



The effect of authentic leadership on psychological capital: The case of sports businesses

Otantik liderliğin psikolojik sermaye üzerine etkisi: Spor işletmeleri örneği

Esra Cömert¹

Abstract

It is known that workplaces with an authentic leadership approach create conditions where employees have a high level of trust and contribute to their employees being positive and feeling stronger. In this regard, the authentic leadership approach is thought to be an important explainer of psychological capital, which is one of the personality traits that contribute to the productivity of employees. In this context, the aim of the study is to examine the effect of authentic leadership on psychological capital. In this research, the relational screening model, one of the quantitative research approaches, was used. 270 people, 138 men (51.1%) and 132 women (48.9%), selected by convenience sampling method from among the people working in businesses providing sports services in Istanbul, participated in the research voluntarily. In the analysis of the data, through the SPSS package program; Pearson Correlation analysis was used to determine the relationships between variables, and regression analysis was used to determine the effect of authentic leadership on psychological capital. It has been observed that there is a positive relationship between authentic leadership and psychological capital. In addition, regarding the main purpose of the research, it has been determined that authentic

Özet

Otantik liderlik yaklaşımına sahip iş yerlerinin çalışanlara yüksek düzeyde güvenin yer aldığı koşullar oluşturduğu, çalışanlarının pozitif olmalarına ve kendilerini daha güçlü hissetmelerine katkıda bulunduğu bilinmektedir. Bu doğrultuda otantik liderlik yaklaşımının, çalışanların verimliliğine katkı sağlayan kişilik özelliklerinden biri olan psikolojik sermayenin önemli bir açıklayıcısı olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda çalışmanın amacı, otantik liderliğin psikolojik sermaye üzerine etkisinin incelenmesidir. Bu çalışmada nicel araştırma yaklaşımlarından ilişkisel tarama modelinden faydalanılmıştır. Araştırmaya İstanbul'da spor hizmeti veren işletmelerde çalışan kişiler içinden kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 138 Erkek (%51.1) 132 Kadın (%48.9) 270 kişi gönüllü olarak katılım göstermiştir. Verilerin analizinde SPSS paket programı aracılığıyla; değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için Pearson Korelasyon analizi, otantik liderliğin psikolojik sermaye üzerine etkisini belirlemek için regresyon analizi kullanılmıştır. Otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca araştırmanın temel amacına ilişkin olarak, otantik liderliğin psikolojik sermaye üzerine pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, çalışanların otantik

¹ Dr., Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, esracomert@subu.edu.tr

 Orcid ID: [0000-0003-3309-7446](https://orcid.org/0000-0003-3309-7446)

leadership has a positive effect on psychological capital. As a result, it was concluded that employees' authentic leadership characteristics have a significant impact on their psychological capital levels.

Keywords: Authentic Leadership, Psychological Capital, Sports Management.

liderlik özelliklerinin psikolojik sermaye düzeyleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Otantik Liderlik, Psikolojik Sermaye, Spor İşletmeciliği.

[\(Extended English summary is at the end of this document\)](#)

