

---

# Yıldız

## Sosyal Bilimler Enstitüsü

### Dergisi

(2017) Cilt 01, Sayı 02, s. 112-126

---

## Dönüşümcü Liderlik ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisinde Eğitim Düzeyinin Moderatör Rolü

Muhammet Fatih Şengüllendi\*

Yasin Şehitoğlu\*\*

---

### Özet

Türk Standartları Enstitüsü (TSE) beyaz yakalı çalışanlarının yöneticileri adına algıladıkları dönüşümcü liderlik tarzı davranışları ile sahip oldukları pozitif psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkinin incelenmesi araştırmanın amacı olarak belirlenmiştir. Buradan hareketle ilk olarak dönüşümcü liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişki, daha sonra ise dönüşümcü liderlik ile pozitif psikolojik sermaye ilişkisinde katılımcıların eğitim seviyelerinin düzenleyici etkilerinin olup olmadığı incelenmiştir. Araştırmanın ana kütlesini Türk Standartları Enstitüsü bünyesindeki 1200 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Araştırmaya anket yoluyla dönüş yapan katılımcı sayısı ise 278 kişidir. Katılımcılara, demografik bilgileri, dönüşümcü liderlik algıları ve pozitif psikolojik sermayeleri ölçmeye yönelik anket yoluyla ulaşılmıştır. Araştırmada verileri analiz etmek için IBM SPSS 22.0 istatistik paket programı ve AMOS kullanılmıştır. Verilerin analizinde ilk olarak katılımcıların demografik özellikleri kapsamında frekans analizleri, daha sonra ise kullanılan ölçeklerin keşfedici faktör analizleri, güvenilirlik analizleri, kolerasyon analizi, son olarak ise hipotez testleri uygulanmış ve sonuç olarak dönüşümcü liderliğin pozitif psikolojik sermaye ile ilişkili olduğu sonucu çıkmıştır. Araştırmada ayrıca dönüşümcü liderlik tarzı ile pozitif psikolojik sermaye ilişkisinde katılımcıların eğitim seviyelerinin de moderatör (düzenleyici) etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

### Anahtar Kelimeler

Dönüşümcü Liderlik  
Pozitif Psikolojik Sermaye  
Beyaz Yakalı Çalışanlar  
TSE

### Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 04.06.2017  
Kabul Tarihi: 23.08.2017  
Elektronik Yayım Tarihi: 28.10.2017

---

\* Ar. Gör., Nişantaşı Üniversitesi SBE, [fatih.sengullendi@gmail.com](mailto:fatih.sengullendi@gmail.com)

\*\* Doç. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Örgütsel Davranış ABD, [ysehit@yildiz.edu.tr](mailto:ysehit@yildiz.edu.tr)

## The Relationship between Transformational Leadership and Positive Psychological Capital: The Moderating Role of Education Level

### Abstract

The aim of this research is to investigate the relationship between Turkish Standards Institution (TSI) white collar employees' perceptions of transformational leadership behaviours and their positive psychological capitals. In this regard, firstly relationship between transformational leadership and positive psychological capital was scrutinized, and then within this relation if education level of the participants who have a mediator effect on these variables was analysed. The sample consists of 278 white collar employees who work in Turkish Standards Institution. The number of participants who have made survey is 278. The participants were applied questionnaires relating to demographic variables of the employees, transformational leadership and positive psychological capital. The results of the study were analysed by using IBM SPSS 22.0 statistical packet program and AMOS. In this analysis of the data, frequency analysis, reliability analysis, factor analysis, Pearson Correlation analysis and hypothesis tests were used. The results of the study reveal a significant relationship between transformational leadership and positive psychological capital. In addition within the relationship between transformational leadership and positive psychological capital, there is a moderating role of participant's education level.

### Keywords

Transformational Leadership  
Positive Psychological Capital  
White Collar Employees  
TSI

### About Article

Sending Date: 04.06.2017  
Acceptance Date: 23.08.2017  
Electronic Issue Date: 28.10.2017

### GİRİŞ

Liderlik insanları ortak bir hedef doğrultusunda, zor kullanmadan bir araya birlikte çalışmaya ikna etmektir. İkna ediş ise örgüt içerisindeki insanlarla sağlıklı iletişimde bulunabilme ve ekip olarak çalışabilme adına örgütün tüm kademelerinde bulunan liderler için bulunması gereken beşeri beceriden geçmektedir. Bu noktada literatürde bulunan liderlik türlerinden biri de dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü liderler gelecek için gerçekçi ve çekici bir stratejik vizyon sahibidirler. Bu vizyonu çalışanların yaşamlarındaki sembollerden, hikayelerden ve diğer argümanlardan oluşturup onları örgütün stratejik hedefine ulaşma hususunda motive ederler. Bu noktada astlarını karizmaları vasıtasıyla etkilerler, belirlenmiş hedefler doğrultusunda motive ederler, entelektüel açıdan teşvik ederler ve her birine bireysel olarak ilgi gösterirler. Üretim faktörlerinden bir diğeri olan sermaye faktörü de en az beşeri faktörler olan girişimci (lider) ve (emek) çalışanlar kadar önemlidir. Ancak geleneksel rekabet araçları olan fiziksel, finansal ve teknolojik sermaye türleri yaşanan bu değişimler sayesinde işletmelere yeterli gelmemektedir. Bunun yanında beşeri sermaye, sosyal sermaye ve psikolojik sermaye gibi sermaye türleri oldukça önemli bir

