

PSİKOLOJİK SERMAYENİN LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN HİZMET SEKTÖRÜNDE ARAŞTIRILMASI*

THE EFFECT OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL ON THE LEADER-MEMBER EXCHANGE IN THE SERVICE SECTOR

Hilmiye TÜRESİN TETİK*, Sevinç KÖSE**

* Arş. Gör. Dr., Manisa Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, hilmiye.turesin@cbu.edu.tr.

** Prof. Dr., Manisa Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, sevinç.kose@cbu.edu.tr.

ÖZ

Bu çalışmada, psikolojik sermayenin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisi ve bu değişkenlerin demografik özellikler açısından farklılık gösterip göstermediği beş meslek grubundan (polis, askeri personel, bankacı, hemşire, hekim) katılımcılar ile incelenmiştir. Kolayda ve kartopu örnekleme yöntemine göre 472 katılımcıya ulaşılmıştır. Veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Verilerin analizi SPSS 20 ve LISREL 8.7 yazılımları ile yapılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda, tüm meslekler açısından değerlendirme yapıldığında; psikolojik sermayenin boyutlarından en yüksek puanı alan “özyeterlilik”tir. Ancak, diğer boyutların da ortalamanın üzerinde değer aldıkları bulunmuştur. Lider-üye etkileşimi boyutlarından en yüksek puanı alan “katkı” olmakla birlikte, diğer boyutların da puanları ortalamanın üzerindedir. Toplam psikolojik sermayenin, toplam lider-üye etkileşimini pozitif etkilediği bulunmuştur. Dayanıklılık, iyimserlik, umut boyutları da etki, sadakat, katkı ve mesleki saygı boyutlarını pozitif etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik sermaye, lider-üye etkileşimi, hizmet sektörü, örgütsel davranış, yapısal eşitlik modellemesi.

Jel Kodları: D23, M10, M12

ABSTRACT

This study investigates the effect of psychological capital on the leader-member exchange and whether or not these variables differ based on occupations (police officer, military personnel, bank employer, nurse, doctor) and demographic characteristics. 472 participants were reached through convenience sampling and snowball sampling. Data were collected through a survey. Data analysis were performed with SPSS 20 and LISREL 8.7 software. In this study, among the dimensions of psychological capital, self-efficacy yielded the highest score, but other dimensions of psychological capital also yielded scores over the average for all occupations. Among the dimensions of leader-member exchange, contribution yielded the highest score, but other dimensions of leader-member exchange also yielded scores over the average for all occupations. Total psychological capital was determined to have a positive influence on total leader-member exchange for all occupations. The dimensions of resilience, optimism, and hope were determined to have a positive influence on affect, loyalty, contribution, and professional respect for all occupations.

Keywords: Psychological capital, leader-member exchange, service sector, organizational behavior, structural equation modeling.

Jel Codes: D23, M10, M12

* Bu çalışma ilk yazının “Psikolojik Sermaye, Lider-Üye Etkileşimi ve İş-Aile Çatışması Arasındaki İlişkilerin Hizmet Sektöründe Araştırılması” başlıklı doktora tezinden geliştirilmiştir.

1. GİRİŞ

Psikoloji biliminin, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra sadece olumsuz, zayıflıklara ve eksikliklere odaklandığı görülmektedir. Ancak, bu durum bireylerin güçlü yönlerinin göz ardı edilmesine sebep olmuştur. Pozitif psikoloji; ilginin negatiften pozitive kaydırılması gerektiğini savunmaktadır. Pozitif psikolojinin, sağlam teorik temellere dayanması, çeşitli araştırmalarla kanıtlanması ve çalışma yaşamında da uygulanabilir olması güçlü taraflarına işaret etmektedir. Pozitif psikolojinin örgüte yansımaları pozitif örgütsel davranış ve pozitif örgütsel bilim yaklaşımları ile değerlendirilmektedir. Pozitif örgütsel davranışın pozitif özelliklere bireysel; pozitif örgütsel bilimin ise örgütsel açıdan yaklaştığı görülmektedir. Psikolojik sermaye ise bu yaklaşımlardan doğan daha kapsamlı bir kavramdır. Günümüzde rekabetin giderek artması ve psikolojik sermayenin rekabetçi avantaj sağlaması nedeniyle psikolojik sermayenin önemi fark edilmiştir. Çünkü, finansal, insan ve sosyal sermayenin rekabet avantajı sağlamada eksik kaldıkları görülmektedir. Luthans (2007), psikolojik sermayenin, öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik boyutlarından oluştuğunu ve performans gelişimi sağladığını, geliştirilebilir, teoriye, araştırmaya dayalı olduğunu ifade etmiştir. Psikolojik sermayesi yüksek olanlar, zorlayıcı görevleri başarmak için güvene sahip olma (öz yeterlilik), amaca yönelik enerjiyi kontrol altına alma ve görevi tamamlamayla ilgili alternatif yollar için proaktif bir şekilde plan yapma (umut), zorluklarla yüz yüze gelindiğinde direnme ve ısrarcı olma (dayanıklılık) ve negatif sonuçları koşullara ve pozitif sonuçları kendilerine atfetme, şimdiki ve gelecekteki başarılar için pozitif atıfta bulunma (iyimserlik) konusunda kendilerine güvenmektedirler (Paterson vd., 2014: 437; Luthans vd., 2007a).

Psikolojik sermayenin hem örgütsel hem de bireysel birçok değişkenle pozitif ve negatif ilişkili olduğu bilinmektedir. Bu kapsamda, psikolojik sermaye ile ilgili yerli ve yabancı

literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, psikolojik sermaye ile stres belirtileri, ayrılma niyeti, iş arama davranışları, sinizm, iş stresi, kaygı, devir oranı, sapkınlık, zarar verici iş davranışı, zorunlu ve gönüllü devamsızlık, tükenmişlik, iş-aile çatışması arasında negatif; performans, iş doyumunu, örgütsel bağlılık, psikolojik refah, yenilikçi iş performansı, otantik liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, duygusal bağlılık, işe bağlılık, öznel iyi oluş, işe bağlanma (work engagement), işle ilgili iyi oluş, iş mutluluğu arasında pozitif ilişkinin olduğu görülmektedir.

Lider-üye etkileşimi teorisi, lider ile astlar arasındaki ilişkileri derinlemesine analiz edip ilişkinin kalitesini incelemektedir. Bu ilişkinin kalitesinin belirlenmesinde, araştırmada dört boyut ile değerlendirme yapılmıştır. Her üyenin ortaya koyduğu iş odaklı faaliyet düzeyinin algılanması katkı; liderin ve astların birbirlerine karşılıklı olarak gösterdikleri desteğin düzeyinin algılanması sadakat boyutuna işaret etmektedir. Etki boyutu, iş ya da profesyonel değerlerden ziyade kişilerarası etkileşime dayanmaktadır. İkililerden biri bir diğerini mesleki açıdan ne kadar yeterli görüyorsa, algıladığı mesleki saygı düzeyinin de o kadar yüksek olduğu söylenebilir. Tüm bu boyutların algılanma düzeyi lider-üye etkileşiminin kalite düzeyini belirlemektedir. Liderlerin astlarıyla kurdukları etkileşim kalitesinin özelliklerini bilmeleri hem kendileri, hem astları hem de örgütleri için stratejik bir öneme sahiptir. Lider bazı astlarıyla zayıf kaliteli ilişkiler geliştirirken, diğerleriyle açık ve güvene dayalı yüksek kaliteli ilişkiler geliştirmektedir. Bu da iç ve dış grubun belirlenmesini sağlamaktadır. İç grup üyeleriyle yüksek, dış grup üyeleriyle zayıf kaliteli ilişkiler kurulmaktadır. İç gruptakiler kararlara katılmaya teşvik edilip, daha fazla sorumluluk sahibi olabilirler. Bu grup üyelerinin resmi olmayan rolleri, danışman (Baker ve Hodges, 2013: 314) ve güvenilir yardımcı olmalarıdır. Tersine, dış gruptakiler resmi iş sözleşmelerinin dar sınırları içinde

kalmışlardır. Onlara “kiralık çalışanlar” (Scandura, 1999: 25) gözüyle bakılmaktadır.

Psikolojik sermayesi yüksek olanlar, başarıya ulaşmada yılmadan, gerekirse alternatif yolları da deneyerek, amaca ulaşacaklarına dair inançlarını yitirmeden, iyimser açıklayıcı bir stile sahip olarak iç gruba dahil olabilirler. Böylece de lideriyle daha kaliteli etkileşim kurabilirler. Bazı araştırmalarda (Hu ve Liden, 2013 ve Bolat, 2011a) da, özyeterlilik ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Psikolojik sermayenin boyutları sinerji içinde hareket ettiğinden benzer ilişkinin diğer boyutlar arasında da olacağı; dolayısıyla, psikolojik sermayesi yüksek olanların liderleriyle daha kaliteli etkileşim kurabilecekleri söylenebilir. Çalışmada bu temel hipotezin test edilmesinin yanında katılımcıların psikolojik sermaye ve lider-üye etkileşim düzeylerinin çeşitli demografik açılardan belirlenmesi de amaçlanmıştır.

Araştırma kapsamında, öncelikle psikolojik sermaye ve lider-üye etkileşimi literatürüne yer verilmiştir. Daha sonra, bu literatür ışığında kurulan hipotezlerin analizleri yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar, literatürdeki çalışmalarla karşılaştırılarak yorumlanmıştır. Gelecek çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

2. PSİKOLOJİK SERMAYE

Psikoloji biliminin İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra patolojiye ağırlık vermesi, insanların güçlü taraflarının göz ardı edilmesine sebep olmuştur. Bu durumu fark eden ve başı Martin Seligman'ın çektiği araştırmacılar güçlülüklerin oluşturulması gerektiğini ve pozitif yaklaşımı fark etmişlerdir. Luthans (2002a: 703) da alandaki genel eğilimin negatif odaklı olduğunu ileri sürmüştür. Örgütlerde, yanlışlara doğrulardan daha fazla odaklanıldığını ifade etmiştir. Ancak, örneğin, çalışanları yanlışlarından dolayı cezalandırmak yerine, yaptıkları doğru işler sebebiyle güçlendirmeyi önermektedir. Bu

da proaktif pozitif psikoloji hareketini başlatmıştır. Temel amaç, yaşamdaki en kötü taraflardan biraz da olsa uzaklaşmaktır. Sağlam bir teori oluşturmak ve bilimsel bir metodoloji kullanmak hedeflenmiştir (Luthans, 2002b: 58). Pozitif psikoloji bakış açısına göre akıl hastalıkları, ruhsal sorunlar iyileştirilmekten ziyade daha ortaya çıkmadan önlenmelidir (Güler, 2009: 119). Bu durum, günümüzde psikolojinin reaktif olmaksızın proaktif olması gerektiği yönündeki görüşü (Terjesen vd., 2004: 163) de desteklemektedir. Pozitif psikoloji, geleneksel psikolojinin yerine geçmektense onun tamamlayıcısı olarak görülmektedir (Gohel, 2012: 34; Seligman vd., 2005: 410). Yaşamın negatif, hoş olmayan, keyifsiz yönlerini inkar etmemekte, ancak madalyonun öbür yüzünü çalışmak istemektedir (Gable ve Haidt, 2005: 105). Pozitif psikoloji, insan doğasının koruyucu faktörlerine odaklanan insani güçlülüklerin ve dayanıklılıkların psikolojisi olarak da ifade edilmektedir (Anila vd., 2014: 30).

Pozitif psikoloji aslında yeni bir yaklaşım değildir. Allport ve Maslow da pozitif psikolojiden bahsetmişlerdir. Örneğin, Maslow 1954 yılında yayımladığı “Motivasyon ve Kişilik” isimli kitabının son bölümü “Pozitif Psikolojiye Doğru”da pozitif psikoloji yaklaşımından ilk kez söz etmiştir. Psikolojinin bozukluk ve düzensizlikle ilgili yanlılığından yakınmıştır (Linley vd., 2006: 4-5). Bu son bölümde, büyüme, iyimserlik, doğallık, kendinden emin olma, cesaret, hoşnut olma, nezaket, potansiyelin hayata geçirilmesi gibi yeni psikolojik yapılardan bahsetmiştir (Wright, 2003: 437). Yine, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli'nde insanın potansiyellerine de vurgu yaptığı unutulmamalıdır (Topuz, 2014: 10). Ancak, bu bilim adamları her nasılsa düşüncelerini temellendirmek için yaptıkları araştırmalara dikkat çekmede başarısız olmuşlardır (Seligman, 2002: 7).

Morgan ve Luthans (2013: 148-149) pozitif psikolojinin önemini, şu benzetmeyle ifade etmişlerdir: Gemi direğinin gemi omurgasından üç kat daha uzun olduğu

batan bir gemi düşünelim. Gemi omurgası negatifliği temsil etmektedir. Bu gemiyi batmaktan, karaya oturmaktan korumaya çalışmaktadır. Fakat, yelkeni destekleyen direk (pozitifliği temsil ediyor) istenen yönde istenen hızda gitmesini sağlamaktadır. Gable ve Haidt (2005: 103) de geleneksel psikolojinin, insanları eksi 8 noktasından 0'a doğru taşımayı bildiğini fakat, 0'dan artı 8'e nasıl taşıyacağını bilmediğini ifade etmişlerdir. Dolayısıyla, pozitif psikolojinin bu sorunu çözebileceği ileri sürülmektedir.

Pozitif duygulara sahip olanlar diğerlerini etkilemede daha başarılıdır. Diğerlerine karşı daha yardımsever ve onlarla işbirliği içindedirler. Pozitif etkiye sahip işgörenler istenen özelliklerin birçoğuna sahip olduklarından, onlara diğerleri tarafından daha çok değer biçilmektedir. Diğerleri üzerinde sosyal etkiyi kullanmada daha başarılıdır. Bireyler onlardan gelen ricaları yerine getirmeye daha isteklidirler. İş yaşamında da pozitif duygu, performans ve işgören değerlemesine olumlu katkı sağlamaktadır (Staw vd., 1994: 52-56). Negatif duygular yaşanmasından dolayı kalp-damar sisteminde meydana gelen fizyolojik zararı pozitif duygular azaltabilmektedir. Dolayısıyla, pozitif duyguların bireylerin hayatlarında oldukça etkili olduğu söylenebilir. Örneğin, 1930'lu yıllarda bazı Katolik rahibelerden kişisel yaşamlarıyla ilgili not tutmaları istenmiştir. Hayatlarındaki birçok önemli anı yansıtan yazılar, alzheimer ve yaşlılık üzerine çalışan 3 psikolog tarafından incelenmiştir. Pozitif duygular ifade edenlerin etmeyenlerden 10 yıl daha fazla yaşadıkları belirtilmektedir. Başka bir araştırma için, 2001 yılının ilk aylarında dayanıklılıklarını belirlemek amacıyla görüşme yapılan kişilerle, 11 Eylül saldırısından sonra da görüşülmüştür. Ne hissettikleri, saldırılardan ne öğrendikleri ve gelecekle ilgili ne kadar iyimser oldukları sorulmuştur. 11 Eylül saldırılarından sonra, hemen hemen herkesin üzgün, kızgın ve korku dolu olduğu ifade edilmiştir. %70'den fazlasının depresyonda olduğu dile getirilmiştir. Bu araştırma sonucunda;

daha pozitif duygulara sahip olma eğiliminin, dayanıklı bireyleri depresyona karşı koruduğu ifade edilmektedir (Fredrickson, 2003: 330-335).

Pozitif psikolojiyle ilgili bilimsel toplantılar da popüler olmaya başlamıştır. Pozitif psikoloji ile ilgili merkezler açılmaya, lisans ve yüksek lisans eğitimleri, kurslar verilmeye, yüzlerce bilim insanının katıldığı konferanslar düzenlenmeye başlanmıştır (Seligman vd., 2005: 413). Bu gelişmeler pozitif psikolojinin popülerliğinin giderek artacağına göstergeleri olarak kabul edilebilir. Örneğin, Donaldson ve Ko (2010: 179-180) yaptıkları bir araştırmada, 2001-2009 yılları arasında, pozitif örgütlerle ilgili yayınları pozitif örgütsel psikoloji anahtar kelimesiyle analiz etmişlerdir. 106'sı ampirik olmayan, 66'sı ampirik toplam 172 yayın üzerinde değerlendirme yapılmıştır. 2001'de konuyla ilgili 3, 2008'de ise 35 yayın yapıldığı belirtilmektedir. 2008 yılına kadar ampirik olmayan çalışmalar daha fazladır. Ancak ilk defa 2008 yılında ampirik çalışmaların sayısı (19), ampirik olmayanları (16) geçmiştir. Belirtilen yıllar arasındaki yayınların %72'si Amerikalılar tarafından yapılmıştır. Örgütlerdeki pozitifliğin daha çok ampirik açıdan ve Amerika'da incelendiği görülmektedir. Dolayısıyla, ülkemizde yer alan çeşitli örgütlerdeki pozitifliğin araştırmamız kapsamında ampirik olarak incelenmesinin önemli olduğu ve katkı sağlayacağı söylenebilir.