1. Giriş

Organizasyonel bağlamda otantiklik nispeten yeni bir kavram olmasına rağmen, otantikliğin felsefi anlamı nesiller boyunca var olmuştur. Yunan Stoacıları, otantiklik kavramını, sivil ve dini değerlerin reddine karşı ahlaki bir tepki olarak önermiştir (Baumeister, 1987). Pozitif psikoloji alanı, otantiklik kavramının evriminde önemli bir katkı sağlamıştır. Seligman (2002), otantikliği, kişinin deneyimlerini, algılarını, duygularını, ihtiyaçlarını veya inançlarını korurken, kendini derinlemesine anlama olarak kavramsallaştırmıştır. Pozitif liderlik tarzlarını diğer liderlik tarzlarından ayıran temel bileşenlerden biri ahlak ve etik sorumluluğa vurgu yapmaktır. Gardner ve diğ. (2005), otantik liderlik gelişimi teorisinin, liderlik rolünün doğasında var olan etik sorumlulukların artırılmasına vurgu yapmıyorsa yanlış yönlendirilmiş olacağını savunmuştur. Walumbwa ve diğ. (2008) tarafından yapılan güncellenmiş bir otantik liderlik tanımı ise, liderlerin takipçileriyle birlikte çalışırken, kendilerinde ve takipçilerinde daha büyük bir öz-farkındalık, içselleştirilmiş ahlaki perspektif, dengeli bilgi işleme ve ilişkisel şeffaflık geliştirmelerini sağlamak amacıyla, hem pozitif psikolojik kapasitelere hem de pozitif etik iklimi dayanan ve bunları teşvik eden bir lider davranış modeli olarak tanımlanmıştır. Otantik liderliği diğer liderlik tarzlarından ayıran şey, liderin sergilediği otantiklik düzeyidir. George (2010), bir liderin otantiklik düzeyinin, liderlik tarzından bağımsız olarak otantik liderliğin önemli bir unsuru olduğunu belirtmiştir. Otantiklik düzeyi, liderlerin otantik olarak kabul edilebilmesi için gerekli olan kritik bir temel özelliktir. Liderlik tarzını kullanmada öz disiplin sergileyen bir lider, otantik bir lider olarak kabul edilir. Otantik liderlik teorisi, liderlerin otantik karakter ve değerleriyle tutarlı olduğu sürece liderlik tarzlarını uyarlama özgürlüğüne sahip olduğunu iddia eder (Johnson, 2019). Otantiklik, bir liderin bireysel liderlik tarzına sadık kalmasını gerektirir. Otantik liderliği diğer liderlik tarzlarından ayıran bir diğer ayırt edici bileşen ise öz farkındalıktır. Otantik liderler, güçlü ve zayıf yönleri dahil olmak üzere kendileri hakkında derin bir bilgiye sahiptir (Covelli & Mason, 2017) ve anlam, amaç ve değerlerle liderlik ederken otantik ilişkiler kurabilirler. Bir lider, derin bir öz anlayışa sahip olmadan liderlik yapamaz. Son olarak, otantik liderler, kendini merkeze alan bir yaklaşımdan ziyade daha çok çalışan odaklı bir yaklaşım sergileyerek diğer bilinen liderlik tarzlarından ayrılırlar (Luthans & Youssef, 2007; Luthans ve diğ., 2007). Otantik liderler, çalışanların duygusal zekalarını geliştirir, güven ortamı sağlar ve çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmalarına olanak tanır (Avolio ve diğ., 2004; Gardner ve diğ., 2005; Ilies ve diğ., 2005). Bu bağlamda otantik liderliğin, çalışanların duygusal, sosyal ve bilişsel kaynaklarını artırarak psikolojik sermayelerini güçlendirdiği ifade edilebilir.

Psikolojik sermaye, örgütsel davranışın ve pozitif örgütsel sonuçların bir alt kümesi olarak kabul edilmektedir (Avey ve diğ., 2009; Luthans ve diğ., 2010). Psikolojik sermaye kavramının çalışanların psikolojik iyi oluşlarını artırarak hem kişisel hem de iş yaşamında olumlu etkiler yarattığı gösterilmiştir (Luthans ve diğ., 2010). Psikolojik sermaye kavramı Luthans ve Youssef (2004) tarafından bireyin ölçülebilen, geliştirilebilen ve performans iyileştirilmesi için kullanılabilen psikolojik kapasitelerini yakalamak amacıyla geliştirilmiştir. Bu kavram kapsamlı bir çerçevede ilk olarak Luthans ve diğ. (2006) tarafından geniş çerçevede tanımlanmış olup, umut, iyimserlik, öz-

yeterlilik ve dayanıklılık olmak üzere dört boyut altında incelenmektedir. Umut, hedeflere ulaşmak için alternatif yollar bulmak; iyimserlik, beklenen sonuca her zaman olumlu bir bakış açısına sahip olmak; dayanıklılık, olumsuz olaylardan sonra toparlanma yeteneği; ve öz-yeterlilik, zorlu bir görevi tamamlama sırasında duyulan güven anlamına gelmektedir (Luthans ve diğ., 2015).

