

**T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme (İktisat) Anabilim Dalı**

Doktora Tezi

**POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN KİŞİSEL
DEĞERLER BAKIMINDAN İŞ TATMİNİNE
ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA**

Vildan Hilal AKÇAY

No: 2502060148

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Esin ERGİN

İstanbul, 2011

ÖZ

Pozitif psikolojik sermaye (PPS), son 10 yıldır, iş tatmini ve özellikle performansla ilişkisi incelenen bir kavram olarak literatürde yerini almıştır. Tezin amacı, ülkemizde PPS'nin, iş tatmini üzerindeki etkisini, kişisel değerleri de dikkate alarak araştırmaktır.

Tez dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde önce rekabet ortamında insan unsurunun örgütler açısından önemine yer verilmiş; sonra, literatürde işletmelerin çalışanlarını değerlendirirken kullandıkları diğer maddi olmayan sermaye türleri olarak bilinen insan sermayesi ve sosyal sermaye kavramları, bunların rekabet ortamında örgütler açısından önemi konusu incelenmiştir.

İkinci bölümde önce psikoloji bilimi ve pozitif psikoloji hareketi, pozitif örgütsel davranış konuları ele alınmış; sonra PPS ve özyeterlilik, umut, iyimserlik, esneklik bileşenleri ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Üçüncü bölümde önce değer kavramı, kişisel değer sınıflandırmaları ve iş değerleri ile ilişkisi incelenmiş; sonra iş tatmini kavramı, iş tatminini etkileyen faktörler ve iş tatmininin potansiyel sonuçlarına yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde PPS'nin kişisel değerler bakımından iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek üzere, bir işletmede yapılan araştırma yer almaktadır. Araştırma sonucunda PPS ve bileşenleri ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu; psikolojik sermaye ölçeğinin iş tatminini belirlemede, dört bileşenine nazaran, açıklayıcılık düzeyi daha yüksek bir faktör olduğu; elde edilen bu bulguların başka araştırma sonuçlarını destekler nitelikte olduğu belirlenmiştir. Ayrıca iktisadi değer, mesleki konum, iş deneyimi ve yaş değişkenlerinin herbirinin PPS ile iş tatmini ilişkisini moderatör olarak etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.

ABSTRACT

Positive psychological capital (PPC) studied as a concept in relation to job satisfaction and job performance has been in the literature for 10 years. The goal of this study is to investigate the positive psychological capital's effects on job satisfaction with respect to personal values.

This dissertation consists of four chapters. In the first chapter, the importance of human factor in a competitive environment was explained. The concepts of human capital and social capital known as the other intangible types of capital used by organizations to evaluate their employees were examined, and the importance of workers' capitals for organizations in a competitive environment were studied in the last part.

In the second chapter, psychology as a science, positive psychology movement and positive organizational behavior were elucidated, with reference to PPC and its components: self-efficacy, hope, optimism and resiliency were examined in detail.

In the third chapter, the concept of value and the classifications of personal values, job satisfaction, factors affecting job satisfaction and potential results of job satisfaction were studied.

Fourth chapter consists of a survey made to determine the effects of PPC on job satisfaction with respect to personal values. The findings of this survey indicate that there are meaningful and positive relations between PPC, its components and job satisfaction; and the scale of psychological capital has a discriminant validity. These findings support the other surveys' findings in literature. Also the results indicate that economic value, occupational status, experience and age affects separately the relationship between PPC and job satisfaction as a moderator.

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın temel unsuru olan pozitif psikolojik sermaye, yakın geçmişte, özellikle performansla ve iş tatmini ile arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalarla literatürde yerini almıştır. Bireyin pozitif psikolojik gelişmişliği olarak tanımlanan psikolojik sermaye kavramı, insana özgü olması ve insan davranışlarını etkilemesi dolayısıyla, yöneticiler açısından rekabet üstünlüğü sağlamada stratejik bir unsur olma potansiyeli taşımaktadır. Pozitif psikolojik sermaye kavramı; pozitif psikoloji hareketinden başlayan gelişim süreci, rekabetçi ortamda örgütler açısından önemi ve bileşenleri ile incelenmiştir.

“Çalışanın işinden beklediği şeyler ile işinin kendisine sunduğunu düşündüğü şeyler arasındaki ilişkiden oluşan bir fonksiyon” olarak tanımlanan iş tatmini kavramı, tanımı, sonuçları ve iş tatminini etkileyen faktörler gibi çeşitli boyutlarıyla ele alınmıştır.

İnsan davranışlarını etkileyen kişisel değerler, üçüncü bölümde incelenmiştir. Kısaca “belli durumların diğer durumlara tercih edilmesi eğilimi” olarak tanımlanan değer kavramının, davranışa etki eden bir diğer etken olan pozitif psikolojik sermaye ile ilişkili olduğu, bu ilişkinin iş tatmini üzerindeki etkileri yapılan araştırma ile ortaya koyulmuştur.

Tezin dördüncü bölümünde; pozitif psikolojik sermayenin, kişisel değerler bakımından iş tatminine etkisinin belirlenmesi amacıyla, reel sektörde faaliyet gösteren, kamuya ait bir işletmede yapılan araştırma yer almaktadır. Araştırmadan elde edilen bulgular, literatürde yer alan diğer araştırma sonuçları ile örtüşmektedir.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZ.....	iiiv
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLO LİSTESİ	x
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

REKABET ORTAMINDA İNSAN UNSURUNUN VE ÇALIŞANLARIN SAHİP OLDUĞU SERMAYENİN ÖRGÜTLER AÇISINDAN ÖNEMİ

İNSAN SERMAYESİ VE SOSYAL SERMAYE KAVRAMLARI

1.1 REKABET ORTAMINDA İNSAN UNSURUNUN ÖRGÜTLER AÇISINDAN ÖNEMİ.....	6
1.2 İNSAN SERMAYESİ	12
1.3 SOSYAL SERMAYE	17
1.4 REKABET ORTAMINDA ÇALIŞANLARIN SAHİP OLDUĞU SERMAYENİN ÖRGÜTLER AÇISINDAN ÖNEMİ.....	24

İKİNCİ BÖLÜM

POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE

2.1 PSİKOLOJİ BİLİMİ VE POZİTİF PSİKOLOJİ HAREKETİ	30
2.2 POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ.....	36
2.3 POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE VE BİLEŞENLERİ.....	38
2.3.1 Özyeterlilik.....	42

2.3.2	<i>Umut</i>	54
2.3.3	<i>İyimserlik</i>	57
2.3.4	<i>Esneklik</i>	61

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KİŞİSEL DEĞERLER VE İŞ TATMİNİ

3.1	KİŞİSEL DEĞERLER	64
3.1.1	Değer Kavramı.....	64
3.1.2	Kişisel Değer Sınıflandırmaları	66
3.1.3	Kişisel Değerler ve İş Değerleri.....	69
3.2	İŞ TATMİNİ	71
3.2.1	İş Tatmini Kavramı.....	72
3.2.2	İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	74
3.2.2.1	Kişilik ile İlgili Faktörler	75
3.2.2.1.1	Genetik Eğilimler.....	76
3.2.2.1.2	Kişilik Özellikleri	77
3.2.2.1.3	Öz Benlik Değerlendirmesi	80
3.2.2.2	Kişisel değerler	81
3.2.2.3	İş özellikleri	83
3.2.2.4	Ücret, Ödül ve Ek Olanaklar.....	85
3.2.2.5	Terfi Fırsatı	86
3.2.2.6	Denetim.....	88
3.2.2.7	Sosyal Etki	89
3.2.2.8	Demografik Faktörler	90
3.2.2.8.1	Cinsiyet ve Medeni Hal	90
3.2.2.8.2	Yaş	93
3.2.2.8.3	Eğitim Düzeyi.....	94
3.2.2.8.4	İş Deneyimi.....	95

3.2.3	İş Tatmininin Potansiyel Sonuçları.....	95
-------	---	----

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN DEĞERLER HİYERARŞİSİ BAKIMINDAN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1	ARAŞTIRMANIN AMACI	105
4.2	ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ.....	105
4.3	ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	106
4.4	ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	106
4.4.1	Ana Kütle Seçimi.....	107
4.4.2	Veri Toplama Yöntemi ve Süreci	107
4.4.3	Demografik Değişkenler.....	109
4.4.3.1	Mesleki Konum Dağılımı	109
4.4.3.2	Yaş Dağılımı.....	110
4.4.3.3	Cinsiyet Dağılımı.....	110
4.4.3.4	Eğitim Durumu Dağılımı.....	111
4.4.3.5	İş Deneyimi Dağılımı.....	111
4.4.3.6	Firmada Çalışma Süresi Dağılımı.....	112
4.4.3.7	Medeni Hal Dağılımı	112
4.4.4	Ölçekler.....	113
4.4.4.1	İş Tatmini Ölçeği	113
4.4.4.2	Psikolojik Sermaye Ölçeği.....	115
4.4.4.2.1	Ölçeğin Güvenilirliği.....	119
4.4.4.2.2	PPS Ölçeğinin Faktöriyel Geçerliliği	122
4.4.4.2.3	Değerler Hiyerarşisi Ölçeği	125
4.5	ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLANMASI.....	131

4.5.1	Çalışanların PPS Düzeyi ile İş Tatmini Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	131
4.5.2	Çalışanların İş Tatmini ile PPS Düzeyi ve Dört Bileşeni Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması.....	132
4.5.3	PPS Bileşenlerinin Etkileşiminin İncelenmesi	134
4.5.4	Kişisel Değerlerin PPS ve İş Tatmini İlişkisinde Moderatör Etkisi ...	135
4.5.5	Demografik Faktörlerin PPS ve İş Tatmini İlişkisinde Moderatör Etkisi	137
SONUÇ.....		143
KAYNAKÇA		148
EK.....		171
ÖLÇEK-1: İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ.....		171
ÖLÇEK-2: PSİKOLOJİK SERMAYE ÖLÇEĞİ (GALLUP LİDERLİK ENSTİTÜSÜ).....		172
ÖLÇEK-3: DEĞERLER HİYERARŞİSİ ÖLÇEĞİ.....		173
ÖLÇEK-4: KİŞİSEL DEĞERLER HİYERARŞİSİ ÖLÇEĞİ.....		173
ÖLÇEK-5: KİŞİSEL DEĞERLERİ EN İYİ TEMSİL EDEN İFADELER		174
ÖZGEÇMİŞ.....		175

TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1: Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Sermaye Türlerinin Kıyaslaması	26
Tablo 2: Devamsızlığı Etkileyen Faktörler	102
Tablo 3: Katılımcıların Mesleki Konumlarına Göre Dağılımı.....	109
Tablo 4: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı	110
Tablo 5: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	110
Tablo 6: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	111
Tablo 7: Katılımcıların İş Hayatındaki Çalışma Süreleri (Yıl).....	111
Tablo 8: Katılımcıların Firmadaki Deneyim Süreleri	112
Tablo 9: Katılımcıların Medeni Hallerine Göre Dağılımları	113
Tablo 10: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	114
Tablo 11: İş Tatmini Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	115
Tablo 12: KMO and Bartlett's Testi	116
Tablo 13: Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi	117
Tablo 14: Psikolojik Sermaye -Pilot Araştırmada Faktörlerin Açıklayıcılık Düzeyi.....	118
Tablo 15: Psikolojik Sermaye Alt Ölçeklerine İlişkin Güvenilirlik Analizleri.....	120
Tablo 16: Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	121
Tablo 17: Psikolojik Sermaye Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	122
Tablo 18: KMO and Bartlett's Testi	122
Tablo 19: PPS Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi (N=450).....	123
Tablo 20: Psikolojik Sermaye-Faktörlerin Açıklayıcılık Düzeyi.....	124
Tablo 21: Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi	126

Tablo 22: Kişisel Değerleri En İyi Temsil Eden İfadeler	127
Tablo 23: Kişisel Değerler Hiyerarşisine İlişkin İlk Ölçüm İstatistikleri	128
Tablo 24: Kişisel Değerler Hiyerarşisine İlişkin İkinci Ölçüm İstatistikleri	129
Tablo 25: Kişisel Değerlerin 1. ve 2. Ölçümleri Arasında P. Korelasyon Analizi ..	129
Tablo 26: Kişisel Değerlerin 1. ve 2. Ölçümleri Arasında Spearman Korelasyon Analizi	130
Tablo 27: Kişisel Değerler Hiyerarşisi Değişkeninin Tanımlayıcı İstatistikleri	131
Tablo 28: PPS, Alt Bileşenleri ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyonlar.....	132
Tablo 29: Hipotez 2 için Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	133
Tablo 30: Hipotez 3 için Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	135
Tablo 31: İktisadi Değerin PPS-İş Tatmini İlişkisinde Moderatör Etkisi.....	136
Tablo 32: Demografik Faktörlerin PPS-İş Tatmini İlişkisinde Moderatör Etkisi....	138

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1: Ekonomik Durum ve Sermaye Düzeyleri.....	22
Şekil 2: Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Sermaye Türleri.....	39
Şekil 3: Pozitif Psikolojik Sermaye Bileşenleri	41
Şekil 4: Yeterlilik Beklentisi ve Sonuç Beklentisi Arasındaki Farkın Şematik Gösterimi.....	45
Şekil 5: İş Özellikleri Modeli.....	83
Şekil 6: Tatminsizliğe Karşı Çalışan Davranışları.....	96
Şekil 7: İktisadi Değerin PPS-İş Tatmini İlişkisine Moderatör Etkisi.....	136
Şekil 8: İktisadi Değerin PPS-İş tatmini İlişkisinde Moderatör Etkisi	137
Şekil 9: Mesleki Konumun PPS-İş Tatmini İlişkisine Moderatör Etkisinin Şematik Gösterim	139
Şekil 10: Mesleki Konumun PPS-İş Tatmini İlişkisine Moderatör Etkisi.....	139
Şekil 11: İş Deneyiminin PPS-İş Tatmini İlişkisine Moderatör Etkisinin Şematik Gösterimi.....	140
Şekil 12: İş Deneyiminin PPS-İş Tatmini İlişkisine Moderatör Etkisi	140
Şekil 13: Yaşın PPS-İş Tatmini İlişkisine Moderatör Etkisinin Şematik Gösterimi.....	141
Şekil 14: Yaşın PPS-İş Tatmini İlişkisine Moderatör Etkisi.....	141

GİRİŞ

İşletmelerde insan gücü ve emeğinin sahip olduğu değer, yönetim biliminde neoklasik yaklaşımın ortaya çıkmasından günümüze kadarki süreçte irdelenmiş ve önemini artırarak korumuştur. Zira ekonomik sermayenin yanı sıra insan kaynağını doğru şekilde yönetmek; rekabet üstünlüğü elde etmek, kurumsal verimlilik ve performansı artırmak bakımından önemli bir etken olagelmiştir.

