olan bir hayat sürüyorum” (PİO1) ve “sosyal ilişkilerim, beni destekleyici ve tatmin edicidir” (PİO2) şeklindeki ifadeleri diğer ifadelerle göre daha düşük ortalama ile değerlendirmişlerdir.. Ayrıca psikolojik iyi oluşa ilişkin 7 ifadenin ortalamasının birbirine yakın olduğu söylenebilir (3,70-4,04).

*Tablolardaki her bir faktöre ilişkin değişken sıralamaları faktör analizinden elde edilen sıralamaya göre verilmiştir.

Psikolojik iyi oluş ile ilgili tanımlayıcı istatistik tablosuna genel olarak baktığımızda ise tercih edilen 2107 seçeneğin çalışanlar tarafından %67,31’i “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” şeklinde cevaplanırken, %8,85’i “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” şeklinde cevaplanmıştır. Geri kalan %23,87’lik kısmı ise kararsızlar oluşturmaktadır. Psikolojik iyi oluşa ilişkin 7 ifadenin genel ortalaması ise 3,85’ tir. Bu sonuç bize araştırmamıza katılan çalışanların yüksek bir düzeyde psikolojik olarak iyi oluş hissine sahip olduklarını göstermektedir.

Tablo 2.23. Psikolojik İyi Oluşa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN			1		2		3		4		5	
	$\bar{X}$	SS	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
PİO1	3,70	1,15	23	7,6	19	6,3	65	21,6	112	37,2	82	27,2
PİO2	3,73	1,01	12	4,0	16	5,3	87	28,9	112	37,2	74	24,6
PİO3	3,84	,96	6	2,0	19	6,3	74	24,6	118	39,2	84	27,9
PİO4	3,92	,96	8	2,7	13	4,3	65	21,6	123	40,9	92	30,6
PİO5	4,04	,92	5	1,7	11	3,7	59	19,6	117	38,9	109	36,2
PİO6	3,92	1,01	8	2,7	13	4,3	79	26,2	95	31,6	106	35,2
PİO7	3,82	1,07	11	3,7	22	7,3	74	24,6	96	31,9	98	32,6
Toplam	3,85	1,01	73	3,49	113	5,36	503	23,87	773	36,70	645	30,61

2.6. HİPOTEZ TESTLERİ

Araştırmamıza temel oluşturan hipotezleri test etmek ve ahlaki liderlik, psikolojik sermaye, işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş arasında nasıl bir ilişki olduğunu belirlemek için öncelikle korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini veya derecesini ölçen bir yöntemdir. Değişkenler arasında ilişki yoksa “r” harfi ile gösterilen korelasyon kat sayısı 0, aynı yönlü tam ilişki varsa +1, aksi yönlü tam bir ilişki varsa -1 olur (Köksal, 1994: 377).

Tablo 2.24.’ te ahlaki liderlik, psikolojik sermaye, işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon katsayıları verilmektedir. Tablodan da izlenebileceği gibi ahlaki liderliğin işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş ile aralarında anlamlı bir ilişki vardır. Yine tablo incelendiğinde ahlaki liderliğin aracı değişken olan psikolojik sermaye ile de arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ahlaki liderlikle, psikolojik sermaye ($r=.597$), işe bağlanma

($r=,399$), yaşam tatmini ($r=,252$) ve psikolojik iyi oluş ($r=,249$) ile arasındaki ilişki pozitif yönlü olup ilişkinin gücü ise %99 düzeyinde anlamlıdır. Bu veriler, yöneticilerin ahlaki liderlik davranışı göstermesinin çalışanların, psikolojik sermaye düzeylerini, işe bağlanmalarını, yaşam tatminlerini ve psikolojik olarak iyi oluşlarını olumlu etkileyeceği şeklinde yorumlanabilir.

Aracı değişken olan psikolojik sermaye düzeyleri ile işe bağlanma ($r=,488$), yaşam tatmini ($r=,279$) ve psikolojik iyi oluşları ($r=,471$) arasında %99 önem düzeyinde pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Buradan çıkarabileceğimiz sonuç; çalışanlar örgütlerine daha fazla güvendikleri, umutlu ve iyimser oldukları sürece işe bağlanmaları artacak, örgüte daha fazla tutunacak, yaşantılarından memnun olacak ve psikolojik açıdan daha iyi hissedecekleri şeklinde olabilir.

Tablo 2.24. Değişkenler Arasındaki İlişki

Faktörler	X	SS	1	2	3	4	5
1-Ahlaki Liderlik	3,95	,920	1				
2-Psikolojik Sermaye	4,04	,724	,597**	1			
3-İşe Bağlanma	4,02	,929	,399**	,488**	1		
4-Yaşam Tatmini	3,34	1,09	,252**	,279**	,345**	1	
5-Psikolojik İyi Oluş	3,87	,814	,249**	,471**	,417**	,575**	1

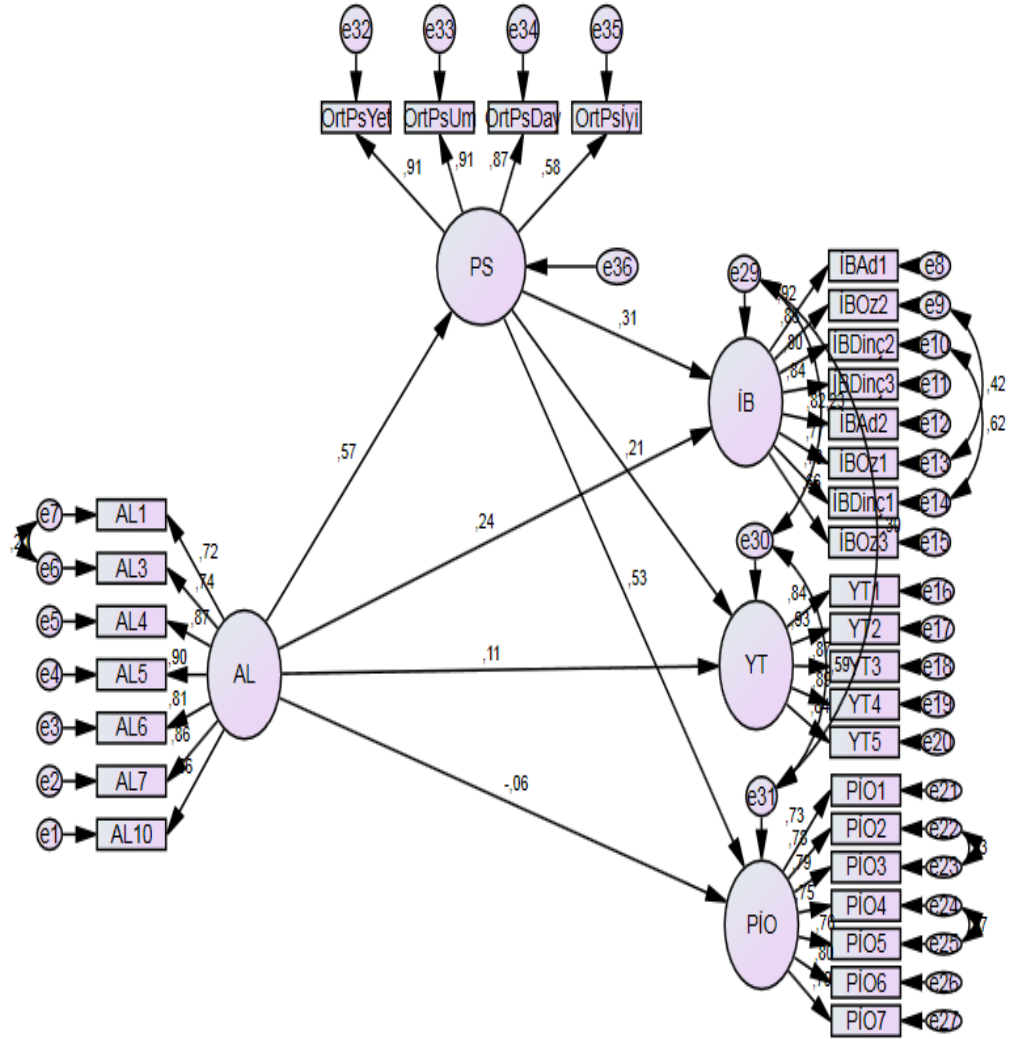
* $p<0,05$ ** $p<0,01$

2.6.1. Yapısal Denklik Modelinin Analizi ve Örtük Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Ortaya Konulması

Araştırmamızdaki değişkenlerin istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilere sahip olup olmadıklarının ortaya konulması için yapısal denklik modeli testinden yararlanılmıştır. Bu amaçla daha önce belirlenen araştırmanın yapısal modeli AMOS programı yardımıyla analize tabi tutulmuştur. Modelin geçerliliğini test etmek amacıyla uyum iyiliği istatistikleri ve hipotezler doğrultusunda değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Değişkenler arası ilişkiler test edilirken aracılık rollerinin geçerliliğinin ortaya konulmasında bootstrap yönteminden de yararlanılmıştır. Bootstrap yönteminde örneklem 1000 değerinde artırılmış, güven aralıklarını %90 seviyesinde veren (Bias-corrected confidence intervals) yöntemi seçilmiş ve Bootfaktor olarak 1 değeri tercih edilmiştir.

Araştırmamızda aracı değişkenin etkisini test etmek için öncelikle aracı değişken modelden çıkarılarak bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni ne ölçüde yordadığı incelenmiştir. Daha sonra bootstrap yöntemi kullanılarak aracı değişkenin etkisinin anlam düzeyi değerlendirilmiştir.

Araştırmanın temel modelinde ahlaki liderlik dışsal değişken, işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş şeklindeki örtük değişkenler ise içsel değişken olarak ele alınmıştır. Temel modelde psikolojik sermaye modele aracı değişken olarak eklenmiştir. Araştırmamızda, en fazla olabilirlik kestirim yöntemi uygulanmıştır. Çünkü bu yöntem verilerin istatistikî açıdan normal dağılım gösterdiği durumlar için uygun bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Şekil 2.7’de bootstrapping yöntemi kullanılarak AMOS programında test edilen modelin kestirim sonuçları gösterilmektedir.



Şekil 2.7. Standardize Edilmiş Kestirim Sonuçlarının Model Üzerinde Gösterilmesi

Modelde AL: Ahlaki liderlik, PS: Psikolojik Sermaye, İB: İşe Bağlanma, YT: Yaşam Tatmini ve PİO: Psikolojik İyi Oluşu temsil etmektedir.

Şekildeki elipsler örtük değişkenleri (araştırmadaki faktörleri); dikdörtgenler gözlenen değişkenleri (faktörleri oluşturan ifadeleri); tek yönlü oklar bir faktörün diğer faktöre etkisini ortaya koymaktadır.

Modelin uyum indeksleri incelendiğinde uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir (Bakınız Tablo 2.25).

Tablo 2.25. Uyum İndekslerine İlişkin Değer Aralıkları

İndeksler	Referans Değeri		Ölçüm	Sonuç
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum		
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 3$	$3 < \chi^2/sd \leq 5$	2,014	İyi Uyum
TLI	$,95 < TLI \leq 1$	$,90 < TLI \leq ,94$	,938	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$	,058	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$,95 < CFI \leq 1$	$,90 < CFI \leq ,94$	,944	İyi Uyum
GFI	$,90 < GFI \leq 1$	$,85 < GFI \leq ,89$	,853	Kabul Edilebilir Uyum
RMR	$<0,05$	$<0,08$	,074	Kabul Edilebilir Uyum

Hipotezler test edilirken modelin kestirim sonuçlarına ilişkin değerler Tablo 2.26’da verilmiştir. Tablodan da izlenebileceği gibi, ahlaki liderlik davranışının psikolojik sermaye ve işe bağlanma üzerindeki etkisi anlamlı iken, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisi anlamlı görülmemiştir. Psikolojik sermayenin işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş üzerine etkisi %99 önem düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 2.26. Yapısal Modelin Kestirim Sonuçları

H. NO	YORDANAN DEĞİŞKEN	YORDAYAN DEĞİŞKEN	Standardize R. Y.	S.H.	T DEĞERİ (CR TERİMİ)	P
H1	PS	← AL	,565	,094	7,710	,000
H2	İB	← AL	,236	,119	3,294	,000
H3	YT	← AL	,109	,127	-1,462	,144
H4	PİO	← AL	-,061	,099	-,869	,385
H5	İB	← PS	,311	,090	4,484	,000
H6	YT	← PS	,207	,099	2,775	,006
H7	PİO	← PS	,530	,084	6,879	,000

Aracı değişkenler açısından modeldeki doğrudan etkiler, dolaylı etkiler ve toplam etkiler Tablo 2.27’de gösterilmiştir. Tablodan da izlenebileceği gibi ahlaki liderliğin işe bağlanma üzerine etkisinde psikolojik sermayenin aracı rolü vardır. Çünkü ahlaki liderlik ile işe bağlanma arasında doğrudan etki (,176) olmasının yanında, ahlaki liderlik ile işe bağlanma arasındaki psikolojik sermaye aracılığıyla aktarılan dolaylı etkisi vardır (,236) ve bu dolaylı etki ahlaki liderlikle işe bağlanma arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracı rol oynadığının göstergesidir.

Benzer şekilde ahlaki liderliğin yaşam tatmini üzerine etkisinde psikolojik sermayenin aracı rolü vardır. Çünkü ahlaki liderlik ile yaşam tatmini arasında doğrudan etki (,117) olmasının yanında, ahlaki liderlik ile yaşam tatmini arasındaki psikolojik sermaye aracılığıyla aktarılan dolaylı etkisi vardır (,109) ve bu dolaylı etki ahlaki liderlikle yaşam tatmini arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracı rol oynadığına işaret etmektedir.

Ahlaki liderliğin psikolojik iyi oluş üzerine etkisinde psikolojik sermayenin aracı rolü incelendiğinde diğer faktörlerde olduğu gibi burada da psikolojik sermayenin aracı rolü vardır. Çünkü ahlaki liderlik ile psikolojik iyi oluş arasında doğrudan etki (,299) olmasının yanında, ahlaki liderlik ile psikolojik iyi oluş arasındaki psikolojik sermaye aracılığıyla aktarılan dolaylı etkisi vardır (-,061) ve bu dolaylı etki ahlaki liderlikle psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracı rol oynadığını ortaya koyabilir.

Tablo 2.27. Örtük Değişkenlerin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri

Değişkenler	Etkiler	AL	PS	İB	YT	PİO
PS	Doğrudan	,565	,000	,000	,000	,000
	Dolaylı	,000	,000	,000	,000	,000
	Toplam	,565	,000	,000	,000	,000
İB	Doğrudan	,176	,311	,000	,000	,000
	Dolaylı	,236	,000	,000	,000	,000
	Toplam	,412	,311	,000	,000	,000
YT	Doğrudan	,117	,207	,000	,000	,000
	Dolaylı	,109	,000	,000	,000	,000
	Toplam	,226	,207	,000	,000	,000
PİO	Doğrudan	,299	,530	,000	,000	,000
	Dolaylı	-,061	000	,000	,000	,000
	Toplam	,238	,530	,000	,000	,000

H1. Çalışanların ahlaki liderlik algıları psikolojik sermaye düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir.

Çalışanların ahlaki liderlik algısı ile psikolojik sermaye arasındaki etkileşimi gösteren sonuçlar Tablo 2.26. ve Tablo 2.27.' de gösterilmiştir. Bulgular çalışanların ahlaki liderlik algısının psikolojik sermaye düzeyini %99 önem düzeyinde anlamlı olarak etkilediğini ortaya koymaktadır (,565 ve $p=,000$).

Tüm bu veriler doğrultusunda çalışanların ahlaki liderlik algısı psikolojik sermayelerini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu durumda H₁'in desteklendiği söylenebilir.

H2. Çalışanların ahlaki liderlik algıları işe bağlanma düzeylerini düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir.

İşgörenlerin ahlaki liderlik algısı ile işe bağlanma arasındaki etkileşimi gösteren sonuçlar Tablo 2.26. ve Tablo 2.27.' de gösterilmiştir. Bulgular çalışanların ahlaki liderlik algısının işe bağlanmalarını %99 önem düzeyinde anlamlı olarak etkilediğini ortaya koymaktadır (,236 ve $p=,000$). Bununla birlikte işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluşun içsel (bağımlı), ahlaki liderliğin ise dışsal değişken olarak ele alındığı bir model oluşturularak ahlaki liderlik ile işe bağlanma arasındaki ilişki de incelenmiştir. Başka bir ifade ile ahlaki liderlik ile işe bağlanma arasındaki ilişkiye psikolojik sermaye değişkeni göz ardı edilerek de bakılmıştır. Bu durumda ahlaki liderlik algısının işe bağlanma üzerindeki etkisi çok daha anlamlıdır (,411 ve $p=000$). Bu veriler göstermektedir ki modele psikolojik sermaye değişkeni girdiğinde ahlaki liderliğin işe bağlanma üzerindeki etkisi azalmaktadır. Ahlaki liderliğin işe bağlanma üzerine etkisini gösteren model, modele ilişkin uyum indeksi sonuçları ve bu modele ilişkin standardize edilmiş faktör yükleri EK-4'de sunulmuştur.

Tüm bu veriler doğrultusunda çalışanların ahlaki liderlik algısı işe bağlanmalarını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu durumda H₂'nin desteklendiği söylenebilir.

H3. Çalışanların ahlaki liderlik algıları yaşam tatmini düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir.

Modelimizde çalışanların ahlaki liderlik algısı ile yaşam tatmini arasındaki etkileşimi gösteren sonuçlar Tablo 2.26. ve Tablo 2.27.' de gösterilmiştir. Bulgular

Çalışanların ahlaki liderlik algılarının yaşam tatminlerini ilgili önem düzeylerinde anlamlı olarak etkilemediğini ortaya koymaktadır (,109 ve $p=,144$). Bununla birlikte işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluşun içsel (bağımlı), ahlaki liderliğin ise dışsal değişken olarak ele alındığı bir model oluşturularak ahlaki liderlik ile yaşam tatmini arasındaki ilişki de incelenmiştir. Başka bir ifade ile ahlaki liderlik ile yaşam tatmini arasındaki ilişkiye psikolojik sermaye değişkeni göz ardı edilerek de bakılmıştır. Bu durumda ahlaki liderlik algısının yaşam tatmini üzerindeki etkisi anlamlıdır (,225 ve $p=000$). Bu veriler göstermektedir ki modele psikolojik sermaye değişkeni girdiğinde ahlaki liderliğin yaşam tatmini üzerindeki etkisi ortadan kalkmaktadır. Ahlaki liderliğin yaşam tatmini üzerine etkisini gösteren model, modele ilişkin uyum indeksi sonuçları ve bu modele ilişkin standardize edilmiş faktör yükleri EK-4’de sunulmuştur.

Tüm bu veriler doğrultusunda çalışanların ahlaki liderlik algısı yaşam tatminlerini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu durumda H_3 ’n desteklendiği söylenebilir.

H4. Çalışanların ahlaki liderlik algıları psikolojik iyi oluş düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir.

Çalışanların ahlaki liderlik algısı ile psikolojik iyi oluş arasındaki etkileşimi gösteren sonuçlar Tablo 2.26. ve Tablo 2.27.’ de gösterilmiştir. Bulgular alışanların ahlaki liderlik algılarının psikolojik iyi oluşlarını ilgili önem düzeylerinde anlamlı olarak etkilemediğini ortaya koymaktadır (-,061 ve $p=385$). Bununla birlikte işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluşun içsel (bağımlı), ahlaki liderliğin ise dışsal değişken olarak ele alındığı bir model oluşturularak ahlaki liderlik ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişki de incelenmiştir. Başka bir ifade ile ahlaki liderlik ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkiye psikolojik sermaye değişkeni göz ardı edilerek de bakılmıştır. Bu durumda ahlaki liderlik algısının psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisi anlamlıdır (,233 ve $p=000$). Bu veriler göstermektedir ki modele psikolojik sermaye değişkeni girdiğinde ahlaki liderliğin psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisi ortadan kalkmaktadır. Ahlaki liderliğin psikolojik iyi oluş üzerine etkisini gösteren model, modele ilişkin uyum indeksi sonuçları ve bu modele ilişkin standardize edilmiş faktör yükleri EK-4’de sunulmuştur.

Tüm bu veriler doğrultusunda çalışanların ahlaki liderlik algısı psikolojik iyi oluşu olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu durumda H₄'ün desteklendiği söylenebilir.

H₅. Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri işe bağlanma düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir.

Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile işe bağlanma arasındaki etkileşimi gösteren sonuçlar Tablo 2.26. ve Tablo 2.27.' de gösterilmiştir. Bulgular çalışanların psikolojik sermayelerinin işe bağlanma düzeyini %99 önem düzeyinde anlamlı olarak etkilediğini ortaya koymaktadır (,311 ve $p=,000$). Bununla birlikte işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluşun içsel (bağımlı), psikolojik sermaye ise dışsal değişken olarak ele alındığı bir model oluşturularak psikolojik sermaye ile işe bağlanma arasındaki ilişki de incelenmiştir. Başka bir ifade ile aracı değişken olan psikolojik sermaye bağımsız değişken olarak ele alınmış ve ahlaki liderlik göz ardı edilmiştir. Bu durumda psikolojik sermayenin işe bağlanma üzerindeki etkisi çok daha anlamlıdır (,444 ve $p=0,000$). Bu veriler göstermektedir ki modele ahlaki liderlik değişkeni girdiğinde psikolojik sermayenin işe bağlanma üzerindeki etkisi azalmaktadır. Psikolojik sermayenin işe bağlanma üzerine etkisini gösteren model, modele ilişkin uyum indeksi sonuçları ve bu modele ilişkin standardize edilmiş faktör yükleri EK-5'de sunulmuştur.

Tüm bu veriler doğrultusunda çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri işe bağlanma düzeylerini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu durumda H₅'in desteklendiği söylenebilir.

H₆. Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri yaşam tatmini düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir.

Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile yaşam tatmini arasındaki etkileşimi gösteren sonuçlar Tablo 2.26. ve Tablo 2.27.' de gösterilmiştir. Bulgular çalışanların psikolojik sermayelerinin yaşam tatmini düzeyini %99 önem düzeyinde anlamlı olarak etkilediğini ortaya koymaktadır (,207 ve $p=,000$). Bununla birlikte işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluşun içsel (bağımlı), psikolojik sermaye ise dışsal değişken olarak ele alındığı bir model oluşturularak psikolojik sermaye ile yaşam tatmini arasındaki ilişki de incelenmiştir. Başka bir ifade ile aracı değişken olan psikolojik sermaye bağımsız değişken olarak ele alınmış ve ahlaki liderlik göz ardı edilmiştir. Bu

durumda psikolojik sermayenin yaşam tatmini üzerindeki etkisi daha anlamlıdır (,268 ve $p=000$). Bu veriler göstermektedir ki modele ahlaki liderlik değişkeni girdiğinde psikolojik sermayenin yaşam tatmini üzerindeki etkisi azalmaktadır. Psikolojik sermayenin yaşam tatmini üzerine etkisini gösteren model, modele ilişkin uyum indeksi sonuçları ve bu modele ilişkin standardize edilmiş faktör yükleri EK-5’de sunulmuştur.

Tüm bu veriler doğrultusunda çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri yaşam tatmini düzeylerini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu durumda H_6 ’nın desteklendiği söylenebilir.

H7. Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri psikolojik iyi oluş düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir.

Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile psikolojik iyi oluş arasındaki etkileşimi gösteren sonuçlar Tablo 2.26. ve Tablo 2.27.’ de gösterilmiştir. Bulgular çalışanların psikolojik sermayelerinin psikolojik iyi oluş düzeyini %99 önem düzeyinde anlamlı olarak etkilediğini ortaya koymaktadır (,530 ve $p=,000$). Bununla birlikte işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluşun içsel (bağımlı), psikolojik sermaye ise dışsal değişken olarak ele alındığı bir model oluşturularak psikolojik sermaye ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişki de incelenmiştir. Başka bir ifade ile aracı değişken olan psikolojik sermaye bağımsız değişken olarak ele alınmış ve ahlaki liderlik göz ardı edilmiştir. Bu durumda psikolojik sermayenin psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisi de anlamlıdır (,494 ve $p=000$). Psikolojik sermayenin psikolojik iyi oluş üzerine etkisini gösteren model, modele ilişkin uyum indeksi sonuçları ve bu modele ilişkin standardize edilmiş faktör yükleri EK-5’de sunulmuştur.