Otantik liderlik, psikolojik sermaye ile pozitif bir şekilde ilişkilidir. Çeşitli örgütsel bağlamlarda yapılan araştırmalar, otantik liderliğin çalışanların psikolojik sermayesi üzerindeki pozitif etkisini rapor etmiştir (Adil ve Kamal, 2018; Adil ve Kamal, 2019; Jensen ve Luthans, 2006; Kim ve Kweon, 2020; Maher ve diğ., 2017). Jensen ve Luthans (2006) Otantik liderliğin, psikolojik sermaye kaynaklarından yararlandığını göstermektedir. Luthans ve Avolio (2003), psikolojik sermaye ile otantik liderlik arasındaki bu bağlantıyı, psikolojik sermaye ile ilişkili pozitif psikolojik kapasitelerin, otantik liderliğin kritik bir bileşeni olan öz kimliğin gelişim araçlarını sağladığı şeklinde açıklamaktadır. Ayrıca psikolojik sermayenin iş tatmini, örgütsel bağlılık, çalışan memnuniyeti ve rol içi ve rol dışı performans gibi değişkenlerle ilişkili olması da (Avey ve diğerleri, 2008; Luthans, ve diğ., 2007; Luthans ve diğ., 2008) otantik liderliğin çalışanların psikolojik sermayesi için büyük öneme sahip olduğunu göstermektedir. Bu bilgiler ışığında, psikolojik sermayenin otantik liderliğin güçlü bir yordayıcısı olduğu ortaya konulmuştur. Bu bağlamda araştırmanın hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H: Otantik liderliğin psikolojik sermaye üzerine pozitif etkisi vardır.

Bu hipotez doğrultusunda araştırmanın amacı, otantik liderliğin psikolojik sermaye üzerine etkisinin incelenmesidir.

2. Yöntem

2.1.Araştırma Modeli

Bu araştırmada nicel araştırma yaklaşımlarından ilişkisel tarama modelinden faydalanılmıştır. Bu tarz araştırmalarda, iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasındaki değişimin varlığı ve bir değişim söz konusu ise bu değişimin derecesi belirlenmeye çalışılmaktadır (Karasar, 2014).

2.2.Araştırma Grubu

Araştırmaya İstanbul'da spor hizmeti veren işletmelerde çalışan kişiler içinden kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 138 Erkek (%51.1) 132 Kadın (%48.9) 270 kişi gönüllü olarak katılım göstermiştir. Araştırmada spor hizmeti veren işletme çalışanlarının belirli bir kısmına ulaşmak amaçlanmış olup yüz yüze anket yöntemiyle toplam 300 anket uygulanmış, eksik ve hatalı olanlar çıkarıldığında toplam 270 katılımcıya ulaşılmıştır.

3.Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanmasında Otantik Liderlik ölçeği ve psikolojik sermaye ölçeği kullanılmıştır.

Otantik Liderlik Ölçeği: Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen, Tabak vd.(2012) tarafından Türkçeye uyarlanan Otantik Liderlik Ölçeği 16 ifadeden ve 4 boyuttan (öz farkındalık ile ilgili 4, ilişkisel şeffaflık ile ilgili 5, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi ile ilgili 3, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ile ilgili 4 ifade) oluşmaktadır. Ölçeğin yapılan araştırmalarla geçerliliği ve güvenilirliği doğrulanmıştır. Ölçekte, beşli Likert derecelendirmesi (1-Kesinlikle katılmıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır.

Psikolojik Sermaye Ölçeği: Luthans ve diğ. (2007) tarafından geliştirilen Çetin ve Basım (2012) tarafından Türk kültürüne uyarlanan Psikolojik Sermaye ölçeği, 4 faktörden (öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık) oluşur ve toplamda 24 madde içerir. Bu ölçek, 1 (Hiç Katılmıyorum) ile 6 (Tamamen Katılıyorum) arasında derecelendirilmiş 6 dereceli bir ölçüm aracıdır. Öz-yeterlilik boyutunda, kişinin kendi yeteneklerine duyduğu güven ve inançla ilgili maddeler bulunur. Umut boyutu, amaç odaklı olma, hedeflere ulaşmak için çözüm yolları arama ve olumsuz durumlarda bile motive edici unsurlar bulma ifadelerini içerir. İyimserlik boyutu, bireylerin olumlu bir bakış açısına sahip olarak iyi şeylerin olacağına dair inançlarını kapsar. Psikolojik dayanıklılık boyutu ise, gerçeği kabul etme, stresle başa çıkma ve çaba gösterme gibi unsurları içerir. Luthans ve diğerlerinin (2007) dört farklı örneklem üzerinde yaptıkları güvenilirlik analizlerine göre, Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları, öz-yeterlilik alt boyutu için .75-.85, umut alt boyutu için .72-.80, iyimserlik alt boyutu için

.69-.79 ve dayanıklılık boyutu için .66-.72 arasında değişmektedir. Ölçeğin tamamı için elde edilen Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları ise .88 ve .89 arasında değişmektedir. Araştırma kapsamında, bu ölçek öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerini belirlemek amacıyla Türkçe'ye uyarlanmıştır.

