



**T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI**

**ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK SERMAYELERİ İLE
AMİRLERİNİN HİZMETKAR LİDERLİK
DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR UYGULAMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Şükran KARADUMAN

BURSA, 2017



**T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI**

**ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK SERMAYELERİ İLE
AMİRLERİNİN HİZMETKAR LİDERLİK
DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR UYGULAMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Şükran KARADUMAN

Danışman: Prof. Dr. Serpil AYTAÇ

BURSA, 2017

T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı'nda 701350001 numaralı Şükran KARADUMAN'ın hazırladığı "ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK SERMAYELERİ İLE AMİRLERİNİN HİZMETKAR LİDERLİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR UYGULAMA." Konulu Yüksek Lisans ile ilgili tez savunma sınavı, 30/11/ 2017 günü 11.00 – 12.00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının Başarılı..... (başarılı/başarısız) olduğuna Oybirliği..... (oybirliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

Üye
(Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu
Başkanı)
Prof. Dr. Serpil Aytaç
Uludağ Üniversitesi

Üye
Prof. Dr. Aşkın Keser
Uludağ Üniversitesi

Üye
Yard. Doç. Dr. Emin Cihan Duyan
Anadolu Üniversitesi


30/11/ 2017

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK SERMAYELERİ İLE AMİRLERİNİN HİZMETKAR LİDERLİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR UYGULAMA.” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntıların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

31.10.2017

Tarih ve İmza



Adı Soyadı: Şükran KARADUMAN

Öğrenci No: 701350001

Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

Programı: Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları Tezli Yüksek Lisans

Statüsü: Yüksek Lisans



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ VE YÖNETİM ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 31/10/2017

Tez Başlığı / Konusu: Çalışanların Psikolojik Sermayeleri ile Amirlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki: Bir Uygulama

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarında oluşan toplam 95 sayfalık kısmına ilişkin, 31/10/2017 tarihinde şahsım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından (Turnitin)* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 15 'tir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.


Şükran Karaduman
Tarih ve İmza
31.10.2017

Adı Soyadı: ŞÜKRAN KARADUMAN
Öğrenci No: 70135001
Anabilim Dalı: ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ VE YÖNETİM
Programı: ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ VE İNSAN KAYNAKLARI TEZLİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
Statüsü: Y.Lisans Doktora

Prof. Dr. Şeyma AYTAÇ
Danışman
(Adı, Soyadı, Tarih) 31.10.2017

* Turnitin programına Uludağ Üniversitesi Kütüphane web sayfasından ulaşılabilir.

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Şükran KARADUMAN
Üniversite : Uludağ Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Bilim Dalı : Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı : XI + 95
Mezuniyet Tarihi : / / 20.....
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Serpil AYTAÇ

ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK SERMAYELERİ İLE AMİRLERİNİN HİZMETKAR LİDERLİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR UYGULAMA.

Literatürde, Pozitif Psikolojik Sermaye kavramı pek çok farklı liderlik yaklaşımları ile birlikte incelenmiş, etkileri ve sonuçları tartışılmıştır. Türkiye literatüründe son yıllarda çalışma sayısı önceki dönemlere göre artan Hizmetkar Liderlik ile Pozitif Psikolojik Sermaye kavramlarını birlikte inceleyen yurt dışı ve yurt içi çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmanın amacı amirlerin algılanan Hizmetkar Liderlik davranışları ile çalışanların Pozitif Psikolojik Sermayeleri arasındaki ilişki incelemektir. Hizmetkar Liderlik davranışlarının çalışanların Pozitif Psikolojik Sermayeleri üzerindeki etkisini araştırmak, çalışmanın diğer bir amacıdır. Bu amaçlar doğrultusunda, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren özel sektör çalışanlarından veriler elde edilerek hipotezler test edilmiştir. Araştırmanın analizleri 244 katılımcının verdiği cevaplar üzerinden, SPSS 16.0 programı ile gerçekleştirilmiştir. İlişkisel analizleri gerçekleştirmek için korelasyon; etkileri incelemek için ise regresyon analizi kullanılmıştır. Demografik değişkenler ile Hizmetkar Liderlik ve Pozitif Psikolojik Sermaye puan ortalamalarını analiz etmek için Kruskal Wallis H-Testi ve Mann Whitney U-Testi gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre amirlerin algılanan Hizmetkar Liderlik davranışları ile çalışanların Pozitif Psikolojik Sermayeleri arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, Hizmetkar Liderliğin Güçlendirme, Geri Durma, Hesap Verebilirlik, Cesaret, Tevazu ve Sorumlu Yönetici alt boyutlarının Pozitif Psikolojik Sermayenin alt boyutları olan İyimserlik, Umut, Yeterlilik ve Dayanıklılık üzerinde farklı oranlarda etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yalnızca Hizmetkar Liderliğin Affetme alt boyutunun, Pozitif Psikolojik Sermaye alt boyutları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı anlaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler:

Hizmetkar Liderlik, Pozitif Psikolojik Sermaye, İyimserlik, Umut, Yeterlilik,
Dayanıklılık

ABSTRACT

Name and Surname : Sukran KARADUMAN
University : Uludag University
Institution : Social Science Institution
Field : Labor Economics and Industrial Relations
Branch : Management and Occupational Psychology
Degree Awarded : Master
Page Number : XI + 95
Degree Date : / / 20.....
Supervisor (s) : Serpil AYTAC

THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEES' PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND THEIR MANAGERS' SERVANT LEADERSHIP BEHAVIORS: AN APPLICATION.

In the literature, Positive Psychological Capital has been examined along with many different leadership approaches, and its implications and results have been discussed. It has not been demonstrated any domestic or outland studies which considers Servant Leadership and Positive Psychological Capital together. The purpose of this study is to examine the relationship between perceived servant leadership behaviors of the superiors and the positive psychological capital of employees. Another purpose of the study is to investigate the effects of Servant Leadership Behavior on employees' Positive Psychological Capital. In line with these objectives, hypotheses have been tested by obtaining data from private sector employees in business in various departments. The analysis of the study was conducted with the SPSS 16.0 program, based on the responses of 244 participants. To perform the relational analysis, correlation analysis; and to examine the effects regression analysis was used. Kruskal Wallis H-Test and Mann-Whitney U-Test were performed to analyze the demographic variables and the average of points of Servant Leadership and Positive Psychological Capital scores. According to the results of the research, it was determined that there is a positive and middle relationship between perceived Servant Leadership behaviors of the superiors and Positive Psychological Capital of employees. Also, it has been determined that Servant Leadership's Empowerment, Standing Back, Accountability, Courage, Humility and Stewardship sub-dimensions have effects with different ratio on the Positive Psychological Capital sub-dimensions: Optimism, Hope, Self-efficacy and Resilience. It has been understood that there is no effect only on the Servant Leadership's Forgiveness sub-dimension on Positive Psychological Capital sub-dimensions.

Key Words:

Servant Leadership, Positive Psychological Capital, Optimism, Hope, Self-efficacy, Resilience

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
TEZ ONAY SAYFASI.....	II
YEMİN METNİ.....	III
YÜKSEK LİSANS İNTİHAL YAZILIM RAPORU.....	IV
ÖZET.....	V
ABSTRACT.....	VI
İÇİNDEKİLER.....	VII
TABOLAR.....	IX
KISALTMALAR.....	XI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

HİZMETKAR LİDERLİK

HİZMETKAR LİDERLİK.....	3
1. LİDERLİĞİN GENEL TANIMI.....	3
2. HİZMETKAR LİDERLİK.....	5
2.1. HİZMETKAR LİDERLİK ALANINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	8
1. SERMAYE KAVRAMI VE TÜRLERİ	14
1.1. BEŞERİ SERMAYE.....	15
1.2. ENTELEKTÜEL SERMAYE.....	15
1.3. SOSYAL SERMAYE.....	15
1.4. KÜLTÜREL SERMAYE.....	16
1.5. PSİKOLOJİK SERMAYE VE BİLEŞENLERİ.....	16
1.5.1. Umut	19
1.5.2. Öz yeterlilik.....	20
1.5.3. İyimserlik	22
1.5.4. Psikolojik Dayanıklılık	24

1.6. PSİKOLOJİK SERMAYE ALANINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR	26
1. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	35
2. YÖNTEM.....	37
2.1 KATILIMCILAR	37
2.2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER.....	42
2.3. GÜVENİRLİK ANALİZLERİ.....	45
2.4. NORMAL DAĞILIM TESTLERİ	46
3. HİPOTEZLERİN ANALİZİ	48
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	79
KAYNAKÇA.....	86
EKLER.....	93
EK 1. DEMOGRAFİK SORULAR	93
EK 2. HİZMETKAR LİDERLİK ANKETİ	94
EK 3. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE ÖLÇEĞİ.....	96

TABLULAR

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı	39
Tablo 2. HLA Alt Boyutları, Açıklamaları ve Madde Sayıları.....	43
Tablo 3. Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Alt Boyutları, Açıklamaları ve Madde Sayılar	44
Tablo 4. Hizmetkar Liderlik Anketinin Güvenirlilik Analizi Sonuçları	45
Tablo 5. Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Güvenirlilik Analizi Sonuçları	46
Tablo 6. Psikolojik Sermaye Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Kolmogorov-Smirnov Testi.....	47
Tablo 7. Hizmetkar Liderlik Anketinden Elde Edilen Puanların Kolmogorov-Smirnov Testi	47
Tablo 8. Katılımcıların Cinsiyetine Göre Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutları Ortalamalarının Mann Whitney U-Testi Sonuçları	48
Tablo 9. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutları Ortalamalarının Mann Whitney U-Testi Sonuçları	49
Tablo 10. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutları Ortalamalarının Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları	50
Tablo 11. Katılımcıların Meslek Kategorilerine Göre Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutları Ortalamalarının Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları	51
Tablo 12. Katılımcıların Sektörlerine Göre Psikolojik Sermaye Ortalamalarının Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları.....	52
Tablo 13. Katılımcıların Departmanlarına Göre Psikolojik Sermaye Ortalamalarının Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları.....	53
Tablo 14. Katılımcıların Deneyim Sürelerine Göre Psikolojik Sermaye Ortalamalarının Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları.....	54
Tablo 15. 0-2 Yıl ile 16-20 Yıl Arasında Deneyimli Katılımcıların Psikolojik Sermaye Ortalamalarının Mann Whitney U-Testi Sonuçları	55
Tablo 16. 0-2 Yıl ile 20 Yıl ve Üzerinde Deneyimli Katılımcıların Psikolojik Sermaye Ortalamalarının Mann Whitney U-Testi Sonuçları	55
Tablo 17. 3-5 Yıl ile 16-20 Yıl Deneyimli Katılımcıların Psikolojik Sermaye Ortalamalarının Mann Whitney U-Testi Sonuçları	56
Tablo 18. 3-5 Yıl ile 20 Yıl Üzeri Deneyimli Katılımcıların Psikolojik Sermaye Ortalamalarının Mann Whitney U-Testi Sonuçları	56
Tablo 19. Katılımcıların Deneyim Sürelerine Göre “Umut” Alt Boyutu Ortalamalarının Mann Whitney U-Testi Sonuçları.....	57
Tablo 20. Katılımcıların Mevcut Kurumlarındaki Çalışma Sürelerine Göre Psikolojik Sermaye Ortalamalarının Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları.....	58
Tablo 21. Katılımcıların Amirlerinin Cinsiyetine Göre Psikolojik Sermaye Ortalamalarının Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	59
Tablo 22. Katılımcıların Amirlerinin Yöneticilik Düzeylerine Göre Psikolojik Sermaye Ortalamalarının Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	59
Tablo 23. Katılımcıların Amirlerinin Yöneticilik Düzeylerine Göre Yeterlilik ve Dayanıklılık Alt Boyut Ortalamalarının Mann Whitney U Testi Sonuçları	60
Tablo 24. Katılımcıların Amirlerinin Yöneticilik Kıdemlerine Göre Psikolojik Sermaye Ortalamalarının Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları	61
Tablo 25. Amirlerin Yöneticilik Kıdemlerine Göre Katılımcıların Psikolojik Sermaye Alt Boyutları Ortalamalarının Mann Whitney U Testi Sonuçları	63
Tablo 26. Katılımcıların Mevcut Amirleriyle Çalışma Sürelerine Göre Psikolojik Sermaye Ortalamalarının Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları	64

Tablo 27. Amirlerinin Cinsiyetlerine Göre Hizmetkar Liderlik Ortalamalarının Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	64
Tablo 28. Amirlerinin Yöneticilik Düzeylerine Göre Hizmetkar Liderlik Ortalamalarının Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	65
Tablo 29. Katılımcıların Amirlerinin Yöneticilik Kıdemlerine Göre Hizmetkar Liderlik Ortalamalarının Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları	66
Tablo 30. Katılımcıların Amirleriyle Birlikte Çalışma Sürelerine Göre, Amirlerin Hizmetkar Liderlik Ortalamalarının Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları.....	66
Tablo 31. Amirlerin Departmanlarına Göre Hizmetkar Liderlik Ortalamalarının Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları.....	67
Tablo 32. Amirlerin Departmanlarına Göre Hizmetkar Liderlik Ortalamalarının Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları.....	68
Tablo 33. Hizmetkar Liderlik ve Psikolojik Sermaye Ortalamalarına İlişkin Korelasyon Analizleri Sonuçları	69
Tablo 34. Hizmetkar Liderlik ve Psikolojik Sermaye Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizleri Sonuçları	71
Tablo 35. Amirlerin Hizmetkar Liderlik Davranışlarının, Katılımcıların Psikolojik Sermayeleri Üzerindeki Etkisi.....	72
Tablo 36. “Güçlendirme”nin Psikolojik Sermaye Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi	72
Tablo 37. “Geri Durma”nın Psikolojik Sermaye Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi	73
Tablo 38. “Hesap Verebilirlik” Boyutunun Psikolojik Sermaye Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi	74
Tablo 39. “Cesaret” Boyutunun Psikolojik Sermaye Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi.....	75
Tablo 40. “Tevazu” Boyutunun Psikolojik Sermaye Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi.....	76
Tablo 41. “Sorumlu Yönetici” Boyutunun Psikolojik Sermaye Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi	77
Tablo 42. Hizmetkar Liderliğin Tüm Alt Boyutlarının Psikolojik Sermaye Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi (Özet Tablo).....	78

KISALTMALAR

Akt.	Aktaran
ARGE	Araştırma ve Geliştirme
ark.	Arkadaşları
BİT	Bilgi ve İletişim Teknolojileri
CEO	Chief Executive Officer
Ed.	Editör
HLA	Hizmetkar Liderlik Anketi
İK	İnsan Kaynakları
N	Kişi Sayısı
Ort	Ortalama
Örn	Örneğin
PSÖ	Psikolojik Sermaye Ölçeği
PsyCap	Psychological Capital (Psikolojik Sermaye)
sd.	Serbestlik derecesi
Sig.	Significant (Anlamlılık)
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)
SS	Standart Sapma
vb.	Ve benzeri

GİRİŞ

Sosyal bir varlık olarak tanımlanan insanın, her ne amaçla olursa olsun çeşitli sosyal gruplar içerisinde varlığını sürdürdüğü bilinmektedir. Aile, sivil toplum kuruluşları gibi sosyal grup örneklerinin yanı sıra günümüzde -neredeyse her yetişkinin hayatının büyük bir kısmını geçirdiği- şirketler ve/veya devlet kurumları da sosyal grup örnekleri olarak ele alınmaktadır. Sosyal grupların temel karakteristiklerinden en çok göze çarpanları; belirli bir amaç için bir araya gelmiş insanlardan oluşması ve grubun bir liderinin olmasıdır. Sosyal grup içerisindeki tüm bireyleri belirli bir amaç için uyum içerisinde ilerlemelerinin sağlanması, liderlerin yetkinlikleriyle daha kolay hale gelmektedir.

Günümüze kadar “liderlik” yaklaşımları epey evrilmiştir. Örgütsel bağlamda ele alındığında liderlik, bireylerin örgüt hedefleri doğrultusunda ilerlemeleri için yönlendiren kişi olarak konumlandırılması en temel liderlik yaklaşımıdır. Çalışma koşullarının, çalışacak işgücünün ve çalışma ortamları vb. pek çok etkenin değişmesiyle birlikte liderlik kavramının, yukarıda söz edilen temel yaklaşımdan daha ileriye taşınması gerekli kılınmıştır.

Günümüzde “Endüstri 4.0”, “Toplum 5.0” gibi kavramlar da çalışma hayatı içerisine girmeye başlamıştır. Gelecekteki çalışma şekilleri, bireylerin daha özerk çalışmasına ve yaratıcılıkları ile fark yaratmasına gereksinim oluşturacaktır. Bu yönde değişen bir dünyada geleneksel liderlik yaklaşımları, çağın ihtiyacını karşılamayacağı düşünülmektedir. Bu yapıdaki bir çalışma düzeninde, ne yapılacağını söyleyen, hedef belirleyen, ödül-ceza yöntemleriyle bireyleri motive eden liderlik yaklaşımından ziyade, bireyleri güçlendirmek için emek veren, onları cesaretlendiren, hatalardan ders alan ve bu bilgilerini ekipleriyle paylaşan, sadece kurum için değil dünya ve/veya topluma katkı sağlayan liderlik yaklaşımlarına ihtiyaç duyulacağı düşünülmektedir.

Günümüzdeki gelişmeler göz önünde bulundurulduğunda, Hizmetkar Liderlik (*Servant Leadership*) yaklaşımının günümüzün liderlik ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte bir yaklaşım olabileceği fikri akıllara gelmektedir.

Pozitif Psikoloji literatüründe son yıllarda öne çıkan kavramlardan bir tanesi bireylerin Psikolojik Sermayeleridir (*Psychological Capital*). Günümüzde değişen çalışma koşullarıyla birlikte; finansal sermaye, beşeri sermaye gibi dış kaynakların yanı

sıra bireylerin içsel kaynaklarına atıfta bulunan Psikolojik Sermaye giderek önem kazanmaktadır. Psikolojik Sermaye, bireylerin iyimserlik, umut, yeterlilik ve dayanıklılık düzeylerinden oluşmaktadır. Literatüre bakıldığında, Psikolojik Sermayenin neler üzerinde etkili olduğu epey incelenmiş olmakla birlikte; bireylerin Psikolojik Sermayelerinin üzerinde etkili olan faktörler araştırmalara daha az konu olduğu görülmektedir.

Günümüzün ve geleceğin çalışma koşulları düşünüldüğünde Psikolojik Sermayesi yüksek olan bireylerin ve bu bireyleri daha iyi olmaları için destekleyecek liderlerin varlığına ihtiyaç duyulacağı düşünülmektedir. Bu sebeple liderlerin Hizmetkar Liderlik davranışları ile çalışanların Psikolojik Sermayeleri arasındaki ilişki ve Hizmetkar Liderlik Davranışlarının çalışanların Psikolojik Sermayeleri üzerindeki etkiyi incelemek bu çalışmanın temel merak konusunu oluşturmaktadır. Türkiye ve dünya literatürü incelendiğinde, Hizmetkar Liderlik davranışlarının, çalışanların Psikolojik Sermayeleri üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalara rastlanmamıştır. Bu çalışmanın bir diğer amacı da bu alanda bilimsel literatüre katkı yapmaktır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde liderlik kavramına değinilmiştir. Hizmetkar Liderlik kavramı ve bu alanda yapılan çalışmalar ele alınmıştır. İkinci bölümde, Psikolojik Sermaye kavramı ve psikolojik sermaye üzerine gerçekleştirilmiş araştırmalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise farklı sektörlerden 244 kişiden elde edilen veriler ile gerçekleştirilen analizlere ve sonuçlara yer verilmiştir. Bu kapsamda gerçekleştirilen analizler, demografik değişkenler ile Hizmetkar Liderlik ve Psikolojik Sermaye arasındaki ilişkilerin, Hizmetkar Liderlik boyutlarının Psikolojik Sermaye boyutları arasındaki ilişkinin ve Hizmetkar Liderlik boyutlarının Psikolojik Sermaye boyutları üzerindeki etkisinin incelenmesini kapsamaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

HİZMETKAR LİDERLİK

Bu bölümde liderliğin genel tanımı yapılmış olup ardından Hizmetkar Liderlik kavramı daha detaylı incelenmiştir. Ayrıca yurtdışında ve Türkiye’de Hizmetkar Liderlik ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalara yer verilmiştir.

1. LİDERLİĞİN GENEL TANIMI

İnsanlığın varoluşundan bu yana liderlik kavramı kendisini farklı alanlarda göstermektedir. Hem iş dünyasında hem de genel olarak toplum içerisinde birden fazla insanın faaliyet gösterdiği durumlarda liderliğin yer aldığı görülmektedir. İnsanların pek çoğunun herhangi bir yönlendirme olmaksızın bir eylemi gerçekleştirememesi anlamında liderliğin işlevinin önemli bir yere sahip olduğu düşünülmektedir. Bireylerin, eylemlerini gerçekleştirmek, amaçlarına ulaşabilmek ve etkin olmak için başka insanlarla birlikte çalışması gerekebilmekte ve bu durumda liderlerin aynı amaç çerçevesinde bir araya gelen insanlara yol göstermesi söz konusu olmaktadır. Bu doğrultuda, en temel haliyle liderlik, kitleleri aynı amaç doğrultusunda etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır. Liderlik, hem iş dünyasında hem de toplumun farklı sahalarında kendisini gösterebilecek bir süreçtir. Bununla birlikte, liderliğin söz konusu olması için ortak bir hedefin, ortak koşulların, liderlik vasıflarına sahip bireyin ve onu takip eden insanların olması gerekmektedir. İş dünyasında, çalışanların ortak bir amaç doğrultusunda ve üretkenliği sağlayacak şekilde performans sergilemesi, izledikleri liderin kararları doğrultusunda şekillenmektedir. Çalışanların, buldukları örgüt içerisindeki davranışları, hedefleri ve performansları örgüt içerisindeki liderlerin belirlediği yönetsel kurallar çerçevesinde oluştuğu görülmektedir.

İnsanların hem sosyal anlamda hem de profesyonel alanda ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için grup halinde hareket etme eğilimleri vardır. Ortak amaç ve araçların söz konusu olduğu durumlarda insanlar grup halinde hareket eder ve bir arada olma durumunu sürdürebilecek bir lidere ihtiyaç duyarlar. İnsanların doğası gereği grup halinde hareket etmesi her daim sağlanamayabilir ve grup içerisinde amaç ve araçların çatışması durumları söz konusu olabilmektedir. Bu doğrultuda, devamlılığı sağlamanın yolu, liderlerin grupları yönetmesi ve yönlendirmesinden geçmektedir. Örgütsel

anlamda, grup halinde faaliyet gösteren çalışanların, kendi içlerinde rolleri resmi olarak belirlenmemiş liderler olsa da, buldukları kurum içerisinde belirli rol kalıpları dâhilinde liderlerin faaliyet gösterdiği görülmektedir. Liderler, grup halinde hareket eden ve ortak amaçları için çaba gösteren bireylerin ihtiyaçlarını, güçlü ve zayıf yönlerini, yetenek ve yeterliliklerini göz önünde bulundurarak yönetimi sağlayabilmelidir. Örgütsel anlamda verimliliği sağlamak ve örgütsel hedeflerin yerine getirilmesi için liderlik ihtiyacının kaçınılmaz olduğu görülmektedir. Liderliğin örgütsel alanda işlemesi için gereken lider işlevleri arasında grup içerisindeki bireylerin görev ve sorumluluklarının, grup üyelerinin sahip oldukları yeterlilikler doğrultusunda belirlenmesi, rol ve sorumlulukların yönetilmesi, ortak hedeflerin ve ideolojinin belirlenmesi, grup içerisindeki olası problemlerin üstesinden gelinmesi, problemlerin çözülmesi, grubun dışarıda temsil edilmesi ve grup üyelerinin performansları doğrultusunda ödüllendirilmesi yer almaktadır. (Erçetin, 2000; 11).

Özellikle 20. Yüzyılda liderlik, örgütsel alanda pek çok bilimsel araştırmanın yapıldığı önemli bir konu haline gelmiştir. Yapılan çalışmalarda, liderliğin hem pratik hem de kuramsal olarak ele alınması ile farklı yaklaşımların ve liderlik boyutlarının olduğu görülmüştür. 20. Yüzyılın başlangıcından sonuna kadar liderlik tanımı ilk etapta sosyal hareketlerin başında yer almak iken, insanların amaçlarını gerçekleştirme isteği ve potansiyellerini kullanmaları konusunda etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır (Erçetin, 2000; 11).

Yapılan tanımlar ilk bakışta farklılık gösteriyor olsa dahi, liderlik tanımı içerisindeki ortak ifadelerin olduğundan söz edilebilmektedir. Ortak bir amacın olması, belirli bir grup insanın bu ortak amaç doğrultusunda potansiyellerini kullanması, amaçlarını gerçekleştirmek için istekli olması ve bu doğrultuda insanların ortak amaçlarını gerçekleştirmek için harekete geçmesini sağlamak liderlik kavramının yapıtaşlarını oluşturmaktadır.

Genel tanımı ile liderlik, belirli hedefler ve koşullar altında grup halinde hareket eden insanları etkileyebilme sanatıdır. Etkilemek anlamında kişilere ortak amaç ve araçlarının olduğuna inandırmak ve bu doğrultuda harekete geçmelerini sağlayabilme olarak tanımlanmaktadır. Liderlik, hem süreç hem de özellik olarak ele alınan bir kavram olup örgütsel anlamda iki veya daha fazla kişi arasındaki etkileşimi barındıran

bir davranıştır. Liderliğin bir süreç olarak ele alınmasında lider olan kişinin, ortak amaç doğrultusunda hareket eden bireyleri yönlendirmesi ve süreci düzene koyması söz konusudur. Liderliğin özellik olması durumu ise, kişilerde zorla ortaya çıkan bir durum olmaması ve çalışanların liderlik özelliklerini kabul edip takip etmesi önemlidir. Bu doğrultuda, işletmelerde her yöneticinin liderlik yapamadığı görüşü desteklenmektedir. Liderler, örgüt içerisinde çalışanları ortak amaç ve araçlar doğrultusunda performanslarını sürdürebilmek için gereken enerjiyi koruyan ve yönlendiren bir işleve sahip önemli bir örgütsel figürdür.

2. HİZMETKAR LİDERLİK

Yapılan çalışmalar, liderlerin çalışanların olumlu davranışları üzerinde önemli bir role sahip olduklarına ilişkin bulgular elde etmiştir (Carter & Baghurst, 2014; Yingying & Qing, 2014). Bu doğrultuda, özellikle 20. yüzyıl itibariyle liderlik konusunda yapılan araştırmaların artması ve farklı liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkması, kurumsal düzen içerisinde aynı amaç ve araç doğrultusunda hareket eden insanların bir arada performans sergileyebilmeleri için yönlendirilmelerine ilişkin ihtiyaçlarının farklı yönlerde olabileceğini, kurumsal anlamda ihtiyaçların farklı olabileceğini ve bu sebeple farklı liderlik yaklaşımlarının ortaya çıktığı görülmektedir (Ürü Sanı, Çalışkan, Atan & Yozgat, 2013).

