

**Citation:** Aslaner, F. & Artan, İ.H. (2019), Pozitif Psikolojik Sermayenin Lider-Üye Etkileşimi Vasıtasıyla Bireysel Performansı Etkilemedeki Rolü: Perakende Sektöründe Bir Araştırma, BMIJ, (2019), 7(4): 1657-1689 doi:<http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v7i4.1195>

## POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VASITASIYLA BİREYSEL PERFORMANSI ETKİLEMEDEKİ ROLÜ: PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Fatih ASLANER<sup>1</sup>

İnci H. ARTAN<sup>2</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 28/07/2019

Accepted Date (Kabul Tarihi): 16/09/2019

Published Date (Yayın Tarihi): 25/09/2019

### ÖZ

*Bu çalışmanın amacı bir örgütte çalışanlar mutluydu, yöneticileriyle etkileşimleri sağlıklıysa, özgüvenleri yerindeyse, olumsuz durumlara karşı bile iyimserliklerini ve umutlarını koruyorlarsa, bu azim ve dayanıklı çalışmanın iş performanslarına nasıl yansıdığını incelemek ve özellikle lider-üye etkileşiminin performans sonuçlarına etkisini ortaya çıkarmaktır. Kavramsal olarak açıklamak gerekirse, bu çalışmada çalışanların sahip oldukları pozitif psikolojik sermayeyle bireysel performans alguları ve iş performansları arasındaki ilişki gözlenmiş, ilave olarak lider-üye etkileşiminin bu ilişki üzerindeki aracı etkisi incelenmiştir. Araştırma, Türkiye ev tekstili organize perakende sektörü evreninde ülkenin en büyük ev tekstili firmasının mağaza çalışanları örneklemini üzerinde yapılan bir anket ile gerçekleştirilmiştir. Çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeylerini ölçmek amacıyla Luthans ve arkadaşları tarafından geliştirilen psikolojik sermaye ölçeğinin Erkmen ve Esen tarafından dilimize tercüme edilmiş hali kullanılmıştır. Çalışanların lider-üye etkileşimine ilişkin algı düzeylerini tespit etmek üzere Liden ve Maslyn tarafından geliştirilmiş çok boyutlu lider-üye etkileşim ölçeğinin Baş, Keskin ve Mert tarafından dilimize tercüme edilmiş hali kullanılırken bireysel performans algı düzeylerini araştırmak üzere, Erben tarafından geliştirilen bireysel performans algısı ölçeği kullanılmıştır. Çalışanların performans puanları olarak mağazada aynı işi yapan bireylerin mağaza satış hedefi gerçekleşme yüzdeleri ve bağımsız firma tarafından hazırlanan gizli müşteri mağaza ziyareti değerlendirme puanı yüzdelerinin aritmetik ortalaması kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre pozitif psikolojik sermaye, lider-üye etkileşimi üzerinden bireylerin performans algısını etkilerken hem pozitif anlamda hem de negatif anlamda doğru orantılı olarak çalışanların performans sonuçlarını da etkilemektedir. Bu etkileşimde liderin pozitif veya negatif katkısının performans sonuçlarını doğru orantılı olarak ve kuvvetli şekilde etkilediği saptanmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Pozitif Psikolojik Sermaye, Lider-Üye Etkileşimi, Bireysel İş Performansı, Bireysel Performans Algısı

**JEL Kodları:** M10, M12

## THE ROLE OF POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL ON EFFECTING INDIVIDUAL BUSINESS PERFORMANCE THROUGH LEADER-MEMBER INTERACTION: A RESEARCH ON RETAIL SECTOR

### ABSTRACT

*The aim of this study is to examine how the perseverance work of employees and especially leader-member interaction affect their business performance, if the employees in an organization are happy, their interactions with their managers are healthy, they have self-confidence, and they maintain their optimism and hopes even against negative situations. Conceptually, in this study, the relationship between the positive psychological capital of the*

<sup>1</sup> Doktora Öğrencisi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, [fatih.aslaner@gmail.com](mailto:fatih.aslaner@gmail.com)

<sup>2</sup> Prof. Dr, Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, [iartan@marmara.edu.tr](mailto:iartan@marmara.edu.tr)

<https://orcid.org/0000-0003-4660-2237>

<https://orcid.org/0000-0002-1465-8650>

employees and their perceptions of individual performance and work performance was observed, and the mediator effect of leader-member interaction on this relationship was examined. Home textile retail sector of Turkey was taken as universe and the employees of the biggest company in this sector were taken as sample of this universe in order to conduct the questionnaire of the research. In order to measure positive psychological capital levels of employees, the psychological capital scale developed by Luthans et al. was used which was translated into Turkish by Erkmn and Esen. In order to determine the perception levels of the employees regarding leader-member interaction, the multidimensional leader-member interaction scale developed by Liden and Maslyn was used which was translated into Turkish by Baş, Keskin and Mert. And the individual performance perception scale developed by Erben was used to measure individual performance perception levels. As employees' performance scores, the arithmetic average of store sales targets realization percentage and the percentage of mystery shopper evaluation points, prepared by an independent company, were used. According to the findings, positive psychological capital affects individuals' perceptions of performance through leader-member interaction and affects the business performance results of employees both positively and negatively. In this interaction, it was determined that the positive or negative contribution of the leader affected the business performance results directly, proportionally and strongly.

**Keywords:** positive psychological capital, leader-member exchange theory, business performance, individual performance perception

**JEL Codes:** M10, M12

## 1. GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı bir örgütte çalışan bireylerin performans algıları ile psikolojik sermayenin arasındaki ilişki araştırılması ve bu ilişki üzerinde lider-üye etkileşiminin aracı etkisinin incelenmesidir. Devamında ise bireysel performans algıları ile gerçek bireysel iş performansları arasındaki ilişki incelenerek araştırmaya yeni bir boyut eklenmiştir.

Araştırmaya baz teşkil eden kavramsal temeller incelendiğinde, pozitif psikolojiden ilk kez Maslow'un "motivasyon ve kişilik" adlı kitabının "pozitif psikolojiye doğru" adlı bölümünde bahsettiği saptanmıştır. Maslow, psikoloji biliminin negatif olayları düzeltmeye odaklandığını belirterek bu haliyle bu bilimin henüz işin sadece yarısıyla ilgilendiğini ifade etmiştir (Wright, 2003). Nitekim Luthans'ın (2002a) yapmış olduğu bir literatür taramasında, psikoloji alanında yazılan 375.000 makalenin negatif kavramlara (depresyon, ruh hastalıkları, kaygı, korku, öfke gibi) odaklandığı, buna karşın sadece 1000 makalenin pozitif kavramları ele aldığı saptanarak Maslow'un görüşüne paralel sonuçlara ulaşılmıştır. Bu saptamaların devamında psikolog Seligman tarafından yapılan çalışmalarla pozitif psikoloji kavramı daha kapsamlı bir şekilde tanımlanmıştır. Seligman ve arkadaşları sağlıklı insanların daha mutlu, daha üretken olmaları ve kendi potansiyellerini gerçekleştirmeleri için pozitif psikoloji yaklaşımına ihtiyaç olduğunu vurgulamışlardır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006). Pozitif psikoloji yaklaşımının devamında ise örgütleri de bu bakış açısıyla değerlendiren pozitif örgütsel psikoloji yaklaşımı doğmuştur. Pozitif örgütsel psikoloji, örgütlerdeki pozitif kişisel

tecrübe, pozitif kişisel özellikler ve pozitif kurumlarla ilgili bilimsel çalışmalar olarak görülebilir (Donaldson ve Ko, 2010). Pozitif psikoloji ve onun örgüt ortamına yansması olan pozitif örgüt okulu ve özellikle pozitif örgütsel davranış araştırmaları sonucunda ise psikolojik sermaye kavramı ortaya çıkmıştır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006). Pozitif psikolojik sermaye, çalışanların teşvik edilmesi ile birlikte sürecin içerisine katılımlarının geliştirilmesi neticesinde, çalışanların elde tutulması, sürecin birer parçası olduklarına inanmalarının sağlanması ve bu vesile ile de üretkenliklerinin geliştirilmesi anlamını taşımaktadır (Çakmak ve Arabacı, 2017). Psikolojik sermaye, örgütler ve bireyler açısından ortak olarak verimliliğin ve performansın artırılması adına önem arz etmektedir. Bu noktada, bireysel anlamda çalışanların birer kıymetli sermaye unsuru olduklarını bilmeleri ve onlara bunun hissettirilmesi, psikolojik anlamda bireylerin olumlu anlamda koşullanmalarını sağlayacaktır (Erdem, Gökmen ve Türen, 2015). Olumlu düşünme noktasında örgütteki bireylerin tekil veya toplu olarak teşvik edilmesi sadece bireyin kendisi ile ilintili olmayıp, liderler açısından önem arz eden bir görevdir (Akdoğan ve Polatçı, 2013).

Bu noktada liderlik ve lider-üye etkileşimi kavramları kısaca tanımlanacak olursa; liderlik, organizasyon gerçekleştirme, yönetebilme, yönlendirebilme ve denetleme hususundaki kabiliyetlerin bütünüdür (Aytürk, 2007). Lider-üye etkileşimi ise bir örgütün içerisinde, liderden kaynaklı olarak işleyen ve ilerleyen, süre zarfında üyelerden de lidere sirayet eden bir ilişki ve etkileşim sürecini tanımlamaktadır (Uğurluoğlu, Şantaş ve Demirgil, 2013). Lider-üye etkileşimi, liderden kaynaklı bir etki olarak görünmekle birlikte örgüt üyelerinin bu etkiyi algılamasıyla da doğrudan ilişkilidir. Örgütün üyeleri, karşısındaki liderin tutum ve davranışlarına göre hareket etmekte ve buna göre de liderin takip edilip edilmeyeceğine, hatta örgütün içerisinde kalınıp kalınmayacağına karar vermektedirler (Göksel ve Aydınlan, 2012). Bu nedenle lider-üye etkileşiminin olumlu bir ekseninde gelişimi, hem liderin hem de örgüt üyelerinin görevlerini daha bilinçli ve daha nitelikli şekilde gerçekleştirmeleri için gereklidir (Turgut, Tokmak ve Ateş, 2015).

Kısaca bahsedilen literatürden görülebileceği gibi gerek pozitif psikolojik sermayenin gerek lider-üye etkileşiminin, örgütteki bireylerin daha nitelikli sonuçlar almalarına, yani iş performanslarına pozitif veya negatif etkileri gözlenmiştir. Bu noktada performans kavramını açıklamak gerekirse: performans, belirli bir süre zarfı içerisinde, bireyin sergilediği verimliliği, emeği, üretilen ürün ya da hizmetin miktarını, daha doğrusu bir çıktıyı ifade etmektedir. Bununla birlikte performans, bir bireyin var olan becerilerinin kapasitesi ile motivasyon düzeyi arasındaki etkileşimin sonucunda ortaya çıkan değeri ifade etmektedir. Söz konusu etkileşim,

olumlu bir düzlemde devam ettiği süre zarfında yüksek; aksi bir durumda ise düşük performans olarak tanımlanmaktadır (Helvacı, 2002). Performans, bireysel anlamda ön planda olsa bile, örgüt içerisinde bütünün çıkarının ön planda tutulmasıyla birlikte aslında bütünün üzerindeki etkisi ile ele alınmaktadır. Bu nedenle tabanda yer alan performans derecesi ve niteliği, örgüt bütününe performansını da doğrudan etkilemektedir. Buna göre aslında örgütsel performans, çalışanların oluşturduğu temelden beslenmekte ve bu şekilde elde edilen tekil performanslarla, dolaylı olarak bütün örgütün varlığı, devamlılığı ve finansal başarıları sağlanmaktadır (Erturgut ve Keskin, 2012).

