

# Yönetim ve Organizasyon Çalışmaları

Editör

Dr. Öğr. Üyesi Sevgin Batuk

ISBN: 978-2-38236-048-4



9 782382 360484



LIVRE DE LYON

- [livredelyon.com](http://livredelyon.com)
- [livredelyon](https://twitter.com/livredelyon)
- [livredelyon](https://www.instagram.com/livredelyon)
- [livredelyon](https://www.linkedin.com/company/livredelyon)

Yönetim ve Organizasyon



LIVRE DE LYON

Lyon 2020


# YÖNETİM VE ORGANİZASYON

## ÇALIŞMALARI

Editör  
Dr. Öğr. Üyesi Sevgin Batuk



Lyon 2020

**Editör/Editor** • Dr. Sevgin Batuk  ORCID 0000-0001-7917-713X


**Kapak Tasarımı/Cover Design** • Aruull Raja

**Birinci Baskı/First Published** • Aralık/December 2020, Lyon

**ISBN:** 978-2-38236-048-4

**© copyright**

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the publisher's permission.

The chapters in this book have been checked for plagiarism by  [intihal.net](http://intihal.net)

**Publisher** • Livre de Lyon

**Address** • 37 rue marietton, 69009, Lyon France

**website** • <http://www.livredelyon.com>

**e-mail** • [livredelyon@gmail.com](mailto:livredelyon@gmail.com)



## ÖN SÖZ

Günümüz işletmecilik anlayışı özellikle dijitalleşmenin etkisi ve teknolojik gelişmelerle sert bir dönüşümle yüzleşmektedir. İnovasyon, çağımız örgütleri için vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Yenilikçilik anlayışının yalnızca ürün ve hizmet boyutunda değil, işletmenin her fonksiyonunda ve özellikle yönetim anlayışında benimsenmesi gerekliliği tartışılmazdır.

“Yönetim ve Organizasyon Çalışmaları” günümüz işletmeciliğini etkileyen güncel konulara odaklanan araştırmalardan oluşan bir derlemedir. Bu bağlamda, inovasyon gibi kavramlar, yeni liderlik anlayışları ve etkileri, değişimle ve dijitalleşmeyle yeniden şekillenen örgüt yapı ve kültürleri bu kitapta ele alınan konular arasındadır. Seçilen çalışmaların hem ileriki araştırmalar için akademisyenlere referans olması, hem de iş insanlarına farklı bakış açıları sunarak ilham vermesi umulmaktadır.

Emeği geçen tüm yazarlara katkıları için teşekkür eder, kitabın hem akademi hem de iş dünyası için fayda sağlamasını dileriz.

Dr. Öğr. Üyesi Sevgin Batuk



# İÇİNDEKİLER

|   |            |
|---|------------|
| <b>ÖN SÖZ.....</b>  | <b>I</b>   |
| <b>HAKEM KURULU.....</b>  | <b>V</b>   |
| <b>Bölüm I      A. Mumcu</b>  |            |
| ULUSAL YAZIN BAĞLAMINDA İNOVASYON İKLİMİ.....   | <b>1</b>   |
| <b>Bölüm II      E. Genç</b>  |            |
| OTANTİK LİDERLİĞİN PSİKOLOJİK SERMAYEYE<br>ETKİSİNİN VE OTANTİK LİDERLİK İLE PSİKOLOJİK<br>SERMAYENİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER AÇISINDAN<br>İNCELENMESİ..... | <b>25</b>  |
| <b>Bölüm III      E. Kıymak &amp; S. Batuk</b>  |            |
| E-TİCARETİ ETKİLEYEN KÜLTÜREL FAKTÖRLER: TÜRK<br>VE ALMAN TÜKETİCİLERİN ONLİNE ALIŞVERİŞ<br>DAVRANIŞLARINA YÖNELİK BİR KARŞILAŞTIRMA..                    | <b>57</b>  |
| <b>Bölüm IV      Ö. Işık &amp; B. Doğanalp</b>  |            |
| DİJİTAL ÇAĞDA İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA VE<br>ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK<br>ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....  | <b>81</b>  |
| <b>Bölüm V      M. Güngören &amp; B. Doğanalp</b>   |            |
| ALGILANAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİ VE İŞ<br>PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: HAVACILIK<br>SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA.....                                  | <b>109</b> |


## BÖLÜM II

# OTANTİK LİDERLİĞİN PSİKOLOJİK SERMAYEYE ETKİSİNİN VE OTANTİK LİDERLİK İLE PSİKOLOJİK SERMAYENİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER AÇISINDAN İNCELENMESİ

*The Investigation of The Effect of Authentic Leadership on  
Psychological Capital and The Investigation of Authentic Leadership and  
Psychological Capital in Terms of Demographic Characteristics*

**Emine Genç**

(Dr. Öğr. Üyesi), Bartın Üniversitesi, e-mail: egenc@bartin.edu.tr

 ORCID 0000-0003-1178-6929

## 1.GİRİŞ

Günümüz endüstriyel iş dünyasında ki rekabetin şiddeti göz önünde bulundurulduğunda sosyal, beşeri ve finansal sermaye sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilme konusunda yeterli olmamaktadır. Bu doğrultuda rekabet avantajı yaratabilmek ve sürdürülebilmek adına örgütler mevcut kaynakları geliştirebileceği olgulara daha fazla önem vermektedir. Son yıllarda insan kaynağının verimliliğini ve etkililiğini artıracak önemli olgulardan birisi de psikolojik sermaye olarak örgütsel davranış literatüründe ön plana çıkmaktadır. Luthans, Youssef & Avolio (2007a)' a göre psikolojik sermaye umut, dayanıklılık, iyimserlik ve öz yeterlilik alt boyutlarından meydana gelen, performans ve verimlilik artışı sağlayan bir olgudur. Psikolojik sermaye “sen kimsin, hangi özelliklerin güçlüdür, hangi özelliklerin olumlu olarak geliştirilebilir?” sorularına cevap aramaya çalışır ve bunları geliştirmeyi amaçlar (Erdem, Gökmen ve Türen, 2015).

Psikolojik sermaye, çalışanların verimliliğine katkı sağlayan kişilik özellikleridir (Gohel, 2012). Öz yeterlilik, iyimserlik, dayanıklılık ve umut alt boyutlarıyla ele alınan psikolojik sermaye olgusu, iş hayatına yönelik yönetilebilirlik (Güler, 2009) ve ölçülebilir olma (Avey, Luthans & Youssef, 2010a) özelliklerine sahiptir. Birey doğuştan birçok pozitif özellik ile dünyaya gelmiştir. Psikolojik sermaye bireylerin kolayca ve kısa sürede geliştirilebilen ve biçimlendirilebilen pozitif özelliklerine odaklanmaktadır. Psikolojik sermaye kapsamında işgörenlerin daha iyi şartlarda çalışmalarının sağlanması, iş tatminlerinin sağlanması, kurum

içinde çalışmaktan mutlu olmalarının sağlanması, kariyer planlaması yapmalarına fırsat verilmesi, daha iyi performans göstermeleri için önlerindeki engellerin kaldırılarak psikolojik sermayelerinin yönetilmesi ve korunması oldukça önemlidir (Luthans, Avey, Avolio & Peterson, 2010).

Psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan bireyler, kendilerini zorlayıcı görevleri başarabilmek adına güven sahibi olma (öz yeterlilik), zorluklarla karşılaştığında ısrarcı olma ve direnç gösterme (dayanıklılık), olumsuz nitelikli sonuçları şartlara ve olumlu nitelikteki sonuçları kendilerine atfetme, gelecekteki ve şimdiki kazanımlar için pozitif yönde adım atma (iyimserlik) ve amaçlara yönelik enerjiyi kontrol altında tutma ve görev tamamlamaya ilişkin alternatif yollar adına proaktif bir yaklaşım sergileme (umut) konusunda kendilerine inanmaktadırlar (Luthans vd., 2007a; Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007b). Örgüt içerisinde psikolojik sermaye düzeyleri yüksek olan bireylerin işlerinde daha mutlu oldukları (Erkuş ve Fındıklı, 2012) ve iş yaşam kalitelerinin daha üst seviyelerde (Tho, Phong & Quan, 2014) olduğu gözlemlenmektedir. Bununla birlikte ilgili alan yazını incelendiğinde (Choi & Lee, 2014), psikolojik sermaye düzeyleri yüksek olan bireylerin öznel iyi oluş düzeylerinin de daha üst seviyelerde olduğu belirtilmektedir. Yapılan araştırmalarda (Luthans vd., 2010; Avey, Nimnicht & Pigeon, 2010b) psikolojik sermayenin performansı arttırdığı ortaya koyulmuştur.

Literatürde psikolojik sermayenin ilişkili olduğu önemli değişkenlerden biri olarak otantik liderlik görülmektedir (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008; Wooley, Caza & Levy, 2011; Zubair & Kamal, 2015; Peterson, Luthans, Avolio & Zhang, 2011). Otantik liderlik, bir örgütte yer alan bireylerin pozitif etik tutumlarını ve pozitif psikolojik kapasitelerini arttırarak, bireylerin farkındalıklarının ortaya çıkarılması süreci olarak ifade edilmektedir (Walumbwa vd., 2008). Dünyanın birçok yerinde yaşanan siyasi ve ekonomik krizler neticesinde yöneticilere duyulan güven sarsılmış ve insanlar dürüst, sözüne ve davranışlarına güvenebilecekleri liderlere ihtiyaç duymaya başlamışlardır (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009; Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Bu doğrultuda liderlik araştırmaları da büyük ölçüde bu beklentileri karşılayabilecek dönüştürücü liderlik (Avolio & Bass, 1995), vizyoner liderlik (House & Podsakoff, 1994), karizmatik liderlik (Shamir, 1995), otantik liderlik (Luthans vd., 2007a) gibi liderlik çeşitleri çerçevesinde odaklanmıştır. Otantik liderlik, pozitif psikolojinin dinamikleri ile en uygun olan ve diğer pozitif liderlik tarzları için temel oluşturan (Avolio & Gardner, 2005) ve içinde bulunduğu çevrenin kültür, ahlak ve etik değerleriyle örgütün amaçlarını uyumlaştıran (Luthans & Avolio, 2003) liderlik tarzıdır. Avolio, Gardner,



Walumbwa, Luthans & May (2004)'a göre otantik liderlik örgüt üyelerinin performanslarını arttırmak için çaba göstermelerine etki eden, yüksek güvene dayalı bir liderlik yaklaşımıdır.

Örgütlerde olumlu bir iklim yaratabilen otantik liderliğin geliştirilmesi sürecinde bazı unsurlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsamda, kendi kendine yetebilme/kendine güven, umut, iyimserlik ve sorunların çabuk üstesinden gelebilme niteliklerini içeren psikolojik sermaye otantik liderliğin temel elemanlarından (Luthans & Youssef, 2004). Bu çalışmada otantik liderliğin psikolojik sermaye düzeyine etkisi ve çalışanların demografik özelliklerinin otantik liderlik algılarına ve psikolojik sermaye düzeylerine etkisinin olup olmadığı incelenmiştir.

## **2.KURAMSAL ÇERÇEVE**

### **2.1.OTANTİK LİDERLİK**

Liderlik en eski çağlardan itibaren hep var olan ve önemini koruyan bir kavramdır. Liderlik, “belirli şartlar altında, belirli kişisel ya da grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve onları yönlendirme süreci” (Koçel, 2015), “bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme, bu amaçları gerçekleştirmek için onları ne yapacakları konusunda harekete geçirme bilgi ve yeteneğinin birleşimi” (Eren, 2013) olarak tanımlanmaktadır.

Otantik liderlik, dönüşümcü ve etik liderliğin harmanlandığı bir temel yapıdır. Otantik liderler itibar oluşturmak ve onları takip edenlerin saygısını ve güvenini kazanmak için derin kişisel değerleri ve inançları doğrultusunda hareket eden kişilerdir (Avolia vd., 2004). Özelliklerini otantik kelimesinden alan otantik liderlik, 1990’lı yıllarda eğitim ve sosyoloji alanlarında ortaya çıkmıştır (Chan, Hannah & Gardner, 2005). Kelime anlamı olarak otantik “doğal, içten, samimi, doğru” anlamına gelmektedir (Turhan, 2007). Günlük yaşamda otantiklik kişinin kendisini kabul etmesi, kendisinin farkında olması ve yaşamını buna göre şekillendirmesi anlamında kullanılmaktadır ve bireyin yaşadığı çevrede hissettikleri, düşündükleri ve inandıkları doğrultusunda davranmasını ifade etmektedir (Harter, 2002). Erickson (1994)’a göre kişiler, kendi öz değerlerine, kişilik, tercih ve hislerine bağlı olduğu ölçüde otantiktir.