Pozitif psikoloji, olumlu düşüncelere ya da olumlu duygulara odaklanmaktan çok daha fazlasını ifade etmektedir (Topuz, 2014: 2). Pozitif psikoloji, ileri düzeyde çeşitli araştırmalarla kanıtlanması, çalışma yaşamına da etkili bir şekilde uygulanabilmesi, sağlam teorilere oturması açısından uygulaması olmayan pozitif yaklaşımlardan ayrılmaktadır (Luthans, 2002a: 703). Pozitivizm ile de karıştırılmamalıdır. Pozitif psikoloji kavramsal bir çerçeveye iken, filozofik bir görüş değildir (Hoy ve Tarter, 2011: 442). Pozitif psikoloji, pozitif düşünceden de ayrılmaktadır. Pozitif düşüncede her zaman

ve her yerde olumlu olmak esastır. Ancak, pozitif psikoloji pozitif düşüncenin olumlu taraflarını kabul etmekte ancak zaman zaman olumsuz düşüncenin olabileceğini de kabul etmektedir. Pozitif psikoloji deneye, gözleme ve araştırmalara dayanırken; pozitif düşünce genellikle deneyimlere dayanmaktadır. Pozitif psikoloji alanında çalışan bilim adamları sadece pozitif kavramlarla değil, negatif kavramlarla da çalışmışlardır (Türkmenoğlu, 2011: 78).). İşte, bu kapsamda pozitif psikolojinin örgütlere yansımaları iki akım ile ifade edilmektedir. Nebraska Üniversitesi araştırmacıları tarafından ileri sürülen Pozitif Örgütsel Davranış akımı ve Michigan Üniversitesi araştırmacıları tarafından ileri sürülen Pozitif Örgütsel Bilim (Güler, 2009: 122)dir. Pozitif Örgütsel Davranış akımı, çalışanların ve yöneticilerin pozitif, güçlü ve geliştirilebilir özelliklerini vurgulamaktadır (Kanten ve Yeşiltaş, 2013: 99; Akçay, 2011: 79; Luthans, 2002b: 59). Öz yeterlilik, umut, iyimserlik, öznel iyi oluş ve duygusal zeka; pozitif, ölçülebilir, performans gelişimi sağlamak, geliştirilebilir, öğrenilebilir ve birey tarafından yönetilebilir olmak kriterlerini taşıyan pozitif örgütsel davranışın tanımını karşılamaktadır (Luthans, 2002b: 69-70). Bakker ve Schaufeli (2008: 147) de pozitif örgütsel davranış yaklaşımını; örgütlerde çalışanların pozitif davranışlarına, özelliklerine, araştırmaya ve teori oluşturmaya daha fazla odaklanması gerektiğini belirtmişlerdir. Pozitif örgütsel bilim bireyin güçlü yönlerini geliştirme, dayanıklılık sağlama ve canlılığı teşvik etme gibi olağanüstü bireysel ve örgütsel performansla yol açan dinamiklere odaklanan örgütsel bilimdeki yeni bir harekettir. Örgütlerin ve üyelerinin gelişmelerini ve zenginleşmelerini sağlayan yolları araştırmaktadır. “Pozitif” örgütlerdeki dinamikleri ve süreçleri geliştirmeye odaklanan olumlu eğilim anlamına gelmektedir. “Örgütsel” pozitif olayların meydana geldiği yapıları dikkate alan örgütlerde meydana gelen süreçler ve koşulları işaret etmektedir. “Bilim” pozitif olayların titiz bir şekilde araştırılması,

bilimsel ve teorik tabanlı olmasına atıfta bulunmaktadır. Gerçekleri açıklamanın yanında, pozitif dinamiklerin örgütlerde neden faaliyet gösterdiğini açıklamaya da çalışmaktadır (Cameron ve Caza, 2004: 731-734). Pozitif örgütsel davranışa benzer olarak, pozitif örgütsel bilimin temel vurgusu çalışma yaşamıyla ve işle ilgili çıktıları başarmaktır (Luthans ve Youssef, 2007: 337). Her iki akım da, pozitif psikolojinin ve bilginin gelişiminde bilimsel sürecin önemini vurgulamaktadır (Donaldson ve Ko, 2010: 179). Ancak, pozitif örgütsel davranış işgörenlerin gelişimiyle ve performansı ile ilişkili mikro düzeydeki konulara odaklanmaya eğilimli iken, pozitif örgütsel bilim makro örgütsel düzeye odaklanmaktadır (Luthans vd., 2007b: 10). Makro düzey ile örgütlerin ve örgüt topluluklarının davranışları, gelişimleri hedeflenmektedir.

Rekabetçi avantaj için sermayenin zamanla geliştirilmesi gerekmektedir. Finansal sermayeden (büyüme, sabit mallar vb.), insan sermayesine (beceriler, yetenekler, deneyim, eğitim, fikirler), sosyal sermayeye (ağlar, ilişkiler vb.) ve son olarak psikolojik sermayeye (umut, öz yeterlilik, dayanıklılık, iyimserlik) doğru bir gelişim olmaktadır (Envick, 2004: 16). Psikolojik sermaye, insani kaynakları yöneten ve onlara değer kazandıran bir yol olarak görülmektedir. Psikolojik sermaye, insan sermayesinin dayanıklılığını arttırmak ve sosyal sermayenin zayıflığını en aza indirmek için yeni bir yaklaşım sunmaktadır (Larson ve Luthans, 2006: 79). Psikolojik sermaye, dört unsur (öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık) ile tanımlanan, bireyin pozitif psikolojik durumunun gelişimidir. Pozitif yapıların psikolojik sermaye içine dahil edilebilmesi için bazı kriterleri karşılaması gerekmektedir. Teoriye, araştırmaya dayanmalı; geçerli bir ölçüme sahip olmalı; gelişime açık olmalı ve ölçülebilir performans gelişimi sağlamalıdır (Luthans, 2007). Psikolojik sermaye mutluluk, şefkat, duygusal zeka gibi boyutları da kapsayabilir. Ancak bahsedilen dört boyutun (öz yeterlilik, umut, dayanıklılık,

iyimserlik) psikolojik sermaye yapısını en iyi şekilde temsil ettiği ileri sürülmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 154).

Psikolojik sermayenin boyutlarından dayanıklılık kısaca, sıkıntıdan, belirsizlikten, çatışmadan, başarısızlıktan (Luthans ve Youssef, 2004: 154) ya da pozitif bir değişimden, süreçten ve artan sorumluluktan dolayı oluşan olumsuz durumdan kendini toparlamada pozitif psikolojik bir kapasitedir (Luthans, 2002a: 702). Hem sıkıntılı olaylarla hem de olağandışı pozitif olaylarla başa çıkmayı işaret etmektedir (Luthans, Norman vd., 2008: 221). Üstelik, bireylerin sadece kendini toparlamalarına değil, önceki denge durumunun daha ötesine doğru gelişmelerine izin vermektedir (Luthans, Avey, Smith vd., 2008: 822). Dayanıklılığı yüksek bireyler, belirsiz ve zor durumlar karşısında yılmadan mücadele ederek, kendilerini daha çabuk toparlayarak (Jensen ve Luthans, 2006: 260) eskisinden bile daha yüksek performans gösterme kapasitesine sahiptirler (Akçay, 2012: 127). Zorluklar ve başarısızlıklar yoluyla gelişebilirler (Shahnawaz ve Jafri, 2009: 79). Değişime uyum sağlamaya (Avey, Wernsing vd., 2008: 55), yaratıcı olmaya yatkındırlar (Luthans vd., 2005: 254).

Psikolojik sermayenin diğer boyutlarına katkı sağlayan iyimserlik (Luthans, Avey, Smith vd., 2008: 821), gerçekçi iyimserliği işaret etmektedir. Psikolojik sermayenin gelişime açık ve duruma özgü olma kriterlerini gerçekçi iyimserlik karşılamaktadır (Luthans vd., 2007a: 93). Luthans, Avolio vd. (2007: 547) bunu bireyin nelerde başarılı olup olamayacağına yönelik gerçekçi bir değerlendirmesi olarak ifade etmiştir. Böylece, insani hataları ve zayıflıkları anlamada, insanların yaşam deneyimlerini geliştirmek için fırsat yaratmada, insani güçlülükleri ve başarıları takdir etmeyi geliştirmede hoşgörülü bir bakış açısı sağlamaktadır (Schneider, 2001: 260). Bireyleri gerçekçi olmayan amaçlar için çaba sarfetmekten alıkoymakta (Youssef ve Luthans, 2007: 779), çalışma yaşamında da pozitif bir güç yaratabilmektedir. Örneğin, iyimserler daha

fazla çalışmak için daha kolay adapte olurlar, daha doyumludurlar, daha yüksek morale sahiptirler, engellere karşı daha dirençlidirler, kişisel başarısızlıkları kişisel yetersizlik olarak değil değişebilir olarak görürler, iyimser ve neşeli olmaya yatkındırlar. Bazı işlerde, bu tip bir iyimserlik çok değerli olabilir. Satış, reklamcılık, halkla ilişkiler, ürün tasarımı, müşteri hizmetleri, sağlık ve sosyal alanlarında verilen hizmetler bu tip işlere örnek olabilir. Ancak, gerçekçi olmayan iyimserlik amaçsız uğraşlara sebep olabilir. Bu nedenle, mühendislik gibi teknik işlerde, finansal kontrol ve muhasebe işlerinde ılımlı kötümserliğin faydalı bile olabileceği söylenebilir (Luthans, 2002b: 64-65). Bundan yola çıkarak, esnek iyimser bir bakış açısının bireylerin çeşitli açıklama stilleri (hem iyimser hem de kötümser) kullanmalarına ve duruma uygun bakış açısı geliştirmelerine izin verdiği söylenebilir.

Öz yeterlilik, güçlü teorik bir altyapıya sahip psikolojik sermaye boyutlarından biridir (Avey vd., 2006: 45). Bu teorilerden başlıcası Albert Bandura'nın "Sosyal-Bilişsel Öğrenme Teorisi" (Akçay, 2011: 81)dir. Teorinin, başkalarına deneyimlerin aktarılması, geçmiş deneyim ve bilgilerin kullanılarak öz-düzenleme yapılabilmesi, çevresel olayların da dikkate alınması gibi ilkeleri öz yeterlilik boyutuna yansımıştır (Maddux, 2002: 279). Öz yeterlilik, bilişsel kaynakları harekete geçirmede, bireyin becerileriyle ilgili sahip olduğu güvene de işaret etmektedir (Luthans ve Youssef, 2004:153). Öz yeterlilik, belirli koşullar altında, beceriler sayesinde neler yapabileceğine dair inançtır. Davranışla ilgili basit bir şekilde yapılan tahminler değildir. Hem ne yapılabileceğine hem de ne yapılamayabileceğine işaret etmektedir.

Umut, irade/isteme gücü- *willpower*- (amaçları başarmak için kararlılık) ve çok yönlü düşünme- *pathways*- (engellerle karşılaşıldığında bir amaca ulaşmak için alternatif yollar planlama) boyutlarını kapsamaktadır (Avey vd., 2009: 681; Luthans, Avey, Smith vd., 2008: 821; Luthans, 2002a: 701; Shahnawaz ve Jafri, 2009: 79). Bu boyutlar "umut"un ayırt edici

özellikleridir. Umut boyutu, psikolojik sermayenin iyimserlik ve öz-yeterlilik boyutuyla ilişkilidir. Örneğin, umut boyutunun *willpower* (amaçları başarmak için kararlılık) bileşeni etkinlik beklentilerine benzerken, *pathways* (amaçlara ulaşmak için alternatif yollar planlama) bileşeni ise etkinlik sonuçlarının beklentilerine yakındır (Luthans, 2002b: 63). Umut da öz yeterlilik gibi bireyin kendisi tarafından başlatılan, amaç odaklı davranışlardan ve dürtülerden faydalanmaktadır (Luthans ve Youssef, 2007: 330). Ancak, öz yeterlilik şimdiki ve gelecekteki zorluklarla ilişkili iken; umut açık bir şekilde geleceğe odaklanmaktadır. Umut içsel kararlılık ve içsel motivasyonla ilgili iken, öz yeterlilik içsel ve dışsal hedeflere ilişkin kararlılık ile ilgilidir (Page ve Donohue, 2004: 6). Umut ve iyimserlik boyutlarının ikisi de beklentilerin önemini vurgulamasına ve amaca odaklı bir yaklaşıma sahip olmalarına rağmen, beklentilerin yönetilmesi açısından birbirlerinden farklılaşmaktadır. Örneğin, iyimser bir kişi olayların iyi bir şekilde sonuçlanacağını düşündüğünde, istenen sonucun elde edilmesini ve engellerin üstesinden gelinmesini sağlayan alternatif yollar düşünmeyebilir. Başka bir deyişle, iyimserler umudun *willpower* (amaçları başarmak için kararlılık) boyutuna sahiptirler, fakat *pathways* (amaçlara ulaşmak için alternatif yollar planlama) boyutuna sahip değildirler. Bu nedenle herhangi bir engelle karşılaştıklarında vazgeçebilirler. Umutlu bir kişi engeller ile karşılaştığında alternatif yollar düşünerek stresli ve olumsuz durumlarla başa çıkabilir (Luthans ve Jensen, 2002: 309-311). Dolayısıyla, psikolojik sermayenin boyutlarının etkileşim halinde olduğu söylenebilir.

3. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM TEORİSİNİN TEMELLERİ

Lider (yönetici) ile işgörenler arasındaki değişimler lider-üye etkileşimini işaret etmektedir (Wayne vd., 1997: 82). İşte bu etkileşimin temelinde bazı kuramların

yattığı ileri sürülmektedir. Araştırma kapsamında incelenen bu kuramlar; rol teorisi, sosyal mübadele (değişim) kuramı ve eşitlik kuramıdır.

3.1. Rol teorisi

Rol teorisine göre bir örgütsel düzende, her katılımcı bir rol oynamaktadır ve işlerini bu roller yoluyla başarı ile tamamlamaktadır (Nie ve Lamsa, 2015: 852). Lider-üye etkileşim teorisi, rol yapma yaklaşımının işlemselleştirilmesi olarak görülmektedir. Bu durum, rol gelişiminin farklılaştırılmış rol tanımlarıyla sonuçlanmasına dayanmaktadır. Farklılaştırılmış rol tanımları da farklılaştırılmış lider-üye etkileşimi ile sonuçlanmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 621). Graen ve Scandura (1987'den akt.Bauer vd, 1996: 1544-1549)'ya göre, lider-üye etkileşim sürecinin gelişmesi; rol üstlenme (role taking), rol yapma (role making) ve rol rutinleşmesi (role routinization) aşamalarından oluşmaktadır. İlk aşama olan rol üstlenme aşamasında, lider bir üyeye gelecekte ne kadar zaman ve enerji harcayacağına karar vermek için üyelerin davranışlarını ve motivasyon düzeylerini değerlendirmektedir. Lider, davranışları, performansları değerlendirmekte ve üyeye bununla ilgili kararını bildirmektedir. Bu aşamada, işin kapsamı üyelerin kaynak değişiminde temel unsurdur. Bu nedenle, bu aşama saatlerce ya da aylarca sürebilir. Rol yapma aşaması, tanışma basamağı olarak görülmektedir. İleride daha fazla değişim yapılacak sürecin devam ettirilmesidir. Gelişim aşamasından sonra, rol rutinleşmesi aşamasında lider ve üyenin davranışları daha tahmin edilebilir hale gelmektedir. Bu aşama duygusal bağların ve güvenin kurulduğu aşamadır. Rol üstlenme aşamasında, ikililer arasındaki güven değerlendirilme sürecindeyken; rol yapma sürecinde güven oluşturulmaktadır. Lider-üye etkileşimi, ikili dikey ilişkilerde iç ve dış grupların şekillendirilmesi sırasındaki rol yapma süreçlerine de odaklanmaktadır (Xu vd., 2014: 100). İç gruptaki ilişkiler genişletilmiş rol sorumluluklarına (ekstra roller) dayanırken, dış gruptakilerin davranışları resmi iş

tanımlarına göre (tanımlanmış roller) şekillenir (Norvapalo, 2014: 58).

3.2. Sosyal Mübadele (Değişim) Kuramı

Sosyal değişim kuramı, insan davranışlarını daha iyi anlama niyeti üzerine ortaya çıkmıştır (June ve Kheng, 2014: 173). Blau (1964'den akt., Wayne vd., 1997: 82) tarafından tanımlanan sosyal değişim açıkça belirtilmemiş yükümlülüklerle sebep olmaktadır. Biri bir iyilik yaptığı zaman, bunun karşılığını gelecekte alacağını beklemektedir. Sosyal değişim kuramı, performans ve vatandaşlık gibi örgüt yanlısı davranışları ve işgören sorumluluğunu hissetmek ve örgütlerin ve yöneticilerin rollerini anlamak için örgütsel düzene uygulanmaktadır. Sosyal değişim kuramı çerçevesinde, ilişkiler işgörenlerin liderler ve örgütler arasındaki etkileşimleri tarafından şekillenmektedir (Memili vd., 2014: 203). Lider-üye etkileşim teorisine göre, her işgören yöneticisiyle benzersiz sosyal değişim ilişkileri kurar (Janssen ve Yperen, 2004: 368). Bu değişim ilişkilerinde değerli kaynakların yönetici ile astlar arasındaki değişimine ve duygusal desteğin düzeyine odaklanılmaktadır (Zagenczyk vd., 2015). Bu ilişkiler, insan davranışlarının ekonomik ve sosyal değişim modeline dayanmaktadır. Lider-üye etkileşim kalitesinin düşük olduğu durumlar daha çok ekonomik mübadele; yüksek olduğu durumlar ise sosyal mübadele ilişkisi olarak görülmektedir (Bolat, 2011b: 68).

3.3. Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramına göre, astlar ve yöneticiler yaptıkları katkı ve elde ettikleri kazançlar arasındaki oranı çalışma arkadaşlarıyla karşılaştırdıklarında benzer sonuçlar görürlerse iş doyumları yüksek olmaktadır. Eşitlik kuramını anlamının merkezinde algılanan adalet yatmaktadır. Adaletsizlik olduğu düşünüldüğünde, astlar yapacakları katkıları ya da bekledikleri ödülleri azaltarak karşılık vereceklerdir (Adams, 1965'den akt. Deluga, 1994: 315). Grup içindekilerin ve dışındakilerin, liderle etkileşim kaliteleri örgütsel adalet algılarına göre değişir. Adalet algısı prosedürel,

etkileşimsel ve dağıtımsal adalet olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Prosedürel adalet, lider iş birimlerindeki tüm üyeler tarafından dürüst olarak algılandıkça ortaya çıkmaktadır. Etkileşimsel adalette, ödüllerin grup içinde dağılım sebepleriyle ilgili olarak üyelerin algılarının rol oynadığı görülmektedir. Bu algı ise lider tarafından yaratılmaktadır. Dağıtımsal adalet bakış açısından, lider-üye etkileşimi eşitlik esasına dayanmaktadır. Prosedürel ve etkileşimsel adalet bakış açısından, eğer lider tüm iş grubundaki üyelerle ilgili etkileşimlerdeki ve prosedürlerdeki adaleti devam ettirirse; grup içindekiler ve grup dışındakiler barışçıl bir şekilde bir arada olabilirler. Grup içindeki üyeler yöneticileriyle daha iyi iletişim ve yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminden dolayı prosedürel adalet konularını anlamaya daha yatkındırlar. Grup dışı üyeler dağıtımsal adaletle odaklanmaya ve resmi iş sözleşmelerine dayanan ödülleri olduğu düzeyde performans göstermeye eğilimlidirler. Ancak bu durum, prosedürel adaletin grup dışı üyelerle ilgisiz olduğu anlamına gelmemektedir, bununla birlikte grup dışı üyelerin performansları ödül dağıtımıyla (dağıtımsal adalet) daha ilgilidir (Scandura, 1999: 30-33).