Bir örgütteki bireysel performans algısı ile bireysel performans puanları arasındaki ilişki ile pozitif psikolojik sermayenin lider-üye etkileşiminin aracılığıyla bu bireysel performans algıları üzerindeki etkisi bu araştırmanın konusudur. İlave olarak bireysel performans algısı ve bireysel performans puanlarının her ikisi de ortalamanın üzerinde olan çalışanlar ile ortalamanın altında olanlar için pozitif psikolojik sermaye ve lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi de incelenmiştir. Böylelikle bireysel performans algısı ile performans puanları arasındaki etkileşim üzerinde, pozitif psikolojik sermaye ve lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi daha net şekilde ortaya koyulmuştur. Araştırmada iki temel hipotez test edilmiştir:

*H1: Pozitif psikolojik sermaye, lider-üye etkileşimi vasıtasıyla bireysel performans algısını etkiler.*

*H2: Mağaza çalışanlarının bireysel performans algıları ile mağaza performans puanları arasında ilişki bulunmaktadır.*

Bu şekilde, algı ve olgu arasındaki ilişki ile bu ilişkiye pozitif psikolojik sermaye ve lider-üye etkileşiminin aracılık etkisinin rolü incelenmiştir. Bu hipotezlere yönelik araştırmaya literatürde rastlanmamıştır.

Araştırmanın yapıldığı evren ve örneklemin seçiminde göz önüne alınan kriterler incelendiğinde perakendenin emek yoğun bir sektör olduğu saptanmıştır. Gerek satış hedeflerini yakalama baskısının gerek son tüketiciyle olan yakın temasın çalışanlara getirdiği yüksek stresin varlığı bu sektörde gözlenebilir. Bu sebeple pozitif psikolojik sermayenin varlığının çalışan performansı üzerinde, olumlu veya olumsuz, güçlü bir etkisi olabileceği varsayılmıştır. Ayrıca perakende sektöründe mağaza çalışanları şirket merkezinden uzakta, küçük organizasyonlar halinde yapılanmıştır. Her mağazanın müdürü, mağaza çalışanı gözünde o organizasyonun lideridir. Dolayısıyla lider-üye etkileşimini her mağazada gözlemek mümkündür. Perakende içinde ise özellikle ev tekstili alt sektörü üst düzey rekabetin olduğu,

dolayısıyla mağaza çalışanları üzerinde satış ve yüksek standartta hizmet baskısının en yüksek oranda yaşandığı sektörlerden birisidir. Bu özellikleriyle Türkiye’de ev tekstili perakende sektöründe mağaza çalışanlarının, yapılmak istenen araştırma için uygun bir evren olduğu düşünülmüştür. Ne var ki özel sektörde gerçek bireysel performans hedefleri ve sonuçlarına dair verilere ulaşmak kolay olmadığından bu noktada kolaylık sağlayacak, çok sayıda mağazası ve çalışanı olan ulusal bir ev tekstili perakende zinciri örneklem olarak seçilmiştir.

Örneklem üzerinde yapılan çalışmada çalışanların sahip oldukları pozitif psikolojik sermayeyle bireysel performans algıları ve iş performansları arasındaki ilişki gözlenmiş, ilave olarak lider-üye etkileşiminin bu ilişki üzerindeki aracı etkisi incelenmiştir. Araştırma, ülkenin en büyük perakende ev tekstili firmasının mağaza çalışanlarına yapılan bir anket ile gerçekleştirilmiştir. Anket ile çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeyleri, lider-üye etkileşimine ilişkin algı düzeyleri ve bireysel performans algı düzeyleri hakkında veri toplanmıştır.

Çalışanların performans puanları olarak mağazada aynı işi yapan bireylerin mağaza satış hedefi gerçekleşme yüzdeleri ve bağımsız firma tarafından hazırlanan gizli müşteri mağaza ziyareti değerlendirme puanı yüzdelerinin aritmetik ortalaması kullanılmıştır. Perakende sektöründe bireysel performans, sunulan hizmetin kalitesiyle ve satış hedeflerinin yakalanmasıyla ilişkilidir. Dolayısıyla bu çalışmada da bireysel performans ölçüm aracı olarak gizli müşteri araştırmaları sonucu alınmış; hizmet puanları ve satış hedeflerinin gerçekleşme oranları kullanılmıştır. Ancak bu puanlar mağazaya ve o mağaza çalışanlarının tümüne aittir. Mağaza çalışanlarının tümünün aynı işi yapmasına rağmen gerçek bireysel performansları ile o mağazanın performans puanı arasında fark olabilir. Ancak mağaza değerlendirme puanlarını bireye indirgemek mümkün olmadığından çalışmaya bireysel performans algısı değerlendirmeleri de eklenmiştir.

## **2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Kavramsal çerçeveyi oluşturmak amacıyla pozitif psikolojik sermaye, lider-üye etkileşimi ve performans kavramlarının tanımları ve belli başlı çalışmalar aşağıdaki gibi derlenmiştir.

### **2.1. Pozitif Psikolojik Sermaye**

Maslow tarafından ilk defa ele alınan pozitif psikoloji kavramı, daha sonra psikolog Seligman tarafından ilk kez kapsamlı bir şekilde ele alınıp tanımlanmış; insanların daha mutlu,

daha üretken olmaları ve kendi potansiyellerini gerçekleştirmeleri için pozitif psikoloji yaklaşımına ihtiyaç olduğunu vurgulanmıştır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006). Ancak bu yaklaşımın hayatın olumsuz yanlarını inkâr etmek ya da olaylara pembe gözlüklerden bakmak gibi bir amacı yoktur. Pozitif psikolojinin amacı madalyonun diğer yüzüyle yani insan davranışının pozitif yönüyle ilgilenmektir. Bu noktada negatifin araştırıldığı kadar pozitifin de araştırılması gerektiğini söylemektedir (Gable ve Haidt, 2005). Bu anlamda pozitif psikolojiden hareketle örgütleri de bu bakış açısıyla değerlendiren pozitif örgütsel psikoloji yaklaşımı doğmuştur. Pozitif örgütsel psikoloji, örgütlerdeki pozitif kişisel tecrübe, pozitif kişisel özellikler ve pozitif kurumlarla ilgili bilimsel çalışmalar olarak görülebilir (Donaldson ve Ko, 2010). Bu çalışmalar sonucu örgütsel davranış araştırmacıları pozitif bilimsel bir yaklaşım ihtiyacının farkına varmışlardır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006). Bu yaklaşım birbirini tamamlayan iki temel harekete neden olmuştur:

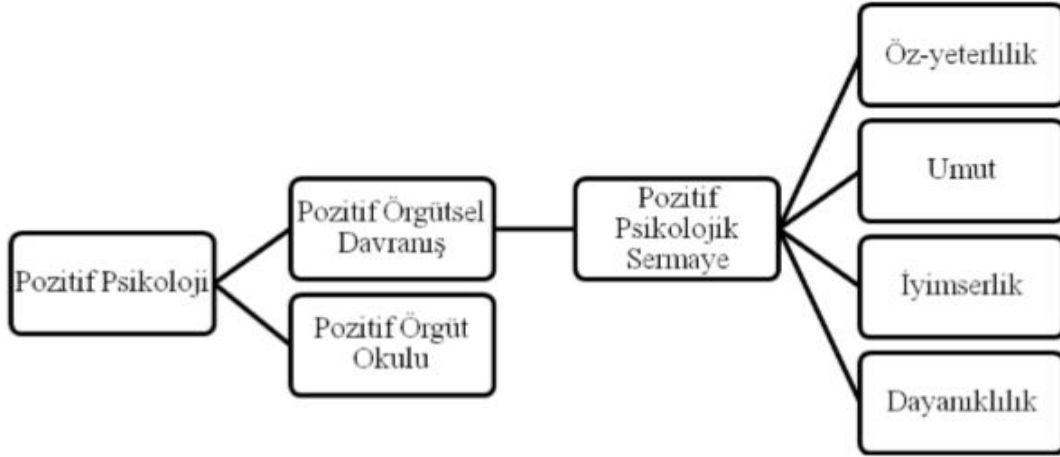
- Pozitif Örgüt Okulu: Michigan Üniversitesi araştırmacıları tarafından ortaya çıkarılmıştır. Merhamet ve erdem gibi karakter özellikleri ile henüz performansla ilgisi kanıtlanmamış kavramlarla ilgilenmişlerdir.
- Pozitif Örgütsel Davranış: Nebraska Üniversitesi Gallup Liderlik Enstitüsü'nde yapılan çalışmalarla ortaya çıkmıştır. Pozitif örgütsel davranış, koşula bağlı olarak gelişebilen ve performansla ilgili kavramları incelemiştir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006).

Psikolojik sermaye kavramı ise öncelikle pozitif psikoloji ve onun örgüt ortamına yansımaları olan pozitif örgüt okulu ve de özellikle pozitif örgütsel davranış araştırmaları sonucunda ortaya çıkmıştır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006).

### **2.1.1. Pozitif Psikolojik Sermayenin Boyutları**

Psikolojik sermaye; kişinin özyeterlilik, umut, iyimserlik, dayanıklılık gibi gelişime açık özelliklerinin birleşmesiyle ortaya çıkan bir kavramdır.





**Şekil 1.** Pozitif Psikolojik Sermayenin Diğer Pozitif Psikoloji Kavramlarıyla İlişkisi

**Kaynak:** Luthans, Youssef ve Avolio, 2006

Bu boyutların detayları aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

#### **a. Özyeterlilik**

Kavramın temeli, Sosyal Bilişsel Teori'ye (Bandura, 1986) dayanmaktadır. Bu boyut kişinin kendini motive edebilme, bilişsel kaynakları ve verilen işi başarıyla yerine getirebilme konusundaki yeteneklerine olan inancını ifade etmektedir (Stajkovic ve Luthans, 1998). Yapılan araştırmalarda, özyeterlilik kapasitesinin iş performansı üzerinde önemli etki yaptığı ve iş ortamı içerisinde geliştirilebildiği tespit edilmiştir (Luthans, 2002a; b).

#### **b. Umut**

Umut, olumlu bir motivasyon durumu olup, bireyin başarı duygusuna ulaşmasında onu amaca yönlendiren enerji ve yol olarak tanımlanmaktadır (Snyder ve Lopez, 2007). Umut boyutu iki alt boyutta incelenmektedir. Bu alt boyutlar umudun var olabilmesi için gerekli olan istek gücü (bireyin hedefe ulaşma konusundaki isteği) ve bireyi istediği hedefe ulaştıracak yol gücü yani bireyin hedefine ulaşmak için sarf edeceği enerjidir (Snyder, Irving ve Anderson, 1991).