Hizmetkâr liderlik, liderlik yaklaşımları arasında günümüzde odak noktası haline gelmiş ve farklı çalışmalara konu olmuş bir liderlik yaklaşımıdır. Hizmetkâr liderlik, liderin kendi çıkarlarının ötesinde, onu takip eden diğerlerinin ihtiyaçlarını öncelikli halde görmesi ve bu doğrultuda kendisinden çok onu izleyenleri düşünerek işlerine tutulmalarını sağlamasını içeren tutum ve davranışların söz konusu olduğu liderlik yaklaşımıdır. İlk olarak, hizmetkâr liderlik kavramı 1970'de Greenleaf (Akt:Spears, 2005) tarafından ortaya atılmıştır. Greenleaf, hizmetkâr liderlik kavramını, yönetilen insanların istek ve ihtiyaçlarının giderilmesi hedeflerini barındıran ve örgütsel anlamda uzun vadeli pozitif sonuçlar getirebilecek bir yaklaşım olduğunu öne sürmektedir. Hizmetkâr liderlerin kendisini takip eden kişilerle bütünleşmiş bir biçimde hareket etmesi bu yaklaşımın esasları arasında yer almaktadır. Burada söz konusu olan,

hizmetkâr liderin kendisini başkalarına hizmet etmeye odaklamış olmasıdır. Çalışanların, içinde bulunduğu toplumun veya birlikte iş yaptığı müşterilerinin ihtiyaçlarını ön plana almak ve karşılamak hizmetkâr liderlerin birincil hedefleri olarak görülmektedir. Hizmetkâr liderlikte, yönetmek ve çalışanlara liderlik etmek daha sonraki hedefler olarak belirlenmiştir. Hizmetkâr liderlerin bu noktada sağlamak istedikleri, takip eden kişilerin ihtiyaçlarının karşılandığı noktada daha olumlu bir çalışma ikliminin sağlanmasıyla liderlik sürecinin kendiliğinden ortaya çıkması üzerinedir.

Hizmetkâr liderlerde karar verme sürecinde bir arada olmayı ve iş konusunda bütünleşmeyi sağlama söz konusudur. İlk etapta başkalarına yardım etme ve liderlik özelliklerini göstermek yerine hizmet etmeyi benimseme hizmetkâr liderlerin hedefleridir. Hizmetkâr liderler, örgüt içerisinde devamlılığı sağlamak adına kendi görev tanımında olmayan görevleri üstlenebilir ve sürecin işlenmesini sağlayabilir. Hizmetkâr liderin olduğu bir örgüt içerisinde işlerin aksamaması adına hizmet sağlayan lider konumundadır. Hizmetkâr liderler bu durumdan şikâyetçi olma veya çalışanlarına kendi yapabileceği görevleri yükleme davranışları sergilemez ve bir bütün içerisinde işleyişin aksamaması adına sürece dâhil olur (Dinçer Ker & Bitirim, 2007).

Greenleaf (1970), hizmetkâr liderleri ve lider özellikleri taşıyan diğer liderlik yaklaşımlarını benimseyen kişileri birbirinden ayırmak için iki farklı soru üzerinden gidilmesini öne sürmüştür. İlk olarak, kendilerine hizmet eden kişilerin büyüme ve gelişmeye devam edip etmediği, ikinci olarak ise, kendilerine hizmet edilirken kişilerin hem gelişip hem de hizmet etme eğilimlerinin olup olmadığı sorularının hizmetkâr liderleri diğer liderlik yaklaşımlarından ayırabilecek yanıtları sağlayabileceğini öne sürmektedir. Bu şekilde hizmetkar liderliğin amacına uygun olup olmadığı hakkında bilginin sağlanabileceği ön görülmektedir (Akt: Spears, 2005).

Hizmetkâr liderler örgütün bütünlüğünü sağlarken çalışanlara tek tek odaklanmayı tercih etmektedir. Öncelikli olarak çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasının örgütün önceliklerini yerine getirmek için önemli olduğu görüşü hizmetkâr liderlerin gündemindedir. Bireylerin ihtiyaçlarına cevap verildiği takdirde örgüte yönelik etkin performansın sürdürülebileceği savunulan hizmetkâr liderlikte

mütevazılık ve özveri sahibi olma özelliklerinin ön planda olması gerektiği düşünülmektedir (Akt: Spears, 2005).

Hizmetkâr liderlik aynı örgüt içerisinde hem hizmet eden hem de lider konumunda olan kişinin benimsediği liderlik yaklaşımıdır. Burada birincil amaçlar ise kendisine hizmet eden kişilerin gelişmesine olanak tanımak ve lidere duyulan güven, örgütsel bağlılık, işe adanmışlık, örgütsel vatandaşlık, lider ve çalışan iletişimi gibi konularda olumlu sonuçlar almaktır. Hizmetkâr liderlik, kökenini farklı inanç sistemlerinden alan, insan sevgisinin, alçakgönüllülüğün ve fedakârlığın ön planda olması ile sağlanan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım aynı zamanda liderin görerek öğrenmesi ve göstererek öğretmesi süreçlerini de kapsamaktadır (Köse, Uğurluoğlu & Köse, 2015).

Hizmetkâr liderlik, kökeni inanç sistemlerinden alan bir liderlik yaklaşımı olarak belirlenmiştir. Bu kavrama ilişkin ilk olayın Hz. İsa döneminde olduğu rivayet edilmektedir. Hz. İsa birlikte kervan yolculuğunda olduğu kişilerle birlikte bir yerde dinlenmek üzere dururlar ve konaklayacakları yerde görevlendirilen bir kişi, dışardan gelen ve ayaklarında çamur olan kişilerin ayağındaki çamurları temizleyip içeri öyle almaktadır. Hz. İsa ve kafilesi geldiği saatte kapıda o görevliyi göremezler ve öylece çamurlu ayakları ile içeri girip yemek yemeye başlarlar. O esnada Hz. İsa kimseye bir şey söylemeden yerinden kalkar ve herkesin ayağındaki çamuru temizler. Etraftaki insanlar olaya şaşkınlıkla tepki verir ve Hz. İsa onlara dönüp onlara hem efendileri olduğunu ve onların ayaklarını yıkadığı için artık herkesin bir diğerinin ayağını yıkamak zorunda olduğunu söyler. Burada Hz. İsa'nın başkalarına örnek olarak başkaları için hizmet etmenin iyi bir davranış olduğunu yaydığı görülmektedir (Akt: Yılmaz, 2013).

Greenleaf, hizmetkâr liderlik kavramını ortaya atmadan önce, bir çalışan olarak uzun yıllar devam ettiği firmadan ayrılıp farklı bir kariyeri seçerek teorisini ortaya koymuştur. Bu yaklaşımın oluşmasında Robert Greenleaf'in Hermann Hesse'nin eseri olan "The Journey to East"den esinlendiği ve eserdeki ana karakter Leo'nun bu teorisinin oluşmasına katkı sağladığı görülmektedir. Leo'nun başkalarına hizmet eden mütevazı yapısı vardır ve eserde Leo'nun bir grupla seyahati konu alınmıştır. Leo, bu yolculuk esnasında yaptığı hazırlıkları kimseye hissettirmeden arka planda yapmayı tercih eder. Kısa sürede bu düzene alışan diğer insanlar bir gün Leo'nun aniden ortadan

kaybolmasıyla aslında ne kadar önemli bir şey yaptığını anlar. Gruptaki insanlar Leo olmadan yolculuğa devam edemeyeceğini düşünür ve geri dönerler. Bu hikayeden yola çıkarak Greenleaf 1970 yılında “bir hizmetkar olarak lider” konulu yazısını kaleme almıştır. Yazısında liderlerin en önemli özelliğinin insanlara hizmet etmek olduğunu ve böylelikle liderin ne kadar kritik konumda olduğu görülebilir düşüncesini ortaya atmıştır (Spears, 2004).

Hizmetkar liderliğin Greenleaf (1970) tarafından öne sürülen felsefesi liderlerin başkalarına hizmet etmesinin aynı zamanda onu takip eden diğer insanları da geliştirebilecek bir süreç olduğu yönündedir. Liderlik davranışının takip edenleri geliştirme odaklı olması bu anlamda birincil hedefler arasında yer almaktadır. Hizmetkar liderler bilinçli veya bilinçli olmayarak onu izleyen kişilere rol model olurlar. Bu durum aynı zamanda Bandura'nın “Sosyal Öğrenme Kuramı” çerçevesinde ele alınan göstererek öğrenme ve öğretme süreçlerini kapsayan sosyal öğrenme kavramını desteklemektedir. Sosyal öğrenme, kişilerin başkalarına rol model olarak öğrenmelerini sağlaması ve öğrenmenin kalıcılığı için pekiştiricilerin kullanılması ile söz konusu olan sosyal ve bilişsel öğrenme süreçlerini içermektedir (Bandura, 1976). Hizmetkar liderlik yaklaşımında da liderlerin, onu takip eden diğerlerine başkalarına hizmet ederek lider olabilecekleri yönünde rol modeli olmaktadır.

2.1. HİZMETKAR LİDERLİK ALANINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Hizmetkar liderlik alanında yapılan çalışmaların özellikle 2000'li yılların başlangıcında ivme kazanmış olup, özellikle odak noktası olarak çalışanların lidere duydukları güveni incelediği görülmektedir (Jaramillo, Bande & Varela, 2015; Tang, Kwan, Zhang, & Zhu, 2016). Bununla birlikte, hizmetkar liderlik alanında ülkemizde de yapılan çalışmaların sayısı artmaktadır. Yeni bir liderlik yaklaşımı olması sebebiyle araştırma sayısı diğer liderlik yaklaşımlarını konu alan çalışmalara göre kısıtlıdır.

Akademik çalışmalar, hizmetkar liderliğin pozitif çıktılarının neler olduğu konusunda epeyce bulgular sunmasına rağmen bilimsel olarak bireylerin işteki performanslarını arttıran psikolojik süreçleri henüz keşfetmemişlerdir. Hizmetkar liderin çalışanın gelişimine yardımcı olması, çalışanın 3 temel psikolojik ihtiyacını tatmin etmektedir. Bu ihtiyaçlar: Otonomi, yetkinlik ve bağlantılılık. Bu üç ihtiyacın

karşılanması çalışanları farklı yollara sevk etmektedir. Ya görev performanslarını arttırmakta, ya da Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını arttırmakta yahut ikisi birden olmaktadır (Ürü Sanı ve ark, 2014).

Focht ve Ponton (2015), hizmetkâr liderliğin karakteristik özelliklerini incelediği çalışmasında birincil özelliklerin neler olduğunu incelemek için bu zamana kadar ortaya konulan modeller ve araştırmaların üç turda karşılaştırmasını yaparak toplamda 100'ü aşkın özelliğin bulunduğu ve son olarak ortak ve birincil niteliklerin 12 adet olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Bu doğrultuda, hizmetkâr liderlerin insanlara değer veren, dinleyici, mütevazı, güvenilir, ilgili, bütüncül, hizmet odaklı, güçlendirici, kendi ihtiyaçlarından çok başkalarının ihtiyaçlarına hizmet etmek, iş birliği, sevgi ve koşulsuz sevgi ile öğrenmenin birincil nitelikler olduğu sonucu elde edilmiştir.

Hizmetkar liderlikte cinsiyet ve yaş değişkenleri bakımından ne ölçüde değişkenlik gösterdiği incelenen bir başka çalışmada, kültürel değişkenler de dâhil edilerek karşılaştırma yapılmıştır (De Rubio ve Kiser, 2015). Yapılan çalışmada, kadınların erkeklere göre başkalarına ilgili olma ve hizmet etme tutumlarının daha fazla olduğu sonucu elde edilmiştir. Kültürel değerler ve nesiller arası farklılıklar incelendiğinde ise, başkalarına ilgili olma ve hizmet etme tutumlarının ileri yaş Baby Boomer neslinde olanlarda daha fazla olduğu, liderlik, güven ve başkalarına hizmet etmenin ise X kuşağı ve daha genç Baby Boomer neslinde olanlarda görüldüğü sonucu elde edilmiştir.

Yapılan çalışmalar arasında Joseph ve Winston (2005), hizmetkar liderlik, lidere duyulan güven ve örgütsel güven değişkenleri arasındaki korelasyonu incelemişlerdir. Çalışma kapsamında, 69 çalışanın verilerini incelenmiş, veri ölçümü için ise Laub'ın Örgütsel Liderlik Ölçümü ve Nyhan ve Marlowe'un Örgütsel Güven Envanteri kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçları doğrultusunda hizmetkar liderliğin hem lidere duyulan güven hem de örgütsel güven ile pozitif ve anlamlı ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütteki algılanan liderlik yaklaşımının hizmetkar olması durumunda; lidere ve örgüte karşı daha yüksek güven duygusunun olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda Greenlaf'in hizmetkar liderlik yaklaşımının örgütsel güven ve lidere karşı duyulan güven duygusunun diğer liderlik yaklaşımlarından daha fazla açıklayıcı bir model olduğu sonucuna varılmıştır.

Bande, Fernández-Ferrín, Varela-Neira ve Otero-Neira (2016), satış elemanlarının proaktif ve adaptif davranışları üzerindeki hizmetkar liderlik davranışlarına hangi aracılık mekanizmalarının etkili olduğuna ilişkin bilgi sağlamak amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmaya ilişkin veriler 145 satış elemanı ve onların süpervizörlerinden elde edilmiştir. Süpervizörlerin hizmetkar liderlik davranışları, satış elemanlarının özyeterlilik ve içsel motivasyonlarını etkileyerek, onların proaktif ve adaptif davranışlarını pozitif etkilemektedir. Hizmetkar liderliğin, satış elemanlarının adaptif davranışlar geliştirmesi üzerinde direkt etkisi bulunmaktadır. Bu direkt etki, proaktiflik üzerinde ise görülmemektedir. Bu durum, Bandura'nın Sosyal Öğrenme Kuramı ile paralellik göstermektedir. Çalışanlar içinde buldukları koşullara göre adaptif davranışlar sergileme eğilimini liderlerini gözlemleyerek öğrenebilirken; proaktif davranışlar sergilemeleri için gözlem yoluyla model alma yeterli olmamakta, bireysel birtakım özelliklere de sahip olmayı gerektirmektedir (Bande ve ark, 2016).

Çalışanların performanslarının hizmetkar liderlik arasındaki ilişkisinin incelenmesinde otonomi, yeterlilik ve bağlılık hususundaki ihtiyaçların karşılanması durumlarının aracılık yönünün ayrıştırılmasını konu alan bir diğer çalışmada Kanada'da teknolojik tasarım ve üretim firmasında çalışan 247 çalışan ve süpervizörlerinin oluşturduğu ikililerin verileri incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre: Otonominin karşılanması, hizmetkar liderliğin görev performansı, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını-Bireysel ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını-Örgütsel değişkenleri üzerindeki etkisine aracılık etmektedir. Yetkinlik ihtiyacının karşılanması, sadece hizmetkar liderliğin görev performansı üzerindeki etkisine aracılık etmektedir. Bağlantılılık ihtiyacının karşılanması hizmetkar liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını-Bireysel ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını-Örgütsel değişkenleri üzerindeki etkisine aracılık etmektedir (Chiniara ve Bentein, 2014).

Duyan'ın 2012 yılında gerçekleştirdiği doktora tez çalışmasında Hizmetkar Liderlik Anketi'nin Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Çalışmada ayrıca, hizmetkar liderlik ile çalışan iyilik hali ve çalışma yaşamının kalitesi ile ilişkileri de incelenmiştir. Gerçekleştirilen korelasyon ve regresyon analizlerine göre hizmetkar liderlik puan ortalamaları ile çalışan iyilik hali puan ortalamaları pozitif ilişkilidir. Aynı şekilde, hizmetkar liderlik puan ortalamaları ile çalışma yaşamının kalitesine ilişkin

puan ortalamaları da paralel şekilde pozitif ilişkili bulunmuştur. Hizmetkar liderlik davranışları, hem işe ilişkin yaşam kalitesi üzerinde hem de işe ilişkin duygusal iyilik hali üzerinde pozitif etki göstermektedir. İşe ilişkin yaşam kalitesi, hizmetkar liderlik ile işe ilişkin duygusal iyilik hali arasındaki ilişkiye dolaylı etki yaptığı sonucu elde edilmiştir (Duyan, 2012).

Bal Taştan ve Kalafatoğlu (2015) algılanan hizmetkar liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide tükenmişliğin etkisini konu aldığı çalışmada bankacılık, tütün, sigorta ve eğitim sektörlerinde çalışanların verilerini incelemiştir. 102 çalışanın verilerinin incelendiği çalışmada algılanan hizmetkar liderlik ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, işe yönelik tükenmenin bu ilişkide düzenleyici etkisi olduğu sonucu elde edilmiştir. İşe yönelik tükenmişliğin artması ile algılanan hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin zayıfladığı görülmüştür.

Ekip performansı ve hizmetkâr liderlik arasındaki ilişkide bilgi paylaşımı olan çalışma ikliminin aracı rolünün incelendiği çalışmada 1884 satış temsilcisinden oluşan 67 satış ekibinin verileri incelenmiştir. Güney Kore’de yapılan çalışmada bilgi paylaşımı değişkeninin ekip performansı ve hizmetkar liderlik arasındaki etkisinin incelenmesi sonucunda, hizmetkar liderliğin ekiplerde bilgi paylaşımı olan çalışma iklimini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, ekiplerin bilgi paylaşımı hizmetkâr liderlik ve ekip çalışma performansı arasındaki ilişkide aracı rolü olduğu sonucu elde edilmiştir (Song, Park & Kang, 2015).

Güney Kore’de otel çalışanları arasındaki hizmetkâr liderlik ve müşteri hizmetleri kalitesi arasındaki ilişkinin incelenmesinde örgütsel vatandaşlığın aracı rolünü konu alan çalışmada hem süpervizörlere, hem çalışanlara hem de müşterilerine anket uygulamaları yapılmış ve elde edilen veriler karşılaştırılmıştır. Burada çalışanların, hizmetkar liderlerin ve müşterilerin yanıtlarının ne ölçüde örtüştüğü ve algılanan hizmetkar liderliğin müşteri hizmetleri ile ilişkisi ele alınmıştır. Araştırmanın sonuçları doğrultusunda süpervizörlerin hizmetkar liderlik yaklaşımının müşterilerinin algıladığı hizmet kalitesi ile pozitif ve anlamlı ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişki aynı zamanda hem çalışanların hem de örgütün genel manada vatandaşlık olgusu ile aracılık boyutundadır. Bu doğrultuda, süpervizörlerin hizmetkâr liderlik yaklaşımı hem

müşteri hizmetleri kalitesini hem de örgütsel vatandaşlığın grup ve bireysel anlamda gelişmesine olanak tanıyabilecek düzeyde olduğu görülmüştür (Kwak & Kim, 2015).

Çin’de kamu sektörü çalışanları ile yapılan bir çalışmada hizmetkar liderlik ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracı rolü incelenmiştir. Çalışmada 239 tam zamanlı kamu çalışanı araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmada hizmetkâr liderliğin bağlılığı, algılanan örgütsel desteğin aracılığı ile etkilediği sonucu elde edilmiştir (Yingying & Qing, 2014).

Satış personellerinin iş bırakma niyetinde hizmetkar liderliğin etkisinin ölçüldüğü bir diğer çalışmada farklı endüstrilerde çalışan 501 tam zamanlı satış personelinin verileri incelenmiştir. Çalışmada, hizmetkar liderliğin hem düzenleyici hem de aracı roller olmak üzere iş bırakma niyetini etkilediği sonucu elde edilmiştir. Bu doğrultuda çalışanların örgütsel bağlılığı, örgüte uyumu ve çalışma etiğinin oluşturduğu etkenler zincirinin iş bırakma niyeti ve hizmetkar liderlik arasında yer aldığı tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışanların çalışma koşullarının etik olmadığını düşünmesinin hizmetkar liderlik algısını etkileyen bir durum olduğu bulunmuştur (Jaramillo, Grisaffe, Chonko & Roberts, 2009).

Restoran çalışanlarında işe adanmışlığın ölçülmesinde hizmetkâr liderliğin etkisini konu alan çalışmada iş deneyimleri en az 5 yıl olan restoran çalışanlarından oluşan 100 kişilik örneklemin verileri incelenmiştir. Çalışanlarla yapılan görüşmeler doğrultusunda hizmetkar liderliğin çalışanların işe adanmışlıklarının ne düzeyde etkilediğine dair sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmanın sonuçları, restoran çalışanlarının işe adanmışlıkları üzerinde hizmetkâr liderliğin, çalışanların sadakatini etkileyen önemli bir unsur olduğu sonucuna varılmıştır. Hizmetkâr liderliğin aynı zamanda çalışanların örgütsel hedefleri gerçekleştirme ve sağlıklı iş ilişkileri yürütebilme anlamında önemli bir etken olduğu görülmüştür (Carter & Baghurst, 2014).

Öğretim üyelerinin hizmetkar liderlik davranışları ve sonuçlarını inceleyen çalışmada algılanan hizmetkar liderlik yaklaşımı öğrencilerin yanıtları doğrultusunda değerlendirilmiştir. Çalışma için Türkiye’de devlet ve vakıf üniversitelerinde öğrenim gören 818 öğrencinin verileri incelenmiştir. Bu çalışmanın kapsamında örgütsel güvenin alt boyutları olan öğretim üyesine güven, üst yönetime güven ve üniversite arkadaşlarına güven, algılanan hizmetkar liderlik ile karşılaştırılmıştır. Hizmetkar

liderlik yaklaşımı içerisinde ise kavramsal yetenek, kariyer gelişimi için destek olma, etik davranma, öğrencileri destekleme ve yardım etme boyutları üzerinden öğretim üyeleri ve öğrenciler arasındaki ilişki ele alınmıştır. Çalışmanın sonuçları doğrultusunda hizmetkar liderlik davranışlarının %64,6 oranında öğretim üyesi ve öğrenciler arasındaki ilişkiyi açıkladığı tespit edilmiştir. Ayrıca, hizmetkar liderlik ve öğretim üyesi-öğrenci arasındaki ilişkiyi etkilerken bir aracı rol üstlenerek öğrencilerin örgütsel vatandaşlık davranışını da geliştirmesine olanak sağlayabilecek unsurlar olduğu görülmüştür (Ürü Sanı ve ark, 2013).



İKİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SERMAYE

Bu bölümde ilk olarak genel sermaye kavramları üzerinde durulmuştur. Sermaye türlerinden biri olan Psikolojik Sermaye kavramı ayrıntılı olarak incelenmiş ve dört boyutunun tanımı ele alınmıştır. Ardından Psikolojik Sermaye kavramına ilişkin yurtdışında ve Türkiye’de yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

1. SERMAYE KAVRAMI VE TÜRLERİ

Sermaye kavramı, farklı alanlarda da karşımıza çıkabilen ama ilk olarak ekonomi alanında akıllarda iz bırakabilen bir kavram olarak nitelendirilmektedir. Genel tanımı ile sermaye, kişilerin sahip olduğu değerler ve çoğunlukla parasal anlamda değerlerin bütünü olarak görülmektedir. Bununla birlikte, iktisat alanında sermaye kavramı zaman içerisinde hem maddi hem de manevi varlıkların tamamı olarak incelenmektedir. Bir işletme içerisinde, belli bir amaca uygun maddi ve manevi değerlerin bütünü sermaye olarak tanımlanabilmektedir (Yazıcı, 2007).

İktisat alanındaki tanımından farklı olarak, sermaye maddi varlık tanımının dışında olarak daha kapsamlı tanımlar da barındırmaktadır. Kişiler için bir anlamda kaynak niteliği taşıyan sermaye kavramı hem bireysel hem de sosyal niteliklere sahip olabilmektedir. Bu bağlamda, zaman içerisinde sermaye kavramının farklı alanlarda farklı anlamları ile kullanıldığı görülmektedir. Günümüzde, klasik anlayışın değişmesi ile birlikte, insani kaynak ve değerlerin ekonomide ve üretimde öneminin yadsınamaz düzeyde olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, sermaye kavramının kapsamı genişlemiş ve insanın sahip olduğu yetenekler, eğitim, kültürel arka plan, güçlü ve zayıf yönleri, üretim sürecinde ve dolayısıyla kazanca götürme anlamında da önemli olduğu görülmektedir (Yazıcı, 2007).

Klasik anlayışın öne sürdüğü parasal sermaye kavramının yerini, yavaş yavaş insanlara ilişkin bireysel, entelektüel, sosyal, kültürel ve psikolojik sermaye kavramlarına bırakmıştır. Her bir sermaye etmeninin süreç içerisinde büyük önem taşıdığı ve performans ile üretime katkısı olabileceği düşünülmektedir.

1.1. BEŞERİ SERMAYE

Beşeri sermaye kavramı, köklerini tarımsal üretim faaliyetlerinin artıőının eēitim ile söz konusu olduēunu  ne süren Schultz tarafından ifade edilmiştir. Özellikle  retim ve finansal alanda büyüme faaliyetlerinin kökeninde, üretim süreci içerisinde etken rol oynayan insan faktörünün sahip olduēu bilgi, beceri, iyilik hali, sosyal beceriler, saēlık ve eēitim düzeyi unsurları ile Őekillendiēi  ne sürülmektedir. Söz konusu parasal sermayenin süreç içerisinde etkin olabilmesi ve istenilen düzeyde üretim faaliyetlerinin sürdürülebilmesi için beşeri sermaye unsurlarının önemli rol oynadıēı ifade edilmektedir. Hem iç hem de dış ticaret anlamında yeterliliēi ve büyümeyi tetikleyecek en önemli unsurlardan bir tanesinin beşeri sermaye olduēu  ne sürülmektedir (Yaylalı & Lebe, 2015).

1.2. ENTELEKTÜEL SERMAYE

Entelektüel sermaye kavramı, üretim faaliyetleri içerisinde çalışanların sahip olduēu bilgi birikimi olarak tanımlanmaktadır. Bir diēer tanım olarak, bir Őirkette  alıŐanların Őirket bünyesine kazandırabileceēi maddi olmayan deēerlerin bütünü entelektüel sermayeyi oluşturmaktadır. Őirkette  alıŐanların sahip olduēu bilgi birikimini süreç içerisinde deēere dönüŐtürmesi entelektüel sermayenin önemli bir maddi olmayan sermaye olduēunu açıklamaktadır. Entelektüel sermaye, özellikle Şirketlerin rekabet anlamında diēerlerinden daha farklı ve üstün olmalarını saēlayabilecek veya geri planda olmalarına yol açabilecek bilgi ve beceri anlamındaki deēerler bütünü olarak tanımlanabilmektedir (Baş, Mısırdalı-Yangil & Aygün, 2014).

1.3. SOSYAL SERMAYE

Bu alanda yapılan çalıŐmaları ile ön planda olan Bourdieu (1986) sosyal sermayeyi kişilerin sosyal iletişim ve aēlar neticesinde zamanla oluŐturdukları deēerler bütünü olarak tanımlamaktadır. Kişilerin sahip olduēu sosyal kaynakları, amaca uygun bir biçimde kullanabilmesi, hem kendisi hem de  alıŐtıēı örgüt için fayda

sağlayabilmesi sosyal sermayeyi önemli kılan unsurlar arasında yer almaktadır. Kişilerin yetiştikleri kültür çerçevesindeki kazanımları, buldukları topluma dair hissettikleri aidiyet duygusu, bağlılık ve güven, sosyal sermayenin önemli bileşenleri arasında yer almaktadır. Kişilerin sahip oldukları bu değerler çerçevesinde çalıştıkları ortamda işbirlikçi, gelişime açık ve hedef odaklı olmaları anlamında yol kat etmeleri söz konusu olmaktadır (Akt: Yarcı, 2011).