İşletme literatüründe giderek önemi artan, geleneksel ekonomik sermaye kavramı dışındaki işletme sermayesi türleri, işletmelerin başarı ya da başarısızlığının ardında yatan, çalışanlara bağlı ve dolayısıyla kuruma özgü olan ve insan kaynaklarını doğrudan ilgilendiren “sosyal kaynak” olarak değerlendirilmektedir.

Günümüzün çalkantılı iş çevresinde, kriz ortamında olsun ya da olmasın, çalışanların teknolojik, ekonomik, siyasi, sosyal gelişme ve değişimler karşısında daha verimli ve daha rekabetçi olmalarını sağlayacak çare arayışları, işletmelerin sosyal boyutunu oluşturan çalışan sermayesini konu alan çeşitli çalışma ve araştırmaların yapılmasını sağlamıştır. Bu anlamda yapılan çalışmalar, çoğunlukla insan sermayesi ve sosyal sermaye konuları üzerinedir. Az sayıda olmakla birlikte, son yıllarda ABD’de yapılan araştırmalarda ise, çalışanların değerlendirilmesinde, değişen, kötüye giden şartlarla ve belirsizlikle başa çıkabilmesinde önem arzeden bir başka sermaye türü olan “pozitif psikolojik sermaye” konu edilmiştir.

Literatürde pozitif psikolojik sermaye konusu son 10 yıldır, iş tatmini konusu ise 1950’li yıllardan bu yana araştırılmaktadır. İnsan davranışlarını konu alan bütün bilimlerde merkezî bir yere sahip olan kişisel değerler konusu da uzun yıllardan bu yana araştırılmaktadır. Bu konulara ilişkin çalışmalara bakıldığında, pozitif psikolojik sermaye konusu nispeten yeni bir konu olduğundan, iş tatmini ile birlikte ele alındığı çalışmalar az sayıda olup, iki değişken arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Pozitif psikolojik sermaye ile çalışanların kişisel değerlerinin birlikte konu edildiği bir çalışma ise yapılmamıştır. Ülkemizde ise pozitif psikolojik sermaye konusunun tek başına veya iş tatmini ve kişisel değerlerle birlikte ele alındığı herhangi bir araştırma mevcut değildir. Bu nedenlerle, bu

çalışmada pozitif psikolojik sermaye ve bunun iş tatmini ve kişisel değerlerle ilişkisi konu olarak seçilmiştir.

Çalışanların değerlendirilmesinde kullanılan insan sermayesi ve sosyal sermaye arasına en son katılan pozitif psikolojik sermaye, çalışanların kimi tanıdığı ya da neyi bildiği ile değil, “kendisini nasıl algıladığı ve tanımladığı” ile ilgilidir. F. Luthans tarafından “bireyin pozitif psikolojik gelişme hali” olarak tanımlanan psikolojik sermaye; özyeterlilik, umut, iyimserlik ve esneklik olmak üzere dört bileşenden oluşur. Özyeterlilik, bireyin belli koşullarda, belirli bir görevi başarıyla yapmak için gereksinim duyduğu motivasyon, zihinsel kaynaklar ve faaliyetler dizisini harekete geçirmede kendisine duyduğu güven ve kendisi hakkındaki kanaati; umut, bireyin hedefine ulaşmak için istekli olması ve hedefe ulaştıracak alternatif yollar bulması; iyimserlik, bireyin içinde bulunduğu zamanda ve gelecekte başarılı olacağına ilişkin iyimser bakış açısına sahip olması; esneklik ise, bireyin değişim ve belirsizlik halinde hareket kabiliyetinin yüksek olması, kendini ayarlayabilmesi, uyum sağlayabilmesi, sürekli ve hızlı çözüm üretebilmesi ve hatta karşılaştığı zorlukları bir sıçrama tahtası olarak görmesi olarak tanımlanır.

Rekabet şiddetinin yüksek olduğu günümüz iş ortamında, pozitif psikolojik sermaye, işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesi bakımından stratejik bir unsur olma özelliğini taşır. Bunun temelinde, insan faktörünün işletmeler açısından sahip olduğu önem vardır. Geçmişte işten tatmin olmalarının önemsenmesi bir yana, kıt olmayan ve kolay bulunan bir kaynak olarak görülen, makinanın bir parçası/uzantısı muamelesi yapılan, neoklasik yaklaşımla birlikte örgütteki yeri değişen ve önemi artan insan faktörü, zamanla karmaşık, rekabetçi, gelişen teknoloji dolayısıyla zaman bakımından daha hızlı ve mekan bakımından sınırları daha geniş olan iş ortamında değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken stratejik bir varlık olarak ele alınmaya başlanmıştır. Çünkü insan, günümüzde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan tek güvenilir kaynak olarak değerlendirilen “bilgi”nin sahibi, üreticisi ve yayıcısıdır. Örgütsel davranış kapsamındaki psikolojik sermaye ise, çalışanların davranışlarını ve bilişsel süreçlerini yönlendirdiğinden, taklit edilmesi zor bir stratejik unsur olma özelliği taşır.

Bu araştırma kapsamındaki iş tatmini kavramı ise, bireyin işini veya iş deneyimini değerlendirmesi neticesinde sahip olduğu pozitif duygu veya hoşnutluk hali olarak tanımlanır. Örgütler açısından çalışanların performansı ve işe devamsızlığı, örgütsel vatandaşlık davranışı, işgücü devir hızı, işten ayrılma, şikayet etme, sadakat, iş arkadaşlarıyla geçimsizlik gibi bir takım sonuçları olan iş tatmini, bireysel ve örgütsel faktörlerden etkilenir. Bunlar genetik eğilimler, kişilik özellikleri, duygusal yatkınlık, öz benlik değerlendirmesi, kişisel değerler, iş özellikleri, ücret, ödül, ek olanklar, terfi fırsatı, denetim, cinsiyet, medeni hal, yaş, eğitim düzeyi ve deneyim gibi faktörlerdir.

Araştırma kapsamında yer alan kişisel değerler kavramı, alternatif davranış biçimleri arasından seçim yapmak ve bunları değerlendirmek için kullanılan normatif standartlar olarak tanımlanır. Değerler, davranışın öncülü olduğu gerçeğinden hareketle, davranış üzerinde yönlendirici etkiye sahip olan psikolojik sermaye ile ilişkili olacağı düşünülerek bu çalışmada incelenen değişkenler arasındadır.

Bu çalışmada, çalışanların psikolojik sermayelerinin iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek üzere bir saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya, çalışanların sahip olduğu kişisel değerler de dahil edilmek suretiyle farklı boyutlar kazandırılmaya çalışılmıştır. Çalışanların, pozitif psikolojik sermaye düzeylerini tespit etmek amacıyla literatürde bu konudaki tek ölçek olan “psikolojik sermaye” ölçeği; işten tatmin olma düzeylerini ve kişisel değer hiyerarşilerini tespit etmek için ise, literatürde bu konularda yaygın olarak kullanılan ve araştırmanın amacına uygun olan ölçekler kullanılmıştır.

Bu çerçevede, dört bölümden oluşan tezin ilk bölümünde önce rekabet ortamında örgütler açısından insan unsurunun önemine; ardından pozitif psikoloji bakış açısının örgütsel davranışa yansımından önce, işletmelerin çalışanlarını değerlendirirken kullandıkları diğer maddi olmayan sermaye türlerine; rekabet ortamında çalışan sermayesinin işletmeler açısından önemine yer verilmiştir. İkinci bölümde pozitif psikoloji kavramı ve gelişimi; pozitif psikolojik sermaye konusu, sonraki çalışma ve araştırmalara bir altyapı oluşturması düşüncesinden hareketle, değişkenleri ve farklı boyutları ile ayrıntılı bir biçimde incelenmiştir. Üçüncü

bölümde ise, kişisel değerlerin tanım ve sınıflandırmasına, iş tatmini tanımı, sonuçları ve iş tatminini etkileyen faktörlere yer verilmiştir. Tezin dördüncü bölümü ise pozitif psikolojik sermayenin kişisel değerler bakımından iş tatminine etkisinin tespitine yönelik araştırmaya ayrılmış; sonuç bölümünde araştırmaya ilişkin sonuç ve kısıtlara, gelecekte yapılacak çalışmalar için önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

REKABET ORTAMINDA İNSAN UNSURUNUN VE ÇALIŞANLARIN SAHİP OLDUĞU SERMAYENİN ÖRGÜTLER AÇISINDAN ÖNEMİ, İNSAN SERMAYESİ VE SOSYAL SERMAYE KAVRAMLARI

Temel üretim faktörlerinden emek, sermaye ve doğal kaynaklar, 20. yüzyılın ortalarına kadar büyük önem taşımış fakat arka planda kalmışlardır. Zira doğal kaynakların bolluğu, refah için ön şart değildir ve makro ölçekte değerlendirildiğinde bir ulusun zenginliği, sahip olduğu doğal kaynaklardan ziyade insanlarına ve yönetimine bağlıdır.¹ Yukarıda sayılan üretim faktörlerini ikinci plana atan ve günümüzde tek anlamlı kaynak olarak nitelendirilen², hızla değişen iş çevresinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayan tek güvenilir kaynak olma özelliğine sahip olan³, rakiplere karşı üstünlük sağlamanın kaynağı olarak nitelendirilen “bilgi”ye⁴, eğitim ve deneyimiyle sahip olabildiği ve bilgiyi çevresine yayabildiği için insan, işletmeler açısından ön plana çıkmaktadır. Gerek insan unsurunun öne çıkması ve gerekse klasik anlamda sermayeyi oluşturan makina, teçhizat, geleneksel ekonomik sermaye ve hammadde gibi maddi unsurların yanı sıra, her türlü maddi olmayan entelektüel, kültürel, politik, çevresel ve sosyal unsurların literatürde yerini almasıyla birlikte, sermaye kavramının yeniden tanımlanması gerekmiştir. Bu gereklilikten hareketle, var olan sermaye türlerine yenileri eklenmiştir ve bunlardan en sonuncusu da pozitif psikolojik sermayedir.

Tezin ilk bölümünde rekabet ortamında insan unsurunun örgütler açısından önemine, pozitif psikolojik sermayeden önce literatürde yer alan ve işletmelerin çalışanlarını değerlendirirken kullandıkları diğer maddi olmayan sermaye türlerine

¹ Edwards W. Deming, **Krizden Çıkış**, çev. Cem Aktaş, 2. Baskı, İstanbul, KalDer, 1998, s. 5.

² Peter F. Drucker, **Kapitalist Ötesi Toplum**, çev. Belkıs Dişbudak Çorakçı, İstanbul, İnkılap Kitabevi, 1993, s. 74.

³ Ikujiro Nonaka, “Bilgi Yaratan Şirket”, **Bilgi Yönetimi**, çev. Gündüz Bulut, Mess Yayınları, Yayın No: 293, İstanbul, 1999, s. 30.

⁴ Deming, **op.cit.**, s. 70.

yani insan sermayesi ve sosyal sermaye kavramlarına, çalışan sermayesinin rekabet ortamında örgütler açısından önemine yer verilmiştir.

1.1 REKABET ORTAMINDA İNSAN UNSURUNUN ÖRGÜTLER AÇISINDAN ÖNEMİ

20. yüzyılın başında yönetimde bilimsel yaklaşımla başlayan klasik teoriye göre, rasyonalizm ve verimliliğe odaklanılmış, planlama ve uygulama işlevleri birbirinden ayrılmıştır.⁵ Her ne kadar klasik yönetim anlayışının hakim olduğu bu dönemde, çalışanların insani yönleriyle mekanik yönlerinin birbirinden tamamıyla ayırt edilmesinin mümkün olamayacağı görüşünü benimseyen M. P. Follett gibi yönetim bilimciler olsa da;⁶ genel kabul görmüş ve mekanik bakış açısına sahip Taylorist yaklaşım, örgütlerde insan unsurunu göz ardı eden bir özellik taşımıştır.⁷

Örgütlerde insan unsuruna yönelik söz konusu mekanik yaklaşımın temelinde, 17. yüzyıl ve 19. yüzyıl arasında dönemin bilim adamlarının insanı, bilimsel metodlarla incelenen makina gibi görmeleri yatmaktadır. R. Descartes, J. Mettrie, R. Boyle, J. Kepler gibi dönemin filozofları, evreni ve insanı, daha mükemmel ve karmaşık olmakla birlikte, saate benzeyen bir makina olarak görmüşlerdir. Bu anlayış, zeitgeist'in itici gücü olmuş, insan doğasına yönelik bu mekanik bakış, sadece felsefede değil, hayatın tüm alanlarında etkisini göstermiştir.⁸

Zamanla insan davranışlarının örgütler açısından sonuçları gözlemlenerek, bu davranışların sebepleri üzerinde durulmaya başlanmıştır; Hawthorne araştırmalarıyla başlayan süreçte, işin gerçekleştiği ortamın sosyal ve psikolojik

⁵ Richard M. Hodgetts, **Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama**, çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu, 2. Baskı, İstanbul, Beta, 1999, ss. 35-38.

⁶ Pauline Graham, **Mary Parker Follett- Prophet of Management: A Celebrations of Writings from the 1920s**, USA, Harvard Business School Press, 2003, p. 27.

⁷ L. D. Parker, "Control in Organizational Life: The Contribution of Mary Parker Follett", *Academy of Management Review*, 9 (4), 1984, p. 738.

⁸ Duane P. Schultz ve Sydney E. Schultz, **Modern Psikoloji Tarihi**, çev. Yasemin Aslay, 2. Basım, İstanbul, Kaknüs Yayınları, 2002, ss. 20-63.

koşullarının fiziksel koşullardan daha önemli olduğu;⁹ yönetimde davranışsal yaklaşımla birlikte örgütlerin sosyal bir sistem olduğu ve insan unsurunun, bu sistemin en önemli unsuru olarak, göz ardı edilmemesi gerektiği ortaya çıkmıştır.¹⁰

Sistem ve durumsallık yaklaşımlarının İşletme Biliminde yerini alması ile örgütlerin, çevreleriyle etkileşim içinde olan bir sistem olması dolayısıyla, örgütlerle ilgili fonksiyonların, örgüt üyelerinin ihtiyaçları ve dış unsurlar gibi durum ve koşullara bağlı olarak ele alındığı bir süreç başlamıştır.¹¹ Zamanla küreselleşme, iletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, birçok sektörde devlet denetiminin kaldırılması, bilginin önem kazanması,¹² çalışanların demografik özelliklerinde meydana gelen, yaş ortalamalarının artması, kadın çalışanların nispeten çoğalması, farklı ırklardan kişilerin iş hayatına katılması vb. değişimler ve kültürel normlarında çeşitliliğin artması, örgütlerde küçülmenin ve buna bağlı olarak çalışanların işten çıkarılma oranlarının yükselmesi¹³ gibi iş ortamında rekabeti daha da artıran değişimlerin gerçekleştiği bu süreçte, işletmeler açısından insan unsurunun önemi giderek artmıştır. Zira ekonomi küreselleştikçe, sermaye en az maliyeti bulmaya çalışarak uluslararası alanda serbest hareket etmekte, modern fabrikalar her yerde kurulabilmekte, geliştirilen son teknolojiler uydular aracılığıyla uluslararası alanda hızla iletilebilmektedir.¹⁴ Sermaye, teknoloji ve hammaddenin hızla erişilebildiği böyle bir rekabetçi ortamda örgütler açısından insan; kontrol edilmesi gereken bir maliyet unsuru ve işletmede kolaylıkla ikame edilebilir bir unsur olmaktan ziyade, geliştirilmesi gereken ve yenilenebilir bir stratejik kaynak olarak görülmektedir.¹⁵ Aksi halde, gerek yönetim kademesinde ve gerekse diğer işletme birimlerinde olsun,

⁹ **Ibid**, s. 312.