#### **c. İyimserlik**

İyimserlik en basit tanımıyla olumlu düşüncenin gücüdür. İyimser bireyler kötü olayları dışsal ve tek seferlik olarak değerlendirirlerken; kötümser bireyler aksine aynı tür olayları içsel, sürekli ve genel olarak değerlendirmektedirler (Larson ve Luthans, 2006; Luthans, 2002a; Seligman, 1998). Yapılan araştırmalarda iş performansı ile iyimserlik arasında doğrudan bir

ilişki tespit edilmiştir (Schulman, 1999). Bunun nedeni iyimser bireylerin engelleri başarısızlık nedeni olarak görmemeleri, aksine başarı için geliştirilebilir fırsatlar ve meydan okumalar olarak algılamaları olabilir. Ayrıca iyimserliğin fiziksel ve psikolojik sağlığa, akademik, atletik, politik ve mesleki motivasyon ve başarıya etkileri üzerinde bir çok araştırma yapılmıştır (Luthans, 2008).

#### **d. Psikolojik Dayanıklılık**

Dayanıklılık bireylerin değişim, zorluk ve risk durumlarının üstesinden başarı ile gelebilmelerini sağlayan pozitif psikolojik kapasitedir. Bu kapasite zaman içerisinde değişebilir, bireysel ve çevresel faktörlerin etkisi ile geliştirilebilir (Stewart, 1997). Dayanıklılık sadece kötü olaylarla başa çıkabilme becerisi değildir, aynı zamanda aşırı pozitif olaylarla başa çıkabilmeyi de ifade etmektedir (Luthans, Norman, Avolio, vd., 2008).

Buraya kadar pozitif psikolojik sermaye konusunda kısaca bilgi verilmiştir; bundan sonra çalışmadaki diğer bir değişken olan lider-üye etkileşimi konusu incelenecektir.

### **2.2. Liderlik ve Lider-Üye Etkileşimi**

Liderlik, liderin sahip olduğu özellikleri çevresine göstermesi adına sergilediği davranışların tümünü ifade etmektedir. Bu davranışlar olumlu bir şekilde ortaya çıkabildiği gibi olumsuz bir şekilde de ortaya çıkabilmektedir. Fakat tanımlamalarda olumlu bir şekilde ele alındığı süre zarfında liderlik, liderin, çevresinde, kendisi ile birlikte hareket eden bireyleri mutlu, huzurlu, refah içerisinde ve güvenli bir şekilde tutabilmek adına sergilediği davranışların tümünü içermektedir (Bolat, 2011). Lider-üye etkileşimi kavramı ise karşılıklı olarak liderin ve örgüt üyelerinin kendilerini ifade ettikleri iletişim ve etkileşimi ifade etmektedir. Bu iletişim ve etkileşim, ortak bir noktada buluşma adına verilen mücadelenin sonucudur (Uğurluoğlu, Şantaş ve Demirgil, 2013). Liderin, çevresinde kendisi ile birlikte hareket eden bireylerle etkileşiminin olumlu olması örgütün verimli bir şekilde çalışmasına etki eden çok önemli bir unsurdur (Turgut, Tokmak ve Ateş, 2015).

Lider-üye etkileşiminin teorik anlamda kısaca bakılacak olursa Graen ve Uhl-Bien'e (1995) göre lider-üye etkileşiminin aşağıdaki temel modeller dahilinde gelişim gösterdiği görülebilir (Ürek, 2015):

- *Dikey İkili Bağlantı Modeli:* Bu modele göre liderler, uygulaması çeşitli zorluklar içermesine karşın, bağlı buldukları örgütlerinin üyeleri ile birebir ilişki kurma çabası



göstermek durumundadırlar. Burada amaç, örgüt içerisindeki iletişimin güçlendirilmesidir.

- *Lider-Üye Etkileşimi*: Lider ile liderin çevresi başta olmak üzere liderle iletişim ve etkileşime giren tüm tarafların bu sürecini inceler.
- *Liderlik Oluşturma*: Bu model liderin, astlarının bir anda üzerinde konuşlandırılmasına karşıdır. Örgüt üyelerinin ya da liderin çevresinde bulunacak ve onunla etkileşim halinde bulunacak tarafların beklentilerine uygun bir liderin konuşlandırılması öngörülmektedir.
- *Takım Oluşturan Yetenek Ağı*: Söz konusu modele göre liderin mevcut çevresi ve örgüt üyeleri ile kurduğu iletişimin başarısının bir rol model teşkil edip etmeyeceği üzerinde düşünülmektedir. Burada amaç, başarılı rol modellerin ilerleyen süre zarfında, örgütün başka alanları için de uygulanmasının sağlanmasıdır.

Modeller, lider-üye etkileşimi açısından farklı bir pencere açmaya çalışmaktadır. Buna göre liderlerin örgüt üyeleri ile birebir ve nitelikli iletişim kurmalarından başlayıp, yarattıkları iletişim sürecinin diğer iletişim süreçleri için de bir örnek model yaratmasına kadar uzanan silsilede, en nitelikli etkileşim modelinin oluşturulması temel amaç olarak gözlenmektedir. Bu şekilde lider-üye etkileşimine sürdürülebilirlik kazandırılmaya çalışıldığı görülmektedir.

Buraya kadar pozitif psikolojik sermaye ve lider-üye etkileşimi teorilerini incelendi. Çalışmada bu iki kavramın çalışan performansına ve bireyin performans algısına etkileri inceleneceğinden aşağıda öncelikle performans kavramı açıklanmıştır.

### **2.3. Performans**

Performans, belirli bir süre zarfı içerisinde, bireyin sergilediği verimlilik, emek, üretilen ürün ya da hizmetin miktarını, daha doğrusu bir çıktıyı ifade etmektedir. Bununla birlikte performans, bir bireyin var olan becerilerinin kapasitesi ile motivasyon düzeyi arasındaki etkileşimin sonucunda ortaya çıkan bir değeri ifade etmektedir. Söz konusu etkileşim olumlu bir düzlemde devam ettiği süre zarfında yüksek; aksi bir durumda ise düşük performans olarak nitelendirilmektedir (Helvacı, 2002).

#### **2.3.1. Performansın Temel Öğeleri**

Performans, olumlu ve gelişmeye açık bir kavramı ifade etmektedir. Buna göre olumlu performansın devamlılığının sağlanması, hatta geliştirilmesi ve olumsuz performansın ibresinin yönünün olumlu tarafa doğru çevrilmesi neredeyse bir zorunluluk olarak görülmektedir. Çünkü

performansın bilhassa işletmeler için var olma nedeni olumlu bir hava yaratılabilmesinin mümkün kılınmasıdır. Bu nedenle performansın olumlu yönde devam edebilmesi adına belirlenen beş farklı ve temel öge söz konusudur. Bunları işletmeler açısından, karlılık, verimlilik, süreklilik, kalite ve etkinlik olarak sıralamak mümkündür (Paşalıgil, 2009).

### **2.3.2. Performans Yönetimi**

Performans bir kavram olarak genellikle bireylerin kendi kendileri ile alakalı bir şekilde ele alınmaktadır. Oysa performans, düzenlenmesi, geliştirilmesi ve yükseltilmesi gereken bir olgudur. Bununla birlikte bir çalışanın performansının kendiliğinden ve bir anda gelişmesini ve yükselmesini beklemek büyük bir yanlış olacaktır. Örgütlerde bireylerin veya birimlerin performansını yükseltmek için öncelikle performans yönetimi gerekmektedir. Eğer ki performans doğru yönetilir ve yönlendirilirse bireylerden, dolayısı ile örgütten maksimum verim almak mümkündür. Performans yönetimi; ödüllendirme, teşvik etme, istişare etme ve cezalandırma olmak üzere dört farklı yöntemle uygulanmaktadır (Kalkandelen, 1997).

### **2.3.3. Örgütsel Performans – Bireysel Performans İlişkisi**

Performans, bireysel anlamda ön planda olsa bile örgütler içerisinde bütünün çıkarlarının ön planda tutulmasıyla birlikte aslında bütünün üzerindeki etkisi ile ele alınmaktadır. Bu nedenle tabanda yer alan performans derecesi ve niteliği, örgütlerin performansının da doğrudan etkilenmesine yol açmaktadır. Bireysel performanslar her ne kadar son derece yüksek olsa da bu noktada bireyselleşen çıkarların olumsuz etkisi ile birlikte örgütlerin süreç içerisinde ciddi ölçekli bir zarar görmesi söz konusudur. Buna göre aslında örgütsel performans, bireylerin oluşturduğu temelden beslenmekte ve bu şekilde de elde edilen tekil performanslarla, örgütün varlığı, devamlılığı ve finansal başarılarının sağlanması söz konusudur. Bir başka deyişle artık bireysel performanslar, örgütler açısından büyük bir anlam ifade etmekte ve bireysel performansların nihayetinde örgütsel performansa etkilediği görülmektedir (Erturgut ve Keskin, 2012). Bu çalışmada pozitif psikolojik sermayenin ve lider-üye etkileşiminin, bireysel performans ve performans algılarını nasıl etkilediği incelenmiştir. Öncelikle konu hakkında benzer araştırmalar incelenmiş ve aşağıdaki gibi derlenmiştir.

## **3. LİTERATÜR TARAMASI**

Literatür taraması yapılırken ilk olarak pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansları hakkındaki çalışmalar taranmıştır. Buna göre; Larson ve Luthans (2006) psikolojik sermayenin, iş tatmini ile ilişkisine değinmiş; insani sermaye ve sosyal sermayeye

ek bir değişim kattığını saptamışlardır. Uslu, Özer, Şanlı ve Arat (2011) psikolojik sermaye ile iş performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Keleş (2011) pozitif psikolojik sermayenin işyerinde destekleyici bir örgüt iklimi yarattığı ve çalışanların performanslarını olumlu yönde etkilediği sonucunu elde etmiştir. Erkuş ve Fındıklı (2012) psikolojik sermaye ile iş tatmini ve iş performansı arasında pozitif, işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönde anlamlı ilişkiler saptamışlardır. Paterson, Luthans ve Jeung (2014) psikolojik sermaye ve lider desteğinin işte çaba göstermeyle ilişkili olduğunu saptamışlardır. Avey, Nimnicht ve Pigeon (2010) psikolojik sermayesi yüksek olan banka çalışanlarının, liderleri tarafından belirlenmiş olan “finansal performanslarının” daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Luthans ve diğerleri (2008) psikolojik sermaye ile performans, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu belirtmişlerdir.

Literatürde lider-üye etkileşiminin de çalışan performansını etkilediğine yönelik çok sayıda çalışma mevcuttur. Örneğin Schyns ve arkadaşlarına (2005) göre liderleri ile etkileşimi yüksek olan çalışanlar, yöneticileri tarafından desteklendiklerini hissettiklerinde üstlerinden daha çok sorumluluk alacakları görevler talep etmekte ve buna bağlı olarak da iş performans düzeyleri yükselmektedir. Lider üye etkileşimine yönelik yapılan araştırmalarda etkileşimi yüksek hisseden çalışanların daha fazla iş performansı sergiledikleri, işe karşı daha olumlu tutumlar geliştirdikleri görülmektedir (Şahin, 2011). Turgut ve diğerleri (2015) kurumlarda lider-üye etkileşimleri ve bunun iş performansına etkisinden bahsederken, “liderlerin sadece astları ile kuracakları üst düzeyli etkileşimin yeterli olmayacağını, bunun yanı sıra özellikle çalışanların işlemsel, kişilerarası ve bilgisel adalet algılarının da yüksek tutulması” gerektiğini ifade etmişlerdir.