2.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Verilerin toplanması amacıyla ilgili kurumlardan resmi izinler alınmıştır. Araştırmaya katılmaya istekli ve gönüllü olarak katılım sağlayacak öğrencilere anket formu dağıtılmıştır. Anket formlarının uygulanacağı katılımcılara araştırmacının amacı ve önemine ilişkin bilgiler verildikten sonra bilgilendirilmiş onamları alınmıştır. Araştırmada kullanılacak verilerin istatistiksel analizi SPSS paket programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla, çarpıklık (skewness) ve kurtosis (basıklık) değerlerinin +2 ve -2 değer aralığında olup olmadığı kontrol edilmiştir (George ve Mallery, 2001). Kontroller sonucunda verilerin normal dağılım gösterdiği görülmüş olup parametrik testler için uygun olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için Pearson Korelasyon analizi ve otantik liderliğin psikolojik sermaye üzerine etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

3. Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, gerçekleştirilen analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 1. Otantik Liderlik ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler		Psikolojik Sermaye
Otantik Liderlik	r	.546
	p	.001

Analiz sonuçları incelendiğinde Otantik Liderlik ile Psikolojik Sermaye arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.05$).

Tablo 2. Otantik Liderliğin Psikolojik Sermaye Üzerine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model	B	Std. Error	β	t	p
(Constant)	2.286	.140		16.302	.001
Otantik Liderlik	.383	.036	.546	10.656	.001
R ² =.298, adj.R ² =.295					
F=113.545, p=.001					
Bağımlı Değişken: Psikolojik Sermaye					

Otantik liderliğin psikolojik sermaye üzerine etkisini belirlemek amacıyla doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonucunda, otantik liderliğin psikolojik sermaye değişkenini yaklaşık olarak %30 oranında (adj.R²=.295) yordadığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile katılımcıların otantik liderliklerinin, psikolojik sermaye düzeylerini pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği belirlenmiştir ($\beta = .546$, $p < .001$).

4. Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmanın temel amacı otantik liderliğin psikolojik sermaye üzerine etkisinin incelenmesidir. Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara ilişkin tartışma ve öneriler aşağıda sunulmuştur.

Analiz sonuçları incelendiğinde, otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bu sonuca bağlı olarak, araştırmanın ana hipotezine yönelik analiz

sonuçları incelendiğinde, otantik liderliğin psikolojik sermaye üzerine pozitif yönde etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuç araştırmanın hipotezini destekler niteliktedir.

Buna göre katılımcıların otantik liderlik davranışları arttıkça psikolojik sermaye düzeylerinde de bir artışın olduğu ifade edilebilir. Otantik liderlik, liderin kendine ve başkalarına dürüst olması, değerlerine bağlı kalması, başkalarını desteklemesi ve kişisel bütünlüğünü koruması üzerine odaklanan bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzı, çalışanların duygusal zekalarını geliştirir, güven ortamı sağlar ve çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmalarına olanak tanır (Avolio ve diğ., 2004; Gardner ve diğ., 2005; Ilies ve diğ., 2005). Dolayısıyla otantik liderliğin, çalışanların duygusal, sosyal ve bilişsel kaynaklarını artırarak psikolojik sermayelerini güçlendirdiği ifade edilebilir. Ayrıca otantik liderlerin, çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimlerini desteklemeleri ve değerlerine sahip çıkmaları, çalışanların duygusal güçlenmelerini, öz-yeterlik duygularını artırarak psikolojik sermayelerinin güçlenmesine katkıda bulunabilir. Bu bilgiler ışığında, otantik liderliğin psikolojik sermaye değişkeninin önemli bir yordayıcısı olduğu ifade edilebilir.

