

Örgütlerde Mutluluk: Psikolojik Esenlik, Dönüştürücü Liderlik ve Takım Performansı Üzerine Bütüncül Bir Model Önerisi

Sezer Cihan GÜNAYDIN^{1*}, İ. Haşim İNAL²

^{1*}İstanbul Gelişim Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü, İstanbul/Türkiye, **Orcid Numarası:** 0000-0003-3108-8247

²Bağımsız Araştırmacı, İstanbul/Türkiye, **Orcid Numarası:** 0000-0003-3803-9018

Geliş Tarihi: 13.01.2022

***Sorumlu Yazar e mail:** scgunaydin@gelisim.edu.tr **Kabul Tarihi:** 24.03.2022

Atıf/Citation: Günaydın, S. C. & İnal, İ. H. (2022). “Örgütlerde Mutluluk: Psikolojik Esenlik, Dönüştürücü Liderlik ve Takım Performansı Üzerine Bütüncül Bir Model Önerisi”, *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 2022, 5(1): 61-118.

Öz

Bu araştırma makalesinin temel amacı, 2000’li yıllardan sonra Örgütsel Davranış yazınında hâkim paradigma olan Pozitif Örgütsel Davranış akımına paralel olarak çalışanların psikolojik esenliklerinin yine örgütler açısından son dönemlerde zorunlu ve etkili bir çalışma tarzı olarak ortaya çıkan takım çalışması ve performansı üzerindeki etkisini incelemektir. Ayrıca algılanan dönüştürücü liderlik tarzının bu etkileşimdeki düzenleyici rolü de araştırmanın modeli içerisinde yer almaktadır. Bu araştırmaya ait veriler Türkiye’de faaliyet gösteren hizmet sektörü çalışanlarından elde edilmiştir. Analizlere dahil edilen anket sayısı 1101’dir. Araştırmaya ait bulgular incelendiğinde, psikolojik esenliğin takım performansı üzerindeki etkisi doğrulanmaktadır. Psikolojik esenlik aynı zamanda çalışanların dönüştürücü liderlik algılarını da olumlu yönde etkilemektedir. Çalışmada, dönüştürücü liderliğin takım performansı üzerinde doğrudan oldukça yüksek düzeyde bir etkiye sahip olduğunun istatistiksel olarak kanıtlanması da bu çalışmanın literatüre olan kuramsal katkısı açısından yine önemli bir bulguyu oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Esenlik, Takım Performansı, Dönüştürücü Liderlik

Happiness in Organizations: A Holistic Model Proposal for Psychological Well-Being, Transformational Leadership and Team Performance

Abstract

The main purpose of this study is to investigate the impact of employee's psychological well being as being parallel to the dominant paradigm after 2000s' in Organizational Behaviour discipline specifically Positive Organizational Behaviour on another important, effective and even compulsory working format in 21st century namely team performance. At the same time, moderating affect of perceived transformational leadership between the interaction of psychological well being and team performance is also investigated in the model. To test this relationships data was collected from Service Sector workers in Turkey. Totally data collected from 1101 employees are included in the analyses. As findings indicated there is a positive correlation between psychological well being and team performance. Increasing level of psychological well being level of employees increases the effectiveness and success of teams i.e. team performance as it was assumed. Meanwhile, psychological well being also increases employees' perception of transformational leadership. One of the important finding of this research is that the impact of transformational leadership on team performance is quite high as an important empirical contribution to the related literature.

Keywords: Psychological Well-being, Team Performance, Transformational Leadership

1. Giriş

Mutluluk nedir, mutlu insan kimdir, mutluluk içsel faktörlerle mi yoksa çevresel koşullar ve şartlarla mı ilgilidir? İnsan koşullara rağmen mutlu olabilir mi? Mutluluk içten dışa ya da dıştan içe bir süreç midir? Neden bazı insanlar için mutlu olmak daha kolayken başkaları için kendini psikolojik olarak mutlu algılamak bu kadar zordur? Güdüler ile mutluluk arasında nasıl bir ilişki vardır? gibi soruları insanoğlu varoluşundan bu yana sorguluyor. Bireylerin yaşamları ile ilgili en temel amaçlarından birisi Diener (2000:34)'in de

belirttiği gibi “mutlu” bireyler olabilmektir. Farklı kültürlerde yapılan araştırmalarda insanlara hayatlarında en çok istedikleri şeylerin neler olduğu sorulmuş ve listelerin başında “mutluluk” kavramı yer almıştır (Diener, 2000:35). Bu özgün araştırma makalesinde de örgütlerde mutluluk olgusu örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi bakış açısı ile ele alınmaktadır.

2000’li yıllarda Fred Luthans ve Martin Seligman gibi yazarların öncülüğünde Pozitif Psikoloji akımından etkilenerek Pozitif Örgütsel Davranış’a doğru evrilmiştir. Başka bir deyişle Pozitif Örgütsel Davranış 2000’li yıllarla birlikte alan yazına hâkim olan temel paradigmadır (Günaydın, 2018: 491). Pozitif psikolojik sermaye, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, öz-yeterlilik, çalışmaya tutkunluk, personel güçlendirme, otantiklik ve de bu çalışmanın temel değişkenlerinden birisini de oluşturan “psikolojik esenlik” ile ilgili yapılan çalışmaların sayısı ve önemi artmaya başlamıştır. Pozitif Örgütsel Davranış bakış açısına göre, bugün birçok örgüt tarafından hâlihazırda uygulanmakta olan fonksiyonel olmayanı ya da eksik olanı/ zayıf olanı tespit edip yönetmek üzere eğitim gibi mekanizmaları devreye sokmak becerilerin ve performansın gelişmesine katkı sağlamak ve hataları aza indirmekle birlikte, gerçek anlamda bir iyileşme ve mükemmelleşme sağlamamaktadır. Aynı zamanda hatalar, eksiklikler üzerine yoğunlaşılması insanı demoralize eden bir süreçtir. Bunun yerine örgütlerde çalışanların güçlü taraflarına odaklanması ve pozitif psikolojilerinin gözetilmesi istenilen sonuçların elde edilmesi açısından daha etkili bir yönetim tarzı olarak değerlendirilmektedir. Günümüzde hiçbir işletmenin çalışanın psikolojik esenliğini ve ihtiyaçlarını gözetmeden sürdürülebilir sonuçlar almasının mümkün olamayacağı artık bilinen bir gerçektir. Psikolojik esenlik, pozitif psikolojik sermaye ve pozitif örgütsel davranışın en temel konularından birisini oluşturmaktadır.

Psikolojik esenlik, bireyin enerjisini, yaratıcılığını, üretkenliğini ve verimliliğini artırmakta, bağışıklık sistemini güçlendirmekte ve çevresiyle daha olumlu ilişkiler kurmasını sağlamaktadır (Diener ve Chan, 2011:5; Lyubomirsky, King ve Diener, 2005:810). Psikolojik esenlik halinin etkileri sağlık/uzun ömür, sosyal ilişkiler, toplumsal fayda, iş yaşamı ve profesyonel hayat gibi dört ana yaşam alanı altında değerlendirilebilir (Lyubomirsky, King, ve Diener, 2005:810). Psikolojik esenliğin fiziksel ve ruhsal sağlığı olumlu yönde etkilediği ve yaşam süresini artırdığını gösteren araştırmalar literatürde mevcuttur. Soğuk algınlığı geçirmekte olan bireyler ile yapılan yakın tarihli bir çalışmada, yüksek psikolojik esenliğe sahip bireylerin virüse karşı daha dirençli oldukları görülmüştür. Psikolojik esenlik düzeyi aynı çevresel koşullar altında yaşayan bireylerin yaşam sürelerini yordamaktadır. Psikolojik esenliği yüksek olan bireylerin bağışıklık sistemi daha güçlü, emniyet kemeri takma gibi sağlıklı davranışlarda bulunma eğilimi yüksek, alkol ve uyuşturucu gibi bağımlılıklara eğilimleri düşüktür. Sosyal ilişkiler açısından; psikolojik esenliği yüksek olan bireyler, sabır, yaratıcılık, iyimserlik, sosyallik, güven duygusu, yardımseverlik gibi olumlu davranışları gösterme eğilimindedir (Diener, 2000:36). Mutlu bireyler, mutsuz olanlara göre daha dışadönük ve daha uyumlu bireylerdir (Diener ve Seligman, 2002:6). Psikolojik esenlik düzeyi yüksek olan bireyler, yaşam doyumu düşük olan bireylere göre ilişkilerinde daha yakın, samimi ve destekleyici olma eğilimindedir. Yüksek psikolojik esenlik düzeyine sahip bireylerin özgüven, samimiyet, liderlik, sosyalleşme ve arkadaş edinme eğilimlerinin de daha fazla olduğunu gösteren kanıtlar, yüksek psikolojik esenliğe sahip bireylerin aslında kendi sosyal destek sistemlerini oluşturduğunu da ortaya koymaktadır (Cunningham, 1988: 315). Toplumsal fayda açısından ele alındığında, ampirik bulguların da desteklediği gibi, psikolojik esenliği yüksek olan bireyler, bencil ve sorumsuz davranışlardan ziyade, toplum yararını kişisel faydanın önünde tutan sorumluluk sahibi ve yardımsever bireyler olma eğilimindedirler. Bu tarz bireyler, toplum ve yardım

kuruluşlarının faaliyetlerinde gönüllü olarak çalışma ve bu kurum ve kuruluşlara destek olma konusunda düşük psikolojik esenliğe sahip bireylerden daha heveslidirler (Tov ve Diener, 2008: 325). Yüksek düzeyde psikolojik esenliğe sahip bireyler, daha barışçıl, ırk dil, din gibi farklılıklara karşı hoşgörülü, devlet birimlerine daha çok güvenen, demokrasi için daha güçlü destek veren bireylerdir (Tov ve Diener, 2008:325; Diener ve Tov, 2007:430). Bu nedenle, yüksek düzeyde psikolojik esenliğe sahip bireylerden oluşan toplumlar, daha istikrarlı, üretken ve etkin işleyişe sahip olmaktadır.

Psikolojik esenliğin bütün bu bireysel ve toplumsal faydaları göz önünde bulundurulduğunda hem kâr amacı güden örgütler olan işletmeler hem de diğer tüm örgüt türlerinde örgütsel çıktılara olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Nitekim yüksek psikolojik esenliğin iş hayatına ve örgütsel davranışa da olumlu etkilerinin gözlemlendiği araştırmalarda farklı ülke ve kültürlerde psikolojik esenliği yüksek bireyler, mesleklerinden bağımsız olarak, daha yüksek kazanç elde etme ve yüksek iş doyumuna sahip olma durumundadır (Lyubomirsky, King ve Diener, 2005:810). Araştırmalara göre işlerini severek yapan bireylerin üretkenlik, verim, yaratıcılık seviyelerinin yüksek olduğu, daha güvenilir oldukları ve daha kaliteli iş sonuçları çıkarttıkları, bununla birlikte takdir görme ve motive olma eğilimlerinin olduğu kanıtlanmıştır (Cropanzano ve Wright, 1999:263). Diğer taraftan, psikolojik esenlikleri yüksek çalışanların örgüte bağlılıkları ve bir bağlamsal performans göstergesi olan örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri daha yüksektir. Aynı şekilde, iş birliği yapma ve sorumlulukları dışındaki görevleri üstlenme eğilimlerinin de daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi alanında psikolojik esenliğin çıktılara yönelik yurt dışında yapılan bu çalışmaların yanında Türkiye’de de psikolojik esenlik kavramı, farklı modeller ve farklı ölçekler kullanılarak incelenmiştir. Örneğin, kişilik

özellikleri ve öznel iyi oluş arasındaki ilişkiyi inceleyen Doğan'ın (2013:60) çalışmasından elde edilen bulgulara göre nevrotik kişilik özelliğinin psikolojik esenliği negatif yönde yordadığı bulunmuştur. Dışadönüklük, sorumluluk, yumuşak başlılık ve deneyime açıklık kişilik özelliklerinin ise psikolojik esenliği pozitif yönde yordadığı tespit edilmiştir. Yapılan bir diğer araştırmada psikolojik sermayenin boyutu olan psikolojik dayanıklılık ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişki test edilmiştir. Araştırmanın örneklemini, Ankara İli Dışkapı Yıldırım Beyazıt Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde görev alan toplam 515 kişiden oluşmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, psikolojik dayanıklılığının, psikolojik esenlik düzeyini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde yordadığı ve iyimserliğin ise bu ilişkide kısmi aracı değişken rolünü oynadığı sonucuna ulaşılmıştır (Karacaoğlu ve Köktaş, 2016:120). Çetin, Turgut ve Sözen (2015:70) gerçekleştirdikleri araştırmada beş faktör kişilik özellikleri ile psikolojik sermayenin, öznel iyi oluşa olan etkilerini ve psikolojik sermayenin aracılık rolünü test etmişlerdir. Araştırmaya özel bir kargo şirketinde çalışan toplam 361 kişi katılmıştır. Elde edilen sonuçlar, sabit kişilik özelliklerinden dışadönüklük ile uyumluluğun ve durumsal nitelikteki psikolojik sermayenin pozitif yönde yordadığını ve nörotikliğin ise öznel iyi oluşla negatif ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. Beş faktör kişilik özellikleri ve psikolojik esenlik arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolünün olduğu ortaya çıkmıştır. Yaşın (2016: 125) 500 beyaz yakalı çalışanın katıldığı araştırmasında psikolojik sermaye boyutlarının ve kişilik özelliklerinin çalışanlardaki iyi oluş, iş tatmini ve performansa olan etkilerini incelemiştir. Sonuç olarak, psikolojik sermayenin çalışan iyi oluşu, iş tatmini ve performansı üzerindeki pozitif yordayıcılık etkisi tespit edilmiştir.

Alanyazında yer alan bu çalışmalara rağmen, psikolojik esenliğin kolektif başarı ve performans üzerindeki etkisini irdeleyen herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Psikolojik esenlik, işbirliği, yardımlaşma ve sorumluluk gibi davranışları arttırarak kolektif performansa olumlu

yönde etki edebilir. Bu nedenle psikolojik esenliğin takım performansı gibi somut örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinin incelenmesi önem taşımakta ve yazındaki boşluğu dolduracağına inanılmaktadır.

21. yy 'da teknolojik gelişmeler ve küreselleşme gibi nedenlerle örgüt yapılarında ve iş tanımlarında önemli değişimler yaşanılmaya başlamıştır. Dönemin örgütleri klasik hiyerarşik yapılardan uzaklaşarak, entelektüel ve bilgiye dayalı, profesyonel çalışanlardan meydana gelen proje takımlarından oluşan ve yöneticilerin geleneksel yöneticilikten ziyade bu proje takımlarını yönetmek durumunda olduğu yapılar haline gelmişlerdir.

Örgütlerde karşılaşılan olumsuz çalışma alışkanlıkları, kalite, üretim ve verimliliğin düşmesine neden olmaktadır. Bu durum çalışanların işe ve örgüte yabancılaşmasına ve örgüt içi çatışmaların artmasına, iş gören devir hızında artışa neden olmakta; değişken ve belirsiz piyasa şartlarında örgütün rekabet gücü düşmekte ve hayatta kalması zorlaşmaktadır. Bu nedenle yeni yönetim ve organizasyon anlayışlarına yönelmeye başlayan örgütler için takım çalışması, örgütlerin mevcut durumu değiştirmeye yönelik girişim çabalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmış ve örgütlerde yaygınlaşmaya başlamıştır.

Takım çalışması örgütlere, değişen iş yaşamının ihtiyaçlarını karşılayacak esnekliği ve uyum kabiliyetini sağlamaktadır. Bu, kalite, verimlilik ve performans açısından örgütün stratejik amaçlarını gerçekleştirecek ve örgüte rekabet avantajı sağlayacak bir faktör olarak takım çalışmalarının önemini artırmaktadır.

Bu bağlamda, bu araştırmada psikolojik esenliğin takım performansı üzerindeki etkisi dönüştürücü liderlik bağlamında incelenmektedir. Bazı araştırmalar her ne kadar güncel örgütlenmelerde liderlere ihtiyaç duyulmayacağını savunup, kendi kendini yöneten takımlardan bahsetse de değişimin getirdiği belirsizlik ortamında çalışanları değişime adapte

edecek, onları motive ederek hedeflere yönlendirecek, belirsizlik içinde psikolojik esenliklerini sağlayacak ve örgüte bağlılıklarını arttıracak liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebeple günümüzde liderlerin planlama yapan, sistem kuran, çalışanların koordinasyonunu ve denetimini sağlamakla uğraşan bir tarzdan ziyade; örgütü oluşturan proje takımlarının birbirleriyle uyum içerisinde çalışmasını sağlayan, sosyal sermayeleri kuvvetli, vizyoner ve katılımcı liderlik tarzlarını sergilemeleri gerekmektedir. Bu çalışmada da, yukarıda belirtilen bu ihtiyaçlara en uygun liderlik tarzının dönüştürücü liderlik modeli olacağı öngörülmektedir.