1.4. KÜLTÜREL SERMAYE

Sosyal sermaye ile benzer yönleri olmak üzere, kültürel sermaye kişilerin eğitim ile kendilerine kazandırdıkları ve aile yaşam biçimi çerçevesinde şekillendirdiği değerler ve bu değerlerin kişiler için kaynak halini alması olarak tanımlanmaktadır. Kişilerin hem eğitim hem de ailenin öğrettikleri ile yapılandığı kültürel kaynakları, inanç, gelenekler, yaşam tarzı, bilgi birikimi ve sanat anlayışı gibi önemli kavramları barındırmaktadır. Ayrıca, kültürel sermaye, kişilerin eğitim ve yetiştikleri kültür neticesinde davranışlarını, tutumları ile tercihlerini şekillendirdiği ve bu durumun çalışma hayatına olan etkilerinin üretim faaliyetleri üzerinde de etkisi olduğu düşünülen bir sermaye boyutu olduğu öne sürülmektedir (Akt: Akçay, 2011:19).

1.5. PSİKOLOJİK SERMAYE VE BİLEŞENLERİ

Psikolojik sermaye kavramı, köklerini “Pozitif Psikoloji” yaklaşımından alan ve çalışanların sahip oldukları maddi ve maddi olmayan kaynaklara odaklanmak yerine kim olduğuna odaklanan sermaye boyutu olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik sermaye kavramını yapılandıran “pozitif psikoloji” kavramı, Ruark (2009) tarafından entelektüel bir hareket olarak tanımlanmış ve küresel anlamda ses getiren bir olgu olduğunu öne sürmüştür. Pozitif psikolojinin, geleneksel psikoloji yaklaşımlarında görülen ve problem odaklı bakış açısından farklı olarak hem kişilerin hem de örgütlerin işlevselliğini ve gelişmesini hedefleyen yaklaşımları barındırmaktadır. Pozitif psikoloji tanımına ilişkin öncüler Seligman ve Csikszentmihalyi (2000) kişilerin sorunlarından ve patolojilerinden sıyrılıp hayatı daha anlamlı yaşamaları ve yaşam kalitelerini arttırmaları anlamında sahip oldukları güçlü yönlerine odaklanmaları gerektiğini öne sürmektedir (Akt: Ruark,

2009). Bu alanda yapılan çalışmaların incelenmesi sonucunda Donaldson ve Ko (2010), pozitif psikoloji kavramının hem araştırma sahasında hem de pratikte farklı alanlarda kullanılan bir olgu olduğunu tespit etmişlerdir. Politik bilimler, ekonomi, hizmet sektörü, nörobilim, yönetim ve liderlik alanları pozitif psikolojinin yaygın olarak kullanıldığı çalışma alanları olarak öngörülmektedir.

Pozitif bireysel deneyimler, pozitif bireysel özellikler ve pozitif kurumlar gibi kavramlara odaklanan pozitif psikoloji, ilk iki kavramda bireylerin gelişmesini hedeflemektedir. Pozitif kurumlar içerisinde yer alan ise okullar, aile, iş, sosyal çevre ve toplum gibi unsurları barındırmaktadır. Pozitif kurumlar boyutu örgütsel alan için önem teşkil eden boyut olarak ifade edilmektedir (Park & Peterson, 2008). Bununla birlikte, pozitif bireysel deneyimler ve pozitif bireysel niteliklerin pozitif kurumlar boyutunu etkilediği ve aynı şekilde örgütsel anlamda pozitif bireysel unsurların önem arz ettiği belirtilmektedir.

Pozitif psikoloji kavramının iş dünyasına uyarlanmasında farklı kimliklerin ortaya çıktığı görülmektedir. İş ortamında pozitif psikoloji, pozitif iş ortamı, pozitif örgüt, pozitif örgütsel davranış, pozitif sağlık psikolojisi, pozitif örgütsel araştırma gibi kimlikler iş hayatı ile ilişkilendirilebilecek pozitif psikoloji kavramları ve süreçleri arasında yer almaktadır.

Luthans (2002), pozitif örgütsel davranış kavramını günümüz çalışma koşulları içerisinde çalışanların sahip olduğu kaynaklar, güçlü yönler ve psikolojik kapasitelerinin ölçülebilir ve geliştirilebilir olmasını sağlayan çalışma ve uygulamaların bütünü olarak tanımlamaktadır.

Pozitif örgütsel sağlık psikolojisi ise çalışanların iş ortamı içerisinde etkin düzeyde işlevselliklerini sürdürebilmeleri anlamında yapılacak çalışma ve uygulamaları kapsamaktadır (Luthans, 2002).

Pozitif örgütsel araştırmalar ise, kişilerin güçlü yönlerini doğru bir biçimde aktarabilecekleri ve yansıtabilecekleri iş ortamı ve koşulları sağlamak amacıyla yapılacak geliştirici ve ölçmeye yönelik çalışmaların bütünü olarak tanımlanmaktadır. Pozitif örgütsel araştırmacılar, iş ortamındaki pozitiflik kavramını süreci ve sonuçları istenilen düzeye getirmeyi sağlayan işlevsellik olarak tanımlamaktadır (Cameron & Caza, 2004).

Pozitif psikolojinin iş ortamına uyarlanması ve farklı boyutlarda ele alınmasının ortak noktası olarak çalışanların kendi sahip oldukları pozitif bireysel nitelik ve deneyimleri çerçevesinde daha üst düzeye çıkmalarını sağlamak olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda, pozitif psikolojik sermaye kavramının önemli bir alt başlığı ve boyutu olan psikolojik sermaye boyutu günümüz iş dünyasının gerektirdikleri çerçevesinde önem kazanan ve bu doğrultuda ölçüm ve uygulamaların yapıldığı bir olgu haline gelmiştir (Luthans, Luthans & Luthans, 2004).

Örgütsel psikoloji alanında daha önceki dönemlerde yapılan çalışmalarda da, çalışanların memnuniyeti ve iyilik haline odaklanılmış; fakat günümüzde pozitif psikoloji kavramının iş hayatındaki önemine vurgu yapan çalışmaların sayısı artmıştır. Bu çalışmaların neticesinde ortaya atılan “Psikolojik Sermaye (PsyCap)” sorunlu ve işlevsel olmayan, performansa ilişkin nitelikleri ve deneyimleri bir kenara alıp, çalışanların sahip olduğu ve kendine dair olumlu niteliklerin önemine vurgu yapmaktadır (Luthans, Luthans & Luthans, 2004).

Luthans, Luthans & Luthans (2004), psikolojik sermaye kavramını, çalışanların olumlu psikolojik düzeyi olarak tanımlamış ve bu psikolojik düzeyin, çalışanların öz yeterliliği, iyimserliği, umudu, psikolojik dayanıklılığı ile yapılandığını öne sürmüştür. Bu tanım çerçevesinde, psikolojik sermaye kavramı dört boyutu barındıran geçerli ve ölçülebilir bir yapıdadır. Psikolojik sermaye kavramı, çalışanların kendini değerlendirmesi, kişilik özellikleri, kişi-örgüt uyumu ve kişi-meslek uyumu gibi öğelerin ölçülmesini sağlamaktadır.

Psikolojik sermaye, kişilerin dört boyutta incelenen psikolojik kaynaklarını kapsayan çok boyutlu bir sermaye türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Psikolojik sermaye, Bandura'nın “Sosyal Öğrenme Kuramı” çerçevesinde yapılan ve kişilerin nedensel ve karşılıklı ilişki ve iletişimleri sonucunda kendisine ilişkin özellikleri yapılandırmasıyla oluşan bir kavram olduğu öne sürülmektedir. Kişiler psikolojik sermayeyi yapılandırırken gözlemler, kendilerini denetler, sembolize eder, süreci deneyimler ve kendisini yansıtır. Böylelikle kişilerin duygu ve bilişsel süreçleri, davranışları farklı sosyal ve çevresel faktörler ile etkileşime geçerek öğrenme ve gelişme sağlanır. Bu etkileşim aynı zamanda kişilere kendilerine dair bir şeyleri değiştirebileceği güvenini sağlayabilmektedir (Bandura, 1978).

Bu etkileşimin kişilerde oluşturduğu ve motive ettiği süreçler ise,

- Olumlu biliş düzeyi, kendisini proaktif bir biçimde denetleyebilme, gelecek hakkında olumlu beklentilere sahip olma
- Olumlu duygular ve algılanan olumlu iyilik hali
- Olumlu öz yönlendirmeli davranışlar, zaman, performans veya diğer kaynaklara yönelik yatırım yapma isteği
- Kendine dair yeniliklere öncülük etme anlamında çevreden olumlu etkilere açık olma, olarak nitelendirilmektedir (Bandura, 1978).

1.5.1. Umut

Umut, genel anlamda olumlu beklentiler olarak tanımlanan bir ifadedir. Umut kavramı, bireysel bir nitelik olarak farklı boyutlarda da ele alınmış ve en kapsamlı olarak kişilere iyilik halini sağlayan ve eylemlerini gerçekleştirmek için harekete geçiren bir özellik tanımı yapılmıştır (Akman & Korkut, 1993).

Psikolojik sermaye bileşeni olarak ele alındığında, umut iki farklı boyutta incelenmektedir. İlk olarak kişilerin hedeflerini gerçekleştirme anlamında gerekli yeterliliklere ve iradeye sahip olduğuna ilişkin beklentisi bu yöndeki umudunu ifade etmektedir. Bir diğeri ise, hedefi için belirlediği yolun onun için doğru yol olduğuna ilişkin olumlu beklentisi olarak tanımlanmaktadır (Snyder, 2002).

Umut kavramı, kişilerin amaçlarının üstesinden gelebilmesine ilişkin irade ve başarıma gücü ile ilişkilendirilebilen ve motivasyonu arttırabilecek bir kavramdır. Umut hem kişilerin başarıma gücüne hem de başarılı olmak için seçtiği yola ilişkin olumlu beklentilerini kapsamaktadır (Snyder, 2002).

Bireylerin umutlu olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla kendilerine sormaları gereken sorular arasında iradelerinin ne kadar güçlü olduğu, yaşadıkları problemlerin hedefe ulaşma anlamında sıkıntı oluşturup oluşturmadığı, hedeflerini gerçekleştirmek için azimli davranıp davranmadıkları, kaderinin kontrolünün kendilerinde olup olmadığını düşünmeleri, hedefe ulaşma yolundaki engellerde nasıl baş edebildikleri gibi konular yer almaktadır. Eğer bireyler bu sorulara olumlu yanıtlar

veriyorlarsa bireysel nitelik anlamında umutlu bireyler olduklarından söz edilebilir (Luthans, Luthans & Luthans, 2004).

1.5.2. Öz yeterlilik

Öz yeterlilik, psikolojik sermaye kavramının temel öğelerinden biri olarak tanımlanır ve kişilerin kendilerine ilişkin motivasyonunu ve kaynaklarını doğru bir biçimde yönetebilmesi ve belirli bir amaç çerçevesinde kaynak ve motivasyonu doğru bir biçimde kullanabilme yeterliliği olarak tanımlanmaktadır (Stajkovic & Luthans, 1998). Sosyal Öğrenme Kuramı'na göre öz yeterliliği sağlayan süreçler ise başarılı öncülük, model alma, sosyal ikna, fiziksel ve psikolojik uyarılma olarak belirtilmiştir (Bandura, 1977).

Öz yeterlilik iş hayatındaki performansı yordayan en önemli bileşenlerden biri olarak kabul edilmektedir. Kişilerin sembolize ederek ve gözlemleyerek kendileri için doğru olana yönelik standartlarını kontrol etmesi ve belirlemesi, standartlara erişmek için kaynaklarını doğru bir biçimde kullanması, çalışma hayatının dışında farklı alanlarda da performansını izlemesi öz yeterliliğin inşası anlamında önem taşımaktadır (Luthans, Luthans & Luthans, 2004).

Öz yeterlilik, kişilerin hem çalışma hayatında hem de farklı yaşam alanlarında yeterliliğine ilişkin bilgi veren bir psikolojik sermaye boyutudur. Örneğin, bireyler bir zorlukla karşılaştıkları zaman bu durumu düzeltebileceklerini düşünmeleri ve buna ilişkin pozitif görüşleri öz yeterliliği yüksek olduğunu gösteren niteliklerdendir. Kişilerin istenilen düzeyde ve başarılı bir biçimde düzene soktuğu hayatının farklı yaşam alanlarının da bu düzenden etkilenebileceğini düşünmesi veya farklı yaşam alanlarına da bunu uyarlayabilme yeterliliği bu anlamda psikolojik sermayesi olarak düşünülebilir. Bir diğer deyişle kişilerin hayattaki zorluklara ilişkin ne kadar yeterli olduğuna ilişkin kendilerine dair inanç ve düşünce kalıplarının bütünü öz yeterliliği oluşturmaktadır (Stajkovic & Luthans, 1998).

Kişilerin hayatlarında karşılaştıkları zorluklara yönelik nasıl hedefler koyduğu, iyimser veya kötümser bir tutumda olup olmadığı, hedef belirleme ve uygulamada izlediği yollar, koydukları hedef için ne kadar efor sarf etmeleri gerektiği gibi bireysel

nitelik ve süreçlerin öz yeterliliği oluşturduğu görülmektedir (Stajkovic & Luthans, 1998).

Stajkovic ve Luthans'a (1998) göre öz yeterlilik düzeyi dört temel unsurdan etkilenmektedir:

- Kişilerin eylemlerine ilişkin yetkinlik ve ustalık deneyimleri bu unsurların ilki olarak karşımıza çıkar. Kişilerin bir görevi yerine getirme anlamındaki yeterliliği ve görevde başarılı olması olarak tanımlanmaktadır.
- Model alarak öğrenme ise kişilerin bir görevi yerine getirmeden önce benzer modellerden yola çıkarak kendisine hedef ve çalışma stili belirlemesi ve o doğrultuda hareket etmesi olarak tanımlanmaktadır.
- Kişilerin hedeflerini ve görevlerini yerine getirirken kendisini ikna etmesi ve cesaretlendirmesi, cesaretlendirmenin bir başka çalışan tarafından yapılip motivasyonun arttırılması süreçlerini barındırmaktadır.
- Psikolojik uyarılma ise kişilere göre farklılık gösterebilecek bir durum olmakla birlikte algılanan stres ve zorluk düzeyinin yeterliliği etkilediği öne sürülmektedir.

İş ortamında çalışanları öz yeterliliği düşük ve öz yeterliliği yüksek şeklinde iki türde değerlendirmek mümkündür. Öz yeterliliği düşük olan çalışanlar, zor olduğunu ve stresli olabileceğini düşündükleri görevlerin sorumluluğunu almaktan kaçınırlar. Zor görev ve sorumluluklar, öz yeterliliği düşük olan çalışanların isteğini azaltabilir ve başarısız hissetmek istemedikleri için vazgeçebilirler. Bu doğrultuda, öz yeterliliği düşük olan çalışanlar yüksek hedefler koymaz ve hedefleri doğrultusunda hırslı davranmazlar. Kendilerine ilişkin yetersizlik algıları sebebiyle başarısız oldukları bir görevde kendilerini yeteneksiz ve işe yaramaz hissetme eğiliminde olabilirler (Bandura, 1977).

Öz yeterliliği yüksek olan bireylerin kendilerini başarılı hissettiği ve öznel iyilik halinin yüksek olduğu düşünülmektedir. Zor görev ve sorumlulukları almaktan çekinmez ve hırsla üstesinden gelmeyi hedeflerler. Bununla birlikte, başarısız oldukları bir durumda kendilerini yetersiz ve yeteneksiz hissetmek yerine daha sonraki görevlerde aynı hataları yapmamaya odaklanır ve eksik yönleri tespit etmeye çalışırlar. Başarısızlıkları bir sonraki hedef doğrultusundaki isteklerini olumsuz yönde etkilemez.

Olumsuz koşulları ve zorlu görevleri denetim altına alabileceklerine yönelik inançları kuvvetlidir (Bandura, 1977).

Öz yeterlilik bireylerde hem sosyal hayatta hem de çalışma hayatında en önemli güçlü yönlerden biri olarak görülmektedir. Çalışma hayatında öz yeterliliği konusunda belirsizliği olan veya kendisini yetersiz hisseden çalışanlar zor görevleri almaktan kaçınan ve kendilerini başarısız hissettikleri için daha depresif ve kaygılı olan kişiler olma eğilimindedirler. Bununla birlikte, öz yeterliliği yüksek olan bireyler ise zor veya karışık görevleri alma konusunda çekingenlik göstermeden hedefleri doğrultusunda hareket etmeye (Stajkovic & Luthans, 1998).

Öz yeterlilik, örgütsel anlamda özellikle işe adanmışlık ve örgütsel bağlılıkla birlikte değerlendirilebilecek psikolojik sermaye boyutu olarak üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Bu bağlamda, kişilerin örgütsel bağlılığını ve işe adanmışlıklarını sağlamak açısından öz yeterliliği arttırabileceği düşünülen çalışmaların yapılmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Ödül, geri bildirim, koçluk ve modelleme gibi yöntemlerin bu açıdan katkısı olabileceği düşünülmektedir (Stajkovic & Luthans, 1998).

Öz yeterlilik kişilerin zorluklara karşı hırslı bir biçimde durup ona verilen görevleri yerine getirme konusunda sahip olduğu güçlü yönlerini kullanabilmesi açısından tetikleyici bir bireysel nitelik olarak tanımlanmaktadır. Kişilerin başarılı olma konusunda hedefler belirlemesi ve bu hedeflerin üstesinden gelebilmek için gereken cesaret ve gücü sağlayabilmesi anlamında yeterlilik hissi büyük önem taşımaktadır (Luthans, Luthans & Luthans, 2004).

1.5.3. İyimserlik

İyimserlik, kişilerin olumlu deneyimlerini kendilerine ilişkin çıkarımlar yaparak değerlendirmesi ve olumsuz deneyimleri ise içselleştirmeksizin dışsal ve geçici faktörlere bağlayabilme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda iyimser olan bireylerin geleceğe ilişkin kaygıları daha az olmaktadır. Çalışma hayatında, yalnızca bir görevi yerine getirdiği için ödüllendirilen veya olumlu geri bildirim alan iyimser bir çalışan için ilerleyen dönemlerde de aynı performansı sergileyebileceğine ilişkin beklenti daha fazladır. Kötümser bir çalışan ise elde ettiği başarıyı dışsal faktörlere bağlı olarak

elde ettiğini düşünebilir, bu görevde şansının yaver gittiğini, fakat diğer görevlerde aynısının olmayacağına ilişkin kaygı yaşayabilir. İyimser çalışanlar performansına ilişkin olumlu ve daha genellenebilir yargılarda bulunabilirken, kötümser çalışanlar başarısızlıklarını genelleme eğiliminde olurlar (Seligman, 1998: 43-47).

İyimser ve kötümser olan bireylerin birbirinden farklı bireysel özellikleri bulunmaktadır. İyimser bireyler hatalarına ilişkin çıkarımlar yaparken bunu olaya spesifik olarak yapmayı tercih eder ve dışsal faktörlere bağlayabilirler. Bu başarısızlığın sürekli devam etmeyeceğini, daha sonraki dönemlerde başarıyı yakalayacağını düşünme eğilimi iyimser çalışanlarda daha fazladır. Bununla birlikte, kötümser çalışanlarda başarısızlığı genelleme ve içselleştirme söz konusu olmaktadır. Başarısızlığın her zaman başına geldiğini ve genel olduğunu düşünme eğilimi kötümser çalışanlarda daha fazla görülmektedir (Seligman, 1998:43- 47).

İyimser bireyler yaşadıkları olumsuzlukları dışsal faktörlere bağladıkları için daha sonraki adımlarında başarıyı yakalamak için dış faktörleri ellerinden geldiğince değiştirme potansiyelindedir. Başarısızlık söz konusu olsa dahi bu durum iyimser bir çalışan için zorlayıcı aynı zamanda geliştirici bir evre olarak düşünülmektedir. Kötümser bireylerin olumsuzlukları ve başarısızlıkları içselleştirmeleri sebebiyle kaygısı ve pes etme eğilimi daha yüksektir (Seligman, 1998:43- 47).

Eğer kişi için başarısızlığını açıklayan sabit ve değişmeyen bir faktör söz konusu ise iyimser tutumda olduğu takdirde bunu kabullenip yoluna devam edebilir; fakat olumsuzluğa veya başarısızlığa yol açan durum kişisel niteliklere veya yetersizliklere bağlanıyorsa kişinin olumsuz beklentisini sürdürmesi söz konusu olacaktır. Kısır döngü içerisinde olan kötümser çalışan için ise istediği düzeyde performansını sürdürebilme zorlaşacaktır (Luthans, 2002).

İyimserlik, psikolojik sermaye anlamında çalışanlar için avantajlı bireysel bir nitelik olarak düşünülse de bazı durumlarda rasyonel düşünememe gibi handikapları barındırmaktadır. Örneğin, iyimserliği yüksek bir çalışanın tüm başarısızlıklarını dışsal faktörlere bağlaması kendine karşı tarafsız olmaması anlamına gelir ve hatalarını düzeltme anlamında engel oluşturabilir. Ayrıca, her zaman başarılı olabileceğini düşünen iyimser çalışanlar için hayatı her daim kontrol altına almanın mümkün olabileceğine ilişkin yanılsamalar söz konusu olabilmektedir. Bu durum kişiler için

sosyal, duygusal ve psikolojik problemlere yol açabilmektedir. Bu doğrultuda kişilerin kendilerine ilişkin gerçekçi çıkarımlar yapması ve bu doğrultuda hareket etmesi önemlidir (Seligman, 1998:43- 47).

1.5.4. Psikolojik Dayanıklılık

Son dönemler psikoloji alanında yapılan çalışmalarda yer alan psikolojik dayanıklılık (resilience) kavramı özellikle kişilerin problemlerle etkin bir biçimde başa çıkma becerilerini açıklama anlamında önem taşıyan bireysel bir niteliktir. Psikolojik sermaye türleri arasında davranışsal yönü daha ağır basan psikolojik dayanıklılık kişilerin zorlu koşullar altında nasıl başa çıkma becerileri sergilediği ve zorlukların üstesinden nasıl geldiğine ilişkin bilgi sağlamaktadır (Luthans, 2002).

Psikolojik dayanıklılık kavramı, kişilerin zorlu koşullara göğüs gerebilmesi, olumsuz koşullara karşı psikolojik esnekliğinin olması, uyum sağlayabilmesi, değişim konusunda direnç göstermemesi gibi nitelikleri barındırmaktadır. Kişiler için sadece çalışma hayatında değil, hayatının farklı alanlarında da önemli rol oynayan psikolojik dayanıklılık sahip olduğu veya karşılaştığı zorlu koşullara karşı ne kadar dayanıklı olduğunu göstermektedir (Akt: Akçay, 2011: 62).

Özellikle pozitif psikoloji kavramının, problem veya patoloji odaklı geleneksel psikoloji ekollerinden farklı olarak olumlu niteliklere odaklanması, psikolojik dayanıklılık kavramını mercek altına almayı sağlamıştır. Güçlendirme ve gelişmeyi hedefleyen pozitif psikoloji yaklaşımının bu bağlamda ele aldığı, kişilerin zorluklarla karşılaşp ne kadar dayanıklı olup olmadıklarını görmeleri gerektiği yönündedir (Lizar, Mangundjaya & Rachmawan, 2015).

Psikolojik dayanıklılık alanında yapılan çalışmalar, daha öncesinde zorlu hayat koşullarına sahip olup daha sonra bu koşulları atlattımayı başaran insanların dayanıklılık düzeyini incelemek ile başlamıştır. Daha sonraki adımda, kişilerin dayanıklılık özelliğini nasıl kazandığına ilişkin çalışmalar yürütülmüştür. Özellikle bu alanda yapılan çalışmalarda, risk altındaki çocuk ve gençler, travmatik yaşam öyküsü, sorunlu ailelerde büyümüş olma gibi durum ve kriterler incelenmiştir. Belirtilen koşullar karşısında ayakta kalmayı başaranlar ise hayatta kalanlar olarak tanımlanmış ve istisna

oldukları belirtilmiştir. Bu doğrultuda kimlerin hayatta kalabildiği veya istisna olabildiği sorularına cevap bulmak hedeflenmiştir (Luthans, Luthans & Luthans, 2004).

Psikolojik dayanıklılık, kişilerin sıkıntı, stres veya riskli durumlara karşı ne kadar uyumlu ve esnek olduğunu ve bu doğrultuda ne gibi başa çıkma yöntemleri benimsediğine ilişkin özellikleri barındırmaktadır. Özellikle çalışma hayatında bazı meslek grupları için dayanıklılığın önemi oldukça fazladır. Hem fiziksel hem de psikolojik dayanıklılık gerektiren meslekler arasında yer alan itfaiyecilik, polislik veya sağlık çalışanları gibi dayanıklılık gerektiren hizmetleri barındıran mesleklerde travmaya maruz kalma durumu söz konusu olabilmektedir. Bununla birlikte, travmatik deneyimin ardından iş hayatına kaldığı yerden devam etmesi gereken çalışan için dayanıklılık oldukça önemlidir. Psikolojik dayanıklılığı olan kişiler bu tür durumlarda çabuk toparlanabilmekte ve kaldıkları yerden devam edebilmektedir (Badran & Youssef-Morgan, 2015).

Çalışma hayatında dayanıklılığı arttırmak adına bazı yöntemler izlenerek esnekliğin ve uyumun sağlanabilmesi söz konusudur. Örneğin iş-aile çatışmasını önleyerek yapılan görevlere ilişkin profesyonel bakış açısı kazanabilme ve bu yönde ilişkiler kurmak önemlidir. Bununla birlikte, kişilerin çalışmadıkları süre içerisinde psikososyal açıdan ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir sosyal destek ağı olması önemlidir. Kişinin çalışma hayatının gerektirdiği görev ve sorumluluklardan uzaklaşıp algılanan stresi düşürmesi için iş dışındaki faaliyetlere yönelip uyumluluğu ve esnekliği sağlaması mümkün olabilmektedir. Dayanıklılığa ilişkin bir diğer önemli sürecin de kişilerin kendi farkındalıklarını sağlayabilmeleri ve zorluklarla baş ederken hangi duygularını devreye soktuğunu bilmeleri olduğu öne sürülmektedir. Bu doğrultuda, duygusal zeka düzeyinin farkında olmak ve problem çözerken hangi adımların izlendiğine dikkat etmek önemlidir. Kişilerin karşılaştıkları zorlukları deneyim olarak görmesi ve bu tür durumların onları güçlendiren durumlar olabileceğini düşünmesi dayanıklılığı arttıracak yöntemler arasında yer almaktadır (Paterson, Luthans & Jeung, 2014).

Çalışma hayatında psikolojik dayanıklılık, kişilerin sorumlulukları, yaşadıkları belirsizlikler, başarısızlıklar, hayal kırıklıkları ve stres algısı gibi durumlara ilişkin kendisini toparlayabilme beceri olarak da tanımlanabilmektedir. Psikolojik dayanıklılığı

arttırarak çalışma ortamında istenilen potansiyeli ortaya çıkarmak mümkün olabilmektedir (Luthans, Luthans & Luthans, 2004).

1.6. PSİKOLOJİK SERMAYE ALANINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Psikolojik sermaye alanında yapılan çalışmalar hem ülkemiz hem de yurtdışı literatüründe yer almakta olup, özellikle örgütsel psikoloji alanında farklı değişkenler arasındaki ilişkinin ele alınması sebebiyle çeşitlilik göstermektedir. Pozitif psikoloji akımının globalleşmesi neticesinde, iş dünyasında problem odaklı açıdan uzak, çalışanların potansiyellerini ortaya koymak için gerekli bireysel niteliklerin ve öznel deneyimlerin ne olduğuna odaklanarak büyüme ve gelişmeyi hedefleme neticesinde psikolojik sermaye kavramının önem kazandığı görülmektedir.

