

## ÇALIŞANLARIN OTANTİK LİDERLİK ALGISINDA DUYGUSAL ZEKÂ VE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN ROLÜ: ADANA'DA AİLE İŞLETMELERİNDE BİR ÇALIŞMA\*

Tuğba SOYMAN<sup>1</sup>, Kemal Can KILIÇ<sup>2</sup>

### Makale Bilgisi

*Araştırma Makalesi*

DOI: 10.35379/cusosbil.1021314

*Makale Geçmişi:*

Geliş 09.11.2021

Düzeltilme 28.02.2022

Kabul 19.04.2022

*Anahtar Kelimeler:*

*Duygusal Zekâ,*

*Otantik Liderlik,*

*Pozitif Psikolojik Sermaye,*

*Aile Şirketleri.*

### ÖZ

İlerleyen zaman içerisinde üretim, satış, pazarlama, inovasyon ve nihayetinde tüketicinin talebine özel geliştirilen kişiye özel ürünlerin pazarlanması iş dünyasının değişen bir gerçeği iken bu değişimi destekleyen ve değişimin gerçekleşmesinde aktif rol oynayan örgütlerin iç dinamiklerinin farklılaştığı görülmektedir. Bu çalışmada, çalışanların öz-yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılıktan oluşan olumlu duygularının geliştirilmesini temel alan pozitif psikolojik sermayeleri ile kendini tanıma, duygularını yönetebilme, motivasyon, empati ve sosyal beceri duygularını temel alan duygusal zekâları ve bu iki kavramın çalışanların otantik liderlik algısı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Adana'da faaliyet gösteren otantik liderlik özellikleri taşıdığı düşünülen küçük, orta ve büyük ölçekli aile şirketleri temel alınarak; çalışanların duygusal zekâ ve pozitif psikolojik sermayeleri ile otantik liderlik algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşabilmek için yapılan ankette Peekar ve arkadaşları (2017) tarafından geliştirilen "Rotterdam Duygusal Zekâ Ölçeği", Fred Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen "Psikolojik Sermaye Ölçeği" ile Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson (2008) tarafından geliştirilen "Otantik Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda çalışanların duygusal zekâ ve pozitif psikolojik sermayelerinin otantik liderlik algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.

## THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AND POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL IN EMPLOYEES' AUTHENTIC LEADERSHIP PERCEPTION: A STUDY ON FAMILY COMPANIES IN ADANA

### Article Info

*Research Article*

DOI: 10.35379/cusosbil.1021314

*Article History:*

Received 09.11.2021

Revised 28.02.2022

Accepted 19.04.2022

*Keywords:*

*Authentic Leadership,*

*Emotional Intelligence,*

*Positive Psychological Capital,*

*Family Companies.*

### ABSTRACT

While the production, sales, marketing, innovation and eventually marketing of personal products developed specially for the consumers' demand is a changing reality of the business world, it is undeniable that the internal dynamics of organizations that support this change and play an active role in the realization of this change, also differs. In this research, positive psychological capital based on the development of the positive emotions of employees in self-efficacy, optimism, hope and resilience, and emotional intelligence based on self-awareness, self-regulation, motivation, empathy and social skill and their effects on authentic leadership perception are examined. This study, based on small, medium and large-scale family companies operating in Adana; aimed to determine the relationship between emotional intelligence and positive psychological capital of employees and their authentic leadership perception. In the questionnaire conducted to achieve this aim, the "Rotterdam Emotional Intelligence Scale" developed by Peekar et al. (2017), the "Positive Psychological Capital Scale" developed by Fred Luthans et al. (2007) and the "Authentic Leadership Scale" developed by Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing and Peterson (2008) were used. The results of the study showed that the emotional intelligence and positive psychological capital of the employees have a significant effect on authentic leadership perception.

\* Bu çalışma, 2020 yılında Çukurova Üniversitesi'nde Yüksek Lisans tezi olarak tamamlanan Tuğba Soyman'ın tezinden üretilmiştir. Yazarlar çalışmanın etik kurallara bağlı olarak hazırladığını taahhüt eder.

<sup>1</sup> Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, tugbasoyman@gmail.com, ORCID: 000-0002-7944-0986

<sup>2</sup> Prof. Dr., Çukurova Üniversitesi, İİBF, kcan@cukurova.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1248-3321

Alıntılanak için/Cite as: Soyman, T., Kılıç, K.C. (2022), Çalışanların Otantik Liderlik Algısında Duygusal Zekâ ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Rolü: Adana'da Aile İşletmelerinde Bir Çalışma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 31 (1), 89-104.

## GİRİŞ

Liderlik, sosyal bilimlerin birçok alanında çeşitli araştırmalara konu olmuştur ancak hakkında ortak bir tanım yapılmamıştır. İçinde insan denilen psikolojik varlığı barındıran liderliğin çözümlenmesi, anlaşılması kolay olmamaktadır (Sığırı, 2012, s. 92). İyi bir lider, yüksek etik sahibi, hedefleri bilen, güçlü iletişim yönü olan, saygı duyulan, fikirlerini ve iş süreçlerini net bir şekilde ifade edebilen, işbirlikçi, motive edebilir, zamanı etkin kullanabilen, yeniliğe açık, öğrenmeyi seven, kendisini geliştiren bir kişiliktir (Yetgin, 2016, s. 130).

Sağır ve Aydın'a (2019) göre, 21. yüzyılın ikinci döneminde iletişim teknolojilerinin gelişimlerine bağlı olarak meydana gelen yüksek rekabet koşullarında örgütler, yeni ve pozitif yaklaşım sergileyebilen bir liderlik türüne ihtiyaç duymuşlardır. Örgütlerin en genel amaçlarından bir tanesi varlıklarını devam ettirmek ve büyümek olduğundan, büyümenin ve sürekliliğinin sağlanması için etkili bir liderin varlığına ve örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek iş görenlere ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır (s. 801).

Örgüt ortamında, çalışanların kendileriyle yürekte iletişim kuran ve kendilerine ilham veren liderler arzularının neticesi olarak otantik liderler devreye girer ve içlerindeki tutkunun sağladığı enerjiden güç alarak doğru olanı diğerlerine gösterirler. Denebilir ki otantik liderler örgütsel ortamda geliştirdikleri ve sürdürdükleri güven, şeffaflık, örgütsel bağlılık, iş tatmini, sorumluluk üstlenmeye istekli olma gibi pozitif sonuçlar elde etmeye dönük önemli işlevleri yerine getiren liderlerdir. Bu bağlamda otantik liderlik, lider ve izleyenleri arasında şeffaflığa dayalı bir ilişkiyi gerekli kılan, izleyenlerine kim oldukları ve neye inandıkları konusunda şüpheye yer bırakmayacak biçimde şeffaf bir liderlik yaklaşımını esas alan, kendini bilme argümanına dayalı olarak ortaya çıkan ve bu argümandan beslenen bir liderlik süreci olarak karşımıza çıkar (Keser & Kocabaş, 2014, s. 2).

Bireyin sahip olduğu psikolojik sermaye, otantik liderlik gelişiminin öncülü konumundadır (Luthans & Avolio, 2003). Psikolojik sermaye bireyin, daha zor durumlarda başarıya ulaşmak için yeterli çabayı sarf etmesi, şu an ve gelecekte başarılı olmak için olumlu duygular içerisinde bulunması, hedeflere doğru ilerlemesi ve bu ilerlemelerde yeni yollar bulması, bütün zorluklarda ve karşılaşılan sorunlarda dayanıklılık ve esneklik göstermesi ile karakterize edilen pozitif psikolojik gelişimidir (Büyükbüşe ve diğerleri, 2019).

Liderlik, duygusal zekânın çokça tartışıldığı ve üzerine pek çok bilimsel çalışmalar yapıldığı alanlardan birisidir. Yapılan bilimsel araştırmalar duygusal zekâ seviyesi ile liderlerin etkililikleri ve başarıları arasında pozitif ve kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermiştir (Delice & Günbeyi, 2013, s. 210). Duygusal zekânın, bireylerin iş yaşamındaki başarısını etkileyen kişilik ve zekâ gibi faktörlerden farklı olarak geliştirebilir olması liderlikle ilişkisini daha da önemli kılmaktadır (Erkuş & Günlü, 2008, s. 191).

Son yıllarda Amerika ve Avrupa'da verimliliği ve rekabet avantajlarını arttırmak için yeniden yapılanma, şirket birleşmeleri ve evlilikleri gibi yeni yönetim modellerini ve stratejilerini uygulayan işletmelerdeki başarısızlık nedenlerinin iş tatminsizliği, düşük moral, şiddet eğilimi, sabotaj, yabancılaşma gibi faktörlerden kaynaklandığı saptanmıştır. Bu sonuçlara göre, örgütlerdeki problemler teknik bilgilerdeki yetersizlik veya zekâ ile ilgili yeteneklerin eksikliğinden daha çok duygular dünyasının alanına giren yeteneklerin ve becerilerin eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla duyguların ya görmezden gelindiği ya da çok dar sınırlar içinde var sayıldığı rasyonel perspektifle işleyen örgütlerdeki liderlerin başarı faktörleri günümüzde aynı etkinlik ve geçerliliğe sahip değildirler (Acar, 2002, s. 54).