¹⁰ Keith Davis and John W. Newstrom, **Human Behavior at Work: Organizational Behavior**, 6.Edition, McGraw Hill, 1981, p. 7.

¹¹ Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig, "General Systems Theory: Applications for Organization and Management", *Academy of Management Journal*, December, 1972, pp. 459-460.

¹² Gary Dessler, **Human Resource Management**, 8. Edition, New Jersey, Prentice Hall, 2000, pp. 9-13.

¹³ Wayne F. Cascio, **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**, 5. Edition, International Edition, McGraw Hill, 1998, p. 14.

¹⁴ **Ibid**, p. 15.

¹⁵ John Child and Rita G. McGrath, "Organizations Unfettered: Organizational Form in an Information-Intensive Economy", *Academy of Management Journal*, 44 (6), December 2001, p. 1139.

insanın yönetim tarafından bir “mal” olarak görülmesi, insanları iş yapma gururundan yoksun bırakan engellerden biri olup, iş tatminsizliğine sebebiyet vermektedir.¹⁶

İnsan unsurunun önem kazanmasına vesile olan yaklaşımlardan biri Toplam Kalite Yönetimi (TKY) olmuştur. E. Deming, C. Handy, K. Ishikawa, J. Duran, A. Feigenbaum gibi kalite konusunda uzman araştırmacı/danışmanların yaptığı çalışmalar neticesinde kalite, işletmede sadece kalite kontrolden sorumlu kişiler tarafından yapılan istatistiksel kontrol faaliyeti olmaktan çıkmış, tüm çalışanların sorumluluğu haline gelmiş; bir yönetim felsefesine dönüşmüştür.¹⁷ Kalite ile verimlilik ve rekabet üstünlüğü arasında kurulan doğru orantı, üretilen mal veya hizmetin kalitesinden sorumlu olmaları dolayısıyla işletmedeki tüm çalışanların önemini artıran bir etken olmuştur.¹⁸ TKY, bir işi en iyi bilen o işi yapan olduğunu ve dolayısıyla çalışanların alınan kararlara katılmaları gerektiğini savunan bir yaklaşım olduğundan, çalışanları ön plana çıkaran personel güçlendirme, yetki devri, ekip çalışması, koçluk vb. insanı merkeze alan uygulama ve yaklaşımlarla ilişkilidir.¹⁹

Öğrenen organizasyon yaklaşımının odak noktasında da insan, insanların özellikleri ve yaklaşımları bulunmaktadır. Zira “arzu ettikleri ortak geleceğe ulaşmak için hem birlikte hem de birey bazında kendilerini sürekli geliştiren bir insan grubu” olarak tanımlanan öğrenen organizasyonlarda, Peter Senge’nin ifade ettiği üzere, tamamı çalışanların kendilerini geliştirmeleri ile ilgili beş disiplin söz konusudur. Bunlar;²⁰ zihinsel modeller, kişisel yetkinlik, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme, resmin bütünü görmeyi ve sorunun kaynağını kendinde aramayı sağlayan bir sistem yaklaşımı geliştirmektir. Öğrenen organizasyon; yaşam boyu öğrenme kültürünü benimsediğinden, tüm çalışanların sürekli bilgi edinmesini ve

¹⁶ Deming, **op.cit.**, ss. 63-100.

¹⁷ Robert Grant, Rami Shani and R. Krishnan, “TQM’s Challenge to Management Theory and Practise”, *Sloan Management Review*, Reprint Series, Winter 1994, 35 (2), pp. 27-28.

¹⁸ Deming, **op.cit.**, ss. 3-20.

¹⁹ Grant, Shani and Krishnan, **op.cit.**, pp. 28-30.

²⁰ Peter M. Senge, **Beşinci Disiplin**, çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, 13. Baskı, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 2006, ss. 155-403.

paylaşmasını gerektirir. Çalışanlar, bilgilerini artırabilmek için eğitime, deneyime, gelişim olanaklarına, mali kaynaklara ve zamana gereksinim duyarlar.²¹

İnsan, işletme değişim ve gelişiminde de temel unsurdur. Determinist yasalar çerçevesinde gelişen dinamik sistemlerin, periyodik olmayan ve öngörülemeyen davranışlarını inceleyen kaos teorisi,²² 1990'lı yıllarda örgüt ve yönetim üzerinde etkili olmuştur. “Başlangıç koşullarına hassas bağımlılık”, kaos teorisinin önemli özellikleri arasında yer almaktadır. “Başlangıç koşullarına hassas bağımlılık” olgusunun diğer bir ifade şekli ise “kelebek etkisi”dir. Buna göre Şam'da kanatlarını çırpan bir kelebeğin yapacağı bir değişiklik bile, bir sürecin sonunda, İstanbul'da bir kasırgaya sebebiyet verebilir. Böylece başlangıç koşullarına bağlı olarak doğrusal olmayan ve öngörülemeyen sonuçlar ortaya çıkabileceği yargısına varılmıştır.²³

İşletmelerin içinde buldukları, doğrusal olmayan ilişkilerin hakim olduğu²⁴ ve örgütlerin uzun vadeli geleceklerinin tahmin edilemediği²⁵ ve dolayısıyla kelebek etkisinin ortaya çıkabileceği sistemlerde, kargaşa ortamını ürkütücü bir girdap olarak görmek yerine, yeni fikirlerle dolu bir depo olarak görmeyi ve pozitif bir güce dönüştürmeyi bilen ve öğrenebilen çalışanlara gereksinim duyulmaktadır. İşletmeler açısından yapılması gereken, rekabetin son derece sertleştiği ortamda, örgüt ile dış çevre arasındaki iletişimi sağlayan uç noktaları daha esnek hale getirmek, tüm çalışanların uç noktalardaki yeniliklerden haberdar olmasını ve bunları örgüte getirmesini sağlayacak bilgi akışını kontrolü altında tutan bir yapı ve sistem oluşturmak; çalışanların farklı bölümlerde çalışmalarını, farklı alanlardaki konferanslara katılmalarını sağlamak suretiyle bilgi ve deneyimlerini artırmak ve böylece dış çevrede oluşan yenilik ve değişimlerin yaratacağı karmaşıklığa

²¹ A. Raymond Noe, **İnsan Kaynakları Eğitimi ve Geliştirilmesi**, çev. Canan Çetin, 2. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2009, s. 15.

²² James Gleick, **Kaos**, çev. Fikret Üçcan, Ankara, TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları, 2003, ss. 361-362.

²³ **Ibid**, ss. 9-16.

²⁴ Michael C. Jackson, **System Approaches to Management**, London, Kluwer Academic Publishers, 2000, p. 84.

²⁵ Gareth Morgan, **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, çev. Gündüz Bulut, İstanbul, Mess Yayınları, 1998, s. 291.

hazırlıksız yakalanmamaktır.²⁶ Zira P. Drucker'a göre, doğrudan faaliyet alanına girmeyen ve fakat işletmenin ürün veya faaliyetlerini etkileyebilecek disiplinlerdeki değişimlerin de takip edilmesi gerekir.²⁷

Yukarıda sayılan, 1980'lerden itibaren günümüze kadar yönetim ve işletmecilik alanında ortaya çıkan yaklaşımlar, bir anlamda örgütlerin insana odaklanma sürecinin aşamalarını oluşturmaktadır. Bu süreçte işletmelerin, yaptıkları işin değerini kaydetme yöntemleri de değişmiştir. Örneğin, yaklaşık otuz yıl önce bir firmanın en büyük değeri hammadde, işlenmekte olan yarımamuller ve nihai ürünleri kapsayan stok seviyesi iken; 1980 ve 1990'lı yıllar boyunca Tam Zamanında (JIT: Just in time) anlayışı ile gerçekleştirilen uygulamalar dolayısıyla birçok firmanın tuttuğu stok düzeyi azalmış ve bu yüzden "stok düzeyini esas alan firma değeri" oldukça düşmüştür. Stok düzeyleri düşerken, işletmeler düşen maliyetlere odaklanmışlar ve sabit varlıklarını mümkün olduğunca elemişlerdir. Bu durumda kredi kuruluşları, aktif değerleri azalan bu işletmeleri değerlendirebilmek için başka değerlendirme ölçütü arayışına girmişlerdir.²⁸ Sadece işletme dışındaki bilgi kullanıcılarının değil, aynı zamanda işletme içindeki bilgi kullanıcılarının da daha etkin ve tutarlı analizler yapabilmeleri ve isabetli kararlar alabilmeleri için işletmelerin sahip olduğu insan kaynağını esas alan insan sermayesinin bir ölçüt olarak kullanılması ve buna bağlı olarak insan kaynağı muhasebesi konusu gündeme gelmiştir. Zamanla maddi olmayan varlıkların önem kazanması ve insan sermayesi kavramının ekonomi alanında yer alması, insan kaynağının muhasebeleştirilmesini gerektiren sebeplerdir.²⁹ Kökeni 1960'lı yıllara dayanan insan kaynağı

²⁶ Stanley S. Gryskiewicz, **Pozitif Dalga**, çev. Günhan Günay, İstanbul, Rota Yayın Yapım Tanıtım, 2000, ss. 30-177.

²⁷ Peter F. Drucker, **21. yy için Yönetim Tartışmaları**, çev. İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbon, İstanbul, Epsilon Yayınevi, 2000, s. 33.

²⁸ Carrie R. Leana and Denise M. Rousseau, "Relational Wealth: The Advantages of Stability in A Changing Economy", **Relational Wealth: The Advantages of Stability in A Changing Economy**, Ed. C. R. Leana, D. M. Rousseau, New York, Oxford University Press Inc., 2000, p. 5.

²⁹ A. A. Cooper, J. E. Parker, "Human Resources Accounting: An Examination", *Cost Management (Canada)*, 47, January/ February, 1973, p. 24.

muhasebesinde,³⁰ homojen olmayan nitelikteki insan kaynağının değerini belirleyebilmek için kullanılan parasal olmayan değişkenler; çalışanın yeteneği, çalışma düzeni, algılama düzeyi, iletişimi, motivasyonu ve karar alma becerisi olarak tespit edilmiştir.³¹ ‘Eğitim düzeyi’ ve ‘uygulama düzeyi’ kıstasları da insan sermayesinin yaygın olarak kabul gören göstergeleri arasındadır. Zira bu iki unsur için yapılan yatırımlar, birçok farklı kültüre sahip ülkede 20. yüzyılın ikinci yarısında meydana gelen eğilimlere bakıldığında, insan sermayesinin gelişimi için yapılan en önemli yatırımlar olarak değerlendirilmektedir.³² Sanal örgütlerde ise çalışanların yenilikçilik kapasitesi, iletişim ağı kurma ve bunu devam ettirme yeteneği, sahip oldukları bilgi, deneyim, iş hakkındaki düşünceleri, değişime karşı tutumları, insan kaynağının ölçümünde kullanılan ölçütlerdir.³³

Günümüzde giderek daha çok sayıda şirket rakiplerine karşı üstünlük sağlamanın bir yolu olarak maddi olmayan varlıklar ve insan sermayesi ile ilgilenmektedir.³⁴ 1990’lı yıllardan önce işletmeler fiziksel yatırımlara yaklaşık %70 oranında öncelik verirken, 1990’lı yıllarda bu oran tersine dönmüş, araştırma-geliştirme, eğitim ve yetenek, bilgi teknolojisi yazılımları ve internet gibi maddi olmayan varlıklar yaklaşık %70’lik paya sahip olmuştur.³⁵

Değeri; yetenek, eğitim, iletişim, algılama düzeyi vb. ölçütlerle tespit edilen insan sermayesi konusu, tanımı, kapsamı ve önemi bakımından aşağıda ele alınmıştır.

³⁰ AAA (American Accounting Association), “Report of the Committee on Human Resource Accounting”, *The Accounting Review*, 48, 1973, p. 169.

³¹ Eric Flamholtz, “Toward A Theory of Human Resource Value in Formal Organizations”, *The Accounting Review*, October, 1972, pp. 174-254.

³² Gary S. Becker, **Human Capital: Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education**, 3. Ed., Chicago, The University of Chicago Press, 1993, pp. 17-21.

³³ Bo Hedberg, et.al., **Virtual Organizations and Beyond: Discover Imaginary Systems**, England, John Wiley & Sons, 1994, p. 138.

³⁴ Noe, **op.cit.**, s. 12.

³⁵ Leif Edvinsson, “Some Perspectives on Intangibles and Intellectual Capital 2000”, *Journal of Intellectual Capital*, 1 (1), 2000, pp. 12-13.

1.2 İNSAN SERMAYESİ

“İşletme çalışanlarının bireysel olarak kendilerine verilen görevleri yerine getirebilmeleri için, sahip oldukları ve kullandıkları bilgi, yetenek ve yaratıcı özelliklerinin bir arada toplanmış hali” olarak tanımlanan insan sermayesi, entelektüel sermayenin bir bileşenidir. Bu sermaye türü ayrıca, işletmelerin sahip oldukları değerleri, işletme kültürünü ve felsefesini de içine alır.³⁶ Entelektüel sermaye ise, kısa ve öz bir tanımlama ile işletmenin “maddi olmayan varlıklarını” ve “defter değeri ile piyasa değeri arasındaki farkı” ifade eder.³⁷ Entelektüel sermaye bileşenleri temelde iki grupta toplanır. Biri insan sermayesi, diğeri ise yapısal sermayedir.³⁸ Yapısal sermaye “çalışanlar evine gittikten sonra şirket içinde kalan her şey” olarak tanımlanmakta ve çalışanların verimli olmalarını sağlayan yazılım, donanım, veritabanları, örgüt yapısı, patent ve ticari marka gibi unsurlardan oluşmaktadır. Yapısal sermaye aynı zamanda, önemli müşterilerle geliştirilen ilişkilerin yani müşteri sermayesinin oluşmasını da sağlar.³⁹

Entelektüel sermaye bileşenleri içerisinde tanımlanması en zor sermaye türü insan sermayesidir ve işletmelerde yenileme sürecinin temel kaynağını teşkil etmektedir.⁴⁰ Nitekim “ağaca benzetilen entelektüel sermayenin özsuyu” olarak tasvir edilen insan sermayesi; bireysel açıdan “kişinin genetik mirası, eğitimi, deneyimi, hayatı ve işi hakkındaki tutumunun karışımı” olarak⁴¹, işletmeler açısından

³⁶ Nick Bontis, "Assesing Knowledge: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital", *International Journal of Management Reviews*, 3 (1), 2001, p. 45.