hale gelmiştir. Bu noktada oklar tekrardan insan faktörünü işaret etmektedir ve araştırmının değişkenlerinden biri olan pozitif psikolojik sermayeyi ön plana çıkarmaktadır. Pozitif psikolojik sermaye çalışanların sahip oldukları, umut, öz-yeterlilik, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik faktörleriyle doğru orantılıdır. Bu pozitif kavramların hepsi güçlü bir teoriye dayalı, ölçülebilir, durum temelli, geliştirilmeye elverişli ve çalışanların davranışlarına ve performanslarına pozitif yönde etkide bulunan bir özelliktir ki, liderlerin de çalışanlarından beklentisi performanslarındaki pozitif yönlü artıştır. Dolayısıyla önemi hız kesmeden artan bu iki kavram açısından araştırmının temel amacı, “beyaz yakalı çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile pozitif psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkinin incelenmesi” iken; araştırmının önemi ve beklenen katkısı ise dönüşümcü liderlik tarzı ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi açıklayıp iş hayatındaki yönetici ve çalışanlara yeni bir bakış açısı kazandırmak ve bu değişkenler ile ilgili daha önce yapılmış bilimsel çalışmalara geliştirici yönden katkı sağlamaktır. Ek olarak verilerin toplandığı Türk Standartları Enstitüsü gibi yüksek düzeyde nitelikli işgücü gerektiren kurumlar göz önüne alındığında, uluslararası çapta benzeri kuruluşlarla rekabet etmek isteyen kurumlar için anahtar konsept olan dönüşümün ipuçlarını anlamakta bu çalışmanın temel amaçlarından biridir. Bu çerçevede dönüşümcü liderlik tarzı ve pozitif psikolojik sermaye ilişkisinde eğitim düzeyinin moderatör (düzenleyici) bir etkiye sahip olup olmadığının incelenmesi de bu ipuçlarından biri olacaktır. Dönüşümü hedefleyen işletmelerde lisansüstü eğitimin önemi ve katkısı dönüşümcü liderlik tarzı ve pozitif psikolojik sermaye ilişkisinde ölçümlenmeye çalışılmıştır.

## LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

### Dönüşümcü Liderlik

Önceleri askeri ve siyasi alanlarda daha çok telaffuz edilen liderlik kavramı sanayi devriminden sonra iş hayatının da merkezine doğru ilerlemeye başlamıştır (Uzun, 2005: 13). Eren’in yapmış olduğu liderlik tanımı; bir grup insanı belirli hedefler doğrultusunda toplayabilme ve bu hedefleri gerçekleştirmek için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışların toplamıdır (Eren, 2010: 26-27). Liderlik despotizm değil; insanları ortak bir hedef doğrultusunda bir araya getirip birlikte çalışmaya ikna etmektir (Goleman,1999:193). Liderlik, grup üyesi olan ancak örgütlenme, planlama, harekete geçirme, ikna etme yetenekleri olan kişinin grubu belirli hedefler doğrultusunda toplama ve harekete geçirme davranışlarının toplamıdır (Eren, 2003: 357).

Örgütler çok başarılı bir şekilde örgütlenseler dahi hiçbir örgüt şeması o örgütte çıkabilecek tüm ihtimalleri belirleyemeye yetmemektedir. Bu ihtimalleri belirlemeye yönelik harcanacak aşırı enerji o örgütün zararına olmaktan ve son derece kötü sonuçlar çıkarmaktan öteye gidemeyecektir. Ayrıca bu yönde çalışmalar yapılsa bile çok geçmeden başarısız olacaklardır. Sonuç olarak hızla değişen çevreye uyum sağlayıp örgütün önceden belirlenmemiş görevler için bir liderliğe ihtiyacı vardır (Koçel, 2001: 465). Bu kapsamdaki liderlik türlerinden biri de dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü lider, takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştirerek değişimi ve gelişimi gerçekleştirmiş olur (Koçel, 2005: 609). Dönüşümcü liderlik tarzının dört boyutta incelendiği görülmektedir, Bunlar; İdealleştirilmiş Etki (Karizma), İlhan Verici Motivasyon, Entelektüel Teşvik Bireyselleştirilmiş İlgi’dir. (Bass ve Avolio, 1995). **İdealleştirilmiş Etki (Karizma):** Bir liderin

karizmatik faaliyetlerine yönelik olan; değer, inanç ve misyon kavramlarını ifade etmektedir (Kaygın ve Güllüce, 2012:267). **İlham Verici Motivasyon:** Lider, takipçilerine örgüt içinde iyi bir performans sergilemelerinin önemini vurgular ve takipçilerini örgütün misyon ve hedeflerini gerçekleştirme konusunda motive eder (Wan Omar ve Fauzi H., 2013 :348). **Entelektüel Teşvik:** Dönüşümcü liderler takipçilerinin mevcut durumu sorgulamaları adına onları teşvik edici aynı zamanda örgütle ilgili sorunlara yenilikçi ve yaratıcı çözümler bulabilmelerini sağlayacak davranışlar sergilerler (Kreitner ve Kinicki, 2009: 487). **Bireyselleştirilmiş İlgi:** Dönüşümcü liderliğin dördüncü boyutu olarak bireysel ilgi, takipçilerin analiz edebilme yeteneği ile alakalıdır. Takipçilerin örgütün değişim ve dönüşüm süreçlerine sağlayacakları katkıları, onların arzu, ihtiyaç, değer ve kabiliyetlerinin doğru bir biçimde örgüt yararına kullanımı ifade etmektedir. Dolayısıyla bu kapsamda dönüşümcü liderler her takipçisini bireysel olarak nasıl motive edeceklerini bilirler (Gül ve Şahin, 2011: 243).