Bu bağlamda bu araştırmanın amacı çalışanların duygusal zekânının ve pozitif psikolojik sermayelerinin otantik liderlik algısı üzerindeki etkilerini incelemek ve bahse konu kavramlar arasındaki etkileşimi test etmek ve elde edilen veriler ile aile şirketlerine yönetsel açıdan bilimsel veri sağlamaktır.

Ulaşılmaya hedeflenen sonuçlara giden süreçte 2 sorunun yanıtı aranmıştır;

- Duygusal zekânın otantik liderlik algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi var mıdır?
- Pozitif psikolojik sermayenin otantik liderlik algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi var mıdır?

Otantik liderlik yeni ün kazanmaya başlamış ve yeni duyulan bir kavramdır. Otantik liderlik olumlu liderlik biçimlerinden olup geleneksel liderlik biçimlerinin ötesinde izleyenleri ahlaki ve etik davranışıyla etkileme yoluna gider. Otantik liderliğin ölçüsü samimi olabilme yeteneğiyle ölçülür. Birçok araştırmacı için otantik liderlik henüz kendisini kanıtlamamış, daha fazla araştırılmaya ihtiyaç duyulan bir alan olarak görülmektedir (Şahin, 2019, s. 40).

Son dönemde ilgiyi üzerinde toplayan liderlik davranışlarından otantik liderliğin (Yılmaz, 2019, s. 160); günümüz işyerlerinde performans artışı için ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkin olarak yönlendirilebilen insan kaynağı potansiyelinin ve psikolojik kapasitesinin incelenmesine ilişkin uygulamalar olarak tanımlanan psikolojik sermayenin (Keleş, 2011, s. 343) ve kişinin kendi ve başkalarının güdülerini tanıyıp doğru tartabilmek ve değişen hayat şartlarına bağlı olarak bireylerin davranış ve duygularına yerinde ve uygun karşılıklar

verebilmelerini sağlayan duygusal zekânın (Poskey, 2006, aktaran Delice & Günbeyi, 2013, s. 211) daha önce yapılan literatür çalışmalarına bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma ile hem teorik olarak literatüre hem de pratik olarak uygulamacılara yönelik bir katkı sağlanması ve bilimsel veriler ışığında günümüz iş dünyasındaki çalışan lider arasındaki etkileşime ve farklılaşmalara dikkat çekilmesi temel alınmıştır.

## LİTERATÜR TARAMASI

### Duygunun Tanımı

Psikoloji alanında duygunun, zekâ kavramı gibi pek çok değişik tanıma sahip bir kavram olduğu görülmektedir (Çakar & Arbak, 2004). Feldman'a (1996) göre duygu, mutluluk, umutsuzluk ya da üzüntü gibi fizyolojik ve bilişsel tabanları olan ve davranışı etkileyen faktörlerdir.

Bireyler gerek iş, gerekse iş dışındaki yaşamlarında birçok duygu yaşar. Bu anlamda duygular, insan davranışının bir parçası olup bireyin iç dünyasından karşılıklı ilişkilere kadar birçok alanda belirleyicidir ve insan davranışında temel bir role sahiptir (Erkuş & Günlü, 2008, s. 188).

### Zekânın Tanımı

Zekâ genel olarak, öğrenme, anlama ve alışılmamış durumlarla baş edebilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Başka bir tanıma göre zekâ, basit bilgiyi elde edip, onu yeni durumlarda kullanma yeteneği olarak tarif edilmektedir (Lam & Kirby, 2002, s. 142).

Bireylerin hem mesleki anlamda başarılı olmaları hem de verimli bir yaşam sürdürebilmeleri için bilişsel zekâ kadar duygusal zekâyı da ihtiyaçları olduğu yaklaşımı giderek daha çok önem kazanmaktadır (Delice & Günbeyi, 2013, s. 211).

### Duygusal Zekânın Tanımı

Duygusal zekânın teorik alt yapısını Thorndike'in (1920) ortaya attığı sosyal zekâ modeli oluşturmaktadır. Bu modele göre kişilerin başkalarının duygularını anlama ve algılama yeteneği genel zekâsından ayrı bir özelliktir. Thorndike (1920), sosyal zekâ adı altında duygusal zekânın tanımına yakın bir yapı oluşturmuştur. Gardner (1983), sosyal zekâ kavramını genişleterek çoklu zekâ kavramını gündeme getirmiştir. Kişiler arası zekâ, bir başkasıyla ilgilenen kişinin zekâsı ve duygu gruplarının karışık ve yüksek farklılıklarını sembolize edebilme yeteneği olarak tanımlanırken; bunun zıttı olarak kişisel zekâ, başkalarıyla olan ilişkide kişinin kendi zekâsını ve diğer kişisel yeteneklerinin (hisleri, huyları, motivasyonu ve niyetleri) farkında olması ve bunları birbirinden ayırması olarak tanımlanmaktadır. Duygusal zekâ kavramının gelişmesi, insanların bir konuyla ilgili başarılarını ölçmek için kullanılan genel ölçüm testlerinden (üniversite seçme sınavları, IQ testleri vs.) başarılı olan kişilerin birçoğunun, gerçek hayatta başarısız olduklarının tespit edilmesiyle ortaya çıkmıştır (Cumming, 2005, s. 3, aktaran Gürbüz & Yüksel, 2008).

Duygusal zekâ kavramı, ilk defa 1990 yılında Mayer ve Salovey tarafından başkalarının duyguları ve hislerini anlama becerisi olarak tanımlanmıştır. Bu yazarlara göre, duygusal zekâ sadece tek bir yetenek ya da doğal bir özellik değil fakat onun yerine duygusal muhakeme yeteneklerinin, duyguları anlama ve kontrol etme özelliklerinin, düzenlenmiş bir şeklidir (Gürbüz & Yüksel, 2008).

Mayer ve Salovey'e (1990) göre, duygusal zekâ, kendisinin ve başkalarının his ve duygularını izleme, aralarındaki ilişkiyi anlama ve bu bilgiyi düşünme ve eylemlerini yönlendirmek için kullanma becerisini içeren sosyal zekânın alt kümesi olarak tanımlanabilir.

Goleman'a göre duygusal zekâ; kişinin hislerini bilmesi, içinde boğulmadan bu hisleri yönetebilmesi, yaptığı iş konusunda kendisini motive edebilmesi, diğerlerinin hislerini fark ederek etkin iletişim sağlayabilmesidir (Dulewicz & Higgs, 2000, s. 342, aktaran Aslan & Özata, 2008, s. 2).

Mayer ve Salovey (1990) duygusal zekâ tanımını beş ana başlık altında toplamışlardır:

1. Duygularının farkında olmak: Belirli bir durumda ya da anda ne hissettiğinin farkına varabilmek duygusal zekânın temelidir. İçgörü kazanabilmek ve kendini anlayabilmek için duyguların her an farkında olmak çok önemli bir gerekliliktir. Duygularını tanıyan kişiler, ruh hallerinin farkındadırlar, kişisel karar gerektiren konularda daha sağlıklı kararlar verebilirler, daha özerk davranabilirler, kendi sınırlarından emindirler ve hayata olumlu bir gözle bakabilirler.

2. Duygularla başa çıkabilmek: Farkına varılan duygularla uygun biçimde başa çıkabilmek duygusal zekânın temel özelliklerinden bir diğeridir. Kendini yatıştırma, yoğun endişelerden, karamsarlıktan, alınganlıklardan kurtulma yeteneği gibi yetenekleri kapsar. Bu yeteneği zayıf olan kişiler sürekli huzursuzlukla

mücadele ederken, kuvvetli olanlar ise hayatın tatsız sürprizleri ve terslikleriyle karşılaştıktan sonra kendilerini daha kolay toparlayabilmektedirler.

3. Kendini motive etmek: İnsanın kendini motive edebilmesi için öncelikle duygularını bir amaç etrafında toplayabilmesi gerekir. Duygusal özdenetim yani doyumunu erteleyebilme ve fevri davranışları engelleyebilme her başarının altında yatan çok önemli bir özelliktir. Kendini motive edebilme yeteneğine sahip kişiler yaptıkları her şeyde çok daha üretken ve etkili olurlar.

4. Başkalarının duygularını fark etmek: Başkalarının duygularını fark edebilmek ya da başka bir deyişle duygudaşlık kurabilmek, duygusal zekânın vazgeçilemez özelliklerinden bir diğeridir. Empatik kişiler başkalarının neye ihtiyacı olduğunu ve neyi istediğini gösteren sinyallere karşı daha duyarlıdır.

5. İlişkileri yürütebilmek: Duygusal zekânın bir diğer özelliği de diğer insanlarla olan ilişkileri yürütebilmektir. Bu beceriler popüler olmanın, liderliğin, kişilerarası etkililiğin altında yatan unsurlardır.

#### **Duygusal Zekânın Bileşenleri**

**Kendini Tanıma:** Kendi duygularının farkında olmak anlamına da gelen bireyin kendi hislerini, zayıf veya güçlü yanlarını bilmesidir. Bireyin kendi iç dünyasında hissettiği duygularını anlaması ve hissettiği duyguları arasındaki farklılıkları yorumlayabilmesi anlamına gelmektedir. Duygusal zekâ yetenekleri arasında en önemli olanı olarak tanımlanmaktadır (Marshall, 2001, s. 93).

**Duyguları Yönetebilme:** Özdenetim, duyguları yapılan işi engellemek yerine kolaylaştıracak şekilde idare etmek, vicdanlı olmak ve hedeflere ulaşmak için bir zevkin tatminini erteleyebilmektir (Doğan & Demiral, 2007). Goleman'a (2015) göre duyguları yönetebilme; yıkıcı dürtüleri ve ruh hallerini kontrol etmek veya yönlendirmektir.