Otantik liderlik, olumlu gelişmeyi hedefleyen, pozitif psikolojik kapasiteyi artırmanın yanı sıra örgütte olumlu iklimin oluşmasını sağlayan bir liderlik davranışı modelidir (Walumbwa vd., 2008). Otantik liderlik, bu araştırma da değerlendirme ölçütü olarak kabul edilen dört faktörden oluşmaktadır. Bunlar; öz farkındalık, bilgiyi dengeli değerlendirme, içselleştirilen ahlak anlayışı ve ilişkişel şeffaflıktır (Avolia vd., 2008).

**Öz farkındalık;** aydınlanma kavramı ile eşdeğer kullanılan öz farkındalık, Avolio & Wernsing (2008)'e göre uzun dönemlidir ve yaşam boyu öğrenme ve kendini geliştirme sürecini ifade eder. Öz farkındalık, bireyin duygu ve isteklerinin, yeteneklerinin, güçlü ve zayıf yanlarının, değerlerinin, tutum ve motivasyonlarının farkında olduğu bir süreçtir (Gardner vd., 2005). Otantiklik için öz farkındalık oldukça önemlidir ve Sparrowe (2005)'a göre otantik olmanın potansiyel kaynağını oluşturur. Kernis (2003)'e göre otantik liderler özelliklerinin farkındadırlar ve bu farkındalığı başkalarıyla olan karşılıklı ilişkilerinde kullanırlar.

**Bilgiyi dengeli değerlendirme;** otantik liderliğin bu boyutu karar vermeden önce liderin kararla ilgili tüm bilgileri objektif bir bakış açısıyla analiz etmesi olarak ifade edilmektedir (Walumbwa vd., 2008). Otantik liderler, karar verme süreçlerinde paydaşlarıyla sürekli bilgi alışverişinde bulunurlar (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013). Bilgiyi nispeten daha dengeli bir şekilde değerlendirdikleri için otantik liderler, bir durumu farklı açıdan görmeye daha yatkındırlar (Avolio & Gardner, 2005). Ayrıca otantik liderler, kendilerine rakip olma potansiyeli taşıyan bireylerin yeteneklerini geçersiz kılma, görmezden gelme gibi bir davranış göstermemektedirler (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005). Bu da otantik liderlerin çalışanlar ve örgüt yararına karar almalarını sağlamaktadır.

**İçselleştirilmiş ahlak anlayışı;** İçselleştirilmiş ahlak anlayışı otantik liderliğin diğer üç boyutunu etkileyen ve belirleyici bir niteliğe sahiptir. Çünkü otantik liderlik, değerlerden ve inançlardan meydana gelen, değer odaklı, ahlaki düşüncüye temel alan bir yaklaşımdır (Sayılı ve Baytok, 2014). Araştırmacılar otantik liderlikte olumlu bir ahlaki boyutun gerekliliği konusunda hem fikirdir (Luthans & Avolio, 2003; Avolio & Gardner, 2005). Ahlaki boyut otantik liderler için tüm süreç ve davranışlarda göz önünde bulundurulması gereken bir unsurdur.

**İlişkilerde şeffaflık;** ilişkilerde şeffaflık liderin değer yargıları, hedefleri, kimliği ve duygularını açıkça ortaya koymasının bir sonucudur (Hughes, 2005). Tabak, Polat, Coşar ve Türköz (2012)'e göre ilişkilerde şeffaflığın temelinde liderin kendi gerçek benliğini takipçilerinin görmesine olanak verme çabası yatmaktadır. Çevreleriyle ilişkilerinde şeffaf olabilen liderler, güvene dayalı bir ilişki kurarlar ve kişilerin potansiyellerini kullanabilecekleri güvenli bir ortam sağlarlar (Nelson vd., 2014). Liderler, ilişkilerde şeffaflığı sağlayabildikleri ölçüde takipçileri tarafından güvenilir ve otantik olarak algılanmaktadırlar.

Otantik liderler inandıkları şeylere ve kendilerine karşı dürüsttüler. Güven vermek, başkaları ile içten bağ kurmak temel özellikleridir (George, 2015). Otantik liderler, her koşulda olumlu

davranan, prensipleri olan, dayanıklılığı ve kendilerine güvenleri yüksek bireylerdir (Luthans & Avolio, 2003).

## 2.2.PSİKOLOJİK SERMAYE

Pozitif psikoloji, psikolojinin bir dalı olarak 1990'lı yıllarda Martin Seligman öncülüğünde kurulmuştur. Pozitif psikoloji, insanlardaki olumsuz durumları, acıları, zayıflıkları ve işlevsel bozuklukları dikkate almayı ve değerlendirmeyi geri planda bırakıp güçlü ve geliştirilebilir yönleri ele alan ve bunun üzerine araştırmalar yapan bir alandır. Pozitif psikoloji yaklaşımıyla ilgili çalışmaların gelişmesine paralel olarak örgütsel davranış esaslarına pozitif bir bakışı açısıyla bakmanın önemli olduğuna ilişkin araştırmalar başlamıştır. Pozitif örgütsel davranış kapsamında ölçmeye, geliştirmeye ve yönetime tabi tutulacak pozitif unsurlar, geleneksel sermaye türlerine ek olarak “psikolojik sermaye” kavramı da literatürde yerini almıştır (Seligman, Parks & Steen, 2004; Luthans, Norman, Avolio & Avey, 2008; Akçay, 2012; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Psikolojik sermaye kişinin pozitif psikolojik gelişimsel durumudur (Luthans vd., 2007a).

Psikolojik sermayeyi meydana getiren boyutların tamamı birinci dereceden etkin faktörlerdir. Bu boyutlar; iyimserlik, dayanıklılık, umut ve öz yeterliliklerdir. Söz konusu boyutların her biri durum temelli, ölçülebilir, sağlam bir kurama dayandırılmış, çalışan performans ve davranışlarına katkı sağlayan ve gelişime açıktır (Luthans vd., 2008).

**İyimserlik;** bireyin şimdi ve gelecekte başarılı olacağına dair pozitif tutumunu ve amacına ulaşmak için ısrarcı olmasını içerir (Luthans vd., 2007a). İyimserlik, zorluklar karşısında daha dik durmayı başaran, olumlu amaçlara sahip, fiziksel ve ruhsal açıdan canlı bireylerin ruh halini açıklayan bir tutumdur (Çalışkan ve Erim, 2010). İyimser insanlar yaşadıkları olayların olumlu yönlerini ön planda tutmaktadırlar. Olaylara olumlu yönlerinden bakan bireyler kendi yeteneklerini görür ve geleceğe daha umutlu bakarlar. İyimser bireyler, olumsuz olayları dışsal, süresiz ve tek seferlik olarak değerlendirme eğiliminde iken, kötümser bireyler olumsuz olayları, içsel, sürekli ve genel olarak değerlendirme eğilimindedir (Larson & Luthans, 2006). Doğuştan gelen bir özellik olarak bilinen iyimserlik, psikolojik sermaye bakış açısı ile bir yetenek gibi değiştirilebilir ve geliştirilebilir (Luthans, 2002).

**Dayanıklılık;** zorluklar ve sorunlar ile kuşatıldığında kendini toparlayıp, başarmaya devam etmenin ötesine geçip daha başarılı olmaktır (Luthans vd., 2007b). Yüksek dayanıklılık düzeyinde bulunan bireylerin, zor ve başarısız durumlar karşısında alışabilme ve önceki durumuna göre daha fazla performans gösterebilme olasılıkları yüksektir (Akçay, 2012). Dayanıklılık düzeyi yüksek bireyler değişim sürecinde daha yaratıcı olabilmektedirler (Luthans, Avolio, Walumba & Li, 2005).

**Umut;** başarmak için gerektiğinde amaçlara giden yolu yeniden belirlemek ve amaçlar doğrultusunda sebat etmektir (Luthans vd., 2007a). Umut, zaman içerisinde olumsuz durumların olumlu durumlara dönüşeceği beklentisidir. Umut, amaca ulaşmak için gerekli sabrı gösterip, tüm çözüm yollarını düşünerek motive olmaktır (Oruç ve Özen Kutanis, 2015). Umut, başarı elde etme duygusuna dayanan karmaşık bir güdülenme sürecidir. Bu süreçte, birey amaçlarına ulaşmak için planlar yapar ve ciddi enerji sarf eder (Avey, Luthans & Jensen, 2009; Luthans & Youssef, 2004).

**Öz Yeterlilik;** kişinin, zorlu görevleri üstlenmek ve onları başarmak için gerekli çabayı gösterebilmek için güven sahibi olması (Luthans vd., 2007a) ve hedeflerine ulaşması için sahip olduğu yeteneklere olan inancıdır (Bandura, 1986). Kendine ve yeteneklerine güvenen birey, karşısına çıkan zorlukları atlatacak hedeflerine ulaşmada başarılı olur. Luthans vd. (2007a)'a göre öz yeterlilik tecrübe ile birlikte artabilir ve çalışanlar, kendileri ile benzer işi yapanların başarısını gördükçe öz yeterliliğini geliştirebilir.

Luthans vd. (2007a)'ne göre psikolojik sermayenin tüm boyutları gelişime açıktır. Psikolojik sermayesi yüksek çalışanlar, negatif durumlarda çok daha umutlu, olayların iyiye gideceğine dair çok daha iyimser, olaylarla baş etmede kendi yeteneklerine daha çok inançlı ve stresli durumlar meydana geldiğinde çok daha dayanıklıdırlar (Roberts, Scherer & Bowyer, 2011). Psikolojik sermaye örgüt içerisinde fonksiyonel ilişkilerin yanı sıra örgüt bazında farklı ve ilgi çekici fırsatların oluşturulduğu ilişkileri de kapsamaktadır (Luthans vd., 2007b). Psikolojik sermaye, pozitif sonuçlar elde edilebilmesi için hem bireysel hem de örgütsel düzeyde yapılabilecek çalışmalara odaklanmaktadır (Luthans vd., 2005).

### **2.3. OTANTİK LİDERLİK VE PSİKOLOJİK SERMAYE İLİŞKİSİ**

Liderlik sadece lider ve liderin kişilik özelliklerine bağlı bir süreç değildir. Bunun en önemli göstergesi; liderleri diğer bireylerden ayıran kişilik özelliklerini bulmayı hedefleyen liderlik araştırmalarının, yalnızca güç ihtiyacının (düşük düzeyde) liderliğin etkinliği ile alakalı bir nitelik olarak belirlenmesidir (Yukl, 1994). Dolayısıyla günümüzde liderlik, takipçilerin de lider kadar etkin olduğu bir süreç olarak görülmektedir. Lider ve takipçiler arasında gerçekleşen bu süreçte, lider ve izleyenler arasında çift yönlü bir etkileşim olduğu ileri sürülmektedir. Başka bir ifadeyle, lider takipçileri etkilediği gibi, takipçileri de lideri etkilemektedir (Sayılı ve Baytok, 2014).

Pozitif bir liderlik yaklaşımı olan otantik liderliğin; yüksek seviyede güvenin yer aldığı koşullar oluşturduğu, bireylerin pozitif

olmalarını ve bu bağlamda kendilerini olduklarından daha güçlü hissetmelerini sağladığı öne sürülmektedir. Avolio vd. (2004), otantik liderliğin bireylerin vizyonlarını geliştirebileceğini, örgüt için çabalamalarına etkisi olabileceğini ve karar alınırken duyarlılık oluşturabileceğini ifade etmişlerdir. Otantik liderlik yanı sıra ziyade doğrunun ne olduğunu vurgulayan, pozitif durumlar, olgular ve kavramlar üzerinde duran bir çabadır (Jensen & Luthans, 2006). Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey (2009) çalışmalarında otantik liderliğin ve pozitif psikolojik sermayenin performansı arttırdığını ve yöneticiye duyulan güvenin de bu ilişkide aracılık etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Walumbwa, Luthans, Avey ve Oke (2011) çalışmalarında otantik liderlik davranışının psikolojik sermaye ve güven algısını arttırabileceği sonucuna ulaşmışlardır.