3.4. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Gelişimi

1970'li yıllarda Dikey İkili Bağlantı Modeli olarak isimlendirilen yaklaşım, 1980'li yıllara kadar zenginleşerek lider-üye etkileşimi adını almıştır (Dienesch ve Liden, 1986: 618). Dikey ikili bağlantı modeline göre, liderin her izleyicisi ile kurduğu ilişki kendine özgüdür (Kaşlı ve Seymen, 2010: 110). Dikey ikili bağlantı modeli, liderler ve izleyicilerinin yer aldığı iş birimlerindeki ilişkilerin farklılaştığını ileri sürmektedir (Jha ve Jha, 2013: 43). Bu yaklaşımın teorik temelleri lider ile üye arasındaki etkileşimlere, değişimler yoluyla geliştirilen ikili ilişkilere dayanmaktadır (Bauer vd, 1996: 1538). Bu yaklaşım, liderlik için ilişki tabanlı bir yaklaşımı ölçülebilir hale getirdiği için önemlidir (Gerstner ve Day, 1997: 827).

Liderlikle ilgili yapılan çeşitli çalışmalar farklı bakış açıları geliştirmiştir. Bir bakış açısı lider odaklıdır. Bu yöndeki araştırmalar belirli lider davranışlarını analiz ederek bireysel, grupsal ve örgütsel performans çıktılarını açıklamayı amaçlamaktadır. Dönüşümcü, karizmatik liderlik, özellik teorileri bu kapsamda örnek verilmektedir. Başka bir bakış açısı, güçlendirme yaklaşımlarındaki gibi izleyicilere odaklanan (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 221) modellerdir. Başka bir bakış açısı ise lider ve izleyici arasındaki birebir ilişkilere (Aslan ve Özata, 2009: 96) odaklanmaktadır. Bu bakış açısını destekleyenler, izleyicinin performansı ile ortak saygı, güven kalitesi arasında bir ilişki olacağını savunurlar. Bu bakış açısının en güzel örneği lider-üye etkileşim teorisidir. Lider odaklı teoriler izleyicilerin farklı liderlerle neden farklı performans gösterdiklerini açıklamada yetersiz kalmaktadır. Lider-izleyici ilişkisine odaklanan araştırmalar, liderin izleyicileriyle ne tür ilişkiler geliştirdiğine önem vermektedirler (Howell ve Merenda, 1999: 680). Lider-üye etkileşim teorisi, odak noktası lider ve üye arasındaki ikili ilişki olmasından dolayı diğer liderlik teorilerinden ayrılmaktadır. Liderin kişisel özelliklerinin bir fonksiyonu, durumun özellikleri ya da bunlar arasındaki ilişki olarak lideri açıklamaya çalışan geleneksel teorilerin tersine; lider-üye etkileşimi ikili ilişkilerin kabul edilmesi açısından özgünlüğü yansıtmaktadır (Gerstner ve Day, 1997: 827). Teori, lider ile izleyiciler arasındaki dikey yönlü ilişkileri daha derinlemesine analiz edip, ilişkilerin kalitesini incelemiştir (Jha ve Jha, 2013: 43).

Lider ve üye ikililerinde, zayıf ve yüksek kaliteli lider-üye etkileşimlerine odaklanılmaktadır (Scandura ve Graen, 1984: 428). Zayıf kaliteli lider-üye ilişkileri iş sözleşmelerinde yer alan ekonomik (yapısal) değişimleri içermekle tanımlanırken, yüksek kaliteli lider-üye ilişkileri iş sözleşmelerindeki gereklerin ötesinde yer alan sosyal değişimler (yüksek ilgi, duygusal destek, sorumluluk gibi)

olarak tanımlanmaktadır (Sparrowe ve Liden, 1997: 523). Yüksek kaliteli değişim ilişkilerinde, işgören hem işinde yeterli düzeyde performans gösterme zorunluluğu hissetmekte hem de genel iş beklentilerinin ötesinde lidere fayda sağlayan davranışlar göstermektedirler. Aynı şekilde, lider de işgönerlerine ödül ve ayrıcalıklar sağlama yoluyla karşılık verme zorunluluğu hissetmektedir (Wayne vd., 1997: 85). Yüksek kaliteli lider-üye ilişkileri zamanla kurulacak güvenin bir kanıtı olarak da görülmektedir (Bauer vd, 1996: 1538).

Lider-üye etkileşimi ile ilgili önceki yıllarda yapılan çalışmalar, lider-üye etkileşiminin boyutlarını tanımlamada yetersiz kalmıştır. 1980'li yıllar boyunca, Graen ve çalışma arkadaşları lider-üye etkileşimini çeşitli alt boyutları olan, lider ve ast arasındaki değişimin kalitesi olarak tanımlamışlardır (Schriesheim vd., 1999: 66-76). Dienesch ve Liden (1986: 624)'e göre, lider-üye etkileşimi tek boyuta sığdırılmamalı, çok boyutlu olarak değerlendirilmelidir. Ancak boyutların neler olacağına karar vermek de çok önemlidir. Örneğin, Liden ve Maslyn (1998), Dienesch ve Liden (1986)'nin üç boyutlu (algılanan katkı, sadakat ve etki) olarak değerlendirdikleri yapıya mesleki (profesyonel) saygı boyutunu da eklemişlerdir. Araştırmamızda, Liden ve Maslyn (1998)'nin ileri sürdüğü dört boyutlu yaklaşım kullanılmıştır.

Katkı; her üyenin ortak amaçların ötesine yerleştirdikleri iş-odaklı faaliyetlerin kalitesinin, yönünün ve miktarının algılanmasıdır (Dienesch ve Liden, 1986: 624). İkililerden ast konumunda olan, iş tanımı ve iş sözleşmesine göre gereken sorumlulukları yerine getirmektedir. Bunun karşılığında da, üstler bu faaliyetler için gereken kaynakları ve olanakları sunmaktadırlar (Liden ve Maslyn, 1998: 50). Bu kaynaklar bütçe desteği, malzeme gibi somut kaynakların yanında; bilgi, tecrübe gibi soyut kaynaklar da olabilir (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 39).

Sadakat (Bağlılık, Vefakarlık); Lider-üye etkileşimindeki ikililerin kişisel özellikleri

ve amaçları için gösterilen genel desteğin ifade edilmesidir (Dienesch ve Liden, 1986: 625). Bu boyut, her koşulda tutarlı olarak devam eden vefakarlığı kapsamaktadır (Liden ve Maslyn, 1998: 50). Liderin astlarının zor durumlarında onlara destek olup, yardım etmesi ve onları koruyup kollaması; astların da lidere her durumda destek olmalarını ifade etmektedir (Baş vd., 2010: 1019). Karşılıklı olarak birbirlerini desteklemelerini ve başkalarına karşı savunulmalarını da işaret etmektedir (Ordun ve Aktaş, 2014: 123).

Etki; ikililer arasındaki etki, iş ya da profesyonel değerlerden daha ziyade kişilerarası etkileşime dayanmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 625). Bu gibi etki, bir ilişkinin ortaya çıkması arzu edildiğinde ya da ilişki ortaya çıktığında meydana gelmektedir. Bu ilişkiler kişileri ödüllendirici unsurlara ve çıktılara sahiptirler (Liden ve Maslyn, 1998: 50). Wayne vd. (1997) Amerikalı 570 işgören ve 289 yönetici ile yaptıkları bir araştırmada liderden hoşlanma düzeyi arttıkça lider-üye etkileşim kalitesinin arttığını belirtmişlerdir.

Profesyonel(mesleki) saygı, organizasyon içinde ya da dışında bir üne sahip olan ikililerden herbiri için algılanan düzeydir (Herrera vd., 2013: 56). Bu algı, bireyi ilgilendiren tarihsel bir geçmişe dayanabilir. Bireyle kişisel bir deneyim yaşanması, kişiyle ilgili örgüt içinden ve dışından yapılan yorumlar örnek verilebilir. Bu da bir kişiyle tanışmadan ya da çalışmadan önce onunla ilgili profesyonel saygı algısının gelişebileceğini göstermektedir (Liden ve Maslyn, 1998: 50).

Bir sonraki bölümde, psikolojik sermaye ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkilerle ilgili yerli ve yabancı yazındaki çalışmalar incelenmiş; bu doğrultuda temel hipotez ve dört alt hipotez oluşturulmuştur.

4. PSİKOLOJİK SERMAYE İLE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN HİZMET SEKTÖRÜNDE ARAŞTIRILMASI

Pozitif psikoloji sadece bireyleri değil, aileleri ve örgütleri de kapsayan (Donaldson ve Ko, 2010: 178) ve geliştiren bir yaklaşımdır (Seligman, 2002: 3-7). Psikolojik sermaye kavramı, pozitif psikoloji bakış açısı içinde değerlendirilmektedir. Geleneksel sermaye (neye sahip olduğumuz), insan sermayesi (neyi bildiğimiz) ve sosyal sermaye (kimi tanıdığımız)'den daha gelişmiş bir kavram olarak psikolojik sermaye "kim olduğumuz" anlamına gelmektedir (Luthans vd, 2004: 46). Kısacası, psikolojik sermaye bireyin verimliliğine katkı yaptığına inanılan kişilik özellikleri olarak tanımlanmaktadır (Gohel, 2012: 35). Özyeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik boyutlarıyla incelediğimiz psikolojik sermaye, çalışma hayatına özgü, ölçülebilir (Luthans vd., 2007a: 19; Avey, Luthans ve Youssef., 2010: 437; Luthans vd., 2007b: 11) ve yönetilebilir olma (Güler, 2009: 119) özelliklerine de sahiptir. Psikolojik sermaye boyutlarından biri etkilenirse (örneğin iyimserlik), benzer olarak diğerlerinin (umut, öz yeterlilik, dayanıklılık) de zaman içinde etkilenecekleri ileri sürülmektedir. Böylece psikolojik sermaye düzeyi zamanla yükselebilir veya düşebilir (Peterson vd., 2011: 431-432).

Amaçlara ulaşma konusunda umut dolu olanlar, pozitif çıktılar elde etmek için gerçekçi bir iyimserliğe sahip olanlar, yeni amaçların peşinden koşmada yeterliliklerine inançları tam olanlar, engellerle başa çıkmada ve kendilerini toparlamada başarılı olanlar psikolojik sermayeleri güçlü bireylerdir (Luthans vd., 2014: 193). Bu bireyler başarıya ulaşmada yılmadan, gerekirse alternatif yolları da deneyerek, amaca ulaşacaklarına dair inançlarını yitirmeden, iyimser açıklayıcı bir stile sahip olarak liderin çemberinin içine dahil olabilirler. İç grupta değerlendirilen bu bireyler ayrıcalıklı grupta yer aldıklarından, liderleriyle olan etkileşimlerinin daha

kaliteli olduğu söylenebilir. Örneğin, Hu ve Liden (2013) ve Bolat (2011a) tarafından yapılan araştırmalarda da, özyeterlilik ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Psikolojik sermayenin boyutlarından birinin yükselmesi diğerlerini de pozitif olarak etkilediğinden, psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanların liderleriyle kurdukları etkileşimin daha kaliteli olacağı, dolayısıyla bireylerin iç grupta yer alabilecekleri söylenebilir. Bu nedenle, temel hipotez ve alt hipotezleri şu şekilde kurulmuştur:

H1: Psikolojik sermaye, lider-üye etkileşimini pozitif etkilemektedir.

H1a: Dayanıklılık, lider-üye etkileşiminin alt boyutlarını (katkı, sadakat, etki, mesleki saygı) pozitif etkilemektedir.

H1b: İyimserlik, lider-üye etkileşiminin alt boyutlarını (katkı, sadakat, etki, mesleki saygı) pozitif etkilemektedir.

H1c: Özyeterlilik, lider-üye etkileşiminin alt boyutlarını (katkı, sadakat, etki, mesleki saygı) pozitif etkilemektedir.

H1d: Umut, lider-üye etkileşiminin alt boyutlarını (katkı, sadakat, etki, mesleki saygı) pozitif etkilemektedir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Kısıtları

Araştırmada çeşitli mesleklerden (polis, askeri personel, avukat, hekim, hemşire, bankacı) katılımcıların psikolojik sermaye ve lider-üye etkileşim düzeyleri hem toplam

düzeyde hem de boyutlar (zaman, stres, davranış tabanlı) açısından değerlendirilmiştir. Değişkenlerin demografik özellikler açısından farklılık gösterip göstermediklerini saptamak da amaçlanmıştır. Katılımcıların psikolojik sermaye düzeylerinin lider-üye etkileşimlerini pozitif etkilediğini belirten temel hipotez de test edilmiştir. Araştırma kapsamında incelenen meslek gruplarındaki katılımcılara ülkemiz çapında ulaşamamak, veri toplama süresinin 2014 yılı aralık ayı ile 2015 yılı mart ayları arasında sınırlandırılması kısıt olarak değerlendirilebilir. Ülkemizde anket cevaplamaya yönelik olumsuz tutumlar anketlerde eksik cevaplamalara, dolayısıyla değerlendirilebilecek anket sayısının kısıtlanmasına sebep olmuştur.

4.2. Araştırmanın Örneklemi ve Kullanılan Veri Toplama Yöntemi

Araştırmadaki örneklemin seçiminde, kolayda ve kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma belirli bir zaman aralığında gerçekleştirildiğinden kesitsel türde bir araştırmadır. Araştırmada alan araştırması yöntemi; veri toplama tekniği olarak, yazın taraması, anket tekniği kullanılmıştır. Anket verileri, katılımcılarla bizzat görüşülerek ve online olarak toplanmıştır.

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
<u>Cinsiyet</u>			<u>Yöneticinin cinsiyeti</u>		
Kadın	229	48,5	Kadın	135	28,6
Erkek	243	51,5	Erkek	337	71,4
Toplam	472		Toplam	472	
<u>Medeni durum</u>			<u>Sektör</u>		
Evli	291	61,7	Kamu	365	77,3
Bekar	178	37,7	Özel	106	22,5
Toplam	469		Toplam	471	
<u>Cocuk sayısı</u>			<u>Meslekler</u>		
Hiç	245	51,9	Askeri personel	78	16,5
1	114	24,2	Avukat	50	10,6
2	98	20,8	Bankacı	86	18,2
3	13	2,8	Hekim	107	22,7
5	2	,4	Hemşire	84	17,8
Toplam	472		Polis	67	14,2
			Toplam	472	

	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
<u>Yöneticinin yaşı</u>			<u>Toplam denevim</u>		
20-30 yaş arası	13	2,8	1 yıldan az	34	7,2
31-40 yaş arası	175	37,1	1-5 yıl	119	25,2
41-50 yaş arası	230	48,7	6-10 yıl	96	20,3
51 yaş ve üzeri	47	10,0	11-15 yıl	79	16,7
Toplam	465		16 yıl ve üzeri	136	28,8
			Toplam	464	
<u>Yöneticivle çalışma süresi</u>					
1 yıldan az	194	41,1			
1-5 yıl	229	48,5			
6-10 yıl	24	5,1			
11-15 yıl	9	1,9			
16 yıl ve üzeri	15	3,2			
Toplam	471				

Araştırmaya 78 askeri personel, 50 avukat, 86 bankacı, 107 hekim, 84 hemşire ve 67 polis katılmıştır. Katılımcıların 365'i kamu sektöründe, 106'sı özel sektörde çalışmaktadır. Araştırmaya katılanların 229'u kadın, 243'i erkektir. Katılımcıların çalıştıkları yöneticilerin 135'i kadın, 337'si erkektir. 291'i evli, 178'i bekar. 245 katılımcının hiç çocuğu yokken, 227 katılımcının en az bir çocuğu bulunmaktadır. Katılımcıların 194'ü yöneticisiyle çalışma süresinin 1 yıldan az olduğunu belirtirken, 229'u 1-5 yıl arasında, 48'i ise 6 yıldan fazla olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcıların 153'ünün toplam deneyimi 5 yıldan az iken, 311'inin 5 yıldan fazla deneyimi vardır. Katılımcıların 188'inin yöneticisinin yaşı 40'ın altında iken; 277'sinin 41 ve daha fazladır.

4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmaya katılanların psikolojik sermaye kavramına yönelik algı düzeylerini belirlemek için Luthans vd. (2007) tarafından geliştirilen, Erkuş ve Fındıklı (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan 4 boyutlu ve 24 maddeli "psikolojik sermaye ölçeği" kullanılmıştır. Yine, katılımcıların

liderleriyle etkileşim düzeyini, katılımcıların algıları üzerinden belirlemek için; Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye uyarlaması Baş vd.(2010) tarafından yapılan 12 maddelik 4 boyutlu "Çok Boyutlu Lider-Üye Etkileşimi 12 (LMX-MDX-12) Ölçeği" kullanılmıştır.

5. ANALİZ VE BULGULAR

Araştırmada kullanılan ölçeğin basıklık (-,639) ve çarpıklık (-,085) değerleri -1 ile +1 arasında olduğundan normallik varsayımının sağlandığı; bu verilerle parametrik testlerin yapılabileceği söylenebilir.

5.1. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada, psikolojik sermaye ve lider-üye etkileşimi ölçeklerinin yapısal geçerliliğini değerlendirmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Psikolojik sermaye ve lider-üye etkileşimi ölçeklerinin Türkçe'ye uyarlamaları yapıldığından, açılımlayıcı faktör analizleri tekrar yapılmamıştır.

Ölçeklerin güvenilirliklerini belirlemek için ise Tablo 2'de görülen Cronbach Alpha (α) değerleri hesaplanmıştır.

Tablo 2: Psikolojik Sermaye ve Lider-Üye Etkileşimi Alt Boyutları için Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	n Değişken Sayısı
Psikolojik Sermayenin Alt Boyutları		
Özyeterlilik	,894	6
Umut	,830	6
Dayanıklılık	,750	5
İyimserlik	,717	4
Lider-Üye Etkileşiminin Alt Boyutları		
Etki	,953	3
Sadakat	,944	3
Katkı	,847	3
Mesleki Saygı	,938	3

Psikolojik sermaye ölçeğindeki, 13.,20. ve 23. ifadeler güvenilirliği düşürdükleri gerekçesiyle ölçekten çıkarılmıştır. Sonuç olarak, psikolojik sermayenin özyeterlilik, umut, dayanıklılık, iyimserlik alt boyutlarının Cronbach alfa (α) katsayıları sırasıyla .89, .83, .75, .72 bulunmuştur. 3'er maddeden oluşan lider-üye etkileşim ölçeğinin alt boyutları etki, sadakat, katkı ve mesleki saygı'nın Cronbach alfa(α) cinsinden güvenilirlik katsayıları sırasıyla .95, .94, .85, .94'tür. Değerler .70'in üzerinde olduğu için ölçeklerin bu haliyle güvenilir olduğu söylenebilir. Güvenilirlik değerleri incelendikten sonra, dört alt boyut ve on iki ifadeden oluşan

lider-üye etkileşimi ve yine dört alt boyut yirmi bir ifadeden oluşan psikolojik sermaye ölçeğinin birinci düzey faktöriyel yapısı, yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Beşli likert ölçeğinde, 472 denekten toplanan sürekli değişkenlerin normal dağılım göstermesi nedeniyle maximum likelihood hesaplama yöntemi (Kline, 2011) kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur.

