



T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

PSİKOLOJİK SERMAYENİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ:
HAVA TRAFİK KONTROLÖRLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ahmet Mesut AÇAN

DANIŞMAN

Doç. Dr. Bünyamin AKDEMİR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MALATYA, 2015

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

PSİKOLOJİK SERMAYENİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ:
HAVA TRAFİK KONTROLÖRLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ahmet Mesut AÇAN

DANIŞMAN: Doç. Dr. Bünyamin AKDEMİR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

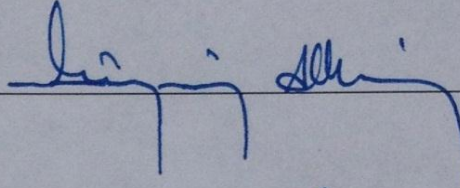
MALATYA, 2015

KABUL VE ONAY SAYFASI

Ahmet Mesut AÇAN tarafından hazırlanan “Psikolojik Sermayenin İş Tatminine Etkisi: Hava Trafik Kontrolörleri Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma..12../05.../2015 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

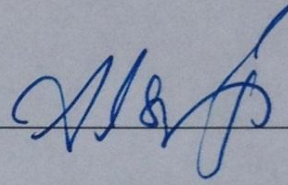
Doç.Dr. Bünyamin AKDEMİR

(Tez Danışmanı)



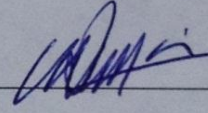
Doç.Dr. Ali AKSOY

(Üye)



Yrd.Doç.Dr. Muhammet DÜŞÜKCAN

(Üye)



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof.Dr. Mehmet KARAGÖZ

Enstitü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Doç.Dr. Bünyamin AKDEMİR'in danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Psikolojik Sermayenin İş Tatminine Etkisi: Hava Trafik Kontrolörleri Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların, hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Ahmet Mesut AÇAN

ÖNSÖZ

Küreselleşen ve rekabetin had safhaya geldiği günümüz iş dünyasında klasik dönemden farklı olarak örgütler en önemli sermaye kaynaklarından birisi olarak insanı görmektedirler. Pozitif örgütsel davranış kavramı ile gündeme gelen çalışanların örgütleri için olumlu davranışlarının tespiti ile insana yapılan yatırımın örgütün hedeflerine ve amacına ulaşmasında önemli bir değer olduğu görülmüştür. Artık bireysel gelişimin, çalışanın verimliliği ve performansının artırılması örgütlerin önemli öncelikleri arasındadır.

Havacılık sektöründe baş döndürücü gelişim ve teknoloji insan faktörünün önemini bir kat daha arttırmıştır. Bahsedilen insan kaynağının iyi yetiştirilmesi, sektöre olumlu katkılar sağlaması, verimli ve yüksek performanslı olması için işinden memnun, özgüvenli, psikolojik olarak dayanıklı ve geleceğine umutla bakan personellerden oluşması hayati önem arz etmektedir. Bu noktada havacılık sektöründe uçuşun yönetiminde sıfır hata ile çalışmak zorunda olan hava trafik kontrolörlerinin psikolojik sermayelerinin tespiti ve yüksek düzeyde olması daha fazla önem kazanmıştır.

Bu çalışmanın amacı, hava trafik kontrolörlerinin psikolojik sermayelerinin, iş tatminleri ile olan ilişkisini inceleyerek sonuçları ortaya koymaktır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında değerli görüş, öneri ve yönlendirmeleriyle destek veren Sayın Doç.Dr. Bünyamin Akdemir'e, ders aşamasında yardımlarını esirgemeyen bölüm hocalarım; Sayın Prof.Dr. Mehmet Tikici'ye, Sayın Doç. Dr. Mehmet Deniz'e ve Sayın Doç. Dr. Ali Aksoy'a, tavsiye ve görüşleri ile katkıda bulunan devre arkadaşım Sayın Doç.Dr. Sait Gürbüz'e ve tüm bölüm arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Verilerin toplanmasında çok büyük emeği geçen ağabeyim Hasan YÜCEL'e, analizleri yapmamda çok değerli katkılarından dolayı Tolga DEMİREL'e, Ertan DERİN'e ve Adem Doğaner'e en içten teşekkürlerimi sunarım.

Bugüne kadar bana her türlü maddi ve manevi desteği sağlayan anneme ve babama minnettarım. Tezimin her aşamasında desteğini ve yardımını esirgemeyen öncelikle sevgili eşim Sümeyye'ye ve oğlum Mahir Yusuf'a, dostlarıma ve şu an buraya isimlerini yazamadığım bütün arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Mayıs, 2015

Ahmet Mesut AÇAN



ÖZET

PSİKOLOJİK SERMAYENİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: HAVA TRAFİK KONTROLÖRLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

AÇAN, Ahmet Mesut

Yüksek Lisans, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç.Dr. Bünyamin AKDEMİR

Mayıs-2015, 162 sayfa

Ülkemizde psikolojik sermaye ile alakalı oldukça sınırlı sayıda araştırma mevcuttur. Bu araştırmanın amacı, hava trafik kontrolörlerinin psikolojik sermayelerinin iş tatminlerine olan etkisini ortaya koymaktır. Çalışmada öncelikle pozitif psikoloji, pozitif örgütsel davranış ve psikolojik sermaye kavramları açıklanmıştır. İkinci olarak motivasyon teorileri ve iş tatmini ele alınmıştır. Ardından ise psikolojik sermayenin iş tatmini ile olan ilişkisini test etmek amacıyla bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın hipotezleri 301 hava trafik kontrolöründen oluşan örneklem üzerinde test edilmiştir. Veri toplama aracı olarak anket kullanılmış ve toplanan veriler IBM SPSS 16 ve LISREL 8.8 programları kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde, psikolojik sermaye ile iş tatmini arasında aynı yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sermaye, Umut, Öz-yeterlilik, İyimserlik, Psikolojik Dayanıklılık, İş Tatmini.

ABSTRACT

THE EFFECT OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL ON JOB SATISFACTION: A RESEARCH ON AIR TRAFFIC CONTROLLERS

AÇAN, Ahmet Mesut

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Assoc.Dr. Bünyamin AKDEMİR

May-2015, 162 pages

In our country there are fairly limited number of studies about psychological capital. The purpose of this research is to reveal the effect of psychological capital on job satisfaction of the air traffic controllers. In this study firstly, positive psychology, positive organizational behavior and psychological capital concepts are explained. Second the motivation theories and job satisfaction has been discussed. Then to test the relationship between psychological capital and job satisfaction a research has been conducted. The research hypotheses were tested on a sample of 301 air traffic controllers. As a tool of data collection survey were used and the data were analyzed with using LISREL 8.8 and IBM SPSS 16. The results showed that there are positive significant relations among psychological capital and job satisfaction.

Key Words: Psychological Capital, Hope, Self-Efficacy, Optimism, Resilience, Job Satisfaction.

İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ	i
ÖNSÖZ	ii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLO LİSTESİ.....	x
ŞEKİL LİSTESİ.....	xi
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. Pozitif Psikoloji Ve Psikolojik Sermaye	3
1.1. Pozitif Psikoloji Kavramı	3
1.1.1 Psikoloji ve Pozitif Psikolojinin Tanımı	3
1.1.2. Pozitif Psikolojinin Gelişimi	6
1.2. Pozitif Örgütsel Davranış.....	7
1.3. Psikolojik Sermaye Kavramı	10
1.3.1. Pozitif Psikolojik Sermayenin Tanımı	10
1.3.2. Pozitif Psikolojik Sermayenin Gelişimi	13
1.3.3. Pozitif Psikolojik Sermayenin Bileşenleri	14
1.3.3.1. İyimserlik	14
1.3.3.2. Öz-yeterlilik	17
1.3.3.3.Umut.....	20
1.3.3.4. Psikolojik Dayanıklılık	24
1.4. Psikolojik Sermayenin Önemi ve Faydaları.....	30
1.5. Psikolojik Sermayenin Diğer Kavramlarla İlişkisi	33
1.5.1. İş Performansı ve Psikolojik Sermaye ile Olan İlişkisi.....	33
1.5.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Psikolojik Sermaye ile Olan İlişkisi.....	37
1.5.3. Duygusal Bağlılık ve Psikolojik Sermaye ile Olan İlişkisi.....	41

1.5.4. İş Tatmini ve Psikolojik Sermaye ile Olan İlişkisi	45
---	----

İKİNCİ BÖLÜM

2. Motivasyon Ve İş Tatmini	48
2.1. Motivasyon Teorileri.....	48
2.1.1. Kapsam Teorileri.....	48
2.1.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	48
2.1.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	50
2.1.1.3. Başarma İhtiyacı Kuramı	53
2.1.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı.....	54
2.1.2. Süreç Kuramları	56
2.1.2.1. Vroom'un Bekleyiş Kuramı.....	56
2.1.2.2. Lawler ve Porter'in Bekleyiş Kuramı	58
2.1.2.3. Amaç Teorisi.....	60
2.1.2.4. Eşitlik Kuramı	61
2.2. İş Tatmini	62
2.2.1. İş Tatmini Kavramı.	62
2.2.2. İş Tatmini Önemi	65
2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	70
2.3.1. Bireysel Faktörler.....	70
2.3.1.1. Yaş.	70
2.3.1.2. Cinsiyet	72
2.3.1.3. Meslek ve Eğitim Düzeyi.....	73
2.3.1.4. Kişilik.....	74
2.3.2. Örgütsel Faktörler	75
2.3.2.1. Ücret ve Terfi	75
2.3.2.2. Yönetim.....	78
2.3.2.3. Yan Ödemeler ve Ödüller	79
2.3.2.4. Çalışma Şartları.....	81
2.3.2.5. İş Arkadaşları	82
2.3.2.6. İşin Kendisi	83

2.3.2.7. İletişim	84
2.4. İş Tatmini Sonuçları.....	85
2.4.1. Bireysel Sonuçlar	86
2.4.1.1. Yabancılaşma	87
2.4.1.2. Stres.....	88
2.4.1.3. Yaşam Tatmini	89
2.4.2. Örgütsel Sonuçları.....	90
2.4.2.1. İşgücü Devri ve İşten Ayrılma	91
2.4.2.2. Devamsızlık ve İşse Geç Gelme	93
2.4.2.3. İş Performansı ve Verimlilik.....	95
2.5. İş Tatmini Artırma Yöntemleri	97
2.5.1. İş Tasarımı.....	97
2.5.1.1. İş Rotasyonu.....	98
2.5.1.2. İş Zenginleştirme.....	99
2.5.1.3. İş Genişletme.....	101

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1 Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma	102
3.1.1. Araştırma Sorusu.....	102
3.1.2. Araştırmanın Amacı	109
3.1.3. Araştırmanın Önemi.....	110
3.2. Araştırma Yöntemi.....	111
3.2.1. Ana kütle ve Örneklem	111
3.2.2. Araştırmanın modeli ve hipotezleri.....	113
3.2.3. Araştırmanın sınırları	115
3.2.4. Veri Toplama Araçları	116
3.2.4.1. Psikolojik Sermaye Ölçeği.....	116
3.2.4.2. İş Tatmin Ölçeği.....	118
3.3. İşlem ve Verilerin Analizi.....	121
3.4. Tanımlayıcı İstatistikler	121
3.5. Regresyon Analizleri	125

3.6. T testi ve ANOVA analizleri	127
3.7. Sonuçlar Ve Öneriler.....	129
3.7.1. Sonuçların Değerlendirilmesi.....	130
3.7.2. Literatüre Katkısı	133
3.7.3. Uygulamacılara Katkısı.....	135
3.7.4. Gelecek Araştırmacılara Öneriler	137
3.7.5. Sonuç.....	138
KAYNAKÇA.....	140
EKLER.....	159
Ek-A Anket Formu.....	159
ÖZGEÇMİŞ	162

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1:	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Teorisi	
	karşılaştırması	55
Tablo 3.1:	2010-2014 yılları arası Türkiye hava sahasındaki toplam uçak ve yolcu sayısı	107
Tablo 3.2:	2010-2014 yılları arasında İstanbul, Ankara ve İzmir toplam uçak ve yolcu sayısı.	108
Tablo 3.3:	Örnekleme ilişkin demografik veriler tablosu	113
Tablo 3.4:	Ölçeklere ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları	118
Tablo 3.5:	İş tatminini oluşturan içsel ve dışsal faktörler	120
Tablo 3.6:	Korelasyon katsayılarının değerlendirilmesi	122
Tablo 3.7:	Araştırmanın değişkenlerine ait ortalama, standart sapma, korelasyon ve güvenilirlik değerleri.....	123
Tablo 3.8:	Psikolojik sermayenin içsel iş tatmini üzerine etkisini gösteren çoklu regresyon analizi	125
Tablo 3.9:	Psikolojik sermayenin dışsal iş tatmini üzerine etkisini gösteren çoklu regresyon analizi	126
Tablo 3.10:	Cinsiyete göre psikolojik sermayeye ilişkin independent sample T test tablosu.....	127
Tablo 3.11:	Medeni duruma göre psikolojik sermayeye ilişkin independent sample T test tablosu.....	128
Tablo 3.12:	Yaş ve hizmet süresinin psikolojik sermaye ile tek yönlü varyans analizi.....	129
Tablo 3.13:	Hipotezlerin desteklenme durumu	131

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1:	Psikolojik sermayenin bileşenleri.....	12
Şekil 2.1:	İhtiyaçlar hiyerarşisi	49
Şekil 2.2:	Çift Faktör Yaklaşımı'nın Şematik İfadesi	52
Şekil 2.3:	Vroom'un bekleyiş modeli.....	57
Şekil 2.4:	Lawler-Porter'in Ümit Kuramının Şematik Açıklanması	58
Şekil 2.5:	İş Tatmini Performans Modeli	96
Şekil 2.6:	Performans – Tatmin – Çaba Döngüsü	96
Şekil 3.1:	Araştırmanın modeli.....	114

SİMGELER

Akt.	: Aktaran
Vd.	: Ve Diğerleri
SPSS	: Statistical Package For Social Sciences
α	: Cronbach Katsayısı
n	: Frekans
s.s	: Standart Sapma
t	: T testi
p	: Anlamlılık
f	: Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)
r	: Spearman Korelasyon Analizi
β	: Beta Katsayısı
R ²	: Modelin Açıklama Gücü

KISALTMALAR

APA	: Amerikan Psikoloji Derneği
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi.
FAA	: Amerika Birleşik Devletleri Federal Havacılık İdaresi.
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi.
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.
PÖD	: Pozitif Örgütsel Davranış
PS	: Psikolojik Sermaye.
TDK	: Türk Dil Kurumu

GİRİŞ

Dünyanın artık eskisinden daha fazla küçüldüğü ve mesafelerin çok daha fazla kısaldığı ve iletişimin çok daha fazla kolaylaştığı günümüzün iş dünyasında gelinen durumda iş yaşamımdaki rekabet, insana yatırımı önemsemeyen örgütlerin kısa sürede yok olmalarına sebebiyet verebilmektedir. Her gün önemini arttıran insan kaynağının doğru seçimi ve seçilen kaynağın doğru yönetimi ve işgörenlerin örgüt için verimli, örgüte bağlı, işinden memnun kısacası pozitif örgütsel davranışlar sergileyen bireylerden oluşması örgütün başarısı için son derece önemlidir. Çalışanların verimliliğini ve performansını arttırmak için artık günümüzde klasik dönemden farklı olarak bireylerin kişisel gelişimlerine ve pozitif örgütsel davranışlarının arttırılmasına yönelik tedbirler alınmaktadır. Havacılık sektörü gibi çok kritik, hata kaldırmayan ve hızla gelişen ortamlarda en değerli kaynak olan insana yapılacak yatırım ve bireylerin kişisel gelişimleri ile psikolojik sermayelerinin saptanması çok büyük önem arz etmektedir. Araştırmanın hazırlandığı dönemde yaşanan üzücü bir hava hadisesinde bir yolcu uçağı Alp dağlarına içindeki 150 yolcusuyla düşmüştür. Ancak bu üzücü hava hadisesini diğerlerinden farklı kılan bir olay yaşanmıştır. Uçağın ikinci pilotu yaşadığı tükenmişlik ve buhran sonucunda kendini kabine kilitleyerek içindeki 150 yolcusu ile uçağı Alp dağlarına düşürmüştür (<http://www.bbc.com/news/live/world-europe-32070570>). Havacılıkta en önemli motolardan bir tanesi “ havacılıkta her kural kanla yazılmıştır” gerçeğidir. Tabii ki bu hadiseden sonra birçok önlem alınacaktır ancak burada üzerinde düşünmemiz gereken konu böylesi kritik bir görev yapan pilotların psikolojik durumlarının tespit edilememesi durumunda neler yaşanabileceğidir. Bu noktada havacılık sektöründe görev yapan tüm bireylerin yaptıkları kritik görevleri göz önüne alınarak pozitif psikolojilerinin desteklenmesi ve geliştirilmesi önem arz etmektedir.

Son on yılda yapılan birçok çalışma neticesinde psikolojik sermayenin, örgütler açısından sürdürülebilir bir büyümeyi ve gelişmeyi sağlama ve bu doğrultuda ihtiyaç duyulan performansın gösterilmesi noktasında kilit rol oynadığı düşünülmektedir. Başka bir deyişle psikolojik sermaye, değişen dünya koşullarında

örgütlerin yönetim sürecinde yeni bir perspektif ortaya koymada ve bu perspektifi geliştirmede katkı sağlayacak olanaklar sunar (Luthans vd, 2008a:224; Luthans ve Avolio, 2014).

Pozitif psikolojinin örgütlerde kullanımı pozitif örgütsel davranış olarak karşımıza çıkmaktadır (Luthans, 2002a). Bu kavramdan asıl kastedilen işgörenlerin bulundukları örgüt içerisinde mutlu, mesut ve huzurlu bir şekilde yaşamalarıdır. Kavramın en önemli hedefi ise işgörenlerin bu olumlu davranışlarının geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasıdır. Bu kapsamda yurtdışındaki Literatür incelendiğinde oldukça değerli ve fazla çalışma yapılmış olmasına karşın ülkemizde bu kavramlar yeni yeni tartışılmakta ve araştırma konusu olmaktadır (Erkuş ve Fındıklı, 2010).

Psikolojik sermaye düzeyi yüksek bireyler, yani kendi kendine yetebilen, kendine güveni tam, geleceğinden umutlu, iyimser ve karşılaştığı zor durumların üstesinden çabuk gelen çalışanlar, bulundukları örgütün amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmanın yanı sıra örgütün performansına çok daha fazla katkıda bulunurlar. Bu sebeple örgütün sahip olduğu en önemli sermayesi olan insan kadar, o insanların psikolojik sermayeleri de büyük önem arz etmektedir. Psikolojik sermaye düzeyleri yüksek çalışanların iş tatminlerinin, iş performanslarının ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının pozitif yönde, işten ayrılma, örgütsel sinizm ve örgüte zararlı davranışlarla negatif yönde olduğu araştırmalarla desteklenmiştir (Erkuş ve Fındıklı, 2010; Avey vd., 2010).

Bu çalışmanın amacı, Türkiye genelinde üzerinde oldukça sınırlı sayıda çalışma bulunan psikolojik sermayenin, hava trafik kontrolörlerinin iş tatminleri ile olan ilişkisini inceleyerek sonuçları ortaya koymaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

POZİTİF PSİKOLOJİ VE PSİKOLOJİK SERMAYE

Çalışmanın birinci bölümü olan bu bölümde, araştırmanın kavramsal alt yapısını destekleyen hususlara yer verilecektir. Bu kapsamda ilk olarak pozitif psikoloji ve psikolojik sermaye ile birlikte sırasıyla iyimserlik, öz yeterlilik, umut ve psikolojik dayanıklılık kavramları üzerinde durulacaktır. Daha sonra psikolojik sermaye ile örgütsel ardıllardan biri olan iş tatmini arasındaki ilişkiler teorik olarak incelenecektir.

1.1 POZİTİF PSİKOLOJİ KAVRAMI

1.1.1. PSİKOLOJİ VE POZİTİF PSİKOLOJİ TANIMI

Pozitif psikoloji tanımından önce, 1879 yılında ilk psikoloji laboratuvarını Leipzig / Almanya’da kuran ve psikolojinin bilim olarak kabul edilmesini sağlayan ve psikoloji biliminin kurucusu olarak bilinen Willhelm Wundt’tan bahsetmeliyiz. Wundt’un öncelikli hedefi o zamanlar henüz pek meşhur olmayan “bilme yetisi”ni araştırmak üzerine olmuştur. Öğrencileri insanın düşünme yetisinin temel elementlerini bulmak ümidiyle içe bakış tekniğini ısrarla uygulamışlardır. Wundt’un bu bakış açısı 1920’lere kadar oldukça popüler olmuştur. İlk zamanlarında psikoloji, ruh ve aklın incelenmesi olarak tanımlanmış, 19’uncu yüzyıla gelindikçe psikoloji tanımı ruhtan ziyade akıl ve bilincin incelenmesine odaklanmıştır. 1920’lerden sonra ise davranışların ve zihinsel süreçlerin bilimsel olarak incelenmesine doğru yönelmiştir (Piotrowski, 2005). Psikoloji bilimi ilk zamanlarında bireylerin güçlü yanlarından çok bireysel problemlerle uğraşmıştır. II’nci Dünya savaşına kadarki dönemde psikoloji üç temel amaç için çalışmaktaydı. Bunlar; zihinsel rahatsızlıkları tedavi etmek, insan yaşamını daha katlanılabilir ve anlamlı kılmaya çalışmak ve

insanların kabiliyetlerini ve güçlü yanlarını ortaya çıkararak neler yapabileceklerinin farkına varmalarını sağlamaktı (Seligman,2002). Savaşın sonra ise oluşan yıkımların bir sonucu olarak psikolojik çalışmalar daha çok ruhsal bozuklukları çözmeye yöneldi. Ancak çalışmalar ruhsal sağlığa dair veriler elde etmekte ruhsal bozukluklara dair veriler elde etmeye yoğunlaştı. Bu ise ruh sağlığı üzerinde etkili olmayan sonuçlar elde edilmesine sebep oldu (Seligman vd. 2004).

Psikoloji biliminin ilk çalışmaları genelde başarısızlık, patoloji, tükenmişlik ve çaresizlik gibi insan davranışlarının olumsuz yönünü araştırmak üzerineydi ancak pozitif psikoloji akımı ile birlikte, mutlu yaşama ulaşabilmek ve çağdaş yaşamın bireyler için sağladığı olanaklar üzerinde durmaya başlamıştır. (Capara & Cervore, 2003'den Güler,2009). Pozitif psikoloji akımının amacı psikologların dikkatlerini patolojik bireylerden sağlıklı bireylere çekmeye çalışmaktır. Cesaret, umut, azim gibi yetkinlikleri güçlü yanlar olarak öne çıkaran pozitif psikoloji böylelikle iyilik halini geliştirmeyi ve akıl hastalıklarının ortaya çıkmadan önlenebileceğini savunmaktadır. (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000) Pozitif psikolojinin klasik psikolojiden farklı bu bakış açısıyla klasik psikolojinin bireysel sorunlara çözüm araması esnasında insan doğasının hastalıklı bir model olarak değerlendirilmeye çalışılması eleştiri konusu olmuştur (Casey, 2011). Bu anlamda pozitif psikolojiyi klinik psikolojiyle karşılaştıran Ducworth (2009), farkını ortaya koyarken klinik psikolojinin odaklandığı tek konunun sadece bireylerin acılarını azaltmak olduğunu, buna karşın pozitif psikolojinin bireyin mutluluğunu arttırmayı esas aldığını bunun bireyin hayatında çok anlamlı bir yeri olduğunu vurgular.

Pozitif psikoloji 20'nci yüzyılın ortalarında ortaya çıkan hümanist psikolojinin yeniden canlandırılması çabası olarak da tanımlanabilir. Aynı zamanda Maslow'un ve Rogers'ın soyutlama ve ölçme şüphesini paylaşmadığı gibi 20'nci yüzyılın ortalarında eksik kalan ve göz ardı edilen konularda bilimsel metodu geliştirmeyi amaçlamıştır (Csikszentmihalyi, 2006).

Pozitif psikoloji tabiri her ne kadar geri kalan psikolojinin negatif olduğunu çağırırsa da aslında öyle değildir. Aslında psikolojik çalışmaların çoğunluğu

nötrdür. Pozitif psikoloji çoğunlukla klinik psikolojideki çalışmaların ruhsal hastalıklar ile ilgili olmasından kaynaklanan bir dengesizlikten gelişme gereği duymuştur. Örnek vermek gerekirse yakın ilişki alanında birçok çalışma çiftlerin birbirlerine kötü ilişkide nasıl davrandığı ile ilgili olmuştur yani eleştiri ve inançsızlığa odaklanmış ancak zaferde ya da iyi ilişkide çiftlerin birbirlerine olan ilişkisi, birbirlerine karşı övgüleri pek incelenmemiştir (Gable and Haidt 2005). Pozitif psikolojinin amacı hayatın negatif yönlerini göz ardı etmek ya da hayata pembe gözlüklerle bakmak değildir. Pozitif psikoloji çalışmalarını yürütenler, insanların acılarını, bencilliklerini, ailelerinde bulunan sıkıntılı taraflarını tamamen kabul etmektedirler. Ancak pozitif psikolojinin amacı madalyonun öbür yüzünü göstermek insanların nasıl eğlendiklerini, diğergamlıklarını göstermek ve sağlıklı aileler ve kurumlar oluşturmaktır (Gable and Haidt 2005).

Pozitif psikoloji, yaşam verimsizleşmeye ve anlamını kaybetmeye başladığında ortaya çıkan hastalıkları engellemeyi ve yaşam kalitesini arttırmayı vaat eden; pozitif öznel deneyim, pozitif bireysel özellik ve pozitif kurum bilimidir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; Synder ve Lopez, 2007). Pozitif psikolojinin amacını belirlerken Seligman ve Csikszentmihalyi, psikolojinin hayatta kötü giden şeyleri iyileştirme gayretini, pozitif nitelikleri geliştirmeye yöneltme mücadelesi olduğunu belirtmişlerdir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; Seligman, 2002). Seligman ve Csikszentmihalyi (2000), pozitif psikolojiyi yeni bir psikolojik harekât olarak tanımlamışlardır. Bu psikolojik harekât aile, birey ve toplumun gelişimini sağlamak için bilimsel kaynaklardan destek alarak etkili müdahale alanları oluşturmaya çalışan bir çalışma alanıdır. Pozitif psikoloji hareketinden önce psikolojinin tek ilgi alanı bireylerin zihinsel problemleri ve ruhsal bozuklukları ve bunların tedavi yöntemleri iken pozitif psikoloji hareketi ile birlikte pozitif davranış önem kazanmış ve psikolojinin ana konuları arasında girmiştir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000).

1.1.2. POZİTİF PSİKOLOJİNİN GELİŞİMİ

Son yıllarda oldukça ilgi çeken ve gelişen pozitif psikolojinin alan olarak ele alınmasına çok büyük katkıları olan Seligman ve arkadaşları (2005), pozitif psikolojiyi fertlerin olumsuz yönlerinden daha çok olumlu yönlerini ortaya çıkaran ve bu olumlu yönlerin gelişimine katkı sağlayan bir kavram olarak ele almışlardır. Pozitif psikoloji bireylerin zayıf yanlarından ziyade güçlü yönlerine odaklanarak onlara sadece bir canlı olmaları sebebiyle değer verir ve olumlu yönlerini öne çıkararak onların için neyin iyi ve doğru olduğuna öncelik verir. Pozitif psikoloji, bireylerin, grupların ve toplulukların gelişim sağlayabilmeleri için etkili faktörlerin neler olduğunu ve bu faktörlerin etkilerini daha fazla nasıl arttırılabileceğini araştırır (Kobau vd., 2011).

Seligman'a göre pozitif psikolojinin asıl amacı mutluluğun öncelikli tutulmasıdır. Pozitif psikoloji sayesinde pozitif duyguları ve pozitif karakter özellikleri bir arada değerlendirilebilmiştir. Pozitif psikoloji, araştırma bulgularından insanın acılarına, zayıflıklarına, yetersizliklerine dair elde edilen verileri, bu verilerin toplandığı insanı desteklemek için kullanır. Bunun amacı insanların deneyimlerini tüm yönleriyle analiz ederek bu verileri bilimsel bakış açısıyla değerlendirmek ve insan yararına kullanmaktır. Karşılaşılabilecek acının etkisini azaltmak ve mutluluğu kalıcı hale getirebilmek için tüm yapılan çalışmalarda acıyı ve mutluluğu tüm yönleriyle tanımlamalı ve birbirleriyle etkileşiminde ortaya çıkacak olasılıkları da göz önünde bulundurmak çok önemlidir (Seligman vd. 2005, 410). Pozitif psikolojinin nihai hedefi insanların daha mutlu olmalarını sağlamak için onların pozitif duygularını, isteklerini ve hayatın anlamını anlamaya çalışmaktır (Seligman vd., 2004, 1380-1381). Netice itibarıyla pozitif psikolojinin bireylerin ve toplumların güçlü ve iyi yönlerini geliştirmeyi amaçlayan bilimsel bir çalışma alanı olduğu gerçeğinden hareket edersek bu bilimsel çalışma alanı insanların daha mutlu ve hem özelde hem de iş yaşamlarında daha başarılı bireyler olmaları için çalışmaktadır. Bu kapsamda pozitif psikolojinin üç temel ilgi alanı vardır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Bunlar sırasıyla:

1. Pozitif duygular; geçmiş ile alakalı olumlu duygular besleyerek bugüne ve geleceğe umutla bakmayı kapsar.

2. Pozitif bireysel özellikler; bireylerin çalışma isteği, cesaret, fedakârlık, şefkat, esneklik, merak, kendini tanıma, ölçülü davranma, bilgelik gibi güçlü yönlerini kapsar.

3. Pozitif kurumlar; toplumların daha iyiye ulaşmalarını sağlamak için destekleyen ve bu kapsamda sorumluluk, nezaket, ebeveynlik, maneviyat, iş ahlakı, liderlik, ekip çalışması, adalet, hoşgörü gibi yönlerin ortaya çıkmasına yardım eden yapıları kapsamaktadır.

1.2 POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ (PÖD)

Pozitif psikoloji akımının örgütsel düzeye yansıması iki alt akım ile gerçekleşmiştir. Birincisi Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu (Positive Organizational Scholarship-POS) olan ve kriz ve olumsuz koşullarda örgütün yaşamaya devam etmesi gerekli pozitif özellikleri vurgulamaktadır. Pozitif örgütsel düşünce okulunu biraz irdelemek gerekirse P-O-S harflerini açmak gerekir. P-Positive-Pozitif; psikolojik dayanıklılık, anlamlılık, minnettarlık ve olumlu ilişkiler gibi pozitif durumlar ve çıktılar ile ilgilidir ancak bu tanımdan geleneksel örgüt çalışmalarının olumsuz ve istenmeyen sonuçlar ile ilgilendiği düşünülmemeli sadece pozitif durumlar geleneksel örgütsel çalışmalarda yeterince işlenmemektedir. O-Organizational-Örgütsel; Örgütsel boyutta pozitif süreç ve durumlarla ilgilenir. Örgüt teorilerinden genel olarak faydalanarak pozitifliğin neden ortaya çıktığını, sonuçlarını anlamaya çalışır ve tahminlerde bulunur. Genellikle ihmal edilen pozitif durumların ve süreçlerin gözlemlenmesine çalışır. S-Scholarship- Düşünce Okulu; Kişisel gelişim konularında verilen tavsiyelerin nasıl ve neden işe yarayacağı konusundaki deneysel güvenilirliğin ve teorik açıklamaların eksikliğini giderir. Pozitif olaylara dikkatli, sistematik ve teori temelli bir dayanak oluşturma çabasıdır. (Cameron, Dutton ve Quinn, 2003; Cameron, 2007)

İkincisi ise Pozitif Örgütsel Davranıştır. Pozitif örgütsel davranış, “günümüz çalışma hayatının gelişimi için ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkin bir şekilde yönetilebilir pozitif yönelimli olan insan kaynaklarına ilişkin güçlü yönler ve psikolojik kapasiteler üzerinde yapılan çalışma ve uygulama” olarak ifade edilmektedir. (Luthans, 2002a’dan Güler, 2009)

Dünyaca tanınan psikologlardan dönemin Amerikan Psikoloji Derneği (APA) Başkanı Martin Seligman ve Ed Diener öncülüğünde 1999 yılında Akumal, Meksika’da düzenlenen ilk Pozitif Psikoloji Konferansı’nda sunulan bildiriler, Fred Luthans’ın aklına, bahsedilen pozitif yaklaşımın örgütsel davranışa nasıl adapte edilebileceği sorusunu getirmiştir. Teori ve araştırma güdümlü bu yeni perspektif ve yaklaşım, eski örgütsel davranış anlayışına; güven, umut, iyimserlik mutluluk ve dayanıklılık gibi yeni ve eğlenceli kavramlar getirmiş ve Fred Luthans için bir çıkış noktası olmuştur (Luthans, 2002a).

Pozitif olmanın ve düşünmenin değeri yıllar içinde kabul edilmiş olmasına rağmen ancak son zamanlarda psikoloji ve örgütsel davranış alanında araştırma, uygulama ve teori geliştirme için ilgi çekici bir alan haline gelmiştir (Luthans ve Youssef, 2007, s.32). Günümüz dünyasında örgütsel yapı içindeki mutlu ve anlamlı yaşam, ideal birey vb. gibi arayışlar kendini göstermiş, örgütsel yapıyı olumsuz yönde etkileyen birçok sorunun ortaya çıkması, yönetim alanında çalışma yapan birçok akademisyeni ve araştırmacıyı ortaya çıkan bu olumsuzluklara zemin hazırlayan nedenler üzerinde düşünmeye ve bu yönde araştırma yapmaya itmiş ve bu bağlamda şekillenen çalışmalar, tükenmişlik, işe gitmeme, stres gibi problemlerin giderilmesine odaklanmıştır (Avey, 2007). Birçok araştırmacı örgütlerde karşımıza çıkan problemlerin çözümünde günümüz dünyasının çalkantılı ve bir o kadar karmaşık ortamında pozitif örgütsel davranış yaklaşımının benimsenmesi gerektiğini belirtmişlerdir (Luthans 2002a).

PÖD pozitif psikolojinin örgütsel yaşamda sebep olduğu etki sonucu karşılaşılan bir durumdur. PÖD, günümüzde iş yaşamında ihtiyaç duyulan performans devamlılığı için iyi yönetilen, ölçülebilen ve geliştirilebilen bireylerin

güçlü oldukları taraflara ve psikolojik kapasiteleri oranında olumlu çalışmalar yapılması olarak tanımlanabilir (Erkuş ve Fındıklı, 2013). Bu tanıma dayanarak pozitif örgütsel davranış akımının diğer pozitif yaklaşımlara (Olumlu stres, performans güçlendirme, pozitif sorgulama) göre bazı farklılıkları vardır. Bunlar;

1. PÖD hem teorik hem de pratikte yeri olan bir kavramdır.
2. PÖD ölçülebilir bir kavram olması sebebiyle çalışanların ÖD düzeyleri tespit edilebilir.
3. Örgütsel davranış alanında oldukça etkilidir.
4. Bireylerin geliştirilebilir özelliklerine inandığı için PÖD bireylerdeki geliştirilebilir özellikler sayesinde iş performansına ve iş tatminine direk etki etmektedir (Luthans vd., 2007 s.11).

Bununla ilgili örneğin belli bir konuda müdahale uygulayıcıları yaptıkları meşru müdahalelerin başarısız olması durumunda bunu genellemezler. Daha da önemlisi gözlemlenen değişikliğin mutlaka müdahaleden kaynaklandığı anlamına gelmediğini düşünürler. Ancak bu sadece deneysel araştırmalarla tespit edilebilir. Pfeffer ve Sutton (2006) tarafından belirtildiği gibi birçok yönetici hangi reçetenin işe yarayacağı hangisinin işe yaramayacağı konusunda oldukça cahil ve motivasyonu eksik davranırlar. İşte bu noktada genellikle pozitif odaklı kendi kendine yardım kitaplarından (Örn: Kenneth Blanchard'ın One Minute Manager, Steven Covey'in Seven Habits of Highly Effective People , ve Spencer Johnson's Who Moved My Cheese?) farklı olarak etkili liderlik, insan kaynakları gelişimi ve performans etkisi için bilimsel bir yaklaşımı bulunan Pozitif Örgütsel Davranış yaklaşımını kullanmak sürdürülebilir bir büyüme ve performans için oldukça gereklidir (Luthans vd., 2007).

Gerçekçi ve doğru bir liderlik ve insan kaynakları yönetimi için PÖD alanında Luthans ve arkadaşlarının bireylerin pozitif psikolojik durumlarına odaklı yaptıkları çalışmaların sonucu olarak psikolojik sermaye çalışmaları ortaya çıkmıştır. 2000'li yıllarda yapılan bu çalışmalarda özellikle pozitif psikolojik sermaye kavramının altında öz-yeterlilik, iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılık kavramları üzerinde durulmuş ve anlamlı ilişkiler elde edilmiştir (Wooley vd., 2011).

1.3. PSİKOLOJİK SERMAYE KAVRAMI

1.3.1. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN TANIMI

Psikolojik sermaye “bireyin pozitif psikolojik gelişme hali” olarak tanımlanmaktadır (Luthans, Youssef, v.d., 2007). Bu tanımda özellikle deneyimin ve bilginin artış göstermesiyle, kişilerin kendisiyle ilgili oluşturduğu değerlerin de artacağı vurgulanmaktadır. Bu tanımlar kapsamında, psikolojik sermayenin kalıplaşmış veya değiştirilmesi zor kişilik özelliklerinden farklı olarak bireyin değiştirilebilir ve geliştirilebilir yönlerine odaklandığı söylenebilir (Luthans, 2007).

Pozitif Psikolojik Sermaye bir bireyin pozitif psikolojik gelişim durumu olarak tanımlanır ve (a) zorlu görevleri başarmak için gerekli özgüvene sahip olmak ve başarı için gerekli çabayı göstermek (Öz-Yeterlilik); (b) şimdi ve gelecekte başarılı olmak için olumlu nitelikler elde etmek (İyimserlik); (c) başarılı olmak için azmetmek ve gerektiğinde hedefe ulaşmak için başka yollar denemek (umut); ve (d) etrafı problemlerle ve sıkıntılarla çevrili olduğu zaman başarıyı elde etmek için sürekliliğe sahip ve geri dönüp tekrarlamaktan korkmamak, ısrarcı olmak (dayanıklılık) olarak karakterize edilir (Luthans vd., 2007). Öz-Yeterlilik Bandura’nın sosyal bilişsel teorisine dayanır (Bandura, 1997, 2012) bir bireyin yüksek düzeyde performans elde etmek için motivasyonunu seferber etme güven düzeyi, bilişsel kaynakları ve hareket tarzları olarak tanımlanır (Stajkovic ve Luthans, 1998). Yüksek düzeyde öz-yeterliliğe sahip bireyler genellikle düşük düzey öz-yeterliliğe sahip bireylere göre sonuçları kontrol etme ve daha zor işleri başarma yeteneklerine daha fazla güvenirlir (Bandura, 1997). İyimserlik bir bireyin pozitif sonuç beklentisi olarak tanımlanır (Scheier, Carver, ve Bridges, 2001). Yüksek iyimserlik düzeyine sahip bireyler genellikle amaçlarına ulaşmak ve güç durumlarla başa çıkmak için pozitif beklentiler oluştururlar (Seligman, 1998). Umut iki bileşenden oluşur; eylemlilik (hedefe yönelik enerji) ve yollar (Snyder vd., 1996). Eylemlilik bireyin belirli bir görevi başarmak için motivasyonunu, yollar ise görevi başarmak kullanılacak yol ya da yolları tanımlar (Luthans, Norman, Avolio ve Avey,

2008). Yüksek umut düzeyine sahip bireyler hedeflerine ulaşmak için daha yüksek hedefe yönelik enerji gösterir ve genellikle görevi başarmak için daha fazla alternatif yol geliştirirler (Luthans vd., 2008a). Son olarak dayanıklılık; bireyin sıkıntı, belirsizlik, risk ya da başarısızlık ve değişime adaptasyon ve stresli yaşam talepleri durumlarında kendini toparlama kabiliyeti olarak tanımlanır (Masten ve Reed, 2002; Tugade ve Fredrickson, 2004). Yüksek dayanıklılık düzeyine sahip bireyler olumsuz deneyimler ve dış çevrenin değişimlerine daha iyi adapte olabilirler (Luthans, Vogelgesang, ve Lester, 2006).

Psikolojik sermaye kişinin bireysel kazanımları ile doğrudan ilişkilidir. Kişi bireysel kazanımlarını zamanla bilgi, beceri ve deneyimlerinin birleşmesi sonucunda elde eder. Yüksek seviyede psikolojik sermayesi bulunanların genellikle hayata pozitif bakan, işle ilgili konularda davranışlarında daha başarılı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Bunun yanında özellikle iş yaşamında performans ve bireysel olarak verimliliğe olumlu yönde katkı sağladığı da görülmüştür (Erkuş ve Fındıklı, 2013).

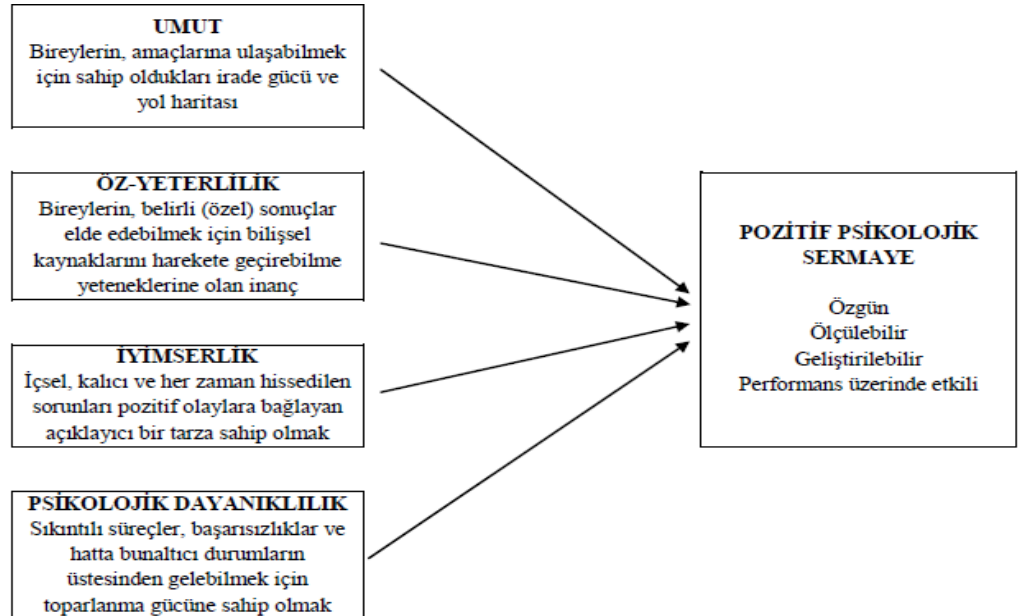
Bugün birçok kültürden desteklenmiş çok sayıda çalışmayla PS'nin çekirdek yapısı, pozitif olumlu istenilen davranışlar (örneğin öz-değerlendirme, kişilik, kişi-örgüt ve örgüt-kşi uyumu, örgütsel vatandaşlık) ve negatif yönde örgütsel sinizm, işten ayrılma niyeti, işyerine zarar verici davranış gibi konularda çok önemli değerler verdiği tespit edilmiştir (Luthans, Avolio, 2014). Günümüz örgüt yapılarında kullanılmaya başlanan psikolojik sermayenin özellikleri incelendiğinde, şimdiye kadar geliştirilmiş kavramlardan çok farklı olduğu gerçeğine ulaşılır. PÖD alanında gelişen PS kavramı özellikle iş tutumları ve rekabet üstünlüğüne yaptığı katkılardan dolayı önemli bir yere sahiptir (Polatçı, 2014).

Daha öncede bahsettiğimiz gibi ilk olarak Luthans ve arkadaşları tarafından gündeme getirilen ve başlangıç noktasını pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış yaklaşımlarından alan psikolojik sermayenin çalışanların ölçülebilen, geliştirilebilen ve verimli olarak yönetilebilen performanslarının bireylerin olumlu psikolojik durumlarıyla doğrudan ilgisi olduğu vurgulanmaktadır (Çetin ve Basım, 2012).

Ayrıca psikolojik sermayeyi çalışanların verimliliğinin ve performanslarının artışına olumlu yönde etki edecek birtakım yenilik olarak da tanımlanabilir. Başka bir tanımda ise psikolojik sermaye; tecrübeye dayanan ödüllerin (bilgi, beceri, yetenek gelişimi) kazanımı sonucunda, bugün ve geleceğe yönelik bireysel faydaların elde edilebileceğine yönelik ruhsal durum olarak ifade etmek mümkündür (Erkuş ve Fındıklı, 2013).

Psikolojik sermaye, bireylerin bugün sahip oldukları ve zamanla gelişim sağladıkları tüm kazanımlarının bütünü olarak ifade edilebilir ve dört alt boyutu vardır (Avey vd., 2008). Bunlar; bireyin işi ile alakalı her türlü konuda gerekli çabayı göstereceği konusunda kendine güvenmesi (öz yeterlilik), bulunduğu zaman diliminde ve gelecekte başarılı olmak için olumlu düşüncelere ve yaklaşıma sahip olması (iyimserlik), hedeflenen amaçlara ulaşmak için beklenti içinde bulunması (umut) ve sıkıntılar ve aksilikler karşısında direnme ve sağlam duruşunu göstermesi (dayanıklılık) olarak tanımlanmaktadır (Çetin ve Basım, 2012).

Şekil-1.1. Psikolojik Sermayenin Bileşenleri.



(Kaynak: Dönmez, Beril, 2014, Pozitif Psikolojik Sermaye İle İlişkin Duyuşsal İyilik Algısı, İş Doyumu, İşgören Performansı Ve Yaşan Doyumu İlişkilerinin Seyahat Acentası Çalışanları Örnekleminde İncelenmesi, *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı*. Yayınlanmamış Doktora Tezi)

1.3.2. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN GELİŞİMİ

Psikolojik sermaye yapısının nitelikleri konusunda literatürde yapılan bazı çalışmalar, iş bağımlılığı (Schaufeli - Bakker, 2004), psikolojik sağlık (Wright Cropanzano, 2004), psikolojik sahiplik (Avey vd., 2009b), akıl, cesaret ve affetme (Luthans, vd., 2007b) gibi faktörlere odaklanmaktadır. Bununla birlikte psikolojik sermayenin ardıllarını en iyi açıklayan psikolojik niteliklerin umut, psikolojik dayanıklılık, iyimserlik ve öz yeterlilik olduğu öne sürülmektedir (Luthans, 2002a; Luthans ve Youssef, 2004; Luthans ve Youssef, 2007).

Yıllar içerisinde PS'nin birçok konuda uzantıları sunulmuştur; Liderlikle ilişkili (Avey, Avolio, ve Luthans, 2011; Avolio ve Luthans, 2006; Luthans ve Avolio, 2003; Norman, Avolio, ve Luthans, 2010b; Story, Youssef, Luthans, Barbuto, ve Bovaird, 2013; Walumbwa, Luthans, Avey, ve Oke, 2011; Wang, Sui, Luthans, Wang, ve Wu, 2014; Youssef ve Luthans, 2012; Youssef-Morgan ve Luthans, 2013b) ve uluslararası yönetim (Clapp-Smith, Luthans, ve Avolio, 2007; Luthans, vd., 2008b; Luthans, Avolio, Walumbwa, ve Li, 2005; Youssef ve Luthans, 2012; Youssef-Morgan ve Luthans, 2013b). Son zamanlarda ise İş PS ayrıca İlişki PS, Sağlık PS ve hepsinin kapsamı İyi-Oluşluk PS (Luthans, Youssef, Sweetman ve Harms, 2013) ve gelişim (Paterson, Luthans, ve Jeung, 2014) konularına odaklanılmıştır (Luthans ve Avolio, 2014). Geçtiğimiz on yıl içerisinde PS ile ilgili yüzlerce makale ve kitap bölümü yayınlanmıştır. Bununla birlikte psikolojik sermaye ölçeğini kullanmak için www.mindgarden.com web adresinden 1200 resmi istekte bulunulmuş ve Google Akademi'ye göre PS hakkında 3000'e yakın makale yayınlanmıştır. Diğer bir deyişle pozitif örgütsel davranış (Luthans, 2002a, 2002b) ve psikolojik sermaye (Luthans vd.2004, Luthans ve Youssef, 2004) ile alakalı ufuk açan ilk makalelerden bu yana PS çok hızlı bir şekilde gelişmiştir (Luthans ve Avolio, 2014).