Otantik liderliğin önemli bir bileşeni psikolojik sermayedir. Otantik liderler bir örgütte psikolojik sermayeyi ortaya çıkaran araç olabildikleri gibi (Avolio vd., 2004), takipçilerinde psikolojik sermaye düzeylerinin gelişmesinde önemli rol oynarlar (Gardner & Schermerhorn, 2004). Literatürde birçok araştırmada otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler ortaya konulmuştur (Gedikpınar, 2019; Walumbwa vd., 2008; Akın, 2020; Zubair & Kamal, 2015; Peterson vd., 2011).

Otantik liderler psikolojik sermayeyi bir örgütte ortaya çıkaran araç olabilmektedirler ve böylece performansı geliştirmeye önderlik ederler (Avolio vd., 2004). Bu kişiler, aynı zamanda bu özelliği ortaklarında ve takipçilerinde de geliştirmeye yatkındırlar (Luthans vd., 2005). Dahası, otantik liderler, takipçilerinde psikolojik sermaye özelliklerinin gelişmesinde önemli bir rol oynarlar (Gardner & Schermerhorn, 2004). Bu gibi liderler takipçilerini, otantik liderler olarak geliştirebilir (Luthans & Avolio, 2003) ve onlara rol model olabilirler (Avolio & Gardner, 2005). Otantik liderlik olumlu örgütsel iklimin meydana gelmesine yardımcı olur ve pozitif psikolojik öğelerin gelişimine katkı sağlar (Walumbwa vd., 2008). Savur (2013) polis teşkilatında gerçekleştirdiği çalışmada araştırmaya katılan polislerin yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğunu ve bu durumun onların psikolojik sermayeleri üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğunu bulgulamıştır. Topaloğlu ve Özer (2014) 338 özel sektör çalışanı ile gerçekleştirdikleri araştırmada otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Çalışmada ayrıca otantik liderliğin çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin iş performansına etkisini düzenleyici etkisi olduğu bulgulanmıştır. Benzer şekilde Jensen & Luthans (2006) ile Zamahani, Ghorbani & Rezaei (2011) çalışmalarında otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğunu ortaya

koymuşlardır. Rego ve meslektaşlarının (2012) Portekiz’de gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda yöneticileri otantik liderlik özelliklerine sahip olan çalışanların, pozitif psikolojik sermayelerinin ve yaratıcılık seviyelerinin daha yüksek olduğu ortaya koyulmuştur. Keser ve Kocabaş (2014) İstanbul ilinde görev yapan ilköğretim okulu yöneticileri ile gerçekleştirdiği araştırmada yöneticilerin otantik liderlik ve psikolojik sermaye düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

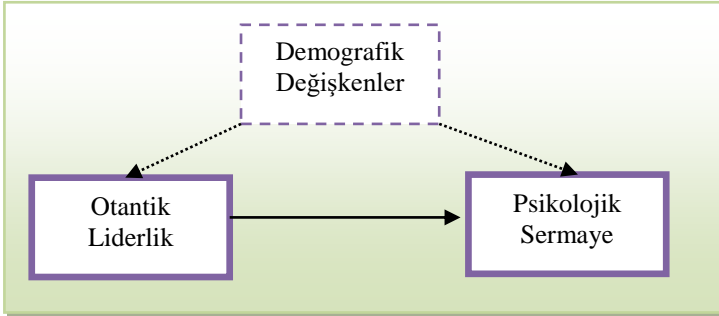
Tüm bu çalışmalardan hareketle, çalışanların psikolojik sermayeleri ile otantik liderlik algıları arasında bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda araştırma kapsamında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

Hipotez 1: Otantik liderlik algısı psikolojik sermaye düzeyini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkiler.

### 3.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

#### 3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE MODELİ

Araştırmanın ana amacı kamu çalışanlarının otantik liderlik algılarının psikolojik sermaye düzeylerine etkisini incelemektir. Araştırmanın alt amacı çalışanların demografik özelliklerinin psikolojik sermaye düzeyleri ve otantik liderlik algıları üzerinde etkisi olup olmadığının araştırılmasıdır. Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır ve araştırmanın modeli Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın hipotezleri aşağıda sunulmuştur.

H1: Otantik liderlik algısı psikolojik sermaye düzeyini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkiler.

H2: Otantik liderlik algısı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3: Psikolojik sermaye düzeyi cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4: Otantik liderlik algısı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5: Psikolojik sermaye düzeyi medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6: Otantik liderlik algısı yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7: Psikolojik sermaye düzeyi yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H8: Otantik liderlik algısı kamuda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H9: Psikolojik sermaye düzeyi kamuda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H10: Otantik liderlik algısı mevcut işyerinde çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H11: Psikolojik sermaye düzeyi mevcut işyerinde çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

### **3.2.KATILIMCILAR**

Araştırmanın evrenini Türkiye'deki kamu çalışanları oluşturmaktadır. Türkiye'de 2. Çeyrek, Haziran, 2020 verilerine göre kamu kurumunda istihdam edilen 4.767.286 kişi (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2020) bulunmaktadır. Araştırma verilerinin toplanması amacıyla anket yöntemi ve tüm evrene ulaşılmasında ki güçlüklerden kaynaklı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 17 Temmuz-10 Eylül 2020 tarihleri arasında tesadüfi olarak çevrimiçi anketler dağıtılmış ve gönüllü katılım esasıyla çalışanların anketleri doldurmaları talep edilmiştir. 451 kamu çalışanı anket doldurarak çalışmaya katılım sağlamıştır. Yapılan değerlendirme sonucunda tüm seçeneklere aynı şıkkın işaretlendiği 6 anket değerlendirme dışında bırakılmış ve çalışmanın örnekleme 445 çalışandan oluşmuştur. Evren büyüklüğü dikkate alındığında örneklem büyüklüğünün 384 olması (Cohen, Monion & Morrison, 2007) doğrultusunda 445 çalışandan oluşan örneklemin, çalışma evrenini temsil gücünün yeterli olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin dağılımları Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Dağılımları (n=445 )

| Değişkenler                            |                        | f   | %    |
|--|------------------------|-----|------|
| <b>Cinsiyet</b>                        | Kadın                  | 308 | 69,2 |
|  | Erkek                  | 137 | 30,8 |
| <b>Yaş</b>                             | 25 yaş ve altı         | 37  | 8,3  |
|  | 26-34 yaş arası        | 151 | 33,9 |
|  | 35-44 yaş arası        | 188 | 42,2 |
|  | 45 yaş ve üzeri        | 69  | 15,5 |
| <b>Medeni Durum</b>                    | Evli                   | 296 | 66,5 |
|  | Bekâr                  | 149 | 33,5 |
| <b>Kamuda Çalışma Süresi</b>           | 5 yıldan az            | 90  | 20,2 |
|  | 5 yıl ve 10 yıl arası  | 124 | 27,9 |
|  | 10 yıl ve 15 yıl arası | 104 | 23,4 |
|  | 15 yıl ve daha fazla   | 127 | 28,5 |
| <b>Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi</b> | 5 yıldan az            | 198 | 44,5 |
|  | 5 yıl ve 10 yıl arası  | 139 | 31,2 |
|  | 10 yıl ve 15 yıl arası | 44  | 9,9  |
|  | 15 yıl ve daha fazla   | 64  | 14,4 |
| <b>Yöneticilik Göreviniz Var mı?</b>   | Evet                   | 116 | 26,1 |
|  | Hayır                  | 329 | 73,9 |

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının %69,2'si kadın, %30,8'i erkek, %66,5'i evli, %33,5'i bekârdır. Katılımcıların %8,3'ü 25 yaş ve altında, %33,9'u 26-34 yaş aralığında, %42,2'si 35-44 yaş aralığında ve %15,5'i 45 yaş ve üzerindedir. Araştırmaya katılan çalışanların %20,2'si 5 yıldan az süredir, %27,9'u 5 yıl ve 10 yıl arası süredir, %23,4'ü 10 yıl ve 15 yıl arası süredir, %28,5'i 15 yıl ve daha fazla süredir kamuda çalışırken %44,5'i 5 yıldan az süredir, %31,2'si 5 yıl ve 10 yıl arası süredir, %9,9'u 10 yıl ve 15 yıl arası süredir, %14,4'ü 15 yıl ve daha fazla süredir mevcut işyerinde çalışmaktadır. Katılımcıların %26,1'inin yöneticilik görevi bulunurken %73,9'unun yöneticilik görevi bulunmamaktadır (Tablo 1).

### 3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket üç bölüm, 6 soru ve 40 maddeden oluşmaktadır. Birinci bölüm araştırmacı tarafından geliştirilen ve katılımcıların kişisel özelliklerine yönelik 6 soru içeren “kişisel bilgi formu” ndan oluşmaktadır. Bu bölümde katılımcılara ait cinsiyet, yaş, medeni durum, kamuda toplam çalışma süresi, mevcut işyerinde çalışma süresi ve yöneticilik görevi bulunup bulunmadığı değişken olarak belirlenmiştir. Anketin ikinci bölümünü katılımcıların psikolojik sermaye



düzeylerini ölçmeye yönelik “Psikolojik Sermaye Ölçeği”, üçüncü bölümünü katılımcıların otantik liderlik algılarını ölçmeye yönelik “Otantik Liderlik Ölçeği” oluşturmaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliğinin hesaplanması için Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) ve Cronbach Alfa istatistiği kullanılmıştır.

DFA ve yapısal eşitlik modelinde önceden belirlenen modelin elde edilen veriyi ne kadar iyi açıkladığı uyum iyiliği indeksleri ile belirlenmektedir. Bu çalışmada uyum iyiliği indeksleri olarak, ki kare uyum testi ( $\chi^2/sd$ ), uyum iyiliği indeksi (GFI), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI), Tucker-Lewis indeksi (TLI) ve yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) değerleri alınmıştır. Literatürde  $\chi^2/sd$  değerinin 5’e eşit veya küçük olması, GFI değerinin 0,85’e eşit veya büyük olması, TLI ve CFI değerlerinin 0,90’a eşit veya büyük olması, RMSEA değerinin 0,10’dan düşük çıkması modelin uyumu için ölçüt kabul edilmektedir (Bryne & Campell, 1999; Kline, 2005; Bentler, 1990; Steiger, 1990; Hu & Bentler, 1995; Schumacker & Lomax, 2004). Ölçeğin güvenilir olması için Cronbach Alfa katsayısının olabildiğince 1’e yakın olması gerekmektedir (Tezbaşaran, 2008).

Çalışmada ölçekler beşli likert tipinde (1=Hiç Katılmıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum) kullanılmıştır. Ölçek puanları yorumlanırken “1,00-1,79 puan aralığı çok düşük, 1,80-2,59 puan aralığı düşük, 2,60-3,39 puan aralığı orta, 3,40-4,19 puan aralığı yüksek ve 4,20-5,00 puan aralığı çok yüksek” olarak değerlendirilmiştir (Yılmaz, 2016).

**Otantik Liderlik Ölçeği (OLÖ);** Çalışanların otantik liderlik algılarının ölçülmesi amacıyla Walumbwa vd. (2008) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Tabak vd. (2012) tarafından gerçekleştirilen “Otantik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır.. Ölçek 16 ifade ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte bulunan alt boyutlar orijinaline uygun olarak öz farkındalık, bilgiyi dengeli değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık olarak isimlendirilmiştir. Ölçekte yer alan maddeler “yöneticim ne demek istiyorsa onu açıkça söyler”, “yöneticimin açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak aynıdır”, “yöneticim karar vermeden önce bilgiyi enine boyuna inceler” ve “yöneticim yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir” şeklindedir. Ölçek Türkiye’de birçok çalışmada (Tabak vd., 2012; Yetgin, 2016; Akbolat, Durmuş ve Ünal, 2017; Şimşek, Özgener ve İlhan, 2017; Okun ve Çavuşoğlu, 2020) kullanılmış ve güvenilirliği yüksek bulunmuştur.