³⁷ Nick Bontis, "There's a Price on Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically", *Business Quarterly*, 60 (4), 1996, p. 43.

³⁸ Nick Bontis, et.al., "The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources", *European Management Journal*, 17 (4), 1999, p. 398.

³⁹ Bontis, "Assesing Knowledge: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital", **loc.cit.**

⁴⁰ Weston H. Agor, "The Measurement Use and Development of Intellectual Capital to Increase Public Sector Productivity", *Public Personel Management*, 26 (2), 1997, p. 176.

⁴¹ Nick Bontis, "Intellectual Capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Models", *Management Decision*, 36 (2), 1998, p. 65.

ise, “çalışanların sahip oldukları ve işletmede en iyi çözümleri ortaya çıkarmak için müşterek yetenek halinde kullandıkları bilgi” olarak⁴² tanımlanmaktadır.

İnsan sermayesinin bileşenleri; teknik bilgi (know-how), eğitim düzeyi, iş ile ilgili bilgi ve yetenek düzeyi, girişimcilik ruhu, yenilikçilik, proaktif ve reaktif yetenekler, değişebilirlik, deneyim olarak sıralanabilir.⁴³

İşletmelerin yenilikçilik kaynağını teşkil eden insan sermayesi, kalıcılığının sağlanması bakımından diğer entelektüel sermaye unsurları arasında en zor olanıdır. Bu noktada insan sermayesinin işletmelerde nasıl kalıcı olabileceği ve etkin yönetilebileceği sorusu akla gelmektedir. L. Edvinsson’un ifade ettiği üzere; bilginin, paylaşılmaması halinde, bilgiye sahip olanın dışında kimseye faydalı olabileceği söylenemez⁴⁴. Bu tespit, insan sermayesinin kalıcı olabilmesi için bilgi paylaşımının önemle üzerinde durulması gerektiğini göstermektedir. Bill Gates insan sermayesini tanımlarken, “Her akşam Microsoft’un kapısından çıkıp evine giden, firmanın en önemli varlığı” ifadesini kullanmıştır. Bu ifadeyle birlikte çalışanlarının sahip oldukları bilgi, yetenek ve becerileri ile bir değer yaratarak, Microsoft’u rakiplerine nazaran çok ileriye taşıdıkları tespitini de yapmaktadır.⁴⁵ Ayrıca örgütlerin sahip olduğu insan sermayesinin örgütün malı olmadığı, fakat en önemli varlığı olduğu hususuna dikkat çekmek suretiyle, insan sermayesinin örgüte kazandırılması veya bir başka ifadeyle yapısal sermayeye dönüştürülmesi gereğini vurgulamaktadır.

Luthans ve Youssef’in konuyla ilgili bir çalışmasında, insan sermayesinin yönetimde başarılı olabilmek için önerilen yöntemler aşağıdaki gibidir:⁴⁶

⁴² Bontis, “There’s a Price on Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically”, p. 43.

⁴³ James Guthrie, “The Management Measurement and the Reporting of Intellectual Capital”, *Journal of Intellectual Capital*, 2 (1), 2001, p. 35.; Michael A. Hitt and R. Duane Ireland, “The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9 (1), Summer 2002, p. 4.

⁴⁴ Leif Edvinsson, **Şirket Boylamı**, çev. Ahmet Kardam, İstanbul, Türk Henkel Dergisi Yayınları:17, 2002, s. 123.

⁴⁵ Fred Luthans, Kyle W. Luthans, Brett C. Luthans, “Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital”, *Business Horizons*, 47 (1), January- February, 2004, p. 45.

⁴⁶ Fred Luthans and Carolyn M. Youssef, “Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage”, *Organizational Dynamics*, 33 (2), In

- İşletme açısından güçlü bir potansiyel olabilecek, doğru çalışanı dikkatlice seçmek,
- Kişiye özel eğitim programları ile standart eğitim programları arasında dengeyi sağlamak,
- İşletme içinde örtülü bilgiyi (tacit knowledge) oluşturmak.

Örgütsel bilgi oluşturma sürecinde önemle üzerinde durulması gereken husus, örtülü bilgi (tacit knowledge) ve açık bilgi (explicit knowledge) olarak adlandırılan iki bilgi türü arasındaki farktır. Açık bilgi, çoğunlukla yazılı olan bilgi türüdür. Çalışan el kitapları, standart iş süreçleri ve birçok işletmede var olan prosedüre dayalı kılavuzlar açık bilgiye örnek olarak gösterilebilir. Açık bilginin işlenmesi, yeni çalışanlara (çeşitli oryantasyon programları aracılığıyla) aktarılması ve saklanması nispeten kolaydır.⁴⁷ Örtülü bilgi ise kişisel deneyimle elde edilen ve nadiren belirgin bir şekilde ifade edilen bir bilgi türüdür.⁴⁸ Örtülü bilgi, uygulamaya dayalı olduğu için hem değerli hem de başkalarına aktarılması zor olup;⁴⁹ şema, algılama, bakış açısı ve inanç gibi bilişsel unsurların yanında, belli koşullara özgü teknik bilgi, beceri ve yetenek gibi teknik unsurlardan oluşur.⁵⁰

İnsan sermayesinin önemi, bir örgütteki bilginin, özellikle örtülü bilginin, neredeyse tamamını içermesinden ileri gelmektedir.⁵¹ Luthans ve Youssef,⁵² örtülü bilgiyi oluşturmanın ve firma bazında paylaşmanın, insan sermayesinin etkin bir şekilde yönetimine yardımcı olacağına dikkat çekmiştir. Bu, aynı zamanda insan sermayesinin örgütte kalıcı olması için de önem arzeder. Örtülü bilgi çoğunlukla

Press, 2004, p. 148.

⁴⁷ Michael Hitt, et.al., “Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective”, *Academy of Management Journal*, 44 (1), 2001, p. 17.

⁴⁸ Elizabeth A. Smith, “The Role of Tacit and Explicit Knowledge in the Workplace”, *Journal of Knowledge Management*, 5 (4), 2001, p. 316.

⁴⁹ Mark Stover, “Making Tacit Knowledge Explicit: The Ready Reference Database as Codified Knowledge”, *Reference Services Review*, 32 (2), 2004, p. 165.

⁵⁰ Ikujiro Nonaka, “A Dynamic Theory of Knowledge Creating Company”, *Organization Science*, 5 (1), 1994, p. 16.

⁵¹ Hitt and Ireland, **op.cit.**, p. 5.

⁵² Luthans and Youssef, **op.cit.**, p. 147.

emsalsiz, taklit edilmesi zor ve belirsiz olduğundan⁵³ insan, sahip olduğu örtülü bilgi dolayısıyla, işletmeler açısından sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan kaynaklar arasında yer alır. Zira işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan varlık ve yetenekler; müşteriler, rakipler ve tüm sektör açısından değerli olup, rakipler tarafından taklit edilemeyen veya edilmesi pahalıya mâl olan, ikame edilmesi zor olan, ender bulunan işletme kaynaklarıdır.⁵⁴ Dolayısıyla örtülü bilgi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilecek bir kaynak olduğu için değerlidir ve küçülme, yeniden yapılanma, işten çıkarma ve şirket birleşmeleriyle kaybolmadan önce, açık bilgiye dönüştürülerek firmanın varlıkları arasına katılmalıdır.

Örtülü bilginin paylaşımı ve yayılmasında duygusal zeka ve beden dilini ön plana çıkararak hümanistik bir yaklaşımla, örtülü sermaye ve örgütsel kültür ilişkisi şöyle ifade edilmiştir:⁵⁵

“Örtülü bilginin yaşam ve gelişim merkezinin bireyin ruh, duygu ve düşünce dünyası olduğu göz önüne alındığında, bireysel tercih ve uygulamalara olanak sağlayabilecek yeterince özerk ve esnek, yüz yüze ilişkilerin teşvik edildiği, işbirliği ve paylaşım kültürüne odaklı bir örgüt yapısı ile yönetim felsefesinin oluşumunun önemi kolayca algılanabilmektedir. Bu oluşum, örtülü bilginin gelişimine, bir başka deyişle bireyin ruh ve düşünce dünyasına yeni girdiler sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda örtülü bilginin paylaşımına aracı olacak ortak beden dilinin konuşulmasına da zemin hazırlayabilmektedir”.

Ayrıca örtülü bilginin kaynağı ve saklandığı yer olan bireyin, onu paylaşma ve kullanma konusunda işbirliği yapabilmesi, yönetim ve çalışma arkadaşlarına duyduğu güven ve adalet duygusuyla yakından ilgilidir.⁵⁶

⁵³ David C. Mowery, Joanne E. Oxley, Brian S. Silverman, “Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer”, *Strategic Management Journal*, 17 (Special Issue), 1996, p. 82.

⁵⁴ Jay Barney, “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17 (1), 1991, pp. 106-108.

⁵⁵ Hulusi Doğan, “Hümanistik Bir Yaklaşımla Örtülü Bilgi Analizi: Örtülü Bilgi Gelişimi ve Paylaşımında Duygusal Zeka ile Beden Dilinin Rolü ve Stratejik Kullanım Yolları”, *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, Ocak-Temmuz, 2003, ss. 59-60, (Çevrimiçi), <http://eab.ege.edu.tr/pdf/3/C1-S1-2-M7.pdf>, 03.02.2009.

Bilginin paylaşılmasını kolaylaştırmak için yöneticiler, şirketin içinde bulunan mevcut bilginin nerede olduğunu gösteren bilgi haritaları kullanabilir ve personelin, değişik iş birimlerinde sorunlar üzerinde aynı zamanda çalışmayı ve bilgi paylaşmayı sağlayan grup yazılımı (groupware) gibi teknolojileri veya interneti kullanmalarını sağlayabilirler.⁵⁷

Özellikle yaratıcı işletmelerde gerçekleştirilen birtakım uygulamalar, insan sermayesinin ve örtülü bilginin gücünü göstermesi bakımından önem arzeder. Örneğin pompa ve subap üreten Taco adlı firma 450 çalışana ve 70'ten fazla program içeren bir öğrenim merkezine sahiptir. Bu programlar arasında proje okuma, çeşitli tezgahların kullanılması, ISO 9000 denetimi, istatistiksel süreç kontrolü, Toplam Kalite Yönetimi, telefonla konuşma becerileri, iş hukuku gibi doğrudan işle ilgili programların yanı sıra; yangın ve güvenlik alıştırmaları, sigarayı bırakma, kilo verme gibi süreli programlar da bulunmaktadır. Taco'da alınan her kararda işçilerin fikir ve onaylarına başvurulmuş; böylece çalışanların işletmenin başarısı için fikirler geliştirip, bunları yönetime sunmaları, yeni işleri öğrenmeleri ve fikirleriyle işleri değiştirebilme yeteneklerinin olduğunu fark etmeleri sayesinde işletmenin satışları 1991-1995 yılları arasında ikiye katlanmış, işçi devir hızı %1 olmuştur. Bu başarının maliyeti işçi başına yılda 700 dolardır. Öğrenim merkezleri sayesinde hem çalışanların yeni bilgilerle donanmaları ve hayat kalitelerinin yükselmesi hem de işlerini zevkle yapmaları, bilgili olmaları; oluşturulan katılımcı iş ortamı sayesinde, kazandıkları bilgiyi, işte verimli olmak için gönüllü olarak kullanmaları sağlanmıştır. Böylece işletme etkinliği ve verimliliği artmıştır.⁵⁸

Son zamanlarda insan sermayesi yönetimi konusunda yapılan çalışmalardan birine göre, insan sermayesi yönetimi değer yanlısıdır; çalışanların bağlılığı, motivasyonu ve kendilerini işlerine adanmaları için gayret sarf eder.⁵⁹ Madeira

⁵⁶ **Ibid**, s. 62.

⁵⁷ Noe, **loc.cit.**

⁵⁸ Thomas A. Stewart, **Entelektüel Sermaye**, çev. Nurettin Elhüseyni, İstanbul, Mess Yayınları, 1997, s. 72.

⁵⁹ Van M. Marrewijk and Joanna Timmers, "Human Capital Management: New Possibilities in People Management", *Journal of Business Ethics*, 44 (2-3), 2003, p. 178.

adalarında futbol, masa tenisi, hentbol, basketbol, voleybol vb. çeşitli amatör spor kulüplerinin yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma neticesinde, bu yöneticiler ne kadar yüksek düzeyde insan sermayesine sahipse, kulüplerin o derece büyük kazançlar elde ettikleri ortaya çıkmıştır.⁶⁰

Entelektüel sermayenin bir yönüyle önemli belirleyicisi olan insan sermayesi; kişinin özgeçmişi, eğitimi, iş deneyimi ve diğer becerileri aracılığıyla tespit edilir. Bütün bunlar o kişinin ne bildiğine ilişkin bir veri teşkil eder. Fakat “Ne biliyor?” sorusunun cevabı, bir insanı betimlemeye yetmez. Bu yetersizlikten hareketle, insanların sosyal ağlarını tanımlayan ve “Kimleri tanıyor?” sorusuna yanıt arayan sosyal sermaye konusu üzerinde bir takım çalışmalar yapılmış ve bunun bir insana ait resmin bütününe daha iyi ortaya çıkardığı görülmüştür. Sosyal sermaye konusu aşağıda ele alınmıştır.

1.3 SOSYAL SERMAYE

Sosyal sermaye; kişiler arası, gruplar arası ve kurumlar arası ilişki, ağ ve bağlantıları kapsarken; grupların ve toplumun sosyal yapısının ve kültürel dinamiklerinin temelini teşkil eder. Şu halde sosyal sermaye çok yönlü bir olgudur.⁶¹

Sosyal sermaye kavramı, sosyal bir değer olan “toplumsal güven düzeyi” ile ekonomik bir kavram olan “sermaye” kelimelerinin bir araya gelmesiyle oluşan ve daha çok ekonomik değer ifade eden yeni bir kavramdır.⁶²

İnsan sermayesine nazaran daha soyut ve ölçülmesi daha zor olan sosyal sermaye en basit haliyle “en az iki kişi arasında, güvene dayalı bir şekilde

⁶⁰ C. P. Barros and F. P. Alves, “Human Capital Theory and Social Capital Theory on Sports Management”, *International Advances in Economic Research*, 9 (3), 2003, p. 225.