### **Pozitif Psikolojik Sermaye**

İş hayatında yaşanan teknolojik gelişmeler işletmelerin bu gelişmeleri takip ettikleri ölçüde kendilerine faydalıdır. Sürekli gelişen teknoloji, beraberinde işletmeler için değişimi de zorunlu kılmıştır. Geleneksel rekabet araçları olan fiziksel, finansal ve teknolojik sermaye türleri yaşanan bu değişimler sayesinde işletmelere yeterli gelmemektedir. Bunun yanında beşeri sermaye, sosyal sermaye ve psikolojik sermaye gibi sermaye türleri oldukça önemli bir hale gelmiştir (Luthans ve Youssef, 2004: 145). Luthans, Youssef ve Avolio pozitif psikolojik sermayeyi şu şekilde tanımlamışlardır; bireyin zorlu görevleri başarıyla ifa etme noktasında kendine duyduğu güven, mevcut durumda ve gelecekte başarılı olmak için sahip olduğu inanç, başarılı olmak için ihtiyaç duyacağı kararlılık ve karşılaştığı zorluklarla mücadele etme noktasında sergileyeceği dayanıklılık gibi özelliklerle bağdaştırılan psikolojik durumdur (Luthans, Youssef ve Avolio,2007: 3). Bu kapsamda pozitif psikolojik sermaye örgütlerde ortaya çıkan bazı aksaklıkların üstesinden gelinebileceğini vaad eder. Kaynağı araştırmaya dayanmaktadır, geçerli ölçme tekniklerine sahiptir ve durum temelli olduğundan gelişime daima açıktır (Luthans, 2002: 669). Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları ise; umut, öz-yeterlilik, iyimserlik, psikolojik dayanıklılıktır. **Umut:** Bireyin istediği amaca yönelik beslediği pozitif düşüncedir (Snyder ve diğ., 1991: 571). **Öz-Yeterlilik:** Bireylerin önceden belirlenmiş bir içeriğe bağlı olarak belirledikleri görevleri istedikleri nitelikte tamamlayabilmek adına ihtiyaç duydukları güdülerini, bilişsel kaynaklarını ve eylem planlarını uygulamaya koyma kabiliyetlerine olan inançları şeklinde tanımlamıştır (Luthans, Youssef, Avolio, 2007: 34). **Psikolojik Dayanıklılık:** etki düzeyi yüksek derecede sıkıntı ve riskli durumlarda pozitif uyum gösterebilme metotları şeklinde tanımlanan olayların kategorize edilmesi olarak tanımlamışlardır (Masten ve Redd, 2002: 75) **İyimserlik:** İyimserlik, bireylerin içsel, kalıcı ve yaygın olayların gerçekleşme nedenlerini pozitif olaylarla ilişkilendirmesi; dışsal, geçici ve durumsal olan olayların gerçekleşme nedenlerini ise negatif olaylarla ilişkilendirmesi şeklinde tanımlanmıştır (Seligman, 2011).

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE YÖNTEM

### Araştırmanın Amacı ve Önemi

Hızla değişen çevreye uyum sağlayıp örgütün önceden belirlenmemiş görevler için bir liderliğe ihtiyacı vardır (Koçel, 2001: 465). Bununla birlikte sürekli gelişen teknoloji, beraberinde işletmeler için değişimi de zorunlu kılmıştır. Geleneksel rekabet araçları olan fiziksel, finansal ve teknolojik sermaye türleri yaşanan bu değişimler sayesinde işletmelere yeterli gelmemektedir. Bunun yanında beşeri sermaye, sosyal sermaye ve psikolojik sermaye gibi sermaye türleri oldukça önemli bir hale gelmiştir (Luthans ve Youssef, 2004: 145). İşletmelerin örgütsel olarak hedeflerine ulaşmaları adına liderlik ve pozitif psikolojik sermaye kavramları önemlerini giderek artırmaktadır. Önemi hız kesmeden artan bu iki kavram açısından bu çalışmada, TSE’de çalışan beyaz yakalılarının dönüşümcü liderlik algıları ile pozitif psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkinin var olup olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır.

Corley ve Gioia’ya (2011) göre bilimsel bir araştırmanın katkısı kendisini iki şekilde gösterir. Bunlardan biri araştırmanın pratik-teorik düzlemde yararlılığı; diğeri ise araştırmanın geliştiricilik-ortaya çıkarıcılık düzleminde özgünlüğüdür. Araştırma bu kapsamda dönüşümcü liderlik tarzı ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi açıklayarak iş hayatındaki yönetici ve çalışanlara yeni bir bakış açısı kazandırarak, hem pratik anlamda ve hem de buna ek olarak araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkeni arasındaki ilişkiyi açıklayacağı için teorik anlamda yararlı olacaktır. Ayrıca geçmiş dönemlerden günümüze yapılan araştırmaların da özgünlük düzeyine geliştirici bir katkı sağlayacaktır.

### Araştırmanın Kapsamı, Varsayımı ve Sınırlılıkları

TSE’nin Türkiye çapında her türlü standartı belirlemesi, enstitü dâhilinde ve haricinde hazırlanan standartları denetlemesi, uygun bulduğu takdirde Türk Standartı olarak kabul etmesi, kabul edilen standartları yayımlaması, bu standartların uygulanmasını teşvik etmesi, standartlar konusunda her anlamdaki bilimsel araştırmalarda bulunması, başka ülkelerdeki benzer çalışmaları özenle takip etmesi ve bu kurumlarla stratejik iş birliği yapması kriterleri, hem örgüt olarak TSE’nin hem de TSE bünyesindeki çalışanlar açısından araştırmanın ana değişkenleri olan liderlik ve pozitif psikolojik sermaye faktörlerinin yeterli düzeyde araştırılabileceği düşüncesiyle araştırma kapsamındaki örneklem olarak belirlenmiştir.

