Sosyal Bilimler Dergisi / The Journal of Social Sciences

Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 8, Sayı: 50, Şubat 2021, s. 626-655

ISSN: 2149-0821 Doi Number: <http://dx.doi.org/10.29228/SOBIDER.49061>

Kenan ALTUN

İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Psikoloji Bölümü,
kenanaltun@stu.aydin.edu.tr, kenan.altun@hotmail.com.tr

FARKLI LİDERLİK TARZLARININ PSİKOLOJİK SERMAYE AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI

Özet

Örgütsel amaçların ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için örgüt çalışanlarının bu doğrultuda yönlendirilmeleri ve motive edilmeleri gerekmektedir. Liderlik tarzları ile çalışanlar örgütsel amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzere harekete geçirilebilirler. Örgüt çalışanlarının sahip oldukları psikolojik sermayeleri de örgütteki liderlik tarzından etkilenebilmektedir. Örgütler, öz yeterlilikleri yüksek, daha iyimser, daha umutlu, daha dirençli, daha etkili gibi pozitif psikolojik düzeyleri yüksek çalışanlara sahip olurlarsa, zorluklarla baş edebilecek, dinamik rekabet ortamlarında ayakta kalabilecek ve rekabet üstünlüğü sağlayabileceklerdir. Çalışanların pozitif psikolojik durumlarının sağlaması ve geliştirmesinde de liderlik tarzlarının önemli bir yeri bulunmaktadır. Bu araştırmanın amacı, farklı liderlik tarzlarının psikolojik sermaye açısından karşılaştırılmasıdır. Bu amaçla, demografik özelliklerle liderlik tarzları ve psikolojik sermaye arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tespit edilmeye çalışılacaktır. Sonrasında da farklı liderlik tarzlarının psikolojik sermaye düzeyine etkisi araştırılacaktır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, liderlik tarzlarının psikolojik sermaye düzeyine etki ettiği ve iyimserlik, umut boyutlarının liderlik tarzlarına etki ettiği görülmektedir.

Anahtar kelimeler: Liderlik, Liderlik Tarzları, Psikolojik Sermaye

A COMPARISON OF DIFFERENT LEADERSHIP STYLES IN TERMS OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL

Abstract

In order to achieve organizational goals and objectives, organization employees should be guided and motivated in this direction. Employees with leadership styles can be mobilized to achieve organizational goals and objectives. The psychological capital of the employees of the organization can also be affected by the leadership style in the organization. Organizations will be able to cope with difficulties, survive in dynamic competitive environments and gain competitive advantage if they have employees with high positive psychological levels such as higher self-efficacy, more optimistic, more hopeful, more resilient, more effective. Leadership styles have an important place in ensuring and developing positive psychological conditions of employees. The purpose of this research is to compare different leadership styles in terms of psychological capital. For this purpose, it will be tried to determine whether there is a significant difference between demographic characteristics and leadership styles and psychological capital. Afterwards, the effect of different leadership styles on psychological capital level will be investigated. Questionnaire method was used in the research. According to the findings, it is seen that leadership styles affect the psychological capital level and optimism and hope dimensions have an effect on leadership styles.

Keywords: Leadership, Leadership Styles, Psychological Capital

I. GİRİŞ

Rekabetçi ortamda başarılı olabilmek için, örgütlerin işlerine zihinsel olarak bağlı ve örgütün başarısını desteklemek için ellerinden gelenin en iyisini yapmaya istekli çalışanlara ihtiyacı vardır. Pozitif psikolojik sermaye organizasyon ve liderlerdeki bazı değişkenlerden etkilenebilen olumlu bir psikolojik kaynak olarak görülmektedir. Bununla birlikte kişisel kaynakların (pozitif psikolojik sermaye) iş kaynakları (liderlik) ile ilişkili olduğu söylenebilir (Pugar & Parahyanti, 2017:75).

Farklı liderlik tarzlarının psikolojik sermaye düzeyine etkisi ile ilgili bu araştırmanın hem literatüre bir katkı sağlaması hem de bundan sonra yapılacak çalışmalara ışık tutması açısından önem taşımaktadır. Kamu kurumları farklı eğilim, Eğitim, kadroları bünyesinde bulunduran önemli kuruluşlardandır. Dolayısıyla örneklem olarak sağlanacak veriler bilimsel açıdan da güçlü yönleri vardır.

Literatür incelendiğinde konuyla ilgili Türkiye’de sınırlı araştırma bulunmamaktadır. Konunun seçilme nedeni gelecekteki araştırmalara ve literatüre katkı sağlamanın yanı sıra halka en yakın olan hizmet kuruluşu olan kamu kuruluşları hizmetleri en hızlı, en güncel ulaştırılması ve çağa yakışır şekilde sunması gerekmektedir. Bunun da yapılabilmesi için çalışanların Pozitif Psikolojik düzeylerinin bilinmesi buna yatırım yapılması, Liderlik algılarının ölçülmesi, örgüte bağlılıklarının sağlanması, onların entelektüel ve psikolojik düzeylerine yatırım yapmakla mümkün olacaktır.

Bu araştırmanın amacı, farklı liderlik tarzlarının psikolojik sermaye açısından karşılaştırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda ilk önce araştırmaya katılanların liderlik tarzlarıyla

ve psikolojik sermaye düzeyleriyle ilgili bilgiler elde edilecek, sonrasında cinsiyet, medeni durum, çocuk durumu, yaş, eğitim durumu, meslek grubu, aylık gelir ve meslekteki çalışma süresi gibi kontrol değişkenleri bakımından istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı tespit edilmeye çalışılacaktır. Bunlarla birlikte farklı liderlik tarzlarının psikolojik sermaye düzeyine etkisi araştırılacaktır.

2. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE

2.1. Psikoloji, Pozitif Psikoloji ve Pozitif Örgütsel Davranış

Psikoloji, insanların doğrudan ya da dolaylı olarak gözlenebilen davranışlarını inceleyen bir disiplindir. Psikoloji, davranışların yorumlanması ve açıklanmasını bireysel düzeyde ele alan ve bireysel davranışları etkisi altına alan her çeşit sosyal unsuru göz önüne alarak bireyin üzerindeki yansımaları incelemektedir (Tutar, 2014:26). İşin insanların yaşamlarındaki rolünün artması ile birlikte çalışma psikolojisi psikoloji biliminin merkezinde yer almıştır (Duffy & diğerleri., 2016:127).

Pozitif psikolojinin nihai amacı, pozitif duygu, tatmin ve anlam anlayarak ve inşa ederek insanları daha mutlu etmektir (Seligman, Parks & Steen, 2004:1379). pozitif psikoloji, insanların negatif yönlerini de göz önüne alarak insanların iyi oluşlarını artırabilecek kişilik özellikleri, erdemler ve yeteneklerin tespit edilerek geliştirilmesine odaklanan bilimsel ve klinik bir girişimdir (Gürsu & Ay, 2019:657). İnsanların gelişmelerine, bir tatmin duygusu elde etmelerine yardımcı olarak, bunlarla birlikte stresi daha etkili bir şekilde yöneten güçlü yönler, erdemlere ve faktörlere odaklanmaktadır (Rajeshwa & Ramchandram, 2019:353).

Pozitif psikolojiyle ilgili olarak yapılan araştırmalarda; iyimserliğe, öz yeterliliğe, psikolojik sağlamlığa, umuda, baş etme becerilerine, öznel iyi oluşa, yaşam doyumuna, bireyler arası ilişkilere, güçlü karakteristik özelliklere, özgüvene, aidiyete, psikolojik iyi olmaya, proaktiviteye, otantikliğe, başarı yönelimlerine, kararlılığa, minnettarlığa, affediciliğe, biliş ötesine ve duyarlılığa yer verildiği görülmektedir (Kutanis & Yıldız, 2014:137).

Pozitif örgütsel davranış pozitif psikoloji hareketinden geliştirilmiştir. Pozitif örgütsel davranış, "günümüzün işyerinde performans iyileştirmesi için ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkin bir şekilde yönetilebilen pozitif yönelimli insan kaynaklarının gücünün ve psikolojik kapasitelerin incelenmesi ve uygulanması" olarak tanımlanmaktadır (Gayathri & Karthikeyan, 2014:148).

2.2. Psikolojik Sermaye ve Boyutları

Pozitif örgütsel davranışın bir sonucu olarak meydana gelen psikolojik sermaye daha çok bireylerin sahip oldukları potansiyellerin ortaya çıkartılmasıyla ve gelecekte ne olacaklarıyla ilgili bir kavramdır (Karadağ, İşeri & Kahraman, 2019:533). Psikolojik sermaye, çalışanların örgüt içerisinde olumlu davranışlar geliştirmelerine katkı sağlamayı hedeflemektedir. Psikolojik sermaye, kişilerin pozitif psikolojik durumlarını ve gelişimlerini içermektedir (Zerenler & Kaya, 2014:2).

Psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanlar, çalıştıkları işyerleri için gereken yeteneklere ve öz yeterliliğe sahip, amaçlarını gerçekleştireme doğrultusunda yeni araçları üretebilen ve alternatif yolları bulabilen, negatif durumlar karşısında nerede durmaları gerektiğini bilen ve zor şartlara uyum sağlayabilen kişilerdir. Psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanlar, örgütte karşı karşıya kalabilecekleri bir olumsuzluk durumunda ruh hallerine, duygularına ve buradan hareketle

tutum ve davranışlarına yön vermesine izin vermeyen kişilerdir. Ayrıca izin vermemekle birlikte meydana gelen olumsuzlukların üstesinden gelmeye çaba sarf edeceklerdir. Öz yetkinliklerine olan inançları, dayanıklılıkları, umut ve iyimserlik düzeyleri yaptıkları iş ile bulundukları örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlar sergilemelerine neden olacaktır (Ağırman & Naktiyok, 2018:2666-2667).

Pozitif psikolojik sermaye kavramı işletmelerde rekabet üstünlüğü sağlamakta olan sermaye çeşitlerine (ekonomik sermaye, insan sermayesi ve sosyal sermaye) ilave olarak ortaya çıkmıştır (Yılmaz, 2020:72). Pozitif psikolojik sermaye, bireylerin duygularının olumlu yönde olması, gelecekte başarılı olabileceklerini düşünmeleri, kendilerini yeterli olarak görmeleri, problemleri çözebileceklerini düşünmeleri, amaçlara ulaşabilmek için çaba sarf etmeleri, psikolojik ve fiziksel açıdan iyi durumda olmalarını ifade etmektedir (Torun, 2020:1).