Bu araştırmanın temel savı olan pozitif psikolojik sermayenin, lider üye etkileşimi vasıtasıyla bireysel performans algısını ve performansı etkilemesi alanındaki araştırmalar daha sınırlı sayıdadır. Bunların arasında Hu ve Liden (2013) ve Bolat (2011) tarafından yapılan araştırmalarda pozitif psikolojik sermayenin alt boyutu olan öz yeterlilik ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı, pozitif bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. TÜresin, Tetik ve Köse (2017), psikolojik sermayenin lider-üye etkileşimi üzerinde pozitif etkisi olduğunu saptamışlardır. Wang ve arkadaşları (2014) lider-üye etkileşimi ile otantik liderlik, pozitif psikolojik sermaye ve performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu saptamışlardır.

Bu çalışma literatürde üzerinde sınırlı sayıda araştırma olan pozitif psikolojik sermayenin, lider-üye etkileşimi vasıtasıyla bireysel performans algısını ve performansı nasıl

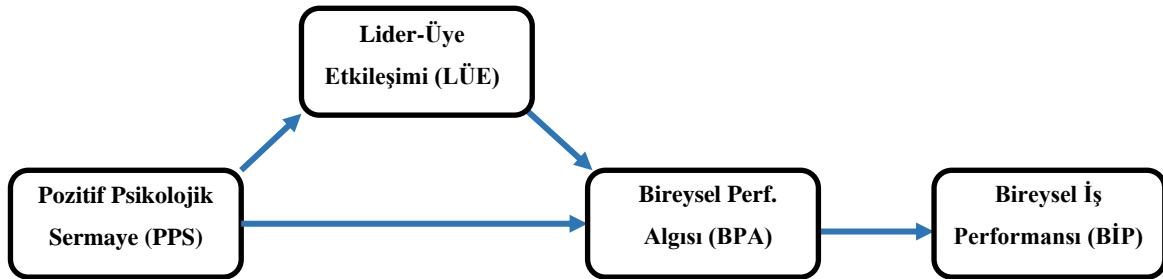
etkilediği sorusunun cevabını araştırmak üzere yapılmış olup çalışmanın yöntemi ve bulguları aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

#### 4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE YÖNTEMİ

Araştırmanın amacı, modeli, evreni, örnekleme, yöntemi ve kullanılan ölçekleri aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

##### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Araştırmanın amacı örgüt çalışanlarında pozitif psikolojik sermayenin bireysel iş performans algısı üzerindeki etkisini sınamak ve buna bağlı olarak bireysel performans algısı ile gerçek iş performansı arasındaki ilişkiyi göstermektir. Pozitif psikolojik sermaye ile bireysel performans algısının arasındaki ilişki üzerinde örgütlerde lider üye etkileşiminin aracılık etkisi olabileceği öngörülmüş ve modele dâhil edilmiştir. Ayrıca en önemli bağlantılardan birisi mağaza çalışanlarının bireysel performanslarına ilişkin algıları ile gerçek performansları arasında ilişki olup olmadığının test edilmesidir. Bu bağlantı da modele eklenerek pozitif psikolojik sermayenin çalışanların gerçek iş performanslarını nasıl etkilediği araştırılmıştır.



Şekil 2. Araştırmanın Teorik Modeli

##### 4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Türkiye ev tekstili organize perakende sektörüdür. Sektörde çok sayıda küçük perakendeci olmakla birlikte 2018 verilerine göre zincir mağaza olarak markalaşmış 17 şirket, 1250 yurtiçi mağaza ve yaklaşık 6 bin çalışan mevcuttur. Araştırmanın örnekleme, Türkiye’de bu sektörde faaliyet gösteren ve 263 mağazası olan, sektördeki en büyük firmanın mağaza çalışanlarıdır.

**Tablo 1.** Mağaza Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılım (N=532)

Değişken	Grup	f	%	Yığılma %
Cinsiyet	Kadın	498	93,6	93,6
	Erkek	34	6,4	100,0
Medeni durum	Evli	304	57,1	57,1
	Bekâr/dul	228	42,9	100,0
Eğitim durumu	İlköğretim	37	7,0	7,0
	Lise	327	61,5	68,4
	MYO/Üniversite	168	31,6	100,0
Çalışma süresi (genel toplam)	1 yıldan az	45	8,5	8,5
	1-5 yıl	199	37,4	45,9
	6-10 yıl	161	30,3	76,1
	11-15 yıl	63	11,8	88,0
	16-20 yıl	46	8,6	96,6
	21 yıl ve üstü	18	3,4	100,0
Unvan	Satış danışmanı	390	73,3	73,3
	Mağaza sorumlusu yardımcısı	18	3,4	76,7
	Mağaza sorumlusu	124	23,3	100,0

Perakende, emek yoğun bir sektör olup çalışanlar üzerinde yüksek bir satış ve iyi performans baskısı vardır. Bu baskıya rağmen çalışanlardan müşterilerine güler yüzlü ve pozitif davranmaları beklenir. Ayrıca bu sektörde mağazaların küçük organizasyonel birimler olarak yapılanmaları ve yakın lider-birey ilişkilerinin, lider-üye etkileşimini gözlemek için uygun bir ortam sunduğu öngörülmüştür. Bu çalışmada amaç bireylerin pozitif psikolojik sermayeye sahiplik durumlarının lider-üye etkileşimi vasıtasıyla bireysel iş performanslarını nasıl etkileyeceğini saptamaktır. Bunun için kolayda örneklem yoluyla seçilen zincir ev tekstili perakende firmasının mağaza çalışanlarına, posta yoluyla gönderilen basılı formlar ile anket yapılmıştır. Türkiye'nin 51 farklı yerleşim yerindeki tüm mağaza çalışanlarına (1130 çalışan) anket formları gönderilmiş, 695 kişi formları doldurmuştur. Anket formları incelenirken 3 aydan daha kısa süre aynı mağazada çalışanların formları ile yanlış veya eksik doldurulan formlar elenmiş, toplam 532 çalışanın anket formu bu araştırma için değerlendirmeye alınmıştır.

Ankete katılanların soruları baskı altında kalmadan yanıtlayabilmeleri için çalışanlardan formlara sadece mağaza adını yazmaları istenmiş; isimleri sorulmamıştır. Cevap formları kapalı ve isimsiz zarflar içinde toplanmıştır. Örnekleme oluşturan mağaza çalışanlarının demografik özellikleri yukarıda, Tablo 1’de verilmiştir.

### **4.3. Ölçüm Araçları**

Pozitif psikolojik sermayenin, bireysel iş performansı üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşimindeki algı ve bireysel performans algısının rolünü araştırmak amacıyla dört bölümden oluşan bir anket uygulanmıştır. Anketin ilk bölümünde mağaza çalışanlarının bazı demografik özelliklerini öğrenmek üzere 12 soruluk bir kişisel bilgi formu, ikinci bölümde çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini tespit etmek üzere Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilmiş psikolojik sermaye ölçeği, üçüncü bölümde çalışanların yöneticileri ile olan ilişkilerine ilişkin algı düzeylerini ölçmek amacıyla Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilmiş olan çok boyutlu lider-üye etkileşim ölçeği ve dördüncü bölümde ise Erben (2008) tarafından geliştirilen çalışanların bireysel performans algılarını değerlendirdikleri dokuz soruluk bir ölçek yer almaktadır. Ölçekler hakkında açıklamalar ve bu ölçeklere yönelik yapılan güvenilirlik analizleri aşağıda, ankette yer aldığı sıra ile verilmiştir.

#### **4.3.1. Kişisel Bilgi Formu**

Kişisel Bilgi Formunda, mağaza çalışanlarının cinsiyeti, medeni durumu, doğum yılı (yaşı), eğitim düzeyi, bugüne kadar toplamda çalıştıkları süre, bu işe giriş ayı ve yılı, mağazadaki unvanları, çalıştıkları mağazanın adı, bu mağazada çalışmaya başladıkları ay ve yıl olmak üzere toplam 12 soru yer almaktadır.

#### **4.3.2. Psikolojik Sermaye Ölçeği**

Araştırmaya katılan mağaza çalışanlarının çalıştıkları yere ilişkin olarak algıladıkları psikolojik sermaye düzeylerini ölçmek amacıyla Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen 24 maddelik psikolojik sermaye ölçeğinin Erkmen ve Esen (2013) tarafından türkçeye tercüme edilmiş hali kullanılmıştır. Ölçek, 6 dereceli bir ölçek olup, ölçek maddelerinden 13, 20 ve 23 numaralı maddeler olumsuz yüklemli (ters madde), diğerleri ise olumlu yüklemlidir. Ölçek maddelerinin karşısında, mağaza çalışanlarının görüşünü ifade etme derecesini belirtmek üzere altılı kademeli (‘kesinlikle katılmıyorum’ (1) ile ‘tamamen katılıyorum’ (6) arasında) seçenekler verilmiştir. Ölçeğin dört alt boyutu vardır. Ölçeğin ilk altı ifadesi ‘öz yeterlilik’ boyutunu, sonraki altı ifade ‘ümit’ boyutunu, üçüncü altı madde



‘dayanıklılık’ boyutunu ve son altı ifade ‘iyimserlik’ alt boyutunu ölçmektedir. Ölçeğin 24 ifadesi birlikte genel psikolojik sermaye düzeyini vermektedir. Ölçeğin geneli ve alt boyutlarına ilişkin alınan puanın yüksekliği, o boyuta yönelik bireyin algı düzeyini göstermektedir. psikolojik sermaye ölçeğinin bu çalışma için yapılan güvenirlik analizi sonucu aşağıda, tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi

Boyut/Ölçek	Madde	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde $\alpha$ Katsayısı	Boyuta/Ölçeğe Ait $\alpha$ Katsayısı
Öz yeterlilik	Madde 1	0,528	0,822	0,834
	Madde 2	0,631	0,802	
	Madde 3	0,670	0,794	
	Madde 4	0,679	0,793	
	Madde 5	0,572	0,814	
	Madde 6	0,567	0,815	
Ümit	Madde 7	0,397	0,705	0,717
	Madde 8	0,466	0,675	
	Madde 9	0,493	0,674	
	Madde 10	0,452	0,683	
	Madde 11	0,586	0,633	
	Madde 12	0,396	0,700	
Dayanıklılık	Madde 13	0,376	0,643	0,645
	Madde 14	0,480	0,564	
	Madde 15	0,381	0,602	
	Madde 16	0,405	0,591	
	Madde 17	0,531	0,569	
	Madde 18	0,551	0,553	
İyimserlik	Madde 19	0,278	0,664	0,670
	Madde 20	0,324	0,659	
	Madde 21	0,492	0,598	
	Madde 22	0,542	0,578	
	Madde 23	0,369	0,642	
	Madde 24	0,424	0,619	
<b>Psikolojik Sermaye Ölçeği (Genel)</b>				<b>0,860</b>

Ölçeğin 6 maddeden oluşan ‘öz yeterlilik’ boyutuna ait genel güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha)  $\alpha=0,834$  olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin ilk alt boyutu olan öz yeterliliği oluşturan maddelerin arasında güvenilirliğin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Her hangi bir madde öz yeterlilik alt boyutundan silindiğinde  $\alpha$  katsayısının (boyutun güvenilirlik katsayısının) yükselmeyeceği görüldüğünden (0,793 ile 0,822 arasında) her hangi bir maddenin boyuttan çıkarılmasına gerek yoktur. Boyutun maddelerine ait madde-toplam korelasyon katsayıları da maddeler arasında yeterli ilişki olduğunu göstermektedir (0,528 ile 0,679 arasında değişmektedir).