Tüm bu veriler doğrultusunda çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri psikolojik iyi oluş düzeylerini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu durumda H_7 ’nin desteklendiği söylenebilir.

H8-9-10: Çalışanların ahlaki liderlik algılarının işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş üzerine etkisinde psikolojik sermaye düzeyleri aracı rol oynamaktadır.

Psikolojik sermaye değişkeninin aracı rolünü ölçmek için öncelikle aracısız doğrudan etkiler ve aracılı doğrudan etkiler incelenmiş ve daha sonra bootstrap yöntemi

ile aracı değişkenlerin dolaylı etkilerinin anlamlılık düzeyi test edilmiştir. Test sonuçlarına ilişkin veriler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 2.28. Aracı Değişkenlerin Anlamlılık Düzeyi

H.No	İlişki	Aracısız Doğrudan etki	Aracılı Doğrudan Etki	Dolaylı Etki
H ₈	AL-PS-İB	,411 (,000)	,236 (,000)	,007 (anlamli kısmi aracı)
H ₉	AL-PS-YT	,225 (,000)	,109 (,144)	,014 (anlamli tam aracı)
H ₁₀	AL-PS-PİO	,233 (,000)	-,061 (,385)	,015 (anlamli tam aracı)

H₈. Çalışanların ahlaki liderlik algılarının işe bağlanma üzerine etkisinde psikolojik sermaye düzeyleri aracı rol oynamaktadır.

Psikolojik sermaye bağlamında ahlaki liderliğin işe bağlanmaya etkisi incelenirken öncelikle psikolojik sermaye aracı değişkeni modelden çıkarılarak ahlaki liderliğin işe bağlanmaya doğrudan etkisine bakılmıştır. Bu etki %99 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur (,411 ve p=000). Bu modele ilişkin veriler EK-4’de sunulmuştur.

Daha sonra aracı değişken olan psikolojik sermaye modele eklenerek analiz yenilenmiştir. Bu durumda da ahlaki liderliğin işe bağlanmaya olan etkisi %99 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur (,236 ve p=,000). EK-4’den de izlenebileceği gibi ahlaki liderliğin işe bağlanma üzerine aracısız doğrudan etkisi anlamlıdır. Buna karşın aracı değişken olan psikolojik sermaye modele eklendiğinde ahlaki liderliğin işe bağlanma üzerine etkisi azalmıştır. Bootstrap testi sonucuna göre de aracı değişkenin etkisi anlamlı çıkmıştır. Aracı değişkenin modele eklenmesiyle ahlaki liderliğin işe bağlanmaya etkisinin ortadan kalkmaması veya sadece azalması psikolojik sermayenin ahlaki liderlik ve işe bağlanma arasındaki etkileşimde kısmi bir aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu durumu ahlaki liderliğin hem doğrudan hem de psikolojik sermaye üzerinden işe bağlanmayı etkilediği şeklinde de yorumlamak mümkündür. Zira bootstrap testi sonucuna göre de aracılık etkisi anlamlıdır (Tablo 2.28.)

Bu veriler ışığı altında H₈’in kısmen desteklendiği söylenebilir.

H₉. Çalışanların ahlaki liderlik algılarının yaşam tatmini üzerine etkisinde psikolojik sermaye düzeyleri aracı rol oynamaktadır.

Psikolojik sermaye bağlamında ahlaki liderliğin yaşam tatminine etkisi incelenirken öncelikle psikolojik sermaye aracı değişkeni modelden çıkarılarak ahlaki liderliğin yaşam tatminine doğrudan etkisine bakılmıştır. Bu etki %99 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($t=2,225$ ve $p=0,000$). Bu modele ilişkin veriler EK- 4’de sunulmuştur.

Daha sonra aracı değişken olan psikolojik sermaye modele eklenerek analiz yenilenmiştir. Bu durumda da ahlaki liderliğin yaşam tatminine olan etkisi anlamlı bulunmamıştır ($t=1,109$ ve $p=0,114$). EK-4’den de izlenebileceği gibi ahlaki liderliğin yaşam tatmini üzerine aracısız doğrudan etkisi anlamlıdır. Buna karşın aracı değişken olan psikolojik sermaye modele eklendiğinde ahlaki liderliğin yaşam tatmini üzerine etkisi azalmış ve anlamlılığını yitirmiştir. Bootstrap testi sonucuna göre de aracı değişkenin etkisi anlamlı çıkmıştır. Aracı değişkenin modele eklenmesiyle ahlaki liderliğin yaşam tatminine etkisinin anlamlılığını yitirmesi psikolojik sermayenin ahlaki liderlik ve yaşam tatmini arasındaki etkileşimde tam bir aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu durumu ahlaki liderliğin hem doğrudan hem de psikolojik sermaye üzerinden yaşam tatminini etkilediği şeklinde de yorumlamak mümkündür. Zira bootstrap testi sonucuna göre de aracılık etkisi anlamlıdır (Tablo 2.28.).

Bu veriler ışığı altında H_9 ’un desteklendiği söylenebilir.

H₁₀. Çalışanların ahlaki liderlik algılarının psikolojik iyi oluş üzerine etkisinde psikolojik sermaye düzeyleri aracı rol oynamaktadır.

Psikolojik sermaye bağlamında ahlaki liderliğin psikolojik iyi oluşa etkisi incelenirken öncelikle psikolojik sermaye aracı değişkeni modelden çıkarılarak ahlaki liderliğin psikolojik iyi oluşa doğrudan etkisine bakılmıştır. Bu etki %99 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($t=2,233$ ve $p=0,000$). Bu modele ilişkin veriler EK-4’de sunulmuştur.

Daha sonra aracı değişken olan psikolojik sermaye modele eklenerek analiz yenilenmiştir. Bu durumda da ahlaki liderliğin psikolojik iyi oluşa olan etkisi anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,061$ ve $p=0,385$). EK-4’den de izlenebileceği gibi ahlaki liderliğin psikolojik iyi oluş üzerine aracısız doğrudan etkisi anlamlıdır. Buna karşın aracı değişken olan psikolojik sermaye modele eklendiğinde ahlaki liderliğin psikolojik iyi oluş üzerine etkisi azalmış ve anlamlılığını yitirmiştir. Bootstrap testi sonucuna göre de aracı değişkenin etkisi anlamlı çıkmıştır. Aracı değişkenin modele eklenmesiyle ahlaki liderliğin psikolojik iyi oluşa etkisinin anlamlılığını yitirmesi psikolojik sermayenin

ahlaki liderlik ve psikolojik iyi oluş arasındaki etkileşimde tam bir aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu durumu ahlaki liderliğin hem doğrudan hem de psikolojik sermaye üzerinden psikolojik iyi oluş etkilediği şeklinde de yorumlamak mümkündür. Zira bootstrap testi sonucuna göre de aracılık etkisi anlamlıdır (Tablo 2.28).

Bu veriler ışığı altında H_{10} 'un desteklendiği söylenebilir.

2.6.2. Psikolojik Sermayenin İşe Bağlanma, Yaşam Tatmini ve Psikolojik İyi oluş Üzerine Düzenleyici Etkisi

Ahlaki liderliğin işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş değişkenleri üzerine düzenleyici etkisinde psikolojik sermayenin rolünü ortaya koymak için bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin düzenleyici etkisi de incelenmiştir. Bu amaçla öncelikle kümeleme analizi yapılarak psikolojik sermaye düzeylerine göre örneklem 3 gruba ayrılmıştır.

Kümeleme analizi, örnekleme, bazı özellikler açısından benzerliklerine göre sınıflayan bir analiz türüdür. Bu analizin temel amacı birbirine benzeyen araştırma birimlerini kapsayan kümeleri bulmaktır (Kurtuluş, 2004: 409). Araştırmamızda K-Ortalamalar yöntemi kullanılmıştır. Kümeleme analiz sonucunda psikolojik sermaye düzeylerine göre çalışanlar 3 küme altında toplanmıştır. Birinci kümede 33 örnek yer almıştır. Bu kümeye ilişkin psikolojik sermayenin genel ortalaması 2,55 tir. Toplam 140 örneklemin yer aldığı ikinci kümenin psikolojik sermaye ortalaması 4,63 tür. Üçüncü küme ise psikolojik sermaye açısından 3.77 lik bir ortalama sahip olup 128 örneği kapsamaktadır. Ortamalar göz önünde bulundurularak 1. küme düşük, 2. küme yüksek 3. küme ise orta psikolojik sermaye düzeyine sahip olan örneklem olarak isimlendirilmiştir.

Öncelikle 3 küme açısından değişkenler ilişkin ortalamalar incelenmiş ve ortalamalar arasında bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Aşağıdaki tablodan da izlenebileceği gibi psikolojik sermaye ortalaması yüksek olan gruba ilişkin ahlaki liderlik, işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş ortalamaları da diğer gruplara oranla daha yüksek gözükmektedir. Değişkenler arasındaki ortalama farklılıklarının anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analiz

yapılmıştır. Tablo 2.29’ da görüldüğü gibi tek yönlü varyans analizi verilerine göre ortalamalar arasındaki fark anlamlıdır.

Tablo 2.29. Kümeler Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

<i>Faktör</i>		<i>Ortalama</i>	<i>Stand. Sapma</i>	<i>F</i>	<i>Önem Düz. (Sig)</i>
Ahlaki Liderlik	Düşük	2,73	,90	64,69	,000
	Yüksek	4,37	,73		
	Orta	3,80	,77		
Psikolojik Sermaye	Düşük	2,55	,41	775,97	,000
	Yüksek	4,63	,26		
	Orta	3,77	,28		
İşe Bağlanma	Düşük	3,27	,94	47,571	,000
	Yüksek	4,49	,61		
	Orta	3,70	,95		
Yaşam Tatmini	Düşük	2,75	1,17	9,120	,000
	Yüksek	3,58	1,14		
	Orta	3,23	,94		
Psikolojik İyi Oluş	Düşük	3,22	,98	32,57	,000
	Yüksek	4,21	,72		
	Orta	3,67	,68		

Tek yönlü varyans analiziyle ortalamalar arasındaki farkın anlamlılığı belirlendikten sonra farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için LSD analizi yapılmıştır. LSD analizi verilerine göre tüm grup ortalamaları birbirinden ilgili istatistiksel önem düzeylerinde farklılaşmıştır. Bu veriler psikolojik sermaye düzeyi daha yüksek olan çalışanların ahlaki liderlik, işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş algılarının da diğer gruplara oranla daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir. Yine psikolojik sermaye ortalaması düşük olan gruba ilişkin ahlaki liderlik, işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş ortalamaları da diğer gruplara oranla daha düşüktür. Bu veriler ise psikolojik sermaye düzeyi daha düşük olan çalışanların ahlaki liderlik, işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş algılarının da diğer gruplara oranla daha düşük olduğunu yansıtmaktadır.

Tablo 2.30. Kümelere İlişkin Çoklu Karşılaştırılma Sonuçları

Post Hoc (Tukey Testi)				
Karşılaştırma			Ortalama Arası Fark	Anlamlılık
AL	Düşük	Yüksek	-,1,64	,000
		Orta	-,1,06	,000
	Yüksek	Orta	,57	,000
PS	Düşük	Yüksek	-2,08	,000
		Orta	-1,21	,000
	Yüksek	Orta	,086	,000
İB	Düşük	Yüksek	-,1,22	,00
		Orta	-,43	,007
	Yüksek	Orta	,79	,000
YT	Düşük	Yüksek	-,82	,000
		Orta	-,47	,025
	Yüksek	Orta	,35	,008
PIO	Düşük	Yüksek	-,99	,000
		Orta	-,45	,002
	Yüksek	Orta	,54	,000

Kümeler açısından değişkenlere ilişkin ortalamalar arasındaki farkın anlamlılığı belirlendikten sonra psikolojik sermayenin düzenleyici etkisini tespit etmek için her bir küme açısından ahlaki liderliğin bağımsız değişkenler olan işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş üzerine etkisi araştırılmıştır.

Bu kısımda ilk olarak psikolojik sermaye düzeyi düşük grup açısından ahlaki liderliğin işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş üzerine etkisi incelenmiştir. Aşağıdaki tablodan da görüldüğü gibi düşük grup açısından ahlaki liderliğin işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş üzerine etkisi anlamlı değildir. Standardize edilmiş kestirim sonuçlarının model üzerinde gösterilmesi EK-6 da verilmiştir.

Tablo 2.31. Psikolojik Sermaye Düzeyi Düşük Grup İçin Yapısal Modelin Kestirim Sonuçları

YORDANAN DEĞİŞKEN	YORDAYAN DEĞİŞKEN	Standardize R. Y.	S.H.	T DEĞERİ (CR TERİMİ)	P
İB	← AL	-,110	,328	-,562	,574
YT	← AL	-,029	,442	-,154	,878
PİO	← AL	-,008	,425	-,040	,968

İkinci olarak psikolojik sermaye düzeyi yüksek grup açısından ahlaki liderliğin işe bağlanma, yaşam tatmin ve psikolojik iyi oluş üzerine etkisi incelenmiştir. Aşağıdaki tablodan da görüldüğü gibi yüksek grup açısından ahlaki liderliğin işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş üzerine etkisi anlamlı değildir. Fakat etkinin gücü özellikle ahlaki liderlikle yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş değişkenleri arasındaki ilişkide düşük gruba göre önemli ölçüde artmıştır.

Tablo 2.32. Psikolojik Sermaye Düzeyi Yüksek Grup İçin Yapısal Modelin Kestirim Sonuçları

YORDANAN DEĞİŞKEN	YORDAYAN DEĞİŞKEN	Standardize R. Y.	S.H.	T DEĞERİ (CR TERİMİ)	P
İB	← AL	,105	,146	1,139	,255
YT	← AL	,138	,241	1,513	,130
PİO	← AL	-,134	,164	-1,428	,153

Üçüncü olarak psikolojik sermaye düzeyi orta grup açısından ahlaki liderliğin işe bağlanma, yaşam tatmin ve psikolojik iyi oluş üzerine etkisi incelenmiştir. Aşağıdaki tablodan da görüldüğü gibi orta grup açısından ahlaki liderliğin işe bağlanma üzerindeki etkisi anlamlıdır. Yine orta grup açısından etik liderliğin yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisi diğer gruplara oranla daha yüksektir.

Tablo 2.33. Psikolojik Sermaye Düzeyi Orta Grup İçin Yapısal Modelin Kestirim Sonuçları

YORDANAN DEĞİŞKEN	YORDAYAN DEĞİŞKEN	Standardize R. Y.	S.H.	T DEĞERİ (CR TERİMİ)	P
İB	← AL	,423	,265	3,568	,000
YT	← AL	,128	,162	1,289	,198
PİO	← AL	,178	,149	1,683	,092

Görüldüğü gibi psikolojik sermaye düzeyi düşük, yüksek ve orta grup açısından ahlaki liderliğin işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş üzerine olan etkisi farklılaşmaktadır. Kümeler açısından ahlaki liderliğin bağımlı değişkenleri üzerine etkisini deki farklılıkların anlamlılığını belirlemek için farklılıklar için kritik rasyolara bakılmıştır.

EK-7’ deki tablodan da izlenebileceği gibi ahlaki liderliğin işe bağlanma ($z=2,680$) ve yaşam tatmini ($z=1,963$) üzerindeki etkisi düşük grupla orta grup arasında farklılaşmaktadır. Yine ahlaki liderliğin psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisinde ki farklılık düşük ve orta grup açısından önemli sayılabilecek bir düzeydedir ($z=1,920$). Benzer şekilde ahlaki liderliğin işe bağlanma ($z=2,572$) ve psikolojik iyi oluş ($z=3,786$) üzerindeki etkisi yüksek grupla orta grup arasında farklılaşmaktadır.

Tüm bu veriler ahlaki liderliğin işe bağlanma, yaşam tatmin ve psikolojik iyi oluş üzerine olan etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici rol oynadığını göstermektedir. Başka bir ifade ile psikolojik sermayesi orta düzeyde olanlarda ahlaki liderliğin işe bağlanma, üzerine olan etkisi, düşük ve yüksek düzeyde olanlara göre daha yüksektir. Yine psikolojik sermayesi orta düzeyde olanlarda ahlaki liderliğin yaşam tatmini üzerine olan etkisi düşük gruba oranla daha yüksekken, psikolojik iyi oluş üzerine etkisi yüksek gruba oranla daha yüksektir.

2.7. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGULAR

Çalışmamızın bu kısmında cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi ve yöneticilik görevi değişkenleri açısından tek yönlü varyans analizi ve çoklu karşılaştırma sonuçları incelenmiştir.

2.7.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Ahlaki Liderlik, Psikolojik Sermaye, İşe Bağlanma, Yaşam Tatmini ve Psikolojik İyi Oluş

Tablo 2.34’den izlenebileceği gibi, cinsiyet değişkeni açısından çalışanların ahlaki liderlik, psikolojik sermaye, işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş algılarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tabloya göre tüm faktörler açısından kadın katılımcılara ilişkin ortalamalar erkek katılımcılara ilişkin ortalamalara

oranla daha yüksektir. Fakat ortalamalar arasındaki bu fark ilgili istatistiksel önem düzeylerinde anlamlı değildir:

Tablo 2.34. Cinsiyet Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

<i>Faktör</i>		<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Stand. Sapma</i>	<i>F</i>	<i>Önem Düz. (Sig)</i>
Ahlaki Liderlik	Kadın	48	4,15	,905	,146	,098
	Erkek	253	3,91	,919		
Psikolojik Sermaye	Kadın	48	4,17	,699	,276	,168
	Erkek	253	4,01	,728		
İşe Bağlanma	Kadın	48	4,18	,776	3,337	,203
	Erkek	253	3,99	,953		
Yaşam Tatmini	Kadın	48	3,42	1,069	,882	,548
	Erkek	253	3,32	1,106		
Psikolojik İyi Oluş	Kadın	48	4,06	,685	1,808	,083
	Erkek	253	3,84	,832		

*p<0,05

2.7.2. Medeni Durum Değişkeni Açısından Ahlaki Liderlik, Psikolojik Sermaye, İşe Bağlanma, Yaşam Tatmini ve Psikolojik İyi Oluş

Tablo 2.35’de medeni durum değişkeni açısından çalışanların ahlaki liderlik, psikolojik sermaye, işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş ölçeklerini değerlendirmelerine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tabloya göre işe bağlanma dışındaki tüm faktörlerde bekâr katılımcıların ortalamaları evli katılımcılara nazaran daha yüksektir. Fakat ortalamalar arasındaki bu fark ilgili istatistiksel önem düzeylerinde anlamlı değildir.

Tablo 2.35. Medeni Durum Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

<i>Faktör</i>		<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Stand. Sapma</i>	<i>F</i>	<i>Önem Düz. (Sig)</i>
Ahlaki Liderlik	Evli	207	3,91	,889	,210	,258
	Bekâr	94	4,04	,981		
Psikolojik Sermaye	Evli	207	4,01	,694	1,762	,374
	Bekâr	94	4,09	,789		
İşe Bağlanma	Evli	207	4,04	,911	,243	,736
	Bekâr	94	4,00	,971		
Yaşam Tatmini	Evli	207	3,32	1,061	1,698	,660
	Bekâr	94	3,38	1,183		
Psikolojik İyi Oluş	Evli	207	3,85	,819	,255	,487
	Bekâr	94	3,92	,803		

*p<0,05

2.7.3. Yaş Değişkeni Açısından Ahlaki Liderlik, Psikolojik Sermaye, İşe Bağlanma, Yaşam Tatmini ve Psikolojik İyi Oluş

Yaş değişkeni açısından ahlaki liderlik, psikolojik sermaye, işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş faktörlerinin ortalamaları incelendiğinde, tüm faktörler açısından 46-55 grubuna ilişkin ortalamaların diğer gruplardan biraz daha yüksek olduğu görülmektedir. Fakat ortalamalar arasındaki bu fark ilgili önem düzeylerinde istatistiksel açıdan anlamlı sayılabilecek bir ölçütte değildir.

Tablo 2.36. Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

<i>Faktör</i>		<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Stand. Sapma</i>	<i>F</i>	<i>Önem Düz. (Sig)</i>
Ahlaki Liderlik	18-25	38	4,05	,964	1,599	,175
	26-35	98	3,79	1,048		
	36-45	110	3,96	,850		
	46-55	47	4,18	,735		
	56 ve üstü	8	3,89	,715		
Psikolojik Sermaye	18-25	38	3,92	,848	,669	,614
	26-35	98	4,08	,724		
	36-45	110	4,02	,732		
	46-55	47	4,10	,603		
	56 ve üstü	8	3,81	,702		
İşe Bağlanma	18-25	38	3,99	,957	1,339	,255
	26-35	98	3,90	1,008		
	36-45	110	4,08	,877		
	46-55	47	4,22	,804		
	56 ve üstü	8	3,70	1,083		
Yaşam Tatmini	18-25	38	3,44	1,129	,961	,429
	26-35	98	3,35	1,114		
	36-45	110	3,20	1,109		
	46-55	47	3,54	1,030		
	56 ve üstü	8	3,37	1,022		
Psikolojik İyi Oluş	18-25	38	4,00	,755	,607	,658
	26-35	98	3,84	,825		
	36-45	110	3,84	,844		
	46-55	47	3,96	,710		
	56 ve üstü	8	3,65	1,127		

*p<0,05

2.7.4. Eğitim Değişkeni Açısından Ahlaki Liderlik, Psikolojik Sermaye, İşe Bağlanma, Yaşam Tatmini ve Psikolojik İyi Oluş

Tablo 2.37' den eğitim değişkeni açısından ahlaki liderlik, psikolojik sermaye, işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş faktörlerinin ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde, tüm değişkenler açısından farkın istatistiksel açıdan ilgili önem düzeylerinde anlamlı olmadığı görülmüştür.

Tablo 2.37. Eğitim Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

<i>Faktör</i>		<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Stand. Sapma</i>	<i>F</i>	<i>Önem Düz. (Sig)</i>
Ahlaki Liderlik	İlköğretim	67	3,82	,926	,953	,434
	Lise	140	4,00	,874		
	Ön lisans	37	4,10	,866		
	Lisans	50	3,85	1,058		
	Lisansüstü	7	4,20	,978		
Psikolojik Sermaye	İlköğretim	67	3,92	,724	,745	,562
	Lise	140	4,07	,726		
	Ön lisans	37	3,99	,742		
	Lisans	50	4,12	,734		
	Lisansüstü	7	4,01	,557		
İşe Bağlanma	İlköğretim	67	4,02	1,093	,469	,759
	Lise	140	4,09	,887		
	Ön lisans	37	4,01	,779		
	Lisans	50	3,89	,933		
	Lisansüstü	7	3,89	,867		
Yaşam Tatmini	İlköğretim	67	3,41	1,054	,654	,624
	Lise	140	3,25	1,167		
	Ön lisans	37	3,29	1,015		
	Lisans	50	3,52	1,079		
	Lisansüstü	7	3,37	,626		
Psikolojik İyi Oluş	İlköğretim	67	3,80	,848	,658	,622
	Lise	140	3,87	,823		
	Ön lisans	37	3,84	,750		
	Lisans	50	4,02	,818		
	Lisansüstü	7	3,71	,589		

*p<0,05

2.7.5. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Ahlaki Liderlik, Psikolojik Sermaye, İşe Bağlanma, Yaşam Tatmini ve Psikolojik İyi Oluş

Çalışma süresi değişkeni açısından ahlaki liderlik, psikolojik sermaye, işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş faktörlerinin ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde, psikolojik sermaye dışındaki tüm değişkenler açısından farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir.