Güney Kore’de yapılan bir çalışmada, psikolojik sermaye ve risk toleransının performansa ve girişimciliğe yönelik içsel motivasyona etkisi incelenmiştir. Çalışma için Güney Kore’nin metropolitan bölgesinde çalışan 255 çalışanın verilerinden yararlanılmıştır. Yapılan çalışmada Güney Koreli çalışanların psikolojik sermaye bakımından iki temel yapıda olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik sermaye, çalışanlarda umutlu ve öz yeterliliği yüksek ile iyimser ve dayanıklı olarak bulunmuştur. Yapılan çalışmada umut ve öz yeterliliğin içsel motivasyon ile anlamlı düzeyde ilişkili olmadığı, iyimser ve dayanıklı çalışanlarda içsel motivasyonun yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca, iyimserlik ve dayanıklılığın etkilediği içsel motivasyonun girişimsel güven duygusu ile anlamlı düzeyde ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, çalışanların iyimserlik düzeyi ve dayanıklılığı girişimci olmaya yönelik güven duygusunu tetiklediği sonucu elde edilmiştir (Kim & Noh, 2016).

Hong Kong’ta çalışan polis memurlarının olumlu duygu durum, iyilik hali ve iş bırakma niyeti arasındaki ilişkisinin analizinde psikolojik sermayenin rolünü inceleyen çalışmada 311 polis memurunun verileri incelenmiştir. Çalışma kapsamında psikolojik sermayenin dört bileşeni dahil edilerek olumlu duygu durum, iyilik hali ve iş bırakma niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre olumlu duygu durum psikolojik sermaye ile pozitif ve anlamlı düzeyde ilişkili bulunmuştur. Ayrıca, psikolojik sermaye ve iş bırakma niyeti arasındaki ilişkide iyilik halini kapsayan iş

memnuniyeti ve stres belirtilerinin aracı yönde ilişkisi olduğu görülmüştür (Siu, Cheung & Lui, 2015).

Çin'de beyaz yaka çalışanlarının aileden aldıkları duygusal destek, psikolojik sermaye ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada 227 beyaz yaka çalışanın verileri incelenmiştir. Psikolojik sermayenin dört bileşeninin de dahil edildiği çalışmada psikolojik sermayenin iş memnuniyeti ile pozitif ve anlamlı ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, aileden gelen duygusal desteğin kişilerin iyimserlik ve öz yeterlilik düzeylerini etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca yüksek iyimserlik ve öz yeterliliğin iş memnuniyetini arttırdığı görülmüştür (Kwok, Cheng & Wong, 2015).

Uyumluluk, psikolojik sermaye, değişimle başa çıkma ve işe adanmışlığı konu alan bir çalışmada, çokuluslu bir firmada çalışanların verileri incelenmiştir. Araştırma kapsamında, hem Avrupa hem Asya hem de Amerika Birleşik Devletleri temsilciliklerinde görev yapan toplam 183 çalışanın verileri incelenmiştir. Yapılan çalışmada psikolojik sermaye bileşenlerinin örgütsel değişimle başa çıkmayı anlamlı düzeyde açıkladığı tespit edilmiştir. Ayrıca, küresel ekonomik kriz sebebiyle uyumluluk değişkeni ile işe adanmışlık arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğu ve her bölgede çalışanlarda bu ilişkinin anlamlı ölçüde olduğu saptanmıştır (Hicks & Knies, 2015).

Örgüt içerisinde cinsiyet rolleri ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada Güney Afrika'da çalışan 478 çalışanın verileri incelenmiştir. Çalışmanın sonuçları doğrultusunda cinsiyet rollerinin negatif ve pozitif anlamda algılanması durumunun psikolojik sermaye ile anlamlı düzeyde ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Olumlu düzeyde maskülenlik bildiren katılımcıların psikolojik sermaye puanlarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bunun tersi olarak feminenliği olumsuz ve güçsüz olarak bildiren çalışanların psikolojik sermaye skorlarının da düşük olduğu görülmüştür. Bununla birlikte feminenliği olumlu bildiren çalışanlardaki psikolojik sermaye skorları maskülenliği olumlu bildirenlerden daha düşük bulunmuştur (Bernstein & Volpe, 2016).

İş stresi, iş-aile çatışması, depresif belirtiler arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin rolünü inceleyen bir çalışmada Çin'deki banka çalışanları örneklem olarak belirlenmiştir. Çalışma kapsamında 1546 banka çalışanın verileri incelenmiştir. Çalışmada, banka çalışanlarının depresyon puan ortalamalarının 18.4 olduğu tespit

edilmiş, depresyon skorlarının psikolojik sermaye ile negatif yönlü anlamlı ilişkisi olduğu bulunmuştur. Ayrıca, efor, aşırı bağlılık ve iş-aile çatışması değişkenlerinin depresyon belirtileri ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik sermaye bileşenlerinin ise iş-aile çatışması ile depresyon belirtileri arasındaki ilişkide aracı rolü olduğu görülmüştür (Kan & Yu, 2016).

Rabenu, Yaniv ve Elizur (2016), psikolojik sermaye, stresle başa çıkma, iyilik hali ve performans arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada, başa çıkma becerilerinin psikolojik sermaye, iyilik hali ve performans arasındaki ilişkide aracı rolü olduğu hipotezinden yola çıkmıştır. Bu doğrultuda, farklı sektörlerde çalışan %51'i kadınlardan oluşan 554 çalışanın verileri incelenmiştir. Katılımcıların çalışma aralığı 2 hafta ile 45 yıl arasında değişmektedir. Çalışmada, başa çıkma değişkeni üç farklı boyutta ele alınmıştır: değişme, kabullenme ve geri çekilme. Araştırmanın sonuçlarına göre başa çıkma becerileri ile psikolojik sermaye arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, başa çıkma becerileri, psikolojik sermaye, iyilik hali ve performans arasındaki ilişkide kısmi aracı rolde tespit edilmiştir. Psikolojik sermaye, iyilik hali ve performans ise kendi arasında güçlü, pozitif ve anlamlı ilişkili bulunmuştur. Bu doğrultuda, bağımsız değişken olarak belirlenen psikolojik sermayenin araştırmadaki bağımlı değişkenler olan başa çıkma, iyilik hali ve performans ile anlamlı ilişkisi olduğu saptanmıştır.

Türkiye'de yapılan bir çalışmada, öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayeleri ve yeterlilik inançları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma kapsamında Kütahya ilinde devlet okullarında görev yapan 424 öğretmenin verileri incelenmiştir. Araştırmada hem ilköğretim hem de ortaöğretim seviyesinde öğretmenlik yapan katılımcılar yer almaktadır. Araştırmanın sonuçları doğrultusunda, öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek olduğu ve öğretmenliğe ilişkin kişisel yeterliliklerinin yüksek olduğu ve genel yeterliliğin ise orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde ise, görev yeri ve pozitif psikolojik sermaye değişkeni arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Yeterlilik inançlarında ise öğretmenlerin branşları ve okul türünün anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte, pozitif psikolojik sermayenin kişisel yeterlilik inançları ile orta düzeyde olumlu ve anlamlı ilişkisi olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri ile genel yeterlilik inançları arasında ise zayıf, pozitif ve anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Araştırmada, öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arttıkça kişisel ve genel yeterlilik düzeyleri de arttığı sonucu elde edilmiştir (Kelekçi & Yılmaz, 2015).

Youssef-Morgan ve Luthans (2015), psikolojik sermaye ve iyilik halini inceledikleri çalışmada psikolojik sermaye kavramını iş, ilişki ve sağlık boyutları ile ele almıştır. Çalışmada oluşturulan diyagram çerçevesinde psikolojik sermayenin iş boyutunda iş memnuniyeti ve objektif iş sonuçları yer alırken, ilişkisel psikolojik sermaye boyutunda ilişki doyumu ve objektif ilişki sonuçları yer almaktadır. Sağlığa ilişkin psikolojik sermaye boyutunda da sağlık memnuniyeti ve sağlığa ilişkin objektif sonuçlar yer almaktadır. Bu üç boyutun da sonucunda kişilerin genel iyilik hali ve genel psikolojik sermaye düzeyinin yüksek veya düşük olabileceği, belirtilen boyutlardaki değişkenlerdeki artış veya azalmanın genel manada psikolojik sermaye ve iyilik halini etkilediği sonucu elde edilmiştir.

Lanzo, Aziz ve Wuensch (2016), işkoliklik ve iş ortamındaki kabalık değişkenlerini inceledikleri bu iki değişken arasındaki ilişkide stres ve psikolojik sermayenin rolünü ele aldıkları çalışmada, çevrimiçi ortamda yayınladıkları anketleri dolduran 188 çalışanın verilerini incelemişlerdir. Yapılan çalışmanın sonuçlarına göre kişilerde işkoliklik ve stresin yüksek olmasının kaba davranışlar ile ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik sermaye ve kabalık arasında negatif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca psikolojik sermaye, işkoliklik ve kabalık arasındaki ilişkide aracı rolü olan değişken olarak bulunmuştur.

Kişilik özelliklerinin ve kontrol odağının psikolojik sermaye üzerindeki etkisini inceleyen çalışmada Beş Faktörlü Kişilik Kuramı çerçevesinde kişilik ölçümü yapılmıştır. Çalışmada kamuda denetçi olarak çalışan 158 kişinin verileri incelenmiştir. Sonuçlara göre, kişilik özelliklerinden sorumluluk, deneyimlere açıklık ve dışadönüklüğün psikolojik sermayeyi olumlu ve anlamlı düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, uyumluluk ve duygusal denge ile psikolojik sermaye arasında anlamlı ilişki olmadığı görülmüştür. Kontrol odağı ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkide ise iç kontrol odağının psikolojik sermaye ile olumlu ve anlamlı ilişkisi olduğu görülmüştür. İç kontrol odağı, kişilerin elde ettikleri sonucu, başarıyı veya başarısızlığı

kontrol edebileceğine dair inançları yüksektir. Dış kontrol odağı daha fazla olan bireylerde ise başarı veya başarısızlık durumlarını dış faktörlere göre açıklama eğilimi daha fazladır. Bu doğrultuda, kişilerin hayatlarındaki gidişatı kontrol altına alabileceklerini veya değiştirebileceklerini düşünmeleri ve iç kontrol odağının yüksek olması psikolojik sermaye boyutlarından öz yeterlilik boyutu ile tutarlılık göstermektedir. Bu doğrultuda çalışmada elde edilen sonuç, psikolojik sermaye tanımına ilişkin tutarlılık göstermektedir (Erdem, Kalkın & Deniz, 2016).

Öğrencilere sağlanan akademik temelli liderlik eğitiminin psikolojik sermaye gelişimi üzerindeki etkisini inceleyen bir diğer çalışmada, eğitim süresince belli aralıklarla üç kez veri toplanmış ve psikolojik sermaye gelişimi eğitim vasıtasıyla artıp artmadığı incelenmiştir. Belirli zaman aralıkları ile toplanan veriler doğrultusunda öğrencilerin psikolojik sermaye gelişiminin sağlanan eğitim ile anlamlı düzeyde geliştirilebildiği tespit edilmiştir (Goertzen & Whitetaker, 2015).

Üniversite çalışanları üzerinde yapılan bir diğer çalışmada, inanç değerleri ve psikolojik sermaye boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Hindistan'da Müslümanların eğitim aldığı bir üniversitede çalışan 100 eğitimci ve 100 memurun verileri incelenmiştir. Çalışma kapsamında inanç değerleri için araştırmacıların kendisinin geliştirdiği ölçek ve "Psikolojik Sermaye Ölçeği" kullanılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, inanç değerlerinin öz yeterlilik ve umut ile anlamlı ve pozitif yönde ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, erkek çalışanlarda inanç değerleri ve psikolojik sermaye arasında anlamlı ilişki olduğu görülmüştür (Zehra & Husain, 2015).

Psikolojik sermayenin yenilikçi performans ve iş stresine etkisini konu alan bir çalışmada, Pakistan'da farklı sektörlerde görev yapan 237 çalışanın verileri incelenmiştir. Çalışmada, süpervizörler tarafından oylanan yenilikçi performans ve iş stresin ele alınmış ve psikolojik sermayenin etkisi incelenmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre yüksek psikolojik sermaye seviyesinde olan katılımcıların yenilikçi performans düzeylerinin anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, yüksek psikolojik sermaye düzeyine sahip çalışanlarında yeni fikirleri daha fazla uyguladığı, daha fazla destek arayışı içerisinde olduğu ve fikirleri daha etkin bir biçimde yönettiği görülmüştür. Yüksek düzey psikolojik sermayeye sahip çalışanların bildirdikleri iş

stresinin de düşük düzeyde psikolojik sermayeye sahip olanlara göre daha az olduğu saptanmıştır (Abbas & Raja, 2015).

Psikolojik sermayenin tükenmişlik sendromunu nasıl etkilediğine ilişkin yapılan çalışmada iş güvensizliğinin aracı rolü incelenmiştir. Araştırma kapsamında sağlık çalışanlarının verileri incelenmiştir. Üniversite hastanelerinde görev yapan 161 hemşireden alınan veriler doğrultusunda psikolojik sermayenin işe ilişkin güvensizlik ve tükenmişlik sendromunu olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, işe yönelik güvensizliğin psikolojik sermaye ve tükenmişlik arasındaki ilişkide aracı rolü olduğu saptanmıştır (Bitmiş & Ergeneli, 2015).

İş akışı, psikolojik sermaye ve yaratıcılık değişkenlerinin incelendiği bir çalışmada, yazılım şirketi çalışanlarından oluşan 532 kişilik örneklemin verileri incelenmiştir. Yaşları 25 ile 52 arasında değişen çalışanlar psikolojik sermaye, iş akışı ve yaratıcılık değişkenlerini ölçmek amacıyla anketleri doldurması sonucunda elde edilen verilere göre psikolojik sermaye, iş akışı ve çalışan yaratıcılığının kendi aralarında pozitif ve anlamlı ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre iş akışının çalışan yaratıcılığını anlamlı ölçüde açıkladığı tespit edilmiştir. Ayrıca, psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan katılımcıların çoğunluğunu erkeklerin oluşturduğu tespit edilmiş ve erkek çalışanların iş akışı ve yaratıcılık düzeyi kadınlara göre anlamlı ölçüde daha yüksek bulunmuştur (Zubair & Kamal, 2015).

Bilgi Sistem Gelişimi çalışanlarının psikolojik sermaye, sosyal sermaye ve yaratıcılık değişkenlerinin incelendiği bir çalışmada Tayvan'da çalışan ve 81 ayrı takımdan oluşan 394 bilgi sistem gelişimi çalışanın verileri incelenmiştir. Çalışmanın amacı bireysel ve psikolojik sermaye düzeyleri, buldukları ekiplerin yaratıcılığını ve sosyal sermaye unsuru olarak belirlenen diğer ekip çalışanları ile etkileşimi ne ölçüde etkilediğini tespit etmektir. Çalışma kapsamında yapılan analizler sonucunda psikolojik ve sosyal sermayenin ekip yaratıcılığını anlamlı düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. İlk etapta, psikolojik sermaye bireysel yaratıcılığı, bireysel yaratıcılık ekibin yaratıcılığını etkilemektedir. Sosyal sermaye ise ekip yaratıcılığını anlamlı düzeyde etkilemektedir (Wu, 2015).

Psikolojik sermayenin çalışanların duygu gösterimleri ve işe yabancılaşmasına etkisini inceleyen çalışmada kamuda sağlık sektöründe çalışan 187 kişinin verileri

incelenmiştir. Yapılan çalışmada değişkenler arasında farklı düzeylerde anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. İlk olarak, psikolojik sermayenin duygusal emek ve işe yabancılaşma üzerinde önemli etkisi olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik sermaye bileşenlerinden özyeterlilik, umut ve iyimserlik düzeyi yüksek olan çalışanların işe yabancılaşma düzeyinin daha düşük olduğu görülmüştür. Ayrıca, psikolojik sermaye düzeyi ve işe yabancılaşma arasında negatif ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte duygu gösterimlerinin psikolojik sermaye ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkide aracı rolü olmadığı görülmüştür (Beğenirbaş, 2015).

Taştan (2016), psikolojik sermayenin yaratıcı performans davranışı ile ilişkisini incelediği çalışmada, 165 mavi ve beyaz yaka çalışanlarının verilerini karşılaştırmıştır. Yapılan çalışmada, psikolojik sermaye bileşenlerinin yaratıcı performans davranışı ile ilişkisi ve pozitif psikolojik sermayenin yaratıcılığı açıklayıcı rolü incelenmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, katılımcıların psikolojik sermaye düzeyleri ile yaratıcı performansları arasında olumlu ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, psikolojik sermaye boyutlarının tümü, yaratıcı performansı açıklayan değişkenler olarak bulunmuştur.

Denizcilik endüstrisinde güvenlik algısı, psikolojik sermaye ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada, Norveç'teki üç farklı taşımacılık firmasında görev yapan işçilerin verileri incelenmiştir. Yapılan çalışmada, psikolojik sermayenin çalışanların güvenlik algısını %10 ila %12 oranında açıkladığı tespit edilmiştir. Ayrıca, işçilerin yüksek düzeyde psikolojik sermayesi güvenlik algısına ilişkin olumlu görüşler ile ilişkilendirilmiştir. Bununla birlikte güvenlik algısı ve iş memnuniyeti arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik sermaye düzeyi ile iş memnuniyeti arasında olumlu ve anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur (Bergheim, Nielsen, Mearns & Eid, 2015).

Kişilerin değişime hazır oluşu ve psikolojik güçlendirmeleri anlamında psikolojik sermayenin rolünü inceleyen diğer bir çalışmada Pakistan'da çalışanların verileri incelenerek psikolojik sermaye düzeyinin örgüt içerisinde değişime hazır olma ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi ele alınmıştır. 175 çalışanın verilerinin incelendiği çalışmada, psikolojik sermaye düzeyi ve psikolojik güçlendirme arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, psikolojik sermaye düzeyi ve

psikolojik güçlendirmenin çalışanların değişime hazır oluşunu anlamlı düzeyde açıkladığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, psikolojik güçlendirmenin az bir oranla olsa da psikolojik sermayeye göre değişime hazır olma değişkeni üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu görülmüştür (Lizar, Mangundjaua & Rachmawan, 2015).

Çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin iş memnuniyetleri ve örgütsel vatandaşlığı üzerindeki etkisini inceleyen çalışmada otel çalışanlarının verileri karşılaştırılmıştır. Çalışma kapsamında lüks otellerde görev yapan 324 çalışan anketlere vermiş olduğu yanıtlar doğrultusunda sonuçlar elde edilmiştir. Sonuçlara göre çalışanların iyimserliğinin iş memnuniyetini anlamlı düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışanların psikolojik dayanıklılığı ise örgütsel vatandaşlığı açıklayan psikolojik sermaye bileşeni olarak bulunmuştur. Bununla birlikte çalışanların iş memnuniyetinin örgütsel vatandaşlık ile anlamlı ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Jung & Yoon, 2015).

Gaziantep'te devlet okullarında çalışan psikolojik danışmanların danışmanlıkta yeterliliğini incelemek amacıyla örgütsel ve psikolojik sermaye, iş memnuniyeti ve tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma kapsamında 312 psikolojik danışmanın verileri incelenmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre erkek psikolojik danışmanların yeterlilik, psikolojik sermaye ve iş memnuniyeti bakımından kadın psikolojik danışmanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek skorlar aldığı tespit edilmiştir. Kadın psikolojik danışmanlar tükenmişlik skorları bakımından erkeklere göre anlamlı düzeyde daha yüksek puanlar almışlardır. Yeterlilik düzeyi ise katılımcıların çalışma süresi ile anlamlı bulunmuştur (Kalman & Summak, 2016).

Maraton koşucularında psikolojik sermaye, stres düzeyi ve performans arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada, 83 maraton koşucusunun verileri incelenmiştir. Çalışma kapsamında elde edilen sonuçlar maratoncuların stres algısı ve performans düzeyi arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu yönündedir. Ayrıca, psikolojik sermayenin stres düzeyi ile olumsuz ve anlamlı ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Algılanan stres düzeyi ise koşu performansı ile değil, daha iyi bir biçimde psikolojik sermaye değişkeni ile açıklandığı görülmüştür (Sin, Cheung & Chow, 2015).

İşe adanmışlık ve pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada, beş ayrı vaka üzerinden çalışanların işe adanmışlıkları ile pozitif psikolojik sermaye bileşenlerini ele almıştır. Çalışmada, özellikle liderlerin işe adanmışlığı

arttırması için psikolojik sermaye bileşenlerine odaklanıp söz konusu bileşenlerin geliştirilmesi için özen göstermesi gerektiği vurgulanmıştır. Böylelikle çalışanın bulunduğu örgüt içerisinde duygusal bağlılığının artacağı ve işe adanmışlığın sağlanacağı öngörülmektedir. İşe adanmışlığı sağlayabilmek için öncelikli olarak çalışanların duygu durumunun sağlıklı işlevsellik sergileyebileceği düzeyde olması beklenmektedir. Bu doğrultuda, psikolojik sermaye bileşenlerinin duygu durum yönetim ve deneyimleme anlamında önem teşkil ettiği savunulmaktadır (Thompson, Lemmon & Walter, 2015).

İş aile arasındaki çatışma, işi bırakma ve devamsızlık arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin rolünü inceleyen bir çalışmada, Romanya’da otel çalışanlarının verileri karşılaştırılmıştır. Farklı birimlerde çalışan otel görevlilerinin verileri doğrultusunda psikolojik sermayenin iş ve aile, aile ve iş çatışmasını etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, psikolojik sermayenin işi bırakma ve devamsızlık niyetini de anlamlı düzeyde açıkladığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, psikolojik sermaye değişkeninin işe ilişkin iş-aile dengesini sarsabilecek çatışmaları tespit edebilmesi anlamında önemli olduğu düşünülmektedir (Karatepe & Karadas, 2014).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AMİRLERİN HİZMETKAR LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK SERMAYELERİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

Araştırmanın bu kısmında, öncelikle hipotezlere yer verilmiş ardından da araştırmanın yöntemine ve kullanılan ölçeklere ilişkin bilgilerden bahsedilmiştir. Verilen bilgilerin sonrasında, farklı meslek gruplarından 244 katılımcıdan elde edilen veriler doğrultusunda Psikolojik Sermaye ve Hizmetkar Liderlik ortalamalarının demografik değişkenlere göre farklılıkları Mann Whitney U Testi ve Kruskal Wallis Testleri ile incelenmiştir. Katılımcıların Psikolojik Sermayeleri ile amirlerinin algılanan Hizmetkar Liderlik Puanları arasında ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla basit korelasyon analizleri yapılmıştır. Amirlerin Hizmetkar Liderlik davranışlarının katılımcıların Psikolojik Sermaye düzeyleri üzerindeki etkisini incelemek amacıyla regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

1. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

H1: Psikolojik sermayenin tüm boyutları, katılımcıların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

H2: Psikolojik sermayenin tüm boyutları, katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H3: Psikolojik sermayenin tüm boyutları, katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H4: Psikolojik sermayenin tüm boyutları, katılımcıların meslek kategorilerine göre farklılık göstermektedir.

H5: Psikolojik sermayenin tüm boyutları, katılımcıların sektörlerine göre farklılık göstermektedir.

H6: Psikolojik sermayenin tüm boyutları, katılımcıların departmanlarına göre farklılık göstermektedir.

H7: Psikolojik sermayenin tüm boyutları, katılımcıların deneyimlerine göre farklılık göstermektedir.

H8: Psikolojik sermayenin tüm boyutları, katılımcıların mevcut kurumlarındaki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H9: Psikolojik sermayenin tüm boyutları, katılımcıların amirlerinin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

H10: Psikolojik sermayenin tüm boyutları, katılımcıların amirlerinin yöneticilik düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H11: Psikolojik sermayenin tüm boyutları, katılımcıların amirlerinin yöneticilik kademelerine göre farklılık göstermektedir.

H12: Psikolojik sermayenin tüm boyutları, katılımcıların mevcuttaki amirleriyle birlikte çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H13: Hizmetkar liderliğin tüm boyutları, katılımcıların amirlerinin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

H14: Hizmetkar liderliğin tüm boyutları, katılımcıların amirlerinin yöneticilik düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H15: Hizmetkar liderliğin tüm boyutları, katılımcıların amirlerinin yöneticilik kademelerine göre farklılık göstermektedir.

H16: Hizmetkar liderliğin tüm boyutları, katılımcıların mevcut amirleriyle birlikte çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H17: Hizmetkar liderliğin tüm boyutları, katılımcıların amirlerinin departmanlarına göre farklılık göstermektedir.

H18: Hizmetkar liderliğin tüm boyutları, katılımcıların amirlerinin çalıştıkları sektörlerine göre farklılık göstermektedir.

H19: Hizmetkar liderliğin tüm alt boyutları ile psikolojik sermayenin tüm alt boyutları arasında ilişki vardır.

H20: Amirlerin algılanan Hizmetkar Liderlik Davranışları, katılımcıların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısıdır.

H21: Amirlerin algılanan Hizmetkar Liderlik alt boyutları, katılımcıların Psikolojik Sermaye alt boyutlarının anlamlı bir yordayıcısıdır.

2. YÖNTEM

Amirlerin hizmetkar liderlik davranışlarının çalışanların psikolojik sermayeleri üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla kullanılacak olan veriler online anket üzerinden tesadüfi anket yöntemiyle elde edilmiştir. Online anketi oluşturmak için www.surveey.com web sitesinin sağladığı ücretsiz anket oluşturma hizmeti kullanılmıştır. Online anketin tercih edilme sebebi; lokasyon fark etmeksizin Türkiye'nin her tarafında çalışan kişilere ulaşmanın mümkün olmasıdır. Ayrıca en ekonomik veri toplama yöntemidir. Bunun yanı sıra kağıt anketle kıyaslandığında, çevrimiçi anketlerde veri girişi işleminin yapılmasına gerek olmadığı için zaman açısından da tasarruf sağlamaktadır.

Online anket linki, dünyanın en büyük profesyonel ağı olan ve profesyonel iş hayatı ile ilgili paylaşımların yer aldığı “linkedin” sosyal paylaşım ağı üzerinden katılımcılarla paylaşılmıştır.

Anketin ilk bölümünde hipotezler doğrultusunda analiz edilecek demografik özelliklere ilişkin sorulara yer verilmiştir. Amirlerin Hizmetkar Liderlik davranışlarını ölçümlemek için Van Dierendonck ve Nuijten (2011) tarafından geliştirilen ve Duyan (2012) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan “Hizmetkar Liderlik Anketi-HLA” kullanılmıştır. Psikolojik sermayeyi ölçmek amacıyla Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen ve Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılan “Psikolojik Sermaye Ölçeği” kullanılmıştır.

2. 1 KATILIMCILAR

Araştırmaya çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren özel sektör çalışanları dahil edilmiştir. Anketi 304 kişi yanıtlamıştır. 304 katılımcının 44'ü kamu sektörü çalışanı olması sebebiyle araştırmaya dahil edilmemiştir. 16 katılımcının ankete verdiği cevapların bir kısmının anlaşılabilmesi, eksik doldurması gibi sebeplerden dolayı verilerden çıkartılmıştır. Araştırmanın analizleri 244 katılımcının verdiği cevaplar üzerinden, SPSS 16.0 programı ile gerçekleştirilmiştir.