Psikolojik sermayenin dört ana boyutu bulunmaktadır. Bunlardan birincisi öz yeterliliklerdir. Öz yeterlilik, kişilerin zorlu görevlerde başarılı olabilmeleri doğrultusunda gereken çabaları gösterebilmeleriyle ilgili güvene sahip olmalarını ifade etmektedir. İkincisi iyimserliktir. İyimserlik, şu anda ve gelecekte başarılı olabileceklerine dair pozitif yorumlarda bulunabilmelerini ifade etmektedir. Üçüncüsü umuttur. Umut, kişilerin amaçlarına ulaşabilmeleri için azimli olmaları ve başarılı olabilmek için hedeflere yönelebilmelerini ifade etmektedir. Dördüncüsü dayanıklılıktır. Psikolojik dayanıklılık, kişilerin sıkıntılarla veya problemlerle karşılaştıklarında başarıya ulaşabilmek için ayakta kalabilmeleri ve tekrardan toparlanabilmelerini ifade etmektedir. Psikolojik sermaye durağan bir yapıdan çok bireyin pozitif psikolojik gelişme durumunu yansıtmaktadır (Ocak & Güler, 2017:121).

2.2.1. Öz Yeterlilik

Öz yeterlilik kavramı sosyal-bilişsel teoriden türetilmiştir. Bu teoride davranış, biliş ve çevre arasında karşılıklı ve dinamik bir etkileşim olduğu varsayılmakta; kişisel faktörler, belirli yetenekler çerçevesinde ele alınmaktadır (Akdoğan & Aydemir, 2018:309). Öz yeterlik görev ve çevreye özgüdür. Çalışanın görevi başarıyla yerine getirebileceğine olan inancıdır. Başka bir deyişle, bireyin belirli bir bağlamda belirli bir görevi başarılı bir şekilde yerine getirme kapasitesi veya sahip olduğu kaynakları hakkındaki inancıdır. Öz yeterlik, kişinin belirli bir görevi tamamlamak için gerekli eylemleri gerçekleştirmesini sağlayan kaynakları toplamasını sağlamaktadır. Öz yeterliği yüksek olan bireyler, görünüşte zorlayıcı görevler peşinde koşarlar ve karmaşıkların üstesinden gelmek için araçlar geliştirirler. Zor anlarda sebat etme ve başarı odaklı olma eğilimindedirler (Ugwu, Ogbeide & Uhiara, 2018:3).

Öz yeterliliği yüksek çalışanların içsel motivasyonlarının yüksek olduğu ve kendilerini yetkin olarak gördükleri ifade edilebilir. Öz yeterliği yüksek bireylerin, zor durumlarla karşılaştıklarında bile içsel motivasyona sahip olmaya devam ettikleri ve zor durumlarla başarılı bir şekilde başa çıkabileceklerine inandıkları ileri sürülmektedir (Taştan, 2016:104).

Öz yeterlik, bireyin davranışını, düşüncelerini, deneyimlerini ve çevresini etkileyerek, onun yeteneklerini nasıl gördüğünü etkilemektedir. Bu tür benlik algıları motivasyonel güdüyü beslemekte ve eylemi belirlemektedir (Bissessar, 2014:38-39).

2.2.2. Umut

Umut, interaktif bir biçimde amaçlara aracılığı olan enerjiyle amaçların gerçekleştirilebilmesi için yapılacak olan planlamalar ve izlenmesi gereken yolları temel alan

pozitif bir motivasyon biçimi olarak ifade edilebilir (Özkan & Tosun, 2020:330). Diğer bir ifade ile umut, bir bireyin kararlılıkla gelecekle ilgili hedeflerine ulaşabilmesi konusundaki psikolojik durumudur ve bir engel ile karşı karşıya kalındığı zaman yaratıcı çözümlerin bulunarak uygulanması durumudur (Yorulmaz & Yavan, 2018:1011).

Umut, kişinin hedeflerine ulaşabileceğiyle ilgili algısıdır. Bu da yolların geliştirilmesini, belirlenen hedeflere veya istenen sonuca ulaşmaya yönelik ısrarı kolaylaştırmaktadır (Baluku & diğerleri., 2018:5). Umudu yüksek bireyler, engellendiklerinde hedeflerine ulaşmak için alternatifler üretebilirler. İrade ve sebat gücü, yeni yollar arayışlarını motive etmektedir. Bu nedenle, stresli durumlarda umut düzeyi yüksek bireyler, çaresizlikten ziyade enerjilerini uyandıran ve kontrol duygusu yaratan eylem alternatifleri bulma yeteneğine sahiptirler (Rabenu & Yaniv, 2017:9).

2.2.3. İyimserlik

İyimserlik, bireylerin olumlu olayları kalıcı ve genel durumlara, olumsuz olayları da geçici ve özel durumlara atfettiği bir açıklama tarzı olarak ifade edilebilir. İyimserlik, bireylerin gelecekteki olumlu beklentilerini yansıtmaktadır. İyimserler iyi şeyleri öngördükçe, kötümserler kötü şeylerin gerçekleşmesini öngörmektedirler. Öte yandan iyimserlik, olayların kendi refahı ve mutluluğu açısından açıklanması olarak görülmektedir (Kutanis & Oruç, 2015:3). İyimserlik, gelecek için bazı olumlu beklentiler anlamına gelir. İyimserlik, bireyin en iyisi için sahip olduğu genel beklentiler ve hedeflerine ulaşmak için ısrarı olarak tanımlanabilir (Zhen & Mansor, 2020:592-593).

İyimser insanlar, gösterdikleri çabaların hem bugün hem de gelecekte başarılı olacağına inanırlar. İyimserlik, olumlu beklenti ile düşünsel süreç olarak da görülmektedir (Saithong-in, 2016:501).

İyimserliğin bireylerin sahip oldukları pozitif duyguların yoğunluğunu ve süresini uzattığı, bu sayede bireylerin güçlü yönlerinin ve yeteneklerinin daha etkili bir şekilde kullanabilmelerine yardımcı olarak, bireylerin yapabileceklerinin üstünde gayrete ve cesarete sahip olmalarını sağlamaktadır (Ertosun, Erdil & Alpkan, 2018:1036). İyimserlik, güçlü ve değiştirilemez açık bir süreçtir ve "Geçmişe hoşgörü, şimdiki zaman için minnettarlık ve gelecek için fırsat" olmak üzere üç adımdan oluşmaktadır. Bu nedenle iyimserlik, psikolojik sermayenin temel bir ögesi ve motivasyon ve duyguların nedenidir (Rehman & diğerleri., 2018:2).

2.2.4. Dayanıklılık

Dayanıklılık, pozitif psikolojide sıkıntı veya sıkıntıyla başa çıkmanın olumlu bir yolu olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel açıdan stres, çatışma, başarısızlık, değişim veya sorumluluk artışından kurtulma yeteneği olarak görülmektedir (Banerjee & Yadav, 2016:187). Pozitif psikolojik durum olarak dayanıklılık, "güçlük, belirsizlik, çatışma, başarısızlık ve hatta ilerleme, olumlu değişim ve artan sorumluluktan geri dönebilme için" olumlu psikolojik kapasite olarak ifade edilebilir. Bu geri dönüş süreci, risklerin ve kişisel varlıkların olumlu değerlendirilmesiyle gerçekleşmektedir (Sameer, 2018:85).

Dayanıklılık; risk, zorluk ve stresli yaşam koşulları ile karşı karşıya kalındığında bunlara uyum sağlama, pozitif tepki gösterme ve kısa süre içerisinde kendini toparlayabilme gücü gibi dirençli bir vaziyeti ifade etmektedir (Taş & Alparslan, 2020:421). Bireyin ciddi riskler

karşısında başarılı bir şekilde kendini toplama yeteneği olarak ifade edilebilir. Kişi bu risklerin farkına vardığında olaylara olumlu yönde uyum gösterir. Bu risk faktörleri ise, istenmeyen bir sonucun ortaya çıkmasına neden olan etmenlerdir (Karatepe, Kuşcu & Karaman, 2019:107).

2.3. Pozitif Psikolojik Sermayenin Önemi

Günümüzde sürdürülebilir rekabet avantajı için içeriğe özgü, yenilenebilir ve taklit edilmesi zor kaynaklara yönelmek ve bu doğrultuda psikolojik sermayeye yatırım yapmak, geliştirmek ve yönetmek, örgütlere rekabet avantajı sağlayacaktır (Okun, 2020:7).

Örgütler açısından insan kaynaklarının, rekabetçi üstünlük yaratan özelliğinden faydalanabilmek için, diğer sermaye türleri ile birlikte pozitif psikolojik sermayenin etkin bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir (Akçay, 2011:91).

İnsan sermayesi ve sosyal sermayeye sahip olmanın yanı sıra, bir örgütün rekabetçi olabilmesi için psikolojik olarak sağlıklı olması gerekmektedir. Buradan hareketle pozitif psikolojik sermaye, çalışanlar, liderler ve genel olarak örgütler de dahil olmak üzere her düzeyde çok önemli bir yere sahiptir. Liderlik gelişimi ve etkisi için temel olan daha iyi bir öz farkındalık sağlayabilmektedir. Çalışanlarda psikolojik sermaye geliştirmenin yalnızca bir örgüt için yararlı olmadığı, aynı zamanda örgütün rakipleri tarafından kopyalanmasının da zor olduğu ifade edilebilir. Pozitif psikolojik sermaye yönetimi, çalışanların yeteneklerini, güçlü yönlerini ve potansiyellerini etkili bir şekilde yönlendirme ve geliştirme ve örgütün uzun vadeli rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olabilme yeteneğine sahiptir (Toor & Ofori, 2010:2).

3. LİDERLİK TARZLARI

3.1. Liderlik Kavramı ve Önemi

İnsanların bir arada yaşama zorunlulukları, onları bir norm düzen içerisinde topluluklarının ve gruplarının devamlılığının sağlanabilmesi için bir lider ya da yönetici tarafından yönlendirilme gereksinimleri de beraberinde ortaya çıkmıştır (Kılınç, 2019:1096).