Dönüştürücü liderlik tarzının kavramsal yapısını açıklamaya yönelik ilerleyen bölümlerde daha detaylı anlatılacağı gibi, dönüştürücü liderler, ilham verici karizmaları, çalışan odaklı yaklaşımları ve takım üyelerine gösterdikleri bireyselleştirilmiş ilgileri ile takımı üst seviyede motive eden kişilerdir. Bu sebeple psikolojik esenliği ele alan bu çalışmada bağlamı belirleyen liderlik tarzı olarak araştırma modeline dâhil edilmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkeni psikolojik esenlik bağımlı değişkeni ise takım performansıdır. Psikolojik esenliğin takım performansı üzerinde olumlu bir etki göstermesi öngörülmektedir. Dönüştürücü liderliğin bu modelde düzenleyici değişken vazifesi görmesinin sebebi, takım üyelerinin psikolojik esenliklerinin takım performansı üzerindeki olumlu etkisinin, dönüştürücü liderlik tarzı ile desteklendiğinde daha yüksek bir etki yaratacağı beklentisidir. Benzer bir mantık ile psikolojik esenlik düzeyleri düşük olan çalışanlar bireysel ilgi ve ilham kaynağı olan dönüştürücü liderler tarafından desteklendiğinde psikolojik esenliğin takım performansı üzerindeki etkisi daha da artabilecektir. Bu bağlamda dönüştürücü liderlik destekleyici bir durumsal etki yaratmaktadır.

Takip eden bölümde ilk olarak, araştırmanın bağımsız değişkeni psikolojik esenlik, bağımlı değişkeni takım performansı ve düzenleyici değişkeni dönüştürücü liderliğin kavramsal tanımları yapılacaktır.

Yazında bu değişkenlerin birbirleriyle olan etkileşimlerine yönelik destekleyici bulgulara yer verilerek araştırmanın teorik çerçevesi, modeli ve hipotezleri net bir şekilde ortaya konulacaktır.

1.1. Psikolojik Esenlik Kavramı ve PERMA Modeli

Alan yazında psikolojik esenlik kavramını açıklamaya, tanımlamaya ve ölçümlemeye yönelik birçok çalışma mevcuttur. Ancak bu araştırmada psikolojik esenliği 2000’li yıllarda gelişmeye başlayan pozitif psikoloji paradigmasının bir boyutu olarak gören ve güncel bir model olan Martin Seligman’ın PERMA modeli kullanılacaktır. PERMA modelinin tercih edilmesinin sebebi Seligman’ın pozitif psikoloji ve psikolojik esenlik konusunda uzun süreli çalışmaları neticesinde yazında daha önce kavramı ve alt boyutlarını ölçmeye çalışan tüm çalışmaların sentezini yapmış olması ve bu 5 boyutlu modelin kavram ve yapı geçerliliğinin yüksek olmasıdır (Mamacı, 2019:57). Başka bir ifade ile PERMA, psikolojik esenlik ile ilgili hiçbir ögeyi dışarıda bırakmayacak şekilde kavramı tanımlama yetkinliğine sahip bir modeldir. Bir diğer önemli nokta da, PERMA’dan önce yapılan psikolojik esenlik tanımlamalarının sadece duygular ve yaşam doyumu gibi tek boyutlu kriterler üzerinde duruyor olmasıdır. Bu boyutlara daha sonra sosyal kabul, sosyal onay, sosyal esenlik ve de başarı ile ilgili yeni boyutlar eklenmekle birlikte bu boyutların tümü PERMA modeli içerisinde ilk defa bütünleşmektedir.

Bu yapısal geçerliliğe rağmen Türkiye’de PERMA modeli kullanılarak psikolojik esenliğin ölçümlendiği çok az sayıda çalışmanın yer aldığı söylenebilir. Literatür taramasında psikolojik esenlik ile ilgili yapılan çalışmalara rastlanılmıştır ancak bunların hiçbirinde PERMA kullanılmamıştır. Seligman tarafından geliştirilen PERMA Modeli daha sonra Butler ve Kern (2016:30) tarafından PERMA-Profilere adı ile bir ölçüm aracı haline getirilmiştir. PERMA-Profilere ölçeği Demirci, Ekşi, Dinçer ve Kardaş (2017: 60) tarafından Türkiye

normlarına uyarlanmıştır. Bu çalışma PERMA ölçeğın Türk yazınına kazandırıldığı ve alana katkı sağlayan ilk çalışmadır. Mamacı (2019:57) tarafından yazılan doktora tezinde PERMA modeli ve ölçeği psikolojik esenliği ölçümlemek amacı ile kullanılmıştır. Çalışmada duygusal emek ve psikolojik esenlik modeli PERMA arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolü klinik psikologlardan oluşan bir örneklemele incelenmiştir. 2019 yılında yazılan bu doktora tez çalışmasında Mamacı, yapılan literatür taramasında Türkiye’de daha önce yapılan hiçbir psikolojik esenlik çalışmasında PERMA modelinin kullanılmadığını ifade etmektedir. Diğer bir çalışma da yine bu makalenin de üretildiği, 2021 tarihinde kabul edilen “Psikolojik Esenliğin Takım Performansı Üzerindeki Etkisinin Dönüştürücü Liderlik Modeli Bağlamında İncelenmesi” isimli doktora tez çalışmasıdır. Literatür taraması neticesinde elde edilen bu tespitler psikolojik esenlik ile ilgili yapılacak çalışmalarda PERMA modelinin Türkiye’deki yazarlar tarafından da tanınması açısından bu makale çalışmasının da öncel etkisini ortaya koymaktadır.

PERMA modeli yurt dışındaki çeşitli araştırmalarda yaygın olarak kullanılmıştır. Örneğin PERMA Modeli’nin farklı kültürlerde ne derece uygunluk gösterdiğini anlamak amacıyla Malezya örneklemini kullanılarak incelenmiştir. Malezya’da yaşayan 322 kişi araştırmaya katılmış, 268 kişi PERMA-Profil ölçeğini doldurmuş ve 268 kişi ayrıca kalitatif sorulara cevap vermiştir. Aynı zamanda Amerika Birleşik Devletleri’nden 5.456 kişinin verileri kullanılmıştır. Böylelikle kültürlerarası bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar; Malezya örneklemini PERMA düzeylerinin, Amerika Birleşik Devletleri’ndeki kişilerin PERMA düzeyinden düşük olduğunu göstermiştir. Ayrıca PERMA öğelerinin haricinde psikolojik esenliğin ruhsallık, sağlık ve güvenlik gibi farklı boyutlar içerdiğini anlaşılmıştır. Yapılan bu araştırma farklı kültüre sahip olan Malezya’nın psikolojik esenlik düzeyini anlama ve farklı kültürlerde bireylerin bireysel esenliği nasıl değerlendirdiği konusunda bilgi vermiştir (Khaw ve Kern, 2014:10).

Neumeier, Brook, Ditchburn ve Sckopke (2017:556) yaptıkları araştırmada PERMA modeli üzerine kurulu geliştirdikleri eğitim programını değerlendirmişlerdir. Geliştirilen programı, çalışanlar için olumlu müdahale programı olarak isimlendirmişlerdir. Araştırmanın amacı, çalışanın psikolojik esenliğini PERMA Modeli kullanarak artırmak ve daha sonra ölçmektir. Sonuçlar, PERMA temelli programın çalışanın psikolojik esenliğini desteklediğini ve programdan sonra katılımcıların kontrol grubuna kıyasla esenlik düzeyinde yükselme olduğunu göstermiştir.

Kern, Waters, Adler ve White (2014:509) Avustralya’da özel bir okulda görev alan çalışanlarla ilgili yürüttükleri araştırmada Seligman’ın çok boyutlu PERMA modelini kullanarak çalışanın psikolojik esenliğini değerlendirmişlerdir. Araştırmaya katılan 153 kişiden, bilgileri kullanılan 148 kişi PERMA Modelini içeren maddelerden oluşmuş bir anketi tamamlamışlardır. Faktör analizi sonuçları 5 boyuttan oluşan PERMA modelini doğrulamış ve ayrıca olumsuz duygular faktörünü ortaya çıkarmıştır. Analiz sonuçları, psikolojik esenlik öğelerinin sağlıklı, yaşam memnuniyeti, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilişkisinin pozitif yönde olduğunu, negatif duygularla ve psikosomatik semptomlarla negatif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir.

Kern, Waters, Adler ve White (2015:265) PERMA modelini ergenlerin cevaplayabileceği tarzda uyarlamış ve EPOCH isimli bir ölçek oluşturmuşlardır. Ergenler için oluşturulan ölçekte psikolojik esenlik boyutları, bağlılık (engagement), kararlılık (perseverance), iyimserlik (optimism), ilişkililik (connectedness) ve mutluluk (happiness) olarak belirlenmiştir. Bu ölçeğin Türkiye normlarına uygun şekilde uyarlanması Demirci ve Ekşi (2015:3) tarafından gerçekleştirilmiştir.

Lovett ve Lovett (2016:108) Güney Avustralya’da gerçekleştirdikleri araştırmada okul çalışanlarının iş yerindeki psikolojik esenlik düzeylerini PERMA-Profil ölçeği kullanarak ölçmüşlerdir. Okulda

çalışan 10 kişi araştırmaya katılmışlardır. Araştırma sonunda hem kantitatif veri ve hem de kalitatif veri elde edilmiştir. Kalitatif veriler; katılımcıların (1) iyi oluşu kendilerince tarif etmeleriyle (2) kendi iyi oluşlarını artırmak için neler yaptıklarıyla ve (3) anketle ilgili düşüncelerini ifade etmeleriyle elde edilmiştir. Sonuç olarak ölçeğin okul çalışanlarında kullanılması, çalışanların psikolojik esenliklerinin geliştirilmesine yönelik aksiyon planları hazırlanması ve uygulanması açısından zemin hazırlamıştır.

Slavin, Schindler, Chibnall, Fendell ve Shoss (2012:1481) PERMA modelinin bireylerin yeni kognitif ve duygusal araçlar edinmesi için hâlihazırda kullanıldığını, bu modelin ayrıca liderlik gelişimi ve kültürel değişime araç olarak da kullanılabileceğini belirtmiştir. Özellikle tıp fakülteleri ve eğitim hastaneleri çalışanları ve öğrencileri bu modelden faydalanabileceklerdir. Tıp öğrencileri ve çalışanları depresyon, tükenmişlik ve anksiyete gibi sağlık sorunlarıyla sıklıkla karşılaşmaktadır.

Haleem, Masood, Aziz ve Jami (2017:430) psikolojik sermaye ve psikolojik esenlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Kurtarma ekibinde çalışan 502 kişiden oluşan örnekleme yapılan araştırma sonucunda psikolojik sermayenin tüm alt boyutlarının psikolojik esenliği pozitif yönde yordadığı bulunmuştur.

Bütün bu çalışmalardan da anlaşılacağı gibi PERMA özellikle örgütlü yapı içerisindeki psikolojik esenlik düzeyinin tespit edilmesinde ve örgütler tarafından geliştirici çalışmalar yapılmasında tercih edilen bir modeldir. Türkiye’de de örgütsel düzeyde psikolojik esenliği arttırmak için bu tarz çalışmaların yapılmasına ve PERMA’nın değişik örgütsel çıktılar ile analiz edilmesine ihtiyaç olduğu, alan yazında bu konuda bir boşluk olduğu açıktır.

PERMA modelini oluşturan öğelere geçmeden önce, Seligman'dan önce psikolojik esenliği ve boyutlarını tanımlamaya yönelik çalışmalara değinmekte fayda vardır.

Diener (2006:397), psikolojik esenliğin çoklu ve ayrıştırılabilir bileşenlerden oluşan bir yapısı olduğunu ve bu yapı içerisindeki iki temel boyutun duygulanım ve bilişsel (düşünsel, zihinsel) boyutlar olduğunu savunmaktadır. Bireyin mutluluk düzeyi ve duygusal esenliğine işaret eden duygulanım boyutu, kendi içerisinde de negatif duygulanım ve pozitif duygulanım olarak iki alt boyuta ayrılmaktadır. Bireyin yaşam doyumuna dair öznel görüşleri ise bilişsel boyutu oluşturmaktadır. Yaşam doyumunu, bireyin yaşamının nasıl gittiğine dair bilişsel olarak yaptığı sorgulamadır. Burada “yaşam” olarak ifade edilen bireyin doğumundan itibaren bugüne kadar geçirdiği zamana ait yaşam boyutlarını içermektedir (Diener, 2006:397). Bu görüşlerden yola çıkan Seligman ve Csikszentmihalyi (2000:8)'e göre mutluluk hissinin belirleyicisi bireyin tecrübeleri değil, tecrübelerine yükledikleri anlamların kalitesidir.

Yapılan çalışmalarda psikolojik esenlik, hedonik esenlik (hazza dayalı bir yaşam) ve Aristoteles tarafından öne sürülen ödemonik esenlik (anamlı bir yaşam) olarak ikiye ayrılmıştır ve her iki görüşün de psikolojik esenlik kavramını değerlendirmede kullanılmasının önemli olduğu düşünülmektedir (Ryan ve Deci, 2001:145). Hedonia, haz arayışı anlamına gelmektedir (Miquelon ve Vallerand, 2008:245) Hedonik bakış açısı Flügel (1925:318) ve Bradburn (1969) gibi araştırmacılar tarafından, bireylerin yaşamları hakkında nasıl hissettikleri sorusuyla incelenmiştir. Bu ekseninde yapılan araştırmalar sadece bireylerin duygusal değerlendirmeleriyle ilgilenmektedir. İlerleyen dönemlerde hedonik bakış açısıyla çalışan kuramcılar psikolojik esenliğe farklı öğeleri de eklemiştir.

Psikoloji alanında hedonik yaklaşım, bireyin içsel yaşamı olarak ele alınmıştır, birey kendisine ait değerlendirmeler yaparak yaşamının iyiliğiyle ilgili fikre sahip olabilmektedir Hedonik esenlik bakış açısına göre psikolojik esenliği ortaya çıkaran eylemler, olumlu duygulanım yaratacak deneyimleri elde etmeye ve doyuma ulaşmamış hazları doyumaya yöneliktir (Fredrickson, 2001:1369; Kahneman, 1999:5). Yüksek seviyede psikolojik esenlik, hazların doyumunu ve haz veren anlarla ilişkilidir (Fredrickson, 2004:1369). Psikolojik esenlik hedonik bakış açısıyla incelendiğinde kişinin hazzı artırmaya yönelik bir yol izleyeceği öne sürülmektedir, ancak ödamonik yaklaşım erdemli bir yaşam ve kişinin kendini gerçekleştirdiği ölçüde psikolojik esenliğe ulaşabileceğini belirtmektedir. Ödamonik bakış açısına göre psikolojik esenlik süreklilik arz eder ve kişinin psikolojik esenliği içsel süreçlerle beslenir. Hedonik esenlik, acının yok edilmesine ve hazzın çoğaltılmasına odaklanırken, ödamonik esenlik bireyin kendini geliştirmesine odaklanmaktadır (Ryan ve Deci, 2001:147). Ödmoni, bireyin ideal işlevselliğini ve yaşamda anlamlı hedeflere ulaşma çabasını ifade eder (Waterman, 2007:615). Waterman (1993:678) ödamonik esenliği, kişinin kendi potansiyeli ile yaşaması olarak tanımlamıştır. Bu tanım, kişinin yaşamı hakkında oluşturduğu anlama, kişinin kendini gerçekleştirmesine odaklanmaktadır.