Katılımcıların 138'i kadınlardan (%56,6), 106'sı erkeklerden (43,4) oluşmaktadır. Katılımcıların yaş ortalaması 31,62 olup en küçük çalışan 20; en büyük çalışan ise 59 yaşındadır (SS = 7,20). Katılımcıların büyük çoğunluğu (98 kişi) en uzun

süre İstanbul'da yaşadıklarını belirtmiştir. İstanbul'da yaşan katılımcılar örneklemin %40'ını oluşturmaktadır. Katılımcılardan 51 kişi (%21) Bursa'da, 19 kişi (%8) Ankara'da, 19 kişi (%8) ise İzmir'de en uzun süre yaşadıklarını belirtmişlerdir. 57 kişi (%23) ise Türkiye'nin diğer illerinde yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılardan 131 kişi (%53,7) bekar olup 111 kişi (%45,5) ise evli çalışanlardır. Katılımcıların büyük kısmı (150 kişi) eğitim durumunu lisans mezunu olarak belirtmiştir (%61,5). 35 kişi tezli yüksek lisans bölümlerinden mezundur (%14,23). 31 kişi tezsiz yüksek lisans bölümü mezunlarından (12,7). Katılımcıların 28'i (11,5) ise ön lisans mezunlarından oluşmaktadır.

Katılımcıların görevleri incelendiğinde 91 kişinin (%37,3) insan kaynakları alanında uzman olarak çalıştıkları görülmektedir. 50 kişi ise (%20,5) Mühendislik alanında uzman olarak çalışmaktadır. Katılımcıların 39'u (%16) yöneticilik rollerinde çalışmaktadır. 64 kişi ise şirketlerin (%26,2) diğer uzmanlık alanlarında görev yapmaktadır.

Katılımcıların ortalama iş deneyimlerine bakıldığında 75'i (%30,7) 3 – 5 yıl arasında deneyime sahiplerdir. 60 kişi ise (%24,6) 6 – 10 yıl arasında deneyime sahip olduklarını ifade etmiştir. 0 – 2 yıl arasında deneyime sahip olan 42 kişi (%17,2) vardır. 32 kişi (%13,1) 11 – 15 yıl; 25 kişi (%10,2) 20 yıl ve üzeri; 10 kişi ise (%4,1) 16 – 20 yıl arasında deneyime sahip kişilerdir.

Katılımcıların mevcuttaki işyerlerindeki çalışma sürelerine bakıldığında çoğunluğun (130 kişi) 0 – 2 yıl arasında olduğu görülmüştür (%53,3). Bu bulgu, günümüzde insanların sık yer değiştirdikleri ve bir kurumda kalma sürelerinin ortalama 2 yıl olduğu bulgusuna paraleldir (Sennet, 2017). Mevcuttaki işyerinde 3 – 5 yıl arasında çalışan 73 kişi (%29,9); 6 – 10 yıl arasında çalışan 20 kişi (%8,2); 11 – 15 yıl arasında çalışan 10 kişi (%4,1); 16 – 20 yıl arasında çalışan 4 kişi (%1,6) ve 20 yıl üzerinde çalışan 7 kişi (%2,9) vardır.

Katılımcıların lider olarak değerlendirdikleri amirlerinin 155'i (%63,5) erkek olup, 89'u (%36,5) kadındır. Katılımcıların şu anki amirleriyle birlikte çalışma sürelerine bakıldığında işyerlerindeki çalışma sürelerine paralellik gösterdiği görülmektedir. Katılımcılardan 160 kişi (%65,6) 0 – 2 yıldır şu anki amiriyle çalıştığını

belirtmiştir. 3 – 5 yıldır çalışan 63 kişi (%25,8) vardır. 6 – 10 yıldır çalışan 7 kişi (%2,9) olup; 10 yıldan fazla şu anki amiriyle çalışan kişi sayısı ise 14'tür (%5,7).

Katılımcılardan 192 kişi (%78,7) yöneticiye bağlı olarak çalışırken, 52 kişi (%21,3) direkt CEO'ya bağlı olarak çalışmaktadır.

Katılımcıların şu anki amirlerinin yöneticilik deneyimlerine bakıldığında çoğunluğunun (95 kişi) 10 yıldan fazla yöneticilik yaptığı hesaplanmıştır (%38,9). 71 kişinin amiri ise 6 – 10 yıl arasında yöneticilik deneyimine sahiptir (%29,1). 3 - 5 yıl arasında yöneticilik deneyimine sahip olan 56 amir vardır (%23). 22 kişi ise 0 – 2 yıllık yöneticilik deneyimine sahip amirler ile çalışmaktadır (%9).

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

	Grup	Frekans	Yüzde
Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı	Erkek	106	43,4
	Kadın	138	56,6
	Toplam	244	100,0
Katılımcıların Şehirlere Göre Dağılımı	İstanbul	98	40%
	Ankara	19	8%
	İzmir	19	8%
	Bursa	51	21%
	Diğer	57	23%
	Toplam	244	100,0
Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	Bekar	131	53,7
	Evli	111	45,5
	Toplam	244	100,0
Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	Ön Lisans	28	11,5
	Lisans	150	61,5
	Yüksek Lisans (Tezsiz)	31	12,7
	Yüksek Lisans (Tezli)	35	14,3
	Toplam	244	100,0

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı (Devam)

	Grup	Frekans	Yüzde
Katılımcıların Görevlerine Göre Dağılımı	Yönetici	39	16
	Mühendis - Uzman	50	20,5
	İK - Uzman	91	37,3
	Diğer - Uzman	64	26,2
	Toplam	244	100
Katılımcıların Sektörlerine Göre Dağılımı	Bilişim (Özel Sektör)	22	9
	Eğlence (Özel Sektör)	2	0,8
	Enerji (Özel Sektör)	13	5,3
	Finans (Özel Sektör)	12	4,9
	Gıda (Özel Sektör)	17	7
	Hizmet (Özel Sektör)	70	28,7
	Kimya (Özel Sektör)	14	5,7
	Madencilik (Özel Sektör)	2	0,8
	Medya (Özel Sektör)	2	0,8
	Otomotiv (Özel Sektör)	38	15,6
	Perakende (Özel Sektör)	16	6,6
	Savunma (Özel Sektör)	6	2,5
	Sigorta (Özel Sektör)	2	0,8
	Tekstil (Özel Sektör)	14	5,7
	Turizm (Özel Sektör)	12	4,9
	Ulaşım (Özel Sektör)	2	0,8
	Toplam	244	100

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı (Devam)

	Grup	Frekans	Yüzde
Katılımcıların Departmanlara Göre Dağılımı	ARGE	8	3,3
	Muhasebe	9	3,7
	Müşteri İlişkileri	3	1,2
	Proje Geliştirme	2	0,8
	Satınalma	5	2
	Satış ve Pazarlama	21	8,6
	Tedarik Zinciri	6	2,5
	Teknik Servis	3	1,2
	Üretim	9	3,7
	BİT	13	5,3
	Danışmanlık	3	1,2
	Denetim	2	0,8
	Finans	7	2,9
	Diğer	8	3,3
	Genel Müdürlük	4	1,6
	İK	130	53,3
	Kalite	3	1,2
Lojistik	8	3,3	
Toplam	244	100	
Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	0 - 2 Yıl	42	17,2
	3 - 5 Yıl	75	30,7
	6 - 10 Yıl	60	24,6
	11 - 15 Yıl	32	13,1
	16 - 20 Yıl	10	4,1
	20 yıl üzeri	25	10,2
	Toplam	244	100
Katılımcıların Mevcut Kurumlarında Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	0 - 2 Yıl	130	53,3
	3 - 5 Yıl	73	29,9
	6 - 10 Yıl	20	8,2
	11 - 15 Yıl	10	4,1
	16 - 20 Yıl	4	1,6
	20 yıl üzeri	7	2,9
Toplam	244	100	

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı (Devam)

	Grup	Frekans	Yüzde
Katılımcıların Amirlerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	Erkek	155	63,5
	Kadın	89	36,5
	Toplam	244	100
Katılımcıların Amirleriyle Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	0 - 2 Yıl	160	65,6
	3 - 5 Yıl	63	25,8
	6 - 10 Yıl	7	2,9
	10 yıl üzeri	14	5,7
	Toplam	244	100
Katılımcıların Amirlerinin Yöneticilik Deneyimlerine Göre Dağılımı	0 - 2 Yıl	22	9
	3 - 5 Yıl	56	23
	6 - 10 Yıl	71	29,1
	10 yıl üzeri	95	38,9

2.2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Bu çalışmada kişilerin psikolojik sermaye düzeyleri ile amirlerinin gösterdikleri hizmetkar liderlik davranışlarını ölçmek amacıyla demografik soruların yanı sıra toplam 2 ölçek daha kullanılmış olup ölçekler hakkında bilgi aşağıda verilmiştir.

Araştırmada hizmetkar liderliği ölçmek için Van Dierendonck ve Nuijten (2011) tarafından geliştirilen ve Duyan (2012) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan “Hizmetkar Liderlik Anketi-HLA” kullanılmıştır. Ölçek çalışanların amirlerini değerlendirdiği 26 madde ve yedi alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin 7 alt boyutu vardır. Bunlar; (1) güçlendirme (*empowerment*), (2) geride durma (*standing back*), (3) hesap verebilirlik (*accountability*), (4) affetme (*forgiveness*), (5) cesaret (*courage*), (6) tevazu (*humility*), (7) sorumlu yöneticilikten (*stewardship*) oluşmaktadır. Alt boyutların açıklamalarına Tablo 2’de yer verilmiştir.

Maddeler (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde beşli Likert tipi cevaplama sistemi ile değerlendirilmiştir. Ölçekte 7., 14. ve 21. maddeler ters puanlanmaktadır. Değerlendirme yapılırken, yüksek puanlar yüksek seviyede güçlendirme, geride durma,

hesap verebilirlik, affetme, cesaret, tevazu, sorumlu yöneticilik ve hizmetkar liderliği temsil etmektedir.

Tablo 2. HLA Alt Boyutları, Açıklamaları ve Madde Sayıları

(Akt; Duyan, 2012: 84-85)

Boyutlar	Açıklamaları	Madde Sayısı
Güçlendirme	“Çalışanların işlerini yaparken sorumluluk almalarını sağlamak ve yeteneklerini geliştirmeleri için onları cesaretlendirmek”	7
Geride Durma	“Geri planda çalışıp diğerlerinin parıldamasına izin vermektir. Liderin çalışanlara yeterli desteği ve önceliği verip hedeflere başarıyla ulaşıldığına geriye çekilmeleri”dir.	3
Hesap Verebilirlik	“Çalışanları kendi yaptıkları işten sorumlu tutmak olarak tanımlanmaktadır. Bu şekilde kişilerin kendilerinden bekleneni bilerek, hem kendileri hem de örgüt için daha faydalı olacakları söylenebilir.”	3
Affetme	“Dargınlıkları bir kenara bırakmak olarak nitelendirilebilir. Hizmetkar liderler intikam ya da ödeşme peşinde koşmazlar. Bu durum da insanların içinde yer alan en iyi potansiyeli ortaya çıkarmada yardımcı olmaktadır.”	3
Cesaret	“Hizmetkar Lider, destek olmadığı hallerde bile risk alabilen, eski sorunların üstüne yeni yaklaşımlarla gidebilen kişidir. Cesaret proaktif davranışlarla ilişkilidir, yeni yollar yaratmak için risk almaktır.”	2
Tevazu	“Hizmetkar liderlerin eleştiriye açık olmaları, hatalarını kabul edip ders alabilmeleri, güçlü ve zayıf yanlarının farkında olmaları”dır.	5
Sorumlu Yöneticilik	“Kişisel kontrol ve beklentiler yerine topluma karşı sorumluluk besleyerek büyük çerçeveye bakabilmek ve bu yolda etik davranışlar sergilemektir. Sorumlu yöneticilik örgütü ve onun üyelerini topluma büyük katkılar sağlayabilmek için hazırlamaktır.”	3

Psikolojik sermayeyi ölçmek amacıyla Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen ve Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçe geçerlik ve güvenilirlik

çalışması yapılan “Psikolojik Sermaye Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçekte çalışanlar, 21 madde üzerinden kendilerini değerlendirmekte olup ölçek 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; (1) umut (*hope*), (2) iyimserlik (*optimism*), (3) öz yeterlilik (*self efficacy*), (4) psikolojik dayanıklılıktan (*resilience*) oluşmaktadır. Maddeler (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde beşli Likert tipi cevaplama sistemi ile değerlendirilmiştir. Ölçekte ters madde bulunmamaktadır. Değerlendirme yapılırken, yüksek puanlar yüksek seviyede umut, iyimserlik, öz yeterlilik, psikolojik dayanıklılık ve psikolojik sermayeyi temsil etmektedir.

Tablo 3. Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Alt Boyutları, Açıklamaları ve Madde Sayıları (Akt; Çetin ve Basım, 2012:123-126)

Boyutlar	Açıklamaları	Madde Sayısı
Umut	“Umut, değerli amaçlar belirleyebilme (istenç) ve bu amaçları elde etmede kişinin engellerin üstesinden gelebilme inancını (başarma gücü) kapsayan motivasyonel bir durumdur. Umut kavramının diğer bileşeni ise metotlar veya alternatif yolları düşünmedir. Bu tür düşüncenin merkezi, engeller karşısında alternatif yolların araştırılmasıyla ilişkilidir.”	4
İyimserlik	“Bir sonucun yüksek bir değeri olduğu zaman ortaya çıkan amaç odaklı bir yapı olarak görülmektedir. İyimser kişiler kötü olayları dışsal (benim hatam değil), değişken (bu yalnızca şimdi oldu) ve spesifik (yalnızca bu olay) olarak görürken; kötümser kişiler tam tersine içsel (benim hatam), sabit (bu her zaman oluyor) ve genel (her olay) olarak görmektedirler.”	6
Öz yeterlilik	“Öz yeterlilik, kişinin belirli bir alanda bir görevin başarılı biçimde tamamlanmasında gerekli motivasyon, bilişsel kaynaklar ve faaliyet aşamalarını harekete geçirmek için kişinin kendi yeteneklerine olan güveni veya inancıdır.”	6
Psikolojik Dayanıklılık	“Psikolojik dayanıklılık kişinin birçok olumsuz durumla (engel, belirsizlik) baş etme ve başarılı olma yeteneği olarak görülmektedir. Pozitif örgütsel davranış bağlamında ise, terslikten, belirsizlikten, çatışmadan, hatadan, gelişmeden ve artan sorumluluktan tekrar kendini toparlama için kişisel pozitif psikolojik kapasite olarak tanımlanmaktadır.”	5

2.3. GÜVENİRLİK ANALİZLERİ

Analizleri gerçekleştirmeden önce Hizmetkar Liderlik Anketi ve Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Cronbach Alfa değerleri SPSS 16 programı ile incelenerek ölçeklerin güvenilirliği analiz edilmiştir. Güvenirlik, katılımcıların ölçek maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki içsel tutarlılıktır. Güvenirlik analizlerinde yaygın olarak kullanılan yöntemlerden birisi SPSS programı ile gerçekleştirilebilen Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısı yöntemidir. Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısı yöntemine göre Cronbach Alfa katsayısı .70 ve üzeri seviyesindeki değerler kabul edilebilir içsel tutarlılığa işaret etmektedir (Büyüköztürk, 2010: 169).

Tablo 4'te verilen Hizmetkar Liderlik Anketinin faktörlerinin Cronbach Alfa değerleri 0.95 ile 0.64 arasında değişmektedir. Tablo 4'e bakıldığında sadece, 3 maddeden oluşan Hesap Verebilirlik ve Affetme faktörlerinin beklenen seviyenin altında kaldığı görülmektedir. Az sayıda madde içeren faktörler, Cronbach Alfa katsayısının düşük olmasına neden olabilmektedir (Büyüköztürk, 2010: 169). Duyan, tarafından elde edilen Cronbach Alfa değerlerine bakıldığında Hesap Verebilirlik faktörünün Cronbach Alfa katsayısı ,70'in altında kaldığı görülmektedir. Affetme faktörünün, orijinal Cronbach Alfa değeri ise ,70 olup, gerçekleştirilen bu çalışmadan ,03'lük bir fark bulunmaktadır. Diğer tüm boyutların Cronbach Alfa değerleri orijinal değerlerden yüksek elde edilmiştir. Ölçeğin genel Cronbach Alfa katsayısının ,95 olması; orijinal değerler ile bu çalışmadaki değerler arasında ciddi farklılıklar olmaması sebebiyle faktörlerin alt boyut olarak kalmalarında bir sakınca görülmemiştir.

Tablo 4. Hizmetkar Liderlik Anketinin Güvenirlik Analizi Sonuçları

	Türkçe Orijinal Değerleri	Mevcut Çalışmadaki Alpha	Madde Sayısı
Hizmetkar Liderlik	0,91	0,95	26
Güçlendirme	0,91	0,93	7
Geride Durma	0,75	0,84	3
Hesap Verebilirlik	0,57	0,64	3
Affetme	0,70	0,67	3
Cesaret	0,67	0,74	2
Tevazu	0,83	0,89	5
Sorumlu Yöneticilik	0,79	0,83	3

Tablo 5'te verilen Psikolojik Sermaye Ölçeğinin faktörlerinin Cronbach Alfa değerleri 0.62 ile 0.92 arasında değişmektedir.

Cronbach Alfa değerlerine bakıldığında Umut faktörü dışında tüm faktörlerin ,70'in üzerinde olduğu ve Türkçe orijinal değerlerinden daha yüksek olduğu. Umut faktörünün, orijinal Cronbach Alfa değeri ise ,81 olup, gerçekleştirilen bu çalışmada ,62 olarak elde edilmiştir. Daha önce de belirtildiği gibi madde sayısının az olması Cronbach Alfa değerinin düşük çıkmasına sebep verebilmektedir. Ölçeğin genel Cronbach Alfa katsayısının ,92 olması sebebiyle Umut faktörünün alt boyut olarak kalmasında bir sakınca görülmemiştir.

Tablo 5. Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları

	Türkçe Orijinal Değerleri	Mevcut Çalışmadaki Alpha	Madde Sayısı
Psikolojik Sermaye	,91	,92	21
Umut	,81	,62	4
İyimserlik	,67	,81	6
Öz yeterlilik	,85	,86	6
Psikolojik Dayanıklılık	,68	,78	5

2.4. NORMAL DAĞILIM TESTLERİ

SPSS'te Parametrik testlerin gerçekleştirilebilmesi için bağlı değişkene ait ölçümlerin dağılımı tüm gruplarda normal dağılım özelliğine sahip olması gerekmektedir. Puanların dağılımı, normalden aşırı sapma göstermesi durumunda “normallik” varsayımını gerektiren istatistikler yerine Non-Parametrik testlerin tercih edilmesi gerekmektedir (Büyüköztürk, 2010: 40-42).

Normallik varsayımını incelemek için sıklıkla başvurulan testler Kolmogorov-Smirnov testi ve Shapiro-Wilk testidir. Örneklemin 50'den küçük olması durumlarında Shapiro-Wilk testi; 50'den büyük olması durumunda ise Kolmogorov Smirnov testi gerçekleştirilir. Bu çalışmada örneklemin 50'den büyük olması sebebiyle Kolmogorov-Smirnov testi gerçekleştirilmiştir.

H₀: Pozitif Psikolojik Sermaye ölçeğinden elde edilen puanların dağılımı ile normal dağılım arasında fark yoktur.

Tablo 6. Psikolojik Sermaye Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Kolmogorov-Smirnov Testi

	İstatistik	df	p
OrtPS	,078	244	,001

Gerçekleştirilen Kolmogorov-Smirnov Testine göre $p < .05$ 'ten olduğu için Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğinden elde edilen puanlar için normallik hipotezi reddedilmiştir. Sonuca göre, Pozitif Psikolojik Sermaye ölçeğinden elde edilen puanların dağılımı ile normal dağılım arasında fark vardır.

H₀: Hizmetkar Liderlik Anketinden elde edilen puanların dağılımı ile normal dağılım arasında fark yoktur.

Tablo 7. Hizmetkar Liderlik Anketinden Elde Edilen Puanların Kolmogorov-Smirnov Testi

	İstatistik	df	p
OrtalamaHL	,062	244	,026

Gerçekleştirilen Kolmogorov-Smirnov Testine göre $p < .05$ 'ten olduğu için Hizmetkar Liderlik Anketinden elde edilen puanlar için normallik hipotezi reddedilmiştir. Sonuca göre, Hizmetkar Liderlik Anketinden elde edilen puanların dağılımı ile normal dağılım arasında fark vardır.

Her iki ölçekten elde edilen puanların normal dağılım göstermemesi sebebiyle, analizler non-parametrik testler ile gerçekleştirilmiştir.

3. HİPOTEZLERİN ANALİZİ

H1: Psikolojik sermayenin tüm boyutları, katılımcıların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre, psikolojik sermayenin boyutlarından aldıkları puanların farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla Mann Whitney U-Testi gerçekleştirilmiştir. Mann Whitney U-Testinin kullanılmasının sebebi, normal dağılım şartının sağlanmamasıdır.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre, psikolojik sermaye toplam puanlarında ve “Yeterlilik” dışındaki alt boyutların puanlarında bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>.05$). Yalnızca “Yeterlilik” alt boyutunda $p=.05$ olarak hesaplanmıştır, $U=6260$. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, erkeklerin yeterlilik düzeyleri, kadınlarınkinden daha yüksek olduğu çıkarımı yapılabilmektedir.

Buna göre H1 kısmen kabul edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Katılımcıların Cinsiyetine Göre Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutları Ortalamalarının Mann Whitney U-Testi Sonuçları

	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Psikolojik Sermaye	Erkek	106	129,79	13758,00	6,54	.157
	Kadın	138	116,90	16132,00		
İyimserlik	Erkek	106	120,13	12733,50	7062,500	.643
	Kadın	138	124,32	17156,50		
Umut	Erkek	106	127,87	13554,50	6,744	.293
	Kadın	138	118,37	16335,50		
Yeterlilik	Erkek	106	132,44	14039,00	6260,000	.051
	Kadın	138	114,86	15851,00		
Dayanıklılık	Erkek	106	130,33	13815,50	6483,500	.125
	Kadın	138	116,48	16074,50		

H2: Psikolojik sermayenin tüm boyutları, katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Katılımcıların medeni durumlarına göre, psikolojik sermayenin boyutlarından aldıkları puanların farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla Mann Whitney U-Testi gerçekleştirilmiştir.

Katılımcıların medeni durumlarına göre, psikolojik sermaye toplam puanlarında ve psikolojik sermaye alt boyutlarının puanlarında bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>.05$).

Buna göre H2 reddedilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutları Ortalamalarının Mann Whitney U-Testi Sonuçları

	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Psikolojik Sermaye	Bekar	131	117,84	15436,50	6,790	.376
	Evli	111	125,82	13966,50		
İyimserlik	Bekar	131	121,47	15913,00	7267.000	.995
	Evli	111	121,53	13490,00		
Umut	Bekar	131	118,07	15467,00	6,821	.404
	Evli	111	125,55	13936,00		
Yeterlilik	Bekar	131	119,05	15596,00	6950,000	.550
	Evli	111	124,39	13807,00		
Dayanıklılık	Bekar	131	118,71	15551,50	6905,500	.497
	Evli	111	124,79	13851,50		

H3: Psikolojik sermayenin tüm boyutları, katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre, psikolojik sermayenin boyutlarından aldıkları puanların farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla Kruskal Wallis H-Testi gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların eğitim durumlarına göre, psikolojik sermaye toplam puanlarında ve psikolojik sermaye alt boyutlarının puanlarında bir farklılık

göstermediği tespit edilmiştir ($p>.05$). Buna göre H3 reddedilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 10'de verilmiştir.

Tablo 10. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutları Ortalamalarının Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalaması	sd	X ²	p
Psikolojik Sermaye	Ön Lisans	28	128,41	3	0.74	.863
	Lisans	150	123,39			
	Yüksek Lisans (Tezsiz)	31	113,34			
	Yüksek Lisans (Tezli)	35	122,07			
İyimserlik	Ön Lisans	28	117,82	3	6.64	.084
	Lisans	150	126,61			
	Yüksek Lisans (Tezsiz)	31	94,11			
	Yüksek Lisans (Tezli)	35	133,77			
Umut	Ön Lisans	28	129,59	3	6.72	.880
	Lisans	150	122,51			
	Yüksek Lisans (Tezsiz)	31	114,79			
	Yüksek Lisans (Tezli)	35	123,60			
Yeterlilik	Ön Lisans	28	127,32	3	0.44	.931
	Lisans	150	120,20			
	Yüksek Lisans (Tezsiz)	31	126,56			
	Yüksek Lisans (Tezli)	35	124,90			
Dayanıklılık	Ön Lisans	28	121,27	3	2.31	.510
	Lisans	150	127,41			
	Yüksek Lisans (Tezsiz)	31	113,66			
	Yüksek Lisans (Tezli)	35	110,29			

H4: Psikolojik sermayenin tüm boyutları, katılımcıların meslek kategorilerine göre farklılık göstermektedir.

Katılımcıların meslek kategorilerine göre, psikolojik sermayenin boyutlarından aldıkları puanların farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla Kruskal Wallis H-Testi gerçekleştirilmiştir.

Katılımcıların meslek kategorilerine göre, psikolojik sermaye toplam puanlarında ve psikolojik sermaye alt boyutlarının puanlarında bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>.05$). Buna göre H4 reddedilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Katılımcıların Meslek Kategorilerine Göre Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutları Ortalamalarının Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

	Meslek Kategorileri	N	Sıra Ortalaması	sd	X ²	p
Psikolojik Sermaye	Yönetici	39	143,03	3	5,323	.150
	Mühendis - Uzman	50	113,57			
	İK Uzman	91	125,10			
	Diğer Uzman	64	113,27			
İyimserlik	Yönetici	39	120,04	3	1,926	.588
	Mühendis - Uzman	50	116,00			
	İK Uzman	91	130,41			
	Diğer Uzman	64	117,83			
Umut	Yönetici	39	145,65	3	6,290	.098
	Mühendis - Uzman	50	114,38			
	İK Uzman	91	124,07			
	Diğer Uzman	64	112,51			
Yeterlilik	Yönetici	39	150,55	3	7,516	.057
	Mühendis - Uzman	50	117,54			
	İK Uzman	91	116,57			
	Diğer Uzman	64	117,71			
Dayanıklılık	Yönetici	39	146,53	3	6,060	.109
	Mühendis - Uzman	50	115,63			
	İK Uzman	91	122,01			
	Diğer Uzman	64	113,93			

H5: Psikolojik sermayenin tüm boyutları, katılımcıların sektörlerine göre farklılık göstermektedir.

Katılımcıların sektörlerine göre, psikolojik sermayenin boyutlarından aldıkları puanların farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla Kruskal Wallis H-Testi gerçekleştirilmiştir.

Katılımcıların sektörlerine göre, psikolojik sermaye toplam puanlarında ve psikolojik sermaye alt boyutlarının puanlarında bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>.05$).