Liderler gereksinimlere ve zamana göre birçok biçimde tanımlanmışlardır. Çünkü toplumlarda geçmişten günümüze bir değişim ve gelişim yaşanmıştır. Buradan hareketle insanlarla beraber çevresel koşullar da değişime uğrayarak geçmiş liderlik davranışları ve tarzları önemlerini yitirerek yeni liderlik biçimleri ortaya çıkmıştır (Gündüz & Keskin, 2019:171).

Liderlik, bir kişinin bir amacı gerçekleştirmek için diğerlerini etkilediği ve organizasyonu daha tutarlı ve etkili bir hale getirecek şekilde yönlendirdiği bir süreçtir. Liderlik, bir bireyin ortak bir hedefe ulaşmak için bir grup kişiyi etkilediği bir süreçtir. Liderler, liderlik bilgi ve becerilerini uygulayarak bu süreci yürütmektedirler (Sharma & Jain, 2013:310). Liderlik, bir kişinin ortak bir hedefe ulaşmak için bir grup kişiyi etkilediği bir süreçtir. Burada “etki süreci” liderlik anlayışının anahtarı olarak görülmektedir ve etkili iletişim bu süreçte önemlidir (Banerjee, 2015:3).

Genel olarak lider bir organizasyonda vizyon oluşturmakta, stratejik olarak düşünerek planlamalar yapmakta ve operasyonel faaliyetleri yönetmektedir. Dahası, organizasyon durumunu koşullara göre ayarlamaya çalışmaktadır. Liderler enerji yayarak, morali yükseltirler. Tüm paydaşlarla ilişkileri geliştirirler. Organizasyonda öğretme ve öğrenmeyi sağlarlar.

Liderler, örgütsel görevleri etkin bir şekilde yerine getirmeleri için asları yönlendirmekten sorumludurlar (Jabbar & Hussein, 2017:100).

Liderlik, herhangi bir organizasyonun gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır. Etkili liderlik olmadan hiçbir örgütün verimli olarak çalışması mümkün değildir. Liderlik, üretkenliği artırmaya ve organizasyonel hedeflere ulaşmaya yardımcı olan, yönetimin önemli bir işlevidir (Strengthscape, 2020:1-2).

Çağımızda örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmelerinde liderlik temel araçlardan birisidir. Liderlerin örgütlere olan katkıları bakımından bazı özelliklere sahip olmaları gerekmektedir (Güven, 2018:265). İyi liderler; diğerlerine ilham vermelidirler, bağlılık ve tutku içerisinde olmalıdırlar, iyi bir iletişimci olmalıdırlar, hesap verebilir olmalıdırlar, yetkilendirme ve güçlendirme yapmalıdırlar, yaratıcılığa ve yeniliğe önem vermelidirler, empati yapmalıdırlar, dayanıklı olmalıdırlar, duygusal zekaya sahip olmalıdırlar, alçakgönüllü olmalıdırlar, vizyon ve amaç sahibi olmalıdırlar (Hasan, 2019:1).

3.2. Liderlik Tarzları

3.2.1. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, kendi kişisel çıkarlarını karşılayabilmek için liderin ve takipçilerinin arasındaki takas ilişkisi olarak ifade edilebilir. Etkileşimci liderle çalışanlar arasında psikolojik, politik ve ekonomik bir alışveriş bulunmaktadır. Etkileşimci lider, işlevlerin, davranışların ve görevlerin üzerine odaklanmaktadır. Etkileşimci liderlikte, çalışanların yapmış oldukları işler, üstlendikleri sorumluluklar ve bu yaptıkları işlerin karşılığı olarak elde edebilecekleri ödüller, liderin çalışanlardan beklentileri ve lidere itaat açık bir şekilde belirtilmiştir. Etkileşimci lider değişime dirençli bir yapı sergilemektedir. Takipçiler, elde edecekleri ödüller aracılığıyla lideri takip etmeyi düşünmektedirler. Etkileşimci lider, kişilerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmaktadır (Yıldırım & Çelikten, 2019:409).

3.2.2. Dönüşümsel Liderlik

Dönüşümsel lider, örgütsel politikalar, stratejiler ve prosedürlerin temelini oluşturan misyon ve vizyonu geliştiren, uzun vadeli bakış açısına sahip olan ve bu bakış açısını takipçileriyle paylaşan, kişisel farklılıklara önem veren kişi olarak ifade edilebilir. Dönüşümsel lider, yeni çalışmayla ilgili yöntemleri araştıran ve risklerle karşı karşıya kaldığı zaman yeni fırsatlar bulmaya çalışan kişidir. Dönüşümsel liderler, çalışanların bağlılıklarına değil de daha çok çalışanları güçlendirmeye önem vermektedirler. Çıkarlarının ötesinde takipçilerinin başarılı olabilmeleri için harekete geçiren kişiler dönüşümcü liderler olarak görülmektedir. Dönüşümsel liderler, çevresel şartlara uyum sağlayan, koşulları örgütün lehine çevirmeye ya da yeni koşullar oluşturmaya çaba sarf eden kişilerdir. Dönüşümsel liderler, takipçilerinin performanslarını, beklenti ve isteklerini harekete geçiren, çalışanlarını psikolojik olarak yeni fikirler oluşturmalarına yardımcı olan kişilerdir (Akin, 2020:204-205).

Dönüşümsel liderlik, benlik kavramlarını ve kişisel değerleri dönüştüren, bunları daha yüksek istek ya da gereksinim seviyesine taşıyan ve izleyicilerinden performanslarıyla ilgili beklentilerini yükselten liderlik biçimidir (Gedik, 2020:28-29).

3.2.3. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik, liderlik sahnesinin en önemli oyuncularından birisidir. Karizmatik liderler, takipçilerine sahip oldukları öz güvenlerini yansıtarak onları ikna etmektedirler. İkna kabiliyetleri üst düzeydedir. Olağan üstü olaylarda ya da durumlarda da olağan üstü çözümler üretebilmektedirler. Karizmatik liderler izlenimleri, duyguları ve davranışları arasında çatışma yaşamayan ve bundan dolayı da kararlı bir yapıya sahip olan kişilerdir. Kısaca karizmatik liderlik, sahip oldukları cesaretleri, öz güvenleri, ikna kabiliyetleri, konuşma yetenekleri, değerleri ve vizyonları sayesinde diğer kişileri etkileyebilen kişiler olarak ifade edilebilir. Takipçiler karizmatik liderlerin misyonlarına gönülden inanmakta ve liderlerine güvenmektedirler (Duran, 2017:340).

Karizmatik liderlik genel olarak, sahip oldukları kişilik özellikleriyle çevresindekileri kararlı adımlar atmalarına sev eden, özgüven sahibi ve coşkulu kişilerdir. Karizmatik lider olanların ön plana çıkan özellikleri özgüvenleri, etkileyici güçleri ve ideallerine olan inancalarıdır (Avcı, 2019:152-153).

3.2.4. Vizyoner Liderlik

Liderlik kapsamında, örgütlerin geleceğe yönelik çizilen resimleri olarak karşımıza çıkan vizyon, bazı durumlarda amaç yerine kullanılsa da amaçtan farklı olarak somut ve arzulanan bir durumu ifade etmektedir. Buradan hareketle vizyon, bir örgütün bulunduğu durumu, değerini, ulaşmaya çalıştığı hedefleri belirleyen ve örgüt çalışanlarını ortak amaçlar doğrultusunda birleştirerek istenilen yönde ilerlemelerini sağlayan bir süreçtir. Vizyoner lider de tasarlamış olduğu vizyoner düşünceler doğrultusunda takipçilerini etkileyerek, örgütteki tüm kademelere bu durumu yansıtan ve yaklaşımları kurumlaştıran lider olarak ifade edilebilir (Uygun & Bulut, 2019:672).

3.2.5. Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik, stratejik planlama ve stratejik düşünme yeteneği olan liderliktir. Stratejik liderlik, strateji, kültür, temel kimlikler, amaç ve kritik süreçler vb. gibi örgütleri temel anlamda var edebilen iyi düşünülmüş ve mantıklı faaliyetlerin yönetilmesi ve denetlenmesidir. Gereken stratejik değişimlerin sağlanabilmesi için vizyon belirleme, geleceği görme, çalışanları güçlendirme ve esneklik sağlama yeteneği olarak ifade edilebilir. Stratejik bir liderden ortak amaca ulaşmak, ekipler oluşturmak ve insan gücünü geliştirmek noktasında temelde üç rol beklenmektedir (Akyüz, 2018:53-54).

Örgütlerin içerisinde birbirlerinden farklı özelliği olan insanlar birlikte çalışmalarını sürdürmektedirler. Siyasi görüş, ırk, din, dil, deneyim, eğitim vb. gibi birçok farklı özellikleri olan çalışanları örgüt amaçları etrafında bir araya getirebilme gücüne sahip kişiler stratejik liderler olarak görülmektedirler. Stratejik liderler, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinin yanı sıra birbirlerinden farklı özellikleri olan çalışanların beklenti ve amaçlarının karşılanmasına da önem vermektedirler. Stratejik liderler, yenilikçidirler, destekleyicidirler, diğer kişilerle uyum sağlayabilen, çalışanları motive eden ve onlara değer veren, değişimleri ön görebilen, bir vizyona sahip olan, teknoloji kullanımını savunan, paylaşımcı ve uygulayıcı kişilerdir (Akca, 2020:209-210).

3.2.6. Demokratik Liderlik

Demokratik bir lider, astlarına yetki devreden, katılıma teşvik eden ve astlarını etkilemek için uzmanlık gücü ile beğeniye dayanan gücü kullanan liderdir. Bütün konularda grup

üyelerine güvenir. Grup üyeleri her konuda kendilerini tamamen serbest hisseder (Şen, 2019:267). Demokratik liderlikte insan ilişkileri çok önemli bir yer tutmaktadır. Demokratik liderler çalışanları üzerinde baskı ortamı yaratmadan örgütsel faaliyetlerin devamlılığını sağlamaktadırlar. Demokratik liderler güçlerini takipçilerinden ve yetkilerinden almaktadırlar. Demokratik liderler, çalışanların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olurlarken onlara değer vermekte ve saygı göstermektedirler. Bunlarla birlikte çalışanların yönetime ve alınan kararlara katılımlarını desteklemekte, adil bir terfi ve ödüllendirme sistemi oluşturmaktadırlar. Demokratik liderlik tarzı takipçilerin uzlaşmaları ile meydana gelebilmektedir. Demokratik liderler, çalışanlardan üst seviyede verim elde edebilmek için çalışanların istek ve beklentilerini karşılayabilen, geliştirebilen ve gerçekçi hedefler belirleyen, çalışanlarına bir güvence sağlayabilen, çalışanlara saygı gösteren, geri bildirimler alan, aidiyet duygusunu oluşturabilen, eleştirilerden çekinmeyen, çalışanların yeteneklerini geliştiren ve onlara itibar sağlayan kişilerdir (Bayyurt & Kılıç, 2017:3).