Ölçeğin ‘ümit’ boyutuna ait genel güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha)  $\alpha=0,717$  olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin ikinci alt boyutu olan ümiti oluşturan maddelerin arasında da güvenilirliğin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Her hangi bir madde ümit alt boyutundan silindiğinde  $\alpha$  katsayısının (boyutun güvenilirlik katsayısının) yükselmeyeceği görüldüğünden (0,633 ile 0,705 arasında) her hangi bir maddenin boyuttan çıkarılmasına gerek yoktur. Boyutun maddelerine ait madde-toplam korelasyon katsayıları da maddeler arasında yeterli ilişki olduğunu göstermektedir (0,396 ile 0,586 arasında değişmektedir).

Ölçeğin ‘dayanıklılık’ boyutuna ait genel güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha)  $\alpha=0,645$  olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin üçüncü alt boyutu olan dayanıklılığı oluşturan maddelerin arasında da güvenilirliğin yeterli derecede yüksek olduğunu göstermektedir. Her hangi bir madde ümit alt boyutundan silindiğinde  $\alpha$  katsayısının (boyutun güvenilirlik katsayısının) yükselmeyeceği görüldüğünden (0,553 ile 0,643 arasında) her hangi bir maddenin boyuttan çıkarılmasına gerek yoktur. Boyutun maddelerine ait madde-toplam korelasyon katsayıları da maddeler arasında yeterli ilişki olduğunu göstermektedir (0,376 ile 0,551 arasında değişmektedir).

Ölçeğin dördüncü, ‘iyimserlik’ boyutuna ait genel güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha)  $\alpha=0,670$  olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin dördüncü alt boyutu olan iyimserliği oluşturan maddelerin arasında da güvenilirliğin yeterli derecede yüksek olduğunu göstermektedir. Her hangi bir madde ümit alt boyutundan silindiğinde  $\alpha$  katsayısının (boyutun güvenilirlik katsayısının) yükselmeyeceği görüldüğünden (0,578 ile 0,664 arasında) her hangi bir maddenin boyuttan çıkarılmasına gerek yoktur. Boyutun maddelerine ait madde-toplam korelasyon katsayıları da maddeler arasında yeterli ilişki olduğunu göstermektedir (0,324 ile 0,542 arasında değişmektedir).

Son olarak, tüm maddeler birlikte analize sokulduğunda, psikolojik sermaye ölçeğine ait güvenilirlik katsayısının (Cronbach's Alpha)  $\alpha=0,860$  olduğu bulunmuştur. Bu değer, ölçeği oluşturan maddelerin arasında güvenilirliğin oldukça yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Psikolojik sermaye ölçeği ve alt boyutları için yapılan madde analizleri sonrası ölçek ve alt boyutlarının güvenilirlik düzeylerinin araştırma için yeterli olduğu anlaşılmıştır.

### **4.3.3. Çok Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeği**

Araştırmaya katılan mağaza çalışanlarının çalıştıkları kurumdaki lider-üye etkileşimine ilişkin algı düzeylerini tespit etmek üzere Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilmiş 12 maddelik ve dört alt boyuttan oluşan çok boyutlu lider-üye etkileşim ölçeğinin Baş, Keskin ve Mert (2010) tarafından Türkçe'ye tercüme edilmiş hali kullanılmıştır. Ölçeğin ilk boyutu 'etki' (1, 2 ve 3 numaralı maddeler), ikinci boyutu 'vefakârlık' (4, 5 ve 6 numaralı maddeler), üçüncü boyutu 'katkı' (7, 8 ve 9 numaralı maddeler) ve dördüncü boyutu 'profesyonel saygı' (10, 11 ve 12 numaralı maddeler) yönlerini (lider-üye etkileşiminin) değerlendirmek üzere yapılandırılmıştır. 6'lı derecelendirme şeklinde tasarlanan ölçek, 'kesinlikle katılmıyorum' (1) ile 'tamamen katılıyorum' (6) arasında değerlendirilmektedir. Ölçeğin tüm maddeleri olumlu yükleme sahiptir (ters puanlanan madde yoktur). Lider-üye etkileşim ölçeğinin bu çalışma için yapılan güvenilirlik analizi sonucu aşağıda, Tablo 3'de verilmiştir.

**Tablo 3.** Lider-Üye Etkileşim Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Boyut/Ölçek	Madde	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde $\alpha$ Katsayısı	Boyuta/Ölçeğe Ait $\alpha$ Katsayısı
<b>Etki</b>	Madde 1	0,812	0,818	0,890
	Madde 2	0,751	0,872	
	Madde 3	0,789	0,838	
<b>Vefakârlık</b>	Madde 4	0,599	0,804	0,793
	Madde 5	0,710	0,655	
	Madde 6	0,650	0,714	
<b>Katkı</b>	Madde 7	0,741	0,854	0,880
	Madde 8	0,811	0,790	
	Madde 9	0,752	0,843	
<b>Profesyonel Saygı</b>	Madde 10	0,792	0,892	0,909
	Madde 11	0,859	0,836	
	Madde 12	0,811	0,880	
<b>Çok Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeği (Genel)</b>				<b>0,924</b>

Ölçeğin ilk alt boyutu olan ve üç maddeden oluşan etki boyutuna ait genel güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha)  $\alpha=0,890$  olarak, ikinci alt boyutu vefakarlığa ilişkin genel güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,793$  olarak, üçüncü alt boyutu katkıya ilişkin genel güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,880$  olarak ve dördüncü alt boyutu profesyonel saygıya ilişkin genel güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,909$  olarak bulunmuştur. Bu değerler, ölçeğin alt boyutlarında yer alan maddelerin arasında güvenilirliğin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Sadece, katkı boyutunda yer alan 4 numaralı maddenin çıkarılması durumunda boyutun güvenilirlik katsayısının küçük miktarda artacağı görülmüştür. Ancak bu miktar maddenin çıkarılmasını gerektirecek kadar büyük değildir.

Son olarak, tüm maddeler birlikte analize sokulduğunda, lider-üye etkileşim ölçeğine ait güvenilirlik katsayısının (Cronbach's Alpha)  $\alpha=0,924$  olduğu bulunmuştur. Bu değer, (genel) ölçeği oluşturan maddelerin arasında da güvenilirliğin yüksek olduğunu göstermektedir.

Lider-üye etkileşim ölçeği ve alt boyutları için yapılan madde analizleri sonrası ölçek ve alt boyutlarının güvenilirlik düzeylerinin araştırma için yeterli olduğu anlaşılmıştır.

#### 4.3.4. Bireysel Performans Algısı Ölçeği

Araştırmaya katılan mağaza çalışanlarının kendi performanslarına ilişkin algı düzeylerini araştırmak üzere, Erben (2008) tarafından geliştirilen toplam 9 maddeden meydana gelen bireysel performans algısı ölçeği kullanılmıştır. Likert tipi hazırlanan ölçeğin ilk ve son beş sorusu 7'li, iki ve dördüncü sorusu 5'li ve üçüncü sorusu 6 dereceli olarak düzenlenmiştir. Bireysel performans algısı ölçeğinin bu çalışma için yapılan güvenilirlik analizi sonucu aşağıda, Tablo 4'de özetlenmiştir.

**Tablo 4.** Bireysel Performans Algısı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Boyut/Ölçek	Madde	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde a Katsayısı	Boyuta/Ölçeğe Ait a Katsayısı
<b>Bireysel Performans Algısı</b>	Madde 1	0,488	0,734	0,742
	Madde 2	0,418	0,738	
	Madde 3	0,569	0,741	
	Madde 4	0,563	0,735	
	Madde 5	0,680	0,663	
	Madde 6	0,653	0,669	
	Madde 7	0,721	0,651	
	Madde 8	0,746	0,650	
	Madde 9	0,572	0,690	

Bireysel Performans Algısı Ölçeğinin bu çalışma için uygunluğunu incelemek üzere yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin genel güvenirlik katsayısı (Cronbach's Alpha)  $\alpha=0,742$  olduğu bulunmuştur. Bu değer, ölçeği oluşturan maddelerin arasında güvenirliğin oldukça yeterli derecede yüksek olduğunu göstermektedir. Her hangi bir madde ölçekten silindiğinde  $\alpha$  katsayısının (ölçeğin güvenirlik katsayısının) yükselmeyeceği görüldüğünden [son sütun (0,650 ile 0,741 arasında)] dokuz maddenin de bu çalışma için ölçekte kalmasına karar verilmiştir. Ölçeğin maddelerine ait madde-toplam korelasyon katsayıları da maddeler arasında yeterli ilişki olduğunu göstermektedir (0,418 ile 0,746 arasında değişmektedir). Sonuç olarak, bireysel performans algısı ölçeğinin güvenirlik düzeyinin bu çalışma için yeterli olduğu anlaşılmaktadır.

#### **4.3.5. Bireysel İş Performansı Verileri**

Performans verisi olarak çalıştığı mağazanın aylık mağaza performans verilerinin ortalaması kullanılmıştır. Mağaza aylık performans verisi olarak, mağazada aynı işi yapan bireylerin hedef gerçekleştirme yüzdesi ve bağımsız firma tarafından hazırlanan gizli müşteri mağaza ziyareti değerlendirme puanı yüzdelerinin aritmetik ortalaması kullanılmıştır. Çalışan son 12 ayın kaç ayında o mağazada görev aldıysa, o ayların mağaza performans puanlarının ortalaması, çalışanın "bireysel iş performans puanı" olarak değerlendirilmiştir.

### **5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

Araştırmanın bu bölümde, araştırma konusu için mağaza çalışanlarından ölçekler ile toplanan veriler yoluyla oluşturulan temel modele (şekil 2) yönelik hipotezlerin testleri incelenmiştir. Bulgular ve bunlara ait sonuçlar, araştırmanın hipotezlerine uygun bir sıra ile tablolar halinde, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

#### **5.1. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular**

Tablo 5'de araştırmaya katılan mağaza çalışanlarının, pozitif psikolojik sermaye ölçeği, lider-üye etkileşimi ölçeği, bireysel performans algısı ve bireysel iş performansı puanları arasındaki ilişkileri incelemek üzere uygulanan Pearson momentler çarpımı korelasyonuna ait katsayılar sunulmuştur. Değişkenler arasında bulunan ilişkiler (korelasyonlar) aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir;

**Tablo 5.** Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular (N=532)

Ölçek	Betimsel İ.		PPS	LÜE	BİP	BPA
	$\bar{X}$	ss				
Pozitif Psikolojik Sermaye	5,18	0,49	1	0,712** 0,000	0,523** 0,000	0,507** 0,000
Lider-Üye Etkileşimi	5,03	0,83		1	0,602** 0,000	0,448** 0,000
Bireysel İş Performansı	93,14	4,04			1	0,402** 0,000
Bireysel Performans Algısı	5,88	0,97				1

\*\*Korelasyon (ilişki)  $p < .01$  düzeyinde anlamlıdır.