Buna göre H5 reddedilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Katılımcıların Sektörlerine Göre Psikolojik Sermaye Ortalamalarının Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

	Sektör	N	Sıra Ortalamaları	sd	X ²	p
Psikolojik Sermaye	Bilişim (Özel Sektör)	22	131,77	15	17.58	.286
	Eğlence (Özel Sektör)	2	134,75			
	Enerji (Özel Sektör)	13	162,65			
	Finans (Özel Sektör)	12	104,58			
	Gıda (Özel Sektör)	17	118,26			
	Hizmet (Özel Sektör)	70	124,28			
	Kimya (Özel Sektör)	14	114,50			
	Madencilik (Özel Sektör)	2	169,25			
	Medya (Özel Sektör)	2	133,00			
	Otomotiv (Özel Sektör)	38	115,37			
	Perakende (Özel Sektör)	16	101,28			
	Savunma (Özel Sektör)	6	189,75			
	Sigorta (Özel Sektör)	2	67,75			
	Tekstil (Özel Sektör)	14	101,61			
	Turizm (Özel Sektör)	12	132,29			
Ulaşım (Özel Sektör)	2	73,00				

H6: Psikolojik sermayenin tüm boyutları, katılımcıların departmanlarına göre farklılık göstermektedir.

Katılımcıların departmanlarına göre, psikolojik sermayenin boyutlarından aldıkları puanların farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla Kruskal Wallis H-Testi gerçekleştirilmiştir.

Katılımcıların departmanlarına göre, psikolojik sermaye toplam puanlarında ve psikolojik sermaye alt boyutlarının puanlarında bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>.05$).

Buna göre H6 reddedilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13. Katılımcıların Departmanlarına Göre Psikolojik Sermaye Ortalamalarının Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

	Departman	N	Sıra Ortalamaları	sd	X ²	p
Psikolojik Sermaye	ARGE	8	146,31	17	25,371	.09
	BİT	13	125,42			
	Danışmanlık	3	88,67			
	Denetim	2	51,25			
	Finans	7	127,57			
	Genel Müdürlük	4	49,50			
	İK	130	129,42			
	Kalite	3	118,33			
	Lojistik	8	100,50			
	Muhasebe	9	159,78			
	Müşteri İlişkileri	3	178,33			
	Proje Geliştirme	2	64,75			
	Satınalma	5	112,30			
	Satış ve Pazarlama	21	95,86			
	Tedarik Zinciri	6	110,33			
	Teknik Servis	3	49,17			
	Üretim	9	155,06			
Diğer	8	95,50				

H7: Psikolojik sermayenin tüm boyutları, katılımcıların deneyimlerine göre farklılık göstermektedir.

Katılımcıların deneyim sürelerine göre, psikolojik sermayenin boyutlarından aldıkları puanların farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla Kruskal Wallis H-Testi gerçekleştirilmiştir.

Katılımcıların deneyim sürelerine göre, psikolojik sermaye toplam puanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir $X^2 (sd=5, n=244)=11.85, p<.05$.

Buna göre H7 kısmen kabul edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 14. Katılımcıların Deneyim Sürelerine Göre Psikolojik Sermaye Ortalamalarının Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

	Deneyim Süresi	N	Sıra Ortalamaları	sd	X^2	p
Psikolojik Sermaye	0 - 2 Yıl	42	109,20	5	11.85	.037
	3 - 5 Yıl	75	112,63			
	6 - 10 Yıl	60	119,47			
	11 - 15 Yıl	32	133,09			
	16 - 20 Yıl	10	169,25			
	20 yıl üzeri	25	149,48			

Gruplar arasında gözlenen anlamlı farkın, hangi gruplar arasındaki anlamlı farklara bağlı olarak ortaya çıktığını inceleyebilmek adına gruplar arasında ikili karşılaştırma yapılmasını sağlayan Mann Whitney U-Testi analizi yapılmıştır.

Analizlere göre deneyim süresi 0 – 2 yıl olan katılımcılar ile deneyim süresi 16 - 20 yıl olan katılımcıların, psikolojik sermaye puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır, $U=107.50, p<.05$. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, 16 – 20 yıl arasında bir deneyim sahip olan katılımcıların psikolojik sermayeleri, 0 – 2 yıl arasında deneyime sahip olan kişilerden istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde daha yüksek olmaktadır. Analiz sonuçlarına Tablo 15’te yer verilmiştir.

Tablo 15. 0-2 Yıl ile 16-20 Yıl Arasında Deneyimli Katılımcıların Psikolojik Sermaye Ortalamalarının Mann Whitney U-Testi Sonuçları

	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Psikolojik Sermaye	0 – 2 Yıl	42	24,06	1010,50	107,500	.017
	16 – 20 Yıl	10	36,75	367,50		

Mann Whitney U-Testi analizlerine göre deneyim süresi 0 – 2 yıl olan katılımcılar ile deneyim süresi 20 yıl üzerinde olan katılımcıların, psikolojik sermaye puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır, $U=353,50$, $p<.05$. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, 20 yıl üzerinde bir deneyim sahip olan katılımcıların psikolojik sermayeleri, 0 – 2 yıl arasında deneyime sahip olan kişilerden istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde daha yüksek olmaktadır. Analiz sonuçlarına Tablo 16’da yer verilmiştir.

Tablo 16. 0-2 Yıl ile 20 Yıl ve Üzerinde Deneyimli Katılımcıların Psikolojik Sermaye Ortalamalarının Mann Whitney U-Testi Sonuçları

	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Psikolojik Sermaye	0 – 2 Yıl	42	29,92	1256,50	353,500	.026
	20 Yıl Üzeri	25	40,86	1021,50		

Analizlere göre deneyim süresi 3 - 5 yıl olan katılımcılar ile deneyim süresi 16 - 20 yıl olan katılımcıların, psikolojik sermaye puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır, $U=196.00$, $p<.05$. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, 16 – 20 yıl arasında bir deneyim sahip olan katılımcıların psikolojik sermayeleri, 3 - 5 yıl arasında deneyime sahip olan kişilerden istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde daha yüksek olmaktadır. Analiz sonuçlarına Tablo 17’de yer verilmiştir.

Tablo 17. 3-5 Yıl ile 16-20 Yıl Deneyimli Katılımcıların Psikolojik Sermaye Ortalamalarının Mann Whitney U-Testi Sonuçları

	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Psikolojik Sermaye	3 - 5 Yıl	75	40,61	3046,00	196,000	.015
	16 - 20 Yıl	10	60,90	609,00		

Mann Whitney U-Testi analizlerine göre deneyim süresi 3 - 5 yıl olan katılımcılar ile deneyim süresi 20 yıl üzerinde olan katılımcıların, psikolojik sermaye puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır, $U=640,50$, $p<.05$. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, 20 yıl üzerinde bir deneyim sahip olan katılımcıların psikolojik sermayeleri, 3 - 5 yıl arasında deneyime sahip olan kişilerden istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde daha yüksek olmaktadır. Analiz sonuçlarına Tablo 18’de yer verilmiştir.

Tablo 18. 3-5 Yıl ile 20 Yıl Üzeri Deneyimli Katılımcıların Psikolojik Sermaye Ortalamalarının Mann Whitney U-Testi Sonuçları

	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Psikolojik Sermaye	3 - 5 Yıl	75	46,54	3490,50	640.500	.018
	20 yıl üzeri	25	62,38	1559,50		

Katılımcıların deneyim sürelerine göre, psikolojik sermayenin alt boyutlarından aldıkları puanların farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla Kruskal Wallis H-Testi gerçekleştirilmiştir.

Katılımcıların deneyim sürelerine göre, psikolojik sermayenin yalnızca “Umut” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir $X^2(sd=5, n=244)=15.19$, $p<.05$. Bu farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını

incelemek için Mann Whitney U-Testleri gerçekleştirilmiştir. Yapılan Mann Whitney U Testlerinde anlamlı farklılık çıkan gruplar aşağıdaki Tablo 19’da gösterilmiştir.

Tablo 19. Katılımcıların Deneyim Sürelerine Göre “Umut” Alt Boyutu Ortalamalarının Mann Whitney U-Testi Sonuçları

	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Umut	0 – 2 Yıl	42	23,70	995,50	92,500	.006
	16 – 20 Yıl	10	38,25	382,50		
	0 – 2 Yıl	42	29,56	1241,50	338,500	.015
	20 Yıl Üzeri	25	41,46	1036,50		
	3 – 5 Yıl	75	40,29	3021,50	171,500	.005
	16 – 20 Yıl	10	63,35	633,50		
	3 – 5 Yıl	75	46,13	3460,00	610,000	.008
	20 Yıl Üzeri	25	63,60	1590,00		
	6 – 10 Yıl	60	33,21	1992,50	162,500	.020
	16 – 20 Yıl	10	49,25	492,50		
	6 – 10 Yıl	60	39,40	2364,00	534,000	.036
	20 Yıl Üzeri	25	51,64	1291,00		

Sonuçlara göre;

- 16-20 yıl arasında deneyime sahip katılımcıların umut düzeyleri, 0-2 yıl deneyime sahip katılımcılardan,
- 20 yıl üzerinde deneyime sahip katılımcıların umut düzeyleri, 0-2yıl deneyime sahip katılımcılardan,
- 16-20 yıl arasında deneyime sahip katılımcıların umut düzeyleri, 3-5 yıl deneyime sahip katılımcılardan,
- 20 yıl üzerinde deneyime sahip katılımcıların umut düzeyleri, 3-5 yıl deneyime sahip katılımcılardan,

- 16-20 yıl arasında deneyime sahip katılımcıların umut düzeyleri, 6-10 yıl deneyime sahip katılımcılardan,
- 20 yıl üzerinde deneyime sahip katılımcıların umut düzeyleri, 6-10 yıl deneyime sahip katılımcılardan istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

H8: Psikolojik sermayenin tüm boyutları, katılımcıların mevcut kurumlarındaki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Katılımcıların mevcuttaki kurumda çalışma sürelerine göre, psikolojik sermaye ölçeğinden aldıkları puanların farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla Kruskal Wallis H-Testi gerçekleştirilmiştir.

Katılımcıların mevcut kurumlarındaki çalışma sürelerine göre, psikolojik sermaye ölçeğinden aldıkları puanların ve psikolojik sermaye alt boyutlarının puanlarında bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>.05$).

Buna göre H8 reddedilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20. Katılımcıların Mevcut Kurumlarındaki Çalışma Sürelerine Göre Psikolojik Sermaye Ortalamalarının Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

	Kurumda Çalışma Süresi	N	Sıra Ortalamaları	sd	X ²	p
Psikolojik Sermaye	0 - 2 Yıl	130	123,21	5	2.113	.833
	3 - 5 Yıl	73	121,95			
	6 - 10 Yıl	20	119,48			
	11 - 15 Yıl	10	106,30			
	16 - 20 Yıl	4	166,12			
	20 yıl üzeri	7	121,86			

H9: Psikolojik sermayenin tüm boyutları, katılımcıların amirlerinin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

Katılımcıların psikolojik sermaye boyutlarından aldıkları puanlarına amirlerinin cinsiyetine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla Mann Whitney U-Testi gerçekleştirilmiştir.

Katılımcıların psikolojik sermaye boyutlarından aldıkları puanlarına amirlerinin cinsiyetine göre bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>.05$). Buna göre H9 reddedilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21. Katılımcıların Amirlerinin Cinsiyetine Göre Psikolojik Sermaye Ortalamalarının Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Psikolojik Sermaye	Erkek	155	125,07	19385,50	6,50	,453
	Kadın	89	118,03	10504,50		

H10: Psikolojik sermayenin tüm boyutları, katılımcıların amirlerinin yöneticilik düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Katılımcıların amirlerinin düzeylerine göre, psikolojik sermaye ölçeğinden aldıkları puanların farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla Mann Whitney U-Testi gerçekleştirilmiştir.

Mann Whitney U-Testi analizlerine göre CEO düzeyindeki amirlerle direkt olarak çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri, ilk ve orta kademe yöneticiler ile direkt çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinden daha yüksektir, $U=4,03$, $p<.05$. Analiz sonuçları Tablo 22’de görülebilmektedir.

Tablo 22. Katılımcıların Amirlerinin Yöneticilik Düzeylerine Göre Psikolojik Sermaye Ortalamalarının Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Psikolojik Sermaye	CEO	52	140,94	7329,00	4,03	,03
	İlk/Orta Kademe Yönetici	192	117,51	22561,00		

Gruplar arasında gözlenen anlamlı farkın, psikolojik sermaye alt boyutları arasında nasıl farklılaştığını incelemek amacıyla psikolojik sermayenin dört alt boyu için, gruplar arasında ikili karşılaştırma yapılmasını sağlayan Mann Whitney U-Testi

analizi yapılmıştır. Analizlere göre, katılımcıların amirlerinin düzeylerine göre iyimserlik ve umut boyutlarından aldıkları puanlar farklılaşmamaktadır ($p>.05$). Diğer yandan, direkt CEO'ya bağlı olarak çalışan katılımcıların yeterlilik ($U=3461,50$, $p<.05$) ve dayanıklılık puanları ($U=3916,50$ $p<.05$), ilk ve orta kademe yöneticilerle çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Buna göre H11 kısmen kabul edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 23'te verilmiştir.

Tablo 23. Katılımcıların Amirlerinin Yöneticilik Düzeylerine Göre Yeterlilik ve Dayanıklılık Alt Boyut Ortalamalarının Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Yeterlilik	CEO	52	151,93	7900,50	3461,5	,001
	İlk/Orta Kademe Yönetici	192	114,53	21989,50		
Dayanıklılık	CEO	52	143,18	7445,50	3916,5	,016
	İlk/Orta Kademe Yönetici	192	116,90	22444,50		

H11: Psikolojik sermayenin tüm boyutları, katılımcıların amirlerinin yöneticilik kademelerine göre farklılık göstermektedir.

Katılımcıların amirlerinin yöneticilik deneyimlerine göre, psikolojik sermayenin boyutlarından aldıkları puanların farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla Kruskal Wallis H-Testi gerçekleştirilmiştir.

Katılımcıların amirlerinin yöneticilik deneyim sürelerine göre, psikolojik sermaye toplam puanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir X^2 ($sd=3$, $n=244$)=14.34, $p<.05$. Analiz sonuçları Tablo 24'te verilmiştir.

Tablo 24. Katılımcıların Amirlerinin Yöneticilik Kıdemlerine Göre Psikolojik Sermaye Ortalamalarının Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

	Amirlerin Yöneticilik Kıdemleri	N	Sıra Ortalamaları	sd	X ²	p
Psikolojik Sermaye	0 - 2 Yıl	22	101,84	3	14.34	.002
	3 - 5 Yıl	56	96,03			
	6 - 10 Yıl	71	135,14			
	10 yıl üzeri	95	133,44			

Gruplar arasında gözlenen anlamlı farkın, hangi gruplar arasındaki anlamlı farklara bağlı olarak ortaya çıktığını inceleyebilmek adına gruplar arasında ikili karşılaştırma yapılmasını sağlayan Mann Whitney U-Testi analizi yapılmıştır.

Analizlere göre; amirlerinin yöneticilik yapma süresi 6 – 10 yıl olan katılımcıların iyimserlik düzeyleri ile amirlerinin yöneticilik yapma süresi 3 – 5 yıl olan katılımcıların iyimserlik düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir sonuç vardır, $p < .05$. Mann-Whitney U Testi analizine göre amirlerinin yöneticilik yapma süresi 6 – 10 Yıl arasında olan katılımcıların iyimserlik düzeyleri; amirlerinin yöneticilik yapma süresi 3 – 5 yıl arasında olan katılımcıların iyimserlik düzeylerinden daha yüksektir, $U=1527,500$, $p < .05$.

İkili karşılaştırma yapmak için kullanılan Mann-Whitney U Testi sonucuna göre, amirlerinin yöneticilik süresi 6 – 10 yıl arasında olan katılımcıların umut düzeyleri, amirlerinin yöneticilik süresi 0 – 2 yıl olan katılımcılarınkinden daha yüksektir, $U=563,0$, $p < .05$.

Analizlere göre amirlerinin yöneticilik süresi 10 yıl üzerinde olan katılımcılarına umut düzeyleri, amirlerinin yöneticilik süresi 0 – 2 yıl olan katılımcılarınkinden daha yüksektir, $U=731,0$, $p < .05$.

Yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda, amirlerinin yöneticilik süresi 6 – 10 yıl arasında olan katılımcıların umut düzeylerinin, amirlerinin yöneticilik süresi 3 – 5 yıl arasında olan katılımcılarınkinden daha yüksek olduğu anlaşılmıştır, $U=1,474$, $p < .05$.

Analizlere göre, amirlerinin yöneticilik süresi 10 yıl üzerinde olan katılımcıların umut düzeyleri, amirlerinin yöneticilik süresi 3 – 5 yıl arasında olan katılımcılarından daha yüksektir, $U=1,893$, $p<.05$.

Analizlere göre, amirlerinin yöneticilik süresi 6 - 10 yıl arasında olan katılımcıların yeterlilik düzeyleri, amirlerinin yöneticilik süresi 3 – 5 yıl arasında olan katılımcılarından daha yüksektir, $U=1371,0$, $p<.05$.

Analizlere göre, amirlerinin yöneticilik süresi 10 yıl üzerinde olan katılımcıların yeterlilik düzeyleri, amirlerinin yöneticilik süresi 3 – 5 yıl arasında olan katılımcılarından daha yüksektir, $U=1843,0$, $p<.05$.

Analizlere göre, amirlerinin yöneticilik süresi 6 - 10 yıl arasında olan katılımcıların dayanıklılık düzeyleri, amirlerinin yöneticilik süresi 3 – 5 yıl arasında olan katılımcılarından daha yüksektir, $U=1382,0$, $p<.05$.

Analizlere göre, amirlerinin yöneticilik süresi 10 yıl üzerinde olan katılımcıların dayanıklılık düzeyleri, amirlerinin yöneticilik süresi 3 – 5 yıl arasında olan katılımcılarından daha yüksektir, $U=1847,50$, $p<.05$.

Yapılan analizlere göre H11 kısmen kabul edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 25’de verilmiştir.

Tablo 25. Amirlerin Yöneticilik Kıdemlerine Göre Katılımcıların Psikolojik Sermaye Alt Boyutları Ortalamalarının Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
İyimserlik	3 – 5 Yıl	56	55,78	3123,50	1527,5	,024
	6 – 10 Yıl	71	70,49	5004,50		
Umut	0 – 2 Yıl	22	37,09	816,00	563,0	,045
	6 – 10 Yıl	71	50,07	3555,00		
Umut	0 – 2 Yıl	22	44,73	984,00	731,0	,028
	10 Yıl Üzeri	95	62,31	5919,00		
Umut	3 – 5 Yıl	56	54,83	3070,50	1,474	,012
	6 – 10 Yıl	71	71,23	5057,50		
Umut	3 – 5 Yıl	56	62,30	3489,00	1,893	,003
	10 Yıl Üzeri	95	84,07	7987,00		
Yeterlilik	3 – 5 Yıl	56	52,98	2967,00	1371,0	,002
	6 – 10 Yıl	71	72,69	5161,00		
Yeterlilik	3 – 5 Yıl	56	61,41	3439,00	1843,0	,001
	10 Yıl Üzeri	95	84,60	8037,00		
Dayanıklılık	3 – 5 Yıl	56	53,18	2978,00	1382,0	,003
	6 – 10 Yıl	71	72,54	5150,00		
Dayanıklılık	3 – 5 Yıl	56	61,49	3443,50	1847,5	,002
	10 Yıl Üzeri	95	84,55	8032,50		

H12: Psikolojik sermayenin tüm boyutları, katılımcıların mevcut amirleriyle birlikte çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Katılımcıların mevcut amirleriyle birlikte çalışma sürelerine göre, psikolojik sermaye ölçeğinden aldıkları puanların farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla Kruskal Wallis H-Testi gerçekleştirilmiştir. Analizin sonucuna göre katılımcıların mevcut amirleriyle birlikte çalışma sürelerine göre, psikolojik sermaye ölçeğinden aldıkları puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık

göstermediği tespit edilmiştir, ($p>.05$). Yapılan analiz sonucuna göre H12 reddedilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26. Katılımcıların Mevcut Amirleriyle Çalışma Sürelerine Göre Psikolojik Sermaye Ortalamalarının Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

	Amirlerle Çalışma Süresi	N	Sıra Ortalamaları	sd	X ²	p
Hizmetkar	0 - 2 Yıl	160	125,99	3	2.887	.409
Liderlik	3 - 5 Yıl	63	119,52			
	6 - 10 Yıl	7	127,29			
	10 yıl üzeri	14	93,61			

H13: Hizmetkar liderliğin tüm boyutları, katılımcıların amirlerinin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

Amirlerin cinsiyetlerine göre hizmetkar liderlik ölçeğinden aldıkları puanların farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amacıyla Mann Whitney U-Testi gerçekleştirilmiştir.

Mann Whitney U-Testi analizlerine göre kadın amirlerin hizmetkar liderlik ölçeğinden aldıkları puanlar erkek amirlerinkinden daha yüksek olsa da bu farklılık istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır, $U=6156,0$, $p>.05$. Yapılan analiz sonucuna göre H13 reddedilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27. Amirlerinin Cinsiyetlerine Göre Hizmetkar Liderlik Ortalamalarının Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Hizmetkar	Erkek	155	117,72	18246,00		
Liderlik	Kadın	89	130,83	11644,00	6156,0	,162

H14: Hizmetkar liderliğin tüm boyutları, katılımcıların amirlerinin yöneticilik düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Amirlerin yöneticilik düzeylerine göre hizmetkar liderlik ölçeğinden aldıkları puanların farklılaşp farklılaşmadığını incelemek amacıyla Mann Whitney U-Testi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, yöneticilik düzeyleri ile hizmetkar liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık yoktur, $U=4604,5$, $p>.05$.

Yapılan analiz sonucuna göre H14 reddedilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28. Amirlerinin Yöneticilik Düzeylerine Göre Hizmetkar Liderlik Ortalamalarının Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Hizmetkar Liderlik	CEO	52	115,05	5982,50	4604,5	,391
	İlk/Orta Kademe Yönetici	192	124,52	23907,50		

H15: Hizmetkar liderliğin tüm boyutları, katılımcıların amirlerinin yöneticilik kademelerine göre farklılık göstermektedir.

Amirlerin yöneticilik kademelerine göre algılanan hizmetkar liderlik davranışlarını arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için Kruskal Wallis H-Testi gerçekleştirilmiştir. Analizden elde edilen sonuçlara göre, amirlerin algılanan hizmetkar liderlik davranışları yöneticilik kademelerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>.05$).

Yapılan analiz sonucuna göre H15 reddedilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 29’da verilmiştir.

Tablo 29. Katılımcıların Amirlerinin Yöneticilik Kıdemlerine Göre Hizmetkar Liderlik Ortalamalarının Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

	Grup	N	Sıra Ortalamaları	sd	X ²	p
Hizmetkar	0 - 2 Yıl	22	105,73	3	5,676	,128
Liderlik	3 - 5 Yıl	56	108,42			
	6 - 10 Yıl	71	134,31			
	10 yıl üzeri	95	125,86			

H16: Hizmetkar liderliğin tüm boyutları, katılımcıların mevcut amirleriyle birlikte çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Katılımcıların amirleriyle birlikte çalışma sürelerine göre, amirlerin algılanan hizmetkar liderlik davranışlarını arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için Kruskal Wallis H-Testi gerçekleştirilmiştir. Analizden elde edilen sonuçlara göre, amirlerin algılanan hizmetkar liderlik davranışları, katılımcıların amirleriyle birlikte çalışma sürelerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p > .05$). Yapılan analiz sonucuna göre H16 reddedilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 30’da verilmiştir.

Tablo 30. Katılımcıların Amirleriyle Birlikte Çalışma Sürelerine Göre, Amirlerin Hizmetkar Liderlik Ortalamalarının Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

	Grup	N	Sıra Ortalamaları	sd	X ²	p
Hizmetkar	0 - 2 Yıl	160	123,73	3	,238	,971
Liderlik	3 - 5 Yıl	63	120,47			
	6 - 10 Yıl	7	112,64			
	10 yıl üzeri	14	122,46			

H17: Hizmetkar liderliğin tüm boyutları, katılımcıların amirlerinin departmanlarına göre farklılık göstermektedir.

Amirlerin departmanlarına göre algılanan hizmetkar liderlik davranışlarını arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için Kruskal Wallis H-Testi gerçekleştirilmiştir. Analizden elde edilen sonuçlara göre, amirlerin algılanan hizmetkar

liderlik davranışları, amirlerin sektörlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>.05$). Yapılan analiz sonucuna göre H17 reddedilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31. Amirlerin Departmanlarına Göre Hizmetkar Liderlik Ortalamalarının Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

	Grup	N	Sıra Ortalamaları	sd	X ²	p
Hizmetkar Liderlik	ARGE	8	127,88	17	24,545	,105
	BİT	13	109,73			
	Danışmanlık	3	133,50			
	Denetim	2	48,00			
	Finans	7	111,50			
	Genel Müdürlük	4	42,88			
	İK	130	131,71			
	Kalite	3	139,17			
	Lojistik	8	109,19			
	Muhasebe	9	145,00			
	Müşteri İlişkileri	3	113,67			
	Proje Geliştirme	2	55,00			
	Satınalma	5	73,80			
	Satış ve Pazarlama	21	102,02			
	Tedarik Zinciri	6	180,08			
	Teknik Servis	3	113,67			
	Üretim	9	136,28			
Diğer	8	82,94				

H18: Hizmetkar liderliğin tüm boyutları, katılımcıların amirlerinin çalıştıkları sektörlerine göre farklılık göstermektedir.

Amirlerin sektörlerine göre algılanan hizmetkar liderlik davranışlarını arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için Kruskal Wallis H-Testi gerçekleştirilmiştir. Analizden elde edilen sonuçlara göre, amirlerin algılanan hizmetkar liderlik davranışları, amirlerin sektörlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık

göstermemektedir ($p>.05$). Yapılan analiz sonucuna göre H18 reddedilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 32’de verilmiştir.

Tablo 32. Amirlerin Departmanlarına Göre Hizmetkar Liderlik Ortalamalarının Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

	Grup	N	Sıra Ortalamaları	sd	X ²	p
Hizmetkar	Bilişim (Özel Sektör)	22	120,43	15	16,291	,363
	Eğlence (Özel Sektör)	2	116,75			
Liderlik	Enerji (Özel Sektör)	13	158,12			
	Finans (Özel Sektör)	12	118,00			
	Gıda (Özel Sektör)	17	112,32			
	Hizmet (Özel Sektör)	70	113,93			
	Kimya (Özel Sektör)	14	168,89			
	Madencilik (Özel Sektör)	2	134,25			
	Medya (Özel Sektör)	2	81,75			
	Otomotiv (Özel Sektör)	38	114,24			
	Perakende (Özel Sektör)	16	126,88			
	Savunma (Özel Sektör)	6	156,17			
	Sigorta (Özel Sektör)	2	95,50			
	Tekstil (Özel Sektör)	14	132,46			
	Turizm (Özel Sektör)	12	116,83			
	Ulaşım (Özel Sektör)	2	49,50			

H19: Hizmetkar liderliğin tüm alt boyutları ile psikolojik sermayenin tüm alt boyutları arasında ilişki vardır.

Korelasyon analizi iki sürekli değişken arasında ilişki olup olmadığını, ilişki varsa bunun miktarını incelemek amacıyla kullanılan bir istatistiksel analiz yöntemidir. Değişkenlerin normal dağılım göstermesi durumunda Pearson Korelasyon katsayısı kullanılırken; değişkenlerin normal dağılım göstermemesi durumunda Spearman Brown Sıra Farkları korelasyon kat sayısı kullanılmaktadır (Büyüköztürk, 2010:31). Bu çalışmada Hizmetkar Liderlik Puanları ve Psikolojik Sermaye Puanları normal dağılım göstermediği için, iki değişken arasındaki ilişkinin incelenmesinde Spearman Brown Sıra Farkları korelasyon katsayısı kullanılmıştır.

