

## Hizmet Sektöründe Pozitif Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması<sup>1</sup>

Nisa EKŞİLİ<sup>2</sup>

Ali Murat ALPARSLAN<sup>3</sup>

### Öz

Çalışmanın amacı hizmet sektörü (turizm) bağlamında pozitif liderlik modelini ortaya koymak ve pozitif liderlik ölçeğini (PLÖ) geliştirmektir. Bu sebeple, araştırmada keşfedici sıralı karma yöntem deseni benimsenmiş ve birbirini takip eden üç farklı araştırma gerçekleştirilmiştir. İlk araştırmada, konaklama sektörü çalışanlarının duygusal iyi oluşuna etki eden pozitif liderlik davranışlarının belirlenmesi amacıyla 50 personel ile yapılandırılmış mülakat gerçekleştirilmiştir. Mülakat verilerinin analizi ve literatür taraması sonrasında oluşturulan soru havuzu ile konaklama işletmeleri çalışanlarından oluşan 326 katılımcıya anket uygulanmıştır. Bu pilot çalışma sonucunda altı boyut 32 ifadeden oluşan PLÖ yapısı oluşturulmuştur. Son araştırmada, yapı geçerliliği test etmek ve kriter geçerliliğini sağlamak amacıyla pozitif liderliğin işyerinde duygusal iyi oluş ve rol ötesi davranış arasındaki ilişkileri tespit etmek amaçlanmıştır. Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarına uygulanan üçüncü araştırmanın analizleri 390 katılımcının verileri ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda pozitif liderliğin altı boyutu olan; yönetsel yetkinliği, geri bildirim, bireysel ilgiyi, personel güçlendirmeyi, adaleti ve insani davranışı ölçen 30 maddelik PLÖ'ye ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Pozitif Liderlik, Duygusal İyi Oluş, Ölçek Geliştirme, Hizmet Sektörü

## Developing a Positive Leadership Scale in the Service Sector

### Abstract

The aim of the study is to reveal the positive leadership model in the service sector (tourism) context and to develop the positive leadership scale (PLS). For this reason, exploratory sequential mixed method design was adopted in the study and three different studies were conducted consecutively. In the first study, a structured interview was conducted with 50 personnel in order to determine the positive leadership behaviors that affect the emotional well-being of hospitality employees. A questionnaire was applied to 326 participants, consisting of hospitality staff, with the pool of questions created after the analysis of the interview data and the literature review. As a result of this pilot study, the PLS structure consisting of six dimensions and 32 items was developed. In the last study, it was aimed to determine the relationships between positive leadership and emotional well-being in the workplace and beyond-role behavior in order to test construct validity and ensure criterion validity. The analysis of the third study, which was applied to employees of five-star hotel businesses operating in Antalya, was carried out with the data of 390 participants. As a result of the analysis, six dimensions of positive leadership; 30-item PLS that measures managerial competency, feedback, individual interest, empowerment, justice and humanitarian behavior has been reached.

**Keywords:** Leadership, Positive Leadership, Emotional Well-being, Scale Development, Service Sector

<sup>1</sup> Bu çalışma doktora tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> Dr. Öğr.Üyesi, Akdeniz Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü, nisaeksili@akdeniz.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-6717-3665>

<sup>3</sup> Doç.Dr., Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, alimurat@mehmetakif.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-1682-4202>

## Giriş

Günümüz iş yaşamında liderlere duyulan güvenin azalmasıyla, kişisel menfaatlerini düşünmeden, örgütün ve takipçilerinin gelişimine önem veren güvenilir liderlere ihtiyaç daha da artmıştır (Avolio ve Gardner, 2005: 316; Boyatzis ve McKee, 2005). Bu sebeple liderlik üzerine yapılan çalışmalar yönetsel fonksiyonlar ve ekonomiklik üzerine kurulmuş lider-takipçi etkileşiminden, liderlik sürecinde gelişen bireylerarası dinamikler üzerine yoğunlaşmıştır. Bu bakış açısıyla gelişen liderlik teorileri ilham verme, motivasyon, iletişim, şeffaflık, güven, iyi oluş, ahlak ve bireyselleştirilmiş ilgi gibi bu zamana kadar üzerinde durulmamış olan konular üzerine yoğunlaşmıştır (Kelloway ve Barling, 2010: 264; Wegner, 2016: 92; Hannah vd., 2014; Hannah vd., 2009: 270; Cianci vd., 2014: 581). İdeal liderlik davranışlarını tanımlamak amacıyla geliştirilen yaklaşımlar, son dönemde liderlikte pozitif tutumların üzerinde durulduğunu göstermektedir (Mumford ve Yitzhak, 2014: 622). Liderlik yaklaşımlarındaki bu farklılaşmanın bir diğer sebebi de, örgütleri pozitif psikoloji bakış açısıyla değerlendiren pozitif örgütsel psikoloji olmuştur. Pozitif örgütsel psikoloji çalışmaları sonucunda, pozitif örgüt okulu, pozitif örgütsel davranış doğmuştur. Bu kavramlar sonucunda, liderliğin çalışanların mutluluğuna etkilerini göz önüne almaya başlayan ve “umut, iyimserlik, öz-bilinç ve psikolojik dayanıklılık özelliklerini taşıyan, takipçilerinin pozitif duygularını arttıran, iş yerinde pozitif ortamlar yaratan ve pozitif iletişime önem veren, güçlü yönleri odaklanan erdemli liderlere” yönelim artmıştır (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 729; Kelloway ve Barling, 2010: 263; Luthans vd., 2008: 222-226; Wegner, 2016: 92; Glynn ve Dowd, 2008: 75). Pozitif yaklaşım çatısı altında geliştirilmiş otantik liderlik kavramı (Avolio vd., 2004: 801; Luthans ve Avolio, 2003; Gardner vd., 2005; Walumbwa vd., 2008) bu paradigmanda ortaya çıkan kilit liderlik yaklaşımlarından biridir (Lopez vd., 2009). Liderlik çalışmalarına, geçmişte pek de araştırılmayan, lider ile takipçisi ve çevresi arasındaki “doğru” davranış bakışını (Bass ve Steidlmeier, 1999: 182-183) getiren (Yukl, 2012: 66) diğer modeller arasında; hizmetkâr liderlik (Greenleaf, 1977), etik liderlik (Trevino vd., 2000), manevi liderlik (Fry vd., 2005) ve pozitif liderlik (Cameron 2003) bulunmaktadır.

Bu çalışmanın konusunu oluşturan pozitif liderlik modelinde lider, takipçilerinin olumlu duygular yaşamasını sağlayarak, iyi oluşlarına odaklanır. Pozitif liderlik fikri pozitif ortam (iklim), pozitif ilişkiler, pozitif iletişim ve pozitif anlam olmak üzere birbiriyle ilişkili olan dört bileşenin uygulanmasıyla mümkün olmaktadır (Cameron, 2013: 7). Pozitif lider işletme içinde pozitif ortamlar oluşmasını sağlayarak, çalışanlarıyla anlamlı ve olumlu

ilişkiler kurarak yönetmeyi ön plana çıkartmaktadır. İşletmede uygulanan pozitif liderlik, örgütsel pozitiflik sürecinde kültür, yapı, strateji ve insan kaynağı gibi işletmenin önemli değerlerinin pozitif hale gelmesinde tetikleyici unsurdur (Zbierowski ve Gora, 2014: 88-89).

Konaklama sektörü çalışan ile müşteri etkileşiminin sık yaşandığı (Buila vd., 2019: 64), dolayısıyla çalışanın duygu ve davranışlarının işletme karlılığına direkt etki ettiği sektörlerden biridir. Ancak bu sektörde, çalışandan beklenen duygusal tepkiler, rol belirsizliği, zayıf yönetim, zayıf iletişim, zor müşteriler ve aşırı iş yükü gibi koşullar sebebiyle çalışanların tükenmişliği ve mutsuzluğu oldukça yüksektir (Kim vd., 2007: 422-423). Konaklama sektörü gibi hizmet ve insan odaklı işletmelerde, başarı büyük ölçüde çalışanların duygularını, tutumlarını ve davranışlarını etkilediği için yöneticilerin rolüne bağlıdır (Avolio vd., 2004: 802; Terglav vd., 2016:1). Bu sebeple bu çalışmada hizmet sektörü (turizm) bağlamında kişilerarası gelişime odaklanarak, çalışanların pozitif duygularını arttırmayı sağlayan pozitif liderlik modelini ortaya koymak ve PLÖ'yü geliştirmek amaçlanmıştır.

## **1. Kavramsal Çerçeve**

### **1.1. Pozitif Liderlik Kavramı**

Pozitif liderlik, bireyleri ve örgütleri yükselten, örgütlerde doğru olan, örgütleri canlandıran, olağanüstü kılan, iyi olarak bilinen ve ilham veren uygulamaları kapsamaktadır. Pozitif liderlik kişilerarası gelişime odaklanarak, çalışanların erdemli davranışlar sergilemesini desteklemektedir. Pozitif duyguların dışavurumunu cesaretlendiren pozitif liderlik, işletme içinde enerji veren insanların varlığına odaklanmaktadır (Cameron, 2013: 10-11). Lider, takipçilerini ve örgütlerini hem zaman hem kültür açısından değerlendirerek güçlü yönlerini, yeteneklerini ve gelişim potansiyelini yükselten pozitif ve olağanüstü liderlik özelliklerini, davranışlarını ve performans sonuçlarını sistematik ve bütünleştirilmiş bir şekilde ortaya koymalıdır (Youssef ve Luthans, 2012: 541). Pozitif lider, hayatın pozitif taraflarına odaklanarak ve bu alanlardan faydalanarak bireylerin potansiyellerinin ve güçlü yönlerinin ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır. İşletmede uygulanan pozitif liderlik, örgütsel pozitiflik sürecinde kültür, yapı, strateji ve insan kaynağı gibi işletmenin önemli değerlerinin pozitif hale gelmesinde tetikleyici unsurdur.

Pozitif paradigmada ortaya çıkan liderlik modelleri de girişimcilik ruhu, iyimserlik, öz-yeterlilik, umut (Luthans ve Avolio, 2014: 126), liderler ve takipçiler arasındaki güven ortamı (Mishra ve Mishra, 2012: 450) ve çalışanlar arasında adalet (Mayer, 2012: 316)

üzerine kuruludur. Bu unsurların tümü birbiriyle ilişkili olmakla birlikte, pozitif liderlik açısından da oldukça önemlidir (Zbierowski ve Gora, 2014: 88-89). Pozitif liderlik fikri birbiriyle ilişkili olan dört bileşenin uygulanmasıyla mümkün olmaktadır. Bu stratejiler; pozitif ortam(iklim), pozitif ilişkiler, pozitif iletişim ve pozitif anlamdır (Cameron, 2013: 7).