Tablo 2.38. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

<i>Faktör</i>		<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Stand. Sapma</i>	<i>F</i>	<i>Önem Düz. (Sig)</i>
Ahlaki Liderlik	1 yıldan az	40	3,9143	,85824	2,452	,064
	1-5 yıl	127	3,9685	,98118		
	6-10 yıl	78	3,7711	,89269		
	10 yıl ve üzeri	56	4,2015	,81123		
Psikolojik Sermaye	1 yıldan az	40	3,8514	,80246	2,983	,032
	1-5 yıl	127	4,1168	,71169		
	6-10 yıl	78	3,9124	,70230		
	10 yıl ve üzeri	56	4,1845	,68952		
İşe Bağlanma	1 yıldan az	40	3,7188	1,19787	2,421	,066
	1-5 yıl	127	4,0571	,86513		
	6-10 yıl	78	3,9984	,86918		
	10 yıl ve üzeri	56	4,2254	,89900		
Yaşam Tatmini	1 yıldan az	40	3,2000	1,20937	1,177	,319
	1-5 yıl	127	3,2850	1,09762		
	6-10 yıl	78	3,34	1,08127		
	10 yıl ve üzeri	56	3,5750	1,03962		
Psikolojik İyi Oluş	1 yıldan az	40	3,7906	,72246	,234	,873
	1-5 yıl	127	3,8888	,81074		
	6-10 yıl	78	3,8702	,73619		
	10 yıl ve üzeri	56	3,9286	,98508		

*p<0,05

Psikolojik sermaye değişkeni açısından çoklu karşılaştırma sonuçları incelendiğinde; 1 yıldan az çalışma süresine sahip olan çalışanlara ilişkin ortalamanın, 1-5 yıl arası ve 10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olan çalışanlara ilişkin ortalamadan farklılaştığı görülmüştür. Yine 1-5 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanların ortalaması 6-10 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanlardan, 6-10 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanların ortalaması ise 10+ yıl çalışma süresine sahip çalışanlardan farklılaşmaktadır. Bu yeriler 1 yıldan az çalışma süresine sahip çalışanların 6-10 ve 10+ grubuna göre daha düşük düzeyde psikolojik sermayeye sahip olduğunu, 10+ yıl çalışma süresine sahip çalışanların ise 1 yıldan az ve 6-10 yıl gruplarına göre daha yüksek düzeyde psikolojik sermayeye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 2.39. Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Çoklu Karşılaştırılma Sonuçları

Post Hoc (LSD Testi)			
Karşılaştırma		Ortalama Arası Fark	Anlamlılık
Psikolojik Sermaye	1 yıldan az	1-5	-,265
		6-10	-,273
		10 yıl ve üzeri	-,333
	1-5	6-10	-,204
		10 yıl ve üzeri	-,067
	6-10	10 yıl ve üzeri	-,272

2.7.6. Yöneticilik Görevi Değişkeni Açısından Ahlaki Liderlik, Psikolojik Sermaye, İşe Bağlanma, Yaşam Tatmini ve Psikolojik İyi Oluş

Tablo 2.40’da yöneticilik görevi değişkeni açısından çalışanların ahlaki liderlik, psikolojik sermaye, işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş ölçeklerini değerlendirmelerine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablodan da izlenebileceği gibi tüm faktörler açısından çalışanların algılamaları arasındaki farkın %95 önem düzeyinde anlamlı değildir.

Tablo 2.40. Yöneticilik Görevi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

<i>Faktör</i>		<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Stand. Sapma</i>	<i>F</i>	<i>Önem Düz. (Sig)</i>
Ahlaki Liderlik	Evet	48	4,07	,777	1,557	,333
	Hayır	253	3,93	,943		
Psikolojik Sermaye	Evet	48	4,08	,606	1,795	,670
	Hayır	253	4,03	,746		
İşe Bağlanma	Evet	48	4,05	,927	,001	,830
	Hayır	253	4,02	,931		
Yaşam Tatmini	Evet	48	3,45	,888	6,001	,440
	Hayır	253	3,32	1,135		
Psikolojik İyi Oluş	Evet	48	3,84	,792	,192	,767
	Hayır	253	3,88	,819		

*p<0,05

SONUÇ

Bu araştırma, ahlaki liderlik ile işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyioluş arasındaki ilişkinin ve bu ilişkide psikolojik sermayenin rolünün tespit edilebilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaca ulaşabilmek için, araştırmanın yapıldığı örneklem grubunda, ahlaki liderlik, psikolojik sermaye, işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş değişkenleri ayrı ayrı ve birbirleri ile olan ilişkileri itibariyle değerlendirilmiş ve yorumlamalarda bulunulmuştur.

Alan yazında bahsi geçen değişkenlere ilişkin bilimsel tanım, teori, yaklaşım ve görüşlere araştırmanın kuramsal kısmında ayrıntılı bir şekilde yer verilmiştir. Bu bağlamda ilgili değişkenlere ait kavramsal sonuçlar kısaca şöyle özetlenebilir:

Günümüzde çalışanların yöneticilerinden sadece yüksek maaş beklentisi içerisinde olmadığı; bunun yanı sıra, güvenilir, şeffaf, tutarlı, dürüst, ahlaki değerlere bağlı, adil ve ilgili olan bir yönetim tarzı ile yönetilme ihtiyacını da ifade ettikleri de görülmektedir. Böylelikle, ahlaki ilkeler ve değerler temeli üzerine inşa edilmiş bir ahlaki liderlik anlayışına olan ihtiyaç ön plana çıkmaktadır.

Liderlik, grup süreçlerinin odak noktası, bir kişilik özelliği, bir itaate ikna etme sanatı, belirli bir davranış türü, bir güç ilişkisi, hedeflere ulaşmada bir araç, farklılaşmış bir rol, yapının başlangıcı olarak görülmektedir. Etkili liderlik ise, gelişmiş beklentileri başlatan ve sürdüren bir grubun üyeleri arasındaki etkileşim ve grubun sorunları çözme veya hedeflere ulaşma yetkinliği olarak tanımlanmaktadır (Bass, 1990: 20). Liderliğin bu kadar önemli hale gelmesinin nedenlerinden birisi, iş dünyasının daha değişken çevrede faaliyet göstermesi ve daha rekabetçi olmasıdır. Bu yeni ortamda hayatta kalmak ve etkili bir şekilde rekabet etmek için önemli değişiklikler yapmak, yeni ürün ve hizmetler üretmek giderek daha fazla önemli ve gerekli hale gelmektedir. Daha fazla değişiklik ise her zaman daha fazla liderlik gerektirmektedir (Kotter, 2008: 6).

Ahlaki liderliğin bulunmadığı veya uygulanmadığı bir işletmede, çalışanların şahsi işlerde kullanılması, insan sağlığına uygun olmayan ürünlerin piyasaya sunulması, çalışanlara değer verilmemesi, adil davranılmaması, iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin gerekli önlemlerin alınmaması, doğaya ve çevreye zarar verilmesi, belgelerde sahteciliğe başvurulması, sigortasız ve asgari ücretin altında personel çalıştırılması gibi iş ahlakına uygun olmayan birçok yönetsel davranış şekli ortaya çıkabilmektedir. Gayri ahlaki tutum

ve davranışlar, işletmeler ve paydaşları açısından oldukça olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilmekte ve hatta bu olumsuz tutum ve davranışları engellemeye yönelik uygulanan en ağır hukuki yaptırımlar bile yetersiz kalabilmektedir.

Bu nedenle, ahlaki liderlik, iş ortamındaki gayri ahlaki tutum ve davranışların önlenbilmesinde anahtar bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Ahlaki liderlik; yöneticinin, olumlu kişisel özellikleriyle, olumlu davranışlarıyla ve ahlaki karar verme süreciyle kişiliğini yansıttığı; ahlaki kuralları ve değerleri paylaşmasıyla, ahlaki davranışlarıyla rol model olmasıyla ve ahlaki açıdan ödüllendirme ve cezalandırma sistemi uygulamasıyla ahlaki yöneticiliğini sergilediği liderlik biçimidir.

Yazında, İngilizce karşılığı “ethical leadership” olan ahlaki liderlik kavramı, ülkemizde yapılan çalışmaların bazısında “etik liderlik” (Arslantaş ve Dursun, 2008) olarak Türkçe karşılık bulurken; bazısında da “ahlaki liderlik” olarak çevrilmiş (İşcan, 2002: 87; Güney, 2006: 135) ve büyük ölçüde iş etiği ve liderlik olarak ifade edilen iki alanyazının kesiştiği noktada yer aldığı tespit edilmiştir (Treviño ve diğ., 2003: 6). Ahlaki liderlik, bireysel eylemler ve bireyler arası ilişkiler vasıtasıyla normatif olarak uygun davranışların sergilenmesi ve bu tür davranışların iki yönlü iletişim, güçlendirme ve karar verme yoluyla takipçilere tanıtılmasıdır (Brown ve diğ., 2005: 120). Ahlaki liderler, verdikleri kararların uzun vadeli sonuçlarını, sakıncalarını ve yararlarını düşünürler. Ahlaki liderler, alçakgönüllü olup daha fazla iyilik için çabalar, adalet için çalışır, sorumluluk alır ve her bireye saygı gösterirler. Ayrıca, ahlaki liderler yüksek ahlaki standartlar belirler ve bunlara uygun hareket ederler. Bu liderler, kendi davranışları yoluyla örgütün ahlaki değerlerini etkilerler. Bunların yanı sıra ahlaki liderler, takipçileri için rol modeli olarak hizmet eder ve onlara bir kuruluş içinde belirlenen davranışsal sınırları gösterirler. Bu liderler, dürüst, güvenilir, cesur olan ve doğruluk gösteren bireyler olarak algılanırlar. Ahlaki liderlerin içsel değerleri eyleme dönüştürerek, söylediği ile yaptığı ne kadar bir olursa, takipçilerinden elde ettiği güven ve saygı düzeyi de o kadar artar (Mihelič ve diğ., 2010: 31). Bu şekilde olumlu tutum ve davranışlar sergileyen bir yönetici, çalışanını psikolojik anlamda güçlü kılacaktır.

Psikolojik sermaye, bireylerin sahip olduğu olumlu yöndeki psikolojik kaynaklarını, varlıklarını ifade eden bir kavramdır. Bu psikolojik kaynaklar; öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılık şeklinde ifade edilmektedir. Öz yeterlilik,

bireyin verilen görevi yerine getirmek için gerekli yeterliliğe sahip olduğuna olan inancı ve kendine güven duyması iken; iyimserlik, bireyin yaşadığı olaylara iyi tarafından bakabilmesi ve olumlu bakış açısına sahip olabilmesidir. Umut, bireyin herhangi bir şeyin gerçekleşeceğine yönelik olumlu beklentiler içerisinde olması ortaya koyar. Psikolojik dayanıklılık ise bireyin karşı karşıya kaldığı stres, değişim gibi zorlu koşullar karşısında yılmaması ve kendisini hızla toparlayabilme becerisine sahip olmasıdır. Bu psikolojik kaynaklardan oluşan ve daha üst düzey bir yapıyı temsil eden psikolojik sermaye düzeyi, duruma göre değişen ve gelişime açık olan bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan, ahlaki bir iklimin ve ahlaki liderlik algısının, çalışanın psikolojik sermayesine yönelik kaynaklarını artırmada anahtar bir faktör olduğu görülmektedir.

Psikolojik sermaye, pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış alanına ilişkin bir konu olup, öz- yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık gibi pozitif psikoloji yapılar vasıtasıyla büyüyen bireysel motivasyon eğilimlerini ifade eder (Luthans ve diğ., 2007a: 542). Sarason ve diğerleri (1987)' ne göre, psikolojik sermaye etkileyen bir sermayedir. Bu yüzden; bilgi, beceri, eğitim, deneyim ve teknik becerileri içermektedir. Çünkü bunlar aynı zamanda kim olduğunuzu göstermektedir. Etkileyici bir sermaye olarak kabul edilen psikolojik sermaye, kim olduğunuzun bir parçası olan sosyal destek ve ilişkiler ağı gibi grup seviyesindeki yapıyı da içerisinde barındırmaktadır (Luthans ve diğ., 2015: 6).

Psikolojik sermaye, bireyin zor durumların üstesinden çabalayarak gelebileceğine olan inancını, kendine olan güvenini, bardağa hep dolu tarafından bakmayı, ümitvar olmayı ve olumsuzluklara kapılmadan yoluna devam etmeyi içeren pozitif yönlü bir sermayedir. Psikolojik sermayesi yüksek olan bireylerin olumsuz durumlarla baş etme direncine sahip olduğu, zorluklar ve güçlükler karşısında yılmadığı, hedeflerine ulaşmak için yürüdüğü yolda kararlılık ve sabır göstererek sebat ettiği söylenebilir.

Psikolojik sermaye, beşeri sermayenin ötesindedir, bireyin uzmanlığından veya bildiği önemli şeylerden daha fazlasını ifade etmektedir. Psikolojik sermaye sosyal sermayeden farklıdır, faydalı ve fonksiyonel ilişkilere sahip bireyler ve etkili iletişim gruplarından daha fazlasını ifade eden bir sermayedir. Psikolojik sermaye pozitifdir, eşsizdir, teorik ve araştırma odaklıdır, gözlemlenebilir, ölçülebilir ve geliştirilebilirdir. Ayrıca iş performansı üzerinde olumlu yönde etkilidir.

Psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, iş performansı ve iş tatmini gibi örgütsel davranış değişkenleri üzerindeki önemli etkileri, onu anlaşılması ve üzerinde çalışılması gereken bir konu haline getirmektedir (Keleş, 2011: 343). Psikolojik sermaye yönetimi; verimli, ahlaki ve sürdürülebilir sonuçlara ulaşmak ve rekabet avantajı elde etmek için insanların yeteneklerini, güçlü yönlerini ve psikolojik kapasitelerini yönlendirebilir (Luthans ve Youssef, 2004: 158).

Kısaca, psikolojik sermayenin, günümüz iş yaşamının vazgeçilmez bir unsuru olan bireyleri daha güçlü kılan ve böylece zorlukların üstesinden kolayca gelmesini sağlayan, rekabet avantajının elde edilmesini temin eden ve performansta pozitif değişim ve gelişim sağlayan kişisel yetenek olduğu söylenebilir. Böyle bir yetenek veya sermayeye sahip bireylerin, ahlaki liderlikten esinlenerek, işlerine sıkı sıkıya bağlanmaları teorik olarak bir beklentiyi içerdiğinden, işe bağlanma araştırmamızın bağımlı değişkenlerinden birisi olmuştur.

İşe bağlanma, çalışanın işiyle olan ilişkisini ifade eden bir kavram olup (Schaufeli ve Bakker, 2010: 10), bireyin enerjisini iş deneyimine veya performansına harcamasını ifade eden kalıcı bir ruh hali (Christian ve diğ., 2011: 97), dinçlik, adanmışlık ve özümseme ile nitelendirilen iş ile ilgili olumlu ve tatmin edici ruhsal bir durum (Schaufeli ve diğ., 2002: 74), bireyin etkinliğini artırma hakkında olumlu düşüncelere sahip olarak, görevleri yerine getirme konusunda olumlu duygular içerisinde olarak ve bu görevleri yerine getirmek için enerjisini ve çabasını gönüllü bir şekilde harcayarak; bilişsel, duygusal ve fiziksel olarak görevlere, amaçlara veya örgütsel faaliyetlere isteyerek dâhil olması veya bunlara bağlanması olarak tanımlanmaktadır (Kuok ve Taormina, 2017: 266).

İşe bağlanma, motivasyonel bir kavramdır. İşine bağlı çalışanlar, zorlu bir hedefe yönelik çaba göstermek ve bu çabalarıyla başarılı bir biçimde sonuca ulaşmak isterler. Bu istek, onların işlerine taşıdıkları bireysel enerjiyi yansıtır. İşe bağlanan çalışanlar, dikkatlidirler ve zorlu sorunların özüne ulaşırken önemli ayrıntıları dikkate alırlar. Aynı zamanda bu çalışanlar, zamanın nasıl geçtiğini anlamama ve oyalayıcı unsurlara verilen tepkiyi azaltma akışını deneyimleyerek işlerini özümserler. İşe bağlanma, her türlü zorlu iş için geçerlidir (Leiter ve Bakker, 2010: 2).

Çalışanların işleri ile psikolojik bağları 21. yüzyılın bilgi / hizmet ekonomisinde kritik önem kazanmıştır. Çağdaş iş dünyası, yaratıcılık ile gelişmekte ve mevcut

ekonomide, kalite ya da verimlilikteki gelişmeler yeni fikirler aracılığıyla ortaya çıkmaktadır. Örgütler etkili bir şekilde rekabet edebilmek için, en iyi yetenekleri işe almanın yanı sıra, çalışanlarına yeteneklerini tam olarak çalışmalarına uygulama konusunda da ilham vermelidir. Aksi takdirde, bu ender ve pahalı kaynağın bir kısmı yok olur. Bu yüzden, çağdaş örgütler çalışanlarının inisiyatif göstermelerini ve proaktif olmalarını, kendi mesleki gelişimlerinin sorumluluğunu almalarını ve yüksek kalite performans standartlarına bağlı kalmalarını beklemektedirler. Özetle, bu örgütler, enerjik ve kendini işine adanmış, yani işe bağlanan çalışanlara ihtiyaç duymaktadır (Leiter ve Bakker, 2010: 1).

İşe bağlanan çalışanlar, çok çalışır çünkü onlar için çalışmak ilgi çekici ve eğlencelidir (Schaufeli, 2012: 5). İşe bağlanan çalışanların, çalışma faaliyetleri ile enerjik ve etkili bir bağlantı duygusu bulunmaktadır ve bu çalışanlar, iş taleplerinin tamamının üstesinden gelebildiklerini görürler (Schaufeli ve diğ., 2012: 73). İşe bağlanan çalışanlar, mutluluk, coşku ve neşe gibi olumlu duyguları yaşarlar. Bu olumlu duygular da performansa yansımaktadır. Ayrıca, bu çalışanlar daha iyi sağlık deneyimi yaşadıklarından dolayı işe daha az devamsızlık yaparlar ve daha üretken olurlar. İşe bağlanan çalışanlar, bağlanma durumlarını duygusal bir bulaşma süreci ile diğer bireylere bulaştırırlar. Yani bir çalışanın işe bağlanması, diğerlerine geçebilir ve ekip performansı dolaylı olarak iyileşebilir (Schaufeli, 2012: 7).

Araştırmaya ilişkin bir diğer değişken ise, yaşam tatmini kavramıdır. Yaşam tatmini, bireyin yaşamının geneline yönelik duymuş olduğu memnuniyeti ifade etmektedir. Bireyin yaşamı, iş ve özel yaşamının toplamından oluşmaktadır (Polatçı, 2015: 30; Özdevecioğlu ve Doruk, 2009: 77). Bu nedenle, yaşam tatmini, çalışanın işinden duymuş olduğu memnuniyeti de içerisinde barındırmaktadır. Küreselleşme, yoğun rekabet, yüksek beklenti ve talepler, çalışılan bireylerle olan ilişkiler, karşı karşıya kalınan çeşitli güçlükler iş yaşamını zorlu bir hale getirmektedir. Bireyin zamanının büyük bir kısmını geçirdiği işinde, bu zorlukların üstesinden en kolay şekilde gelebilmesi ve yaşam tatmini duyabilmesi için mutluluk duyabileceği, huzurlu, iyimser ve umutlu olabileceği bir iş ortamında çalışması gerekmektedir. Böyle bir iş ortamının oluşturulmasında da yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Yöneticilerin ahlaki bir ortam oluşturmaları sonucunda çalışanların ahlaki liderlik algısına sahip olması, yaşamlarından tatmin duymalarında önem arz eden bir ilişkiyi ortaya koymaktadır.

Bireyin yaşamından duyduğu tatmin, yaşam koşullarıyla ilgili bir memnuniyet veya kabul ya da yaşamı için istek ve ihtiyaçlarının yerine getirilmesini ifade eder. Özünde, yaşam tatmini, bireyin yaşam kalitesinin öznel bir değerlendirmesidir. Doğası gereği bir değerlendirme olduğundan dolayı yaşam tatmini kararlarının bilişsel bir bileşeni vardır (Sousa ve Lyubomirsky, 2001: 3). Yaşam tatmini, bireyin yaşamı hakkında yaptığı yaygın ve yansıtıcı bir değerlendirmeyi temsil etmekte (Diener, 2006: 401), bir bütün olarak yaşamının genel kalitesini değerlendirmekte ve liderlik ettiği yaşamını ne kadar sevdiğini göstermektedir (Veenhoven, 1996: 6). Bireyin kendi yaşamından duymuş olduğu hoşnutluk ve hoşnutsuzluğa da yaşam tatmini denir. Duygusal bir temele dayanan yaşam tatmini, bireyin ne istediği, ne olmak istediği ve neye sahip olduğu ile oldukça ilgili olan bir kavramdır. Bireyin istedikleri ile sahip oldukları aynı veya benzer olduğunda, yaşam tatmini düzeyi artacaktır. Tam tersi bir durumda ise yaşam tatmini düzeyi düşecektir (Çınar ve Özyılmaz, 2019: 540). Yaşam tatmini, bireylerin bir bütün olarak yaşamlarını düşündüklerinde yapmış oldukları evrensel bir muhakemedir (Diener, 1994: 107). İş yaşamının yanı sıra iş dışı yaşamdan da büyük ölçüde etkilenen yaşam tatmini, bireyin iş ve özel yaşamına dair tatmin düzeylerinin birleşimi olarak ifade edilebilir (Polatçı, 2015: 26).

Araştırmanın son değişkeni olan psikolojik iyi oluş kavramı, bireyin kendini iyi hissetmesini ifade eder. Çağımızda birçok insan, psikolojik sorunlarla başa çıkmaya çalışmaktadır. Günümüz iş yaşamı zorlu, karmaşık ve stresli olduğundan dolayı, çalışanın psikolojisini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu nedenle, çalışanın bu zorlayıcı koşulların üstesinden gelebilmesinde psikolojik olarak güçlü olabilmesi ve olumlu hislere sahip olabilmesi oldukça önemlidir. Ancak, çalışanda bu olumlu hislerin oluşabilmesi için yöneticisinin adaletli, güvenilir, şeffaf, tutarlı olduğuna dair ahlaki liderlik algısına sahip olması büyük ölçüde önem arz etmektedir.

Psikolojik iyi oluş kavramı, ruh sağlığının temel bir özelliğini ifade etmektedir ve bu kavram, dayanıklılığın (başa çıkma, duygu düzenleme, sağlıklı problem çözme) yanı sıra hedonik (zevk alma, haz duyma) ve ödömonik (anlamli olma, gerçekleştirme) mutluluğu içerecek şekilde tanımlanabilir (Tang ve diğ., 2019: 1). Yaşamın iyi gitmesi ile ilgili olan psikolojik iyi oluş kavramı, iyi hissetmenin ve etkili işlev görmenin birleşiminden oluşmaktadır. Sürdürülebilir iyi oluş, bireylerin her zaman iyi hissetmelerini gerektirmemektedir; acı verici duyguların deneyimi (hayal kırıklığı,

başarısızlık, keder) de yaşamın bir parçasıdır ve bu acı verici ve/veya olumsuz duyguları yönetebilmek uzun vadede iyi oluş için gereklidir. Bununla birlikte, olumsuz duygular bireyin günlük yaşamında işlev görebilme yeteneğine müdahale ettiğinde ve aşırı veya çok uzun sürdüğünde psikolojik iyi oluş tehlikeyle karşı karşıya kalmaktadır. İyi hissetme kavramı, olumlu duygulardan sadece mutluluk ve memnuniyeti değil aynı zamanda başarı, ilgi, katılım, güven ve sevgi gibi duyguları da içerir. Psikolojik anlamda etkili bir şekilde işlev görme, bireyin işinin potansiyelini geliştirmesini, yaşamını kontrol edebilmesini, bir amaç duygusuna sahip olmasını (değerli hedefler doğrultusunda çalışmak) ve olumlu ilişkiler yaşamasını gerektirir (Huppert, 2009: 137-138).