İlgili alan yazında bu çalışma bulgularını destekler nitelikte çalışmalar yer almaktadır. Savur (2013) tarafından Afyon ilindeki polis teşkilatı üzerinde yapılan çalışmada, çalışanların otokratik liderlik algılarının yüksek olduğu ve bu durumun psikolojik sermaye düzeyleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu rapor edilmiştir. Topaloğlu ve Özer (2014) tarafından özel sektör çalışanları üzerine yapılan çalışmada, otantik liderlik, psikolojik sermaye ve iş performansı arasındaki ilişki incelenmiş, otantik liderliğin psikolojik sermaye üzerine pozitif yönde etkisi olduğu ve buna bağlı olarak çalışanların iş performanslarının artış gösterdiği tespit edilmiştir. Zamahani ve diğ. (2011) tarafından İran'da yapılan çalışmada, otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir. Rego ve diğ. (2012) tarafından otantik liderlik, psikolojik sermaye ve yaratıcılık üzerine yapılan çalışmada, üç değişkenin birbiriyle pozitif yönde ilişkili olduğu rapor edilmiştir. Purwanto (2021) tarafından Endonezya'da bir manifatura şirketi çalışanlarında yenilikçi iş yaklaşımı üzerine otantik liderlik ve psikolojik sermayenin etkisi incelenmiş, otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü ilişki olduğu bildirilmiştir. Hu ve diğ. (2018) Çin'deki 445 çalışan üzerine yaptıkları çalışmada otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu ve psikolojik sermayenin otantik liderliğe aracılık ettiğini rapor etmiştir. Ayrıca otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin, kısmen otantik liderliğin tarzının empatik ve şefkatli doğasından kaynaklandığını belirtmişlerdir. Feng (2016) tarafından yapılan çalışmada, Tayvan'daki 1429 ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinden oluşan bir örneklem incelenmiştir. Çalışanların liderlik tarzına yönelik algıları ile psikolojik sermaye arasında önemli bir ilişki belirlenmiştir. Araştırma sonuçları, çalışanların liderlik tarzına yönelik olumlu algılarının özellikle otantik liderlikle ilişkilendirildiğini ve bu sayede psikolojik sermayenin artış gösterdiğini göstermektedir. Ayrıca Feng (2016), iş yerinde çalışanların olumlu etkilenmesinde en etkili faktörün, psikolojik sermaye ile otantik liderlik arasındaki temel kesişim olduğunu vurgulamaktadır. Bu bulgular, liderlik tarzının çalışanların psikolojik sermayelerini düzenlemede önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Araştırmanın bulgularına göre, otantik liderliğin çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini yaklaşık olarak %30 oranında yordadığı tespit edilmiştir. Bu bulgular liderlik dışı etmenlerinde çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini belirlemede önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Buna göre, çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin açıklanmasında geri kalan %70'lik kısmın, iş tutumu (Yan ve diğ., 2021); girişimcilik niyeti (Zhao ve diğ., 2020); örgütsel liderlik (Wirawan ve diğ., 2020); kariyer bağlılığı (Gan ve diğ., 2021) gibi değişkenlerin de olduğu ilgili literatürdeki bazı çalışmalar tarafından rapor edilmiştir.

Sonuç olarak, otantik liderliğin çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini önemli ölçüde etkilediği ve bu ilişkinin belirgin olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, liderlik dışı faktörlerin de çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini belirlemede önemli bir rol oynadığı görülmüştür.

Araştırma bulguları doğrultusunda aşağıda bazı öneriler verilmiştir:

- Liderlik eğitim programlarının otantik liderlik becerilerini geliştirmeye odaklanması ve liderlerin bu becerileri edinmelerini teşvik etmesi önemlidir.

•İş yerinde güvenilirlik ve destek ortamının oluşturulması, çalışanların duygusal güçlenmelerine ve psikolojik sermayelerinin artmasına katkı sağlayabilir. Bu nedenle liderler, açık iletişim, adil davranışlar ve çalışanların gelişimini destekleyen politikalarla bu ortamı oluşturmalıdır.

•Çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimlerinin desteklenmesi, liderlerin öncelikli hedefleri arasında yer almalıdır. Bu, çalışanların öz-yeterlik duygularını artırarak psikolojik sermayelerinin güçlenmesine katkı sağlayabilir.