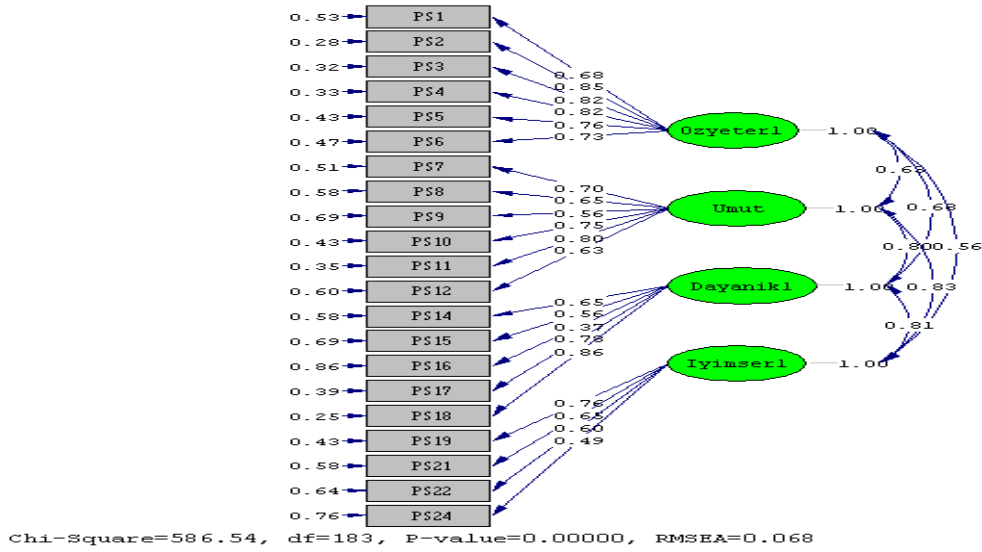
Uyum indekslerinin kabul edilebilir ve mükemmel değerleri Tablo 3'de görülmektedir. Araştırmada bu tablo temel olarak değerlendirme yapılmıştır.

Tablo 3: Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler

Uyum İndeksleri		
X ² uyum testi	Anlamlı olmaması istenir. Örneklem büyüdüğü zaman anlamlı çıkabilmektedir. Bu durumda, ki-karenin SD'ye oranı, genel modelin uyumunu değerlendirmek için kullanılmaktadır.	
X ² /sd	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
	≤3	≤5
GFI	≥0.90	≥0.85
AGFI	≥0.90	≥0.85
RMSEA	≤0.05	≤0.08
CFI	≥0.95	≥0.90
RMR	≤0.05	≤0.08
SRMR	≤0.05	≤0.08

Kaynak: Sümer, 2000; Şimşek, 2007; Meydan ve Şeşen, 2011, Taşkın ve Akat, 2010, Gürbüz ve Şahin, 2014, Kline, 2011 ve Jöroskog ve Sörbom, 1993'den faydalanılarak hazırlanmıştır.

Psikolojik sermaye ölçeğinin birinci düzey parametre değerlerinin olduğu yol şeması faktöriyel analizi sonuçlarına ilişkin Şekil 1'de sunulmuştur.

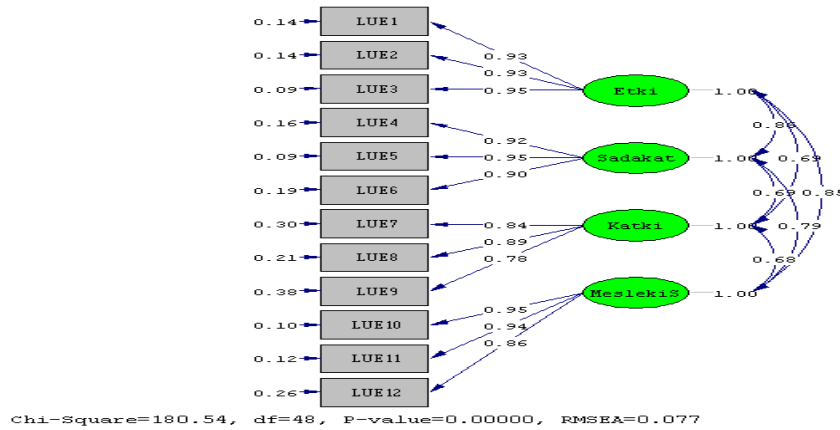


Şekil 1: Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu

Birinci düzey DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri ($X^2(183, N=472)=586.54$; $p \leq .01$; $X^2/df=3.20$; $RMSEA=.068$; $GFI=.89$; $AGFI=.87$; $CFI=.98$; $RMR=.04$; $SRMR=0.04$) önerilen dört faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu ve dolayısıyla psikolojik sermaye ölçeğinin, öngörülen kuramsal yapısı (dört faktörlü model) ile uyduğunu göstermektedir. Son kısımdaki modifikasyon indeksleri de incelenmiştir.

Ancak, uyum iyiliği değerlerinin eşik değerlerin üstünde olmasından dolayı ilave düzeltme önerilerinin uygulanmasına gerek görülmemiştir.

Dört alt boyut ve toplam 12 maddeden oluşan lider-üye etkileşimi ölçeğinin (üçer ifadeli etki, sadakat, katkı, mesleki saygı) birinci düzey faktöriyel analizi sonuçlarına ilişkin parametre değerlerinin olduğu yol şeması şekil 2’de sunulmuştur.



Şekil 2: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğinin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu

Birinci düzey DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri ($X^2(48, N=472)=180.54$; $p \leq .01$; $X^2/df=3.76$; $RMSEA=.077$; $GFI=.94$; $AGFI=.90$; $CFI=.99$; $RMR=.05$; $SRMR=.03$) önerilen dört faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu ve dolayısıyla lider-üye etkileşimi ölçeğinin öngörülen kuramsal yapısı (dört faktörlü model) ile uyumunu göstermektedir. Son kısımdaki modifikasyon indeksleri de incelenmiştir. Ancak, uyum iyiliği değerlerinin eşik değerlerin üstünde olmasından dolayı ilave düzeltme önerilerinin uygulanmasına gerek görülmemiştir.

5.2. Verilerin Analizi

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizi için IBM-SPSS 20 ve LISREL 8.7 istatistiksel paket programları kullanılmıştır. Analiz aşamasında t testleri, tek yönlü varyans analizi (one-way anova testi), korelasyon ve yol analizi yapılmıştır.

5.2.1. Psikolojik Sermaye, Lider-Üye Etkileşimi ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

Öncelikle katılımcıların, ortalama psikolojik sermaye ve lider-üye etkileşim düzeylerinin istatistiksel açıdan belirlenmesine yönelik t testi yapılmıştır. Analize ilişkin bulgular Tablo 4'de yer almaktadır.

Tablo 4: Psikolojik Sermaye, Lider-Üye Etkileşimi ve Alt Boyutlarına İlişkin Tek Grup T Testi Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	Serbestlik Derecesi	t	p
Psikolojik Sermaye	472	3,7877	,46642	471	36,691	,000
Özyeterlilik	472	4,1801	,61757	471	41,514	,000
Umut	472	3,7461	,69328	471	23,381	,000
Dayanıklılık	472	3,9233	,61995	471	32,356	,000
İyimserlik	472	3,6769	,71528	471	20,560	,000
Lider-Üye Etkileşimi	472	3,3263	1,00565	471	7,049	,000
Etki	472	3,2931	1,19389	471	5,333	,000
Sadakat	472	3,2768	1,14552	471	5,250	,000
Katkı	472	3,4965	1,01904	471	10,585	,000
Mesleki Saygı	472	3,2387	1,15857	471	4,476	,000

Katılımcıların psikolojik sermaye düzeyi ortalamasının ortalamadan oldukça yüksek (3,78) olduğu söylenebilir. Alt boyutlar açısından değerlendirildiğinde, öz yeterlilik düzeylerinin en yüksek (4,18), iyimserlik düzeylerinin en düşük (3,67) olduğu görülmektedir. Katılımcıların işlerini başarma konusunda kendilerine olan inançlarının yüksek olduğu, ancak işlerinin şimdiki ve gelecekteki durumları için pozitif atıfta bulunma düzeylerinin diğer boyutlara göre düşük olduğu söylenebilir.

Katılımcıların lider-üye etkileşim düzeylerinin (3,32) de ortalamanın üstünde olduğu söylenebilir. Alt boyutlar açısından değerlendirme yapıldığında en yüksek ortalamanın katkı (3,49), en düşük ortalamanın ise mesleki saygı (3,23)

boyutuna ait olduğu görülmektedir. Astların gözünden liderlerinin işe yaptıkları katkının diğer boyutlara göre yüksek olarak değerlendirildiği; ancak, liderlerin mesleki saygı düzeylerinin diğer boyutlara göre daha düşük düzeyde algılandığı görülmektedir.

Psikolojik Sermaye, lider-üye etkileşimi ve alt boyutlarının, katılımcıların meslek grupları açısından fark gösterip göstermediğini anlamak için tek yönlü varyans analizi (one-way anova) yapılmıştır. Tek yönlü varyans analizlerinde öncelikle Levene testi yapılmıştır. Varyansların homojen olduğu ($p > .05$) durumlarda varyanslar eşit kabul edilmekte; farklılıkların yorumlanmasında Tukey HSD testi kullanılmıştır.

Varyansların homojen olmadığı analize ilişkin bulgular, Tablo durumlarda ($p < .05$) ise Welch ve Brown-Forsythe test istatistikleri ve Tamhane post hoc test sonuçları ile yorum yapılmıştır. Psikolojik sermaye ve alt boyutlarıyla ilgili 5’desunulmaktadır. Öz yeterlilik düzeyinin, çalışanların meslekleri açısından anlamlı fark göstermediği bulunduğu için tabloya dahil edilmemiştir.

Tablo 5: Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutlarına Ait Ortalamaların Mesleklere Göre Karşılaştırılması

	Meslekler	N	Ortalama	S.s	s.d	F	p	Anlamlı Fark
Psikolojik Sermaye	Askeri personel	78	3,7954	,51986	5/466	2,389	,037	4>2
	Avukat	50	3,6175	,52331				
	Bankacı	86	3,8450	,44797				
	Hekim	107	3,7344	,45177				
	Hemşire	84	3,8562	,42969				
	Polis	67	3,8315	,42028				
Umut	Askeri personel	78	3,7158	,66184	5/466	3,820	,002	3>2 5>2
	Avukat	50	3,4300	,69831				
	Bankacı	86	3,8895	,63018				
	Hekim	107	3,6994	,67426				
	Hemşire	84	3,8929	,71821				
	Polis	67	3,7239	,72912				
Dayanıklılık	Askeri personel	78	3,9026	,69413	5/466	2,902	,014	5>2 5>4
	Avukat	50	3,8040	,68511				
	Bankacı	86	3,9302	,57375				
	Hekim	107	3,8374	,61560				
	Hemşire	84	4,1381	,54039				
	Polis	67	3,8955	,59121				
İyimserlik	Askeri personel	78	3,6538	,70852	5/466	5,370	,000	5>2 5>4 3>2
	Avukat	50	3,3250	,64731				
	Bankacı	86	3,8023	,59670				
	Hekim	107	3,5771	,77810				
	Hemşire	84	3,9077	,71324				
	Polis	67	3,6754	,69633				

Hemşirelerin psikolojik sermaye, dayanıklılık, umut ve iyimserlik düzeylerinin avukatlardan daha yüksek olduğu söylenebilir. Hemşirelerin dayanıklılık ve iyimserlik düzeylerinin, hekimlerden; bankacıların da iyimserlik ve

umut düzeylerinin avukatlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Lider-üye etkileşiminin ve alt boyutlarının düzeylerinin meslekler açısından farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular, Tablo 6’da verilmektedir.

Tablo 6: Lider-Üye Etkileşimi ve Alt Boyutlarına Ait Ortalamaların Mesleklere Göre Karşılaştırılması

	Meslekler	N	Ortalama	S.s	s.d	F	p	Anlamlı Fark
Lider-Üye Etkileşimi	Askeri personel	78	2,8622	1,03212	5/466	6,999 7,257	,001	2>1 3>1 3>4 5>1 5>4
	Avukat	50	3,3683	,83131				
	Bankacı	86	3,6240	,86307				
	Hekim	107	3,2002	,89342				
	Hemşire	84	3,6359	1,06670				
	Polis	67	3,2662	1,12528				

	Meslekler	N	Ortalama	S.s	s.d	F	p	Anlamlı Fark
Etki	Askeri personel	78	2,6581	1,23906	5/466	6,866 7,420	,020	2>1 3>1 4>1 5>1
	Avukat	50	3,3400	1,07220				
	Bankacı	86	3,6124	1,04270				
	Hekim	107	3,2336	1,06420				
	Hemşire	84	3,6230	1,24591				
	Polis	67	3,2687	1,26496				
Sadakat	Askeri personel	78	2,7308	1,18560	5/466	6,176 6,434	,034	2>1 3>1 5>1
	Avukat	50	3,5133	1,07372				
	Bankacı	86	3,5775	,99597				
	Hekim	107	3,2181	1,02291				
	Hemşire	84	3,5198	1,20168				
	Polis	67	3,1393	1,21737				
Katkı	Askeri personel	78	3,2265	1,18248	5/466	6,915 6,323	,005	3>1 3>2 3>4 5>4 5>1
	Avukat	50	3,3200	,87536				
	Bankacı	86	3,8295	,84752				
	Hekim	107	3,2368	,95277				
	Hemşire	84	3,7817	,93639				
	Polis	67	3,5721	1,11887				
Mesleki Saygı	Askeri personel	78	3,2265	1,15189	5/466	4,957 5,168	,040	3>1 5>1
	Avukat	50	3,3200	1,05463				
	Bankacı	86	3,8295	,98690				
	Hekim	107	3,2368	1,09405				
	Hemşire	84	3,7817	1,24307				
	Polis	67	3,5721	1,25709				

Avukat, bankacı ve hemşirelerin lider-üye etkileşim düzeylerinin askeri personelden; bankacıların ve hemşirelerin de hekimlerden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir.

Askeri personelin etki düzeylerinin; avukatlardan, bankacılardan, hemşirelerden ve hekimlerden anlamlı düzeyde daha düşük olduğu bulunmuştur.

Askeri personelin sadakat düzeylerinin; avukatlardan, bankacılardan ve hemşirelerden anlamlı düzeyde daha düşük olduğu bulunmuştur. Bankacıların, avukatların ve hemşirelerin, zor durumlarda liderlerden destek olma, koruyup kollama beklentilerinin daha yüksek olduğu; ancak, askeri personellerin liderlerinden olan bu beklentilerinin karşılanmadığı görülmektedir.

Bankacıların katkı boyutuna ait puanlarının; askeri personelden, avukatlardan ve hekimlerden anlamlı düzeyde daha yüksek

olduğu bulunmuştur. Hemşirelerin de katkı boyutuna ilişkin algılarının hekimlerden ve askeri personellerden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Askeri personelin mesleki saygı düzeyleri; bankacılardan ve hemşirelerden anlamlı düzeyde daha düşüktür. Hemşirelerin ve bankacıların, liderlerini mesleki açıdan yeterli algılama düzeylerinin yüksek; askeri personellerin liderlerini aynı açıdan algılama düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir.

Psikolojik sermaye ve alt boyutlarının çalışılan sektör ve çalışanların cinsiyeti açısından anlamlı fark göstermediği bulunmuştur. Polatçı (2014) ve Kaya vd. (2014) tarafından yapılan araştırmalarda da psikolojik sermaye düzeyinin cinsiyet açısından farklılık göstermediği saptanmıştır. Ancak, Erkmen ve Esen (2012) yaptıkları bir araştırmada erkeklerin psikolojik sermaye düzeylerinin daha

yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Dolayısıyla, araştırmadaki bulgularla benzer sonuçların yanında farklı sonuçların da elde edildiği görülmektedir.

karşılaştırılmasına yönelik sonuçlar Tablo 7’de görülmektedir. Demografik özellikler açısından anlamlı fark gösteren boyutlar yer almaktadır.

Psikolojik sermaye ve alt boyutlarına ait düzeylerin demografik özellikler açısından

Tablo 7: Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutlarının Demografik Özellikler Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T-testi

		N	Ortalama	s.s	s.d	t	p
Psikolojik Sermaye	Medeni durum						
	Evli	291	3,8522	,43315	467	3,710	,000
Öz yeterlilik	Bekar	178	3,6898	,50078			
	Evli	291	4,2325	,60470	467	2,228	,026
Umut	Bekar	178	4,1021	,63264			
	Evli	291	3,8339	,66516	467	3,434	,001
Dayanıklılık	Bekar	178	3,6096	,72031			
	Evli	291	3,9794	,59665	467	2,385	,017
İyimserlik	Bekar	178	3,8393	,64905			
	Evli	291	3,7766	,69538	467	3,826	,001
	Bekar	178	3,5197	,72264			
	Yöneticinin cinsiyeti						
Dayanıklılık	Kadın	135	4,0489	,61303	470	2,806	,005
	Erkek	337	3,8730	,61645			
İyimserlik	Kadın	135	3,8093	,71119	470	2,559	,011
	Erkek	337	3,6239	,71107			
	Çocuk sahibi						
Psikolojik sermaye	Hayır	245	3,6896	,48562	470	-4,858	,000
	Evet	227	3,8935	,42081			
Öz yeterlilik	Hayır	245	4,1041	,64492	470	-2,798	,005
	Evet	227	4,2621	,57688			
Umut	Hayır	245	3,5762	,71851	470	-5,715	,000
	Evet	227	3,9295	,61582			
Dayanıklılık	Hayır	245	3,8359	,64530	470	-3,213	,001
	Evet	227	4,0176	,57810			
İyimserlik	Hayır	245	3,5673	,71076	470	-3,498	,001
	Evet	227	3,7952	,70271			
	Yöneticinin yaşı						
Dayanıklılık	40 yaş ve altı	188	4,0128	,59431	463	2,555	,011
	40 yaş üstü	277	3,8643	,62883			
	Toplam deneyim						
Psikolojik Sermaye	5 yıl ve daha az	153	3,6324	,48129	462	-5,562	,000
	6 yıl ve daha fazla	311	3,8770	,42681			
Öz yeterlilik	5 yıl ve daha az	153	3,9641	,64576	462	-5,578	,000
	6 yıl ve daha fazla	311	4,3006	,56058			
Umut	5 yıl ve daha az	153	3,5588	,70178	462	-4,401	,000
	6 yıl ve daha fazla	311	3,8516	,65939			
Dayanıklılık	5 yıl ve daha az	153	3,8105	,64023	462	-3,099	,002
	6 yıl ve daha fazla	311	3,9968	,59296			
İyimserlik	5 yıl ve daha az	153	3,4755	,72648	462	-4,581	,000
	6 yıl ve daha fazla	311	3,7910	,68238			

Elde edilen bulgulara göre, evli çalışanların toplam psikolojik sermaye ve tüm alt

boyutlarından daha yüksek puan aldıkları görülmektedir. Kadın yöneticiyle

çalışanların dayanıklılık ve iyimserlik düzeylerinin erkek yöneticiyle çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Kadın yöneticiyle çalışanların işlerindeki engellerle başa çıkmada, kendilerini toparlamada ve yaşanan olayların olumlu etkilerinden faydalanma konusunda erkek yöneticiyle çalışanlardan daha başarılı oldukları görülmektedir.