3.2.7. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlikte yetkilerin tümü liderlerdedir ve tüm kararlar lider tarafından alınmaktadır. Otokratik liderlik biçimi hakim olan bir örgütte örgütsel politikalar, planlar ve hedefler belirlenirken çalışanlar fikirlerini beyan etme durumunda değildirler. Otokratik lider, aldığı kararlarda, verdiği emirlerde ve talimatlarda çalışanların tamamen uygun davranmalarını istemektedir. Otokratik liderliğin hakim olduğu örgütlerde çalışanların motivasyonları daha çok yasal ve zorlayıcı yolların kullanılması ile sağlanabilmektedir (Altan & Özpehlivan, 2019:211).

Otokratik liderlikte, yönetme ve karar verme yetkisini yalnızca lidere aittir. Otokratik liderlik katı, yönlendirici, her zaman talimat veren ve pozisyonundan güç alan bir liderlik biçimidir. Otokratik liderler tüm kararları kendileri vermekte, eylemleri yönlendirmekte, astlara ne ve nasıl yapacaklarını emretmekte ve astların yaratıcılığını sınırlamaktadırlar. Otokratik liderliğin olduğu organizasyonlarda resmi bir yapı hakimdir ve iletişim tek yönlü ve yukarıdan aşağıdır. Otokratik liderliğin, toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uyması, liderlere eylem özgürlüğünde inanç ve güven sağlaması, daha hızlı ve verimli karar vermelerini sağlaması açısından avantajları olduğu kadar diğer yandan personelin iş tatmini, motivasyonu ve yaratıcılığında düşüşe neden olması, personel katılımının düşük olması ve personel devir hızının oldukça yüksek olması da dezavantajlarındanır (İnandı, Uzun & Yeşil, 2016:194).

3.2.8. Serbest Bırakıcı Liderlik

Serbest bırakıcı liderlik, liderin izleyicileriyle etkileşime girmediği ya da liderliğin olmadığı bir liderlik biçimidir. Serbest bırakıcı liderlikte çalışanların merkeze alındığı eylemlerin başlatılması bakımından önemlidir. Bu önemin yanı sıra örgüt içinde kargaşa çıkabilmesi dezavantajlı tarafı olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü serbest bırakıcı liderlikte çalışanlar sadece kendi amaçları doğrultusunda hareket edeceklerdir (Şenkal & Ocak, 2020:7).

Serbest bırakıcı liderlik biçiminde liderler örgütsel kararlara ya da kişisel kararlara tam bir serbestlik tanımaktadırlar. Alınan bu kararlar içerisinde liderlerin katılımları en az seviyededir. Serbest bırakıcı liderlikte uygulanacak kararların çalışanların kendilerinin almış olmaları çalışanların fikirlerini sunabilmeleri açısından çok önemlidir. Serbest bırakıcı liderliğin daha çok görüldüğü yerler sorumluluk alan çalışanların bulunduğu örgütlerdir. İş bölümünü bilmeyen, bilgiden yoksun olan çalışanların yer aldıkları bir örgüt içerisinde serbest bırakıcı liderlik biçimi faydasız olacaktır. Serbest bırakıcı liderlere çalışanların bağlılıkları çok düşük

seviyededir. Örgüt içi çalışanlar arasındaki çatışmalar fazladır. Çalışanların gerçekleştirilecek işle ilgili acemi ve yetersiz olmaları verimi büyük ölçüde düşürecek (Salepçioğlu & Yeğin, 2018:63).

4. ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evreni Türkiye'de bulunan Kamu sektörü çalışanlarıdır. Zaman ve maliyet kısıtları göz önüne alınarak, uygulanacak olan anketin herkese uygulanması güç olacağından dolayı, kolayda örnekleme yoluna gidilmiştir. Araştırmanın örneklemini İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde yönetici, büro personeli, saha personelleri, odacı gibi memur, sözleşmeli, işçi ve taşeron firma gibi farklı statülerde hizmet veren 203 çalışana uygulanmıştır.

Anket uygulaması gönüllülük esasına göre yapılmış olup elden anket dağıtımı ve Google Form anket yöntemiyle uygulanmıştır. Anket için ilk önce İstanbul Aydın Üniversitesi etik kurul onayı alınmıştır. Daha sonra İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nden izin alınmıştır. Alınan izinler doğrultusunda, anket elden anket dağılımı ve Google Form aracılığı ile online olarak 2020 Ekim ayı başı ile 2020 Ocak ayı başı arasında 3 ay içerisinde gerçekleştirilmiştir. Anketlerin tamamı hatasız olarak değerlendirmeye alınmıştır.

4.2. Araştırmanın Sınırlamaları

Araştırma 2020-2021 yılı ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde çalışan 203 kişi ile sınırlandırılmıştır.

4.3. Araştırmanın Modeli

Literatür araştırması yapıldıktan sonra yapılacak bu araştırmanın modeli ve bu modelde yer alacak değişkenler belirlenmiştir.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; cinsiyet, medeni durum, çocuk durumu, yaş, eğitim durumu, meslek grubu, aylık gelir ve meslekteki çalışma süresi gibi demografik bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde; psikolojik sermaye ölçeği, üçüncü bölümde ise liderlik tarzları davranış ölçeği kullanılmıştır. Bu araştırmada faydalanan ölçekler şöyledir;

Psikolojik Sermaye Ölçeği: Fatih Çetin ve H. Nejat Basım, (2012), “Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması” başlıklı çalışmadan alınmıştır. Psikolojik sermaye ölçeğinin 4 alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar; İyimserlik, Psikolojik Dayanıklılık, Umut ve Öz Yeterlilik. Soru 9-16-19 ters puanlanmaktadır.

Liderlik Tarzları Davranış Ölçeği: Taş, A. Çelik, K. Tomul E. (2007), “Yeni İlköğretim Programlarının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları” başlıklı çalışmadan alınmıştır. Liderlik tarzları davranış ölçeği 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; Otokratik Liderlik, Demokratik Liderlik, Serbest Bırakıcı Lider, Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik davranışlarıdır. Soru 56-57-61-64 ters puanlanmaktadır.

4.5. Araştırmanın Hipotezleri

Farklı liderlik tarzlarının psikolojik sermaye açısından karşılaştırılması ile ilgili olarak aşağıdaki hipotezler kurulmuştur;

H₁: Çalışanların liderlik tarzlarına dair algıları, psikolojik sermaye düzeylerini etkilemektedir.

H₂: Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

- ✓ H_{2a}: Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
- ✓ H_{2b}: Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
- ✓ H_{2c}: Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri, evlilerse çocuk sayısına göre farklılık göstermektedir.
- ✓ H_{2d}: Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri, yaşa göre farklılık göstermektedir.
- ✓ H_{2e}: Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
- ✓ H_{2f}: Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri, meslek grubuna göre farklılık göstermektedir.
- ✓ H_{2g}: Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri, aylık gelire göre farklılık göstermektedir.
- ✓ H_{2h}: Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri, kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H₃: Çalışanların liderlik tarzlarına dair algıları, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

- ✓ H_{3a}: Çalışanların liderlik tarzlarına dair algıları, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
- ✓ H_{3b}: Çalışanların liderlik tarzlarına dair algıları, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
- ✓ H_{3c}: Çalışanların liderlik tarzlarına dair algıları, evlilerse çocuk sayısına göre farklılık göstermektedir.
- ✓ H_{3d}: Çalışanların liderlik tarzlarına dair algıları, yaşa göre farklılık göstermektedir.
- ✓ H_{3e}: Çalışanların liderlik tarzlarına dair algıları, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
- ✓ H_{3f}: Çalışanların liderlik tarzlarına dair algıları, meslek grubuna göre farklılık göstermektedir.
- ✓ H_{3g}: Çalışanların liderlik tarzlarına dair algıları, aylık gelire göre farklılık göstermektedir.
- ✓ H_{3h}: Çalışanların liderlik tarzlarına dair algıları, kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

4.6. Verilerin Analizi

4.6.1. Demografik Bilgilerin Analizi

Tablo 1. Cinsiyet

Cinsiyet	n	%
Erkek	122	60,1
Kadın	81	39,9
Toplam	203	100,00

Katılımcıların %60,1'i 122 kişi erkektir. %39,9'u 81 kişi kadındır.

Tablo 2. Medeni Durum

Medeni Durum	n	%
Evli	137	67,5
Bekar	66	32,5
Toplam	203	100,00

Katılımcıların %67,5'i 137 kişi evlidir. %32,5'i 66 kişi bekarıdır.

Tablo 3. Çocuk Sayısı

Çocuk Sayısı	n	%
Çocuğum Yok	83	40,9
1 Çocuğum Var	37	18,2
2 Çocuğum Var	45	22,2
3 Çocuğum Var	27	13,3
4 ve Üzeri Çocuğum Var	11	5,4
Toplam	203	100,00

Katılımcıların %40,9'unun 83 kişinin çocuğu yok, %22,2'sinin 45 kişinin 2 çocuğu var, %18,2'sinin 37 kişinin 1 çocuğu var, %13,3'ünün 27 kişinin 3 çocuğu var, %5,4'ünün 11 kişinin 4 ve üzeri çocuğu vardır.

Tablo 4. Yaş

Yaş	n	%
25 Yaş ve Altı	9	4,4
26-35 Yaş Arası	70	34,5
36-45 Yaş Arası	60	29,6
46-55 Yaş Arası	43	21,2
56 ve Üzeri Yaş	21	10,3
Toplam	203	100,00

Katılımcıların %34,5'i 70 kişi 26-35 yaş aralığındadır. %29,6'sı 60 kişi 36-45 yaş aralığındadır. %21,2'si 43 kişi 46-55 yaş aralığındadır. %10,3'ü 21 kişi 56 yaş ve üzeridir. %4,4'ü 9 kişi 25 ve aştı yaşadadır.