Kaynakça

- Adil, A., & Kamal, A. (2018). Impact of perceived authentic leadership and psychological capital on burnout: Mediating role of psychological ownership. *Psychological Studies*, 63(3), 243-252.
- Adil, A., & Kamal, A. (2019). Authentic leadership and psychological capital in job demands-resources model among Pakistani university teachers. *International Journal of Leadership in Education*, 23(6) 1-21.
- Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M., & Luthans, K. W. (2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(2), 110-126. doi:10.1108/01437730810852470
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating stress and turnover. *Human Resource Management*, 48, 677-693.
- 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.
- Baumeister, R. F. (1987). How the self became a problem: A psychological review of historical research. *Journal of personality and social psychology*, 52(1), 163.
- Çetin, F., & Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Covelli, B. J., & Mason, I. (2017). Linking theory to practice: Authentic leadership. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(3), 1-10.
- Feng, F. I. (2016). School Principals' Authentic Leadership and Teachers' Psychological Capital: Teachers' Perspectives. *International Education Studies*, 9(10), 245-255.
- Gan, Y., & Cheng, L. (2021). Psychological capital and career commitment among chinese urban preschool teachers: The mediating and moderating effects of subjective well-being. *Frontiers in psychology*, 12, 509107.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumba, F. O. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- George, B. (2010). Authentic leadership. In J.T. Mc Mahon (Ed.), *Leadership Classics* (pp. 574-583). Wavel and Press.
- George, D. & Mallery, M.P. (2001). *Using SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Hu, Y., Wu, X., Zong, Z., Xiao, Y., Maguire, P., Qu, F., ... & Wang, D. (2018). Authentic leadership and proactive behavior: The role of psychological capital and compassion at work. *Frontiers in Psychology*, 9, 2470.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: understanding leader-follower outcomes. *Leadersh Q* 16: 373-394.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of managerial issues*, 254-273.
- Johnson, S. L. (2019). Authentic leadership theory and practical applications in nuclear medicine. *Journal of nuclear medicine technology*, 47(3), 181-188.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri: Kavramlar, Teknikler Ve ilkeler* (27. ed.). Ankara: Nobel Yayınevi.

- Kim, S., & Kweon, Y. (2020). Psychological Capital Mediates the Association between Job Stress and Burn out of among Korean Psychiatric Nurses. *Healthcare*, 3(8) 199.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241(258), 1-26.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics* 33(2): 143-160.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford: Oxford University Press. doi, 10, 9781446212752.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive 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: The international journal of industrial, occupational and organizational psychology and behavior*, 29(2), 219-238.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human resource development review*, 5(1), 25-44.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press, USA.
- Maher, A., Mahmoud, H. S., & El Hefny, S. (2017). Authentic leadership and psychological capital: the impact on Egyptian employees' work well being. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 15(3), 204-212.
- Purwanto, A., Asbari, M., Hartuti, H., Setiana, Y. N., & Fahmi, K. (2021). Effect of psychological capital and authentic leadership on innovation work behavior. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 1-13. <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v2i1.4>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of business research*, 65(3), 429-437.
- Savur, N. (2013). Otantik Liderlik ve Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki Üzerine Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Seligman, M. (2002). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Happiness*. New York, NY: Free Press
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S., & Türköz, T. (2012). Otantik liderlik ölçeği: güvenilirlik ve geçerlik çalışması. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(4), 89-106.
- Topaloğlu, T., ve Özer, S. P. (2014). Psikolojik Sermaye ile İş Performansı Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 6.1, 156-171.
- 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.
- Wirawan, H., Jufri, M., & Saman, A. (2020). The effect of authentic leadership and psychological capital on work engagement: the mediating role of job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 1139-1154.
- Yan, Z., Mansor, Z. D., Choo, W. C., & Abdullah, A. R. (2021). Mitigating effect of psychological capital on employees' withdrawal behavior in the presence of job attitudes: Evidence from five-star hotels in Malaysia. *Frontiers in Psychology*, 12, 617023.

Zamahani, M., V. Ghorbani ve F. Rezaei. (2011). Impact of Authentic Leadership and Psychological Capital on Followers, Trust and Performance. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. 5.12, 658-667.

Zhao, J., Wei, G., Chen, K. H., & Yien, J. M. (2020). Psychological capital and university students' entrepreneurial intention in China: mediation effect of entrepreneurial capitals. *Frontiers in psychology*, 10, 2984.

Extended English Summary

Authenticity in an organizational context, while relatively new, has deep philosophical roots. Greek Stoics proposed authenticity as a moral reaction against the rejection of civic and religious values (Baumeister, 1987). The field of positive psychology has significantly contributed to the evolution of the concept of authenticity. Seligman (2002) conceptualized authenticity as a deep understanding of oneself while maintaining one's experiences, perceptions, emotions, needs, or beliefs. One of the fundamental components that distinguish positive leadership styles from other styles is the emphasis on moral and ethical responsibility. Gardner et al. (2005) argued that the theory of authentic leadership development would be misguided if it did not emphasize the inherent ethical responsibilities of the leadership role. An updated definition of authentic leadership by Walumbwa et al. (2008) describes it as a model of leader behavior that relies on and promotes positive psychological capacities and a positive ethical climate, aimed at developing greater self-awareness, internalized moral perspective, balanced information processing, and relational transparency in leaders and followers alike.