**Motivasyon:** Motivasyonu, "bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri" şeklinde tanımlamak mümkündür (Doğan & Demiral, 2007). Goleman (2015) motivasyonu kendi iyiliği için başarıyı arzulamak olarak yorumlamıştır.

**Empati:** Empati, duygusal davranışın merkezi bir özelliği olabilir. Sosyal destek araştırmacılarının son yıllarda açıkladıkları gibi, bir kişinin akrabaları, arkadaşları ve komşuları kişinin var oluşuna kritik katkıda bulunur. İnsanlar birbirleriyle olumlu ilişki kurduklarında daha fazla yaşam doyumunu ve daha az stres yaşarlar. Örneğin, tavsiye veren bir kişinin kurduğu empati, tavsiyenin olumlu olarak algılanıp algılanmadığının önemli bir belirleyicisidir. Empati aynı zamanda fedakâr davranış için bir motivasyon kaynağıdır. Duygusal zekâsı yüksek olan arkadaşların, akrabalarının ve iş arkadaşlarının sayısı arttıkça, kişinin çevresinde empatik ve destekleyici bir sosyal yapı oluşacaktır (Mayer & Salovey, 1990).

**Sosyal Beceri:** Goleman'a (2015) göre sosyal beceri, insanları arzu edilen yönlere taşımak için başkalarıyla ilişki kurmaktır. Sosyal beceriler, bireylerin karşılıklı ilişkilerini etkili bir şekilde yönetebilme becerisi olarak tanımlanabilmektedir. Bu bir anlamda diğer duygusal zekâ yeteneklerinin bir sonucudur. Çünkü kendi duygu ve düşüncelerini bilen ve aynı zamanda başkalarının duygularını da anlayabilen bireyler, insan ilişkilerinde de başarılı ve etkili olacaklardır (Doğan & Demiral, 2007).

#### **Psikolojinin Tanımı ve Pozitif Psikolojiye Geçiş**

Psikoloji, bireylerin gözlemlenebilir davranışlarını ve bu davranışların altındaki sebep ve süreçleri inceleyen bir bilim dalıdır (Atkinson ve diğerleri, 1996).

Bir bütün olarak psikoloji alanı üç geniş hedefle başlamıştır: hasarı onarmaya çalışmak, sorunları önlemek ve insanlarda güçlü yanlar oluşturmak. Bununla birlikte, yıllar içinde, genel olarak toplum ve özellikle araştırma fonu kaynakları, insanlarda neyin yanlış olduğuna dair çalışmalara ilgi göstermişlerdir. Araştırma ve uygulamanın esas odağı özellikle psikolojik sorunların ve zayıflıkların nasıl düzeltileceği ve tedavi edileceği hâline gelmiştir (Luthans ve diğerleri, 2005).

Her ne kadar modern psikoloji ilk zamanlarında sadece sorunlu insanlara yardım etmekle kalmayıp, aynı zamanda insanlarda güçlü yanları tanımlamak ve güçlendirmekle ilgilendiyse de yıllar içerisinde tüm dikkatlerini insanlarda neyin hatalı olduğunu ve neyi düzeltmeleri gerektiğine ayırmışlardır (Luthans ve diğerleri, 2005).

Amerikan Psikoloji Derneği başkanı Martin Seligman liderliğindeki küçük ama hızla büyüyen araştırma psikologları grubu, güçlü yanlar üzerine inşa edilen olumlu bir yaklaşımın ihmal edildiğini fark etmeye başlamışlardır. Bunun üzerine pozitif psikoloji hareketini başlatmışlardır. Amaçları, araştırmaları yaşamdaki en kötü şeylerden uzaklaştırarak yaşamdaki en iyi şeylere kaydırmaktır. Misyonları, bireylerin, grupların, organizasyonların ve toplulukların gelişmesine izin veren faktörleri keşfetmek ve teşvik etmek için teorik bir anlayış oluşturmak ve bilimsel metodoloji kullanmaktır (Luthans, 2002).

Pozitif psikoloji hareketi, psikolojinin insan işleyişinin ve davranışının olumsuz, patolojik yönleriyle ilgili

kaygılarına bir tepki olmuştur. Pozitif psikoloji ortaya çıkmıştır çünkü daha önce insanların hayatı yaşamaya değer kılan güçlü yanlarına, olumlu özelliklerine yeterince önem verilmemiştir (Luthans, 2002).

#### **Pozitif Psikolojinin Tanımı**

Pozitif psikoloji, insan davranışının, bozulmuş tamir eden hastalık modeli çerçevesinde açıklanmasına karşı çıkan yeni bir psikoloji yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, normal insan davranışının olumlu bireysel özelliklerine odaklanmaktadır. Bu doğrultuda, hayatı yaşamaya değer kılan değer ve deneyimlerle ilgilenmektedir. Buna göre, mutluluk, iyi-oluş, özgecilik, yaşam doyumu, iyimserlik en çok merak edilen araştırma konuları olmuştur (Luthans, 2002).

Pozitif psikoloji şu ana kadar psikolojinin ihmal etmiş olduğu; iyi oluş, mutluluk, bilgelik, kişisel güçlü yanlar, yaratıcılık, hayal gücü ile pozitif grup ve kuruluşların özelliklerine odaklanmıştır. Bu odak sadece bireylerin daha mutlu olacağı, bu sebeple bencil ve narsistik bir yaklaşımı destelemek için değildir. Pozitif psikoloji bireyin mutluluğunu hedef almakla birlikte çevrenin ve grupların da mutluluğunu amaçlamaktadır. Çünkü bir bireyin iyilik hâlinin artması diğerlerini de olumlu yönde etkileyecektir (Hefferon & Boniwell, 2014).

Pozitif psikoloji sıradan insanların tekrar irdelenerek, güçlü yanları ve erdemleri üzerine yapılan bilimsel bir çalışmadır (Luthans, 2002). Pozitif psikoloji insanların, grupların ve kurumların gelişmesine ya da en uygun seviyede işlevine devam etmesine katkıda bulunan koşulların ve süreçlerin incelenmesidir (Gable & Haidt, 2005).

Seligman ve Csikszentmihalyi'e (2000) göre, pozitif psikoloji, insanın işlerlik kazanmasını ve gelişimini, biyolojik, kişisel, ilişkisel, kültürel ve küresel bağlamda çok boyutlu olarak inceleyen bilimsel bir disiplindir.

#### **Pozitif Psikolojik Sermayenin (PPS) Tanımı**

Pozitif psikolojik sermaye temellerini pozitif psikoloji akımından almaktadır. Pozitif psikoloji akımı, psikolojik çalışmaların genellikle başarısızlık, patoloji, tükenmişlik ve çaresizlik gibi insan davranışının olumsuzluklarına yönelmesine karşılık, modern yaşamın bireyler için sağladığı olanaklar ve mutlu yaşama erişebilme üzerinde durmaya başlamıştır (Tösten & Özgan, 2017). Psikolojik sermaye kavramı ilk defa 2004 yılında Luthans ve Youssef (2004) tarafından kullanılmıştır.

Luthans ve diğerlerine (2006) göre psikolojik sermaye tanımı şu şekildedir:

1. Bireyin ulaşması zor olan görevlerde, başarılı olabilmek için gerekli olan çabayı göstermeyi sağlayacak güvene veya başka bir deyişle öz-yeterliliğe sahip olmak,
2. Şimdiki zamanda ve gelecekte başarılı olabilmek yönünde pozitif bir beklenti içinde olmak ya da farklı bir deyişle iyimser olmak,
3. Belirlenen amaçlara ulaşmak için gerekli olan azme sahip olmak; hedeflenen başarıya ulaşabilmek için yeni yollara yönelebilmek ya da farklı bir deyişle umut etmek,
4. Problemlerle karşılaşıldığında kendini toparlayabilmek ve dik bir duruş sergilemek ya da farklı bir deyişle dayanıklı olabilmektir.

Psikolojik sermayenin en önemli özelliklerinden birisi iş performansı üzerinde etkili olmasıdır (Luthans ve diğerleri, 2005). Psikolojik sermaye bireysel düzeyde büyüme ve performansı artıran psikolojik bir kaynakken; örgütsel düzeyde diğer sermaye türlerine benzer bir şekilde, iş gören performansını artırarak rekabet üstünlüğüne katkıda bulunan güçlü bir yönetim aracıdır (Luthans ve diğerleri, 2005).

Psikolojik sermaye, bireyin olumlu psikolojik gelişim durumudur ve aşağıdakilerle karakterize edilir:

1. Zorlu görevlerde başarılı olmak için gerekli çabayı gösterme ve güvenme (özgüven)
2. Şimdi ve gelecekte başarılı olmak için olumlu bir duyguya (iyimserlik) sahip olma
3. Hedeflere doğru devam etme ve gerektiğinde başarıya ulaşmak için yolları (umut) yönlendirme
4. Sorunlar ve sıkıntılarla kuşatıldığında, başarıya ulaşmak için geriye dönüp tekrar devam etme (psikolojik dayanıklılık) (Luthans ve diğerleri, 2007a).

Psikolojik sermaye, geleneksel sermaye çeşitlerinden, neye sahip olduğuna odaklanan finansal-ekonomik sermayeden, neyin bilindiğine yoğunlaşan beşeri sermayeden ve kimlerin tanındığı üzerine odaklanan sosyal sermayeden farklıdır.