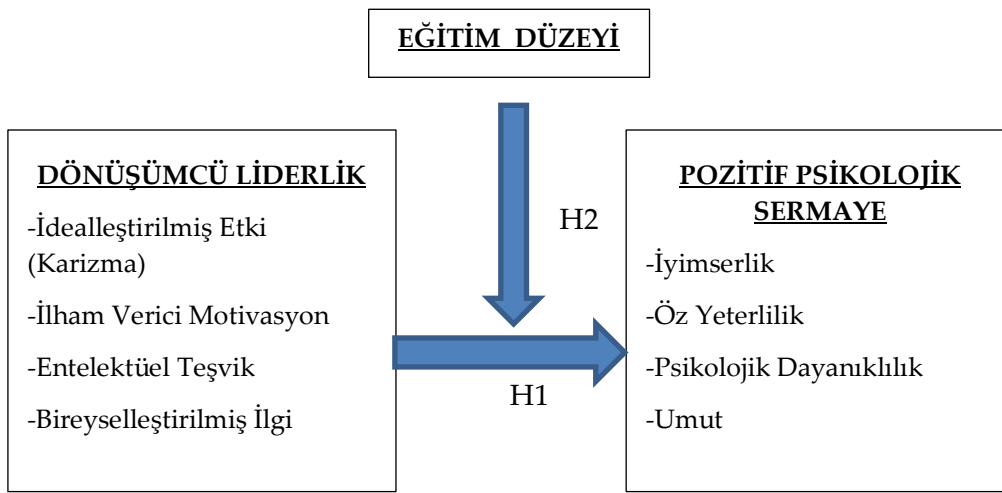
Araştırma kapsamında hazırlanan anket Türk Standartları Enstitüsü’nün 325 beyaz yakalı çalışanına ulaştırılmış ve 296 geri dönüş sağlanmıştır. Geri dönüş sağlanan anketlerden ise araştırmaya katkı sağlayacak 278 anket belirlenmiştir.

Yabancı kuramların, farklı koşullara sahip olduğu düşünülen Türkiye’deki olguları anlamada ve açıklamada ne ölçüde yararlı olabileceği önemlidir (Özen, 2002). Araştırmada kullanılacak ölçekler yabancı araştırmacılar tarafından oluşturulmuştur. Dolayısıyla bu ölçeklerin Türk kültürüne uygun olacağı araştırmanın birinci varsayımı, kullanılan ölçeklerdeki ifadelerin tüm katılımcılar tarafından doğru bir şekilde algılandığı ve katılımcıların verdikleri cevapların herhangi bir baskı altında kalmadan içten bir şekilde verdikleri başka bir varsayım, araştırmada kullanılan örneklemin evreni temsil ettiği de araştırmanın bir diğer varsayımdır.

Araştırmanın sadece TSE'nin Gebze kampüsü ve merkez teşkilatı çalışanları üzerinde yapılması ve ana kütleyi oluşturan çalışanların iş yükü nedeniyle zamanlarının sınırlı olması araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır.

### Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada TSE'de çalışan beyaz yakalıların dönüşümcü liderlik algıları ile pozitif psikolojik sermayeleri arasında bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmıştır. Öncelikle literatürden faydalanılarak elde edilen veriler yardımıyla araştırmanın modeli oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Dönüşümcü Liderlik davranışlarını ölçmek üzere yazında çok çeşitli araştırmalarda sıkça kullanılmış ve güvenilirliği oluşmuş olan, Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen MLQ- 5x Short Rater (Çoklu Faktörlü Liderlik Anketi- Değerlendirici Formu) kullanılmıştır. Ölçek Karip (1998) tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Karip (1998: 9)'in aktarımı ile; anketin Türkçe'ye uyarlanmasında maddelerde anlam farklılığı ihtimalini ortadan kaldırmak için, İngilizceye hakim dört akademisyen tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve çevirilerde anlam bütünlüğü sağlanmıştır. Araştırma anketinde bu çeviriye uyulmuş, ancak anlaşılabilirliği artırmak amacıyla birkaç kelime değiştirilmiştir.

Pozitif Psikolojik Sermaye önceki kısımlarda açıklandığı üzere, 'Umut', 'Öz-yeterlilik', 'İyimserlik' ve 'Psikolojik Dayanıklılık' olmak üzere dört boyut altında incelenmiştir. Pozitif Psikolojik Sermaye ölçeği Luthans (2007) tarafından oluşturulmuştur. Çetin ve Basım (2012) ile Erkuş ve Afacan-Fındıklı (2013: 309-310) tarafından yapıldığı Türkçe hali kullanılmıştır. Anlam kaymalarının önüne geçmek adına anket sorularında küçük değişiklikler yapılmıştır.