### 1.1.1. Pozitif İş Ortamı Oluşturmak (Pozitif İklim)

Çalışanların becerilerinin artırıldığı, güçlendirildiği, eğitim faaliyetlerinin ihtiyacı karşıladığı (Winska, 2013:224), güçlü ilişkilerin, açık ve dürüst iletişimin ve işin anlamlılığının vurgulandığı pozitif iş ortamlarında (Cameron, 2012:12), pozitif duygular negatif duygulara baskındır. Çalışanların iyi oluşunu etkileyen ve pozitif davranışlarını şekillendiren bu ortamların negatifliğini ya da pozitifliğini özellikle liderlerin sergiledikleri yaklaşımlar belirlemektedir (Lis, 2015: 52-53; Cameron, 2015: 14-15). Merhamet duygusunu ön plana çıkaran davranışların (fark etme, empati kurma ve tepki gösterme gibi) sergilenmesi, affediciliğin (hataların bilinmesi, destek sağlamak, uygun bir biçimde konuşmak gibi) gösterilmesini ve şükran (minnettarlık) (ziyaretler, kutlamalar, sürprizler gibi) ifade edilmesini kapsamaktadır (Cameron, 2013: 39-40; Dutton vd., 2006: 59-60).

#### *Merhamet*

Örgüt bağlamında merhamet, bir başkasının acısını fark ederek hissetme ve bunlara cevap verme ile ilişkilidir (Cameron, 2013: 39-40; Dutton vd., 2006: 59-60; Alparslan vd., 2019: 48). Bu ilişki başkasının acısının kaynağını bularak, bu acıyı önlemeye yönelik, bilişsel ve davranışsal bir süreci içermektedir. Dolayısıyla, güdülenme, duygulanma, düşünme ve davranışta bulunma bileşiminden oluşmaktadır (Gilbert, 2005: 30-35; Sprecher ve Fehr, 2005: 630). Pozitif iş ortamı oluşturabilmek için, kolektif bir merhamet duygusu uyandırmak gerekmektedir. İş yaşamında merhamet duygusunu uyandırmak üç aşamada gerçekleşir. Bu aşamalar ‘ortak farkındalık’, ‘ortak duyguların ifade edilmesi’ ve ‘ortak tepki’ şeklindedir (Cameron, 2013: 39-40; Alparslan vd., 2019: 48). Örgütte merhamet duygusunu öne çıkarmada diğerlerini harekete geçiren yöneticilerin örnek davranışları da oldukça etkilidir (Cameron, 2013).

#### *Affetme*

Affetme, bir kişinin hatalarını kabul etme, geçmişte bırakma ve ihanete rağmen o kişiyle uzlaşma sağlamak anlamına gelmektedir (Caldwell vd., 2009: 109-110). Affedici birey karşısındakine ikinci bir şans veren, merhametli, kin tutmayan kişidir (Carr, 2016: 88). Bireyin, suçluya onun yaptığı davranışın aynısıyla karşılık verme hakkını bir kenara

bırakması anlamına gelen affetme, özellikle örgütte negatif olaylar meydana geldiğinde önem kazanan bir davranıştır. Çünkü örgütlerde affetmek, çatışmalara karşı empatik ve yardımsever bir tavır ortaya koymak demektir ki bu durum nefretten uzak, bağışlayıcı bir örgüt iklimi oluşturur (Ferch, 2003: 3-5; Fehr ve Gelfand, 2012; Cameron, 2012: 35-40).

### *Şükran*

Liderin pozitif örgüt iklimi oluşturmak için kullanacağı sonuncu strateji ise şükran duygusunun ifade edilmesini sağlamaktır. Şükür kökünden gelen şükran kavramı gerçekleşen iyi şeylerin farkına varma ve takdir etme anlamına gelmektedir. Bu davranış, minnet duyan, minnet duyulan ve minnet sunma (hediye) üçgeninde gerçekleşmektedir (Carr, 2016: 90; Cameron, 2013: 44; Emmons, 2003: 81-90). Minnettarlık, yardım alan bireyin yardım eden bireye karşı kendini borçlu hissettiği ve bu iyiliğe cevap vermesi gerektiğine dair inancıdır, şükrüdür (Alparslan vd., 2019: 49). Çalışanlarından her yardım gördüğünde, minnet duyan rolünde bulunan yöneticinin takdir davranışı, zamanla çalışanların da birbirlerine minnet duymasını tetiklemekte, birbirlerini takdir etme davranışının ve örgüt içinde erdemli bir döngünün oluşmasını sağlamaktadır (Carr, 2016: 90; Cameron, 2013: 44; Emmons, 2003:81-90).

### **1.1.2. Pozitif İlişkileri Teşvik Etmek**

Pozitif liderlik anlayışında, yöneticinin çalışanları ile pozitif güçlü ilişkiler kurarak çalışanlarına değer verdiğini hissettirmesi gerekmektedir. Yönetici çalışanlarıyla sadece teknik prosedürler ve iş ilişkileri kurmaktan ziyade sosyal bir mesai de geçirerek pozitif ilişkileri güçlendirmektedir (Alparslan vd., 2019: 55). Kişilerarası ilişkilerde etkili olan dayanışma, samimiyet, istikrar, enerji, dayanıklılık ve güven pozitif liderin örgüt içinde sağlamaya çalıştığı ilişkilerin temelini oluşturur (Cameron, 2007: 135-136; Lis, 2015: 63). Pozitif örgüt bağlamında pozitif lider, ölçülebilir, geliştirilebilir ve performans iyileştirmesine yol açan güçlü yönleri odaklanır (Luthans, 2002a: 63). Literatürde pozitif örgüt okulu araştırmacıları tarafından üzerinde durulan kavram, Cameron (2013: 57) tarafından pozitif enerji ağları kurmak ve çalışanların güçlü yönlerini açığa çıkarmak ve geliştirmek bağlamında araştırılmıştır (Ragins ve Dutton, 2007: 5-15; Peyrat-Guillard ve Glinska-Neweś, 2014: 84).

*Pozitif enerji*

Çalışanının hayal etmesini sağlayarak, negatif olasılıklardan ziyade pozitif olasılıkları vurgulayarak (Alparslan vd., 2019: 55) pozitif enerji yayan iyimser, dikkati, güvenilir ve yardımsever yöneticiler, çalışanlarının işten zevk almasını ve kendilerini iyi hissetmelerini sağlayarak sorumluluk alma isteklerini artırır. Bu durum çalışanların performans artışına sebep olur (Cameron, 2013: 56). Pozitif enerji yayan yöneticiler çalışanlarının da pozitif enerjilerini daha etkili biçimde yaymalarına yardımcı olmaktadır. Pozitif enerji yayan çalışanların oluşturduğu ağlarda ise, diğerlerine göre daha yüksek performans sergilendiği ortaya koyulmuştur (Cameron, 2012: 60-61). Bunun yanında yöneticinin pozitif enerjisi çalışanın iyi oluşunu, örgütsel bağlılığını, öğrenme isteğini ve deneme arzusunu etkilemektedir (Cameron, 2013: 60-61).

*Güçlü yönler*

Çalışanların güçlü yönlerini açığa çıkarmaya dayanan yaklaşımın ana fikrini onların yeteneklerini belirlemek ve geliştirmek oluşturmaktadır. Pozitif liderler, çalışanların güçlü yönlerini açığa çıkarmak için onlara fırsatlar vererek, ortaya çıkan pozitif çıktılarını önemsemekte ve onları takdir etmektedirler (Clifton ve Harter, 2003: 4; Cameron, 2013: 66-67; Lopez vd., 2009: 289). İş yerinde güçlü yönlerini kullanma fırsatı bulan çalışanlar, diğerler çalışanlara göre altı kat daha fazla işlerini sahiplenmektedirler. Ayrıca iyi oluş seviyeleri güçlü yönlerini kullanma fırsatı bulunmayanlara göre üç kat daha fazladır (Rath ve Harter, 2010: 15-25).

**1.1.3. Pozitif İletişim Gerçekleştirmek**

Pozitif yönetim teorisi perspektifinden bakıldığında örgüt içi iletişimin, motivasyonu arttıran, örgüt değerlerini destekleyen ve vurgulayan; açık, doğru, eksiksiz, hızlı, anlaşılabilir ve düzeltilmiş biçim ve içerikte olması gerekmektedir (Winska, 2013: 204-205). Örgütlerde pozitif iletişim, pozitif geri bildirim ve destekleyici ifadelerin, negatif ve eleştirel ifadelerin yerine geçtiğinde ortaya çıkmaktadır (Cameron, 2013: 71).

*Pozitif geri bildirim*

Pozitif iletişimi teşvik etme tekniği olarak pozitif geri bildirim sürecini (Roberts vd., 2005: 715) kullanmak, çalışanların başarılı oldukları alanlarda da geri bildirim vermek anlamına gelmektedir (Nelson vd., 2014: 98-99; Cameron, 2013: 80-81). En iyi pozitif geri bildirim, ekip üyelerinin güçlü yönleri hakkında bilgi toplamak ve olumlu niteliklerini belirlemede çalışanlarına destek vermek yoluyla teşvik etmektir. Böyle bir geri bildirim,

bireyin güçlü yönlerini vurgular ve sonuç olarak mükemmellik ve performansın artmasına neden olur. Ayrıca çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendirir (Cameron, 2013: 80). Pozitif geri bildirim alan çalışanların umut, iyimserlik, öz-yeterlilik ve psikolojik dayanıklılıkları daha da artmakta, yaşadığı pozitif deneyimler çalışan iyi oluşunu arttırmakta ve pozitif iletişimi geliştirmektedir (Fredrickson, 2001: 221; Luthans vd., 2007: 21-22).

#### *Destekleyici iletişim*

Destekleyici iletişimin temelinde rahatsızlık veren, istenmeyen bir durumla ilgili geri bildirimde bulunurken, yargılamaktan kaçınmak, pozitif ilişkiyi sürdürmek, desteklemek ve iletirmek yatmaktadır (Cameron, 2012: 83). Tarafsız olarak sadece işi değerlendiren, öneri sunan bu geri bildirim tarzı (Alparslan vd., 2019: 56) çalışanı değerlendirmekten ziyade desteklemeyi tercih eder. İstenmeyen durumların geri bildiriminde durumu tanımlamak, tarafsız sonuçları ya da kişisel duyguları ifade etmek ve alternatifler önermek yöntemlerini içeren tanımlayıcı iletişim kullanılır (Cameron, 2012: 87). Aksi durumda çalışan sürekli kendini savunma tedirginliği yaşayarak negatif duygularla çalışacaktır (Alparslan vd., 2019: 56).