Pozitif psikoloji ve psikolojik sermaye literatüründeki bu çalışmalar, her bir kavramın geliştirilebilir olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Aynı zamanda psikolojik sermayeyi oluşturduğu ifade edilen dört kavram daha üst düzeyde bir yapı

oluşturmak üzere kombine edildiğinde, oluşan yapının da durumsal ve geliştirilebilir bir özellik taşıdığı açıktır (Luthans vd., 2006).

Bir başka yaklaşımda ise psikolojik sermayenin, kendi alt boyutlarının etkisiyle ortaya çıktığı ve bu etkileşimden farklı olarak bir özellikler bütünü olduğu ifade edilmektedir (Erkmen ve Esen, 2012).

1.3.3. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN BİLEŞENLERİ

Psikolojik sermaye, bireylerin bugün sahip oldukları ve zamanla gelişim sağladıkları tüm kazanımlarının bütünü olarak ifade edilebilir ve dört alt boyutu vardır (Avey vd., 2008). Bunlar; bireyin işi ile alakalı her türlü konuda gerekli çabayı göstereceği konusunda kendine güvenmesi (öz yeterlilik), bulunduğu zaman diliminde ve gelecekte başarılı olmak için olumlu düşüncelere ve yaklaşıma sahip olması (iyimserlik), hedeflenen amaçlara ulaşmak için beklenti içinde bulunması (umut) ve sıkıntılar ve aksilikler karşısında direnme ve sağlam duruşunu göstermesi (dayanıklılık) olarak tanımlanmaktadır (Çetin ve Basım, 2012).

Psikolojik sermayenin dört temel alt boyutu aşağıda ayrıntılı bir şekilde incelenmektedir.

1.3.3.1 İyimserlik

Türk Dil Kurumu (TDK), Genel Türkçe Sözlükte iyimserlik; “genellikle her düşünce ve işi iyi olarak değerlendiren bir tutum veya kişilik özelliği, nikbinlik, optimizm” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2013). Scheier ve Carver’a (1987) göre iyimserlik, mümkün olabilecek en iyi sonucun gerçekleşeceğini bekleme/umma eğilimi olarak tanımlanmaktadır. İyimserlik ve kötümserliğin sözlük anlamlarında, bu kavramların bireylerin gelecekle ilgili beklentilerini ifade ettiği görülmektedir. Bu kavramlara bilimsel olarak yaklaşan araştırmacılar da, bu kavramları tanımlarken, aynı şekilde geleceğe yönelik beklentilere odaklanmışlardır (Carver ve Scheier, 2002).

İyimserlik kavramı “güçlendirici yapı” olarak tanımlanmaktadır (Peterson, 2006) bunun sebebinin ise mutluluk, sağlık ve başarı gibi faktörlerle olan ilişkisinden dolayı olduğu düşünülmektedir (Carver ve Scheier, 2009). Scheier ve Carver gibi araştırmacıların öncülüğünde yapılan bazı araştırmalar, bireylerin hedeflere ulaşmak için kendilerini düzenledikleri savından hareketle, iyimserlerin hedefe ulaşırlarken zorlukla karşılaştıklarında çabalamaya devam ettiklerini öte yandan kötümserlerin çabalamayı büyük oranda bıraktıklarını gözlemlemişlerdir (Carver ve Scheier, 1998).

Martin Seligman’ın etkisiyle durumsal ve geliştirilebilir olarak tanımlanan iyimserliğin ilk zamanlarında kişiliksel bir özellik olduğu düşünülüyordu. İyimser olduğu belirlenen kimseler zaman zaman kötümser özellikler gösterebilmektedir. Daha farklı ifade etmek gerekirse hayata dair beklentiler, genel yargılar ve sağlıkla ilgili beklentiler kişiliksel iyimserlik olarak tanımlanırken; durumsal iyimserlik çalışma ortamı gibi belli alanlarda daha güçlü gözlemlenir (Kluemper, Little ve DeGroot, 2009). Bireylerin herhangi bir deneyiminin olmadığı konulardaki iyimserliği kişiliksel iyimserlik olarak değerlendirilir (Scheier ve Carver, 1987).

Deneyimlerle karşılaşılan başarısızlıklar kalıcı ve varlığı uzun süreli sebeplere bağlanırsa (örn. cinsiyet), bu neden gelecekte de değişmeyeceğinden birey olumsuz beklentisini devam ettirecektir. Başarısızlıklar yaygın genellenebilir olarak değerlendiriliyorsa (örn. Bir şey yanlış giderse sonuna kadar yanlış gider) gelecekteki beklenti de olumsuz olacaktır. Başarısızlık içten gelen nedenlere bağlanıyorsa (örn. Beceriksiz olduğu düşüncesi) şartlanılmış yargılar da gelecekteki beklentiye olumsuz etkiler. Bunun tam aksi olduğunda ise yani başarısızlıklar geçici, durumsal, dışarıdan etki eden nedenlere bağlanırsa, nedenler varlıklarını sürdüremeyeceklerinden ve başka koşullar geçerli olmaya başlayacağından beklentiler iyileşecektir (Carver ve Scheier, 2002).

Genellikle bir tutum veya kişilik özelliği olarak tanımlanan iyimserlik; bireylerin olumlu olayları içsel, kalıcı ve yaygın nedenlerle ilişkilendirilirken, olumsuz olayları dışsal, geçici ve belirli koşullara bağlamalarıyla ilişkilidir (Erkuş ve Fındıklı, 2013). Bu yüzden iyimserlik başarıyı yakalamak için bir fırsat olarak

algılanmakta ve yüksek performansın elde edilmesinde önemli bir rol üstlendiği belirtilmektedir. Scheier ve Carver (1987) iyimser olan bireylerin, bir çok alanda başarıyı yakalayabileceklerini sağlıklı biçimde kendilerini geliştirebileceklerini belirtmiştir. Snyder (2007), iyimserliği bireyi kendi gelişimi için istediği sonuçlara ulaşmaya yönlendiren amaca erişme odaklı kavramsal bir süreç olarak tanımlamıştır. Yaptığı bir araştırmada işyerinde başarı ile uygulanan iyimserliğin çalışanların iş performanslarını pozitif yönde etkilediğini bulmuştur.

İyimserlik bir başka bakış açısıyla pek çok olumlu özelliğinin yanında her zaman iyi bir şey midir? Ortalama iyimserliğin iyi olduğu ancak bazı durumlarda iyimserliğin olumsuz etkilere sahip olduğu görülmüştür. Bu noktada savunmacı kötümserlik kavramı ile karşılaşırız. Savunmacı kötümserlik olabilecek en kötü senaryoya hazır olma halidir. Ancak pozitif psikologlar savunmacı kötümserlikten uzak durmayı salık vermişlerdir. Gerçekte savunmacı kötümserler, çok kaygılı olma eğiliminde olduklarından eğer kötü senaryo ile mücadele etmezlerse düşük düzeyde performans ortaya koyarlar. Bu ise iyimserliğin tersi bir durumdur (Hefferon ve Boniwell, 2014).

Gerçekçi olmayan iyimserliğin ya da isteklerinin gerçekleştiğine inanan bireyler üzerinde olumsuz etkileri olabilir. Risk algıları gerçek olmadığından örneğin tedavisi zor hastalıkların kendilerini bulmayacağı düşüncesine ya da başarısız olmayacakları r düşüncesine eğilimli olurlar. Bu nedenle kör iyimserlik bireylerin uzun dönemli fiziksel sağlıkları ve psikolojik iyi oluşları üzerinde olumsuz etki eder. Pozitif gerçekçilik ya da esnek iyimserlik bireyleri gerçekçi iyimserlikten kurtardığı için herhangi bir durumda gerçekçi olmayan bir şekilde iyimser düşünmelerini engeller (Hefferon ve Boniwell, 2014).

Scheier ve arkadaşları (1989) tarafından yapılan bir araştırmada iyimser hastaların iyileşmek için daha fazla çaba gösterdilerini ortaya koymuştur. Ayrıca altı aylık ve beş yıllık takip çalışmaları sonucunda, iyimserlerin iş yaşamında daha fazla çalıştıkları ve daha az hasta oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Kötümserlere göre iyimserlerin kalp problemlerine neden olan enzimleri daha az salgıladığı

bulunmuştur. Buradan da kötümserlerin daha çok kalp krizi geçirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Psikolojik sermaye için ihtiyaç duyulan iyimserlik gerçekçi ve esnek olmalıdır. Verimli PS iyimserliği, başarıyı tamamen içselleştirme ve hayatındaki her şeyin kontrolünün kendisinde olduğu duygusu ya da tüm hataları dışsallaştırarak sorumluluktan kaçma gibi aşırılıklardan kaçınmalıdır. Gerçekçi ve esnek PS iyimserlik sadece kendini iyi hissetme ve yanılsanmış ego ile tasvir edilmemelidir. PS iyimserliği öz-disiplin, geçmiş olayların analizi, acil durum planlaması ve önleyici tedbirler alma gibi güçlü bir ders mahiyetindedir. PS iyimserlik aynı zamanda geçmiş kavramsallaştırmaları ve çok yönlü iyimserliği birleştiren bir niteliğe sahiptir (Luthans, vd., 2007).

İyimser özelliklere sahip bireylerin yapılan araştırmalar çerçevesinde çocukluk dönemlerinden itibaren spor, iş yaşamı ve aile yaşamlarında daha başarılı sonuçlar elde ettiği ve özellikle çalışan performansı baz alındığında performans artışına etki ettiği sonucuna varılmıştır. Bunun yanı sıra psikolojik sermaye etkeni olan iyimserliğin gerçekçi olması gerektiği vurgulanmış aksi halde hayalperest ve gerçekçi olmayan iyimserliğin negatif sonuçlar doğurabileceği belirtilmiştir (Seligman, 1997; Seligman, 1999).

1.3.3.2 Öz Yeterlilik

Öz yeterlilik bireyin bir işi yapabileceğine dair inancıdır. Öz yeterliliğiniz ne kadar yüksek olursa işi yapabileceğinize dair inancınız da o kadar yüksek olur. Bu durumda düşük seviyede öz yeterliliğe sahip bireylerin güç durumlar karşısında pes etmeye olan yatkınlıklarının tersine yüksek seviyede öz yeterliliğe sahip bireylerin daha fazla çabalayarak görevi başarmaya çalıştıkları gözlemlenmiştir. Bununla birlikte yüksek seviyede öz yeterliliğe sahip bireylerin olumsuz geri dönüşlere öz yeterlilik seviyesi düşük bireylere göre daha yüksek performans ve motivasyon ile cevap verdikleri de gözlemlenmiştir (Robbins, 2001)

1980’li yılların sonunda Standford’lu Psikolog Albert Bandura sosyal öğrenme ve davranışçılık üzerine yaptığı ve yıllarını alan araştırmalarını Sosyal Bilişsel Teori adı altında toplamıştır. Bu teoriye göre öğrenme, verilerin bilişsel işlenmesi yoluyla bilgi sahibi olma olarak tanımlanmıştır. Başka bir deyişle sosyal taraf insanın düşünce ve hareketlerinin toplumdaki rollerinden kaynaklanan kısmını, bilişsel kısmı ise insanın düşünsel süreçlerinin onun motivasyonuna, davranış ve tutumlarına ve eylemlerine olan katkısını ifade etmektedir. Organizasyonlardaki bireylerin davranış, tutum ve bilgileri örgütsel çevreden kaynaklanmaktadır ancak diğer taraftan her bir personelin kendi karakteristik kişiliğine göre şekillenmektedir. İşte bu noktada Bandura vd. öz-yeterlilik konseptini geliştirmişlerdir. Bu kavram, bireylerin tutum ve davranışlarının, nasıl davranırlarsa bulundukları çevreyi ne oranda etkileyebileceğine dair inançlarından ne kadar etkilendikleri ile ilgilenmektedir (Stajkovic ve Luthans, 1998a). Buna göre öz-yeterlilik bir bireyin belirli bir çerçevede verilen bir görevi başarması için ihtiyaç duyduğu motivasyonunu, bilişsel kaynakları ve hareket tarzlarını uygulamasındaki yeteneklerine olan inancı ya da güvenidir (Stajkovic ve Luthans, 1998a).

Öz yeterliliğin performans üzerinde üç boyutu vardır. Birincisi çekim gücüdür ve kişinin yapabileceğini düşündüğü görev zorluk derecesidir. İkincisi yeterlilik beklentisinin güç seviyesidir. Buna göre öz yeterlilik çekim gücünün bir işi gerçekleştirmedeki zorluk derecesine ve işin karmaşıklığına dayanma gücünü temsil eder ve güç seviyesi yukarıda tutuldukça işi başarma oranı artar. Üçüncüsü ise genelleme olarak adlandırılır. Buna göre bazı özel tecrübeler belirli işlerde öz yeterlilik inancı yaratır örneğin: bilgisayar programcılığı ya da satış uzmanlığı gibi Diğer genel işlerdeki tecrübeler daha fazla genel öz yeterlilik inancını arttırabilir mesela karşılaşılan durumları belli bir plan dahilinde inceleme vb. gibi (Stajkovic ve Luthans, 1998a).

Bandura tarafından öz yeterlilik ile ilgili yapılan çalışmalar neticesinde kavram teorik alt yapıya dayandırılmış ve bu sayede elde edilen veriler örgütsel süreçlerde kullanılarak önemli ölçüde kabul görmüştür (Luthans, Avey, vd., 2006). Liderlik, yönetim ve bireysel kendine güvenme alanında önemli bir yere sahip olan

öz yeterlilik başarının elde edilmesinde pozitif beklentinin kuvvetli bir dayanağını oluşturan bireysel bir yetenek olarak da düşünülebilir (Avey, 2007). Geliştirilebilir olan öz-yeterlilik Bandura'ya göre bireylerin, çocuklukları ile başlayan ve zaman ilerledikçe karşılaşılan olaylar, üstlenilen sorumluluklar ve roller ile kazanılan deneyimlerin bireyin Öz-yeterliliği gelişmektedir. Yeni anlayışlar ve deneyimler elde ettikçe gelişen bir süreç olan öz yeterlilik yaşam boyu gelişime açıktır ve elde edilen kazanımlar ile farklılık gösterebilir (Bandura, 1977).

Bir örgütte örgüt üyelerinin örgütçe karar verilmiş belirli bir hedefe ulaşmak için ihtiyaç duydukları motivasyon, hareket biçimini ve bilimsel kaynağı belirlemek için yeteneklerine olan inanç ve güvene öz yeterlilik denir (Stajkovic ve Luthans, 1998). Bu inanca ve güvene yüksek seviyede sahip olan bireyler, zorlu görevleri seçme noktasında arzulu olurlar ve kesinlikle geri kaçmazlar, hedeflere ulaşmak için ise tüm güçlerini sarf etmekten çekinmezler (Larson ve Luthans, 2006). Stajkovic ve Luthans (1998) öz yeterliliğin iş performansı üzerine etkisi ile alakalı 20 yıllık süreçte yapılan 114 ampirik çalışmayı incelemişler ve öz yeterliliğin, iş performansı üzerinde güçlü pozitif etkisi olduğunu bulmuşlardır.

Bireyin hedefe ulaşmak için yönetmesi gereken süreçlerdeki faaliyetleri organize ederken, kendi kapasitesi hakkındaki kanaatini öz yeterlilik olarak tanımlayan Bandura, bireyin, üstlendiği görevleri yerine getirme sürecinde koşullar çok zorlayıcı ve usandırıcı olsa bile bu zor koşullarla başa çıkmak için ne kadar çaba sarf etmesi gerektiği ve bu çabayı ne zamana kadar sürdürmesi gerektiği konusundaki bilgisi ve bu noktadaki kararlılığı içerdiğini ifade eder (Bandura, 1994). Aynı çalışmada Bandura yüksek düzeyde öz-yeterlilik sahibi bireylerin:

1. Başarı seviyelerini arttırdıkları ve beraberinde refah seviyelerinde de artış olduğunu,
2. Görevleri esnasında herhangi bir zorlukla karşılaştıklarında görevden geri durma ya da kaçınma yerine göreve talip olarak zorluklarla mücadele yolunu seçtiklerini,
3. Herhangi bir etkinlik olduğunda samimi ve istekli olduklarını,

4. Organizasyonun amaçlarını ve hedeflerini kendi hedef ve amaçları gibi gördükleri ve bunlarla güçlü bağlar oluşturdıklarını,

5. Görevin icrasında küçükte olsa bir başarısızlık ihtimaliyle karşılaşılması halinde motivasyonlarını kaybetmeyerek çabalarını arttırdıkları ve devamlılıklarından ödün vermediklerini,

6. Başarısızlık durumunda çok kısa sürede toparladıkları ve alternatif yollar bularak yeteneklerini kullandıklarını

7. Başarısız olduğu durumlarda başarısızlığın nedenleri üzerinde durduklarını ve eğer öncesinde bir çaba eksikliği ya da bilgisizlik varsa hemen çözümüne odaklandıklarını,

8. Tehlikeli ya da gözdağı veren hadiseler karşısında soğukkanlılıklarını koruduklarını,

9. Daha az stres sahibi olduklarından ve depresyon risklerinin az olmasından dolayı da Kişisel başarı düzeylerinin yüksek olduğunu ifade eder (Bandura, 1994). Öte yandan düşük düzeyde öz-yeterlilik sahibi bireylerin; zor görevlerden kaçınma yoluna gittiklerini çünkü bunu kişisel tehdit olarak algıladıklarını, hedeflere ulaşma noktasında düşük düzeyde arzulu ve istekli olduklarını, zor görevlerle karşı karşıya kaldıklarında yetersizliklerini öne sürerek olası engellerle başa çıkmak için gerekli çabayı göstermediklerini belirtmiştir. Ayrıca zorluklarla karşılaştıklarında çabuk pes ettiklerini ve kaçma eğilimi gösterdiklerini, başarısızlık durumunda kendilerini yenilemek yerine tekrardan kurtulamadıklarını, başarısızlık durumlarında bundan ders çıkartıp kendilerini geliştirmeye çalışmak yerine başarısızlığın nedenini daima dışarda arayarak ellerinde olmayan yetersizliklere bağladıklarını, stres ve depresyon eğilimli birey profili çizdikleri ifade edilmektedir (Bandura, 1994).

1.3.3.3 Umut

Umut genellikle günlük yaşam dilinde çok kullanılır. Ancak pozitif psikolojik güç olarak ele alındığında umut; nelerden oluşur, umutlu bireyler, organizasyonlar ya da grupların özellikleri nelerdir sorusu ile ilgili birçok yanlış tanımlama vardır. Birçoğu umudu hüsnükuruntu, nedensiz pozitif davranış, duygusal iyilik hatta bazen illüzyon ile karıştırır. Ancak günümüze kadar en geniş çaplı geçerli tanımı 2005

yılında vefat eden, Kansas Üniversitesinde Klinik Psikoloji Profesörü C. Rick Snyder yapmıştır. Ona göre umut, hedefe yönelik enerji ve alternatif yolların karşılıklı etkileşiminden türeyen pozitif motivasyonel bir durumdur (Luthans, 2007).

Umut, kişilerin başarma duygusuna ilişkin olumlu (pozitif) motivasyon durumunu, planlanan hedeflere ulaşma yolunda bireyin gösterdiği çaba ve kararlılık ile bu hedefler için kullanabilecekleri değişik seçenekleri belirlemesi olarak tanımlanmaktadır (Jensen ve Luthans, 2006). Buradan anlaşılacağı üzere umudun bir işi yapmak için gerekli azim gücü ve takip edilen yol gücü olmak üzere iki yönü bulunmaktadır. Azim gücü gayeye yöneltten bir enerji iken, takip edilen yol gücü gayeleri gerçekleştirmek için planlanan alternatif yolları ifade etmektedir (Akçay, 2011). Farklı bir ifadeyle umut; başarıya giden yolun belirlenmesini, netleştirilmesini ve devamlılığını sağlayacak niyeti ifade etmektedir (Akçay, 2011).

Umut, hedeflere ulaşma noktasında eylemlilik ve birçok yolun olabileceğini düşünmek olarak ta tanımlanabilir. Eylemlilik bireyin bir hedef doğrultusunda bir yol belirleyerek hareket etmeye başlaması ve devam etmesidir. Eylemlilik bireyi motive ederken hedefe ulaşmak için seçilen yollar ise bireyin hedefe ulaşmak için algılanan yeterliliğidir (Snyder, 2002). Umudun bu şekilde tanımlanması onu sözlük anlamından bir hayli farklı bir anlama kavuşturur. Umut gerçekçi hedefler için mücadele etme enerjisidir (Hefferon, Boniwell, 2014). Umudu yüksek işgörenlerin verimlilik ve rekabet üstünlüğü artacaktır (Luthans ve Jensen, 2002).

Bir başka umut tanımına göre ise umut, gelecekte ulaşılması arzulanan fakat henüz ulaşılmamış amaçlara bir gün mutlaka ulaşılacağına dair beklentinin seviyesidir. Bireyin pozitif bir duygu olarak taşıdığı, henüz gerçekleştiremediği amacına ulaşmak için sahip olduğu arzu düzeyi de denebilir (MacInnis ve Mello, 2005).

Ulaşılması muhtemel zorluk derecesi yüksek hedeflere genellikle umut düzeyi yüksek olan bireyler talip olurlar ve bunun için hedeflerini alt hedeflere böler ve

gerçekleştirmeye çalışırlar. Umudun ortaya çıkması için danışan bireye destek ve moral vermek genellikle tüm terapilerde kullanılır (Hefferon, Boniwell, 2014).

Psikolojik sermayenin ölçülebilir alt bileşenlerinden biri olan umut, sağlam bir teorik alt yapıya sahiptir ve üzerinde birçok araştırma yapılmıştır. Umut aynı zamanda günlük yaşamda da farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Ancak pozitif psikoloji alanında umudu, bireylerin hedeflerine ulaşmak isterken karşılaştıkları engellerle mücadele etmek için farklı yollar ve alternatifler ürettikleri yaratıcı bir süreç olarak anlamak gerekir (Jensen ve Luthans, 2006). Bu mücadele sürecinde bireyin umutlu olması ya da umutlu olmamasının bireyin düşünce dünyasında, etrafı ile etkileşiminde ve davranışlarında çok büyük etkisinin olacağı açık bir gerçektir. Umudun, bir şeyleri elde etme arzusundaki bireyin hayatındaki önemi ve az ya da çok umutlu olması istenilen amaca ulaşmada önem arz etmektedir. Hatta amaca ulaşıldığında bile umut olduğu yerde durmaya devam edecektir (Snyder, 1995).

Kararlı çaba ve alternatif yollar bulma umut kavramının iki bileşenidir ve bunların sayesinde hedefe yönelik bir düşünce süreci gerçekleşir. Hayatın anlam kazanmasında bu hedefe yönelik düşünce süreci çok önemli bir rol oynar (Feldman, Snyder, 2005). Umudun bilişsel olduğunu vurgulayan Snyder, umutlu düşüncenin birikerek hayatın anlamını oluşturmada ve sağlam yapılı bir hayat görüşüne sahip olmada önemli bir yere sahip olduğunu belirtir. Anamlı bir hayat ise hedefler ve bu hedeflere ulaşma çabası ile mümkün olur. İşte bu noktada umut ölçeği bireyin hedeflerine ilerlerken yarattığı yollar ve bu yollarda kararlılıkla ilerleyebilme kapasitesine olan inancının bir göstergesidir ve anlamlı bir hayat beklentisinin bir göstergesidir (Feldman, Snyder, 2005).

Snyder'a göre planlı olmayan birey hedefine ulaşmaya çalışırken problemlerle karşılaştığında zorlanmaktadır. Ancak alternatif yollar bulmakta zorlanmayan bireyler zorlukların üstesinden daha kolay gelmektedir. Gelişen teknoloji ve çevre koşulları sebebiyle insan kaynağı sürekli ve hızlı bir değişimle karşılaşmaktadır. Bununla baş edebilmenin en önemli ön şartlarından birisi de umut düzeyini arttırmak

kararlı çaba ve alternatif yolları geliştirmektir. Umut seviyesinin yüksek tutulması sayesinde

İşletmelerde umudu geliştirmek ve doğru yönetmek için bazı kurallar uygulanabilir ve bunlar sayesinde umudun çalışan performansının iyileştirilmesi geliştirilmesi ve etkin yönetilebilmesi için önemli bir potansiyel araç olarak kullanılabilmesi sağlanabilir. Bu kuralları (1) katkı ve katılımı sağlayarak hedefin kabul edilmesini ve bağlılığı arttırmak, (2) özel hedefler belirlemek, (3) ulaşılmak istenen amaçları net tarif etmek, (4) uzun dönem stratejileri oluşturmak, (5) alternatif yollar geliştirmek, (6) karşılaşılan zorluklarda yeniden amaç oluşturma kabiliyeti geliştirmek, (7) öngörüde bulunarak beklenen önemli hadiseler için sanal provalar yapmak şeklinde sıralayabiliriz (Luthans, 2002b).

Muhammad ve Usman (2001) umut seviyeleri yüksek olan bireylerin, daha özgür düşünmeye, daha fazla risk almaya, sonuca vardıkları herhangi bir kararın başarısızlığa uğraması durumunda farklı alternatif yollar bulmaya ve daha hızlı çözüm bulma noktasında yaratıcı düşünmeye daha yatkın olduklarını belirtir. Aynı şekilde Luthans ve arkadaşları (2007), çalışanlardan yüksek düzeyde umut sahibi olanların, gelir durumlarını kısıtlayıcı nedenler olsa bile daha yaratıcı ve becerikli olduklarını ifade eder.

Yapılan araştırmalar işyeri performansı ile umut arasında pozitif yönde ilişki olduğunu göstermiştir. Peterson ve Luthans (2003) örgüt liderlerinin umut seviyeleri, kendi örgütlerinin karlılıkları ve çalışanlarının iş tatminleri ile çalışanlarını elde tutmaları arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Buna göre yüksek düzeyde umuda sahip bireylerin düşük düzeyde umuda sahip bireylere göre amaç ve hedefleri ile alakalı daha yüksek farkındalık seviyesine sahip oldukları hatta hedefe ulaşma sırasındaki sürecin hedefe ulaşmak kadar onlar için değerli olduğu çalışmalarındaki bulgulara elde edilmiştir. Bu tarz bireyler zor durumlarda daha az gerginlik yaşar, daha sosyaldirler, kolayca işbirliğine yanaşırlar ve çevresel değişikliklere karşı daha esnektirler. Youssef (2004) 1000’den fazla yönetici ve çalışan ile yaptığı çalışmada umut seviyelerinin kendi performansları, iş tatminleri, iş

mutluluğu ve örgütsel bağlılıkları ile pozitif yönde ilişkili olduğunu bulmuştur (Luthans, 2007). Örgütlerde bu tarz özellikler taşıyan bireylerin örgütler için çok büyük önem taşıdığını söyleyebiliriz (Luthans ve Jensen, 2002).

Umut ve performans ilişkisi birçok bilim adamının ilgisini çektiğinden farklı değişkenlerle ilişkisi olduğu gözlemlenmiştir. Umut, araştırmalarda bir duygu çeşidi olarak ele alınmıştır ve akademik ve sportif performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir (Erkuş ve Fındıklı, 2013). Yapılan araştırmalarda umut düzeyi yüksek bireylerin yeni görevler karşısında daha istekli oldukları, karşılaştıkları sorunlar karşısında farklı alternatif yollar bularak yüksek performans ile sonuca ulaştıkları tespit edilmiştir. Farklı bir ifade ile yüksek umut düzeyine sahip çalışanların, düşük umut seviyesine sahip çalışanlara göre daha başarılı sonuçlar elde ettikleri belirtilmiştir (Erkuş ve Fındıklı, 2013).

1.3.3.4 Psikolojik Dayanıklılık

İnsan hayatında zorlu hayat tecrübeleri oluşmasına sebebiyet veren sevdiği birisini kaybetme, hayati sağlık problemleri, işten çıkarılma ya da terör saldırısına maruz kalma gibi hadiseler meydana gelebilir. Genellikle her insan bu tür hadiseler karşısında farklı tepkiler verebilmektedir. İlk önceleri bu tür durumlarla karşılaşan bireyler olumsuz tepkiler verirken zamanla çoğu birey tekrar uyum sağlamaktadır. İşte tam bu noktada uyum sağlamayı etken kılan en temel faktör, zamana yayılan ve devamlı bir süreç olan, kişiyi uyum sağlaması için çabaya zorlayan süreç olan psikolojik dayanıklılık olgusudur (Basım ve Çetin, 2011).

Dayanıklılık terimini cisimler üzerinde incelersek eğilen, gerilen, baskıya maruz kalan ya da benzer deformasyona uğrayan cisimlerin tekrar eski hallerine dönme yeteneği olarak anlayabiliriz. Ancak insan söz konusu ise bu durumda zorlu hayat tecrübeleri karşısında dayanabilme ve çabuk bir şekilde eski hale dönme anlamı taşır (Wilkie, 1979:1241; Zunz, 1998:40).

Dayanıklılık genel olarak yüksek oranda stres ve zor durumlarla baş edebilme ve bu durumlara uyum sağlama yeteneği olarak tanımlanır. Bu tanımlamadaki en büyük özellik ise dayanıklılığı bir çıktı olarak görmesidir (Holaday ve McPhearson, 1997). Karşılaşılan zor durumlardan sıyrılma sonucunda, tekrar planlama, tecrübe kazanma hissi, cesaretin artması, zor ve problemlili çözüm stratejileri geliştirebilme kabiliyeti gibi birçok olumlu çıktı elde edilmektedir (Vickers ve Kouzmin, 2001).

Dayanıklılık kavramı ilk önceleri zorlu şartları başarıyla geçmiş, genelde olumsuz psikolojik sorunları olan genç ve yüksek hayati risk taşıyan bireylerin karakter analizleriyle ortaya çıkmıştır. Sonrasında bireylerin bu kişilik özelliklerini nasıl kazandıklarına odaklanılmış, son olarak ise kavram akademik anlamda incelenerek, bu kişilik özelliklerini elde etme, koruma ve arttırmak için yapılması gerekenlere yönelik araştırmalar hız kazanmıştır (Richardson, 2002).

Dayanıklılık; karşılaşılan her türlü olumsuz durum karşısında olumlu tepki verebilme, duruma çabuk adaptasyon sağlama ve sorumluluk artışında daha esnek davranabilme olarak ta tanımlanabilir. Bu özelliklere sahip bireylerin kısa sürede kendilerini topladıkları, yeniliklere daha kolay uyum sağladıkları ve bunları iş performanslarına daha kısa sürede yansıtabildikleri görülmüştür. Dayanıklılığın olumlu neticeleri kapsamında dayanıklılık seviyesi yüksek bireylerde gerçeklerin tüm yönleriyle kabul gördüğü, sağlam değerlere sahip oldukları, beklenmeyen hadiseler karşısında daha soğukkanlı ve yeteneklerini daha iyi kullanan bireyler oldukları ve başarıya daha çok inandıkları görülmektedir (Erkuş ve Fındıklı, 2013).

Dayanıklılık ile ilgili literatürde birçok tanım yapılmıştır ancak psikolojik sermayenin bileşeni olarak "psikolojik dayanıklılık", sarsıcı bir değişim, belirsizlik, çatışma, sıkıntı, risk, başarısızlık gibi durumların yanı sıra olumlu değişimlerin yaşandığı anlarda dahi, üstlenilen görevin gerektirdiği çabayı göstermek ve bu durumlarla baş edebilme yeteneği olarak tanımlanır (Luthans, 2002a). Pozitif örgütsel davranış açısından ise benzer şekilde sıkıntı, belirsizlik hali, başarısızlık, çatışma ve olumlu değişim hallerinde dahi kendini tekrar toparlama olarak tanımlanmaktadır (Luthans vd., 2007). Pozitif örgütsel davranış kriterlerini bir araya

toplayan psikolojik sermaye ardıllarının birbiriyle ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Örneğin umut seviyesi yüksek insanlar, sıkıntılı durumların çözümü konusunda daha güdülenmiştir ve bu nedenle dayanıklılıkları da daha fazladır (Erkmen ve Esen, 2012). Öz yeterlikleri veya özgüvenleri yüksek insanlar, umutlarını, iyimserliklerini ve dayanıklılıklarını daha rahat yaşarlar ve neticede bunu daha rahat uygulayabilirler (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006).

Bu tanımlardan hareketle dayanıklılık seviyesi yüksek olan kişilerin sorumluluk sahibi oldukları faaliyetlerde daha verimli oldukları ve bunun neticesinde de iş performanslarının olumlu yönde etkilendiği gözlemlenmiştir (Akçay, 2011). Yapılan incelemelerde, psikolojik sermayenin bileşenlerinden biri olan dayanıklılığın iş performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiş ve özellikle dayanıklılık seviyesindeki artışın, iyimserlik, öz yeterlilik ve umut seviyelerinin artışı ile mümkün olabileceği vurgulanmaktadır (Erkuş ve Fındıklı, 2013).

Masten ve Reed 2002 yılında yaptıkları çalışma neticesinde psikolojik dayanıklılığın işyerlerine nasıl adapte edileceğini üç çeşit strateji ile tanımlamışlardır. Buna göre birincisi Varlık Odaklı Stratejiler; Buna göre adından anlaşıldığı üzere bu stratejiye göre insan kaynaklarına, sosyal kaynaklara ve pozitif psikolojik kaynaklara odaklanarak algılanan ve gerçek seviyedeki kaynakların olumlu yönde çıktı artışı sağlanabilir. İkincisi Risk Odaklı Stratejiler; Bu stratejilere göre ise istenmeyen olumsuz sonuçlar doğurması muhtemel risk faktörlerinin tespit edilerek bunlar ile ilgili önlemler almaktır. Örneğin bir organizasyonda terfi etmek çalışan için yükselme ve motivasyon fırsatı oluştururken iyi yönetilemezse çalışanların terfi kazanabilmek aşırı yorulmasına ve yüksek risk oluşturan bir duruma dönüşebilir. Bu tarz bir riski önlemek için terfi edilecek pozisyon kapatılabilir ya da alternatif risk yönetim stratejisi olarak yeterlilik gelişim programı uygulanarak birey düzenli olarak takip, kontrol ve yardım edilir ve geri bildirimlerle desteklenirse bireyin olumsuz durumlarda tekrar toparlaması daha kolaylaşacaktır. Üçüncüsü ise Süreç Odaklı Stratejiler; Buna göre ise süreçler ve uyum sistemleri stratejileri tanımlanır, seçilir, geliştirilir, istihdam edilir ve devamlılığı sağlanır.

Örneğin otantik lider yetiştirme modelinde öz-farkındalık ve öz-düzenleme süreçleri dayanıklılık geliştirme sürecinin ayrılmaz parçası olmuştur. (Luthans vd., 2007).

Psikolojik Dayanıklılık özellikle savaş ve askeri şiddet benzeri travmatik hadiselerde oldukça önemli bir kavramdır. Travmatik hadiselerde asker, polis ya da itfaiyecilik gibi meslek grubundaki bireylerin adaptasyonu daha uzun sürmektedir. Bu bağlamda yüksek psikolojik dayanıklılık travmatik hadiselerle maruz kalan bireylerin işlerine daha çabuk dönmeleri ve benzer zorluklarda daha iyi mücadele etme yetisi kazandırır. Bu travmatik hadiseleri önemli ve kritik olarak ikiye ayırırsak önemli olarak adlandırılanlar daha çok işyerinde normal karşılanan duygusal baskı unsurları olan terfi, tayin vb. olaylardır. Kritik olarak adlandırılanlar ise aniden ortaya çıkan yangın ve soygun gibi hadiselerdir. İş yeri ortamında yönetici kademedeki çalışanlara verile eğitimler sayesinde hem kendilerinin hem de astlarının bu tarz travmatik hadiseler sonunda işe dönüşlerinde kısılma, devamsızlıkta azalma benzeri olumlu sonuçlar elde edilmiştir (Quota, Eyad ve Punamaki,2011; Freeman ve Carson, 2006).

Dayanıklılık karşılaşılan olumsuz durumlar bir yana olumlu durumlarda dahi çevreden gelecek baskılara rağmen stres oluşma ihtimalini bertaraf ederek belirlenmiş hedeflere doğru kararlılıkla yürünen bir süreçtir (Norman, 2006).

Dayanıklılık seviyesi yüksek bireyler değişim karşısında hızlı uyum sağlama konusunda yetenekli bireylerdir. Kendileri ile birlikte diğer bireyler için de olumlu duygular besler ve bu nedenle daha özgür ve destekleyici bir ortam oluşturarak yenilikçi uygulamaların ortaya çıkmasına fırsat verirler. Başarısızlık ya da çeşitli engellerle karşılaşılması durumunda kendilerini yenileyebilir ve zorluklarla baş edebilme gücünü kendilerinde bulurlar. Dayanıklılık sayesinde örgütlerde ya da bireylerin kaynak kullanımında etkin uygulamalar gelişir ve bu sayede risklerin azaldığı görülür (Luthans, vd.,2007; Fredrickson, 2004; Luthans ve Youssef 2004).

Dayanıklılık seviyesi yüksek bireyler zor koşullarda tekrar eski hallerine dönebilirler, hatta sürecin ilk anlarındaki performanslarının da üzerine çıkarak yeni

kazanımlar elde eder ve başarıyı daha da ileriye götürebilirler. Ancak bu özellikleri incelediğimizde bu tarz bireylerin genlerinden kaynaklanan bir mükemmelliğe sahip bireyler oldukları ya da nadir rastlanan gizemli yeteneklere sahip bireyler oldukları kanısı oluşmamalıdır. Aksine dayanıklılık zaman içerisinde kademeli olarak gelişen bir süreçtir. Ancak dayanıklılık ulaşılması amaçlanan son nokta değil sadece bir süreçtir. Buradan anlaşılacağı üzere yaşanan koşulların dayanıklılık üzerinde olumlu etkiye sebebiyet verdiği ve bu sayede stres, depresyon, gerginlik ve başarısızlık gibi istenmeyen durumlarla baş edebilmek için dayanıklılığın bir adaptasyon ve dinamik süreç olduğu söylenebilir (Luthans ve Youssef, 2004:22; Herman vd., 2011).

Gillham vd. (1995, 2007) bireyin kendisini zorlayan bir durumla karşı karşıya kaldığında, depresyon düzeyini düşürmeye ve direncini arttırmaya yardımcı olacak “ABCDE Tekniği”ni önermektedirler. Bu teknikte; A, sıkıntı (sorun/olay), B, inançlar (olayla ilgili kendiliğinden gelişen karamsar inançlar), C, sonuçlar (o inanca sahip olmanın sebep olduğu sonuçlar), D, tartışma (karamsar inanca karşı bireyin bilinçli tartışmaları), E, enerjileme (efektif bir şekilde sahip olunan inanışlara karşı koyulduğunda hissedilen şey) şeklinde ifade edilmektedir. Hefferon ve Boniwell, 2014, yıkıcı düşüncelerin üstesinden gelmek ve daha dayanıklı bireylerin ortaya çıkması için bu tekniğin zaruri olduğunu belirtmektedirler (Kutani ve Yıldız, 2014).

Psikolojik sermayenin iş tatmini, örgütsel bağlılık (Larson ve Luthans, 2006; Luthans, Avey vd., 2008; Luthans, Avolio vd., 2007) ve işte kalma niyeti (Avey, Reichard vd., 2011 yarı analitik inceleme) arzu edilen çalışan davranışları ile ilişkisini araştırmak üzere birçok çalışma yapılmıştır. Yüksek seviyede PS sahip bireylerin gelecek ile alakalı olumlu beklentilere sahip oldukları ve işlerinde karşılaştıkları zorluklar karşısında kendi yeteneklerine daha çok inandıkları görülmüştür. Bu pozitif psikolojik durumlar bireyleri motive etmekte ve işlerinde daha başarılı olmak için daha fazla gayret etmelerine ve dolayısıyla daha fazla iş tatminine sebep olmaktadır (Newman, vd., 2014).

Avey, Luthans ve Youssef tarafından 2010 yılında yapılan çalışma neticesinde psikolojik sermayeleri yüksek bireylerin sinizm ve zarar verir verici iş davranışlarını

daha az uyguladıkları, iyi örgüt üyeleri oldukları ve önlerini gördükçe bulundukları örgütte kalma eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Bu çalışmanın önemli bir tarafı ise genellikle olumlu örgütsel davranışlar (Örgütsel vatandaşlık davranışı) üzerine yapılan araştırmaların tersine olumsuz ve istenmeyen davranışlar (Sinizm, işyerine zarar verici davranış, işten ayrılma niyeti) üzerine de araştırma yapılmış ve sonuçta olumlu örgütsel davranışlar üzerinde PS nin olumlu etkisi olduğu, istenmeyen, olumsuz örgütsel davranışlar üzerinde ise PS'nin olumsuz etkileri olduğu sonucuna varılmıştır (Avey, vd., 2010).

Son on yılda yapılan birçok çalışma neticesinde psikolojik sermayenin, örgütler açısından sürdürülebilir bir büyümeyi ve gelişmeyi sağlama ve bu doğrultuda ihtiyaç duyulan performansın gösterilmesi noktasında kilit rol oynadığı düşünülmektedir. Başka bir deyişle psikolojik sermaye, değişen dünya koşullarında örgütlerin yönetim sürecinde yeni bir perspektif ortaya koymada ve bu perspektifi geliştirmede katkı sağlayacak olanaklar sunar (Luthans vd, 2008a; Luthans ve Avolio, 2014).

Psikolojik sermayenin en çok çalışıldığı ülkeler arasında ABD ilk sırada gelmektedir. En fazla yayın ise özellikle üniversitelerde yani eğitim sektöründe olduğu ayrıca sırasıyla üretim ve finans sektörleri, perakende, inşaat, hizmet, sivil toplum örgütleri ve sağlık sektörlerinde çalışmalar yapıldığı gözlemlenmiştir (Erkmen ve Esen, 2012). PS'nin ilişkili olduğu kavramlar genellikle PS'nin ardılları olan kavramlar olduğu gözlemlenmiştir. Örneğin araştırma yapılan yayınlarda, psikolojik sermaye ile birlikte ismi geçen kavramların; iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı, çalışan performansı, örgütsel bağlılık, iş stresi, devamsızlık, işi bırakma niyeti gibi aynı zamanda psikolojik sermayenin ardılları olan kavramlar olduğu görülmüştür. Bununla birlikte son zamanlarda liderlik, uluslararası yönetim, iş psikolojik sermaye, ilişki psikolojik sermaye, sağlık psikolojik sermaye, iyi oluşluk psikolojik sermaye konularında da araştırmalar yapılmıştır. Psikolojik sermaye ile yukarıda ifade edilen örgütsel ardıllar yakın ilişki içerisindedir. Bununla beraber var olan etkileşimler, günümüzde bu araştırmada olduğu gibi birçok araştırmanın ortaya çıkış noktasında ilham kaynağı olmuştur. Örneğin psikolojik sermayenin öncüllerinden de artık bahsedilmektedir (Avey,

2014). Özellikle yurt dışında psikolojik sermaye ile ilişki içerisinde bulunan örgütsel kavramlar üzerine çok miktarda araştırma mevcuttur.

Son zamanlarda yapılan PS çalışmalarında PS ile alakalı eksiklik olarak belirlenen bazı konularda araştırmalar yapılmıştır. Toplam yedi önemli makalenin incelendiği bir makalede Avey, James tarafından yapılan araştırma ile PS'nin ardılları olduğu gibi öncüllerinin de olabileceği kanısına varılmıştır. Yine Avey tarafından Çinli çalışanlar üzerinde yaptığı bir araştırmada PS'nin uluslararası ya da çok kültürlü ortamda Amerika'da yapılanlar arasında farklılıklar olduğu tespit edilmiş ve bu konunun araştırılmaya değer olduğu kanısına varılmıştır. Bret Luthans, Kyle Luthans ve James Avey'in yaptıkları yarı deneysel araştırmada kısa süreli PS eğitime tutulan işletme öğrencilerinin sonuçlarını açıklamışlardır. Buna göre daha evvel yapılan (Luthans, Luthans ve Jensen, 2012) çalışmada öğrencilerin kendi okul performanslarını tahmin edebilecekleri kanısı ile birlikte şimdiki çalışmada PS seviyelerinin yükselebileceği ve gelişebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu ise kısa süreli eğitimlerle PS seviyesinin yükseltilebileceği ve önemli bir konu olan öğrenci gelişim programlarına önemli katkı sağlayabileceği hususunda PS'nin rolünü arttırmıştır. Son olarak ise PS'ye önemli katkıları olan Dianne Welsh, Esra Memili ve Eugene Kaciak tarafından küçük çaplı aile firmaları üzerinde yaptıkları araştırmada, güven, saygı ve zorunluluk ile karakterize edilmiş aile firması lider-üye değişiminde örgütün PS seviyesinde ve en önemlisi yenilikçiliklerinde artış olabileceğini önermişlerdir (Luthans ve Avolio, 2014) .

1.4 PSİKOLOJİK SERMAYENİN ÖNEMİ VE FAYDALARI

Luthans ve arkadaşları (2006) yazdıkları makalede ayrıntıları ile açıklanan psikolojik sermaye müdahalesi sürecini uygulayarak yaptıkları araştırmada psikolojik sermaye müdahalesinin ardından deney grubundaki işletme öğrencilerinin psikolojik sermaye seviyelerinin arttığını bulgulamıştır. Ayrıca farklı örgüt kollarında çalışan yönetici grubuna uygulanan 2 saatlik psikolojik sermaye müdahalesinden sonra, işletme öğrencilerinde olduğu gibi, psikolojik sermaye seviyesinde artış bulgulamıştır. Yüksek teknoloji üreten firmalarında çalışan mühendislik

müdürlerine uygulanan 2.5 saatlik psikolojik sermaye müdahalesi ile de anlamlı bir psikolojik sermaye artışı rapor etmiştir. Örgütler çalışanlarının psikolojik sermayelerine yatırım yaparak geliştirerek, devamlı ve sürdürülebilir büyüme ve performansa ulaşabilir ve rekabet üstünlüğü elde edebilirler. Bu sebeple her çeşit örgütte psikolojik sermayenin önemli bir yeri vardır. Özellikle küçük ölçekli örgütler için daha büyük önem taşımaktadır. Herhangi bir yöneticinin veya bir girişimcinin ya da bir takımın başarıyı yakalamak için zorluklarla mücadele etmesi gerektiğinde psikolojik sermayenin yeri ve önemi daha net anlaşılmaktadır. Bahse konu zorluklar finansal yetersizlikler, yasal sınırlılıklar, zayıf ekonomi, endüstriyel standartların yükselmesi, İşgören devir oranı, yeni rakipler, değişen müşteri ihtiyaçları ve çevresel faktörler gibi pek çok farklı konu olabilir. Bu tarz sorunlar genellikle girişimcinin işte küçülmeye gitmesine, amaçlarını yeniden gözden geçirmesine, firmanın tamamen yönünü değiştirmesine ve başarısızlığa uğramasına neden olabilmektedir. Genellikle küçük ölçekli örgütler bu tarz sorunlarla daha sık karşılaşmaktadır. Bu nedenle bazı büyük müdahalelere rağmen daha ucuz bir müdahale olan psikolojik sermayeyi kurarak devamlılığını sağlamak küçük ya da girişimci firmalar için hayati öneme haizdir.

Bir örgütte çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek olması o örgüt için pek çok açıdan fayda sağlamaktadır. Örgüt yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinden olan personel temini, seçimi, eğitimi, terfisi ve değerlendirmesinde yüksek psikolojik sermayeye sahip çalışanlarına gereken değeri vermesi çok önemlidir.