Ölçeğin yapı geçerliliğinin belirlenmesi amacıyla DFA yapılmıştır. OLÖ’nün birinci düzey çok faktörlü model (Model 1), ikinci düzey çok

faktörlü model (Model 2) ve tek faktörlü model (Model 3) yapısına yönelik DFA gerçekleştirilmiş ve sonuçlar Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2.** Otantik Liderlik Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri

| MODEL          | $\chi^2$ | df  | $\chi^2/df$ | GFI   | CFI   | TLI   | RMSEA |
|----------------|----------|-----|-------------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Model 1</b> | 428,852  | 98  | 4,376       | 0,893 | 0,930 | 0,914 | 0,087 |
| <b>Model 2</b> | 441,785  | 100 | 4,418       | 0,889 | 0,928 | 0,913 | 0,088 |
| <b>Model 3</b> | 987,697  | 104 | 9,497       | 0,739 | 0,814 | 0,784 | 0,138 |

Tablo 2’de yer alan uyum iyiliği değerleri incelendiğinde Model 1 ve Model 2’nin iyi uyum gösterdiği görülmektedir. Mümkünse; ikinci düzey çok faktörlü model tercih edilebilir (Gerbing & Anderson, 1984) düşüncesi ile araştırmada ikinci düzey çok faktörlü modelin (Model 2) seçilmesinin uygun olacağına karar verilmiştir. Model 2 için önerilen modifikasyon indeksleri doğrultusunda hata terimleri arasında korelasyonların serbest bırakılması ile model uyum değerleri iyileştirilmiştir. Analiz sonucunda Model 2’nin uyum iyiliği değerlerinin ( $\chi^2/sd=3,627$ ; GFI=0,911; CFI=0,946; TLI=0,933; RMSEA=0,077) yeterli olduğunu, dolayısıyla modelin istatistiksel olarak anlamlı bir model olduğunu söylemek mümkündür.

OLÖ’nün DFA ile doğrulanan yapı geçerliliğine ek olarak güvenilirlik analizi kapsamında Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) değerleri hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 4’de sunulmuştur. Cronbach Alfa sonuçları incelendiğinde ölçeğin genelinin ( $\alpha =0,938$ ) ve alt boyutlarının (ilişkilerde şeffaflık=0,877; içselleştirilmiş ahlak anlayışı=0,795; bilgiyi dengeli değerlendirme=0,793; öz farkındalık=0,904) oldukça güvenilir olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak tüm geçerlilik ve güvenilirlik analiz sonuçları bütün olarak değerlendirildiğinde OLÖ’nün 16 madde ve dört faktörlü yapısının geçerlilik şartlarını taşıdığı ve güvenilirliğinin yüksek olduğu görülmektedir.

**Psikolojik Sermaye Ölçeği (PSÖ);** Çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini ölçmek amacıyla Luthans vd. (2007b) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Çetin ve Basım (2012) tarafından gerçekleştirilen “Psikolojik Sermaye Ölçeği (PsyCap Questionnaire-PCQ)” kullanılmıştır. Ölçek 24 ifade ve her biri 6 ifade içeren 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte bulunan alt boyutlar ölçeğin orijinaline uygun olarak iyimserlik, dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik olarak isimlendirilmiştir. İyimserlik boyutunda iki madde ve psikolojik dayanıklılık boyutunda bir madde ters kodlanmıştır. Ölçekte yer alan maddeler “işler benim için belirsiz olduğunda, genellikle en iyisini beklerim”, “iş yerinde zor zamanları atlatabilirim çünkü daha önce zorluk yaşadım”, “şu an işimde kendimi

oldukça başarılı görüyorum” ve “yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim” şeklindedir. Ölçek Türkiye’de birçok çalışmada (Okan, Bostan ve Halis, 2017; Kaplan, 2018; Çetin ve Basım, 2012; Barutçu ve Karaken Kaçar, 2017; Büyükbeşe ve Aslan, 2019; Yetgin, 2016) kullanılmış ve güvenilirliği yüksek bulunmuştur.

PSÖ’nün yapı geçerliliğinin belirlenmesi amacıyla DFA yapılmıştır. PSÖ’nün birinci düzey çok faktörlü model (Model 1), ikinci düzey çok faktörlü model (Model 2) ve tek faktörlü model (Model 3) yapısına yönelik DFA gerçekleştirilmiş ve sonuçlar Tablo 3’de sunulmuştur.

**Tablo 3.** Psikolojik Sermaye Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri

| MODEL          | $\chi^2$ | df  | $\chi^2/df$ | GFI   | CFI   | TLI   | RMSEA |
|----------------|----------|-----|-------------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Model 1</b> | 855,630  | 246 | 3,478       | 0,857 | 0,894 | 0,882 | 0,075 |
| <b>Model 2</b> | 876,259  | 248 | 3,533       | 0,855 | 0,891 | 0,879 | 0,076 |
| <b>Model 3</b> | 2369,545 | 252 | 9,403       | 0,604 | 0,634 | 0,599 | 0,138 |

Tablo 3’de yer alan uyum iyiliği değerleri incelendiğinde en iyi uyumu gösteren modeller Model 1 ve Model 2’dir. Mümkünse; ikinci düzey çok faktörlü model tercih edilebilir (Gerbing & Anderson, 1984) düşüncesi ile araştırmada ikinci düzey çok faktörlü modelin (Model 2) seçilmesinin uygun olacağına karar verilmiştir. Bu durumda ikinci düzey çok faktörlü modelin (Model 2) araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir. Model 2 için önerilen modifikasyon indeksleri doğrultusunda hata terimleri arasında korelasyonların serbest bırakılması ile model uyum değerleri iyileştirilmiştir. Analiz sonucunda Model 2’nin uyum iyiliği değerlerinin ( $\chi^2/sd=2,827$ ; GFI=0,888; CFI=0,923; TLI=0,913; RMSEA=0,064) yeterli olduğunu, dolayısıyla modelin istatistiksel olarak anlamlı bir model olduğunu söylemek mümkündür.

PSÖ’nün DFA ile doğrulanan yapı geçerliliğine ek olarak güvenilirlik analizi kapsamında Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) değerleri hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 4’de sunulmuştur. Cronbach Alfa sonuçları incelendiğinde ölçeğin genelinin ( $\alpha =0,921$ ) ve alt boyutlarının (iyimserlik=0,836; dayanıklılık=0,841; umut=0,877; öz yeterlilik=0,905) oldukça güvenilir olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak tüm geçerlilik ve güvenilirlik analiz sonuçları bütün olarak değerlendirildiğinde PSÖ’nün 24 madde ve dört faktörlü yapısının geçerlilik şartlarını taşıdığı ve güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırmanın değişkenlerinin ortalama, standart sapma ve Cronbach Alfa değerleri hesaplanmış sonuçlar Tablo 4’de sunulmuştur.

**Tablo 4.** Ölçeklerin Ortalama, Standart Sapma ve Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) Değerleri

| Değişkenler                     | $\bar{x}$ | ss   | $\alpha$ |
|---------------------------------|-----------|------|----------|
| Psikolojik Sermaye (Genel)      | 3,88      | 0,02 | 0,921    |
| İyimserlik                      | 3,55      | 0,02 | 0,836    |
| Dayanıklılık                    | 3,92      | 0,03 | 0,841    |
| Umut                            | 3,90      | 0,03 | 0,877    |
| Öz Yeterlilik                   | 4,14      | 0,03 | 0,905    |
| Otantik Liderlik (Genel)        | 3,46      | 0,04 | 0,938    |
| İlişkilerde Şeffaflık           | 3,61      | 0,04 | 0,877    |
| İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı | 3,43      | 0,04 | 0,795    |
| Bilgiyi Dengeli Değerlendirme   | 3,39      | 0,04 | 0,793    |
| Öz Farkındalık                  | 3,40      | 0,04 | 0,904    |

Tablo 4 incelendiğinde kamu çalışanlarının psikolojik sermaye düzeyleri ( $\bar{x}= 3,88$ ,  $ss= 0,02$ ) ve otantik liderlik algılarının ( $\bar{x}= 3,46$ ,  $ss= 0,04$ ) yüksek olduğu görülmektedir. Katılımcıların psikolojik sermayenin alt boyutlarından en yüksek öz yeterlilik düzeyine ( $\bar{x}= 4,14$ ,  $ss= 0,03$ ), otantik liderlik algısının alt boyutlarından en yüksek ilişkilerde şeffaflık algısına ( $\bar{x}= 3,61$ ,  $ss= 0,04$  sahip olduğu görülmektedir.

### 3.4.VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada elde edilen veriler SPSS ve AMOS programları kullanılarak analiz edilmiştir. Tanımlayıcı istatistikler kapsamında frekans ve yüzde analizleri, ortalama, standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Ölçeklerin DFA ve Cronbach Alfa istatistiği ile geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiştir. Hipotezlerin test edilmesinde önce verilerin normal dağılım durumu basıklık ve çarpıklık değerleri ile sınanmıştır. Normal bir dağılımda bu değerlerin, +1,5 ile -1,5 arasında olması gerekmektedir (Tabachnick & Fidell, 2011). Araştırmanın veri setinin çarpıklık ve basıklık değerleri otantik liderlik ölçeği için -0,490 ile -0,146 aralığında, psikolojik sermaye ölçeği için -0,611 ile 1,238 aralığında hesaplanmıştır. Bu doğrultuda araştırma verilerinin normal dağılım gösterdiği ifade edilebilir. Ayrıca normallik dağılımları Kolmogorov-Smirnov testi ile sınanmıştır. Test sonucunda otantik liderlik ölçeğinin Kolmogorov-Smirnov testi sonucu p değeri 0,065 ve psikolojik sermaye ölçeğinin Kolmogorov-Smirnov testi sonucu p değeri 0,062 olarak hesaplanmıştır. P değerlerinin 0,05'ten büyük olması nedeniyle verilerin normal dağılıma sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda hipotez testlerinde parametrik testler kullanılmıştır.

Araştırma modelinin test edilmesinde yapısal eşitlik modellemesinde yol analizi kullanılmıştır. İlişki ve fark analizleri

kapsamında korelasyon analizi, bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi ve post-hoc analizlerinden Tukey testi kullanılmıştır.

#### 4.BULGULAR

Araştırma modelinin test edilmesinden önce araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkilere pearson korelasyon analizi ile bakılmış sonuçlar Tablo 5’de sunulmuştur.

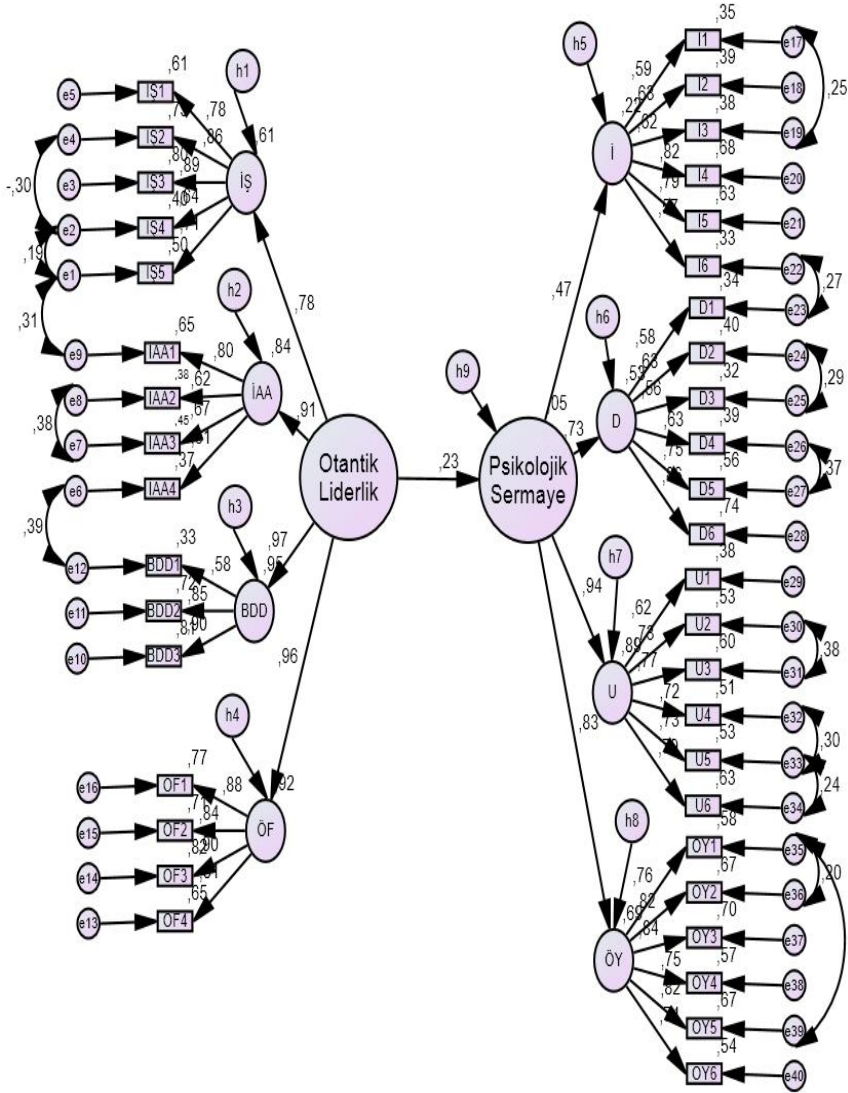
**Tablo 5.** Korelasyon Analizi Sonuçları