#### **1.1.4. Pozitif Anlam Katmak**

Çalışanlar yaptıkları işe görev, kariyer ve tutku olmak üzere üç farklı anlam yüklerler. Yaptıkları işi görev olarak gören bireyler maddi getirilere odaklanırken, kariyer amacını güden bireyler prestije ve güce sahip olmak için çalışırlar. İşini tutkuyla yapan bireyler ise işlerinin anlamıyla motive olmaktadır (Cameron, 2013: 91; Diener ve Biswas-Diener, 2008). Yaptıkları işe sağlıklı şekilde konsantre olan tutku yönelimli çalışanlar, mesleklerinden zevk almakta ve mesleklerini değerli görmektedirler (Salanova vd., 2006; Diener ve Biswas-Diener, 2008: 68). Yaptıkları işe yükledikleri bu anlam, bireyin idealleri ile ilişkili olarak değerlendirilen çalışma amacının değerini yansıtmaktadır (May vd., 2004: 19). Çalışanların işlerini tutkuyla yapmalarını sağlamak, diğer deyişle pozitif anlam katmak için, yöneticiler öncelikle çalışanlarına yaptıkları işin insanlar üzerindeki pozitif etkilerini gösterirler. İkinci olarak çalışanların işlerini önemli erdem ve değerlerle ilişkilendirirler. Üçüncü olarak, uzun vadeli çalışmalar ve amaçları örgüt üyelerine açıklarlar. Son olarak da, yöneticiler, örgütte çalışanların yapmış olduğu katkıları pozitif ilişkilerin geliştirilmesi kapsamında diğer çalışanların da olduğu ortamlarda takdir ederler (Cameron, 2013: 98-103).

## 1.2. Pozitif Liderlik ile Duygusal İyi Oluş ve Rol Ötesi Davranış İlişkisi

İnsanlar doğası gereği yaşadığı olayları iyi ya da kötü olarak değerlendirmektedirler. Üstelik bu değerlendirmeleri olaylar, yaşam koşulları ve kendileri ekseninde sürekli yapmaktadırlar. Bu tür değerlendirmeler negatif ya da pozitif duygusal tepkilere yol açmaktadır (Diener, 1994: 107). Bu duygusal tepkiler bireyin duygusal iyi oluşunu ifade etmektedir. Pozitif duyguların negatif duygulara oranla daha sık ve yüksek düzeyde olması duygusal iyi oluşu arttırmaktadır. Pozitif duygular, bireylerin olumlu bakış açılarını, karşılaştıkları sorunlarla mücadele edebilmelerini ve negatif olaylar karşısında bile pozitif sonuçlar çıkabilmeyi ve olaylara daha geniş çerçeveden bakabilmelerini mümkün kılmaktadır (Fredrickson ve Joiner, 2002: 172; Gilbert, 2012: 42).

Bireylerin iş yaşamında duygusal iyi oluşları karmaşık bir kavramdır. Çünkü insanlar ve çalıştıkları iş yerleri karmaşık yapılardır (Pryce-Jones, 2010: 188). İşyerinde duygusal bağlılık, iş tatmini, çalışırken pozitif duyguların artması şeklinde görülen iyi oluş (Fisher, 2010: 388) düzeylerini iş yerinde işin kendisi, çalışma koşulları, ilişkiler ve yöneticiler gibi belli başlı (Veenhoven, 1991: 18; Fisher, 2010: 385; Nelson vd., 2014: 91-95) faktörler etkilemektedir. Matthew Killingsworth'un yaptığı çalışma, iyi oluşun kişiden kişiye olmaktan ziyade andan ana dahi değişim gösterdiğini savunmaktadır. Dolayısıyla işteki iyi oluş; yüksek maaş ya da şık bir ünvandan ziyade, çalışma arkadaşlarıyla etkileşim, dahil olunan projeler, gündelik katkılar gibi anlık deneyimlere de dayanmaktadır (Gilbert, 2012: 51-52).

İş yerinde, çalışanlarla oldukça sık etkileşimde olan yöneticilerin sergilediği davranışlar çalışanları olumlu veya olumsuz yönde önemli düzeyde etkilemektedir (Alimo-Metcalfe vd., 2008: 592; Luthans vd., 2013: 118-119). Liderlik ve iyi oluş üzerine yapılan araştırmalar (Arnold vd., 2007; Kuoppala vd., 2008; Nielsen vd., 2008; Alimo-Metcalfe vd., 2008; Skakon vd., 2010; Luthans vd., 2013) pozitif liderlik yaklaşımlarının benimsenmesinin çalışanın iyi oluşu üzerinde etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Çalışanların becerilerinin arttırıldığı, güçlendirildiği, eğitim faaliyetlerinin ihtiyacı karşıladığı (Winska, 2013: 224), güçlü ilişkilerin, açık/dürüst iletişimin ve işin anlamlılığının vurgulandığı pozitif iş ortamlarında (Cameron, 2012: 12), pozitif duygular negatif duygulara daha baskındır (Lis, 2015: 52-53). Kişilerarası ilişkilerde etkili olan dayanışma, samimiyet, istikrar, enerji, dayanıklılık ve güven pozitif liderin örgüt içinde sağlamaya çalıştığı ilişkilerin temelini oluşturmaktadır (Cameron, 2007; 135-136; Lis, 2015: 63). Aynı zamanda pozitif örgüt bağlamında pozitif lider, ölçülebilir, geliştirilebilir ve



performans iyileştirmesine yol açan güçlü yönler odaklanır (Luthans, 2002a). Güçlü yönlerini açığa çıkarmak için onlara fırsatlar vererek, ortaya çıkan pozitif çıktıları önemsemekte ve onları takdir etmektedir (Cameron, 2013: 66-67; Lopez vd., 2009: 284; Clifton ve Harter, 2003: 4). İş yerinde güçlü yönlerini kullanma fırsatı bulan çalışanların iyi oluş seviyeleri güçlü yönlerini kullanma fırsatı bulunmayanlara göre üç kat daha fazladır (Rath ve Harter, 2010: 15-25). Çalışanının hayal etmesini sağlayarak, negatif olasılıklardan ziyade pozitif olasılıkları vurgulayan (Alparslan vd., 2019: 55) iyimser, dikkatli, güvenilir ve yardımsever yöneticiler, çalışanlarının işten zevk almasını ve iyi oluşlarını olumlu etkileyerek sorumluluk alma isteklerini arttırmaktadır (Cameron, 2013: 56).

Örgütlerde pozitif iletişim, pozitif geri bildirim ve destekleyici ifadelerin, negatif ve eleştirel ifadelerin yerine geçtiğinde ortaya çıkmaktadır (Cameron, 2013: 71). Pozitif geri bildirim alan çalışanların umut, iyimserlik, öz-yeterlilik ve psikolojik dayanıklılıkları daha da artmakta, yaşadığı pozitif deneyimler çalışan iyi oluşunu arttırmakta ve pozitif iletişimi geliştirmektedir (Fredrickson, 2001: 221; Luthans vd., 2007: 21-22). Pozitif liderler çalışanların işlerine anlam katmaktadırlar. Yaptıkları işi anlamlı bulan tutku yönelimli çalışanlar yaptıkları işe sağlıklı şekilde konsantre olurlar. Akış kuramı olarak adlandırılan bu durum, mesleklerinden zevk aldıkları, mesleklerini değerli gördükleri anlamına gelmektedir (Salanova vd., 2006:2; Diener ve Biswas-Diener, 2008: 68). Fullagar ve Kelloway (2009: 608-609) iş yaşamında akış, işin temel bileşenleri ve iyi oluş ilişkisi üzerine yaptıkları çalışmalarında anlık akış ile anlık ruh hali arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu, anlık akışın anlık ruh halini yordadığını tespit etmişlerdir. Çalışanın iyi oluşunu arttırmak için bireysel düzeyde müdahaleler yapılması gerekliliği (Van der Vaart vd., 2013: 356) ve tüm bu çalışmalar ışığında pozitif liderliğin çalışanın iyi oluşu üzerinde etkili olmasının tespit edilmesi (Kelloway ve Barling, 2010; Kara vd., 2013; Nelson vd., 2014; Yang, 2014; Alparslan vd., 2019) pozitif liderlik ile çalışanın işyerinde duygusal iyi oluşu arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Çalışanların davranışlarını lider davranışları doğrultusunda değiştirmeleri sosyal değişim kuramı ile açıklanabilmektedir. Sosyal değişim kuramına göre bu değişiklikler liderlerin, çalışanlarına güven verip, informel ilişkiler kurarak çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlaması ve sosyal bir takas ortamı hazırlaması sonucunda gerçekleşmektedir (Erdoğan vd., 2004: 312). Liderin sözlü ve sözsüz geri bildirimleri ve pozitif örgütsel davranışları çalışanların pozitif benlik yapısını güçlendirir (Luthans vd., 2008: 223; Kelloway vd., 2013: 108). Yönetici tarafından çalışanın farkedilmesi, hatalarının

bilinerek çalışana destek sağlanması, insani davranışlar sergilenmesi, takdir edilmesi pozitif duyguların yaşanma sıklığını ve yoğunluğunu artırarak çalışanın iyi oluşunu olumlu etkilemektedir. Aynı zamanda çalışanların da görevleri dışında dahi olsa rol ötesi davranışlar göstermesine neden olmaktadır (Bettencourt ve Brown, 2003: 496). Bu davranışlar yardım etmek, paylaşmak, işbirliği yapmak ve gönüllülük yapmak gibi başkalarının iyiliğini ve bütünlüğünü üretmek ve korumak için yürütülen olumlu sosyal eylemlerdir (Brief ve Motowildo, 1986: 710). Rol ötesi hizmet davranışı iç iletişim, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi pozitif örgütsel davranışlardan olumlu yönde etkilenmektedir (Ackfeldt ve Wong, 2006: 737). Liderin desteği, bilgiyi dengeli değerlendirmesi, öz farkındalığa sahip ve güvenilir olması, personel güçlendirme rol ötesi davranışı olumlu etkilemektedir (Smith vd., 1983: 653; Yeşiltaş vd., 2013: 345; Zhu ve Akhtar, 2014: 374). Dolayısıyla işyerinde pozitif ortamlar ve ilişkiler oluşturan, çalışanların güçlü yönlerini açığa çıkararak destekleyen pozitif liderlik ile rol ötesi hizmet davranış arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki beklenmektedir.

Örgütte, güçlü bir pozitif ortamın oluşması, güçlü bir kişilerarası iletişimin olabilmesi liderlik biçimiyle ilgilidir. Bunun yanında kişilerarası ilişkilerin orta ve alt kademe yöneticilerin tutum ve davranışlarıyla üst kademe yöneticilerinkinden çok daha güçlü olduğu araştırmalarla kanıtlanmıştır (Lis vd., 2014: 33; Nielsen ve Munir, 2009: 323). Bu sebeple araştırma personelle bire bir iletişimde bulunan yönetim kademesinin davranışlarını belirlemek üzere, personel bazında gerçekleştirilmiştir.