⁶¹ Luthans and Youssef, *op.cit.*, p. 149.

⁶² KOSGEB, **Ekonomik Kalkınmada Sosyal Sermayenin Rolü**, Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü, Ankara, 2005, s. 4.

kurulabilen iletişim olanağı” olarak; ekonomik açıdan “kişi ve kurumlar arası güvene dayalı ilişkilerin, ekonomik etkinliğe ve üretime yansması” şeklinde tarif edilebilir.⁶³

Sosyal sermaye kavramının çok boyutlu olmasından dolayı, üzerinde fikir birliği sağlanmış olan net ve tek bir tanım bulabilmek oldukça zordur. Ancak üzerinde en fazla fikir birliği olan tanım; *güven, normlar ve iletişim* kavramlarıyla yapılan tanımdır.⁶⁴ Bu tanımlamaya göre, makro açıdan bakıldığında; toplum kesimlerinin ve fertlerin birbirlerine olan *güven* düzeyi, yazılı olan ve olmayan her türlü toplumsal davranış ve kurallardan oluşan *normlar* ve sosyal içerikli *iletişim* olanaklarının niteliği, sosyal sermayenin genel düzeyini belirlemektedir. Bu çerçevede sosyal sermaye en basit haliyle “toplum kesitleri arasındaki güvene dayalı ilişkiler düzeyi” olarak tanımlanabilmektedir. Güven faktörü önemlidir, zira sosyal sermayeyi temsil eden ilişkiler, topluluklar, işbirliği ve karşılıklı bağlılıklar, makul bir güven düzeyi olmadan var olamamaktadır. Dolayısıyla güven, sosyal sermayenin zorunlu bir koşulu ve başlangıç noktasıdır.⁶⁵

P. F. Whiteley, fertler arasındaki güvenin, gelir dağılımının düzeltilmesinde ve ekonomik büyümenin hızlanmasında pozitif etkilerinin olduğunu tespit etmiştir.⁶⁶ Yapılan diğer çalışmalara göre, sosyal sermayenin ekonomik gelişmeye pozitif etki sağladığı;⁶⁷ yatırımların kalitesinin artmasında ve yeni teknolojilerin kolaylıkla özümsemesinde önemli ölçüde pozitif etki yaptığı tespit edilmiştir.⁶⁸ R. D. Putnam, sosyal sermayenin insan hayatının her aşamasında kalıcı etkilerde bulunduğunu ve buna bağlı olarak suç oranlarının azalmasında, hükümetlerin daha verimli çalışmasında ve yolsuzlukların azalmasında etkili olduğunu tespit etmiştir.⁶⁹ Ayrıca

⁶³ Jonathan Temple, “Growth Effects Of Education And Social Capital in the OECD Countries”, 2000, p. 23, (Çevrimiçi), <http://www.oecd.org/dataoecd/5/46/1825293.pdf>, 18.01.2009.

⁶⁴ Fernando V. Redondo, “Building up Social Capital in a Changing World”, *Journal of Economic Dynamics and Control*, 30 (11), 2006, p. 2332.

⁶⁵ Don Cohen and Laurence Prusak, **Kavrayamadığımız Zenginlik: Kuruluşların Sosyal Sermayesi**, çev. Ahmet Kardam, İstanbul, Mess Yayınları, 2001, s. 51.

⁶⁶ Paul F. Whiteley, “Economic Growth and Social Capital”, *Political Studies*, 48, 2000, p. 443.

⁶⁷ Stephen Knack and Philip Keefer, “Does Social Capital Have an Economic Pay off?”, *Quarterly Journal of Economics*, 112 (4), 1997, p. 1286.

⁶⁸ Jonathan Temple and Paul A. Johnson, “Social Capability and Economic Growth”, *Quarterly Journal of Economics*, 113 (3), 1998, p. 988

⁶⁹ Robert D. Putnam, “Bowling Alone: Americans’s Declining Social Capital”, *Journal of Democracy*,

güvenin ve gelişmiş iletişim olanaklarının hakim olduğu toplumlarda emek, sermaye ve zaman israfına sebep olan birçok işlemde tasarruf sağlanabilmektedir.⁷⁰

R. D. Putnam'ın toplumsal (makro) düzeyde bir kavram olarak algıladığı sosyal sermaye, esasen bireysel düzeyde de ele alınması gereken bir kavramdır. Böylece makro düzeydeki sosyal sermayeye alternatif bir yaklaşım P. Bourdieu tarafından geliştirilmiştir:⁷¹ “Sosyal sermaye bireysel düzeyde tartışılması gereken bir kavramdır”. Sosyal durum; ekonomik sermaye, kültürel sermaye ve sosyal sermaye olmak üzere üç faktöre göre belirlenir. Ekonomik sermaye, bireylerin sahip oldukları ekonomik gücü ifade ederken; kültürel sermaye, bireyin yaşadığı çevreden, sahip olduğu değerlerden, diploma ve sertifika vb. belgelerle somutlaşan kültürel kurumlardan elde edilir. Sosyal sermayenin ise, grup üyeliği ve sosyal ağlar olmak üzere iki bileşeni vardır. Yani bireyler farklı gruplara dahil olurlar ve böylece iletişim ağları oluştururlar. Bu açıdan sosyal sermayenin, bireylerin sahip oldukları ilişkilerin kalitesi sayesinde, onların sosyal statülerine değer kattığını ifade etmek mümkündür.

Sosyal sermaye konusunda yapılan araştırmalardan birine göre;⁷² sosyal statünün tepe yöneticilerinin (CEO) kazançları üzerinde büyük ölçüde etkili olduğu tespit edilmiştir. Yine bu çalışmaya göre, daha önce insan sermayesi konusunda yapılan araştırmalarda, sosyal sermaye faktörünün incelenmemiş olması dolayısıyla, insan sermayesi ile performans ya da ücret arasında kurulan ilişkilerin büyük çoğunluğu, sosyal sermayenin hesaba katılmamış olmasından ötürü yanıltıcıdır. Örneğin, işletme yüksek lisansı yapmış ve yüksek insan sermayesine sahip tepe yöneticilerinin sahip oldukları bu eğitim düzeyi, onlara yeni sosyal ilişkiler kurma fırsatı verebilir. Dolayısıyla onların tepe yöneticisi olarak gösterdikleri yüksek etkinlik, edindikleri insan sermayesinden ziyade, sosyal sermayeden kaynaklanır.

New York, 6(1), 1995, pp. 65-78.

⁷⁰ Michael Woolcock, “**The Place of Social Capital in Understanding Social and Economic Outcomes**”, 2000, p. 2.

⁷¹ Martti Siisaiainen, “**Two Concepts of Social Capital: Bourdieu vs. Putnam**”, Paper Present at ISTR Fourth International Conference “The Third Sector: For What and For Whom?”, Trinity College, Dublin, Ireland, July, 2000, pp. 11-12.

⁷² Maura A. Belliveau, at.al., “Social Capital at the Top: Effects of Social Similarity and Status on CEO Compensation”, *Academy of Management Journal*, 39 (6), 1996, p. 1570

İnsanlar arasındaki güvene dayalı iletişimin ekonomik getirilerini analiz eden sosyal sermaye; kişinin sosyal, eğitim, aile ve çalışma hayatını, sağlığı ve kamu idaresindeki faaliyetlerini önemli ölçüde etkilemektedir.⁷³ Bu nedenle sosyal sermaye, insan sermayesi verimliliğine de önemli ölçüde katkı yapan unsurlar arasında yer almaktadır. Çalışan kişinin bilgi ve beceri düzeyi olarak değerlendirilen insan sermayesi ile sosyal sermaye birbirini tamamlayıcı iki farklı unsurdur. Çünkü sosyal sermayenin olmadığı ve buna bağlı olarak sosyal sorumluluğun gelişmediği bir toplumda insan sermayesi, toplumsal çıkarlar lehine değil, bireysel menfaat veya toplum aleyhine kullanılabilir. İnsan sermayesinin rasyonel biçimde kullanılabilmesi, büyük ölçüde sosyal sermayenin varlığına bağlı olduğu için, son yıllarda özellikle gelişmiş ülkelerde, sosyal sermayeye verilen önem artmıştır.⁷⁴

Çevresiyle yeterli ölçüde iletişim kurabildiği için kendisine güvenen ve içinde bulunduğu toplumla barışık olan bir kişinin kendisine olan güveninin artması, doğal olarak verimliliğine yansımaktadır. Öte yandan, insan sermayesinin nasıl ve ne ölçüde kullanılacağı tamamen onun sahibi olan kişinin iradesine bağlı olduğundan, ilgili kişinin içinde bulunduğu toplumla barışık olması, çok daha özverili çalışmasına neden olmaktadır.⁷⁵

Çalışanlar sahip oldukları sosyal sermayeyi, hem işletme içinde “Bu problemi kimin yardımıyla çözebilirim?” sorusuna yanıt ararken hem de işletme dışında “Satın almak istediğim mal/hizmetin en iyi fiyat ve kaliteye sahip olanını bulmada bana kim tavsiyede bulunabilir?” sorusuna yanıt ararken kullanabilirler.⁷⁶ Son zamanlarda yapılan kapsamlı bir araştırmaya göre sosyal sermayenin, hem kariyer hayatı, iş hacmi, tazminat, iş arama vb. insan kaynaklarıyla ilgili alanlarda

⁷³ OECD, “**The Well-Being of Nations: The Role of Human and Social Capital**”, 2001, (Çevrimiçi), <http://www.oecd.org/dataoecd/36/40/33703702.pdf>, 12.01.2009.

⁷⁴ Edward Glaeser, David Laibson, Bruce Sacerdote, “The Economic Approach to Social Capital”, **The Economic Journal**, 112 (November), 2002, pp. 439-440.

⁷⁵ Temple, **op.cit.**, pp. 28-30.

⁷⁶ Luthans, Luthans and Luthans, **op.cit.**, p. 46.

hem de girişimcilik, tedarikçiyle kurulan ilişkiler, bölgesel üretim ağları, kurum içi öğrenme vb. örgütle ilgili alanlarda pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.⁷⁷

Sosyal sermayenin işletmelere sağladığı yararlar şunlardır:

- Yerleşik güven ilişkileri, ortak referans çevreleri ve ortak hedefler sayesinde daha iyi bilgi paylaşımı gerçekleşebilmektedir.⁷⁸ Sosyal ilişki ağları sayesinde bireylerin iş olanakları hususunda bilgi edinmeleri kolaylaşmaktadır. Kurumlar arası ilişki ağları, örgütlerin yeni beceri ve bilgi kazanmalarında, sağlıklı bilgi alışverişinde bulunmalarında yarar sağlamaktadır.⁷⁹
- Aynı sosyal çevre içerisinde oluşan gücün faydasını açıklayan Coleman'ın "Senato Kulübü" örneğine göre; temsilciler meclisi sözcüsü ya da senato lideri gibi diğer milletvekillerine nazaran daha fazla güce sahip olan bazı milletvekilleri, ellerindeki kaynağı veya gücü etkin kullanarak istedikleri yasaların kabul edilmesini sağlayabilmektedirler.⁸⁰ Dolayısıyla insan ilişkileri yani sosyal sermaye, daha güçlü olmayı, istenen sonuca daha hızlı ve etkin bir şekilde ulaşabilmeyi sağlar.
- Sosyal sermaye, grup içindeki bireylerin aynı davranış şeklini benimsemelerini ve gerçekleştirmelerini, yani sosyal dayanışma ile hareket etmelerini

⁷⁷ Paul S. Adler and Seok-Woo Kwon, "Social Capital: Prospects for a New Concept", *Academy of Management Review*, 27 (1), 2002, pp. 25-29.

⁷⁸ Cohen and Prusak, *op.cit.*, p. 28.

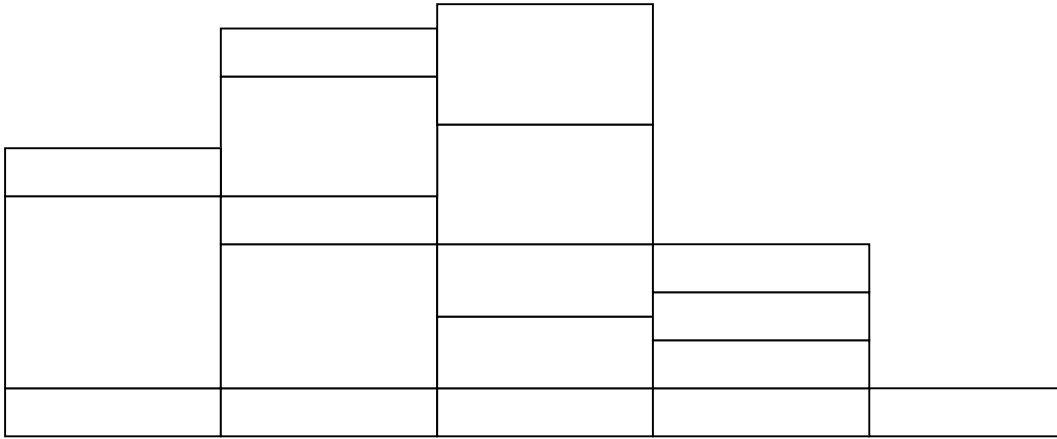
⁷⁹ Rebecca L. Sandefur and Edward O. Laumann, "A Paradigm for Social Capital", *Rationality and Society*, 10 (4), 1998, p. 485.

⁸⁰ James S. Coleman, "Social Capital in the Creation of Human Capital", *Academy Journal of Sociology*, 94, 1988, p. 103.

sağlamaktadır.⁸¹ Örgütler açısından, güçlü kültür ve dayanışmaya sahip olmak, ortak hedeflere daha etkin ve verimli bir şekilde ulaşmak için gerekli koşullardan biri olması bakımından önemlidir.