|                                   | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9      | 10 |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----|
| 1.Psikolojik Sermaye              | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |    |
| 2.İyimserlik                      | ,676** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |    |
| 3.Dayanıklılık                    | ,788** | ,431** | 1      |        |        |        |        |        |        |    |
| 4.Umut                            | ,826** | ,341** | ,519** | 1      |        |        |        |        |        |    |
| 5.Öz Yeterlilik                   | ,796** | ,300** | ,482** | ,691** | 1      |        |        |        |        |    |
| 6.Otantik Liderlik                | ,268** | ,279** | ,235** | ,160** | ,151** | 1      |        |        |        |    |
| 7.İlişkilerde Şeffaflık           | ,250** | ,253** | ,175** | ,167** | ,174** | ,820** | 1      |        |        |    |
| 8.İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı | ,219** | ,212** | ,181** | ,141** | ,140** | ,856** | ,614** | 1      |        |    |
| 9.Bilgiyi Dengeli Değerlendirme   | ,206** | ,224** | ,202** | ,114** | ,093*  | ,901** | ,601** | ,715** | 1      |    |
| 10.Öz Farkındalık                 | ,258** | ,281** | ,256** | ,136** | ,120*  | ,904** | ,638** | ,679** | ,814** | 1  |

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

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde tüm değişkenler arasında %5 ve %1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde ilişkiler tespit edilmiştir. Psikolojik sermaye ile umut alt boyutu arasında ( $r=0,826$ ;  $p<0,01$ ) ve otantik liderlik ile öz farkındalık ( $r=0,904$ ;  $p<0,01$ ) ve bilgiyi dengeli değerlendirme ( $r=0,901$ ;  $p<0,01$ ) alt boyutları arasında çok güçlü ilişki bulunmuştur.

İkinci aşamada araştırma modeline ilişkin yapısal model kurulmuş ve Amos paket programı ile uyum iyiliği değerleri test edilmiştir. Analiz sonucunda uyum iyiliği değerleri şu şekilde tespit edilmiştir;  $\chi^2/sd=2,920$ ;  $GFI=0,803$ ;  $CFI=0,872$ ;  $TLI=0,863$ ;  $RMSEA=0,066$ . Önerilen modifikasyon indeksleri doğrultusunda hata terimleri arasında korelasyonların serbest bırakılması ile model uyum değerleri iyileştirilmiş ve yapısal modelin uyum iyiliği değerleri ( $\chi^2/sd=2,304$ ;  $GFI=0,846$ ;  $CFI=0,915$ ;  $TLI=0,907$ ;  $RMSEA=0,054$ ) olarak hesaplanmıştır. Sonuçlar incelendiğinde araştırma hipotezlerini test etmek için kurulan yapısal eşitlik modeli kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerini sağlamaktadır. Yapısal eşitlik modeli Şekil 2’de verilmiştir.



Şekil 2. Yapısal Eşitlik Modeli

\* İŞ; ilişkilerde şeffaflık, İAA; içselleştirilmiş ahlak anlayışı, BDD; bilgiyi dengeli değerlendirme, ÖF; öz farkındalık, İ; iyimserlik, D; dayanıklılık, U; umut, ÖY; öz yeterlilik.

Regresyon ağırlıklarının verildiği Tablo 6'da B standardize edilmemiş,  $\beta$  ise standardize edilmiş parametre tahmin değerlerini göstermektedir.

**Tablo 6.** Yapısal Model Regresyon Ağırlıkları

| Test Edilen Yol           |                         | B     | $\beta$ | S.E.  | C.R.  | p     |
|---------------------------|-------------------------|-------|---------|-------|-------|-------|
| Psikolojik Sermaye Düzeyi | Otantik Liderlik Algısı | 0,138 | 0,231   | 0,032 | 4,277 | <0,01 |

Yapısal eşitlik modelinin analizi neticesinde otantik liderlik algısının psikolojik sermaye düzeyini ( $\beta=0,231$ ;  $p<0,01$ ) pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği bulgulanmıştır. Dolayısıyla araştırmamızın H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının otantik liderlik algılarının ve psikolojik sermaye düzeylerinin cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla bağımsız örneklerde t-testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 7’de sunulmuştur.

**Tablo 7.** Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

| Değişkenler  |                           | n     | $\bar{x}$ | ss   | t    | p      |        |
|--------------|---------------------------|-------|-----------|------|------|--------|--------|
| Cinsiyet     | Otantik Liderlik Algısı   | Kadın | 308       | 3,52 | 0,82 | -2,161 | 0,031* |
|              |                           | Erkek | 137       | 3,32 | 0,96 |        |        |
|              | Psikolojik Sermaye Düzeyi | Kadın | 308       | 3,88 | 0,54 | -0,193 | 0,847  |
|              |                           | Erkek | 137       | 3,87 | 0,68 |        |        |
| Medeni Durum | Otantik Liderlik Algısı   | Evli  | 296       | 3,42 | 0,87 | -1,302 | 0,194  |
|              |                           | Bekâr | 149       | 3,53 | 0,85 |        |        |
|              | Psikolojik Sermaye Düzeyi | Evli  | 296       | 3,84 | 0,60 | -1,893 | 0,059  |
|              |                           | Bekâr | 149       | 3,95 | 0,55 |        |        |

\* $p<0,05$

Tablo 7 incelendiğinde kamu çalışanlarının otantik liderlik algısı cinsiyetlerine ( $t=-2,161$ ;  $p<0,05$ ) göre anlamlı farklılık göstermekte, medeni durumlarına ( $t=-1,302$ ;  $p>0,05$ ) göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Katılımcıların psikolojik sermaye düzeyleri cinsiyetlerine ( $t=-0,193$ ;  $p>0,05$ ) ve medeni durumlarına ( $t=-1,893$ ;  $p>0,05$ ) göre istatistikî olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu durumda H2 hipotezi kabul edilirken, H3, H4 ve H5 hipotezleri red edilmektedir.

Katılımcıların otantik liderlik algılarının ve psikolojik sermaye düzeylerinin yaşlarına, kamuda toplam çalışma sürelerine ve mevcut işyerlerinde çalışma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 8’de sunulmuştur.

**Tablo 8. Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

| Değişkenler                     |                           | n                         | $\bar{x}$ | ss   | F    | p     | Fark   |     |  |
|---------------------------------|---------------------------|---------------------------|-----------|------|------|-------|--------|-----|--|
| Yaş                             | Otantik Liderlik Algısı   | 25 yaş ve altı (A)        | 37        | 3,88 | 0,66 | 3,623 | 0,013* | A-B |  |
|                                 |                           | 26-34 yaş arası (B)       | 151       | 3,42 | 0,88 |       |        | A-C |  |
|                                 |                           | 35-44 yaş arası (C)       | 188       | 3,45 | 0,86 |       |        | A-D |  |
|                                 |                           | 45 yaş ve üzeri (D)       | 69        | 3,32 | 0,87 |       |        |     |  |
|                                 | Psikolojik Sermaye Düzeyi | 25 yaş ve altı            | 37        | 3,94 | 0,47 | 1,803 | 0,146  |     |  |
|                                 |                           | 26-34 yaş arası           | 151       | 3,80 | 0,59 |       |        |     |  |
|                                 |                           | 35-44 yaş arası           | 188       | 3,89 | 0,60 |       |        |     |  |
|                                 |                           | 45 yaş ve üzeri           | 69        | 3,98 | 0,59 |       |        |     |  |
| Kamuda Çalışma Süresi           | Otantik Liderlik Algısı   | 5 yıldan az (E)           | 90        | 3,68 | 0,67 | 3,254 | 0,022* | E-F |  |
|                                 |                           | 5 yıl ve 10 yıl arası (F) | 124       | 3,31 | 0,96 |       |        |     |  |
|                                 |                           | 10 yıl ve 15 yıl arası    | 104       | 3,47 | 0,89 |       |        |     |  |
|                                 |                           | 15 yıl ve daha fazla      | 127       | 3,43 | 0,85 |       |        |     |  |
|                                 | Psikolojik Sermaye Düzeyi | 5 yıldan az               | 90        | 3,88 | 0,53 | 2,208 | 0,087  |     |  |
|                                 |                           | 5 yıl ve 10 yıl arası     | 124       | 3,92 | 0,60 |       |        |     |  |
|                                 |                           | 10 yıl ve 15 yıl arası    | 104       | 3,75 | 0,64 |       |        |     |  |
|                                 |                           | 15 yıl ve daha fazla      | 127       | 3,93 | 0,55 |       |        |     |  |
| Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi | Otantik Liderlik Algısı   | 5 yıldan az               | 198       | 3,39 | 0,91 | 2,270 | 0,080  |     |  |
|                                 |                           | 5 yıl ve 10 yıl arası     | 139       | 3,41 | 0,89 |       |        |     |  |
|                                 |                           | 10 yıl ve 15 yıl arası    | 44        | 3,72 | 0,80 |       |        |     |  |
|                                 |                           | 15 yıl ve daha fazla      | 64        | 3,57 | 0,68 |       |        |     |  |
|                                 | Psikolojik Sermaye Düzeyi | 5 yıldan az               | 198       | 3,87 | 0,55 | 2,614 | 0,51   |     |  |
|                                 |                           | 5 yıl ve 10 yıl arası     | 139       | 3,93 | 0,60 |       |        |     |  |
|                                 |                           | 10 yıl ve 15 yıl arası    | 44        | 3,66 | 0,73 |       |        |     |  |
|                                 |                           | 15 yıl ve daha fazla      | 64        | 3,92 | 0,52 |       |        |     |  |

\*p&lt;0,05

Tablo 8 incelendiğinde kamu çalışanlarının otantik liderlik algıları yaşlarına (F=3,623; p<0,05) ve kamuda toplam çalışma sürelerine (F=3,254; p<0,05) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farklılığın hangi grup/lardan kaynaklandığı PostHoc Testlerinden Tukey testi ile belirlenmiştir. Buna göre 25 yaş ve altı çalışanların otantik liderlik algıları ( $\bar{x}$ = 3,88, ss= 0,66) ile 26-34 yaş aralığındaki ( $\bar{x}$ = 3,42, ss= 0,88), 35-44 yaş aralığındaki ( $\bar{x}$ = 3,45, ss= 0,86) ve 45 yaş ve üzeri ( $\bar{x}$ = 3,32, ss= 0,87) çalışanların otantik liderlik algıları arasındaki farklılık istatistikî olarak anlamlıdır. 5 yıldan az süredir kamuda çalışan katılımcıların otantik liderlik algıları ( $\bar{x}$ = 3,68, ss= 0,67) ile 5 yıl ve 10 yıl arası süredir kamuda çalışanların otantik liderlik algıları ( $\bar{x}$ = 3,31, ss= 0,96) arasındaki farklılık istatistikî olarak anlamlıdır. Katılımcıların psikolojik sermaye düzeyleri yaşlarına (F=1,803; p>0,05) , kamuda toplam çalışma sürelerine (F=2,208; p>0,05) ve mevcut işyerinde çalışma sürelerine (F=2,614; p>0,05) göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu durumda H6 ve H8 hipotezleri kabul edilmekte, H7, H9, H10 ve H11 hipotezleri red edilmektedir.