Çeşitli araştırmalar neticesinde elde edilen bilgilere göre psikolojik sermayenin örgütlere sağladığı faydaları sırlamak gerekirse aşağıdakine benzer sonuçlara ulaşılabilir. Buna göre çalışanları ve yöneticisi yüksek psikolojik sermaye düzeyine sahip örgütler içinde yüksek psikolojik sermaye;

- Performansı yükseltmektedir (Luthans, Avolio vd., 2007:541; Luthans, Avey vd., 2008b:818; Luthans, Avolio vd., 2005:249; Luthans, Norman vd., 2008a:219; Youssef ve Luthans, 2007:778)

- Çalışanların psikolojik iyi oluş düzeylerini yükseltmektedir (Cole, vd.,2009:464; Karademas, vd., 2006:1281),
- İş tatminini artırmaktadır (Luthans vd., 2007:541; Schulz, vd., 2014:621),
- Örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Larson ve Luthans, 2006:45; Luthans, Norman vd., 2008a:233; Youssef ve Luthans, 2007:778; Schulz, vd., 2014:621),
- İşe bağlanmayı artırmaktadır (Avey, vd., 2008:48),
- İklimin performansa olan etkisini artırmaktadır (Luthans, Norman vd., 2008a:219),
- İşe devamsızlığı azaltmaktadır (Avey, vd., 2006:42; Luthans, vd., 2008:210; Chen ve Lim, 2012)
- Örgütsel değişimi kolaylaştırmaktadır (Avey, vd., 2008:48).
- İşten ayrılma niyetini azalmaktadır (Schulz, vd.,2014:621)

Psikolojik sermayenin işyerinde istenen davranışlar ile olumlu yönde ve istenmeyen davranışlar ile negatif yönde ilişkisinden hareketle (Newman, vd., 2014) görüldüğü üzere örgüte bir çok açıdan faydası vardır.

Günümüzde başarıya ulaşmak için çaba ve emek sarf eden modern örgütlerin, çalışanlarının psikolojik sermaye düzeylerini yüksek tutmak için gerekli önlemleri alarak geliştirmelerinin yukarıda bahsedilen etkiler nedeniyle çok büyük önem taşıdığı gözlemlenmektedir. Ayrıca şu anda elde edilen bulgular bugün için geçerlidir. Zaman içerisinde henüz yeni bir konu olan psikolojik sermaye ile ilgili pozitif örgütsel davranış alanının daha fazla gelişeceği ve örgütsel davranış alanında daha fazla yere sahip olacağı düşünülmektedir. Önümüzdeki yüzyılda örgütlerini ileriye taşımak isteyen yöneticilerin liderlik ve yönetim anlayışında olumlu değişiklikler yaparak işgörenlerinin ve kendilerinin psikolojik sermaye düzeylerini artırma yolunu seçmeleri ve bu konuda gerekli yatırımları yapmaları çok büyük önem arz etmektedir.

1.5.PSİKOLOJİK SERMAYENİN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Çalışmanın bu bölümde psikolojik sermaye ile bazı örgütsel davranış durumları olan; duygusal bağlılık, iş tatmini, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları ve psikolojik sermaye (PS) ile aralarındaki ilişkiler teorik olarak incelenecektir. Yapılan incelemelerde Psikolojik sermayenin örgütsel iş tutumları ile etkileşim içerisinde olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda psikolojik sermaye genel olarak olumlu olan örgütsel sonuçlarla aynı yönlü; olumsuz olan sonuçlarla ters yönlü ilişkileri içerisinde olduğunu söylemek mümkündür (Newman, vd., 2014). Örneğin psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık davranışları, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans arasında aynı yönlü; iş stresi, devamsızlık ve işi bırakma niyeti gibi davranışlarla ters yönlü ilişkileri olduğu belirlenmiştir (Avey vd., 2011).

1.5.1 İş Performansı ve Psikolojik Sermaye ile Olan İlişkisi

İş performansı, çalışanların yaptıkları iş için harcadıkları çaba ve neticesinde aldıkları doyumdur (Luthans vd., 2008). Bir işgörenin yaptığı işten dolayı aldığı doyum, o bireyin mesleğini ve işini sevmesine, örgütsel bağlılığının artmasına, iş tatminine ve dolayısıyla iş performansının yükselmesine olanak sağlar (Luthans vd., 2008). İş performansı iş ile ilgili olumlu duygulardan meydana gelmektedir. Bu duyguları genelde işe yönelik bir tutum ortaya çıkarır. Mutlu bir çalışanın verimli olabilmesi için iş performansı ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki olması gerekmektedir (Farrel, 1983:596).

Örgütler, son yıllarda teknolojik gelişmeye harcadığı çaba kadar bu teknolojiyi kullanan ve yöneten insan unsuru üzerinde de durması gerektiğini ve onların istek, beklenti ve ihtiyaçlarının da dikkate alınmasının başarıyı elde etmek için zorunlu bir hareket tarzı olduğunun farkına varmışlardır (Erkmen ve Esen, 2012). Kendi istek ve ihtiyaçları dikkate alınmayan bireyin örgüt amaçları için çalışması beklenemez. İnsan gücünün örgüt amaçlarına ulaşma doğrultusunda motive edilmesi, insanın kendini hem fiziksel hem de psikolojik olarak örgüt içinde sağlıklı ve mutlu hissetmesi ile mümkündür. Organizasyonun etkinliği ve performansı açısından üzerinde durulması

gereken en önemli konulardan biri bireylerin fiziksel ve psikolojik sağılıklarıdır. (Akçay, 2011). Bireylerin örgüt içindeki fiziksel ve psikolojik sağılıkları, o örgütten elde edilecek iş tatmini ile yakından ilişkilidir. İş tatmini yüksek çalışanların performanslarında da artış görülür. Diğer yandan tatminsizlik işgörenlerin psikolojik sağılıklarını etkilemekte dolayısı ile işgören etkinliğinde ve performansta düşüşe sebep olmaktadır (Erkuş ve Fındıklı, 2013).

Psikolojik sermayenin iş performansı ile olan ilişkisinde psikolojik sermaye bileşenlerinin (öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık) bir araya gelerek oluşturdukları etki tek başlarına yapabilecekleri etkiden daha büyük olacaktır (Luthans vd., 2007). Her bir faktör performans için kavramsal ve motivasyonel süreçler içerse de birleştikleri zaman tek başlarına oldukları zamana göre daha büyük etki bırakmaları beklenmektedir (Luthans vd., 2007). Bu örneğe bir misal vermek gerekirse, etkili bir çalışan hedeflerine ulaşmak için önemli zorluklara göğüs gerebiliyor ve gerekli çabayı gösterebiliyorsa bu durumda etkili ve umutlu bir çalışan sadece önemli güçlüklerle göğüs germekle kalmaz hedefe ulaşmak için alt yollar bulur, engelleri önceden tahmin ederek bu engellerle başa çıkmak için alternatif planlar geliştirir ve daha iyi performans gösterir (Bandura,1997). Buradan yola çıkarak psikolojik sermayeleri iyi seviyede olan çalışanların iş performansları olumlu düzeyde artacak ve aynı kapsamda örgütlerine verecekleri katkı kuşkusuz yüksek olacaktır.

Hemşireler üzerinde yapılan bir araştırma neticesinde hemşirelerin işe tutunma ve iş performansları ile psikolojik sermayeleri arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Buna göre psikolojik sermayenin iş performansı ve işe tutunma davranışlarını olumlu yönde etkilediği bulunmuştur (Sun, vd., 2011).

Portekizli memurların psikolojik sermayeleri ve performansları üzerine yapılan bir araştırmada memurların psikolojik sermayeleri ile performansları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur (Rego, vd. 2010:1531).

Çinli çalışanlar üzerinde birçok çalışma yapılmıştır. Çalışanların psikolojik sermayesi ile performanslarının ilişkisini keşfetmek için yapılan 49 araştırmada iki soru üzerinde özellikle durulmuştur: Birincisi; Çinli işçilerin pozitif örgütsel davranışlarındaki umut, dayanıklılık ve iyimserlik durumları liyakate dayalı maaşları ve gözetmenlerinin değerlendirmeleri ile alakalı mıdır? İkincisi; Çinli işçilerin pozitif örgütsel davranışlarındaki umut, dayanıklılık ve iyimserlik durumları yüksek düzeyde psikolojik sermayenin temel faktörü ile birleştğinde onların liyakate dayalı ve gözetmenlerinin değerlendirmeleriyle alakalı ölçülen performansları arasında ilişki var mıdır? Bunlar arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Luthans, Avolio, vd. 2005:247-269).

Gruplarda otantik liderlik, güven, psikolojik sermaye, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri ve iş performansının ele alındığı bir çalışmada; Otantik liderliğin, güven, psikolojik sermaye, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı ile ilişkisi araştırılmış ve bunun sonucunda pozitif yönlü korelasyon bulunmuştur (Walumbwa, vd.,2010:937-963).

Yakın zamanda bilişim sektöründe, çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini belirlemek ve çalışanların demografik değişkenlerine göre psikolojik sermaye düzeylerinde farklılık olup olmadığını ortaya koymak üzere yapılan bir araştırmada çıkan sonuçlara göre; bilişim sektöründe psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan çalışanların, yönetici pozisyonunda, yaşça daha büyük, erkek, toplam kıdemi fazla olan çalışanlar olduğu saptanmıştır. Buna karşın, eğitim durumu ve kurumdaki kıdem, çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri açısından herhangi bir farklılık yaratmamıştır (Erkmen ve Esen, 2012).

Avey ve arkadaşları tarafından 2010 yılında yapılan çalışmada psikolojik sermayenin iş tutumları ile ilişkisi incelenmiştir. Buna göre psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre yüksek seviyede psikolojik sermayeye sahip bireyler günümüz örgütleri için çok önemli olan gönüllülük esasına dayalı ekstra rollere talip olmaya daha isteklidirler. Örgütsel sinizm ile psikolojik sermaye negatif yönde ilişkilidir. Buna

göre yüksek seviyede psikolojik sermayeye sahip bireyler örgütsel değişimlere psikolojik sermaye seviyesi düşük olanlara göre daha destekçi ve daha uyumlu bulunmuştur. Ayrıca aynı çalışmada psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyetinin de negatif yönlü ilişkili olduğu tespit edilmiştir. İşten ayrılmayı azaltmak için psikolojik sermaye seviyesinin yükseltilmesi gerektiği kanısı oluşmuştur (Avey, vd., 2010).

Yapılan incelemeler neticesinde psikolojik sermaye, iş performansının etkilendiği değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Ulusal ve Uluslararası literatür taraması sonucu psikolojik sermaye ile önemli örgütsel davranış değişkenlerinden olan iş performansı arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu görülmüştür. Luthans ve arkadaşları (2005) tarafından Çinli işgörenler üzerine yapılan bir araştırmada psikolojik sermayenin iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğu görülmüştür. Luthans ve arkadaşları (2008) tarafından Çinli çalışanlar üzerine yapılan diğer bir araştırmada psikolojik sermayenin iş performansının arttırdığı tespitinde bulunulmuştur. Erkuş ve Fındıklı'nın (2013) yaptığı çalışmada psikolojik sermaye ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişkisini ayrıca umut ve dayanıklılık boyutu ile iş performansının anlamlı düzeyde ilişki içerisinde olduğu tespiti yapılmıştır. Bu konuda yapılan başka bir araştırmada psikolojik sermayenin iş performansını arttırdığı vurgulanmıştır (Luthans vd., 2007). Youssef ve Luthans'ın (2007) iki farklı örneklem üzerinde yapmış oldukları çalışmada psikolojik sermaye alt bileşenleri ile iş performansı arasında pozitif ilişkiler olduğunu tespit etmişlerdir. Seligman (1990) satış elemanları üzerinde bir çalışma yapmıştır, bu çalışmada psikolojik sermayenin bileşeni olan iyimserlik düzeyleri yüksek olan satış elemanlarının müşteriye etkileyebilme oranlarının diğerlerine göre daha yüksek olduğunu ve neticesinde iş performanslarının da artışa geçtiğini kaydetmiştir. Stajkovic ve Luthans (1998) daha önce yapılmış 114 araştırmayı ele aldıkları bir çalışmalarında iş performansı ile psikolojik sermayenin alt bileşeni olan öz yeterlilik arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna varılmıştır. İş performansının psikolojik sermaye alt boyutları ile ilgili; iyimserlikle ilgili Seligman (1990), dayanıklılık ile ilgili Luthans ve arkadaşları (2007), öz yeterlilikle alakalı Judge ve Bono (2001) ve Stajkovic ve Luthans'ın (1998) yapmış oldukları çalışmalar bulunmaktadır (Erkuş ve Fındıklı, 2013).

1.5.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Psikolojik Sermaye ile Olan İlişkisi

Örgütsel vatandaşlık kavramını ilk olarak Bateman ve Organ (1983) tarafından kullanılmış olup kavramsal hale getirilmiştir. Bateman ve Organ çalışmalarını Barnard, Katz ve Kahn'ın çalışmalarına dayandırmıştır. Kendi çalışmalarından altmış yıl önce Barnard; biçimsel olmayan işbirliği sisteminin biçimsel işleyişe yardımcı olduğunu öne sürmüştür. Biçimsel işleyişin önemli bir bileşeni olduğunu ifade ettikleri “işbirliğine gönüllülük” davranışından bahsetmiştir. Bu davranış daha sonraları örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının yapıtaşı olmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD); işgörenlerin örgütlerine katkıda bulunabilmek için kendi istekleriyle beklentileri aşan rol fazlası davranışlar sergilemesi olarak tanımlanabilir (Ünüvar, 2006:8; Gürbüz, 2006). Örgütsel vatandaşlık kavramı; bireyin örgüt için olumlu sayılabilecek davranışlardan olan, iş ilgili sorunlarda çözüm yolu bulmak adına arkadaşlarına yardımcı olması, verilen görevleri problem çıkarmadan kabul etmesi, verilen görevleri şikâyet etmeden yapma, iş, örgüt ve yöneticileri hakkında olumsuz şekilde konuşmama, örgütsel kaynakları korumaya çalışma gibi davranışları kapsamaktadır (Gürbüz, 2006). Daha sonraki bir çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı; örgütün ödül sisteminde açıkça belirtilmeyen ancak etkin bir işleyişe destek veren, gönüllülük esasına bağlı bireysel davranışlar bütünü şeklinde tanımlanmıştır (Gürbüz, 2006).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, kişinin bütün olarak organizasyonun işleyişini geliştiren faaliyetlerini temsil etmektedir. “Bir bütün olarak” tanımlaması, önemli bir nitelendiricidir. Pek çok Örgütsel vatandaşlık davranışı tek başına organizasyonun genel performansını geliştirici nitelikte olmayabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışları genelde önemsiz görünen davranışlardır. Örgütte vatandaşlık davranışının üç temel unsuru vardır. Bunlar (Karakaş, 2006);

1. Davranışlar, resmi zorunlulukların ya da iş tanımlarının ötesine geçer.
2. Davranışların doğasında gönüllülük vardır. İnsanlar bu davranışları hiçbir zorlama olmaksızın, istekli ve bilinçli olarak gerçekleştirirler.

3. Bu tür davranışların örgütün ödül sisteminde mutlak surette yer alması gerekmez.

ÖVD, örgütü yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruyarak, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirerek, etkin bir koordinasyon kurarak örgütün verimliliğini artırmayı amaçlar. Etkili örgütlerde çalışanlar, resmi iş sorumluluklarının ötesinde çalışırlar. Görevlerini mecburi bir beklenti olduğundan, emir verildiğinden ya da telafi etmek için yapmazlar. Bu özverili eylemleri iş tanımı içerisinde yer almaz ve onlar örgütün düzenli işleyişine ayak uydururlar (Baş ve Şentürk, 2011).

Avey ve arkadaşları tarafından 2010 yılında yapılan çalışmada psikolojik sermayenin iş tutumları ile ilişkisi incelenmiştir. Buna göre psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre yüksek seviyede psikolojik sermayeye sahip bireyler günümüz örgütleri için çok önemli olan gönüllülük esasına dayalı ekstra rollere talip olmaya daha isteklidirler. Örgütsel sinizm ile psikolojik sermaye negatif yönde ilişkilidir. Buna göre yüksek seviyede psikolojik sermayeye sahip bireyler örgütsel değişimlere psikolojik sermaye seviyesi düşük olanlara göre daha destekçi ve daha uyumlu bulunmuştur. Ayrıca aynı çalışmada psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyetinin de negatif yönlü ilişkili olduğu tespit edilmiştir. İşten ayrılmayı azaltmak için psikolojik sermaye seviyesinin yükseltilmesi gerektiği kanısı oluşmuştur (Avey, vd., 2010).

Sosyal psikoloji alanında yapılan çalışmalarda olumlu ruhsal özelliklere sahip bireylerin daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdikleri ve çalışanların olumlu ruh hallerinin sağlandığı durumlarda bireylerin olumlu davranışlarında artma olduğu saptanmıştır (Karaman ve Aylan, 2012). Organ ve Ryan'a göre, moral faktörleri fazladan rol davranışlarının belirleyicisidir ve bu konuda yapılan araştırmalarda, çalışanların belli bir zamandaki duygusal durumlarının onların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine sebep olduğu görülmüştür (Organ ve Ryan, 1995: 776).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, işgörenlerin örgüte ya da örgüt üyelerine yönelik olarak, rol gerekleri ve asgari zorunlulukların ötesinde sergiledikleri davranışlardır. Diğer bir ifade ile bu davranışlar, biçimsel görev ve performans tanımlamaları içerisinde yer almayan davranışlar olarak ifade edilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları çalışanlar arasındaki işbirliğini ve dayanışmayı arttırması, örgütsel faaliyetleri etkilemesi ve örgütün imajını yükseltmesi sebebiyle pozitif örgütsel davranışlar kapsamında değerlendirilmektedir (Kanten ve Yeşiltaş, 2013:94).

Örgütlerde gönüllülük esasına dayanan ve işgörenlerin biçimsel rol gereklerinin ötesinde sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışları bireylere ve örgütlere olumlu çıktılar olarak yansımaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları bireysel ve örgütsel anlamda getirdiği olumlu sonuçlar sebebiyle pozitif örgütsel davranışlardan birisi olarak görülmektedir. Bu davranışlar işgörenlerin örgütte sosyal ilişkiler geliştirmelerine, kariyer ve iş tatmini duymalarına böylece olumlu duygular hissetmelerine ve refah düzeylerinin artmasına katkı sağlamaktadır. Diğer taraftan örgütsel vatandaşlık davranışlarının müşteri bağlılığı, verimlilik, rekabet üstünlüğü gibi oluşturduğu olumlu sonuçlar bu davranışların mevcut çalışma yaşamındaki önemini göstermektedir (Kanten ve Yeşiltaş, 2013:95).

Çalışanların gönüllülük esasına dayalı örgütlerin hedeflerine ulaşılmasında katkı sağlayabilecek davranışların tümü bu kavramın kapsama alanına girmektedir. Günümüz de iş koşullarının zorlaşmasıyla, çalışanların verimliliği ve örgütlerine verdikleri katkılar her geçen gün önem arz etmektedir. Bu kapsamda pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranışın, bireylerin verimliliğini ve iş performanslarının arttırılmasında önemli bir yeri vardır. Ayrıca iş yaşamında mutlu ve iyimser olan çalışanların örgütlerine daha fazla katkı sağladıkları görülmektedir (Gürbüz, 2006).

Qadeer ve Jaffery Pakistan’da uluslararası danışmanlık yapan bir firmada 108 çalışan üzerinde yaptıkları bir araştırmada örgütsel iklim, örgütsel vatandaşlık davranışı ve psikolojik sermayenin bunlara etkisini incelemişlerdir. Yönetici tarafından sağlanan iyi bir örgüt ikliminde sadece çalışanların psikolojik sermaye seviyelerinin yüksek olduğu durumlarda örgütsel vatandaşlık davranışında artma

olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle örgütsel vatandaşlık davranışının artırılması için sadece iyi bir örgütsel iklim olması yetmemektedir beraberinde yüksek seviyede psikolojik sermaye de önemli bir faktör olarak karşımıza çıkar (Qadeer ve Jaffery, 2014).

Norman ve arkadaşları 2010 yılında yaptıkları bir araştırmada psikolojik sermaye ve örgütsel kimliğin örgütsel vatandaşlık ve sapkın davranışlar üzerine etkilerini incelemişlerdir. Buna göre yüksek seviyede psikolojik sermayeye sahip bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının da yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Hatta sonuç kısmında yöneticilere tavsiyeler bölümünde çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışını arttırmak isteyen yöneticilerin psikolojik sermayeye yatırım yapmaları gerektiği belirtilmiştir (Norman, vd., 2010a).

Yapılan bir araştırmada yüksek psikolojik sermayeye sahip olan bireyler düşük psikolojik sermayeli bireylere göre ÖVD daha yatkındırlar (Avey vd., 2009). Genel olarak değerlendirildiğinde olumlu düşüncelere sahip çalışanlar daha fazla ÖVD gösterirler (Avey vd., 2009). Frederickson'un (2003) modeline göre pozitif duygulara sahip insanlar daha fazla yaratıcı fikir sunma ve ekstra iş yapma eğilimi göstermişlerdir. Bu modeli kullanan diğer araştırmacılar da (Wright, Corpanzano ve Bonet, 2007) pozitif odaklı psikolojinin ÖVD, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında düzenleyicilik rolünü test etmişler ve psikolojik sermayenin ÖVD ile olumlu yönde ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı; hem teoride hem de uygulama yönünden kullanılabilen bir kavramdır. Yapılan literatür taramasında, Lee ve Allan (2002) yaptıkları çalışmada, ÖVD iş rolünde belirtilmeyen ya da yazılı olmayan ve çalışanın tercihiyle bağlı, arzulanan davranışlardır şeklinde tanımlamışlar ve ÖVD iki ayrı şekilde ele almışlardır. Birincisi bireysel odaklı ÖVD, örneğin iş arkadaşına yardım için fazla mesai yapan çalışan ikincisi olarak, örneğin zorunlu olamamasına rağmen organizasyonu desteklemek için gönüllü olarak sosyal aktivitelere katılan çalışan olarak da ifade edilebilen organizasyonel ÖVD'dir (Lee ve Allan, 2002). Ayrıca bu kavramla birlikte bireylere ait özelliklerin durağan olmadığı ve geliştirilmeye müsait olduğu belirtilirken, bu özelliklerin bireylerin iş yaşamındaki iş tatmini ve iş performansı ile

ilişkisi olduğu fikri savunulmaktadır (Luthans vd., 2007). Avey ve arkadaşları (2011) tarafından yapılan araştırmada psikolojik sermaye ile olumlu olan örgütsel sonuçlarla aynı yönde ilişki olduğu belirtilmiş olup, bu bağlamda psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde ilişki olduğu vurgulanmıştır.

1.5.3 Duygusal Bağlılık ve Psikolojik Sermaye ile Olan İlişkisi

Duygusal bağlılık, bireyin örgütün hedeflerine ve değerlerine olan inancı, örgütün amaçlarını başarabilmesi için gayret gösterme istekliliği, örgüt üyesi olarak kalma arzusu olarak tanımlanabilir (Hunt ve Morgan, 1994). Başka bir tanımla duygusal bağlılık, çalışanların çalıştıkları kuruma ve örgüte karşı duygusal yakınlık hissetmesi ve onunla kendisini özdeşleştirmesi olarak tanımlanabilir (Allen ve Meyer, 1990). Çalışanlar güçlü bir duygusal bağlılıkla örgütte kaldığında, buna gereksinim duyduklarından değil, daha çok bunu kendileri istediği için örgütte kalmaya devam etmektedirler. Duygusal bağlılık, örgüt üyeliğini sürdürmek için bir zorunluluk, bir istek veya bir ihtiyaçtan dolayı ortaya çıkabilmektedir (Meyer ve Allen, 1991). Meyer ve Allen'in (1991) modelinde örgütsel bağlılık üç unsurlu bir model olarak tanımlanmıştır. Meyer ve Allen'in (1991), üç unsurlu örgütsel bağlılık modeli geniş bir içeriğe sahip olup, örgüt ile özdeşleşme anlamına gelen duygusal bağlılık (affective), ahlaki temellere dayalı normatif bağlılık (normative) ve örgütten ayrılmanın maliyetine katlanamamaktan kaynaklanan çıkar temelli zorunlu (continuance) bağlılıktan oluşmaktadır. Meyer & Allen'in (1991) üç unsurlu örgütsel bağlılık modelinin ilk unsuru olan duygusal bağlılık, çalışanların örgüt ile özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgüt ile arasında duygusal bir bağ hissetmesidir. Zorunlu bağlılık, çıkara, kazanca dayalı olan ve değiş tokuş esasına bağlı olan bir bağlılık türüdür. Zorunlu bağlılığın bir nedeni de örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olmasıdır. Zorunlu bağlılık, bireyin mevcut ilişkiler ağında kalma mecburiyetinden kaynaklanmaktadır. Bunun nedeni ise, örgütten ayrılmanın maliyetinin çok yüksek (statü, başka yerde istihdam olanağının az olması, kıdem, emeklilik v.b.) olmasıdır. Normatif bağlılık ise, çalışanın örgütte kalma arzusundan ileri gelmektedir. Çalışan, sadakat, görev, yükümlülük gibi hislerinden dolayı örgütte kalmayı tercih etmektedir. Normatif bağlılıkta kişi örgüt ve mevcut ilişkiler ağında

kalmak zorundayım yönünde değil, kalmalıyım yönünde bir his duymaktadır. Bunun nedeni ise bu düşüncenin doğru olduğuna inanmasıdır (Clugston, 2000). Duygusal bağlılık örgütsel bağlılığın en önemli ve pozitif unsuru olarak çalışanın örgüt değerlerine, örgüt amaçlarına olan inancı ve bu amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunma isteğidir. Duygusal bağlılık kişi ile örgüt uyumundan, kişinin örgüt kimliği ile kendisini özdeşleştirmesinden kaynaklanır. Oysa diğer bağlılık türleri incelendiğinde normatif bağlılığın ahlaki kaygılardan, zorunlu bağlılığın çıkara dayalı kaygılardan kaynaklandığı görülmektedir. Nitekim yapılan bazı araştırmalarda (Meyer, Stanley, Herscovitch and Topolnytsky, 2001) duygusal bağlılığın işgücü davranışlarını diğer bağlılık türlerinden istatistiksel olarak daha kuvvetli bir biçimde ve pozitif yönde etkilediği saptanmaktadır. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların, örgütlerinin hedeflerini benimser ve örgütte kalma niyeti sergilerler (Gürbüz, 2006).

Duygusal bağlılık, bireyin özellikle bir örgüte dahil olması ve örgüt ile birey arasında ilişkilerin güçlendirilmesi temeline dayanmaktadır. Bağlılık en az üç temel faktörü içermelidir. Birincisi, örgütün amaç ve değerlerine güçlü inanç ve kabullenme, ikincisi, örgütün çıkarı için gönüllü gayret gösterme, üçüncüsü ise, örgütün bir üyesi olarak örgütte kalmayı sürdürmektir (Klinsontorn, 2005) . Başka bir ifadeyle ise duygusal bağlılık kavramında çalışanların örgütle birlikte değerlendirilmesi noktasında üç önemli husus bulunmaktadır (Iverson, 2; Porters, Steers, Mowday ve Boulian, 1974:604). Bu hususlar şu şekilde sıralanabilir:

1. Örgütün amaç ve değerlerini benimseme ve bunları sıkı bir şekilde takibini gerçekleştirme,
2. Örgütün faydasına olabilecek faaliyetlerde bulunmak için gönüllü olarak çalışmak,
3. Örgütte kalma ve devamlılığı sağlamak maksadıyla arzulu ve istekli olmalarıdır.

Duygusal bağlılık kavramı, çalışanların örgütteki kurallara pasif uyum göstermeleri değil, daha çok örgüt için faydalı olabilecek, örgütün menfaatleri doğrultusunda kendilerinden fedakârca hareket etmeleri şeklinde aktif bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Cengiz, 2002). Yapılan araştırmalarda, duygusal

bağlılığın örgütler için en faydalı olan bağlılık türü olduğu görülmüştür. Çünkü bireyler örgütlerinin hedeflerini ve amaçları doğrultusunda kendi istekleriyle çaba sarf ederler ve örgütün değerlerini, varlıklarını benimsemek yoluyla korumak için kendiliğinden çaba sarf ederler (Gürbüz ve Bekmezci, 2012).

Duygusal bağlılık, bireylerin örgütlerine pasif olarak itaat etmelerinden daha fazlasını ifade etmekte ve bireylerin, örgütlerinin daha iyi olabilmesi için kendileriyle ilgili, bir takım fedakârlıklar yapmaya içten razı olmaları durumunu kapsayan aktif bir duygusal bağ ortaya çıkarmaktadır. Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte olan duygusal bağlılığını ifade etmektedir. Çalışanın kendisini örgüt içinde tanımlayabilirliği ve örgüte olan katılımını temsil etmektedir. Duygusal bağlılık, bireylerin örgütleri ile özdeşleşmelerini, örgütün üyesi olmaktan mutlu olduklarını ve örgüte güçlü şekilde bağlı olduklarını gösteren duygusal bir yönelmeyi ifade etmektedir (Demirel, 2009).

İş görenlerin örgütlerine olan bağlılıklarını arttırmak yoluyla, örgütte kalmalarını sağlamak İKY'nin esas amaçlarından birisidir. Çalışanların çalıştıkları kuruma karşı duygusal bağlılıkları arttıkça iş tatmini ve iş performanslarında bir artış işten ayrılma konusundaki niyetlerinde ise azalmalar gözlemlenmektedir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012). Çalıştıkları kuruma karşı duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar, kurumlarının amaçlarını, hedeflerini kabul ederler, kurumuyla beraber bir amaç uğruna ortaklaşa hareket etme isteğinde bulunurlar ve kurumlarının başarısı için olumlu yönde performans gösterme eğilimi içerisinde bulunurlar (Gürbüz ve Bekmezci, 2012). Bireyler duygusal bağlılıkları ile kendilerini örgütle beraber bütünleşmiş hissederler, kendilerini ailenin bir parçası gibi düşünürler ve içerisinde bulundukları ailenin değerlerine kendilerini adayarak kendi istekleriyle çalışırlar. En son yapılan araştırmalarda, insana yapılan yatırımın ve etkili İKY uygulamalarının, iş gören devrini azaltarak örgütsel başarıya katkı sağladığı gözlenmektedir (Vlachos, 2008).

Larson ve Luthans'ın (2006) 74 fabrika işçisi ile yapmış oldukları bir araştırmada, psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı

bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Başka bir çalışmada Luthans ve arkadaşları (2008), psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yöndeki ilişkisi üzerine tespitleri olmuştur. Psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık arasında görülen pozitif yönde ilişkinin işten ayrılma niyetini azaltacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanların örgütlerine bağlılıkları da yüksek seviye olacaktır bu durumda olan çalışanların işlerini bırakma niyetleri çok düşük seviyede olacağı düşünülmektedir. Avey ve arkadaşları (2006) de psikolojik sermaye ile işe gelmeme arasına negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Luthans ve arkadaşları (2007) psikolojik sermayenin iş tatmini ile ilişkisini incelerken aynı zamanda Allen ve Meyer'in (1996:1990) duygusal bağlılık ölçeğinden dört ögeyi de seçmişler ve buna sebep olarak ta psikolojik sermayenin ayırt edici geçerliliğini belirlemede duygusal bağlılığın yardımcı faktör olarak kullanılmasını öngörmüşlerdir. Duygusal bağlılık genellikle çalışanın işte kalma arzusunu gösterir ve örgütsel çalışmalarda tek boyutlu olarak incelenmektedir (Luthans vd., 2007). Çalışma sonucunda duygusal bağlılığın, dürüstlük, dışa dönüklük ve öz değerlendirme kişisel davranışlarına göre psikolojik sermaye ile daha yüksek korelasyona sahip olduğu vurgulanmıştır (Luthans vd., 2007). Psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanların işten ayrılmayı düşünmediklerini, işte kalma arzularının olduğunu ve bu bağlamda da duygusal bağlılıklarının fazla olduğu sonucuna varılmıştır (Luthans vd., 2007).

1.5.4 İş Tatmini ve Psikolojik Sermaye ile Olan İlişkisi

İş tatmini ile ilgili literatürde çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Buna bağlı olarak çok çeşitli tanımlamalara rastlamak mümkündür. İlk olarak 13. yy.da ortaya çıkan ve Latince'de yeterli anlamına gelen “satış” kelimesinden türetilen “tatmin” kavramının yorumlanmasında iki temel ilke vardır. Bu ilkelerden birincisi tatmini bir süreç, ikincisi ise sonuç olarak görür. Bir süreç olarak tatmine bakıldığında tatminin kendisinden çok, temelinde yatan unsurlar ve psikolojik süreçler üzerinde durulur. Sonuç açısından tatmin ise beklentinin karşılanması olarak görülebilir (Naktiyok, 2002). Locke iş tatminini, bireyin işini ya da iş deneyimini değerlendirmesi

sonucunda duyduğu olumlu his ya da memnuniyet olarak tanımlamıştır (Locke, 1976). Davis iş tatminini, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk olarak ifade etmektedir (Davis, 1988). Bireyin işinden memnuniyet durumu, işine karşı hissettiği olumlu ve iyimser duyguları veya çalışanın işinin çeşitli yönlerine karşı yaptığı değerlendirmeler sonucunda ulaştığı olumlu tutumların toplamı (Greenberg ve Baron, 1997:178; Gibson ve diğ., 1997:106; Babin ve Griffin, 1998:128) biçiminde açıklanmaktadır. İş doyumu temel anlamıyla insanların işlerini ne kadar sevdiklerini ifade eder. İş, kişinin önem verdiği şeyleri ne ölçüde sağlıyorsa, kişinin işten alacağı doyum da o oranda fazla olacaktır. İş doyumu, işin özellikleri ile kişinin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. Bireyin aldığı eğitim ve edindiği alışkanlıklar doğrultusunda, çalıştığı veya çalışacağı işe ilişkin bir takım beklentileri vardır. Bireysel arzular ve yapılan işin şartlarının birbirleriyle olan karmaşık etkileşimi, kişinin iş doyumunu ortaya çıkarır (Tınaz, 2005). Literatürdeki bu farklı bakış açıları, iş tatmininin hem duygusal hem de tutumsal özellikler taşıdığını ortaya çıkarmaktadır. Bununla birlikte, tüm bu bakış açılarının ortak noktası, iş tatminin işe yönelik olumlu duygulardan meydana geldiği ve bu duyguların genel olarak işe yönelik bir tutumu ortaya çıkardığıdır. İş tatminin örgütsel bağlamdaki önemi özellikle bu tutum ile verimlilik, performans örgüte bağlılık ile aynı yönlü; devamsızlık, işe yabancılaşma, işten ayrılma gibi değişkenlerle ters yönlü olan ilişkilerine dayanmaktadır (Robbins, 2003: 19-20; Kim ve diğ., 2005:185; Shalley ve diğ., 2000; Witt, 1989). Genel olarak iş tatmin duygusu yüksek çalışanlar işine ve örgüte karşı olumlu ve yapıcı bir durum içerisinde olurken; tatmin duygusu düşük olanlar olumsuz bir bakış açısına sahip olmaktadır (Greenberg ve Baron, 2000).

Özellikle iş tatmininin, çalışanın duyguları ve tecrübeleri ile doğrudan ilgili olması; çalışanların işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen faktörlerin neler olduğu ve işleri hakkında neden farklı duygular besledikleri konuları araştırılmıştır. Yapılan bu araştırmalar sonucunda iş tatmininin sadece çalışanların tüm ihtiyaçlarının karşılanması ile değil; çalışanların kendisi için nelere önem verdiği ve onları ne kadar çok istediğiyle de ilgili olduğu ortaya çıkmıştır (İmamoğlu vd., 2004).

İş tatmininin oluşmasında örgütsel olarak birçok faktörün etkisi olmakla birlikte bireysel ve örgütsel faktörler başta gelmektedir. Örgütsel değişkenler; mevcut çalışma koşulları, ücret, mali ödüller, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, yönetim biçimi, işin yapısı ve yükselme olanakları şeklinde tanımlayabiliriz (Robbins, 2003). Bireysel değişkenler ise, yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, kıdem, kişilik özellikleri, inanç, değerler ve temel yetenek düzeyi olarak sıralayabiliriz (Luthans ve diğ., 2005). Çalışma yaşamında yer almak isteyen bireylerin yaptıkları işin niteliği ve çalışma ortamı ile ilgili bazı gereksinimleri vardır. Kişinin karakter özellikleri, eğitim ve tecrübeleri, yaşı, cinsiyeti gibi unsurların şekillendirdiği bu gereksinimlerle işin uyumlu olması durumunda iş tatmini ortaya çıkmaktadır (Ivancevich ve Matteson, 1996).

İş tatmininin işletmeler açısından önemi, sahip olduğu potansiyel sonuçları içerisinde barındırmasıdır. Çalışanlar, yaptıkları işten tatmin olma düzeylerine bağlı olarak işe kayıtsız kalma ve geç gelme, devamsızlık yapma, işten ayrılma, sorunları seslendirme ve sadakat gibi bir takım davranışlar gösterirler (Akçay, 2011). İş tatmini ile ilişkili olduğu belirlenen iş tutumlarından biri de çalışanların performansıdır (Akçay, 2011).

Luthans iş tatmininin üç önemli yönünü açıklarken birincil olarak iş tatmininin duygusal yönü ağır basan bir kavram olduğunu belirtmiştir. İkincil olarak iş tatmininin genellikle çıktıların, beklentileri ne derece karşıladığı ile ifade edileceği üzerinde durur. Üçüncü olarak ise iş tatmininin genelde iş, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb birbiriyle ilgili birçok tutumu beraberinde getirdiğini ifade eder (Luthans 1995:170-172). Psikolojik sermayenin iş tatmini ile ilişkisini açıklarken dört bileşenin (öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık) bir aradaki etkisinin her birinin tek başına olan etkiden daha büyük bir etkiye sahip olacağı düşünülmekte ve iyimserlik ve öz yeterliliğin sadece öz yeterliliğe nazaran daha büyük etkisi olduğu vurgulanmaktadır (Luthans vd., 2007). Etkili bir çalışan hedeflerine ulaşmak için önemli zorluklara göğüs gerebiliyor ve gerekli çabayı gösterebiliyorsa bu durumda etkili ve umutlu bir çalışan sadece önemli güçlüklerle göğüs germekle kalmaz hedefe ulaşmak için alt yollar bulur, engelleri önceden

tahmin ederek bu engellerle başa çıkmak için alternatif planlar geliştirir ve hem daha iyi performans gösterir hem de tatmin olmuş olur (Bandura,1997). Larson ve Luthans 2006 yılında üretim işçileri üzerinde yaptıkları 74 kişilik küçük fabrika çalışmasında psikolojik sermaye ile iş tatmini arasında pozitif yönde ilişki tespit etmişlerdir. Herhangi bir olumsuzlukta, Umut, Öz yeterlilik ve iyimserlik ile desteklenen esneklik daha yüksek bir tatmin oluşturacak ve bundan dolayı da çalışan performansı ve tatmini en üst düzeye çıkacaktır (Luthans vd., 2007).

Özellikle psikolojik sermayenin örgütsel ardıllarla olan ilişkisine ağırlık verilerek yapılan literatür incelemesi neticesi psikolojik sermaye ile iş tatmini arasında anlamlı düzeyde ilişkiler olduğu görülmüştür (Erkuş ve Fındıklı, 2013). Psikolojik sermaye alt boyutlarından olan umut ve iyimserlik ile iş tatmini arasında da pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir (Erkuş ve Fındıklı, 2013). Yapılan bir araştırmada psikolojik sermayenin iş tatminini olumlu yönde etkilediğini, ayrıca iş tatmini ile umut ve dayanıklılık arasında da pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir (Larson ve Luthans, 2006). Luthans ve arkadaşları (2008) üç farklı örneklem ile yaptıkları araştırmada psikolojik sermaye ile iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Farklı bir araştırmada ise psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan iyimserlik ile iş tatmini arasında pozitif yönde ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Youssef ve Luthans, 2007).

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ

2.1. MOTİVASYON TEORİLERİ

İş görenlerin davranışlarını motive eden faktörleri belirlemek motivasyonu sürdürme konularında yardımcı olmak için çeşitli teori ve modeller geliştirilmiştir. Bu teorilerden bazıları, kişilerin ihtiyaçlarına yani insanın içinde olan faktörlere ağırlık verirken, bazıları da teşviklere, insanın dışında olan, ona dışarıdan tesir eden etkilere ağırlık vermişlerdir. Literatürde iç faktörler ağırlık veren teoriler kapsam teorileri, dış faktörlere ağırlık veren teoriler süreç teorileri olarak incelenmektedir (Silah, 2000). Süreç kuramları davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklarlar. Kapsam kuramları ise sadece kişileri motive eden etmenlerin neler olduğuna odaklanmışlardır. Davranışlar üzerindeki etkileri ve işleyişleri hakkında yeterli bilgi vermezler (Eren, 2014).

2.1.1. KAPSAM TEORİLERİ

Kapsam teorileri sırasıyla, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Herzberg'in çift faktör kuramı, McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı ve Alderfer'in ERG kuramıdır.

2.1.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Abraham Maslow tarafından ortaya konulan bu yaklaşım, insanların ihtiyaçlarını karşılamak için doğuştan gelen arzuları olduğu temeline dayanır. Buna göre insanın beş basamaklı bir ihtiyaçlara sahip olduğu öne sürülmektedir. Önem derecelerine göre bu ihtiyaçları fizyolojik ihtiyaç, güvenlik ihtiyacı, sosyal

ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı ve öz gerçekleştirme şeklinde sıralanabilir (Maslow, 1943).

Maslow tarafından geliştirilen kuramın iki ana varsayımı vardır. Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür. Yaklaşımın ikinci varsayımı ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bu varsayıma göre kişi belirli bir sıralanma (hierarchy) gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademelerdeki ihtiyaçları kişiyi davranışa sevk etmez. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç davranış sebebi olma özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlar (Koçel, 2003).

Şekil-2.1.: İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: (Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği, 9. bs., Beta Baskı A.Ş. İstanbul,)

Maslow'a göre bütün insan ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru beşli bir kademe içinde Şekil-2.1'deki gibi incelenebilir. Söz konusu kademelendirme şu şekildedir:

- Fizyolojik ihtiyaçlar: yemek, içmek, barınma, hayatı devam ettirme
- Güvenlik ihtiyacı: hastalık, yaşlılık hallerinde geleceği garantiye alma
- Ait olma ve sevgi ihtiyacı: gruba mensup olma, kendi kendini anlama, şefkat

- Değer ihtiyaçları: prestij, başarı, özsaygı
- Kendini güncel kılma ihtiyacı: görevi orijinal ve yaratıcı bir biçime yapma arzusu, kişisel yaratıcılık (Eren, 2008).

Yukarıdaki beş basamaklı hiyerarşi incelendiğinde, alt basamaktaki bir ihtiyaç tatmin edilmeden üst basamaklardaki ihtiyaçların tatmini motive edici olmaz. Dolayısıyla tatmin ve motivasyon yukarıya doğru gidildikçe artmaktadır. Buna karşın, daha önce tatmin olmuş ihtiyaçlardan birisinde bir eksiklik meydana çıkarsa kişi tekrar o kademeye geri döner (Paksoy, 2002). Bu nedenle örgütlerin çalışanların ihtiyaçlarını hangi seviyede olduğunu ve bunların sıra ile tatminini sağlamak gerektiğini yöneticilerin bilmesi gerekir.

Kapsam teorileri adı altında belirtilen kuramların dayandığı hipotezin özü; eğer yöneticiler işgörenlerinin davranışlarını şekillendiren aktörleri anlarlar ve kavrarlarsa, bu faktörlere hükmederek ve onları kontrol altında tutarak işgörenlerini iyi yönetebilir ve onları örgüt amaçları doğrultusunda hizmet etmeye sevk edebilirler (Silah, 2000).

2.1.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg ve Synderman üniversite öğrencilerinden faydalananarak yaptıkları araştırmalarda güdülemede Herzberg modeli olarak bilinen çift faktör kuramını geliştirmişlerdir. Bu kuramın varsayımlarına göre çalışan insanın işyerinde kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğine sebep olan hijyenik etmenler ile iş yerinde çalışanı mutlu kılan işyerine bağlayan özendirici teşvik edici ya da tatmin sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Çünkü işyerinde belli etmenlerin varlığı tatmine katkıda bulunmaktadır. Ama bunların yokluğu tarafsız bir durum yaratmakta doyumsuzluğa yol açmamaktadır. Aksine belirli etmenlerin yokluğu çalışanı kötümser yapıp tatminsizliğe neden olmaktadır ancak bunların varlığı güdülenmekte yani çalışan sadece bunlara sahip olarak tatmine ulaşamamaktadır. Çalışanları kötümser kılan ve işinden bezdiren bu etmenlere Herzberg hijyen faktörleri adını vermektedir. Herzberg in bunlara hijyenik faktörler

adını vermesi nedeni bunların çalışan kişinin çalıştığı yerden koparan ayıran etmenler olmasındandır. Betimlemeye göre mikropu ortamlarda canlıların yaşaması nasıl tehlikeye girerse iş yerinde de bu etmenlerin yokluğu çalışanların devamlı çalışmasını tehlikeye düşürmektedir. (Eren, 2014)

Herzberg, yaptığı araştırmalarda bazı çalışma koşullarının mevcut olmamasının insanlarda doyumsuzluk yarattığı ancak bunların varlıklarının ise, insanları motive etmediği sonucunu elde etmiştir. Bu faktörlere durum koruyucu (hijyen veya sağlık) etmenler adını vermiştir. Çünkü bunlar insanlarda mantıklı bir doyum düzeyini korumak için gereklidir .Bu faktörler şunlardır: (Davis, 1983: 67)

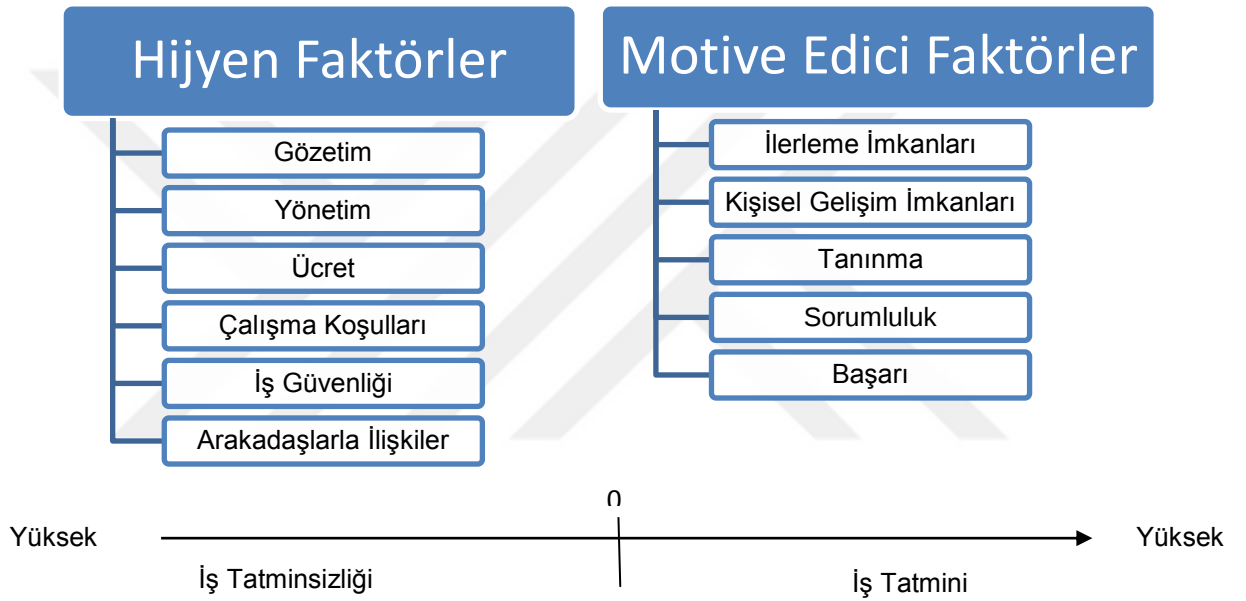
- Kurumun politika ve yönetimi, kötü olması
- Teknik bilgi ve gözetimin yetersizliği,
- İnsanlar arası ilişkilerin iyi olmaması,
- Astlarla yöneticiler arasındaki ilişkiler,
- İş güvenliği
- İş ortamının fiziksel koşullarının iyi olmaması
- Ücret ve maaş düzeyi ile bunların artışlarının yetersizliği
- Fiziksel koşullar,
- İstihdam güvenliği
- Kişisel yaşama saygı, gösterilmemesi
- Aynı seviyedeki iş arkadaşlarıyla kötü arkadaşlık ilişkileri

Diğer yandan Herzberg ve arkadaşları çalışanı özendiren iş yerinde daha çok tatmin sağlayan faktörleri tanımlamış ve bunlara içsel faktörler adını vermiştir (Eren, 2014) . Güney'e göre Herzberg, bu çalışma şartlarının insanları oldukça yüksek düzeyde motive ettiği, bunların yokluğunun ise büyük ölçüde doyumsuzluk yaratmadığını savunmuş koşullara motive edici faktörler adını vermiştir. Güney'e göre motive edici faktörler şunlardır (Güney, 2008:357). Şekil-2.2'de bu faktörler hijyen faktörler ve motive edici faktörler olarak gösterilmiştir.