## 2. Yöntem

Çalışmada, ölçek geliştirebilme amacıyla nitel ve nicel araştırma yöntemleri kullanılmış olup keşfedici sıralı karma yöntem deseni benimsenmiştir (Creswell, 2013: 226). Dolayısıyla çalışma, sıralı üç farklı araştırmadan oluşmaktadır. Araştırma 1 ve Araştırma 2; taranan kaynaklar bağlamında, yerli literatürde üzerine çok fazla araştırma ve modelleme yapılmamış bir konu olan pozitif liderliği ölçmek üzere bir ölçek hazırlanması ve hazırlanan ölçme aracının geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarını içermektedir. Araştırma 3'te ise doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonrasında pozitif liderliğin kriter geçerliliğini test etmek üzere, işyerinde duygusal iyi oluş ve rol ötesi hizmet davranışı ile ilişkisi ölçülmüştür. Tablo 1'de yöntemin ve araştırmaların yöntem prosedürü gösterilmiştir.

**Tablo 1: Araştırmaların Yöntem Prosedürü**

<b>Araştırma 1- Nitel Araştırma-PLÖ İçerik Geliştirme</b>	
Veri Toplama	PL literatür taraması Yapılandırılmış mülakatlar (n=50, çalışanların iyi oluşunu olumlu ve olumsuz etkileyen yönetici davranışları belirlenmiştir)
Veri Analizi	İçerik analizi
Bulguları betimleme	22 kategori, 98 kod oluşturulmuştur
<b>Araştırma 2- Nicel Araştırma- PLÖ Pilot Araştırma</b>	
Soru havuzu oluşturma	Ölçek ifadelerinin oluşturulması; 54 ifade oluşturulmuştur (Literatür taraması ve mülakat sonuçları) Ölçek ifadelerinin gözden geçirilmesi (3 uzmanın değerlendirmesi ile görünüş geçerliliği sağlanmıştır)
Ölçek tasarımı	Ölçek tasarımı (7'li likert ölçeği)
Veri toplama	Anket yöntemi ile pilot çalışma (n=326, konaklama işletmesi çalışanları )
Ölçek yapılandırma	İçerik geçerliliğinin sağlanması, görünüş geçerliliğinin sağlanması (tekrar), uygun olmayan maddelerin elenmesi
Ölçek değerlendirme	İç tutarlılık analizi, madde analizi, güvenilirlik ölçülmesi, KFA, güvenilirlik ölçülmesi, uygun olmayan maddelerin elenmesi (tekrar) - 32 ifade
<b>Araştırma 3- Nicel Araştırma- Pozitif Liderlik Modeli</b>	
Veri toplama	Anket yöntemi (n=390, konaklama işletmesi çalışanları)
Veri Analizi	Güvenilirlik ve yapı geçerlilik değerlendirmesi, DFA- 30 ifade, korelasyon analizi

### 2.1. Araştırma 1-PLÖ İçerik Geliştirme

Yapılandırılmış görüşme yönteminin kullanıldığı çalışmada, verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşabilmek amacıyla içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı bir konaklama işletmesinde uygulanan çalışma, amaçlı örnekleme yönteminden maksimum çeşitlilik örnekleme ile belirlenen 50 personel ile gerçekleştirilmiştir. Yiyecek içecek, mutfak, bulaşıkhanesi, kat hizmetleri, teknik servis, animasyon, misafir ilişkileri, ön büro, muhasebe, satış pazarlama, satın alma ve insan kaynakları departmanı çalışanları ile yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışanlara iyi oluşun ne anlama geldiği anlatılmış, ‘İş yerinde kendimi neşeli ve keyifli hissedirim.’, ‘Sabahları işe gelirken, kendimi dinç hissederek gelirim.’, ‘İş yerinde sevdiğim ve ilgimi çeken görevler yapmaktayım.’, ‘İş yerinde kendimi hareketli ve enerjik hissedirim.’ ifadelerinin işyerinde iyi oluşu ölçtüğü belirtilmiştir. Bu ifadeler doğrultusunda iyi oluşlarını olumlu ve olumsuz etkileyen yönetici davranışlarından örnekler vermeleri istenmiştir. Katılımcıların cevapları makro yazılımı kullanılarak excel programı aracılığıyla tasnif edilmiştir.

İçerik analizi sonucunda çalışanların iyi oluşunu olumlu ve olumsuz etkileyen 481 adet yönetici davranışı 22 kod ve 98 kategori altında toplanmıştır. Çalışanların duygusal iyi oluşuna olumlu etki eden 241 adet yönetici davranışı “geri bildirim, insani davranış, bireysel ilgi, personel güçlendirme, adalet, pozitif iletişim/motivasyon, yardım, eğitim ve geliştirme, konuştuğu gibi davranma, sonuca yönlendiren davranış ve kariyer planlama” olmak üzere 11 kategori, 44 kod şeklinde, tekrar edilme sıklıklarıyla birlikte kategoriler ve kodlar altında toplanmıştır. Tespit edilen yönetici davranışlarının kavramsallaştırılmasında literatürdeki çalışmalar incelenmiştir (Kelloway vd., 2013). Bulgular Tablo 2’deki gibi sunulmuştur.

**Tablo 2: Çalışanların Duygusal İyi Oluşuna Olumlu Etki Eden Yönetici Davranışları Kategori ve Frekansları**

Kategoriler	Kodlar	Toplam Frekans	Yüzde
<b>Geri bildirim</b>	Takdir-teşekkür/ eline sağlık deme, yapıcı eleştirilerle uyarma, olumlu geri bildirim verme, ödüllendirme, geri bildirim verme	68	28.22
<b>İnsani davranış</b>	Güler yüzlü olma, selam verme, hal hatır sorması, saygılı olması değer vermesi, kibar olması	45	18.67
<b>Bireysel ilgi</b>	Kişisel isteklere duyarlılık, arkadaşça davranma, çalışanlara özel değer verme, ortak zaman geçirme	36	14.94
<b>Personel Güçlendirme</b>	Yetki/sorumluluk verme, inisiyatif verme, kararlara katılım, az denetim/serbesiyetçilik, cesaret verme	28	11.62
<b>Adalet</b>	Adaletli davranma, çalışan kayırma yapmama, hak savunma, eşitsizlik yapmama, savunma yapmaya izin verme	23	9.54
<b>Pozitif iletişim/motivasyon</b>	Motive etme, pozitif enerji verme, esprili olma, işime saygı duyma, sosyal zemin oluşturma, empati kurma, huzur sağlama, iletişimi güçlü olma	22	9.13
<b>Yardım</b>	İşe yardım etme, başka bölümlere karşı savunma	6	2.54
<b>Eğitim geliştirme</b>	İşi öğretme, gelişim imkanı verme, bilgi paylaşımı	4	1.66
<b>Konuştuğu gibi davranma</b>	Tutarlı olması, açık ve net olma, güvenilir olma	4	1.66
<b>Sonuca yönelten davranış</b>	Ekipmanımı tam verme, iş için çözüm üretme	3	1.24
<b>Kariyer planlama</b>	Kariyer planı yapması	2	0.83
<b>Toplam</b>		<b>241</b>	<b>100</b>

Analiz sonucunda 240 yönetici davranışı “mobbing davranışları, adaletsiz davranışlar, olumsuz/eksik geri bildirim, aşırı rol/iş yükü, çalışanları önemsememe, güvensizlik doğuran davranışlar, aşırı nezaret/hiyerarşik tavır, bencillik, yansıtma davranışları, iletişim/motivasyon eksikliği ve insani davranış eksikliği” olmak üzere 11 kategori, 54 kod altında toplanmıştır. Tespit edilen yönetici davranışları Tablo 3’de gösterilmiştir.

**Tablo 3: Çalışanları Mutsuz Eden Yönetici Davranışları Kategori ve Frekansları**

Kategoriler	Kodlar	Toplam Frekans	Yüzde
<b>Mobbing davranışları</b>	Çalışana bağırma, sert davranma, çalışanı aşağılama, hakaret etme/Argo konuşma, tehdit etme, saygısız olma, dedikodu yapma, çalışanı dışlama, huzur bozma	44	18.33
<b>Adaletsiz davranışlar</b>	Adaletsiz davranma, çalışan kayırma, hak savunmama, eşit davranmama, genelleme yapma, emek hırsızlığı yapma	39	16.25

<b>Olumsuz/eksik geri bildirim</b>	Çalışan hatalarına bağırma, takdir etmeme, çalışana hatasını grup içinde söyleme, anlık olumsuz geri bildirim, güçsüz yönleri eleştirme	<b>35</b>	<b>14.58</b>
<b>Aşırı rol/iş yükü</b>	Aşırı iş yükü verme, fazla mesai yaptırma, sorumluluk/görev dışı iş verme, zaman baskısı yapma, eksik malzeme ile iş bekleme	<b>27</b>	<b>11.25</b>
<b>Aşırı nezaret/hiyerarşik tavır</b>	Aşırı baskıcı olma, aşırı güç mesafesi/hiyerarşi, işi tanımlamama, komuta birliğine uymama, işe aşırı müdahale, aşırı nezaret	<b>23</b>	<b>9.58</b>
<b>Güvensizlik doğuran davranışlar</b>	Sorumsuzluk, vurdumduymazlık, tutarsızlık, işi bilmeme, politik davranma, kararsızlık, yalan söyleme	<b>18</b>	<b>7.5</b>
<b>Çalışanları önemsememe</b>	Çalışanı görmezden gelme, çalışan talebini dikkate almama, çalışanı dinlememe, çalışan fikirlerini önemsememe, ekibi önemsememe	<b>16</b>	<b>6.67</b>
<b>İnsani davranış eksikliği</b>	Selam vermeme/almama, asık suratlı olma	<b>13</b>	<b>5.42</b>
<b>Bencillik</b>	Memnuniyetsizlik, kendini beğenmek, bencil davranma	<b>12</b>	<b>5</b>
<b>Yansıtma davranışı</b>	Stresli olma, aceleci olması	<b>7</b>	<b>2.92</b>
<b>İletişim/motivasyon eksikliği</b>	Empati kurmama, iletişim eksikliği, ön yargı, motive etmeme	<b>6</b>	<b>2.5</b>
Toplam		<b>240</b>	<b>100</b>

## 2.2. Araştırma 2-PLÖ Pilot Çalışma

Ölçekte yer alabilecek ifadelerin belirlenmesi için, Araştırma 1'in sonucunda toplamda 22 kategori altında sınıflandırılmış kodlar kullanılarak 54 ifade oluşturulmuştur. Bu ifadelerin kısa, basit, tutarlı, açık ve anlaşılır (Baş, 2013: 66-67) olmasına dikkat edilmiştir. Davranışları değerlendiren unsurlar ile duygusal tepkileri değerlendiren unsurların ayrı olduğu farkındalığı ile bu iki unsur karıştırılmamaya çalışılmıştır. Tüm ifadelerin perspektif açısından tutarlılığına da önem verilmiştir (Harrison ve McLaughlin, 1993). Görünüş geçerliliğini sağlamak amacıyla -belirtilen tüm kurallara uyularak- ölçek ifadeleri hazırlanmıştır. Üç uzmanın görüşü de alınarak ifadeler tekrar düzenlenmiştir.