## 5.SONUÇ ve TARTIŞMA

Örgütlerin üretkenliğini ve verimliliğini arttırmak için sadece örgüt ortamının düzenlenmesi yeterli değildir. Aynı zamanda çalışanların kişilik özellikleri dikkate alınarak olumlu yönleri ön plana çıkarılmalıdır. Çalışanların pozitif yönlerini açığa çıkarmada önemli yaklaşımlardan olan psikolojik sermaye örgütlerde önemli bir unsurdur. Güçlü bir psikolojik sermaye, sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ve örgüt performansına olumlu katkı sağlar. Psikolojik sermayenin boyutlarının geliştirilmesi ve yönetilmesi hem çalışanların psikolojik sermayelerinin korunmasını hem de finansal etki ve yatırımların hedeflenen şekilde sonuçlanmasına katkı sağlayabilmektedir. Çalışanların psikolojik sermayelerinin ortaya çıkarılması ve güçlendirilmesinde önemli rol oynayan değişkenlerden biri olarak otantik liderlik görülmektedir. Otantik liderler sahip oldukları güven, dürüstlük ve şeffaflık nitelikleri vasıtasıyla takipçilerini geliştirmek konusunda gerekli yeterliliğe sahiptirler. Kurum çalışanlarının üstlerini “otantik lider” olarak algılamaları psikolojik sermaye düzeylerini etkileyebilmektedir. Bu odak noktalarından hareketle bu çalışmada kamu çalışanlarının otantik liderlik algılarının psikolojik sermaye düzeylerine etkisi araştırılmıştır. Çalışmada ayrıca çalışanların demografik özelliklerinin otantik liderlik algılarına ve psikolojik sermaye düzeylerine etkisinin olup olmadığı irdelenmiştir. Türkiye’de farklı illerde ki 445 kamu çalışanından anket tekniği ile veri toplanarak analiz edilmiştir.

Analizler sonucunda kamu çalışanlarının otantik liderlik algısının psikolojik sermaye düzeylerini pozitif yönde ve anlamlı etkilediği tespit edilmiştir. Bu bağlamda otantik liderlerin takipçilerinin psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Otantik liderlik niteliklerine sahip yöneticilere bağlı kamu çalışanlarının iş performansları ve güven duyguları pozitif etkilenmektedir. Bu sonuç doğrultusunda örgütlerin etkililiği ve verimliliğinin artırılmasında psikolojik sermayesi yüksek çalışanların istihdam edilmesinin yanında, insanları pozitif olarak destekleyecek otantik liderlik yapısının desteklenmesinin önemli olduğu söylenebilir. Kamu kurumlarında otantik liderlik özellikleri taşıyan yöneticilerin seçilmesi çalışanların psikolojik sermayelerini ortaya çıkararak gelişmesine dolayısıyla bireysel ve örgütsel performansın artırılmasına katkı sağlayacaktır. Literatürde çalışma sonuçlarına benzer şekilde birçok çalışmada yöneticilerin sahip olduğu otantik liderlik özelliği ile çalışanların sahip olduğu psikolojik sermaye düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler ortaya konulmuştur (Walumbwa vd., 2008; Woolley, Caza & Levy, 2011; Zubair & Kamal, 2015; Peterson vd., 2011; Gedikpınar, 2019; Akın, 2020). Topaloğlu ve Süral Özer (2014) çalışmalarında otantik liderlik algısının, psikolojik sermaye ile iş performansı ilişkisini kısmi biçimde düzenlediğini bulgulamışlardır. Buna

göre, çalışanların psikolojik sermayelerinin iş performansını geliştirici etkisi, otantik liderliğin daha pozitif algılandığı koşullarda daha yüksek olacaktır.

Araştırmada kamu çalışanlarının psikolojik sermaye düzeylerinin genel olarak ve iyimserlik, dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik boyutlarında yüksek olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Keser ve Kocabaş (2014) çalışmalarında ilköğretim okulu yöneticilerinin psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek olduğunu bulgulamışlardır.

Otantik liderlik, lider ile takipçisi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin gelişmesini sağlar. Otantik liderler kendilerinin ve değerlerinin farkında olan sorunların üstesinden hızlı bir şekilde gelmeyi başaran ahlaklı kişilerdir. Kamu kurumlarında yöneticiler ile çalışanlar arasında öz bilinç ve öz disiplinin oluşmasını sağlayarak bireysel ve örgütsel performansın gelişmesini destekleyecek otantik liderlerin sayısının artırılması önemlidir. Bu anlamda araştırmada elde edilen kamu çalışanlarının otantik liderlik algısının yüksek olduğu bulgusu olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Araştırmada çalışanların otantik liderlik algılarının genel olarak ve ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve öz farkındalık boyutlarında yüksek, bilgiyi dengeli değerlendirme alt boyutunda orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Akbolat vd. (2017) kamu hastanesinde görevli sağlık çalışanları ile gerçekleştirdikleri araştırmada çalışanların otantik liderlik algılarının orta düzeyde olduğunu bulgulamışlardır. Şimşek vd. (2017) çalışmalarında katılımcıların otantik liderlik algılarının yüksek düzeyde olduğunu tespit etmişlerdir. Okun ve Çavuşoğlu (2020) bir kamu üniversitesinde akademik ve idari personelin otantik liderlik algısının orta düzeyde olduğunu bulgulamışlardır. Çankaya (2019) 410 kamu çalışanı ile gerçekleştirdiği araştırmada çalışanların otantik liderlik algı düzeyini orta olarak tespit etmiştir.

Çalışmada ayrıca psikolojik sermayenin dört alt boyutu ile otantik liderliğin dört alt boyutu arasında pozitif ve güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde Caza, Bagozzi, Woolley, Levy & Barker Caza (2010) Yeni Zelanda'da farklı sektörlerdeki işletmelerde 6 odak grup üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda; psikolojik sermayenin dört unsuru ile otantik liderliğin dört bileşeni arasında birbirini tamamlayan bir ilişkinin varlığını öne sürmüşlerdir. Keser ve Kocabaş (2014) da çalışmalarında psikolojik sermaye ve otantik liderliğin alt boyutları arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmişlerdir. Yetgin (2016) kamu çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutu dışında diğer alt boyutları ile otantik liderliğin dört alt boyutu arasında anlamlı ilişki olduğunu bulgulamıştır.

Araştırmanın bir diğer bulgusuna göre kamu çalışanlarının otantik liderlik algıları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Kadın çalışanların otantik liderlik algıları erkek çalışanların otantik liderlik algılarından daha yüksektir ve farklılık istatistikî olarak anlamlıdır. Bu durum kadın katılımcıların liderlerinin öz farkındalığı, ilişkisel şeffaflığı, karar almada bilgiyi dengeli değerlendirmesi, içselleştirilmiş ahlak anlayışı gibi hususlarda erkek katılımcılardan daha olumlu algılara sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir. Literatürde benzer şekilde cinsiyetin otantik liderlik algısını etkilediğine yönelik araştırmalar (Coşar, 2011; Çelik ve Sünbül, 2008; Savur, 2013) mevcuttur. Hırlak ve Taşlıyan (2018) ve Çankaya (2019) cinsiyetin çalışanların otantik liderlik algısını etkilediğini ancak çalışmadan farklı olarak erkek çalışanların kadın çalışanlardan daha yüksek otantik liderlik algısına sahip olduğunu bulgulamışlardır. Çalışma sonucundan farklı olarak Taşan (2015), Çelik (2015) , Kılıç (2015) ve Caza vd. (2010) cinsiyetin otantik liderlik düzeyine etkisinin bulunmadığını tespit etmişlerdir.

Çalışmada kamu çalışanlarının medeni durumlarının otantik liderlik algısını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Kırhallı Gök (2015), Hırlak ve Taşlıyan (2018) ile Coşar (2011) çalışmalarında medeni durumun otantik liderlik algısını etkileyen bir değişken olmadığını tespit etmişlerdir. Bu sonuç doğrultusunda otantik liderlik algısının çalışanların medeni durumundan ziyade liderlerin kişilik özellikleri ile ilgili olduğu söylenebilir.

Araştırmanın bir diğer bulgusuna yaş ve kamuda çalışma süresi çalışanların otantik liderlik algısını anlamlı şekilde etkilemektedir. Buna göre 25 yaş ve altı çalışanların otantik liderlik algıları diğer yaş grubundaki çalışanların otantik liderlik algılarından daha yüksektir ve farklılık istatistikî olarak anlamlıdır. Araştırmada 5 yıldan az süredir kamuda çalışanların otantik liderlik algılarının 5 ve 10 yıl arası süredir kamuda çalışanların otantik liderlik algılarından daha yüksek olduğu ve farklılığın istatistikî olarak anlamlı olduğu bulgulanmıştır. Yaş ve kıdem bulguları birlikte değerlendirildiğinde kamuda yeni çalışmaya başlayanların etik, ahlak, öz yeterlilik algılarının daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir. Çalışma sonuçlarına paralel olarak Okun ve Çavuşoğlu (2020), Karatürk (2015) ve Çankaya (2019) çalışmalarında çalışanların yaşları ve kurumda çalışma süreleri ile otantik liderlik algıları arasında farklılık olduğunu tespit etmişlerdir. Aynı şekilde Savur (2013) yaşın otantik liderlik düzeyini anlamlı bir şekilde etkileyen bir değişken olduğunu bulgulanmıştır. Çalışma sonucundan farklı olarak Taşan (2015) okul yöneticileri ile yaptığı çalışmada yaşın otantik liderlik düzeyine etkisinin bulunmadığını, Hırlak ve Taşlıyan (2018) kamuda çalışma süresinin çalışanların otantik liderlik algısını anlamlı bir şekilde etkilemediğini ortaya koymuşlardır.

Araştırmada kamu çalışanlarının psikolojik sermaye düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Alan yazında demografik değişkenlerin psikolojik sermaye düzeyine etkisine yönelik araştırma sonucu ile benzer veya farklı sonuçlara ulaşan çalışmalar mevcuttur. Kaya, Balay ve Demirci (2014) çalışmalarında öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediğini, kıdeme göre ise anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir. Caza vd. (2010) çalışmalarında cinsiyetin psikolojik sermaye için anlamlı farklılık yaratan bir değişken olmadığını bulgulamışlardır. Karatürk (2015) çalışmasında yaş, cinsiyet, kurumda çalışma süresi, pozisyon ve bulunduğu pozisyondaki lideriyle ilişki süresi değişkenlerine göre çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmiştir.

Luthans vd. (2008)'nin belirttiği gibi psikolojik sermaye kısa süreli bir eğitimle geliştirilebilecek özelliكتedir. Bu doğrultuda çalışanların performanslarını artırmak, iş doyumlarını sağlamak ve psikolojik sermayelerini geliştirmek ve yönetmek için kurum içi eğitimler verilebilir. Bu eğitimler sayesinde birey, kendilerini geliştirebilecek ve psikolojik sermayelerini optimum düzeyde tutabilecektir.

Bu araştırma kamu çalışanlarını kapsayacak şekilde gerçekleştirilmiştir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda farklı sektörlerde otantik liderliğin psikolojik sermaye üzerine etkisinin araştırılmasının yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmada çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ve otantik liderlik algıları üzerine bazı demografik değişkenlerin etkisi araştırılmıştır. Farklı değişkenlerle ve farklı sektörlerde gerçekleştirilecek araştırmalar çalışan verimliliği için etkili olan otantik liderlik ve psikolojik sermaye düzeylerinin artırılması yönünde katkı sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Akbolat, M., Durmuş, A. ve Özgün, Ü. (2017). Örgütsel erdemliliğin personel güçlendirmeye etkisi ve otantik liderliği aracı rolü. *İşletme Bilimi Dergisi*, 5(2), 71-88.
- Akçay, V. H. (2012). Pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini ile ilişkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 123-140.
- Akın, T. (2020). *Otantik liderliğin psikolojik sermaye ve iş performansına etkilerinin incelenmesi üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Avey, J., Luthans, F. & Jensen, S. (2009). Psychological capital: a positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677-693.
- Avey, J., Luthans, F. & Youssef, C. M. (2010a). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430-452.
- Avey, J., Nimnicht, J. L. & Pigeon, N. G. (2010b). Two field studies examining the association between positive psychological capital and employee performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(5), 384-401.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J. & Wernsing, T. S. (2008). *Practicing authentic leadership*. In S. J. Lopez (Ed.), *Positive psychology: exploring the best in people* (pp.147-165). Westport, CT Greenwood Publishing Group.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (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, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-449.