Psikolojik iyi oluş, esnek ve yaratıcı düşünme, olumlu sosyal davranış ve iyi fiziksel sağlık ile ilişkilidir. Bireyin ruhsal sermaye ve psikolojik iyi oluş hali, özellikle anne bakımı başta olmak üzere ilk çevresinden güçlü bir şekilde etkilenir. Olumsuz bir ilk çevre, davranış ve nörobiyolojide yaşam boyu bozulmalara neden olabilir ancak yaşam seyrinin sonraki aşamalarında da telafisi mümkün olabilmektedir. Bireyin iyi oluşunu dış koşullar etkilemektedir, ancak bireyin eylemleri ve tutumları daha büyük bir etkiye sahip olabilir. Olumlu eylemleri ve tutumları teşvik eden müdahaleler, iyi oluşu artırmada önemli bir role sahiptir (Huppert, 2009: 154-155).

Tüm bu bileşenlerden yola çıkılarak psikolojik iyi oluş; bireyin kendisiyle barışık olacak şekilde kendini kabul etmesi, bireysel anlamda gelişim odaklı olması, yaşamını amaç ve anlam doğrultusunda sürdürmesi, çevresindeki bireyler ile samimi ilişkiler kurması, yaşadığı çevreye hâkim olabilmesi ve özerkliği içeren pozitif yönlü psikolojik durum olarak ifade edilebilir. Sonuçta örgütler psikolojik iyi oluş düzeyleri yüksek çalışanlara sahip olarak, rekabet ortamında ayakta kalabilmelerini temin edecek nitelikli, etkili, esnek çalışanın maksimum performans sergileyecek gizil gücü ortaya çıkarabileceklerdir.

Bütün bu kuramsal sonuçların özeti olarak: ahlaki liderlik uygulamalarının; çalışanın öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılığını içeren psikolojik sermayesini geliştirdiği, bunun yanı sıra bireyin işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş gibi olumlu durum ve davranışlarına neden olabileceği öngörüsünün daha belirgin bir hale geldiği söylenebilir.

Araştırma konusunu oluşturan ahlaki liderlik, psikolojik sermaye, işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkiler ikinci bölümde ele alınmıştır. Bu bağlamda, Erzurum Organize Sanayi Bölgesi'nde istihdam edilen 301 çalışandan elde edilen anket verileri değerlendirmeye alınmıştır. Öncelikle araştırmada kullanılan ölçme araçlarının geçerlilik, güvenirlik, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış, ölçeklere ilişkin her bir boyut ve maddelere ait tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Daha sonra araştırma modeline uygun olarak değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon analizleriyle incelenmiş ve araştırma hipotezleri test edilerek ulaşılan sonuçlar değerlendirilmiştir. Nihayetinde araştırma değişkenlerinin örnekleme ait demografik özellikler açısından bir farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizleriyle incelenmiştir. Böylece araştırmaya ilişkin temel sorular cevaplandırılmaya çalışılmıştır.

Cevaplanan ilk araştırma sorusu, "Çalışanların ahlaki liderlik algıları nasıldır?" sorusudur. Söz konusu soruya cevap vermek amacıyla, Ahlaki Liderlik Ölçeğine ilişkin ifadelerin ortalamaları ve frekans dağılımları incelenmiş ve ahlaki liderliği ölçen 7 ifadenin genel ortalamasının 3.95 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, araştırmaya katılan deneklerin ahlaki liderlik uygulamalarına ilişkin algılarının oldukça olumlu yönde olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle çalışanların, yöneticilerinin tutum, davranış ve uygulamalarını ahlaki bulduklarını söylemek mümkündür.

Araştırmanın 2. sorusu "Çalışanların psikolojik sermayeleri hangi düzeydedir?" sorusudur. Söz konusu soruya cevap vermek amacıyla, Katılımcıların psikolojik sermaye algılarına ilişkin 18 maddeye verdikleri cevapların genel ortalaması incelenmiş ve ortalamanın 4,04 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, katılımcıların, yüksek sayılabilecek düzeyde psikolojik sermayeye sahip olduklarına özyeterliliği olan, kendine güvenen, nitelikli, geleceğe ilişkin umutlu, zorluklarla mücadele etmede başarılı ve dayanıklı bireyler olarak kendilerini algıladıklarına ilişkin bir öngörü sunmaktadır. Ancak bireylerin bilhassa kendilerini değerlendirirken çokta nesnel olamayacakları da dikkate alınarak bu sonuç daha hassas bir şekilde yordanmalı ve değerlendirilmelidir.

Araştırmanın 3. sorusu "Çalışanların işe bağlanma düzeyleri ne ölçüdedir?" sorusudur. Katılımcıların işe bağlanma düzeylerine ilişkin 8 maddeye verdikleri cevapların genel ortalamasının 4,02 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç araştırmamıza katılan çalışanların yüksek bir düzeyde işlerine bağlı olduklarını göstermektedir. İşe

bağlanma durumu genellikle iş ile kişi uyumunun pozitif yönlü olmasına bağlıdır. İşe bağlanma düzeyinin yüksek olması bu uyumun bir göstergesi olabilir.

Araştırmanın 4. Sorusu “Çalışanların yaşamlarının geneline yönelik tatmini hangi düzeydedir?” sorusudur. Söz konusu soruya cevap vermek amacıyla, katılımcıların yaşam tatmini algılarına ilişkin 5 ifadenin genel ortalaması incelenmiş ve 3,34’ olarak bulunmuştur. Bu sonuç bize araştırmamıza katılan örgütlerdeki çalışanların çok yüksek bir oranda olmasa da yaşam tatminine sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın 5. Sorusu “Çalışanlar ne ölçüde psikolojik iyi oluş düzeyine sahiptir?” sorusudur. Katılımcıların psikolojik iyi oluş düzeylerine ilişkin 7 ifadenin genel ortalaması 3,85’ tir. Bu sonuç bize araştırmamıza katılan çalışanların yüksek bir düzeyde psikolojik olarak iyi oluş hissine sahip olduklarını göstermektedir. Psikolojik iyi oluş; olumlu öz saygı, hâkimiyet, özerklik, diğer bireylerle olumlu ilişkiler, yaşamda bir amaç ve anlam duygusu ve sürekli büyüme ve gelişme duygularına sahip olmayı yansıtır. Sanayi işletmelerinde çalışan bireylerin, psikolojik iyi oluşlarının, yaptıkları işlerin kendilerine bir özgüven, özerklik ve hâkimiyet duygusu yaşatmasından, arkadaşlık ilişkilerinin kültürel değerlerle de desteklenerek pozitif yönde gelişim göstermesinden kaynaklandığını söylemek mümkündür.

Araştırma modelini oluşturan değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik soruları cevaplamak amacıyla, değişkenlerin öncelikle birbirleriyle ilişki düzeyleri korelasyon analiziyle belirlenmiştir. Yapılan analizler neticesinde ahlaki liderlik, psikolojik sermaye, işe bağlanma, psikolojik iyi oluş ve yaşam tatmini değişkenlerinin ve alt boyutlarının birbirleri ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip oldukları tespit edilmiştir. Daha sonra değişkenlerin birbirlerini hangi düzeyde etkilediklerini belirlemek amacıyla araştırma modeli yapısal denklik testi doğrultusunda değerlendirilmiştir.

Araştırmamızda aracı değişkenin etkisini test etmek için öncelikle aracı değişken modelden çıkarılarak bağımsız değişkenin bağımlı değişkenleri ne ölçüde yordadığı incelenmiştir. Daha sonra bootstrap yöntemi kullanılarak aracı değişkenin etkisinin anlam düzeyi değerlendirilmiştir. Yapısal testte ilk önce “Çalışanların ahlaki liderlik algılarıyla psikolojik sermaye düzeyleri arasında nasıl bir ilişki vardır?”, “Çalışanların ahlaki liderlik algılarıyla işe bağlanma düzeyleri arasında nasıl bir ilişki vardır?”, “Çalışanların ahlaki liderlik algılarıyla yaşam tatmini düzeyleri arasında nasıl bir ilişki vardır?”, “Çalışanların

ahlaki liderlik algıları ile psikolojik iyi oluş düzeyleri arasında nasıl bir ilişki vardır?” sorularını cevaplandırılmaya çalışılmıştır.

Yapısal modele göre, katılımcıların ahlaki liderliğe ilişkin olumlu algılarının, psikolojik sermaye düzeylerini $p < 0,01$ önem düzeyinde (,597) olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuç, çalışanların yöneticilerinin, ahlaki liderlikle ilgili olumlu tutum ve davranışlarının, psikolojik sermayelerini etkilediğini ortaya koymaktadır. Elde edilen bu bulgu, Altahat ve Atan (2018) tarafından yapılan bir araştırmayla benzerlik göstermektedir. Yine 403 hemşire üzerinde yapılan bir başka araştırmada da benzer şekilde otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında anlamlı derecede olumlu yönde bir ilişki olduğu görülmüştür (Taşlıyan ve Hırlak, 2016). McMurray ve çalışma arkadaşları (2010)’nın yapmış oldukları araştırmada, çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile psikolojik sermaye düzeyleri arasında güçlü ve olumlu yönde ilişkiler olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu araştırmalar da araştırma bulgumuzu destekler niteliktedir. Bu sonuçlar bize ahlaki liderlik uygulamalarının çalışanların psikolojik sermayelerine olumlu katkı sağlayan önemli bir faktör olduğunu söylemektedir.

Ahlaki liderler, dürüst, ilgili ve ilkel olarak adil ve dengeli kararlar veren bireylerdir. Bu liderler, takipçileriyle sık sık etik hakkında konuşur, şeffaf ahlaki standartlar belirler ve bu standartların takip edildiğini görmek için ödül ve cezaları kullanır. Ahlaki liderler sadece iyi bir oyundan bahsetmekle kalmazlar ayrıca bu liderler, söylediklerini uygularlar ve ahlaki davranış için proaktif rol modelleri olurlar (Brown ve Treviño, 2006: 597). Bu modellere günümüz işletmelerinde ihtiyaç vardır. Çünkü bu modeller diğer birçok yararın yanı sıra çalışanların iyimser, umutlu, dayanıklı ve kendine güvenen birer birey olmasına da katkıda bulunmaktadır.

Yine benzer bir şekilde katılımcıların ahlaki liderlik algılarının, işe bağlanma düzeylerini $p < 0,01$ önem düzeyinde (,399) olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuç, katılımcıların yöneticilerinin, ahlaki liderlikle ilgili olumlu tutum ve davranışlarının, onların işe bağlanmayla ilgili tutum ve davranışlarına olumlu yönde etki eden bir faktör olduğunu ifade etmektedir. Elde edilen bu bulgu, Engelbrecht ve çalışma arkadaşları (2014)’nın araştırmaları ile Taşlıyan ve çalışma arkadaşlarının (2016) itfaiye çalışanları üzerine, Çetin ve çalışma arkadaşlarının (2020) insani yardım kuruluşları çalışanları üzerine ve Ülbeği ve çalışma arkadaşlarının (2019) tekstil çalışanları üzerine gerçekleştirmiş oldukları araştırmalardan elde ettiği bulgular ile benzerlik

göstermektedir. Bu sonuçlar ahlaki liderlerin; yüksek derecede bütünlük sergileyebilen, derin bir amaç ve temel değerlere sahip ve bu amaç ve değerler doğrultusunda tutum ve davranışlarıyla, çalışma gruplarında iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işe bağlanma gibi birçok olumlu sonuçlara ulaştırabilen etkin liderler olduklarına ilişkin ipuçları verir.

Çalışmamızda katılımcıların olumlu ahlaki liderlik algılarının, yaşam tatmini düzeylerini $p<0,01$ önem düzeyinde (,252) olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuç, çalışanların yöneticilerinin, ahlaki liderlikle ilgili olumlu tutum ve davranışlarının, onların yaşam tatmin düzeylerini yükselttiği şeklinde yorumlanabilir. Zira ahlaki liderlikle çalışana duyulan saygı, anlayış, adil muamele, yardım ve destek davranışlarının onların kendilerini daha mutlu ve huzurlu hissetmelerine neden olduğu varsayımı doğrulanabilir. Bu sonuç, Ahanchian ve çalışma arkadaşların (2018) hemşireler üzerine gerçekleştirdikleri araştırma sonuçları ile Li ve çalışma arkadaşları (2018) ve Amin ve çalışma arkadaşlarının (2013) araştırma sonuçlarıyla da benzerlik göstermektedir.

Ahlaki liderlik, topluluk duygusunu, yetkilendirmeyi ve özerkliği teşvik eder. Bu nedenle, liderliğin etkisinin, çalışma ortamının ötesine, geçmesi beklenebilir (Hakanen ve Van Dierendonck, 2011: 253). Bireyin genel yaşamı, özel yaşamı ve iş yaşamını içerisinde barındırmaktadır. Bu nedenle, yaşamdan tatmin duymada iş yaşamı, kilit bir rol oynamaktadır. Çalışanlar için iş ortamının ahlaki, hoş ve zevk alınan bir ortam olması, yaşamdan tatmin duymasını sağlayabilecektir. Bu doğrultuda, ahlaki liderliğin çalışanların öznel iyi oluşunu ve onun bileşeni olan yaşam tatmin düzeyini etkileyebileceği söylenebilir.

Çalışmamızda yaşam tatmini ve işe bağlanmaya benzer şekilde katılımcıların ahlaki liderlik algılarının, psikolojik iyi oluş düzeylerini $p<0,01$ önem düzeyinde (,249) olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuç çalışanların yöneticilerinin, ahlaki liderlikle ilgili olumlu tutum ve davranışlarının, onların psikolojik iyi oluşlarına olumlu yönde etki eden bir faktör olduğunu göstermektedir. Lee ve Kim (2012)' in, Munir ve çalışma arkadaşlarının (2012), Bahar ve Minga'nın (2019) araştırma sonuçları, bu sonuç ile benzerlik taşımaktadır.

Her örgüt, mutlaka çalışanların iş performansını iyileştirebilecek ve iş sonuçlarını artırabilecek ahlaki liderlere sahip olmak ve bunları elde tutmak istemektedir. Ahlaki davranışı teşvik eden liderlerin, çalışanlarının psikolojik iyi oluşunu etkilediğine

inanılmaktadır (Rantika ve Yustina, 2017: 121). Psikolojik iyi oluş doğrudan performans değerleriyle ilgili algılanmaktadır. Psikolojik iyi oluş, bireyin hâkimiyet duygusunu ve kişisel gelişimini içeren kendine atıfta bulunma tutumları ile bireyin başkalarıyla olan ilişkisini içerebilen birey içi ve bireylerarası olumlu işlev düzeylerini ifade etmektedir (Burns, 2017: 1). Psikolojik olarak iyi olmak, sıkıntıdan veya diğer ruhsal problemlerden kurtulmaktan daha fazlasıdır. Psikolojik iyi oluş; olumlu öz saygı, hâkimiyet, özerklik, diğer bireylerle olumlu ilişkiler, yaşamda bir amaç ve anlam duygusu ve sürekli büyüme ve gelişme duygularına sahip olmaktır (Ryff, 1995: 103).

Sürekli kendini gerçekleştirme amacına sahip, motive olmuş çalışanın temini ve korunması ahlaki liderlik uygulamalarının oldukça stratejik bir rol oynamasıyla mümkün olacaktır. Elde edilen bu bulgular neticesinde katılımcıların, ahlaki liderlik algılarının yüksek olması halinde, işlerine o kadar bağlı, kendilerine olan güvenleri ve psikolojik iyi olma halleri o kadar olumlu, yaşam memnuniyetleri o kadar iyi ve işe bağlanma düzeyleri o derece memnuniyet verici olabilecektir şeklinde genel bir değerlendirme yapılabilir.

Araştırma modelinin testine ilişkin ikinci aşamada aracı değişken olan psikolojik sermaye modele dâhil edilerek model yeniden test edilmiştir. Modelin testi neticesinde öncelikle, “Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile işe bağlanma düzeyleri arasında nasıl bir ilişki vardır?”, “Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile yaşam tatmini düzeyleri arasında nasıl bir ilişki vardır?”, “Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile psikolojik iyi oluş düzeyleri arasında nasıl bir ilişki vardır?” sorularının cevabı olarak aşağıdaki bulgular tespit edilmiştir:

Katılımcıların olumlu bir psikolojik sermaye algısına sahip olmalarının işe bağlanma düzeylerini ($.488$) $p<0,001$ önem düzeyinde olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bu sonuçtan hareketle katılımcıların olumlu psikolojik sermaye algılarının işe bağlanma düzeylerini olumlu yönde etkilediğini bir başka deyişle kendilerinin ne kadar fazla psikolojik sermayeye sahip olduklarına inanırlarsa, işe bağlanma düzeylerinin de o ölçüde artacağı ifade edilebilecektir. Psikolojik sermaye ve işe bağlanma arasındaki ilişkiye yönelik bu analiz sonuçları aynı zamanda alanyazın doğrultusunda daha önce gerçekleştirilmiş çalışmalarla paralel sonuçlar göstermektedir. Schaufeli ve Salanova (2007), çalışanların işlerine karşı olumlu bir tutum sergileyen çalışanların başarısızlıklarla karşı karşıya kalsa da yılmadıklarını ve öz yeterlilik düzeyi

yüksek olan çalışanların yüksek işe bağlanma düzeylerine sahip olduklarını ortaya koymuşlardır. Joo ve çalışma arkadaşlarının (2015) bilgi çalışanları üzerine ve Karatepe ve Karadas (2015)' in otel çalışanları üzerine gerçekleştirmiş oldukları araştırmaları ile Kodaş (2018)' in araştırma sonuçlarında da, psikolojik sermaye düzeyinin işe bağlanma düzeyi ile olumlu yönde ilişki içerisinde olduğu görülmüştür.

Psikolojik sermaye, bireylerin ve grupların etkili bir biçimde işlev görmesini, isteklerinin peşinden koşmasını ve inişli çıkışlı durumlar, başarısızlıklar ve hayal kırıklıkları ile başa çıkmasını sağlar (Chan, 2017: 120). İşe bağlanma ise, çalışanların başkalarıyla iletişim kurma, sorunları çözme ve yenilikçi hizmetler geliştirme için kapasitesinin tamamını gösterme yeteneğini ortaya koyar (Leiter ve Bakker, 2010: 2). Bu doğrultuda, iş ortamındaki zorluklar, başarısızlıklar ve ulaşılması gereken amaçlar karşısında yılmadan kararlılık gösteren ve bu durumlar ile başa çıkmak için yeterli olduğuna inanan, umudunu yitirmeyen, olaylara olumlu yönden bakabilen bir çalışanın yüksek düzeyde psikolojik sermayeye sahip olduğu görülebilecektir. Bu da çalışanın işe bağlanma durumunu olumlu yönde etkileyebilecektir.

Çalışmamızda çalışanların olumlu bir psikolojik sermaye algısına sahip olmalarının yaşam tatmini düzeylerini ($.279$) $p < 0,001$ önem düzeyinde olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuçtan hareketle araştırmaya katılan çalışanların olumlu psikolojik sermayelerinin, onların yaşam tatmini düzeylerine olumlu yönde etki ettiğini bir başka deyişle yüksek derecede psikolojik sermayeye sahip olduklarına ilişkin inançlarının, yaşam tatminlerine olumlu katkıda bulunduğunu söylemek mümkündür. Yine ifade etmek gerekir ki, psikolojik sermaye ve yaşam tatmini arasındaki ilişkiye yönelik bu sonuçlar daha önce gerçekleştirilmiş çalışmalarla benzerlik taşımaktadır. Mostafaei ve Ghaderi'nin (2019) yaşlılar üzerine yapmış olduğu araştırma, Sabaityté ve Diržyté'nin (2017) işsiz genç bireyler üzerine yapmış oldukları araştırma ve Arab ve çalışma arkadaşlarının (2015) gerçekleştirmiş olduğu araştırma sonuçları, araştırma bulgularımızı destekler niteliktedir. Psikolojik sermaye ile sağlık, ilişkiler, iş, genel yaşam gibi çeşitli yaşam alanlarında tatmin duyma arasında olumlu ilişkiler olduğunu tespit eden araştırmalar bulunmaktadır (Luthans ve diğ., 2007a; Avey ve diğ., 2010, 2011; Youssef ve Luthans, 2007; Luthans ve diğ., 2013). Yine Badran ve Youssef–Morgan'ın (2015), 451 Mısırlı çalışan üzerinde yapmış olduğu çalışmanın sonuçları, umut, öz yeterlilik, iyimserlik, dayanıklılık ve bir bütün olarak üst düzey çok boyutlu bir yapı olan

psikolojik sermayenin iş tatmini ile olumlu bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir. Kaplan ve Biçkes (2013)'in, 181 otel çalışanı üzerine yapmış olduğu araştırma sonuçları, psikolojik sermayenin dayanıklılık ve iyimserlik boyutları ile iş tatmini arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu doğrultuda yaşamının bir parçası olan işten tatmin duyan bir bireyin, yaşamının genelinden de tatmin duyacağı söylenebilir.

Psikolojik sermayenin çalışanın tutum, davranış ve performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan meta-analiz sonuçları; psikolojik sermayenin iş tatmini, örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş, vatandaşlık, performans gibi arzu edilen çalışan tutum ve davranışlarıyla olumlu ilişki; sinizm, işten ayrılma niyetleri, iş stresi, kaygı, sapkınlık gibi istenmeyen çalışan tutum ve davranışları ile olumsuz ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymuştur (Avey ve diğ., 2011). Bu bilgiler ışığında, çalışanın sahip olduğu umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık şeklindeki olumlu psikolojik kaynakları olan psikolojik sermayesi ile arzu edilen çalışan tutumu olan yaşam tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu yorumu yapılabilecektir.

Katılımcıların olumlu bir psikolojik sermaye algısına sahip olmalarının psikolojik iyi oluş düzeylerini ($p < 0,001$) önem düzeyinde olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuçtan hareketle araştırmaya katılan çalışanların olumlu psikolojik sermaye düzeylerinin onların psikolojik iyi oluş düzeylerine olumlu yönde etki ettiğini bir başka deyişle yüksek derecede psikolojik sermayeye sahip olduklarına ilişkin inançlarının, psikolojik iyi oluş düzeylerine olumlu katkıda bulunduğunu söylemek mümkündür. Yine ifade etmek gerekir ki, psikolojik sermaye ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkiye yönelik bu analiz sonuçları da daha önce gerçekleştirilmiş çalışmalarla paralellik göstermektedir. Psikolojik iyi oluş, olumsuz koşullarda muhafaza edilebilir ve tersine olumlu bir durumda kaybedilebilir (Singh ve Mansi, 2009: 233). Psikologlar, psikolojik iyi oluşun bireylerle ilgili birçok olumlu sonucu olduğunu gözlemlemiştir (Polatçı ve Akdoğan, 2014: 4). İşyerinde iyi oluşu etkileyen en önemli faktörlerin yoğun iş ve stres, yapıcı ve yıkıcı duygular ve psikolojik sermaye olduğu bilinmektedir (Rahimnia ve diğ., 2013: 913).

Manzano-García ve Ayala (2017)'nin, uzman otizm servislerinin doğrudan destek kadrosu üzerine gerçekleştirmiş olduğu araştırma sonuçları, psikolojik sermayenin

psikolojik iyi oluş üzerinde önemli bir esas etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Rabeni ve çalışma arkadaşları (2017), psikolojik sermaye, stresle başa çıkma, iyi oluş ve performans arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında, psikolojik sermayenin iyi oluş ile güçlü, olumlu ve doğrudan bir ilişkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Youssef-Morgan ve Luthans (2015)'in araştırma sonuçları ile Polatci ve Akdoğan (2014)'in beyaz yakalı çalışanlar üzerine ve Lee ve Kim (2012)'in hemşireler üzerine yapmış olduğu araştırma sonuçları da psikolojik sermaye düzeyinin psikolojik iyi oluş düzeyini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bütün bu bulgular, araştırma bulgusunu destekler niteliktedir. Kısaca, psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan bireylerin iş yerinde psikolojik iyilik haline fazlaca sahip olacaklarına ilişkin bir öngörü, araştırmanın sınırlılıkları içerisinde kabul edilebilir bir çıkarım olabilir.