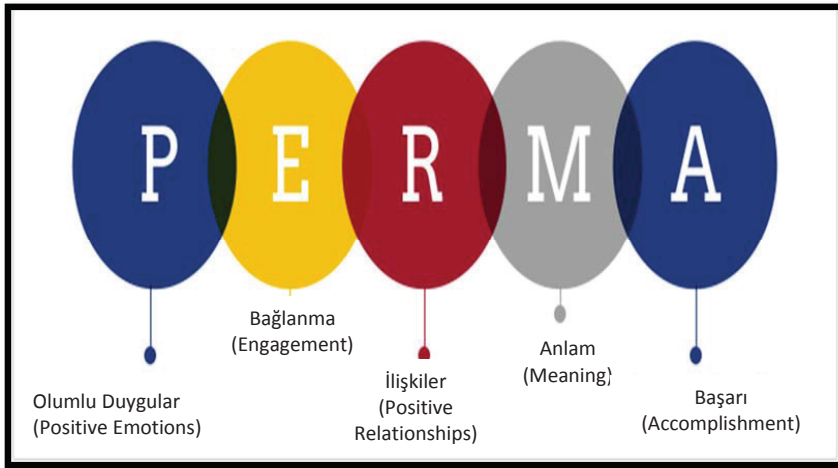
Kısaca ifade etmek gerekirse, hedonik ve ödamonik yaklaşımlar arasındaki temel farklılık, hedonik yaklaşımın bireyin daha çok acıdan kaçmak ve hazzı artırmak gibi dürtüsel ve düşük düzeyli ihtiyaçlarını doyurma odaklı; ödamonik yaklaşım ise bireyin kendi potansiyelini üst seviyede kullanma motivasyonu ile hareket ettiği, kendini gerçekleştirme, saygınlık ve insanlığa faydalı olma gibi gereksinimlerini doyumaya yönelik bir psikolojik esenlik tanımlaması getirmektedir. Hedonik psikolojik esenlik yaklaşımında dıştan ve çevreden gelen ödülleri elde etme ve haz duyma söz konusu iken, ödamonik esenlik, potansiyeli gerçekleştirmenin ve başarmanın verdiği içsel motivasyon ve haz duygusu ile ilgilidir.

Psikolojik esenliği ödamonik perspektifle inceleyen Ryff (1989:1074) esenlik kavramını birbiriyle ilişkili olan 6 boyutla açıklamıştır. Bu boyutlar; otonomiye sahip olmak / özerklik (kişinin yaşamını kendi kanaati ve inançları doğrultusunda yaşaması), çevreye egemen olmak (kişinin kendi yaşamını yönetmesi), kişisel gelişim (kişinin yeteneklerini ve potansiyelini kullanabilmesi), diğerleriyle olumlu ilişkiler içerisinde olmak (diğerleriyle derin ilişkiler kurabilme ve bağlanma), yaşamda amaca sahip olmak (yaşama anlam atfetme, amaç sahibi olma ve yaşamda bir yön bulabilme) ve kendini kabul etmek (kendini eksiklikleriyle bilme ve kendini olduğu gibi kabul etme) olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu boyutlar bütün olarak ele alındığında ödamonik esenlik, kişinin kendisini ve geçmişini olumlu değerlendirmesini, büyüme ve gelişme ihtiyacını, yaşamın amaçlarla dolu ve anlamlı olduğu temelinden beslenmektedir. Ek olarak, dış dünyayla iyi ilişkiler halinde olmak, kişinin kendisini ve dış dünyayı etkin biçimde yönetebilmesi ve kendini belirleyebilme hissini kapsar (Ryff ve Keyes, 1995:720; Ryff ve Singer, 2008:15). Ryff'a göre psikolojik esenlik, bahsedilen boyutların doyurulmasıyla gerçekleşebilmektedir.

Keyes (2005: 5) ödamoni kavramını Ryff'den (1989:1074) daha farklı şekilde ele almıştır. Yazar ödamonik esenliğin, sosyal esenlik, duygusal esenlik ve psikolojik esenlik (Ryff'in psikolojik iyilik modeli, 1989'da tanımlandığı şekilde) kavramlarının bileşimi olduğunu öne sürmektedir. Bu modele göre, psikolojik esenlik bireysel olduğu kadar sosyal boyutları da kapsamaktadır. Sosyal esenlik; sosyal kabul, sosyal gerçekleşme, sosyal katkı, sosyal tutarlılık ve sosyal bütünleşmeyi içermektedir.

Sonolarak, Seligman(2011:5)*Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being* adlı kitabında PERMA modelini ve bu yaklaşıma onu yönlendiren çalışmaları aktarmaktadır. Seligman, mutluluğun bir "şey", psikolojik esenlik kavramının ise kendisine

katkıda bulunan farklı bileşenlerle ortaya çıkan bir “yapı” olduğunu, bu nedenle de tek bir ölçümle mutluluğu tanımlayabilmenin mümkün olmadığını ifade etmektedir. Gerçek bir psikolojik esenlik halinin deneyimlenmesi PERMA modeli içerisinde yer alan bu boyutlarının hepsinin bir arada var olması ile ilgilidir. Yani sadece olumlu duygular ya da sadece iyi ilişkiler psikolojik esenliğin tanımlanması için yeterli değildir. PERMA modeline göre bireyin yaşamında pozitif duygular, anlamlı sosyal ilişkiler, yapmaktan keyif aldığı ve hatta tutkuyla bağlandığı uğraşlar varsa birey kendini başarılı görüyor ve anlamlı bir hayat yaşadığına inanıyorsa psikolojik esenlik düzeyi de yüksek olacaktır. Seligman’ın kuramı, ölçülebilir ve öğretilbilir beş bileşen üzerine inşa edilmiş olup, bu bileşenlerin baş harfleri aynı zamanda modelin de ismini oluşturmaktadır. PERMA Psikolojik Esenlik modelinin yapısı ve bileşenleri Şekil 1. de gösterilmektedir.



Şekil 1. Seligman’ın PERMA Psikolojik Esenlik Modeli

Olumlu duygular (positive emotions), bağlanma (engagement), pozitif ilişkiler (positive relationships), anlam (meaning) ve başarı (accomplishment) bileşenlerden aşağıda kısaca bahsedilecektir.

(P) Olumlu Duygular (Positive Emotions): PERMA modelinin ilk boyutu olan olumlu duygular, yaşamdan doyum alma halini tanımlamaktadır (Diener’in kavramın geliştirilmesindeki ilk tanımında olduğu gibi). Olumlu duygular öznel olarak ölçülebilmektedirler (Seligman, 2011:5). Fredrickson (2001:1369), “Olumlu Duyguları İnşa Etme Kuramı”nda olumlu duyguların bireyin farkındalığını ve zihin açıklığını artırarak, bireyi mutluluk kaynağı oluşturabilecek eylemlere yönelttiğini ifade etmektedir. Aynı zamanda olumlu duygulanıma sahip bireylerin daha yaratıcı, bütüncül düşünce yapısına sahip, resmin bütününe görebilen, dikkat seviyesi yüksek, detaycı olduklarını, bireyin stresle başa çıkma ve problem çözme yetkinliklerini geliştirdiğini ve bireysel performansını arttırdığını bulgulamıştır.

(E)Bağlanma (Engagement): PERMA modelinin bağlanma boyutu da, olumlu duygular gibi öznel olarak ölçümlenebilmektedir. Bağlanma literatürde akış deneyimi olarak da adlandırılan ve yapılan aktiviteye duyulan tutkuyu ifade etmektedir (Khaw ve Kern, 2014:13). Bağlanma, bireyin yaptığı aktivite sürecinde geçirdiği zamandan keyif alması ve bu faaliyete psikolojik olarak bağlanması olarak da ifade edilebilir (Butler ve Kern, 2016:30). Bağlanma, bireyin kendini yaptığı işe adanması ve bu işi yaptığı sürecin yaşamındaki en anlamlı ve mutlu zamanları oluşturması olarak tanımlanmaktadır. Hayata bağlılığı olan bireyler, kendi yetkinlik ve becerilerine göre hedefler belirler ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli içsel motivasyona yüksek ölçüde sahiplerdir.

(R) Olumlu/İyi ilişkiler (Relationships): Sartre’in “cehennem başkalarıdır” sözünü eleştiren Seligman (2011:5), bireylerin özellikle zor zamanlarında çevresiyle kurduğu arkadaşlık ve ilişkilerin önemli olduğunu ve bu ilişkiler ne kadar güçlü ve anlamlı olursa bireyin refahını da o derece artırdığını savunmaktadır. Seligman’a göre mutluluğa katkıda bulunan deneyimler genellikle ilişkilerimiz aracılığıyla güçlendirilmektedir. Bu boyut aslında yukarıda bahsedilen Keyes

(2002:5)'in sosyal esenlik tanımını içermektedir. Psikolojik esenlik başkaları tarafından sosyal onay almak, iyi aile ve arkadaşlık ilişkileri, iyi iş ilişkileri, toplum tarafından sevilen, topluma ve çevresindekilere faydalı işler yapan, sosyal sorumluluk alan bir birey olmak algısı ile de yakından ilgilidir.

(M) Anlam (Meaning): Bireyin kendinden daha üstün olduğunu düşündüğü bir şeye karşı aidiyet duygusu hissederek, ona hizmet etmesi, yaşamını bu çerçevede anlamlandırmasıdır (Seligman, 2011:5). Nietzsche'nin "Yaşamak için bir nedeni olan birey, hemen her yaşam zorluğuna katlanabilir" ifadesinde de vurgulandığı gibi, yaşamına anlam yükleyen ve hedefleri/ amaçları olan bireylerin hayata bağlılıkları ve psikolojik esenlikleri de yüksek olacaktır. Anlam yükleme insanoğlunun temel ihtiyaçlarından birisidir. Birey anlamsız bulduğu işlere, ilişkilere ya da olgulara yabancılaşır. Bu sebeple psikolojik esenliğin ölçümlenmesine yönelik çalışmalarda, yaşama yüklenen anlam ya da anlam arayışı önemli bir yer tutmaktadır. Bireyin yaşamın anlamına ait algısı; mevcut anlam ve anlam arayışı şeklinde iki boyut ile ifade edilmektedir. Yaşama yüklenen mevcut anlam, yaşam doyumu, sevinç, sevgi ve mutluluk gibi olumlu duygular ile; anlam arayışı ise depresyon, kaygı, nefret, korku ve keder gibi olumsuz duygularla pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir (Steger vd., 2006:85). Başka bir deyişle birey mevcut yaşamını anlamlı buluyor ise olumlu fakat amaçsız, hedefsiz ve anlamsız bir yaşam sürdüğünü düşünüyor ve yaşama dair bir anlam arıyor ise olumsuz ve depresif duygular içerisinde olacaktır. Seligman'ın PERMA yaklaşımında bireyin yaşamın anlamına yönelik algısı psikolojik esenliğin temel bileşenlerinden biri olarak tanımlanmaktadır.

(A) Başarı (Achievement) : Başarı, kişinin hedeflere doğru ilerlemesi, günlük aktiviteler yapabilme yetkinliğini hissetmesi ve başarı hissine sahip olması anlamına gelmektedir. Başarı, nesnel ve öznel olarak ölçülebilir. Başarı, sürdürülebilir bir kavram olarak karşımıza

çıkılmaktadır (Seligman, 2011:5). Başarı, çeşitli yazarlar tarafından birey için temel bir gereksinim olarak öne sürülmüştür (Deci ve Ryan, 2000:237). Shwartz ve arkadaşları (2012: 665), Temel Değerler Kuramı'nda insan yaşamında var olan bir değer olarak ele almıştır. Alan yazında başarının iyi oluşla ve zihinsel sağlıkla pozitif ilişkisini gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Lyubormirsky, King ve Diener, 2005:803).

1.2. Takım Performansı Kavramı ve Etkileyen Faktörler

Son 50 yıldır örgütleri özellikle de batı kültürünü etkileyen “Fordist” yaklaşımına tepki olarak Pasifik ve Uzak doğu kültüründe ortaya çıkan takım çalışması, yönetimde katılımcı anlayışa geçiş çabasını oluşturmaktadır. Günümüzde, Fordist yaklaşım ya da daha genel bir ifade ile klasik yönetim anlayışının uygulanmasının işletmeler açısından doğurduğu olumsuz sonuçlar aşikardır. Çalışanların verimsiz çalışma alışkanlıkları edinmesi, motivasyon kaybı, işe ve örgüte yabancılaşma, iş doyumunda azalma gibi çalışan tutum ve davranışlarındaki olumsuz göstergeler örgütsel performans, kalite ve verimlilik açısından sorunlar oluşturmakta ve örgütler bu katı yönetim modeli ile çevresel şartlara uyum konusunda başarı gösterememektedir. Örgütlerin yönetimi açısından yeni yaklaşımlar arasında yer alan takımlar ve takım çalışması; iş yaşamının değişen yapısının getirdiği zorluklarla mücadelede ve hızla değişen çevresel şartlara uyumu kolaylaştırmada artık meşrulaşmış bir yönetim modeli olarak pek çok örgüt tarafından uygulanır hale gelmiştir. (Zobal, 1999: 23).

Takım, organizasyonel sınırlar çerçevesinde ortak bir amaca yönelik olarak bağımsız hareket eden ancak sonuçların sorumluluğunu paylaşan, performans hedefleri olan, birbirini tamamlayan bilgi ve becerilere sahip az sayıda bireylerden oluşmuş topluluklardır (Cohen ve Bailey, 1997: 239, Katzenbach and Smith, 1994: 45). Başka bir tanıma göre takım, ortak bir vizyon ve misyon çerçevesinde bir arada,

uyum içerisinde hareket eden; her biri belirli işler için görevlendirilmiş ve çoğunlukla belirli bir süre için bir araya gelmiş organizasyon içerisindeki gruplardır (Salas ve diğerleri, 1992: 4).

Efil (1993:3), ortak bir amaç çerçevesinde bir araya gelen bireylerin takım olarak adlandırılabilmesi için ortak belirli bir amacın olması, kendilerine ait bir zaman, kaynak ve çalışma alanına sahip olmaları, hedefe ulaşmak ve sürdürülebilir kılmak için kaynak ve sermayenin doğru kullanılması gibi özelliklerin bulunması gerektiğini tartışmaktadır.

Kaynakların verimli kullanımı ile bireylerin gelişimlerini sağlayacak bir ortam yaratan takım çalışmasının verimlilik ve katılımcıların yetkinlik gelişimi olmak üzere temel iki amacı vardır (Oakland, 1993: 318, Frieling ve diğerleri, 1997: 373). Takımlar aynı zamanda stratejik planların uygulanmasında ve değişim yönetiminde başarılı sonuçlar alınmasını sağlayan bir yönetim uygulamasıdır (Cleland, 1996: 136). Doğru ve etkin takım yönetimi, örgüt yapısında bütünlüğü sağlar, fırsatların karlılığını ve organizasyon içi problemlerin çözümünü kolaylaştırır. Değişen iş dünyasında örgütlerin üretim, satış ve hizmette kalite gibi karmaşık süreçlerinin tek bir birey tarafından kontrol edilmesi mümkün olmadığından denetim, kontrol, planlama ve çözümlere ulaşma anlamında en etkili yolu takım çalışması yaklaşımıdır. Oakland (1993:318), takım çalışmasının, örgütlere özellikle problem çözme anlamında kolaylıklar sağladığını savunmaktadır.

Sarıhan (1998:279); *takım çalışmasının*, değişen iç ve dış koşullara adaptasyon için takımın bilgi ve becerisine duyulan ihtiyaç, takım gücünün bireysel güçten daha üstün olması, örgütsel verimliliği artırması, üretim ve kalite artışı sağlaması, iş mükemmelliği anlayışına ulaşılması, çalışan motivasyonunu arttırması, iş tatmini ve örgütsel bağlılık duygularını geliştirilmesi, yeni ve etkili fikirlerin ortaya çıkmasını sağlaması, çalışanların liderlik ve yaratıcılık yönlerinin

ortaya çıkarması gibi sebeplerle işletmeler için vazgeçilmez ve önemli bir uygulama olduğunun altını çizmektedir.

Takım çalışmalarının başarısında örgütsel etkinlik faktörleri çeşitli yazarlar tarafından; üst yönetimin takım çalışmasına verdiği destek, süreçlere odaklanmak, sürekli öğrenme, takım çalışmasına uygun olarak sistemlerin yeniden düzenlenmesi, görevlerin takım çalışmasına uygun olarak yeniden tanımlanması gibi başlıklar altında incelenmektedir (Yılmaz, 1999:29; Gordon, 1998:41;Kutunis, 2002:242; Yazıcı, 2001:76).