- Bandura, A. (1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4(3), 359-373.
- Barutçu, E. ve Karaken Kaçar, Z. (2017). Kadın çalışanların psikolojik sermayeleri ve cam tavan sendromunu aşma stratejileri arasındaki ilişki: Denizli örneği. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(4), 79-86.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, (107), 238-246.
- Büyükbeşe, T. ve Aslan, H. (2019). Psikolojik sermaye ve duygusal emeğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 949-963.
- Byrne, B. M. & Campbell, T. L. (1999). Cross-cultural comparisons and the presumption of equivalent measurement and theoretical structure: a look beneath the surface. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 30(5), 555-574.
- Caza, A., Bagozzi, R. P., Woolley, L., Levy, L., & Barker Caza, B. (2010). Psychological capital and authentic leadership: measurement, gender, and cultural extension. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2(1), 53-70.
- Chan, A. Y. L. H., Hannah, S. T. & Gardner, W. L. (2005). *Veritable authentic leadership: emergence, functioning, and impacts*. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: origins, effects and development* (pp.3-41). Oxford, Elsevier Science.
- Choi, Y. & Lee, D. (2014). Psychological capital, big five traits, and employee outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 122-140.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R. & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: the mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Research method in education*. Routledge, NY, Madison Avenue.
- Coşar, S. (2011). *Otantik liderlik kavramı ve ardılları üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çalışkan, S. C. ve Erim, A. (2010). Pozitif örgütsel davranış değişkenleri (POD) ile yeni araştırma modelleri kurma arayışları: POD'nin işe adanmışlık, tükenmişlik ve sinizm üzerindeki etkileri. 18. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 658-670.

- Çankaya, M. (2019). Kamu hastanesi çalışanlarının otantik liderlik algılarının sosyo-demografik değişkenler açısından incelenmesi. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 5(24), 1487-1501.
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik algulamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66.
- Çelik, M. (2015). *Öğretmen algılarına göre ilkokul müdürlerinin otantik liderlik davranışları: Gaziantep Şehitkâmil ilçesi örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Çetin, F. ve Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Erdem, H., Gökmen Y. ve Türen, U. (2015). Psikolojik sermayenin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 38-62.
- Eren, E. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (9 b.). İstanbul, Beta Yayınları.
- Erickson, R. J. (1994). Our society, our selves: becoming authentic in an inauthentic world. *Advanced Development*, 6, 27-39.
- Erkuş, A. ve Fındıklı, M. A. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 302-318.
- Gardner, W. L. & Schermerhorn, J. R. (2004). Unleashing individual potential. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270-281.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me?: a self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gedikpınar, H. (2019). *Otantik liderlik ile çalışanların psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki: çokuluslu işletmeler üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- George, B. (2015). Authentic leadership rediscovered- HBS Working Knowledge, Harvard Business School. Erişim Adresi: <https://www.boyden.com/media/authentic-leadership-rediscovered-590490/authentic-leadership-rediscovered.pdf>

- Gerbing, D. W. & Anderson, J. C. (1984). On the meaning of within-factor correlated measurement errors. *Journal of Consumer Research*, 11(1), 572-580.
- Gohel, K. (2012). Psychological capital as a determinant of employee satisfaction. *International Referred Research Journal*, 3(36), 34-37.
- Güler, B. K. (2009). *Pozitif psikolojik sermaye: tanımı, bileşenler ve yönetimi*, çalışma yaşamında davranış güncel yaklaşımlar (Ed. A. Keser, G. Yılmaz, S. Yürür). İzmit, Umuttepe Yayınları.
- Harter, S. (2002). *Authenticity*. In C. R. Snyder ve S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp.382-394). London, Oxford University Press.
- Hırlak, B. ve Taşlıyan, M. (2015). Otantik liderliğin demografik özellikler açısından incelenmesi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(15), 1081-1110.
- House, R. J. & Podsakoff, P. M. (1994). *Leadership effectiveness: past perspectives and future directions for research* (pp. 45-82). In J. Greenberg (Ed.), *Organizational Behavior: The state of the science*. Hillsdale, N. J. Erlbaum.
- Hu, L. T. & Bentler, P. M. (1995). Evaluating model fit, In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications* (ss.76-99). CA, Thousand Oaks Sage.
- Hughes, L. W. (2005). *Developing transparent relationships through humor in the authentic leader-follower relationship*. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. o. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: origins, effects, and development* (pp.83-106). Oxford, Elsevier.
- Ilies, R., Morgeson, F. P. & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Jensen, S. M. & Luthans, F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 254-273.
- Kaplan, M. (2018). Kadın çalışanların psikolojik sermayelerinin iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisi: tarihi işhanlarında bir araştırma. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 4(3), 29-36.
- Karatürk, H. E. (2015). *Otantik liderlik ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiye yönelik bir alan araştırması* (Yayımlanmamış Yüksek



- Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Kaya, A., Balay, R. ve Demirci, Z. (2014). Ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin incelenmesi (Şanlıurfa ili örneği). *Electronic Journal of Social Sciences*, 13(48), 47-68.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Keser, S. ve Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(1), 1-22.
- Kılıç, E. (2015). *Otantik liderlik ve örgütsel güven-bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan.
- Kırhallı Gök, B. (2015). *İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik düzeylerinin yaşam doyumları ve aileden algılanan sosyal destek algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York, The Guilford Press.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği* (16 b.). İstanbul, Beta Yayınları.
- Larson, M. & Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 45-62.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F. & Avolio, B. (2003). *Authentic leadership: a positive development approach*. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 241-258). San Francisco, Berrett-Koehler.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143-160.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: exploring the

relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.

Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2007a). *Psychological capital: developing the competitive edge*. New York, Oxford University Press.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007b). Psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.

Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238.

Luthans, F., Avey, J., Avolio, B. J. & Peterson, S. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67.

Nelson, K., Boudrias, J. S., Brunet, L., Morin, D., De Civita, M., Savoie, A. & Alderson, M. (2014). Authentic leadership and psychological well-being at work of nurses: the mediating role of work climate at the individual level of analysis. *Burnout Research*, 1(2), 90-101.

Okan, T., Demir, H., ve Bostan, S. (2017). Prosedür adaleti algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı-birey ilişkisinde durumsal bir bakış: yüksek ve düşük psikolojik sermaye etkisi. *International Journal of Economic & Administrative Studies*, 18, 237-262.

Okun, O. ve Çavuşoğlu, S. (2020). Üniversite çalışanlarının otantik liderlik düzeylerinin demografik özellikler üzerinden incelenmesi: Bingöl Üniversitesi örneği. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(1), 159-181.

Oruç, E. ve Özen Kutanis, R. (2015). *Pozitif psikolojik sermayenin politik davranışlara etkisi: akademisyenler üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J. & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: a latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64, 427-450.

Rego, P., Lopes, M. P. & Nascimento, J. L. (2016). Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1), 129-151.

- Roberts, S. J., Scherer, L. L. & Bowyer, C. J. (2011). Job stres and incivility: what role does psychological capital play?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 449-458.
- Savur, N. (2013). *Otantik liderlik ve çalışanların psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Saylı, H. ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde liderlik, teori-uygulama ve yeni perspektifler*. Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Psychology Press.
- Seligman, M. E., Parks, P. A. C. & Steen, T. (2004). A balanced psychology and a full life. *Trans Royal Society*, 359, 818-827.
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: an introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Shamir, B. (1995). Social distance and charisma: theoretical notes and an exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 6(1), 19-47.
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419-439.
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: an interval estimation approach. *Multivariate Behavioural Research*, 25, 173-180. [https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2502\\_4](https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2502_4)
- Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2020, 10 Temmuz). Türkiye’de 2020 yılı kamu istihdamı verileri. Erişim adresi: <https://www.sbb.gov.tr/kamu-istihdami/>
- Şimşek, M. Ş., Özgener, Ş. ve İlhan, İ. (2017). Turizm sektöründe kadın girişimciler ve yöneticiler açısından otantik liderliğin sosyal tembellik üzerindeki etkileri: yaşam tatmininin düzenleyici rolü. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(3), 88-109.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2011). *Using multivariate statistics*, 4th Edn. Boston, Allyn and Bacon.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S. ve Türköz, T. (2012). Otantik liderlik ölçeği: güvenilirlik ve geçerlik çalışması. *İş, Güç: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 14(4), 91-116.
- Taşan, H. (2015). *İlköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin otantik liderlik ve psikolojik sermaye düzeylerinin karşılaştırılması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

- Tezbaşaran, A. A. (2008). *Likert tipi ölçek hazırlama kılavuzu (e-kitap)*. Erişim adresi: [http://www.academia.edu/1288035/Likert\\_Tipi\\_Ölçek\\_Hazırlama\\_Kılavuzu](http://www.academia.edu/1288035/Likert_Tipi_Ölçek_Hazırlama_Kılavuzu)
- Tho, N. D., Phong, N. D. & Quan, T. H. M. (2014). Marketers' psychological capital and performance: the mediating role of quality of work life, job effort and job attractiveness. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(1), 36-48.
- Topaloğlu, T. ve Özer, P. S. (2014). Psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkiye otantik liderliğin düzenleyici etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 156-171.
- Turhan, M. (2007). *Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B. & Oke, A. (2011). Retracted: authentically leading groups: the mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24.
- Woolley, L., Caza, A. & Levy, L. (2011). Authentic leadership and follower development: psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 438-448.
- Yeşiltaş, M., Kantan, P. ve Sormaz, Ü. (2013). Otantik liderlik tarzının prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisi: konaklama işletmelerine yönelik bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 333-350.
- Yetgin, M. A. (2016). Örgütsel psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt kültürünün otantik liderlikte rolü: görgül bir araştırma. *Third Sector Social Economic Review*, 51(2), 128-156.
- Yılmaz, Ö. (2016). Örgütsel çatışma yönetiminde örgütsel vatandaşlık davranışının rolüne ilişkin bir araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*, (3 rd Edition). Prentice Hall, Upper Saddle River.

- Zamahani, M., Ghorbani, V. & Rezaei, F. (2011). Impact of authentic leadership and psychological capital on followers' trust and performance. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 658-667.
- Zubair, A. ve Kamal, A. (2015). Work related flow, psychological capital, and creativity among employees of software houses. *Psychological Studies*, 60(3), 321-331.



LIVRE DE LYON

37 rue marietton 69009 Lyon France

Email: [info@livredelyon.com](mailto:info@livredelyon.com)

Website: [www.livredelyon.com](http://www.livredelyon.com)

**To whom it may concern**

*Livre de Lyon* is an international publishing house. Founded in 2008. Publishing books in the fields of Education Sciences, Natural Sciences, Fine Arts, Health Sciences, Social Sciences and Sports Sciences. Our principal field of activity is the publication of academic books and theses. Our goal is to make your precious work available to readers. *Livre de Lyon* publishes books not only in French and English to support publications in other languages as well. Our publishing house has its central offices in Lyon, France. We send the books we publish here to the world's prestigious universities and national libraries, either directly or via distributors..