Tablo 5. Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	n	%
İlk ve Orta Öğretim	10	4,9
Lise	22	10,8
Ön Lisans	34	16,7
Lisans	67	33,1
Lisans Üstü	70	34,5
Toplam	203	100,00

Katılımcıların %34,5'i 70 kişi lisans üstü, %33,1'i 67 kişi lisans, %16,7'si 34 kişi ön lisans, %10,8'i 22 kişi lise, %4,9'u 10 kişi ilk ve orta öğretim mezunudur.

Tablo 6. Meslek Grubu

Meslek Grubu	n	%
Memur	105	51,7
Sözleşmeli Personel	21	10,3
Şirket Personeli	20	9,9
İşçi	15	7,4
Müdür	4	2,0
Müdür Yardımcısı	7	3,4
Şef	5	2,5
Diğer	26	12,8
Toplam	203	100,00

Katılımcıların %51,7'si 105 kişi memur, %12,8'i 26 kişi diğer personel, %10,3'ü 21 kişi sözleşmeli personel, %9,9'u 20 kişi şirket personeli, %7,4'ü 15 kişi işçi, %3,4'ü 7 kişi müdür yardımcısı, %2,5'i 5 kişi şef, %2'si 4 kişi müdür olarak görev yapmaktadır.

Tablo 7. Aylık Gelir

Aylık Gelir	n	%
2500 TL ve Altı	4	2,0
2501-4000 TL Arası	37	18,2
4001-6000 TL Arası	91	44,8
6001 TL ve Üstü	71	35,0
Toplam	203	100,00

Katılımcıların %44,8'inin 91 kişinin aylık geliri 4001-6000 TL arasındır. %35'inin 71 kişinin aylık geliri 6001 TL ve üstüdür. %18,2'sinin 37 kişinin aylık geliri 2500-4000 TL arasındadır. %2'sinin 4 kişinin aylık geliri 2500 TL ve altıdır.

Tablo 8. Meslekte Çalışma Süresi

Çalışma Süresi	n	%
1-3 Yıl	30	14,8
4-6 Yıl	35	17,2
7-10 Yıl	27	13,3
11-15 Yıl	28	13,8
16 Yıl ve Üstü	83	40,9

Toplam	203	100,00

Katılımcıların % 40,9'unun 83 kişinin meslekte çalışma süresi 16 yıl ve üstüdür. %17,2'sinin 35 kişinin meslekte çalışma süresi 4-6 yıl arasındadır. %14,8'inin 30 kişinin meslekte çalışma süresi 1-3 yıl arasındadır. %13,8'inin 28 kişinin meslekte çalışma süresi 11-15 yıl arasındadır. %13,3'ünün 27 kişinin 7-10 yıl arasındadır.

4.6.2. Faktör Analizi

Tablo 9. Psikolojik Sermaye Ölçeği Faktör Analizi

Faktörler	Değişkenler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Öz Değer
İYİMSERLİK	S17	,730	37,084	7,788
	S19	,586		
	S22	,532		
	S26	,729		
	S27	,628		
PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK	S13	,753	9,896	2,078
	S15	,576		
	S16	,718		
	S18	,741		
	S21	,791		
	S30	,721		
UMUT	S14	,624	8,382	1,760
	S20	,613		
	S25	,684		
	S28	,645		
	S31	,621		
ÖZ YETERLİLİK	S12	,697	5,741	1,206
	S23	,731		
	S24	,750		
	S29	,657		
	S32	,621		

Psikolojik sermayeyi ölçmek amacıyla, yapılan anket çalışması sonucunda Faktör I (İyimserlik), Faktör II (Psikolojik Dayanıklılık), Faktör III (Umut) ve Faktör IV (Öz Yeterlilik) alt boyutları olmak üzere toplam 21 maddelik bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçeğe uygulanan KFA sonucunda da (KMO) örneklem yeterlilik değeri 0,877 olduğu görülmektedir ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi açısından yeterli düzeyde olduğu görülmüştür. Faktör yükünün 0,50'den küçük olması ve çapraz yüklenme eğilimi göstermesinden dolayı ölçekten toplam 3 madde (s9-s10-s11) çıkartılmıştır. Toplam varyansın %61,10'unu açıkladığı görülmektedir.

Tablo 10. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Faktör Analizi

Faktörler	Değişkenler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Öz Değer
	S33	-,711	45,645	20,084
	S35	-,649		

OTOKRATİK LİDERLİK	S36	,611		
	S37	-,701		
	S38	-,799		
	S40	-,631		
	S41	,756		
	S42	-,643		
DEMOKRATİK LİDERLİK	S43	,578	7,378	3,246
	S44	,697		
	S45	,770		
	S46	,757		
	S47	,673		
	S48	,688		
	S49	,691		
	S50	,645		
	S51	,676		
	S52	,517		
	S55	,551		
SERBEST BIRAKICI LİDER	S56	-,584	4,872	2,143
	S57	,572		
	S59	,685		
	S60	,599		
	S66	,647		
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	S67	,535	4,538	1,997
	S68	,527		
	S70	,655		
	S71	,524		
	S72	,728		
	S73	,608		
	S74	,783		
	S76	,614		
	S77	,692		
	S78	,646		
	S79	,709		
	S80	,731		
	S81	,728		
ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK	S83	,650	3,336	1,468
	S84	,581		
	S85	,599		
	S86	,730		
	S87	,742		
	S89	,730		
	S90	,634		

Liderlik Tarzları Davranışlarını ölçmek amacıyla, yapılan anket çalışması sonucunda Faktör I (Otokratik Liderlik), Faktör II (Demokratik Liderlik), Faktör III (Serbest Bırakıcı Lider), Faktör IV (Dönüşümcü Liderlik) ve Faktör V (Etkileşimci Liderlik) alt boyutları olmak üzere toplam 44 maddelik bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçeğe uygulanan KFA sonucunda da (KMO) örneklem yeterlilik değeri 0,927 olduğu görülmektedir ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi açısından yeterli düzeyde olduğu görülmüştür. Faktör yükünün 0,50'den küçük olması ve çapraz yüklenme eğilimi göstermesinden dolayı ölçekten toplam 15 madde (s34-s39-s53-s54-s58-s61-s62-s63-s64-s65-s69-s75-s82-s88-s91) çıkartılmıştır. Toplam varyansın %65,76'sını açıkladığı görülmektedir.

4.6.3. Güvenilirlik Analizi

Tablo 11. Ölçek ve Alt Boyutların Güvenirlilik Analizi

Boyutlar	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha
İyimserlik	5	,526
Psikolojik Dayanıklılık	5	,658
Umut	5	,765
Öz Yeterlilik	5	,800
Psikolojik Sermaye Ölçeği	21	,899
Otokratik Liderlik	8	,761
Demokratik Liderlik	11	,950
Serbest Bırakıcı Lider	4	,536
Dönüşümcü Liderlik	13	,949
Etkileşimci Liderlik	7	,689
Liderlik Tarzları Davranışları Ölçeği	43	,921

Ölçeklerin güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla Cronbach's alfa güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Soru 60'ın (İşle ilgili bir şey sorulduğunda ancak görüş bildirir) güvenilirlik düzeyini düşürdüğü tespit edilmiştir. Bu doğrultuda soru 60 analiz dışında bırakılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri ,526 ile ,949 arasında olduğu görülmektedir. Bu duruma göre ölçek güvenilirlerdir.

4.6.4. Normallik Analizi

Tablo 12. Betimsel İstatistikler

Ölçek	N	Min.	Max.	Ort.	SS.	Çarpıklık	Basıklık
İyimserlik	203	1,60	5,00	3,76	0,62	-,631	1,054
Psikolojik Dayanıklılık	203	1,50	5,00	3,95	0,58	-1,131	3,337
Umut	203	1,00	5,00	4,11	0,62	1,437	4,659
Öz Yeterlilik	203	1,00	5,00	4,18	0,60	-1,624	5,898
Psikolojik Sermaye Ölçeği	203	1,29	5,00	4,00	0,53	-1,481	5,385
Ölçek	N	Min.	Max.	Ort.	SS.	Çarpıklık	Basıklık
Otokratik Liderlik	203	1,13	5,00	2,77	0,76	,638	,044
Demokratik Liderlik	203	1,00	5,00	3,60	0,98	-,882	,253
Serbest Bırakıcı Lider	203	1,00	4,75	3,34	0,81	-,840	,199

Dönüşümcü Liderlik	203	1,00	5,00	3,45	0,93	-,536	-,176
Etkileşimci Liderlik	203	1,57	5,00	3,35	0,68	-,319	,419
Liderlik Tarzları Davranışları Ölçeği	203	1,30	5,00	3,34	0,58	-,631	,001

Katılımcıların psikolojik sermayelerinde en yüksek öz yeterlilik algıdır. Daha sonra sırası ile umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık gelmektedir. Liderlik tarzlarında ilk sırada demokratik liderlik gelmektedir. Daha sonra sırası ile dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve otokratik liderlik gelmektedir. Katılımcıların çoğunluğu yöneticilerini otokratik lider olarak görmemektedirler. Psikolojik sermaye ölçeği çarpıklık ve basıklık değerleri (-1,624 ile 5,898) arasındadır. Çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2'den fazla olduğundan dolayı analizlerde parametrik olmayan testlerden (Mann-Whitney testi ve Kruskal Wallis testi) faydalanılacaktır. Liderlik tarzları ölçeği çarpıklık ve basıklık değerleri (-,882 ile ,638) arasındadır. Çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2'den az olduğundan dolayı analizlerde parametrik testlerden (T-Testi ve Anova Testi) faydalanılacaktır. Sonrasında Korelasyon ve Regresyon analizleri yapılacaktır.

Tablo 13. Medeni Duruma Göre Psikolojik Sermaye Farklılık Analizi

Ölçek	Medeni Durum	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Umut	Evli	137	94,98	13012,00	3559	,013*
	Bekar	66	116,58	7694,00		

P<0,05

Mann-Whitney Test sonrası, medeni duruma göre, psikolojik sermaye ve alt boyutlarından iyimserlik, psikolojik dayanıklılık ve öz yeterlilik arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Fakat medeni durum ile umut arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bekarların evlilere göre daha umutlu oldukları görülmektedir.