Araştırmanın amacı kapsamında ilgili literatürde yapılan araştırmalar sonucunda liderlik ile pozitif psikolojik sermaye ilişkisini araştırmış çalışmalar bulunmaktadır. Ancak dönüşümcü liderlik ile pozitif psikolojik sermayenin ilişkisine dair ulusal literatürde yeterli sayıda çalışmanın yapılmadığına rastlanmıştır. Bununla birlikte yabancı literatürde ise Yu ve



Yanfei'nin (2011) yaptığı "Girişimcilerin Psikolojik Sermayesi ile Çalışanların İnovatif Davranışı İlişkisinde Dönüşümcü Liderlik ve Bilgi Paylaşımının Stratejik Rolü" adlı Çinli girişimciler üzerinde yapmış oldukları araştırmada girişimcilerin dönüşümcü liderlik tarzının onların pozitif psikolojik sermayelerini etkilediği; inovatif davranışlarının ise dönüşümcü liderlik tarzlarını pozitif yönde etkilediği sonucuna varmışlardır (Yu ve Yanfei, 2011). Yapılan bir diğer araştırma olan McMurray, Sarros ve Islam (2010) "Kâr Amacı Gütmeyen Örgütlerde Liderlik, Örgüt İklimi, Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Bağlılık ve Refah" adlı araştırmasında araştırmacılar bu kavramlar arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çıkan sonuç ise, yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimli liderlik tarzının çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri, örgütsel bağlılıkları ve refahları ile anlamlı pozitif ilişkilerinin varlığı olarak bulunmuştur (McMurray, Sarros ve Islam, 2010). Gooty ve diğerlerinin (2009) yapısal eşitlik modelini kullanarak yapmış oldukları "Dönüşümcü Liderlik, Pozitif Psikolojik Sermaye ve Performans" adlı araştırmalarında ise çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının pozitif psikolojik sermayeleri ve performans çıktıları ile ilişkili olduğu sonucu saptanmıştır (Gooty, vd., 2009). Buradan hareketle;

*H<sub>1</sub>: Dönüşümcü liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasında bir ilişki vardır.*

Bu doğrultuda günümüzün işletme dünyasında rekabet avantajı yaratarak üstün kalmanın vazgeçilmez anahtarı olan değişimin ve dönüşümün ipuçlarına arayan bu araştırmada, araştırmanın temel değişkenlerinin nedensellik ilişkisinde bazı demografik değişkenlerin bu ilişkiyi ve dolaylı olarak da ipuçlarını aradığımız değişimin ve dönüşümün farklı bir açıdan izahına katkı sağlaması beklentisi ile ele alınan demografik değişken katılımcıların eğitim düzeyidir. TSE gibi yüksek vasıflı insan istihdam eden bir kurumda beyaz yakalı çalışanların tamamının en az üniversite mezunu olduğu düşünülecek olursa burada beklenen etki, çalışanların lisans mezunu olması ile lisansüstü mezunu olmasının arasındaki farkın araştırmanın temel ilişkisinde bir farklılığa etki edip etmeyeceğinin sınanmasıdır. Zira lisansüstü eğitim, belli bir disiplinde uzmanlaşmaya yönelik alınan eğitimidir. Günümüzde, mesleklerin gerektirdiği bilgi ve becerilerin artış göstermesiyle lisans düzeyindeki eğitim bu uzmanlaşma kapsamında yetersiz gelmektedir. Çoğu meslek daha yüksek düzeyli bir eğitimi gerekli tutmakta; mesleği icra etmenin yanında meslekte uzmanlaşma ve kariyer gelişimi gibi kavramlar öne çıkmaktadır. Bu nedenle, lisansüstü eğitimin önemi giderek artmaktadır (Bülbül, 2003). O halde, uzmanlaşmayı artırıcı bir yönü olan lisansüstü eğitimden geçmiş olan insan kaynağına sahip örgütlerin değişiminde ve dönüşümünde yön verici bir etkisinin olacağı öngörüsü ile;

*H<sub>2</sub>: Dönüşümcü liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkide eğitim düzeyinin düzenleyici (moderator) bir etkisi vardır.*

## **ANALİZ VE BULGULAR**

### **Araştırmaya Cevap Veren Çalışanlara Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler**

Çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, statü ve tecrübelerine ait dağılımlar Tablo 1.'de açıklandığı gibidir.

**Tablo 1.** Araştırmaya Cevap Veren Çalışanlara Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler

YAŞ	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
22-26	14	5,0	5,0	5,0
27-32	74	26,6	26,6	31,7
33-38	68	24,5	24,5	56,1
39-43	38	13,7	13,7	69,8
44-48	46	16,5	16,5	86,3
49-53	32	11,5	11,5	97,8
54-58	6	2,2	2,2	100,0
Toplam	278	100,0	100,0	
CİNSİYET	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	202	72,7	72,7	72,7
Kadın	76	27,3	27,3	100,0
Toplam	278	100,0	100,0	
EĞİTİM DURUMU	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Üniversite	160	57,6	57,6	57,6
Yüksek Lisans	96	34,5	34,5	92,1
Doktora	22	7,9	7,9	100,0
Toplam	278	100,0	100,0	
STATÜ	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Orta Düz Yönetici	18	6,5	6,5	6,5
Alt Düzey Yönetici	64	23,0	23,0	29,5
Beyaz Yakalı	196	70,5	70,5	100,0
Toplam	278	100,0	100,0	
TECRÜBE	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-5	68	24,5	24,5	24,5
6-10	88	31,7	31,7	56,1
11-15	38	13,7	13,7	69,8
16-20	52	18,7	18,7	88,5
21 ve üstü	32	11,5	11,5	100,0
Toplam	278	100,0	100,0	

### Faktör Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçek maddelerinin teorik olarak öngörülen faktör bileşenlerine ayrılıp ayrılmadığını tespit edebilmek için Varimax Rotasyonu ve Temel Bileşenler Analizi kullanılarak keşifsel faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda KMO değerlerinin dönüşümcü liderlik ölçeği için 0,926, pozitif psikolojik sermaye ölçeği için 0,824 ile 0,50'nin üzerinde ve Bartlett testinin kuyruk olasılığının da her iki ölçek için 0.001 önem derecesinde anlamlı olduğu gözlenmiştir. Ayrıca her bir değişkenin



faktör analizine uygunluğunu ölçmek için *anti-image correlation* matrisinin köşegeninde yer alan değere bakılmış ve köşegendeki değerlerin bütün değişkenler için 0,50 den büyük olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla veri setinin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir (Field, 2009).