Çocuk sahibi olanların toplam psikolojik sermaye, öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik düzeylerinin olmayanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Çocuk sahibi olanların yeni amaçlara ulaşma konusunda yeterliliklerine olan inançlarının oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Yine, çocuk sahibi olanların amaçlara ulaşma konusunda umut dolu olma, pozitif çıktılar elde etmek için gerçekçi bir iyimserliğe sahip olma ve engellerle başa çıkmada ve kendilerini toparlamada başarılı olma düzeylerinin de ortalamasının oldukça üstünde olduğu görülmektedir.

Çalıştıkları bir üst yöneticinin yaşı 40 ve altında olanların, dayanıklılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, engellerle başa çıkma ve kendilerini toparlama konusundaki

becerilerini daha iyi kullandıkları söylenebilir.

Toplam deneyimleri 6 yıl ve daha fazla olanların toplam psikolojik sermaye, öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik düzeylerinin; toplam deneyimleri 5 yıl ve daha az olanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Erkmen ve Esen (2012) de yaptıkları bir araştırmada, 6 yıl ve daha fazla kıdemi olanların psikolojik sermaye düzeylerinin daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Kaya vd. (2014) tarafından yapılan bir araştırmada ise, kıdemi 5 yıldan az olanların psikolojik sermaye düzeylerinin, 20 yıl ve daha fazla olanlardan daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla, araştırmanın bulgularıyla paralel ve zıt sonuçların olduğu görülmektedir.

Psikolojik sermaye ve hangi alt boyutlarının bir üst yöneticiyle çalışma süresi açısından farklılık gösterdiğine yönelik sonuçlar Tablo 8'de görülmektedir. Çalışanların özyeterlilik düzeyleri bir üst yöneticiyle çalışma süresi açısından anlamlı fark göstermediğinden tabloda yer almamaktadır.

Tablo 8: Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutlarının Bir Üst Yöneticiyle Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

	Yöneticiyle çalışma süresi	N	Ortalama	S.s	s.d	F	p	Anlamlı Fark
Psikolojik Sermaye	1 yıldan az	194	3,7165	,48642	2/468	3,893	,021	2>1
	1-5 yıl	229	3,8370	,44349				
	6 yıl ve daha fazla	48	3,8411	,46760				
Umut	1 yıldan az	194	3,6177	,72859	2/468	6,427	,002	2>1 3>1
	1-5 yıl	229	3,8159	,63881				
	6 yıl ve daha fazla	48	3,9271	,72844				
Dayanıklılık	1 yıldan az	194	3,8247	,65705	2/468	4,236	,015	2>1
	1-5 yıl	229	3,9878	,56119				
	6 yıl ve daha fazla	48	4,0125	,69455				
İyimserlik	1 yıldan az	194	3,5786	,66942	2/468	4,717	,009	3>1
	1-5 yıl	229	3,7096	,74616				
	6 yıl ve daha fazla	48	3,9115	,69476				

Yöneticileriyle çalışma süresi 1-5 yıl arasında olanların toplam psikolojik sermaye, umut ve dayanıklılık düzeylerinin 1 yıldan az olanlardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu söylenebilir. Yöneticileriyle çalışma süresi 6 yıl ve daha

fazla olanların umut ve iyimserlik düzeylerinin, 1 yıldan az olanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Lider-üye etkileşimi ve alt boyutlarının toplam deneyim ve bir üst yöneticiyle çalışma süresi açısından anlamlı fark

göstermediği bulunmuştur. Farklılık görülmektedir.
görülen demografik özellikler Tablo 9’da

Tablo 9: Lider-Üye Etkileşimi ve Alt Boyutlarının Demografik Özellikler Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T-testi

		N	Ortalama	Standart Sapma	Serb. Der.	t	p
Lider-Üye Etkileşimi	Cinsiyet						
	Kadın	229	3,4614	,97905			
Etki	Erkek	243	3,1989	1,01571	470	2,856	,004
	Kadın	229	3,4483	1,16473			
Sadakat	Erkek	243	3,1468	1,20488	470	2,762	,006
	Kadın	229	3,4119	1,12721			
Katkı	Erkek	243	3,1495	1,15034	470	2,501	,013
	Kadın	229	3,5953	,94912			
Mesleki Saygı	Erkek	243	3,4033	1,07443	470	2,053	,041
	Kadın	229	3,3901	1,14970			
Katkı	Erkek	243	3,0960	1,15108	470	2,776	,006
	Medeni Durum						
Katkı	Evli	291	3,6082	1,02611	467	2,915	,004
	Bekar	178	3,3277	,98671			
Lider-üye etkileşimi	Yöneticinin Cinsiyeti						
	Kadın	135	3,7247	,99409	470	5,622	,000
Etki	Erkek	337	3,1667	,96656	470	5,458	,000
	Kadın	135	3,7531	1,14385	470	5,458	,000
Katkı	Erkek	337	3,1088	1,16498	470	3,747	,000
	Kadın	135	3,7704	,93439	470	3,747	,000
Sadakat	Erkek	337	3,3867	1,03211	470	4,946	,000
	Kadın	135	3,6790	1,10134	470	4,946	,000
Mesleki saygı	Erkek	337	3,1157	1,12458	470	5,604	,000
	Kadın	135	3,6963	1,18620	470	5,604	,000
Lider Üye Etkileşimi	Sektör						
	Kamu	365	3,2639	1,02776	469	-2,444	,015
Etki	Özel	106	3,5338	,90126	469	-2,997	,003
	Kamu	365	3,2027	1,20856	469	-2,997	,003
Sadakat	Özel	106	3,5943	1,09545	469	-3,090	,002
	Kamu	365	3,1881	1,15836	469	-3,090	,002
Katkı	Özel	106	3,5755	1,05463	469	-3,090	,002
	Çocuk sahibi						
Katkı	Hayır	245	3,3864	,97060	470	-2,451	,015
	Evet	227	3,6153	1,05819			
Lider-üye etkileşimi	Yöneticinin yaşı						
	40 yaş ve altı	118	3,5332	,98795	463	3,680	,000
Etki	40 yaş üstü	277	3,1862	1,00469	463	3,592	,000
	40 yaş ve altı	118	3,5319	1,20192	463	3,592	,000
Sadakat	40 yaş üstü	277	3,1300	1,17198	463	3,412	,001
	40 yaş ve altı	118	3,4965	1,10446	463	3,412	,001
Katkı	40 yaş üstü	277	3,1300	1,15782	463	2,553	,011
	40 yaş ve altı	118	3,6454	,96561	463	2,553	,011
Mesleki Saygı	40 yaş üstü	277	3,3995	1,05373	463	3,437	,001
	40 yaş ve altı	118	3,4592	1,14233	463	3,437	,001
Mesleki Saygı	40 yaş üstü	277	3,0854	1,15658	463	3,437	,001
	40 yaş ve altı	118	3,4592	1,14233	463	3,437	,001

Kadın çalışanların lider-üye etkileşim puanların, erkek çalışanlardan daha yüksek düzeylerinin ve alt boyutlarından aldıkları olduğu görülmektedir. Koçoğlu vd. (2014)

tarafından yapılan bir araştırmada ise lider-üye etkileşim düzeyinin cinsiyet açısından anlamlı fark göstermediği ileri sürülmektedir.

Kadın yöneticiyle çalışanların lider-üye etkileşim ve alt boyutları etki, katkı, sadakat, mesleki saygı düzeylerinin ortalamasının oldukça üzerinde olduğu görülmektedir.

Özel sektörde çalışanların hem lider-üye etkileşim hem de etki ve sadakat düzeylerinin kamu çalışanlarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Özel sektörde çalışanların liderlerine karşı mesleki hayranlıktan ziyade, kişisel hayranlık duydukları söylenebilir. Özel sektörde çalışanlar, zor durumda kaldıklarında liderlerinin onları daha çok koruyup kolladıklarını ve onlara destek olduklarını düşünmektedirler.

Çalıştıkları bir üst yöneticinin yaşı 40 ve altında olanların lider-üye etkileşim, etki, sadakat, katkı ve mesleki saygı düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

5.2.2. Psikolojik Sermaye ile Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki Korelasyon Değerleri

Araştırmadaki değişkenlerin kendi aralarındaki ilişki düzeyleri incelenmiştir. Büyüköztürk (2010) korelasyon katsayısının değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve miktarını açıkladığını ifade etmiştir. Korelasyon katsayısı 0-0.3 arasında değer alıyorsa ilişkinin zayıf, 0.3-0.7 arasında ise ilişkinin orta, 0.7-1 arasında ise ilişkinin kuvvetli olduğu kabul edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 254). Bu bilgiler kapsamında gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10: Değişkenler arası Korelasyon Değerleri

	Psikolojik Sermaye	Özyeterlilik	Umut	Dayanıklılık	İyimserlik	Lider-Üye Etkileşimi	Etki	Sadakat	Katkı	Mesleki Saygı
Psikolojik Sermaye	Pearson Correlation Sig.(2-tailed) N	1 472								
Özyeterlilik	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,786** ,000 472	1 472							
Umut	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,868** ,000 472	,553** ,000 472	1 472						
Dayanıklılık	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,789** ,000 472	,574** ,000 472	,626** ,000 472	1 472					

		Psikolojik Sermaye	Özyeterlilik	Umut	Dayanıklılık	İyimserlik	Lider-Üye Etkileşimi	Etki	Sadakat	Katkı	Mesleki Saygı
İyimserlik	Pearson Correlation	,714**	,403**	,628**	,498**	1					
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000						
	N	472	472	472	472	472					
Lider-Üye Etkileşimi	Pearson Correlation	,347**	,192**	,366**	,237**	,397**	1				
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000					
	N	472	472	472	472	472	472				
Etki	Pearson Correlation	,293**	,138**	,321**	,175**	,352**	,930**	1			
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000	,000	,000	,000				
	N	472	472	472	472	472	472	472			
Sadakat	Pearson Correlation	,264**	,132**	,288**	,192**	,293**	,909**	,829**	1		
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,000			
	N	472	472	472	472	472	472	472	472		
Katkı	Pearson Correlation	,415**	,309**	,402**	,310**	,434**	,807**	,642**	,631**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	472	472	472	472	472	472	472	472	472	
Mesleki Saygı	Pearson Correlation	,278**	,125**	,302**	,179**	,345**	,906**	,814**	,756**	,636**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,007	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Çoklu korelasyon analizi sonucunda değişkenlerin kendi aralarında birçok korelasyon değerine sahip olduğu görülmektedir. Korelasyon değerleri şu şekilde özetlenebilir:

Psikolojik sermayenin, tüm alt boyutları ile yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Toplam psikolojik sermaye ile öz yeterlilik ($r=.786$, $p<.01$),

umut ($r=.868$, $p<.01$), dayanıklılık ($r=.789$, $p<.01$), iyimserlik ($r=.714$, $p<.01$) arasındaki ilişki düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Toplam psikolojik sermaye ile lider-üye etkileşimi ($r=.347$, $p<.01$) ve alt boyutları etki ($r=.293$, $p<.01$), sadakat ($r=.264$, $p<.01$), katkı ($r=.415$, $p<.01$), mesleki saygı ($r=.278$, $p<.01$) arasında zayıf ve orta düzeyde pozitif, anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Toplam psikolojik sermaye düzeyi arttıkça lider-üye etkileşiminin, dolayısıyla lider ile üye arasındaki etkileşim kalitesinin de arttığı söylenebilir.

Psikolojik sermayenin alt boyutlarından özyeterliliğin, toplam psikolojik sermaye ($r=.786, p<.01$) ve diğer alt boyutlar; umut ($r=.553, p<.01$), dayanıklılık ($r=.574, p<.01$), iyimserlik ($r=.403, p<.01$) ile orta düzeyde pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. Öz yeterlilik düzeyinin yükselmesinin hem diğer alt boyutları hem de toplam psikolojik sermaye düzeyini yükselteceği söylenebilir.

Psikolojik sermayenin alt boyutlarından umutun, toplam psikolojik sermaye ($r=.868, p<.01$) ve alt boyutları dayanıklılık ($r=.626, p<.01$), öz yeterlilik ($r=.553, p<.01$) ve iyimserlik ($r=.628, p<.01$) ile orta düzeyde pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. Umudun artması hem diğer boyutların hem de toplam psikolojik sermaye düzeyini arttırmaktadır. Umudun artması ile lider-üye etkileşimi ($r=.366, p<.01$) ve alt boyutları etki ($r=.321, p<.01$), sadakat ($r=.288, p<.01$), katkı ($r=.402, p<.01$), mesleki saygı ($r=.302, p<.01$) arasında orta ve zayıf düzeyde pozitif bir ilişki vardır. Umudun artmasının lider-üye etkileşim kalitesini de arttırdığı söylenebilir.

Psikolojik sermayenin alt boyutlarından dayanıklılığın, toplam psikolojik sermaye ($r=.789, p<.01$) ile yüksek; öz yeterlilik ($r=.574, p<.01$), umut ($r=.626, p<.01$) ve iyimserlik ($r=.498, p<.01$) ile orta düzeyde anlamlı ve pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. Dayanıklılık arttıkça toplam psikolojik sermaye düzeyinin, öz yeterliliğin, umudun ve iyimserliğin arttığı söylenebilir. Dayanıklılık düzeyi ile lider-üye etkileşimi ($r=.237, p<.01$) ve alt boyutları etki ($r=.175, p<.01$), sadakat ($r=.192, p<.01$), katkı ($r=.310, p<.01$), mesleki saygı ($r=.179, p<.01$) arasında zayıf düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Çalışanlar zorluklarla, engellerle, pozitif değişimlerle başa çıkabilme becerilerini geliştirdikçe liderleriyle kurdukları etkileşimin de kaliteli olacağı söylenebilir.

Psikolojik sermayenin alt boyutlarından iyimserlik, toplam psikolojik sermaye ($r=.714, p<.01$) ile yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif ilişkili iken, öz yeterlilik ($r=.403, p<.01$), umut ($r=.628, p<.01$) ve dayanıklılık ($r=.498, p<.01$), ile orta ve zayıf düzeyde anlamlı pozitif ilişkilidir. Çalışanların iyimserlik düzeyleri arttıkça öz yeterlilik, umut ve dayanıklılık; dolayısıyla da toplam psikolojik sermaye düzeylerinin artacağı söylenebilir. İyimserlik düzeyinin, lider-üye etkileşimi ($r=.397, p<.01$), ve alt boyutları etki ($r=.352, p<.01$), sadakat ($r=.293, p<.01$), katkı ($r=.434, p<.01$), mesleki saygı ($r=.345, p<.01$) ile orta düzeyde pozitif ve anlamlı ilişkili olduğu görülmektedir. Çalışanların iyimserlik düzeyi arttıkça lider-üye etkileşim kalitelerinin arttığı söylenebilir.

Lider-üye etkileşimi, toplam psikolojik sermaye ($r=.347, p<.01$), umut ($r=.366, p<.01$), iyimserlik ($r=.397, p<.01$) boyutu ile orta düzeyde, öz yeterlilik ($r=.192, p<.01$) ve dayanıklılık ($r=.237, p<.01$) ile zayıf düzeyde pozitif ilişkilidir. Lider-üye etkileşiminin kalitesi arttıkça, toplam psikolojik sermayenin de arttığı söylenebilir. Lider-üye etkileşimi, alt boyutları etki ($r=.930, p<.01$), sadakat ($r=.909, p<.01$), katkı ($r=.807, p<.01$), mesleki saygı ($r=.906, p<.01$) düzeyi ile yüksek düzeyde pozitif ilişkilidir.

Lider-üye etkileşiminin alt boyutlarından etki, lider-üye etkileşimi ($r=.930, p<.01$), sadakat ($r=.829, p<.01$) ve mesleki saygı ($r=.814, p<.01$) ile yüksek düzeyde, katkı ($r=.642, p<.01$) ile orta düzeyde pozitif ilişkilidir. Etki düzeyi arttıkça hem lider-üye etkileşiminin hem de diğer alt boyutların düzeyinin artacağı söylenebilir. Etki düzeyi, toplam psikolojik sermaye ($r=.293, p<.01$) ve alt boyutları öz yeterlilik ($r=.138, p<.01$), umut ($r=.321, p<.01$), dayanıklılık ($r=.175, p<.01$), iyimserlik ($r=.352, p<.01$) düzeyleri ile de pozitif ilişkilidir.

Lider-üye etkileşiminin alt boyutlarından sadakat, toplam psikolojik sermaye ($r=.264, p<.01$) ve alt boyutları öz yeterlilik ($r=.132, p<.01$), umut ($r=.288, p<.01$), dayanıklılık

($r=.192$, $p<.01$), iyimserlik ($r=.293$, $p<.01$) düzeyleri ile pozitif ilişkilidir. Lider-üye etkileşimi ($r=.909$, $p<.01$), etki ($r=.829$, $p<.01$), katkı ($r=.631$, $p<.01$) ve mesleki saygı ($r=.756$, $p<.01$) ile pozitif ilişkilidir.