Psikolojik sermayenin kilit noktaları şunlardır:

1. Olumlu psikoloji paradigmasına, yani, pozitifliğin ve insan gücünün önemine dayanır.
2. Olumlu örgütsel davranışa dayalı psikolojik durumları içerir.
3. Ne bildiğiniz ya da kimi tanıdığınız sorularının çok ötesinde "sen kimsin" sorusunun cevabını bulmaya çalışır.
4. Performans artışı ve sonuçta rekabet avantajı sağlayan bir getiri için yatırım ve geliştirmeyi içerir

(Luthans ve diğerleri, 2005).

Psikolojik kaynak kapasitesi yüksek olan bireyler kendi güçlü yönlerine güvendikleri için hedeflerine inançla yaklaşmakta, uzun süreli olarak daha yüksek performans gösterme eğiliminde bulunmakta, problemlere çok yönlü çözümler getirebilecek umuda sahip olmakta, irade ile sonuçlarla ilgili iyimser bir bakış açısına sahip olmakta ve sıkıntı ve engellere karşı dayanıklılık ve esneklik gösterebilmektedirler. Genel olarak bakıldığında, psikolojik kaynak kapasitesi hedeflere ulaşma ve daha yüksek performans gösterme noktasında tetikleyici rol oynamakta, örgüte daha pozitif bir iklimin hâkim olmasına katkıda bulunmaktadır (Narcıkara, 2017).

### **Pozitif Psikolojik Sermayenin Bileşenleri**

Psikoloji biliminde insanların yeteneklerinin, güçlü yönlerinin ve potansiyellerinin farkına varmalarını sağlama misyonunu geri kazandırabilmek amacıyla 1990'lı yılların sonunda Profesör M. Seligman ve arkadaşlarının çalışmaları neticesinde ortaya çıkan pozitif psikoloji hareketi, örgütsel davranış alanında geniş yankı bulmuştur. Böylece pozitif psikoloji alanında yapılan çalışmalar, örgütsel davranış ve örgüt psikolojisi alanında çalışan Prof. F. Luthans'ı, bu pozitif bakış açısının örgütlere nasıl uyarlanabileceği hususunda düşünmeye sevk etmiştir. Luthans, mikro düzeyde bir pozitif yaklaşımla, örgütlerde çalışanların performanslarının artırılması için güçlü yönlerinin ve psikolojik kapasitelerinin durağan değil, geliştirilebilir olduğuna dikkat çekmiştir. Böylece pozitif psikoloji, çalışanların zayıf noktalarına odaklanmak yerine “pozitif örgütsel davranış” olarak adlandırılan, çalışanların güçlü taraflarını açığa çıkarmaya çalışan, bu güçlü yönlerin ardındaki psikolojik unsurları ölçmeye, geliştirmeye ve yönetmeye çalışmak suretiyle işyerinde performansta iyileşmeleri hedefleyen bir yaklaşımı beraberinde getirmiştir (Luthans & Youssef, 2004, aktaran Akçay, 2012).

Psikolojik sermaye “bireyin pozitif psikolojik gelişme hali” olarak tanımlanmaktadır (Luthans ve diğerleri, 2007). Çalışanların kimi tanıdığı ya da neyi bildiği ile değil, “kendisini nasıl algıladığı ve tanımladığı” ile ilgilenen pozitif psikolojik sermaye dört bileşenden oluşmaktadır (Akçay, 2012.).

Öz-yeterlilik: Öz-yeterlilik, bireyin kendi kabiliyetlerine güvenmesi ve bu kabiliyetlerini doğru şekilde güdülemesi, bir işi belli bir çerçevede içinde en iyi şekilde yerine getirebilme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Stajkovic & Luthans, 1998, s. 66). Böylece genel öz-yeterlilik değişik ortamlarda ve durumlarda çabucak değişmeyen, durağan bir kişilik özelliğidir. Ayrıca öz-yeterlilik, bireyin yeteneklerinde ne kadar yetkin olduğu ile ilgili değil, kendi yeteneklerine olan inancı ile alakalıdır (Karacaoğlu & İnce, 2013). Belirsiz, zor, başarısız oldukları olay ve durumlar karşısında bireylerin kendilerini duruma göre ayarlayabilmeleri, sürekli ve hızlı çözüm üretebilmeleri sayesinde, bu durumlardan çabuk kurutulup toparlanabilme ve hatta eskisinden daha yüksek performans sergileyebilme kapasitesi olarak tanımlanır (Akçay, 2012).

İyimserlik: Kişinin amacına ulaşmak için ısrarcı davranmasını sağlayacak şekilde hayatta başına iyi şeylerin geleceğine dair genellenmiş bir beklentisi olarak ifade edilmektedir (Keleş, 2011). Bireylerin yaşadıkları pozitif olayları açıklarken içsel, kalıcı ve genellenebilir sebeplere, negatif olayları açıklarken ise dışsal, geçici ve duruma özgü sebeplere atıfta bulunmaları olarak tanımlanır. Dolayısıyla iyimser olan bireyler, gelecek için iyimser bir bakış açısına sahiptirler (Akçay, 2012).

Umut: Umut kavramı geçmişte çoğunlukla hümanist psikoloji tarafından kullanılan bir kavram olmasına rağmen, pozitif psikoloji alanında kullanılması Snyder'in (2000) çalışmasıyla birlikte ortaya çıkmıştır (Tösten & Özgan, 2017). Snyder (1991), umut kavramını “hedefe yönelik karar vermeye ve hedefe ulaşabilecek yolları planlamaya ilişkin duymalardan türeyen bilişsel bir yapı” şeklinde tanımlamaktadırlar (Luthans, 2002, s. 701, aktaran Kutanis & Yıldız, 2014). Umut sadece hedeflerin başarılabılır olduğuna dair kişinin kararlılığını değil; aynı zamanda kişinin hedefe ulaşmak için başarılı planlar formüle edebileceğine ve yollar belirleyebileceğine ilişkin inancını yansıtmaktadır (Luthans, 2002, s. 62, aktaran Kutanis & Yıldız, 2014).

Dayanıklılık: Pozitif örgütsel davranışın bir boyutu olarak dayanıklılık, bireyin olumlu ya da olumsuz şartlarla karşılaştığında gösterdiği pozitiflik veya bunları karşılama gücü olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 2002, s. 702, aktaran Karacaoğlu & İnce, 2013). Bireyin karşılaştığı bütün zorluklara karşı dayanma gücünü, uyumunu, esnekliğini, değişime olan tepkilerini ve süreklilik arz eden psikolojik baskılar karşısındaki tutumunu içermektedir (Karacaoğlu & İnce, 2013).

### **Aile Şirketleri**

Aile şirketleri, birbirlerine akrabalık bağı ile bağlı bireylerin mal ya da hizmet üretmek için bir araya gelerek kurdukları, kar amaçlı sosyal organizasyonlar olarak bilinmektedir. Ancak günümüzde sıkça gündeme gelen aile şirketi kavramı yaygın şekilde kullanılıyor olmasına rağmen, kapsam ve sınırları, kendine has özellikleri dikkate alınarak, farklı bakış açılarına göre değişik şekillerde tanımlanabilmektedir (Gür, 2012).

Donelley'e (1964) göre, aile şirketleri, en az iki nesil boyunca aileye ait olan, ailenin ve işletmenin amaç ve

çıkartmalarının bir olduğu ve bunun işletmenin politikalarına yansıdığı işletmelerdir. Bernard (1975), aile şirketlerini bir ailenin üyeleri tarafından kontrol edilen ve kar politikasını ailenin belirlediği işletmeler olarak ifade eder. Bernard'a (1975) göre aile şirketleri tek bir aileye mensup üyeler tarafından kontrol edilen ve yönetilen işletmelerdir.

Aile şirketi, tek başına girişimci aile lideri, lider ve eşi, lider ve çocukları, lider, eşi ve çocukları, lider ve kardeşleri, sadece kardeşler ile kuzenler, liderin çocukları, damatları ve gelinleri gibi çeşitli aile üyelerinin versiyonlarından oluşabilen bir birlikteliktir (Özkaya & Şengül, 2006).

### **Otantik Liderlik**

Luthans ve diğerleri (2001) tarafından tanımlanan pozitif liderlik yaklaşımının temelinde, Seligman ve Csikszentmihalyi'nin (2000) pozitif psikoloji teorisi ile Luthans ve Jensen'in (2001) pozitif örgütsel davranış teorisi bulunmaktadır (Dinçer & Koçyiğit, 2019).

Luthans ve Avolio (2003) tarafından liderlik yazınına tanıtırılan otantik liderlik kavramının, Luthans'ın (2002) pozitif örgütsel davranış çalışması ile Avolio'nun (1999) ömür boyu liderlik geliştirme çalışmalarının bütünleştirilmesi amacıyla ortaya çıktığı belirtilmektedir (Dinçer & Koçyiğit, 2019).

Günümüzde kişisel çıkartlara verilen önem ve güven duyabileceğimiz liderlere duyulan ihtiyacın artması, belirsizlik ve güvensizlik hissi bizi umut, iyimserlik, öz bilinç ve esneklik özelliklerini taşıyan liderlere yöneltmiştir. Kamunun politikacılara ve iş adamlarına ilişkin olumsuz tutumları bu güven sorununu pekiştirmektedir. İnsanlar liderlerin kabiliyetlerinden şüphe duymasalar da onların etik davranış davranmadıklarını sürekli sorgulamaktadırlar (Kesken & Ayyıldız, 2008). Nitekim bu noktada "oldukları gibi görünüp, göründükleri gibi olan", sadece başkalarına karşı değil "kendilerine karşı da dürüst" olan ve pozitif liderlik tarzlarının kökenini oluşturan otantik liderlere ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır (Kesken & Ayyıldız, 2008).