**Tablo 6.** Değişkenler Arasında Bulunan İlişkiler

$r$	İlişki
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek (Kalaycı, 2006, s.116)

Tablo 6'dan da görüleceği üzere, araştırma modeli için kullanılan değişkenlerin tümü arasında da anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler olduğu bulunmuştur.

- Pozitif psikolojik sermaye (PPS) ile lider-üye etkileşimi (LÜE), bireysel iş performansı (BİP) ve bireysel performans algısı (BPA) arasında  $p < .01$  düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır ( $r_{PPS*LÜE}=0,712$ ;  $r_{PPS*BİP}=0,523$  ve  $r_{PPS*BPA}=0,507$ ;  $p < .01$ ).
- Lider-üye etkileşimi (LÜE) ile bireysel iş performansı (BİP) ve bireysel performans algısı (BPA) arasında  $p < .01$  düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır ( $r_{LÜE*BİP}=0,602$  ve  $r_{LÜE*BPA}=0,448$ ;  $p < .01$ ).
- Bireysel iş performansı (BİP) ile bireysel performans algısı (BPA) arasında  $p < .01$  düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır ( $r_{BİP*BPA}=0,402$ ;  $p < .01$ ).



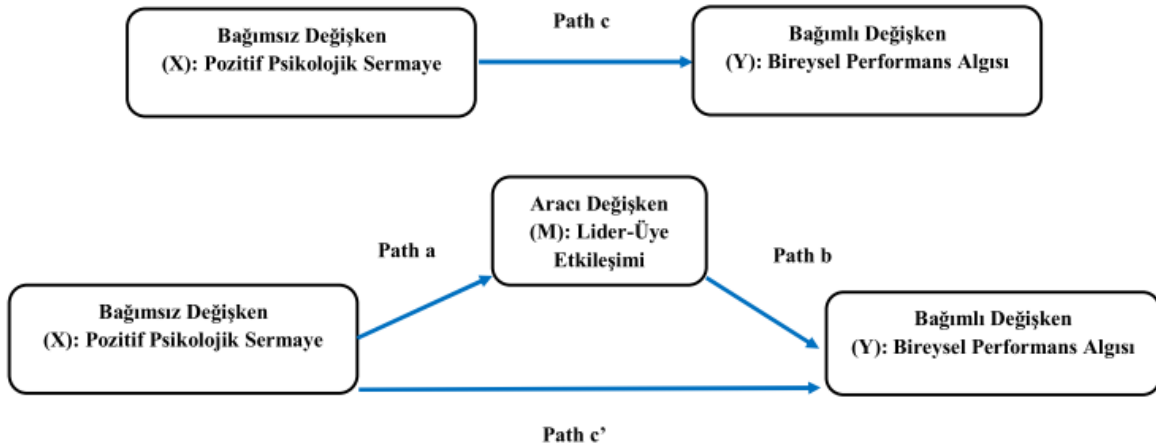
## 5.2. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, oluşturulan modellere yönelik hipotez testleri incelenmiştir.

*H1: Pozitif psikolojik sermaye (PPS), lider-üye etkileşimi (LÜE) vasıtasıyla bireysel performans algısını (BPA) etkiler.*

Pozitif psikolojik sermayenin, lider üye etkileşimi vasıtasıyla çalışanın bireysel performans algısını etkileyip etkilemediğini, yani lider-üye etkileşim düzeyinin aracı etkisi (mediation) Baron ve Kenny (1986)'nin ileri sürdüğü çoklu doğrusal regresyon ile araştırılmıştır.

Model ve modelin testi aşağıda verilmiştir (Şekil 3 ve Tablo 7).



Şekil 3. Hipotez H<sub>1</sub> için Öngörülen Aracı Modeldeki İlişkiler

Şekil 3'de görüldüğü gibi, dolaylı bir etkiden söz edebilmek, hipotezin (H1) doğruluğunu kabul etmek için, ilk önce pozitif psikolojik sermayenin bireysel performans algısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olması (Path c), sonra pozitif psikolojik sermayenin lider-üye etkileşim düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisinin olması (Path a), lider-üye etkileşiminin bireysel performans algısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olması (Path b) ve son olarak pozitif psikolojik sermaye ile beraber lider-üye etkileşimi modele dâhil edildiğinde, (Path c') pozitif psikolojik sermayenin bireysel performans algısı üzerindeki etkisi azalmalı (kısmi aracılık) veya tamamen ortadan kalkmalıdır (tam aracılık).

**Tablo 7.** Pozitif Psikolojik Sermayenin Bireysel Performans Algısı Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşim Düzeyinin Aracı Rolüne İlişkin Çoklu Regresyon Analizi (N=532)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R <sup>2</sup>	ANOVA		Coefficient		
			F	p	B	t	p
Bireysel Performans Algısı (BPA)	Sabit	0,166	105,32	0,000	1,706	4,17	0,000**
	Pozitif Psikolojik Sermaye (PPS)				0,806	10,26	0,000**
<i>Bireysel Performans Algısı= 1,706+0,806*PPS</i>							
Lider-Üye Etkileşimi (LÜE)	Sabit	0,210	140,98	0,000**	1,027	3,03	0,025*
	Pozitif Psikolojik Sermaye (PPS)				0,773	11,87	0,000**
<i>Lider-Üye Etkileşimi= 1,027+0,773*PPS</i>							
Bireysel Performans Algısı (BPA)	Sabit	0,171	54,36	0,000**	1,613	3,92	0,000**
	Pozitif Psikolojik Sermaye (PPS)				0,458	2,35	0,012*
	Lider-Üye Etkileşimi (LÜE)				0,271	4,61	0,000**
<i>Bireysel Performans Algısı= 1,613+0,458*PPS+0,271*LÜE</i>							

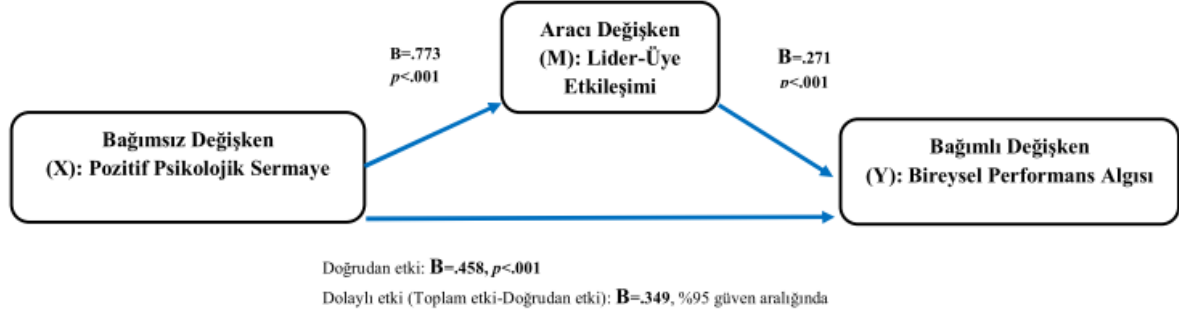
Sobel Test: Z=3,97\*\* ve p&lt;.001

\*p&lt;.05 ve \*\*p&lt;.001

Birinci aşamada bağımsız değişken, pozitif psikolojik sermayenin, bireysel performans algısı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu bulunmuştur [(F=105,32; p<.001); (B(b)=0,806; t=10,26 ve p<.001)]. Çalışanın bireysel performans algısının, pozitif psikolojik sermaye ile açıklanma derecesi olan R<sup>2</sup> değeri 0,166 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, çalışanın pozitif psikolojik sermayeye ilişkin algı düzeyi, bireysel performans algısını %16,6 oranında açıklamaktadır.

İkinci aşamada ise pozitif psikolojik sermayenin lider-üye etkileşim düzeyini anlamlı ve pozitif yönde yordadığı görülmektedir [(F=140,98; p<.001); (B(b)=0,773; t=11,87 ve p<.001)]. Çalışanın lider-üye etkileşime ilişkin algı düzeyinin, pozitif psikolojik sermaye ile açıklanma derecesi olan R<sup>2</sup> değeri 0,210 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, çalışanın pozitif psikolojik sermayeye ilişkin algı düzeyi, lider-üye etkileşim düzeyini %21,0 oranında açıklamaktadır. Üçüncü aşamada, modele pozitif psikolojik sermaye ve aracı değişken lider-üye etkileşimi dâhil edildiğinde, pozitif psikolojik sermayenin bireysel performans algısı üzerindeki etkisinin 0,458'e düştüğü görülmüştür (B(b)=0,458 ve p<.05). Bu da bize, lider-üye etkileşimi değişkeninin (kısmi) aracılık rolünde olduğunu göstermektedir. Bu aynı zamanda aracı değişken lider-üye etkileşiminin bağımlı değişkeni (bireysel performans algısını) anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Lider-üye etkileşimi değişkeninin aracılık etkisine ilişkin ayrıca bir Sobel testi de yapılmış ve test sonucu anlamlı çıkmıştır (z=3,97 ve p<.001).

Sonuçlar, lider-üye etkileşiminin aracılık etkisinin anlamlı olduğunu gösterdiğinden H1 hipotezi doğru kabul edilmiştir. Modelde yer alan değişkenler arası ilişkiler Şekil 4’de özetlenmiştir.



**Şekil 4.** Hipotez H1 İçin Öngörülen Aracı Modeldeki İlişkilere Yönelik Regresyon Sonuçları

Çalışanların bireysel performans algısı ile mağaza performanslarının farklı düzeylerdeki (düşük, orta ve yüksek) etkileşiminin, pozitif psikolojik sermayenin, lider-üye etkileşimi aracılığıyla bireysel performans algısı üzerinde etkili olup olmadığı aşağıda, tablo 8’de özetlenmiştir.

**Tablo 8.** Çalışanların Bireysel Performans Algısı İle Bireysel İş Performanslarının Farklı Düzeylerdeki (Düşük, Orta ve Yüksek) Etkileşiminin Düzenleyici Rolü

Aracı Değişken	BPA	BPS	B	p	%95 Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Lider-Üye E.	Yüksek	Yüksek	0,428	0,000**	1,119	4,930
Lider-Üye E.	Düşük	Düşük	0,396	0,000**	1,005	3,315
Lider-Üye E.	Yüksek	Düşük	0,027	p>.05	-0,016	0,078
Lider-Üye E.	Düşük	Yüksek	0,033	p>.05	-0,013	0,076
Lider-Üye E.	Orta	Orta	0,161	0,017*	0,419	2,089

*Bağımsız Değişken: Pozitif Psikolojik Sermaye*

\* $p<.05$ , \*\* $p<.001$

Tablo 8’de özetlendiği üzere, çalışanların bireysel performans algısı ve mağaza performansları yüksek ( $B=0,428$ ;  $p<.001$ ) [%95 güven aralığı (1,119-4,930)], bireysel performans algısı ve mağaza performansları düşük ( $B=0,396$ ;  $p<.001$ ) [%95 güven aralığı (1,005-3,315)] ve bireysel performans algısı ve mağaza performansları orta ( $B=0,161$ ;  $p=0,017$ ) [%95 güven aralığı (0,419-2,089)] düzey etkileşimlerinin, pozitif psikolojik sermayenin, lider-üye etkileşimi aracılığıyla bireysel performans algısı üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Etki

düzeyleri de sırasıyla, BPA ve BPS'nin yüksek-yüksek; düşük-düşük ve orta-orta düzeyleri için bulunmuştur. BPA ve BPS'nin düzeyleri yüksek-düşük veya düşük yüksek olduğunda ise anlamlı bir etkiye rastlanmamıştır ( $p>.05$ ).