Araştırma modelinin yapısal testi neticesinde, “Çalışanların yöneticilerine ilişkin ahlaki liderlik algısına sahip olmaları ile işlerine bağlanmaları arasındaki ilişkide psikolojik sermaye düzeyleri nasıl bir rol oynamaktadır?”, “Çalışanların yöneticilerine ilişkin ahlaki liderlik algısına sahip olmaları ile yaşam tatmini düzeyleri arasındaki ilişkide psikolojik sermaye düzeyleri nasıl bir rol oynamaktadır?”, Çalışanların yöneticilerine ilişkin ahlaki liderlik algısına sahip olmaları ile psikolojik iyi oluş düzeyleri arasındaki ilişkide psikolojik sermaye düzeyleri nasıl bir rol oynamaktadır?” soruları cevaplandırılmıştır. Burada amaç, psikolojik sermaye değişkeninin aracı rolünü tespit etmek ve bu rolün düzey ve yönünü belirlemektir.

Psikolojik sermaye bağlamında ahlaki liderliğin işe bağlanmaya etkisi incelenirken öncelikle psikolojik sermaye aracı değişkeni modelden çıkarılarak ahlaki liderliğin işe bağlanmaya doğrudan etkisine bakılmıştır. Bu etki %99 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur (411 ve $p=000$). Yapısal model testi sonuçlarına göre psikolojik sermayenin aracı değişken olarak modele dâhil edilmesi durumunda ahlaki liderliğin, işe bağlanma üzerinde $p<0,001$ (411) önem düzeyindeki etkisinin $p<0,001$ (236) önem düzeyine düştüğü görülmektedir. Etki derecesinin aracı değişkenin etkisiyle düşmesinden dolayı araştırmaya katılan deneklerin ahlaki liderlik algılarının işe bağlanma düzeylerini artırmasında katılımcıların psikolojik sermayelerinin kısmi aracılık rolü oynadığını söylemek mümkündür.

Bu açıdan ahlaki liderlik algısının tek başına işe bağlanma üzerinde güçlü bir değişken olduğu ancak bununla birlikte çalışanların psikolojik kaynaklarını artırması aracılığıyla da işe bağlanma düzeyini artırabildiği söylenebilecektir. Dolayısıyla çalışanların işe bağlanma düzeyleri üzerinde ahlaki liderlik algılarının yanı sıra psikolojik sermayelerinin de güçlü bir belirleyici faktör olduğu yorumu yapılabilir. Bu durum işe bağlanma kavramının duygusal ve psikolojik bir süreci ifade etmesi bakımından, iş ortamında gözlemlenen ahlaki liderlik uygulamalarının zenginleştirdiği psikolojik sermayenin aracı değişken olarak işe bağlanma düzeylerini artırması söz konusu olacaktır.

Psikolojik sermaye bağlamında ahlaki liderliğin yaşam tatminine etkisi incelenirken öncelikle psikolojik sermaye aracı değişkeni modelden çıkarılarak ahlaki liderliğin yaşam tatminine doğrudan etkisine bakılmıştır. Bu etki %99 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($t=2,225$ ve $p=0,000$). Daha sonra aracı değişken olan psikolojik sermaye modele eklenerek analiz yenilenmiştir. Bu durumda da ahlaki liderliğin yaşam tatminine olan etkisi anlamlı bulunmamıştır ($t=1,109$ ve $p=0,114$). Ahlaki liderliğin yaşam tatmini üzerine aracısız doğrudan etkisi anlamlıdır. Buna karşın aracı değişken olan psikolojik sermaye modele eklendiğinde ahlaki liderliğin yaşam tatmini üzerine etkisi azalmış ve anlamlılığını yitirmiştir. Yine yapısal model testi sonuçlarına göre psikolojik sermayenin aracı değişken olarak modele dâhil edilmesi durumunda ahlaki liderliğin, yaşam tatmini üzerinde ($t=2,225$) $p=0,000$ önem düzeyindeki etkisinin ($t=1,109$) $p=0,114$ önem düzeyine düştüğü görülmektedir. Hem etki derecesinin hem de anlamlılık düzeyinin aracı değişkenin etkisiyle düşmesinden dolayı araştırmaya katılan deneklerin olumlu ahlaki liderlik algılarının yaşam tatmini düzeylerini artırmasında katılımcıların psikolojik sermayelerinin tam bir aracı role sahip olduğunu göstermektedir. Bu duruma ilişkin ahlaki liderliğin yaşam tatminini hem doğrudan hem de psikolojik sermaye aracılığıyla etkilediği yorumu yapılabilir.

Psikolojik sermaye bağlamında ahlaki liderliğin psikolojik iyi oluşa etkisi incelenirken öncelikle psikolojik sermaye aracı değişkeni modelden çıkarılarak ahlaki liderliğin psikolojik iyi oluşa doğrudan etkisine bakılmıştır. Bu etki %99 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($t=2,233$ ve $p=0,000$). Daha sonra aracı değişken olan psikolojik sermaye modele eklenerek analiz yenilenmiştir. Bu durumda da ahlaki liderliğin psikolojik iyi oluşa olan etkisi anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,061$ ve $p=0,385$). Ahlaki liderliğin psikolojik iyi oluş üzerine aracısız doğrudan etkisi anlamlıdır. Buna karşın aracı değişken olan

psikolojik sermaye modele eklendiğinde ahlaki liderliğin psikolojik iyi oluş üzerine etkisi azalmış ve anlamlılığını yitirmiştir. Bootstrap testi sonucuna göre de aracı değişkenin etkisi anlamlı çıkmıştır. Aracı değişkenin modele eklenmesiyle ahlaki liderliğin psikolojik iyi oluşa etkisinin anlamlılığını yitirmesi psikolojik sermayenin ahlaki liderlik ve psikolojik iyi oluş arasındaki etkileşimde tam bir aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu duruma ilişkin ahlaki liderliğin psikolojik iyi oluşu hem doğrudan hem de psikolojik sermaye aracılığı ile etkilediği yorumu yapılabilecektir.

Yapısal modelin testi sonucunda elde edilen bulgulara ilişkin yorum ve değerlendirmeler doğrultusunda, araştırmaya katılan çalışanların işlerine bağlanmaları, yaşam tatminleri ve psikolojik iyi oluşlarının artırılmasında ahlaki liderlik uygulamalarının önemli bir faktör olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca ahlaki liderlik çalışanların psikolojik sermaye düzeylerindeki etkileyerek çalışanlar açısından olumlu psikolojik sonuçlara yol açmaktadır. Ayrıca çalışanların psikolojik sermaye düzeylerindeki çalışanların işe bağlanmalarında, yaşam tatminlerinde ve psikolojik iyi oluşlarında önemli bir faktördür. Bundan dolayı çalışanların işe bağlanmaları, yaşam tatmin düzeylerinin artırılması ve psikolojik iyi oluş düzeylerinin yükseltilmesi hususunda üst yönetimin hem ahlaki liderlik uygulamalarını daha fazla devreye sokması, hem de çalışanların psikolojik sermayelerinin geliştirilmesine katkıda bulunması gerekir.

Araştırmanın son bulgularından birisi de: “Psikolojik Sermayenin İşe Bağlanma, Yaşam Tatmini ve Psikolojik İyi oluş Üzerine Düzenleyici Etkisi nedir? sorusuna aranan cevaptır. Bu doğrultuda ahlaki liderliğin işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş değişkenleri üzerine düzenleyici etkisinde psikolojik sermayenin rolünü ortaya koymak için bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin düzenleyici etkisi de incelenmiştir. Bu amaçla, öncelikle kümeleme analizi yapılarak psikolojik sermaye düzeylerine göre çalışanlar 3 küme altında toplanmıştır. 1. Küme düşük, 2. Küme yüksek 3. Küme ise orta psikolojik sermaye düzeyine sahip olan örneklem olarak isimlendirilmiştir. Öncelikle 3 küme açısından değişkenler ilişkin ortalamalar incelenmiş ve ortalamalar arasında bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Psikolojik sermaye ortalaması yüksek olan gruba ilişkin ahlaki liderlik, işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş ortalamaları da diğer gruplara oranla daha yüksek gözükmektedir. Daha sonra, farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için LSD analizi yapılmıştır. Elde edilen

veriler, psikolojik sermaye düzeyi daha yüksek olan çalışanların ahlaki liderlik, işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş düzeylerinin de diğer gruplara oranla daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir. Yine psikolojik sermaye ortalaması düşük olan gruba ilişkin ahlaki liderlik, işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş ortalamaları da diğer gruplara oranla daha düşüktür.

Psikolojik sermaye düzeyi düşük grup açısından ahlaki liderliğin işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş üzerine etkisi anlamlı değildir. Psikolojik sermaye düzeyi orta grup açısından ahlaki liderliğin işe bağlanma üzerindeki etkisi anlamlıdır. Yine orta grup açısından ahlaki liderliğin yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisi diğer gruplara oranla daha yüksektir. Psikolojik sermaye düzeyi yüksek grup açısından ise ahlaki liderliğin işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş üzerine etkisi anlamlı değildir. Fakat etkinin gücü özellikle ahlaki liderlikle yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş değişkenleri arasındaki ilişkide düşük gruba göre önemli ölçüde artmıştır.

Fiedler'in durumsal liderlik teorisi, liderin başarısının liderin özellikleri ile durumun özellikleri arasındaki etkileşime bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Fiedler' e göre duruma elverişlilik; lider-üye ilişkileri, görev yapısı ve pozisyon gücü olarak ifade edilen üç faktöre bağlıdır. Lider-üye ilişkileri, bir liderin astları ile ne kadar iyi anlaştığını yansıtır. Genel olarak ifade etmek gerekirse, liderler astlarıyla iyi anlaştıklarında durumlar lider için daha elverişlidir ve tersine, lider-üye ilişkileri zayıfsa daha az elverişlidir. Görev yapısı, astların çok basit ve yapılandırılmış bir görev üzerinde çalışıp çalışmadığını (ör. günde 50 araba üretme) veya görevin belirsiz ve yapılandırılmamış (ör. yenilikçi ürünler geliştirme) olup olmadığını yansıtır. Pozisyon gücü ise, liderlerin astları üzerinde sahip oldukları resmi otorite miktarıdır (Jex ve Britt, 2014: 380). Bu teoriye göre en iyi ve en kötü durumlarda göreve yönelik liderlik biçimi uygunken, orta durumlarda insana yönelik liderlik tarzı iyidir. Bu teori açısından bakıldığında çalışanların ahlaki liderlik algı düzeyinin içinde bulunduğu duruma göre değişiklik gösterdiği yorumu yapılabilecektir. Araştırma bulgularına göre, psikolojik sermaye düzeyi düşük ve yüksek olan grup için yönetim ahlaki uygulamalar gerçekleştirse dahi işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş düzeylerini önemli bir düzeyde etkilemediği; orta düzey psikolojik sermayeye sahip olan grup için ise, söz konusu olan düzeyleri yüksek düzeyde etkilediği ifade edilebilecektir. Yani, yöneticinin ahlaki ve başarılı olarak algılanmasının

çalışanın psikolojik sermaye durumuna bağlı olduğu söylenebilecektir. Düşük düzeydeki psikolojik sermaye grubundaki çalışanlara ahlaki liderlik davranışı sergilendiğinde işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluşlarında pek bir farklılık oluşmamaktadır. Çünkü ahlaki liderlik uygulamaları olsa dahi psikolojik kaynaklar açısından yoksun olan bir birey işine bağlılık ve yaşamdan tatmin duyamaz ve kendini iyi hissedemez. Aynı şekilde yüksek düzeydeki psikolojik sermaye grubundaki çalışanlara ahlaki liderlik uygulamaları sergilense de işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluşlarında pek bir farklılık oluşmamaktadır. Çünkü ahlaki liderlik uygulamaları olmasa dahi psikolojik kaynaklar açısından zengin olan bir birey işine bağlılık ve yaşamından memnuniyet duyabilir ve kendini iyi hissedebilir. Orta düzeydeki psikolojik sermaye grubundaki çalışanlara ahlaki liderlik davranışı sergilendiğinde ise işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluşları üzerindeki etkisi yüksektir. Çünkü ahlaki liderlik uygulamaları, orta düzeydeki psikolojik sermaye düzeyine sahip olan çalışanların psikolojik kaynaklarını daha da zenginleştirerek arzu edilen bireysel ve örgütsel sonuçlar olan işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş düzeylerini daha da artırabilecektir.

Özetle, tüm bu elde edilen veriler, ahlaki liderliğin işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş üzerine olan etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici rol oynadığını göstermektedir. Başka bir ifade ile psikolojik sermayesi orta düzeyde olanlarda, ahlaki liderliğin işe bağlanma üzerine olan etkisi, psikolojik sermayesi düşük ve yüksek düzeyde olanlara göre daha yüksektir. Yine psikolojik sermayesi orta düzeyde olanlarda ahlaki liderliğin yaşam tatmini üzerine olan etkisi, düşük gruba oranla daha yüksek iken, psikolojik iyi oluş üzerine etkisi yüksek gruba oranla daha yüksektir. Sonuç olarak, psikolojik sermaye düzeyi düşük, yüksek ve orta grup açısından ahlaki liderliğin işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş üzerine olan etkisi farklılaşmaktadır.

Son olarak “Çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, yöneticilik görevi olup olmaması gibi demografik özellikleri açısından ahlaki liderlik, psikolojik sermaye, işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş düzeyleri farklılık göstermekte midir?” sorusuna cevap bulmak amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, yöneticilik görevi gibi özelliklerinin araştırma değişkenlerine ait değerlendirmeleri üzerinde anlamlı bir farklılığa sebep olmadığını göstermektedir. Çalışma süresi değişkeni açısından ise psikolojik sermaye dışındaki tüm değişkenler

açısından farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmüştür.

Psikolojik sermaye değişkeni açısından çoklu karşılaştırma sonuçları incelendiğinde; 1 yıldan az çalışma süresine sahip olan çalışanlara ilişkin ortalamanın, 1-5 yıl arası ve 10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olan çalışanlara ilişkin ortalamadan farklılaştığı görülmüştür. Yine 1-5 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanların ortalaması 6-10 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanlardan, 6-10 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanların ortalaması ise 10+ yıl çalışma süresine sahip çalışanlardan farklılaşmaktadır. Bu veriler 1 yıldan az çalışma süresine sahip çalışanların 6-10 ve 10+ grubuna göre daha düşük düzeyde psikolojik sermayeye sahip olduğunu, 10+ yıl çalışma süresine sahip çalışanların ise 1 yıldan az ve 6-10 yıl gruplarına göre daha yüksek düzeyde psikolojik sermayeye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Genel Değerlendirme ve Öneriler

Bu doktora tez çalışması, son yıllarda üzerinde sıkça durulan pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış alanyazınına katkı sağlamak amacıyla yapılmıştır. Bu doğrultuda örgütsel davranış alanyazınında önemle vurgulanan bazı değişkenler bir araya getirilerek bütünlük sağlanmaya çalışılmış ve araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırmada ahlaki liderlik, psikolojik sermaye, işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş değişkenlerine yönelik kuramsal ve uygulamalı ilişkiler tespit edilmiş, bu ilişkilerin önceki çalışmalarla olan bağı kurulmuş, benzerlik ve farklılıkları vurgulanmıştır. Yapılan kuramsal araştırmada söz konusu değişkenlerin bir arada irdelendiği bir çalışmaya rastlanmamış olması, araştırmanın özgünlüğünü artırmış, ancak benzer çalışmaların varlığı da değişkenler arası ilişkilerdeki öngörülerin geçerliliğine ilişkin destek bulgular olarak kabul edilmiştir. Dolayısıyla değişkenlerin araştırma modeli doğrultusunda birbirleri ile ilişkilerini ortaya koyan analiz sonuçları, ilgili yazına bu bakımdan katkı sağlayabilecektir.

Araştırmanın gerçekleştirildiği örneklem grubundaki çalışanların iş ve çalışma ortamlarının birbirinden farklı oluşu, genel olarak algılarının, durumlarının, duygularının, tutumlarının ve davranışlarının tek yönlü olarak değerlendirilmesini güçleştirmektedir. Bireysel ve çevresel farklılıklar, araştırmaya ilişkin bulguların diğer koşullardan bağımsız bir şekilde genellenmesine engel teşkil etmektedir. Söz konusu kısıtlar çerçevesinde ise araştırma örnekleme ile ilgili şu değerlendirmeler yapılabilecektir:

Araştırmaya katılan çalışanların yöneticilerine ilişkin ahlaki liderlik algısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu şekildeki olumlu bir algının, çalışanların psikolojik varlıklarını artırarak işlerini yaparken kendilerini güçlü ve enerjik hissetmelerinde, işleri ile bütünleşmelerinde ve işlerini benimseyerek özümsemelerinde önemli bir unsur olduğu görülmüştür. Buna benzer bir etki, çalışanların yaşam tatmini duymasında da rol oynamaktadır. Ahlaki bir yönetimin varlığı ile psikolojik varlıkları artan, işe bağlanan ve yaşam tatmini duyan çalışanlar, aynı zamanda psikolojik olarak iyi olduklarını da belirtmişlerdir. Dolayısıyla ahlaki liderlik algısı, psikolojik sermaye aracılığıyla çalışanların psikolojik iyi oluş düzeylerini de artırmaktadır. Bu bağlamda, araştırma modeline ilişkin alanyazın doğrultusunda ortaya konan öngörülerin tümünün araştırma bulguları sonucunda desteklendiği ifade edilebilecektir. Bu bulgular aslında kavramsal çerçeve doğrultusunda öngörülen, hissedilen sonuçlardır. Bu yüzden araştırma modeline ilişkin kuramsal verilerle ortaya konan öngörülerin büyük bir kısmının, yapılan araştırma sonuçları neticesinde desteklendiği söylenebilir.

Tüm bu bilgiler doğrultusunda, çalışanların yöneticilerine ilişkin ahlaki liderlik algılarının psikolojik varlıklarının zenginleştirilmesinde önemli bir unsur olmasının yanı sıra ortaya koyduğu bu etki aracılığıyla işe bağlanma açısından arzu edilen tutum ve davranışların sergilenmesi, yaşam tatmin düzeylerinin yükselmesi ve psikolojik anlamda iyi olunması gibi bireysel ve örgütsel sonuçlar doğurduğu ifade edilebilecektir. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanların ahlaki liderlik algısına sahip olmasını sağlaması büyük ölçüde önem taşımaktadır. Başka bir ifadeyle örgüt yönetimlerinin ilgili, şeffaf, adil, güvenilir, dürüst olması ve ahlaki ilke ve değerlere göre hareket etmesi gerekmektedir. Ayrıca, yöneticinin çalışanları ile arasına duvarlar örmek yerine açık bir biçimde iletişim kurması, ahlaki olmayan davranışları cezalandırması, tam tersi bir durumda ise ödüllendirerek ahlaki davranışı teşvik etmesi ve ahlaki açıdan bir rol model olması önemlidir. Böylelikle çalışan yöneticisine karşı olumlu bir algı olan ahlaki liderlik algısına sahip olabilecek ve bu algı da olumlu yönde duygular hissetmesini ve olumlu tutum ve davranışlar göstermesini sağlayabilecektir. Böyle bir olumlu algı, psikolojik iyi oluş, yaşam tatmini, işe bağlanma gibi olumlu duygu ve davranış değişikliklerine yol açabilecektir.

Yapılan bu çalışmada, çalışanların yöneticilerine ilişkin ahlaki liderlik algılarının işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş düzeyleri üzerine etkisinde psikolojik

sermayelerinin rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Ancak çalışmanın benzer özellik taşıyan, belirli bir bölgede bulunan sanayi kuruluşlarında yapılması, değişkenlerin çalışma koşulları bakımından daha geniş bir bakış açısı ile değerlendirilmesinde çeşitli sınırlılıkların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu nedenle araştırma modelinin farklı bölgelerde ve farklı özelliklere sahip örgütlerde yapılması, kamu kurumlarında da benzer araştırmalar yapılarak karşılaştırmaların yapılması, farklı sonuçların doğmasını sağlamanın yanı sıra modelin değerlendirilmesi açısından farklı bir bakış açısı sunabilecektir. Yine farklı meslek gruplarında araştırmanın yapılması, değişkenlerin mesleki farklılıklar açısından değerlendirilmesini sağlayabilecektir.

Ahlaki liderlik uygulamalarından etkilenecek psikolojik sermayelerini geliştirecek olan bireylerin, yaptıkları işlerin nitelik itibarıyla hem bedensel, hem zihinsel yetenek gerektiren işlerde çalışan bireyler olmaları, gelecekte bu konuda çalışacak olan araştırmacıların göz ardı etmemeleri gereken bir öngörüdür. Çünkü psikolojik sermaye; bilgi birikimi, yenilik, özgüven, katkı, bağlılık, iş tatmini, duygusal emek gibi olumlu örgütsel davranışların özünü oluşturmaktadır. Bu davranışların sergilendiği yerde rutin ve basit işlerden ziyade, zor, ince, önemli, yeniliğe ve gelişime açık işlerin bulunduğu çalışma zemini daha fazla faydalı olacaktır. Ayrıca, çalışan bireylerin zihinsel, duygusal ve psikolojik kaynaklarını temel alan çalışmaya söz konusu kavramlarla ve çalışılan alan ile yakından ilişkili duygusal emek, örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini vb. değişkenler modelde yer alan olumlu sonuçlar arasına eklenerek modelin daha da zenginleştirilebilmesi mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

- Adil, A., & Kamal, A. (2016). "Impact of Psychological Capital and Authentic Leadership on Work Engagement and Job Related Affective Well-being". *Pakistan Journal of Psychological Research*, 31(1), 01-21.
- Afacan Fındıklı, M.M. (2015). "Exploring the Consequences of Work Engagement: Relations Among OCB-I, LMX and Team Work Performance". *Ege Academic Review*, 15(2), 229-238.
- Agin, Ö. (2010). *İşe Bağlanma Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ahanchian, M. R., Yazdani, P. & Sadeghian, S. (2018). "The effect of Ethical leadership on life Satisfaction and well-being by Mediation of job Satisfaction: The case of Private Hospitals in Mashhad city". *Public Management Researches*, 10(38), 171-196.
- Ahmad, I. & Gao, Y. (2018). "Ethical leadership and work engagement: The roles of psychological empowerment and power distance orientation". *Management Decision*, 56(9), 1991-2005.
- Altahat, S. M., & Atan, T. (2018). "Role of healthy work environments in sustainability of goal achievement; ethical leadership, intention to sabotage, and psychological capital in Jordanian universities". *Sustainability*, 10(10), 3559.
- Amin, A., Yusnita, Y., Ibrahim, M. Y., & Muda, S. (2013). "Transformational leadership and life satisfaction among homestay participants program: The mediating effect of attitude". *International Journal of Business and Social Science*, 4(3), 235-243.
- Amstutz, M.R. (2005). *International Ethics: Concepts, Theories, and Cases in Global Politics*. Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield.
- Amunkete, S., & Rothmann, S. (2015). "Authentic leadership, psychological capital, job satisfaction and intention to leave in state-owned enterprises". *Journal of Psychology in Africa*, 25(4), 271-281.

- Arab, N., Rezai-Badafshani, F., & Rahimi, M. (2015). “The mediating role of quality of work life between psychological capital and life satisfaction”. *Iranian Journal of Health Education and Health Promotion*, 3(1), 49-58.
- Ardıç K. & Polatçı S. (2009), “Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 32, 21-46.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership: Developing Effective People Skills for Better Leadership and Management*. London, United Kingdom: Kogan Page.
- Arnold, K.A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E.K., McKee, M.C. (2007). “Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work”. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193-203.
- Arslandaş, C. & Dursun, M. (2008). “Etik Lider Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.
- Asif, M., Qing, M., Hwang, J. & Shi, H. (2019). “Ethical Leadership, Affective Commitment, Work Engagement, and Creativity: Testing a Multiple Mediation Approach”. *Sustainability*, 11(4489), 1-16.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). “Impact of positive psychological capital on employee well-being over time”. *Journal of occupational health psychology*, 15(1), 17-28.
- Avey, J. B., Patera, J. L., & West, B. J. (2006). “The implications of positive psychological capital on employee absenteeism”. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(2), 42–60.
- Avey, J. B., Reichard, R.J., Luthans, F. & Mhatre, K. H. (2011). Meta- analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22 (2), 127-152.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). “Leadership: current theories, research, and future directions”. *Annual Review of Psychology*, Vol.60, 421–449.