- Yüksek düzeyde güven ve işbirliği ruhu sayesinde işlem maliyetlerinde, işten çıkarma, işe alma ve eğitim giderlerinin, sık personel değişikliklerinin neden olduğu kopuklukların ve işgücü devir oranlarının, sözleşme ihlallerinin azalmasında sosyal sermaye varlığının son derece önemli etkisi bulunmaktadır.⁸²

Franke, bir toplumun ekonomik alanda ve diğer alanlardaki başarısının temel kaynağının, öncelikle sosyal sermaye ve insan sermayesine bağlı olduğunu ifade etmiştir. Fiziki ve finansal sermayeyi ise sosyal sermaye ve insan sermayesinin bir ürünü olarak algılamak mümkündür. Şekil 1’de görüldüğü üzere, bir toplumdaki ekonomik kriz ve çöküş, öncelikle sosyal sermaye ve insan sermayesindeki erimeye bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.⁸³



Şekil 1: Ekonomik Durum ve Sermaye Düzeyleri

Kaynak: S.Franke, “Measurement of Social Capital: Reference Document for Public Policy Research”, *Development and Evaluation*, PRI Project, Canada, 2005, p.18.

⁸¹ **Ibid.**

⁸² Gaute Torsvik, “Social Capital and Economic Development: A Plea for the Mechanisms”, *Rationality and Society*, 12 (4), 2000, pp. 451- 455.

⁸³ S. Franke, **Measurement of Social Capital: Reference Document for Public Policy Research, Development and Evaluation**, PRI Project, Canada, 2005, p. 18.

Dar anlamıyla ele alındığında sosyal sermaye, çok uzun vadeli getirisi olan bir yatırım aracı olsa da, birçok mal ve hizmetin sosyal sermaye olmadan üretilmesi zorlaşmaktadır.⁸⁴

Toplumsal, bireysel ve işletme bazında önemine değinilen sosyal sermayenin, işletmelerde nasıl yönetilmesi gerektiğine ilişkin prensipler şunlardır.⁸⁵

- Açık iletişim kanalları oluşturmak,
- İşlevler arası çalışma takımları oluşturmak,
- İş ve normal hayatı dengeleyici programlar uygulamak.

Dinamik ve karmaşık iş ortamı, işletmeler açısından ciddi anlamda belirsizlik yaratırken, öte yandan fırsatlar da sunmaktadır. Bu fırsatların değerlendirilmesi için işletmelerin stratejik esnekliğe sahip olması gerekir. Stratejik esneklik ise, işletmenin kaynaklarına; finansal kaynaklarından ziyade, bilgi ve yeteneklerinin temel kaynağı olan insan sermayesi ve sosyal sermayesine bağlıdır. İnsan sermayesi ve sosyal sermayenin, rekabetçi üstünlük elde edebilmek bakımından sahip olduğu bu kritik önem dolayısıyla -her ne kadar soyut olmalarından ötürü zor olsa da- ölçülmesi, ayarlanması ve geliştirilmesi gerekir. Bunun için işletmelerin, özellikle liderlerin yapması gerekenler, çalışanların sahip olduğu örtülü bilgiye dayanan soyut kapasitelerini dikkatlice gözlemlemek ve çalışanlar hakkında özel bilgiler edinmeye çalışmak; çalışanların yeni beceriler edinme ve geliştirme yeteneklerini ölçmek; açık bilginin geliştirilmesi için çeşitli uygulamalardan yararlanmak; işe uygun yeteneğe sahip olmayanları elemek, güven inşa edip korumak; az deneyimli çalışanları, deneyimli çalışanların yönetiminde çalıştırarak örtülü bilgiyi açığa çıkarmaktır.⁸⁶ Sosyal sermayeye yatırım yapma hususunda yönetici-liderlerin yapması gerekenler şunlardır:

⁸⁴ Qyvind Ihlen, "The Pover of Social Capital: Adapting Bourdieu to the Study of Public Relations", *Public Relations Rewiew*, 31, 2005, p. 494

⁸⁵ Luthans and Youssef, **op.cit.**, pp. 150-151.

⁸⁶ Hitt and Ireland, **op.cit.**, pp. 7-11.

- Topluluklar üzerine yapılan araştırmalar, toplulukların beraber iş yapma nedenlerinin, arkadaş olmalarından, aynı etkinliklere katılmalarından veya başlarında bulunan yöneticilerin bireyleri zorlamasından etkilenmediğini, aksine toplulukların ortak faaliyet yürüttükleri için bir araya gelmiş gruplar olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla, bireylerin harekete geçmesi için, doğallığın özendirilmesi gerekmekte ve örgütte bireylere emir veren yöneticiler yerine onları yönlendiren yöneticilere gereksinim duyulmaktadır.⁸⁷
- Sosyal sermaye çok çabuk kırılmakta ve zarar görmektedir, buna karşılık oluşması ve gelişmesi zaman almaktadır. Özellikle küçülme stratejisi izleyen örgütlerde, çalışanların örgüte güveninde bir azalma sözkonusu olmakta ve bu da sosyal sermaye düzeyini düşürmektedir. Dolayısıyla örgütün, çalışanın güvenini kazanmaya yönelik uygulamalar gerçekleştirmesi gerekir.⁸⁸ Çünkü güven sayesinde örgütte işlem maliyetlerini azaltmak, örgüt üyeleri arasında işbirliğini sağlamak, örgütsel kurallara uymak kolaylaşmakta ve çatışmalar azalmaktadır.⁸⁹

1.4 REKABET ORTAMINDA ÇALIŞANLARIN SAHİP OLDUĞU SERMAYENİN ÖRGÜTLER AÇISINDAN ÖNEMİ

Rekabet üstünlüğü sağlamada işletme kaynaklarını esas alan görüşe göre, işletmelere rekabet üstünlüğü kazandıran fiziksel kaynaklar, örgütsel kaynaklar ve insan sermayesi kaynağı olmak üzere üç temel kaynak vardır. Bunlardan fiziksel kaynaklar işletmenin tesis ve ekipmanını, coğrafi konumunu ve hammaddelere olan mesafesini; örgütsel kaynaklar örgütün resmî raporlama sistemini, resmî ve resmî olmayan planlama, kontrol ve uyumlaştırma sistemlerini, kurum içi ve kurumlar arası resmî olmayan ilişkileri kapsamakta; insan sermayesi kaynağı ise eğitim, deneyim,

⁸⁷ Cohen and Prusak, *op.cit.*, pp. 43-44.

⁸⁸ Carrie R. Leana and Harry J. Buren, "Organizational Social Capital and Employment Practices", *Academy of Management Review*, 24 (3), 1999, p. 544.

⁸⁹ M. R. Kramer, "Trust and Distrust in Organization: Emerging Perspectives Enduring Questions", *Annual Reviews Psychology*, 50, 1999, p. 582.

yargılama, zeka, ilişkiler ve kavrayıştan oluşmaktadır. Bu kaynakların hepsi rekabet üstünlüğü sağlamada önemli olmakla birlikte, hepsi sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama potansiyeline sahip değildir. Bunun için bu kaynakların müşteriler, rakipler ve tüm sektör açısından değerli olması, rakipler tarafından taklit edilmesinin zor ve pahalı olması, ikame edilmesinin zor olması ve ender bulunması gerekir.⁹⁰

Barney'e göre, işletmelerin sahip oldukları bilgisayarlar, robotlar ve diğer makinalar gibi fiziksel kaynakların, karmaşık olmalarına rağmen taklit edilmesi zor değildir. Çünkü rakip firmalar taklit etmek istedikleri fiziksel kaynakları satın alır, parçalarına ayırır ve böylece araştırdıkları üretim teknolojisini kopyalarlar. Fiziksel kaynakların kopyalanmasını engellemek üzere patent almak ise, ilaç ve kimya sektörü gibi bazı istisnalar dışında, yeterli düzeyde koruyucu etki sağlayamamaktadır.⁹¹ Luthans ve Youssef, fiziksel kaynakların yanı sıra, yönetimde karar alma model, sistem ve prosedürlerini ve teknolojiyi içine alan yapısal sermayenin, günümüzde rakipler tarafından bazen kıyaslama yöntemiyle, çoğunlukla acemice gerçekleştirilen "ben de isterim" stratejisiyle taklit edilmesinin zor olmadığını belirtmişlerdir. Yakın geçmişte önde gelen rekabet üstünlüğü kaynağı olan bilgi teknolojisine, hızla azalan maliyetlerle kolayca erişilebilmektedir. Öyle ki, son zamanlarda rekabet halindeki bütün firmalar aynı teknolojik kapasite ile faaliyet göstermektedirler. İleri teknolojiyle üretilmiş ürünlerin aynısı, rakip firmalar tarafından tersine mühendislik işlemleri ile birkaç ay, hatta birkaç hafta içerisinde üretilerek, bazen daha düşük fiyatla piyasaya sunulabilmektedir.⁹² Luthans, Youssef ve Avolio, işletmeler tarafından giriş engeli oluşturabilmek için uygulanan rekabet stratejilerinin de, uzun vadede sürdürülebilir üstünlük yaratma etkinliğini yitirdiğini belirtmişlerdir.⁹³

⁹⁰ Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", pp. 101-107.

⁹¹ J. B. Barney, "Looking Inside for Competitive Advantage", *Academy of Management Executive*, 9 (4), 1995, p. 55.

⁹² Luthans and Youssef, **op.cit.**, pp. 144-145

⁹³ Fred Luthans, C. M. Youssef, B. J. Avolio, **Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge**, New York, Oxford University Press, 2007, pp. 7-8.

Farklı çalışmalarda ileri sürülen yukarıdaki paralel görüşlere göre, finansal, yapısal ve fiziksel sermaye, ileri teknoloji ve bilgi gibi geleneksel kaynaklar ile giriş engeli oluşturmak üzere geliştirilen stratejilerin, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada etkinliklerinin zayıflaması sonucunda, işletmelerde rekabet üstünlüğü sağlayan unsurlar formülüne, insan kaynaklarının rakipler tarafından güçlkle taklit edilmesini sağlayan sosyal sermaye, insan sermayesi ve son yıllarda da pozitif psikolojik sermaye gibi parasal olmayan unsurlar girmiştir.

Sermaye türlerini rekabet üstünlüğü yaratan unsur olarak kıyaslayan bir çalışmaya göre,⁹⁴ Tablo 1’de görüldüğü üzere, parasal olmayan sermaye türleri, geleneksel sermaye türlerine nazaran daha çok rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

Tablo 1: Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Sermaye Türlerinin Kıyaslaması

SERMAYE TÜRÜ	Uzun vadeli mi?	Ender bulunan mı?	Kümülatif mi?	Birbirine bağlı mı?	Yenilenebilir mi?
Geleneksel Sermaye - Finansal - Yapısal/Fiziksel - Teknolojik sermaye	Hayır Evet Hayır	Hayır Hayır Hayır	Evet Evet Hayır	Hayır Olabilir Olabilir	Hayır Olabilir Hayır
İnsan Sermayesi - Açık bilgi - Örtülü bilgi	Olabilir Evet	Hayır Evet	Evet Evet	Hayır Evet	Olabilir Evet
Soysal sermaye - İlişki ağları - Norm ve değerler - Güven	Olabilir Evet Evet	Evet Evet Evet	Evet Evet Evet	Evet Evet Evet	Olabilir Evet Evet
Pozitif Psikolojik Sermaye - Özyeterlilik - Umut - İyimserlik - Esneklik	Evet Evet Evet Evet	Evet Evet Evet Evet	Evet Evet Evet Evet	Evet Evet Evet Evet	Evet Evet Evet Evet

Kaynak: F.Luthans, C.M.Youssef, “Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage”, *Organizational Dynamics*, 33 (2), In Press, 2004, p. 145.

⁹⁴ Luthans and Youssef, **op.cit.**, p. 145.

Tabloya göre “kümülatif olma” ölçütü; sermaye türünün, rekabet üstünlüğünü sağlama ve sürdürme sürecinde durgunluğunu, ardından hızlı ve helezonik bir biçimde artmasını ifade eder. “Birbiriyle bağlantılı olma” ölçütü, sermaye türünü oluşturan bileşenlerin birbiriyle ne ölçüde bağlantılı olduğunu, her birinin sinerjik olmaları sonucunda oluşan bir bütünün parçası olduğunu gösterir. “Yenilenbilir olma” ölçütü, sermaye türünün aşınmadan önce yenilenebilir olup olmadığını gösterir.

Tabloya göre insan kaynakları, sahip oldukları insan sermayesi, sosyal sermaye ve pozitif psikolojik sermaye sayesinde; geleneksel fiziksel, yapısal ve finansal kaynaklarla kıyaslandığında, örgütün rakipler tarafından daha zor taklit edilmesini sağlamaktadır.

İnsan kaynaklarını değerli ve az bulunur yapan özellikler, işletmenin kısa vadede ortalamanın üzerinde getiri elde etmesini sağlayabilir. Fakat eğer rakipler bu özellikleri taklit edebilirse, bu özellikler rekabetçi eşitliği sağlamaktan öteye gitmez. Dolayısıyla insan kaynakları, taklit edilmesi zor özellikler geliştirmek zorundadır. Bu zorunluluk, rekabet üstünlüğü sağlayan, örgütün benzersiz tarihi ve kültürü gibi sosyal yönden karmaşık olguların önemine işaret eder.⁹⁵

Barney, örgütün ünü, güvenilirliği, örgütteki arkadaşlık ortamı, takım çalışması ve örgüt kültürü gibi örgütsel olguları “sosyal yönden karmaşık kaynaklar” olarak adlandırmış ve bu kaynakların taklit edilmesinin fiziksel kaynaklara nazaran çok daha zor olduğunu belirtmiştir. Örneğin Hawlett Packard’ın (HP) takım çalışmasını ve işbirliğini özendirilen ve destekleyen kurum kültürünün taklit edilmesi rakipler açısından çok zordur. HP sahip olduğu bu sosyal yönden karmaşık yeteneği sayesinde, ürettiği yazıcı, bilgisayar ve diğer elektronik aletler arasındaki uyumluluğu artırır. HP, ürün kategorileri üzerinden sağladığı bu işbirliği ile yeni ve

⁹⁵ J. B. Barney, P. M. Wright, “On Becoming A Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage”, *Center for Advanced Human Resource Studies- Working Paper Series, Paper 150*, 1997, p. 8.

köklü bir ürün ya da teknolojiyi piyasaya sunmadan, piyasa değerini yaklaşık ikiye katlayabilmiştir.⁹⁶

İlgili konu başlıklarında da belirtildiği üzere, insan sermayesi, işletmelerin bilgi ve yetenek deposudur; sosyal sermaye ise işletmelerin kritik kaynaklara ulaşmasını sağlar. Dolayısıyla gerek insan sermayesi ve gerekse sosyal sermaye, bilgiye dayalı günümüz ekonomisinde, klasik üretim firmasından internet tabanlı perakende firmasına kadar her türden işletmenin rekabet üstünlüğü elde edebilmesine önemli ölçüde katkı sağlayan sermaye türleridir.⁹⁷

S. Ülgener, iktisadi açıdan “aktif unsur” olarak nitelendirdiği, teşebbüs formu ve üretim teknolojisi gibi iktisadi hayatın görünen unsurlarını yönetecek ve uygulayacak olan insan unsurunun, sahip olduğu iktisadi zihniyet itibarıyla görünürdeki unsurlardan daha önemli olabileceğini vurgulamıştır.⁹⁸

İşletmeler açısından insan kaynaklarının, rekabetçi üstünlük yaratan özelliğinden faydalanabilmek için etkin bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Pfeffer’in ifade ettiği üzere “bilmek ve yapmak farklıdır”. Önemli olan söyleneni ve bilineni uygulamaya geçirebilmektir. Luthans, bilmek ve yapmak arasındaki farkın; insan sermayesi, sosyal sermaye ve pozitif psikolojik sermayenin anlaşılması ve etkin bir şekilde yönetilmesi suretiyle azalacağı görüşündedir.⁹⁹

İnsan sermayesinin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için işletmenin amaçlarına uygun insan kaynağı seçimini yapması, insan kaynaklarının eğitimini ve gelişimini sağlaması, örtülü bilgiyi oluşturması gerekir. Sosyal sermayenin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için, işletme içindeki iletişim kanallarının açılması, çalışma

⁹⁶ Barney, “Looking Inside for Competitive Advantage”, **loc.cit.**

⁹⁷ Hitt and Ireland, **op.cit.**, pp. 3-4.