Tablo 14. Yaşa Göre Psikolojik Sermaye Farklılık Analizi

Ölçek	Gruplar	N	Sıra Ortalaması	Ki-Kare	Df	p
Umut	25 Yaş ve Altı	9	90,11	11,007	4	,026*
	26-35 Yaş Arası	70	115,09			
	36-45 Yaş Arası	60	98,60			

	46-55 Yaş Arası	43	104,14			
	56 Yaş ve Üzeri	21	68,79			

P<0,05

Kruskal Wallis Analizine göre katılımcıların çocuk durumları ile psikolojik sermaye ve alt boyutlarından iyimserlik, psikolojik dayanıklılık ve öz yeterlilik arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Fakat yaş ile umut arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Buna göre; 26-35 yaş arası katılımcılar 56 ve üstü katılımcılara göre daha fazla umutlu oldukları görülmektedir.

Tablo 15. Eğitim Durumuna Göre Psikolojik Sermaye Farklılık Analizi

Ölçek	Gruplar	N	Sıra Ortalaması	Ki-Kare	Df	p
İyimserlik	İlk ve Orta Öğretim	10	113,95	10,122	4	,038*
	Lise	22	97,48			
	Ön Lisans	34	123,53			
	Lisans	67	106,31			
	Lisans Üstü	70	87,13			
Umut	İlk ve Orta Öğretim	10	101,10	11,750	4	,019*
	Lise	22	87,86			
	Ön Lisans	34	131,66			
	Lisans	67	100,95			
	Lisans Üstü	70	93,17			
Öz Yeterlilik	İlk ve Orta Öğretim	10	131,80	17,761	4	,001*
	Lise	22	93,02			
	Ön Lisans	34	123,44			
	Lisans	67	110,79			
	Lisans Üstü	70	81,74			
	İlk ve Orta Öğretim	10	120,20			
	Lise	22	93,09			

Psikolojik Sermaye	Ön Lisans	34	125,10	11,995	4	,017*
	Lisans	67	106,62			
	Lisans Üstü	70	86,56			

P<0,05

Kruskal Wallis Analizine göre katılımcıların eğitim seviyeleri ile psikolojik dayanıklılık algıları arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir.

Fakat katılımcıların eğitim seviyeleri ile iyimserlik, umut, öz yeterlilik ve psikolojik sermaye algıları arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir. Buna göre; ön lisans mezunlarının iyimserlikleri lisans üstü mezunlarına göre daha yüksektir. Ön lisans mezunlarının umutları lisans üstü mezunlarına göre yüksektir. Ön lisans mezunların öz yeterlilikleri lisans üstü mezunlarına göre daha yüksektir. Ön lisans mezunların psikolojik sermaye düzeyleri lisans üstü mezunlarına göre daha yüksektir.

Tablo 16. Meslek Grubuna Göre Psikolojik Sermaye Farklılık Analizi

Ölçek	Gruplar	N	Sıra Ortalaması	Ki-Kare	Df	p
Umut	Memur	105	90,52	18,933	7	,008*
	Sözleşmeli Personel	21	117,26			
	Şirket Personeli	20	136,08			
	İşçi	15	105,70			
	Müdür	4	155,75			
	Müdür Yardımcısı	7	76,21			
	Şef	5	75,50			
	Diğer	26	111,46			
Öz Yeterlilik	Memur	105	91,63	20,020	7	,006*
	Sözleşmeli Personel	21	90,64			
	Şirket Personeli	20	123,58			
	İşçi	15	126,73			
	Müdür	4	152,25			
	Müdür Yardımcısı	7	88,71			
	Şef	5	59,80			
	Diğer	26	126,13			
Psikolojik Sermaye	Memur	105	91,27	15,151	7	,034*
	Sözleşmeli Personel	21	97,02			
	Şirket Personeli	20	123,20			
	İşçi	15	116,03			
	Müdür	4	148,25			
	Müdür Yardımcısı	7	93,57			

	Şef	5	73,40			
	Diğer	26	125,62			

P<0,05

Kruskal Wallis Analizine göre katılımcıların meslek grupları ile iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık algıları arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir. Fakat katılımcıların meslek grubu ile umut, öz yeterlilik ve psikolojik sermaye algıları arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir. Buna göre; diğer personelin memurlara göre daha umutlu oldukları görülmektedir. Diğer personelin memurlara göre öz yeterliliklerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Diğer personelin memurlara göre psikolojik sermaye düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 17. Cinsiyete Göre Liderlik Tarzları T-Testi Sonuçları

Faktörler	Cinsiyet Grubu	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Demokratik Liderlik	Erkek	122	3,7243	,94359	2,265	,025*
	Kadın	81	3,4097	1,00650		
Serbest Bırakıcı Lider	Erkek	122	3,4549	,72515	2,415	,017*
	Kadın	81	3,1667	,89704		

P<0,05

Cinsiyetle liderlik tarzları arasındaki ilişkiye bakıldığında; katılımcıların otokratik liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik tarzları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık yoktur. Fakat cinsiyet ile demokratik liderlik ve serbest bırakıcı liderlik tarzları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre; erkekler yöneticilerini kadınlara göre daha fazla otokratik lider olarak görmektedirler. Erkekler yöneticilerini kadınlara göre daha fazla serbest bırakıcı lider olarak görmektedirler.

Tablo 18. Medeni Duruma Göre Liderlik Tarzları T-Testi Sonuçları

Faktörler	Medeni Durum	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Otokratik Liderlik	Evli	137	2,8504	,77913	2,183	,030*
	Bekar	66	2,6023	,71317		

P<0,05

Medeni durum ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiye bakıldığında; katılımcıların demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik tarzları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Fakat medeni durum ile otokratik liderlik tarzı arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre; evli olanlar yöneticilerini bekar olanlara göre daha fazla otokratik lider olarak görmektedirler.

Tablo 19. Liderlik Tarzları ve Çocuk Durumu ANOVA Sonuçları

Faktörler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P	Anlamlı Fark
Otokratik	Gruplararası	5,817	4	1,454	2,55	,040*	Çocuğum

Liderlik	1				8		Yok
	Grupiçi	112,542	198	,568			
	Toplam	118,359	202				

P<0,05

Çocuk durumu ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiye bakıldığında; katılımcıların demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik tarzları çocuk duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Fakat çocuk durumu ile otokratik liderlik tarzı arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre; çocuğu olmayanlar yöneticilerini 2 ve 3 çocuğu olanlara göre daha otokratik lider olarak görmektedirler.

Tablo 20. Liderlik Tarzları ve Meslek Grubu ANOVA Sonuçları

Faktörler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P	Anlamlı Fark
Dönüşümcü Liderlik	Gruplararası ¹	12,896	7	1,842	2,201	,036*	Şirket Personeli
	Grupiçi	163,183	195	,837			
	Toplam	176,078	202				

P<0,05

647

Meslek grubu ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiye bakıldığında; katılımcıların otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, etkileşimci liderlik tarzları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Fakat meslek grubu ile dönüşümcü liderlik tarzı arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre; şirket personeli yöneticilerini memurlara göre daha dönüşümcü lider olarak görmektedirler. İşçiler yöneticilerini memurlara ve müdür yardımcılara göre daha dönüşümcü lider olarak görmektedirler. Diğer personeller yöneticilerini memurlara göre daha dönüşümcü lider olarak görmektedirler.

4.6.5. Regresyon Analizi

Tablo 21. Liderlik Tarzlarının Psikolojik Sermayeye Etkisi

Model	Bağımlı Değ	Bağımsız Değ	F	p	B	t	p	R2
Model 1	Psikolojik Sermaye	Liderlik Tarzları	21,700	,000	,285	4,658	,000*	,097

Liderlik tarzlarının psikolojik sermayeye etkisi ile ilgili olarak kurulan model 1 anlamlıdır. Buna göre; liderlik tarzlarının psikolojik sermaye düzeyine etki ettiği söylenebilir.

Tablo 22. Psikolojik Sermaye Boyutlarının Liderlik Tarzlarına Etkisi

Model	Bağımlı Değ	Bağımsız Değ	F	p	B	t	p	R2
Model 2	Liderlik Tarzları	İyimserlik	12,575	,000	,228	2,870	,005*	,186

	Psikolojik Dayanıklılık			-,206	-1,946	,053
	Umut			,477	4,568	,000*
	Öz Yeterlilik			-,167	-1,481	,140

Psikolojik sermaye boyutlarının liderlik tarzlarına etkisi ile ilgili kurulan model 2 anlamlıdır. Buna göre; iyimserlik ve umut boyutlarının liderlik tarzları algısına etki ettiği söylenebilir.

Tablo 23. Hipotezlerin Değerlendirilme Sonuçları

Test Edilen Hipotez	Durumu
H ₁ : Çalışanların liderlik tarzlarına dair algıları, psikolojik sermaye düzeylerini etkilemektedir.	Kabul
H ₂ : Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H _{2a} : Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Ret
H _{2b} : Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H _{2c} : Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri, evlilerse çocuk sayısına göre farklılık göstermektedir.	Ret
H _{2d} : Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri, yaşa göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H _{2e} : Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H _{2f} : Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri, meslek grubuna göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H _{2g} : Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri, aylık gelire göre farklılık göstermektedir.	Ret
H _{2h} : Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri, kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H ₃ : Çalışanların liderlik tarzlarına dair algıları, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H _{3a} : Çalışanların liderlik tarzlarına dair algıları, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H _{3b} : Çalışanların liderlik tarzlarına dair algıları, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H _{3c} : Çalışanların liderlik tarzlarına dair algıları, evlilerse çocuk sayısına göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H _{3d} : Çalışanların liderlik tarzlarına dair algıları, yaşa göre farklılık	Ret

göstermektedir.	
H _{3e} : Çalışanların liderlik tarzlarına dair algıları, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Ret
H _{3f} : Çalışanların liderlik tarzlarına dair algıları, meslek grubuna göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H _{3g} : Çalışanların liderlik tarzlarına dair algıları, aylık gelire göre farklılık göstermektedir.	Ret
H _{3h} : Çalışanların liderlik tarzlarına dair algıları, kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Ret

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Pozitif psikolojik sermaye, öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık gibi alt düzey değişkenleri kapsayan pozitif psikolojik kaynaklar kümesidir. Pozitif psikolojik sermaye görev performansında ve hedeflere ulaşmada önemli pozitif bir psikolojik yapı olarak görülmektedir (Ortega-Maldonado & Salanova, 2018:391).

Pozitif örgütsel davranış, hem çalışanlar hem de organizasyonlar için, takipçilerin pozitif psikolojik durumlarının (psikolojik sermaye) sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanabilmesi için etkili bir şekilde tanınmasında ve geliştirilmesinde önemli bir yer tutmaktadır. Liderlerin psikolojik sermayeleri, takipçilerinin psikolojik sermayelerini etkilemekte ve bu durum daha sonra iş davranışları ve iş performansları üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır (Chen & diğerleri., 2017:1-2).