- İş başarı ile bitirme mutluluğu,
- Takdir edilme arzusu,

- İşin kendisi, tutku yetenek ve bilgilerine uygun işte çalışma,
- İş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma,
- Terfi edebilme olanaklarına sahip olma,
- İşinde gelişme İmkânı yeni şeyler öğrenme ve yaptığı araştırmalarla çevresine olumlu katkıda bulunabilme (Güney, 2008:357).

Şekil 2.2.: Çift Faktör Yaklaşımı'nın Şematik İfadesi.



(Kaynak: Paksoy, Mahmut (2002). Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 4356, İstanbul.)

Endüstriyel ve Örgütsel psikologların, Herzberg teorisine tepkisi karışıktır fakat çoğu değerlendirme negatiftir. Ancak teori sade ve açık olduğu için pratisyenler arasında popülerdir. Manevi değer ve ihtiyaçlara göndermeler yapılmamıştır ve memnuniyeti açıklamak için karşılaştırmalı kimselere ihtiyaç duyulmaz. Herzberg'e göre, memnuniyet iş koşullarından doğar. Teorinin çoğu çekiciliğinin basitliğinde yattığı düşünülmektedir. Fakat Muchinsky'ye göre teori çok az deneysel destek almıştır (Muchisky, 1993:293).

Herzberg modeli güdülemeyi bir bütün olarak açıklama yönünden eksik kalmaktadır. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ihtiyaçların dördüncü

ve beşinci basamaklarına henüz toplumsal olarak ulaşamadığından ve hijyen faktörler olarak nitelenen 1,2, ve 3'üncü basamak ihtiyaçlar aynı zamanda güdüleyici olarak ta rol almaktadır. Bu nedenle Herzberg modelinin genellikle gelişmiş ülkelerin sosyo-kültürel ve ekonomik yapılarına daha uygun olduğu söylenebilir. Ancak eğer 4 ve 5'inci ihtiyaç basamaklarında da yapılacak iyileştirmeler gelişmekte olan ülkelerde de güdüleyici nitelik arz etmektedir. Kısaca Herzberg kuramı her sosyo-kültürel ve ekonomik ortama uygun bir teori olmayabilir (Eren, 2014:516).

2.1.1.3. Başarma İhtiyacı Kuramı

Mc.Clelland diğerlerinden farklı olarak, ihtiyaçların öğrenilerek sonradan kazanılacağını belirtmiştir ve ihtiyaçları kendince üç grup altında toplamıştır. Bunlar, başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçlarıdır. Düşünür tarafından bu ihtiyaçların daha çok sosyo-psikolojik türden gözükmesine rağmen toplumsal açıdan da büyük önem taşıdığı vurgulanmıştır. Başka bir deyişle hem birey hem de toplum için önem taşımaktadır. Kurama göre insanların mesleklerinde en iyi olma arzuları ve mükemmeli arama tutku ve duygusunun altında başarı ihtiyacı saklıdır. Bağlılık ihtiyacının ise, insanın yaşamını yalnız başına sürdüremeyen toplumsal bir yaratık olduğundan hareketle, diğer kişi ve gruplarla ilişki içerisinde bulunacağı vurgulanmıştır. Her bireyin belirli insanlarla bağlılığı ve bu insanlarla farklı derecelerde geliştirdiği arkadaşlık ve dostluk çevresi vardır. Güçlü olma ihtiyacı ise, insanın çevresine egemen olma arzusunun bir sonucudur. Bu sebeple insanlar ve gruplar çevresel etkinliklerini arttırmak için ve seslerini daha fazla duyurabilmek için her türlü araca başvurabilirler. Zaman zaman bu gayret çatışma ve çekişmelere sebebiyet verebilir bu yüzden bu ihtiyacın şiddeti insandan insana farklılık gösterir (Eren, 2014:526).

Mc Clelland bu üç ihtiyaç ve güdüden en çok başarı güdüsünün birey ve toplulukları etki altına aldığını iddia eder. Bireyler yaptıkları faaliyetlerde başarılı olmayı arzu ettikleri halde başarısız olmaktan da büyük endişesi iel ve oranda korkar ve çekinirler. Bu durumda korkusunu yenen birey başarılı olmak için

faaaaliyeti icra edecektir. Mc Clelland'a göre başarıya yönelmiş bireylerin ortak özellikleri şunlardır;

- Bireyi başarılı olmaya iten husus başarıyı elde etmesi halinde kazanacağını düşündüğü içsel ödüllerden kaynaklanmaktadır. Yani kişisel tatmini ile ilgilenmektedir.
- Birey kişisel güven ve sorumluluk alarak bir sorunu çözmekten hoşlanmaktadır.
- Birey başarısız olması durumunda karşılaşacağı tehlikeleri dikkate alarak kendisi için üst derecede ve güç sayılabilecek amaçlar yerine orta derecede amaçlar belirler.
- Birey başarısının değerlendirmesini çevresinden, ilgili olduğu kişi, kurum ve örgütten alacağı geri beslemelerden almaktadır. Yani bunlar maddi ödüller olduğu kadar aynı zamanda sözlü övgüler ya da yazılı takdirler olabilir (Eren, 2014:528).

Yöneticiler Başarma ihtiyacı teorisini doğru kullanmak için, personelin sahip olduğu ihtiyaçları belirleyebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemlerini geliştirilebilirler. Bu sayede, örneğin; başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir kişi, bunu gerçekleştirebilecek bir işe yerleştirilebilir. Böylece kişi güdülenmek için gerekli ortamı bulacağından, sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işine yansıtabilecektir (Koparan, 1997:309). Mc Clelland'ın belirttiği bu üç ihtiyaç her insanda bulunur. Ancak her birinin yoğunluğu diğerine göre farklılık gösterebilir. Bazı bireylerde başarma ihtiyacı daha baskınken, bazı bireyler de ilişki kurma ihtiyacı daha güçlüdür. Bu sebeple, örgütler işgörenlerinin hangi ihtiyaç içerisinde olduklarını iyi analiz edebilmeli ve motivasyonlarını bu yönde geliştirmelidirler.

Ancak sonuçta başarı güdüsünün tek başına, bireylerin güdülenmesi için yeterli olduğunu ifade etmek gerekir (Eren, 2014:529).

2.3.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı

Alderfer ERG (Existence, Relatedness and Growth) Varolma, İlişki Kurma ve Gelişme teorisinde, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını değiştirerek 3 boyuta indirgemiş ve basitleştirmiştir. Bu teori, birey davranışlarının oluşup kalıcılık kazanmasında bireyin çevresinde oluşan durumların etkili olduğunu varsaymaktadır (Vural ve Coşkun, 2007:124). Alderfer Maslow'un modelini, varolma ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı ve gelişme ihtiyacı olmak üzere üç ana kategoride toplamıştır (Koçel, 2010:628). Bu boyutlar şu şekilde sıralanır:

- Var olma ihtiyaçları: fiziksel olarak hayatta kalma ve neslini devam ettirme, bunun için her türlü tehlikeden uzak durup güvencede olmaktır.
- İlişkisel ihtiyaçlar: başka insanlarla hem çalışma ortamında hem de diğer sosyal yaşamda iyi ilişkiler kurma ve devam ettirmeye ilişkindir.
- Gelişme veya büyüme ihtiyaçları: insanın beşeri potansiyelini geliştirme, bireysel gelişme ihtiyaçlarına destek olmaya ilişkindir (Eren, 2014: 511).

Tablo2.1.: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Teorisi Karşılaştırması

Kendini Tamamlama İhtiyacı	Gelişme İhtiyacı
Sosyal İhtiyaçlar	İlişki Kurma İhtiyacı
Güvenlik İhtiyaçları Fizyolojik İhtiyaçlar	Varolma İhtiyacı

(Kaynak: Eren, EROL, (2014). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım, İstanbul)

Alderfer, tıpkı Maslow gibi yüksek seviyedeki ihtiyaçların aktif hale gelmeden önce düşük seviyedeki ihtiyaçların tatmin edilmesi görüşüne katılmaktadır. Ancak ERG teorisi birkaç ayrıntı nedeniyle Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Yaklaşımından farklıdır. ERG teorisinde var olan üç tip ihtiyacın herhangi biri veya hepsi verilen zamanda bireysel davranışları etkileyebilir. Alderfer bir kez tatmin edilmiş bir ihtiyacın motivasyonel etkisini kaybettiğini kabul etmemektedir. ERG teorisinde sadece pişmanlık prensibi esastır (Akdemir, 2001). Tablo-2.1.'de görüldüğü gibi Alderfer'in varolma ihtiyacı, Maslow'daki güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçlara karşılık gelmektedir. Aynı şekilde ilişki kurma ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlara; gelişme ihtiyacı da kendini tamamlama ihtiyacına karşılık gelmektedir (Eren, 2014).

2.1.2. SÜREÇ KURAMLARI

Süreç kuramları davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklarlar. Kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini ele alırlar. Bunlara göre farklı bireyler değişik görüş ve değer yargılarına sahiptirler ancak hepsinde davranış hareketine geçiren güdüleme süreci aynıdır (Eren, 2014). Süreç kuramları sırasıyla; Vroom'un bekleyiş kuramı, Lawler ve Porter'ın bekleyiş kuramı, amaç teorisi ve eşitlik kuramıdır.

2.1.2.1. Vroom'un Bekleyiş Kuramı

Bu modele göre iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Ümit kuramında anahtar görevi gören üç temel kavram bulunmaktadır: Valens (değer), beklenti ve araçsallık.

- Valens, bir kişinin belirli bir gayret sarfederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini gösterir (Koçel, 2007). Buna ödülün değeri veya cazibesi de diyebiliriz. Elde edilecek ödülün değeri herkes için farklılık arz eder. Bu nedenle ödüle sahip olmak için gösterecekleri gayret de farklı olacaktır. Yüksek Valens yani yüksek arzulama kişinin ödüle sahip olmak için daha fazla güdülendiğinin ifadesidir (Eren, 2014).

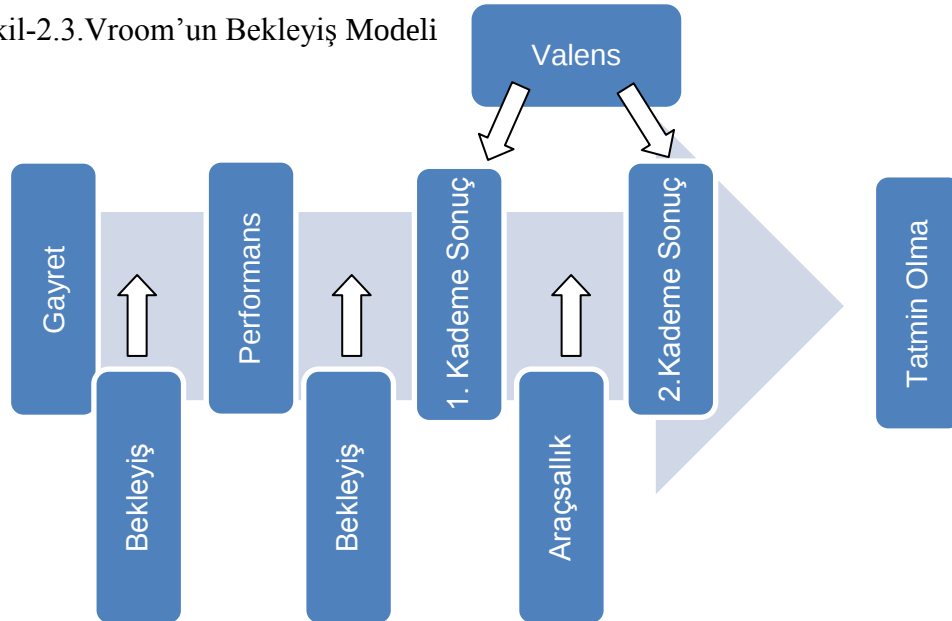
- Beklenti kavramı, kişinin algıladığı olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir davranışın belirli bir ödülle ödüllendirileceği ihtimalidir. Buradan hareketle kişi sarf edeceği gayretin bir ödülle sonuçlanacağını bekliyorsa daha fazla gayret ve performans gösterecektir. Ancak gayret ile ödül arasında bir ilişki algılamaz ise bu

defa beklentisi olamayacaktır. Şu halde matematiksel olarak bekleyiş “0” ile “1” arasında bir değer alabilecektir (Koçel, 2003).

- Bekleyiş Teorisi’ nin diğer önemli bir kavramı olan araçsallık; “kişinin başarılı performansının ödülleri ve diğer potansiyel sonuçlar getireceğine olan inancı” şeklinde tanımlanabilir (Paksoy, 2002). Kişinin yüksek performansı sonucu bir ödül elde edebilir. Bu ödül birinci kademe sonuç olarak düşünülmelidir. Birinci kademe sonuç örneğin ücret artışı olabilir. Ama ücret artışı aslında kişinin daha yüksek bir statü elde etmesi için bir araçtır. Yani kişinin performansı sonucu elde edeceği ikinci kademe sonuç kişinin esas amacıdır. Bu nedenle araçsallık, aslında kişinin birinci kademe sonuçların, ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancıdır. Şekil-2.3.’ten de anlaşılacağı üzere, eğer çalışan belirli düzeydeki bir gayretin belirli bir performans sağlayacağına inanıyorsa (bekleyiş) ve bu performansın da ödül gibi birinci kademe sonuç getireceğine inanıyorsa ve 1. kademe sonucu, 2. kademe sonucun belirleyicisi olarak görüyorsa (araçsallık) ve çalışan hem 1. hem de 2. kademe sonuçları arzu ediyorsa (valens) bu çalışan, tatmin ve motivasyon duyacaktır denilebilir.

Tüm bu kavramlar ışığında kuram şu şekilde ifade edilebilir;

Şekil-2.3.Vroom’un Bekleyiş Modeli



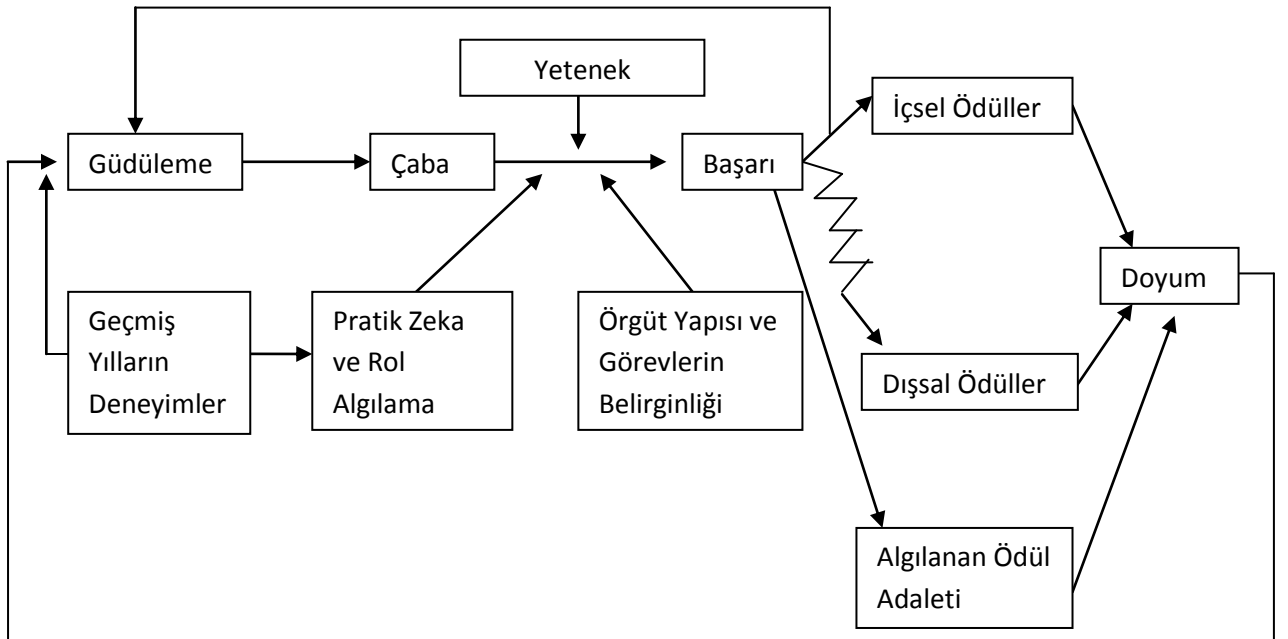
(Kaynak: Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği, 9. bs., Beta Baskı A.Ş. İstanbul,)

2.1.2.2. Lawler ve Porter'ın Bekleyiş Kuramı

Bu kuram Vroom'un modelini esas almakta, fakat bazı noktalarda bu kurama ilaveler yapmaktadır. Kişinin kendi başarısını değerlendirmesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkin olarak bir katkı sunan bu teori, örgütlerde işgörenin beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğunu, bunun da çaba ve başarıları olumsuz yönde etkilediğini ileri sürmektedir. Lawler ve Porter'ın geliştirilmiş ümit kuramını Şekil-2.4.'teki gibi gösterebiliriz (Eren, 2014).

Bu teoride yüksek başarının yüksek doyum sağlaması için işgörenlerin bekleşimleri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Teori, bir örgütte başarısı düşük fakat aradığını bulmuş kimselerin olabileceğini, aynı zamanda başarısı yüksek fakat beklentileri uygun şekilde ödüllendirilmemiş işgörenlerin de olabileceğini vurgulamaktadır. Buradan hareketle herkesi arzu ettiği oranda tatmin etmenin imkansız olduğu bir kez daha ortaya çıkmaktadır (Eren, 2014).

Şekil-2.4.: Lawler-Porter'ın Ümit Kuramının Şematik Açıklanması



(Kaynak: Eren, EROL, (2014). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım, İstanbul)

Teorinin başlıca özelliği, daha önce ayrı ayrı ele alınan çok sayıdaki değişkeni bir araya getirip aralarındaki ilişkileri belirtmesidir. Teoride dokuz değişken yer almaktadır (Onaran, 1981:76).

Ödülün Değeri: Birey için çeşitli sonuçların (amaçların) çekiciliğini göstermektedir. Ödüller farklı temel ihtiyaçları karşıladıkları ölçüde farklı değerler alırlar.

Algılanan Çaba - Ödül Olasılığı: Bireyin gösterdiği çaba karşısında beklediği ödülü elde edip etmeyeceğine dair beklentisidir.

Çaba: Bir işi yapmak için bir insanın harcadığı enerji miktarını ifade etmektedir. Burada önemli olan nokta, çabanın iş başarısından ayrı bir değişken olarak düşünülmüş olmasıdır. Çalışma ortamındaki motivasyonun bir çalışanın işteki başarısından çok gösterdiği çabayla ortaya çıktığı ifade edilmektedir.

Yetenekler ve Özellikler: Bireyin çevredeki anlık değişimlerden pek etkilenmeyen, uzun süreli kişilik özelliklerini ifade eder. Bireyin bu özellikleri herhangi bir işte başarılı olup olmayacağına etkili olmaktadır.

Rol Algıları: Bireyin işini nasıl tanımladığıyla, işinde başarılı olmak için nasıl çaba göstereceğiyle ilgilidir.

İş Başarımı (Performans): İşgörenin kendi işinde elde ettikleri, kısacası çabasının ve çalışmasının ürünü olmaktadır.

Ödüller: Çalışanların istediği sonuçları ifade etmektedir. Bunlar ya kendi çabalarıyla elde edilmekte ya da başkaları tarafından verilmektedir.

Algılanan Adil Ödüller: Çalışanın organizasyonda gösterdiği çalışma sonucunda alması gerektiğini düşündüğü ödül miktarını ifade etmektedir.

Tatmin (Doyum): Bu değişken, elde edilen ödüllerin, algılanan adil ödülleri karşılayıp karşılamadığını veya bu miktarı geçip geçmediğini göstermektedir. Adil diye düşündüğü ödüller elde ettiklerinden fazlaysa çalışan tatminsizlik duyacaktır.

Lawler ve Porter'ın bu teorisini bir güdüleme aracı olarak kullanacak olan yöneticinin şu hususlara dikkat etmesi gerektiğini belirtmiştir (Özalp, 1997:313):

- Personel kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulmalıdır.
- Rol çatışmaları mümkün olduğunca aza indirilmelidir.

- Personelin fiilen aldığı ödül tutarından ziyade, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır
- Sürekli bir kontrol ile personelin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

2.1.2.3. Amaç Teorisi

Locke, iş tatmininin ne olduğu ile ilgili olarak geniş bir tanım vermektedir. Locke’a göre “*iş tatmini bireyin işini olumlu ve zevk veren bir duygu olarak değerlendirmesinin bir sonucudur*”. Bu nedenle iş tatmini, bireyin kendi algılamalarına göre önemli olan bazı etkenlerin birey tarafından değerlendirilmesinin bir sonucudur (Özkalp, 2004). Bu kabulden hareketle Edwin Locke tarafından geliştirilen Amaç Teorisi, davranışların nedenlerini kişilerin bilinçli amaçları olarak görmektedir. Birey kendisine birtakım amaçlar saptamakta ve davranışları bu amaçları elde etmeye yönelik olarak gerçekleştirmektedir ve birey hedefleri uğruna, bilinçli olarak eylemlerde bulunmaktadır. Bu bilinçli eylemler neticesinde birey belirlediği amaçlara göre motivasyon derecesini belirlemektedir. Ulaşılması zor ve yüksek bir amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi çok kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye kıyasla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesi, amaç teorisinin temelini oluşturmaktadır (Aşan, 2001:235; Başaran, 2000:90; Akdemir, 2001:86; Koparan, 1997:314).

Locke’a göre bireysel amaçların belirlenmesi motivasyonu dört farklı şekilde etkilemektedir.

1. İşgörenin amacının belli olması, belirli bir görev üzerine dikkatinin odaklanmasını sağlar.
2. İşgörenin çabalarının düzenlenmesini ve artırılmasını sağlar.
3. Belirlenmiş amaçlar rekabet ortamında görevi başarma bağlamında kararlılığı artırır.

4. Örgütsel amaçlar kabullenilmiş ise örgüt bireyleri o amaçlara ulaşmanın yollarını ararlar.

Bu açıdan incelendiğinde yönetici açısından önemli olan, yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Bu ise amaç belirlemede astların da katkısını gerektirmektedir (Koçel, 2010).

2.1.2.4. Eşitlik Kuramı

Adams A.B.D.'de General Electric şirketinde yaptığı güdüleme konusundaki araştırmalarında bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir. Bu karşılaştırmada bireyler kendilerinin örgüte sundukları girdiler veya değerler olarak emekleri, zekaları, bilgi, tecrübe ve yetenekleri ile buna bağlı olarak ortaya koydukları başarılarını göstermektedirler. Buna karşılık, örgütten sağladıkları ödüller olarak ücret ve statü artışları, primler, ikramiyeler ve benzeri sosyal yardımlar, yönetsel yetkiler ve kaynaklar ile iş güvenliği ve iş koşullarını iyileştirme ve benzeri hususlar gelmektedir. Bireyler ödül adaletini belirlemek için bu iki unsurun birbirleri arasındaki oranları karşılaştırmaktadır. Eğer bir eşitsizlik varsa ödül adaletinin bozulduğu ve bir dengesizlik hali ortaya çıktığı gözlenmektedir (Eren, 2014).

Birey kendi çabası sonucu elde ettiği sonuç ile başkalarınınkini karşılaştırır. Birey karşılaştırma sonucunda eşitsizlik olduğunu düşünürse bu eşitsizliği giderici davranış gösterir. Bu davranışın yönü ise algılanan eşitsizliğin derecesine, kişinin imkanlarına ve göstereceği davranışın kolaylık derecesine bağlı olacaktır J. Stacey Adams'a göre eşitsizlik durumunun verdiği rahatsızlığı ortadan kaldırmak için birey çeşitli yollara başvuracaktır. Bu yollar şunlardır (Koparan, 1997:313; Aşan, 2001:235):

- Birey kendi katkılarını değiştirir. Örneğin çabasını azaltır.
- Birey kendi ödülleri değiştirilmeye çalışır. Örneğin ücret artışı ister

- Birey eşitsizliğin diğer tarafındaki kişinin ödül ya da katkılarını değiştirmeye çalışır. Örneğin ona daha çok iş yaptırır.
- Birey kendisiyle karşılaştırma yaptığı kişiyi değiştirir.
- Birey savunma mekanizmalarını geliştirir. Örneğin eşitsizliğin geçici olduğuna, gelecekte sorunun çözüleceğine kendisini inandırır.
- Birey, eşitsizlik durumundan uzaklaşır. Örneğin işi bırakır ya da devamsızlık yapar.

Bu tür davranışları gözleyen bir yönetici, çalışan kişinin eşitsizlik algılaması içinde olabileceğinin farkına varıp, gerekli önlemleri almalıdır. Bu teorinin öngördüğü varsayımları temel alan yaklaşımlar ile örgütlerde bir denge aramanın esas olduğuna ilişkin görüşler, örgüt içerisinde düşmanlık, kin, aşırı hırs ve ihtirasların ortaya koyduğu olumsuz etkilerin azaltılması yönünden önemlidir. Ancak bireylerin algı ve değerlendirme yönünden çok değişik oldukları ve nesnel olmayan biçimde davrandıkları hatırlanacak olursa, nesnel bir denge kurmanın zor olduğu bir gerçektir (Eren, 2014). Bu nedenle işgörenlerinin motivasyonu için bu teoriyi kullanacak yöneticiler eşit çabayı eşit ödülle ödüllendirmeli, eşitlik veya eşitsizliğin çalışanlar tarafından işletme içinde ya da işletme dışında yaptıkları karşılaştırmaların bir sonucu olduğunu bilmelidir. Bu durumda eşitsizliğe karşı gösterilebilecek tepkilerin değişik şekillerde olabileceğini unutmamalıdır (Koparan, 1997).

2.2. İŞ TATMİNİ

2.2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

Çalışanların tutumları insan kaynakları yönetiminde çok önemlidir çünkü örgütsel davranışı önemli oranda etkiler. Özellikle örgütsel davranışın en önemli iki konusundan birisi iş tatmini diğeri ise örgütsel adanmışlıktır. Çalışan tutumlarının iş ve örgüt üzerinde direk etkisi vardır. Çalışanların iş tatmini yapılan işle alakalı direk

etkiye sebep olurken örgütsel adanmışlık ise örgütün tümünü etkilemektedir. Bu durumda iş tatmini ne kadar yüksek seviyede olursa örgütsel adanmışlıkta o seviyede yükselecektir. İş tatmini tanımı nedir sorusuna ise Locke, “kişinin iş ya da iş tecrübesinden değerlendirilmesinden kaynaklanan tatmin edici ya da pozitif duygusal durum” olarak cevap vermektedir. İş tatmini çalışanın kendi gözünde önemli gördüğü şeylerin çalıştığı işte ne kadarını bulduğuna dair algısından kaynaklanır (Luthans, 1992).

İş tatmininin üç boyutu vardır. Birincisi iş tatmini, işin durumuna duygusal bir cevap niteliği taşır. Bu kesinlikle görünmez sadece hissedilir. İkincisi iş tatmini, kazançların ne kadarına ulaşılabilirdiği ya da beklentilerin ne kadar ötesinde olduğuna göre belirlenir. Örneğin örgüt üyeleri diğerlerinden çok daha fazla çalıştıklarını fakat daha az ödüllendirildiklerini düşünürlerse bu işe, patrona ya da iş arkadaşlarına karşı negatif tutum sergilemelerine neden olabilir. Öte yandan eğer kendilerine iyi davranıldığını düşünür ve eşit işe eşit ücret aldıklarını düşünürlerse işlerine karşı muhtemelen daha iyi hisler besleyeceklerdir. Üçüncüsü ise iş tatmini işe karşı bazı tutumlar sergiler. Smith, Kendall ve Hulin’e göre işin beş boyutu vardır. Birincisi, işin kendisi; işin bireye sağladığı görevler, fırsatlar ve sorumluluk üstlenme şansdır. İkincisi, ücret; ücret olarak alınan miktar ve örgütteki diğerlerine göre eşit işe eşit ücret durumudur. Üçüncüsü, terfi olanakları; hiyerarşik olarak yükselme olanaklarıdır. Dördüncüsü, gözetim ve denetim; üstlerinin teknik yardım desteği ve davranış desteği. Beşincisi, iş arkadaşları, çalıştığı iş arkadaşlarının mesleki bilgisi ve sosyal desteğidir (Luthans, 1992).

İş tatmini kavramsal olarak ilk kullanımı 1935 yılında Hoppock’un “İş Tatmini” isimli çalışması ile olmuş daha sonra ise ilgi odağı olmuştur. Bu çalışmada Hoppock 500 öğretmen ve yaşadığı şehirdeki yetişkinler ile röportaj yaparak çalışanların mutlu olup olmadıkları ve bazılarının diğerlerinden daha fazla mı mutlu olduğu sorularından faydalananarak iş tatminini tanımlamaya çalışmıştır. Kendisi tanımında “kişiye işimden memnunum dedirtecek fizyolojik, psikolojik ve çevresel koşulların birleşimi” iş tatmini olarak tanımlamıştır. (Buchanan ve Bryman, 2009).

İş tatmini birçok yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanan bir kavramdır. Bunun altında yatan neden ise, çalışanın işinden tatmin olmasını sağlayan birçok unsurun var olması ve tanımlamalarında bu unsurlar çerçevesinde yapılmış olmasıdır denilebilir.

Hackman ve Oldham (1975) “çalışanların işinden duyduğu mutluluk”, şeklinde tanımlarken Vroom (1964) ise “kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoşça giden veya olumlu duygusal durumdur.” şeklinde tanımlamaktadır.

Schemerhorn (1994) iş tatminini, “iş görenin fiziksel ve sosyal şartların yanında görevine olan duygusal bir tepkisidir ve iş görenin psikolojik sözleşmesindeki beklentilerinin karşılanma derecesine işaret eder” olarak tanımlarken, Akçamete (2001) ise, iş tatmini, “iş görenin işi ile ilgili değerlerinin iş yerinde karşılanmasıdır” şeklinde bir tanımlamada bulunmuştur.

Bu tanımlamalarda da görüldüğü gibi iş tatmini, en basit ifadeyle çalışanın işinde ne kadar mutlu olduğunu gösterir (Bozkurt, 2008).

Tatmin genel anlamıyla incelendiğinde herhangi bir etkinlikten, bir işten, olaydan ya da uyarımdan haz almak, doyuma ulaşmak anlamına gelmektedir. İş tatmini ise bireyin yapmakta olduğu işin, beklentilerine, isteklerine, maddi ya da manevi değerlerine uygun olmasına, maddi ya da manevi ihtiyaçlarını gidermesine göre işinden memnun olması durumudur. Birey çalışma yaşamında ihtiyaçlarını karşılayabiliyorsa bu iş tatmini ile sonuçlanır (Silah, 2000).

İş tatmini bireyin işine karşı genel tutumudur. Yüksek seviyede iş tatminine sahip bir birey işine karşı pozitif tutum sergileyecektir, aksi durumda ise işinden tatmin olmayan birey negatif tutum sergileyecektir. Genellikle insanlar çalışan tutumundan bahsederken iş tatmininden bahsederler her ne kadar ikisi ayrı konular da olsa değişimli olarak kullanılır (Robbins, 2001).

Çalışanlar işlerine karşı çeşitli duygular beslerler, bu kaçınılmazdır. İşte çalışanların işlerine karşı besledikleri duygu ve düşünceleri ya da başka bir ifade ile iş tutumları en genel anlamda iş tatmini olarak tanımlanabilir (Vecchio, 2006:272). Başka bir tanımla iş tatmini daha dar anlamlarda “bir bireyin önemli ihtiyaçlarının iş ortamında ne kadar karşılandığı”, “iş yaşantısından beklentiler ile elde edilenler arasındaki fark” ya da “bir çalışanın iyi olma haline sahip olduğu işin katkısı” şeklinde de tanımlanabilir (Miner, 1992:115).

İş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve işini yaparken ortaya çıkardığı eserlerin sağladığı mutluluk olarak tanımlanabilir. İşçinin ortaya çıkardığı eseri somut olarak görebilmesi, ondan gurur duyması ekstra bir motivasyon kaynağıdır (Eren, 2014).

İş tatmini, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur ve işin özellikleri ile işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. Bu kavram dinamik bir yapıya sahip olup, örgüt yöneticilerinin çalışanlar üzerinde bu olguyu gerçekleştirmeleri, örgütün uyumlu çalışması, etkinliği ve verimliliği açısından büyük önem arz etmektedir. Konunun işgörenler açısından bu önemi nedeniyle “yöneticiler bir kez iş tatminini sağlayıp, sonra birkaç yıl gözden uzak tutamazlar” (Silah, 2000).

İş tatmini ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan anlaşılacağı üzere kişinin işini yaparken kendini nasıl hissettiği, işini yapmaya devam etmek isteyip istemediği, işi ile alakalı gelecek hayallerinin ne miktarda olduğu ve algıladığı adalet duygusu işine dört elle sarılmasını ve işinden memnun olmasını oldukça etkilemektedir.

2.2.2. İŞ TATMİNİ ÖNEMİ

İş tatmini, çalışan bireyler için hem iş hem de özel yaşamlarında yaşam sevinci ya da mutsuzluk kaynağı olabilecek kadar önemli bir yere sahiptir. Bu kapsamda hem bireyler, hem işletmeler hem de örgütler için önemli bir yere sahiptir.

İşletmedeki verimlilik, karlılık ve kalite artışı çalışan bireylerin iş tatmini ile direk ilgili olduğundan ve aynı zamanda örgütsel sorunların uyarı endeksi niteliğine sahip olmasından yöneticiler açısından ayrı bir öneme sahiptir.

Bir işletme hedeflediği amaçlara ulaşabilmek için iş tatminini sağlamış ve çalışanların yaşam kalitesini yükseltmek için gerekli önlemleri almış olmalıdır. İş yaşamı kalitesinin arttırılması ise iş ve çalışma şartlarının iyileştirilmesi, sorunların en aza indirgenmesi, çalışanların psikolojik, ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanması ile yani iş tatmininin sağlanması ile olabilir (Tikici vd., 2008:109).

İş tatminine sahip olmayan bireyler psikolojik olgunluğa hiçbir zaman erişemezler ve bu sebeple birey hayal kırıklığına uğrayarak ruhen ve bedenen hastalanır. Aksine işinden tatmin olan birey ise devamsızlık yapmaz, işten ayrılma isteği oldukça düşüktür, işe zamanında gelerek geç kalma bahaneleri uydurmaz. İşinden tatmin olan bireylerin fiziksel ve ruhsal davranış bozukluklarına yakalanma olasılığı tatminsiz bireylere göre daha azdır. İş tatmini yüksek birey işinden haz duyar olumlu duygular besler ve tatmin olmayan çalışanlar gibi sık sık rahatsızlanmaz (Özkalp ve Kirel, 1996).

Yönetici açısından iş tatmini üç boyutlu incelenebilir. Yönetici birinci olarak işinden tatmin olmayan çalışanın işten kaçacağını ve mümkün olduğu anda işi bırakacağını bilir. Bu ise işletmenin kapasitesinin altında çalışmasına sebep olur verim kaybı gerçekleşir. İkinci olarak işinden tatmin olan bireylerin daha sağlıklı ve uzun yaşadıkları savından hareketle işletmenin ömrünü uzatmak için iş tatmininin önemine göre hareket eder. Üçüncüsü ise sosyal yaşam ve toplum yararı için işinden tatmin olan bireylerin hem çalışma ortamlarında hem de sosyal yaşamlarında daha dinamik ve iyimser olduklarından hareketle iş tatminine önem vermelidir (Ökten, 2008; Bucak, 2007)

Örgütlerin başarısında işgören temini ve istihdamı çok büyük önem arz etmektedir. Bu maksatla örgütlerde insan kaynakları yönetimi departmanları kurulmuştur. Ancak insan kaynaklarının bir yönetim anlayışı olduğunun

bilinmemesi, sadece bir personel seçme ve yerleştirmeden ibaret sanılması, hatta bazı şirketlerde sadece bordro ve özlük hakları takibinin insan kaynakları olarak isimlendirilmesi örgütün başarısını derinden etkilemektedir. Çünkü bir örgütte başarının sağlanabilmesi için işgörenlerin iş tatminlerinin insan kaynakları departmanları tarafından takip edilip sürekli olarak yüksek tutulması gerekmektedir. Yani insan kaynakları yönetimine çalışanların iş tatmini takibi konusunda önemli görevler düşmektedir (Güven vd., 2005). Buradan da anlaşılacağı üzere insan kaynakları yapılanması ve çalışmaları örgütün değerli insan kaynağını işletmeye çekebilmesi ve işletmede tutabilmesi için, yapacağı çalışmaların tamamını içerir. Kalifiye insanın bulunması, seçilmesi, yerleştirilmesi, işe uyumunun sağlanması, ücret, yan ödemeler, özendiriciler ile iş görenin elde tutulması gerekir. İyi bir kariyer planı ile çalışanın organizasyon içinde gelebileceği yerlerin belirlenmesi, eğitimlerle bu doğrultuda yerleştirilmesi, performansının ölçülmesi ve bütün bunlar için gerekli alt yapının, iş süreçlerinin kurulması, değişen şartlara göre geliştirilmesi ve bütün bu sistemlerin iyi bir iletişim ve insan ilişkileriyle desteklenmesi gerekmektedir. Bu sayede iş tatmin düzeylerinin yüksek tutulması sağlanacaktır (Tokoğlu, 2009).

Örgütler açısından iş tatmininin önemine değinmek gerekirse, örgütsel seviyede iş tatmininin düşük olması ani grevler, disiplinsizlik, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, örgüt hedeflerine ulaşamama, hata oranlarında artış, iş kazaları, meslek hastalıklarında artış, problemler karşısında duyarsızlık, kayıtsız davranışlar, devamsızlık, gibi istenmeyen birçok olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına sebep olabilir. Örgütün hedeflerini gerçekleştirmesine engel teşkil edecek işten ayrılmalar, işgücü kaybı ve işgücü devir oranında artışlara sebebiyet verecek iş tatminsizliği hem örgütü hem de sosyal ve toplumsal yaşamı çok yönlü etkileyebilecek bir tesire sahip olduğundan dikkatle ele alınması gereken bir konudur (Saklan, 2010). Çalışan bireyin işine karşı tutumunun olumlu olması öncelikle iş görenin kendi mutluluğunu arttıracaktır. Bu sayede yeterli bir tatmin düzeyinin oluşması sağlanarak, iş görenin işine bağlanması ve verimli çalışması, işgücü devir oranının düşmesi gibi olumlu sonuçların gerçekleşmesine olanak sağlanacaktır. Ancak iş tatmininin sağlanamadığı ya da iş tatmininin yeterli düzeyde olmadığı durumlarda iş gören ve örgütlerin bir dizi olumsuz davranışsal sonuçlarla karşılaşmaları beklenir. Bu olumsuz davranışsal

sonuçlar yüksek işgücü devir oranı, yüksek devamsızlık, düşük işletme sadakati, yabancılaşma, stres, makine ve tesislere zarar verme, daha düşük zihinsel ve bedensel sağlık, verimsizlik olarak sıralanabilir (Keser, 2006). Daha geniş bir ifade ile örgütlerde çalışanların iş tatmininin düşük olması ya da çalışanların iş tatminsizliği yaşamaları sadece bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmayacaktır. İş tatminsizliğinin olduğu örgüt çalışanları yaptıkları işler sonucunda dolaylı ve dolaysız olarak örgüte zarar verirler. İş tatminsizliği ya da düşük iş tatmin seviyesi aşağıda belirtilen sonuçları doğurabilir.

- İşe gitmede isteksizlik,
- Devamsızlıklarda artış ve işgücü kaybı,
- Ani grevler,
- İş yavaşlatma eylemleri,
- Verimlilik de düşme,
- Disiplinsizlik,
- Planlarda ve hedeflerde sapmalar,
- Yüksek işgücü devri,
- Kalifiye personel bulmada güçlük çekme,
- İmaj kaybı,
- İşbirliği sağlayamama,
- Hata oranlarında artış,
- Çalışanlarda işten uzaklaşma duygusunun gelişmesi,
- Kararsızlık ve isabetsiz kararlar alma,
- İş kazaları ve meslek hastalıklarında artış,
- Problemlere karşı duyarsızlaşma, tepkisizlik, kayıtsızlık,
- Bireysel önerilerde azalma.

İş tatminsizliği; çalışan için bir mutsuzluk kaynağı, örgüt için ise üretkenlik sorunu olması dolayısıyla üzerinde özenle durulan konulardan biridir. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatmininin azaldığı örgütlerde çalışan sorunlarında artış, devamsızlık, işgücü devri, yakınmalar ve disiplin cezalarında artışlar gözlenmiştir. Bütün bu sorunların ardındaki temel neden çalışanların işlerinden tatminsiz olmalarıdır. Yüksek iş

tatmini, örgütün iyi yönetildiğinin bir belirtisidir. Bununla birlikte, kolay gerçekleştirilemez ya da satın alınamaz. Temelde etkin davranışsal yönetimin sonucu olarak ortaya çıkar ve sağlam örgütsel bir ortamın oluşturulmasının bir ölçüsüdür (Budak, 2006).

İşletmelerde görevli olan kişiler yaptıkları katkı doğrultusunda eşit muamele gördüklerini bilirlerse tatmin olmaları daha kolaydır. Ancak tatminsizlik söz konusu ise işletmeler pek çok sorunla karşı karşıya kalma riskini taşırlar. Risklerden bazılarını sırlamak gerekirse; işgören devrinde yükseklik, devamsızlık, düşük işyeri sadakati, yabancılaşma, stres, çatışma, grev, hırsızlık oranında artış, makine ve tesislere zarar verici davranışların artması ve sık sık rahatsızlanan çalışanlar şeklinde sıralanabilir (Şimşek vd., 2011). Davis bahse konu risklerin oluşabileceğini çalışanların işlerine yabancılaşması, ani grevler, iş yavaşlatma, verimlilik düşüşü, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunlar şeklinde belirlemiştir (Davis, 1988).

Örgütlerde bu ve benzeri sorunlarla baş edebilmek ve çalışanlardan azami derecede yararlanmak için bazı yöntemler uygulanabilir. Bunlar:

- İş zenginleştirme
- İş rotasyonu
- Personelin kabiliyetlerinin belirlenmesi ve bundan azami yararlanılması
- Çalışanlar arasında duygusal desteğin artırılması
- Performansın nitelik ve nicelik olarak iyileştirilmesi, kazanç ve yeniliklerde artış
- Problemlerin çözümü için daha fazla görüş ve öneri istenmesi
- Örgüt amaçlarını sahiplenme ve bu amaçlara bağlılıkta artış sağlanması,
- Motivasyonun artırılması vb. olarak sıralanabilir (Çetin, 1999).

İş tatminsizliği, bireyin yaptığı işten zevk almaması ya da hoşlanmaması hatta ona karşı bir bıkkınlık, isteksizlik, kaçma duygusu duymasını ifade eder, birçok etkenin yanında kişinin işinde tatminsizlik yaşaması tükenmişlikle sonuçlanabilmektedir (Çağlıyan, 2007). İş tatminsizliği bireye ıstırap vericidir ve bireyi olumsuz düşüncelere sevk edebilir. İşinden tatminsiz birey ruhsal açıdan kaygı

sahibi olmakta, bu kaygının yoğun ve sürekli olması, onun ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmekte, bunun yanında iş görende bıkkınlık, işi bırakma, devamsızlık, kavgacılık gibi örgüt için istenmeyen davranışlar görülebilmektedir. İş tatminsizliği aynı zamanda çalışanın beden sağlığını etkileyerek psikosomatik ülslerden kalp hastalıklarına kadar pek çok yakınmaya yol açabilmekte, alkol ve sigara alışkanlığı, anksiyete, kavgacılık, uykusuzluk, örgütüne yabancılaşma gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Aksu ve ark., 2002).

2.3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş tatminini çalışanların işlerine karşı oluşturdukları tutumlar olarak tanımladığımız takdirde işe ve iş ortamına karşı geliştirilen olumlu tutumlar iş tatminini; olumsuz tutumlar ise iş tatminsizliğine yol açacaktır. Literatürde iş tatminine yol açan faktörler konusunda yapılan araştırmalar işin kendisinin tatmin veya tatminsizliğe yol açtığı yönünde iken; daha sonra yapılan çalışmalar çalışanın kişilik özellikleri ve işin genel görünümünün de tatmin veya tatminsizliğe sebebiyet verebileceğini ortaya koymuştur (Erdoğan, 1999). Dolayısıyla iş tatminini etkileyen faktörleri bireysel faktörler ve işle ilgili faktörler olmak üzere iki grupta toplamak uygun olabilecektir (Özgen, vd., 2002).

2.3.1. BİREYSEL FAKTÖRLER

İş tatminini etkileyen bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, meslek, eğitim düzeyi ve kişilik şeklinde sıralanır.

2.3.1.1. Yaş

Yapılan çalışmalar yaş ilerledikçe işten duyulan tatminin de arttığını göstermektedir. Zira çalışma hayatına yeni başlayan ve genç olan işgörenlerin gerçekçi olmayan beklentileri vardır ve çalıştığı işte hızla yükseleceğini düşünebilirler. Ancak belirli bir zaman sonra iş hayatının rekabetçi ve mücadeleci yönünü görünce iş tatminsizliği söz konusu olabilecektir (Erdoğan, 1999).