Pilot çalışma için kolayda örneklem yöntemi ile Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmesi çalışanlarından elde edilen 326 adet anket analiz edilmiştir. 54 ifade 7 puanlık bir ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Araştırmada yapı geçerliliğini test etmek amacıyla (Stevens, 2009) SPSS 23 programı ile gerçekleştirilen keşfedici faktör analizi (KFA) kullanılmıştır.

KFA sonucunda KMO değeri 0,968 olarak bulunduğundan örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu kabul edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bartlett küresellik testinin sonucu (Sig. =0.000,  $p < 0,05$ ) anlamlı çıktığından faktör analizine devam edilmiştir. Faktör sayısı belirlenirken öz değeri 1 ve üzerinde olan faktörler dikkate alınmaktadır. Ancak teorik faktör sayısının verilere uygun olup olmadığını sorarak, varsayılmış bir faktör yapısını kısmen onaylanabilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Yapılan analizler sonucunda bazı maddeler; bir kısmının yaklaşık değerlerle birden fazla faktöre yüklenmesi, bir kısmının ise en fazla yüklendiği faktöre 0,40'dan küçük katsayı

ile yüklenmesi nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2016; Stevens, 2009). Güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach alfa katsayısı 0,971 olarak tespit edilmiştir. Güçlü madde kovaryansına sahip (Nunnally, 1978 akt. Hinkin, 2005) ölçek, 32 ifade toplam varyansın %71.38'ini açıklayan altı faktör altında toplanmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach alfa değeri 0.950 ve 0.844 arasında değişen bu altı boyut *yönetmelik yetkinlik (YY)*, *geri bildirim (GB)*, *bireysel ilgi (BI)*, *personel güçlendirme (PG)*, *adalet (A)* ve *insani davranış (ID)* olarak isimlendirilmiştir. KFA sonuçlarına (açıklanan varyans, öz değerler ve faktör yük değerleri) ve Cronbach alfa değerlerine Tablo 4'te yer verilmiştir.

**Tablo 4: Pilot Çalışma PLÖ KFA Sonuçları**

Boyut	Maddeler	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alpha
Yönetmelik Yetkinlik (Öz Değer: 16.52)	Yöneticim bilgilidir.	.782	20.49	0.950
	Yöneticim işimle ilgili çözüm üretir.	.756		
	Yöneticim planlıdır.	.735		
	Yöneticimin zor durumlarda pratik çözümleri vardır.	.716		
	Yöneticim kurallara uyar	.715		
	Yöneticim sorumluluk sahibidir.	.699		
	Yöneticim işin olurluğunu düşünerek davranış sergiler.	.665		
	Yöneticim işimi yapmam için gerekli imkan ve koşulları sağlar.	.654		
	Yöneticim güvenilirdir.	.630		
	Yöneticim anlaşılır ve net ifadeler kullanır.	.625		
Geri Bildirim (Öz Değer: 1.75)	Yöneticim bana teşekkür eder.	.743	11.57	0.863
	Yöneticim başarılarımı ödüllendirir.	.702		
	Yöneticim hatalarımı yapıcı bir dille söyler.	.690		
	Yöneticim yapılan işe ve verilen emeğe saygı duyar.	.673		
	Yöneticim yaptığım işlerin sonucunu bana iletir.	.486		
Bireysel İlgi (Öz Değer: 1.51)	Yöneticim bana değer verir.	.715	11.38	0.900
	Yöneticim birey olarak bana önem verir.	.711		
	Yöneticim benim ihtiyaçlarımı önemser.	.650		
	Yöneticim bana karşı samimi davranır.	.596		
	Yöneticimin esprilidir.	.453		
Personel Güçlendirme (Öz Değer: 1.19)	Yöneticim birçok durumda işe karışmaz, bana bırakır.	.738	11.06	0.862
	Yöneticim bana iş konusuna güvenir	.714		
	Yöneticim bana yetki ve sorumluluk verir.	.711		
	Yöneticim gerektiğinde inisiyatif kullanmam için bana izin verir.	.682		
	Yöneticim kararlarımı önem verir.	.535		
Adalet (Öz Değer: 1.04)	Yöneticim çalışanları kayırmaz.	.808	9.88	0.886
	Yöneticim çalışanlarına eşit davranır.	.744		
	Yöneticim hakkımı savunur.	.587		

İnsani Davranış (Öz Değer, ,83)	Yöneticim adaletli davranır.	.565		
	Yöneticim selam verir.	.763		
	Yöneticim halimi hatırlımı sorar.	.702	7.00	0.844
	Yöneticim güler yüzlüdür.	.448		
Toplam Açıklanan Varyans (%)			71.38	
Cronbach Alfa			0.971	

### 2.3. Araştırma 3 - Pozitif Liderlik Modeli

#### 2.3.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın analizleri kolayda örneklem yöntemi ile Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmesi çalışanlarından elde edilen 390 adet anket ile yapılmıştır. Katılımcıların %37,2'si 25 yaş ve altında, %59,7'si 26-49 yaş aralığında, %3'ü ise 50 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %61'i erkektir. %52,6'sı (n=205) bekar olan katılımcıların yaş ortalaması 31,03'dür. Anket yönteminin kullanıldığı çalışmada, katılımcılardan toplam elli sekiz adet 6'lı likert tipi ifadeyi değerlendirmeleri istenmiştir. Dört adet ölçeğin bulunduğu formda PLÖ 1-Kesinlikle katılmıyorum, 6-Kesinlikle Katılıyorum ve diğer ölçekler 1- Hiçbir zaman, 6- Her zaman şeklinde derecelendirilmiştir. 6'lı likert tipi ifade kullanılmasının sebebi, katılımcıları kararsızlık ifade eden seçenekten uzaklaştırmaktır. Anket formunda demografik özellikleri belirlemeye yönelik yaş, cinsiyet, medeni durum, işletmedeki ve sektördeki çalışma süresi olmak üzere beş adet de soru bulunmaktadır.

#### 2.3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

##### 2.3.2.1.PLÖ

Araştırma 2'de geliştirilen 32 ifadeden oluşan PLÖ'nün güvenilirlik katsayısı 0.97 olarak bulunmuştur. PLÖ'nün yapısının örneklemden elde edilen veri ile doğrulanıp doğrulanmadığını tespit etmek amacıyla maksimum olasılık yöntemi kullanılarak DFA (Gürbüz ve Şahin, 2016: 334) yapılmıştır. Model uyum iyilik değerlerinin kötü olması nedeniyle standart regresyon katsayılarına bakılmış, 0,60 in altında olan ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Bu kapsamda yönetsel yetkinlik boyutundan 'YY9: Yöneticim güvenilirdir.' ve 'YY10: Yöneticim anlaşılır ve net ifadeler kullanır.' ifadeleri ölçekten çıkartılmıştır. Analizler göstermiştir ki, literatür açısından da bu iki ifadenin yönetsel yetkinliği temsil etme gücü çok düşüktür. Sonuç olarak otuz ifadeden oluşan ölçeğe ulaşılmıştır. Tablo 5'te 390 katılımcıya uygulanan işyerinde duygusal iyi oluş ölçeğinin uyum iyilik değerleri yer

almaktadır. Buna göre; CMIN/df ve CFI değerleri modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu, RMSEA AGFI, GFI, NFI ve p değeri ise modelin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu göstermektedir (Tanaka ve Huba, 1985; Hu ve Bentler,1999; Meydan ve Şeşen, 2011; Hooper vd., 2008).

**Tablo 5: PLÖ Uyum İyiliği Değerleri**

<b>Kabul edilebilir: <math>3 &lt; X^2/df &lt; 5</math>, AGFI&gt;0,85, GFI&gt;0,85, CFI&gt;0,90, NFI&gt;0,90, RMSEA&lt;0,08, -</b>						
<b>İyi Uyum: <math>X^2/df &lt; 3</math>, AGFI&gt;0,95, GFI&gt;0,95, CFI&gt;0,95, NFI&gt;0,950, RMSEA&lt;0,05, p&gt;0,05</b>						
<b>CMIN/DF</b>	<b>AGFI</b>	<b>GFI</b>	<b>CFI</b>	<b>NFI</b>	<b>RMSEA</b>	<b>p</b>
2,173	0,854	0,880	0,955	0,921	0,055	0,00

AGFI: Adjustment goodness of fit index (Düzeltilmiş iyilik uyum indeksi); GFI: Goodness of fit index (İyilik uyum indeksi); CFI: Comparative fit index (Karşılaştırmalı uyum indeksleri); NFI: Normed fit index (Normlaştırılmış uyum indeksi); RMSEA: Root mean square error of approximation (Yaklaşık hataların ortalama kare kökü).

**Kaynak:** Tanaka ve Huba, 1985; Hu ve Bentler,1999; Meydan ve Şeşen, 2011; Hooper vd., 2008

### 2.3.2.2.İşyerinde Duygusal İyi Oluş Ölçeği

İlk uygulaması 1998 yılında Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) Avrupa Ofisi tarafından DEPCARE projesinin bir parçası olarak yapılan ölçek, WHO Collaborating Center for Mental Health, Frederiksborg General Hospital Psikiyatrik Araştırmalar Birimi (DSÖ Frederiksborg Genel Hastanesi, Akıl Sağlığı İşbirliği Merkezi) tarafından oluşturulmuştur (Topp vd., 2015: 167). ‘İşyerinde kendimi neşeli ve keyifli hissederim.’, ‘Sabahları işe gelirken kendimi dinç hissederek gelirim.’ şeklinde 5 ifadeden oluşan tek boyutlu ölçekteki beşinci ifade terstir. 6’lı likert tipi cevap seçenekleri “1” Hiçbir zaman, “6” Her zaman’ı ifade etmektedir. WHO-5 olarak isimlendirilen ölçeğin Türkçe uyarlaması Alparslan (2016) tarafından yapılmıştır ve ölçeğin güvenilirlik katsayısı ( $\alpha$ ) 0,83 olarak bulunmuştur. Maksimum olasılık yöntemi kullanılarak yapılan DFA’nın model uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olmamasından dolayı ölçekteki ters soru olarak kodlanmış beşinci madde olan “İşyerinde gergin bir ruh halim vardır” ifadesi çıkartılmıştır. Tablo 6’de CMIN/df ve AGFI, GFI, CFI, NFI ve p değerleri modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu, RMSEA değeri ise modelin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu göstermektedir.