⁹⁸ Sabri F. Ülgener, **İktisadi Çözülmenin Ahlak ve Zihniyet Dünyası**, İstanbul, Derin Yayınları, 2006, ss. 3-6.

⁹⁹ Luthans and Youssef, **loc.cit.**

gruplarının oluşturulması, iş ve hayat dengesini sağlamaya yönelik programların geliştirilmesi gerekir.¹⁰⁰

Tablo 1’de görüldüğü üzere, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kriterlerini diğer sermaye türlerine nazaran en iyi düzeyde sağlayan pozitif psikolojik sermaye konusu ikinci bölümde ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

¹⁰⁰ **Ibid**, p. 147.

İKİNCİ BÖLÜM

POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE

İş ortamında, çalışanların davranışlarını ve bu davranışların nedenlerini bireysel nitelik ve özelliklerden yola çıkarak inceleyen psikoloji bilimi, ürettiği birtakım bilimsel tekniklerle insan kaynaklarının, işe uygun eleman seçimi ve terfi mekanizmasını kullanarak, işletme yönetimine büyük ölçüde yardımcı olmasını sağlamaktadır.¹⁰¹

İnsan kaynaklarını etkin bir biçimde yönetme meselesi, yeni düşünceleri ve yaklaşımları gerektirmektedir. Psikolojide de bu yeni yaklaşımlar etkisini göstermiş ve çalışanları hep olumsuz bakış açısıyla değerlendiren yöneticilerin, onları pozitif bir yaklaşımla değerlendirmeleri gerektiği ortaya çıkmıştır.

2.1 PSİKOLOJİ BİLİMİ VE POZİTİF PSİKOLOJİ HAREKETİ

Psikoloji, davranış ve zihinsel süreçleri inceleyen bilim dalı olarak tanımlanır.¹⁰² Tanımdaki “davranış” ile doğrudan gözlemlenebilen ve ölçülebilen eylem ve tepkiler kastedilirken; “zihinsel süreçler” ile doğrudan gözlemlenebilen tepkilerden anlaşılabilen düşünce ve duygular kastedilmektedir.¹⁰³ Bu tanım, 20. yüzyılın başlarında sadece “davranışı inceleyen bilim” olarak yapılmakta ve psikolojide davranışçı yaklaşım, bilişsel süreçleri yok sayıp, sadece gözlemlenebilen davranışlara odaklanmakta iken; 20. yüzyılın ünlü psikologları E. C. Tolman tarafından yapılan deneylerle geliştirilen “Bilişsel öğrenme teorisi”, Albert Bandura tarafından geliştirilen “Sosyal-Bilişsel Öğrenme Teorisi” ile “insanın, hayatına yön

¹⁰¹ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, 2. Baskı, İstanbul, İşletme İktisadi Enstitüsü 30. yıl Yayınları, 1984, s. 3.

¹⁰² APA, **APA (American Psychological Association) Dictionary of Psychology**, Ed. Gary R. VandenBos, Washington, American Psychological Association, 2006, p. 753.

¹⁰³ Michael W. Passer, Ronald E. Smith, **Psychology: The Science of Mind and Behavior**, Fourth Edition, McGraw Hill, International Edition, 2008, p. 2.

veren yaşam deneyimlerini etkileyebilme yeteneğine sahip bilinçli bir varlık olduğu” anlayışı psikolojide yerini almış ve “insanın sahip olduğu bellek, hedef, inanç ve beklentileri kapsayan bilişsel mekanizmaların davranışlarını etkilediği” görüşü benimsenmeye başlanmıştır. 1979’da American Psychologist’te “bilinç”i konu alan makaleler yayınlanmaya başlanmış ve böylece bilişsel süreçler psikolojinin incelediği konular arasına yeniden girmiş ve davranışçılık daha esnek bir hareket haline gelmiştir.¹⁰⁴ Dolayısıyla psikoloji bilimi, sadece gözlemlenebilir davranışları değil, gözlemlenebilir davranışlarla birlikte, organizmanın içinde işleyen ve davranışların altında yatan, görülmeyen süreçler arasındaki ilişkiyi sistematik olarak araştıran ve açıklayan bir bilim haline gelmiştir.¹⁰⁵

Psikolojinin tarihine bakıldığında, bağımsız bir disiplin olmadan önce felsefenin alanına girdiği; sonradan deneysel, biyolojik, bilişsel, kişisel ve sosyal psikoloji, gelişim psikolojisi gibi birden fazla dalı olan; ayrıca klinik, örgütsel, eğitim, sağlık psikolojisi, nöropsikoloji gibi alt bölümleri olan, felsefeden ayrı bir bilimsel disiplin haline geldiği görülmektedir.¹⁰⁶

1879’da Almanya’da W. Wundt tarafından ilk psikoloji laboratuvarının kurulmasına ve bağımsız bir disiplin hüviyeti kazanmasına kadar felsefenin bir dalı olan psikoloji biliminin,¹⁰⁷ II. Dünya Savaşı öncesinde üç misyona sahip olduğu görülmektedir. Bunlar:¹⁰⁸

- Zihinsel rahatsızlıkları iyileştirmek,
- İnsanların yaşamını daha anlamlı ve verimli kılmak,

¹⁰⁴ Schultz and Schultz, **op.cit.**, ss. 444-452.; Ayşe Can Baysal ve Erdal Tekarslan, **İşletmeler için Davranış Bilimleri**, İstanbul, Avcıol Basım-Yayın, 2. Bası, 1996, ss. 76-80.

¹⁰⁵ Ernest Hilgard and Richard Atkinson, **Introduction to Psychology**, New York, Harcourt Brace College, 1996, p. 12.

¹⁰⁶ APA, **op.cit.**, pp. 753-754.

¹⁰⁷ Scott O. Lilienfeld et. al., **Psychology: From Inquiry to Understanding**, USA, Pearson International Edition, 2009, pp. 6-7.

¹⁰⁸ Martin E. Seligman, “Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy”, **Handbook of Positive Psychology**, Ed.by. C. R. Snyder, Shane J. Lopez, Oxford University Press, 2002, p. 4.

- İnsanların yeteneklerinin, güçlü yönlerinin ve potansiyellerinin farkına varmalarını sağlamaktır.

Yukarıda sayılan psikoloji misyonlarından son ikisi, savaş sonrasında göz ardı edilmiştir. Bu iki misyonun ihmal edilmesinin, sadece II. Dünya Savaşından kaynakladığını iddia etmek doğru değildir. Çünkü I. Dünya Savaşından sonraki yıllarda psikolojide yaşanan bazı gelişmeler, sözkonusu ihmali ortaya çıkaran süreci oluşturmuştur: Özellikle uygulamalı psikolojinin ortaya çıktığı 20. yüzyılın başlarında, yoğun olarak ABD’de, gerek ekonomik sıkıntıları azaltmak ve gerekse psikolojiyi daha değerli kılmak amacıyla psikologlar, psikolojiyi laboratuvar ortamından gerçek dünyanın içine; okullara, fabrikalara, reklamcılık şirketlerine, mahkemelere, çocuk rehberliği kliniklerine ve ruh sağlığı merkezlerine çekip, işlevsel hale getirmişlerdir. Bu dönemde geliştirilen zeka testleri, I. Dünya Savaşında askerler üzerine uygulandıktan sonra rağbet görmüş, kişilik özelliklerinin tespit edilmesine yönelik testlerin oluşturulmasına da önayak olmuştur. Hatta ABD’de 1920’li yıllarda insanlar psikologların, evlilik ve iş hayatındaki her türlü sorunu çözebileceklerine inanmışlardır.¹⁰⁹ Fakat tüm bu gelişmeler olurken psikologlar, doktorlara daha çok benzedikçe, halkın da onlara daha çok itibar edeceğini, böylece insanların psikolojinin diğer bilim dalları gibi bilimsel ve gerekli olduğuna ikna olacaklarını düşündükleri için psikolojik testleri, insan zihninin içinde olanları ve hastaların zihinsel mekanizmalarını incelemekte kullanmışlar; insanlara denek gözüyle bakmak yerine, onları hasta olarak nitelendirmişlerdir.¹¹⁰

Dünya ekonomik krizinin yaşandığı 1930’lu yıllarda uygulamalı psikoloji, çeşitli çevrelerden gelen eleştirilere maruz kalmış; iş dünyasının önde gelenleri, örgüt psikolojisinin şirketlerin tüm problemlerini çözemediğinden, iyi tasarlanmamış işe alım testleri yüzünden, üretken olmayan çalışanların işe alınması gibi kötü deneyimler yaşadıklarından yakınmışlardır. Bir takım popüler gazeteler de psikologların, yeteneklerini abarttıklarını ve krizin yarattığı huzursuzluğu

¹⁰⁹ Schultz and Schultz, **op.cit.**, ss. 271-320.

¹¹⁰ D. Keiger, “A Profession Built Through Metaphor”, **Johns Hopkins Magazine**, March, 1993, pp. 48-49.

iyileştirmede başarısızlığa uğradıklarını yazarak psikologları eleştirmişlerdir. Psikolojideki bu çöküş, II. Dünya Savaşı ile durmuştur.¹¹¹

II. Dünya Savaşı ile, psikolog L. Witmer tarafından Pennsylvania Üniversitesinde başlatılan klinik psikoloji¹¹² ile, klinik psikologlara duyulan gereksinim artmıştır. Savaşın insanlar üzerinde bıraktığı etkileri tedavi etmek üzere kurulan kliniklerde çalışan psikologlar, büyük ölçüde zihinsel rahatsızlıklara, bireysel hastalıkların değerlendirilmesi ve iyileştirilmesine odaklanmışlardır. Psikoloji alanında yapılan bir literatür taramasına göre zihinsel hastalıklara ilişkin yaklaşık 200.000 adet, depresyonla ilgili 80.000 adet, anksiyete ile ilgili 20.000 adet, sinir ile ilgili 10.000 adet makale yayınlanmışken; insanların pozitif düşünce ve becerileriyle ilgili yaklaşık 1.000 adet makale yayınlanmıştır. Dolayısıyla psikolojinin, insanların daha anlamlı ve verimli yaşamalarını ve yeteneklerinin farkına varmalarını sağlama misyonu göz ardı edilmiştir.¹¹³

Psikolojinin yukarıda bahsi geçen eksiklikleri, 1999 yılında dönemin Amerikan Psikoloji Derneği (APA) başkanı Prof. Martin Seligman tarafından ele alınmıştır. Günümüzde pozitif psikoloji hareketinin öncüsü olarak bilinen Seligman, birçok psikolog gibi kariyerini insanların problemlerini ve zayıf yönlerini araştırmakla geçirmiştir. Psikoloji alanında yürütmüş olduğu “öğrenilmiş çaresizlik” deneyleri, ortaya çıkardığı sonuçlar bakımından büyük önem arz etmektedir. Öğrenilmiş çaresizlik kavramı, ilk olarak Pennsylvania Üniversitesinde köpeklerle yapılan öğrenme araştırmalarıyla tanımlanmıştır. Daha sonraki yıllarda balık, kedi ve fareler üzerinde de yapılmış olan deneyler neticesinde benzer bulgulara ulaşılmış ve öğrenilmiş çaresizlik olgusunun belli bir türe özgü olmadığı, bütün türleri kapsayan genel bir özellik olduğu ortaya çıkmıştır. Sonrasında insanlar üzerinde yapılan deneylerle öğrenilmiş çaresizlik, organizmanın davranışlarıyla olumsuz bir sonucu kontrol edemeyeceğini öğrenmesinden sonra, davranışlarıyla olumsuz sonucu

¹¹¹ Schultz and Schultz, **op.cit.**, ss. 320-321.

¹¹² **Ibid**, ss. 299-302.

¹¹³ Kennon M. Sheldon and Laura King, “Why Positive Psychology is Necessary?”, *American Psychologist*, 56, 2001, p. 216.

ortadan kaldırabileceği durumlarda dahi gereken çabayı gösterememesi olarak tanımlanmıştır.¹¹⁴ Bu bulgu, insanların kendilerine olan güvenleri, ileriye dönük pozitif beklentiye sahip olmaları ve hedeflerine ulaşma sürecinde alternatif yollar belirleyebilmeleri bakımından önemlidir.

Seligman ve çalışma arkadaşlarının, psikoloji alanında yaptıkları araştırmaların, psikolojinin unutulmuş iki misyonu üzerinde yoğunlaşması, birçok araştırmacıyı, konuyla ilgili teori oluşturmaya yönelik deneysel araştırmalar yapmaya teşvik etmiş ve böylece pozitif psikoloji doğmuştur.¹¹⁵

Seligman tarafından altı çizilen ve psikolojinin göz ardı edildiği belirtilen misyonlarına, esasen Seligman'dan önce, 1960'lı yıllarda A. Maslow ve C. Roger gibi hümanistik psikoloji ekolünde yer alan psikologlar tarafından dikkat çekilmiştir. Nitekim pozitif psikoloji fikrinin yeni ve orijinal bir fikir olmadığını Seligman da kabul etmiş; birçok tanınmış psikolog tarafından ele alınmış bir konu olmasına rağmen, bu fikrin temelini oluşturacak deneysel araştırmaların yapılmamasından dolayı konunun yayılmamış olduğunu ifade etmiştir.¹¹⁶ Hümanistik psikologlar; bilinçaltını ön plana çıkarmak suretiyle bilincin rolünü küçümseyen Freudcu psikanalizin deterministik eğilimlerine karşı olmuş, Freudcuların sadece nörotik ve psikotik bireyleri araştırmalarını eleştirmişlerdir. Aynı şekilde psikolojide davranışçılık ekolünün, sadece gözlemlenebilir davranışları konu almasını; Yunan filozoflar Aristoteles ve Platon'un kendi dönemlerine kadar ilgi alanı olmuş "bilinç"i, elli yıl boyunca psikolojinin ilgi alanı olmaktan çıkarmasını da eleştirmişlerdir. Hümanist psikologlar "Eğer psikologlar sadece ruhsal hastalıklar üzerine yoğunlaşırlarsa, ruhsal sağlık ve pozitif insan özellikleri hakkında nasıl bir şeyler öğrenebilirler?" sorusunu sormuşlar ve dolayısıyla hem deneysel psikolojideki bilinç ile ilgili çalışmaların yenilenmesinin ve psikolojide bilişsel hareketin önünü açmışlar, hem araştırmalarında psikolojik açıdan sağlıklı insanlara odaklanarak, bu insanların

¹¹⁴ Lyn Y. Abramson, Martin E. Seligman, John D. Teasdale, "Learned Helplessness In Humans: Critique And Reformulation", *Journal of Abnormal Psychology*, 87 (1), 1978, pp. 50-60.