Takımın oluşturacağı bilgi, tecrübe ve kaynak yoğunluğu, bireysel kapasitenin ötesinde bir problem çözme yeteneği oluşturarak birçok farklı ve karmaşık problemlerle odaklanmayı ve beraberinde problemlere daha etkili ve yaratıcı çözümler bulunmasını sağlar. Takım üyelerinin, problemlerin çözümü ve karar verme aşamalarına dâhil edilmesi sahiplenme ve örgüte bağlılık duygularını ve motivasyonlarını yükselteceğinden çalışanlar için daha tatmin edicidir. Farklı birimler arası problem ve çatışmaların kaynağına inerek çözümlenmeyi kolaylaştırır. Takımların karar mekanizmaları, bireysel önerilerden ziyade ortak ve kaliteli kararlarla ilerlenmesini sağlar. Bu bağlamda takımın başarı ve performansını ölçümlemek örgütsel davranış çalışmalarının da önemli bir konusunu oluşturmakta ve takım performansını ölçmek için bazı kriterlerin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Takım performansının kriterlerini belirlemeye yönelik çalışmalarda, performans hedefleri, kaynak kullanımı, takım sinerjisi, yetenekler, yenilikçilik, kalite odaklılık ve etkili liderlikten oluşan faktörlerin takım etkinliğini ölçümleyeceği belirtilmektedir (Bateman, 2002). Takımın iç ve dış iletişim yeteneği ve lidere duyulan güven ise bu faktörleri tamamlayıcı boyutlar olarak daha sonraki çalışmalarda yazına eklenmiştir (Dirks, 2000: 1004-1012). Bazı kaynaklarda

da bireysel gelişimin desteklenmesi, takıma bağlılık ve aidiyet duygusunun yaratılması, ortak bir vizyon ve misyona sahip olmak da takım başarısına etki eden faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda takım performansının ölçülmesinde yazında yapılan çalışmalar doğrultusunda; takım sinerjisi, performans hedeflerinin net olarak belirlenmesi ve takım üyeleri tarafından sahiplenilmesi, takım içi iletişim ve uyum, takımı oluşturan bireylerin yeteneklerinin değerlendirilmesi, etkin kaynak kullanımı, kalite ve yenilik odaklılık, liderliğe duyulan güven, yetkilendirme, aidiyet ve bağlılık, bireysel gelişime destek, ortak misyon ve vizyonun paylaşımı gibi unsurlar özetlenebilir. Bu unsurlar içerisinde etkin liderlik önemli bir yere sahiptir.

Takımların kurulması, verimli bir şekilde çalışması ve başarılı olabilmesi, lider ile takım üyeleri arasındaki etkileşime bağlıdır. Bu etkileşimde lider, takım üyelerinden biri gibi algılanan, üyeleri karar ve sorumluluklara ortak olmaya motive eden, üyelerin takım içinde kendilerini rahat ve güvende hissetmelerini sağlayan, üyelerin yetkinliklerini ortaya çıkartan ve onların bireysel gelişimlerini destekleyen organizasyon yapısının kurulmasına önderlik eden kişidir. Lider, ortak bir vizyon çerçevesinde bir araya gelen bireylerin, belirlenen hedeflere inanmasını, benimsemesini ve gerçekleştirmesini sağlayan kişidir. Lider, üyelerin gelişimi hususunda adil ve destekleyici olmalı, kararsızlıklara düşmemeli, takıma yön verebilmeli ve yönetim ile iletişimde köprü görevi görebilen bir karakterde olmalıdır (Doğan, 2013:36).

Liderlik ise, takım üyeleri ve lider arasındaki etkileşim düzeyinin kalitesidir (Baltaş, 2005:107). Örgüt hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için liderliğin birey ve takımların performansına olan etkisinden faydalanılması gereklidir (Werner, 1993:223). Etkin liderlik, örgütlerin değişim süreçlerinde belirlenen vizyon, hedef, değer ve anlayışların çalışanlar tarafından benimsenmesini ve örgüt içerisinde

yaygınlaşmasını sağlayarak değişimin kurumsallaşmasına yardımcı olur. Etkili liderler, güçlerinin buldukları konumdan değil, üyelerin kendilerine olan inanç, sevgi ve güveninden kaynaklandığının bilincindedir. Aynı zamanda lider pozisyonunda bulunanların yetki devri ve paylaşımları takım üyelerinin motivasyonu ve gelişimini (pozitif/ negatif anlamda) etkileyecektir. Etkin liderler bu konuda da farkındalık oluşturabilirler.

Takım çalışmaları ancak doğru bir liderlik ile verimli ve etkin hale gelecektir. Liderlerden beklenen, takım içerisinde üyelerin yaptıkları işlerden memnun olacakları, işlerini iyi yapmaları için gayret gösterecekleri, karşılıklı saygı ve güvenin olduğu bir ortam yaratmaları ve bunu sürdürülebilir kılmalarıdır.

Türkiye’de daha önce takım etkinliğinin kriterlerini belirlemeye ve liderliğin takım etkinliği üzerindeki etkisini ölçümlemeye çalışan araştırmalar bulunmaktadır. Çolakoğlu (2018:66), “Liderin Takım Çalışması Üzerine Etkileri” isimli 2018 yılında tamamladığı yüksek lisans tezinde dönüştürücü liderliğin takım etkinliği üzerinde önemli bir etkisi olduğunu bulgulamıştır.

Zehir ve Özşahin (2008:275), “Takım Yönetimi Ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörler: Savunma Sanayinde Ar-Ge Yapan Takımlar Üzerinde Bir Saha Araştırması” isimli çalışmada anket tekniği uygulamışlar ve sonucunda takım çalışmasının etkinliği için beş temel faktöre gerek duyulduğunu tespit etmişlerdir. Bunun yanı sıra liderliğe olan güvenin ne derecede olduğunun takımın yeniliğe odaklanmasında kayda değer bir etkisi olmadığı ancak liderliğe güvenin yüksek olduğunda kaliteye odaklanmanın becerileri pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Aynı zamanda liderliğe güvenin negatif yönlü olması durumunda takımların belirledikleri performans hedeflerini gerçekleştirebilmek için kaliteye odaklandıkları belirlenmiştir.

Çankaya ve Karakuş (2010:178), gerçekleştirdikleri “Okul Yöneticilerinin Takım Liderliği Davranışlarına Yönelik Bir Ölçme Aracı Geliştirme Çabası” isimli çalışmalarında; orta öğretim kurumlarında çalışan öğretmenlere anket uygulamışlar ve sonucunda iş tecrübesi fazla olan öğretmenlerin takım liderliği konusunda yetersiz oldukları bunun sebebinin de kıdemli öğretmenlerin kendi yöneticilerine dair görece fazla beklentiye girmeleri olduğunu tespit etmiştir.

Pınar (2014:99) “Sanal Takımların Yönetimi, Liderlik ve Takım Etkinliği İlişkisi” adlı doktora tez çalışmasında liderlik davranışlarının takım iletişimi ve takım iklimi üzerindeki öncelikli rolünü incelemiştir. Çalışma sonucunda görev ve ilişkiye yönelik liderlik davranışları ile takım iletişimi arasında güçlü ve direkt bir ilişkinin var olduğu ortaya çıkmıştır.

Selçuk (2007:89), “Takım Çalışmasında Liderin Rolü (Küçükçekmece Ve Esenler İlçesi Devlet İlköğretim Okullarında Görevli Müdür Yardımcılarının Takım Çalışmasında Liderin Rolüne İlişkin Algılarının İncelenmesi)” adlı yüksek lisans tezinde eğitim kurumlarında yer alan lider rollerini incelemiştir. Çalışma sonucunda eğitim kurumlarında takım çalışmasına yönelik bir yapı bulunmamasına rağmen, müdürlerin takım üyeleri olan müdür yardımcılara karşı gereken takım lideri rolünü üstlendikleri fakat zaman zaman da müdür yardımcılarının beklentilerinin tam olarak karşılanmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Gayef (2006:67) “Özel Hastanelerde Uygulanan Liderlik Yaklaşımlarının Üst Düzey Yöneticilerin Takım Çalışması Ve Örgüt İklimi Algılamaları Üzerindeki Etkisi” yüksek lisans tezinde; dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının takım çalışması üzerinde güçlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Türel ve Mert (2020:96), hizmet sektöründe bankacılık çalışanlarından toplanan veriler ile algılanan liderlik tarzlarının lidere duyulan güven üzerindeki etkilerini test ettikleri ampirik çalışmalarında destekleyici liderlik tarzının hizmet sektöründe lidere güvenin inşa edilmesinde önemli bir etkisi olduğunu bulgulamışlardır.

1.3. Post-Modern Liderlik Paradigması Olarak Dönüştürücü Liderlik ve Dönüştürücü Liderliğin Bileşenleri

Yazında dönüştürücü liderlik davranışını açıklamaya çalışan birçok kuram yer almaktadır. Warren Bennis'in teorisine göre vizyon oluşturmak, ortak değerler oluşturmak, güven duygusu oluşturmak, kendini tanımak liderin özelliklerini oluşturur. Kouzes ve Posner yaklaşımında, gelişim fırsatlarını belirlemek ve risk alarak süreçleri zorlamak, liderin oluşturduğu vizyonu astlarına benimseterek vizyonu yerleştirmek, astlar arasında sosyal ilişkileri geliştirerek onları harekete geçirmek ve iş birliği yapmalarını sağlamak, davranışlarla astlara rol modeli olmak, astları cesaretlendirerek inisiyatif almalarını sağlamak liderlik göstergeleridir. Kotter ve Heskett'in teorisinde, lider, bir örgütün kültürünü değiştirmek için dönüşümü hazırlayan, organize eden, süreci motive eden, başarı ve riskleri paylaşan iyimser ve vizyon sahibi olan kişidir.

Bu yaklaşımlar içerisinde üzerinde en çok araştırma yapılanı, Bass tarafından geliştirilen ve diğer araştırmacılar tarafından da benimsenen dönüştürücü liderlik modelidir. Bu modelde, dönüştürücü liderlik yaklaşımının temel davranış boyutları; idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım, bireysel ilgi ve ilham verici motivasyondur (Hardy vd., 2010: 22, Purnanova ve Bono, 2009: 344.; Patiar ve Mia, 2009: 254, Simic, 1998: 50).

İdealleştirilmiş etkide, lider bütüncül hedef ve amaçları gerçekleştirmek için risk alabilir ve özverili, etik ve ahlaki davranışlar sergiler (Cho

ve Dansereau, 2010: 411). Bu nedenle, onurlu ve güvenilir bulunan, takdir gören, örnek alınan ve örgütte kabul gören bireylerdir. Bu davranışlarını tamamlayan yüksek ahlaklı ve etik davranışları ile çevrelerine rol model olurlar. Pozisyonlarını ve yeteneklerini kendi hedefleri için değil örgütün hedeflerine ulaşmak için yönlendirirler.

İlham Verici Motivasyon bileşeni liderin astları hedeflere ulaşmada motive edici iletişim ve etkileşim yetkinliğini göstermektedir (Patlar ve Mia, 2009: 254). Liderlerin gösterdikleri tutum ve davranışlar astların görevlerini başarmak için coşku ve heves oluşturarak morallerini yükseltmektedir. Bu, astların geleceğe bakışını ve örgüte bağlılıklarını olumlu yönde etkileyerek örgütün gelecekteki hedeflerinin gerçekleşmesine yardımcı olur (Hardy ve diğerleri, 2010: 22).

Entelektüel Uyarım ile dönüştürücü liderler, kalıplaşmış yargılardan uzaklaşarak, astların yaratıcı ve yenilikçi olmaları yönünde onları teşvik eden ve onların yeni bakış açıları geliştirilmelerini sağlayan kişilerdir. Liderler, astların mevcut yargılarını sorgulayıcı bir şekilde tekrar gözden geçirerek, geniş bir bakış açısı ile değerlendirmelerini, problemlerin çözümüne yönelik bakış açılarını değiştirmelerini sağlar. Bu astların sorunlara daha yaratıcı ve cesaretle yaklaşarak yenilikçi çözümler bulabilen, inisiyatif alabilen astlara dönüşmelerini sağlar (Şimşek ve İraz, 2004: 110).

Dönüştürücü liderlerin her bir astı ayrı birer birey olarak değerlendirip, onlara koçluk ve mentorluk yapması dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutunu oluşturmaktadır (İraz ve Şimşek, 2004: 110). Astların güçlü ve zayıf yönlerini görmelerini sağlayarak öğrenmeleri ve deneyim kazanmaları için onlara yetki verir, sürekli geribildirim ile kendine güvenlerini destekler. Burada amaç sadece astların verilen görevi başarması değil aynı zamanda bağımsız birer birey olarak geleceğe hazırlanmalarını sağlamaktır (Osborn ve Marion, 2009: 194).

1.4. Psikolojik Esenlik, Dönüştürücü Liderlik Ve Takım Performansı Etkileşimi

Bu bölümde yukarıda ayrı olarak açıklanan değişkenler arasındaki ilişkiler tartışılarak araştırmanın kuramsal çerçevesi netleştirilerek, araştırma hipotezleri verilecektir.

Yukarıda yazın taramasında da ifade edildiği gibi, psikolojik esenlik, bireyin enerjisini, yaratıcılığını, üretkenliğini ve verimliliğini artırmaktadır. Ayrıca bireyler daha uyumlu ve işbirlikçi davranmakta, güven duygusu ve yardımseverlik gibi olumlu davranışlar sergilemektedir. Psikolojik esenlik düzeyi yüksek olan bireyler, yaşam doyumu düşük olan bireylere göre ilişkilerinde daha yakın, samimi ve destekleyici olma eğilimindedir. Bu açıdan takım üyelerinin psikolojik esenlik düzeylerinin yüksek olması takımın etkinliği ve takımın yüksek performans göstermesi açısından da olumlu etki yaratacaktır. Takım performansı denildiğinde, ortak hedefe ulaşmak için kenetlenmek, kriz anlarında uyumu korumak, ortak kararın gereğine uyum göstermek, iş yükünün yüksek olduğu dönemlerde ortak hedefe ulaşmak konusundaki inancı korumak, zorlukları aşmak için koordine olmak gibi kriterler anlaşılmaktadır. Psikolojik esenliğin sosyalleşme ve işbirliği davranışını arttırması sebebi ile takım performansı üzerinde bütün bu kriterler üzerinde olumlu etki yaratması muhtemeldir. Bu bağlamda araştırmanın 1. hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur.

H1: Psikolojik esenlik takım performansı üzerinde etkilidir.

Günümüzdeki değişken ortam, kaynakların verimli kullanılabilmesi açısından örgütlerin takım çalışmasına yönelmesini zorunlu kılmaktadır. Bu süreç bireylerin verimliliği için gerekli yetenek ve özelliklerin ortaya çıkartılmasını gündeme getirmektedir. Takım çalışmasının performansının beklenen düzeyde ve üzerinde olabilmesi için sadece doğru kaynak planlaması yeterli olmamaktadır. Beraberinde

çalışanlar arasında ilişki ve güvenin de güçlendirilmesi gerektiğinden güçlü ve etkili takımların ortaya çıkması açısından liderlik oldukça önemli bir değişkendir. Çünkü verimli bir takım yaklaşımı oluşturmak, geliştirmek, onları motive etmek ve onlardan yüksek performans elde etmenin yolu, onlara liderlik etmekten geçmektedir.

Literatürde dönüştürücü liderliğin performans/görev performansı/ örgütsel vatandaşlık davranışı gibi bağlamsal performans değişkenleri ile ilişkisi incelenmiştir. Ünal (2017:125) tarafından meta-analiz yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen ve dönüştürücü liderliğin örgütsel çıktılara olan etkisinin araştırıldığı doktora tez çalışmasında, dönüştürücü liderliğin örgütsel anlamda iklim, kültür, adalet, güven, bağlılık, esenlik ve yenilikçilik kavramları üzerinde yüksek düzeyde ve pozitif yönlü, örgütsel vatandaşlık, girişimcilik, duygusal zekâ, motivasyon, iletişim becerisi ve performans üzerinde orta düzeyde ve pozitif yönde, tükenmişlik, mobbing ve örgütsel sessizlik üzerinde ise negatif yönlü etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu çalışmada dönüştürücü liderlik ve performans arasındaki ampirik ilişki de ispatlanmaktadır.

Dönüştürücü liderliğin özünde yer alan karizma, bireysel ilgi ve ilham verici motivasyon kavramları takım üyelerinin motivasyonu ve performansı üzerinde olumlu etki yaratacak ve dönüştürücü liderliği diğer liderlik tarzlarından üstün kılacaktır. Başka bir deyişle dönüştürücü liderlik takım performansı üzerinde etkili bir liderlik tarzı olma özelliği göstermektedir ve bu tespitin ampirik bulgular ile de desteklenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda araştırmanın 2. hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur.

H2: Dönüştürücü liderlik takım performansı üzerinde etkilidir.

Psikolojik esenliği yüksek bireyin kendisine ilişkin değerlendirmeleri olumludur. Bu tarz bireyler kendisiyle barışıktır ve çevresiyle pozitif,

samimi, güvenilir ilişkiler kurabilirler. Geniş bir sosyal çevreleri vardır ve bu çevreyi şekillendirme (etkileme, değiştirme) yetenekleri vardır.

Çaba ve uğraşlarında anlam bulmaları yaşamsal bir amaçtır. Sınırlılıklarının farkındadır ve sürekli kapasitelerini ve yeteneklerini geliştirme çabası içindedirler. Tüm bu davranış şekilleri dönüştürücü liderliğin ortaya çıkmasında ve bireyin çevre tarafından dönüştürücü liderlik potansiyelinin algılanmasında etkilidir.