Faktör yükleri en az 0,50 olacak şekilde (Hair vd., 2010) gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Dönüşümcü liderlik ve pozitif psikolojik sermaye ölçekleri teorik olarak öngörüldüğü gibi dörder alt boyutta algılanmıştır. Faktör bileşenlerinin toplam açıklanan varyansları dönüşümcü liderlik ölçeği için %76,4, pozitif psikolojik sermaye ölçeği için ise %66,4 çıkmıştır.

**Tablo 2.** Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Maddeleri	Faktör Yükleri			
		Karizma	Motivasyon	Ent. Teşvik	B.İlgi
Karizma	TLAkarizma1_1	,732			
	TLAkarizma2_2	,848			
	TLAkarizma3_3	,722			
	TLAkarizma4_4	,607			
	TLAkarizma5_5	,761			
	TLAkarizma6_6	,747			
Motivasyon	TLBmotivasyon2_8		,670		
	TLBmotivasyon3_9		,717		
	TLBmotivasyon4_10		,819		
	TLBmotivasyon5_11		,613		
Entelektüel Teşvik	TLCenttesvik1_12			,747	
	TLCenttesvik2_13			,703	
	TLCenttesvik3_14			,692	
	TLCenttesvik4_15			,726	
	TLCenttesvik5_16			,674	
Bir. İlgi	TLDilgi1_17				,670
	TLDilgi2_18				,787
	TLDilgi3_19				,766
	TLDilgi4_20				,735
Açıklanan Varyans		58,587	4,425	8,203	4,987
Toplam Açıklanan Varyans		76,402			
Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi (ii) KMO =0,926, Bartlett Testi; p<0.001					

**Tablo 3.** Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Maddeleri	Faktör Yükleri			
		İyimserlik	Öz-yeterlilik	Dayanıklılık	Umut
İyimserlik	PPSEiyimserlik4_24	,766			
	PPSEiyimserlik5_25	,801			
	PPSEiyimserlik6_26	,786			
Öz-yeterlilik	PPSFozyeterlilik1_27		,683		
	PPSFozyeterlilik2_28		,896		
	PPSFozyeterlilik3_29		,823		
	PPSFozyeterlilik4_30		,535		
Dayanıklılık	PPSGdayanıklılık1_34			,670	
	PPSGdayanıklılık2_35			,618	
	PPSGdayanıklılık4_37			,749	
	PPSGdayanıklılık5_38			,782	
	PPSGdayanıklılık6_39			,782	
Umut	PPSHumut1_40				,704
	PPSHumut2_41				,564
	PPSHumut3_42				,863
	PPSHumut4_43				,663
Açıklanan Varyans		6,77	13,35	35,94	10,34
Toplam Açıklanan Varyans		66,4			
Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi (ii) KMO =0,824, Bartlett Testi; p<0.001					

### Güvenilirlik Analizi

Faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında Cronbach's Alpha katsayısı değerlerinden yararlanılmıştır. Cronbach's Alpha değeri faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyelerini göstermektedir. Karizma, Motivasyon, Centilmenlik, İlgi, İyimserlik Özyeterlilik, Dayanıklılık, Umut faktörlerine ilişkin Cronbach's Alpha değerleri sırasıyla yaklaşık olarak 0,919, 0,913, 0,900, 0,902, 0,707, 0,834, 0,783, 0,745 olarak bulunmuş ve bu değerler % 70'in üstünde yer aldığı için her bir faktörün iyi düzeyde güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Field, 2009).

**Tablo 4.** Güvenilirlik Analizi

Faktörler	Madde Adedi	Cranbach's Alpha
Karizma	6	0,919
Motivasyon	4	0,913
Ent. Teşvik	5	0,900
B.İlgi	4	0,902
İyimserlik	3	0,707
Özyeterlilik	4	0,834
Dayanıklılık	5	0,783
Umut	4	0,745

## Kolerasyon Analizi

Araştırma değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkilerinin incelenmesi amacıyla Korelasyon analizi uygulanmıştır. İlgili değişkenlere ait Pearson Korelasyon katsayıları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 5.** Kolerasyon Analizi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ort.	St. Sp.
1 TLKARIZMA	1										3,97	0,79
2 TLMOTIVASYON	,729**	1									3,71	0,93
3 TLTESVIK	,679**	,760**	1								3,71	0,87
4 TLILGI	,650**	,713**	,748**	1							3,84	0,90
5 PPSIYIMSERLIK	,175**	,182**	,188**	,160**	1						3,58	0,82
6 PPSOZYET	,312**	,283**	,266**	,228**	,049	1					4,05	0,67
7 PPSDAYANIK	,232**	,303**	,228**	,270**	,062	,636**	1				3,92	0,69
8 PPSUMUT	,326**	,401**	,294**	,366**	,140*	,408**	,533**	1			3,75	0,61
9 TR_LID	,876**	,917**	,818**	,886**	,193**	,305**	,303**	,410**	1		3,84	0,78
10 PSI_SERM	,375**	,418**	,352**	,366**	,518**	,736**	,785**	,719**	,433**	1	3,83	0,47

## Hipotez Testleri

Araştırma hipotezleri yapısal eşitlik modeli yol analizi yöntemi ile AMOS programı kullanılarak test edilmiştir. Yapısal eşitlik modeli karmaşık nedensellik ilişkilerinin araştırılmasında ve düzenleyici değişken ilişkilerinin ortaya konulmasında sıklıkla kullanılan bir yöntemdir (Hox ve Bencger 1998; Wagner, 2011).