Herzberg'in yaptığı bir araştırmaya göre; iş tatmini ile yaş arasındaki ilişki yaşa göre “U” harfi şeklinde bir eğriye uygun özellik göstermektedir, yani erken yaşta “yüksek”, orta yaşlarda “düşük” ve ileri yaşlarda “yüksek” bir iş doyumu sergilenmesi söz konusudur (Canik, 2010). İşe yeni başlayan bireylerde iş tatmininin yüksek olması işe alışma süreci ve işe başlamış olmanın verdiği azimle ilişkilendirilebilir. İlerleyen zamanlarda işgörenin işe yönelik beklentilerinin gerçekleşmemesi, hayal kırıklığına sebebiyet verebilmekte ve iş tatminini düşürmektedir. Yaşlı çalışanlar, genç çalışanlara kıyasla daha düşük beklentilere sahiptir ve iş durumuna daha fazla uyum sağlamaktadırlar. Kariyerleriyle birlikte daha iyi iş veya daha fazla arzu edilen konumlara gelmektedirler. Yaşla birlikte iş tatmininin artmasının iki nedeni vardır. Bunlardan ilki ödül, ücret arştı gibi daha iyiye doğru giden imkânların bireyin daha fazla tatmin almasını sağlamasıdır. Diğerisi ise insanlar yaşlandıkça beklentilerini daha gerçekçi olarak belirleyerek işlerine uyum sağlayabilmekte ve bu nedenle yaşlandıkça daha mutlu olabilmektedirler (Tokoğlu, 2009). Araştırmalar genellikle yaş ile tatmin arasında olumlu ilişki olduğunu göstermiştir. Yaş ilerledikçe işten alınan tatmin de artmaktadır. Bunu deneyimin artması ile birlikte uyumun da artması olarak açıklamak mümkündür. Bu ilişki 60'lı yaşlara kadar olumlu bir artış gösterir. Bu yaştan sonra kesin bir düşüş göstermektedir (Davis, 1988:100)

Yapılan araştırmalardan hareketle yaş ile çalışan tatminin şekli ile alakalı üç temel sonuca varılabilir. Birincisi; pozitif doğrusal ilişkidir, yani yaş düzeyi yükseldikçe çalışanların tatmin düzeyinin yükselmektedir. İkincisinde U-Şekli denilen model gözlenmektedir. Bu modele göre; çalışanların tatmin düzeyleri genç yaşta yüksek, kariyer ortalarında düşük ve kariyerin sonlarına doğru tekrar yükselmektedir. Ancak bu sonuca sınırlı araştırmalarda ulaşılmıştır. Üçüncü ise; yaş ile çalışan tatmini arasında ters U şeklinde bir ilişki vardır. Tatmin düzeyi yaş düzeyine bağlı olarak belirli bir noktaya kadar artar ve bu noktadan sonra azalmaya başlar (Güven vd., 2005).

2.3.1.2. Cinsiyet

Çalışma yaşamında ve işe bakış açısında önemli bir ayırım teşkil eden, toplumsal açıdan kadın ve erkeğe uygun görülen ve yüklenen görevler, çalışma yaşamında kadın ve erkeğin davranışlarını etkilemektedir (Çakır, 2001).

Çalışanların cinsiyetleri işe karşı tutumlarının meydana çıkmasında ve iş ortamının algılanmasında farklılıklara sebebiyet verebilir. Her ne kadar bunu destekleyen araştırmalar olsa da çalışanların eşit koşullara sahip olduğu durumlarda iş doyumlarının değişmediği de görülmüştür. Erkek çalışanların kadın çalışanlara göre işte kendilerini daha fazla ifade edebilme ve kendini gerçekleştirme şansına sahip olmalarından işe verdikleri değer artmakta ve bu sebeple iş tatminleri daha yüksek olmaktadır. Kadınların iş tatmininin azalmasında “işte kadın olma” nedeni ile ortaya çıkan engellemelerin büyük etkisi olduğu açıklanmaktadır. Ayrıca, kadınların ev ve aile ile ilgili sahip oldukları sorumluluklar nedeni ile daha fazla çatışma yaşaması da kadınların iş tatmininin azalmasında bir etken olarak gösterilebilir (Eğimli, 2009).

Çalışma yaşamında yer alan kadının eşi ve çocuklarına karşı sorumlulukları ve ev içindeki görevleri, kadının yoğun olarak çalışma hayatına kendini vermesini engellemekte bu nedenle erkek işgörenlere göre iş tatminleri daha düşük olmaktadır. Ayrıca “işte kadın olma” nedeni ile ortaya çıkan engellemeler ve ailenin ekonomik sorumluluğunu tam olarak yüklenmemeleri nedeniyle kadınların çalışma hayatına ilişkin beklentilerinin erkeklerden daha düşük seviyede olduğu söylenebilir (Keser, 2006)

Literatürdeki çalışmaların çoğu cinsiyetin, örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan bir faktör olduğunu ve kadınların, erkeklere oranla örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu öne sürmektedir. Cinsiyetle ilgili farklı sonuçlar ortaya konmuş olsa da bu durum, kadın çalışanların, diğer çalışanlar tarafından kabul edilebilmek ve örgütün üyesi olabilmek için erkeklere kıyasla daha fazla oranda engelle karşılaşıyor

olmalarına ve bu engelleri aşabilmek için yoğun çaba gösterdikleri oranda da örgüte duygusal olarak daha da yakınlaşmalarına bağlanabilir (Solmuş, 2004).

2.3.1.3. Meslek ve Eğitim Düzeyi

Literatürde eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında değişik sonuçlar elde eden araştırmacılar mevcuttur. Bu sonuçlara göre Saal, Elloy ve Everert, Rabinowitz ve Hail, iş tatmini ile eğitim düzeyi arasında kuvvetli bir ilişki bulmazken, Lodahl ve Kejner ile Lounsbury ve Hopes, yüksek öğrenimli bireylerin diğer eğitim seviyesindeki bireylere göre daha yüksek iş tatmini seviyesine sahip olduklarını ifade etmişlerdir (Gürsel vd, 2003). Tikici ve Akdemir (2002), yaptıkları çalışmalarda, eğitim düzeyi ile işgören tatmini arasında önemli bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin, işlerine yönelik iş tatmini seviyelerinin diğerlerine nazaran daha yüksek olabildiği vurgulanmaktadır. Gürbüz, dört ve beş yıldızlı otuz otel işletmesinde görev yapan 600 işgören üzerinde yaptığı araştırmada, eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu yönünde bulgular elde etmiştir (Gürbüz, vd., 2007). İş tatminini üzerinde etkisi olan diğer faktörlerde rastlanıldığı gibi eğitim ve iş tatmini ilişkisine yönelik araştırmalarda da farklı sonuçlarla karşılaşıldığı görülmektedir (Demir, 2012).

Roderick'e göre çalışanların mesleki düzeyleri, iş tatminlerini etkilemektedir. Meslek düzeyi ile iş tatmini arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Yaptıkları işte mesleki açıdan daha üst düzeyde bulunan kişiler, işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır. Toplumda kabul gören daha üst düzeyde bulunan işler daha fazla iş tatmini sağlamaktadırlar (Roderick, 1973).

Eğitim düzeyi, iş hayatına bakışı, çalışma yaşamında beklentileri etkileyen önemli değişkenlerden biridir. Sosyal ve ekonomik şartların elverdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin işe bakış açıları, eğitim düzeyi düşük kişilere göre daha farklı olmaktadır. Bunun nedeni eğitim düzeyi yükseldikçe çalışma yaşamı, işe yüklenen anlam ve beklentiler değişiklik göstermektedir (Güven ve ark., 2005). Eğitim düzeyi yüksek iş görenin aynı doğrultuda yüksek statüde bir

işe ve yüksek ücret gibi iyi imkânlarla sahip olması durumunda, eğitim düzeyi yüksek işgörenlerin genel iş tatminlerinin, eğitim düzeyi daha düşük olan işgörelere kıyasla daha yüksek olduğu görölmektedir. İş görenler eğitim düzeyleri ve deneyimlerine uygun pozisyonlarda yer alamadıklarında mutsuz olmakta ve iş doyumunu azalmaktadır. Bununla birlikte, sahip olduğu yeterliliklerden daha fazla beklentilerin olduğu bir pozisyonda yer alan çalışanlarda da yüksek düzeyde endişe ve stres yaşama iş doyumunun azalmasına neden olabilmektedir (Eğinli, 2009).

2.3.1.4. Kişilik

Kişilik; bireye özgü çok değişken olmayan, belirli bir konuda bireyin ne şekilde davranacağı konusunda tahminlere olanak veren özellikler bütünü olarak tanımlanır (Tınar, 1999). İnsan “bireysel” bir varlıktır. Ona bu bireyselliği kazandıran özellikler “kişilik” dediğimiz, onun başkalarına benzemeyen, kendisi ve çevresiyle kendine özgü biçimde geliştirdiği ilişkilerin yapısıdır. Bir diğer ifade ile kişilik; bireyin belirgin, değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinin tümünü ifade eder (Aytaç, 2001).

Araştırmalar incelendiğinde kişisel özelliklere göre iş tatmininde farklılıklar olduğunu görölmektedir. Bazı insanların, çalıştıkları iş ortamının özellikleri ne olursa olsun, tutarlı biçimde doyumlu ya da doyumsuz oldukları görölmektedir. Staw ve Ross’un (1985) yapmış oldukları çalışma bu iddiayı destekleyici sonuçlar içermektedir. İş değişikliği yapmış çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada; çalışanların tatmin düzeylerinde durağanlık tespit edilmiştir. Yani bireyin halen çalıştığı ve ayrıldığı her iki işyerinde de benzer tatmin düzeyleri saptanmıştır. Bireyin bir önceki işyerinde düşük tatmin düzeyine sahipse yeni işyerinde de düşük tatmin düzeyine sahip olduğu, bir önceki işyerinde yüksek tatmin düzeyine sahipse yeni işyerinde de yüksek tatmin düzeyine sahip olduğu saptanmıştır (Keser, 2006). Yetiştirme tarzına bağlı olarak, sorumsuzluğu tercih eden, yükselmek ve daha iyi yaşam standardı elde etmek için gerekli arzuyu taşımayan çalışan özel beklentilere de sahip olmayacaktır. Böyle bir çalışanın işinden tatmin sağlaması mümkün değildir (Özgen, vd., 2002). Çalışanın sosyal yapısının iş tatmini üzerinde etkili olduğu

bilinmektedir. Aile bağı zayıf olan, bireysel standardın altında yaşayan, durağan yapılı olan, iş alışkanlığı oluşturmeyen kişilerin iş tatmininin düşük olduğu yönünde bulgular mevcuttur (Erdoğan, 1999).

Kişiliğin bir başka boyutu da meslek seçimi ile ilişkilidir. Kişilik özelliklerine uygun meslek seçimi yapmış bireylerin tatmin düzeyleri, böyle bir seçimde başarılı olamamış bireylere göre muhtemelen daha yüksek olacaktır. Cattell, yapmış olduğu kişilik testi çalışmalarında farklı meslek grupları için farklı kişilik profilleri belirlemiştir. Her meslek ya da örgüt belli kişilik yapısındaki insanları daha fazla tatmin edebilir. İçe dönük kişiler için fazla dışsal uyaranla karşılaşmak stres verici olabilir, ancak dışa dönük bir kişi dışsal uyaranları daha fazla arzu eder (Telman ve Ünsal, 2004).

Özbenlik duygusu gelişmiş ve kendine güvenen çalışanlar bu özelliklerini daha aşağı düzeyde geliştirenlerden daha çok iş tatmini sağlayabilmektedir. Kendini gerçekleştirmeyi başaran bir çalışan, mücadele gerektiren işe daha yüksek değer vermekte, başarıya daha çok güdülenmekte, daha yüksek sorumluluk almakta, adaletli terfiye daha çok sahip çıkmakta, övülmeye, onaylanmaya daha az ihtiyaç duymakta, eleştiriden daha az kırılmakta, işiyle ilgili çatışmaya, kavgaya daha az düşmekte, daha az uyum mekanizmalarına başvurmaktadır (Başaran, 2008).

2.3.2. ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

İş tatminine etki eden örgütsel faktörleri, ücret ve terfi, yönetim, yan ödemeler ve ödüller, çalışma şartları, iş arkadaşları, işin kendisi ve iletişim şeklinde sıralayabiliriz.

2.3.2.1. Ücret ve Terfi

Ücret, ekonomik açıdan “emeğin fiyatı” , sosyal siyaset açısından “işgörenin geçim aracı” ve iş hukuku açısından ise “işgörenin fikri ve bedeni faaliyetlerinin

karşılığıdır” . İşgörenlerin işlerine karşı duydukları olumlu veya olumsuz tutuma etki eden en önemli faktörlerden biri ücrettir. Çünkü çaba ile elde edilen ücret bireyi güdüler, yönlendirir; bu anlamıyla da çaba karşılığı bireyin elde ettiği yaşam standartlarının onun çabalarını yönlendireceği ve tatmin ya da tatminsizliğine neden olacağı söylenebilir. Çalışanların ücret tatmini, aldığı ücretin kendi tatminini sağlaması yanında, hakça saptanması, aynı ya da benzer işleri yapanlara göre eşit olması, eğer başarı farklılıkları varsa bu farkın ücrete yansımaları ve işgörenin bu ücreti sürekli olarak alabileceğine güvenmesi ile ilgili algılarından ortaya çıkar denilebilir. Başka bir deyişle bireyin ücrete ilişkin algıları genellikle ücretin yeterliliği ya da adaleti boyutlarında oluşmaktadır. Başlangıçta ücret ile ilgili algı ücretin miktarı ile ilgili iken ve iş tatminini yaratmasındaki etken iken belli bir seviyeden sonra ücretin diğer çalışanlar arasındaki adil dağılımı ile ilgilidir. Kişinin kendisiyle benzer işleri yapan ve özellikle kendisinden bilgi beceri ve yetenek yönünden daha düşük seviyede olan bir başka kişiye göre daha az ücret alması iş tatminsizliği yaratacaktır. Ücret, çalışan tarafından sadece ekonomik bir kazanç olarak görülmemekte, çalışanın işyerine yapmış olduğu katkıların bir karşılığı, aynı zamanda emeğin bir değeri olarak görülmektedir. Bu nedenle ücret, çalışanların iş tatmini ile yakından ilgili olan bir faktördür. İş tatmini konusunda yapılan çalışmalar, tatmin veya tatminsizliğin temel faktörlerinden birisi olarak ücreti göstermektedir; ancak bir noktadan sonra ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi, miktarı ile değil, işgörenler arasındaki dağılımı ile kendisini gösterir. Kişinin kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret aldığını, özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı işgörelere göre ücretinin düşük olduğunu bilmesi iş tatminsizliği yaratmaktadır (Gülbüz, 2007).

İşletmeler için bir maliyet unsuru olarak görülen ücret çalışan için önemli bir tatmin aracıdır. Ücretin kişinin ihtiyaçlarını gidermekte yeterli olup olmaması iş tatminini etkiler. Çalışan, yaptığı iş ile aldığı ücreti orantılı buluyorsa, tatmin duygusu yüksek olmaktadır. Ücret konusunda önemli bir konu da ücret adaletinin sağlanmasıdır. Çalışanlar elde ettikleri ücretleri benzer işleri yapan diğer kişilerin ücretleriyle kıyaslarlar. Bu kıyaslama sonucunun olumlu olması iş tatminini de

olumlu yönde etkileyecektir. Ücretin tatmini sağlaması ve dolayısıyla iş başarısını artırması için bireyin beklentisine, performansına ve piyasa ücret sistemine dayalı olarak adil bir şekilde belirlenmesi gerekir (Bozkurt, 2008).

Terfi, bir işgörenin statü, ücret, yetki ve sorumluluk bakımından daha üst düzeyde bir mevkie (pozisyona) yükseltilmesini ifade eder (Acar, 2000). İş tatmini konusunda yapılan araştırmalar, çalışma ortamında tatmin veya tatminsizliğe yol açan faktörlerden birisinin de terfi ve ilerleme olanakları olduğunu ortaya koymuştur. İKY'nin önemli bir fonksiyonu olan kariyer yönetimine örgütlerin verdikleri önem giderek artmaktadır. Yapılan bir araştırma sonuçlarının da ortaya koyduğu gibi, örgütlerdeki kariyer yönetimi uygulamaları ile örgütsel başarı arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Ancak, kariyer yönetimi programlarının örgüt içinde verimli ve başarılı olabilmesi için bu uygulamaların üst yönetim tarafından desteklenmesi gerekir. Çalışanların terfi ettirilmesi kariyer yönetiminin en önemli uygulamalarından biridir. Çünkü terfi işlemi doğru bir şekilde yapıldığında hem örgütlerin başarısı artar, hem de çalışanların motivasyonları ve örgüte olan bağlılıkları artar (Gülbüz, 2007).

Terfi insanı çalışmaya sevk eden önemli faktörlerden biridir. Çünkü yaptıkları işlerde başarılı olan işgören bir üst görev basamağına yükselmek isteyecektir. Dolayısıyla terfi eden çalışanın maddi geliri artacak, bulunduğu meslek ve toplum içindeki yeri olumlu yönde değişecektir. Böylece, terfi arzusu bulunan kişiler, çalıştıkları işte ilerleme olanağı buldukları takdirde iş tatminleri artacaktır (Erdoğan, 1999). Aksi halde yani çalışan başarılı olsa bile işinde ilerleme olanağı yoksa veya ilerleme fırsatları herkese eşit olarak sunulmuyorsa ortaya iş tatminsizliği çıkacaktır. İnsanın ihtiyaç ve beklentileri açısından da terfi aynı zamanda ihtirası tatmin eden bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Eren, 2014). İş görenler çalıştıkları işyerinde yükselme olanakları isterler. Çünkü çalışanlar işlerini iyice öğrendiklerinde iş onlara monoton gelmeye başlayacak ve bulundukları pozisyondan daha fazla yetki ve sorumluluk ile çalışmayı isteyeceklerdir. İlerleme imkanları kısıtlanan yöneticiler çalışma gayret ve şevklerini yitireceklerdir. Buradan hareketle işyerinde yükselme olanaklarının bir teşvik aracı olduğu anlaşılmaktadır (Eren, 2014).

Yapılan çeşitli araştırmalar da, terfi uygulamalarının çalışanların tatmin ve motivasyonlarını etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Rosenbaum'a göre terfiler, örgüt içi hareketlilik sisteminin bütününe oluşturan ve çalışanların motivasyonlarını harekete geçirici ya da tam tersine motivasyonlarını bozucu işlevi olabilecek, somut ve elle tutulur ödüller ve statüleri içeren uygulamalardır. Vroom, örgüt içi terfilerin bireyin çalışma ortamından duyacağı tatmine önemli ölçüde etki edeceğini belirtmektedir (Gürbüz, 2007).

İnsanlar genellikle çalıştıkları işlerde başarılı olmak ve bir üst görev basamağına terfi etmek isterler. Terfi, elde edilen ücreti arttırdığı gibi kişinin sosyal statüsünü ve toplumdaki konumunu da olumlu yönde etkileyebilmektedir. Ayrıca terfi, insanı çalışmaya sevk eden önemli bir unsurdur. İşe alınan bir kimse iş yerinde, ilerleme olanağının bulunmadığına ve ücretinin artmayacağına dair bir duyguya kapıldığında her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanıp işe karşı olumsuz bir tutum takınabilir. Bu durumda ise tatminsizliğin ortaya çıkması muhtemeldir. Çalışan işinde başarılı olduğu takdirde yükselme beklentisi içine girer. İşletme içinde kariyer yollarının belli olması ve adil bir terfi sisteminin varlığı olumlu bir çalışma ortamı meydana getirecektir (Bozkurt, 2008).

2.3.2.2. Yönetim

Örgütlerde, çalışanların iş tatmini; yönetim biçimi, yönetimin çalışanlarına karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulama şekli ile çalışılan ortamın fiziki durumu ile direk etkilidir. Yapılan bilimsel çalışmalarda yönetim biçimi ve politikalarının çalışanların iş tatmini üzerinde iki şekilde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bunlardan birincisi, karar verme sürecinde çalışanların katılımını sağlamak gerekliliğidir. Katılım, kişinin kendisine saygı duymasını ve tanıma ihtiyacını karşılar. Bu durum ise çalışanın iş tatminini etkileyecektir. İkincisi ise çalışan merkezli olmaktır. Yani, çalışanlara yönelik olmak, onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmektir (Emanet, 2007)

İş görenlerin iş tatmininin sağlanmasında yöneticilerin tutum ve davranışlarının önemli bir yeri vardır. Araştırmalar iş tatmininin yönetim politikaları ve yönetici davranışlarından etkilendiğini göstermektedir. Bu konuda yöneticilere düşen en önemli görevlerden biri, işgörenlerin iş tatminini sağlayacak bir çalışma ortamını yaratmaktır (Tengilimoğlu, 2005). Günümüz toplumunda işgörenleri yönetime katmak, onların yaptıkları işten keyif almalarını sağlamak ve verimliliklerini artırmak liderlik ve yönetim anlayışının gereği haline gelmiştir. Yöneticiler bu gerçeği dikkate alarak çalışanların işyerinde alınacak kararlara katılımını sağlayacak ve onların enerjilerini işyerinde ortaya koymalarına imkan tanıyacak düzenlemeleri yapmalıdır. İş süreçlerinde çalışanların fikirlerini almayan, onların sorunlarıyla ilgilenmeyen ve iş bilgisi düzeyi düşük olan yöneticiler personelde tatminsizlik duygularına yol açmaktadırlar (Bozkurt, 2008). Örgütlerde tıpkı yaşayan organizmalar gibi gelişimlerini sürdürmek ve devamlılıklarını sağlamak için sürekli olarak bir değişime uğrarlar. Teknik uygulamalarının yanında, yönetim anlayışında da sürekli bir şekilde değişime giden örgütler, müşterilerine sundukları ürün veya hizmetin daha az maliyette, daha kaliteli ve daha kısa sürelerde gerçekleştirilmesi için çaba göstermektedirler. Bununla birlikte, çevreleriyle sürekli bir etkileşim halinde olan ve açık birer sistem olan bireyler ve örgütler, sürekli olarak değişen ve gelişen çevrelerine karşı duyarlı olmak, uyum sağlamak zorundadırlar. Değişimin bu denli hızlı yaşandığı günümüz örgütlerinde asıl önemli olan olgu ise, değişimden korkmak yerine değişimin ne zaman ve nasıl yapılacağına odaklanmaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

2.3.2.3. Yan Ödemeler ve Ödüller

Günümüzde yaşadığımız rekabet ortamı, örgütlerin çevrelerindeki gelişmelere karşı duyarlı olmalarını zorunlu kılmıştır. Ayrıca örgütler değişim yönünde yer alarak, faaliyet gösterdikleri alanda proaktif bir yaklaşım sergilemek, rakiplerden önde olmak ve varlıklarını sürdürmek zorundadırlar. Rakipler karşısında fiyat ve kalite avantajı elde etmek, rakiplerden önce müşteri değeri yaratacak yeni pazar fırsatları yakalamak, değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızla cevap verebilmek, rekabetçi üstünlük kazanmanın temel stratejilerindendir (Basım ve Şeşen, 2008). Bu

maksatla örgütlerin temel amacı, var olan bütün kaynaklarını örgütsel amaçlar doğrultusunda en etkili ve en verimli şekilde kullanarak faaliyetlerini sürdürmektir. Her canlı organizma gibi yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan örgütlerin sosyal birer sistem olarak ele alınmaya başlanmasıyla başarılarının sadece yapı, strateji ve teknoloji gibi maddi unsurlarla sınırlı kalamayacağı da anlaşılmıştır. Bu ise çoğu yöneticinin dikkatini, sahip olduğu en değerli öz varlık olarak kabul edilen insan kaynağına yöneltmiştir (Vural ve Coşkun, 2007).

İnsan kaynağının iş tatmininin oluşacağı ortamı oluşturmak için göz ardı edilmemesi gereken unsurlar arasında yan ödemeler ve ödülleri sayabiliriz. Herzberg'in çift faktör teorisine göre ücret ve yan ödemeler hijyen faktörlere girmektedir. Yani iş göreni motive etme özellikleri yoktur. Ancak bu unsurlar iş tatmininin oluşacağı ortamın var olması için gerekli asgari unsurlar olduğu için göz ardı edilmemelidirler. Ödül, çalışanın görevini uygun olarak yapmasına karşılık ona yapılan haz verici etkilere ve çoğunlukla görevin yapılmasından sonra verilmektedir. Haz verici etkilerin kapsamına, çalışanın kişiliğine uygun olarak, bir beklentisini karşılamaktan, gereksinimlerini doyurmaya kadar pek çok etkiler sayılabilir. Görevini beklenen düzeyde yaptığında, ödüllendirileceğini bilmek, çalışanı görevine güdelemekte ve iş tatminini arttırmaktadır (Akgündüz, 2006). Bununla birlikte çalışanların adil bir sistem doğrultusunda ödüllendirilmesi de iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Bir işi yapan bireyin, işin genel görünümü, elde edeceği ücrete ilişkin beklentileri vardır. Ödül konusunda beklenti daha sınırlıdır. İş iyi yapacak olan birey her zaman ödül beklememektedir. Eğer işletme, oluşturacağı gerçekçi bir başarı değerlendirme sistemi sonucu başarılı olanları ödüllendirirse, ödülü hak edenlerin iş tatmini artacaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması halinde, yeterlinin yanında yetersizin de ödüllendirilmesiyle başarılı olduğuna inanan çalışanların iş tatminleri olumsuz yönde etkilenecektir (Erdoğan, 1996; 240).

Çalışma ortamında bireyin işle ilgili tutum ve davranışları ile ödül arasında bir bağ olduğu düşünülmektedir (Gerow, 1992). Buna göre, çalışanlardan istenen davranışları sergilemesi sonucu ödüllendirilirse bu davranışları pekişecek ve devam edecektir. Aksine ortaya konulan davranışlar ödüllendirilmez ise bu defa bu

davranışlar sönecek ve zamanla terk edilecektir (Baysal ve Tekarslan, 1996). Bu bağlamda bireyin iş performansı ile ödüller arasında bir ilişkinin varlığı, bireyin yüksek performansa neden olacak davranışları kazanmasına neden olabilecektir. Bu anlamıyla ödüller iş tatmini araştırmalarına da konu olmuş ve büyük oranda iş tatmini ile pozitif ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir (Gürbüz, 2007).

Ödül çalışanlar üzerinde etkili motivasyonun temel aracıdır. Ödül; bireyde istenen davranışların devam etmesi, geliştirilmesi ve pekiştirilmesine yöneliktir. Örgütlerde mevcut olan ödül yönetiminin motivasyonu artırabilmesi için adaletli ve hak eden personele verilmesi çok önemlidir. Bu nedenle ödül verilecek personelin seçiminde adaletsiz ve haksız uygulamalar olduğu düşüncesi bile personelin iş tatminini etkileyecektir. Bir kurumda, gösterilen performansa göre ödül veriliyorsa ve eşitlik kuramında açıklandığı gibi adil algılanıyorsa, iş tatmini gerçekleşir ve örgütsel başarımın oluşmasına katkı sağlar (Gürbüz, 2007).

2.3.2.4. Çalışma Şartları

Çalışma şartları bir iş görenin işini icra ederken kurum tarafından, bu işi yapması sebebiyle kendine sunulan her türlü fiziki, ekonomik ve psiko-sosyal şartlar ve imkanlardır. Ücret ve sosyal yardım, iş güvenliği, sağlık hizmetleri, iş yerine geliş-gidişler, gürültü, ısı, aydınlanma, dinlenme ve çalışma süreleri, ücretli izin durumu, ast-üst ve diğer sosyal ilişkiler, örgütsel iklim ve moral gibi çalışma hayatının bütün yönlerini çalışma şartları içerisinde ele alınabilir (Keser, 2011).

Çalışma şartları ile ilgili genel olarak; gürültü, çalışılan yerin ısı, havalandırma, ışıklandırma durumu akla gelmektedir. Çalışılan ortamda bireyin kendini rahatsız hissedeceği derecede düşük ısı ya da fazla ısı çalışma performansını etkiler. Çalışma ortamının ışıklandırma düzeyi, çok etkili olmasa da yine de çalışanın iş tatmininde önemli bir faktördür (Keser, 2011)

Çalışma şartları iş tatminini doğrudan etkiler. Çalışma şartları işgörenlerin istek ve beklentilerine uygun olmalıdır. Uygun şartlar sağlandığında kişisel ve örgütsel amaçlar arasında uyum yakalanır ve iş görenin iş tatmini artar. Aynı şekilde iş ortamı da, çalışanın iş verimliliğini ve performansını doğrudan etkiler. Verimliliğin ve

performansın olumlu sonuçlar vermesi çalışanın iş doyumunun oluşmasında etkili olduğu gibi, iş ortamının sahip olduğu özellikler (aşırı soğuk ya da sıcak, tehlikeli, aşırı dikkat gerektirmesi vb.) çalışanın işini isteyerek yapmasında ve işine motive olmasında belirleyici olmaktadır. Fiziksel çalışma koşullarının kötü/olumsuz olması durumunda çalışanların iş doyumunda azalma olmaktadır. Örneğin aşırı gürültülü, sıcak ya da soğuk bir iş ortamında çalışan kişilerin hissettiği bedensel baskılar nedeniyle gerilim yaşamaları iş doyumunun azalmasına yol açmaktadır (Eğimli,2009).

2.3.2.5. İş Arkadaşları

Çalışma hayatındaki bireylerin birçoğu hayatının büyük bir kısmını iş arkadaşlarıyla geçirmektedir. Bundan dolayı bireyin iş arkadaşlarıyla olan uyumu tatmin seviyesini etkilemektedir. İş arkadaşıyla anlaşamayan bir birey doğal olarak düşük tatmin düzeyine sahip olacaktır. Bireyin çalıştığı grup ile aynı bilişsel seviyede olması, onlar tarafından kabul edilmesi ve bireylerin birbirlerine yardım etmesinin çalışan tatmini üzerinde olumlu etkileri vardır (Silah, 2005). Farklı bir ifade ile çalışanın iş arkadaşları ile aynı dilde buluşması ve aynı düşünce tarzına sahip olması kendini iş yerinde daha rahat hissetmesini sağlayacak ve bu ise iş tatmininin artmasını sağlayacaktır.

Kişinin çalışma arkadaşları ile olan ilişkisi iş tatminini etkilemektedir. Her işletmede biçimsel olan ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. Çalışanın başarılı sayılan bir grup içinde yer alması ve hayat görüşü kendine uygun çalışanlarla birlikte olması onun iş tatminini artırıcı bir ivmeye sebebiyet verecektir. Çalışanlar, yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklememektedirler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını iş yerinde çalışarak geçiren birey, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme içerisindedir. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici çalışma arkadaşları bulabilen çalışanın iş tatmini artmaktadır (Erdoğan, 1996).

Bununla birlikte, iş yaşamında çalışanlar arasındaki ast – üst ilişkilerinde üstün asta yönelik davranışları, çalışanın işten doyum elde etmesinde önemli bir belirleyicidir. Üstün astları arasında eşit ve hakkaniyetli bir yaklaşım sergilemesi, anlayışlı ve açık bir iletişim biçimi benimsemesi çalışanların iş doyumunun artmasında belirleyici olmaktadır (Eğinli,2009).

Birey işini sevmese bile, arkadaşlarıyla aynı ortamda olmaktan dolayı işinden mutluluk duyar. Eğer çalışanların kendileriyle özdeşleştirdikleri çalışma grubu ve iş arkadaşları olmaz ise iş tatmini olumsuz yönde etkilenir. Tek başına çalışanların kendilerini sosyal açıdan yalnız hissetmeleri, işlerini sevmemelerine neden olmakta ve iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Birbiriyle iletişim kurmayan çalışanların iş tatminleri azalmakta ve sosyal yalnızlığa itilmekte ve sonuçta işi terk etmelerine yol açmaktadır (Erdil, vd., 2004).

2.3.2.6. İşin Kendisi

Yapılan işin, çekici ve zevkli olması, monoton olmaması, örgüt içinde ve toplum açısından önemli görülmesi, uzmanlığı ve belli bilgiyi gerektirmesi, devamlı yeniliklere açık olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi tatmin nedenleri arasında sayılabilir. Kişiler kendilerine yeteneklerini kullanma imkanı tanıyan, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işler ile meşgul oldukları sürece, kendilerine başarılı oldukları konusunda geri bildirim geldikçe işlerinden tatmin olurlar (Kuzulugil, 2012).

Bir örgütün çalışana sağladığı tatmin, o örgütte yapılan işin niteliğine ve bunun çalışanlar tarafından nasıl algılanıp, kabul gördüğüne bağlıdır. İşin içeriğinin ilginç ve zevkli olması, çalışanın bilgi ve yetenekleri ile uyum sağlaması, iş tatminini etkileyen başlıca faktördür. Bu faktörün en önemli üç unsuru; bağımsızlık, çeşitlilik, beceri ve yeteneklerin kullanılabilmesidir. Özel bilgi ve yetenek gerektiren işlerde çalışan kişilerin, yaptıkları işlerden daha fazla tatmin sağladıkları belirlenmiştir (Canik, 2010). Bireyin iş ortamını değerli, yaptığı işi anlamlı ve kendisini geliştirici bulması, iş doyumunu açısından önemli kriterlerdir. Bu durum bireyin yaşamdan keyif

almasını, yaşamında mutlu olmasını sağlar. Buradan hareketle işini anlamlı bulan bireylerin, işinden ve yaşamdan daha fazla doyum aldıklarını söylenebilir. İş tatminini pozitif yönde etkileyen diğer bir unsur ise iş yaşamından beklentilerin karşılanmasıdır. Beklentilerin karşılanmaması durumunda yaşam doyumunun olumsuz etkilendiği söylenebilir. İş tatminine ilişkin bir takım değişkenlerin bireyin iş doyumuna yönelik algılarında etkili olduğu düşünülmektedir. Örneğin bir işin beceri düzeyi ne kadar yüksekse kişiye o derece tatmin sağlayacağı düşünülür. Sürekli aynı türde, özellikle de pek fazla uzmanlık gerektirmeyen, çok kolay öğrenilebilen becerilerin kullanıldığı işlerde çalışanlar genellikle daha az iş tatminine sahiptir. İş yaparken kişiye ne derece özgürlük tanınıyorsa, bu, o derecede doyum verir. Çalışan, çalışma saatlerine kendi karar verebiliyor, çalışma yöntemlerini kendi seçebiliyor, yapılacak işlerin sırası konusunda söz sahibi olabiliyorsa, işindeki özerkliği yüksek kabul edilir (Keser, 2006). Çalışanların çalışmada bağımsız olmayı istemeleri, bireyin doğasından kaynaklanan bir duyguyu ifade etmektedir. Çalışanlar aşırı baskı altında çalışmayı sevmemekte, her konuda işlerine karışılmasından, kendilerine emir verilmesinden hoşlanmamaktadırlar. Çalışanların büyük bir çoğunluğu benlik duygularını tatmin etmek ya da kişisel gelişme güçlerini arttırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma ihtiyacına önem vermektedirler (Sabuncuoğlu, 1982).

2.3.2.7. İletişim

İletişim sosyal yaşamın içinde yer alan bütün insanlar için önemli olan bir konudur. Toplumsal yaşamın ve örgütsel yaşamın temelini oluşturan iletişim düzeni, gruplar, örgütler arasında ilişkiler kurmayı amaçlayan bir süreçtir (Güney, 2001). İletişim sayesinde örgütte çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini ve üstlerinin ya da diğer çalışanların kendileri hakkında neler düşündüklerini öğrenme olanağı bulurlar. Örgütsel yaşamda bilginin iletilmesinin yönetsel açıdan önemli olması ile birlikte iş görenin olumlu tutumlar edinmesinde de iletişimin önemli rolü vardır. İletişimin yokluğu, eksikliği ya da yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olur. Belirsizlik ise stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, düşük düzeyde örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten

ayrılma eğilimlerinde artışa yol açar. İletişimin sağlanması ile birlikte belirsizlikle başa çıkmak daha kolay olmaktadır (Bozkurt, 2008).

İletişim, yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı en temel araçlardan birisidir. Yöneticiler iletişim sayesinde kendisine bağlı olan kişilerle ilişki kurarlar (Koçel, 2010). Çalışanlar açısından da iletişim kanallarının açık tutulması ve çalışanlara düzenli bilgiler verilmesi en çok arzu edilen uygulamalardandır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Orpen tarafından 1997 yılında yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırmada, iletişim ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur (Orpen, 1997). Türkiye’de 2005 yılında Yüksel tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiş ve iş tatmini ile iletişim arasında anlamlı ve güçlü bir ilişkinin olduğu bulunmuştur (Yüksel, 2005).

2.4. İŞ TATMİNİ SONUÇLARI

İşgörenler çalışma hayatlarında maddi ve manevi ihtiyaçlarını gidermek için çaba sarf ederler bu esnada işlerine karşı olan tutumlarının olumlu veya olumsuz olmasına göre örgütler için çeşitli yönetsel ve davranışsal sonuçlara sebebiyet verirler. Söz konusu örgütsel sonuçların, istenen yönlerde olması başka bir deyimle, örgütün etkinliğine, başarısına, kültürüne ve diğer yönetsel faaliyetlere olumlu yönde etki etmesi, yöneticiler için önemlidir. Çalışanlar açısından ise örgüte sundukları emek karşılığında iş tatminlerinin yüksek olması hem sosyal mübadele teorisinin bir gereği; hem de örgütlerin sosyal bir sorumluluğudur (Erdoğan, 1999).

Bireyler kişisel yeteneklerini göstermek ve geliştirmek isterler. Bireylerden iş tatminini elde edemeyenler hiçbir zaman yeterli psikolojik olgunluğa erişemezler ve hayal kırıklığı yaşarlar. İş insan hayatının odak noktasını teşkil ettiği için işsiz birey umutsuzluğa düşebilir. İş tatmininde yaşanacak bir boşluk bireyi işten soğumaya, moralinin düşmesine, verimsiz çalışmasına ve neticesinde toplumsal bir sağlıksızlığa sebebiyet verebilecektir. Bu sebeplerle iş tatmin ya da tatminsizliği örgütler ve bireyler için önemli sonuçlar barındırır.

Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarısı ve gösterdiği performans sadece karlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir. Örgütler açısından iş tatmini her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olmalıdır. Örgüt yöneticileri, örgütün istenilen hedeflere ulaşmasında önemli bir etkiye sahip olan iş tatminini ve onu etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak için iş tatmini konusunda gereken özeni göstermelerinin kendileri ve örgütleri açısından önemini dikkate almalıdırlar (Akıncı, 2002)

2.4.1. BİREYSEL SONUÇLARI

Hayatının önemli bir kısmını işyerinde geçiren çalışanların işlerinden elde ettikleri tatmin düzeyi bireyin sağlığını ve özel yaşantısını önemli ölçüde olumlu ya da olumsuz etkiler. Genel kanıya göre çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek olması durumunda bireye mutluluk sağladığı, düşük olması durumunda ise bireyin yabancılaştığı ve paralelinde ilgisiz ve uyumsuz bir bireye dönüştüğü düşünülmektedir (Erdoğan, 1999).

Çalışanların zihinsel ve fiziksel sağlıklarıyla iş tatmini arasında yakın bir ilişki vardır. Çalıştıkları ortamlarda strese maruz kalan çalışanlarda psikolojik tatminsizliğe rastlanmaktadır. Bunun sonucunda ise çalışanların zihinsel ve fiziksel davranış bozuklukları gözlemlenmiştir. İşgörenin beklentisinin karşılanmaması durumunda ortaya çıkan düşük seviyedeki iş tatminsizliği davranış bozukluğuna sebebiyet vermekte ve neticesinde bireyde sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı ve uykusuzluk, iştahsızlık, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olduğu bilinmektedir (Akıncı, 2002).

İş tatmininin bireysel sonuçlarından bir kısmı yabancılaşma, stres ve yaşam tatmini başlıkları altında aşağıda ayrıntılı şekilde incelenmektedir.

2.4.1.1. Yabancılaşma

Yabancılaşma, genel olarak değerlerin yoksunluğundan kaynaklanan içe dönük bir tutum ve modern bireyin sosyal süreçlere dahil olamaması sebebiyle yaşadığı sosyal-psikolojik bir rahatsızlık halidir. İşgörenin örgütten veya çalıştığı kurumdan soğuması, ruhsal olarak uzaklaşması ve kendisini çekmesi halidir. Yabancılaşma gerçekte insanın kendinden uzaklaşmasına yol açan, onun doğal işleyiş düzenini bozan bir durumdur. Bu durum ister kişinin özel yaşamında, ister iş yaşamında ve isterse örgütsel yaşamında olsun kişiyi yaşamdan soyutlayabilir. Bireyin psiko-sosyal boyutlarının, birbirinden uzaklaşması ve kopması durumudur. Bu bağlamda yabancılaşma insanın kendi özünden, ürününden, doğal ve toplumsal çevresinden kopması anlamına gelir (Tutar, 2010).

Çalışma koşullarından rahatsız olan bireyler kendi işyerlerine karşı yabancılaşırlar. İşyerlerine yabancılaşan işgörenler sadece para kazanmak amacıyla olup tatminsizliğin kısır döngüsüne girerler. İşyeri koşullarının iyileşmesi yönünde herhangi bir gayret göstermeyen işgörenler, yapmakta oldukları işlerine sadece yapacakları daha iyi bir iş bulma olanağı bulunmadığından devam eden kişiler olarak örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılmasında gereken gayreti göstermekten uzak kalacaklardır (Erdoğan, 1999).

Örgüte yabancılaşan çalışan, örgütün kendisine sağladığı örgütsel ve toplumsal konumu, saygınlığı red etmektedir. İşini yaşamının bir kesiti olarak görmemekte, işi hakkında özel yaşantısında söz etmemeye çalışmaktadır. Bir nevi işinden dolayı utanma duygusu yaşamaktadır. Dolayısıyla örgüte yabancılaşan işgören, kendisine örgüt dışında doyum kaynakları aramaktadır (Başaran, 1991). İş yerindeki tatminsizlikler, şikayetlerin bir türlü giderilememesi, keyfi uygulamalar ve bunlara bağlı olarak gelişen düşmanlık duyguları gibi faktörler de yabancılaşmaya neden olabilmektedir (Şimşek vd, 2011).

Hemen hemen bütün araştırmacılar tarafından yabancılaşma duygusunun oluşumunda en önemli faktörün işten duyulan tatminsizlik olduğu kabul edilmiştir. Özellikle günümüzde modern fabrika çalışma sistemlerinde insanın kendi

potansiyelini kullanması, inisiyatif alması ve yaptığı işe katkıda bulunması ortadan kaldırıldığı için beynin uyarılması azaltılmıştır. Kas hareketleri de belli sınırlar içinde monoton hareketlerle sınırlandırıldığından çalışmaya hazır diğer kasların hareketleri kısıtlanmıştır. Burada tekrar ve tekdüze hareketlerden doğan bir bıkkınlık söz konusudur. Bunlardan kaynaklanan iş tatminsizliği çalışanın kendisine ve çevresine yabancılaşmasına neden olmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004).

Çalışanların gelişimi ve hareketlerini sınırlandıran yüksek örgütsel bağlılık, yaratıcılığı ve yenileşmeyi baskılayarak yaratıcılığın yok olmasına ve gelişmeye karşı direnç neden olmaktadır. Örgütsel bağlılıkları ve işe bağlılıkları yüksek olan çalışanlar, zamanlarının önemli bir bölümünü işlerine ayırdıkları için aile sorumluluklarını ihmal etmekte, ev ve iş yaşamı arasında bir denge kuramamaktadırlar. Bu nedenle de gerek kişisel gerekse de toplumsal yabancılaşma eğilimi içerisinde olmaktadır. Her ne kadar yüksek bir verim ve sorgulanmayan sadakatten kazanım elde edilse de, çok aşırı sadakat geleneksel uygulamaların yerleşik hale gelerek örgütün esnekliğini olumsuz bir yapıya doğru götürmektedir. (Vural ve Coşkun, 2007).

2.4.1.2. Stres

Stres, bireyler üzerinde önemli bir etkiye sahip ve onların davranışlarını, verimliliklerini, diğer bireylerle olan ilişkilerini etkileyen bir kavramdır. Stres kendiliğinden oluşmaz aksine bireyin içinde bulunduğu ya da hayatını sürdürdüğü ortamdaki değişimlerden etkilenmesi ile oluşur. Çevremizdeki değişimlerden her birey farklı seviyede ve süratte etkilenir (Eren, 2014).

Bireyin iş çevresinin en önemli stres kaynaklarından biri çalışma koşullarıdır. İşyeri organizasyonunun bozukluğu, iş bölümü ve iş akışı düzensizliklerinin doğurduğu sorunlar stres kaynağıdır. İş çevresi stres kaynaklarından bir diğeri de örgüt yapısında rol, görev ve sorumlulukların dağılımındaki bozukluklar, işi göreceklemanların bilgi, yetenek, tecrübe ve becerileri ile işin gerektirdiği bilgi, yetenek ve tecrübe uyumsuzluklarıdır (Eren, 2014).

Stresin bireyler üzerinde yarattığı sonuçlar ile birlikte örgütlerde yarattığı ekonomik sonuçları da vardır. Yapılan bir araştırmada Avrupa Birliği'ne üye ülkelerde hastalık nedeniyle kayıp iş günlerinin sayısı 600 milyona ulaştığı bildirilmiştir. Çalışma ortamında çoğu kez gizli çatışmaların yaygınlaşması ile iş ve ilişki süreçlerindeki yeterliliğin kaybı sonucunda, grup içi ilişkiler ve üstlerle ilişkilerde yaşanan rahatsızlıklara bağlı olarak ortaya çıkan işe gelmeme ve işten ayrılma davranışlarının artmasının neden olduğu ekonomik ve sosyal maliyetler önemli boyutlardadır (Tınaz, 2005).

2.4.1.3. Yaşam Tatmini

Bireylerin birçoğunun hayatının en önemli parçasını çalışma yaşamı oluşturur. Bu önemli parçanın içinde birey “çalışan rolü” oynamak durumundadır. Bu kapsamda insanların yaşamının vazgeçilmez bir bölümünü oluşturan çalışma yaşamı bireyin toplam hayatına önemli oranda etki yapmaktadır (Keser, 2006).

İlk kez Braysfield, Wells ve Strate adlı bilim adamları tarafından bireyin çalışma yaşamı ve çalışma dışı yaşamı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Yapılan araştırmaların pek çoğunda işten elde edilen tatminin ya da işten kazanılan tecrübelerin, bireyin çalışma dışı yaşamını, diğer bir ifade ile yaşamının bütününe olumlu etkilediği sonucu çıkmıştır. Çalışma yaşamından elde edilen tatmin, genel yaşam tatmininin bir alt alanı olarak değerlendirilebilir (Keser, 2006).

İş ve istihdam insanlar için hayatın önemli bir bileşeni olduğundan, iş doyumu ve yaşam doyumunun birbiri ile ilişkili olması kuvvetle muhtemeldir. İş ve yaşam doyumu ile alakalı üç hipotez ele alınmıştır. Yayılma hipotezine göre yaşamın bir alanında sahip olunan duygular diğer alanları da etkilemektedir. İşinden memnun olan bir kişinin genel olarak yaşamından da memnun olması muhtemeldir. Telafi hipotezine göre insanlar yaşamın bir alanında tatminsizlik yaşarlarsa başka bir alanında bunu telafi ederek o alanda doyum sağlarlar. Örneğin işinden tatmin olmayan bir birey enerjisinin büyük çoğunluğunu iş dışı aktivitelere sarf edebilir aksi şekilde iş dışı aktivitelerde yani yaşamsal tatminde sorun yaşayan bir bireyde

enerjisinin büyük çoğunluğunu işe sarf eder. Bölümlendirme hipotezine göre ise insanlar iş yaşamı ve iş dışı yaşam şeklinde hayatlarını bölmelere ayırmaktadır (Spector, 1997).

Yayılma hipotezi iş ve yaşam tatmini arasında pozitif bir ilişki öngörmektedir. Telifi hipotezine göre ise tam tersi bir durum vardır. Yaşamın bir alanında mutsuz olan diğer alanında mutlu olacaktır. Bölümlendirme hipotezinde ise ikisi arasında anlamlı bir ilişki olmamalıdır. Bu alanda yapılan çalışmalar şunu göstermiştir ki iş tatmini ve yaşam tatmini 0,58 korelasyon ile pozitif yönde ilişkilidir (Spector, 1997).

İş, bireye yaşamında pek çok açıdan doyum sağlamaktadır. İşgörenin yaşam tatmini üzerinde, bir işe sahip olmasının ya da çalışmasının önemli bir etken olduğu bilinmektedir. Bu durumda çalışma yaşamından tatmin olma ile yaşam tatmini arasında güçlü bir ilişkiden söz edilebilir. Bireyin yaşam tatmini üzerinde bir işe sahip olması kadar etkili olan diğer bir etken de çalışma yaşamında doyumunun yüksek olmasıdır. Bireyin işinden memnun olması, yaşam tatmininin de yüksek olmasına katkı sağlar. İşinde mutluluğu yakalayan bireylerin yaşam tatminlerinin yüksek olduğu gözlenmektedir (Keser, 2011)

2.4.2. ÖRGÜTSEL SONUÇLARI

İş tatmini hakkında kesin olan bir nokta, dinamik olduğudur. Yöneticiler bir kez iş tatmini sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş tatmini hızlı elde edilebildiği gibi, hızlı hatta daha hızlı iş tatminsizliğine dönüşebilir. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliği, örgütün bağışıklık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır ve hatta yok eder. İş gören, işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olduğu takdirde, iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. İş tatminsizliği, iş görenin işgücü verimliliğinin

olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı işgücü devir hızının artmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda iş görenin sağlık durumu da olumsuz etkilenmektedir. İş tatmini düşük işgörenlerde sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve duygusal çöküntülerin (stres, hayal kırıklığı vb.) olduğu ve iş tatminsizliği ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Akıncı, 2002).