- Babalola, M.T., Stouten, J. & Euwema, M. (2016). “Frequent Change and Turnover Intention: The Moderating Role of Ethical Leadership”. *Journal of Business Ethics*, 134(2), 311–322.
- Badran, M.A. & Youssef-Morgan, C.M. (2015). “Psychological capital and job satisfaction in Egypt”, *Journal of Managerial Psychology*, 30(3), 354-370.
- Bagad, V.S. (2008). *Management Science*. Pune, India: Technical Publications Pune.
- Bahar, B. & Minga, R. (2019). “Etik Liderliğin Çalışanın Psikolojik İyi Oluşu Üzerindeki Etkileri: Etkileşimsel Adaletin Aracılık Rolü”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34(3), 399-411.
- Bajwa, J., Abai, M., Couto, S., Kidd, S., Dibavar, A., & McKenzie, K. (2019). “Psychological capital and life satisfaction of refugees in Canada: Evidence from a community- based educational support program”. *Journal of community psychology*, 47(3), 504-516.
- Bakan, İ. & Doğan, İ.F. (2012). “Hizmetkâr Liderlik”. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2) , 1-12.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). “Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations”. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147-154.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). “Key Questions Regarding Work Engagement”. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). “The Job Demands-Resources Model: State of the Art”. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2008). “Towards a model of work engagement”. *Career Development International*, 13(3), 209- 223.
- Bakker, A.B. (2011). “An Evidence-Based Model of Work Engagement”. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.
- Bal, E. (2010). İnsan Kaynakları Alanında Yeni Bir Kavram: “İşe Gönülden Adanma (Engagement)” ve Türkiye’de Durum, 12. Lojistik Yönetimi Zirvesi. <http://www.lojistikzirvesi.com/tr/article.asp?ID=1435>.

- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Application (3rd ed.)*. New York: Free Press.
- Baş, T. (2001). *Anket*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Baucus, M.S. & Beck-Dudley, C.L. (2005). “Designing Ethical Organizations: Avoiding the Long-Term Negative Effects of Rewards and Punishments”. *Journal of Business Ethics*, 56(4), 355–370.
- Bayram, A. & Geylan, A. (2020). “Servant Leadership”. In O.Demirtas & M. Karaca (Eds.), *A Handbook of Leadership Styles* (149-166). Newcastle upon Tyne, United Kingdom: Cambridge Scholars Publishing.
- Bedi, A., Alpaslan, C.M., & Green, S. (2016). “A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators”. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517–536.
- Bitmiş, M.G. (2004). “Öncülleri ve Sonuçları ile Psikolojik Sermaye: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bockorny, K. & Youssef-Morgan, C. M. (2019). “Entrepreneurs’ courage, psychological capital, and life satisfaction”. *Frontiers in psychology*, 10 (789), 1-6.
- Boniwell, I. (2012). *Positive Psychology In A Nutshell: The Science of Happiness*. England: Open University Press.
- Bouckennooghe, D., Zafar, A. & Raja, U. (2015). “How Ethical Leadership Shapes Employees’ Job Performance: The Mediating Roles of Goal Congruence and Psychological Capital”. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 251–264.
- Bradburn, N. M. (1969). *The structure of psychological well-being*. Chicago, Illinois: Aldine Publishing Company.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). “Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research”. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). “Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.

- Brown, M.E. & Treviño, L.K. (2006). “Ethical leadership: A review and future directions”. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Brown, M.E. & Treviño, L.K. (2014). “Do Role Models Matter? An Investigation of Role Modeling as an Antecedent of Perceived Ethical Leadership”. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 587–598.
- Brown, M.E. (2007). “Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls”. *Organizational Dynamics*, 36(2), 140–155.
- Burke, R. & Barron, S. (2014). *Project Management Leadership: Building Creative Teams*. Chichester, United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Burns, R.A. (2017). Psychosocial Well-Being. In: Pachana N.A. (ed.) *Encyclopedia of Geropsychology*. Singapore: Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-287-082-7_251.
- Burton, B.K. & Goldsby, M. (2005). “The Golden Rule and Business Ethics: An Examination”. *Journal of Business Ethics*, 56(4), 371–383.
- Busch, T. & Murdock, A. (2014). *Value-based Leadership in Public Professions*. London: Palgrave Macmillan.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). “Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı: 32, 470- 483.
- Carr, A. (2011). *Positive Psychology: The Science of Happiness and Human Strengths*. London: Routledge.
- Carroll, A. B. (2003). “Ethical Leadership: From Moral Manager to Moral Leader,” In O. C. Ferrell, S. L. True, & L. E. Pelton (Eds.), *Rights, Relationships & Responsibilities: Business Ethics and Social Impact Management*, Vol. 1, 7-17.
- Carver, C.S. & Scheier, M. F. (2001). “Optimism, Pessimism, and Self-Regulation”. In E. C. Chang (Ed.), *Optimism & pessimism: Implications for theory, research, and practice* (31-51). Washington, DC: APA.
- Carver, C., & Scheier, M. (2002). “Optimism”. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (231-243). Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.

- Chan, D. (2017). *Psychological Capital: Essays By David Chan (2015-2017)*. Singapore: World Scientific.
- Cheavens, J.S., Feldman, D.B., Woodward, J.T. & Snyder, J.R. (2006). Hope in Cognitive Psychotherapies: On Working With Client Strengths. *Journal of Cognitive Psychotherapy: An International Quarterly*, 20(2), 135-145.
- Chemers, M. (2014). *An Integrative Theory of Leadership*. New York: Psychology Press.
- Cheng, J. W., Chang, S. C., Kuo, J. H., & Cheung, Y. H. (2014). “Ethical leadership, work engagement, and voice behavior”. *Industrial Management & Data Systems*. 114(5), 817-831.
- Cheung, F., Tang, C. S. K., & Tang, S. (2011). Psychological capital as a moderator between emotional labor, burnout, and job satisfaction among school teachers in China. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 348-371.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). “Work engagement: A quantitative review and test of its relations with and contextual performance”. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Chughtai, A. A. (2018). “Examining the Effects of Servant Leadership on Life Satisfaction”. *Applied Research in Quality of Life*, 13(4), 873-889.
- Clegg, S. (2009). “Introduction: Why a Handbook of Macro-organizational Behavior?”, In S.R. Clegg & C.L. Cooper (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume II - Macro Approaches* (1-37). London: Sage.
- Conradie, E.M. (2006). *Morality as a Way of Life: A First Introduction to Ethical Theory*. Stellenbosch: Sun Press.
- Coutu, D. L. (2002). “How resilience Works”. *Harvard Business Review*, 80(5), 46-55.
- Covey, S.R. (2009). *Principle-Centered Leadership* [eBook edition]. New York: Rosetta Books.
- Culbertson, S. S., Fullagar, C. J., & Mills, M. J. (2010). “Feeling good and doing great: The relationship between psychological capital and well-being”. *Journal of occupational health psychology*, 15(4), 421-433.

- Çelik Ağırman, Ü. H. (2018). *Psikolojik Sermaye Bağlamında Olumlu Psikolojik İklim Algısının İşe Angaje Olma, Profesyonellik ve Yaşam Doyumuna Etkisi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik Ağırman, Ü.H. & Naktiyok, A. (2018). Psikolojik Sermaye ve Profesyonellik İlişkisinde İşe Angaje Olmanın Düzenleyici Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(Özel Sayı 3), 2665-2683.
- Çetin, C., Dede, E. & Eryılmaz, S. (2020). “The Effect of Ethical Leadership on Work Engagement: A Study on Humanitarian Aid Organizations in Turkey”. *Adam Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1), 105-124.
- Çınar, Ö., & Özyılmaz, F.Z. (2019). “İş Tatmini İle Yaşam Tatmini Arasındaki İlişki: Bayburt Üniversitesinde Bir Uygulama”. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 17, 533-556.
- Çoban, A. (2013). “Psikolojik Sermaye’nin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerindeki Rolü”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 17-33.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli SPSS ve LISREL Uygulamaları*. İstanbul: Pegem Akademi Yayınları.
- Datu, J. A. D., & Valdez, J. P. M. (2019). “Psychological capital is associated with higher levels of life satisfaction and school belongingness”. *School Psychology International*, 40(4), 331-346.
- Davidson, S. & Butcher, J.T. (2017). “‘Rural Superintendents’ Experiences in the Application of Principle-Centered Leadership at the Personal and Interpersonal Levels”. *School Leadership Review*, 12(2), Article 6, 39-54.
- DeConinck, J.B. (2015). “Outcomes of ethical leadership among salespeople”. *Journal of Business Research*, 68(5), 1086–1093.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). “The job demands-resources model of burnout”. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Demerouti, E., Bakker, A.B. & Fried, Y. (2012). “Work orientations in the job demands-resources model”. *Journal of Managerial Psychology*, 27(6), 557–575.

- Demirtas, O. (2015). “Ethical Leadership Influence at Organizations: Evidence from the Field”. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 273-284.
- Den Hartog, D. N. & Belschak, F. D. (2012). “Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process”. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35–47.
- Diener, E. (1984). “Subjective well-being”. *Psychological Bulletin*, 95 (3), 542-575.
- Diener, E. (1994). “Assessing subjective well-being: Progress and opportunities”. *Social Indicators Research*, 31(2), 103-157.
- Diener, E. (2000). “Subjective Well-Being: The Science of Happiness and a Proposal for a National Index”. *American Psychologist*, 55(1), 34-43.
- Diener, E. (2006). “Guidelines for National Indicators of Subjective Well-Being and Ill-Being”. *Journal of Happiness Studies*, 7(4), 397–404.
- Diener, E. (2009). Introduction—The Science of Well-Being: Reviews and Theoretical Articles by Ed Diener. In E. Diener (Ed.), *The Science of Well-Being: The Collected Works of Ed Diener* (1-10). Social Indicators Research Series, Vol. 37. Dordrecht & New York: Springer.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. & Griffin, S. (1985). “The satisfaction with life scale”. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71–75.
- Diener, E., Lucas, R.E. & Oishi, S. (2002). “Subjective Well-Being: The Science of Happiness and Life Satisfaction”. In C. R. Snyder & S.J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (63-73). New York: Oxford University Press.
- Diener, E., Oishi, S. & Lucas, R. E. (2009). “Subjective Well Being: The Science of Happiness and Life Satisfaction”. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Psychology* (187-194). Oxford: Oxford University Press.
- Diener, E., Wirtz, D., Biswas-Diener, R., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D. W. & Oishi, S. (2009). “New Measures Of Well-Being”. In E. Diener (ed.), *Assessing Well-Being* (247-266). Dordrecht: Springer.
- Doğan, E. (2002). *Çalışanların İşine Cezbolması: Dönüştürücü Liderlik Tarzının Lidere Olan Güvenin Güçlenmesine ve Negatif / Pozitif Duygulanımın Etkileri*.

(Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Du Plessis, M. & Boshoff, A. B. (2018). “The role of Psychological Capital in the Relationship Between Authentic Leadership and Work Engagement”. *SA journal of human resource management*, 16(1), 1-9.

Durgut, A. & Yumuk Günay, G. (2020). “Etik Liderlik, İşe Adanmışlık ve Yönetmel Yaraticılık Arasındaki İlişki: Yapı Malzemeleri Sektöründe Bir Uygulama”. *Journal of Organizational Behavior Review*, 2 (2), 149-171.

Eid, J., Mearns, K., Larsson, G., Laberg, J. C., & Johnsen, B. H. (2012). “Leadership, psychological capital and safety research: Conceptual issues and future research questions”. *Safety Science*, 50(1), 55-61.

Eisenbeiß, S.A. & Brodbeck, F. (2014). “Ethical and Unethical Leadership: A Cross-Cultural and Cross-Sectoral Analysis”. *Journal of Business Ethics*, 122(2), 343–359.

Eldakak, S. (2014). *Educational and Ethical Leadership - Best Practice*. Bloomington, Indiana: AuthorHouse.

Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2014). “The influence of ethical leadership on trust and work engagement: An exploratory study”. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-9.

Engelbrecht, A.S., Heine, G. & Mahembe, B. (2017). “Integrity, ethical leadership, trust and work engagement”. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 368-379.

Engelbrecht, A.S., Kemp, J. & Mahembe, B. (2018). “The effect of altruism and integrity on ethical leadership and organisational justice”. *Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, 27(4), 2-11.

Envick, B.R. (2005) “Beyond Humand and Social Capital: The Importance of Positive Psychological Capital for Entrepreneurial Success”. *The Entrepreneurial Executive*, Vol. 10, 41-52.

Eraslan, L. (2004). “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”. *Journal of Human Sciences*, 1(1), 1-32.

- Erdem, H., Gökmen, Y., & Türen, U. (2015). “Psikolojik Sermayenin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 38-62.
- Erkutlu, H. (2008) “The impact of Transformational Leadership on Organizational and Leadership Effectiveness: The Turkish Case”. *Journal of Management Development*, 27(7), 708-726.
- Fairhalm, G.W. (2000). *Capturing the Heart of Leadership: Spirituality and Community in the New American Workplace*. Westport, Connecticut: Praeger.
- Fredrickson, B. L. (1998). “What Good are Positive Emotions?”, *Review of General Psychology*, 2(3), 300–319.
- Gallos, J. V. (2008). Framing the Issues: What is Leadership? In J. V. Gallos (Ed.) & R.A. Heifetz, *Business leadership: A jossey-bass reader* (1-4). San Francisco, California: Jossey-Bass.
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- George, B. (2008). “Leadership Is Authenticity, Not Style”. In J. V. Gallos (Ed.) & R.A. Heifetz, *Business leadership: A jossey-bass reader* (87-98). San Francisco, California: Jossey-Bass.
- George, B. (2015). “*Discover Your True North*” (Expanded and Updated edition). Hoboken, New Jersey & Canada: John Wiley & Sons.
- Gerrig, R.J. & Zimbardo, P.G. (2013). *Psikoloji ve Yaşam - Psikolojiye Giriş*. İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Gibbs, P.C. & Cooper, C. L. (2011). “Fostering a Positive Organizational Culture and Climate in an Economic Downturn”, In N.M. Ashkanasy, Celeste P.M. Wilderom & M. F. Peterson (Eds.), *Organizational Culture and Climate* (119-136). Thousand Oaks, California: Sage.
- Goodwin, N. (2006). *Leadership in Health Care: A European Perspective*. New York: Routledge.

- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., & Snow, D. B. (2009). "In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 353-367.
- Göçen, A. (2019). "Öğretmenlerin Yaşam Anlamı, Psikolojik Sermaye ve Cinsiyetinin Psikolojik İyi Oluşlarına Etkisi". *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 8(1), 135-153.
- Göker, H. & Kaplan, M. (2020). "Psikolojik Sermayenin İş Erteleme Üzerindeki Etkisi: Psikolojik İyi Oluşun Düzenleyici Rolü". *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 30(1), 273-289.
- Grenville –Cleave, B. (2016). *Positive psychology: A toolkit for happiness, purpose and well-being*. London: Icon Books Ltd.
- Güney, S. (2006). "Ahlaki Liderliğin Kavramsallaştırılması ve Ahlaki Yönetimde Liderliğin Rolü". *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (1), 135-148.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Pearson Prentice Hall Upper Saddle River.
- Hakanen, A., & Van Dierendonck, D. (2011). "Servant-Leadership and Life Satisfaction: The Mediating role of Justice, Job Control, and Burnout". *The International Journal of Servant-Leadership*, 7(1), 253-261.
- Harter, N. (2006). *Clearings in the Forest: Methods for Studying Leadership*. West Lafayette, Indiana: Purdue University Press.
- Hass, A. (2002). *Doing the Right Thing: Cultivating Your Moral Intelligence*. New York: Simon & Schuster.
- Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). "Authentic leadership, trust and work engagement". *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164-170.
- Hefferon, K. & Boniwell, I. (2011). *Positive Psychology: Theory, Research and Applications*. London: McGraw Hill/ Open University Press.
- Hester, J.P. (2003). *Ethical Leadership for School Administrators and Teachers*. North Carolina: McFarland & Company.

- Hiriyappa, B. (2008). *Organizational Behavior*. New Delhi, India: New Age International Ltd.
- Hobfoll, S.E., Johnson, R.J., Ennis, N. & Jackson, A.P. (2003), "Resource Loss, Resource Gain, and Emotional Outcomes Among Inner City Women", *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632-643.
- Huppert, F.A. (2009). "Psychological Well-being: Evidence Regarding its Causes and Consequences". *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 1(2), 137-164.
- Iacobucci, D. (2010). "Structural equations modeling: Fit Indices, sample size, and advanced topics". *Journal of Consumer Psychology*, 20(1), 90-98.
- Idris, A. M. & Manganaro, M. (2017). "Relationships Between Psychological Capital, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in the Saudi oil and Petrochemical Industries". *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 27(4), 251-269.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). "Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes". *The leadership quarterly*, 16(3), 373-394.
- İlhan, M. & Çetin, B. (2014). "LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması". *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5(2), 26-42.
- İşcan, Ö.F. (2002). *Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı -Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jaffery, H. (2014). Mediation of Psychological Capital Between Organizational Climate and Organizational Citizenship Behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(2), 453-470.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). "Relationship Between Entrepreneurs' Psychological Capital and Their Authentic Leadership". *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 254-273.

- Jex, S.M. & Britt, T.W. (2014). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. New Jersey & Canada: John Wiley & Sons.
- Johnson, C.E. (2009). "Spirituality and Ethical Leadership". In J. Marques, S. Dhiman and R. King (Eds.) *The workplace and spirituality: New Perspectives on Research and Practice* (75–86). Woodstock, Vermont: Skylight Paths Publishing.
- Joo, B.K., Lim, D.H., Kim, S. (2015). "Enhancing Work Engagement: The Roles of Psychological Capital, Authentic Leadership, and Work Empowerment". *Leadership and Organization Development Journal*, 37(8), 1117-1134.
- Josephson, M. (2014). Teaching Ethical Decision Making and Principled Reasoning. In W. M. Hoffman, R. E. Frederick, & M. S. Schwartz (Eds.). *Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality* (78-85). Chichester, United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Kabeyi, M.J.B. (2018). "Ethical and Unethical Leadership Issues, Cases, and Dilemmas With Case Studies". *International Journal of Applied Research*, 4(7), 373-379.
- Kaffashpoor, A. & Sadeghian, S. (2020). "The Effect of Ethical Leadership on Subjective Wellbeing, Given the Moderator Job Satisfaction (A Case Study of Private Hospitals in Mashhad)". 1-18. Retrieved from <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-27384/v2>.
- Kahn, W.A. (1990). "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work". *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kanten, P. (2012). *İşgörenlerde İşe Adanmanın ve Proaktif Davranışların Oluşumunda Örgütsel Güven İle Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kanungo, R.N. & Mendonca, M. (1996). *Ethical Dimensions of Leadership*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Kaplan, M. & Biçkes, D. M. (2013). "The Relationship Between Psychological Capital and Job Satisfaction: A Study of Hotel Businesses in Nevşehir". *Journal of Management & Economics*, 20(2), 233-242.
- Karacaoğlu, K. & İnce, F. (2013). "Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir

Uygulama''. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 181-202.

Karacaoğlu, K. & Köktaş, G. (2016). "Psikolojik Dayanıklılık ve Psikolojik İyi Olma İlişkisinde İyimserliğin Aracı Rolü: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma''. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 119-127.

Karatepe, O. M. & Karadas, G. (2015). "Do psychological capital and work engagement foster frontline employees' satisfaction?". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1254-1278.

Keleş, H. N. (2011). "Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri''. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 343-350.

Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters*. Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). "Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership''. *Work & Stress*, 26(1), 39-55.

Kerse, G. & Karabey, C.N. (2019). "Örgütsel Sinizm ve Özdeşleşme Bağlamında Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Bağlanma ve Politik Davranış Algısına Etkisi''. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 83-08.

Keser, S. & Kocabaş, İ. (2014). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması''. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(1), 1-22.

Kim, M., Kim, A. C. H., Newman, J. I., Ferris, G. R., & Perrewé, P. L. (2019). "The Antecedents and Consequences of Positive Organizational Behavior: The Role of Psychological Capital for Promoting Employee Well-Being in Sport Organizations''. *Sport Management Review*, 22(1), 108-125.

Kim-Prieto, C., Diener, E., Tamir, M., Scollon, C., & Diener, M. (2005). "Integrating the diverse definitions of happiness: A time-sequential framework of subjective well-being''. *Journal of Happiness Studies*, 6(3), 261-300.

- Klerk, S. & Stander, M. W. (2014). "Leadership Empowerment Behaviour, Work Engagement And Turnover Intention: The Role Of Psychological Empowerment". *Journal of Positive Management*, 5(3), 28–45.
- Kline, R. B. (2000). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Publications.
- Kodaş, B. (2018). "Yiyecek İçecek Çalışanlarının Pozitif Psikolojik Sermayeleri ile İşe Angaje Olma Davranışları Arasındaki İlişki". *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 1-14.
- Kossakowska, M. (2014). Positive psychology in Poland - introduction. *Polish Psychological Bulletin*, 45(2), 101-102.
- Kotter, J.P. (2008). What Leaders Really Do. In J. V. Gallos (Eds.), *Business Leadership: A Jossey-Bass Reader* (5-15). San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Köksal, Bilge A. (1994). *İstatistik Analiz Metotları*. İstanbul: Çağlayan Kitapevi.
- Kristjánsson, K. (2013). *Virtues and Vices in Positive Psychology: A Philosophical Critique*. New York: Cambridge University Press.
- Kuok, A. C. H., & Taormina, R. (2017). "Work Engagement: Evolution of the Concept and a New Inventory". *Psychological Thought*, 10(2), 262–287.
- Kurtuluş, K. (2004). *Pazarlama Araştırmaları* (Genişletilmiş 7. Baskı). İstanbul: Literatür Yayınları.
- Lamm, R. & Lewis R., (1999). "The Interpersonal Relationship In Doctoral Supervision" Paper Presented at AARE-NZARE Conference, 29 November-2 December, Melbourne.
- Lašáková, A. & Remišová, A. (2015). "Unethical Leadership: Current Theoretical Trends and Conceptualization", *Procedia Economics and Finance*, Vol. 34, 319-328. (Business Economics and Management 2015 Conference, BEM2015).
- Laschinger, H.K.S. & Fida, R. (2014). "New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital". *Burnout Research*, 1(1), 19-28.

- Lawton, A., Rayner, J. & Lasthuizen, K. (2013). *Ethics and Management in the Public Sector*. London & New York: Routledge.
- Lee, M. Y., & Kim, K. (2012). ‘‘Influence of head nurses' transformational leadership on staff nurse's psychological well-being, stress and somatization-focused on the mediating effect of positive psychological capital’’. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 18(2), 166-175.
- Leech, N. L., Barrett, K. C. & Morgan, G. A. (2005). *SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Leigh, A. (2013). *Ethical Leadership: Creating and Sustaining an Ethical Business Culture*. Philadelphia: Kogan Page.
- Leiter, M.P. & Bakker, A.B. (2010). ‘‘Work engagement: Introduction’’. In A. B. Bakker, & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (1-9). Hove and New York: Psychology Press.
- Lewis, S. (2011). *Positive Psychology at Work: How Positive Leadership and Appreciative Inquiry Create Inspiring Organizations*. Chichester, United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Li, Y., Li, D., Tu, Y. & Liu, J. (2018). ‘‘How and when servant leadership enhances life satisfaction’’. *Personnel Review*, 47(5), 1077-1093.
- Liao, S. S., Hu, D. C., Chung, Y. C., & Chen, L. W. (2017). ‘‘LMX and employee satisfaction: mediating effect of psychological capital’’. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 433-449.
- Liao, Y., Liu, X. Y., Kwan, H. K., & Li, J. (2015). ‘‘Work–family effects of ethical leadership’’. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 535-545.
- Linzey, J.F. (2015). *Moral Leadership: The 9 Leadership Traits*. Eugene, Oregon: Wipf and Stock Publisher.
- Little, L.M., Gooty, J. & Nelson, D. L. (2007). ‘‘Positive Psychological Capital: How Has Positivity Clouded Measurement Rigor?’’. In D. Nelson & C. L. Cooper (Eds.), *Positive organizational behavior: Accentuating the positive at work* (191-210). Thousand Oaks, California: Sage.