**Tablo 6: İşyerinde Duygusal İyi Oluş Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri**

<b>Kabul edilebilir: <math>3 &lt; X^2/df &lt; 5</math>, AGFI&gt;0,85, GFI&gt;0,85, CFI&gt;0,90, NFI&gt;0,90, RMSEA&lt;0,08, -</b>						
<b>İyi Uyum: <math>X^2/df &lt; 3</math>, AGFI&gt;0,95, GFI&gt;0,95, CFI&gt;0,95, NFI&gt;0,950, RMSEA&lt;0,05, p&gt;0,05</b>						
<b>CMIN/DF</b>	<b>AGFI</b>	<b>GFI</b>	<b>CFI</b>	<b>NFI</b>	<b>RMSEA</b>	<b>p</b>
1,477	0,981	0,998	0,999	0,998	0,035	0,224



### 2.3.2.3. Rol Ötesi Davranış Ölçeği

Ackfeldt ve Wong (2006) tarafından geliştirilen ölçek, rol ötesi davranışlar ve rol tanımlı davranışlar ile çalışma arkadaşlarına yönelik davranışlar olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Araştırmada bu üç boyuttan sadece 7 ifadeden oluşan rol ötesi davranışlar boyutu kullanılmıştır. Ölçeğin uyarlama çalışması Yeşiltaş vd. (2013) tarafından yapılmıştır. Yeşiltaş vd. (2013)'nin çalışmasında rol ötesi davranışlar boyutundan dört ifade ölçekten çıkarılmış, ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.63 olarak ölçülmüştür. Son ifadenin ters olduğu ölçekteki ifadelerden bazıları şu şekildedir: 'Görev tanımım kapsamıma girmeyen konularda bile misafirlere seve seve yardım ederim.', 'Problem yaşayan misafirlere yönetimin benden beklentisinden fazla yardım ederim.', 'Misafirlere hizmet ederken genellikle görev gereklerinin ötesine geçerim. Tablo 7'da CMIN/df ve AGFI, GFI, CFI, NFI, RMSEA ve p değerleri modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

**Tablo 7: Rol Ötesi Hizmet Davranışı Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri**

<b>Kabul edilebilir: <math>3 &lt; X^2/df &lt; 5</math>, AGFI &gt; 0,90, GFI &gt; 0,90, CFI &gt; 0,90, NFI &gt; 0,90, RMSEA &lt; 0,08, -</b>						
<b>İyi Uyum: <math>X^2/df &lt; 3</math>, AGFI &gt; 0,95, GFI &gt; 0,95, CFI &gt; 0,95, NFI &gt; 0,950, RMSE &lt; 0,05, <math>p &gt; 0,05</math></b>						
<b>CMIN/DF</b>	<b>AGFI</b>	<b>GFI</b>	<b>CFI</b>	<b>NFI</b>	<b>RMSEA</b>	<b>p</b>
0,210	0,997	0,999	1,000	0,999	0,000	0,889

### 2.3.3. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

Pozitif liderlik, pozitif liderliğin boyutları olan yönetsel yetkinlik, geri bildirim, bireysel ilgi, personel güçlendirme, adalet ve insani davranış, işyerinde duygusal iyi oluş, rol ötesi davranış ve duygusal emek arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla yapılan çoklu korelasyon analizi sonuçları Tablo 8'de gösterilmiştir. Pozitif liderlik boyutları ile işyerinde duygusal iyi oluş ve rol ötesi davranış arasındaki ilişkileri gösteren bu sonuçlarla birlikte kriter geçerliliği de sağlanmıştır.

**Tablo 8: Değişkenler Arası Korelasyon Analizi Sonuçları**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>1.PL</b>	(0,971)								
<b>2.YY</b>	,857**	(0,939)							
<b>3.GB</b>	,890**	,739**	(0,881)						
<b>4.BI</b>	,906**	,681**	,778**	(0,904)					
<b>5.PG</b>	,849**	,611**	,684**	,759**	(0,883)				
<b>6.A</b>	,887**	,672**	,750**	,792**	,745**	(0,929)			
<b>7.ID</b>	,782**	,568**	,622**	,713**	,670**	,681**	(0,889)		
<b>8.IDIO</b>	,491**	,416**	,395**	,438**	,440**	,491**	,349**	(0,852)	
<b>9.ROD</b>	,277**	,190**	,197**	,285**	,290**	,248**	,281**	,384**	(0,838)

\*p<0,05 düzeyinde anlamlı, \*\*p<0,01 düzeyinde anlamlı

PL: Pozitif Liderlik, YY: Yönetmel yetkinlik, GB: Geri Bildirim, BI: Bireysel İlgı, PG: Personel Güçlendirme, A: Adalet, ID: İnsani Davranış, IDIO: İşyerinde Duygusal İyi Oluş, ROD, Rol Ötesi Davranış, () Parantez İçi Cronbach Alpha Katsayısı

Pozitif liderlik ile işyerinde duygusal iyi oluş ve pozitif liderlik ile rol ötesi davranış arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Pozitif liderliğin işyerinde duygusal iyi oluş ile ilişkisi, rol ötesi davranışla olan ilişkisinden yüksek düzeyde bulunmuştur. Pozitif liderlik ile boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde yüksek düzeyde ilişkiler bulunduğu görülmektedir. Pozitif liderlik ile en yüksek düzeyde ilişki gösteren boyut bireysel ilgi olmuştur. Daha sonra sırasıyla geri bildirim, adalet ve yönetmel yetkinlik boyutları gelmektedir. Boyutların kendi arasındaki ilişkiler incelendiğinde en yüksek ilişki düzeyinin adalet ile bireysel ilgi boyutlarında olduğu görülmektedir. Her boyutun en yüksek düzeyde ilişki gösterdiği boyutlara bakıldığında; yönetmel yetkinlik ile geri bildirim arasında, geri bildirim ile bireysel ilgi arasında, bireysel ilgi ile adalet arasında, personel güçlendirme ile bireysel ilgi arasında, adalet ile bireysel ilgi arasında, insani davranış ile bireysel ilgi arasındaki ilişkilerin diğer boyutlardan yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Pozitif liderlik boyutlarının işyerinde duygusal iyi oluş ile ilişkisinde ise; en yüksek düzeyde ilişki adalet boyutuyla, Rol ötesi davranışla en yüksek düzeyde ilişki ise personel güçlendirme boyutuyla olmuştur.

### Sonuç ve Tartışma

Pozitif lider, literatürde çalışanlarının duygusal iyi oluşunu arttıran lider olarak tanımlanmaktadır. Kelloway vd. (2013: 109-110), pozitif liderliği ölçmek için geliştirdikleri beş ifadeli ölçek ile yaptıkları çalışmada, liderin çalışanları takdir etme, teşvik etme, teşekkür etme ve onlara yardım etme davranışlarının çalışanların iyi oluşunu pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Wijewardena vd. (2014: 294), kamu kurumlarında pozitif

liderlik davranışlarının çalışanların pozitif duygularına etkisini inceledikleri çalışmalarında, liderin çalışanlara iyimser yaklaşmasının, destek olmasının, çalışanları motive etmesinin çalışanların pozitif duygularına olumlu etkilerinden söz etmişlerdir. McKee ve arkadaşları da (2011: 243), çalışmalarında liderin oluşturduğu ekip ruhunun, değer uyumunun ve işe anlam katmasının çalışanların iyi oluşunu arttırdığını tespit etmişlerdir. Nielsen ve Munir (2009: 323), özellikle orta ve alt kademe yöneticilerin sergilediği kararlara katılım, motive etme, bireysel ilgi, olumlu geri bildirim davranışlarının çalışanların mutluluğuna etkisinden bahsetmektedirler.

Bu çalışmada PLÖ'nün geliştirilmesi amaçlanmıştır. Analizler sonucunda yönetsel yetkinlik, geribildirim, bireysel ilgi, personel güçlendirme, adalet ve insani davranış olmak üzere altı boyuttan oluşan ölçek geliştirilmiştir. Geliştirilen ölçeğin varyansı en yüksek olan boyutu, yönetsel yetkinliktir. Yöneticinin bilgili, çözüm üreten, planlı, sorumluluk sahibi, düşünceli ve güvenilir olması çalışanların işyerinde iyi oluşunda oldukça etkilidir. Çalışmanın önemli sonuçlarından biri olan bu boyutla birlikte bu çalışma literatürde, pozitif liderlik boyutlarını tanımlamaya çalışan çalışmalardan (Arakawa ve Greenberg, 2007; Cameron, 2012; Kelloway vd., 2013; Alparslan vd., 2019) farklılık göstermiştir. Yönetsel yetkinlik boyutu; işleri yapmak için yeni yollar düşünmek, konuların üzerinde düşünerek her yönüyle ilgilenmek, yeni beceriler ve alanlarda uzmanlaşmak ve başkalarına danışmanlık yapmak gibi tanımlayıcı özellikleri bulunan bilgelik erdemini işaret etmektedir. Bilge liderler pratik ve iş de dahil olmak üzere günlük hayata yöneliktirler. Dolayısıyla iş yerinde çalışanların motivasyonunu arttırmada ve onları daha iyiye yöneltmede etkilidirler.