Yöneticilerin psikolojik esenlik düzeylerinin yüksek olması dönüştürücü liderlik tarzını başarı ile ortaya koymaları açısından ve çalışanların da psikolojik esenlik düzeylerinin yüksek olması dönüştürücü liderlik tarzını algılayabilmeleri açısından önem taşıyacaktır. Çünkü psikolojik esenliği yüksek olan liderler, çevresiyle olumlu ilişkiler kurabilen ve onları kontrol edebilen; kendisiyle barışık, yaşamında anlamlı amaçlara sahip ve kişisel gelişimini ve bireyselliğini de sağlayabilen bireylerdir. Bu liderler örgütsel değişimi başlatabilecek ve yayabilecek kişilerdir. Astlarına ve örgütün diğer tüm paydaşlarına ilham vererek onların motivasyonlarını ve performanslarını arttırabilirler. Onlara bireysel ve adil olarak gösterdikleri ilgili yaklaşım ile kendilerini özel hissetmelerini ve kendilerine güvenmelerini sağlarlar, onlara karşı zihinsel uyarım yaklaşımı ile yaratıcılıklarının gelişimini destekler ve dolayısıyla psikolojik esenliklerini de olumlu yönde geliştirirler (Nikezic, vd., 2012:286; Fisher, vd., 2014:218). Sürekli gelişim odaklı olduklarından öğrenme ve gelişim kültürünü örgüte de kolaylıkla yayabilirler.

Psikolojik esenliğin dönüştürücü liderlik üzerine etkileri kadar, liderliğin de psikolojik esenliğe etkileri mevcuttur. Liderlik yetenekleri gelişen bireyin kendine güveni ve kendisi ile ilgili olumlu düşünceleri, iş ve yaşam tatmini aratacağından psikolojik esenlik düzeyi de yükselmeye başlayacaktır (Arlond, Turner, Barling, Kelloway ve McKee, 2007:196). Bu açıklamalar doğrultusunda araştırmanın 3. hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur.

H3: Psikolojik esenlik dönüştürücü liderlik algısı üzerinde etkilidir.

Bilindiği gibi tüm davranışlar bir sosyal bağlam içerisinde meydana gelmektedir. Takım üyelerinin psikolojik esenlikleri birey düzeyinde bir değişken olarak genel takım performansı üzerinde olumlu bir katkı sağlamaktadır. Bununla bağlantılı olarak, bağlamsal bir değişken olan ve örgüt içerisinde birçok çalışanın tutum ve davranışını etkileyen liderlik tarzı kuvvetle muhtemel bu doğrudan ilişkinin etkisini arttırma ya da azaltma potansiyeli taşımaktadır diyebiliriz. Örgütsel davranış çalışmalarında bireysel değişkenlerin (kişilik, bireysel değer sistemleri, demografik özellikler, motivasyon vb.) çalışan tutum ve davranışları üzerinde doğrudan etkilerini test eden çok sayıda araştırma olmakla birlikte, bu bağlamın değerlendirildiği araştırmalarla geliştirilen bütüncül modeller ön plana çıkmaktadır. Grup düzeyinde ele alınabilecek bir değişken olan algılanan liderlik tarzı bu değişkenler içerisinde önemli bir yere sahiptir. Bu araştırmada da dönüştürücü liderlik modeli ya da tarzı düzenleyici bir değişken olarak ele alınmaktadır. Yazında psikolojik esenliğin takım performansı ile ilişkisi (Wright, Larwood ve Deney, 2002:109; Wright, Cropanzano ve Bonett, 2007:103, Luthans vd., 2005:249, Robertson ve Cooper, 2010:324); psikolojik esenliğin dönüştürücü liderlik ile ilişkisi (Bass, 1990:231; Nikezic, vd., 2012:218; Fisher, vd., 2014:218, Arlund, Turner, Barling, Kelloway ve McKee, 2007:196); dönüştürücü liderliğin takım performansı ile ilişkisi (Strutton ve Lumpkin, 1993:71, Pielstick, 1998:15, Friedman, 2000:9) üzerine araştırmalar yer almakla birlikte, bu değişkenlerin bütüncül bir model ile test edildiği bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu bağlamda araştırmamızın 4. hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur.

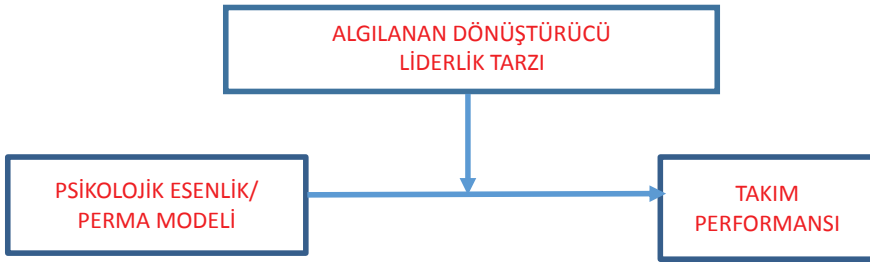
H4: Dönüştürücü liderlik psikolojik esenlik ve takım performansı etkileşiminde düzenleyici değişken vazifesi görmektedir.

Bütün bu kuramsal tespitlerin yanında ileride metod kısmında da görüleceği gibi bu araştırmaya ait veriler hizmet sektörü çalışanlarından elde edilmiştir. Hizmet sektörünün kendine has bazı özellikleri, psikolojik esenlik, dönüştürücü liderlik ve takım performansı etkileşiminin bu sektör bağlamında incelenmesini de anlamlı kılmaktadır.

Hizmet sektörü, açık bir sistem olup hizmet işletmelerinin piyasada varoluşları müşterilerin varlığına bağlıdır (Fitzsimmons ve Sullivan, 1998: 26). Bu nedenle hizmet işletmesi için müşteri, bir kez hizmet sunulup terk edilecek kimse olmadığı gibi çoğu hizmet ilişkisinde artan rekabet koşulları altında süreklilik için, gerekli ve zorunludur. Müşteri işletmeye değil, işletme müşteriye bağlıdır. Yüzlerce müşteri ile iletişim kuran hizmet çalışanının işi bu nedenle çok zordur. Müşteriler mal ya da hizmet satın almaz. Problemlerine çözüm ya da ihtiyaçlarını karşılayacak, tatmin edecek ürünleri alırlar. Malda iade, telafi imkânınız varken hizmette geri dönüş ya çok zor ya da imkânsızdır (Haksever vd., 2000: 181). Bu nedenle, hizmet müşterisinin kararını, hizmet işletmelerinin insan kaynakları belirler. Çünkü alıcı hizmeti satın almadan önce bu insanların davranış ve özelliklerini değerlendirir. Çalışanın yapacağı ufak bir hata müşterinin kendine veya ona ait bir varlığa telafisi olmayan bir zarara, mevcut veya potansiyel müşteri kaybına ve dolayısıyla gelir kaybına neden olabilir. Başarılı bir hizmet sürecinin önemli taraflarından biri olan çalışanların üzerinde rekabet, iş yoğunluğu, eş zamanlı üretim ve zaman baskısı arttıkça yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilemekte ve çalışanlar arasında tehlikeli bir korkuya dayanan sessizliğe ya da farklı güç gösterilerine neden olabilmektedir. Müşteri ile iletişimin ve etkileşimin önemli olduğu bu sektörde çalışanların

psikolojik esenliklerini korumak ve yönetmek tam da bu noktada son derece önemli hale gelmektedir.

Günümüz hizmet işletmelerinden rekabet, baskı ve zorluklar yaratan çevresel değişiklikler nedeniyle hizmet üretiminin iyileştirilmesi ve verimli hale getirilebilmesi için sürekli bir beklenti bulunmaktadır. Yöneticiler sürekli değişimin ve yenilenmenin zorunlu olduğu yörüngede kalmak, değişim ve yenilik yaratmak için kendi yöntemini belirlemek ve ekibini kurmak ister. Böyle bir durumda bazı çalışanlar istemli ya da istemsiz olarak gözardı edilebilir. Bu durumda, yöneticiye yakın olanlar için olumlu olarak tanımlanabilecek bir sonuç, uzak olanlar için ise yıkıcı bir sonucu ortaya çıkarır (Türel ve Mert, 2020:87). İşte bu noktada grup üyeleri arasında uyumun ve ahengin olduğu etkili bir takım çalışması, etkileyen faktörler ve takım performansını arttıracak liderlik modelinin araştırılması da kritik önem taşımaktadır. Bu bağlamda araştırmanın teorik modeli Şekil 2. de gösterilmektedir.



Şekil 2. Araştırmanın Teorik Modeli

2. Materyal ve Metod:

2.1. Analizde Kullanılan Ölçüm Araçları

Çalışmanın modelinde yer alan her bir değişkenin ölçülmesi için toplam ifade sayısı 51 olan üç farklı ölçek kullanılmıştır. Psikolojik esenliği ölçmek üzere, Butler ve Kern (2016:30) tarafından geliştirilen ve Türkçe adaptasyonu Demirci ve arkadaşları (2017:60) tarafından yapılan PERMA Ölçeği kullanılmıştır. Dönüştürücü liderliği ölçmek üzere, Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ- 5X)' nin dönüştürücü liderlikle ilgili ifadeleri kullanılmıştır. Takım performansı değişkeni için ise literatür taranarak çalışmanın araştırmacıları tarafından geliştirilen Takım Performansı Ölçeği kullanılmıştır.

Psikolojik Esenlik Ölçeği (PERMA): Butler ve Kern (2016:30), Martin Seligman tarafından geliştirilen ve beş boyuttan oluşan 15 maddelik iyi oluş ölçeğine genel iyi oluş (1 madde), sağlıklı olma hissi (3 madde), olumsuz duygular (3 madde) ve yalnızlık (1 madde) düzeylerini ölçen 8 madde daha ekleyerek son halini vermişlerdir. Araştırmacılar tarafından formun bu 23 maddelik son halinin kullanılmasını önerdiklerinden (Demirci, Ekşi, Dinçer ve Kardaş, 2017:60) bu çalışmada da 23 maddelik form kullanılmıştır. Formda puanlama sistemi “0-Hiçbir Zaman ile 10-Her Zaman” olacak şekilde 11’li Likert tipi olarak verilmiştir.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği/5X (MLQ/5X): Bass ve Avolio tarafından 1995 yılında geliştirilen ölçeğin amacı dönüştürücü ve etkileşimci liderlik türlerini ölçmek olup, bu çalışmada ölçeğin sadece dönüştürücü liderlik ile ilgili olan 20 ifadesi kullanılmıştır. Dönüştürücü liderlik ölçeği her biri 4 maddeden oluşan; idealleştirilmiş etki, entellektüel uyarım, ilham verici motivasyon ve bireysel ilgi alt boyutlarından oluşmaktadır. Ölçekte puanlama sistemi beşli Likert

tipi derecelendirmeye göre düzenlenmiş olup, kullanılan seçenekler “1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Biraz katılıyorum, 3-Oldukça katılıyorum. 4-Çoğunlukla katılıyorum. 5-Tamamen katılıyorum” olarak verilmiştir.

Takım Performansı Ölçeği: Tek boyut ve 8 ifadeden oluşan takım performansı ölçeği literatür taraması sonucunda araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte puanlama sistemi beşli Likert tipi derecelendirmeye göre düzenlenmiş olup, kullanılan seçenekler “1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Biraz katılıyorum, 3-Oldukça katılıyorum. 4-Çoğunlukla katılıyorum. 5-Tamamen katılıyorum” olarak verilmiştir. Örnek ölçek ifadeleri vermek gerekirse, “en zor anlarımızda bile uyumumuzu koruyabiliriz”, “ farklı bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip olmamız rekabet üstünlüğü sağlamaktadır”, “ ortak kararın gereğini bütün ekip üyeleri yapmaktadır” gibi ifadelerle takım performansı ölçümlenmektedir.

2.2. Örneklem ve Prosedür:

Çalışmanın örneklemini Türkiye’de faaliyet gösteren hizmet sektörü firmalarında (bankacılık, eğitim, turizm, lojistik vb..) aktif çalışmakta olan 1101 kişi oluşturmaktadır. Özellikle hizmet sektörü çalışanı olması yukarıda hizmet sektörü ve modelde yer alan değişkenler açısından irdelendiği gibi tek seçim kriteridir. Araştırmanın amacı açısından teorik model ve değişkenler arasındaki ilişkilerin ispatlanması öncelikli olduğundan tartışma kısmında da ifade edileceği gibi mümkün olduğu kadar çok hizmet sektörü çalışanına ulaşılmaya çalışılmış ancak firma ve iş kolları ile ilgili bir ayırım yapılmamıştır. İleride yapılacak çalışmalarda daha güçlü örnekleme yöntemleri kullanılabilir. Araştırmada ulaşılabilirlik örnekleminin kullanılması aynı zamanda bir kısıtlılık olarak da değerlendirilebilir.

Eksik veri içeren yanıtların yeniden oluşturulmaması için 1750 kişi ile anket çalışması yapılmış ve buradan geçerli ve tam olan 1101 veri analizlere dahil edilmiştir. Çalışmada 0,03 örneklem hatası ve $p=0,5$, $q=0,5$ olacak şekilde ana kütleyi temsil etmesi için 1101 kişi seçilmiştir. Araştırmanın modelinin test edilmesi için gerekli olan veri web tabanlı yapılandırılmış anket ile toplanmıştır. Anket formu Google Forms aracılığı ile tasarlanmış ve elektronik posta ile katılımcılara gönderilmiştir.

3. Bulgular

Çalışma verileri IBM SPSS Statistics 23 ve IBM SPSS Amos 21 programlarına aktarılarak analizler tamamlanmıştır. Ölçeklerin demografik dağılımlarının incelenmesi amacı ile katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, toplam çalışma yılı ve son işlerindeki çalışma yılları sorulmuştur. Öncelikle verilerin normallik dağılımı incelenmiş ve veriler normal dağılım gösterdiğinden parametrik analizler kullanılmıştır.

3.1. Demografik Dağılımlar ve Örneklem Özellikleri:

Araştırmaya katılan çalışanların ($n=1101$) demografik özellikleri Tablo 1’de frekans ve yüzdelerle değerleri ile sunulmuştur.

Tablo 1. Demografik Veriler

	Kişi Sayısı (n=1101)	Yüzde (%)
Yaş Grubu		
18-25 yaş	483	43,9
26-35 yaş	335	30,4
36-45 yaş	227	20,6
46-55 yaş	48	4,4
55 yaş üstü	8	0,7
Cinsiyet		
Erkek	863	78,4
Kadın	238	21,6
Medeni Durum		
Evli	447	40,6
Bekar	654	59,4
Eğitim Durumu		
Lise	551	50,0
Ön Lisans	179	16,3
Lisans	312	28,3
Yüksek Lisans	50	4,5
Doktora	9	0,8
Çalışma Yılı		
1-3 yıl	353	32,1
4-9 yıl	295	26,8
10 yıl ve üstü	453	41,1
Mevcut Pozisyonda Çalışma Yılı		
1 yıl ve altı	341	31,0
2-4 yıl	387	35,1
5 yıl ve üstü	373	33,9

Araştırmaya katılan çalışanların %43,9'u (n=483) 18-25 yaş aralığında iken %30,4'ü (n=335) 26-35, %20,6'sı (n=227) 36-45, %4,4'ü (n=48) 46-55 yaş aralığında ve %0,7'si (n=8) ise 55 yaş üstündedir. Çalışanların %78,4'ü (n=863) erkek, %21,6'sı (n=238) ise kadındır. %40,6'sı (n=447) evli, %59,4'ü (n=654) ise bekindir. Çalışanların %50,0'ı (n=551) lise mezunu iken %16,3'ü (n=179) ön lisans, %28,3'ü (n=312) lisans, %4,5'i (n=50) yüksek lisans, %0,8'i (n=9) ise

doktora mezunudur. Çalışanların %32,1'inin (n=353) çalışma yılı 1-3 yıl aralığında iken %26,8'inin (n=295) 4-9 yıl aralığında, %41,1'inin (n=453) ise 10 yıl ve üstündedir. %31,0'nun (n=341) mevcut pozisyonda çalışma yılı 1 yıl ve altında iken %35,1'inin (n=387) 2-4 yıl aralığında, %33,9'unun (n=373) ise 5 yıl ve üstündedir. Eksik veri içeren yanıtların yeniden oluşturulmaması için 1750 kişi ile anket çalışması yapılmış ve buradan geçerli ve tam olan 1101 veri analizlere dahil edilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların (n=1101) demografik özelliklerinin frekans ve yüzdelerle değerleri tabloda paylaşılmıştır. 55 yaş üstü katılımcı oranı %1 in altında olduğundan devam eden analizlerde 46-55 yaş grubu ile birleştirilmiştir. Doktora yapmış katılımcı oranı %1 in altında olduğundan devam eden analizlerde Yüksek Lisans grubu ile birleştirilmiştir.