- Lucas, R.E. & Diener, E. (2009). "Personality and Subjective Well-Being". In E. Diener (Ed.), *The Science of Well-Being: The Collected Works of Ed Diener* (75-102). Social Indicators Research Series, Vol. 37. Dordrecht & New York: Springer.
- Luthans F., Avey, J. B., Avolio B. J., Norman, S. M. & Combs, G. M. (2006a). "Psychological Capital Development: Toward a Micro- Intervention". *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387-393.
- Luthans, F. & Avolio, B. J. (2009). "The "point" of Positive Organizational Behavior". *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 291-307.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2007). "Emerging Positive Organizational Behavior". *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
- Luthans, F. (2002a). "Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths". *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F. (2002b). "The Need For and Meaning of Positive Organizational Behavior". *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). "Authentic Leadership: A Positive Development Approach". In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (241 – 261). San Francisco, California: Berrett-Koehler.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). "Human, Social and now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage". *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160.
- Luthans, F., Avey, J.B. & Patera, J.L. (2008). "Experimental Analysis of a Web-Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital". *Academy of Management*, 7(2), 209-221.
- Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B. J. & Peterson, S.J. (2010). "The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital". *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F.O., & Li, W. (2005). "The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship With Performance". *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.

- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B. & Norman, S.M. (2007a). "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship With Performance and Satisfaction". *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Luthans, K.W. & Luthans, B.C. (2004). "Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital". *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- Luthans, F., Vogelgesang, G.R. & Lester, P.B. (2006b). "Developing the Psychological Capital of Resiliency". *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007c). "Psychological Capital: Investing and Developing Positive Organizational Behavior". In D. Nelson & C. L. Cooper (Eds.), *Positive Organizational Behavior: Accentuating the Positive at Work* (9-24). Thousand Oaks, California: Sage.
- Luthans, F., Youssef, C. M., Sweetman, D. S., and Harms, P. D. (2013). "Meeting the leadership challenge of employee well-being through relationship PsyCap and health PsyCap". *Journal of leadership & organizational studies*, 20(1), 118-133.
- Luthans, F., Youssef, C.M. & Avolio, B.J. (2007b). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford: Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M. & Avolio B. J. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. Oxford: Oxford University Press.
- Maden Eyiusta, C. (2015). "İşgörenlerin Güçlendirme Algılarının Sorumluluk Üstlenme Davranışları Üzerindeki Etkisi: İşe Adanmışlık ve İş Tatmini Değişkenlerinin Aracılık Rolü". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 43, 68-78.
- Magyar-Moe, J.L. (2015). "Positive Psychology 101". In J.C. Wade (Ed.), *Positive Psychology on the College Campus* (57-80). New York: Oxford University Press.
- Mandal, S.K. (2010). *Ethics in Business & Corp Governance*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education.
- Manzano-García, G., & Ayala, J.-C. (2017). "Relationship between psychological capital and psychological well-being of direct support staff of specialist autism services. The mediator role of burnout". *Frontiers in Psychology*, Vol. 8, Article 2277, 1-12.

- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). "Job burnout". *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Masten, A. S. (2001). "Ordinary Magic: Resilience Process in Development". *American Psychologist*, 56(3), 227-239.
- Masten, A. S., & Reed, M. J. (2002). "Resilience in Development". In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (74–88). Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Matthews, G., Deary, I.J. & Whiteman M.C. (2003). *Personality Traits*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Maula-Bakhsh, R., & Raziq, A. (2016). "Development of Conceptual Link Between Servant Leadership & Employee Subjective Well-Being". *Journal of Applied and Emerging Sciences*, 4(2), 157-168.
- May, D.R., Gilson, R.L. & Harter, L.M. (2004). "The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.
- 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.
- Mayer, D.M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. & Salvador, R. (2009). "How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1–13.
- McMurray, A.J., Pirola- Merlo, A., Sarros, J.C. & Islam, M.M. (2010). "Leadership, Climate, Psychological Capital, Commitment, and Wellbeing in a Non- Profit Organization". *Leadership & Organization Development Journal*, 31(5), 436-457.
- Mendonca, M. (2001). "Preparing for Ethical Leadership in Organizations". *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 18(4), 266-276.
- Mendonca, M., & Kanungo, R. N. (2007). *Ethical leadership*. New York: McGraw Hill/ Open University Press.

- Merluzzi, T.V. & Ong, A.D. (2008). "Psychological Well-Being, Dimensions of", In F.T. L. Leong, E.M. Altmaier & B.D. Johnson (Eds.), *Encyclopedia of Counseling* (Vol. 2, page: 803). Thousand Oaks, California: Sage.
- Meydan, C. H. & Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mihelič, K.K., Lipičnik, B., & Tekavčič, M. (2010). "Ethical Leadership". *International Journal of Management & Information Systems*, 14(5), 31-42.
- Min, H., Kim, H. Y. & Lee, S. B. (2015). "Extending The Challenge–Hindrane Stressor Framework: The Role of Psychological Capital", *International Journal of Hospitality Management*, Vol.50, 105–114.
- Morgan, G. A., Leech, N.L., Gloeckner, G.V. & Barret, K.C. (2004). *SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publihers.
- Mostafaei, A., & Ghaderi, D. (2019). "Relationship between emotional intelligence and psychological capital with life satisfaction in elderly". *Journal of Gerontology*, 3(3), 51-58.
- Munir, F., Nielsen, K., Garde, A. H., Albertsen, K., & Carneiro, I. G. (2012). "Mediating the Effects of Work–Life Conflict Between Transformational Leadership and Health- Care Workers' Job Satisfaction and Psychological Wellbeing". *Journal of Nursing Management*, 20(4), 512-521.
- Munyaka, S. A., Boshoff, A. B., Pietersen, J., & Snelgar, R. (2017). "The Relationships Between Authentic Leadership, Psychological Capital, Psychological Climate, Team Commitment and İntention To Quit". *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1), 1-11.
- Naktiyok, A. (2006). "E-Liderlik: E- Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1), 19-40.
- Nevarez, C., & Wood, J. L. (2010). *Community College Leadership and Administration: Theory, Practice, and Change*. New York: Peter Lang.

- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. O. (2008). “The Effects of Transformational Leadership on Followers’ Perceived Work Characteristics and Psychological Well-Being: A Longitudinal Study”. *Work & Stress*, 22(1), 16-32.
- Northouse, P.G. (2007). *Leadership: Theory and Practice*. (4th ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Northouse, P.G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. (6th ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ötken, A.B. & Erben, G.S. (2010). “Örgütsel Özdeşleşme ve İşle Bütünleşme Arasındaki İlişkinin ve Amir Desteğinin Rolünün İncelenmesi”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 93-118.
- Özdevecioğlu, M. (2003). “İş Tatmini ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, 11. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 22-24 Mayıs, Afyon, 695-710.
- Özdevecioğlu, M., & Doruk, N. Ç. (2009). “Organizasyonlarda İş-Aile Ve Aile İş Çatışmalarının Çalışanların İş Ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 33, 69-99.
- Özler, N. D., & Yıldırım, H. (2015). “Örgütsel Güven İle Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 163-188.
- Paek, S., Schuckert, M., Kim, T. T., & Lee, G. (2015). “Why is Hospitality Employees’ Psychological Capital Important? The Effects of Psychological Capital on Work Engagement and Employee Morale”. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 50, 9-26.
- Palmisano, D.J. (2008). *On Leadership: Essential Principles for Success*. New York: Skyhorse Publishing Inc.
- Pastorino, E. & Doyle-Portillo S. (2013). *What is Psychology? Essentials*. (2nd Edition). Belmont, California: Wadsworth.
- Paterson, T.A., Luthans, F. & Milosevic, I. (2014). “A Proposed Orthogonal Relationship Between Psychological Capital and Ethical Leadership”. In L.L. Neider & C.A.

- Schriesheim(Eds.) *Advances in Authentic and Ethical Leadership* (1-23). Charlotte, North Carolina: Information Age Publishing.
- Peterson, C. (2006). *A Primer in Positive Psychology*, New York: Oxford University Press.
- Peterson, C., & Steen, T. (2002). "Optimistic Explanatory Style". In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (244-256). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Peterson, S. J., Balthazard, P. A., Waldman, D. A., & Thatcher, R. W. (2008). "Neuroscientific Implications of Psychological Capital: Are the Brains of Optimistic, Hopeful, Confident, and Resilient Leaders Different?". *Organizational Dynamics*, 37(4), 342–353.
- Peterson, S., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). "Psychological Capital and Employee Performance: A Latent Growth Modeling approach". *Personnel Psychology*, 64(2), 427-450.
- Piccolo, R.F., Greenbaum, R.L., & Eissa, G. (2012). "Ethical Leadership and Core Job Characteristics: Designing Jobs for Employee Well- Being". In N.P. Reilly, M. J. Sirgy & C.A. Gorman (Eds.). *Work and Quality of Life: Ethical Practices in Organizations* (291–305). Dordrecht, The Netherlands: Springer.
- Pinto, M. S. (2014). *Leadership and Ethics - Major Ingredients of the Business Recipe*. [ebook edition]. North Carolina: lulu.com.
- Polatcı, S. (2014). "Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal performans üzerindeki Etkileri: Polis Teşkilatında Bir Araştırma". *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 14(1), 115-124.
- Polatcı, S. (2015). "Örgütsel ve Sosyal Destek Algılarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş ve Evlilik Tatmininin Aracılık Rolü", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2), 25-44.
- Polatcı, S., & Akdoğan, A. (2014). "Psychological Capital and Performance: the Mediating Role of Work Family Spillover and Psychological Well-Being". *Business and Economics Research Journal*, 5(1), 1-15.

- Pops, G.M. (2010). *Ethical Leadership in Turbulent Times: Modeling the Public Career of George C. Marshall*. Plymouth, United Kingdom: Rowman & Littlefield.
- Pranit, K. (2010). *Organisational Behaviour*. New Delhi, India: Gennext Publication.
- Preacher, K.J. & Hayes, A.F. (2008). “Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models”. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Rabenu, E., Yaniv, E., & Elizur, D. (2017). “The Relationship Between Psychological Capital, Coping With Stress, Well-Being, and Performance”. *Current Psychology*, 36(4), 875-887.
- Rahimnia, F., Mazidi, A., & Mohammadzadeh, Z. (2013). “Emotional Mediators of Psychological Capital on Well-Being: The role of Stress, Anxiety, and Depression”. *Management Science Letters*, 3(3), 913-926.
- Rantika, S.D. & Yustina, A.I. (2017). “Effects of Ethical Leadership on Employee Well-Being: The Mediating role of Psychological Empowerment”. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 32(2), 121-137.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & Cunha, M.P. (2012). “Authentic Leadership Promoting Employees' Psychological Capital and Creativity”. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437.
- Roa, F. C. (2007). *Business Ethics and Social Responsibility*. Philippines: REX Book Store.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). “On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being”. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141-166.
- Ryff, C. D. & Keyes, C. L. M. (1995). “The Structure of Psychological Well-Being Revisited”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727.
- Ryff, C.D. (1989). “Happiness Is Everything, or Is It? Explorations on the Meaning of Psychological Well-Being”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.
- Ryff, C.D. (1995). “Psychological Well-Being in Adult Life”. *Current Directions in Psychological Science*, 4(4), 99-104.

- Ryff, C. D. (2014). "Psychological well-being revisited: Advances in the science and practice of eudaimonia". *Psychotherapy and Psychosomatics*, 83(1), 10-28.
- Sabaitytė, E., & Diržytė, A. (2017). "Psychological capital, self-compassion, and life satisfaction of unemployed youth". *International Journal of Psychology: A Biopsychosocial Approach/Tarptautinis psichologijos žurnalas: Biopsichosocialinis požiūris*, 21(19), 49-69.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). "What do we Really Know About Employee Engagement?". *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182.
- Sarı, E.(2017). *Psikoloji* [e-kitap baskısı]. Antalya: Nokta E-book Publishing.
- Savolainen, T. & Häkkinen, S. (2011). "Trusted to Lead: Trustworthiness and its Impact on Leadership". *Technology Innovation Management Review*, March Issue, 52-56.
- Schaufeli, W.B., & Salanova, M. (2007). "Work Engagement: An Emerging Psychological Concept and its Implications for Organizations". In S.W. Gilliland, D.D. Steiner, & D.P. Skarlicki (Eds.), *Research in Social Issues in Management (Vol.5): Managing Social and Ethical Issues in Organizations* (135–177). Greenwich, Connecticut: Information Age Publishers.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2011). "Work engagement: On how to better catch a slippery concept". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 39–46.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2010). *Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept*. In A. B. Bakker, & M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A handbook of Essential Theory and Research* (10-24). Hove and New York: Psychology Press.
- Schaufeli, W.B. (2012). "Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go?". *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14 (1), 3-10.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A. B. (2004a). "Job Demands, job Resources, and Their Relationship With Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study". *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.

- Schaufeli, W.B., & Bakker, A. B. (2004b). “Uwes Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual [Version 1.1, December 2004]”, Retrieved from https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Van Rhenen, W. (2009). “How Changes in job Demands and Resources Predict Burnout, Work Engagement, and Sickness Absenteeism”. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893–917.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A.B. (2002). “The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach”. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Schneider, S. L. (2001). “In Search of Realistic Optimism: Meaning, Knowledge, and Warm Fuzziness”, *American Psychologist*, 56(3), 250-263.
- Schramme, T. (2014). “Being a (A-) Moral Person and Caring about Morality”. In T. Schramme (Ed.), *Being Amoral: Psychopathy and Moral Incapacity* (227- 244). Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Schultz D.P., & Schultz S.E. (2007). *Modern Psikoloji Tarihi*. İstanbul: Kaknüs Yayınevi
- Seligman M.E.P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). “Positive Psychology: An Introduction”. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Seligman, M. E. P. (2002). “Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy”. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (3–9). New York: Oxford University Press.
- Shahnawaz, M. G., & Jafri, M. H. (2009). “Psychological Capital as Predictors of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviour”. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 35(Special Issue), 78-84.
- Sheldon, K.M., & King, L. (2001). “Why Positive Psychology is Necessary”. *American Psychologist*, 56(3), 216–217.
- Shirom, A. (2010). Feeling Energetic at Work: On Vigor’s Antecedents. In A. B. Bakker, & M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (69-84). Hove and New York: Psychology Press.

- Simons, J. C. & Buitendach, J. H., (2013). "Psychological Capital, Work Engagement and Organisational Commitment Amongst Call Centre Employees in South Africa". *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1-12.
- Simpson, M.R. (2009). "Engagement at Work: A Review of the Literature". *International Journal of Nursing Studies*, 46(7), 1012–1024.
- Sims, R. R. (2017). *A Contemporary Look at Business Ethics (Contemporary Human Resource Management Issues Challenges and Opportunities)*. Charlotte, North Carolina: Information Age Publishing.
- Singh, S., & Mansi. (2009). "Psychological capital as predictor of psychological well being". *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 35(2), 233–238.
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., Yoshinobu, L., Gibb, J., Langelle, C., & Harney, P. (1991). "The will and the ways: Development and validation of an individual-differences measure of hope". *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(4), 570–585.
- Snyder, C.R. (2000). "Hypotesis: There is Hope", In C. R. Snyder (Ed.), *Handbook of Hope: Theory, Measures, and Applications* (3-21). San Diego, California: Academic Press.
- Snyder, C.R., Lopez, S.J., Shorey, H.S., Rand, K.L. & Feldman, D.B. (2003). "Hope Theory, Measurements, and Applications to School Psychology". *School Psychology Quarterly*, 18(2), 122-139.
- Sousa, L., & Lyubomirsky, S. (2001). "Life satisfaction". In J. Worell(Ed.), *Encyclopedia of women and gender: Sex similarities and differences and the impact of society on gender* (Vol. 2, 667-676). San Diego, California: Academic Press.
- Sönmez, İ.O. (2018). *Doğru Yönetim: "Stratejik İnsan Yönetimi Yazıları"*, İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Spears, L.C. (2010). "Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders". *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). "Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches". *Organizational Dynamics*, 26(4), 62-74.

- Sterba, J. P. (2009). *Ethics: The Big Questions*. UK: Wiley-Blackwell.
- Sugianingrat, I.A.P.W., Yasa, N.N.K., Sintaasih, D.K. & Subudi, M. (2017). “The Influence of Ethical Leadership on Employee Performance Through Employee Engagement”. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSRJHSS)*, 22(12), 04-11.
- Sweetman, D. & Luthans, F. (2010). “The Power of Positive Psychology: Psychological Capital and Work Engagement”. In A. B. Bakker, & M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. (54-68). Hove and New York: Psychology Press.
- Şahinbaş, F. & Erigüç, G. (2019). “Pozitif Örgütsel Davranış Yaklaşımıyla İşyeri Arkadaşlığı ve İşe Adanma İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(4), 1201-1225.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson.
- Tang, Y-Y., Tang, R. & Gross, J. J. (2019). “Promoting Psychological Well-Being Through an Evidence-Based Mindfulness Training Program”, *Frontiers in Human Neuroscience*, 13(237), 1-5.
- Taşlıyan, M., Hırlak, B., Çiftçi, G.E. & Fidan, E. (2016). “Etik Liderliğin Örgütsel Güven Ve İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi”. *1.Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu*, Elazığ 13-15 Ekim 2016, 2542-2562.
- Taşlıyan, M., & Hırlak, B. (2016). “Otantik Liderlik, Psikolojik Sermaye, İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma”. *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 56, 92-115.
- Teimouri, H., Hosseini, S. H., & Ardeshiri, A. (2018). “The role of ethical leadership in employee psychological well-being (Case study: Golsar Fars Company)”. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 28(3), 355-369.

- Tokmak, M. (2019). “Algılanan Üst Yönetim Desteğinin İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi: Bir Araştırma”. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 36, 273-290.
- Toor, S.-u.-R., & Ofori, G. (2009). “Ethical Leadership: Examining the Relationships With Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture”. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 533–547.
- Tösten, R. & Özgan, H. (2017). “Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermayelerine İlişkin Algılarının İncelenmesi”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (62), 867-889.
- Tracy, B. (2014). *Leadership*. New York: Amacom.
- Treviño, L.K. & Nelson, K.A. (2010). *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right*. New Jersey: John Wiley&Sons.
- Treviño, L.K., Brown, M., & Hartman, L.P. (2003). “A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite”. *Human Relations*, 56(1), 5-37.
- Treviño, L.K., Hartman, L.P. & Brown, M. (2000). “Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership”. *California Management Review*, 42(4), 128-142.
- Tugade, M. M., Fredrickson, B. & Barrett, L. F. (2004). “Psychological Resilience and Positive Emotional Granularity: Examining the Benefits of Positive Emotions on Coping and Health”. *Journal of Personality*, 72(6), 1161-1190.
- Turgut, T. (2010). *Çalışmaya Tutkunluk*, (Ed. Güler İslamoğlu). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Ucol-Ganiron Jr, T. (2012). “The additive value of psychological capital in predicting structural project success and life satisfaction of structural engineers. *International Journal of Social Science and Humanity*, 2(4), 291-295.
- Ülbeği, İ.D., İplik, E., & Yalçın, A. (2018). “Etik Liderliğin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İşe Adanmanın Rolü”. *Sayıştay Dergisi*, 29(111),173-195.
- Van den Akker, L., Heres, L., Lasthuizen, K.& Six, F. (2009). “Ethical leadership and trust: It's all about meeting expectations”. *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), 102-122.

- Van Dierendonck, D. (2011). "Servant Leadership: A Review and Synthesis", *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Van Veldhoven, M. (2014). "Quantitative Job Demands". In M.C.W. Peeters, J. De Jonge & T. W. Taris (Eds.), *An Introduction to Contemporary Work Psychology* (117-143). Chichester, United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Vanourek, B. (2013). "A Call for Values- Based Leadership". In J. O' Toole & D. Mayer (Eds.), *Good Business: Exercising Effective and Ethical Leadership* (186-198). New York: Routledge.
- Veenhoven, R. (1996). *The study of life-satisfaction*. Eötvös University Press. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1765/16311>.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. & Peterson, S.J. (2008). "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure". *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wittmer, D.P. (2010). "Behavioral Ethics in Business Organizations: What the Research Teaches Us". In J. O'Toole & D. Mayer (Eds.), *Good Business: Exercising Effective and Ethical Leadership* (58-69). New York: Routledge.
- Wood, J.L. & Nevarez, C. (2014). *Ethical Leadership and the Community College: Paradigms, Decision-Making, and Praxis (Transformative Leadership in Postsecondary Education)*. Charlotte, North Carolina: Information Age Publishing.
- Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). "Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 438-448.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). "The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model". *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.
- Yalçın, S., Akan, D., & Yıldırım, İ. (2018). "Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(18), 157-174.

- Yang, C. (2014). “Does Ethical Leadership Lead to Happy Workers? A Study on the Impact of Ethical Leadership, Subjective Well-Being, and Life Happiness in the Chinese Culture”. *Journal of Business Ethics*, 123(3), 513–525.
- Yanık, O. (2014). *Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yanık, O., Naktiyok, A. & Güven, B. (2016). “Ethical Context and Ethical Leadership”. *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal*, Vol. S1, 514-522.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). “Positive Organizational Behavior in the Workplace: the Impact of Hope, Optimism, and Resilience”. *Journal of Management*, 33(5), 774–800.
- Youssef- Morgan, C. M., & Luthans, F. (2015). “Psychological Capital and Well-Being”. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 31(3), 180–188.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. New York: Pearson.
- Yüksel Şahin, F. & Sarıdemir, T. (2017). “Okul Müdürlerinin Liderlik Stillere Göre Öğretmenlerin Yaşam Doyumlarının ve Evlilik Doyumlarının İncelenmesi”. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37 (1), 391-425.
- Zencirkıran, M. & Keser, A. (2018). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Dora Yayıncılık.

EKLER

EK 1. Anket Formu

Sayın katılımcı,

Bu anket çalışması Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon ana bilim dalında yürütülmekte olan doktora tez çalışması için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Anket doldurulurken kesinlikle isim ve çalışılan birimin belirtilmesi istenmemektedir. Anketten elde edilen veriler, tamamen akademik çalışmalar için kullanılacak olup, herhangi bir kişiyle ya da kurumla paylaşılmayacaktır. **Anketin güvenilir ve geçerli olması bakımından tüm ifadelerin gerçekçi bir biçimde değerlendirilmesi önemlidir.** Katkı ve ilginiz için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

Öğr. Gör. Merve Seda KARCIOĞLU

I. BÖLÜM

- a) Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
- b) Medeni durumunuz: () Evli () Bekâr
- c) Yaşınız: () 18-25 () 26-35 () 36-45 () 46- 55 () 56 ve üstü
- d) Eğitim düzeyiniz: () İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü
- e) Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz? () 1 yıldan az () 1-5yıl () 6-10 yıl
() 10 yıl ve üzeri
- f) Çalıştığınız kurumda yöneticilik göreviniz var mı? ()Evet () Hayır

II. BÖLÜM

Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.

	İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Yöneticim, çalışanların söylediklerini (iş ahlakıyla ilgili öneri, şikâyet vb.) dinler.					
2.	Yöneticim, ahlaki değerleri ihlal eden çalışanlarına yaptırım uygular.					
3.	Yöneticim, iş dışındaki yaşamında da (özel hayatında) ahlaki bir tutum ve davranış sergiler.					
4.	Yöneticim, etik değerler ve iş ahlakı konusunda çalışanlarının fikirleriyle yakından ilgilenir.					
5.	Yöneticim, adil ve dengeli kararlar verir.					

6.	Yöneticim, güvenilir bir kişidir.					
7.	Yöneticim, çalışanların ahlaki değerlerini ve haklarını düşünerek hareket eder.					
8.	Yöneticim, işlerin ahlaki açıdan doğru biçimde nasıl yapılacağına dair örnek bir duruş sergiler.					
9.	Yöneticim, başarıyı sadece sonuçlarla değil; aynı zamanda başarının elde edilme biçimine göre de değerlendirir.					
10.	Yöneticim, karar verirken (ahlaki açıdan) “doğru olan nedir?” diye sorar.					

Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.

	İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Uzun vadeli bir soruna çözüm bulma konusunda kendime güvenirim.					
2.	Yöneticilerle yapılan toplantılarda kendi çalışma alanımı temsil ederken kendime güvenirim.					
3.	Kurumun stratejisi hakkındaki tartışmalara katkıda bulunma konusunda kendime güvenirim.					
4.	Çalışma alanıma yönelik hedef ve amaçların belirlenmesine katkıda bulunma konusunda kendime güvenirim.					
5.	Sorunları tartışmak için kurum dışındaki kişiler ile iletişime geçme konusunda kendime güvenirim.					
6.	Çalışma arkadaşlarıma bilgi sunma konusunda kendime güvenirim.					
7.	İşimde kendimi bir çıkmazda bulursam, bu durumdan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.					
8.	Şu günlerde, enerjik bir şekilde iş amaçlarıma ulaşmaya çalışıyorum.					
9.	Herhangi bir sorun için birçok çözüm yolu olduğuna inanırım.					
10.	Şu anda kendimi işimde oldukça başarılı görüyorum.					
11.	Şu andaki iş amaçlarıma ulaşmak için birçok farklı yol bulabilirim.					
12.	Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarıma ulaşıyorum.					
13.	Yaptığım işte engelle karşılaştığımda bu engeli aşip yoluma devam etmek konusunda zorluk çekmem .					
14.	İş ortamındaki zorlukların bir şekilde üstesinden gelebilirim.					
15.	İş ortamında şayet mecbur kalırsam, kendi başımın çaresine bakabilirim.					

16.	Genellikle işimdeki stresli durumları doğal karşılarım (İş ortamındaki stresli durumların faaliyetlerimi olumsuz etkilemesine izin vermem).					
17.	Daha önce birçok güçlükle karşılaştığımdan dolayı (tecrübelerim sayesinde), işyerindeki zorlukların üstesinden gelebilirim.					
18.	Yaptığım işte, aynı anda karşıma çıkabilecek birçok sorunun üstesinden gelebileceğimi hissediyorum.					
19.	İşimde belirsizlikler olduğunda, genellikle en iyisini ümit ederim.					
20.	Şayet iş sürecimde bir şeyler ters giderse, işlerin yoluna gireceğine inanırım.					
21.	İşimle ilgili konularda daima olaylara iyi tarafından bakarım.					
22.	İşimle ilgili gelecekte yaşayacaklarım konusunda iyimserim.					
23.	İşimde, olaylar genellikle istediğim şekilde gelişir.					
24.	İşimde “her şerde bir hayır vardır” ve “karanlığın sonu aydınlıktır” yaklaşımına sahibim.					

Aşağıdaki ifadelere ne sıklıkla katıldığınızı belirtiniz.

	İfadeler	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çok sık	Her zaman
1.	Çalışırken kendimi enerji dolu hissederim.					
2.	İşimi yaparken kendimi güçlü ve dinç hissederim.					
3.	Sabah kalktığımda işe gitme isteği duyarım.					
4.	İşimi istekle (heyecanla) yaparım.					
5.	Yaptığım iş bana ilham verir.					
6.	Yaptığım işten gurur duyarım.					
7.	Çalışırken kendimi işime kaptırırım.					
8.	İşimi coşkuyla yaparım.					
9.	Çok çalıştığım zamanlar kendimi mutlu hissederim.					

Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.

	İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Yaşadığım hayat ve idealim pek çok açıdan birbirine yakındır.					
2.	Hayat koşullarım mükemmeldir.					
3.	Hayatımdan memnunum.					
4.	Şimdiye kadar hayatta istediğim önemli şeylere sahip oldum.					
5.	Şayet hayatımı yeniden yaşama fırsatım olsaydı, hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmezdim.					

Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.

	İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Amacı ve anlamı olan bir hayat sürüyorum.					
2.	Sosyal ilişkilerim, beni destekleyici ve tatmin edicidir.					
3.	Günlük faaliyetlerime ilgi ve bağlılık duyarım.					
4.	Başkalarının mutluluğuna ve iyi olmasına aktif olarak katkıda bulunurum.					
5.	Benim için önemli olan faaliyetlerde yeterli ve yetenekliyim.					
6.	Ben iyi bir insanım ve iyi bir hayat yaşıyorum.					
7.	Geleceğim hakkında iyimserim.					
8.	Çevremdeki insanlar bana saygı duyar.					

Katkılarınız için Teşekkür Ederiz

EK 2. Atatürk Üniversitesi Etik Kurul Raporu



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Başkanlığı

Sayı : 88656144-000-E.2000171035
Konu : Etik Kurul Onay Talebi Başvuru
Sonucu (Prof.Dr. Atılhan
NAKTİYOK)

08.07.2020

HUKUK MÜŞAVİRLİĞİNE

İlgi : 22.06.2020 tarihli ve 77040475-000-E.2000151840 sayılı belge.

İlgi'de kayıtlı yazınız ile; Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı öğretim üyesi **Prof.Dr. Atılhan NAKTİYOK** danışmanlığında doktora öğrencisi **Merve Seda KARCIOĞLU**'nun yürütücülüğünde yapılacak olan "**Ahlaki Liderliğin İşe Bağlanma, Yaşam Tatmini ve Psikolojik İyi Oluş Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü: Erzurum organize Sanayi Bölgesi Örneği**" konulu anket çalışması Etik Kurul uygunluk-onay belgesi talebine ilişkin Kurulumuzun 06.07.2020 tarih ve 5 sayılı oturumunda alınan 46 sayılı kararı aşağıya çıkarılmıştır.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Prof.Dr. Mehmet TAKKAÇ
Kurul Başkanı V.

Karar-46) Hukuk Müşavirliğinin; Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı öğretim üyesi **Prof.Dr. Atılhan NAKTİYOK** danışmanlığında doktora öğrencisi **Merve Seda KARCIOĞLU**'nun yürütücülüğünde yapılacak olan "**Ahlaki Liderliğin İşe Bağlanma, Yaşam Tatmini ve Psikolojik İyi Oluş Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü: Erzurum Organize Sanayi Bölgesi Örneği**" konulu anket çalışması Etik Kurul uygunluk-onay belgesi talebine ilişkin 22.06.2020 tarih ve E.2000151840 sayılı yazısı okundu.

Yapılan görüşmelerden sonra doktora öğrencisi **Merve Seda KARCIOĞLU**'nun yürütücülüğünde yapılacak olan "**Ahlaki Liderliğin İşe Bağlanma, Yaşam Tatmini ve Psikolojik İyi Oluş Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü: Erzurum Organize Sanayi Bölgesi Örneği**" konulu anket çalışmasının gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel yönden şakınca bulunmadığına mevcut oy birliği ile **Karar verildi.**

Atatürk Üniversitesi Merkez Kampüsü 25240 Yakutiye/ERZURUM
Elektronik Ağ: <http://www.atauni.edu.tr>

Bilgi: Muhammet Emin ALAN

Kep Adresi: atauni@hs01.kep.tr



Ek : 6.7.2020 tarihli 88656144-000-E.2000169385 sayılı belge





T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Başkanlığı

Sayı : 88656144-000.E.2000169385

Konu: Etik Kurul Onay Belgesi

ETİK KURUL KARAR FORMU

KARAR BİLGİLERİ	Oturum Sayısı : 5 Karar No :46	Toplantı Tarihi: 06/07/2020
	Aşağıda bilgileri verilen proje ile ilgili çalışmanın, etik ilkeler açısından değerlendirilmesi isteği ile ilgili husus görüşüldü. Yapılan görüşmelerden sonra; söz konusu projeyle alakalı yapılacak çalışma için, araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak konuyla ilgili çalışmanın gerçekleştirilmesinde <u>etik ve bilimsel yönden sakınca bulunmadığına</u> , Etik Kurulu oy birliği ile karar vermiştir.	
PROJE - TEZ BİLGİLERİ	Proje -Tez Danışmanı : <i>Prof.Dr. Atılhan NAKTİYOK</i> Proje- Tez Yürütücüsü Doktora Öğrencisi : <i>Merve Seda KARCIOĞLU</i> <u>Proje -Tez Konusu</u> <i>"Ahlaki Liderliğin İşe Bağlanma, Yaşam Tatmini ve Psikolojik İyi Oluş Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü: Erzurum Organize Sanayi Bölgesi Örneği "</i>	
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU		
Unvanı/Adı Soyadı	Görevi	İmza
<i>Prof.Dr. Sait UYLAŞ</i>	<i>Etik Kurul Başkanı</i>	<i>(e-imza) İZİNLİ</i>
<i>Prof.Dr. Mehmet TAKKAÇ</i>	<i>Etik Kurul Başkan V.</i>	<i>(e-imza)</i>
<i>Prof.Dr. Naci İSPİR</i>	<i>Etik Kurul Raportörü</i>	<i>(e-imza)</i>
<i>Prof.Dr. Gökalep Nuri SELÇUK</i>	<i>Etik Kurul Üyesi</i>	<i>(e-imza)</i>
<i>Prof.Dr. Reşat KARCIOĞLU</i>	<i>Etik Kurul Üyesi</i>	<i>(e-imza)</i>
<i>Prof.Dr. Sinan ÖGE</i>	<i>Etik Kurul Üyesi</i>	<i>(e-imza)</i>
<i>Prof.Dr. Veyis DEĞİRMENÇAY</i>	<i>Etik Kurul Üyesi</i>	<i>(e-imza)</i>

EK 3. Erzurum Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü İzin Yazısı



**ERZURUM 1. ORGANİZE SANAYİ
BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ**



SAYI:0153
Konu : Anket izin hk.

Erzurum ,22.06.2020

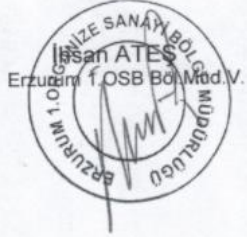
İLGİLİ MAKAMA

İLGİ:19.06.2020 tarihli bila yazınız.

19.06.2020 tarihli bila yazınızda Erzurum 1. Organize Sanayi Bölgesindeki firmalarımızda uygulanacak olan anket çalışmaları hakkında izin talep edilmektedir.

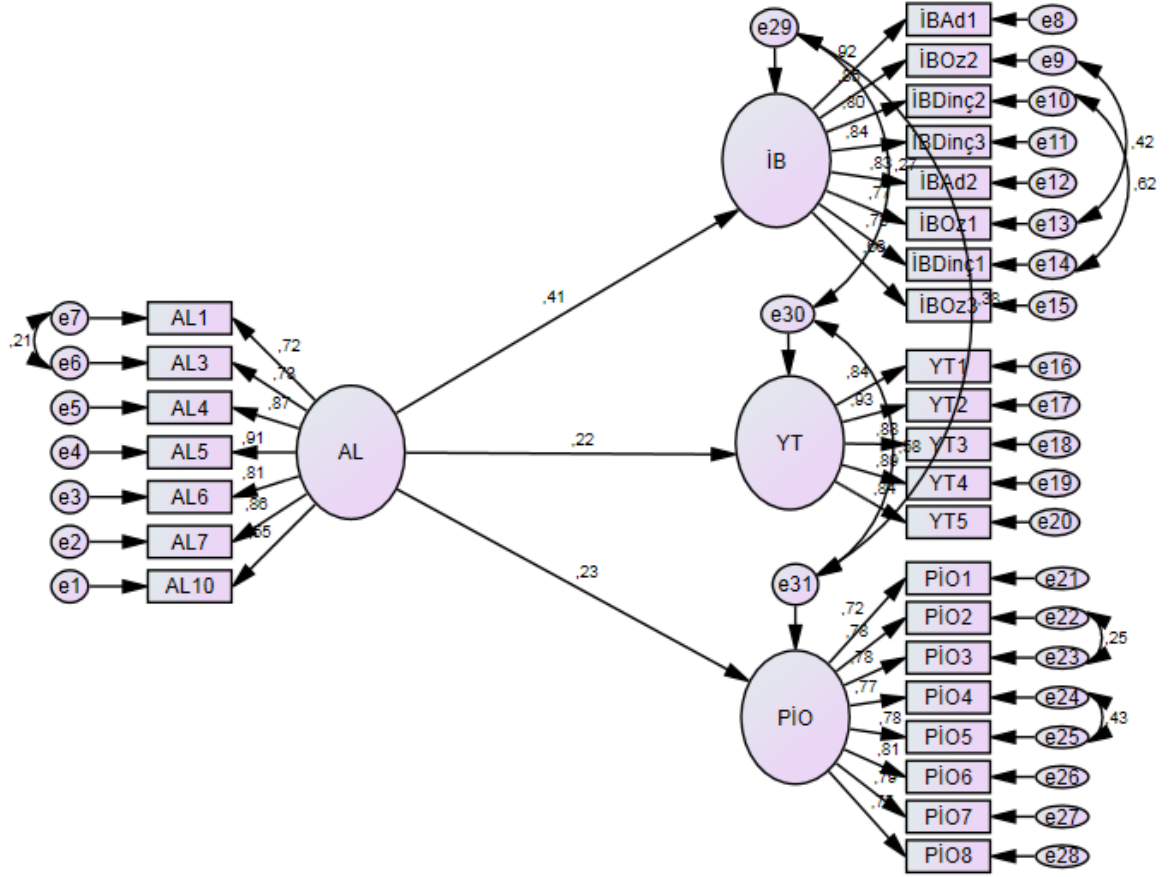
Erzurum 1. Organize Sanayi Bölgesinde bulunan firmalarda anket çalışması yapılmasına tarafımızca izin verilmiştir.

Gereğini bilgilerinize arz/rica ederiz



İhsan ATEŞ
Erzurum 1. OSB Böl. Müd. V.

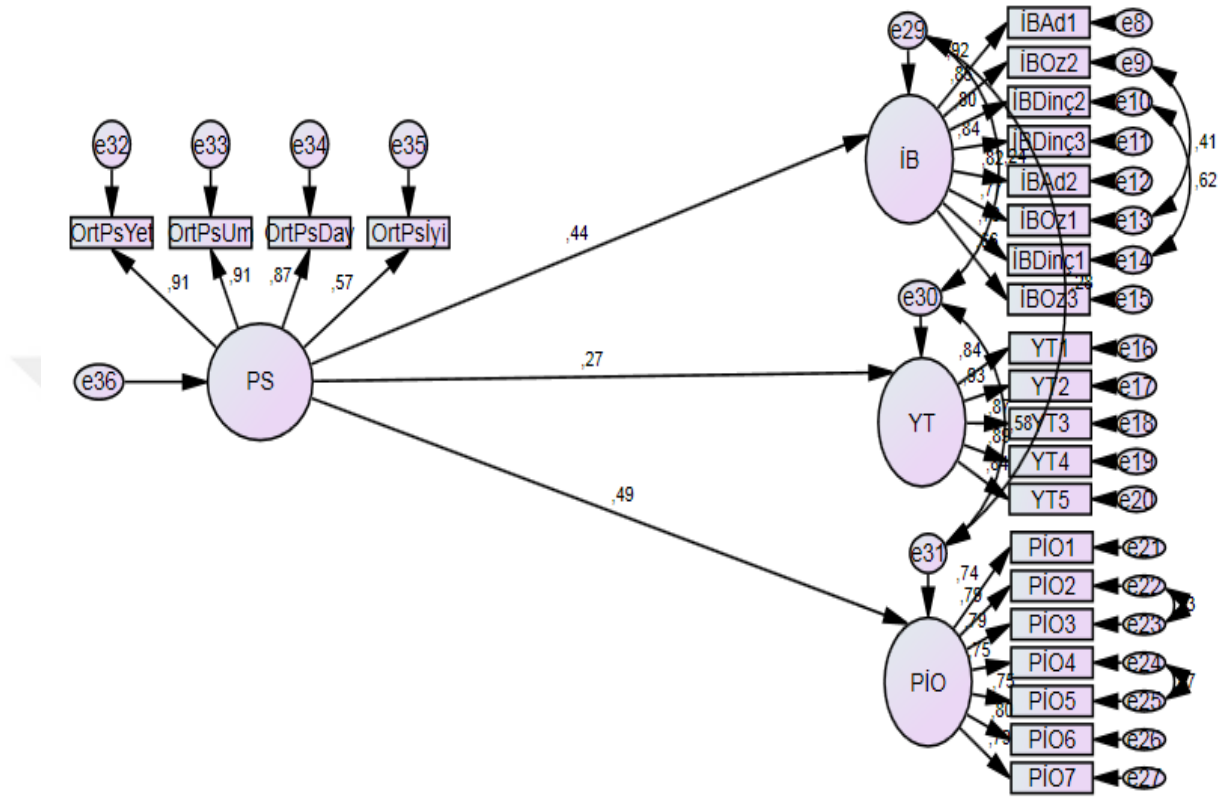
EK 4. Ahlaki Liderliğin İşe Bağlanma Yaşam Tatmini ve Psikolojik İyi Oluş Üzerine Etkisini Gösteren Model ve Uyum İndeksi Sonuçları



Ahlaki Liderliğin İşe Bağlanma Yaşam Tatmini ve Psikolojik İyi Oluş Üzerine Etkisini Gösteren Modelin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri		Ölçüm	Sonuç
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum		
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 3$	$3 < \chi^2/sd \leq 5$	2,144	İyi Uyum
TLI	$,95 < TLI \leq 1$	$,90 < TLI \leq ,94$	,937	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$	,062	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$,95 < CFI \leq 1$	$,90 < CFI \leq ,94$	,943	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$,94 < GFI \leq 1$	$,85 < GFI \leq ,94$	,860	Kabul Edilebilir Uyum
RMR	$< 0,05$	$< 0,08$	,073	Kabul Edilebilir Uyum

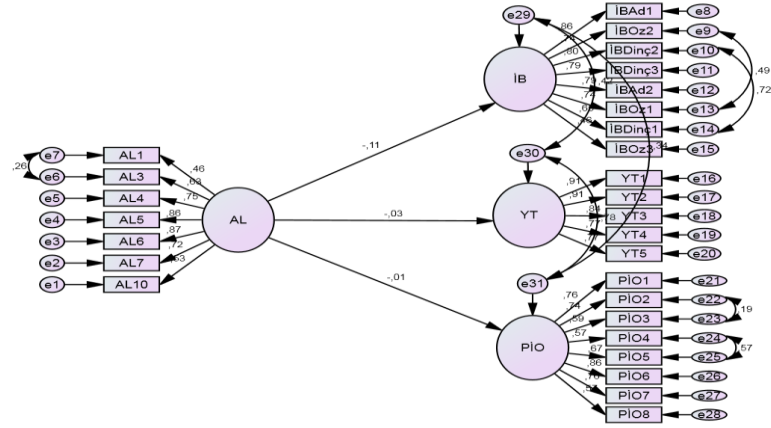
**EK 5. Psikolojik Sermayenin İşe Bağlanma Yaşam Tatmini ve Psikolojik İyi Oluş
Üzerine Etkisini Gösteren Model ve Uyum İndeksi Sonuçları**



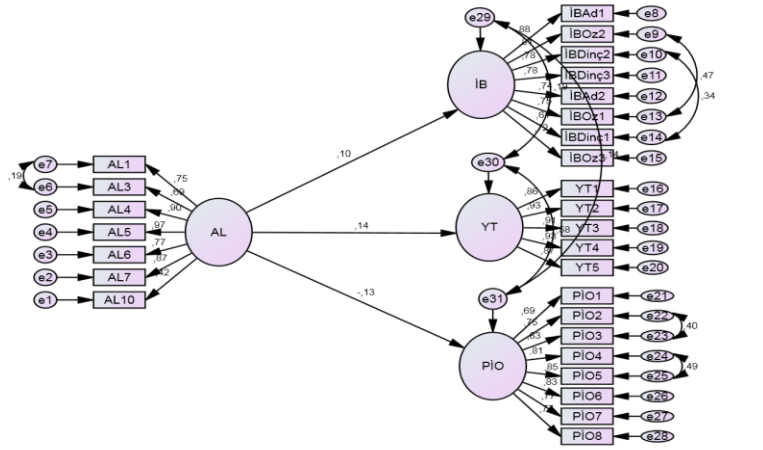
**Psikolojik Sermayenin İşe Bağlanma Yaşam Tatmini ve Psikolojik İyi Oluş
Üzerine Etkisini Gösteren Modelin Uyum İndeksi Sonuçları**

İndeksler	Referans Değeri		Ölçüm	Sonuç
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum		
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 3$	$3 < \chi^2/sd \leq 5$	2,114	İyi Uyum
TLI	$,95 < TLI \leq 1$	$,90 < TLI \leq ,94$	,949	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$	,061	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$,95 < CFI \leq 1$	$,90 < CFI \leq ,94$	,955	İyi Uyum
GFI	$,94 < GFI \leq 1$	$,85 < GFI \leq ,94$	,879	Kabul Edilebilir Uyum
RMR	$< 0,05$	$< 0,08$	,073	Kabul Edilebilir Uyum

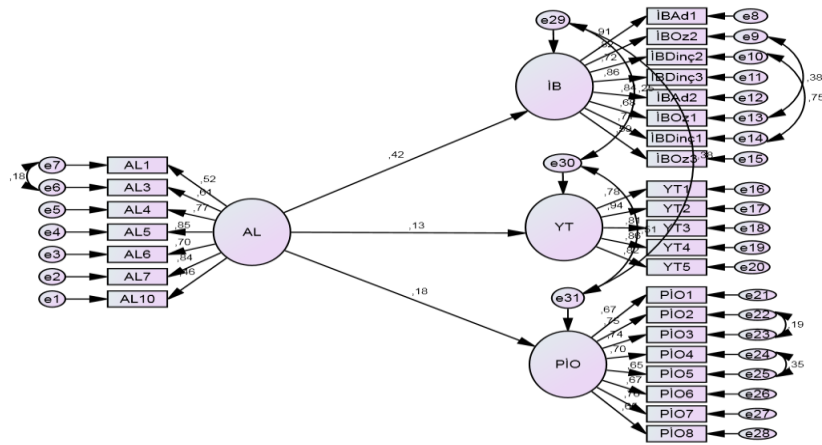
EK 6. Gruplar Açısından Standardize Edilmiş Kestirim Sonuçlarının Model Üzerinde Gösterilmesi



Düşük Grup



Yüksek Grup



Orta Grup

EK 7. Parametreler Arası Farklılıklar İçin Kritik Rasyo Değerleri

	Düşük İb $\leftarrow$ Al	Düşük Yt $\leftarrow$ Al	Düşük Pi $\leftarrow$ Al	Yüksek İb $\leftarrow$ Al	Yüksek Yt $\leftarrow$ Al	Yüksek Pi $\leftarrow$ Al	Orta İb $\leftarrow$ Al	Orta Yt $\leftarrow$ Al	Orta Pi $\leftarrow$ Al
Düşük İb $\leftarrow$ Al	,000								
Düşük Yt $\leftarrow$ Al	,267	,000							
Düşük Pi $\leftarrow$ Al	,370	,154	,000						
Yüksek İb $\leftarrow$ Al	,978	,503	,409	,000					
Yüksek Yt $\leftarrow$ Al	1,349	,858	,780	,783	,000				
Yüksek Pi $\leftarrow$ Al	-,135	-,351	<u>-,475</u>	-1,881	-2,638	,000			
Orta İb $\leftarrow$ Al	2,680	1,963	1,920	2,572	1,622	3,786	,000		
Orta Yt $\leftarrow$ Al	1,076	,588	,498	,196	-,533	1,921	-2,807	,000	
Orta Pi $\leftarrow$ Al	1,209	,683	,595	,403	-,400	2,189	-2,884	,264	,000

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Merve Seda KARCIOĞLU
Doğum Yeri ve Tarihi	Erzurum-1988
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.
Yüksek Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim dalı.
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
İş Deneyimi	
Çalıştığı Kurumlar	Atatürk Üniversitesi Tortum MYO 2013 - 2015 Atatürk Üniversitesi Erzurum MYO 2015-...
İletişim	
E-Posta Adresi	merve.karcioglu@atauni.edu.tr
Tarih	2020