Psychological Capital (PsyCap) is considered a subset of organizational behavior and positive organizational outcomes (Avey et al., 2009; Luthans et al., 2010). It has been shown to positively impact both personal and work life by enhancing employee psychological well-being (Luthans et al., 2010). Luthans and Youssef (2004) developed the concept of Psychological Capital to capture an individual's psychological capacities that can be measured, developed, and harnessed for performance improvement. PsyCap was first broadly defined by Luthans et al. (2006) and includes four dimensions: hope, optimism, self-efficacy, and resilience. Hope involves finding alternative pathways to achieve goals; optimism is maintaining a positive view of expected outcomes; resilience refers to the ability to recover from adverse events; and self-efficacy is the confidence one has in completing challenging tasks (Luthans et al., 2015).

Current research shows a strong link between Psychological Capital and Authentic Leadership (Adil & Kamal, 2016; Jensen & Luthans, 2006). Authentic Leadership draws upon PsyCap resources, making PsyCap a strong predictor for Authentic Leadership. Luthans and Avolio (2003) explained that the positive psychological capacities associated with PsyCap provide developmental tools for self-identity, a critical component of Authentic Leadership. Various studies in organizational contexts report the positive impact of authentic leadership on employees' psychological capital (Adil & Kamal, 2018; Jensen & Luthans, 2006; Kim et al., 2020; Maher et al., 2017).

This study employed a quantitative research approach using a correlational survey model. Such research aims to determine the presence and degree of change between two or more variables (Karasar, 2014). The study involved 270 participants (138 males and 132 females) working in sports service enterprises in Istanbul, selected through convenience sampling. A total of 300 questionnaires were distributed face-to-face, with 270 valid responses obtained. Data were collected using questionnaires. The first section of the questionnaire included measurement tools detailed below, while the second section comprised questions to determine the participants' demographic characteristics.

Authentic Leadership Questionnaire: Developed by Walumbwa et al. (2008) and adapted to Turkish by Tabak et al. (2012), this 16-item scale measures four dimensions: self-awareness, relational transparency, balanced information processing, and internalized moral perspective.

Psychological Capital Scale: Developed by Luthans et al. (2007) and adapted to Turkish by Çetin and Basım (2012), this 24-item scale measures four dimensions: self-efficacy, hope, optimism, and resilience.

Data were analyzed using the SPSS software. The normality of the data distribution was checked using skewness and kurtosis values. Pearson correlation analysis and regression analysis were used to determine the relationships between variables and the impact of authentic leadership on psychological capital, respectively.

The results showed a moderate positive relationship between authentic leadership and psychological capital ($p < 0.05$). The linear regression analysis indicated that authentic leadership predicts approximately 30% of the variance in psychological capital ($\text{adj.}R^2 = .295$). Authentic leadership significantly and positively impacts psychological capital ($\beta = .546$, $p < .001$).

The primary aim of this study was to examine the effect of authentic leadership on psychological capital. The findings supported the hypothesis that authentic leadership positively affects psychological capital. As participants' authentic leadership behaviors increased, so did their psychological capital levels. Authentic leadership, focusing on honesty, integrity, and supporting others, enhances employees' emotional intelligence, trust, and potential, thus strengthening their psychological capital. This study aligns with previous research indicating the positive relationship between authentic leadership and psychological capital (Savur, 2013; Topaloğlu & Özer, 2014; Zamahani et al., 2011; Rego et al., 2012; Purwanto, 2021; Hu et al., 2018; Feng, 2016).

The study found that authentic leadership explains about 30% of the variance in psychological capital, suggesting that other factors, such as job attitude, entrepreneurial intention, organizational leadership, innovative work behavior, and career commitment, also play significant roles.

Leadership training programs should focus on developing authentic leadership skills. Creating a supportive and trustworthy workplace environment can enhance employees' psychological capital. Leaders should prioritize the personal and professional development of their employees to boost their self-efficacy and psychological capital.

This study highlights the significant impact of authentic leadership on employees' psychological capital, emphasizing the need for leadership practices that foster authenticity and support in organizational settings.