Araştırma hipotezleri kapsamında incelenen moderatör/düzenleyici ilişkilerin varlığının istatistiksel olarak ortaya konulmasında birden çok yöntem söz konusudur. Bu çalışmada yapısal eşitlik modellemesi alt yapısı üzerinden path/yol analizi tekniği ile grup karşılaştırmaları ve ki-kare fark testi kullanılarak moderatör değişken etkisi araştırılacaktır. Bu yöntem pek çok yönetim-örgüt çalışmasında (Wagner, 2011; Jiménez-Jiménez, Sanz-Valle, 2011) kullanılan, geçerliği olan bir yöntemdir. Buna yönetime göre öncelikle moderatör etkisi incelenecek olan değişken medyan değerine göre kategorik olarak iki grup haline getirilir. Ardından moderatör değişkeninin yüksek ve düşük olduğu durumların karşılaştırması yapılır. Moderatör değişkeninin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına ise ki-kare fark testi yoluyla karar verilir. İki grup arasında ki-kare fark testi anlamlı ise düzenleyici etkinin varlığına hükmedilir (Jiménez-Jiménez, Sanz-Valle, 2011).

Dönüşümcü liderliğin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisinin incelendiği araştırma hipotezi ve bu hipotezin test edilmesi için oluşturulan yapısal eşitlik modeli yol analizi sonuçları tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6.** Dönüşümcü Liderliğin Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken		Bağımlı Değişken	Std $\beta$	t	p
Dönüşümcü Liderlik	→	Pozitif Psikolojik Sermaye	0,433***	7,990	0,000
df=0 "tam doygun model"					

Yol analizi sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik pozitif psikolojik sermayeyi pozitif yönde anlamlı olarak etkilemiştir (B: 0,433 p<0,001). Serbestlik derecesi sıfır için model tam doygun modeldir ve model uyum iyiliği değerleri bu sebepten hesaplanamamıştır. Bu sonuca göre H<sub>1</sub> desteklenmiştir.

Dönüşümcü liderliğin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisinde eğitim düzeyinin moderatör etkisinin incelendiği ikinci araştırma hipotezi ve bu hipotezin test edilmesi için oluşturulan yapısal eşitlik modeli yol analizi sonuçları tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7.** Dönüşümcü Liderlik İle Pozitif Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkide Eğitim Düzeyinin Moderator (Düzenleyici) Etkisi

Bağımsız Değişken		Bağımlı Değişken	Eğitim		Ki-Kare Fark Testi
			Düşük	Yüksek	$\Delta\chi^2$
			$\beta$	$\beta$	
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	→	<b>Pozitif Psikolojik Sermaye</b>	0,261***	0,616***	18,842**

Moderatör Değişken; Eğitim Seviyesi  
Düşük: Lisans, Yüksek: Yüksek Lisans ve Doktora

\*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Yol analizi sonuçlarına göre eğitim durumunun moderatör olduğu durumda, dönüşümcü liderliğin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisinde anlamlı bir farklılaşma olmuştur ( $\beta_D$ ; 0,261\*\*\* →  $\beta_Y$ ; 0,616\*\*\* ;  $\Delta\chi^2$ ; 18,842\*\*). Buna göre H<sub>2</sub> desteklenmiştir.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmanın amacı olan beyaz yakalı çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile pozitif psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkinin incelenmesi noktasında şu bulgulara rastlanmıştır; Yapılan yol analizi sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik pozitif psikolojik sermayeyi pozitif yönde anlamlı olarak etkilemiştir (B: 0,433 p<0,001). Serbestlik derecesi sıfır için model tam doygun modeldir ve model uyum iyiliği değerleri bu sebepten hesaplanamamıştır. Bu sonuca göre H<sub>1</sub>, dönüşümcü liderlik tarzı ile pozitif psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu doğrulanmıştır. Dolayısıyla çıkan sonuç Yu ve Yanfei’nin (2011), McMurray, Sarros ve Islam’ın (2010) ve Gooty ve diğerlerinin (2009) çalışmalarını destekler niteliktedir.

TSE gibi yüksek vasıflı insan istihdam eden bir kurumda beyaz yakalı çalışanların tamamının en az üniversite mezunu olduğu düşünülecek olursa burada beklenen etki, çalışanların lisans mezunu olması ile lisansüstü mezunu olmasının arasındaki farkın araştırmanın temel ilişkisinde bir farklılığa etki edip etmeyeceğinin sınanmasıdır. Araştırmada yapılan bu doğrultudaki analizler neticesinde H<sub>2</sub>; eğitim durumunun moderatör olduğu durumda, dönüşümcü liderliğin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisinde anlamlı bir farklılaşma olup olmadığı ( $\beta_D$ ; 0,261\*\*\* →  $\beta_Y$ ; 0,616\*\*\*;  $\Delta\chi^2$ ; 18,842\*\*) sonucu ile desteklenmiştir. Bu bakımdan çıkan sonuç McMurray, Sarros ve Islam’ın (2010) yapmış oldukları araştırmanın sonuçları ile paralellik göstermektedir.