Liderlik erdemlerinden aşkının göstergesi olan geribildirim, çalışanları başardıkları işler nedeniyle takdir etme, katkılarında dolayı onlara teşekkür etme ve çalışanları yapıcı eleştirilerle uyarmayı kapsamaktadır. Liderin geri bildirimleri çalışanların pozitif benlik yapısını güçlendirir, motivasyonunu sürekliliğini sağlayarak işe bağlılıklarını arttırmaktadır (Luthans vd., 2008: 223; Kelloway vd., 2013: 108). Ölçeğin üçüncü boyutunu oluşturan bireysel ilgi; çalışana değer verme, ihtiyaçlarını önemseme, samimi davranma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Çalışanlara şefkatli destek sağlandığında, olumlu mesajlar verildiğinde, hataları affedildiğinde, gerek örgüt ikliminde gerekse çalışanların katılımında iyileşmeler meydana gelmektedir (Cameron vd., 2011: 298). Personel güçlendirme boyutu çalışanlara inisiyatif veren, kararlarına önem veren ve çalışanlarına güvenen liderlik davranışlarını içermektedir. Bu yöneticiler çalışanların güçlü yönlerini açığa çıkarmak için onlara fırsatlar vererek, ortaya çıkan pozitif çıktıları önemsemekte ve onları takdir

etmektedirler (Cameron, 2013: 66-67; Lopez vd., 2009: 284; Clifton ve Harter, 2003: 4). Adalet boyutundaki davranışlar çalışanların yöneticilerinden bekledikleri en temel konulardan biridir. Çalışanların iyi oluşunu adalet erdemine sahip, otantik, dürüst ve şeffaf liderler önemli derecede etkilemektedir (Alparslan vd., 2019: 96). İnsanlık erdemini temsil eden güler yüzlülük, iletişim yeteneği insani davranış boyutu altında toplanmıştır. Literatürde çalışanın iyi oluşunu olumlu etkilemede en fazla tekrarlanan davranışların başında insani davranışlar (Alparslan vd., 2017: 568-569) boyutu olduğu görülmektedir. Ölçekteki yönetsel yetkinlik boyutu dışındaki boyutlar literatürle benzerlik göstermektedir (Aarakawa ve Greenberg, 2007; Nielsen ve Munir, 2009; Cameron, 2012; Kelloway vd., 2013; Alparslan vd., 2019).

Araştırmanın literatüre PLÖ'yü kazandırmasının yanında en büyük katkısının literatüre yönetsel yetkinlik boyutunu eklemek olduğu düşünülmektedir. Konaklama işletmesi çalışanlarının iyi oluşu alanında uzman, çözüm üreten, sorumluluk sahibi ve planlı yöneticilerle mümkün olmaktadır. Aslında bu özellikler yöneticinin sahip olması gereken temel özelliklerdir. Yöneticilerin alanında uzman kişilerden seçilmeleri gerektiği bilinen bir gerçektir. Ancak bu çalışmada özellikle en etkili boyut olarak karşımıza çıkması, konaklama işletmelerinde yöneticilik kriterlerinin gözden geçirilmesi sonucunu da ortaya koymaktadır.

Konaklama işletmeleri yöneticilerinin çalışanlarından beklentileri misafir memnuniyetini arttırıcı yönde hizmet etmeleridir. Dolayısıyla çalışanlardan rol ötesi davranış sergilemeleri istenmektedir. Özellikle konaklama sektörü çalışanlarının, müşterileriyle etkileşime girdiklerinde duygularını yönetmeleri ve arkadaşça duygular sergilemeleri için önemli bir çaba göstermeleri beklenmektedir (Karatepe, 2010: 840). Çalışanın duygusal iyi oluşu, anlık pozitif duygularının negatif duygulara üstünlüğü ile ölçülmektedir. Özellikle konaklama işletmelerinde, anlık değişen ruh durumları göz önüne alındığında çalışanın duygusal iyi oluşunu yönetmek çok da kolay değildir. Bu noktada yöneticinin rolü pozitif liderlik stratejileriyle çalışanın duygusal iyi oluşunu arttırmak olmalıdır.

Araştırmanın kısıtları gelecekte yapılacak çalışmalara da yön gösterebilecektir. Araştırmanın en önemli kısıtı Türkiye'de faaliyet gösteren otel işletmesi çalışanlarını kapsamasıdır. Pozitif liderlik davranışlarından özellikle bireysel ilgi ve insani davranışlar boyutları Türk kültürüyle uyumlu davranışlardır. Boyutlar bazında kültürlerarası karşılaştırma yapmak amacıyla farklı kültürlerden elde edilen örneklem ile çalışmaların yapılması da önerilmektedir. Bir diğer kısıt çalışmanın sadece turizm sektörü çalışanlarını

kapsamasıdır. Sektörel farklılıkların da incelenmesi amacıyla üretim sektöründe yapılacak çalışmalar da literatüre kazandırılabilir. Pozitif liderlik kavramını geliştirebilmek amacıyla, bundan sonraki çalışmalarda pozitif liderliğin öncüllerinin araştırılması, pozitif liderlik ile örgütsel davranışlar arasındaki ilişkiler ve bu ilişkileri etkileyebilecek değişkenlerin incelenmesi önerilmektedir.

Çalışanların iyi oluşunu etkileyen yöneticilerin liderlik becerilerinin başında, yöneticilerin yönetsel yetkinliğe sahip olmaları gelmektedir. Bunun yanında adaletli, çalışanına bireysel ilgi gösteren, geri bildirim veren, personel güçlendirmeye önem veren ve insani davranışlar sergileyen yöneticiler çalışanın iyi oluşunu arttırmaktadır. Dolayısıyla konaklama işletmelerinde yönetici seçme ve yerleştirme veya yükseltme kriterleri bu beceriler dikkate alınarak düzenlenmelidir. Çalışanların iyi oluşu, rol ötesi davranış sergilemeleri yöneticilerin iş yaşamında çalışanları ile pozitif iletişim geliştirmesi, pozitif ortam oluşturması, pozitif ilişkiler kurması ve pozitif anlam katması ile ilişkilidir. Bunun yanında liderlerin yüksek bir performansla sahip olmaları ve çevrelerindeki insanların potansiyellerini ortaya çıkarabilmeleri büyük ölçüde de pozitif olmalarıyla mümkündür. Son yirmi yılda liderlik literatürünün yönünün pozitif bakış açısıyla şekillendiği düşünüldüğünde bu liderlik tarzının tanıtılmasının ve modelin tanımlanmasının önemi büyüktür. Yöneticilere de bu liderlik tarzı, pozitif lider davranış demeti tanıtılmalı, bu tarz özendirilmeli ve öğretilmelidir.

### **Kaynakça**

- Ackfeldt, A. L., and Wong, V. (2006). The Antecedents of Prosocial Service Behaviours: An Empirical Investigation. *The Service Industries Journal* , Vol. 26, Issue. 7, (727-745).
- Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, J., Bradley, M., Mariathan, J., and Samele, C. (2008). The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work A longitudinal study. *Journal of Health Organization and Management* , Vol.22, Issue.6, (586-598).
- Alparslan, A. M. (2016). Emek İşçilerinde FazladanRol Davranışının Öncülü: İş Tatmini mi İşyerinde Mutluluk mu? *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , Vol.30, Issue.1, (203-215).
- Alparslan, A. M., Yastioğlu, S., ve Taş, M. A. (2019). *Mutlu Eden Yöneticiler: Pozitif Psikoloji Bağlamında Araştırmalar ve Öneriler*. Ankara: Nobel.
- Arakawa, D. and Greenberg, M. (2007) Optimistic Managers and Their Influence on Productivity and Employee Engagement in a Technology organization: Implications for Coaching Psychologists. *International Coaching Psychology Review*, Vol.2, Issue.1, 78-89
- Argyle, M. (1999). Well-being: The Foundations of Hedonic Psychology. D. Kahneman, E. Diener, and N. Schwarz (Dü) içinde, *Causes and Correlates* (s. 353-373). New York: Russell Sage.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E., and McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology* , Vol.12, Issue 3, (193-203).
- Avolio, B. J., and Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly* , Vol.16, (315-338).

- Avolio, B. J., Bass, B. M., and Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.72, (441-462).
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., and May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, Vol.15, (801-823).
- Baş, T. (2013). *Anket (2 b.)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bass, B. M., and Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadership Quarterly*, Vol.2, Issue.10, (181-217).
- Bettencourt, L. A., and Brown, S. W. (2003). Role stressors and customer-oriented boundary-spanning behaviours in service organisations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (4), 394-408.
- Boyatzis, R., and McKee, A. (2005). *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope and Compassion*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Brief, A. P., and Motowildo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, Vol.11, Issue.4, (710-725).
- Caldwell, C., Davis, B., and Devine, J. A. (2009). Trust, Faith, and Betrayal: Insights from Management for the Wise Believer. *Journal of Business Ethics*, Vol.89, Issue.1, (103-114).
- Cameron, K. (2007). Forgiveness in Organizations. D. Nelson, and C. L. Cooper içinde, *Positive Organizational Behavior Accentuating the Positive at Work* (s. 129 – 142). London: SAGE.
- Cameron, K. (2012). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*. San Francisco: Berett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. (2015). *Pozitif liderlik uygulamaları: Olağanüstü sonuçlar yaratan alıştırmalar ve yöntemler*. (T. Çekinirer, Çev.) İstanbul: Arıtan Yayınevi.
- Cameron, K. (2013). *Pozitif liderlik: Olağanüstü bir performans için stratejiler* (1 b.). (T. Çekinirer, Çev.) İstanbul: Arıtan Yayınevi.
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., and Calarco, M. (2011). Effects of Positive Practices on Organizational Effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.47, Issue.3, (266-308).
- Carr, A. (2016). *Pozitif psikoloji: Mutluluğun ve insanın güçlü yönlerinin bilimi*. (Ü. Şendilek, Çev.) İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Cianci, A. M., Hannah, S. T., Roberts, R. P., and Tsakumis, G. T. (2014). The effects of authentic leadership on followers' ethical decision-making in the face of temptation: An experimental study. *The Leadership Quarterly*, Vol.25, (581-594).
- Clifton, D. O., and Harter, J. K. (2003). Investing in Strengths. K. S. Cameron, J. E. Dutton, and R. E. Quinn (Dü) içinde, *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, (s. 111 – 121). San Francisco: Berett-Koehler Publishers.
- Creswell, J.W. (2013), Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları Araştırma Deseni (Çev. ed. Demir, S.B.), Ankara: Eğiten Kitap.
- Diener, E. (1984). Subjective Well-being. *Psychological Bulletin*, Vol.95, Issue.3, (542-575).
- Diener, E., and Biswas-Diener, R. (2008). Happiness at Work: It Pays To Be Happy. *Happiness: Unlocking the Mysteries of Psychological Wealth* (s. 68-87). içinde Boston, MA: Blackwell Publishing.
- Dutton, J. E., Worline, M., Frost, P. J., and Lilius, J. (2006). Explaining Compassion Organizing. *Administrative Science Quarterly*, Vol.51, Issue.1, (59 – 96).
- Emmons, R. A. (2003). Acts of Gratitude in Organizations. K. S. Cameron, J. E. Dutton, and R. E. Quinn (Dü) içinde, *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (s. 81 – 93.). San Francisco: Berett-Koehler Publishers.
- Erdoğan, B., Liden, R. C., and Kraimer, M. L. (2004). Work Value Congruence and Intrinsic Career Success: The Compensatory Roles of Leader-member Exchange and Perceived Organizational Support. *Personal Psychology*, Vol.57, (305-332).
- Fehr, R., and Gelfand, M. J. (2012). The forgiving organization: A multilevel model of forgiveness at work. *Academy of Management Review*, Vol.17, Issue.4, (664-688).
- Ferch, S. R. (2003). Servant-Leadership, Forgiveness, and Social Justice. *Voices of Servant-Leadership Series* (s. 3-20). içinde Indianapolis: Greenleaf Center Publications.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, Vol.12, (384-412).