Bu araştırmanın amacı olan farklı liderlik tarzlarının psikolojik sermaye düzeyine etkisi doğrultusunda elde edilen bulgulara göre;

Liderlik tarzları ölçeği ile psikolojik sermaye ölçeği arasında pozitif yönde düşük bir ilişki ($p>,000$, $r: 312$) görülmektedir. Bu doğrultuda; H1 hipotezi kabul edilmiştir. Ay ve Bozdoğan, (2020), yapmış oldukları çalışmada aynı şekilde liderlik davranışlarının çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri üzerinde etkisinin olduğu görülmüştür.

Çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin, medeni durum, yaş, eğitim durumu ve meslek grubu gibi demografik özelliklere göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu doğrultuda; H2, H2b, H2d, H2e, H2f hipotezleri kabul edilmiştir.

Medeni durum ile umut arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bekarların evlilere göre daha umutlu oldukları görülmektedir.

Yaş ile umut arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Buna göre; 26-35 yaş arası katılımcılar 56 ve üstü katılımcılara göre daha fazla umutlu oldukları görülmektedir. Akduru, (2019) yaptığı çalışmada, 26-35 yaş aralığındaki banka çalışanlarının pozitif psikolojik sermayelerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Eğitim seviyeleri ile iyimserlik, umut, öz yeterlilik ve psikolojik sermaye algıları arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir. Buna göre; ön lisans mezunlarının iyimserlikleri, umut, öz yeterlilik ve psikolojik sermaye algıları lisans üstü mezunlarına göre daha yüksektir.

Meslek grubu ile umut, öz yeterlilik ve psikolojik sermaye algıları arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir. Buna göre; diğer personelin memurlara göre umut, öz yeterlilik ve psikolojik sermaye algıları daha yüksektir.

Çalışanların liderlik tarzlarına dair algıları, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı ve meslek grubu gibi demografik özelliklerine göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu doğrultuda; H3, H3a, H3b, H3c, H3f hipotezleri kabul edilmiştir.

Cinsiyet ile demokratik liderlik ve serbest bırakıcı liderlik tarzları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre; erkekler yöneticilerini kadınlara göre daha fazla otokratik lider olarak görmektedirler. Erkekler yöneticilerini kadınlara göre daha fazla serbest bırakıcı lider olarak görmektedirler.

Medeni durum ile otokratik liderlik tarzı arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre; evli olanlar yöneticilerini bekar olanlara göre daha fazla otokratik lider olarak görmektedirler.

Çocuk durumu ile otokratik liderlik tarzı arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre; çocuğu olmayanlar yöneticilerini 2 ve 3 çocuğu olanlara göre daha otokratik lider olarak görmektedirler.

Meslek grubu ile dönüşümcü liderlik tarzı arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre; şirket personeli yöneticilerini memurlara göre daha dönüşümcü lider olarak görmektedirler. İşçiler yöneticilerini memurlara ve müdür yardımcılara göre daha dönüşümcü lider olarak görmektedirler. Diğer personeller yöneticilerini memurlara göre daha dönüşümcü lider olarak görmektedirler.

İstanbul Büyük Şehir Belediyesi bir kamu kurumu olarak lider yöneticilere sahiptir. Bu yöneticilerin liderlik tarzları çalışanlarının psikolojik sermaye düzeylerini etkileyebilmektedir. Bundan dolayı da örgütteki liderlik tarzına dikkat edilmesi ve çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini artıracak yönde kullanılmasına özen gösterilmesi gerekmektedir. Yapılan bu çalışma göstermektedir ki, çalışanların liderlik tarzlarına dair algıları, psikolojik sermaye düzeylerini etkilemektedir. Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ve liderlik tarzlarına dair algıları, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

Katılımcıların psikolojik sermayelerinde en yüksek öz yeterlilik algıdır. Daha sonra sırası ile umut, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik gelmektedir. Sünkür, (2014), yaptığı çalışmada, öğretmenlerin öz yeterlilik algıları, diğer boyutlara göre yüksek seviyede ancak iyimserlik algıları diğer boyutlara göre düşük seviyede olduğunu belirlemiştir.

İstanbul Büyükşehir Belediye Çalışanlarının iyimserlik algılarının yükseltilmesi için çaba sarf edilmelidir. İyimserliği düşük olan çalışanlar için yaptıkları geçmiş hatalara değil gelecekte başarılı olabileceklerine odaklanmaları sağlanarak kendilerini daha iyimser olarak görmeleri ve geleceğe yönelik iyimser bakış açısına sahip olmaları sağlanabilir. Koç ve Keklik, (2019), yaptıkları çalışma da bu durumu desteklemektedir. İyimserliğin artırılmasında motivasyon önemli bir yer tutmaktadır. Çalışanlar motive olduklarında yaşama daha iyimser bir bakış açısı ile bakabileceklerdir. Tösten & Özgan, (2017) yaptıkları çalışmada da bu öneriyi destekledikleri görülmektedir. Bunlarla birlikte, Kaplan & Göker, (2020), çalışmalarında belirttikleri gibi, iyimserlik düzeyinin yükseltilebilmesi için; geçmiş yaşantılara esnek bakış açısı, şimdiki zaman için takdir duygusunun geliştirilmesi ve gelecek zaman için fırsat kollama gibi stratejiler uygulanabilir.

Liderlik tarzlarında ilk sırada demokratik liderlik gelmektedir. Daha sonra sırası ile dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve otokratik liderlik

gelmektedir. Katılımcıların çoğunluğu yöneticilerini otokratik lider olarak görmemektedirler. İstanbul Büyükşehir Belediyesinde demokratik liderlik ön plana çıktığı görülmektedir.

Kurumlar, öz yeterlilikleri yüksek, daha iyimser, daha umutlu, daha dirençli, daha etkili gibi pozitif psikolojik düzeyleri yüksek çalışanlara sahip olurlarsa, zorluklarla baş edebilecek, dinamik rekabet ortamlarında ayakta kalabilecek ve rekabet üstünlüğü sağlayabileceklerdir. Çalışanların pozitif psikolojik durumlarının sağlaması ve geliştirmesinde de liderlik tarzlarının önemli bir yeri bulunmaktadır. Çalışanların sahip oldukları pozitif psikolojik sermayeleri liderlik tarzları ve liderlerin sergiledikleri davranışlardan etkilenebilmektedir.

Çalışanlardan en üst düzeyde verim alınabilmesi için onların sahip oldukları psikolojik sermaye düzeylerinin yükseltilmesi gerekmektedir. Buradan hareketle de kamu kurumlarında sergilenen liderlik tarzlarının çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini artıracak doğrultuda kullanılması önerilebilir. Kamu kurumunda çalışan liderlerin, olumlu bir çalışma ortamı yaratmaları, çalışanların motivasyonlarını yükseltmeleri, olumlu davranışlar sergilemeleri sonucunda pozitif sonuçlar elde edebilecekleri ve bu doğrultuda hareket etmeleri önerilebilir. Demokratik bir yönetim ve liderlik anlayışı doğrultusunda çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin de yükseldebileceği söylenebilir. Otokratik liderlik ile psikolojik sermaye düzeyi arasında negatif bir ilişki görülmektedir. Bu doğrultuda çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek olmasını isteyen kurumların otokratik liderlik tarzından uzak durmaları ve daha çok demokratik liderlik tarzını geliştirmeleri önerilebilir.

Keleş, (2011), çalışmasında belirttiği gibi, pozitif psikolojik sermayenin önemli bir niteliği umut, iyimserlik, öz yeterlik ve dayanıklılık bileşenlerinin her birinin ölçülebilir olması ve verilecek eğitimlerle bireylere kazandırılabilmesi ve geliştirilebilir olmasıdır.

Bu doğrultuda, ölçülebilen özelliği olan psikolojik sermaye ile ilgili olarak tüm kurum çalışanlarının psikolojik sermaye düzeyleri ölçülmeli ve elde edilen bulgulara göre, güçlü ve zayıf yönler belirlenerek, çalışanların zayıf olan yönleri geliştirilmelidir.

Araştırmanın belediyeler için öncü bir çalışma olduğunu kabul edersek; üzerine yoğunlaşarak, ilerideki araştırmacılar bu durumu hem diğer belediyeler hem de farklı sektörler için gerçekleştirebilirler. Araştırmanın ileride daha kapsamlı olabilmesi için evren ve örneklem genişletilip gerçekleştirilebilir.

KAYNAKLAR

- Ağırman, Ülke Hilal Çelik & Atilhan Naktiyok. "Psikolojik Sermaye ve Profesyonellik İlişkisinde İşe Angaje Olmanın Düzenleyici Rolü," Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 22, 3: 2665-2683, 2018.
- Akca, Meltem. "Stratejik Liderlik, Performans ve Örgütsel Özdeşleşme: Havacılık İşletmesi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma," Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 34: 206-237, 2020.
- Akçay, Vildan Hilal. "Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünü Sağlamadaki Rolü," Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 13, 1: 73-98, 2011.