3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Anket verilerine çalışanların verdikleri cevaplara göre psikolojik esenlik (PERMA), takım performansı ve dönüştürücü liderlik ölçekleri DFA ile yeniden irdelenerek verilere uyumlu hale getirilmiştir. Sonuçlar aşağıda sunulmuştur. Bu çalışmada yeni bir ölçeğin faktörlerini tespit etmek ya da açıklamaya çalışmaktan ziyade, mevcut ölçeklerin yapıları ve boyutları doğrulanmak istenilmektedir. Ayrıca hipotezleri test etmek için YEM (Yapısal Eşitlik Modeli) kullanılacağından DFA faktör yapılarının geçerliliğini test etmek açısından doğru analiz yöntemidir. Bu sebeple ayrıca açıklayıcı faktör analizi yapılmamıştır.

3.2.1. Psikolojik Esenlik (PERMA) Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

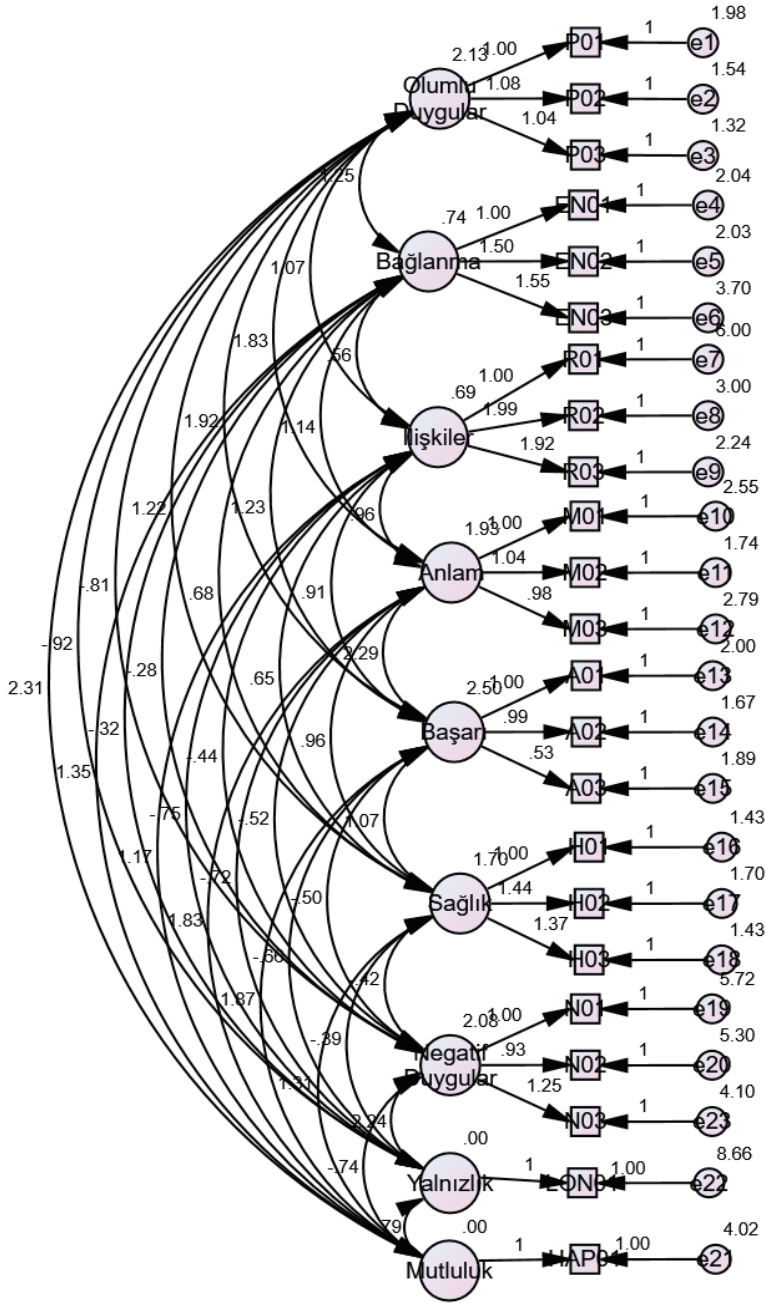
PERMA ölçeğinin yapı geçerliliği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda model yeterli uyum gösterdiğinden model iyileştirme çalışmalarına gerek görülmemiştir. Modele ait uyum indeksleri Tablo-2'de paylaşılmıştır. Şekil 3'de alt boyutlara ait faktör

yükleri gösterilmiştir. İfadeler arasında faktör yükü 0,300'ün altında olan değer bulunmamaktadır. Alt boyutlara ait güçlü ifadeler aşağıda tablo olarak paylaşılmıştır.

Tablo 2. Perma Ölçeği Dfa Uyum İndeks Değerleri

	Modelin Uyum İndeks Değerleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd	5,386	≤ 3	4-5
GFI	0,921	$\geq 0,90$	(0,89-0,85)
AGFI	0,889	$\geq 0,90$	(0,89-0,85)
NFI	0,903	$\geq 0,95$	(0,94-0,90)
NNFI (TLI)	0,896	$\geq 0,95$	(0,94-0,90)
CFI	0,919	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
RMSEA	0,063	$\leq 0,05$	(0,06-0,08)
SRMR	0,041	$\leq 0,05$	(0,06-0,08)

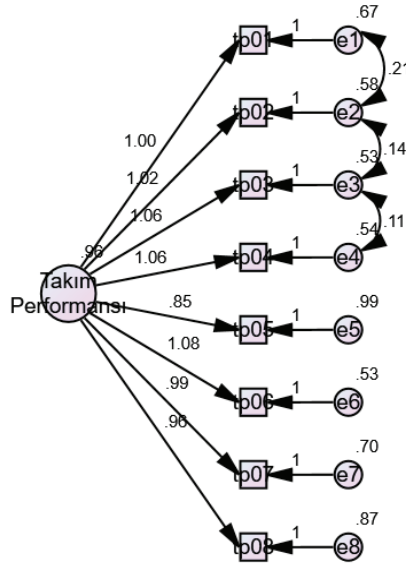
23 madde ve 9 alt boyuttan oluşan yapıyı doğrulamak için kurulan ölçüm modeli DFA ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda model yeterli uyum göstermiş ve bu nedenle model iyileştirme çalışmalarına gerek görülmemiştir. Ölçüm modeli için elde edilen uyum indeks değerleri incelendiğinde; AGFI, NFI, NNFI, CFI ve RMSEA değerinin kabul edilebilir uyum sağladığını GFI ve SRMR değerlerinin ise iyi uyum sağladığını söyleyebiliriz. χ^2/sd değeri ise örneklem büyüklüğünden etkilendiği için 5'in üstünde çıkmıştır.



Şekil 3. Psikolojik Esenlik-PERMA Ölçeğinin Ölçüm Modeli

3.2.2. Takım Performansı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

8 madde ve tek boyuttan oluşan Takım performansı ölçeğinin yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve yapılan analiz sonucunda model yeterli uyum göstermediği için model iyileştirme çalışmaları yapılmıştır. Model iyileştirme çalışmaları için ifadelerin faktör yükleri incelenmiş ve modele katkısı olmayan ifade olmadığı görüldüğünden modifikasyon indekslerine bakılmıştır. Modifikasyon indeks değerleri yüksek olan ifadeler arasında, kavramsal kovaryans bağlantısı kurularak model iyileştirme yapılmıştır (e1<->e2, e2<->e3, e3<->e4) model yürütülmüştür. Modelin uyum indeks değerleri de incelenerek ölçüm modelinin doğrulandığı teyit edilmiştir (Tablo 3). Doğrulanmış ölçüm modeli aşağıda (Şekil 4) sunulmuştur. Şekil 4’de 8 madde ve tek boyut ile doğrulanmış ölçüm modelinin faktör yükleri paylaşılmıştır. TP03 ve TP06 ifadeleri 0,82 faktör yükü değeri ile ölçeğin en güçlü ifadeleridir.



Şekil 4. Takım Performansı Ölçeğinin Ölçüm Modeli

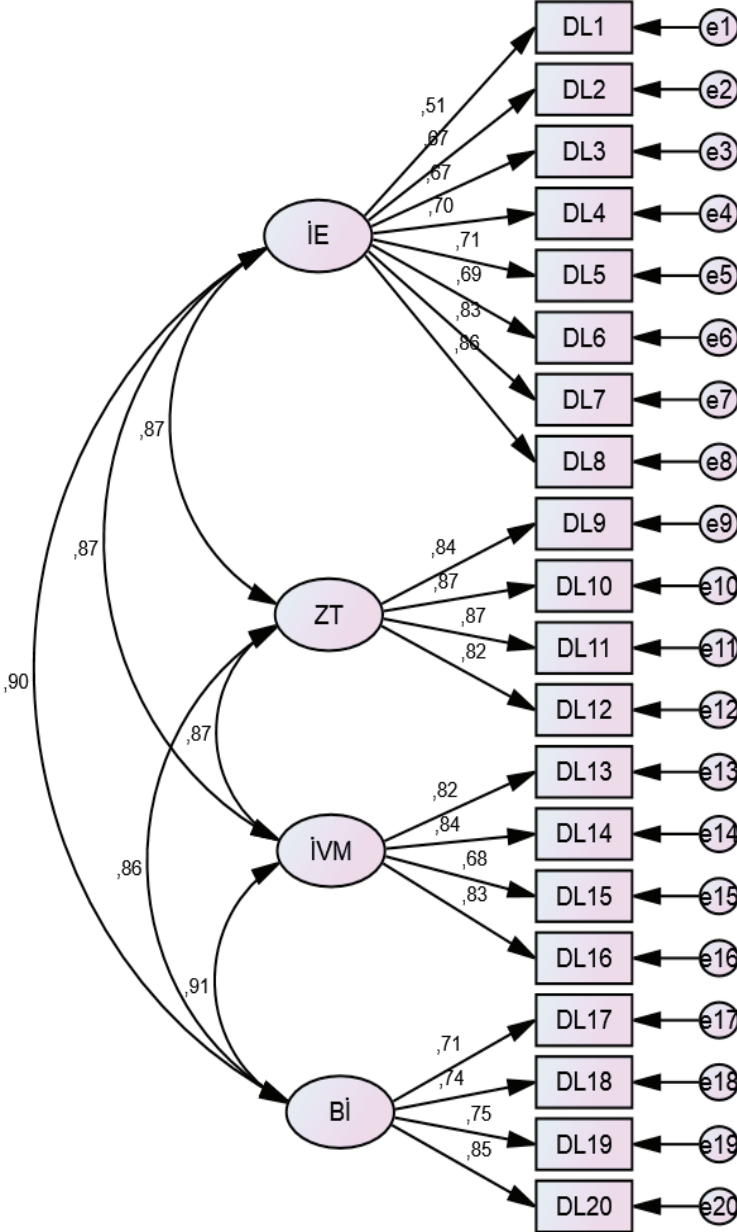
Model iyileştirme çalışmaları sonucunda elde edilen uyum indeksleri Tablo-3'te paylaşılmıştır.

Tablo 3. Takım Performansı DFA Modelinin Uyum İndeks Değerleri

	Modelin Uyum İndeks Değerleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd	4,884	≤ 3	4-5
GFI	0,980	$\geq 0,90$	(0,89-0,85)
AGFI	0,958	$\geq 0,90$	(0,89-0,85)
NFI	0,986	$\geq 0,95$	(0,94-0,90)
NNFI (TLI)	0,981	$\geq 0,95$	(0,94-0,90)
CFI	0,988	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
RMSEA	0,059	$\leq 0,05$	(0,06-0,08)
SRMR	0,021	$\leq 0,05$	(0,06-0,08)

3.2.3. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Dönüştürücü Liderlik ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi modeli Şekil 5'te ifadelerin faktör yükleri ile birlikte paylaşılmıştır. İfadeler arasında faktör yükü 0,300'ün altında değer bulunmamaktadır. DL8 (faktör yükü:0,86), DL10 (faktör yükü:0,87), DL11 (faktör yükü:0,87), DL14 (faktör yükü:0,84) ve DL 20 (faktör yükü:0,85) ifadeleri ölçeğin alt boyutlar bazında en güçlü ifadeleridir. Tablo 4'te ölçeğin model uyum değerleri paylaşılmaktadır.



İE=İdeal Etki ZT=Zihinsel Teşvik İVM=İlham Verici Motivasyon
Bİ=Bireysel İlgi

Şekil 5. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin Ölçüm Modeli

Tablo 4. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği DFA Uyum İndeks Değerleri

	Modelin Uyum İndeks Değerleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd	4,899	≤ 3	4-5
GFI	0,926	$\geq 0,90$	(0,89-0,85)
AGFI	0,905	$\geq 0,90$	(0,89-0,85)
NFI	0,948	$\geq 0,95$	(0,94-0,90)
NNFI (TLI)	0,952	$\geq 0,95$	(0,94-0,90)
CFI	0,958	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
RMSEA	0,060	$\leq 0,05$	(0,06-0,08)
SRMR	0,032	$\leq 0,05$	(0,06-0,08)

3.3. Ölçeklerin Güvenilirliği

Psikolojik Esenlik, takım performansı ve dönüştürücü liderlik ölçeklerinin güvenilirliğini belirlemek amacı ile Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları incelenmiştir. Ölçeklerin güvenilirliği ile ilgili bulgular Tablo 5’de gösterilmektedir.

Tablo 5. Psikolojik Esenlik (PERMA), Takım Performansı ve Dönüştürücü Liderlik Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Madde Sayısı	Cronbach Alfa (α)	Güvenilirlik Düzeyi
Psikolojik Esenlik-PERMA Ölçeği	23	0,847	Yüksek Derecede Güvenilir
Olumlu Duygular	3	0,814	Yüksek Derecede Güvenilir
Bağlanma	3	0,592	Güvenilir
İlişkiler	3	0,564	Güvenilir
Anlam	3	0,718	Oldukça Güvenilir
Başarı	3	0,705	Oldukça Güvenilir
Olumsuz Duygular	3	0,584	Güvenilir
Sağlık	3	0,834	Yüksek Derecede Güvenilir
Takım Performansı Ölçeği	8	0,922	Yüksek Derecede Güvenilir
Dönüştürücü Liderlik Ölçeği	20	0,957	Yüksek Derecede Güvenilir
İdeal Etki	8	0,893	Yüksek Derecede Güvenilir
Zihinsel Teşvik	4	0,912	Yüksek Derecede Güvenilir
İlham Verici Motivasyon	4	0,871	Yüksek Derecede Güvenilir
Bireysel İlgi	4	0,844	Yüksek Derecede Güvenilir

0.00 < α < 0.40 Ölçek Güvenilir Değil

0.40 < α < 0.60 Güvenilir

0.60 < α < 0.80 Oldukça Güvenilir

0.80 < α < 1.00 Yüksek Derecede Güvenilir

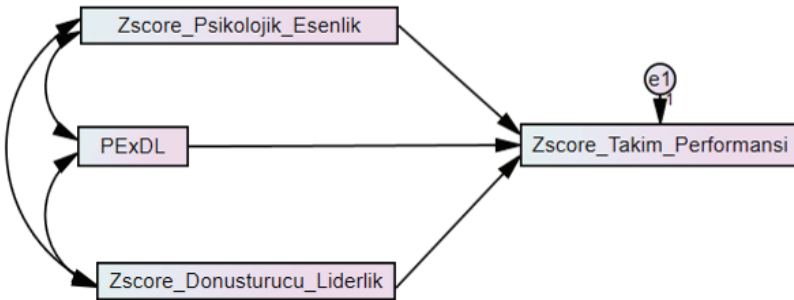
Sonuçlar incelendiğinde ölçeğin alfa katsayısının 0,847 olduğu ve yüksek derecede güvenilir bulunduğu görülmektedir. Alt boyutların güvenilirliği incelendiğinde ise 3 maddeden oluşan “Olumlu Duygular” ve “Sağlık” alt boyutlarının yüksek derecede güvenilir ($\alpha=0,814, 0,834$), 3 maddeden oluşan “Bağlanma”, “İlişkiler” ve “Olumsuz Duygular” alt boyutlarının güvenilir ($\alpha=0,592, 0,564, 0,584$), 3 maddeden oluşan “Anlam” ve “Başarı” alt boyutlarının oldukça güvenilir ($\alpha=0,718, 0,705$) olduğu görülmüştür. Benzer şekilde Takım Performansı ölçeği α katsayısı 0,922 olarak bulunmuştur ve ölçeğin yüksek derece güvenilir olduğu görülmüştür. 20 maddeden oluşan “Dönüştürücü Liderlik” ölçeği de 0,957 alfa katsayısı ile yüksek derecede güvenilirdir. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirliği incelendiğinde ise 8 maddeden oluşan

“İdeal Etki” ve 4 maddeden oluşan “Zihinsel Teşvik”, “İlham Verici Motivasyon” ve “Bireysel İlgi” alt boyutlarının da yüksek derecede güvenilir ($\alpha=0,893, 0,912, 0,871, 0,844$) olduğu görülmüştür.