TSE ülkemizde faaliyet gösteren önemli kuruluşlarımızdır biridir. Kurumun son yıllarda ki faaliyetlerinden biride kendi ifadeleri ile "hizmetlerimizde; ulusal, bölgesel ve uluslararası alanda tercih edilen, yönlendirici ve lider bir kuruluş olma" iddiası çerçevesinde dönüşümü hedefleyen ve bunun için çaba sarf etmesidir. Bu bağlamda gerek kurumun kendi içerisindeki çalışmaları gerekse görece olarak çok az sayıda olsa da kurumun bu hedefi doğrultusunda başka bilim insanlarının yaptıkları çalışmalar TSE'nin gerekli dönüşümü yapabilme kapasitesinde olduğunu ortaya koymaktadır. Bu hedef ve ilgili gayretler sadece TSE için değil ülkemizin diğer birçok stratejik kurumu açısından da çok değerlidir. Bu bağlamda TSE'nin dönüşüm hedefi ve gayreti göz önünde bulundurularak çıkılan yolda dönüşüm için gerekli liderlik ve bu dönüşüm için çalışanların taşıdıkları sermayeleri arasında bir katkı sunulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda çalışma sonuçlarımızı bir kez daha ele alacak olursak; genel olarak bakıldığında dönüşümcü liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasında bir ilişkinin olduğu, bu ilişki üzerinde ise eğitim düzeyi demografik değişkeninin moderatör etkiye sahip olduğu sonucu çıkmıştır. Literatürde iki ana değişkenin ilişkisinin incelendiği çalışmalar desteklenirken, eğitim durumu bağlamında literatürde bu kapsamda yapılan bir çalışma bulunmamıştır. Araştırmamızın özgün katkılarında biride yukarıda da izah edilen gerekçeler kapsamında bu bulgulardır. Eğitim düzeyi (özellikle lisansüstü eğitimin katkısı dikkat çekicidir) dönüşüm için işletme yöneticilerinin muhakkak göz önünde bulundurması gereken bir değişkendir. Bu konu kapsamında gelecekte yapılacak çalışmalar için iki ana değişkene bağlı olarak araştırmanın farklı örgütlerde yapılması (özel sektör veya diğer kamu kurumları), incelenen demografik değişkenler kapsamında çalışanların statüleri, çalıştıkları departmanlar ve tecrübe gibi diğer demografik özelliklerin düzenleyici etkilerinin araştırılması bilime katkı sağlayacaktır.

#### KAYNAKÇA

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). Multifactor leadership questionnaire: Manual leader form, rater, and scoring key for MLQ (Form 5x-Short). Mind Garden, Redwood City, CA.

Bülbül, T. (2003). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesinde görev yapan öğretim üyelerinin lisansüstü öğretime öğrenci seçme sürecine ilişkin görüşleri. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 36(1-2), 167-174.

Çetin, F., & Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. Amme İdaresi Dergisi, 45(1), 121-137.

Eren E., (2003). Yönetim Organizasyon (12. bs.). İstanbul: Beta

Eren E., (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (12.bs.). İstanbul: Beta

Erkus, A., & Findikli, M. A. (2013). Psikolojik sermayenin is tatmini, is performansı ve isten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 42(2), 302.

Field, A. (2009). Discovering statistics using SPSS. Sage publications.

Goleman D. (1999). Duygusal Zekâ. (B. S. Yüksel, çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.

Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., & Snow, D. B. (2009). In the eyes of the beholder transformational leadership, positive psychological capital, and performance. Journal of Leadership & Organizational Studies, 15(4), 353-367.

Gül, H., & Sahin, K. (2011). Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı/Transformational Leadership as a New Approach to Leadership in The Information Society and Public Employees' Perception of Transformational Leadership. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (25), 237.

Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis Seventh Edition* Prentice Hall.

Hox, J. J., & Bechger, T. M. (1998). An introduction to structural equation modeling. *Family Science Review*, 11, 354-373.

Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of business research*, 64(4), 408-417.

Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-465.

Kaygın, E., & Güllüce, A. Ç. (2012). Çalışanların dönüştürücü liderlik algılarının belirlenmesi: Karşılaştırmalı bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 265-282.

Keyes, C. L., & Lopez, S. J. (2002). Toward a science of mental health. *Handbook of positive psychology*, 45-59.

Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. (8. bs.) İstanbul: Beta Basım Yayım.

Koçel, T. (2005). *Bilgi Çağı, Yönetim Düşüncesi ve Uygulamaları. Uluslararası Yönetim ve Askerlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. Ankara.

Kreitner, R. & Kinicki, A. (2009). *Organizational Behavior*. (9. bs.) New York: McGraw-Hill.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management:: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge* (p. 3). Oxford: Oxford University Press.

Luthans, Fred, et al.(2007), "Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction." *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.

McMurray, A. J., Pirola-Merlo, A., Sarros, J. C., & Islam, M. M. (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(5), 436-457.

Omar, W. W. (2013). Transformational leadership style and job satisfaction relationship: a study of structural equation modeling (SEM). *International Journal Of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(2), 346.



Özen, Ş. (2002). Türkiye'deki Örgütler/Yönetim Araştırmalarında Törenselleştirme Sorunu. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(Ekim).

Seligman, M. E. (2011). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. Vintage.

Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., ... & Harney, P. (1991). The will and the ways: development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of personality and social psychology*, 60(4), 570.

Uzun, G. (2005). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklar. Çukurova Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.

Wagner, M. (2011). Corporate performance implications of extended stakeholder management: New insights on mediation and moderation effects. *Ecological Economics*, 70(5), 942-950.

Zhu, Y., & Wang, Y. F. (2011). The Relationship between Entrepreneur Psychological Capital and Employee's Innovative Behavior: The Strategic Role of Transformational Leadership and Knowledge Sharing. In *Advanced Materials Research* (Vol. 282, pp. 691-696). Trans Tech Publications.