Lider-üye etkileşiminin alt boyutlarından katkı, toplam psikolojik sermaye ($r=.415$, $p<.01$), öz yeterlilik ($r=.309$, $p<.01$), umut ($r=.402$, $p<.01$), dayanıklılık ($r=.310$, $p<.01$) ve iyimserlik ($r=.434$, $p<.01$) ile pozitif ilişkilidir. Katkı düzeyi yükseldikçe, toplam psikolojik sermaye ve alt boyutlarının düzeyinin de yükseleceği söylenebilir. Katkı boyutu; lider-üye etkileşimi ($r=.807$, $p<.01$), etki ($r=.642$, $p<.01$), sadakat ($r=.631$, $p<.01$) ve mesleki saygı ($r=.636$, $p<.01$) ile de pozitif ilişkilidir.

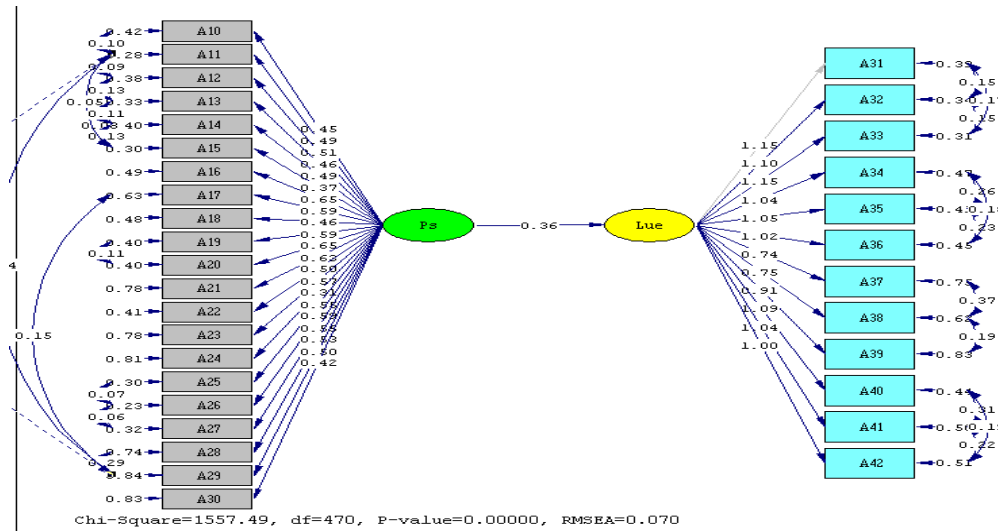
Lider-üye etkileşiminin alt boyutlarından mesleki saygı, toplam psikolojik sermaye ($r=.278$, $p<.01$), öz yeterlilik ($r=.125$, $p<.01$), umut ($r=.302$, $p<.01$), dayanıklılık

($r=.179$, $p<.01$) ve iyimserlik ($r=.345$, $p<.01$) ile pozitif ilişkilidir. Mesleki saygının artması toplam psikolojik sermayenin ve alt boyutlarının düzeyini de arttırmaktadır. Mesleki saygı, lider-üye etkileşimi ($r=.906$, $p<.01$), etki ($r=.814$, $p<.01$), sadakat ($r=.756$, $p<.01$) ve katkı ($r=.636$, $p<.01$) ile pozitif ilişkilidir. Mesleki saygının artmasının lider-üye etkileşiminin kalitesini de arttırdığı söylenebilir.

5.2.3. Hipotezlerin Yapısal Eşitlik Modelleri ile Test Edilmesi

Araştırma amacı doğrultusunda, birinci hipoteze ve alt hipotezlerine ilişkin yol analizi yapılmıştır. Analizlere ilişkin yol şemaları çizilerek, her modelin kabul edilip edilmediğine dair açıklamalara her şeklin altında yer verilmiştir.

H1: Psikolojik sermaye, lider-üye etkileşimini pozitif etkilemektedir.



Şekil 3: H1 hipotezine ilişkin modelin standardize edilmiş çözümlenme değerleri

Şekil 3'de görülen yapısal model için tüm t değerlerinin anlamlı olup olmadığı kontrol edilmiştir. Bütün yolların anlamlı olduğu görülmüştür. Modele ilişkin modifikasyon önerileri çerçevesinde, X^2 değerine önemli katkı sağlayacak öneriler uygulanmıştır. X^2 değerine ($X^2_{(470)} = 1557,49$) ilişkin p

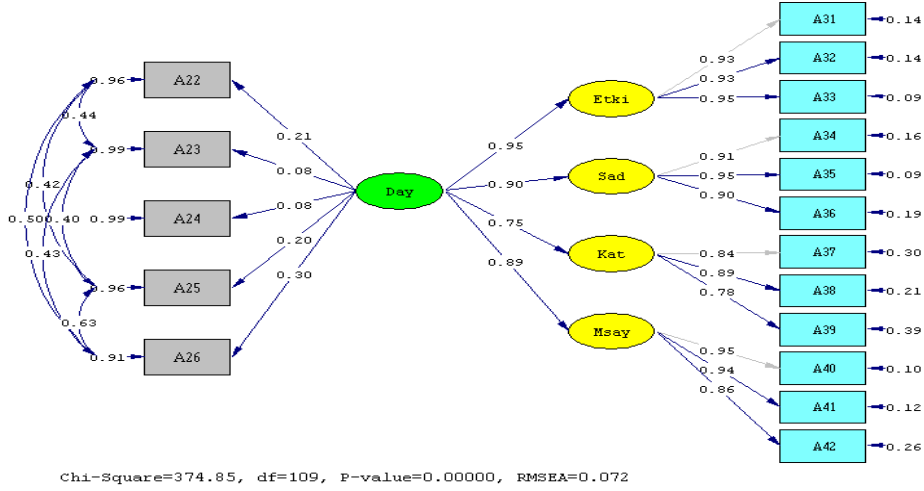
değerinin anlamlı olduğu ($p<.01$) görülmüştür. Model, X^2 ve serbestlik derecesi oranına ($X^2/df=1557,49/470$) göre değerlendirildiğinde, elde edilen sonuca göre uyumun iyi düzeyde olduğu ifade edilebilir. Örneklemin de büyük olduğu ($n=472$) göz önünde bulundurularak, diğer

uyum indekslerinin de kontrol edilmesinde fayda vardır. Buna göre, bu model için RMSEA=0.07, GFI=0.83, AGFI=0.80, CFI=0.97, RMR=0.07 ve SRMR=0.07 olarak tespit edilmiştir. Uyum indekslerin iyi ve kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, modelin kabul edilebileceği söylenebilir. Şekil 3'de gösterilen yol şemasına yapısal model çerçevesinden bakıldığında, psikolojik sermayenin lider-üye etkileşimini açıklamada güçlü bir yol katsayısı elde ettiği ifade edilebilir. Çıktı dosyasında, psikolojik sermayenin lider-üye

etkileşiminin varyansını .14 oranında açıkladığı görülmektedir. Psikolojik sermayenin lider-üye etkileşimin üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmektedir. Bu nedenle, **H1 hipotezi kabul** edilmiştir. Astların psikolojik sermaye düzeyleri yükseldikçe, astlar liderleriyle daha kaliteli etkileşim kurmaktadır.

Test edilen ilk alt hipotez şu şekildedir:

H1a: Dayanıklılık, lider-üye etkileşiminin alt boyutlarını (katkı, sadakat, etki, mesleki saygı) pozitif etkilemektedir.



Şekil 4: H1a hipotezine ilişkin modelin standardize edilmiş çözümlenme değerleri

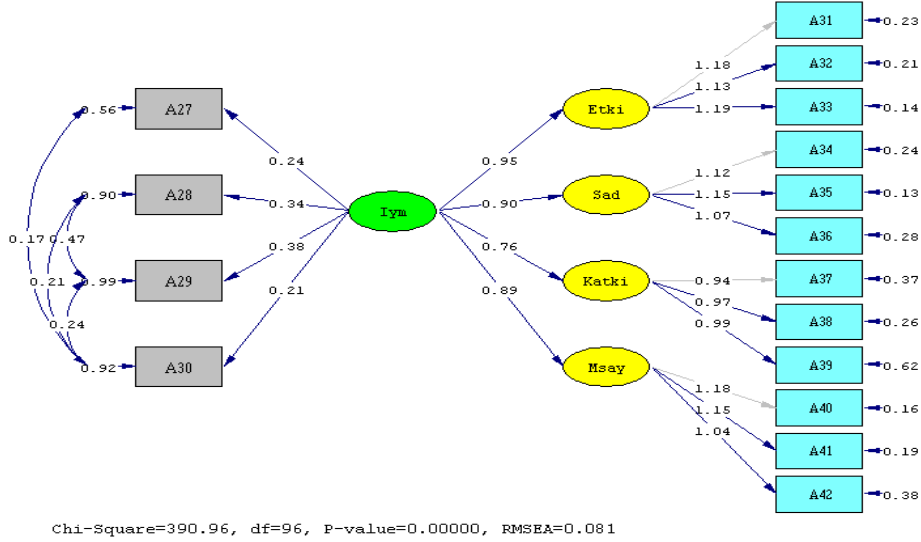
Şekil 4'de görülen yapısal model için tüm t değerlerinin anlamlı olup olmadığı kontrol edilmiştir. Bütün yolların anlamlı olduğu görülmüştür. Modele ilişkin modifikasyon önerileri çerçevesinde, X^2 değerine önemli katkı sağlayacak öneriler uygulanmıştır. X^2 değerine ($X^2_{(109)} = 374,85$) ilişkin p değerinin anlamlı olduğu ($p < .01$) görülmüştür. Model, X^2 ve serbestlik derecesi oranına ($X^2/df = 374,85/109$) göre değerlendirildiğinde, elde edilen sonuca göre uyumun iyi düzeyde olduğu ifade edilebilir. Örneklemin de büyük olduğu ($n=472$) göz önünde bulundurularak, diğer uyum indekslerinin de kontrol edilmesinde fayda vardır. Buna göre, bu model için RMSEA=0.07, GFI=0.91, AGFI=0.88, CFI=0.98, RMR=0.06 ve SRMR=0.06 olarak tespit edilmiştir. Uyum indekslerin

iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, modelin kabul edilebileceği söylenebilir. Şekil 4'de gösterilen yol şemasına yapısal model çerçevesinden bakıldığında, dayanıklılık boyutunun etki, sadakat, katkı ve mesleki saygı düzeyini açıklamada güçlü bir yol katsayısı elde ettiği ifade edilebilir. Çıktı dosyasında, dayanıklılık boyutunun etki, sadakat, katkı, mesleki saygı boyutlarının varyansını sırasıyla .90, .82, .57, .79 oranında açıkladığı görülmektedir. Dayanıklılık boyutunun lider-üye etkileşiminin tüm alt boyutları üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmektedir. Bu nedenle, **H1a hipotezi kabul** edilmiştir. Çalışanların zorluklarla, engellerle ve pozitif değişimlerle başa çıkabilme becerilerinin yükselmesi; lidere karşı

duyulan profesyonel ve mesleki beğeni, karşılıklı vefakarlık, liderin sunacağı kaynakların ve olanakların düzeylerini pozitif etkilemektedir.

Test edilen ikinci alt hipotez şu şekildedir:

H1b: İyimserlik, lider-üye etkileşiminin alt boyutlarını (katkı, sadakat, etki, mesleki saygı) pozitif etkilemektedir.



Şekil 5: H1b hipotezine ilişkin modelin standardize edilmiş çözümlene değerleri

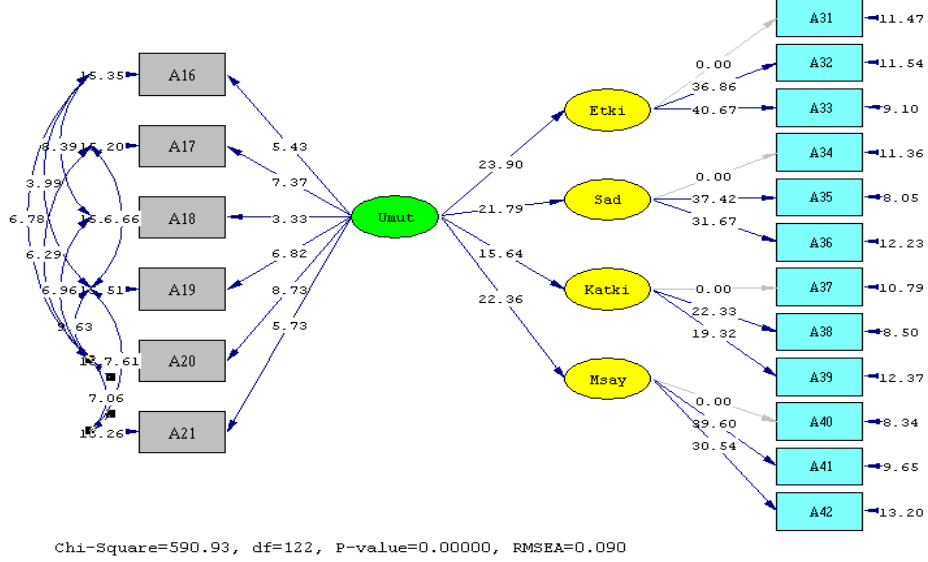
Şekil 5’de görülen yapısal model için tüm t değerlerinin anlamlı olup olmadığı kontrol edilmiştir. Bütün yolların anlamlı olduğu görülmüştür. Modele ilişkin modifikasyon önerileri çerçevesinde, X^2 değerine önemli katkı sağlayacak öneriler uygulanmıştır. X^2 değerine ($X^2_{(96)}=390,96$) ilişkin p değerinin anlamlı olduğu ($p<.01$) görülmüştür. Model, X^2 ve serbestlik derecesi oranına ($X^2/df=390,96/96$) göre değerlendirildiğinde, elde edilen sonuca göre uyumun orta düzeyde olduğu ifade edilebilir. Örneklemin de büyük olduğu ($n=472$) göz önünde bulundurularak, diğer uyum indekslerinin de kontrol edilmesinde fayda vardır. Buna göre, bu model için RMSEA=0.08, GFI=0.91, AGFI=0.87, CFI=0.98, RMR=0.06 ve SRMR=0.06 olarak tespit edilmiştir. Uyum indekslerin iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, modelin kabul edilebileceği söylenebilir. Şekil 5’de gösterilen yol şemasına yapısal model çerçevesinden bakıldığında, iyimserlik boyutunun etki, sadakat, katkı, mesleki saygı düzeyini açıklamada güçlü bir yol

katsayısı elde ettiği ifade edilebilir. Çıktı dosyasında, iyimserlik boyutunun etki, sadakat, katkı, mesleki saygı boyutlarının varyansını sırasıyla .90, .81, .57, .79 oranında açıkladığı görülmektedir. İyimserlik boyutunun lider-üye etkileşiminin tüm alt boyutları üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmektedir. Bu nedenle, **H1b hipotezi kabul** edilmiştir. Dolayısıyla, çalışanların iyimserlik düzeylerinin yükselmesi; lidere karşı duyulan profesyonel ve mesleki beğeni, karşılıklı vefakarlık, liderin sunacağı kaynakların ve olanakların düzeylerini pozitif etkilemektedir.

Yapılan yol analizi doğrultusunda, “*H1c: Öz yeterlilik, lider-üye etkileşiminin alt boyutlarını (katkı, sadakat, etki, mesleki saygı) pozitif etkilemektedir*”. hipotezine ilişkin yapısal modelin doğrulanmaması nedeniyle **H1c hipotezi reddedilmiştir**.

Umut boyutunun lider-üye etkileşiminin alt boyutlarını etkilediğine yönelik test edilen H1d hipotezi şu şekildedir:

H1d: Umud, lider-üye etkileşiminin alt boyutlarını (katkı, sadakat, etki, mesleki saygı) pozitif etkilemektedir.



Şekil 6: H1d hipotezine ilişkin modelin standardize edilmiş çözümlenme değerleri

Şekil 6'da görülen yapısal model için tüm t değerlerinin anlamlı olup olmadığı kontrol edilmiştir. Bütün yolların anlamlı olduğu görülmüştür. Modele ilişkin modifikasyon önerileri çerçevesinde, X^2 değerine önemli katkı sağlayacak öneriler uygulanmıştır. X^2 değerine ($X^2_{(122)} = 590,93$) ilişkin p değerinin anlamlı olduğu ($p < .01$) görülmüştür. Model, X^2 ve serbestlik derecesi oranına ($X^2/df = 590,93/122$) göre değerlendirildiğinde, elde edilen sonuca göre uyumun orta düzeyde olduğu ifade edilebilir. Örneklemin de büyük olduğu ($n=472$) göz önünde bulundurularak, diğer uyum indekslerinin de kontrol edilmesinde fayda vardır. Buna göre, bu model için $RMSEA=0.9$, $GFI=0.88$, $AGFI=0.83$, $CFI=0.98$, $RMR=0.08$ ve $SRMR=0.09$ olarak tespit edilmiştir. Uyum indekslerin kabul edilebilir ve iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, modelin kabul edilebileceği söylenebilir. Şekil 6'da görülen yol şemasına yapısal model çerçevesinden bakıldığında, umut boyutunun etki, sadakat, katkı, mesleki saygı düzeyini açıklamada güçlü bir yol katsayısı elde ettiği ifade edilebilir. Çıktı dosyasında, umut boyutunun etki, sadakat, katkı, mesleki saygı boyutlarının varyansını

sırasıyla .90, .81, .58, .79 oranında açıkladığı görülmektedir. Umud boyutunun lider-üye etkileşiminin tüm alt boyutları üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmektedir. Bu nedenle, **H1d hipotezi kabul** edilmiştir. Dolayısıyla, çalışanların hem amaca odaklı enerji hem de amaçlara ulaşmada alternatif yollar planlama düzeylerinin yükselmesi; lidere karşı duyulan profesyonel ve mesleki beğeni, karşılıklı vefakarlık, liderin sunacağı kaynakların ve olanakların düzeylerini de pozitif etkilemektedir.

6. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Çalışma hayatının kalitesinde etkili olan unsurlardan birinin de, çalışanların liderleriyle kurdukları etkileşim olduğu söylenebilir. Liderler bazı astlarıyla yüksek, bazılarıyla düşük kaliteli etkileşimler kurmaktadır. Yüksek kaliteli etkileşim kurulan astlar, iç gruba dahil olmakta; liderlerinden daha fazla destek, güven ve ödül görmektedir. Psikolojik sermayesi yüksek olanlar, başarıya ulaşmada yılmadan, gerekirse alternatif yolları da deneyerek, amaca ulaşacaklarına dair

inançlarını yitirmeden, iyimser bir stile sahip olarak liderin çemberinin içine dahil olabilirler. Bu da lider-üye etkileşimlerinin daha kaliteli olacağına bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Örneğin, Hu ve Liden (2013) ve Bolat (2011a) tarafından yapılan araştırmalarda da, öz yeterlilik ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Psikolojik sermayenin boyutları sinerji içinde hareket ettiğinden, aynı ilişkinin diğer boyutlar arasında da olduğu düşünülmektedir. Bu sebepler ışığında, araştırmada psikolojik sermaye ve alt boyutları ile lider-üye etkileşimi ve alt boyutları arasındaki ilişkiler ve etkiler incelenmiştir.