Genel bir kanıya göre iş tatmini ile motivasyon arasında döngüsel bir sebep-sonuç ilişkisi vardır. Genellikle iş tatmini, motivasyona zemin hazırlayan ve onu etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkar. İş tatmin seviyesi düşük olan çalışanları motive etmek oldukça güçtür. İş tatminin düşük seviyede olduğu durumlarda motivasyon söz konusu olsa dahi bunun süreklilik göstermesi beklenmez. İş tatmini yüksek olan personelin örgüt amaçları doğrultusunda motive edilmesi ve davranış değişikliğinin sağlanması oldukça kolaydır (Akıncı Beril, 1998).

İş tatminin gerek çalışan gerekse örgüt açısından sonuçlarına bakıldığında; iş tatmininin sağlandığı örgütte verimin arttığı, çalışanın devamlılık gösterdiği gözlenirken, iş tatmininin sağlanmadığı örgütlerde; işe devamsızlık, işgücü devri, stres, fiziksel ve ruhsal sağlıkta bozulmalar, örgüt içi sosyal uyumu bozucu olumsuz etkilerin ortaya çıktığı görülmektedir (Izgar, 2003).

2.4.2.1. İşgücü Devri ve İşten Ayrılma

İşgücü devir oranı, bir işletmede belirli bir dönem içinde çalışanın, o dönem içinde işten ayrılan çalışana yüzdesini ifade eder. Çalışan devrinin yüksek olması işletme için sorunların doğmasına neden olur. (Sabuncuoğlu, 2000, s. 40)

Robbins (2005) ise araştırmalarında iş tatmini ile işgücü devir hızı arasında devamsızlıklarla iş tatmini arasındaki ilişkiden daha kuvvetli bir ilişki saptamıştır. Ancak bunula birlikte işten ayrılmalar üzerinde etkili olan başka faktörlerinde varlığını göz ardı etmemek gerekmektedir. Bunlar; içinde bulunulan pazar koşulları, alternatif iş imkanları, görev süresinin uzunluğu ve de kişi için işten ayrılma kararı almaya yol açan başka kısıtlar olarak ifade edilebilir. (Robbins, 2005)

Ücretin çalışan tatmininde önemli bir etken olduğunu daha önce belirtmiştik eğer çalışan aldığı ücretten tatmin olmaz ise bu durum işgücü devrine yol açan en önemli faktörlerden birisi olarak karşımıza çıkar. Çalışanın tatminsizliğine yol açabilecek ya da tatmini önleyecek diğer faktörler arasında bulunan fiziksel çalışma koşulları, terfi ve ilerlemelere ilişkin düzenlemeler, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, iş güvenliği gibi durumlar da işgücü devrine neden olabilmektedir. Bir işletmede yüksek işgücü devrine rastlanılırsa genellikle ilk şüphe edilmesi gereken faktörlerden biri iş tatminsizliği olmalıdır. Bir işletmede çalışan istediği ücreti alabilmek, işi ile ilgili kararlara katılabilmek veya ilerlemek beklentisindedir. Bu beklentilerin sayısı veya önemi kişiden kişiye değişebilir. Eğer beklentilerle elde edilenler arasında büyük bir fark varsa çalışan işinden tatmin olmayacak ve işi bırakacaktır. Yapılan araştırmalarda tatminsizlik yaratan faktörler ortadan kaldırıldığında işgücü devrinde düşme olduğu gözlenmiştir (Telman ve Ünsal, 2004).

Yapılan birçok araştırmada örgütsel bağlılığında bir belirtisi olan iş tatmininin düşük olduğu bireylerde işten ayrılma davranışı gözlemlenmiştir. Birey örgüt değerlerine bağlı ise ve bu değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak istiyorsa, örgütten ayrılmak istemeyecektir. İşten ayrılma niyeti, işgörenlerin bulundukları iş ve istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda sergiledikleri yıkıcı ve aktif bir davranıştır (Canik, 2010)

İşten ayrılma durumu, işgörenlerin çalışma şartlarından memnun olmamasıyla tahrip edici ve etkin faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Üst yönetim, çalışanların işten ayrılmasını engellemek için var olan sorunu bulmalı ve önleyici tedbirleri almalıdır. Genellikle iş tatmini olmayan kurumlarda işten ayrılma niyetini etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Yapılan araştırmalar neticesinde iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında olumsuz bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İşten ayrılma niyeti varsa bu iş tatmininin düşük olmaktadır. İşten ayrılma niyeti, çalışanın kabiliyetini kaybetme, ekstra çalışan arama ve giderlerin artması gibi sorunlardan ortaya çıkmaktadır. Çalışanın ayrılmasını etkileyen dış faktörler, örgüt kültürü, örgüt içi ilişkiler, beklediğin rol ile verilen rol gibi durumlardır. İşten ayrılmayı engelleyecek

sebepler ise iş tatminini artırılması, yeni yatırımlar yapılması, yeni iş imkânları sunulması ve örgüt içindeki mükâfatlardır (Gül, vd., 2008).

İş tatminsizliğinin en önemli sonuçlarından birisinin çalışanın işi bırakması olduğu birçok akademisyenin geliştirdiği modelle kavramsallaşmıştır. İşyerinde tatmin düzeyleri yüksek olan çalışanların, işi bırakma eğilimlerinin düşük olduğu bilinmektedir. Yapılan araştırmalar, genellikle tatmin ile işten ayrılmanın birbiri ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu göstermiştir (Keser, 2006).

Çalışanların işten ayrılmasında mevcut iş koşulları düşük ücret, alternatif iş olanağı iş tecrübesi gibi faktörler etkili olmasına rağmen iş tatminsizliği de işten ayrılmaları artırmaktadır. Ancak burada önemli bir arabulucu olan “başarı” devreye girmektedir. Başarılı işgöreni yönetici işte tatmin etmek istediğinde ödül, ücret ve terfi gibi olumlu pekiştirmelerle kalıcılığını artırmaktadır. Ancak başarısı düşük ve iş tatminsizliği olan işgören işten ayrılmayı seçecektir (Erdoğan, 1999).

2.4.2.2. Devamsızlık ve İşe Geç Gelme

Devamsızlık izin ve yıllık tatiller dışında, işe gelmesi programlanmış olan bir çalışanın işe gelmeme durumudur. Günümüzde işletmelerin karşılaştıkları önemli sorunlardan biri de devamsızlıktır. Devamsızlık üretim ve verimliliği olumsuz yönde etkilemekte, tekrarlanışındaki sıklık ve süre durumuna göre sanıldığından daha yüksek maliyete yol açmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000).

Yüksek iş tatmini bulan işgörenlerin devamsızlıklarının daha az olduğu bilinmektedir. Ancak iş tatmini yüksek olduğu halde çeşitli sebeplerden dolayı (işlerini önemsiz görmeleri gibi.) çalışanların devamsızlıkları söz konusu olabilmektedir. Dolayısıyla, yüksek iş tatmini her zaman devamsızlığı azaltmasa bile, düşük iş tatmininin devamsızlığa neden olduğu söylenebilir. Geçerli mazereti olmadığı halde kronik geç kalmalar aslında iş tatminsizliğinin bir sonucu olabilir. Bazı durumlarda ise iş tatmini düşük olan işgörenler metot olarak devamsızlık

göstermese bile devamsızlık yapabilecekleri bir ortam ve bir fırsat bulduklarında devamsızlığı seçebileceklerdir (Erdoğan, 1999). Bu noktada üzerinde durulması gereken konu geçerli bir durum olmadığı halde işin aksaklığa uğratılmasıdır. İş tatmini ve devamsızlık arasında net bir bağ olmamasına rağmen olumsuz bir durum tespit edilmiştir. Ancak iş tatmini ile işe devamsızlık arasında ters bir orantı olduğu birçok araştırmada görülmüştür. İş tatmin seviyesi ne kadar düşük ise işe devamsızlık o oranda artar (Dinç, 2011). Çalışanın devamsızlık yapması örgütsel sorunları beraberinde getirir. Farklı bilimsel çalışmalarda araştırmacılar tarafından çeşitli sonuçlar ortaya çıkarmıştır. İş tatmini artıkça örgütsel sorunların ortadan kalktığı ve örgüt içinde çalışanların sadakat düzeyi yükseldiği görülmüştür (Elbir, 2006).

İş tatmini ile devamsızlık arasındaki ilişkiyi araştıran çalışma sonuçlarının bir bölümü bu iki değişken arasında önemli bir ilişki olmadığına yönelik bulgulara ulaşırken bir kısmı da, bu iki değişken arasında negatif yönlü önemli bir ilişki saptamıştır. (Dow, vd.,1985:600)

Bireyin iş tatmin düzeyinin düşük olması kendisi ile birlikte çalıştığı kurumu da etkilemektedir. Çünkü iş tatminsizliği sebebiyle bazı bireylerin tepki olarak işe devamsızlık davranışı gösterdiği gözlemlenmiştir. Bu davranış işe geç kalma ya da işten kaçma şeklinde tezahür edebilir (Keser, 2011). Çalışma süresini işyerinde geçiren kişinin devamsızlığa ve işe geç kalmaya eğilimi bulunabilmektedir. Çalışan sürekli izin istiyorsa veya keyfi şekilde devamsızlık yapıyorsa ve işe geç geliyorsa, o çalışanın, işinden tatminsiz olduğunu, işe ve örgüte olan bağlılığın azaldığını belirtmek mümkün olmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004).

İşe geç kalma ve önemli bir neden olmadığı halde işten erken ayrılma devamsızlığın bir türüdür. İşe geç kalmaların alışkanlık haline gelmesi düşük iş tatmininin bir belirtisi olabilmektedir. Düşük iş tatminine sahip bireylerin planlı bir biçimde devamsızlık yapmaları gerekmez. Ancak, devamsızlık yapılabilecek bir ortam doğduğunda, genellikle iş tatmini düşük bireylerin devamsızlığı seçtikleri bilinmektedir (Tınaz, 2005).

2.4.2.3. İş Performansı ve Verimlilik

Performans, çalışan kişinin işini yerine getirmek için harcadığı tüm çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyidir. Çalışmasının amaçlara ulaşma etkinlik derecesidir. Bir kişinin performansı sahip olduğu nitelikler ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlıdır. Sağlanan performans daha sonra ödüllendirildiğinde iş tatminine dönüşür. İşinde mutlu huzurlu güvenli olmak anlamına gelen iş tatmini bir sonraki aşamada gösterilecek çabanın niteliğini ve düzeyini belirler Çalışanların performansı değerlendirme ve geliştirme tüm yöneticilerin çok önemli görevleridir. Çalışanların iş tatmini beklentilerine önem veren yöneticiler ve takım liderleri onların daha iyi çalıştıklarını görecektir. Şekil-2.5.'teki tatmin edici performans modeli örgütsel etkinlikte çalışanların performansları ile tatmin olma düzeyini ifade etmektedir. Yatay eksen performansı diğer bir deyişle görevin çeşitli boyutlarıyla yerine getirilmesinde çalışanların başarı düzeyini ifade etmektedir. Dikey eksen ise çalışanların tatmin düzeyini yani hedeflerini özlemlerini beklentilerini gerçekleştirme derecelerini ve işe yönetime iş arkadaşlarına ve örgütüne karşı taşıdığı duyguların niteliğini ifade etmektedir (Barutçugil, 2004).

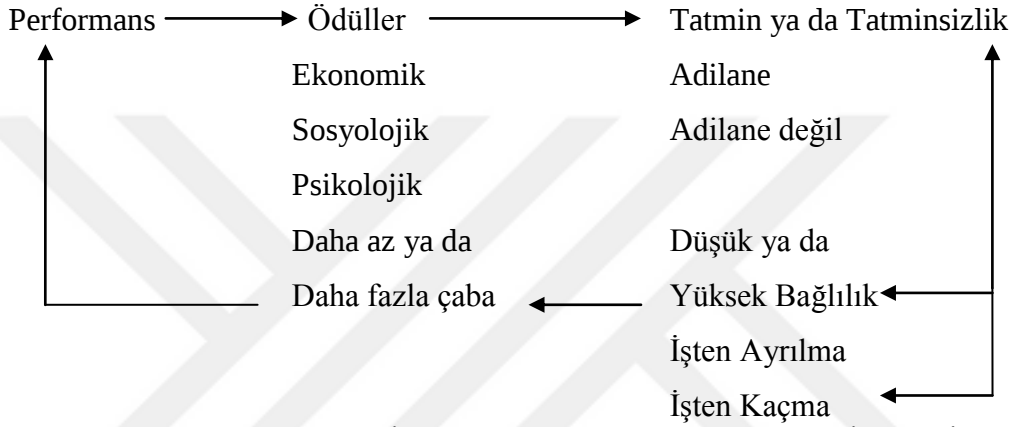
Şekil 2.5.: İş Tatmini Performans Modeli

A. Mutlu ve çalışmıyor • Parasını almakla yetiniyor • Kişisel hedefleri organizasyon hedefleri ile uyumlu değil	D. Hedefe yönelik çalışıyor ve mutlu • Güçlü Konumda • İş hedefleri ile kişisel hedefleri uyumlu	YÜKSEK İŞ TATMİNİ DÜŞÜK
B. Gönderilme ile gitme arasında • Yakınıyor • Mutsuz • Katkıda bulunmuyor	C. Bunalmıda ve Çalışıyor • Köşeye sıkışmış durumda • Daha ileri gitmek için gerekli temelden yoksun • Ayrılma noktasında	
DÜŞÜK	PERFORMANS DÜZEYİ	YÜKSEK

(Kaynak: İsmet Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004)

Çalışan performansını olumsuz etkileyen unsurlardan bir tanesi de iş güvensizliğidir. Bireyin iş güvencesinden yoksun olması durumunda birey iş tatminini ile alakalı olumsuz etkilenmekte, neticesinde bireyin performansı olumsuz yönde etkilenmektedir. İş güvencesinden yoksun olan birey, gerçek yeteneklerini işine yansıtmayarak düşük performans sergiler (Keser, 2006).

Şekil 2.6. Performans – Tatmin – Çaba Döngüsü



(Kaynak: Solmuş, Tarık (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*, İstanbul: Beta Basım.)

Araştırmaların ilk zamanlarında yüksek seviyede iş tatmininin yüksek verimliliği getirdiğine inanılıyordu. Ancak daha sonra yapılan kapsamlı araştırmalarla bu varsayımın yanlış olduğu anlaşıldı. Tatmini yüksek işçiler az, orta ya da yüksek seviyede üretim yapabilirler. Şekil 2.6.'da da görüldüğü gibi aslında tatmin-verimlilik ilişkisi birçok etmeni olan karmaşık bir ilişkidir. İşgörenin aldığı ödüller, güven vb. gibi farklı faktörler bu ilişkiyi karmaşıklarır (Davis, 1988:97). Jacob ve Solomon 1977 yılında yaptıkları çalışmada iş tatmininin iyi bir iş performansının sonucu olduğunu iddia etmişlerdir. Buna göre iyi bir performans gösteren çalışanlara ödül verilmesi durumunda ödül verilmeyenlere göre ödül alanlarda daha yüksek iş tatmini gözlemlenmiştir. Caldwell ve O'Reilly ise 1990 yılında yaptıkları çalışmada iş performansı ile iş tatmini arasında dolaylı bir ilişki olduğunu ve iş performansının iş tatminine yol açabileceğini bulmuşlardır. Aynı zamanda aynı araştırmada yeteneklere göre dağıtılan işlerde işgörenlerin iş tatminlerinin arttığı gözlemlenmiştir. Çünkü işini iyi yapan birey yüksek iş tatminine sahip olma eğilimindedir (Spector, 1997:56).

2.5. İŞ TATMİNİNİ ARTIRMA YÖNTEMLERİ

2.5.1. İŞ TASARIMI

İş tasarımı işlerin kapsam ve ilişkilerini belirlemeyi ifade eder. İş tasarımı kısaca, işgörenler üzerindeki etkisini göz ardı etmeden işin sosyal ve hukuki görünümelerini yeniden yapılandırma amaç ve düşüncesi ile bir dizi faaliyet sürecidir (Dinçer, 2013). Genel bir yaklaşımla iş dizaynı ya da iş tasarımı, iş ve işgören unsurunu en iyi ve uygun şekilde birleştirmek için işin yapısının, işle alakalı ödüllerin ve işin niteliklerinin farklı biçimlerde düzenlenmesidir (Saruhan ve Özdemir, 2004).

İş tasarımı, iş tatmini ve verimlilik artışı sağlamak amacıyla işlerin nitelik ve yapısını değiştirme süreci olarak ifade edilebilir. İş tasarımı yapılacak belirli işleri, bu işleri başaracak yöntemleri ve bu işlerin diğer işlerle ilişkilerini incelemektedir. İş tasarımı yöneticiler yüksek bir motivasyon elde etmek istiyorlarsa, yapılan işlerle ilgili güvenilir geribildirim sağlamalı ve işgörenin yaptığı işten dolayı sorumlu olduğu hissini tam olarak sağlamalıdır. Bununla birlikte, işgörenler yaptıkları işin tamamını veya anlamlı bir bölümünü tamamladıklarında daha fazla tatmin olurlar (Can, 2005).

2.5.1.1. İş Rotasyonu

Görev başı eğitim programlarının içinde yer alır. Tek yönlü iş yükünü ve monotonluğu azaltmak, bir işyeri için çok sayıda tecrübeli işçi bulundurmak amacıyla işyerlerinin ve iş görenlerinin planlı bir biçimde değiştirilmesini ifade eder. Böylece iş rotasyonu, işine gelmeyen bir işçinin işinin, başka bir işçi tarafından üstlenilmesi veya iş yükünün artması halinde ek olarak ikinci bir işçinin o işe verilmesini kolaylaştırmaktadır. Bu tür düzenleme, iş monotonluğunu ve tatminsizliği ortadan kaldırmak; personelin, işin tümünü görerek kendi işinin üretim

sürecindeki yerini ve önemini kavramasını sağlamak, çalışanların yetiştirilmesi ve geliştirilmesini temin etmek gibi değişik amaçlara yöneliktir (Dinçer, 2013).

İş rotasyonu, ya da başka bir ifade ile iş değiştirme işletmelerde her kademedeki yaygın olarak kullanılan bir eğitim yöntemidir. Üst ve orta kademe yöneticilerin çeşitli işlerde belirli sürelerle görevlendirildiği iş rotasyonundaki amaç, ileride çok önemli görevlere atanacak bu kişilerin, işletmede yer alan çeşitli fonksiyonları yakından tanımalarını sağlamak; onlara yönetim sorumluluğu yanında teknik beceriler de kazandırmaktır (Tınaz, 2005).

Çalışanın işletmenin çeşitli bölümlerinde belli sürelerde çalıştırılmasıyla gerek çalışan gerekse işletme çeşitli faydalar sağlarlar; bunların başlıcaları şöyle sıralanabilir:

1. Çalışan belli sürelerle değişik iş ve bölümlerde görevlendirilir bu sayede işletmenin tüm faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olur ve birçok işi öğrenir.
2. Çalışanın gözlemci sıfatıyla çalıştığı bölümlerde bölümün faaliyetleri, politikaları hakkında bilgi edinmesi sağlanır. Değişik işlerde çalışması sebebiyle beceri kazanır.
3. Rotasyona tabi tutulan çalışanlar, bölümler arası ilişki ve iletişim hakkında bilgi sahibi olurlar. Aynı zamanda mamulün ortaya çıkışındaki işlemleri öğrendiğinden üründe kendinin de bir payı olduğunu hisseder.
4. Çalışan geçici olarak boş bulunan yerlerde görevlendirilerek bu bölümlerin fonksiyonları, sorunları hakkında bilgilerini arttırma imkanına sahip olmaktadır. Bu arada tüm personeli tanıdığından sosyal çevresi genişler (Efil, 1999; Dinçer,2014).

İşlerin son derece özelleşmesi sonucu ortaya çıkan monotonluğu bir dereceye kadar azaltabilmek için iş rotasyonu yoluna gidilmektedir. Bu uygulama sonucu çeşitli işlerde çalışan bireyler monotonluktan kurtulmakta ve ek yetenek kazanma şansına sahip olmaktadır. Bununla birlikte yapılan araştırmalarda bazı çalışanların işlerinin değiştirilmesini istemedikleri ortaya çıkmıştır. Bu kişiler işlerine kişisel mallarının bir parçası gözüyle bakmakta ve belirli bir işte uzmanlaşmanın kendilerine

bir statü ve önem kazandırdığını düşünerek işleri değiştiği takdirde bu özelliklerini kaybedeceklerine inanmaktadırlar (Eren, 2014)

2.5.1.2. İşin Zenginleştirilmesi

İş tasarım tekniklerinde, genellikle işin ortaya çıkaracağı olumsuz fonksiyonları gidermek, hedef olarak alınmıştır. Ancak bu, etkinliği artırmada tek başına yeterli değildir. Aynı zamanda yetki ve sorumluluğun artırılması, işin davranış açısından daha anlamlı kılınması gerekmektedir. İşleri insanların arzu ettikleri, tatmin olacakları özelliklere sahip olacak şekilde, örgütleri de insanların istedikleri ortamı yaratacak şekilde yeniden düzenlenmelidir. Böylece işçilere kendilerini denemeleri için daha fazla imkân, gelişmiş becerilerini kullanmada daha çok fırsat, daha sağlıklı bir gelişme ve fikirleriyle katkıda bulunmaları için daha çok şans, katkıda bulunmaları için iyi bir şans verilmiş olacaktır (Dinçer, 2013).

İşte bu amaçlara yönelik olarak İş Zenginleştirme faaliyetleri geliştirilmiştir. İş Zenginleştirme (Vertical Job Enrichment), faaliyet alanının dikey yönde genişletilmesi olarak tanımlanır. İş Zenginleştirme programları F. Herzberg'in motive edici ve koruyucu (hijyen) faktörler üzerinde yaptığı araştırmalar sonunda ortaya çıkmıştır (Dinçer, 2013). İşlerin içeriğini çalışan için daha çekici hale getirmek amacıyla, Herzberg iş zenginleştirme yöntemini geliştirmiştir. İşin zenginleştirilmesi ile kastedilen; işi yapan kimseye, yaptığı işle ilgili olarak daha fazla söz hakkı tanıma ve işin doğruluğu hakkında yargıya varmada daha büyük sorumluluk yüklemek yoluyla işin temel niteliğinde değişiklik yapma halidir (Baysal, 1993).

İş zenginleştirmenin başarılı olabilmesi için, zenginleştirecek işin oldukça üst kademelerinde olması, iş görenin işi başarılı bir şekilde yapmasının, kendine güvenmesi ve tepe yönetimden devamlı destek sağlaması gerekir. Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, iş zenginleştirme, örgütün alt kademelerinde değil, daha çok üst yönetimde başarılı olabilecek bir faaliyettir. İş zenginleştirmeyi, örgütün üst ve orta kademeleri için bir çeşit yetki göçerme (devri) faaliyeti olarak düşünülebilir (Dinler, 2008)

İşgörenin sadece işin icrasını yapmasına değil onun planlamasına, nasıl yapılacağına ilişkin kararlara katılmasına imkan vermesidir. Böylece, işgören işle ilgili kararlar verme ve planlar yapma sorumluluğu alacak, işi daha çok tanıyacak, kendisini geliştirme fırsatı elde edecek, daha çok öğrenme olanağı elde edip başarısını arttırarak iş görme şevkini arttıracaktır (Eren, 2014).

Bu sistem temel olarak iş hayatının niteliği, kalitesi üzerinde durur. Bu yaklaşımın savunucuları, yönetici etiketine sahip olmayan kişilerin sorumluluklarının arttırılması, fazlaştırılmasını isterler. Bu yaklaşıma göre kişiler her bir seviyede yönetsel kararlara katılma isteğindedir. Tüm çalışanların karar verme sürecine katkıda bulunması otoritenin mümkün olan en alt seviyeye kadar indirilmesine yol açar (Tatar ve Üner, 1992).

2.5.1.3. İşin Genişletilmesi

En basit şekliyle belirli bir işin, işçinin, daha çok ve daha çeşitli işi yapabilecek şekilde yeniden organize edilmesi demektir. Yatay zenginleştirme (Horizontal Job Enrichment) olarak da andırılan İş Genişletme programı, hem işin bitirilme süresinin uzamasına ve hem de teknolojik yapı ve yerleşme seviyesinde önemli değişikliklere yol açar. İşçi, kendi işiyle yapı benzerliği olan diğer iş elemanlarını yan yana getirerek, yapmakta olduğu işin kapsamını genişletmektedir. Programın amacı, yorgunluk ve monotonluğu ortadan kaldırmak ve motivasyon sağlamaktır (Dinçer, 2008, s.133).

İş genişletme, bir çalışanın sadece tek bir işte ihtisaslaşması yerine, birden fazla görevin bir araya getirilerek yeni geniş bir iş oluşturulması durumudur. İş genişletme uzmanlaşmanın yararlarını azaltır ancak sakıncalarını ortadan kaldırır. İş genişletme, iş çeşitliliği sağlar ve işgörenler için monotonluğu ve can sıkıntısını azaltarak iş görme arzusunu arttırır (Eren, 2014)

İş genişletme iki türlü olabilir: Yatay iş genişletme ve dikey iş genişletme. Yatay iş genişletmede amaç, işin içeriğinin daha çok alt işlere olacak şekilde

değiştirilmesidir. Bu şekilde işgören zaman zaman bir işten diğerine geçmeyecek, aynı işte çeşitli görevler alacak ve bu da işgörenin iş tatminini arttıracaktır. Dikey iş genişletme ve iş zenginleştirme hemen hemen aynı anlamdadır. Burada işgörenin işi ile ilgili daha geniş yetkiler elde etmesi söz konusudur (işin planlama, denetleme ve yönlendirme yetkileri gibi) (Telman ve Ünsal, 2004).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1.1 ARAŞTIRMA SORUSU

Örgütün amaçlarına ulaşabilmek için çalışanlarının işgücü ve performansının yüksek olmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Verimliliğin en önemli kalemi ise yine çalışanlardır. Bu sebeple örgütteki en önemli faktör insandır. Başarılı örgütler dikkatle incelendiğinde işgörenlerinin performansı yüksek ve örgüt amaçlarına odaklanmış sağlam bir ekip çalışması görülecektir. Kuzey Amerika’da yapılan çalışmalarda işgörenlerin eskiye kıyasla daha fazla çalıştıkları, öz disiplinlerine daha fazla dikkat ettikleri, girişimciliklerini arttırdıkları ve işgörenlerin kariyerleri için daha fazla teknoloji kullanmaya çalıştıkları tespit edilmiştir. Ancak eskisine göre daha fazla çalışan ve kendini sürekli geliştirmeye çalışan bireylerde iş yaşam yüklerinde artış ve iş ortamında daha fazla rekabet oluşmuştur (Yumuşak, 2008; Eraydın, 2001:67). Bu ise zamanla bireylerde ruhsal çöküntüye varan rahatsızlıklar, fiziksel ve duygusal yıkımlar gibi psikolojik sorunlara yol açmıştır. Bu durum sadece çalışanları değil tabii olarak örgütleri de etkilemiştir. Çünkü psikolojik sıkıntılar yaşayan çalışanların performanslarında ve iş tatminlerinde düşüşler izlenmiş ve neticesinde örgütlerde bu durumdan negatif yönde etkilenmiştir. İşte tam bu noktada örgütler çalışanlarının davranışlarını ve bunların nedenlerini kişisel özelliklerden yola çıkarak inceleyen psikoloji biliminin yardımına ihtiyaç duymuştur (Seligman, 2002). Psikoloji biliminde özellikle pozitif psikoloji alanındaki yaklaşım insan kaynakları alanında önemli etkiye sebep olmuş ve sonuçta pozitif davranış psikolojinin ana konularından birisi olmuştur (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000:7).

Seligman’a göre psikolojinin üç ana hedefi; zihinsel hastalıkları tedavi etmek, insanların yaşam tatminlerini arttırmak ve insanların kabiliyetlerinin neler olduğu, güçlerinin sayesinde neler yapabileceklerinin farkında olmalarını sağlamaktır (Seligman, 2002:4).

Aslında çok önemli olmasına rağmen psikolojinin son iki hedefi I. Ve II. Dünya savaşlarında yaşanan buhran sebebiyle psikologlar tarafından ihmal edilmiştir (Schultz ve Schultz, 2002). Psikolojideki bu ihmaller, 1999 yılında o dönemin Amerikan Psikoloji Derneği (APA: American Psychological Association) başkanı Seligman tarafından araştırılmıştır. Pozitif psikoloji hareketinin kurucusu olarak bilinen Seligman, özellikle de öğrenilmiş çaresizlik konusunda hayvanlar ve insanlar üzerinde önemli deneyler yapmıştır. Bu deneyler de deneklerin, olumsuz bir durumu kontrol altına alamayacağını öğrenmesinden sonra, davranışları yardımıyla bu durumu ortadan kaldırabileceği zamanlarda bile bu çabayı gösteremediğini tespit etmiştir. (Abramson, 1978). Bu durum bireylerin, kendilerine olan güvenleri, gelecek için beklenti içinde olmaları, hedeflerine gitme noktasında alternatif çözüm yolları bulmaya çalışmaları açısından önem arz etmektedir.

Seligman ve arkadaşlarının (2002) başlattığı bu akım ile insanların yaşamlarını daha anlamlı ve verimli kılma çabası ve bireylere güçlü oldukları tarafları ve kabiliyetlerini öğrenme sayesinde bireylere neler yapabileceklerini tahayyül ettirme üzerine çalışmalar yapılmıştır. Araştırmacılar bu konularda görgül çalışma yapmaya teşvik edilmişlerdir. Bu çalışmaların nihayetinde ise pozitif psikoloji meyve vermiştir (Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007). Başlayan bu pozitif psikoloji hareketi sayesinde psikologlar insanların ruhsal hastalıklarından ziyade onların yaşam doyumları ve pozitif davranışlarını arttıracak fikirler üzerinde çalışmalarını ağırlaştırmışlardır.

Yapılan araştırmalar hava trafik kontrolörlüğünün dünyanın en stresli meslekleri arasında olduğunu göstermiştir. İşin icrası esnasında yapılacak küçük bir hatanın birçok insanın hayatına mal olacağı endişesi mesleği icra edenlerin ne denli bir stres altında çalıştıklarını anlamamıza yardımcı olabilir (Erdoğan, 2014). Sivil

Havacılık Genel Müdürlüğü hava trafik kontrolörlüğünü şu şekilde tanımlamaktadır (<http://web.shgm.gov.tr>):

“Hava Trafik Kontrolörleri, hava araçlarının, bir noktadan ulaşmak istedikleri başka bir noktaya gerçekleştirdikleri uçuşlarının öncelikle emniyetli olarak gerçekleşmesi için tüm aşamalarını yöneten, başka bir ifade ile hava araçlarının havadaki ve havaalanındaki trafiğinin emniyetli, düzenli, hızlı bir şekilde akışını sağlayan meslek grubudur.”

Kontrolör, hava trafiğini yönetmek için uçakların pozisyonlarını her daim zihninde canlandırmalı, uçaklar arasında emniyetli ayırmayı yapabilmek için dört boyutlu düşünme yeteneğine sahip olabilmeli ve bu yeteneği ile hava trafiğini idare etmelidir (Turhan, 2008).

Hava trafik kontrol hizmeti üç safhada icra edilmektedir. Bunlar; saha kontrol, yaklaşma kontrol ve meydan kontroldür. Türkiye’de hava trafiği hem yurtiçi iniş-kalkış trafiklerine hem de uluslararası transit trafiklere kendi sorumluluk sahası içerisinde hizmet veren İstanbul ve Ankara merkezli radarlarla teçhiz edilmiş saha kontrol üniteleri tarafından takip edilmektedir. Yaklaşma kontrol ünitelerinin sorumlulukları kendi sorumluluk sahaları içindeki genellikle inişe gelen ve kalkmış olan uçaklara belirli seviye veya noktaya kadar hizmet vermek ve daha sonra kalkan uçakları saha kontrol merkezine; inişe gelen uçakları meydan kontrol (kule) birimine devretmektedir. Meydan kontrol üniteleri ise daha dar bir kapsamda, uçakların park yerlerindeki ve iniş kalkışındaki hareketlerinden sorumlu olan birimdir. Uçaklar, inişe başlamadan hemen önce yaklaşma kontrol ünitesinden devralınır. Uçağa emniyetli bir şekilde inişini gerçekleştirmesi ve aprondaki park pozisyonuna gelmesi için yardımcı olan kule kontrolörü, kalkış uçaklarının da aprondan piste kadar emniyetli bir şekilde hareketini ve akabinde kalkışını gerçekleştirmesini sağlar. Daha sonra kalkan uçağı yaklaşma kontrol ünitesine devreder. Özetleyecek olursak; bir uçak kalkışından inişine kadar hava trafik birimlerinden şu sıra ile hizmet alır:

- Meydan kontrol (kule) hizmeti (kalkış),
- Yaklaşma kontrol hizmeti (tırmanma),
- Saha kontrol hizmeti (düz uçuş),

- Yaklaşma kontrol hizmeti (alçalma) ve
- Meydan kontrol hizmeti (iniş).

Burada şu husus çok önem arz etmektedir: Türkiye’de iki merkezden icra edilen saha kontrol hizmeti üniteleri tüm ülkeyi radarlardan takip ederek hizmet verirken, yaklaşma kontrol üniteleri bazı büyük meydanlarda İstanbul, Ankara, İzmir, Antalya gibi radarla yaklaşma hizmeti vermektedir. Diğer meydanlarda ise radarsız yaklaşma hizmeti diğer bir ifade ile tamamen pilotların verdiği pozisyon raporları sayesinde uçakların konumları kontrolörün hafızasında tanımlanarak trafik hizmeti verilmektedir. Meydan kontrol kuleleri ise 5 mil (yaklaşık 9 km) mesafede gözle takip edebildiği uçaklara hizmet vermektedir. Bu da yapılan işin zor taraflarından birini oluşturmaktadır (Cavcar, 1998).

Hava trafik kontrolörlerinin yaptıkları iş ile aldıkları sorumluluklar dikkate alındığında en küçük bir hatalarında sebebiyet verecekleri facia göz önüne alındığında temininde, yetiştirilmesinde ve idamesinde ne kadar titiz olmak gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda örgütler açısından insan faktörü; sermaye, hammadde ve teknolojinin çok hızlı bir şekilde hareket ettiği bugünkü gibi zor bir rekabet ortamında; sadece gider kalemi ve yeri çok kolayca doldurulabilecek bir değer olmaktan çıkarak, geliştirilmesi gereken ve yenilenebilir önemli bir kaynak halini almıştır (Child ve McGrath, 2001). Örgütler bu çerçevede öğrenen örgüt olmanın çarelerini aramış ve örgütlerde insana verilen önemin günden güne arttığı görülmüştür. Bilimsel ve teknolojik arenadaki gelişmeler baş döndürücü hızıyla geçmişten günümüze devam etmiş ve bu durum toplumda çeşitli evrelerin gelişmesine sebebiyet vermiştir. Dünyada ekonomideki ve diğer alanlardaki küreselleşmeye paralel olarak büyüyen sermayeler ile uluslararası alanda rekabet edebilmek için her sektörde en az maliyetle en verimli ve teknolojik imkanlarla fabrikalar kurulmaya çalışılmakta aynı zamanda teknolojik iletişim imkanları sayesinde bilgi, gecikmeksizin çok hızlı işlenebilmektedir (Bayraç, 2003; Cascio, 1998:15).

Yapılan araştırmalarda, insana yapılan yatırımın ve etkili İKY uygulamalarının, işgören devrini azaltarak örgütsel başarıya katkı sağladığı tespit edilmiştir (Vlachos, 2008). Türkiye açısından değerlendirdiğimizde, konuyla ilgili kuramsal kapsamda (Özkalp, 2009; Met, 2010; Keleş, 2011) ve görgül olarak (Topçu ve Ocak, 2012; Erkuş ve Fındıklı, 2010; Erkuş ve Fındıklı, 2012; Gürbüz ve Bekmezci, 2012) literatüre katkıları olan araştırmalar yapıldığı görölmektedir. Psikolojik sermayenin örgütsel sonuçlarla olan ilişkisi inceleyen araştırmalar incelendiğinde; psikolojik sermayenin mutluluk boyutuyla anlamlı ve olumlu ilişkisinin vurgulandığı (Erkuş ve Fındıklı, 2012), psikolojik sermayenin iş doyumuyla ilgili anlamlı ilişki içersinde görüldüğü (Akçay, 2012; Topçu ve Ocak, 2012; Kaplan ve Biçkes, 2013;) ve psikolojik sermaye ile tükenmişlik algısı arasında ters yönlü ilişkinin tespit edildiği araştırmalara literatürde rastlanılmıştır (Topçu ve Ocak, 2012).

Örnek başka bir çalışma ise Çetin ve Basım'ın (2012) yapmış oldukları çalışmadır. Bu çalışmada Luthans ve arkadaşları (2007), tarafından geliştirilen psikolojik sermaye ölçeği Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçeye uyarlanarak güvenilirliği ve geçerliliği ölçölmüştür. Çalışma sonunda da psikolojik sermaye ölçeğinin güvenilir ve geçerli olduğu tespit edilmiştir.

Erkuş ve Fındıklı'nın (2013) yapmış oldukları başka bir çalışmada farklı meslek gruplarındaki çalışanların, psikolojik sermayelerinin işten ayrılma niyetleri, iş tatmini ve iş performansı ile olan ilişkisi incelenmiştir. Çalışma sonunda psikolojik sermayenin iş tatmini ve iş performansı arasında pozitif, işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Psikolojik sermaye alt boyutları incelendiğinde; umut ve iyimserlik boyutuyla iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu, umut ve dayanıklılık faktörünün iş performansını pozitif olarak etkilediği tespit edilmiştir (Erkuş ve Fındıklı 2013).

Psikolojik sermaye ve bileşenleri, özellikle ölkemizde sınırlı sayıda yapılmış olan çalışmalar ile araştırılmıştır. Ancak öne sürölen bir kuramın farklı kültür ve bağlamlara genellenebilmesi için farklı örnekleme ve sektörlerde yapılacak çalışmalar ile test edilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Bu çalışmanın planlandığı süreçte

araştırma için geliştirilen model kapsamında psikolojik sermaye ve bileşenleri konusunda Türkiye’de benzer bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Dolayısıyla psikolojik sermaye ve bileşenlerinin test edilmesi bağlamında Türk havacılık sektöründe yapılacak bir çalışmanın, hem ilgili literatüre katkı sağlayacağı ve hem de kavramın farklı kültür ve iş kollarına genellenebilir olup olmadığına dair test edilmesine imkân sağlayacağı beklenmektedir.

Böyle bir çalışmanın yapılmasının uygulama bakımından yararları bulunmaktadır. Özellikle son yıllarda artan ve hızla gelişmeye devam eden hava taşımacılığının emniyetli, güvenilir ve hatasız bir şekilde yapılabilmesi için hava trafik kontrolörlerinin üzerine düşen sorumluluk da bir kat daha artmaktadır. Bu değişen koşullara uyum sağlayamayan organizasyonlardaki teknik personelin hatasız, istenen standartlara ulaşmış ve verimli bir şekilde çalışması beklenemez. Türkiye hava sahasının son yıllarda transit uçuşların da artmasıyla 2014 yılı itibariyle 1.344.265 hava aracına ev sahipliği yaptığı ve bu zaman zarfında toplamda 165.968.041 yolcuya hizmet ettiğini belirtirsek hava trafik kontrolörlerinin üzerindeki yükü daha iyi anlayabiliriz (www.dhmi.gov.tr). Aşağıdaki Tablo-3.1’de 2010-2014 yılları arsında toplam uçak ve toplam yolcu kapasiteleri incelendiğinde mesleklerini icra eden personelin hiçbir hataya mahal vermeden çalışmalarının ne kadar özveri gerektirdiği de bir nebze anlaşılabilir.

Tablo- 3.1.2010-2014 yılları arası Türkiye hava sahasındaki toplam uçak ve yolcu sayısı.

YILLAR	TOPLAM YOLCU	TOPLAM UÇAK	ARTIŞ YÜZDESİ
2010	102.800.392	919.411	BİR ÖNCEKİ YILA GÖRE %20,2 YOLCU ARTIŞI VE %16,6 UÇAK TRAFİĞİ ARTIŞI
2011	117.620.469	1.042.369	BİR ÖNCEKİ YILA GÖRE %14,4 YOLCU ARTIŞI VE %13,4 UÇAK TRAFİĞİ ARTIŞI
2012	130.351.620	1.093.047	BİR ÖNCEKİ YILA GÖRE %4,8 YOLCU ARTIŞI VE %4,9 UÇAK TRAFİĞİ ARTIŞI
2013	149.430.421	1.223.795	BİR ÖNCEKİ YILA GÖRE %14,6 YOLCU ARTIŞI VE %12 UÇAK TRAFİĞİ ARTIŞI
2014	165.968.041	1.344.265	BİR ÖNCEKİ YILA GÖRE %11,1 YOLCU ARTIŞI VE %9,8 UÇAK TRAFİĞİ ARTIŞI

(Kaynak: <http://www.dhmi.gov.tr/istatistik.aspx> (Erişim Tarihi:06/03/2015))

Tablo- 3.2.2010-2014 yılları arasında İstanbul, Ankara ve İzmir toplam uçak ve yolcu sayısı.

HAVA ALANI	YILLAR	TOPLAM UÇAK	TOPLAM YOLCU
İSTANBUL*	2010	394.208	43.333.497
ANKARA		73.929	7.763.914
İZMİR		63.178	7.485.098
İSTANBUL*	2011	446.616	50.519.364
ANKARA		82.965	8.485.467
İZMİR		70.327	8.523.533
İSTANBUL*	2012	490.365	59.778.014
ANKARA		85.883	9.273.108
İZMİR		73.152	9.355.902
İSTANBUL*	2013	556.892	69.819.552
ANKARA		96.818	10.942.060
İZMİR		76.865	10.233.140
İSTANBUL*	2014	625.171	80.462.931
ANKARA		94.421	11.012.119
İZMİR		81.748	10.936.772

(Kaynak: <http://www.dhmi.gov.tr/istatistik.aspx> (Erişim Tarihi:06/03/2015))

*İstanbul'a Atatürk Havalimanı ve Sabiha Gökçen Havalimanı verileri eklenmiştir.

Yukarıda sunulan Tablo-3.2 incelendiğinde ise İstanbul, Ankara ve İzmir havaalanlarının tüm Türkiye'deki havaalanlarında gerçekleşen uçuşun; 2010 yılı için %57'sini, 2011 yılı için %57,4'ünü, 2012 yılı için %60'ını, 2013 yılı için %61'ini ve 2014 yılı için ise %61,7'sini gerçekleştirdiğini görebiliriz. Araştırmanın ana kütlesini Türkiye'nin en yoğun üç meydanı ve ortalamada Türkiye'nin %61 uçuşunun gerçekleştiği meydanlarda çalışan hava trafik kontrolörleri oluşturmuştur.

Dünyanın en stresli meslekleri arasında başta bulunan hava trafik kontrolörlüğü stresli iş ortamı ve zaman zaman aşırı sorumluluk gerektirmesi sebebiyle personel temininde çok dikkatli davranılmasını gerekli kılan bir yöne sahiptir. Turhan tarafından 2007 yılında yapılan bir araştırmada hava trafik kontrolörlerinin seçim kriterleri irdelenmiş ve sonuç olarak Türkiye'de Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Devlet Hava Meydanları İşletmesi ve Sivil Havacılık Yüksek Okulu arasında uyumsuzluklar olduğu ve kamu personel politikalarından kaynaklanan bazı sıkıntılardan dolayı EUROCONTROL ile karşılaştırıldığında yeterli kriterlerde ve seviyede personel alımı yapılamadığına dikkat çekilmiştir (Turhan, 2007). Bu kapsamda yetiştirilmesi zor olan, gerekli tecrübeyi kazanması için uzun yıllara ihtiyaç duyulan ve yaptığı işin kritik olması bakımından değerlendirdiğimizde zor meslek grupları arasında olan ve yapabileceği küçük bir hata sonrası bile çok ciddi maddi ve manevi kayıplara yol açabilecek kritik görevleri yapan hava trafik kontrolörlerinin seçimi, önemini bir kat daha arttırmaktadır. Bu kapsamda hava trafik kontrolörlerinin psikolojik sermayelerinin yüksek bir seviyede tutulmaya çalışılması ve havacılık sektöründeki yöneticilerin bu konuyu öncelikli gündem maddeleri arasına almaları ayrı bir önem arz etmektedir. Böyle bir duruma haiz olan hava trafik kontrolörlerinin psikolojik sermayesinin iş tatmini üzerinde ne düzeyde ilişkisi olduğu bu çalışma içerisinde araştırılacaktır.

Yapılan literatür taramasında psikolojik sermaye ile ilgili yurt dışında birçok çalışma olduğu gözlenmiş ancak ülkemizde ise bu çalışmaların yeteri miktarda olmadığı görülmüştür. Özellikle havacılık sektöründe yapılan araştırmada hava trafik kontrolörleri üzerinde psikolojik sermaye konusunda bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu sebeple bizim için henüz yeni sayılabilecek bir kavram olan

psikolojik sermayenin, hava trafik kontrolörlerinin iş tatmini gibi önemli bir iş tutumu ile olan ilişkisini incelemek ve sonuçlarını değerlendirmek maksadıyla böyle bir konunun araştırılmasına ihtiyaç duyulmuştur. Bu kapsamda araştırmanın sorusu “Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatminine Etkisi Var Mıdır?” şeklinde belirlenmiştir.

3.1.2 ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, ülkemizde üzerinde oldukça sınırlı sayıda çalışma bulunan psikolojik sermaye kavramını ve bileşenlerini tanıtmak, hava trafik kontrolörlerinin psikolojik sermayesinin iş tatmini ile olan ilişkisini ortaya koymak ve örgütlerde bu sermaye türüne neden önem verilmesi gerektiğini açıklayarak literatüre bu konu kapsamında katkı sağlamaktır.

Bu kapsamda araştırmanın alt amaçları şu şekilde sıralanabilir:

1. Hava trafik kontrolörlerinin psikolojik sermayesi ile iş tatminleri arasında ne düzeyde bir ilişki olduğunu tespit etmek.
2. Hava trafik kontrolörlerinin psikolojik sermaye alt boyutları (iyimserlik, umut, dayanıklılık, öz yeterlilik) ile iş tatmini arasında ne düzeyde bir ilişki olduğunu tespit etmek.
3. Hava trafik kontrolörlerinin psikolojik sermaye seviyeleri demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak.

3.1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Psikolojik sermaye kavramını, işyerlerinde çalışanların performansını arttırmak maksadıyla etkin olarak ele alınan insan kaynağı potansiyelinin geliştirilebilen, yenilenebilen ve ölçülebilen psikolojik kapasitesinin incelenmesine ilişkin uygulamalar olarak tanımlamak mümkündür (Luthans vd., 2002). Uluslararası alanda pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel davranış değişkenleri arasındaki ilişkileri inceleyen çalışma sayısı oldukça fazla olmasına rağmen ülkemizde bu alanda yapılan çalışma sayısı son derece sınırlıdır. Psikolojik sermaye kavramının çalışanların tutum ve davranışları üzerinde ne derece etkili olduğu birçok araştırmaya konu olmaktadır.

Psikolojik sermayenin iş performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı, işten ayrılma niyeti, örgütsel kinizm gibi önemli örgütsel davranış değişkenleri üzerinde bulunan önemli etkileri, pozitif psikolojik sermaye konusunu anlaşılmaya ve üzerinde çalışılmaya değer kılmaktadır.