Please find attached the list of books cataloged in university libraries which are published by *Livre de Lyon*

Best regards

Oliver Denis  
Editor in Chief of *Livre de Lyon*





LIVRE DE LYON

## SAMPLE BOOKS LIST FROM LIVRE DE LYON IN THE WORLD'S TOP 500 UNIVERSITIES LIBRARY

According to the [Academic Ranking of World Universities \(ARWU\)](#); [CWTS Leiden Ranking](#) and [University Ranking by Academic Performance \(URAP\)](#) ranking organizations accepted by The Council of Higher Education (YÖK)

|    | BOOK NAME  | AUTHOR                  | UNIVERSITY AND LIBRARY CATALOG  |
|----|--|-------------------------|---|
| 1  | The History of France  | Julia Corner            | University of Sorbonne<br><a href="https://catalogue.bis-sorbonne.fr/iii/encore/record/C_Rb2580933_S%22Livre%20de%20Lyon%22_P0%2C3_Orightresult_U_X3?lang=frf&amp;suite=cobalt">https://catalogue.bis-sorbonne.fr/iii/encore/record/C_Rb2580933_S%22Livre%20de%20Lyon%22_P0%2C3_Orightresult_U_X3?lang=frf&amp;suite=cobalt</a>   |
| 2  | Des Influences Byzantines  | Félix de Verneilh       | École normale supérieure de Lyon<br><a href="http://www.sudoc.fr/248664484">http://www.sudoc.fr/248664484</a>   |
| 3  | The Indian Operation of Couching for Cataract  | Robert Henry Elliot     | University of Belgrade<br><a href="https://plus.sr.cobiss.net/opac7/bib/19724553">https://plus.sr.cobiss.net/opac7/bib/19724553</a>   |
| 4  | The Balkans: Everyday Life and Culture   | Ema Miljković           | University of Sorbonne<br><a href="https://catalogue.bis-sorbonne.fr/iii/encore/record/C_Rb2618533_SThe%20Balkans%3A%20Everyday%20Lif e%20and%20Culture_Orightresult_U_X3?lang=frf&amp;suite=cobalt">https://catalogue.bis-sorbonne.fr/iii/encore/record/C_Rb2618533_SThe%20Balkans%3A%20Everyday%20Lif e%20and%20Culture_Orightresult_U_X3?lang=frf&amp;suite=cobalt</a> |
| 5  | Educational Psychology A Treatise for Parents and Educators                            | Louisa Parsons Hopkins  | École normale supérieure de Lyon<br><a href="http://www.sudoc.fr/248619306">http://www.sudoc.fr/248619306</a>   |
| 6  | A Small Theater  | Fermor Spencer Cannon   | University of Belgrade<br><a href="https://plus.sr.cobiss.net/opac7/bib/19711241">https://plus.sr.cobiss.net/opac7/bib/19711241</a>   |
| 7  | Architectural Acoustics  | H. W. Johns-Manville    | University of Belgrade<br><a href="https://plus.sr.cobiss.net/opac7/bib/19710217">https://plus.sr.cobiss.net/opac7/bib/19710217</a>   |
| 8  | Hints and Suggestions to Leaders of Mission Study Classes from sea to Sea The Dominion | Janie Thomas            | École normale supérieure de Lyon<br><a href="http://www.sudoc.fr/248621866">http://www.sudoc.fr/248621866</a>   |
| 9  | Glaucoma Handbook for The General Practitioner   | Robert Henry Elliot     | University of Zagreb<br><a href="http://katalog.nsk.hr/F/JUNMJR3FGTU6BEV68FNNT1BSTYD8JGKGQ11C85P1LFLGAT5VU7-28367?func=full-set-set&amp;set_number=029665&amp;set_entry=000003&amp;format=999">http://katalog.nsk.hr/F/JUNMJR3FGTU6BEV68FNNT1BSTYD8JGKGQ11C85P1LFLGAT5VU7-28367?func=full-set-set&amp;set_number=029665&amp;set_entry=000003&amp;format=999</a>           |
| 10 | Une page d'histoire de la médecine la thérapeutique sous les premiers Césars           | Raphael Lépine          | Leiden University<br><a href="https://catalogue.leidenuniv.nl/primo-explore/search?tab=all_%201101127443">https://catalogue.leidenuniv.nl/primo-explore/search?tab=all_%201101127443</a>  |
| 11 | How to Teach English to Foreigners   | Henry Harold Goldberger | University of Belgrade<br><a href="https://plus.sr.cobiss.net/opac7/bib/19712265">https://plus.sr.cobiss.net/opac7/bib/19712265</a>   |





LIVRE DE LYON

|    |   |                               |   |
|----|---|-------------------------------|---|
| 12 | Sports and Talent Selection in Early Adolescence  | Ahmet Uzun (Editor)           | Universite de Bordeaux<br><a href="https://babordplus.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=33PUDB_Alma_Unimarc7199879930004671&amp;context=L&amp;vid=33PUDB_UB_VU1&amp;lang=fr_FR&amp;search_scope=catalog_pci&amp;adaptor=Local%20Search%20Engine&amp;tab=default_tab&amp;query=any,contains,%22L%C4%B0VRE%20DE%20IYON%22&amp;offset=0">https://babordplus.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=33PUDB_Alma_Unimarc7199879930004671&amp;context=L&amp;vid=33PUDB_UB_VU1&amp;lang=fr_FR&amp;search_scope=catalog_pci&amp;adaptor=Local%20Search%20Engine&amp;tab=default_tab&amp;query=any,contains,%22L%C4%B0VRE%20DE%20IYON%22&amp;offset=0</a> |
| 13 | Place of Moving Pictures in Visual Education<br>Bureau of Educational Research College of Education               | Frederick Dean McClusky       | École normale supérieure de Lyon<br><a href="http://www.sudoc.fr/248622331">http://www.sudoc.fr/248622331</a>   |
| 14 | Syllabus of A Course in Pedagogy  | Edward Brooks                 | École normale supérieure de Lyon<br><a href="http://www.sudoc.fr/24861892X">http://www.sudoc.fr/24861892X</a>   |
| 15 | The Teaching of History   | Ernest C. Hartwell            | University of Zagreb<br><a href="http://katalog.nsk.hr/F/VIS2UQQ89GLBLERTF2XATAQKDHN5PGQ4AE5448A6AVYB27DGUU-25136?func=full-set-set&amp;set_number=103862&amp;set_entry=000005&amp;format=999">http://katalog.nsk.hr/F/VIS2UQQ89GLBLERTF2XATAQKDHN5PGQ4AE5448A6AVYB27DGUU-25136?func=full-set-set&amp;set_number=103862&amp;set_entry=000005&amp;format=999</a>   |
| 16 | Sports Injuries   | Esin Derin Cicek              | École normale supérieure de Lyon<br><a href="http://www.sudoc.fr/248623575">http://www.sudoc.fr/248623575</a>   |
| 17 | What the Schools Teach and Might Teach  | Franklin Robbitt              | École normale supérieure de Lyon<br><a href="http://www.sudoc.fr/248622757">http://www.sudoc.fr/248622757</a>   |
| 18 | Illustrated Catalogue of Engineering, Surveying and Scientific Instruments  | Various                       | University of Belgrade<br><a href="https://plus.sr.cobiss.net/opac7/bib/20182025">https://plus.sr.cobiss.net/opac7/bib/20182025</a>   |
| 19 | Current Research in Internal Medical Sciences   | Ellie Abdi & Firat Bektaş     | University of Belgrade<br><a href="https://plus.sr.cobiss.net/opac7/bib/20117001">https://plus.sr.cobiss.net/opac7/bib/20117001</a>   |
| 20 | An Elementary Spanish Reader  | Earl Stanley Harrison         | University of Belgrade<br><a href="https://plus.sr.cobiss.net/opac7/bib/19707145">https://plus.sr.cobiss.net/opac7/bib/19707145</a>   |
| 22 | The Balkans: A View of Demography and Economics History   | Marijan Premović              | University of Sorbonne<br><a href="https://catalogue.bis-sorbonne.fr/iii/encore/record/C_Rb2618532_S%22Livre%20de%20Lyon%22_Origtresult_U_X3?lang=frf&amp;suite=cobalt">https://catalogue.bis-sorbonne.fr/iii/encore/record/C_Rb2618532_S%22Livre%20de%20Lyon%22_Origtresult_U_X3?lang=frf&amp;suite=cobalt</a>   |
| 23 | Application of The Principle of Hard and Soft Acids and Bases to Mechanisms of Bioinorganic Reactions -Monograph- | Tanja V. Soldatović           | University of Belgrade<br><a href="https://plus.sr.cobiss.net/opac7/bib/1024711656#full">https://plus.sr.cobiss.net/opac7/bib/1024711656#full</a>   |
| 24 | Sports Sciences with Different Perspectives   | Mustafa Altinkök              | École normale supérieure de Lyon<br><a href="http://www.sudoc.fr/248623060">http://www.sudoc.fr/248623060</a>   |
| 25 | Current Researches in Surgery Medical Sciences  | Goran Krstačić & Ahmet Yılmaz | University of Zagreb<br><a href="http://katalog.nsk.hr/F/D9XAQ2XF3DAU2LJKSAK3LYQHAD7AJXNRLR3KBB5VLOK12L6930789?func=full-set-set&amp;set_number=135785&amp;set_entry=000004&amp;format=999">http://katalog.nsk.hr/F/D9XAQ2XF3DAU2LJKSAK3LYQHAD7AJXNRLR3KBB5VLOK12L6930789?func=full-set-set&amp;set_number=135785&amp;set_entry=000004&amp;format=999</a>   |

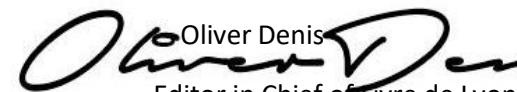






LIVRE DE LYON

|    |  |                                |   |
|----|--|--------------------------------|---|
| 26 | Los Accidentes Secundarios y Terciarios de la Sifilis ¿Son Contagiosos? Tesis para el Exámen Profesional de Medicina Y Cirujia | Librado Vega                   | Bibliothèque Nationale de France<br><a href="https://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb45846107h">https://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb45846107h</a>   |
| 27 | Nationalism and The Balkans  | Abidin Temizer                 | University of Ljubljana<br><a href="https://plus.si.cobiss.net/opac7/bib/24845315">https://plus.si.cobiss.net/opac7/bib/24845315</a>  |
| 28 | Recent Research and Assessments for Computer Engineering   | Ahmet Ercan Topcu              | University of Belgrade<br><a href="https://plus.sr.cobiss.net/opac7/bib/20141833">https://plus.sr.cobiss.net/opac7/bib/20141833</a>   |
| 29 | The Eye and its Diseases   | John Roosa & Edward T. Ely     | University of Belgrade<br><a href="https://plus.sr.cobiss.net/opac7/bib/20114953">https://plus.sr.cobiss.net/opac7/bib/20114953</a>   |
| 30 | State Boards of Education  | Ira Woods Howerth              | University of Zagreb<br><a href="http://katalog.nsk.hr/F/VIS2UQQ89GLBLERTF2XATAQKDHN5PGQ4AE5448A6AVYB27DGUU-10373?func=full-set-set&amp;set_number=103834&amp;set_entry=000006&amp;format=999">http://katalog.nsk.hr/F/VIS2UQQ89GLBLERTF2XATAQKDHN5PGQ4AE5448A6AVYB27DGUU-10373?func=full-set-set&amp;set_number=103834&amp;set_entry=000006&amp;format=999</a> |
| 31 | Vibratory Technique  | Benjamin Houston Brown         | University of Belgrade<br><a href="https://plus.sr.cobiss.net/opac7/bib/20128009">https://plus.sr.cobiss.net/opac7/bib/20128009</a>   |
| 32 | Brain Rest   | J. Leonard Corning             | University of Belgrade<br><a href="https://plus.sr.cobiss.net/opac7/bib/20131337">https://plus.sr.cobiss.net/opac7/bib/20131337</a>   |
| 33 | Surgical Methods and Resultus  | J. William White & Alfred Wood | Bibliothèque Nationale de France<br><a href="https://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb45846137f">https://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb45846137f</a>   |
| 34 | The Teeth and Their Care   | Thaddeus P. Hyatt              | University of Belgrade<br><a href="https://plus.sr.cobiss.net/opac7/bib/20144649">https://plus.sr.cobiss.net/opac7/bib/20144649</a>   |
| 65 | Arab Medicine & Surgery  | M. W. Hilton-Simpson           | University of Belgrade<br><a href="https://plus.sr.cobiss.net/opac7/bib/20159241">https://plus.sr.cobiss.net/opac7/bib/20159241</a>   |
| 36 | Cases Orthopedic Surgery   | Buckminster Brown              | Bibliothèque Nationale de France<br><a href="https://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb45846122d">https://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb45846122d</a>   |
| 37 | Dourine of Horses its Cause and Suppression  | John R. Mohler                 | University of Belgrade<br><a href="https://plus.sr.cobiss.net/opac7/bib/20173065">https://plus.sr.cobiss.net/opac7/bib/20173065</a>   |
| 38 | Outlines of Greek and Roman Medicine   | James Sands Elliott            | University of Belgrade<br><a href="https://plus.sr.cobiss.net/opac7/bib/20138505">https://plus.sr.cobiss.net/opac7/bib/20138505</a>   |
| 39 | Dentistry in The Bible and Talmud A Valuable Contribution to the Early History of Dentistry                                    | Samuel Greif                   | University of Belgrade<br><a href="https://plus.sr.cobiss.net/opac7/bib/20176137">https://plus.sr.cobiss.net/opac7/bib/20176137</a>   |

  
Oliver Denis  
Editor in Chief of Livre de Lyon