Araştırma çeşitli meslek gruplarından (askeri personel, avukat, polis, bankacı, hekim, hemşire) 472 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir.

Psikolojik sermayenin tüm alt boyutları (iyimserlik, dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik), toplam lider-üye etkileşim düzeyi ve lider-üye etkileşiminin tüm alt boyutları (etki, sadakat, katkı, mesleki saygı) ile pozitif ilişkilidir. Dolayısıyla, psikolojik sermayeleri yüksek olanların liderleriyle daha kaliteli etkileşim kurdukları söylenebilir.

Psikolojik sermayenin alt boyutlarından öz yeterliliğin hem toplam psikolojik sermaye hem de diğer alt boyutlar (umut, iyimserlik, dayanıklılık) ile pozitif ilişkili olduğu görülmektedir.

Psikolojik sermayenin boyutlarından umut hem toplam psikolojik sermaye hem de alt boyutlar (iyimserlik, dayanıklılık, öz yeterlilik) ile pozitif ilişkilidir. Yine, çalışanların umut düzeyi yükseldikçe lider-üye etkileşim ve alt boyutlarının (etki, sadakat, katkı, mesleki saygı) düzeyi de yükselmektedir. Dolayısıyla, çalışanların amaçlara ulaşmada kararlılık gösterdikçe ve alternatif yollar planladıkça, iç gruba dahil olabilecekleri söylenebilir. Bu da liderleriyle kuracakları etkileşimin daha kaliteli olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Psikolojik sermayenin boyutlarından dayanıklılık hem diğer alt boyutlar

(iyimserlik, umut, öz yeterlilik) hem de toplam psikolojik sermaye ile pozitif ilişkilidir. Yine, çalışanların dayanıklılık düzeyleri yükseldikçe lider-üye etkileşim ve alt boyutlarının (etki, sadakat, katkı, mesleki saygı) düzeyi de yükselmektedir. Dolayısıyla, çalışanların iş yaşamlarındaki belirsizlikten, sıkıntıdan ya da pozitif değişimden dolayı oluşan olumsuz durumdan kendilerini toplama kapasiteleri yükseldikçe liderleriyle daha kaliteli etkileşim kurdukları söylenebilir.

Psikolojik sermayenin boyutlarından iyimserlik hem diğer alt boyutlar (dayanıklılık, umut, öz yeterlilik) hem de toplam psikolojik sermaye ile pozitif ilişkilidir. Yine, çalışanların iyimserlik düzeyleri yükseldikçe lider-üye etkileşim ve alt boyutlarının (etki, sadakat, katkı, mesleki saygı) düzeyi de yükselmektedir. İyimser bireylerin liderleriyle daha kaliteli etkileşim kurdukları anlaşılmaktadır.

Psikolojik sermayenin lider-üye etkileşimini pozitif etkilediğine yönelik kurulan H1 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların psikolojik sermayelerinin yüksek olması, liderleriyle daha kaliteli etkileşimler kurmalarına sebep olmaktadır.

Çalışanların dayanıklılık düzeyinin etki, sadakat, mesleki saygı ve katkı boyutlarını pozitif etkilediğini ileri süren H1a hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla, çalışanların zorluklarla, engellerle ya da pozitif değişimlerle başa çıkabilme becerileri arttıkça liderleriyle ilgili etki, sadakat, mesleki saygı ve katkı algılarının arttığı belirlenmiştir.

Çalışanların iyimserlik düzeyinin etki, sadakat, mesleki saygı ve katkı boyutlarını pozitif etkilediğine yönelik kurulan H1b hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanlar yaşadıkları olaylardan ve elde ettikleri sonuçlardan daha pozitif beklentilere sahip oldukça, liderleriyle ilgili etki, sadakat, mesleki saygı ve katkı algıları da artmaktadır.

Çalışanların öz yeterlilik düzeyinin etki, sadakat, mesleki saygı ve katkı boyutlarını pozitif etkilediğine yönelik kurulan H1c

hipotezi reddedilmiştir. Ancak, çalışanların umut düzeyinin etki, sadakat, mesleki saygı ve katkı boyutlarını pozitif etkilediğine yönelik kurulan H1d hipotezi kabul edilmiştir. Amaçlara yönelik kararlı bir şekilde hareket eden ve gerektiğinde alternatif yollar planlayanların liderleriyle ilgili etki, sadakat, mesleki saygı ve katkı algılarının da arttığı görülmektedir.

Katılımcıların psikolojik sermaye ve lider-üye etkileşimi düzeylerinin demografik özellikler açısından farklılaşmış farklılaşmadığına yönelik testler de yapılmıştır.

Araştırmaya katılanların psikolojik sermaye düzeyleri (3,78) ortalama değer olarak kabul ettiğimiz 3'ün oldukça üzerinde bulunmuştur. Alt boyutlar açısından en yüksek ortalamanın öz yeterlilik (4,18), en düşük ortalamanın iyimserlik (3,67) boyutuna ait olduğu görülmektedir. Öz yeterlilik becerilerini, diğer psikolojik sermaye boyutlarına göre daha iyi kullandıkları söylenebilir. Lider-üye etkileşim düzeylerinin (3,29) ve alt boyutları etki (3,27), sadakat (3,49), katkı (3,23), mesleki saygı (3,32) düzeylerinin de ortalamanın üzerinde değerlere sahip oldukları görülmektedir. Türk kültüründe toplulukçuluk boyutu ağır bastığından, yüksek nitelikli ilişki kurma konusuna önem verildiği görülmektedir (Kesken ve Ünnü, 2011: 55).

Katılımcıların psikolojik sermaye düzeylerinin çalışanların cinsiyeti ve çalışılan sektör açısından anlamlı fark göstermediği bulunmuştur. Polatçı (2014) ve Kaya vd. (2014) tarafından yapılan araştırmalarda da psikolojik sermaye düzeyinin cinsiyet açısından farklılık göstermediği saptanmıştır. Ancak, Erkmen ve Esen (2012) yaptıkları bir araştırmada erkeklerin psikolojik sermaye düzeylerinin daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırma sonuçlarına paralel bulguların yanında zıt bulguların da olduğu görülmektedir. Evli, çocuk sahibi, yöneticisinin yaşı 40 ve altında ve mevcut işyerindeki ve toplam iş deneyimleri 6 yıl ve daha fazla olan çalışanların psikolojik

sermaye ve alt boyutlarının (umut, dayanıklılık, öz yeterlilik, iyimserlik) düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmadaki sonuçlara benzer olarak, Erkmen ve Esen (2012) de yaptıkları bir araştırmada, 6 yıl ve daha fazla kıdemli olanların psikolojik sermaye düzeylerinin daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Daha yüksek kıdemli olanların öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik becerilerini daha iyi kullandıkları söylenebilir. Kadın yöneticiyle çalışanların dayanıklılık ve iyimserlik düzeylerinin de daha yüksek olduğu görülmektedir. Yöneticisiyle çalışma süresi 1 yıldan fazla olanların psikolojik sermaye, umut, dayanıklılık ve iyimserlik düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Yöneticiye alışıldıkça psikolojik sermaye kapsamındaki boyutların daha iyi geliştirildiği ileri sürülebilir. Psikolojik sermaye, umut, dayanıklılık ve iyimserlik düzeylerinin bazı meslek grupları açısından farklılaştığı söylenebilir. Hemşirelerin psikolojik sermaye, umut, dayanıklılık ve iyimserlik düzeylerinin avukatlardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulunmuştur. Hemşirelerin hem toplam psikolojik sermayelerini hem de alt boyutları umut, dayanıklılık ve iyimserlik özelliklerini daha iyi kullandıkları görülmektedir. Bankacıların umut ve iyimserlik becerilerini avukatlardan; hemşirelerin de dayanıklılık ve iyimserlik becerilerini hekimlerden daha iyi kullandıkları ispatlanmıştır. Sonuç olarak, katılımcıların psikolojik sermaye ve alt boyutlarının (umut, dayanıklılık, öz yeterlilik, iyimserlik) düzeylerinin demografik değişkenler açısından farklılaştığını destekleyen çalışmaların yanında, desteklemeyenlerin de olduğu görülmektedir. Bu nedenle, psikolojik sermaye kavramının daha geniş örneklerle ve boyutsal çalışmalarla incelenmesi önerilebilir.

Katılımcıların lider-üye etkileşim düzeylerinin mevcut işyerindeki ve toplam iş deneyimi ve bir üst yöneticiyle çalışma süresi açısından anlamlı fark göstermediği bulunmuştur. Ancak, kadın yöneticiyle

çalışanların, yöneticisinin yaşı 40 ve altında olanların, kadın çalışanların lider-üye etkileşimlerinin ve alt boyutlarının (etki, sadakat, katkı, mesleki saygı) düzeylerinin daha kaliteli olduğu görülmektedir. Koçoğlu vd. (2014) tarafından yapılan bir araştırmada ise lider-üye etkileşim düzeyinin cinsiyet açısından anlamlı fark göstermediği ileri sürülmektedir. Evli çalışanlar, gösterdikleri sorumluluk karşısında liderlerinin de çeşitli kaynaklar ve olanaklarla karşılık verdiklerini düşünmektedirler. Özel sektörde çalışanların etki, sadakat ve toplam lider üye etkileşim düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Özel sektörde çalışanlar iş değiştirme ve dolayısıyla yöneticilerini değiştirme konusunda kendilerini daha özgür hissettikleri için böyle bir sonuç elde edilmiş olabilir. Çocuk sahibi olanların katkı düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Çocuk sahibi olanlar, sorumlulukları karşılığında yöneticilerinin gereken kaynakları sunduklarını ileri sürmüşlerdir. Araştırmaya katılan meslek grupları açısından bir değerlendirme yapıldığında, hemşirelerin lider-üye etkileşim ve alt boyutlarının (etki, sadakat, katkı, mesleki saygı) düzeylerinin askeri personelden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulunmuştur. Yine, hemşirelerin katkı ve toplam lider-üye etkileşim düzeylerinin hekimlerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Avukatların ve bankacıların etki, sadakat ve toplam lider-üye etkileşim düzeylerinin askeri personelden daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bankacıların toplam lider-üye etkileşim ve katkı düzeylerinin hekimlerden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Yine bankacıların katkı düzeylerinin avukatlardan, mesleki saygı düzeylerinin askeri personelden daha yüksek olduğu görülmektedir. Son olarak, hekimlerin etki düzeylerinin askeri personelden daha yüksek olduğu saptanmıştır. Görüldüğü gibi, bazı meslek grupları arasında hem bazı boyutlar hem de toplam lider-üye etkileşim düzeyi açısından anlamlı fark olduğu görülmektedir. Bu sonuçların, genellenebilmesi ve daha anlamlı bir şekilde yorumlanabilmesi için daha büyük

örneklerle boylamsal çalışmalar yapılması önerilebilir.

Tüm bu bulguların ışığında, araştırmanın literatüre bazı açılardan katkı sağladığı söylenebilir. Hem çalışma hem de aile hayatı açısından önem taşıyan psikolojik sermaye ve lider-üye etkileşimi düzeylerinin hem meslekler bazında hem de çeşitli demografik değişkenler açısından incelenmesi yerli ve yabancı literatürde ilk olması açısından önemlidir. Bu incelemelerin tüm değişkenlerin boyutları ile ayrı ayrı yapılmasının da katkı yarattığı düşünülmektedir. Psikolojik sermaye ve alt boyutları ile lider-üye etkileşimi ve alt boyutları arasındaki ilişkiler de yerli ve yabancı literatürde ilk defa incelenmiştir. Kullanılan iki ölçeğin ve alt boyutlarının da Türkiye'deki geçerliliği ve güvenilirliği tekrar test edilmiştir. Ölçeklerin test edildiği örneklem çeşitli meslek gruplarından (polis, askeri personel, avukat, bankacı, hemşire, hekim) oluşmaktadır. Bu nedenle, bu değişkenlerle çalışacak araştırmacıların ölçekleri ülkemiz sınırlarındaki araştırmalarda da güvenle kullanabilecekleri söylenebilir.

Araştırmada psikolojik sermayenin lider-üye etkileşimini pozitif etkilediği bulunmuştur. Benzer yönlü etkinin, psikolojik sermayenin dayanıklılık, iyimserlik, umut ve lider-üye etkileşiminin etki, sadakat, katkı, mesleki saygı boyutları arasında olduğu da görülmektedir. Bu sonuçların yanı sıra, psikolojik sermayesi yüksek olanların hem çalışma hem de aile yaşamı açısından birçok olumlu çıktısı (iş mutluluğu, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş doyumu, örgütsel bağlılık ile pozitif; ayrılma niyeti, iş stresi, sapkınlık, tükenmişlik ile negatif ilişki) olduğu görülmektedir. Bu nedenlerle, psikolojik sermayesi yüksek çalışanların istihdam edilmesi ve çalışanların psikolojik sermayelerinin geliştirilmesi gerektiği önerilebilir. Cascio ve Luthans (2014: 59-64), psikolojik sermayenin amaç belirleme (ulaşılması çok basit olmayan kısa ve uzun dönemli), davranış kuralları (gelecekte fayda bekleme, iyimser bir açıklayıcılık stiline sahip olma) ve eğitim programları ile

geliştirilebileceğini ileri sürmüşlerdir. Yine, Peterson vd. (2011: 447), yapıcı geribildirimde bulunarak ve onları güçlendirerek çalışanların psikolojik sermayesinin artırılabilceğini ifade etmişlerdir. Çeşitli eğitim programlarının psikolojik sermaye artışı sağladığı bilinmektedir. Örneğin, Kwok vd. (2015: 578) çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini arttırmak için işverenlere “işgören destek programları (EAP)” nı önermişlerdir. Bu tip programlar Amerika, Kanada, Japonya, İngiltere gibi ülkelerde oldukça yaygındır. EAP'nin amacı, işgörelere danışmanlık hizmeti sağlamak ve umutlarını, iyimserliklerini geliştirerek, öz yeterliliklerini arttırarak kişisel sorunlarını yönetmeye yardımcı olmaya çalışmaktır. Ailenin duygusal desteğini arttırmaya yönelik olarak da çeşitli öneriler (esnek çalışma saatleri, ailelerin de katılabildiği etkinlikler) ileri sürülmektedir. Yöneticilerin ve işletmelerin bu uygulamalara önem vermeleri, bu yönde yatırım yapmaları önerilebilir.

Araştırmaya katılanların liderleriyle etkileşim kalitelerinin ortalamasının üzerinde olduğu görülmüştür. Liderler her çalışanıyla aynı düzeyde ilişkiler kuramamakta; bazılarıyla daha kaliteli etkileşim kurmaktadır. Ancak, astlar da bu etkileşim kalitesine göre karşılıklıta bulunmaktadır. Çünkü, lider-üye etkileşiminin temeli karşılıklılık ilkesine dayanmaktadır. Liderler astlarına karşı olumlu ya da olumsuz davranış sergilediklerinde astlar da onlara benzer şekilde karşılık vermektedir. Olumsuz lider davranışı bir astı kötüye kullanmaya yönelik doğrudan davranışlar olabileceği gibi, kayırmacılık yapma gibi dolaylı davranışlar da olabilir. Bu koşullar altında ortaya çıkan işlev bozukluğu gösteren lider-üye etkileşimi, grupta yer alan diğer çalışanlar tarafından eşitsizlik olarak algılandığında ortaya çıkmaktadır. Bu durum da dış grupta yer alan üyelerin moralini, performansını bozmaktadır. Oysa ki, yüksek kalitede etkileşimin temelinde tarafların etkileşimi adil olarak algılamaları yer almaktadır (Kesken ve Ünnü, 2011:

193-194). Bu nedenle, liderler astları arasında iç grup-dış grup ayırımına gideceklerse; bu durumun astlar arasında adil olarak algılanmasını sağlamalıdır. Aksi durumda, hem iç ve dış grupta yer alan astlar hem de örgütün bütünü için birçok olumsuz çıktıyla karşılaşılacağı söylenebilir. Dolayısıyla, yöneticilerin çalışanların adalet algılarının farkında olarak uygulamalarda bulunmaları gerekmektedir.

Araştırmada hukuk, güvenlik ve sağlık sektöründeki temel meslekler ile değerlendirme yapılmıştır. Her meslek kendi içinde daha ayrıntılı incelenebilir. Hizmet sektöründe yer alan diğer sektörleri ya da üretim, sanayi sektörlerini de dikkate alarak derinlemesine incelemeler yapılabilir.

Araştırmada incelenen psikolojik sermaye ve lider-üye etkileşimi düzeyleri çalışanların algılarına bağlı olarak değerlendirilmiştir. Örneğin, astlar kendilerini iç grupta algılayan; bu astların yöneticileri onları aynı şekilde mi görmektedir? Bundan sonraki çalışmalarda hem yöneticilerin hem de astların algılarının birlikte değerlendirilmesinin daha kapsamlı sonuçlar elde edilmesi açısından önemli olduğu söylenebilir. Çalışanların bahsedilen değişkenlerle ilgili düzeylerinin zamanla değişip değişmediği boyamsal araştırmalarla açıklanabilir.

Çalışanların psikolojik sermaye ve lider-üye etkileşimi düzeylerinin yüksek ya da düşük olmasının yönetsel ve örgütsel açıdan getirdiği fayda ve zararlara hem araştırmada hem de alan yazında ağırlıklı olarak yer verilmiştir. Bundan sonraki çalışmalarda, bahsedilen değişken düzeylerinin yüksek ya da düşük olmasının çalışanlara bireysel açıdan etkileri incelenebilir. Bu düzeylerin çalışanların özel hayatlarının kalitesine etkisine yer verilebilir. Diğer taraftan, ülkemizdeki çalışma şartlarının, yöneticilerin ve örgütlerin çalışanlara bakış açılarının iyileştirilmesinin tüm taraflar açısından katkı yaratacağı söylenebilir.