3.4. Farklılaştırıcılık (Moderation)

Yapısal eşitlik modellemesinde farklılaştırıcılık (moderation) kavramı, bir bağımsız-bağımlı değişken çifti arasındaki ilişkinin başka bir bağımsız değişken tarafından etkilendiği durumları ifade etmektedir. Bu durumda o bağımlı-bağımsız değişken çifti arasındaki ilişkiyi farklılaştırabilen diğer bağımsız değişkene moderatör değişken, o ilişki üzerindeki etkisine ise moderatör etki denilmektedir. Moderatör etkiyi değerlendirmek için temel yaklaşım, etkileşim teriminin modele dâhil edilmesidir.

Farklılaştırıcı değişken (dönüştürücü liderlik) ile kurulan model sonuçları aşağıdadır.



Şekil 6. Farklılaştırıcı Değişken (Dönüştürücü Liderlik) ile Kurulan Model

Şekil 6’da gösterildiği gibi “psikolojik esenlik” tahmin edici (bağımsız değişken), “takım performansı” tahmin edilen (bağımlı değişken) ve “dönüştürücü liderlik” farklılaştırıcı (moderatör) değişken, PExDL

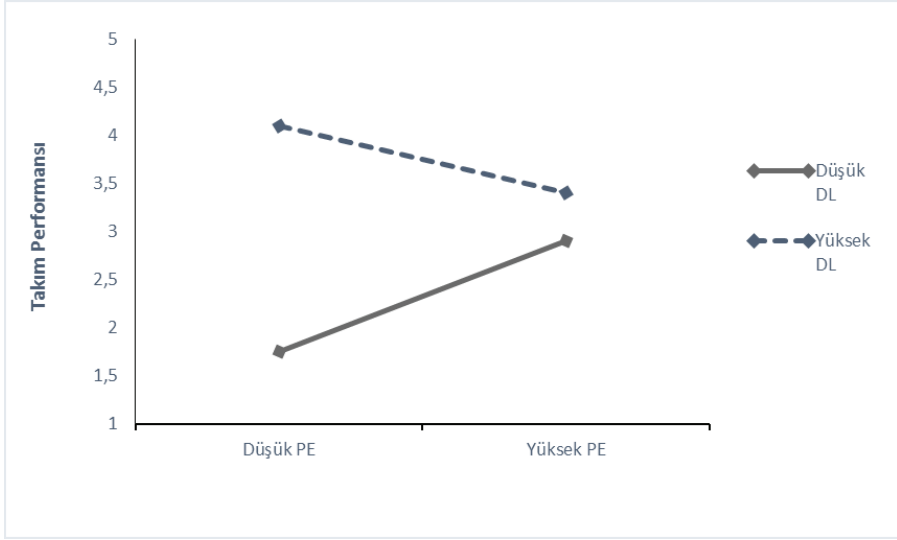
ise etkileşim terimidir. Etkileşim terimi, bağımsız değişken psikolojik esenlik ile farklılaştırıcı değişken dönüştürücü liderlik çarpan etkisi olup psikolojik esenlik ve dönüştürücü liderliğin ana etkilerine ek olarak farklılaştırıcı etkiyi değerlendirmeye yardımcı olur. Etkileşim terimi kullanılarak yapılan moderatör etki değerlendirmelerinde özellikle etkileşim terimi ve bu terimi oluşturan bağımsız değişkenler arasında oluşan çoklu bağlantı sorununu gidermek için değişkenler standardize edilerek (z skorları) modele dâhil edilir. Kurduğumuz teorik modeldeki dönüştürücü liderliğin farklılaştırıcı etkisi olup olmadığı incelenmiş, sonuçlar Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Farklılaştırıcı Değişken (Dönüştürücü Liderlik) ile Kurulan Modelin Analiz Sonuçları

Hipotezler	Etki Düzeyi	Anlamlılık (p)
Psikolojik Esenlik --> Takım Performansı	0,105	0,000*
Dönüştürücü Liderlik --> Takım Performansı	0,739	0,000*
Psikolojik Esenlik --> Dönüştürücü Liderlik	0,265	0,000*
PExDL --> Takım Performansı	-0,043	0,024*

*p<0,005

TaTablo 6 incelendiğinde; “Psikolojik Esenlik-->Takım Performansı”, “Dönüştürücü Liderlik --> Takım Performansı” yolları ve etkileşim terimi ile oluşan “PExDL --> Takım Performansı” yolunun istatistiksel olarak %5 yanılma ile anlamlı olduğu görülmüştür (p<0,05). Grafik 1 incelendiğinde; dönüştürücü liderliğin, psikolojik esenlik ve takım performansı arasındaki ilişkiyi negatif olarak etkilediğini söyleyebiliriz. Yani; dönüştürücü liderliğin yükselmesi psikolojik esenliğin takım performansı üzerindeki etkisini tersine çevirmekte, psikolojik esenliği yüksek olanların takım performansı düşmektedir.



Şekil 7. Moderatör Etki Grafiği

3.5. Korelasyon Analizi

Sayısal değişkenler arasındaki nedensel olmayan ilişkilerin belirlenmesi için psikolojik esenlik, takım performansı ve dönüştürücü liderlik puanlarının normallik varsayımları incelenmiş ve puanların normal dağıldığı görülmüştür. Bu nedenle ölçekler arasındaki ilişki Pearson Korelasyon Katsayısı kullanılarak incelenmiştir. Tablo 7’de veriler korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında psikolojik esenlik ile takım performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0,348 olarak bulunduğu aralarında orta düzeyde pozitif yönde $p < 0,001$ anlamlılık düzeyinde doğrusal bir ilişki olduğu görülmüştür. Psikolojik esenlik ile dönüştürücü liderlik toplam puanları arasındaki korelasyon katsayısı 0,306 olup, bu iki değişken arasında da orta düzeyde pozitif yönde $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Takım performansı ile dönüştürücü liderlik arasında ise korelasyon katsayısının 0,766 olduğu görülmüştür. Buna göre bu iki değişken arasında $p < 0,001$ anlamlılık düzeyinde yüksek derecede pozitif yönlü doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 7. Psikolojik Esenlik (PERMA), Takım Performansı ve Dönüştürücü Liderlik Puanları Korelasyon Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1) Psikolojik Esenlik- PERMA Toplam Puanı	r 1															
	r 0,865**	1														
	p 0,000															
2) Olumlu Duygular	r 0,759	r 0,696	1													
	p 0,000**	p 0,000**														
3) Bağlanma	r 0,755	r 0,647	r 0,507	1												
	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**													
4) İlişkiler	r 0,798	r 0,679	r 0,618	r 0,569	1											
	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**												
5) Anlam	r 0,777	r 0,646	r 0,626	r 0,501	r 0,761	1										
	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**											
6) Başarı	r 0,511	r 0,354	r 0,178	r 0,252	r 0,191	r 0,197	1									
	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**										
7) Olumsuz Duygular	r 0,662	r 0,530	r 0,443	r 0,390	r 0,415	r 0,430	r 0,215	1								
	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**									
8) Sağlık	r 0,446	r 0,275	r 0,146	r 0,323	r 0,204	r 0,166	r 0,506	r 0,171	1							
	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**								
9) Yalnızlık	r 0,731	r 0,705	r 0,629	r 0,543	r 0,555	r 0,519	r 0,277	r 0,463	r 0,223	1						
	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**							
10) Mutluluk	r 0,346	r 0,330	r 0,313	r 0,229	r 0,310	r 0,295	r 0,168	r 0,194	r 0,064	r 0,284	1					
	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,035	p 0,000**						
11) Takım Performansı	r 0,302	r 0,305	r 0,290	r 0,221	r 0,286	r 0,280	r 0,108	r 0,148	r 0,039	r 0,235	r 0,766	1				
	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,201	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**					
12) Dönüştürücü Liderlik	r 0,292	r 0,294	r 0,268	r 0,217	r 0,276	r 0,264	r 0,105	r 0,153	r 0,045	r 0,234	r 0,678	r 0,934	1			
	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,136	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**				
13) İdeal Etki	r 0,278	r 0,276	r 0,289	r 0,185	r 0,246	r 0,251	r 0,110	r 0,150	r 0,033	r 0,219	r 0,706	r 0,900	r 0,771	1		
	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,277	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**			
14) Entelektüel Uyarım	r 0,250	r 0,264	r 0,236	r 0,197	r 0,241	r 0,235	r 0,073	r 0,123	r 0,012	r 0,184	r 0,690	r 0,893	r 0,750	r 0,776	1	
	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,015	p 0,000**	p 0,693	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**		
15) İhlam Verici Motivasyon	r 0,267	r 0,265	r 0,258	r 0,197	r 0,269	r 0,261	r 0,098	r 0,100	r 0,043	r 0,205	r 0,732	r 0,900	r 0,774	r 0,762	r 0,779	1
	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,154	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	p 0,000**	
Ortalama	7,10	7,15	7,83	6,94	7,19	7,36	5,94	7,73	5,62	7,45	3,21	2,94	2,85	3,05	2,98	2,95
Std. Sapma	1,22	1,690	1,479	1,754	1,663	1,532	1,800	1,802	2,841	2,006	1,032	0,976	0,982	1,158	1,100	1,131

*p<0,05 **p<0,001

r=Pearson Korelasyon Katsayısı p=Anlamlılık Düzeyi

4. Sonuç ve Tartışma

Analizler neticesinde araştırma hipotezlerinden H1: Çalışanların psikolojik esenlik düzeyleri arttıkça takım performansı da artış göstermektedir hipotezi doğrulanmaktadır. Yazında psikolojik esenliğin takım performansına etkisini irdeleyen herhangi bir çalışma olmamakla birlikte, bu bulgu, daha önce Yaşın (2016:125) tarafından psikolojik esenlik ve performans arasındaki ilişkinin incelendiği 500 beyaz yakalı çalışan ile yapılan araştırma bulguları ile tutarlılık göstermektedir. Böylece etkin takım yönetimi süreçlerini uygulamak zorunda olan işletmeler açısından, çalışanların psikolojik esenliklerini arttırmak noktasında çeşitli önlemler almak dikkat edilmesi gereken bir husus olarak kanıt bulunmaktadır. Özellikle hizmet sektörü gibi müşteri memnuniyetinin doğrudan çalışan tutum ve davranışları ile ilintili olduğu sektörlerde psikolojik esenlik önemli bir performans yordayıcısı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda özellikle ekip yöneticilerinin sadece performans ve görev odaklı bir yaklaşım sergilemeleri orta ve uzun vadede performans düşüklüğünü, devamsızlık oranlarındaki artışı ve iş gücü devir hızını beraberinde getirebilir. Yoğun çalışma saatlerine sahip, çalışanların büyük ölçüde duygusal emek harcadıkları hizmet sektöründe psikolojik esenliği arttırmak için birey, grup ve örgüt düzeyinde önlemler alınmalıdır. Çalışan Destek Programlarının devreye sokulması, şirket psikologlarından destek alınması gibi uygulamalar söz konusu olabilir. Ayrıca literatür kısmında da bahsedildiği gibi PERMA ile yurt dışındaki kurum ve örgütlerde yapılan psikolojik esenliği arttırıcı çalışma ve eğitimler Türkiye’de de verilebilir. Nihayetinde esenliği yüksek çalışanlar buldukları takımın performansını ve zincirleme bir etkiyle totalde örgütsel performansı da olumlu yönde etkileyecektir.

Araştırmanın 2. Hipotezi olan dönüştürücü liderliğin takım performansı üzerindeki etkisi doğrulanmaktadır. Bu bulgu yazında daha önce liderliğin takım etkinliği üzerindeki etkisini inceleyen

çalışmalar ile örtüşmektedir (Çankaya ve Karakuş, 2010:178; Pınar, 2014:99; Selçuk, 2007:89; Gayef, 2006:67; Türeli ve Mert, 2020:96). Ancak bu çalışmada spesifik olarak dönüştürücü liderliğin takım performansını açıklama derecesi oldukça yüksektir. Aralarında 0.76 gibi bir korelasyon tespit edilmiştir. Bu bulgu sahip olduğu alt boyutlar açısından da dönüştürücü liderliğin takım performansını arttırmada uygulanabilecek en etkili liderlik tarzlarından birisi olduğunu doğrulamaktadır. Tek tek alt boyutları açısından incelendiğinde, en yüksek ilişkinin dönüştürücü liderliğin “bireysel ilgi” boyutu ile takım performansı arasında olduğu görülmektedir. ($r=0.73$). Nihayetinde, dönüştürücü liderin çalışan ihtiyaçları ve beklentileri ile yakından ilgilenmesi ve bu konudaki duyarlılığı bir arada, bir bütün halinde hareket eden takımların performansını da olumlu yönde arttırmaktadır. Dönüştürücü liderin çalışanlarının sahip olduğu potansiyeli ortaya çıkarmaları konusundaki destekleyici tavrı, gösterdiği entelektüel teşvik, etkili ve karizmatik bir rol model olması ve motivasyonu arttırmak konusundaki yaklaşımları takım performansının önemli yordayıcılarıdır. Bu araştırma bulgusu bu anlamda dönüştürücü liderlik- performans yazınına da önemli bir katkı sağlamaktadır. İlerideki çalışmalarda dönüştürücü liderlik, diğer liderlik tarzları ile etkileşim halinde araştırma modellerine dahil edilebilir ve diğer liderlik tarzlarının (karizmatik, vizyoner, stratejik, hizmetkar, otantik, paternalist liderlik vb..) takım performansı üzerindeki etkisine bakılabilir. Bu tarz çalışmaların tekrarlanması takım performansının artırılması açısından uygulamaya katkı sağlayacaktır.

Araştırmanın 3. Hipotezi olan psikolojik esenliğin dönüştürücü liderlik üzerindeki etkisi ve 4. Hipotezi olan dönüştürücü liderliğin psikolojik esenlik ve takım performansı etkileşimindeki düzenleyici rolü doğrulanmaktadır. Böylece, dönüştürücü liderliğin, psikolojik esenliğin takım performansı etkileşiminde düzenleyici etkisi incelenmiş ve bu etkinin varlığı da araştırma sonucu ile kanıtlanmıştır. Ancak beklenenin aksine etki negatif yönlüdür, yani çalışanların

dönüştürücü liderlik algısı arttıkça psikolojik esenliğin takım performansı üzerindeki etkisini azaltmaktadır. Bu durum dönüştürücü liderliğin takım performansını açıklamada psikolojik esenlikten daha önemli bir açıklayıcı güce sahip olması ile açıklanabilir. Dönüştürücü liderlik güçlü bir liderlik modeli ve bağlamsal değişkendir. Araştırma bulgularına bakıldığında psikolojik esenliğin takım performansına etkisinden daha kuvvetli bir şekilde bağımlı değişkeni etkilemektedir.

Dönüştürücü liderlik düşük psikolojik esenliği kompanse edebilmektedir. Çalışanlarına gösterdikleri bireysel ilgi, düşük psikolojik esenlik seviyesinde bile performansın artış göstermesine sebep olabilir şeklinde bir çıkarım yapabiliriz. Düzenleyici etkinin ters yönlü olarak ortaya çıkması, araştırma modelinin aracı değişken mantığı ile kurulması fikrini de akıllara getirmektedir. Bir başka araştırmada, dönüştürücü liderlik modelin bağımsız değişkeni olarak alınarak, psikolojik esenlik aracılığı ile takım performansı üzerindeki etkisi de incelenebilir.

Genel anlamda bu çalışmanın bulguları, hem dönüştürücü liderlik hem de takım performansı yazınına katkı sağlamakta ve ileride yapılacak çalışmalara yardımcı olacağı düşünülmektedir. İnsanlar sahip oldukları psiko-sosyal sistemlerini bir tarafa bırakmadan çalışma hayatının içerisine girmektedir. Bu sebeple yöneticilerin çalışanlarının psikolojik esenliklerini arttırmak bağlamında yönetimsel ve örgütsel önlemler almaları örgütlerin başarısı ve bu makale çalışmasında da kanıtlandığı üzere takım bazlı çalışmaların etkinliği açısından önem taşımaktadır.

Çalışma yaşamının kalitesi arttıkça bireylerin psikolojik esenlikleri de olumlu yönde artış gösterecektir. İnsan kaynakları yöneticileri çalışan doyumunu ölçümlerken çalışanların psikolojik esenliklerini de göz önünde bulundurmalı ve uygulamaya konulan yeni yönetimsel tarz ve tekniklerin psikolojik esenlik üzerindeki etkisini de ölçümlemelidir.