Otantiklik, modern çağın başlangıcından bugüne kadar, felsefe, psikoloji ve sosyal psikolojiyle ilgilenen düşünür ve araştırmacıların yoğun ilgisini çeken bir kavramdır. Kierkegaard'ın (1941), "bir kimsenin karakteriyle uyum içinde olması ve karakterine uygun davranması" şeklinde vurguladığı otantiklik, Deci ve Ryan (2000) tarafından, "bireyin kendine anlamlı geldiği şekilde davranması ve kendini tam olarak kabullenmesi" şeklinde tanımlanmıştır (Öcal & Barın, 2016).

Otantikliğin kökeni incelendiğinde tüm referanslarının "kendini bilme ve her türlü eylemsellikte bu şiarla hareket etme" argümanına dayandığı görülecektir (Caza, Bagozzi, Woolley, Levy & Caza, 2010, aktaran Keser & Kocabaş, 2014). Otantiklik kavramı; kişinin kendi deneyimlerine bağlı olarak duygu, düşünce, ihtiyaç, istek, öncelik ya da inançlarını kabullenmesine yani "kendini bilmesine" dayalı bir süreçtir ve kendi içyapısıyla uyumlu bir şekilde gerçek duygularını yadsımadan düşünmeyi ve davranmayı gerektirir (Avolio & Gardner, 2005a). Gerçek otantik yapı kendini eylem tercihlerinde ortaya koyar, ilişkilerde kendini gösterir; olumsuzlukları ulu orta söyleme, başkaları tarafında aşırı takdir edilme isteği, diğerlerine karşı aşırı savunmacı yaklaşma gibi duyguları yadsır (Kernis, 2003, aktaran Keser & Kocabaş, 2014).

Otantik liderler, kim olduklarını, neye inandıklarını, neye değer verdiklerini bilen ve başkalarıyla şeffaf bir şekilde etkileşime girerken bu değerler ve inançlar üzerinden hareket eden kişilerdir (Avolio ve diğerleri, 2004).

Otantik lider Avolio ve diğerleri (2004) tarafından şöyle tanımlanmaktadır:

"Kendi düşünceleri, davranışları ve diğerleri tarafından nasıl algılandıklarının farkında olan, kendilerinin ve diğerlerinin değerleri, ahlaki bakış açıları, bilgileri ve güçlü yönlerini bilen; içinde buldukları-çalıştıkları ortamı tanıyan, kendine güvenen, umudu olan, iyimser, sorunların çabuk üstesinden gelebilen ve ahlaklı bireyler" dir (Avolio ve diğerleri, 2004).

### **Otantik Liderliğin Bileşenleri**

Yazında otantik liderin örgütsel sonuçları olumlu yönde etkileyebileceği birçok niteliğe sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda Kesken ve Ayyıldız'a (2008) göre otantik liderler:

- Bireysel değerleri faaliyetlerle, faaliyetleri de örgütsel değerler ile bağdaştırmaya çalışırlar.
- İnsanlara hizmet etmek isterler ve çalışanlarını güçlendirirler.
- Akıl yanı sıra merhamet, tutku gibi duygular ile hareket ederler.
- Otantik liderler doğuştan bu özelliklere sahip değildirler ama bu özelliklerini geliştirmeye çalışır, eksikliklerini giderirler.
  - Güçlü-yerleşik kurum kültürü ve sosyal kültürlerde nasıl kabul göreceklarını ve radikal bir değişim gerçekleştirebilmek için hangi kültürel değerlerden yararlanmaları gerektiğini bilirler.
  - Kendilerine karşı dürüsttürler. Başkalarının beklentilerine uymak adına kişiliklerinden ödün vermezler.

- Statü, kişisel çıkarlar yerine sosyal çıkarlar ile güdülenirler.
- Taklit değil, orijinaldirler.
- Davranışlarının temelini kendi değer ve kanaatleri oluşturur.

Otantik liderlik davranışı ile ilgili birçok tanım ve açıklama, otantik liderliğin karakteristikleri şeklinde nitelenen bileşenleri kapsamaktadır. Bu bileşenler öz-farkındalık, bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi, ilişkilerde şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışıdır.

Öz-farkındalık: Öz-farkındalık liderin kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilerek, takipçilerini hangi yönlerini kullanarak ve nasıl etkileyeceğini bilmesidir (Walumbwa ve diğerleri, 2008). Kişi kendi doğasındaki zıtlıkların farkındadır. Öz-farkındalık, dış kaynakların da etkisiyle şekillenen; kişinin değerlerine, kimliğine, duygularına, amaçlarına, bilgisine, yeteneklerine ve kapasitesine dayanan bir süreçtir (Keser & Kocabaş, 2014). Öz-farkındalık bir hedef noktası değil, kişinin kendine özgü yeteneklerini, güçlü yönlerini, amaç duygusunu, temel değerlerini, inançlarını ve arzularını anladığı süreçtir. Kişinin bilgi, deneyim ve yetenekleri hakkında temel bir bilince sahip olması anlamına gelir (Avolio & Gardner, 2005).

Öz-düzenleme: İnsanların mevcut veya yeni kazanılmış iç standartlar belirlemesi; bu standartlar ile görünen ya da olası sonuçlar arasındaki farklılıkları değerlendirmesi ve bu farklılıkları gidermek için yapılması gerekenleri planlanması aşamalarından oluşur (Stajkovic & Luthans, 1998).

Bilginin Dengeli ve Tarafsız Değerlendirilmesi: Liderin önemli bir karar öncesi, konuyla ilgili olumlu ya da olumsuz tüm verileri ve bakış açılarını toplayıp bir araya getirip analiz etme ve değerlendirme eğilimini anlatan bir ifadedir (Öcal & Barın, 2016).

İlişkilerde Şeffaflık: Şeffaflık, duygu ve düşüncelerini paylaşırken açık olmak ve diğerlerini de düşünce ve görüşlerini ortaya koymaları konusunda teşvik etmek anlamında kullanılmıştır (Öcal & Barın, 2016). Otantik liderler, ilişkilerinde yüksek düzeyde açıklığa sahip olan, aynı zamanda ilişki kurmada isteklilik gösteren ve duygu ve düşüncelerini izleyenleriyle paylaşmaktan çekinmeyen liderlerdir (Keser & Kocabaş, 2014).

İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı: Kişinin kendi öz denetimi için belirlemiş olduğu ahlaki standartları baz almasıdır (Avolio ve diğerleri, 2009). Diğer bir deyişle içselleştirilmiş ahlaki davranış boyutu, bireyin içselleştirdiği ahlaki değerlerini, koşullar ne olursa olsun her zaman davranışlarında koruması ve göstermesidir. Bireyin kendisine karşı gerçekçi olması, başkaları ile gerçek ilişkiler kurmak istediğini göstermektedir. Sahtelikten uzak kişiler arası ilişkileri olan liderler, izleyenlerine olumlu rol model olup, izleyicilerinin güvenini, sevgisini ve saygısını daha fazla elde edebilecektir. (Asarkaya ve diğerleri, 2009, aktaran Kılınç & Öztürk, 2019).

## YÖNTEM

Yapılan araştırmada otantik liderlik bağımlı değişken; pozitif psikolojik sermaye ve duygusal zekâ bağımsız değişkenler olarak ele alınmıştır. İlk olarak çalışanların duygusal zekâlarının, sonrasında çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin otantik liderlik algıları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Kavramları daha iyi yorumlayabilmek için tanımlayıcı analizler olarak demografik faktörler ile değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakılmıştır. Ankette sorulan sorulardan cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitim seviyeleri, örgütteki çalışma süreleri tanımlayıcı demografik analiz sorularıdır. Araştırma sonuçlarımızın anlamlı olabilmesi için demografik özelliklerin her biri ile ilgili en az 30 örnek çalışmaya dâhil edilmiştir. 30 hacminin yakalanamadığı durumlarda, alt maddeler birleştirilerek 30 sayısına ulaşılmıştır.

### Evreni ve Örnekleme

Bu araştırma, Adana sınırları içerisinde yer alan ve Adana Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü tarafından 22.11.2019 tarihi itibarı ile sayısı paylaşılan üretici konumundaki toplamda 3419 küçük, orta ve büyük ölçekli işletme arasında otantik liderlik özellikleri taşıyan yöneticilerin bulunduğu firmalardaki çalışanların sahip oldukları duygusal zekâ ve pozitif psikolojik sermayenin otantik liderlik algısı üzerindeki etkilerini incelemek üzere yapılmıştır. Araştırmanın evrenini Adana ili sınırları içerisinde otantik liderlik özelliklerinin ölçülebileceği tahmin edilen farklı büyüklük ölçeğine sahip aile şirketlerinde çalışan toplam 460 kişi oluşturmaktadır. Seçilen firmalara gönderilen anketlerin 200 tanesinden araştırmanın pandemi dönemine denk gelmesinden dolayı geri dönüş olmamıştır. Doldurulan anketlerin incelenmesi sonucu 36 tanesinin eksik ya da yanlış doldurulduğu tespit edilmiş olup araştırmaya dâhil edilmemiş ve anket sayısı 224 olarak kabul edilerek analize tabi tutulmuştur. Bu veriler çerçevesinde uygulanan anketlerin geri dönüş oranının %48,6 olduğu görülmüştür. Araştırma %95 güven aralığında yapılmıştır. Buna göre 222 katılımcıya ulaşmanın yeterli olmasına karşın toplamda 224 katılımcıya ulaşılmıştır. Veriler 2019 yılı içerisinde toplanmıştır.