*H2: Mağaza çalışanlarının bireysel performans algıları (BPA) ile mağaza performans puanları (BİP) arasında ilişki bulunmaktadır.*

Mağaza çalışanlarının bireysel performans algıları (BPA) ile mağaza performans puanları (BİP) arasında ilişki olup olmadığı Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayıları ile iki puan arasındaki ilişkiye bakılarak incelenmiş ve sonucu aşağıda, tablo 9'da sunulmuştur.

**Tablo 9.** Çalışanların Bireysel Performans Algısı İle Mağaza Performans Puanları Arasındaki İlişki

Değişken		Bireysel Performans Algısı	Mağaza Performans
Bireysel Performans Algısı	r	1	0,402**
	p		0,000
Mağaza Performansı	r	0,402**	1
	p	0,000	

\*\* $p<.01$

Tablo 9'da görüleceği üzere, mağaza çalışanlarının bireysel performanslarına ilişkin algı düzeyleri ile mağaza performansları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur ( $r_{BPA*Mağaza\ Performansı}=0,402$  ve  $p<.01$ ). Bu sonuç, mağaza çalışanlarının bireysel performanslarına ilişkin algıları ile gerçek performansları arasında ilişki olduğunu, çalışanların performanslarını çok yüksek düzeyde olmasa da nesnel değerlendirebildiklerini göstermektedir.

Mağaza çalışanlarının bireysel performanslarına ilişkin algıları ile gerçek performansları arasındaki ilişkilerin farklı düzeylere göre nasıl olduğuna dair yapılan detaylı inceleme ise aşağıda, Tablo 10'da incelenmiştir.

**Tablo 10.** Çalışanların Farklı Bireysel Performans Algısı ile Gerçek Mağaza Performans Düzeyleri Arasındaki İlişki

Bireysel Performans Algısı (BPA)	Bireysel Mağaza Performansı (BPS)		BPA*BPS
Yüksek (+)	Yüksek (+)	<i>r</i>	0,501**
		<i>p</i>	0,000
Düşük (-)	Düşük (-)	<i>r</i>	0,497**
		<i>p</i>	0,000
Yüksek (+)	Düşük (-)	<i>r</i>	-0,109
		<i>p</i>	0,721
Düşük (-)	Yüksek (+)	<i>r</i>	-0,092
		<i>p</i>	0,830
Orta (0)	Orta (0)	<i>r</i>	0,403*
		<i>p</i>	0,011

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

Tablo 10’da çalışmaya katılan mağaza çalışanlarının farklı düzeylerdeki bireysel performans algı düzeyleri ile farklı düzeylerdeki gerçek mağaza performansları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Buna göre:

Yüksek bireysel performans algısı ile yüksek mağaza performans puanı arasında ( $r$  Yüksek BPA\*Yüksek Mağaza Performansı=0,501 ve  $p < .01$ ) ve düşük bireysel performans algısı ile düşük mağaza performans puanı arasında ( $r$  Düşük BPA\*Düşük Mağaza Performansı=0,497 ve  $p < .01$ ) pozitif yönde ve orta güçlükte bir ilişki vardır. Yine, orta düzeyde bireysel performans algısı ile orta düzeyde mağaza performans puanı arasında da ( $r$  Orta BPA\*Orta Mağaza Performansı=0,403 ve  $p < .05$ ) pozitif yönde ve orta güçlükte bir ilişki vardır. Öte yandan, yüksek bireysel performans algısı ile düşük mağaza performans puanı arasında ( $r$  Yüksek BPA\*Düşük Mağaza Performansı=-0,109 ve  $p > .05$ ) ve düşük bireysel performans algısı ile yüksek mağaza performans puanı arasında ( $r$  Düşük BPA\*Yüksek Mağaza Performansı=-0,092 ve  $p > .05$ ) ise anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, araştırma sorusundan doğan iki hipotez test edilmiştir. İlk hipotez “pozitif psikolojik sermaye, lider-üye etkileşimi vasıtasıyla bireysel performans algısını etkiler” şeklindedir. Yapılan literatür taramasında pozitif psikolojik sermayenin veya lider-üye etkileşiminin bireysel iş performanslarına ayrı ayrı etkisine yönelik belli başlı çalışmalar

bulunmuştur. Ancak özellikle pozitif psikolojik sermayenin bireysel performans algısına etkisinde, lider-üye etkileşiminin aracılık rolüne yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Pozitif psikolojik sermayenin, lider üye etkileşimi vasıtasıyla çalışanın bireysel performans algısını etkileyip etkilemediğini, yani lider-üye etkileşim düzeyinin aracı etkisi (mediation) Baron ve Kenny (1986)'nin ileri sürdüğü çoklu doğrusal regresyon ile araştırılmıştır. Birinci aşamada bağımsız değişken, pozitif psikolojik sermayenin, bireysel performans algısı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu bulunmuştur [(F=105,32; p<.001); (B(b)=0,806; t=10,26 ve p<.001)]. Çalışanın bireysel performans algısının, pozitif psikolojik sermaye ile açıklanma derecesi olan R<sup>2</sup> değeri 0,166 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, çalışanın pozitif psikolojik sermayeye ilişkin algı düzeyi, bireysel performans algısını %16,6 oranında açıklamaktadır. İkinci aşamada ise pozitif psikolojik sermayenin lider-üye etkileşim düzeyini anlamlı ve pozitif yönde yordadığı görülmektedir [(F=140,98; p<.001); (B(b)=0,773; t=11,87 ve p<.001)]. Çalışanın lider-üye etkileşime ilişkin algı düzeyinin, pozitif psikolojik sermaye ile açıklanma derecesi olan R<sup>2</sup> değeri 0,210 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, çalışanın pozitif psikolojik sermayeye ilişkin algı düzeyi, lider-üye etkileşim düzeyini %21,0 oranında açıklamaktadır. Üçüncü aşamada, modele pozitif psikolojik sermaye ve aracı değişken lider-üye etkileşimi dâhil edildiğinde, pozitif psikolojik sermayenin bireysel performans algısı üzerindeki etkisinin 0,458'e düştüğü görülmüştür (B(b)=0,458 ve p<.05). Bu da bize, lider-üye etkileşimi değişkeninin (kısmi) aracılık rolünde olduğunu göstermektedir. Bu aynı zamanda aracı değişken lider-üye etkileşiminin bağımlı değişkeni (bireysel performans algısını) anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Lider-üye etkileşimi değişkeninin aracılık etkisine ilişkin ayrıca bir Sobel testi de yapılmış ve test sonucu anlamlı çıkmıştır (z=3,97 ve p<.001). Sonuç olarak araştırma kapsamında toplanan verilerden elde edilen bulgular bu hipotezin doğrulandığını ortaya koymuştur.

Araştırmanın ikinci hipotezi “mağaza çalışanlarının bireysel performans algıları ile mağaza performans puanları arasında ilişki bulunmaktadır” şeklindedir. Burada amaç bir önceki hipotezde bireysel performans algısı üzerinde pozitif psikolojik sermaye ve lider-üye etkileşiminin aracılık rolünün etkisini inceledikten sonra, bireylerin algıladıkları performansları ile gerçek iş performansları arasında ilişkiyi gözlemlemektir. Mağaza çalışanlarının bireysel performans algıları ile mağaza performans puanları arasında ilişki olup olmadığı Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayıları ile iki puan arasındaki ilişkiye bakılarak incelenmiş ve mağaza çalışanlarının bireysel performanslarına ilişkin algı düzeyleri ile mağaza performansları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur ( $r_{BPA*Mağaza}$



Performansı=0,402 ve  $p<.01$ ). Elde edilen bulgulara göre bu hipotez de doğrulanmış, bireysel performans algıları ile gerçek mağaza performans puanları arasında doğrusal bir ilişki saptanmıştır. Bu noktada önemli bir soru daha akıllara gelmiştir. Acaba pozitif psikolojik sermaye, bireysel performans algılarını lider-üye etkileşimi üzerinden etkilerken, bu ilişki mağaza performans puanlarını nasıl etkiliyordu? Çalışmaya katılan mağaza çalışanlarının farklı düzeylerdeki bireysel performans algı düzeyleri ile farklı düzeylerdeki gerçek mağaza performansları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Buna göre:

- Yüksek bireysel performans algısı ile yüksek mağaza performans puanı arasında ( $r_{\text{Yüksek BPA*Yüksek Mağaza Performansı}}=0,501$  ve  $p<.01$ ) ve düşük bireysel performans algısı ile düşük mağaza performans puanı arasında ( $r_{\text{Düşük BPA*Düşük Mağaza Performansı}}=0,497$  ve  $p<.01$ ) pozitif yönde ve orta güçlükte bir ilişki vardır.
- Yine, orta düzeyde bireysel performans algısı ile orta düzeyde mağaza performans puanı arasında da ( $r_{\text{Orta BPA*Orta Mağaza Performansı}}=0,403$  ve  $p<.05$ ) pozitif yönde ve orta güçlükte bir ilişki vardır.
- Öte yandan, yüksek bireysel performans algısı ile düşük mağaza performans puanı arasında ( $r_{\text{Yüksek BPA*Düşük Mağaza Performansı}}=-0,109$  ve  $p>.05$ ) ve düşük bireysel performans algısı ile yüksek mağaza performans puanı arasında ( $r_{\text{Düşük BPA*Yüksek Mağaza Performansı}}=-0,092$  ve  $p>.05$ ) ise anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Bu incelemenin sonucunda hem bireysel algı puanı hem mağaza performans puanlarının ikisinin birden yüksek veya her ikisinin de düşük olduğu durumlarda, pozitif psikolojik sermayenin lider-üye etkileşiminin aracılık rolüyle etkisinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Buradan çıkan sonuç, hem pozitif psikolojik sermayenin hem de liderin, bireylerin performans algılarında ve buna paralel olarak gerçek iş performansları üzerinde olumlu ya da olumsuz olarak güçlü bir etkisinin olduğudur.

Araştırmadan elde edilen bulguların yorumlanması gerekirse: pozitif psikolojik sermayenin, lider-üye etkileşimi üzerinden bireylerin performans algısını etkilerken hem pozitif anlamda hem de negatif anlamda doğru orantılı olarak çalışanların performans sonuçlarını da etkilediği saptanmıştır. Ama daha da önemlisi, bu etkileşimde liderin pozitif veya negatif katkısı sonuçları doğru orantılı olarak ve kuvvetli şekilde etkilemektedir. Örgütlerin, çalışanları ile olumlu iletişim ve etkileşimde bulunacak liderlere sahip olması ve çalışanlarına yüksek pozitif psikolojik sermayeye sahip olacak bir çalışma ortamı sunmaları, iş performansı sonuçlarının da bunlarla doğru orantılı olmasını ve olumlu yönde çıkmasını sağlamaktadır.