Etkin takım çalışmasının yönetilmesi açısından yöneticilere psikolojik esenlik kavramı bunu arttıracak örgüt kültürü, örgüt yapısı, etkili iletişim gibi konularda eğitimler verilmeli ve aslında her düzeyde ve fonksiyondaki yöneticinin aslında bir İnsan Kaynakları yöneticisi olduğu bilinci yaratılmalıdır. Bu çalışmada literatürde psikolojik esenlik ve takım çalışması üzerindeki etkisi ile ilgili araştırmalara ilk kez dönüştürücü liderlik kavramı da eklenmiş ve bu iki kavram takım performansının bir önceli olarak dahil olmuştur.

Kaynakça

- Arlond, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K. ve McKee, M. C. (2007). Transformational Leadership and Psychological Well-being: The Mediating Role of Meaningful Work. *Journal of Occupational Health Psychology*. 12 (3), 193-203.
- Baltaş, A. (2005). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. 6.Baskı. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stodgill's Handbook of Leadership*. 3rd. ed. New York, Free Press.
- Bass, B.M. ve Avolio, B.J. (1990). The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team and Organizational Development. *Research in Organizational Change and Development*. 4, 231-272.
- Bass, M.B. ve Avolio, B.J. (1995). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*. 17(1), 112-121.
- Bateman, B., Colin Wilson, F. ve Bingham, D. (2002). Team Effectiveness–Development of An Audit Questionnaire. *Journal of Management Development*, 21(3), 215-226
- Bradburn N. M. (1969). *The Structure of Psychological Well-being*. Chicago, Aldine.
- Butler, J. ve Kern, M.L. (2016). The PERMA-Profil: A Brief Multidimensional Measure of Flourishing. *International Journal of Wellbeing*, 6(3), 1-48.
- Cho, J. ve Dansereau, F. (2010), Are Transformational Leaders Fair? A Multi-Level Study of Transformational Leadership, Justice Perceptions, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*. 21(3), 409–421.
- Cleland D.I. (1996). *Strategic Management of Teams*. New York, Wiley.
- Cohen, S.G. ve Bailey, D.R. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research From Shop Floor to The Executive Suite. *Journal of Management*. 23(3), 239-290.

- Cropanzano, R. ve Wright, T. A. (1999). A 5-Year Study of Change in The Relationship Between Well-Being and Job Performance. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 51(4), 252–265.
- Csikszentmihalyi M. (2008). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York, Harper and Row.
- Cunningham, M.R., (1988). What Do You Do When You're Happy or Blue? Mood, Expectancies, and Behavioral Interest. *Motivation and Emotion*. 12, 309–331.
- Çankaya, İ. H., ve Karakuş, M. (2010). Okul Yöneticilerinin Takım Liderliği Davranışlarına Yönelik Bir Ölçme Aracı Geliştirme Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16(2), 167-183.
- Çetin, F., Turgut, H. ve Sözen, H. C. (2015). Öznel İyi Oluşun Yordanmasında Sabit Kişilik Örüntüsü: Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 30(76), 68-75.
- Çolakoğlu, B. (2018), *Liderin Takım Çalışması Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and The Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*. 11(4), 227-268.
- Demirci, İ. ve Ekşi, F. (2015). Ergenler İçin Beş Boyutlu İyi Oluş Modeli: EPOCH Ölçeği'nin Türkçe Formunun Geçerliliği ve Güvenirliği. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*. 3(3), 9-3.
- Demirci, İ., Ekşi, H., Dinçer, D. ve Kardaş, S. (2017). Beş Boyutlu İyi Oluş Modeli: Perma Ölçeği'nin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirliği. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 5(1), 60-77.
- Diener, E. (2000). Subjective Well-being: The Science of Happiness and A Proposal for A National Index. *American Psychologist*, 55(1), 34–43.
- Diener, E. (2006). Guidelines for National Indicators of Subjective Wellbeing and Ill-being. *Journal of Happiness Studies*, 7, 397-404.
- Diener, E. ve Chan, M. (2011). Happy People Live Longer: Subjective Well-Being Contributes to Health and Longevity. *Applied Psychology Health and Well-Being*. 3(1), 1- 43.
- Diener, E. ve Lucas, R. (2000). Subjective Emotional Well-being. M. Lewis ve J. M. Haviland-Jones (Ed.), *Handbook of Emotions* içinde, New York, Guilford, 325-337.
- Diener, E. ve Ryan, K. (2009). Subjective Well-being: A General Overview. *South African Journal of Psychology*. 39(4), 391-406.
- Diener, E. ve Seligman, M. E. P. (2002). Very Happy People. *Psychological Science*. 13(1), 81–84.

- Diener, E. ve Seligman, M.E.P. (2004). Beyond Money: Toward an Economy of Well-being, *Psychological Science in the Public Interest*, 5(1), 1-31.
- Diener, E., Horowitz, J. ve Emmons, R.A. (1985). Happiness of The Very Wealthy, *Social Indicators Research*, 16(3), 263-274.
- Diener, E., Kahneman, D., Tov, W. ve Arora, R. (2009). Income's Association with Judgments of Life Versus Feelings. E. Diener, D. Kahneman ve J.F. Helliwell (Ed.), *International Differences in Well-being* içinde, Oxford University Press, 3-15.
- Diener, E., Kahneman, D., ve Helliwell, J. (2009). *Introduction. International Differences in Well-Being*. Oxford University Press.
- Diener, E., Nickerson C., Lucas, R.E ve Sandvik, E. (2002). Dispositional Affect and Job Outcomes. *Social Indicators Research*. 59(3), 229-259.
- Diener, E., Oishi, S. ve Lucas, R. E. (2003). Personality, Culture, and Subjective Well-being: Emotional and Cognitive Evaluations of Life. *Annual Review of Psychology*. 54(1), 403-425.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E. ve Smith, H. L. (1999). Subjective Well-Being Three Decades of Progress. *Psychological Bulletin*. 125.2, 276-302.
- Diener, E., ve Tov, W. (2007). Subjective Well-Being and Peace. *Journal of Social Issues*, 63(2), 421-440.
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., Oishi, S. ve Biswas-Diener., R. (2010). New Well-Being Measures: Short Scales to Assess Flourishing and Pozitive and Negative Feelings. *Social Indicators Research*. 97(2), 143-156.
- Doğan, T. (2013). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Öznel İyi Oluş. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14(1), 56-64.
- Efil, İ. (1993). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa, Uludağ Üniversitesi Yayınları.
- Fisher, W. ve Phillips, D (2014). Beyond Transactional and Transformational Leadership Into The Double Helix: a Case-Study of Blended Leadership in Police Work. *Review of Enterprise and Management Studies*. 1(2), 16-28.
- Fitzsimmons, J. A. ve Sullivan, R. S. (1998). *Services Operations Management*, McGraw Hill Book Company.
- Flügel, J. C. (1925). A Qualitative Study of Feeling and Emotion in Everyday Life. *British Journal of Psychology*. 15, 318-355.
- Fredrickson, B. L. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *American Psychologist*. 56(3), 218-226.
- Fredrickson, B. L. (2004). The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 359(1449), 1367-1378.

- Friedman, H. (2000). Transformational Leadership. *National Public Accountant*. 45(3), 8-11.
- Frieling, E., Freiboth, M., Henniges, D. ve Saager, C. (1997). Effects of Team Work on The Working Conditions of Short Cycled Track Work: a Case Study From the European Automobile Industry. *International Journal of Industrial Ergonomics*. 20, 371-388.
- Gayef, A., (2006). *Özel Hastanelerde Uygulanan Liderlik Yaklaşımlarının Üst Düzey Yöneticilerin Takım Çalışması ve Örgüt İklimi Algılamaları Üzerindeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gordon, T. (1998). *E.L.E -Katılımcı Yönetimin Temeli*. İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Günaydın, S.C. (2018). Davranışsal Açından Yönetim. A.Akdemir (Ed.), *Örgütlerin Yönetimi, Kuramsal, Kavramsal ve Tematik Açılardan Yönetim*, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Haksever, C., Render, B., Russel, R. ve Murdick, R. G. (2000). *Service Management and Operations*, Second Edition, Prentice Hall Inc.
- Haleem, M., Masood, S., Aziz, M. ve Jami, H. (2017). Psychological capital and mental health of rescue workers. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 32(2), 429-447.
- Hardy, L., Arthur, C. A., Jones, G., Shariff, A., Munnoch, H., Isaacs, I., ve Allsopp, A. J., (2010). The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors, Psychological, and Training Outcomes in Elite Military Recruits. *The Leadership Quarterly*. 21(1), 20-32.
- Iraz, R. ve Şimşek, G. (2004). Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 4(7), 99-117.
- Kahneman, D. (1999). Objective Happiness. D. Kahneman, E. Diener ve N. Schwarz (Ed.), *Well-being: The Foundations of Hedonic Psychology* içinde, New York, Sage. 3-25.
- Karacaoğlu, K. ve Köktaş, G. (2016). Psikolojik Dayanıklılık ve Psikolojik İyi Olma İlişkisinde İyimserliğin Aracı Rolü: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 119-127.
- Katzenbach, J.R. ve Smith, D.K. (1994). *The Wisdom of Teams*. US, Harper Collins.
- Kern, M. L., Waters, L. E., Adler, A., ve White, M. A. (2015). A Multidimensional Approach to Measuring Well-being in Students: Application of the PERMA framework. *Journal of Positive Psychology*, 10(3), 262-271.
- Kern, M. L., Waters, L., Adler, A., ve White, M. (2014). Assessing Employee Wellbeing in Schools Using a Multifaceted Approach: Associations with Physical Health, Life Satisfaction, and Professional Thriving. *Psychology*, 5, 500-513.

- Keyes, C. L. M. (2005). Mental Illness and/or Mental Health? Investigating Axioms of the Complete State Model of Health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*. 73(3), 539-548.
- Khaw, D. ve Kern, M. (2014). A Cross-Cultural Comparison of the PERMA Model of Well-being. *Undergraduate Journal of Psychology at Berkeley, University of California*. 8, 10-23.
- Kutanis, R.Ö. (2002). *Esnek Örgütlenme Yöntemi Olarak Takımlar Modern Yönetim Yaklaşımları*. İstanbul, Beta Yayınları.
- Lovett, N. ve Lovett, T. (2016). Wellbeing in Education: Staff Matter. *International Journal of Social Science and Humanity*. 6(2), 107-112.
- 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.
- Lyubomirsky, S., King, L. ve Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? *Psychological Bulletin*. 131, 803-855.
- Mamacı, M. (2019). *Duygusal Emek ve İyi Oluş Modeli Perma Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Rolü*, Doktora Tezi, Okan Üniversitesi, Uygulamalı Psikoloji Doktora Programı.
- Miquelon, P. ve Vallerand, R.J. (2008). Goal Motives, Well-Being, and Physical Health: An Integrative Model. *Canadian Psychology*. 49(3), 241-249.
- Neumeier, L. M., Brook, L., Ditchburn, G. ve Sckopke, P. (2017). Delivering Your Daily Dose of Well-being to The Workplace: A Randomized Controlled Trial of An Online Well-being Programme for Employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 555-573.
- Nikezić, S., Purić, S. ve Purić, J. (2012). Transactional and Transformational Leadership: Development Through Changes. *International Journal for Quality Research*. 6(3), 285-296.
- Oakland, J.S. (1993). *Total Quality Management: The Road to Improving Performance*. Oxford, Butterworth – Heinemann Ltd.
- Osborn, R. N. ve Marion, R. (2009). Contextual Leadership, Transformational Leadership and The Performance of International Innovation Seeking Alliances. *The Leadership Quarterly*. 20(2), 191- 206.
- Patiar, A. ve Mia, L. (2009). Transformational Leadership Style, Market Competition and Departmental Performance: Evidence from Luxury Hotels in Australia. *International Journal of Hospitality Management*. 28(2), 254-262.
- Pınar, T., (2014), *Sanal Takımların Yönetimi, Liderlik ve Takım Etkinliği İlişkisi*, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Pielstick, D. (1998). The Transforming Leader, A Meta-Ethnographic Analysis. *Community College Review*, 26(3), 15-34.
- Robertson, I.T. ve Cooper, C.L. (2010). Full Engagement: The Integration of Employee Engagement and Psychological Well-Being. *Leadership & Organization Development Journal*. 31(4), 324-336.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-being. *Annual Review of Psychology*. 52(1), 141-166.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is Everything, or Is It? Explorations on the Meaning of Psychological Well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.
- Ryff, C. D. ve Keyes, C. L. (1995). The Structure of Psychological Well-being Revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727.
- Ryff, C. D. ve Singer, B. H. (2008). Know Thyself and Become What You Are: A Eudaimonic Approach to Psychological Well-being. *Journal of Happiness Studies*. 9(1), 13-39.
- Ryff, C.D. (1989). Beyond Ponce de Leon and Life Satisfaction: New Directions in Quest of Successful Aging. *International Journal of Behavioural Development*. 12(1), 35-55.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A. ve Tannenbaum, S. I. (1992). Toward An Understanding of Team Performance and Training. R. W. Swezey ve E. Salas (Ed.), *Teams: Their Training And Performance*. 3-29.
- Selçuk, G., (2007), *Takım Çalışmasında Liderin Rolü :Küçükçekmece ve Esenler İlçesi Devlet İlköğretim Okullarında Görevli Müdür Yardımcılarının Takım Çalışmasında Liderin Rolüne İlişkin Algılarının İncelenmesi*, Yüksek Lisans tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Seligman M. E. P. (2011). *Flourish*. New York, Simon and Schuster Books.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic Happiness*. New York, Free Press.
- Simic, I., (1998), Transformational Leadership-The Key to Successful Mangement of Transformational Organizational Chances. *University of NIS The Scientific Journal of Facta Universitatis*, 1(6), 49-55.
- Slavin, S. J., Schindler, D., Chibnall, J. T., Fendell, G., & Shoss, M. (2012). PERMA: A Model for Institutional Leadership and Culture Change. *Academic Medicine: Journal of the Association of American Medical Colleges*, 87(11), 14-81.
- Steger, M. F., Frazier, P., Oishi, S. ve Kaler, M. (2006). The Meaning in Life Questionnaire: Assessing the Presence of and Search for Meaning in Life. *Journal of Counseling Psychology*. 53(1), 80 -93.

- Strutton, D. ve Lumpkin, J. R. (1993). The Relationship Between Optimism and Coping Styles of Salespeople, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 13(2), 71-82.
- Tov, W. ve Diener, E. (2008). The Well-Being of Nations: Linking Together Trust, Cooperation, and Democracy. B.A. Sullivan, M. Snyder ve J.L. Sullivan (Ed.), *Cooperation: The Political Psychology of Effective Human Interaction*. Malden MA, Blackwell Publishing, 323-342.
- Türel, N.Ş. ve Mert, G. (2020), Hizmet Sektöründe Algılanan Liderlik Tarzları ve Yöneticiye Duyulan Güven: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*. 6(15), 87-98. Doi: <http://dx.doi.org/10.26728/ideas.227>.
- Ünal, S.B. (2017). *Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Çıktılara Etkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Waterman, A. S. (2007). On The Importance of Distinguishing Hedonia And Eudaimonia When Contemplating The Hedonic Treadmill. *American Psychologist*, 62(6), 612-613.
- Waterman, A.S. (1993). Two Conceptions of Happiness: Contrasts of Personal Expressiveness (Eudaimonia) and Hedonic Enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*. 64(4), 678-691.
- Wright, T. A., Cropanzano R. ve Bonett D. G. (2007). The Moderating Role of Employee Positive Well-Being on the Relation Between Job Satisfaction and Job Performance. *Journal of Occupational Health Psychology*. 12(2), 93-104.
- Wright, T. A., Larwood L. ve Deney P. J. (2002). The Different “Faces” of Happiness/Unhappiness in Organizational Research: Emotional Exhaustion, Positive Affectivity, Negative Affectivity, and Psychological Well-Being as Correlates of Job Performance. *Journal of Business and Management*, 8(2), 109-126.
- Yaşın, T. (2016). *Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Sermayenin Psikolojik İyi Oluş, Akış Deneyimi, İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkileri*. Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yazıcı, S. (2001) *Öğrenen Organizasyonlar*. İstanbul, Alfa.
- Yılmaz, H. (1999), İşletmelerde Takım Çalışması Yolu ile Motivasyon. *Standart Dergisi, TSE*. 448.
- Zehir, C., ve Özşahin, M. (2008). Takım Yönetimi Ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörler: Savunma Sanayinde Ar-Ge Yapan Takımlar Üzerinde Bir Saha Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 266-279.
- Zobal C. (1999). The Ideal Team Compensation System- *An Overview, Part II, Team Performance Management*, 5(1), 23-45.