Geçmiş dönemlerde psikoloji, ağırlıklı olarak psikolojik sorunlar yaşayan insanların sıkıntılarını tespit etmek ve bu sorunların nasıl giderileceğine dair çözüm yolları bulmakla meşguldü. Ancak pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış kavramlarından esinlenerek ortaya çıkan psikolojik sermaye kavramının insan davranışları üzerindeki etkileri ve olumlu sonuçlarını tespit eden araştırmacılar bu yeni akıma ilgi göstermeye başlamışlardır. Herhangi psikolojik sorunu olmayan bireylerin kişisel gelişimlerinin önem kazanması ve örgütlerin insan faktörüne gereken önemi vermeye başlaması ile birlikte pozitif örgütsel davranışların artırılması maksadıyla çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin artırılmasına yönelik uygulamalara ilgi artmıştır (Erkuş ve Fındıklı, 2013).

Hava trafik kontrolörlerinin psikolojik sermayelerinin iş tatminine etkisini tespit etmeyi amaçlayan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır; birinci bölümde araştırmanın kuramsal çerçevesi kapsamında öncelikle psikoloji, pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış kavramlarına değinilmiş daha sonrasında psikolojik sermaye kavramı ile bileşenleri tanımlanmıştır. Ayrıca psikolojik sermayenin önemi, faydaları ve diğer iş tutumlarıyla olan ilişkisine değinilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde motivasyon ve iş tatmini kavramları incelenmiş, motivasyon teorileri tanımlanmıştır. İş tatminini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörlerin incelenmesini müteakip iş tatmini sonuçları irdelenerek iş tatminini artırma yöntemlerine değinilmiştir. Üçüncü ve son bölümde ise öncelikle araştırmanın sorusu, amacı ve önemine değinilmiş, sonrasında araştırmanın yöntemi, ana kütle ve örneklem, araştırmanın modeli ve hipotezleri ile veri toplama araçları ile ölçekler ele alınmıştır. Bulgular ve yapılan birtakım analizlerden bahsettikten sonra sonuç kısmında çalışmanın bulgularından elde edilen sonuçlar değerlendirilecek, literatüre yapılan katkı ve uygulamacılara öneriler verilecektir. Çalışmanın sonucu da bu bölümde yer alacaktır.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Tezin bu bölümünde anakütle ve örneklem ile veri toplama araçlarına dair bilgiler verilecektir. Araştırmada toplanan verilerin analizinin hangi program ve analiz teknikleri ile analiz edildiği belirtilecektir.

3.2.1 ANAKÜTLE VE ÖRNEKLEM

Bu çalışmanın ana kütlelerini, Türkiye’de Hava Trafik Kontrolörlüğü yapan personel oluşturacaktır. Devlet Hava Meydanları İşletmesinin web sayfasında Türkiye’de görev yapan Hava Trafik Kontrolörü sayısının 24 Mayıs 2014 tarihi itibarıyla 1261 olduğu ifade edilmiştir (<http://www.dhmi.gov.tr>). Çalışma ana kütlelerinin geniş olması ve her bir kişiye ulaşmadaki zorluk sebebiyle kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. %95 güven seviyesinde veri elde etmek için hesaplanan örneklem değeri 301’dir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Deneklerden dönmeyecek anket miktarını ve geri dönen anketlerin bir kısmının da eksik doldurulacağından veri analizi için uygun olmayacağı ihtimalini gözetilerek ihtiyat payı olarak (Gürbüz ve Şahin, 2014) bu sayı 330 olarak belirlenmiştir. Bu maksatla gönüllü katılımcılardan oluşan 400 denekten oluşan bir örneklemin yeterli olacağına karar verilmiştir.

Türkiye genelinde geri dönüşlerin olmayacağı da hesap edilerek 400 adet anket dağıtılmış, anketlerden 315’i geri dönmüş olup geri dönüş oranı % 79’dur. Analiz öncesi anketlerin içerisinden 12’si eksik ve yanlış doldurulduğundan değerlendirmeye alınmamıştır. Değerlendirmeye alınan toplam anket sayısı 303 olarak tespit edilmiştir. Ankete katılan denekler Ankara, İzmir ve İstanbul illerinden seçilmiş olup, deneklerin her yaş, makam, eğitim seviyesi ve çalışma sürelerini temsil etmesi sağlanmaya çalışılmıştır.

Örnekleme oluşturan deneklerin 100’ü (% 33,2) kadın 201’i erkektir (% 66,8), bunlardan 185’i (% 61,5) evli ve 116’sı (% 38,5) bekârdır. Deneklerin ortalama hizmet süresi 10,81 yıldır. Denekler arasındaki en düşük hizmet süresi 1, en yüksek

hizmet süresi ise 44 yıldır. Deneklerin yaş ortalaması 34,01'dir. Ayrıca denekler büyük oranda (% 80,1) lisans mezunudur. Örnekleme ilişkin demografik veriler Tablo-3.3'de verilmiştir.

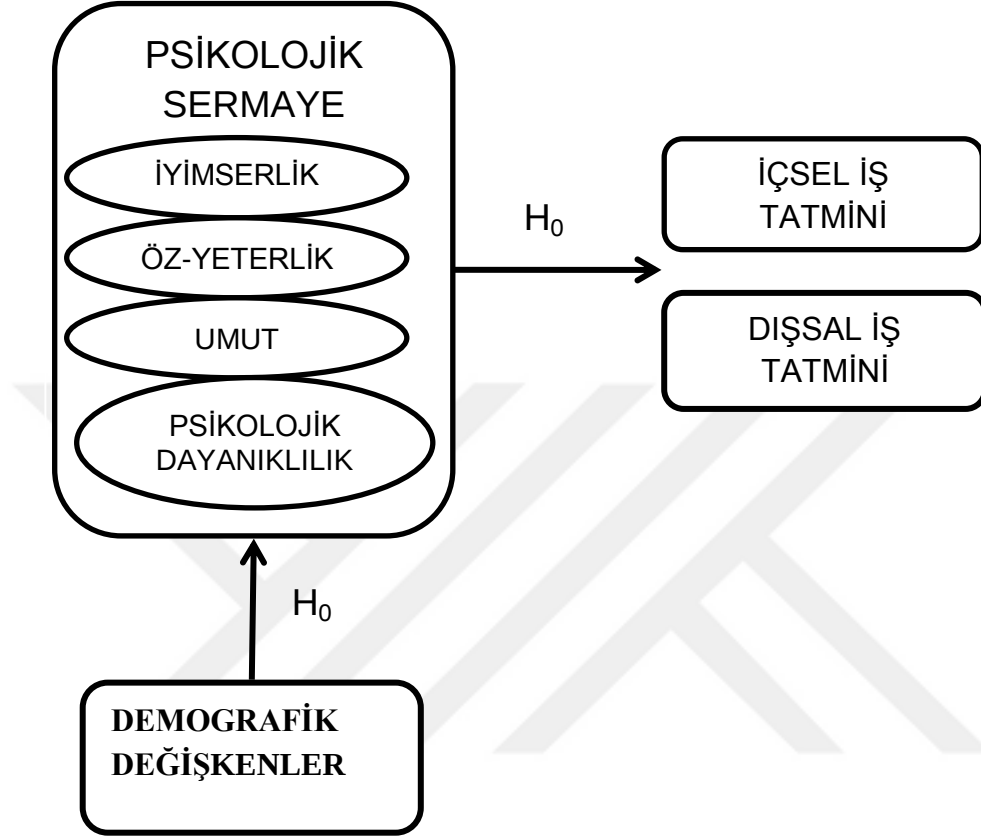
Tablo-3.3: Örnekleme ilişkin demografik veriler tablosu.

Demografik Değişkenler		Sayı	Oran (%)
Cinsiyet Durumu	Kadın	100	33,2
	Erkek	201	66,8
Eğitim Durumu	Lise	1	0,3
	Ön Lisans	17	5,6
	Lisans	241	80,1
	Yüksek Lisans	42	14,0
Yaş	20-27	73	24,3
	28-33	82	27,2
	34-39	70	23,3
	40-45	62	20,5
	46 ve Üstü	14	4,7
Medeni Durum	Evli	185	61,5
	Bekâr	116	38,5
Hizmet Süresi	0-5	100	33,2
	6-11	68	22,6
	12-17	72	23,9
	18-23	39	13,0
	24-29	16	5,3
	30 ve Üstü	6	2,0

3.2.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Bu araştırmada, benzer konuda daha önce yapılan çalışmalarda elde edilen bulgulardan hareket ile test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir. Bu kapsamda, araştırmada ele alınacak değişkenler arasındaki ilişki Şekil-3.1'de ortaya konulan araştırma modeli çerçevesinde incelenecektir.

Şekil 3.1: Araştırmanın modeli.



Ana Hipotez

H₀: Psikolojik sermaye ile iş tatmini arasında bir ilişki yoktur.

Alt Hipotezler:

H_{0a}: Psikolojik sermayenin bileşeni olan iyimserlik ile içsel iş tatmini arasında bir ilişki yoktur.

H_{0b}: Psikolojik sermayenin bileşeni olan iyimserlik ile dışsal iş tatmini arasında bir ilişki yoktur.

H_{0c}: Psikolojik sermayenin bileşeni olan öz-yeterlilik ile içsel iş tatmini arasında bir ilişki yoktur.

H_{0c}: Psikolojik sermayenin bileşeni olan öz-yeterlilik ile dışsal iş tatmini arasında bir ilişki yoktur.

H_{0d}: Psikolojik sermayenin bileşeni olan umut ile içsel iş tatmini arasında bir ilişki yoktur.

H_{0e}: Psikolojik sermayenin bileşeni olan umut ile dışsal iş tatmini arasında bir ilişki yoktur.

H_{0f}: Psikolojik sermayenin bileşeni olan psikolojik dayanıklılık ile içsel iş tatmini arasında bir ilişki yoktur.

H_{0g}: Psikolojik sermayenin bileşeni olan psikolojik dayanıklılık ile dışsal iş tatmini arasında bir ilişki yoktur.

Demografik Özelliklere Ait Hipotezler:

H_{0g}: Hava Trafik Kontrolörlerinin psikolojik sermaye düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılaşmamaktadır.

H_{0h}: Hava Trafik Kontrolörlerinin psikolojik sermaye düzeyleri yaş durumlarına göre farklılaşmamaktadır.

H_{0i}: Hava Trafik Kontrolörlerinin psikolojik sermaye düzeyleri medeni durumlarına göre farklılaşmamaktadır.

H_{0j}: Hava Trafik Kontrolörlerinin psikolojik sermaye düzeyleri hizmet sürelerine göre farklılaşmamaktadır.

3.2.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI

Araştırmanın ana kütlesini oluşturan hava trafik kontrolörlerinin Türkiye'deki toplam sayılarının 24 Mayıs 2014 tarihi itibarıyla 1261 olduğu öğrenilmiştir. Türkiye genelindeki tüm personele ulaşmanın mümkün olamayacağından araştırma belli bir havacılık sektöründe yürütülmüş ve veriler Türkiye'nin en yoğun üç havalimanı olan İstanbul, Ankara ve İzmir' de çalışan 301 hava trafik kontrolöründen toplanmıştır. Çalışma ana kütlesinin geniş olması ve her bir kişiye ulaşmadaki zorluk sebebiyle kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda her deneğin araştırmaya katılma şansının eşit olabilmesine imkân veren olasılığa dayanan

örnekleme tekniklerinin kullanılması daha uygun olacaktır (Gürbüz ve Şahin, 2014). Bu kapsamda, psikolojik sermaye ile önemli iş tutumlarından olan iş tatmini ilişkisi incelenmiştir. Ancak farklı bağımlı değişkenler bulunarak da bunların psikolojik sermaye ile olan ilişkisi inceleme altına alınabilir.

Araştırmadaki bir başka kısıt ise, deneklerin araştırma değişkenlerine ilişkin tutumları, öz değerlendirme yöntemi ile sübjektif olarak ölçüldüğünden ortak yöntem varyansı ve sosyal beğenirlik etkisinin varlığı söz konusu olmasıdır (Gürbüz ve Bekmezci, 2012). Bu tür araştırmalarda çalışanların davranışlarının sadece belirli bir zaman diliminde toplanmış olması, değişkenler arasındaki ilişkide bu durumdan etkilemektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Bundan sonraki çalışmalarda, belirli bir zaman diliminde verilerin toplanması yerine farklı dilimleri içeren bir zaman sürecinde tekrar aynı kişilerden verilerin toplanması (longitudinal study) bu sınırlılığın etkisini azaltabilir. Diğer bir kısıt, psikolojik sermaye alt boyutlarından olan iyimserlik Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı daha önce yapılmış olan çalışmalarda .70 değerinin üzerine çıktığı görülürken bu araştırmada ise .70 değerinden daha düşük bir değer çıkmıştır. Bu araştırmada iyimserlik boyutunun Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .465 çıkmıştır. Bulunan değerlerin araştırmanın kısıtlarından olduğu düşünülmektedir.

3.2.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Anket formunda demografik sorular ile aşağıda belirtilen ölçekler yer almaktadır. Anket çalışması 2 bölüm ve 44 sorudan oluşmaktadır. Ankette yer alan ölçekler için beşli Likert formatı esas alınmıştır. Araştırmada kullanılan anket Ekler bölümünde sunulmuştur. Birinci bölümde psikolojik sermaye ölçeği, ikinci bölümde iş tatmini ölçeği, yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise demografik özellikler yer almaktadır. Demografik özellikler hanesinde bulunan “Çalıştığınız kurumun sermaye mülkiyeti bakımından türü.” sorusu ankete katılan tüm deneklerin kamu personeli olması sebebiyle veri analizlerinden çıkarılmıştır.

3.2.4.1. Psikolojik Sermaye Ölçeği

Çalışmada, hava trafik kontrolörlerinin psikolojik sermaye düzeyleri, Luthans arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen ve Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan Psikolojik Sermaye Ölçeğinde yer alan toplam 24 madde ile ölçülmüştür. 5'li Likert tipinde olan ölçeğin yanıtlama seçenekleri (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ortadayım, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde hazırlanmıştır. Ölçekte, toplam 24 madde yer almakta ve "iyimserlik" boyutu 1*, 9, 11*, 14, 18, 19; "psikolojik dayanıklılık" boyutu 5, 7, 8*, 10, 13, 22; "umut" boyutu 2, 6, 12, 17, 20, 24; "öz yeterlilik" boyutu ise 3, 4, 15, 16, 21, 23 numaralı maddelerle ölçülmektedir (* işaretli maddeler ters puanlanmıştır). Bu ölçekte "iyimserlik, umut, dayanıklılık ve öz yeterlilik boyutu ölçülmektedir. Yine bu ölçekte "eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim", "işimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum", "işimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm" gibi yargı ifadeleri bulunmaktadır. Basım ve Çetin (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı sırasıyla .70, .73, .77 ve .72'dir. Bu çalışmada ise Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı sırasıyla .465, .776, .787, ve .875'dir. Basım ve Çetin tarafından (2012) Cronbach alfa güvenilirlik kat sayısı hesaplanırken, güvenilirlik kat sayısını düşürdüğünden dolayı sırasıyla; psikolojik sermaye ölçeğinin iyimserlik boyutuna ait 1. madde ("Bu iş yerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez.") ve 11. madde ("Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider."), dayanıklılık boyutuna ait 8. madde ("İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum."), ölçekten çıkarılmıştır. Bu çalışmada ise Cronbach alfa güvenilirlik kat sayısı ,908 olarak hesaplandığından herhangi bir madde çıkarılmamıştır. Katılımcılardan her bir madde için kendilerini en iyi ve gerçek olarak ifade eden seçenekleri işaretlemeleri istenmiştir. (çalışılan organizasyon ile ilgili örnek madde: "Bu işyerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez." ; çalışanın kendisi ile ilgili örnek madde: "Uzun dönemli bir problem çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.").

Araştırmada kullanılan psikolojik sermaye ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. LISREL 8.8 programı ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları Tablo-3.4'te sunulmuştur. Toplanan verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle maximum likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur (Gülbüz ve Şahin, 2014).

Tablo-3.4: Ölçeklere ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.

ÖLÇEK/MODEL	X ²	df	X ² /df	RMSEA	CFI
1. Psikolojik sermaye (dört faktörlü)	428.47*	138	3.10	.071	.94

NOT: p=*p<0.05;

X² (Ki-kare), df (Serbestlik Derecesi), X²/df (Ki-kare İstatistiğinin Serbestlik Derecesine Oranı), RMSEA (Kök Ortalama Kare Yaklaşım Hatası), CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi).

Tablo-3.4'de birinci düzey DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, psikolojik sermaye ölçeğinin dört faktörlü yapısı toplanan veri ile doğrulanmıştır (χ^2 [138, N =301] = 428.47; p<.05; χ^2 /df= 3.10; RMSEA=.071; CFI= .94). Bu sonuç, ölçeğin dört boyut yapısının geçerli olduğuna işaret etmektedir.

3.2.4.2. İş Tatmin Ölçeği

Weiss, vd., (1967) tarafından geliştirilen Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)- Minnesota İş tatmini Ölçeği, Baycan, (1985) tarafından uyarlanan ve daha sonra Hacettepe Üniversitesinden Deniz ve Güliz Gökçora tarafından da çevrilen ölçek 5'li likert tipinde 20 madde olarak kullanılacaktır. Bu ölçeğin seçilmesinin sebebi, Türkiye'de yapılan bir araştırmada belirtildiğine göre, literatürde bulunan yüksek lisans ve doktora tezlerinin büyük çoğunluğunda MSQ ölçeği kullanılmış ve ayrıca Türkçeye uyarlanmış ölçek olarak ise yine aynı çoğunlukla Aslı Baycan ve Deniz ve Güliz Gökçora tarafından çevrilen ölçekler kullanılmıştır (Özsoy, vd., 2014). Yanıtlama seçenekleri “Hiç Memnun Değilim” (1), “Memnun Değilim” (2),

“Ortadayım” (3), “Memnunum” (4), ile “Çok Memnunum” (5) şeklinde ifade edilmiştir. Ölçeğin yapılan güvenirlik analizlerinde maddelerin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı 0,78 bulunmuştur. Bu çalışmada ise Cronbach alfa güvenirlik katsayısı içsel iş tatmini için 0,862, dışsal iş tatmini için 0,818 ve genel iş tatmini güvenirliği 0,897 bulunmuştur.

Bu ölçekte, “iş tatmini” iç ve dış faktörler olarak sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmada iç faktörler Herzberg’ in güdüleyici faktörlerini, dış faktörler ise hijyen faktörlerini temsil etmektedir. Ölçeğin toplam 20 sorudan oluşan kısa formunda, 12 soru ile iç faktörler, 8 soru ile de dış faktörler değerlendirilebilmektedir. İçsel iş tatminine ilişkin maddelerde başarı, tanınma, takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme gibi işin içsel niteliğine ve çalışanların işin kendisi ile ilgili neler hissettikleri ölçülmeye çalışılmaktadır. Dışsal iş tatmininde ise işletme politikası, denetim şekli, yönetici ve astlarla ilişkiler, iş yerine ilişkin çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ve çalışanların işletmeyle ilgili neler hissettikleri tespit edilmeye çalışılmaktadır. 12 soru ile iç faktörler, 8 soru ile de dış faktörler değerlendirilebilmektedir. Ölçeğin; iç kaynaklı (intrinsic) tatmini (Soru 1, 2, 3, 4, 7,8, 9, 10, 11, 15, 19, 20) ve dış kaynaklı (extrinsic) tatmini (Soru 5, 6, 12, 13, 14, 16, 17, 18) ölçeğin iki alt boyutu bulunmaktadır. Ölçekten sağlanacak en yüksek puan 100, en düşük puan 20’ dir. Ölçekte alınan yüksek ortalama, personelin iş tatmininin yüksek olduğu şeklinde yorumlanmıştır. Bu durumda genel tatmin puanı 20-100 arasında, iç kaynaklı tatmin puanı 12-60 arasında ve dış kaynaklı tatmin puanı da 8-40 arasında değişmektedir. İç kaynaklı ve dış kaynaklı tatmin ile ilgili açıklamalar Tablo-3.5’te iki sütun halinde özetlenmiştir (Öztürk, 2007:114-116; Kaya, 2013).

Tablo-3.5 İş tatminini oluşturan içsel ve dışsal faktörler.

İç Faktörler (Intrinsic)	Dış Faktörler (Extrinsic)
S.1. Aktivite (Activity): Her zaman meşgul olabilmek	S.5. Yönetim (Supervision): Yöneticinin çalışanları yönetim biçimi
S.2. Serbestlik (Independence): Yalnız başına çalışma şansı.	S.6. Teknik-Yönetim (Supervision-Technical): Yöneticinin karar verme yeteneği
S.3. Değişiklik (Variety): Zaman zaman değişik şeyler yapabilmek.	S.12. Şirket Politikaları ve Uygulamaları (Company Policies and Practices): Şirket politikalarının ve alınan kararların uygulanmaya konuş şekli.
S.4. Sosyal Statü (Social status): Toplumda saygın bir kişi olma şansı	S.13. Ücret (Compensation): İş karşılığında alınan bedel
S.7. Ahlaki Değerler (Moral values): İşin vicdana uygun olması.	S.14. İlerleme (Advancement): İşinde ilerleyebilme şansı.
S.8. Güvence (Steady Employment): Kişinin garantili bir geleceğinin olması.	S.16. Çalışma Şartları (Working Conditions): Çalışma şartlarının uygunluğu.
S.9. Sosyal Hizmet (Social Service): Başkaları için bir şeyler yapabilmek şansı.	S.17. Çalışma Arkadaşları (Co-workers): Çalışanların birbirleriyle anlaşmaları.
S.10. Otorite (Authority): Kişileri yönlendirme şansı.	S.18. Takdir Edilme (Praise): Çalışanların iyi bir iş yapılması sonucu takdir görmesi.
S.11. Yeteneklerini Kullanma (Ability Utilization): Yetenekleriyle bir şeyler yapabilmek şansı	
S.15. Sorumluluk (Responsibility): Kendi fikir ve kanaatlerini rahatça kullanma serbestliği vermesi	
S.19. Başarı (Achievement): Yaptığı işinden başarı hissi duyması	
S.20. Yaratıcılık (Creativity): Kendi yöntemlerini kullanma şansı.	

(Kaynak: Özaydın, M. ve Özdemir, Ö. Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği, İşletme Araştırmaları Dergisi, 6/1, 2014:261)

3.3. İŞLEM VE VERİLERİN ANALİZİ

Veriler, anket tekniği ile katılımcılara, Ankara, İstanbul ve İzmir’de araştırmacının tanıdıkları vasıtasıyla birebir görüşülerek ulaştırılmış ve tekrar elden toplanmıştır. İlk aşamada veriler incelenerek eksik ve yanlış doldurulmuş olan anketler değerlendirmeye alınmamıştır. Elde edilen verilerin analizi IBM SPSS V.16 ve LISREL 8.8 programları kullanılarak yapılmıştır. Öncelikle ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek amacıyla Cronbach alfa güvenilirlik kat sayıları belirlenmiştir. Daha sonra, ölçeklerin geçerliliğini tespit etmek ve değişkenler arasındaki yapıyı ortaya koymak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Değişkenler arası ilişkilerin belirlenmesi için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı, yordayıcı değişkenlerin incelenmesinde Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi, katılımcıların yaş, hizmet süresi, ve medeni durum gibi demografik değişkenlere göre farklılığının analizinde ise t-testi ve ANOVA kullanılmıştır.

3.4. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER VE KORELASYON ANALİZ BULGULARI

Araştırmanın değişkenlerine ait ortalama, standart sapma, korelasyon ve güvenilirlik değerleri Tablo-3.7’de gösterilmiştir.

Psikolojik sermayenin alt boyutları da dâhil olmak üzere, bağımlı değişken olan iş tatmini incelenmiştir. Ölçeklerde yer alan maddelere verilen cevaplar toplu şekilde değerlendirmeye alınarak aritmetik ortalaması alınmış ve Tablo-3.7’de gösterilmiştir. Alınan aritmetik ortalamaların yorumlanmasında 3 orta değer olarak alınmakta ve yorumlar buna göre yapılmaktadır. Boyut ortalamaları ayrıntılı olarak incelendiğinde içsel iş tatmini ortalamasının 3,76, dışsal iş tatmini ortalamasının 3,11; psikolojik sermayenin alt bileşenleri olan iyimserlik ortalamasının 3,45; psikolojik dayanıklılığın ortalamasının 3,84; umut ortalamasının 3,84; öz yeterlilik ortalamasının 3,89 olduğu görülmektedir.

Alınan aritmetik ortalamalardan hareketle çalışanların, psikolojik sermaye seviyelerinin (Ort.:3,45, 3,84, 3,84 ve 3,89) ortalamanın üstünde olduğu tespit

edilmiştir. İçsel iş tatmini algılarının dışsal iş tatmini algılarına göre daha yüksek olduğu ancak her ikisinin de ortalamanın üstünde (Ort.:3,76, 3,11) olduğu görülmüştür.

Bu sonuçlardan yola çıkarak, çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin ve iş tatminlerinin Tablo-3.6'ya göre incelendiğinde orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo-3.6 Korelasyon katsayılarının değerlendirilmesi

Korelasyon Katsayılarının Değerlendirilmesi					
Kuvvetli (-)	Orta (-)	Zayıf (-)	Zayıf (+)	Orta (+)	Kuvvetli (+)
$-1 \leq r < -0,7$	$-0,7 \leq r < -0,3$	$-0,3 \leq r < 0$	$0 < r \leq 0,3$	$0,3 < r \leq 0,7$	$0,7 < r \leq 1$

(Kaynak: Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. *Seçkin Yayıncılık*, Ankara. s.254)

Tablo-3.7: Araştırmanın değişkenlerine ait ortalama, standart sapma, korelasyon ve güvenilirlik değerleri.

Değişkenler	Ort	SS	1	2	3	4	5	6
1 İyimserlik	3,45	0,50	(.465)					
2 Dayanıklılık	3,84	0,60	,500**	(.776)				
3 Umut Boyutu	3,84	0,55	,538**	,778**	(.787)			
4 Öz yeterlilik	3,89	0,65	,454**	,721**	,767**	(.875)		
5 İçsel İş Tatmini	3,76	0,59	,465**	,429**	,496**	,440**	(.862)	
6 Dışsal İş Tatmini	3,11	0,72	,432**	,274**	,321**	,242**	,636**	(.818)

*, Korelasyon katsayısı.05 düzeyinde anlamlı.

**,Korelasyon katsayısı.01 düzeyinde anlamlı.

Tablo-3.7’de değişkenler arası ilişkilere bakıldığında, psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan iyimserlik ile içsel/dışsal iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiş ve iyimserlik boyutu ile içsel iş tatmini arasında olumlu yönde anlamlı düzeyde ilişki tespit edilmiştir ($r= 0,465$ $p< ,01$). Aynı şekilde iyimserlik ile dışsal iş tatmini arasında da olumlu yönde anlamlı düzeyde ilişki tespit edilmiştir ($r= 0,432$ $p< ,01$). Bu bulgu çalışanların iyimserlik algıları arttıkça içsel ve dışsal iş tatminleri ile aynı yönlü ilişki içerisinde olduğu düşüncesini desteklemektedir.

Tablo-3.7’de değişkenler arası ilişkilere bakıldığında, psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan dayanıklılık ile içsel/dışsal iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiş ve dayanıklılık boyutu ile içsel iş tatmini arasında olumlu yönde anlamlı düzeyde ilişki tespit edilmiştir ($r= 0,429$ $p< ,01$). Aynı şekilde dayanıklılık ile dışsal iş tatmini arasında da olumlu yönde anlamlı düzeyde ilişki tespit edilmiştir ($r= 0,274$ $p< ,01$). Bu bulgu çalışanların dayanıklılık boyutu arttıkça içsel ve dışsal iş tatminleri ile aynı yönlü ilişki içerisinde olduğu düşüncesini desteklemektedir.

Tablo-3.7’de değişkenler arası ilişkilere bakıldığında, psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan umut ile içsel/dışsal iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiş ve umut boyutu ile içsel iş tatmini arasında olumlu yönde anlamlı düzeyde ilişki tespit edilmiştir ($r= 0,496$ $p< ,01$). Aynı şekilde umut ile dışsal iş tatmini arasında da olumlu yönde anlamlı düzeyde ilişki tespit edilmiştir ($r= 0,321$ $p< ,01$). Bu bulgu çalışanların umut boyutu arttıkça içsel ve dışsal iş tatminleri ile aynı yönlü ilişki içerisinde olduğu düşüncesini desteklemektedir.

Tablo-3.7’de değişkenler arası ilişkilere bakıldığında, psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan öz yeterlilik ile içsel/dışsal iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiş ve öz yeterlilik boyutu ile içsel iş tatmini arasında olumlu yönde anlamlı düzeyde ilişki tespit edilmiştir ($r= 0,440$ $p< ,01$). Aynı şekilde öz yeterlilik ile dışsal iş tatmini arasında da olumlu yönde anlamlı düzeyde ilişki tespit edilmiştir ($r= 0,242$ $p< ,01$). Bu bulgu çalışanların öz yeterlilik boyutu arttıkça içsel ve dışsal iş tatminleri ile aynı yönlü ilişki içerisinde olduğu düşüncesini desteklemektedir.

Psikolojik sermayenin alt boyutları olan iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik ile içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini arasındaki ilişkide dikkat çekici hususlardan bir tanesi de psikolojik sermayenin alt boyutlarının içsel iş tatmini ile ilişkisinin, dışsal iş tatminine göre daha yüksek seviyede olduğudur.

3.5. REGRESYON ANALİZLERİ

Araştırmanın bu aşamasında bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığı; olası bir ilişkide, ilişkinin gücü ve yönünün tespit edilmesi maksadıyla çoklu regresyon analizi uygulanarak hipotezler test edilmiştir. Hipotezler sırasıyla takip edilerek, bağımsız değişken olan psikolojik sermayenin (iyimserlik, dayanıklılık, umut, öz yeterlilik) bağımlı değişken olan içsel ve dışsal iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu doğrultuda regresyon analizinin ilk aşamasında kontrol değişkenleri (medeni durum, eğitim durumu, yaş) modele dâhil edilerek kontrol altına alınmış; diğer aşamalarında bağımsız değişkenlerin etkisi incelenmiştir.

Tablo-3.8: Psikolojik sermayenin içsel iş tatmini üzerine etkisini gösteren çoklu regresyon analizi.

Değişkenler	İçsel İş Tatmini			
	R ²	t	β	Düz. R ²
1. Aşama: Kontrol Değişkenleri	,012			-,024
Cinsiyet		-,370	-,022	
Yaş		-,699	-,104	
Medeni durum		-1,689	-,092	
Toplam Hizmet Süresi		-,017	-,002	
2. Aşama: Bağımsız Değişken	,322**			,305**
İyimserlik		4,534	,265**	
Dayanıklılık		,097	,008	
Umut		2,961	,268**	
Öz yeterlilik		1,495	,118	
N	301			

** ,Korelasyon katsayısı .01 düzeyinde anlamlı.

Araştırmanın alt hipotezini oluşturan psikolojik sermaye ile içsel iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymak adına yapılan regresyon analizi sonucu Tablo-3.8’de gösterilmiştir. Tablo-3.8’e göre; İlk aşamadaki demografik değişkenlerden hiçbirinin iş tatmini üzerinde etkisinin olmadığı görülmüştür. Demografik değişkenler kontrol altına alınarak yapılan ikinci aşamada, iyimserlik, dayanıklılık, umut ve öz yeterliliğin regresyona dâhil edilmesi ile modelin açıklama gücünde yükselme tespit edilmiştir. (Düzeltilmiş $R^2=,305$; $p<,01$). Oluşturulan modele göre, iyimserlik boyutu ile umut boyutunun içsel iş tatmini ile olumlu yönde anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların iyimserlik ve umut düzeyleri arttıkça çalışanların içsel iş tatminlerinin de artmasına yol açacaktır. Bu bulgular doğrultusunda, (H_{0a}) hipotezi red, (H_{0c}) hipotezi kabul, (H_{0d}) hipotezi red ve (H_{0f}) hipotezi kabul olarak değerlendirilmiştir.

Tablo-3.9: Psikolojik sermayenin dışsal iş tatmini üzerine etkisini gösteren çoklu regresyon analizi.

Değişkenler	Dışsal İş Tatmini			
	R^2	t	β	Düz. R^2
1. Aşama: Kontrol Değişkenleri	,043*			,030*
Cinsiyet		,632	,037	
Yaş		-1,453	-,213	
Medeni durum		-,064	-,004	
Toplam Hizmet Süresi		,086	,012	
2. Aşama: Bağımsız Değişken	,243**			,222**
İyimserlik		5,571	,344**	
Dayanıklılık		-,231	-,020	
Umut		2,250	,216*	
Öz yeterlilik		-,600	-,050	
N	301			

* Korelasyon katsayısı .05 düzeyinde anlamlı.

**,Korelasyon katsayısı .01 düzeyinde anlamlı.

Araştırmanın alt hipotezini oluşturan psikolojik sermaye ile dışsal iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymak adına yapılan regresyon analizi sonucu Tablo-3.9’da gösterilmiştir. Tablo-3.9’a göre; İlk aşamadaki demografik değişkenlerden hiçbirinin dışsal iş tatmini üzerinde etkisinin olmadığı görülmüştür. Demografik

değişkenler kontrol altına alınarak yapılan ikinci aşamada, iyimserlik, dayanıklılık, umut ve öz yeterliliğin regresyona dâhil edilmesi ile modelin açıklama gücünde yükselme tespit edilmiştir. (Düzeltilmiş $R^2=,222$; $p<,01$). Oluşturulan modele göre, iyimserlik boyutu ile umut boyutunun dışsal iş tatmini ile olumlu yönde anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların iyimserlik ve umut düzeyleri arttıkça çalışanların dışsal iş tatminlerinin de artmasına yol açacaktır. Bu bulgular doğrultusunda, (H_{0b}) hipotezi red, (H_{0c}) hipotezi kabul, (H_{2e}) hipotezi red ve (H_{0g}) hipotezi kabul olarak değerlendirilmiştir.

3.6. T TESTİ VE ANOVA ANALİZLERİ

Psikolojik sermayenin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemede Independent Sample T Test (Bağımsız Örneklem T Testi) ve One Way Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi)'dan yararlanılmıştır.

Psikolojik sermayenin cinsiyete (H_{0g}) ve medeni duruma (H_{0h}) göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemede Independent Sample T Test; Yaş (H_{0i}), Hizmet süresi (H_{0j}), değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemede One Way Anova kullanılmıştır.

Tablo-3.10'da çalışanların cinsiyetlerine göre psikolojik sermaye ile ilişkin Independent Sample T Test tablosu gösterilmiştir.

Tablo-3.10: Cinsiyete göre psikolojik sermayeye ilişkin independent sample T test tablosu.

		N	X	SS	t	p
Psikolojik Sermaye	Bayan	100	3,69	,41207	-1,511	,132
	Bay	201	3,79	,52629	-1,638	,103

Yapılan test sonucunda çalışanların psikolojik sermayelerinin cinsiyetlerine göre $p<,01$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir (Bayan $p=,132$; Bay $p=,103$). Bayan çalışanların ortalaması $X=3,69$, bay çalışanların ortalaması $X=3,79$ 'dur. Buna göre, deneklerin psikolojik sermaye seviyeleri cinsiyet değişkeninden etkilenmemektedir. Buradan hareketle (H_{0g}) hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo-3.11’de çalışanların medeni durumlarına göre psikolojik sermaye ile ilişkin Independent Sample T Test tablosu gösterilmiştir.

Tablo-3.11: Medeni duruma göre psikolojik sermayeye ilişkin independent sample T test tablosu.

		N	X	SS	t	p
Psikolojik	Evli	185	3,79	,49378	1,562	,119
Sermaye	Bekar	216	3,70	,48728	1,567	,118

Yapılan test sonucunda çalışanların psikolojik sermayelerinin medeni durumlarına göre $p < ,01$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir (Evli $p = ,119$; Bekâr $p = ,118$). Evli olan çalışanların ortalaması $X = 3,79$, bekâr çalışanların ortalaması $X = 3,70$ ’dur. Buna göre, deneklerin psikolojik sermaye seviyeleri medeni durum değişkeninden etkilenmemektedir. Buradan hareketle (H_{0h}) hipotezi kabul edilmiştir.

Psikolojik sermayenin yaş ve hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları Tablo-3.12’de gösterilmiştir.

Tablo-3.12’e göre, deneklerin psikolojik sermaye seviyeleri yaşa göre $p < ,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p = ,609$). Tablo-3.12’ye göre, 20-27 yaş grubunun ortalaması 3.76, 28-33 yaş grubunun ortalaması 3.70, 34-39 yaş grubunun ortalaması 3.75, 40-45 yaş grubunun ortalaması 3.79, 46 yaş üzeri ortalaması 3.92’olduğu görülmektedir. Buna göre, deneklerin psikolojik sermaye seviyeleri yaş değişkeninden etkilenmemektedir. Buradan hareketle, yaş oranlarının psikolojik sermaye üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığı sonucuna ulaşılmış ve (H_{0i}) hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo-3.12’ye göre, deneklerin psikolojik sermaye seviyeleri hizmet süresine göre $p < ,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p = ,677$). Deneklerdeki hizmet süresi ortalamalarının da 0-5 yıl hizmet süresine sahip deneklerin ortalaması 3.72, 6-11 yıl hizmet süresine sahip deneklerin ortalaması 3.74, 12-17 yıl hizmet

süresine sahip deneklerin ortalaması 3.76, 18-23 yıl hizmet süresine sahip deneklerin ortalaması 3.79, 24-29 yıl hizmet süresi olan deneklerin ortalaması 3,94 ve 30 yıl ve üstü hizmet süresi olan deneklerin ortalaması 3,84 olduğu görülmektedir. Buradan hareketle psikolojik sermaye seviyeleri hizmet süresi değişkeninden etkilenmemektedir. Hizmet süresinin psikolojik sermaye seviyesi üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur ve (H_{0i}) hipotezi doğrulanmıştır.

Tablo-3.12: Yaş ve hizmet sürelerinin psikolojik sermaye ile tek yönlü varyans analizi.

		N	X	SS	F	p
Yaş					,676	,609
	20-27	73	3,76	,48347		
	28-33	82	3,70	,47963		
	34-39	70	3,75	,49496		
	40-45	62	3,79	,55280		
	46 ve Üstü	14	3,92	,28953		
Hizmet Süresi					,630	,677
	0-5	100	3,72	,50734		
	6-11	68	3,74	,42918		
	12-17	72	3,76	,46416		
	18-23	39	3,79	,64857		
	24-29	16	3,94	,40625		
	30 ve Üstü	6	3,84	,28585		

Yapılan tek yönlü varyans analizi ve bağımsız t testi ile test edilen (H_{0g}) hipotezi, (H_{0h}) hipotezi, (H_{0i}) hipotezi ve (H_{0j}) hipotezi desteklenmiştir. Buradan hareketle deneklerin psikolojik sermaye düzeyleri demografik özelliklerine göre (cinsiyet, medeni durum, yaş ve hizmet süresi) anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür.

3.7. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın analiz sonuçları tartışılarak sonuçlar ortaya konacak; literatüre, uygulamacılara katkısı vurgulanarak gelecek araştırmacılara önerilerde bulunulacaktır.

Bu çalışmada psikolojik sermayenin iş tatmini üzerindeki etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu kısımda çalışmanın sonuçları detaylarıyla yorumlanarak literatüre katkısı vurgulanmaya çalışılmıştır.

3.7.1. SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu çalışma sonucunda hipotezlerin büyük çoğunluğu desteklenmiştir. Tablo-3.13'te araştırma hipotezlerinin kabul ve red durumu verilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde pozitif örgütsel davranış ve psikolojik sermaye kavramsal çerçeveleri çizilmiştir. İkinci bölümde motivasyon teorileri incelenerek iş tatmini kavramı ve önemi ile geliştirilmesi üzerinde durulmuştur. Çalışmanın son bölümünde psikolojik sermaye ölçeğinin yapılan anket çalışması neticesinde güvenilirlik ve geçerliliği test edilmiş, psikolojik sermayenin alt faktörleri olan umut, iyimserlik, dayanıklılık ve öz yeterlilik kavramlarının iş tatmini ile olan ilişkileri analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucunda test etmek üzere oluşturulan hipotezlerin benzer çalışmalarla elde edilen bulgularla genellikle uyumlu olduğu görülmüştür.

Hava trafik kontrolörlerinin psikolojik sermaye düzeylerini ölçmek maksadıyla Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen ve Basım ve Çetin (2012) tarafından uyarlanan 24 sorulu psikolojik sermaye ölçeğine uygulanan geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinde, üç madde doğrulayıcı faktör analizi sonucu ölçekten çıkarılmıştır. Ancak bu çalışmada ise Cronbach alfa güvenilirlik kat sayısı ,908 olarak hesaplandığından herhangi bir madde çıkarılmamıştır. Doğrulayıcı faktör analizi ile ölçeğin dört faktörlü yapısı doğrulanmıştır.

Tablo-3.13: Hipotezlerin Desteklenme Durumu.

Hipotez	Sonuç	Tablo
H_{0a}: Psikolojik sermayenin bileşeni olan iyimserlik ile içsel iş tatmini arasında bir ilişki yoktur	Red	Tablo-3.8
H_{0b}: Psikolojik sermayenin bileşeni olan iyimserlik ile dışsal iş tatmini arasında bir ilişki yoktur	Red	Tablo-3.9
H_{0c}: Psikolojik sermayenin bileşeni olan öz-yeterlilik ile içsel iş tatmini arasında bir ilişki yoktur	Kabul	Tablo-3.8
H_{0ç}: Psikolojik sermayenin bileşeni olan öz-yeterlilik ile dışsal iş tatmini arasında bir ilişki yoktur	Kabul	Tablo-3.9
H_{0d}: Psikolojik sermayenin bileşeni olan umut ile içsel iş tatmini arasında bir ilişki yoktur.	Red	Tablo-3.8
H_{0e}: Psikolojik sermayenin bileşeni olan umut ile dışsal iş tatmini arasında bir ilişki yoktur.	Red	Tablo-3.9
H_{0f}: Psikolojik sermayenin bileşeni olan psikolojik dayanıklılık ile içsel iş tatmini arasında bir ilişki yoktur.	Kabul	Tablo-3.8
H_{0g}: Psikolojik sermayenin bileşeni olan psikolojik dayanıklılık ile dışsal iş tatmini arasında bir ilişki yoktur.	Kabul	Tablo-3.9
H_{0ğ}: Hava Trafik Kontrolörlerinin psikolojik sermaye düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılaşmamaktadır.	Kabul	Tablo-3.10
H_{0h}: Hava Trafik Kontrolörlerinin psikolojik sermaye düzeyleri medeni durumlarına göre farklılaşmamaktadır.	Kabul	Tablo-3.11
H_{0ı}: Hava Trafik Kontrolörlerinin psikolojik sermaye düzeyleri yaşlarına göre farklılaşmamaktadır.	Kabul	Tablo-3.12
H_{0i}: Hava Trafik Kontrolörlerinin psikolojik sermaye düzeyleri hizmet sürelerine göre farklılaşmamaktadır.	Kabul	Tablo-3.12

Araştırmada yapılan analizlerde psikolojik sermayenin iş tatmini üzerindeki etkisi ile ilgili sonuçta psikolojik sermaye ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu söylenebilir. Erkuş ve Fındıklı yaptıkları benzer çalışmada (2013) psikolojik sermaye ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ve psikolojik sermayenin alt boyutlarından umut ve iyimserlik ile iş tatmini arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Kaplan ve Biçkes otel çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada (2013) psikolojik sermayenin alt boyutları olan öz yeterlilik ve umut ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuşlardır. Diğer yandan dayanıklılık ve iyimserlik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Benzer şekilde dayanıklılık ve iyimserlik boyutlarının iş tatminini pozitif yönde etkilediği araştırmalarındaki bulguları arasında yer almaktadır. Psikolojik sermaye ile ilgili Luthans ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmada psikolojik sermayenin iyimserlik ve öz yeterlilik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir (Luthans vd., 2008a). Yapılan bir araştırmada psikolojik sermaye ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu, ayrıca iş tatmini ile umut ve dayanıklılık arasında da pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir (Larson ve Luthans, 2006). Yapılan başka bir araştırmada psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanların iş tatminlerinin de artacağı sonucuna ulaşılmıştır (Luthans vd., 2007). Özellikle Erkuş ve Fındıklı'nın (2013) bulmuş oldukları iyimserlik ile iş tatmini arasındaki ilişki açısından bu araştırmayla örtüşmektedir, umut boyutu açısından ise ayrılmaktadır. Çalışmamızın bulguları da literatürdeki bulgularla benzerlik göstermektedir. Bu sonuç ile araştırmanın hipotezlerinden (H_{0a}), (H_{0b}), (H_{0d}), (H_{0e}) hipotezleri reddedilmiş, (H_{2c}), (H_{0c}), (H_{0f}) ve (H_{0g}) hipotezleri desteklenmiştir.

Psikolojik sermaye düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılık arz edip etmediği incelendiğinde, cinsiyet, medeni durumu, yaş ve hizmet süresinin herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Çalışanların cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları ve hizmet süresi ne olursa olsun psikolojik sermaye seviyeleri çalışanlar arasında bir farklılık oluşturmamaktadır. Ancak daha önce yapılan bir bazı araştırmalarda ise hizmet süresi ile psikolojik sermaye arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bunlara örnek olarak Rego ve arkadaşlarının çalışması, Norman ve

arkadaşları (2010a) ile Roberts ve arkadaşlarının çalışmaları gösterilebilir (2011). Bunlara göre yaş ile psikolojik sermaye arasında ilişki olduğu tespit etmişlerdir. Bu kapsamda, çalışmamızın bulguları literatürdeki bulgularla ayrışma göstermektedir. Türkiye’de yapılan bir çalışmada Erkmen ve Esen (2012) genç yaşta bulunan çalışanların, yaş olarak daha büyük olan çalışanlara daha olumlu beklentiler içerisinde hareket edebilecekleri, sıkıntıya düşmeleri durumunda hayata yeni başladıkları için olumsuzluklara karşı daha dirençli olabileceklerini belirtmiştir. Yine aynı araştırmanın sonunda yaş dağılımlarına göre çalışanların psikolojik sermaye değerleri incelendiğinde, 38 ve üstü yaşlarda olan çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri daha genç olanlara göre daha yüksek olduğu belirtilmiştir (Erkmen ve Esen, 2012). Bizim çalışmamızda bulunan bulgularla ise Erkmen ve Esen’in (2012) ve diğer araştırmacıların bulmuş oldukları sonuçla ayrışmaktadır. Sonuç olarak psikolojik sermaye ile demografik özellikler arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunamamıştır. Bu durumda araştırmanın hipotezlerinden (H_{0g}), (H_{0h}), (H_{0i}) ve (H_{0i}) hipotezleri kabul edilmiştir.