### Kullanılan Ölçekler

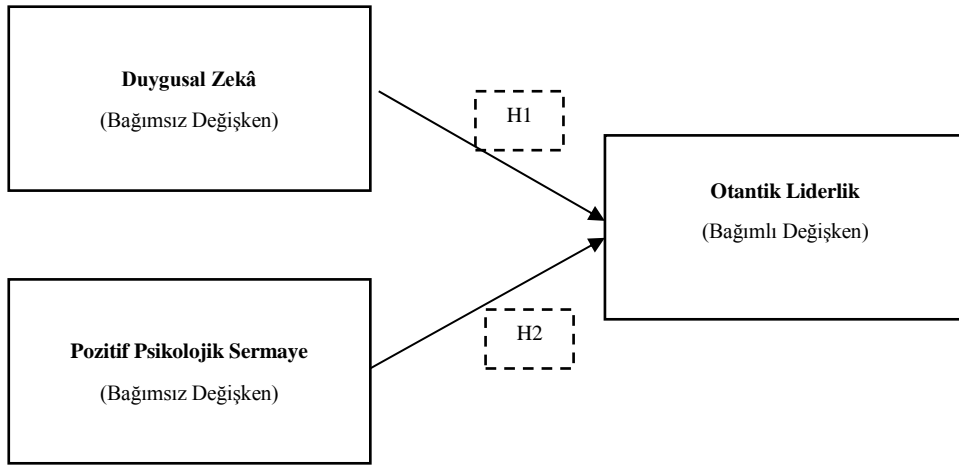
Duygusal zekâyı ölçmede Peekar ve diğerleri (2017) tarafından geliştirilen 28 sorudan oluşan Rotterdam duygusal zekâ ölçeğinin Tanrıoğen ve Türker (2019) tarafından yapılan Türkçe'ye uyarlaması kullanılmıştır.

Pozitif liderlik yaklaşımlarından otantik liderlik davranışını ölçmede Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson (2008) tarafından geliştirilen ve 16 sorudan oluşan otantik liderlik ölçeğinin (The Authentic Leadership Questionnaire-ALQ) Tabak, Polat, Coşar ve Türköz (2012) tarafından yapılan Türkçe'ye uyarlaması kullanılmıştır.

Çalışanların psikolojik sermayesini ölçmede Fred Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen ve 24 sorudan oluşan psikolojik sermaye ölçeğinin Çetin ve Basım (2012) tarafından yapılan Türkçe'ye uyarlaması kullanılmıştır.

### Modeli ve Hipotezler

Araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmiştir. Bağımsız değişkenler; pozitif psikolojik sermaye ve duygusal zekâdır. Bağımlı değişken ise otantik liderliktir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın 2 temel hipotezi bulunmaktadır:

H1: Duygusal zekânın otantik liderlik algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Pozitif psikolojik sermayenin otantik liderlik algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

### ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmaya dâhil olan çalışanların doldurmuş olduğu anketler analiz edilmiş ve analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Ölçeklerin iç tutarlılığını tespit etmek için güvenirlik analizleri; hipotezleri test etmek için ise regresyon analizleri uygulanmıştır.

#### Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Anket geçerliliği kabul edilen 224 çalışanın cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, eğitim seviyesi, örgütteki çalışma süresi ve sektördeki çalışma süresine ait toplam 6 sorudan oluşan demografik verilere ilişkin bulgular Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Ankete Katılan Çalışanlara Ait Demografik Veriler

	Sıklık	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Cinsiyet</b>				
Kadın	122	54.5	54.5	54.5
Erkek	102	45.5	45.5	100.0
<b>Toplam</b>	<b>224</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	
<b>Medeni Durumu</b>				
Bekâr	118	52.7	52.7	52.7
Evli	106	47.3	47.3	100.0

<b>Toplam</b>	<b>224</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	
<b>Yaş</b>				
25 ve altı	33	14.7	14.7	14.7
26-30	58	25.9	25.9	40.6
31-35	49	21.9	21.9	62.5
36-40	40	17.9	17.9	80.4
41 ve üzeri	44	19.6	19.6	100.0
<b>Toplam</b>	<b>224</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	
<b>Eğitim Durumu</b>				
Lise ve altı	72	32.1	32.1	32.1
Ön Lisans	43	19.2	19.2	51.3
Lisans ve üstü	109	48.7	48.7	100.0
<b>Toplam</b>	<b>224</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	
<b>Örgütte Çalışma Süresi</b>				
0-1 yıl	55	24.6	24.6	24.6
2-4 yıl	56	25.0	25.0	49.6
5-7 yıl	57	25.4	25.4	75.0
8 yıl ve üzeri	56	25.0	25.0	100.0
<b>Toplam</b>	<b>224</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	
<b>Sektörde Çalışma Süresi</b>				
0-1 yıl	27	12.1	12.1	12.1
2-4 yıl	57	25.4	25.4	37.5
5-7 yıl	45	20.1	20.1	57.6
8-10 yıl	38	17.0	17.0	74.6
11 yıl ve üzeri	57	25.4	25.4	100.0
<b>Toplam</b>	<b>224</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Araştırmaya katılanların %54,5'i kadın, %45,5'i erkektir. Her iki kategoride de 30 kişilik hacim sağlanmıştır. Araştırmaya katılanların %47,3'ü evli, %52,7'si ise bekârdır. Yaş dağılımı 7 farklı alternatifle sorulmuş fakat her değişkenin en az 30 kişilik hacme sahip olması için 41 ve üstü yaş grubu tek bir kategori olarak hesaplanarak analiz yapılmıştır. Eğitim durumu 7 farklı kategoride sorulmuş fakat 30 kişilik hacmin sağlanabilmesi için Lise ve altı gruplar ayrı ayrı değil tek bir kategori olarak değerlendirilmiştir. Lisans ve üstü için de aynı şekilde tek bir kategori oluşturulmuştur. Örgütte çalışma süresi dağılımı 8 farklı alternatifle soru sorulmuş olmasına karşın 8 yıl ve üstü 30 kişilik hacmin altında kaldığı için tek bir kategori altında toplanmıştır. Sektörde çalışma süresi dağılımı 8 farklı alternatifle soru sorulmuş olmasına karşın 11 yıl ve üstü 30 kişilik hacmin altında kaldığı için tek bir kategori altında toplanmıştır.

### Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin c. alfa değerleri 0,71 ile 0,93 arasında çıkmıştır. Aşağıdaki Tablo 9'da değişkenlerin Cronbach Alpha değerleri gösterilmektedir.

**Tablo 2.** Değişkenlerin Alt Boyutları İle Birlikte Cronbach Alpha Değerleri

	Araştırma Değişkenleri	İlgili Maddeler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Değerleri
<b>DUYGUSAL ZEKÂ</b>	Kendi Duygularını Değerlendirme	11-17	7	0,927
	Başkalarının Duygularını Değerlendirme	18-24	7	0,910
	Kendi Duygularını Kontrol	25-31	7	0,916
	Başkalarının Duygularını Kontrol	32-38	7	0,918
<b>POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE</b>	İyimserlik	39-44 (39, 40. ve 41. madde geçersiz)	3	0,931
	Psikolojik Dayanıklılık	45-50(46. ve 47. madde geçersiz)	4	0,870

	Öz-yeterlilik ve Umut	51-62(51. madde geçersiz)	11	0,714
OTANTİK LİDERLİK	İlişkilerde Şeffaflık	63-67 (66. madde geçersiz)	4	0,856
	İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	68-71	4	0,893
	Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	72-74 (Tüm maddeler geçersiz)	0	-
	Öz-farkındalık	75-78	4	0,870

Tablo 2’de yazılı olan tüm değişkenlerin cronbach alpha değerlerinin uygun aralıklarda olduğu gözlemlenmiştir.

Duygusal zekâ alt boyutlarının tamamı analiz konusu edilmiş ve değerleri uygun aralıklarda çıkmıştır.

Pozitif psikolojik sermaye alt boyutlarından “öz-yeterlilik” ve “umut” yapılan istatistiksel değerlendirmede tek bir faktör analizi olarak karşımıza çıkmış, tek bir alt boyut olarak değerlendirilmiş ve ortak analiz yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki şekilde 3 alt boyut olarak uygun aralıklarda çıkmıştır:

- İyimserlik
- Psikolojik dayanıklılık
- Öz-yeterlilik ve umut

Otantik liderlik alt boyutlarından “bilgiyi dengeli değerlendirme” boyutu, yapılan faktör analizi sonucu anlamlı değerler oluşmadığı ve faktör yükleri 0,40’ın altında çıktığı için analiz edilmemiştir. Analiz sonuçları, aşağıdaki şekilde analiz edilen boyutlarda uygun aralıklarda çıkmıştır:

- İlişkilerde şeffaflık
- İçselleştirilmiş ahlak anlayışı
- Öz-farkındalık

### Duygusal Zekânın Otantik Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi ile H1 hipotezi test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3’te özetlenmektedir.