Katılımcıların Psikolojik Sermayeleri ile amirlerinin algılanan Hizmetkar Liderlik Puanları arasında ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla basit korelasyon analizi yapılmıştır. Analizin sonuçlarına göre; katılımcıların Psikolojik Sermaye

düzeyleri ile amirlerinin algılanan Hizmetkar Liderlik davranışları arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür, $r=0,353$, $p<.01$. Buna göre çalışanların amirlerinin algılanan hizmetkar liderlik davranışları arttıkça çalışanların psikolojik sermayelerinin arttığı söylenebilmektedir. İki değişken arasında ilişki olmakla beraber bu analiz neden-sonuç bağlamında yorumlama olanağı vermemektedir.

Tablo 33. Hizmetkar Liderlik ve Psikolojik Sermaye Ortalamalarına İlişkin Korelasyon Analizleri Sonuçları

		OrtalamaHL	OrtPS
Spearman's rho	Hizmetkar Liderlik	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	,353
		N	,000
Psikolojik Sermaye		Correlation Coefficient	244
		Sig. (2-tailed)	244
		N	,353
			1,000
			,000
			244
			244

Hizmetkar Liderlik Anketinin alt boyutları ile Psikolojik Sermayenin alt boyutları arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla basit korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Psikolojik sermayenin boyutlarından biri olan “İyimserlik” boyutu ile Hizmetkar Liderlik boyutlarından “Affetme” boyutu dışında tüm alt boyutlar arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. “İyimserlik” ile “Güçlendirme” arasında orta düzeyde pozitif ilişki ($r=0,34$, $p<.01$); “Geri Durma” ile orta düzeyde pozitif ilişki ($r=0,35$, $p<.01$); “Tevazu” ile orta düzeyde pozitif ilişki ($r=0,32$, $p<.01$); “Sorumlu Yöneticilik” ile orta düzeyde pozitif ilişki ($r=0,41$, $p<.01$); “Hesap Verebilirlik” ile zayıf düzeyde pozitif ilişki ($r=0,25$, $p<.01$); “Cesaret” ile zayıf düzeyde pozitif ilişki ($r=0,26$, $p<.01$) bulunurken “İyimserlik” ile “Affetme” arasında herhangi bir ilişki elde edilememiştir ($p>.05$).

Psikolojik sermayenin boyutlarından biri olan “Umut” boyutu ile Hizmetkar Liderlik boyutlarından “Affetme” boyutu dışında tüm alt boyutlar arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. “Umut” ile “Güçlendirme” arasında orta düzeyde

pozitif ilişki ($r=0,41$, $p<.01$); “Geri Durma” ile orta düzeyde pozitif ilişki ($r=0,33$, $p<.01$); Sorumlu Yöneticilik” ile orta düzeyde pozitif ilişki ($r=0,31$, $p<.01$); “Hesap Verebilirlik” ile orta düzeyde pozitif ilişki ($r=0,42$, $p<.01$); “Cesaret” ile zayıf düzeyde pozitif ilişki ($r=0,22$, $p<.01$); “Tevazu” ile zayıf düzeyde pozitif ilişki ($r=0,28$, $p<.01$) bulunurken “Umut” ile “Affetme” arasında herhangi bir ilişki elde edilememiştir ($p>.05$).

Psikolojik sermayenin boyutlarından biri olan “Yeterlilik” boyutu ile Hizmetkar Liderlik boyutlarından “Affetme” ve “Tevazu” boyutu dışında tüm alt boyutlar arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. “Yeterlilik” ile “Hesap Verebilirlik” arasında orta düzeyde pozitif ilişki ($r=0,33$, $p<.01$); “Güçlendirme” ile zayıf düzeyde pozitif ilişki ($r=0,23$, $p<.01$); “Geri Durma” ile zayıf düzeyde pozitif ilişki ($r=0,13$, $p<.05$); Sorumlu Yöneticilik” ile zayıf düzeyde pozitif ilişki ($r=0,18$, $p<.01$); “Cesaret” ile zayıf düzeyde pozitif ilişki ($r=0,13$, $p<.05$) bulunurken; “Yeterlilik” ile “Tevazu” ($p>.05$) ve “Affetme” ($p>.05$) arasında herhangi bir ilişki gözlemlenmemiştir.

Psikolojik sermayenin boyutlarından biri olan “Dayanıklılık” boyutu ile Hizmetkar Liderlik boyutlarından “Affetme” boyutu dışında tüm alt boyutlar arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. “Dayanıklılık” ile “Güçlendirme” ($r=0,21$, $p<.01$), “Geri Durma” ($r=0,18$, $p<.01$), “Hesap Verebilirlik” ($r=0,29$, $p<.01$), “Cesaret” ($r=0,20$, $p<.01$), “Tevazu” ($r=0,17$, $p<.01$) ve “Sorumlu Yöneticilik” ($r=0,21$, $p<.01$) arasında zayıf ve pozitif ilişki bulunurken; “Dayanıklılık” ile “Affetme” ($p>.05$) arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır.

Sonuçlara göre H19 kısmen kabul edilmiştir. Korelasyon Analizlerine ilişkin veriler Tablo 34’te özetlenmiştir.

Tablo 34. Hizmetkar Liderlik ve Psikolojik Sermaye Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizleri Sonuçları

Psikolojik Sermaye Boyutları	Hizmetkar Liderlik Boyutları							
	Güçlendirme	Geri Durma	Hesap Verebilirlik	Affetme	Cesaret	Tevazu	Sorumlu Yöneticilik	
İyimserlik	Correlation	0,34	0,35	0,25	0,04	0,26	0,32	0,41
	Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,54	0,00	0,00	0,00
	N	244	244	244	244	244	244	244
Umut	Correlation	0,41	0,33	0,42	0,10	0,22	0,28	0,31
	Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,13	0,00	0,00	0,00
	N	244	244	244	244	244	244	244
Yeterlilik	Correlation	0,23	0,13	0,33	-0,04	0,13	0,08	0,18
	Sig. (2-tailed)	0,00	0,05	0,00	0,57	0,04	0,22	0,00
	N	244	244	244	244	244	244	244
Dayanıklılık	Correlation	0,21	0,18	0,29	0,05	0,20	0,17	0,21
	Sig. (2-tailed)	0,00	0,01	0,00	0,39	0,00	0,01	0,00
	N	244	244	244	244	244	244	244

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-uçlu).

* . Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2-uçludur).

H20: Amirlerin algılanan Hizmetkar Liderlik Davranışları, katılımcıların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısıdır.

Amirlerin algılanan Hizmetkar Liderlik Davranışları, katılımcıların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını incelemek amacıyla basit regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre, amirlerin algılanan hizmetkar liderlik davranışlarının, katılımcıların psikolojik sermaye düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısıdır, $R=0,353$, $R^2=0,124$, $F(1, 242)=34,401$, $p<.01$. Psikolojik sermaye düzeylerine ilişkin toplam varyansın %12'sinin amirlerin algılanan hizmetkar liderlik davranışları ile açıklandığı ifade edilebilir.

Tablo 35. Amirlerin Hizmetkar Liderlik Davranışlarının, Katılımcıların Psikolojik Sermayeleri Üzerindeki Etkisi

Hizmetkar Liderlik Davranışları (Bağımsız Değişken)	R	R Square	B	p	F
Psikolojik Sermaye (Bağımlı Değişken)	0,353	0,124	,230	0,000	34,401

H21: Amirlerin algılanan Hizmetkar Liderlik alt boyutları, katılımcıların Psikolojik Sermaye alt boyutlarının anlamlı bir yordayıcısıdır.

Amirlerin algılanan Hizmetkar Liderlik Davranışlarının alt boyutları, katılımcıların Psikolojik Sermaye alt boyutlarının anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını incelemek amacıyla alt boyutlar arasında basit regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 36. “Güçlendirme”nin Psikolojik Sermaye Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	R	R Square	B	p	F
İyimserlik	0,33	0,109	0,217	0,000	29,484
Umut	0,383	0,147	0,224	0,000	41,596
Yeterlilik	0,236	0,056	0,132	0,000	14,296
Dayanıklılık	0,206	0,042	0,116	0,001	10,681

Analiz sonuçlarına göre, amirlerin Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin alt boyutlarından olan “Güçlendirme” davranışları, katılımcıların Psikolojik Sermaye Ölçeğinin alt boyutlarından olan “İyimserlik” boyutunun anlamlı bir yordayıcısıdır, $R=0,330$, $R^2=0,109$, $F(1, 242)=29,484$, $p<.01$. Katılımcıların “İyimserlik” düzeylerine ilişkin toplam varyansın %11’inin amirlerin “Güçlendirme” davranışları ile açıklandığı ifade edilebilir.

Analiz sonuçlarına göre, amirlerin “Güçlendirme” davranışları, katılımcıların “Umut” düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısıdır, $R=0,383$, $R^2=0,147$, $F(1, 242)=41,596$, $p<.01$. Katılımcıların “Umut” düzeylerine ilişkin toplam varyansın %15’inin amirlerin “Güçlendirme” davranışları ile açıklandığı ifade edilebilir.

Analiz sonuçlarına göre, amirlerin “Güçlendirme” davranışları, katılımcıların “Yeterlilik” düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısıdır, $R=0,236$, $R^2=0,056$, $F(1, 242)=14,296$, $p<.01$. Katılımcıların “Yeterlilik” düzeylerine ilişkin toplam varyansın %6’sının amirlerin “Güçlendirme” davranışları ile açıklandığı ifade edilebilir.

Analiz sonuçlarına göre, amirlerin “Güçlendirme” davranışları, katılımcıların “Dayanıklılık” düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısıdır, $R=0,206$, $R^2=0,042$, $F(1, 242)=10,681$, $p<.01$. Katılımcıların “Dayanıklılık” düzeylerine ilişkin toplam varyansın %4’ünün amirlerin “Güçlendirme” davranışları ile açıklandığı ifade edilebilir.

Tablo 37. “Geri Durma”nın Psikolojik Sermaye Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	R	R Square	B	p	F
İyimserlik	0,356	0,127	0,22	0,000	35,097
Umut	0,315	0,099	0,173	0,000	26,598
Yeterlilik	0,14	0,019	0,073	0,029	4,809
Dayanıklılık	0,17	0,029	0,09	0,008	7,243

Analizlere göre, “Geri Durma” davranışları, katılımcıların “İyimserlik” düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısıdır, $R=0,356$, $R^2=0,127$, $F(1, 242)=35,097$, $p<.01$. Katılımcıların “İyimserlik” düzeylerine ilişkin toplam varyansın %13’ünün amirlerin “Geri Durma” davranışları ile açıklandığı ifade edilebilir.

Analiz sonuçlarına göre, amirlerin “Geri Durma” davranışları, katılımcıların “Umut” düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısıdır, $R=0,315$, $R^2=0,099$, $F(1, 242)=26,598$, $p<.01$. Katılımcıların “Umut” düzeylerine ilişkin toplam varyansın %10’unun amirlerin “Geri Durma” davranışları ile açıklandığı ifade edilebilir.

Analiz sonuçlarına göre, amirlerin “Geri Durma” davranışları, katılımcıların “Yeterlilik” düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısıdır, $R=0,140$, $R^2=0,019$, $F(1, 242)=4,809$, $p<.05$. Katılımcıların “Yeterlilik” düzeylerine ilişkin toplam varyansın %2’sinin amirlerin “Geri Durma” davranışları ile açıklandığı ifade edilebilir.

Analiz sonuçlarına göre, amirlerin “Geri Durma” davranışları, katılımcıların “Dayanıklılık” düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısıdır, $R=0,170$, $R^2=0,029$, $F(1, 242)=7,243$, $p<.01$. Katılımcıların “Dayanıklılık” düzeylerine ilişkin toplam varyansın %3’ünün amirlerin “Geri Durma” davranışları ile açıklandığı ifade edilebilir.

Tablo 38. “Hesap Verebilirlik” Boyutunun Psikolojik Sermaye Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	R	R Square	B	p	F
İyimserlik	0,297	0,088	0,288	0,000	23,495
Umut	0,489	0,239	0,421	0,000	76,096
Yeterlilik	0,38	0,144	0,311	0,000	40,808
Dayanıklılık	0,355	0,126	0,295	0,000	34,829

Amirlerin “Hesap Verebilirlik” düzeyleri, katılımcıların “İyimserlik” düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısıdır, $R=0,297$, $R^2=0,088$, $F(1, 242)=23,495$, $p<.01$. Katılımcıların “İyimserlik” düzeylerine ilişkin toplam varyansın %9’unun amirlerin “Hesap Verebilirlik” davranışları ile açıklandığı ifade edilebilir.

Amirlerin “Hesap Verebilirlik” düzeyleri, katılımcıların “Umut” düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısıdır, $R=0,489$, $R^2=0,239$, $F(1, 242)=76,096$, $p<.01$. Katılımcıların “Umut” düzeylerine ilişkin toplam varyansın %24’ünün amirlerin “Hesap Verebilirlik” davranışları ile açıklandığı ifade edilebilir.

Amirlerin “Hesap Verebilirlik” düzeyleri, katılımcıların “Yeterlilik” düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısıdır, $R=0,380$, $R^2=0,144$, $F(1, 242)=40,808$, $p<.01$.

Katılımcıların “Yeterlilik” düzeylerine ilişkin toplam varyansın %14’ünün amirlerin “Hesap Verebilirlik” davranışları ile açıklandığı ifade edilebilir.

Amirlerin “Hesap Verebilirlik” düzeyleri, katılımcıların “Dayanıklılık” düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısıdır, $R=0,355$, $R^2=0,126$, $F(1, 242)=34,829$, $p<.01$. Katılımcıların “Dayanıklılık” düzeylerine ilişkin toplam varyansın %13’ünün amirlerin “Hesap Verebilirlik” davranışları ile açıklandığı ifade edilebilir.

Tablo 39. “Cesaret” Boyutunun Psikolojik Sermaye Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	R	R Square	B	p	F
İyimserlik	0,268	0,072	0,148	0,000	18,744
Umut	0,223	0,05	0,391	0,000	12,627
Yeterlilik	0,147	0,022	0,27	0,022	5,328
Dayanıklılık	0,068	0,028	0,305	0,009	7,305

Amirlerin “Cesaret” düzeyleri, katılımcıların “İyimserlik” düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısıdır, $R=0,268$, $R^2=0,072$, $F(1, 242)=18,744$, $p<.01$. Katılımcıların “İyimserlik” düzeylerine ilişkin toplam varyansın %7’sinin amirlerin “Cesaret” davranışları ile açıklandığı ifade edilebilir.

Amirlerin “Cesaret” düzeyleri, katılımcıların “Umut” düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısıdır, $R=0,223$, $R^2=0,050$, $F(1, 242)=12,627$, $p<.01$. Katılımcıların “Umut” düzeylerine ilişkin toplam varyansın %5’inin amirlerin “Cesaret” davranışları ile açıklandığı ifade edilebilir.

Amirlerin “Cesaret” düzeyleri, katılımcıların “Yeterlilik” düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısıdır, $R=0,147$, $R^2=0,022$, $F(1, 242)=5,328$, $p<.01$. Katılımcıların “Yeterlilik” düzeylerine ilişkin toplam varyansın %2’sinin amirlerin “Cesaret” davranışları ile açıklandığı ifade edilebilir.

Amirlerin “Cesaret” düzeyleri, katılımcıların “Dayanıklılık” düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısıdır, $R=0,068$, $R^2=0,028$, $F(1, 242)=7,305$, $p<.01$. Katılımcıların “Dayanıklılık” düzeylerine ilişkin toplam varyansın %3’ünün amirlerin “Cesaret” davranışları ile açıklandığı ifade edilebilir.

Tablo 40. “Tevazu” Boyutunun Psikolojik Sermaye Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	R	R Square	B	p	F
İyimserlik	0,333	0,111	0,464	0,000	30,276
Umut	0,278	0,077	0,435	0,000	20,232
Yeterlilik	0,142	0,02	0,233	0,027	4,97
Dayanıklılık	0,182	0,033	0,295	0,004	8,252

Amirlerin “Tevazu” düzeyleri, katılımcıların “İyimserlik” düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısıdır, $R=0,333$, $R^2=0,111$, $F(1, 242)=30,276$, $p<.01$. Katılımcıların “İyimserlik” düzeylerine ilişkin toplam varyansın %11’inin amirlerin “Tevazu” davranışları ile açıklandığı ifade edilebilir.

Amirlerin “Tevazu” düzeyleri, katılımcıların “Umut” düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısıdır, $R=0,278$, $R^2=0,077$, $F(1, 242)=20,232$, $p<.01$. Katılımcıların “Umut” düzeylerine ilişkin toplam varyansın %8’inin amirlerin “Tevazu” davranışları ile açıklandığı ifade edilebilir.

Amirlerin “Tevazu” düzeyleri, katılımcıların “Yeterlilik” düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısıdır, $R=0,142$, $R^2=0,020$, $F(1, 242)=4,970$, $p<.05$. Katılımcıların “Yeterlilik” düzeylerine ilişkin toplam varyansın %2’sinin amirlerin “Tevazu” davranışları ile açıklandığı ifade edilebilir.

Amirlerin “Tevazu” düzeyleri, katılımcıların “Dayanıklılık” düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısıdır, $R=0,182$, $R^2=0,033$, $F(1, 242)=8,252$, $p<.05$. Katılımcıların “Dayanıklılık” düzeylerine ilişkin toplam varyansın %3’ünün amirlerin “Tevazu” davranışları ile açıklandığı ifade edilebilir.

Tablo 41. “Sorumlu Yönetici” Boyutunun Psikolojik Sermaye Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	R	R Square	B	p	F
İyimserlik	0,383	0,154	0,601	0,000	44,144
Umut	0,316	0,10	0,544	0,000	26,882
Yeterlilik	0,199	0,04	0,36	0,002	9,982
Dayanıklılık	0,205	0,042	0,366	0,001	10,617

Amirlerin “Sorumlu Yönetici” düzeyleri, katılımcıların “İyimserlik” düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısıdır, $R=0,383$, $R^2=0,154$, $F(1, 242)=44,144$, $p<.05$. Katılımcıların “İyimserlik” düzeylerine ilişkin toplam varyansın %15’inin amirlerin “Sorumlu Yönetici” davranışları ile açıklandığı ifade edilebilir.

Amirlerin “Sorumlu Yönetici” düzeyleri, katılımcıların “Umut” düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısıdır, $R=0,316$, $R^2=0,010$, $F(1, 242)=26,882$, $p<.05$. Katılımcıların “Umut” düzeylerine ilişkin toplam varyansın %10’unun amirlerin “Sorumlu Yönetici” davranışları ile açıklandığı ifade edilebilir.

Amirlerin “Sorumlu Yönetici” düzeyleri, katılımcıların “Yeterlilik” düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısıdır, $R=0,199$, $R^2=0,040$, $F(1, 242)=9,982$, $p<.05$. Katılımcıların “Yeterlilik” düzeylerine ilişkin toplam varyansın %4’ünün amirlerin “Sorumlu Yönetici” davranışları ile açıklandığı ifade edilebilir.

Amirlerin “Sorumlu Yönetici” düzeyleri, katılımcıların “Dayanıklılık” düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısıdır, $R=0,205$, $R^2=0,042$, $F(1, 242)=10,617$, $p<.05$. Katılımcıların “Dayanıklılık” düzeylerine ilişkin toplam varyansın %4’ünün amirlerin “Sorumlu Yönetici” davranışları ile açıklandığı ifade edilebilir.

Hizmetkar Liderliğin alt boyutlarından biri olan “Affetme” boyutunun, Psikolojik Sermaye Boyutlarından hiçbirinin üzerinde etkisi olmadığı tespit edilmiştir ($p>.05$).

Tablo 42. Hizmetkar Liderliğin Tüm Alt Boyutlarının Psikolojik Sermaye Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi (Özet Tablo)

HLA Alt Boyutları	Bağımsız Değişkenler	R	R Square	B	p	F
Güçlendirme	İyimserlik	0,33	0,109	0,217	0,000	29,484
	Umut	0,383	0,147	0,224	0,000	41,596
	Yeterlilik	0,236	0,056	0,132	0,000	14,296
	Dayanıklılık	0,206	0,042	0,116	0,001	10,681
Geri Durma	İyimserlik	0,356	0,127	0,22	0,000	35,097
	Umut	0,315	0,099	0,173	0,000	26,598
	Yeterlilik	0,14	0,019	0,073	0,029	4,809
	Dayanıklılık	0,17	0,029	0,09	0,008	7,243
Hesap Verebilirlik	İyimserlik	0,297	0,088	0,288	0,000	23,495
	Umut	0,489	0,239	0,421	0,000	76,096
	Yeterlilik	0,38	0,144	0,311	0,000	40,808
	Dayanıklılık	0,355	0,126	0,295	0,000	34,829
Affetme	İyimserlik Umut Yeterlilik Dayanıklılık			Etki Yok		
Cesaret	İyimserlik	0,268	0,072	0,148	0,000	18,744
	Umut	0,223	0,05	0,391	0,000	12,627
	Yeterlilik	0,147	0,022	0,27	0,022	5,328
	Dayanıklılık	0,068	0,028	0,305	0,009	7,305
Tevazu	İyimserlik	0,333	0,111	0,464	0,000	30,276
	Umut	0,278	0,077	0,435	0,000	20,232
	Yeterlilik	0,142	0,02	0,233	0,027	4,970
	Dayanıklılık	0,182	0,033	0,295	0,004	8,252
Sorumlu Yönetici	İyimserlik	0,383	0,154	0,601	0,000	44,144
	Umut	0,316	0,10	0,544	0,000	26,882
	Yeterlilik	0,199	0,04	0,36	0,002	9,982
	Dayanıklılık	0,205	0,042	0,366	0,001	10,617

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu yüksek lisans tezinde özel sektörde çalışan yöneticilerin Hizmetkar Liderlik davranışlarının, çalışanların Psikolojik Sermayeleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Günümüzün ve geleceğin çalışma koşulları düşünüldüğünde Psikolojik Sermayesi yüksek olan bireylerin ve bu bireyleri daha iyi olmaları için destekleyecek liderlerin varlığına ihtiyaç duyulacağı düşünülmektedir. Bu sebeple liderlerin Hizmetkar Liderlik davranışları ile çalışanların Psikolojik Sermayeleri arasında bir ilişki olduğu ve Hizmetkar Liderlik Davranışlarının çalışanların Psikolojik Sermayeleri üzerinde bir etkisi olduğuna ilişkin hipotezlerin bilimsel olarak test edilmesi amaçlanmıştır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, Hizmetkar Liderlik; ikinci bölümde ise Psikolojik Sermaye ile ilgili literatürdeki bilgilere yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, çalışmanın hipotezleri analiz edilmiş ve sonuçlarından bahsedilmiştir.

Araştırmaya çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren özel sektör çalışanları dahil edilmiştir. Kamu sektörü çalışanları araştırmanın kapsamı dışında tutulmuştur. Araştırmanın analizleri 244 katılımcının verdiği cevaplar üzerinden, SPSS 16.0 programı ile gerçekleştirilmiştir.

Katılımcıların 138'i kadınlardan (%56,6), 106'sı erkeklerden (43,4) oluşmaktadır. Örneklemin cinsiyet açısından dengeli dağıldığı söylenebilmektedir. Katılımcıların yaş ortalaması 31,62'dir. Araştırmaya en az Ön Lisans mezunu kişiler dahil edilmiştir. Örneklemin %61,5'i Lisans mezunudur. Katılımcıların lider olarak değerlendirdikleri amirlerinin 155'i (%63,5) erkek olup, 89'u (%36,5) kadındır. Kadın liderlerin oranı, erkeklere göre daha azdır.

Çalışmada, amirlerin Hizmetkar Liderlik davranışlarını ölçümlemek için Van Dierendonck ve Nuijten (2011) tarafından geliştirilen ve Duyan (2012) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan "Hizmetkar Liderlik Anketi-HLA" kullanılmıştır. Psikolojik sermayeyi ölçmek amacıyla Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen ve Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılan "Psikolojik Sermaye Ölçeği" kullanılmıştır. Anket verileri çevrimiçi anket üzerinden elde edilmiş olup, istatistiksel analizler SPSS 16.0 programı ile gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ilk olarak Hizmetkar Liderlik Anketi ve Psikolojik Sermaye Ölçeğinden elde edilen puanların demografik değişkenlere göre ortalamaları karşılaştırılmıştır.

Analiz sonuçlarına göre psikolojik sermayenin yeterlilik boyutunda kadınların ortalamaları erkeklere göre daha yüksektir. Buna göre H1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Yüksek yeterliliğe sahip bireylerin, kendilerini daha yeterli bulduklarını ve kendilerine güvendiklerini söylemek mümkündür (Akt:Kümbül Güler, 2012;146). Kadınların yeterlilik puanlarının erkeklere göre daha yüksek olmasının sebebi iş hayatında erkeklere göre daha fazla mücadele ile karşılaşması ve engellerin üstesinden gelmesi, bunun sonucunda da kendilerine olan güvenlerinin artması olabilir. Diğer bir sebep ise kadınların aile hayatını ve kariyer yolculuklarını birlikte yürütmeleri gerektiğinden erkeklerden daha fazla yeterliliklerini sınavacakları konular ile yüz yüze gelebilme ihtimalleri olabilir.

Psikolojik sermaye düzeylerinin medeni durum, eğitim düzeyi, meslek, sektör ve çalışılan departmana göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Buna göre H2, H3, H4, H5 ve H6 hipotezleri reddedilmiştir.

Psikolojik sermaye düzeylerinin katılımcıların deneyimlerine göre farklılaştığı, ancak bu farklılığın belirli deneyim yılları arasında olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre 16-20 yıl ve 20 yıl üzerinde deneyime sahip olanların, psikolojik sermaye genel ortalamaları ve umut düzeyleri 0-2 yıl, 3-5 yıl ve 6-10 yıl arasında deneyime sahip olan bireylerden daha yüksektir. Yukarıda söz edildiği gibi, umut düzeyi bireylerin hedeflerine ulaşmak için farklı yollar üretebilmesine işaret ettiğinden bunun deneyim ile artması olasılığı düşünülmektedir. Psikolojik sermayenin diğer boyut ortalamaları deneyime göre farklılaşmamaktadır. Analiz sonuçlarına göre H7 kısmen kabul edilmiştir.

Analizler sonucunda, bireylerin psikolojik sermaye düzeylerinin mevcut kurumlarındaki çalışma süreleri ve amirlerinin cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı görülmüştür. Buna göre H8 ve H9 hipotezleri reddedilmiştir.

Analizler sonucunda elde edilen diğer bilgi de psikolojik sermayenin bazı boyutlarının, katılımcıların amirlerinin yöneticilik düzeylerine göre farklılık gösterdiği olmuştur. CEO düzeyindeki amirler ile direkt olarak çalışanların psikolojik sermaye

düzeyle, ilk ve orta kademe yöneticiler ile direkt çalışanların psikolojik sermaye düzeyle daha yüksektir. Psikolojik sermayenin hangi alt boyutları arasında bu farklılığın olduğu ayrıca incelenmiştir. Yapılan analizlere; direkt CEO'ya bağlı olarak çalışan katılımcıların yeterlilik ve dayanıklılık puanları, ilk ve orta kademe yöneticilerle çalışanlardan daha yüksektir. Buna göre H10 kısmen kabul edilmiştir.