Bu araştırmanın bulguları ile literatürdeki benzer araştırma sonuçlarını tartışmak gerekirse; Hu ve Liden (2013) ile Bolat (2011) tarafından yapılan araştırmalarda pozitif psikolojik sermayenin alt boyutu öz yeterlilik ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. TÜresin, Tetik ve Köse (2017), psikolojik sermayenin lider-üye etkileşimin üzerinde pozitif etkisi olduğu saptanmıştır. Buna göre, psikolojik sermayesi yüksek olanlar, başarıya ulaşmada yılmadan, gerekirse alternatif yolları da deneyerek, amaca ulaşacaklarına dair inançlarını yitirmeden, iyimser bir stile sahip olarak liderin çemberinin içine dahil olabileceklerini belirtmektedirler. Wang ve arkadaşları (2014) lider-üye etkileşimi ile otantik liderlik, pozitif psikolojik sermaye ve performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Yapılan benzer araştırmalar ile bu çalışmanın sonuçları benzerlik taşımakta, pozitif psikolojik sermayenin, lider üye etkileşimi vasıtasıyla bireysel performans algısını etkilediği görülmektedir. Yapılan bu çalışma ile önceki çalışmalardan farklı olarak lider-üye etkileşiminin pozitif psikolojik sermaye ile bireysel iş performansı algısı üzerindeki aracılık etkisi incelenmiş; devamında ise bireysel performans algısı ile iş performansı arasındaki ilişki incelenmiş, algı ile olgu arasındaki etkileşim ortaya konularak literatüre özgün bir katkıda bulunulmuştur.

Bu çalışma, göreceli olarak yüksek bir katılımcı sayısı (532 kişi) yapılmış olsa da araştırmanın sadece tek sektörde (perakende), tek alt sektörde (ev tekstili), tek firmada ve sadece mağaza çalışanları (satış personeli ve mağaza müdürleri) seviyesinde yapılmış olması ile bireysel performans puanları olarak çalışanların mağaza performans puanlarının baz alınması çalışmanın kısıtları olarak değerlendirilebilir.

Bu çalışmanın kısıtlarından yola çıkarak aşağıda önerilen şekilde yapılacak yeni araştırmaların literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir:

- Bu çalışma sadece perakende sektöründe ve ev tekstili mağaza zinciri çalışanları üzerinde yapılmıştır. Perakende sektöründe ‘farklı alt sektörler’ üzerinde yapılacak benzer bir araştırma, bu çalışma sonuçlarının geliştirilmesine ve tartışılmasına katkı sağlayabilir.
- Perakende gibi hizmet sektöründeki örgütler ile farklı sektörlerdeki örgütlerde benzer araştırmalar yapılarak, bu çalışma sonuçları ile aralarında benzerlik veya farklılıklar gözlemlenebilir. Böylece pozitif psikolojik sermayenin bireysel performans algılarını ve iş performanslarını etkilemede lider-üye etkileşiminin rolü üzerinde ‘sektörel etkilerin varlığı’ sorgulanabilir.

- Bu araştırma mağaza çalışanları seviyesinde yapılmıştır. Bu segmentin üretim sektöründeki mavi yakalı çalışanlar ile benzeştiğini varsayılırsa beyaz yakalı çalışanlar üzerinde benzer bir araştırma yapılarak, bu çalışmadaki bulgular ile ‘farklı örgüt katmanı çalışanları’ üzerinde yapılacak araştırmalardan elde edilecek bulgular karşılaştırılabilir. Bu yeni bulgular literatürü zenginleştirebilir.
- Bu çalışmada pozitif psikolojik sermayenin bireysel performans algılarını ve iş performanslarını etkilemede lider-üye etkileşiminin rolü incelenmiştir. Yani bir başka deyişle algı üzerindeki rol ve algı ile olgu arasındaki etkileşim incelenmiştir. Bundan sonraki çalışmalarda modelden bireysel performans algısı çıkarılarak pozitif psikolojik sermayenin lider-üye etkileşimi aracılığıyla ‘doğrudan iş performanslarını etkilemedeki rolü’ incelenebilir. Bu şekilde iş performansı üzerindeki pozitif psikolojik sermayenin ve lider-üye etkileşiminin rolü daha net saptanabilir.

Önerilen bu yeni çalışmaların sonuçları ile ‘bir örgütte çalışanlar mutluya, yöneticileriyle etkileşimleri sağlıklıysa, özgüvenleri yerindeyse, olumsuz durumlara karşı bile iyimserliklerini ve umutlarını koruyorlarsa, bu azim ve dayanıklı çalışma iş performanslarına da olumlu yansıtacaktır’ varsayımı farklı boyutlarda (sektör, çalışan segmenti vb.) test edilip literatüre ve iş dünyasına katkıda bulunulabilir.

## KAYNAKLAR

Akdoğan, A. ve Polatçı, S. (2013). Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılımı ve Psikolojik İyi Oluşun Etkisi / The Role of Work Family Spillover and Psychological Well-Being on the Effect of Psychological Capital on Performance. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:17, Sayı:1, s.273-294.

Avey, J. B., Nimnicht, J. and Pigeon, N. (2010). Two field studies examining the association between positive psychological capital and employee performance. Leadership And Organization Development Journal, Cilt:31, Sayı: 5, s.384-401.

Aytürk, N. (2007). Yönetim Sanatı. 5. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları.

Bandura, A. (1986). Social Foundations of Thought and Action, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology, Cilt:51, Sayı:6, s.1173-1182.

Baş, T., Keskin, N. ve Mert İ. S. (2010). Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe’de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi. Ege Akademik Bakış, Cilt:10, Sayı:3, s.1013-1039.

Bolat, O.İ. (2011). Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi. Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:11, Sayı:2, s.255- 266

Çakmak, M.S. ve Arabacı İ.B., (2017). Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermaye Algılarının İş Doyumları ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:16 Sayı:62

Donaldson, S. I. and Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. Journal Of Positive Psychology, Cilt:5, Sayı:3, s.177-191.

Erben, G. S. (2008). Effects of Perceived Employment Opportunities, Peer Support, Exhaustion and Work Alienation on the Relationship Between Perceived Job Characteristics and Work Attitudes: A Comparative Study Between Lean and Traditional Production Contexts. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalı

Erdem, H., Gökmen, Y. ve Türen, U. (2015). Psikolojik Sermayenin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü. İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt:7, Sayı:2, s.38-62.

Erkmen, T. Ve Esen, E. (2013). Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması, Öneri Dergisi, Cilt:10, Sayı:39, s.23-30

Erkuş, A. ve Fındıklı, M. A. (2012). İş yaşamında mutluluk: Psikolojik sermaye ve iş çevresinin etkileri üzerine bir araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi, 20.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı.

Erturgut, R. ve Keskin, U. (2012). Bireysel Performans Ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin Temellerine Dair Felsefik Bir İnceleme. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, Sayı: 73, s.1-24.

Gable, S. L. and Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, Cilt:9, Sayı:2, s.103-110.

Göksel, A. ve Aydıntan, B. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:17, Sayı:2, s.248.

Graen, G. and Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. University of Nebraska – Lincoln, Management Department Faculty Publications 57, Published in *Leadership Quarterly*, Cilt:6, Sayı:2, s.219-247.

Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 35, Sayı: 1-2, s.155-169.

Hu, J. and Liden, R.C. (2013). Relative Leader-Member Exchange Within Team Contexts: How and When Social Comparison Impacts Individual Effectiveness. *Personnel Psychology*, Sayı:66, s.127-172.

Kalkandelen, H. (1997). Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro. İkinci Baskı. Ankara: Anı Yayıncılık.

Keleş, H. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 3, Sayı:2, s.343-350.

Larson, M. and Luthans, F. (2006). Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Cilt:13, Sayı:2, s.75–92

Liden, R. C. and Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader–member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, Cilt:24, Sayı:1, s.43-72.

Luthans, F. (2002a). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Executive*, Cilt:15, Sayı:1, s.57-72.

Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Cilt:23, Sayı:6, s.695-706.

Luthans, F. (2008). *Organizational Behavior*, 11. Edition, McGraw Hill.

Luthans, F., Youssef, C. M. and Avolio, B. J. (2006). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, B. J. and Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, Sayı: 60, s.541-572

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

Paşalıgil Y. (2009). Bursa İlinde Hazır Yemek Sanayinin Gelişimi, Ekonomik Yapısı ve Sorunları. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı.

Paterson, T. A., Luthans, F. and Jeung, W. (2014). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, Cilt:35, Sayı:3, s.434-446.

Schyns, B., Paul, T., Mohr, G. and Blank, H. (2005). Comparing antecedents and consequences of leader–member exchange in a German working context to findings in the US. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Cilt:14, Sayı:1, s.1-22.

Seligman, M. (1998). *Learned Optimism*, New York: Pocket Books.

Seligman, M. E. P., Ernst, R. M., Gillham, J., Reivich, K. and Linkins, M. (2009). Positive education: Positive psychology and classroom interventions. *Oxford Review of Education*, Cilt:35, Sayı:3, s.293–311.

Stajkovic, A.D. and Luthans, F. (1998). Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches. *Organizational Dynamics*, Cilt:26, Sayı:4, s. 62-74.

Snyder, C.R., Irving, L.M. and Anderson, J.R. (1991). Hope and Health: Measuring the Will and the Ways. Snyder et al.(eds.) *Handbook of Social and Clinical Psychology*, New York: Pergamon.

Snyder, C.R. and Lopez, S.J. (2007). *Positive Psychology: The Scientific and Practical Explorations of Human Strengths*. USA: Sage Publication.

Stewart, M., Reid, G. and Mangham, C. (1997). Fostering Children’s Resilience. *Journal of Pediatric Nursing*, Cilt:12, Sayı:1, s.21-31.

Şahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:11, Sayı:2, s.277.

Turgut, H., Tokmak, İ. ve Ateş, M.F. (2015). Lider-Üye Etkileşiminin İşgören Performansına Etkisinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:5, Sayı:2, s.417-442.

Türesin, T. H. ve Köse S. (2017). Psikolojik Sermayenin Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkisinin Hizmet Sektöründe Araştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:22, Sayı:2, s.341-378.

Uğurluoğlu, Ö., Şantaş F. ve Demirgil, B. (2013). Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi: Hastanelerde Bir Uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:16, Sayı:1, s.1-21.

Uslu, T., Özer, P. S., Şanlı, Z. G. ve Arat, M. (2011). Psikolojik sermaye iş tatmini ve iş performansını artırır mı? Kişi-örgüt ve kişi-iş uyumunun şartlı değişken olarak rolü. *Çanakkale: 19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi*, s.495-500.

Ürek, D. (2015). Sağlık Kurumlarında Lider-Üye Etkileşim Düzeyi İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D. and Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, Cilt:35, Sayı:1, s.5-21.

Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, Cilt:24, Sayı:4, s.437-442.