- Akdoğan, Asuman & Ceren Aydemir. "Pozitif Psikolojik Sermayenin İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi," Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi. 17: 307-318, 2018.
- Akin, Özden. "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderliğin Örgütsel Sessizliğe Etkisi," TESAM Akademi. 7, 1: 199-228, 2020.
- Akyüz, Müslüme. "Stratejik Liderlik ," Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi. 1, 1: 45-66, 2018.
- Altan, Senem & Murat Özpehlivan. "Otokratik Ve Katılımcı Liderlik Anlayışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir Araştırma," The Journal of Social Science. 3, 5: 208-229, 2019.
- Avcı, Ayla. "Örgütsel Değişim ve Örgüt Yönetiminde Karizmatik Liderlik ve Eleştirel Bir Bakış," Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama. 2, 2: 148-157, 2019.
- Baluku, Martin Mabunda, Julius Fred Kikooma, Edward Bantu & Kathleen Otto. "Psychological Capital And Entrepreneurial Outcomes: The Moderating Role Of Social Competences Of Owners Of Microenterprises In East Africa," Journal of Global Entrepreneurship Research. 8, 26: 1-23, 2018.
- Banerjee, Dina. "Building On The Concept Of Leadership: An Individual-Focused Perspective," Journal of Leadership Education. 14, 2: 1-16, 2015.
- Banerjee, Padmakali & Bornali Yadav. "A Study of Positive Psychological Capital on Employee Engagement on a Defence Establishment of India," The International Journal of Indian Psychology. 4, 1: 183-195, 2016.
- Bayyurt, Nizamettin & Cenk Hilmi Kılıç. "Liderlik Tarzının Örgüt Bağlılığına Etkisi: Bir Hastane Araştırması," İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi. 5, 2: 1-13, 2017.
- Bissessar, Charmaine S. "An Exploration of the Relationship between Teachers' Psychological Capital and their Collective Self-Esteem ," Australian Journal of Teacher Education. 39, 9: 34-52, 2014.
- Chen, Qishan, Zhonglin Wen, Yurou Kong, Jun Niu & Kit-Tai Hau. "Influence of Leaders' Psychological Capital on Their Followers: Multilevel Mediation Effect of Organizational Identification," Frontiers in Psychology. 8: 1-12, 2017.
- Duffy, Ryan D., David L. Blustein, Matthew A. Diemer & Kelsey L. Autin. "The Psychology of Working Theory," American Psychological Association. 63, 2: 127-148, 2016.
- Duran, İlker. "Özel Sektör Çalışanların Örgüt Kültürü ve Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi," Sağlık Akademisyenleri Dergisi. 4, 4: 339-346, 2017.
- Ertosun, Öznur Gülen, Oya Erdil & Lütfihak Alpkan. "Pozitif Psikolojik Sermaye Ve Çalışan Adanmışlığı İlişkisi –Deneyisel Bir Çalışma," Business & Management Studies: An International Journal. 6, 4: 1033-1052, 2018.

- Gayathri, N. & P. Karthikeyan. "Positive Organizational Behaviour and Positive Psychology-Allegations for Individual Growth Development in Firms," *Indian Journal Of Research*. 3, 10: 148-149, 2014.
- Gedik, Yasemin. "Dönüşümsel ve İşlemsel Liderlik," *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*. 3, 2: 19-34, 2020.
- Gündüz, Ertan & Nursefa Keskin. "Yaratıcı Liderlik Geliştirmede Enneagram Öğretisinin Rolü," *Academic Platform Journal of Education and Change*. 2, 2: 169-186, 2019.
- Gürsu, Orhan & Yaşar Ay. "Pozitif Psikoloji: Mutluluğun ve İnsanın Güçlü Yönlerinin Bilimi," *Türk Akademik Araştırmalar Dergisi*. 4, 4: 655-660, 2019.
- Güven, Mehmet. "Örgütsel Liderliğin Örgütsel Performansa Etkileri Bingöl Özel ve Kamu Kurumları Örneği," *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 8, 15: 261-279, 2018.
- Hasan, Sarmad. "Top 15 Leadership Qualities That Make Good Leaders," *taskque.com*. <https://blog.taskque.com/characteristics-good-leaders/>. 2019. (18 Ekim 2020).
- İnandı, Yusuf, Ayşe Uzun & Hayriye Yeşil. "Okul Müdürlerinin Göstermiş Oldukları Liderlik Stilleri İle Değişimi Yönetme Yeterlikleri Arasındaki İlişki," *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. 6, 1: 191-209, 2016.
- Jabbar, Ali Abdulridha & Ali Mohammed Hussein. "The Role Of Leadership In Strategic Management," *International Journal of Research-Granthaalayah*. 5, 5: 99-106, 2017.
- Karadağ, Nazife, Emel Tüzel İşeri & Hilal Kahraman. "Öğretim Elemanlarının Psikolojik Sermayelerine İlişkin Öz Değerlendirmelerinin İncelenmesi," *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*. 8, 2: 531-548, 2019.
- Karatepe, Hilal Kuşcu, Fatma Nuray Kuşcu & Mesut Karaman. "Psikolojik Sermayenin Bireysel Performansa Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma," *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7: 105-114, 2019.
- Kılınç, Erhan. "Sivil Toplum Kuruluşlarında Liderlik," *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 9, 18: 1089-1110, 2019.
- Kutanis, Rana Özen & Emre Oruç. "The Views Of Academic Staff On Psychological Capital: A Qualitative Study In Turkey ," *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology*. 2, 5: 1-9, 2015.
- Kutanis, Rana Özen & Ebru Yıldız. "Pozitif Psikoloji İle Pozitif Örgütsel Davranış İlişkisi ve Pozitif Örgütsel Davranış Boyutları Üzerine Bir Değerleme," *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. 5, 11: 135-154, 2014.
- Ocak, Metin & Murat Güler. "Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma," *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 49: 117-134, 2017.
- Okun, Olcay. "The Positive Face Of Human Capital Psychological Capital And Well-Being," *Maintaining Social Well-Being and Meaningful Work in a Highly Automated Job Market*: 145-170. Ed. Shalin Hai-Jew. USA: IGI Global, 2020.

- Ortega-Maldonado, Alberto & Marisa Salanova. "Psychological Capital And Performance Among Undergraduate Students: The Role Of Meaning-Focused Coping And Satisfaction," *Teaching In Higher Education*. 23, 3: 390–402, 2018.
- Özkan, Osman Seray & Burcu Tosun. "Psikolojik Sermaye-İç Girişimcilik İlişkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü," *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 16, 2: 326-345, 2020.
- Pugar, Dea Hansel & Endang Parahyanti. "Correlation Between Transformational Leadership, Psychological Capital and Work Engagement," *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. 139: 75-79, 2017.
- Rabenu, Edna & Eyal Yaniv. "Psychological Resources and Strategies to Cope with Stress at Work," *Psychological Resources and Coping Strategies*. 10, 2: 8-15, 2017.
- Rajeshwa, Gugulothu & V. Ramchandram. "Positive Psychology to Overcome Stress and Improve Mental Health," *International Journal of Scientific & Engineering Research*. 10, 12: 353-362, 2019.
- Rehman, Fazal ur, Rosman Bin Md Yusoff, Shafie Bin Mohamed Zabri & Fadillah Binti Ismail. "Impacts of Psychological Capital on the Ethical Behavior of Teachers: A Case of Educational Sector in Pakistan," *MATEC Web of Conference*. 150: 1-6, 2018.
- Saithong-in, Supapan. "Psychological Capital And Job Performance: An Empirical Research Of Certified Public Accountants (CPAS) In Thailand," *The Business and Management Review*. 7, 5: 499-506, 2016.
- Salepçioğlu, Murat Adil & Ahmet Yeğin. "Liderlik Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi ve Bir Uygulama," *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 19, 1: 60-77, 2018.
- Sameer, Yomna M. "Innovative Behavior And Psychological Capital: Does Positivity Make Any Difference?," *Journal of Economics and Management*. 32, 2: 75-101, 2018.
- Seligman, Martin E P, Acacia C Parks & Tracy Steen. "A Balanced Psychology And A Full Life," *Philosophical transactions of the Royal Society of London. Series B, Biological sciences*. 359, 1449: 1379–1381, 2004.
- Sharma, Manoj Kumar & Shilpa Jain. "Leadership Management: Principles, Models and Theories," *Global Journal of Management and Business Studies*. 3, 3: 309-318, 2013.
- Strengthscape. "Strengthscape.com," <https://strengthscape.com/importance-of-leadership-in-organizational-development/#:~:text=Leadership%20motivates%20the%20people%20to,have%20trait%20of%20a%20leader>. 2020. (15 Ekim 2020).
- Şen, Nesrin. "Liderlik Özelliklerinin İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma," *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi*. 4, 2: 264-282, 2019.
- Şenkal, Hayriye & Metin Ocak. "Liderlik Tiplerinin Örgütlerin Kriz Algılama ve Krizle Başa Çıkma Stratejileri Üzerine Etkisi," *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 6, 1: 6-22, 2020.

- Taş, Mehmet Ali & Ali Murat Alparslan. "Kültürel Değerler, Psikolojik Sermaye ve Kariyer Uyum Yeteneği İlişkisine Dair Bir Saha Araştırması," Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 18, Özel Sayı: 417-440, 2020.
- Taştan, Seçil Bal. "Psikolojik Sermaye: Bir Pozitif Psikoloji Kaynağı ve Yaratıcı Performans Davranışı ile İlişkisi," Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 16, 2: 101-118, 2016.
- Toor, Shamas-ur-Rehman & George Ofori. "Positive Psychological Capital as a Source of Sustainable Competitive Advantage for Organizations," Journal Of Construction Engineering And Management. 136, 3: 1-12, 2010.
- Torun, Fevzi. "Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki," Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi. 4, 1: 1-29, 2020.
- Tutar, Hasan. Örgütsel Psikoloji Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Yeni Yaklaşımlar. 1.. Ankara: Detay Yayınları, 2014
- Ugwu, Callistus Chinwuba, Egheosase Davies Ojeaga Ogbeide & Anayo Chukwunonye Uhiara. "Psychological Capital (Pscap) in Nigeria: Adaptation of Luthan's Postive Psychological Capital Questionnaire (Pcq-24) for Nigerian Samples," International Journal of Advance Study and Research. 1, 7: 1-10, 2018.
- Uygun, Serdar Vural & Yakup Bulut. "Vizyoner Liderlik Uygulamalarının Kamu Personelinin Görev Motivasyonuna Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Analiz," Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi. 9, 2: 670-686, 2019.
- Yıldırım, Ahmet & Yeliz Çelikten. "Kadın Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi," İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 20, 4: 404-424, 2019.
- Yılmaz, Fatma. "Pozitif Psikolojik Sermayenin Demografik Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi," International Journal of Management and Administration. 4, 7: 71-83, 2020.
- Yorulmaz, Funda & Öznur Yavan. "Pozitif Psikolojik Sermayenin İşveren Marka Oluşumu Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektörü Örneği," Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 22, 2: 1007-1027, 2018.
- Zerenler, Muammer & Ş. Didem Kaya. Çalışma Hayatında Psikolojik Sermaye Mesleki Bağlılık ve Kariyer Planlamasına Genel Bakış. 1. Ankara: Nobel Akademik Yayınları, 2014
- Zhen, Yan & Zuraina Dato Mansor. "A Review On The Relationship Between Psychological Capital And Job Attitudes With The Mediating Effect Of Work Engagement Inhotel Industry ," Journal Of Critical Reviews. 7, 2: 591-600, 2020.