Araştırma kapsamında incelenen değişkenler, geçerlilik ve güvenilirlik

analizleri doğrultusunda, ileriki çalışmalarda daha farklı boyutlarla da değerlendirilebilir. Örneğin, Luthans, Youssef ve Avolio (2007a: 177), minnettarlık, maneviyat, duygusal zeka, otantiklik, cesaret ve bağışlama kavramlarının da psikolojik sermaye yapısı içinde değerlendirilebileceğini ifade etmişlerdir. Ülkemize özgü psikolojik sermaye ölçeğinin geliştirilme sürecinin de devam ettiği bilinmektedir.

İncelenen ve birçok olumlu çıktısı olan değişkenlerin olumsuz sonuçları da

inceleme konusu yapılabilir. Örneğin, çok umutlu ve iyimser bireyler gerçeklerden uzaklaşabilir mi? Öz yeterlilikleri ve iyimserlikleri yüksek olanlar işyeri sapkınlıkları gösterirler mi? (Gooty, vd., 2009: 365). Lider-üye etkileşiminin yüksek olduğu grupların daha çok iş yüküyle karşılaşacakları, iş yoğunluğu yaşayacakları düşünülebilir mi? Bu ve buna benzer soruları cevaplandırmak için, çeşitli nitel ve nicel araştırmalarla, değişkenleri farklı yönlerden inceleyen çalışmalar da yapılabilir.

KAYNAKÇA

1. AKÇAY, V.H. (2011). “Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamadaki Rolü”. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(1): 73-98.
2. AKÇAY, V.H. (2012). “Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini ile İlişkisi”. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(1): 123-140.
3. ANILA, A., IQBAL, M.N. VE MOHSIN, A. (2014). “The Moderating Role of Positive and Negative Emotions in Relationship Between Positive Psychological Capital and Subjective Well-Being Among Adolescents”. International Journal of Research Studies in Psychology, 3(3): 29-42.
4. ASLAN, Ş.ve ÖZATA, M. (2009). “Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi”. Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 11(7): 95-116.
5. AVEY, J.B., PATERA, J.L. VE WEST, B.J. (2006). “The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism”. Journal of Leadership and Organizational Studies, 13(2): 42-60.
6. AVEY, J.B., WERNING, T.H.ve LUTHANS, F. (2008). “Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors”. The Journal of Applied Behavioral Science, 44(1): 48-70.
7. AVEY, J.B., LUTHANS, F. ve JENSEN, S.M. (2009). “Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover”. Human Resource Management, 48(5): 677-693.
8. AVEY, J.B., LUTHANS, F. ve YOUSSEF, C.M. (2010). “The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors”. Journal of Management, (36)2: 430-452.
9. BAKER, C.R. ve HODGES, L.M.O. (2013). “The Effect of Leader-Member Exchange Differentiation Within Work Units on Coworker Exchange and Organizational Citizenship Behaviors”. Communication Research Reports, 30(4): 313-322.
10. BAKKER, A.B.ve SCHAUFELI, W.B. (2008). “Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations”. Journal of Organizational Behavior, 29: 147-154.

11. BAŞ, T., KESKİN, N.ve MERT, İ.S. (2010). “Lider-Üye Etkileşimi(LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe’de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi”. Ege Akademik Bakış Dergisi, 10(3): 1013-1039.
12. BAUER, T.N., GREEN, S.G. ve BAUER, T.N. (1996). Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test. The Academy of Management Review,39(6): 1538-1567.
13. Bolat, O.İ. (2011a). “Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi”. Ege Akademik Bakış Dergisi, 11(2): 255-266.
14. Bolat, O.İ. (2011b). “Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi”. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 13(2): 63-80.
15. BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2010). Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum. Ankara: Pegem Akademi.
16. CAMERON, K.S. ve CAZA, A. (2004). “Introduction: Contributions to Discipline of Positive Organizational Scholarship”. American Behavioral Scientist, 47(6): 731-739.
17. CASCIO, W.F. ve LUTHANS, F. (2014). “Reflections on the Metamorphosis at Robben Island: The Role of Institutional Work and Positive Psychological Capital”. Journal of Management Inquiry, 23(1): 51-67.
18. ÇEKMECELİOĞLU, H.G. ve ÜLKER, F. (2014). “Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma”. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 28: 35-58.
19. DELUGA, R.J. (1994). “Supervisor Trust Building, Leader- Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour”. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 67: 315-326.
20. DIENESCH, R.M. ve LIDEN, R.C. (1986). “Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development”. Academy of Management Review, 11(3): 618-634.
21. DONALDSON, S.I. ve KO, I. (2010). “Positive Organizational Psychology, Behavior, and Scholarship: A Review of the Emerging Literature and Evidence Base”. The Journal of Positive Psychology, (5)3:177-191.
22. ENVİCK, B.R. (2004). “Beyond Human and Social Capital: The Importance of Positive Psychological Capital for Entrepreneurial Success”. Proceedings of the Academy of Entrepreneurship, 10(2): 13-17.
23. ERKMEN, T. ve ESEN, E. (2012). “Bilişim Sektöründe Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. AfyonKocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 14(2): 56.
24. ERKUŞ, A. ve FINDIKLI, M.A. (2013). “Psikolojik Sermayenin İş tatmini, İş performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 42(2):302-318.
25. FREDRICKSON, B.L. (2003). “The Value of Positive Emotions”. American Scientist, 91: 330-335.
26. GABLE, S.L.ve HAIDTH, J. (2005). “What (and Why) is Positive Psychology”. Review of General Psychology, 9(2): 103-110.
27. GERSTNER, C.R. ve DAY, D.V. (1997). “Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues”. American Psychological Association, 82(6): 827-844.
28. GOHEL, K. (2012). “Psychological Capital As a Determinant of Employee

- Satisfaction”. *International Referred Research Journal*, 3(36):34-37.
29. GOOTY, J., GAVIN, M., JOHNSON, P., FRAZIER, L.M. ve SNOW, D.B. (2009). “In the Eyes of the Beholder: Transformational Leadership, Positive Psychological Capital and Performance”. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(4): 353-367.
30. GRAEN, G.B. ve UHL-BIEN, M.U. (1995). “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange(LMX) Theory of Leadership Over 25 years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective”. *Leadership Quarterly*, 6(2): 219-247.
31. GÜLER, B.K. (2009). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Yönetimi. Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar (119-146). Kocaeli: Umutepe Üniversitesi.
32. GÜRBÜZ, S. ve ŞAHİN, F. (2014). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe-Yöntem-Analiz. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
33. HERRERA, R., DUNCAN, P. ve REE, M. (2013). “Aligning Organizational Culture with Leader-Member Exchange”. *Global Business and Organizational Excellence*, 32(5): 53-65.
34. HOY, W. K. ve TARTER, C. J. (2011). “Positive Psychology and Educational Administration: An Optimistic Research Agenda”. *Educational Administration Quarterly*, 47(3): 427-445.
35. HOWELL, J. M. ve MERENDA, K.E.H. (1999). “The Ties That Bind: The Impact of Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance”. *Journal of Applied Psychology*, 84(5): 680-694.
36. HU, J. ve LIDEN, R.C. (2013). “Relative Leader-Member Exchange Within Team Contexts: How and When Social Comparison Impacts Individual Effectiveness”. *Personnel Psychology*, 66: 127-172.
37. JANSSEN, O. ve YPEREN, N.W.V. (2004). “Employees’ Goal Orientations, The Quality of Leader-Member Exchange, And The Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction”. *Academy of Management Journal*. 47(3): 368-384.
38. JENSEN, S.M. ve LUTHANS, F. (2006). “Relationship Between Entrepreneurs’ Psychological Capital and Their Authentic Leadership”. *Journal of Managerial Issues*, 18(2): 254-273.
39. JHA, S. ve JHA, S. (2013). “Leader-Member Exchange: A Critique of Theory and Practice”. *Journal of Management and Public Policy*, 4(2): 42-53.
40. JÖROSKOG, K. VE SÖRBOM, D. (1993). Lisrel 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language. New York: Scientific Software International.
41. JUNE, S.VE KHENG, Y.K. (2014). “Innovative Work Behavior (IWB) in the Knowledge Intensive Business Services (KIBS) Sector in Malaysia: The Effect of Leader-Member Exchange (LMX) and Social Capital (SC)”. *Asian Social Science*, 10(2): 172-182.
42. KANTEN, P. ve YEŞİLTAŞ, M. (2013). “Pozitif Örgütsel Davranışlar Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(8):83-106.
43. KAŞLI, M. ve SEYMEN, O. A. (2010). “Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27: 109-122.

44. KAYA, A., BALAY, R. ve DEMİRCİ, Z. (2014). “Ortaöğretimde Görev Yapan Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin İncelenmesi (Şanlıurfa İli Örneği)”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(48): 47-68.
45. KESKEN, J. VE ÜNNÜ, N.A.A. (2011). *Öteki Liderlik*. Ankara: Gazi Kitabevi.
46. KLİNE, R.B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling (3rd Edn.)*. London: The Guilford Press.
47. KOÇOĞLU, M., GÜRKAN, G.Ç. ve AKTAŞ, H. (2014). “The Mediating Role of Workload on the Relationship Between Leader-Member Exchange(LMX) and Job Satisfaction”. *Canadian Social Science*, 10(1): 41-48.
48. KWOK, S.Y.C.L., CHENG, L. ve WONG, D.F. K. (2015). “Family Emotional Support, Positive Psychological Capital and Job Satisfaction Among Chinese White-Collar Workers”. *Journal of Happiness Studies*. 16(3): 561-582.
49. LARSON, M. ve LUTHANS, F. (2006). “Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes”. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1): 75-92.
50. LİDEN, R.C. ve MASLYN, J.M. (1998). “Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Emprical Assessment Through Scale Development”. *Journal of Management*, 24(1):43-72.
51. LINLEY, P.A., JOSEPH, S., HARRINGTON, S.ve WOOD, A.M. (2006). “Positive Psychology: Past, Present and (possible) future”. *The Journal of Positive Psychology*, 1(1):3-16.
52. LUTHANS, F. ve JENSEN, S.M. (2002). “Hope: A New Positive Strength for Human Resource Development”. *Human Resource Development Review*, 1: 304-322.
53. LUTHANS, F. (2002a). “The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior”. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6): 695–706.
54. LUTHANS, F. (2002b). “Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths”. *Academy of Management Executive*, 16(1) :57–75.
55. LUTHANS, F., LUTHANS, K.W. ve LUTHANS, B. C. (2004). “Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital”. *Business Horizons*, 47(1): 45-50.
56. LUTHANS, F. ve YOUSSEF, C.M. (2004). “Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage”. *Organizational Dynamics*, 33(2): 143-160.
57. LUTHANS, F., AVOLIO, B.J., WALUMBWA, F.O. ve LI, W. (2005). “The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance”. *Management and Organization Review*, 1(2): 249-271.
58. LUTHANS, F., AVOLIO, B.J., AVEY, J.B., NORMAN, S.M. (2007). “Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction”. *Personnel Psychology*, 60: 541-572.
59. LUTHANS, F. (2007). *Hope, Optimism and Other Business Assets: Why Psychological Capital is so Valuable to Your Company*. Gallup Management Journal- Interview with FredLuthans. January 11. <http://gmj.gallup.com>. Erişim tarihi: 09.11.2014.
60. LUTHANS, F. ve YOUSSEF, C.M. (2007). *Emerging Positive Organizational Behavior*. *Journal of Management*, 33(3): 321-349.

61. LUTHANS, F., YOUSSEF, C.M. ve AVOLIO, B.J. (2007a). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press.
62. LUTHANS, F., YOUSSEF, C.M. ve AVOLIO, B.J. (2007b). *Psychological Capital: Investing and Developing Positive Organizational Behavior*. içinde Nelson, D. and Cooper, C.L.(ed.) *Positive Organizational Behavior: An Inclusive View* (s. 9-24). London: Sage Publications.
63. LUTHANS, F., AVEY, J.B., SMITH, R.C. ve LI, W. (2008). “More Evidence on The Value of Chinese Workers’ Psychological Capital: A Potentially Unlimited Competitive Resource?”. *The International Journal of Human Resource Management*,19(5): 818-827.
64. LUTHANS, F., NORMAN, S.M., AVOLIO, B.J. ve AVEY, J.B. (2008). “The Mediating Role of Psychological Capital in The Supportive Organizational Climate-Employee Performance Relationship”. *Journal of Organizational Behavior*, 29: 219-238.
65. LUTHANS, B.C., LUTHANS, K.W. ve AVEY, J.B. (2014). “Building the Leaders of Tomorrow: The Development of Academic Psychological Capital”. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21(2): 191-199.
66. MADDUX, J.E. (2002). *Self-Efficacy: The Power of Believing You Can*. içinde Snyder, C.R. ve Lopez, S.J. (Editör), *Handbook of Positive Psychology* (s. 277–287). Oxford, UK: Oxford University Press.
67. MEMİLİ, E., WELSH, D.H.B. ve KACIAK, E. (2014). “Organizational Psychological Capital of Family Franchise Firms Through the Lens of the Leader–Member Exchange Theory”. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21(2):200-209.
68. MEYDAN, C.H. ve ŞEŞEN, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi: Amos Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
69. MORGAN, C.M.Y. ve LUTHANS, F. (2013). *Psychological Capital Theory: Toward a Positive Holistic Model*, in Arnold B. Bakker (ed.) *Advances in Positive Organizational Psychology (Advances in Positive Organizational Psychology, Volume 1)*. Emerald Group Publishing Limited. ss.145-166.
70. NIE, D. ve LAMSA, A.M. (2015). “The Leader–Member Exchange Theory in the Chinese Context and the Ethical Challenge of Guanxi”. *Journal of Business Ethics*, 128, 851-861.
71. NORVAPALO, K. (2014). *The Quality and Development of the Leader-Follower Relationship and Psychological Capital: A Longitudinal Case Study in a Higher Education Context* (Edt: Takala, T; Olsbo, P ve Korkiakangas, V). Finland: University of Jvaskyla.
72. ORDUN, G. ve AKTAŞ, H. (2014). “Lider-üye Etkileşimi Faktörlerinin Liderler ve Astlar Tarafından Karşılıklı Algılanması: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43(1): 120-135.
73. PAGE L.F. ve DONOHUE, R. (2004). *Positive Psychological Capital: A Preliminary Exploration of the Construct*. Monash University. Department of Management Working Paper Series. ISSN: 1327-5216.
74. PATERSON, T.A., LUTHANS, F. ve JEUNG, W. (2014). “Thriving at work: Impact of Psychological Capital and Supervisor Support”. *Journal of Organizational Behavior*. 35:434-446.
75. PETERSON, S.J., LUTHANS, F., AVOLIO, B.J., WALUMBWA, F.O. ve ZHANG, Z. (2011). “Psychological Capital and Employee Performance: A

- Latent Growth Modelling Approach”. *Personnel Psychology*, 64: 427-450.
76. POLATCI, S. (2014). “Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis Teşkilatında Bir Araştırma”. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 14(1):115-124.
77. SCANDURA, T.A. (1999). “Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective”. *Leadership Quarterly*, 10(1): 25-40.
78. SCANDURA, T.A. ve GRAEN, G.B. (1984). Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on The Effects of a Leadership Intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428-436.
79. SELIGMAN, M.E.P. (2002). *Positive Psychology, Positive Prevention and Positive Therapy*. Snyder, C.R. ve Lopez, S.J.(der.) *Handbook of Positive Psychology*(3-9).Oxford University Press. USA.
80. SCHNEIDER, S.L. (2001). “In Search of Realistic Optimism, Meaning, Knowledge and Warm Fuzziness”. *American Psychologist*, 56(3): 250-263.
81. SCHRİESHEİM, C.A., CASTRO, S.L. ve COGLİSER, C.C. (1999). “Leader-Member Exchange(LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, And Data-Analytic Practices”. *Leadership Quarterly*, 10(1): 63-113.
82. SELIGMAN, M.E.P., STEEN, T.A., PARK N. ve PETERSON, C. (2005). “Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions”. *American Psychologist*,60(5): 410-421.
83. SHAHNAWAZ, M.G. ve JAFRI, H. (2009). “Psychological Capital as Predictors of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior”. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 35(Special Issue): 78-84.
84. SPARROWE, R.T. ve LİDEN, R.C. (1997). “Process and Structure in Leader-Member Exchange”. *The Academy of Management Review*, 22(2): 522-552.
85. STAW, B.M., SUTTON, R.I. ve PELLED, L.H. (1994). “Employee Positive Emotion and Favourable Outcomes at the Work Place”. *Organization Science*, 5(1): 51-71.
86. SÜMER, N. 2000. *Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar*. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74.
87. ŞİMŞEK, Ö.F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş*. Ankara: Ekinoks Yayıncılık.
88. TAŞKIN, Ç. ve AKAT, Ö. (2010). *Araştırma Yöntemlerinde Yapısal Eşitlik Modelleme: Lisrel ile Marka Değeri Ölçümü Örnekleri*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
89. TERJESEN, M.D., JACOFKY, M., FROH, J. ve DİGİUSEPPE, R. (2004). “Integrating Positive Psychology Into Schools: Implications for Practice”. *Psychology in the Schools*,41(1): 163-172.
90. TOPUZ, C. (2014). *Pozitif Psikolojiye Giriş. Pozitif Psikoloji: Kuram, Araştırma ve Uygulamalar*, (Hefferon, K.veBoniwell, I., Çeviri Editörü: Tayfun Doğan). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. s.1-21.
91. TÜRKMENOĞLU, İ. (2011). *Pozitif Yönetim. İşyerinde Keyifli Ortam Yaratmak*. Ankara: Elma Yayınevi.
92. YOUSSEF, C.M. ve LUTHANS, F. (2007). “Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience”. *Journal of Management*, 33(5): 774-800.
93. WAYNE, S.J., SHORE, L.M. ve LİDEN, R.C. (1997). “Perceived

- Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective”. *Academy of Management Journal*. 40(1): 82-111.
94. WRIGHT, T.A. (2003). “Positive Organizational Behavior: An Idea Whose Time Has Truly Come”. *Journal of Organizational Behavior*. 24:437-442.
95. XU, J., LIU, Y. ve GUO, Y. (2014). “The Role of Subordinate Emotional Masking in Leader-Member Exchange and Outcomes: A Two-Sample Investigation”. *Journal of Business Research*. 67: 100-107.
96. ZAGENCZYK, T.J., PURVÍS, R.L., SHOSS, M.K., SCOTT, K.L. ve CRUZ, K.S. (2015). “Social Influence and Leader Perceptions: Multiplex Social Network Ties and Similarity in Leader-Member Exchange”. *Journal of Business and Psychology*, 30(1): 105-117.