H1: Duygusal zekânın otantik liderlik algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**Tablo 3.** Duygusal Zekânın Otantik Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Duygusal Zekâ ve Otantik Liderlik Analizi						
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	T	P
		B	Std. Hata	$\beta$		
1	Sabit	2,542	,361		7,047	,000
	Duygusal Zekâ	,241	,091	,174	2,633	,009
Bağımlı Değişken: Otantik Liderlik, Bağımsız Değişken: Duygusal Zekâ R: ,0174 <sup>a</sup> ; R <sup>2</sup> : ,030; Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : ,026						

Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı ( $p=0,009$ ;  $p<0,05$ ) olduğu görülmektedir. Buna göre duygusal zekânın, otantik liderlik algısı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu söylenebilmektedir. Duygusal zekâ ile otantik liderlik algısı arasında zayıf da olsa pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $R=0,174$ ). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı ise (Düzeltilmiş  $R^2=0,026$ ) olarak bulunmuştur. Bu sonuç ise; otantik liderlik algısındaki değişimin %2,6’sının duygusal zekâ ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre H1 hipotezi kabul edilmiştir.

### Pozitif Psikolojik Sermayenin Otantik Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi ile H2 hipotezi test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 4’te özetlenmektedir.

H2: Pozitif psikolojik sermayenin otantik liderlik algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**Tablo 4.** Pozitif Psikolojik Sermayenin Otantik Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Pozitif Psikolojik Sermaye ve Otantik Liderlik Analizi					
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	T	P
	B	Std. Hata	$\beta$		
1	Sabit	2,043	,404	5,062	,000
	Pozitif Psikolojik Sermaye	,360	,100	,234	,000
Bağımlı Değişken: Otantik Liderlik, Bağımsız Değişken: Pozitif Psikolojik Sermaye R: ,234 <sup>a</sup> ; R <sup>2</sup> : ,055; Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : ,051					

Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı ( $p=0,000$ ;  $p<0,05$ ) olduğu görülmektedir. Pozitif psikolojik sermayenin, otantik liderlik algısı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu söylenebilmektedir. Pozitif psikolojik sermaye ile otantik liderlik arasında zayıf da olsa pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $R=0,234$ ). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı düzeltilmiş  $R^2=0,051$  olarak bulunmuştur. Bu sonuç ise; otantik liderlik algısındaki değişimin %5,1'inin pozitif psikolojik sermaye ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre H2 hipotezi kabul edilmiştir.

## SONUÇ

Yapılan literatür taramalarında konuyla ilgili farklı sektörlerde araştırmalar yapıldığı görülmüş ve farklı dönemlerde, farklı alanlarda değişkenlerin tamamının ilgi konusu olduğu, bununla birlikte yeterli sayıda olmadığı belirlenmiştir.

Yapılan literatür taramalarında genellikle liderlik kavramının duygusal zekâ ve pozitif psikolojik sermaye üzerine etkisi araştırılmışken, mevcut araştırmada bu iki bağımsız değişkenin otantik liderlik algısı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Anket uygulaması ile elde edilen veriler ışığında yapılan analiz ile iki hipotez test edilmiş ve elde edilen araştırma bulgularına göre çalışanların sahip olduğu duygusal zekâ ve pozitif psikolojik sermayelerinin otantik liderlik algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Araştırma bulgularına göre; duygusal zekâ ile otantik liderlik arasında zayıf da olsa pozitif bir ilişkinin ( $R=0,174$ ) olduğu görülmektedir. Duygusal zekânın otantik liderlik algısını yordama oranı ( $R^2=0,026$ ; %2,6) olarak bulunmuştur. Yapılan basit doğrusal regresyon analiz bulgularına göre duygusal zekânın otantik liderlik algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Duygusal zekâ ve liderlikle ilgili yapılan bazı literatür sonuçlarına aşağıda değinilmiştir:

Erkuş ve Günlü'nün (2008) bir yükseköğretim kurumunda yaptığı araştırma sonucuna göre; duygusal zekânın dönüşümcü liderliği önemli ölçüde etkilediği görülmüştür. Duygusal zekânın, bireylerin dönüşümcü liderlik davranışlarının açıklanmasında önemli bir değişken olduğu söylenebilir. Ayrıntılı yapılan analizler sonucunda kişisel boyut, kişiler arası boyut ve genel ruh durumunun dönüşümcü lider davranışlarını etkilediği belirlenmiştir. Özellikle farklı duygusal zekâ envanterleriyle yapılmış çalışmalarda da, kişiler arası yeteneklerin dönüşümcü liderlik davranışları üzerinde önemli ve anlamlı etkilere sahip olduğuna ilişkin önemli bulgular elde edilmiştir. Bu nedenle kişiler arası boyut, duygusal zekâ yetenekleri arasında belirleyici temel bir değişken olarak dikkat çekmektedir.

Araştırma bulgularına göre pozitif psikolojik sermaye ile otantik liderlik algısı arasında zayıf da olsa pozitif ve anlamlı bir ilişkinin ( $R=0,234$ ) olduğu görülmektedir. Pozitif psikolojik sermayenin otantik liderlik algısını yordama gücü ise ( $R^2=0,51$ ; %5,1) olarak bulunmuştur. Buna göre pozitif psikolojik sermayenin otantik liderlik algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilir. Pozitif psikolojik sermaye ve liderlikle ilgili yapılan bazı literatür sonuçlarına aşağıda değinilmiştir:

Yetgin (2016) tarafından Ankara'da bulunan bir kamu kurumunda çalışmakta olan her türlü kademedeki görev yapan çalışanlarla yapılan bir araştırmaya göre; çalışanların psikolojik sermayelerinin geliştirilmesine yönelik yönetim tarafından kariyer olanaklarının geliştirilmesi, başarıya prim verilmesi, çeşitli özel etkinlikler düzenlenmesi gibi destekleyici katkıların sağlanması gerekmektedir. Çalışanların umut, psikolojik dayanıklılık, öz-yeterlilik ve iyimser özelliklerinin geliştirilmesi otantik liderlik yönetimini de olumlu etkileyecektir. Hipotez

inceleme sonuçlarına göre, bilgi, tecrübe ve yeteneğine inanan, kendine güven duyan, zorluklarda gayretli olan öz-yeterlilik özelliklerine sahip bir bireyin algısı, otantik liderlik yönetim tarzını desteklemektedir. Öz-yeterlilik otantik liderliği açıklamaktadır. Psikolojik sermayenin öz-yeterlilik, umut ve iyimserlik boyutu ile otantik liderliğin tüm boyutları arasındaki ilişkide  $p < 0,05$  olduğundan değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir.

İlgili literatür çalışmaları ve tarafımızca yapılan araştırma sonuçları paralellik göstermektedir ve pozitif psikolojik sermayenin ve duygusal zekânın liderlik türlerini pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği görülmektedir.

Duygusal zekâ, duygusal olmak değil, duygularını doğru yönlendirebilmektir. Çalışma arkadaşlarını, kendini ama aynı zamanda liderin algılarını ve düşüncelerini de doğru tanımlamayı beraberinde getirir. Aile şirketlerinde bu durum zaman zaman olumsuz sonuçların doğmasına da neden olabilmektedir. Otantik liderin olmadığı bir aile şirketinde, lider diğer aile bireylerine karşı kendini kanıtlama çabası içerisinde de olabileceği için artılarının ve eksilerinin değil, sadece artılarının görünmesini arzu edebilir. Bu da çalışanın liderle olan iletişiminde lidere karşı olan yakınlık ve empati duygusunu köreltebilmektedir. Lidere karşı duygularını sürekli kontrol altında tutma hissi, çalışanın zamanla duygusal zekâsını kullanamamasına neden olabilmektedir. Aile şirketlerinde liderin çalışana karşı daha şeffaf olabilmesi durumunda, çalışan örgüt içerisinde gördüğü aksaklıkları, kendini, hedeflerini, performans kriterlerindeki olası hataları, içerisinde bulunduğu iş ortamındaki hataları ya da motive eden unsurları çok rahat söyleyebilecektir. Bu iletişimin doğru kullanılabilmesi örgütün de doğru adımları atmasına, liderin çalışanın psikolojik konforunu da düşünerek hareket etmesini sağlayarak, daha huzurlu bir ortam oluşmasına neden olacaktır. Çalışanın bir kriz anındaki doğru, rahatlatıcı tavrı, panik hâlinde oluşacak olan hataların engellenmesine olanak vereceken, liderin tecrübesine dayanarak ve hızlı hareket etme güdüsüyle sadece kendi bilgisi ile hareket etmesi çalışanın da rahat tavrının uzun sürememesine neden olabilmektedir. Bu rahatsız edici endişe hâli bir kısır döngü şeklinde lidere yansımakta ve kolektif bir panik hâli oluşabilmektedir. Bu nedenle kriz dönemlerinde çalışanların tüm örgütün içerisinde bulunduğu ruh hâlini gözeterek, anlık gerginlikleri dikkate almayıp, bireysel değil, takım hâlinde bu süreci atlatabileceklerini bilmeleri ve bunu yöneticiye hissettirmeleri, yöneticinin de kendini güven içinde hissetmesine neden olabilecektir. Yöneticinin bu yaklaşıma karşılık aynı refleksle yanıt vermesi ve krizin tüm yönlerini çalışanlarıyla paylaşması bir sinerji oluşturacak ve iki taraf birbirinden olumlu olarak etkilenecektir.