Psikolojik sermaye ve boyutlarından elde edilen puanların, katılımcıların amirlerinin yöneticilik kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Analizlere göre amirlerinin yöneticilik yapma süresi 6 – 10 yıl arasında olan katılımcıların iyimserlik düzeyle; amirlerinin yöneticilik yapma süre 3 – 5 yıl arasında olan katılımcıların iyimserlik düzeylelerinden daha yüksektir. Amirlerinin yöneticilik süresi 10 yıl üzerinde olan katılımcıların umut, yeterlilik ve dayanıklılık puanları, amirlerinin yöneticilik süresi 3 – 5 yıl arasında olan katılımcıların puanlarından daha yüksektir. Aynı şekilde, amirlerinin yöneticilik süresi 6 – 10 yıl arasında olan katılımcıların umut, yeterlilik ve dayanıklılık puanları, amirlerinin yöneticilik süresi 3 – 5 yıl arasında olan katılımcıların puanlarından daha yüksek olduğu bulunmuştur. Buna göre, amirlerinin yöneticilik yapma deneyimleri yüksek olan amirlerin çalışanlarının umut, yeterlilik ve dayanıklılık psikolojik sermaye alt boyutlarında daha iyi oldukları söylenebilmektedir. Bunların yanı sıra, 6 – 10 yıl ve 10 yıl üzerinde yöneticilik deneyimine sahip amirlerin çalışanlarının umut puanları, 0 – 2 yıl yöneticilik deneyimine sahip amirlerin çalışanlarının umut puanlarından daha yüksektir. Bu bilgiler doğrultusunda H11 kısmen kabul edilmiştir.

Bireylerin mevcuttaki amirleriyle çalışma sürelerine göre psikolojik sermaye ortalamaları karşılaştırıldığında herhangi bir farklılık olmadığı görülmüştür. Buna göre H12 reddedilmiştir.

Hizmetkar liderlik anketinden elde edilen puanlar, katılımcıların amirlerinin cinsiyetine, yöneticilik düzeylelerine, yöneticilik kıdemlerine, amirleriyle birlikte çalışma sürelerine, çalıştıkları departmanlara ve çalıştıkları sektörlere göre farklılık göstermemektedir. H13, H14, H15, H16, H17 ve H18 hipotezleri reddedilmiştir.

Katılımcıların Psikolojik Sermayeleri ile amirlerinin algılanan Hizmetkar Liderlik Puanları arasında ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla basit korelasyon analizi yapılmıştır. Analizin sonuçlarına göre; katılımcıların Psikolojik Sermaye

düzeyleri ile amirlerinin algılanan Hizmetkar Liderlik davranışları arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Çalışanların amirlerinin algılanan hizmetkar liderlik davranışları arttıkça, çalışanların psikolojik sermayelerinin arttığı söylenebilmektedir.

Psikolojik sermayenin “İyimserlik” boyutu ile Hizmetkar Liderlik boyutlarından “Affetme” boyutu dışında tüm alt boyutlar arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. “İyimserlik” ile “Güçlendirme” arasında orta düzeyde pozitif ilişki; “Geri Durma” ile orta düzeyde pozitif ilişki; “Tevazu” ile orta düzeyde pozitif ilişki; “Sorumlu Yöneticilik” ile orta düzeyde pozitif ilişki; “Hesap Verebilirlik” ile zayıf düzeyde pozitif ilişki; “Cesaret” ile zayıf düzeyde pozitif ilişki elde edilmiştir.

Psikolojik sermayenin “Umut” boyutu ile Hizmetkar Liderlik boyutlarından “Affetme” boyutu dışında tüm alt boyutlar arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. “Umut” ile “Güçlendirme” arasında orta düzeyde pozitif ilişki; “Geri Durma” ile orta düzeyde pozitif ilişki; Sorumlu Yöneticilik” ile orta düzeyde pozitif ilişki; “Hesap Verebilirlik” ile orta düzeyde pozitif ilişki; “Cesaret” ile zayıf düzeyde pozitif ilişki; “Tevazu” ile zayıf düzeyde pozitif ilişki bulunmuştur.

Psikolojik sermayenin “Yeterlilik” boyutu ile Hizmetkar Liderlik boyutlarından “Affetme” ve “Tevazu” boyutu dışında tüm alt boyutlar arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. “Yeterlilik” ile “Hesap Verebilirlik” arasında orta düzeyde pozitif ilişki; “Güçlendirme” ile zayıf düzeyde pozitif ilişki; “Geri Durma” ile zayıf düzeyde pozitif ilişki; Sorumlu Yöneticilik” ile zayıf düzeyde pozitif ilişki; “Cesaret” ile zayıf düzeyde pozitif ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir.

Psikolojik sermayenin “Dayanıklılık” boyutu ile Hizmetkar Liderlik boyutlarından “Affetme” boyutu dışında tüm alt boyutlar arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. “Dayanıklılık” ile “Güçlendirme”, “Geri Durma”, “Hesap Verebilirlik”, “Cesaret”, “Tevazu” ve “Sorumlu Yöneticilik” arasında zayıf ve pozitif ilişki bulunmuştur. Bu bilgiler doğrultusunda H19 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Amirlerin algılanan Hizmetkar Liderlik Davranışları, katılımcıların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını incelemek amacıyla basit regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, katılımcıların psikolojik sermaye düzeylerine ilişkin toplam varyansın %12’sinin amirlerin algılanan hizmetkar

liderlik davranışları ile açıklanabildiği görülmüştür. Buna göre H20 hipotezi kabul edilmiştir.

Amirlerin algılanan Hizmetkar Liderlik Davranışlarının alt boyutları, katılımcıların Psikolojik Sermaye alt boyutlarının anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını incelemek amacıyla alt boyutlar arasında basit regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre Hizmetkar Liderlik boyutlarından “Affetme” boyutu dışındaki tüm boyutlar, psikolojik sermayenin tüm boyutlarının anlamlı bir yordayıcısıdır. Katılımcıların “İyimserlik” puanlarına ilişkin toplam varyansın %11’i; “Umut” puanlarına ilişkin toplam varyansın %15’i; “Yeterlilik” puanlarına ilişkin toplam varyansın %6’sı ve “Dayanıklılık” puanlarına ilişkin toplam varyansın %4’ünün amirlerinin “Güçlendirme” davranışları ile açıklandığı Hizmetkar Liderlik davranışları ile açıklandığı ifade edilebilir.

Katılımcıların “İyimserlik” puanlarına ilişkin toplam varyansın %13’ü; “Umut” puanlarına ilişkin toplam varyansın %10’u; “Yeterlilik” puanlarına ilişkin toplam varyansın %2’si ve “Dayanıklılık” puanlarına ilişkin toplam varyansın %3’ünün amirlerinin “Geri Durma” davranışları ile açıklandığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların “İyimserlik” puanlarına ilişkin toplam varyansın %9’u; “Umut” puanlarına ilişkin toplam varyansın %24’ü; “Yeterlilik” puanlarına ilişkin toplam varyansın %14’ü ve “Dayanıklılık” puanlarına ilişkin toplam varyansın %13’ünün amirlerinin “Hesap Verebilirlik” davranışları ile açıklandığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların “İyimserlik” puanlarına ilişkin toplam varyansın %7’si; “Umut” puanlarına ilişkin toplam varyansın %5’i; “Yeterlilik” puanlarına ilişkin toplam varyansın %2’si ve “Dayanıklılık” puanlarına ilişkin toplam varyansın %3’ünün amirlerinin “Cesaret” davranışları ile açıklandığı görülmüştür.

Katılımcıların “İyimserlik” puanlarına ilişkin toplam varyansın %11’i; “Umut” puanlarına ilişkin toplam varyansın %8’i; “Yeterlilik” puanlarına ilişkin toplam varyansın %2’si ve “Dayanıklılık” puanlarına ilişkin toplam varyansın %3’ünün amirlerinin “Tevazu” davranışları ile açıklandığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların “İyimserlik” puanlarına ilişkin toplam varyansın %15’i; “Umut” puanlarına ilişkin toplam varyansın %10’2; “Yeterlilik” puanlarına ilişkin toplam

varyansın %4'ü ve “Dayanıklılık” puanlarına ilişkin toplam varyansın %4'ünün amirlerinin “Sorumlu Yönetici” davranışları ile açıklandığı tespit edilmiştir.

Özetle, çalışma hayatındaki çalışanların Pozitif Psikolojik Sermaye düzeyleri birlikte çalıştıkları amirlerinin Hizmetkar Liderlik davranışlarından kısmen etkilenebildiği araştırma sonuçlarından çıkarılan bir bilgidir. Regresyon analizlerine göre Hizmetkar Liderliğin “Affetme” boyutu dışındaki tüm boyutların; çalışanların psikolojik sermaye boyutları üzerinde değişen oranlarda etkisi bulunmaktadır.

Bu çalışmada Hizmetkar Liderlik ile Psikolojik Sermaye arasındaki direkt ilişki incelenmiştir. Ancak şirketlerde, liderlik yaklaşımlarına etki eden pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden birisinin örgüt kültürü olabileceği düşünülmektedir. Çalışanların psikolojik sermayeleri, liderlerinin davranışlarından etkilendiği gibi; hem çalışanların psikolojik sermayeleri hem de amirlerin liderlik davranışları içinde buldukları örgüt kültüründen etkilenebilmektedir. Sonraki araştırmalarda kurum kültürünün iki değişken arasındaki aracılık rolü incelenmesi birçok soruyu aydınlatabilir.

Daha sonraki araştırmalar için önerilerden bir tanesi de Hizmetkar Liderlik yaklaşımının çalışanların psikolojik sermayeleri üzerinde olumlu etkisi olup olmadığını daha iyi anlayabilmek adına **davranış temelli gelişim programı** geliştirilebileceğidir. Bu gelişim programına katılan ve Hizmetkar Liderlik yaklaşımları sergileyen yöneticilerin ekiplerine, uygulama öncesinde ve sonrasında PSÖ uygulanarak etkisi test edilebilir.

Araştırmanın bir takım kısıtlılıkları mevcuttur. İlk olarak; katılımcılar, amirlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışlarını kendi algılarına göre değerlendirmişlerdir. Buna göre, amirlerinin gerçek Hizmetkar Liderlik davranışları farklı olabilmektedir. Gelecekteki araştırmalarda, katılımcıların amirlerinin davranışlarını değerlendirmelerinin yanı sıra; amirlerin kendilerine de Hizmetkar Liderlik Anketi uygulanması yerinde olacaktır. Katılımcıların algıları ile amirlerin kendi algıları arasındaki farkı görmek, sonuçlara daha farklı perspektiften bakılmasını sağlayabilmektedir. Araştırmaya sadece özel sektörde çalışanlar dahil edilmiştir. Bu durum, sonuçların Türkiye'deki tüm çalışma hayatında olan bireylere genellenmemesi

gerektiğini göstermektedir. Gelecekteki araştırmalarda, kamu sektöru ile özel sektör arasında kıyaslama yapılması literatüre ışık tutacaktır.



KAYNAKÇA

- Abbas, M., & Raja, U. (2015). Impact of psychological capital on innovative performance and job stress. *Canadian Journal Of Administrative Sciences*, 32(2), 128-138.
- Akçay, V. H. (2011). Pozitif psikolojik sermayenin kişisel değerler bakımından iş tatminine etkisi ve bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akman, Y. & Korkut, F. (1993). Umut ölçeği üzerine bir çalışma. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9, 193-202.
- Badran, M. A. & Youssef-Morgan, C. M. (2015). Psychological capital and job satisfaction in Egypt. *Journal of Managerial Psychology*, 30(3), 354-370.
- Bal Taştan, S., & Kalafatoğlu, Y. (2015). An investigation of the moderating effect of work exhaustion on the relationship between perceived servant leadership and organizational commitment. *Suleyman Demirel University Journal Of Faculty Of Economics & Administrative Sciences*, 20(3), 307-328.
- Bande, B., Fernández-Ferrín, P., Varela-Neira, C., & Otero-Neira, C. (2016). Exploring the relationship among servant leadership, intrinsic motivation and performance in an industrial sales setting. *Journal Of Business & Industrial Marketing*, 31(2), 219-231.
- Bandura, A. (1976). Observational learning. *Proceedings of the XXIst International Congress of Psychology*, Paris, France. (Abstract).
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy, toward a unifying theory of behavioral change, *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1978). Social learning theory of aggression. *Journal of Communication*, 28, 12-29
- Baş, M., Mısırdalı-Yangil, F. & Aygün, S. (2014). Entelektüel Sermaye Alanında Yapılan Lisansüstü Tez Çalışmalarına Yönelik Bir İçerik Analizi: 2002- 2012 Dönemi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(23), 207-226.

- Begenirbaş, M. (2015). Psikolojik sermayenin çalışanların duygu gösterimleri ve işe yabancılaşmalarına etkileri: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Suleyman Demirel University Journal Of Faculty Of Economics & Administrative Sciences*, 20(3), 249-263.
- Bergheim, K., Nielsen, M. B., Mearns, K. & Eid, J. (2015). The relationship between psychological capital, job satisfaction, and safety perceptions in the maritime industry. *Safety Science*, 7427-36.
- Bernstein, C., & Volpe, S. (2016). The implications of sex role identity and psychological capital for organisations: A South African study. *SAJIP: South African Journal Of Industrial Psychology*, 42(1), 1-12.
- Bitmiş, M. G., & Ergeneli, A. (2015). How psychological capital influences burnout: The mediating role of job insecurity. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 207(11th International Strategic Management Conference), 363-368.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, 21, Pegem Akademi, Ankara.
- Cameron K. S. & Caza A. (2004). Introduction: Contributions to the discipline of positive organizational scholarship, *American Behavioral Scientist* 47, 731-739.
- Carter, D., & Baghurst, T. (2014). The influence of servant leadership on restaurant employee engagement. *Journal Of Business Ethics*, 124(3), 453-464.
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *Leadership Quarterly*, 27(1), 124-141.
- Çetin, F. & Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- De Rubio, A. R., & Kiser, A. G. (2015). Gender and age differences in servant leadership. *Academy Of Business Research Journal*, 149.
- Dinçer Ker, M. T., & Bitirim, S. T. (2007). Kurum kültürü çalışmalarında hizmetkar liderlik anlayışı ile değer yaratmak. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (28), 59.

- Donaldson S.I. & Ko I. (2010). Positive organizational psychology, behavior and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology*, 5(3), 177-191.
- Duyan, E. C. (2012). Hizmetkar liderlik: Çalışan iyilik hali ve çalışma yaşamının kalitesi ile ilişkileri üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*, 2, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2010.
- Erdem, H., Kalkın, G., & Deniz, M. (2016). Kişilik özelliklerinin ve kontrol odağının psikolojik sermaye üzerine etkisi. *Gümüşhane University Electronic Journal Of The Institute Of Social Science / Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 7(16), 26-43.
- Focht, A., & Ponton, M. (2015). Identifying primary characteristics of servant leadership: Delphi study. *International Journal Of Leadership Studies*, 9(1), 44-61.
- Goertzen, B., & Whitaker, B. (2015). Development of psychological capital in an academic-based leadership education program. *Journal Of Management Development*, 34(7), 773-786.
- Hicks, R. E., & Knies, E. (2015). Psychological capital, adaptability, coping with change, and employee engagement in a multinational company. *Journal Of International Business Disciplines*, 10(2), 36-51.
- Jaramillo, F., Bande, B., & Varela, J. (2015). Servant leadership and ethics: a dyadic examination of supervisor behaviors and salesperson perceptions. *Journal Of Personal Selling & Sales Management*, 35(2), 108-124.
- Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2009). Examining the impact of servant leadership on salesperson's turnover intention. *Journal Of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 351-365.
- Joseph, E. E. & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.

- Jung, H., & Yoon, H. (2015). The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1135-1156.
- Kalman, M. & Summak, S. (2016). A mixed methods study on developing teachers' psychological capital. *Gaziantep University Journal of Social Science*, 15(1), 27-58.
- Kan, D., & Yu, X. (2016). Occupational stress, work-family conflict and depressive symptoms among chinese bank employees: The role of psychological capital. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 13 (1), 134.
- Karatepe, O. & Karadas, G. (2014). The effect of psychological capital on conflicts in the work-family interface, turnover and absence intentions. *International Journal Of Hospitality Management*, 43132-143.
- Kelekçi, H., & Yılmaz, K. (2015). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayeleri ile yeterlik inançları arasındaki ilişki (Turkish). *Mersin University Journal Of The Faculty Of Education*, 11(3), 992-1007.
- Kim, J., & Noh, Y. (2016). The effects of psychological capital and risk tolerance on service workers' internal motivation for firm performance and entrepreneurship. *The International Entrepreneurship And Management Journal*, (3), 681.
- Köse, S. D., Uğurluoğlu, Ö., & Köse, T. (2015). The effect of healthcare workers' perception of servant leadership on leader-member exchange and organizational trust. Academics Union.
- Kümbül Güler, B. (2012). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri Ve Yönetimi. Keser, A., Yılmaz G. & Yürür, S. (Ed.), *Çalışma Yaşamında Davranış* içinde (s. 137-166). Kocaeli: Umuttepe Kitabevi.
- Kwak, W. J. & Kim, H. K. (2015). Servant leadership and customer service quality at korean hotels: Multilevel organizational citizenship behavior as a mediator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(8), 1287-1298.

- Kwok, S. L., Cheng, L., & Wong, D. K. (2015). Family emotional support, positive psychological capital and job satisfaction among chinese white-collar workers. *Journal Of Happiness Studies*, (3), 561.
- Lanzo, L., Aziz, S., & Wuensch, K.. (2016). Workaholism and incivility: Stress and psychological capital's role. *International Journal Of Workplace Health Management*, 9(2), 165-183.
- Lizar, A. A., Mangundjaya, W. H., & Rachmawan, A. (2015). The role of psychological capital and psychological empowerment on individual readiness for change. *Journal Of Developing Areas*, 49(5), 343-352.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive* 16, 57-72.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 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.
- Park, N., & Peterson, C. (2008). Positive psychology and character strengths: Application to strengths-based school counseling. *Professional School Counseling*, 12, 85-92.
- Rabenu, E., Yaniv, E., & Elizur, D. (2016). The relationship between psychological capital, coping with stress, well-being, and performance. *Current Psychology*, 1-13.
- Ruark, J. (2009). An intellectual movement for the masses: 10 years after its founding, positive psychology struggles with its own success. *Chronicle of Higher Education*, 3 August, <http://www.chronicle.com/article/An-Intellectual-Movement-for/47500>, erişim tarihi: 10 Ağustos 2016.
- Seligman, M. E. (1998). *Learned optimism: How to change your mind and your life*, New York, Pocket Books, 1998.
- Sennet, R. (2017). *Karakter Aşınması*, 11, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.

- Sin, E., Cheung, R., & Chow, C. (2015). Relationship between personal psychological capitals, stress level, and performance in marathon runners. *Hong Kong Physiotherapy Journal*, 33(2), 67-72.
- Siu, O. L., Cheung, F., & Lui, S. (2015). Linking positive emotions to work well-being and turnover intention among hong kong police officers: The role of psychological capital. *Journal Of Happiness Studies*, (2), 367.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13, 249-275.
- Song, C., Park, K. R. & Kang, S. (2015). Servant leadership and team performance: The mediating role of knowledge-sharing climate. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(10), 1749-1760.
- Spears, L. C. (2004). Practicing servant-leadership. *Leader to Leader*, 34, 7-11.
- Spears, L. C. (2005). The understanding and practice of servant leadership. *Servant Leadership Research Roundtable*, 1-8.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26, 62-74.
- Tang, G., Kwan, H., Zhang, D., & Zhu, Z. (2016). Work-family effects of servant leadership: The roles of emotional exhaustion and personal learning. *Journal Of Business Ethics*, 137(2), 285-297.
- Taştan, S. B. (2016). Psychological capital: A positive psychological resource and its relationship with creative performance behavior. *Anadolu University Journal Of Social Sciences*, 16(1), 101-118.
- Ted A Paterson, T. A., Luthans, F. & Jeung, W. (2014). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 434-446.
- Thompson, K., Lemmon, G., & Walter, T. (2015). Employee engagement and positive psychological capital. *Organizational Dynamics*, 44(3), 185-195.

- Ürü Sanı, F. O., Çalışkan, S. C., Atan, Ö., & Yozgat, U. (2013). Öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve ardılları üzerine bir araştırma. *Ege Academic Review*, 13(1), 63-82.
- Van Dierendonck, D. & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249-267.
- Wu, W. (2015). Exploring the effects of psychological capital and social capital on team creativity in ISD teams. *International Journal Of Organizational Innovation*, 7(3), 34-46.
- Yarcı, S. (2011). Pierre Bourdieu'da sosyal sermaye kavramı. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 6(1), 125-135.
- Yaylalı, M. & Lebe, F. (2015). Beşeri sermaye ile iktisadi büyüme arasındaki ilişkinin ampirik analizi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(1), 23-51.
- Yazıcı, K. (2007). *İşletme Bilimine Giriş*, 4, Derya Kitabevi, Trabzon, 2007.
- Yılmaz, C. (2013). Hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Yingying, Z., & Qing, M. (2014). Servant leadership and affective commitment in the Chinese public sector: The mediating role of perceived organizational support. *Psychological Reports*, 115(2), 381-395.
- Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2015). Psychological capital and well-being. *Stress & Health: Journal Of The International Society For The Investigation Of Stress*, 31(3), 180-188.
- Zehra, S., & Husain, A. (2015). Relationship between spiritual values and psychological capital among university employees. *New Educational Review*, 39(1), 253-263.
- Zubair, A., & Kamal, A. (2015). Work related flow, psychological capital, and creativity among employees of software houses. *Psychological Studies*, (3), 321.

EKLER

EK 1. DEMOGRAFİK SORULAR

1 - Lütfen en uzun süre yaşadığınız şehrin ismini yazınız.

2 - Cinsiyetiniz

Lütfen Seçiniz ▼

3 - Yaşınız:

4 - Medeni Durumunuz:

Lütfen Seçiniz ▼

5 - Eğitim Durumunuz (en son mezun olduğunuz eğitim derecesi):

Lütfen Seçiniz ▼

6 - Mesleğiniz nedir?

7 - Şu an hangi sektörde çalışıyorsunuz?

Lütfen Seçiniz ▼

8 - Şu an hangi departmanda çalışıyorsunuz?

9 - Toplam çalışma süreniz kaç yıldır?

Lütfen Seçiniz ▼

10 - Şu an çalıştığınız kurumdaki, toplam çalışma süreniz kaç yıldır?

Lütfen Seçiniz ▼

11 - Şu anda bağlı olduğunuz birinci amirinizin cinsiyetini seçiniz.

Lütfen Seçiniz ▼

12 - Şu anda bağlı olduğunuz birinci amirinizin astı olarak çalışma sürenizi seçiniz.

Lütfen Seçiniz ▼

13 - Lütfen amirinizin mesleğini belirtiniz.

14 - Amiriniz kaç yıldır yöneticilik yapmaktadır?

Lütfen Seçiniz ▼

EK 2. HİZMETKAR LİDERLİK ANKETİ

MADDELER		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Amirim bana işimi iyi yapmam için gereken bilgiyi verir.	1	2	3	4	5
2	Amirim, beni yeteneklerimi güçlendirmem için cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
3	Amirim, kendimi geliştirmeme yardım eder.	1	2	3	4	5
4	Amirim, ekibini yeni fikirler geliştirmeleri için cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
5	Amirim, kendini arka planda tutar ve övgüyü diğerlerinin almasına izin verir.	1	2	3	4	5
6	Amirim, yürüttüğüm işten beni sorumlu kılar.	1	2	3	4	5
7	Amirim, insanları işlerinde yaptıkları hatalar yüzünden sürekli eleştirir.	1	2	3	4	5
8	Amirim, kendi amirinden gelecek destekten emin değilse bile risk alır.	1	2	3	4	5
9	Amirim, eleştirilerden ders alır.	1	2	3	4	5
10	Amirim, bütünün iyi olmasına dikkat etmenin önemine vurgu yapar.	1	2	3	4	5
11	Amirim, bana işimi kolaylaştırmak için gereken karar alma yetkisini tanır.	1	2	3	4	5
12	Amirim, başkaları için yaptıklarından dolayı hiçbir ödül ya da itibar beklemez.	1	2	3	4	5
13	Amirim beni, kendi performansımdan sorumlu kılar.	1	2	3	4	5
14	Amirim, işyerinde kendisini kızdıranlara karşı sert bir tavır sergiler.	1	2	3	4	5
15	Amirim, risk alır ve yapılması gerektiğini düşündüğü şeyi yapar.	1	2	3	4	5
16	Amirim, kendi amirinin eleştirilerinden ders almaya çalışır.	1	2	3	4	5
17	Amirim, uzun vadeli bir vizyona sahiptir.	1	2	3	4	5
18	Amirim, bir sorun karşısında bana ne yapmam gerektiğini söylemek yerine, çözüme kendi kendime ulaşmam için yardım eder.	1	2	3	4	5
19	Amirim, bir iş arkadaşının başarısına, kendisinininkinden daha çok sevinir.	1	2	3	4	5

20	Amirim, beni ve iş arkadaşlarımı, bir iş yürütme şeklimizden sorumlu tutar.	1	2	3	4	5
21	Amirim, geçmişte yaşanmış kötü olayları unutmakta zorluk çeker.	1	2	3	4	5
22	Amirim, hatalarını kendi amirine itiraf eder.	1	2	3	4	5
23	Amirim, işimizin toplumsal sorumluluk yönüne vurgu yapar.	1	2	3	4	5
24	Amirim, yeni beceriler kazanmam için pek çok fırsat sunar.	1	2	3	4	5
25	Amirim, kendisinininkinden farklı görüş ve düşüncelerden ders almaya çalışır.	1	2	3	4	5
26	Eğer insanlar eleştiri yaparlarsa, amirim bu eleştirilerden ders almaya çalışır.	1	2	3	4	5



EK 3. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE ÖLÇEĞİ

MADDELER		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.	1	2	3	4	5
2	Bir grup iş arkadaşıma bir bilgi sunarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
3	Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
4	Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	1	2	3	4	5
5	Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.	1	2	3	4	5
6	Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5
7	İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.	1	2	3	4	5
8	Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.	1	2	3	4	5
9	Eğer çalışırken kendimi bir tikanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5
10	İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
11	İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	1	2	3	4	5
12	Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
13	Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
14	Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
15	İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.	1	2	3	4	5
16	İşime “her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum.	1	2	3	4	5
17	Su anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	1	2	3	4	5
18	Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
19	İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5
20	Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
21	Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5



T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

**ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK SERMAYELERİ İLE
AMİRLERİNİN HİZMETKAR LİDERLİK
DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR UYGULAMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Şükran KARADUMAN

BURSA, 2017

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK YAYIMLAMA İZİN FORMU

Yazar Adı Soyadı	ŞÜKRAN KARADUMAN
Tez Adı	Çalışanların Psikolojik Sermayeleri İle Amirlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki: Bir Uygulama
Enstitü	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	Çalışma Psikolojisi Ve Yönetim Anabilim Dalı
Tez Türü	Yüksek Lisans
Tez Danışman(lar)ı	Prof. Dr. Serpil Aytaç
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) izni	<input checked="" type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin veriyorum ✓ <input checked="" type="checkbox"/> Tezimin sadece içindekiler, özet, kaynakça ve içeriğinin % 10 bölümünün fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin vermiyorum
Yayımlama izni	<input checked="" type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin Veriyorum

Hazırlamış olduğum tezimin belirttiğim hususlar dikkate alınarak, fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından hizmete sunulmasına izin verdiğimi beyan ederim.

Tarih : 31.10.2017

İmza :