3.7.2. LİTERATÜRE KATKISI

Yapılan çalışmanın, ülkemizde psikolojik sermaye ile sınırlı sayıda çalışma yapılmış olmasından dolayı literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Psikolojik sermaye kavramı ile ilgili araştırma tezinin yazıldığı Nisan 2015 tarihi itibarıyla yapılan literatür taramasında (www.tezyok.gov.tr), ülkemizde toplam 19 adet çalışma olduğu ve bunlardan 7 adedinin doktora çalışması, 12 adedinin yüksek lisans çalışması olduğu görülmüştür. Konunun yeni incelenmeye başladığı bu konuda yapılmış olan araştırmaların sayısının yetersiz olduğu düşünülmektedir. Ayrıca bu araştırmanın ana kütlesini oluşturan Türkiye’deki havacılık sektöründeki hava trafik kontrolörleri üzerinde de bu konuda daha önce yapılmış bir çalışma olmadığı görülmüştür. Bu nedenle çalışmanın bu alanda literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Psikolojik sermayenin çalışanların bireysel gelişimlerine yönelik bir konu olması ve geliştirilebilir özellikler bütünü olarak değerlendirdiğimizde, bu çalışmada

çalışma yaşamının geliştirilmesi ve iyileştirilmesine yönelik tespitlerde bulunulmuştur. Bununla birlikte psikolojik sermayenin iş tatmini ile önemli ilişkiler içerisinde olduğu görülmüştür. Bu çalışmayı daha önceki çalışmalardan ayıran farklı yönler olduğunu söylemek mümkündür; çalışmanın havacılık sektöründe yapılmış olması literatürde bu sektörde yapılmış olan çalışma sayısının çok az olması sebebiyle katkı sunmaktadır. Ayrıca elde edilen sonuçlar itibarıyla da literatürdeki genel sonuçlardan farklılaşmaktadır. Bu açıdan bakıldığında psikolojik sermayenin geliştirmesine katkı sağlayacak bir çalışma olduğu değerlendirilmektedir. Türkiye’de yapılan çalışmalara incelendiğinde, bu araştırmanın ana kütlesini oluşturan havacılık sektöründeki hava trafik kontrolörleri üzerinde de bu konuda daha önce yapılmış bir çalışma olmadığı görülmüştür. Bu sebeple çalışmanın hem yurt içinde hem de yurt dışındaki hava trafik kontrolörleri üzerine yapılan ilk çalışma olarak katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Tüm dünyada havacılık sektörü, hata kaldırmayan, sıfır hata prensibi ile çalışan bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. İşte tam da bu noktada işlerin sıfır hata ile yapmak zorunda olan, herhangi bir hata yapmadıkları sürece göz önünde olmayan gizli kahramanlar hava trafik kontrolörleri ortaya çıkmaktadır. Hava trafik kontrolörleri bu sektördeki en kritik işlerden birisi olan uçuşun yöneticiliğini yapan ve ağır sorumluluklar alan birimini oluşturmaktadır. Tüm dünyada havacılık sektörünün emniyetli, hızlı ve akışkan bir şekilde büyümesine çok büyük katkıları olan hava trafik kontrolörleri dünyadaki en stresli meslekler arasında gösterilen mesleklerini icra ederken yoğun baskı ve stres hissetmektedirler. Yapılan bir çalışmada hissedilen stresin ana kaynağı olarak ta genellikle yönetsel baskılar olduğu bulunmuştur (Erdoğan, 2005). Bu baskılar zaman zaman çalışanlar üzerinde fiziksel ve zihinsel yorgunluğa sebebiyet vermektedir. İşte tam da bu noktada çalışanların kendi psikolojik sorunları ile baş edebilmek ve bu olumsuz durumun üstesinden gelebilmeleri için bireylerin psikolojik sermayelerinin ne denli önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde bu çalışmanın, hava trafik kontrolörlerinin psikolojik sermayelerinin analizinin yapılmasından dolayı öneminin bir kat daha artmasına neden olmuştur. Hava trafik kontrolörleri görevleri esnasında, görevin gerektirdiği özgüvene, bilgiye, tecrübeye, riskleri tahmin edebilmek için gerekli teknik bilgiye ve potansiyel tehlikeleri üstlerine bildirebilmek için gerekli profesyonelliğe ve öz

güvene sahip olduklarına inanmalıdırlar. Bandura (1997)'nın öz yeterlilik teorisine göre zor görevler ya da yeni görevler üstlenecek bireyler öncelikle öz güvene ihtiyaç duyarlar. Bu durumda hava trafik kontrolörlerinde öz yeterliliğin önemi ortaya çıkmaktadır. Umut yeni çözümler bulmak için gerekli yeteneği içinde barındırır işte bu sebeple hava trafik kontrolörlerinin de problemlerin üstesinden gelmesinde umut önemli bir faktör olarak öne çıkabilmektedir. Sıfır hata ile çalışma zorunluluğu, zaman baskısı, yönetim baskısı gibi sebeplerden dolayı hava trafik kontrolörleri aynı zamanda psikolojik dayanıklılık seviyesi yüksek çalışanlardan olmalıdır. Hava trafik kontrolünün doğal bir yönünü ise, yapılan işin doğasında olan kritik uçuş emniyeti ve sürekli tekrarlayan ama hala stres yüklü olan işin, gerçekçi bir iyimserlik ile yapılması zorunluluğudur. Hava trafik kontrolörlerinde diğer meslek gruplarında olduğu gibi yüksek düzeyde psikolojik sermayeye sahip çalışanlar olması emniyetli ve sağlıklı uçuşların gerçekleşmesinde önem taşımaktadır.

Tüm havacılık ilgili birimler, kritik ve zor görevler yapan personelinin, zor durumlarla baş edebilmesi için ruhsal durumlarını ve morallerini kontrol altında bulundurarak bu süreci yönetmeyi bilmeleri gerekmektedir. Bu noktada psikolojik sermayenin önemi bir kat daha artmaktadır. Yapılan çalışmaların birçoğunda psikolojik sermayesi yüksek çalışanların pozitif örgütsel davranışlarının da genellikle yüksek olduğu ve yüksek psikolojik sermayeli çalışanların örgüte daha fazla fayda sağladığı düşünülmektedir. Bu kapsamda psikolojik sermayenin önemli iş tutumlarından olan iş tatminini üzerinde nasıl etkisi olacağı yönünden bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.7.3. UYGULAMACILARA KATKISI

Araştırmanın havacılık sektöründe hava trafik kontrolörleri üzerine yapılması, psikolojik sermaye hakkında yapılan araştırmaların farklı sektör ve örgütlerde de uygulanabildiğinin bir göstergesidir. Aynı zamanda elde edilen bulgular hem literatüre hem de örgüt ve çalışanlara anlamlı ve olumlu katkıda bulunmaktadır. Bu çalışma ile elde edilen sonuçlar sayesinde havacılık sektöründeki hava trafiğinin kontrolü ile alakalı yöneticiler hava trafik kontrolörlerinin psikolojik sermayeleri

üzerine farklı bir bakış açısına sahip olabileceklerdir. Hava trafik kontrolörlerinin psikolojik sermayeleri ile iş tatminlerinin nasıl bir ilişki içinde olduklarını anlama konusunda yardımcı olacaktır. Yüksek psikolojik sermayenin, çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu izler bıraktığı görülmüştür. Ayrıca psikolojik sermaye alt boyutlarından; iyimserlik boyutu ve umut boyutunun iş tatmini ile doğru orantılı ve pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Her kurumda ve örgütte çok önemli bir öneme sahip olan çalışanların iş tutumlarının artırılmasında bu araştırmada da tespit edildiği üzere psikolojik sermaye önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Rekabetin en sert düzeyde hissedildiği havacılık sektöründe başarılı olmak isteyen yöneticilerin çalışanlarının psikolojik sermaye düzeylerini yüksek tutmaya çalışmaları doğru bir tutum olacaktır. Bunu sağlamak için çalışanlarına psikolojik rehberlik ve danışmanlık sağlamak faydalı olacaktır. Bunun yanı sıra işgörenlerine anket ya da mülakat gibi farklı yöntemlerle testler uygulayarak onların psikolojik sermaye seviyelerini ölçmeli ve neticelerin düşük çıkması durumunda nedenlerini araştırmalıdır. Luthans ve arkadaşları (2006: 387-393) yazdıkları makalede ayrıntıları ile açıklanan psikolojik sermaye müdahalesi sürecini uygulayarak yaptıkları araştırmada psikolojik sermaye müdahalesinin ardından deney grubundaki işletme öğrencilerinin psikolojik sermaye seviyelerinin arttığını bulgulamıştır. Ayrıca farklı örgüt kollarında çalışan yönetici grubuna uygulanan 2 saatlik psikolojik sermaye müdahalesinden sonra, işletme öğrencilerinde olduğu gibi, psikolojik sermaye seviyesinde artış bulgulamıştır. Yüksek teknoloji üreten firmalarında çalışan mühendislik müdürlerine uygulanan 2,5 saatlik psikolojik sermaye müdahalesi ile de anlamlı bir psikolojik sermaye artışı rapor etmiştir. Örgütler çalışanlarının psikolojik sermayelerine yatırım yaparak geliştirerek, devamlı ve sürdürülebilir büyüme ve performansa ulaşabilir ve rekabet üstünlüğü elde edebilirler. Çalışanların psikolojik sermayelerini arttırmak amacıyla eğitim programları hazırlanabilir, bu konu üzerine uzmanlaşmış profesyonel bir ekiple iş birliği içerisinde bulunup belli dönemlerde bu eğitimlerin devamlı hale gelmesi sağlanmalıdır. Çalışanların psikolojik sermayelerinin kontrol altında tutulabilmesi ve personelin bu eğitimlere inanması ve sıkılmaması için daha eğlenceli bir halde de

sunum yapılabilir. En önemli hususlardan birisi ise daha işe alma safhasında personelin psikolojik sermaye düzeyleri ölçülerek değerlendirilmesi sayesinde personel temini daha sağlıklı ve efektif yapılabilir. Psikolojik sermayesi düşük personeli alıp yükseltmeye çalışmaktansa psikolojik sermayesi yüksek personel ile daha verimli ve tatmini yüksek çalışanlar elde edilebilir.

3.7.4. GELECEK ARAŞTIRMACILARA ÖNERİLER

Bu çalışmada psikolojik sermayenin iş tatmini ile olan ilişkileri incelenmiştir. Araştırmanın ana kütlesini hava trafik kontrolörleri oluşturmaktadır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda hava trafik kontrolünün farklı birimlerinde çalışanlar ile karşılaştırma yapılabilir. Çalışma hava trafik kontrolörleri ile sınırlandırılmayarak havacılık sektöründe görev yapan diğer elemanlar olan pilotlar, teknisyenler, yer birimleri ile farklı dallarda çalışanlar ile araştırma yapılmak suretiyle literatüre katkı yapılabilir. Çalışmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerinin sayıları artırılarak psikolojik sermayenin farklı etkilerini araştırmak faydalı olabilir.

Gelecekte psikolojik sermaye ile ilgili araştırma yapacak araştırmacılara bir diğer tavsiye ise psikolojik sermayenin henüz netlik kazanmamış konularından olan çok yönlü değişkenler ile olan ilişkisi, psikolojik sermayenin birey, takım ve örgütlerin çıktılarına yaptığı etkinin mekanizmalarının neler olduğu ve psikolojik sermayenin farklı faktörlerle olan ilişkilerindeki moderatör rolü incelenebilir.

Yapılan araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Sonraki çalışmalarda yararlı olacağı düşünülen farklı yöntem teknikler (görüşme tekniği, gözlem, vb.) kullanılabilir. Değişik meslek dalları seçilerek ve özellikle psikolojik sermayesinin düşük olabileceği düşünülen meslek dalları ile çalışmalar yapılabilir. Araştırmada psikolojik sermayenin ardılları ile olan ilişkisi araştırılmıştır. Daha sonra yapılacak olan çalışmalarda psikolojik sermayenin öncülleri ile alakalı çalışmalar yapılabilir.

3.7.5 SONUÇ

Nitelikli personel ihtiyacı örgütlerin hedeflerine ulaşırken sahip olması gereken en önemli sermayelerinden birisidir. Son zamanlarda bu sebeple tüm resmi ve özel kurumlarda insan faktörü en önemli faktörlerden birisi olarak görülmektedir. Rekabet ortamında geride kalmak istemeyen yöneticiler ellerindeki en önemli sermaye olan insan kaynağını seçerken eskisine göre daha hassas davranma lüzumunu hissetmektedirler. Bu noktada pozitif psikoloji, pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojik sermaye kavramları yöneticilerin ve örgütlerin gündemine yerleşmeye başlamıştır. Bu kavramlar bilinen klasik psikoloji kavramından farklı olarak daha çok psikolojik hastalıklarla ilgilenmek yerine bireylerin sahip oldukları pozitif yönlerine odaklanarak bu yönlerinin gelişimine çalışarak bireyi daha mutlu ve verimli kılmamanın yollarını araştırır. Bireyin kişisel gelişimine odaklanan bu kavramlar sayesinde örgütün ve neticesinde toplumun gelişimine katkı sağlanacağı düşünülür. Bireyin görünen özelliklerinden ziyade görünmeyen içsel duygularını ve olumlu yönlerini ortaya çıkararak bu yönlerini güçlendirme ve geliştirme amacı taşıyan psikolojik sermaye çalışmaları önemini günden güne arttırmaktadır.

Önemi günden güne artan psikolojik sermayenin ülkemizde çok az çalışmış olması şimdilik şanssızlık gibi gözükse de konu ilgi çekiciliği sayesinde ve yurtdışındaki birçok araştırmanın konusunu oluşturması sebebiyle ülkemizde de değerini arttırmaktadır. Bu noktada bu çalışmanın psikolojik sermaye üzerine yapılmasını anlamlı kılmaktadır. Ayrıca Türkiye kapsamında havacılık sektöründe çalışan hava trafik kontrolörleri üzerinde test edilmesi havacılık sektörü için de bir kazanım olacaktır.

Araştırma ile literatüre iki konuda önemli katkı sağlandığı düşünülmektedir. Bunlardan birincisi psikolojik sermaye ölçeğinin uygulanabilirliğinin belirli bir örneklem üzerinden bir kez daha Türkiye bağlamında test edilmesi ve desteklenmesidir. İkinci olarak ise literatürde üzerinde çalışılmamış havacılık sektörünün en önemli unsurlarından olan hava trafik kontrolörlerinin psikolojik

sermaye düzeyleri ve bunun iş tatminlerine olan etkisinin analiz edilerek literatüre katkıda bulunulmasıdır.

Literatürde vurgulanan psikolojik sermaye ile iş tatmini arasında olan ilişki, araştırmanın sonuçları ile de örtüşmektedir. Hava trafik kontrolörlerinin psikolojik sermaye seviyeleri arttıkça iş tatminlerinin de arttığı ve iyimserlik boyutu ve umut boyutu ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu anlaşılmıştır.



KAYNAKÇA

- Abramson, L.Y., Seligman, M.E. ve Teasdale, J.D. (1978). Learned helplessness in humans: critique and reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*, 87(1), 49-74.
- Acar, Ahmet Cevat (2000). İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi”, Tuğray Kaynak ve diğerleri *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde, İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:7, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın.
- Akçay, H.V. (2011). Pozitif psikolojik sermaye kavramı ve işletmelerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamadaki rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 13/1 73-98.
- Akçay, H.V. (2012). Pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini ile ilişkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1:123-140.
- Akdemir, A. (2001) *İşletme Bilimine Giriş*, Eskişehir, Birlik Ofset Yayıncılık.
- Akgündüz, Sevgül (2006). Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir,
- Akıncı, Zeki (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 4.
- Akıncı, Z. Beril (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, 1. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Aksu, Günay, Acuner, Ahmet Münir, Tabak, Ruhi Selçuk (2002). Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği), *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, Cilt 55, Sayı 4, s. 271-282.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- APA, (American Psychological Association) Dictionary of Psychology (2006), Ed. Gary R. VandenBos, American Psychological Association, Washington.

- Avey, J.B., West, J.L. ve Patera, B.J. (2006). The implications of positive psychological capital on employee absenteeism, <http://www.theaveygroup.com/Misc/Avey,Patera,West2006.pdf>, (02.11.2014 tarihinde erişilmiştir).
- Avey, J.B. (2007). The performance impact of leader positive psychological capital and situational complexity. *Doktora Tezi. University of Nebraska*.
- Avey, James, B, Tara S. Wernsing and Fred Luthans, (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change?, *Journal Of Applied Behavioral Science*, Vol. 44, Issue 1.
- Avey, J.B., Luthans, F. ve Jensen, S.M. (2009a). Psychological Capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48, 5, 677–693.
- Avey, James B. - Avolio, Bruce J. Crossley, Craig D. - Luthans, Fred (2009b), “Psychological Ownership: Theoretical Extensions, Measurement and Relation to Work Outcomes”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.30, p. 173-191.
- Avey, J.B., Luthans, F. ve Youssef, C.M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36, 2.
- Avey, J. B., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, 22, 282-294.
- Avey, J.B., Reichard, R.J., Luthans, F. ve Mhatre, K.H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152.
- Avey, James B., (2014). The left side of psychological capital: new evidence on the antecedents of psycap, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21:141
- Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Moments matter in accelerating authentic leadership development*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman.
- Bandura, A. (2012). On the functional properties of perceived self-efficacy revisited. *Journal of Management*, 38, 9-44.

- Bandura, A. (1994). Self-Efficacy. *Encyclopedia of Human Behavior*.
- Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: Toward a unifying theory behavioral change. *Psychological Review*.c. 84. s.2: 191-215.
- Barutçugil, İsmet (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul,
- Basım, N.ve Şeşen, H. (2008) “Örgütsel Değişim ve Değişim Yönetimi” Şimşek, M.Ş ve Çelik, A. (eds.) *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarımlar*, Konya, 1.Baskı, Eğitim Kitapevi Yayınları.
- Basım, H.N. ve Çetin, F. (2011). Yetişkinler için psikolojik dayanıklılık ölçeği’nin güvenilirlik ve geçerlilik çalışması, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 22 (2): 104-14.
- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 17, (1), 29-62.
- Başaran, İbrahim Ethem, (2008). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, 3. Basım, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Başaran, İ.E. (1982), Örgütsel davranış, *Ef Yayınları*, Ankara.
- Bateman, T.S. ve Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and good soldier: the relation between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26 (4), 587–595.
- Baycan, A. (1985). “Analysis of Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups”, Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Bayraç, H.N. (2003). Yeni ekonomi’nin toplumsal, ekonomik ve teknolojik boyutları. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 41-62.
- Baysal, Ayşe Can (1993). *Çalışma Yaşamında İnsan*. İstanbul Avcıol Basım Yayın, Fakülte Yayın No: 225.
- Baysal, A .Can ve Tekarslan, Erdal (1996). *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*, 2. bs., Avcılar Basım-Yayın, İstanbul.
- Bozkurt, Öznur, Bozkurt, İlhan (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, s.1-18.

- Bucak, Turgay, “Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitimi ve İş Tatmini İlişkisi: İzmir Merkez ve Çeşme’deki Beş Yıldızlı Oteller ile İlgili Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Buchanan, D. A. ve A. Bryman, The Sage Handbook of Organizational Research Methods, Sage Publications Ltd., Londra, 2009.
- Budak, A., “Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal Ve NATO Pol Tesislerinde Bir Uygulama” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül, 2006.
- Cameron, K. S. (2007). Positive organizational scholarship. S. Clegg ve J. Bailey (Eds.), *International Encyclopedia of Organizational Studies* içinde. Beverly Hills: Sage. 1. baskı.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., ve Quinn, R. E. (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (1st. ed.). San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Canik, Burcu, (2010). Devlet Hava Meydanları İşletmesinde Farklı Birimlerde Çalışanların Stres Düzeylerinin İş Tatmini Üzerine Etkisi (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Carver, C. S. ve Scheier, M. F. (2002). Optimism. *Handbook of Positive Psychology* (ss. 231-243). Oxford: Oxford University Press.
- Cascio, W.F. (1998). Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, 5.Edition, *International Edition*, McGraw Hill.
- Cavcar, Aydan (1998). Temel Hava Trafik Yönetimi. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Cengiz, A.A. (2002). Örgüt yaşamında örgütsel bağlılığın belirleyicileri ve eskisehir bölgesinde doktor ve hemşire meslek grupları arasında karşılaştırmalı bir çalışma, 10.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, Yayın No: 4.
- Cole, Kenneth, Anne Daly and Anita Mak,(2009). Good For the Soul: The Relationship Between Work, Wellbeing and Psychological Capital, *The Journal of Socio- Economics*, Vol. 38,

- Child, J. ve Rita, G. (2001). Organizations unfettered: organizational form in an information-intensive economy, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 6, pp. 1135-1148.
- Clapp-Smith, R., Luthans, F., ve Avolio, B. J. (2007). The role of psychological capital in global mindset development. In M. Javidan, R. M. Steers, M. A. Hitt (Eds.), *Advances in international management: The global mindset* (pp. 105-130). New York, NY: Elsevier.
- Clugston, M. (2000), “Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment”, *Journal of Management.*, Jan. 26, 5-30.
- Csikszentmihalyi, Mihaly ve Isabella Selega Csikszentmihalyi, (2006) *A Life Worth Living Contributions to Positive Psychology* Oxford University Press Newyork/ABD s.5
- Çakır, Özlem (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çetin, F. ve Basım, H.N. (2011). Psikolojik dayanıklılığın iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarındaki rolü. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13, 3.
- Çetin, F. ve Basım, H.N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45, 1, 121-137.
- Davis, Keith (1988) *İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*, Kemal Tosun (çev.), 5. Baskı, USA: Arizona State University İşletme Fakültesi, Yayın No: 199, İstanbul.
- Demirel, Y. (2009). “Örgütsel Bağlılık Ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Yıl:8 Sayı:15 Bahar, 115-132.
- Dönmez, Beril, 2014, Pozitif Psikolojik Sermaye İle İlişkin Duyuşsal İyiye Algısı, İş Doyumu, İşgören Performansı Ve Yaşan Doyumu İlişkilerinin Seyahat Acentası Çalışanları Örneklemesinde İncelenmesi, *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı*. Yayımlanmamış Doktora Tezi
- Dinç Özcan, Esra, (2011). Örgüt Yapısı ve İş Tatmini, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Dinçer, Ömer (2013). Örgüt Geliştirme Teori Uygulama ve Teknikleri. Alfa Basım Yayın, 3. Basım, İstanbul.

- Dinler, Meltem (2008). Örgüt Yapısına Yönelik Örgüt Geliştirme Teknikleri. *Paradoks. Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi.(e-dergi)*. Yıl:4 Sayı:2, Temmuz <http://www.paradoks.org> (Erişim:14.12.2014).
- Dow, K., Stephens, Scott, G., Taylor, (1985). An Examination of Conflicting Findings On The Relation Between Job Satisfaction And Absenteeism. A Meta-Analysis, *Academy of Management Journal*, Vol:28, No:3.
- Elbir, Özkan (2006). Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri: Kütahya Ceza İnfaz Kurumunda Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı.
- Efil, İsmail (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Örgüt*. 6. Baskı. İstanbul: Alfa Yayım.
- Emanet, Hakan, (2007). EFQM Mükemmellik Modeli ile Kamu Sektöründe Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 1.
- Erdil, Oya ve Diğerleri, (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı, Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasında İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. Cilt:5, Sayı:1, ss.17-26.
- Erdoğan, İlhan (1999). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, *İşletme Fakültesi Yayını*, No.5, İstanbul.
- Erkuş, A. ve Fındıklı, M.A. (2010). Psikolojik sermaye ile mesleki ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiler: meslek yaşamı projesinin aracılık etkisi, *18nci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Adana, 766-772.
- 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*:420-422.
- Erkuş, A. ve Fındıklı, M.A. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42, 2, 302-318.
- Eraydın, A. (2001). Yeni ekonomi'nin getirdiği fırsat ve riskler, toplumsal ve mekansal açıdan yeni ekonomi el kitabı. *T.C. Merkez Bankası Yayınları*, Ankara.

- Erdoğan, M. (2014). Tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler: hava trafik kontrolörleri üzerimde bir uygulama. *Ondokuzmayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Eren, EROL, (2014). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım, İstanbul
- Erkmen, T. ve Esen, E. (2012). Bilişim sektöründe çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *İİBF Dergisi* 14, 2.
- Erkmen, T. ve Esen, E. (2013). Psikolojik sermaye ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması, *Öneri Dergisi*, 10(39):23-30.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: a multidimensional scaling study, *Academy of Management Journal*, 26 (4), 596-607.
- Fredrickson, B. (2003). The value of positive emotions. *American Scientist*, 91: 330-335.
- Fredrickson, B.L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *phil. trans. Royal Society*. London. s, 359, 1367–1377.
- Gable, L.Shelly, Haidth, Jonathan (2005). What (and Why) Is Positive Psychology?, *Review of General Psychology* Vol.9 No.2 s.104
- Gerow, Josh R.(1992). *Psychology: An Introduction*, New York: Harper Collins Pub.
- Greenberg, J. ve Baron, R.A. (2000). Behavior in organizations, 7th Ed., New Jersey: *Prentice-Hall*.
- Gül, Hasan, Oktay, Ercan, Gökçe, Hakan, (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı: 15, Ekim.
- Güler, Burcu Kümbül, (2009). Çalışma Yaşamında Davranış, Kocaeli: Umuttepe Yayıncılık.
- Güney, S. (2001). Bireyler Arası İletişim. *Yönetim ve Organizasyon*, 1.Baskı, Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Güney, Salih (2008). Davranış Bilimleri, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3, 1, 48-75.

- Gürbüz, Sait, (2007). Yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş tatmini ve algıladıkları örgütsel adalet ile ilişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürbüz, Sait; Yüksel, Murad, (2008). Yüksek çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Sosyo-demografik Özelliklerle İlişkisi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:9, sayı:2.
- Gürbüz, S. ve Bekmezci, M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 2012, 189-213.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. *Seçkin Yayıncılık, Ankara*.
- Gürsel, Musa; Izgar, Hüseyin; Altınok, Vicdan; Kesici, Şahin; Bozgeyikli, Hasan; Sürücü, Abdullah; Negiş, Ayşe, (2003) , Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Konya:, Eğitim Kitabevi Yayınları, 1.bs.
- Güven, M., Bakan, İ., & Yeşil, S. (2005). “Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler.” *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12,1, 127-151.
- Hefferon, Kate ve Boniwell, Ilona (2014). Pozitif Psikoloji Kuram, Araştırma ve Uygulamalar (Positive Psychology Theory, Research and Applications), Çev.Doğan, Tayfun, 1.basımdan çeviri, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Herrman, H., Donna E.S., Granados, N.D., Berger, E.L., Jackson, B. ve Yuen, T. (2011). What is resilience?. *La Revue Canadienne De Psychiatrie*. c.56. s.5: 258-265.
- Holaday, M. ve McPhearson, R. W. (1997). Resilience and Severe Burns. *Journal of Consueling and Development*, 75 (5), 346-356.
- Hunt. S. D. Morgan R. M. (1994)., “The commitment-Trust Theeory of Relationship Marketing, (58), s. 20-38.
- John. M. Ivancevich ve Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*, 4. Baskı, New York: Irwin / Mc Grow Hill, 1996, s. 129.
- Izgar, Hüseyin (2003). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, 1. Basım, Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları:19.

- Iverson, R.D. ve Buttigieg, D.M. (1998). Affective, normative, and continuance commitment: can the right kind of commitment be managed, *Working Paper* No:7.
- İmamoğlu, S. Z., H. Keskin ve S. Erat, (2004). Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt No 11, Sayı 1, s. 167-176,
- Jensen, S.M. ve Luthans, F. (2006). Relationship between entrepreneurs psychological capital and their authentic leadership. *Journal of Managerial Issues*.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. ve Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review, *Psychological Bulletin*, 127 (3), 376-407.
- Kanten, P. ve Yeşiltaş, M. (2013). Pozitif örgütsel davranışlar üzerine kavramsal bir inceleme, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, c.4,s.8, s.83-106
- Kaplan, Metin ve Bıçkes, M.Durdu (2013). The relationship between psychological capital and job satisfaction: a study of hotel businesses in Nevşehir, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, c.20 s.2, s.233-242.
- Karademas, Evangelos C. (2006). Self-Efficacy, Social Support and Well-Being the Mediating Role of Optimism, *Personality and Individual Differences*, Vol. 40,
- Karaman, A., Aylan, S. (2012). Örgütsel Vatandaşlık, *KSU, İİBF Dergisi*, 35-48.
- Kaya, Nilay (2013). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama, Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,
- Keleş, H.N. (2011). Pozitif psikolojik sermaye: tanımı, bileşenleri ve örgüt yönetimine etkileri, *Organizasyon ve Yönetim Bilimi Dergisi*, 3, 2.
- Keser, Aşkın (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, 1. Baskı, İstanbul, Alfa Aktüel Yayınları, s. 187.
- Keser, Aşkın (2011). *Çalışma Psikolojisi*, 2. Baskı, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Klinsontorn, Saksith (2005), The Influence of Leadership Styles on Organizational Commitment and Employee Performances, Ph. D. Thesis, Nova Southeastern University.

- Kobau, R., Seligman, E.P.M., Peterson, C., Diener, E., Zack, M.M., Chapman, D. ve Thompson, W. (2011). Mental health promotion in public health: *Perspectives and Strategies From Positive*.
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği, 9. bs., *Beta Baskı A.Ş.* İstanbul, 509-534.
- Koparan, C. (1997) “Güdüleme” Özalp, İ. (eds.) *Yönetim ve Organizasyon*, 1.Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Kutunis, Ö. Ve Yıldız, E. (2014), Pozitif psikoloji ile pozitif örgütsel davranış ilişkisi ve pozitif örgütsel davranış boyutları üzerine bir değerlendirme, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi* C.5, s.11:135-154
- Kuzulugil, Ş. (2012). Kamu hastaneleri çalışanlarında iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma, *Journal Of The School Of Business Administration, Istanbul University*, 41(1), 129-141.
- Larson, M. ve Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological in predicting work attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, 44-61.
- Lee, K. ve Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87: 131-142.
- Locke, A. Edwin (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction, Dunette M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* içinde (1297-1349), Chicago, IL: Rand McNally, s. 389.
- Luthans, F. (1995). Organizational behavior. 3rd. Edition. New York: *Mc. Graw Hill Publishing*.
- Luthans, F. ve Jensen, S.M. (2002). Hope: a new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1, 304-322.
- Luthans, F. (2002a). “The need for and meaning of positive organizational behavior.” *Journal of Organizational Behavior* 23, pp. 695-706.
- Luthans, F. (2002b). Positive Organizational Behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 1y6, 57-72.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, ve R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (s.241-258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

- Luthans, F. ve Youssef, C.M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: investing in people for competitive Advantage, *Organizational Dynamics*, Vol. 33, p. 143-160.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. ve Weixing, L. (2005). The psychological capital of Chinese workers: exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1, 2, 249-271.
- Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J., Norman, S.M. ve Combs, G.M. (2006). Psychological capital development: toward a microintervention, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, p. 387-393.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5, 25-44.
- Luthans, F., Youssef, C.M. ve Avolio, B.J. (2007). Psychological capital: *Developing the Human Competitive Edge*, Oxford University Press NY.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B. ve Norman, S.M. (2007). Psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Digital Commons, University of Nebraska – Lincoln*.
- Luthans, Fred, James B. Avey and Jaime L. Patera, (2008) Experimental Analysis of a Web-Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital, *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 7, Issue 2, p. 209-221.
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J. ve Avey, J.B. (2008a). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate–employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219-238.
- Luthans, F., Avey, J. B., Clapp-Smith, R., & Li, W. (2008b). More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource? *International Journal of Human Resource Management*, 19, 818-827.
- Luthans, F., Youssef, C. M., Sweetman, D. S., & Harms, P. D. (2013). Meeting the leadership challenge of employee wellbeing through relationship PsyCap and health PsyCap. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20, 118-133.
- Luthans, F., Avolio, B.J., (2014) Brief Summary of Psychological Capital and Introduction to the Special Issue. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 21: 125-129

- Maslow, Abraham (1943). A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, 50, 370-396. <https://docs.google.com/file>
- Masten, A. S., & Reed, M. G. J. (2002). Resilience in development. In C. R. Snyder, ve S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 74–88). Oxford, UK: OUP.
- Met, Ö.L. (2010). Pozitif psikolojinin örgütsel davranışın gelişmesi üzerinde etkileri ve psikolojik sermaye kavramı, *Çukurova Üniversitesi 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*:889-895.
- Meyer, John P. And Allen, Natalie J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Review*, 1(1) s.61–89.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. ve Topolnytsky L. (2001) “Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: Meta Analysis Of Antecedents,Correlates, And Consequences”, *Journal of Vocational Behavior*, 61, s. 20-52.
- Miner, John B. *Industrial – Organizational Psychology*. New York: McGraw –Hill International Editions – Psychology Series, 1992.
- Muchinsky, M,Paul (1993). *Psychology Applied To Work*, Brooks Cole Pupliching Company, Pasific Grove California.
- Muhammad, A.R.U. (2001). Impact of psychological capital on innovative performance and job stress. <http://www.wbiconpro.com/449-abbas.pdf>.
- Naktiyok, Atılhan (2002). Motivasyonel Değerler ve İş Tatmini : Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:16, Sayı:3-4, s. 168.
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., Hirst, G. (2014) Psychological capital: A review and synthesis, *Journal of Organizational Behavior*, 35:120-138
- Norman, S.M. (2006). The role of trust: implications for psychological capital and authentic leadership. *UMI*. 1-216.
- Norman, S.M., Avey, J., Nimnicht, J.L. ve Pigeon, N. (2010a). The interactive effects of psychological capital and organizational identity on employee organizational citizenship and deviance behaviors, *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 17, (4), 380-391.
- Norman, S., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010b). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 21, 350-364.

- Onaran, Oğuz (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Organ, D.W. Ryan, K., (1995). A-Meta Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior, *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Orpen, C. (1997) “The Interactive Effects of Communication Quality and Job Involvement on Managerial Job Satisfaction and Work Motivation” *The Journal of Psychology*, 131(5):519-522.
- Ökten, Süleyman, “Güçlendirmenin İş Tatmini ve İsten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Degisken Olarak İncelenmesi”, Yayınlanmamış, Yüksek Lisans Tezi Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Özkalp, Enver; Kirel, Çiğdem; Örgütsel Davranış, *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, Eskişehir, 1996.
- Özkalp, E. (2009). Örgütsel davranışta yeni bir boyut: pozitif (olumlu) örgütsel davranış yaklaşımı ve konuları, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*:491-497.
- Özgen, Hüseyin, Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana.
- Özkalp, E. (2004). Duygular, Değerler ve İş Tatmini Özkalp, E. (eds.) *Örgütsel Davranış*, 2.Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Öztürk, A. (2007). Ortaöğretim Kimya Öğretmenlerinin İş Tatmini, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Paksoy, Mahmut (2002). Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın* No: 4356, İstanbul.
- Paterson, T., Luthans, F., & Jeung, W. (2014). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support climate. *Journal of Organizational Behavior*. 35, (3), 434-446
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). Evidenced-based management. *Harvard Business Review*, 84 (1), 63–74.
- Piotrowski, Nancy A., (2005) *Psychology Basics*, Vol.1 Salem Press, Pasadena, California.

- Polatcı, S. (2014). Psikolojik sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis Teşkilatında Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış* c.14:115-124
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. ve Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Qadeer, F. Ve Jaffery, H. (2014). Mediation of Psychological Capital between orgaizational climate and organizational citizenship behavior, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* 2014, Vol. 8 (2), 453- 470
- Rego, A., Marquesb, C., Lealc, S., Sousab, F. and Cunha, M. (2010). Psychological Capital And Performance Of Portuguese Civil Servants: Exploring Neutralizers in The Context Of An Appraisal System. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 9, 1531– 1552.
- Richardson, G. E. (2002). The Metatheory of Resilience and Resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, 58 (3), 307-321.
- Roberts, S., Scherer, L.L. ve Bowyer, C.J. (2011). Job stress and incivility: what role does psychological capital play? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, (2011), 1-10.
- Robbins, S.P. (2001), Organizational behavior, ninth edition, *Prentice Hall*, New Jersey.
- Robbins, Stephen P. (2005). Organizational Behaviour , Prentice Hall,
- Roderick, Nicholson (1973) A Multivariate Analysis of the Correlates of Job Satisfaction among Men Aged 45-59”, *Proceedings Academy of Management*, 221-24.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (1982). *Endüstriyel Davranışlar*, 1. Basım, Bursa: İşletme Fakültesi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*, 1.Baskı, Bursa, Ezgi Kitapevi.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Basım, İstanbul: Ezgi Kitabevi.
- Saklan, Ali, “Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

- Saruhan, Şadi Can ve Özdemir, Ayla Öncer (2004). *Değer Hedefli İşletmecilik*, 1. Baskı, Marmara Üniversitesi Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayını.
- Seligman, M.E. (1990). *Optimism*, New York, Knopf,
- Seligman, M.E.P. (1999). Positive social science, *Journal of Positive Behavior Interventions*, 1, 181-182.
- Seligman, M.E.P. ve Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: an Introduction. *American Psychologist*, (55), 5-14.
- Seligman, M.E.P. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy, handbook of positive psychology, Ed. C. R. Snyder, Shane J. Lopez, *Oxford University Press*, pp. 3-13.
- Seligman, M.E.P. (2004). Acacia c. parks, tracy steen. a balanced psychology and a full life. *Trans Royal Society*. c. 359: 1379-1381.
- Seligman, M.E.P., Steen, A.T., Park, N. ve Peterson., C. (2005). Positive psychology progress empirical validation of interventions. *American Psychological Association*. c.60. s.5: 410-421.
- Schaufeli, Wilmar B. - Bakker, Arnold B. (2004), “Job Demands, Job Resources and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, p. 293-315.
- Scheier, M. F. ve Carver, C. S. (1987). Dispositional Optimism and Physical Well-Being: The Influence of Generalized Outcome Expectancies on Health. *Journal of Personality*, 55 (2), 169-210.
- Scheier, M., Mathews, K., Owens, J. et al. (1989). Dispositional Optimism and Recovery from coronary artery bypass surgery: the beneficial effects on physical and psychological wellbeing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57: 1024-40
- Scheier, M. F., Carver, C. S., & Bridges, M. W. (2001). Optimism, pessimism, and psychological well-being. In E. C. Chang (Ed.), *Optimism & pessimism: Implications for theory, research, and practice* (pp. 198-216). Washington DC: APA.
- Schultz, D.P. ve Schultz , S.E. (2002), *Modern psikoloji tarihi*, çev. Yasemin Aslay, 2. Basım, *Kaknüs Yayınları*, İstanbul.
- Schulz, Steven A, Kyle Luthans, Messersmith, W. Jake G. (2014). Psychological capital, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 44 Iss 8/9 pp. 621 – 634

- Silah, Mehmet; (2000). Çalışma Psikolojisi, Selim Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Silah, Mehmet (2005). Endüstride Çalışma Psikolojisi. *Seçkin Yayıncılık*, Ankara.
- Spector, Paul E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*, Sage Publications, California/ABD.
- Snyder, C.R. (1995). Conceptualizing, measuring, and nurturing hope. *Journal of Counseling and Development*. c.73. s.3: 355-360.
- Snyder, C. R., Sympson, S., Ybasco, F., Borders, T., Babyak, M., & Higgins, R. (1996). Development and validation of the state hope scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 321–335.
- Snyder, C. (2002) Hope Theory: rainbows of the mind. *Psychological Inquiry*, 13:249-75.
- Snyder, C.R. ve Lopez, S.J. (2007). Positive psychology: the scientific and practical explorations of human strengths.
- Solmuş, Tarık (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*, İstanbul: Beta Basım.
- Stajkovic, A.D. ve Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.
- Stajkovic, A. D. ve Luthans, F. (1998a). Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches. *Organizational Dynamics*, 26 (4), 62-74.
- Story, J. S., Youssef, C. M., Luthans, F., Barbuto, J. E., & Bovaird, J. (2013). The contagion effect of global leaders' positive psychological capital on followers *International Journal of Human Resource Management*, 24, 2534-2553.
- Sun, Tao, Zhao, Xiao Wen, Yang, Li Bin ve Fan, Li Hua (2011). The impact of psychological capital on job embeddedness and job performance among nurses: a structural equation approach, *Journal Of Advanced Nursing* 68(1), pp.69-79
- Şimşek, M., Akgemci, T., ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 7. Basım, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Tatar, Tevfik ve Üner, Mithat (1992). *İşletmecilik İlkeleri*, 1. Baskı, Ankara: Büro Yayınları.

- Telman, Nursel ve Ünsal, Pınar (2004). *Çalışanın Memnuniyeti*, İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Tınaz, P. (2005). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, 1. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, s. 25.
- Topçu, M.K. ve Ocak, M. (2012). Psikolojik sermayenin tükenmişlik algısı üzerine etkisinde iş tatmininin aracılık rolü: Türkiye ve Bosna-Hersek sağlık çalışanları örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*:685-690.
- Tikici, Mehmet; Akdemir, Bünyamin; Çetin, Canan; Ünal, Hatice, (2008),“ İş Doyumu İle Tükenmişlik Sendromu İlişkisinin Aile İşletmerindeki Görünümüne İlişkin Bir Araştırma” 3.Aile İşletmesi Kongresi, Editör, Tamer Koçel), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:78,
- Tokoğlu, Ersan (2009). Bedensel Engelliliğin Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Tutar, H. (2010). “İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (1).
- Ünüvar, Tahir Gökhan; “An Integrative Model of Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship 118 Behavior”, Ankara, Yayınlanmış Doktora Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Vural, B.A. ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt Kültürü*, 1.Baskı, Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Walumbwa, F., S. Peterson, B.J. Avolio, C. and Hartnell (2010). An Investigation of The Relationships Among Leader and Follower Psychological Capital, Service Climate and Job Performance. *Personnel Psychology*, 63, 937-963.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 4-24.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 5-21.

- Weiss, D. J., Dawis, R. V. England, G. W. ve Lofquist, L. H. (1967). "Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire", Vol.22, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Wilkie, G. A. (1979). *Colins Dictionary of the English Language*. Sydney: Collins Publishers.
- Woolley, L.A.C. ve Lester, L. (2011). Authentic leadership and follower development: psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of Leadership, Organizational Studies*. c.18. s.4: 438-448.
- Wright, Thomas A. - Cropanzano, Russell (2004), "The Role of Psychological Well-being in Job Performance", *Organizational Dynamics*, Vol. 33, p. 338-351.
- Wright, T.A., Cropanzano, R. ve Bonett, D.G. (2007). The moderating role of employee positive well-being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12: 93-104.
- Vecchio, Robert P. *Organizational Behavior – Core Concepts*. USA: Thomson South – Western, 2006.
- Vickers, M. H. ve Kouzes, A. (2001). Resilience in Organizational Actors and Rearticulating "Voice": Towards a Humanistic Critique of New Public Management. *Public Management Review*, 3 (1), 95-119.
- Vlachos, (2008). The effect of human resource practices on organisational performance: evidence from greece. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 1, 74-79.
- Youssef, C.M. ve Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: the impact of hope, optimism, and resilience, *Journal of Management*, 33, 774-800.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2012). Positive global leadership. *Journal of World Business*, 47, 539-547.
- Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2013). Positive leadership: Meaning and application across cultures. *Organizational Dynamics*, 42, 198-208.
- Yumuşak, S. (2008). İşgören verimliliğini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Süleyman Demirel üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 241-251.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2):291-306.

Zunz, S. J. (1998). Resiliency and Burnout: Protective Factors for Human Service Managers. *Administration in Social Work*, 22 (3), 39-54.



ANKET

Değerli Katılımcı;

Bu çalışma, Ahmet Mesut AÇAN tarafından yürütülen bir yüksek lisans tezi çalışmasıdır. Çalışmanın amacı, katılımcıların sahip oldukları psikolojik sermayelerinin, iş tatminlerine olan etkisini tespit etmektir. Çalışmaya katılım, tamamıyla gönüllülük temelinde olmaktadır. Ankette, sizden kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir. Cevaplarınız tamamıyla gizli tutulacak ve sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir; elde edilecek bilgiler bilimsel yayımlarda kullanılacaktır. Lütfen aşağıda yer alan maddelerin sizi ne oranda yansıttığını ya da yansıtmadığını örnek değerlendirmeye göre daire içine alınız. Güvenilir sonuçlara ulaşılabilmesi için ifadeleri samimiyetle cevaplamanız önem arz etmektedir. Cevaplar toplu olarak değerlendirileceğinden lütfen isim yazmayınız. Bu anket sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Çalışmaya yapacağınız önemli katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ediyoruz. Çalışma hakkında daha fazla bilgi almak için araştırmacı **Ahmet Mesut AÇAN (Tel: 0553-412-0393); E-posta:mesutacan@yahoo.com** ile iletişim kurabilirsiniz.

Bölüm I: Çalıştığınız organizasyona ve kendinize ilişkin psikolojik sermaye ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılım derecelerinizi, beşli ölçeğe göre belirtiniz (Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen niteliklerin sizde ne ölçüde bulunduğunu işaretleyiniz).

1	2	3	4	5
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ortadayım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ortadayım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bu iş yerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez..	1	2	3	4	5
2	Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.	1	2	3	4	5
3	Bir grup iş arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
4	Çalışma alanında, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
5	Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	1	2	3	4	5
6	Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.	1	2	3	4	5
7	Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakın bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5
8	İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.	1	2	3	4	5
9	İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.	1	2	3	4	5
10	Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.	1	2	3	4	5
11	Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider.	1	2	3	4	5
12	Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim	1	2	3	4	5
13	İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ortadayım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
14	İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	1	2	3	4	5
15	Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güveniyorum.	1	2	3	4	5
16	Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
17	Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
18	İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.	1	2	3	4	5
19	İşime “her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum.	1	2	3	4	5
20	Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	1	2	3	4	5
21	Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
22	İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5
23	Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçi, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
24	Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5

Bölüm II: Mesleğinizle ilgili, aşağıdaki memnuniyet ifadelerine ne oranda katıldığınızı, beşli ölçeğe göre belirtiniz.

1	2	3	4	5
Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Ortadayım	Memnunum	Çok Memnunum

	MESLEĞİMDEN;	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Ortadayım	Memnunum	Çok Memnunum
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1	2	3	4	5
2	Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından	1	2	3	4	5
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından	1	2	3	4	5
4	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
5	Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	1	2	3	4	5
6	Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	1	2	3	4	5
7	Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden	1	2	3	4	5
8	Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	1	2	3	4	5

MESLEĞİMDEN;		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Ortadayım	Memnunum	Çok Memnunum
9	Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden	1	2	3	4	5
10	Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	1	2	3	4	5
11	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden	1	2	3	4	5
12	İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden	1	2	3	4	5
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	1	2	3	4	5
14	Terfi imkanının olması yönünden	1	2	3	4	5
15	Kendi fikir / kanaatlerimi rahatça kullanma imkanı vermesi yönünden	1	2	3	4	5
16	Çalışma şartları yönünden	1	2	3	4	5
17	Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmaları yönünden	1	2	3	4	5
18	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden	1	2	3	4	5
19	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	1	2	3	4	5
20	Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkanı vermesi açısından	1	2	3	4	5

Bölüm III: Demografik bilgiler. Lütfen size uygun olan seçeneği işaretleyiniz ya da doldurunuz.

Cinsiyetiniz.	1. Kadın 2. Erkek
Eğitim durumunuz.	1. Lise 2. Ön Lisans 3. Lisans 4. Yüksek Lisans 5. Doktora 6. Diğer
Yaşınız.	
Medeni durumunuz.	1. Evli 2. Bekar
Çalıştığınız kurumun sermaye mülkiyeti bakımından türü.	1. Kamu 2. Özel
Toplam hizmet süreniz	yıl

Değerli Zamanınızı Ayırdığınız İçin Teşekkürler.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Ahmet Mesut AÇAN
Uyruğu : T.C.
Doğum Yeri ve Tarihi: Siirt / 19 Şubat 1977
Medeni Hali : Evli
Adres : Karakavak Mah. Abdurrahman Gazi Sok. Batıkent-2 Sit.A
Bl. D:6 Yeşilyurt/Malatya
E-Posta Adresi : mesutacan@yahoo.com
İletişim(Telefon) : 553-4120393

EĞİTİM

Lise : Üsküdar Cumhuriyet Lisesi -1994
Lisans : Anadolu Üniversitesi-2000
Yüksek Lisans : İnönü Üniversitesi-2015

MESLEKİ DENEYİM

1995 yılında Hava trafik kontrolörü olarak meslek hayatıma başladım. 1995-2003 yılları arasında İstanbul'da, 2003-2009 yılları arasında İzmir'de görev yaptım. 2005 yılında Alabama/ABD'de Hava Trafik Kontrolörlüğü Kursu, 2007 Yılında Kosova'da Toplicane'de Hava Trafik Kontrolörlüğü, 2009-2012 Yılları arasında JFC Naples/İtalya'da NATO Karargâhında Milli Destek Büro'da çalıştım. Halen Malatya'da Hava Trafik Kontrolörü olarak çalışmaya devam etmekteyim.

YABANCI DİL

İngilizce: 90 - 2014 YDS
İtalyanca: 61.25 - 2013 YDS