- Fredrickson, B. L. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *American Psychologist* , Vol.56, Issue.3, (218-226).
- Fredrickson, B. L., and Joiner, T. (2002). Positive Emotions Trigger Upward Spirals Toward Emotional Well-Being. *Psychological Science* , Vol.13, Issue.2, (172-175).
- Fry, L. W. (2005). Introduction: Toward a paradigm of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly* , Vol.16, Issue.5, (619-622).
- Fullagar, C. J., and Kelloway, K. E. (2009). Flow' at work: An experience sampling approach. *Journal of Occupational Psychology* , Vol.82, (595-615).
- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (3 b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gilbert, D. (2012). Gülümsemenin Ardındaki Bilim. *Duygusal Zeka Mutluluk*. (G. Morse, Röportajı Yapan, and N. Yaraç, Çevirmen) Harvard Business Review Press.
- Gilbert, P. (2005). Compassion and Cruelty: A Biopsychosocial Approach. P. Gilbert (Dü.) içinde, *Compassion: Conceptualisations, Research and Use in Psychotherapy* (s. 9-74). London: Routledge.
- Glynn, M. A., and Dowd, T. J. (2008). Charisma (Un)Bound Emotive Leadership in Martha Stewart Living Magazine, 1990-2004. *The Journal Of Applied Behavioral Science* , Vol.44, Issue.1, (71-93).
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Hannah, S. T., Woolfolk, R. L., and Lord, R. G. (2009). Leader self-structure: A framework for positive leadership. *Journal of Organizational Behavior* , Vol.30, (269-290).
- Harrison, D. A., and McLaughlin, M. E. (1993). Cognitive Processes in Self-report Responses: Tests of Item Context Effects in Work Attitude Measures. *Journal of Applied Psychology* , Vol.78, Issue.1, (129-140).
- Hinkin, T. R. (2005). Scale Development Principles and Practices. R. A. Swanson, and E. F. Holton (Dü) içinde, *Research in Organizations: Foundations and Methods in Inquiry* (s. 161-179). San Francisco: Berrett- Koehler.
- Hooper, D., Coughlan, J., and Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods* , Vol.6, Issue.1, (53-60).
- Hu, L.-t., and Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* , Vol.6, Issue.1, (1-55).
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, J. M., and Leed, G. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management* , Vol.34, (9-18).
- Karatepe, O. M. (2010). The effect of positive and negative work-family interaction on exhaustion: does work social support make a difference? *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , Vol.22, Issue.6, (836-856).
- Kelloway, K. E., and Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work and Stress* , Vol.24, (260-279).
- Kelloway, K. E., Weigand , H., McKee, M. C., and Das, H. (2013). Positive leadership and employee well-being. *Journal of Leadership and Organizational Studies* , Vol.20, Issue.1, (107-117).
- Kesken, J., ve Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: Pozitif ve otantik liderlik. *Ege Akademik Bakış* , Vol.8, Issue.2, (729-754).
- Kim, H. J., Shin, K. H., and Umbreit, W. T. (2007). Hotel job burnout: the role of personality characteristics. *International Journal of Hospitality Management* , Vol.26, (421-434).
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, K., and Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being and health effects: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* , Vol.50, (904-915).
- Lis, A. (2015). The manifestations of positive leadership strategies in the doctrinal assumptions of the U.S. army leadership concept. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership* , Vol.2. Issue.1, (51-76).
- Lis, A., Glińska-Noweś , A., and Kalinska, M. (2014). The role of leadership in shaping interpersonal relationships in the context of positive organizational potential. *Journal of Positive Management* , Vol.5. Issue.4, (28-49).

- Luthans, F. (2002). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Executive*, Vol.16, Issue.1, (57-72).
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B., and Avey, J. (2008). The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate – Employee Performance Relationship. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.29, (219–238).
- Luthans, F., and Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach. K. S. Cameron, J. E. Dutton, and R. E. Quinn (Dü) içinde, *Positive Organizational Scholarship* (s. 241-261.). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Luthans, F., and Avolio, B. J. (2014). Brief Summary of Psychological Capital. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.21, Issue.2, (125-129).
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., and Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, Vol.60, (541-572).
- Luthans, F., Youssef, C. M., Sweetman, D. S., and Harms, P. D. (2013). Meeting the Leadership Challenge of Employee Well-Being Through Relationship PsyCap and Health PsyCap. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.20, Issue.1, (118-133).
- May, D. R., Gilson, R. L., and Lynn, M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *The Journal of Occupations and Organizational Psychology*, Vol.77, Issue.1, (11 – 37).
- Mayer, D. M. (2012). A Positive Lens on Organizational Justice: Toward a Moral, Constructive, and Balanced Approach to Reactions to Third-party (in)Justice. G. M. Spreitzer, and K. Cameron (Dü) içinde, *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (s. 316-324). Oxford/New York: Oxford University Press.
- McKee, M. C., Driscoll, C., Kelloway, K., and Kelley, E. (2011). Exploring linkages among transformational leadership, workplace spirituality and well-being in health care workers. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, Vol.8, Issue.3, (233–255).
- Meydan, C. H., ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mishra, A. K., and Mishra, K. E. (2012). Positive Organizational Scholarship and Trust in Leaders. K. Cameron, and G. M. Spreitzer (Dü) içinde, *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (s. 449 – 461). Oxford/New York: Oxford University Press.
- Mumford, M. D., and Fried, Y. (2014). Give them what they want or give them what they need? Ideology in the study of leadership. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.35, (622-634).
- Nelson, K., Boudrias, J. S., Brunet, L., Morin, D., De Civita, M., Savoie, A., et al. (2014). Authentic leadership and psychological well-being at work of nurses: The mediating role of work climate at the individual level of analysis. *Burnout Research*, Vol.1, (90-101).
- Nielsen, K., and Munir, F. (2009). How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. Vol.23 (4), 313-329.
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., and Brenner, S.-O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work and Stress*, Vol.22 (1), 16-32.
- Öcal, H., ve Sarnıç, M. (2017). Dönüştürücü Liderliğin Prososyal Örgütsel Davranış Üzerindeki Etkileri Ve İmalat Endüstrisinde Bir Araştırma. *AKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Vol.19, Issue.2, (107-125).
- Peyrat-Guillard, D., and Glinska-Noweś, A. (2014). I respect you and i help you: Links between positive relationships at work and organizational citizenship behaviour. *Journal of Positive Management*, Vol.5 (2), 82-96.
- Platon (2016). Devlet, ed. Ulaş, R., Ankara: Bilgi Toplumunu Yayınları
- Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at Work Maximizing Your Psychological Capital For Success*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Ragins, B. R., and Dutton, J. E. (2007). Positive Relationship at Work: An Introduction and Invitation. J. E. Dutton, and B. R. Ragins (Dü) içinde, *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (s. 3-25). Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Rath, T., and Harter, J. (2010). *Wellbeing – The Five Essential Elements*. New York: Gallup Press.



- Roberts, L. M., Dutton, J. E., Spreitzer, G. M., Heaphy, E. D., and Quinn, R. E. (2005). Composing the Reflected Best-self Portrait: Building Pathways for Becoming Extraordinary in Work Organizations. *Academy of Management Review*, Vol.30, Issue.4, (712-736).
- Salanova, M., Bakker, A. B., and Llore, S. (2006). Flow At Work: Evidence For an Upward Spiral of Personal and Organizational Resources. *Journal of Happiness Studies*, Vol.7, (1-22).
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., and Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work and Stress*, Vol.24, Issue.2, (107-139).
- Smith, C. A., Organ, D. W., and Nea, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, Vol.68, Issue.4, (653-663).
- Sprecher, S., and Fehr, B. (2005). Compassionate Love for Close Others and Humanity. *Journal of Social and Personal Relationships*, Vol.22, Issue.5, (629-651).
- Stevens, J. P. (2009). *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences*. (5. Dü.) New York: Routledge.
- Tabachnick, B. G., and Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6 b.). New Jersey: Pearson.
- Tanaka, J. S., and Huba, G. J. (1985). A fit index for covariance structure models under arbitrary GLS estimation. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, Vol.38, (197-201).
- Terglav, K., Ruzzier, M. K., and Kaše, R. (2016). Internal branding process: exploring the role of mediators in top management's leadership-commitment relationship. *International Journal of Hospitality Management*, Vol.54, (1-11).
- Topp, C. W., Østergaard, S. D., Søndergaard, S., and Bech, P. (2015). The WHO-5 Well-Being Index: A Systematic Review of the Literature. *Psychotherapy and Psychosomatics*, Vol.84, (167-176).
- Trevino, L. K., Hartman, L. P., and Brown, M. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review*, Vol.42, Issue.4, (128-142).
- Van der Vaart, L., Linde, B., and Cockeran, M. (2013). The State of The Psychological Contract and Employees' Intention to Leave: The Mediating Role of Employee Well-Being. *South African Journal of Psychology*, Vol.43, Issue.3, (356-369).
- Veenhoven, R. (1991). Is Happiness Relative? *Social Indicators Research*, Vol.24, Issue.1, (1-34).
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., and Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, Vol.34, Issue.1, (89-126).
- Wegner, J. (2016). The manifestations of positive leader roles in classical theories of leadership. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, Vol.3, Issue.3, (91-105).
- Wijewardena, N., Samaratunge, R., and Härtel, C. (2014). Creating better employees through positive leadership behavior in the public sector. *International Journal of Public Administration*, Vol.37, (288-298).
- Winska, J. (2013). Language of Internal Communication in Creating Pro-developmental POP Outcomes. M. J. Stankiewicz (Dü.) içinde, *Positive Management: Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success* (J. Wińska, and A. Lis, Çev., s. 203-227). Toruń: Dom Organizatora TNOiK.
- Yang, C. (2014). Does Ethical Leadership Lead to Happy Workers? A Study on the Impact of Ethical Leadership, Subjective Well-Being, and Life Happiness in the Chinese Culture. *Institute of Business and Management*, Vol.123, (513-525).
- Yeşiltaş, M., Kanten, P., ve Sormaz, Ü. (2013). Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Vol.42, Issue.2, (333-350).
- Youssef, C. M., and Luthans, F. (2012). Positive global leadership. *Journal of World Business*, Vol.47. Issue.4, (539-547).
- Yukl, G. (2012). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Zhu, Y., and Akhtar, S. (2014). How transformational leadership influences follower helping behavior: The role of trust and prosocial motivation. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.35, (373-392).