Çalışanın gelecekle ilgili olumlu duygulara sahip olabilmesi ve başarılarının takdir edildiğini bilmesi, çalışanın daha iyi olma güdüsünü tetikleyen bir faktördür. Gelecekte kariyerinde olumlu değişiklikler olacağını hissetmesi ve bu konuda örgüt içerisindeki örneklerin sıklığı çalışanın iyimser olmasını sağlar. Aidiyet duygusu olası problemlerde daha fazla direnmesine neden olur. Aile şirketlerinde asıl olması gereken aidiyet duygusuna yatırım yapılmasıyla, kurumla ilgili gelecek kaygıları, aile üyeleri arasındaki dengenin korunabilmesi çabası, bu yöne fazla eğilememeyi beraberinde getirebilmektedir. Aidiyet duygusu çalışanlara yeterince hissettirilememekte, hatta aile ve çalışanlar olarak iki farklı grup oluşabilmektedir. Liderlerin örgüt içindeki çalışanları aile ve diğerleri olarak ayırdığı düşüncesi ki bu her zaman doğru değildir, çalışanın gelecekle ilgili iyimserlik duygularının körelmesine neden olabilmektedir. Liderin gerçek güdüsünün tamamen kâr odaklı olması durumunda çalışanların yetenekleri, kariyer planları, sadakatları dikkate alınmayıp, finansal rakamlar ön plana çıkabilmektedir. Bu da psikolojik sermayenin hiç oluşmamasına ya da tükenmesine neden olabilmektedir. Bununla beraber, çalışanın sürekli karamsar ruh hâli, potansiyelini çıkarma ihtiyacı hissetmemesi, iş hayatını “günü kurtarmak” olarak görmesi, kriz anında çözüm yolları aramayışı da yöneticiyi olumsuz etkileyebilmektedir. Şu bir gerçektir ki aile şirketlerindeki yöneticiler kurumsal şirketlere göre daha duygusal olabilmekte, çalışanların pozitif ve negatif duygularından kurumsal şirketlere göre daha fazla etkilenebilmekte ve yoğun olumsuz duygulardan etkilenecek negatif yaklaşımlar sergileyebilmektedirler. Bu durum bir kısır döngüye de dönüşebilmektedir. Çalışanların kendi potansiyellerini ortaya çıkarmaları ve bu potansiyelin lider tarafından değerlendirilmesi hem yöneticiyi hem de çalışanları daha mutlu edecektir.

## KAYNAKLAR

Acar, F. (2002). Duygusal zekâ ve liderlik. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 53-68.

Akçay, C. & Çoruk, A. (2012). Çalışma yaşamında duygular ve yönetimi: Kavramsal bir inceleme. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 1(1), 3-25.

- Akçay, VH (2012). Pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini ile ilişkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 123-140.
- Aslan, Ş. & Özata, M. (2008). Duygusal zekâ ve tükenmişlik arasındaki ilişkilerin araştırılması: sağlık çalışanları örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0(30), 77-97.
- Atkinson, RL, Atkinson, RC, Smith, E., Ben, E. & Hoeksama, SN (1996). *Hilgard's Introduction to Psychology*. Arkadaş Yayınevi.
- Avolio, BJ & Gardner, WL (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001.
- Avolio, BJ, Gardner, WL, Walumbwa, F., Luthans, F. & May, DR (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Avolio, BJ, Walumbwa, F. & Weber, TJ (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Bernard, B. (1975). The development of organization structure in the family firm. *Journal of General Management*, 42-60.
- Büyükbese, T., Çavuşoğlu, S. & Okun, O. (2019). Otantik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında psikolojik sermayenin aracılık rolü: Bingöl üniversitesi örneği. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 10(17), 194-225.
- Çakar, U. & Arbak, Y. (2004). Modern yaklaşımlar ışığında değişen duygu-zekâ ilişkisi ve duygusal zekâ. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 23-48.
- Çetin, F. & Basım, HN (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Delice, M. & Günbeyi, M. (2013). Duygusal zekâ ve liderlik ilişkisinin incelenmesi: Polis teşkilatı örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 209-239.
- Dinçer, H., Tabak, A. & Koçyiğit, Y. (2019). Otantik liderlik, psikolojik sermaye ve yaratıcılık: Çok düzeyli analiz. *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi* 10(2), 111-134.
- Doğan, S. & Demiral, Ö. (2007). Kurumların başarısında duygusal zekânın rolü ve önemi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 209-230.
- Donelley, R. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, 42(4), 93-105.
- Erkuş, A. & Günlü, E. (2008). Duygusal zekânın dönüşümcü liderlik üzerine etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), 187-209.
- Feldman, RS (1996). *Understanding Psychology*. McGraw-Hill.
- Gable, SL & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*. 9(2), 103–110.
- Goleman, D. (2015). *What Makes a Leader?* Harvard Business Review Press.
- Gür, K. (2012). *Aile Şirketi Algısı ve Kariyer Seçimine Etkisi* [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi].

- Gürbüz, S. & Yüksel, M. (2008). Çalışma ortamında duygusal zekâ: İş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174-190.
- Hefferon, K. & Boniwell, I. (2014). *Pozitif Psikoloji Kuram Araştırma ve Uygulamalar* (1st Edition). Nobel Yayıncılık.
- Karacaoğlu, K. & İnce, F. (2013). Pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerindeki etkileri: Kayseri ilindeki imalat sanayi işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 181-202.
- Keleş, HN (2011). Pozitif psikolojik sermaye: Tanımı, bileşenleri ve örgüt yönetimine etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 343-350.
- Keser, S. & Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 1-22.
- Kesken, J. & Ayyıldız, NA (2008). Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: Pozitif ve otantik liderlik. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 729-754.
- Kılınç, KÖ ve Öztürk, H. (2019). Hemşirelikte otantik liderlik. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*. 1(6), 55-63.
- Kutanis, RÖ & Yıldız, E. (2014). Pozitif psikoloji ile pozitif örgütsel davranış ilişkisi ve pozitif örgütsel davranış boyutları üzerine bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 5(11), 135-154.
- Lam, LT & Kirby, SL (2002). Is emotional intelligence an advantage? An exploration of the impact of emotional and general intelligence on individual performance. *Journal of Social Psychology*, 142(1), 133-143.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F. & Avolio, BJ (2003). Authentic leadership development. *Positive Organizational Scholarship*, 241-258.
- Luthans, F., Avolio, BJ, Avey, JB, & Norman, SM (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Avolio, B., Walumbwa, F. & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.
- Luthans, F., Vogelgesang, GR & Lester, PB (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.
- Luthans, F. & Youssef, CM (2004). Human, social and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F., Youssef, CM & Avolio, B. (2007a). *Psychological Capital : Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press.
- Marshall, C. (2001). Make the most of your emotional intelligence. *Chemical Engineering Progress*, 97(2), 92-95.

- Mayer, JD & Salovey, P. (1990). Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. *Journal of Personality Assessment*, 54(3-4), 772-781.
- Mestre, MV, Tortosa, F., Samper, P. & Nácher, MJ (2002). Psychology's evolution through its texts: Analysis of E. R. Hilgard's introduction to psychology. *Psicothema*, 14(4), 810-815.
- Narcıkara, E. (2017). Increasingly ascending positivity in organizations: positive organizational scholarship perspective. *Journal of Behavior at Work*, 2(1), 19-33.
- Öcal, H. & Barın, N. (2016). İş, güç. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 18(2), 63-94.
- Özkaya, MO & Şengül, CM (2006). Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve ikinci kuşağın "kurumsallaşma" konusuna bakış açısı. *D.E.Ü., İ.İ.B.F.Dergisi*, 21(1), 109-126.
- Peekar, KA, Bakker, AB, Linden, D. & Born, M. (2017). Self- and other-focused emotional intelligence: Development and validation of the rotterdam emotional intelligence scale (REIS). *Personality and Individual Differences*, 120 (2018), 222-233.
- Sağır, M. & Aydın, AU (2019). Otantik liderlik, örgütsel bağlılık ve psikolojik sermaye arasındaki ilişki: tekstil sektöründe bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22(2), 800-812.
- Seligman, MEP & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *Amerikan Psychological Association*, 155(1), 5-14.
- Sıgır, Ü. (2012). *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler*. Detay Yayıncılık.
- Stajkovic, AD & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26(4), 62-74.
- Şahin, M. (2019). Authentic Leadership. *Journal of Current Researches on Social Sciences*, 9 (1), 39-60.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S. & Türköz, T. (2012). Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(4), 89-106.
- Tanrıoğen, A. & Türker, Y. (2019). Rotterdam duygusal zekâ ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 47, 348-36. [doi: 10.9779/pauefd.514377].
- Tösten R. & Özgan, H. (2017). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerine ilişkin algılarının incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 16(62), 867-889.
- Walumbwa, FO, Avolio, BJ, Gardner, WL, Wernsing, TS & Peterson, SJ (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Yetgin, MA (2016). Örgütsel psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt kültürünün otantik liderlikte rolü: görgül bir araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 51(2), 128-156.
- Yılmaz, H. (2019). Otantik liderlik davranışının örgütsel etik iklim üzerine yansımaları: Kantitatif bir çalışma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 160-182.

#### **Yazar Katkı Oranı**

Araştırmanın hazırlanmasında tüm yazarlar eşit oranda katkı sağlamıştır.