¹¹⁵ Luthans, Youssef, Avolio, **op.cit.**, p.9.

¹¹⁶ Martin E. Seligman, Mihaly Csikszentmihalyi, "Positive Psychology", *American Psychologist*, 55, 2000, p.13.

bilinç seviyelerini yükseltmeyi, daha iyi ilişkiler kurmalarını sağlamayı, kendini geliştirme ve yaratıcı potansiyellerini ortaya çıkarmayı amaçlamışlar,¹¹⁷ hem de psikolojinin göz ardı edilen misyonlarını gündeme getirmişlerdir.

Esasen bireysel psikoloji ekolünün kurucusu, ünlü psikolog A. Adler de, psikolojinin hepimizi daha iyi, daha olgun bir ruhsal hale ulaşılabilecek şekilde yetiştirmesi, kendi kendimizle uzlaşmamızı ve içinde yaşadığımız toplumla ahenkli bir şekilde kaynaşmamızı mümkün kılması gerektiğini ifade etmek suretiyle,¹¹⁸ psikolojinin gündelik hayatta karşımıza çıkan problemleri **pozitif** bir yönde çözümlemede bize yardımcı olması gerektiğini vurgulamaktadır.

Yapılan analizlere göre pozitif yaklaşımlar üç düzeyde ele alınmıştır:¹¹⁹

- Özel düzeyde; örneğin “kendini iyi hissetme” ve “geçmişinden hoşnut olma”, “içinde yaşadığı koşullardan mutlu olma”, “gelecekte ümitvar olma, gelecek için iyimser bakış açısına sahip olma” gibi pozitif yaklaşımlar,
- Mikro ve kişisel düzeyde; sevgi, cesaret, estetik değerler, sabır, bağışlayıcılık, maneviyat ve bilgelik gibi pozitif kişisel özellikler,
- Makro grup ve kurum düzeyinde; bireyleri daha iyi birer vatandaş yapmaya yönelik sorumluluk, yardımseverlik, nezaket, ölçülü olma, hoşgörü ve güçlü etik gibi pozitif bir takım değerler ele alınmıştır.

Geleneksel psikolojinin, var olan patolojiyi ortadan kaldırmaya çalışırken, bu ortadan kalktığında tüm sorunların çözülmüş olacağını varsaydığını ifade eden Seligman’ın, Adler’in yukarıda bahsi geçen “olması gereken psikoloji” tanımına uygun olarak adını koyduğu “Pozitif Psikoloji Hareketi” bu yolda önemli bir basamak olmuş; psikologların dikkatini insanların sorunlarına değil, onları mutlu eden şeylere, pozitif düşünme biçimlerine, hoşgörü ve neşeye yöneltmeye

¹¹⁷ Schultz and Schultz, **op.cit.**, ss. 604-615.

¹¹⁸ Alfred Adler, **İnsan Tabiatını Tanıma**, Çev. Dr. Ayda Yörükân, Ankara, Tur Yayınları, 1973, ss. 3-5.

¹¹⁹ Seligman and Csikszentmihalyi, **op.cit.**, p. 8.

başlamıştır. Zira çözümlenen sorunların yanı sıra bir yandan da pozitif davranışların geliştirilmesi gerekir ki bu da, kişisel gelişim tekniklerine bilimsel bir bakış açısı kazandıran “Pozitif Psikoloji Bilimi”nin alanı olmuştur.

Uzun yıllar boyunca büyük rağbet gören “pozitif düşüncenin gücü” gibi yaklaşımlar ve satış rekorları kıran pozitif düşünceye dayalı kişisel gelişim kitapları ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki fark, pozitif psikolojik sermayenin teori ve araştırmaya dayalı olmasından ve konuyu bilimsel yaklaşımla ele almasından kaynaklanmaktadır.¹²⁰

2.2 POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Örgütsel davranış alanında, çalışanların pozitif duyguları ile performansları arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalar yapılmıştır. 1980’li yıllarda pozitif yönetimi konu alan kitaplara ve D. Cooperrider tarafından geliştirilen ve bugün değişim yönetiminde yaygın olarak kullanılan, sorunlara odaklanan ve dolayısıyla sorunların artmasına yol açan geleneksel problem çözme yöntemlerinin aksine, çalışanların iyi yönlerine ve potansiyellerine odaklanan “Pozitif Sorgulama (Appreciative Inquiry)” yöntemine rastlanmaktadır.¹²¹ Bu gelişmelerden önce örgütsel davranış alanındaki genel bakış açısı, pozitiften ziyade negatif özellik arzeder. Zira odaklanılan konular çoğunlukla negatif nitelikli olup, örneğin “olumlu stres” yerine “stres ve psikolojik yıpranma”, “performans güçlendirme” yerine “değişime karşı direnç” gibi konular üzerinde durulmuştur.¹²² Oysa örneğin “bedenin herhangi bir dış uyarıya verdiği özel olmayan tepki”¹²³ olarak tanımlanan stres;

¹²⁰ Fred Luthans, “Hope, Optimism and Other Business Assets: Why Psychological Capital is so Valuable to Your Company”, **Gallup Management Journal- Interview with Fred Luthans**, January 11, 2007, pp. 2-3, (Çevrimiçi), <http://gmj.gallup.com>, 13.03.2009.

¹²¹ Barry M. Staw, Robert I. Sutton, Lisa H. Pelled, “Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at the Workplace”, *Organization Science*, 5 (1), February 1994, pp. 51-71. ; Sue A. Hammond, **The Thin Book of Appreciative Inquiry**, 2.Ed., Thin Book Publishing Co., 1998, p. 6.

¹²² Fred Luthans, “The Need For and Meaning of Positive Organizational Behavior”, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 2002, p. 697.

¹²³ Hans Selye, **Stress Without Distress**, J. B. Lippincott Company, Philadelphia & New York, 1974, p. 23.

genellikle olumsuz bir terim olarak düşünülse de, pozitif ve insanı mutlu eden özelliğe de sahiptir. Bu tür stres “eustress” olarak adlandırılmaktadır. Bir çalışanın terfi etmesi neticesinde pozitif duygular içinde ve mutlu olması, “eustress”e örnek olarak gösterilebilir. Bu durumda çalışanın yaşadığı mutluluğun yanında, sorumluluğu da artmaktadır. Zira 1800 yönetici üzerinde yapılan bir araştırmada olumlu stresin; yüksek sorumluluk gerektiren, zaman bakımından çalışan üzerinde baskı yaratan ve yüksek nitelikteki görevlerle birlikte ortaya çıktığı tespit edilmiştir.¹²⁴

20. yüzyılın son yıllarında pozitif psikoloji alanında yapılan çalışmalar F. Luthans’ı, bu pozitif bakış açısının örgütsel davranışa nasıl uyarlanabileceği hususunda düşünmeye sevk etmiştir. Luthans mikro düzeyde bir pozitif yaklaşımla, örgütlerde çalışanların performanslarının artırılması için güçlü yönlerinin ve psikolojik kapasitelerinin durağan değil, geliştirilebilir olduğuna dikkat çekmiştir.

İş yerinde “güçlü ve pozitif yanlara odaklanarak yönetim” şeklinde uygulamalarda yerini alan pozitif psikoloji, beraberinde ilgili iki alanı literatüre kazandırmıştır: Bu alanlardan ilki “pozitif örgütsel bilim” olarak adlandırılan, öncelikli olarak şefkat, erdem, bağışlayıcılık vb. kavramlara, kriz ve karmaşa dönemlerinde örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve etkinliklerini koruyabilmeleri için gerekli örgütsel özelliklere odaklanan yaklaşımdır.¹²⁵ İkincisi ise “pozitif örgütsel davranış” olarak adlandırılan ve çalışanlarda var olan pozitif gücü ve psikolojik sermaye unsurlarını ölçmeye, geliştirmeye ve yönetmeye çalışmak suretiyle, iş yerinde performansta iyileşmeleri hedefleyen yaklaşımdır.¹²⁶

Seligman ve araştırma odaklı tanınmış bir grup psikoloğun öncülüğünde gelişen pozitif psikolojinin bir alt unsuru olan pozitif örgütsel davranış, çalışanların zayıf noktalarına odaklanmak yerine güçlü taraflarını açığa çıkarmaya yönelik

¹²⁴ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 10. Ed., New York, McGraw-Hill, 2005, p. 377.

¹²⁵ Fred Luthans, “The Need For and Meaning of Positive Organizational Behavior”, p. 698.

¹²⁶ Fred Luthans, “Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths”, *Academy of Management Executive*, 16, 2002, p. 59.

çalışmalara yoğunlaşmaktadır.¹²⁷ Ayrıca pozitif örgütsel davranış, duruma bağlı değişkenler yani iş ortamındaki uygulamalar ve proaktif yönetim sayesinde örgüt içinde geliştirilebilen, ölçülebilen ve performans gelişimini sağlayan psikolojik değişkenlere odaklanır.¹²⁸

2.3 POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE VE BİLEŞENLERİ

Örgütsel davranış alanında olay ve süreçlere daha pozitif bakan bir yaklaşıma ihtiyaç duyulması ile önem kazanan ve gelişime açık bir anlayışı benimseyen pozitif örgütsel davranış, “Pozitif örgütsel davranışın ölçeceği psikolojik sermaye unsurları nelerdir?” sorusunu beraberinde getirmiştir. Böylelikle geleneksel sermaye türlerine ek olarak “psikolojik sermaye” kavramı literatüre girmiştir.

Psikolojik sermaye, sosyal bilim araştırmalarında sınırlı olarak ele alınmış ve yapılan araştırmalarda genellikle verimlilikle arasındaki ilişki incelenmek suretiyle, verimliliği ölçen bir ekonomik formül içine yerleştirilmiştir. Birçok ekonomiste göre çalışanların verimlilikleri, sahip oldukları eğitim, deneyim ve bilişsel yeteneklerinden oluşan insan sermayesinin yanı sıra yaptıkları işin nitelik ve niceliğini etkileyen ve kişiliklerinin bir yönünü oluşturan pozitif psikolojilerine de bağlıdır.¹²⁹ Çalışanların işlerini yapmaları esnasında kendilerini nasıl hissettiklerini ifade eden, dakikalık zaman diliminde dahi değişiklik gösterebildiğinden pozitif psikolojiye nazaran daha değişken olan “ruhsal durum”¹³⁰ ile verimlilik arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada, ruhsal durumu iyi olan genç ve yetişkinlerin daha yüksek hedefler seçtikleri, daha iyi performans göstermekte oldukları tespit edilmiştir.¹³¹

¹²⁷ Luthans, “The Need For and Meaning of Positive Organizational Behavior”, pp. 697-698.

¹²⁸ Luthans ve Youssef, **op.cit.**, p. 152.

¹²⁹ Goldsmith, Artur H., William Darity, Jonathan R. Veum, “Race, Cognitive Skills, Psychological Capital and Wages”, *Review of Black Political Economy*, 26(2), 1998, p. 15.

¹³⁰ Jennifer M. George, Gareth R. Jones, **Understanding and Managing Organizational Behavior**, Fourth Edition, New Jersey, Pearson-Prentice Hall, 2005, p. 76.

¹³¹ Martin E. Seligman, **Authentic Happiness**, NY: The Free Press, 2002, p. 40.

KONOMİK SERMAYE

Neyle sahibim?

Finansman
Somut varlıklar
(demirbaşlar,
teçhizat, patentler,
veriler)

SERMAYESİ

Ne biliyorum?

- Deneyim
- Eğitim
- Yetenek
- Bilgi
- Fikirler

SERMAYE

Kimleri

tanıyorum?

- İlişkiler
- Bağlantı ağı

PSİKOLOJİK

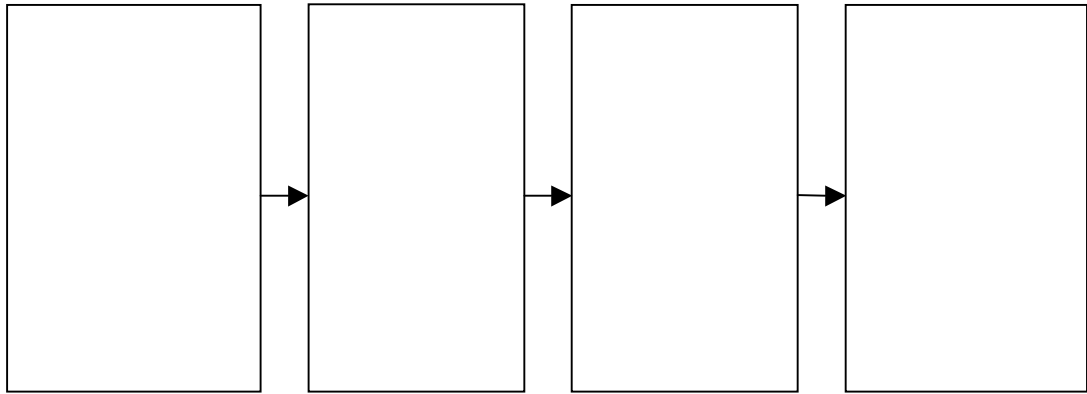
SERMAYE

Ben kimim?

- Özyeterlilik
- Umut
- İyimserlik

Goldsmith'e göre psikolojik sermaye, kişinin kendisine olan saygısı yani öz saygı ile temsil edilir. Zira psikologlara göre öz saygı; kişinin çalışma anlayışı, sağlığı, dış görünüşü ve sosyal yeterliliğini kapsayan çok boyutlu bir kavram olmasından ötürü, psikolojik sermaye ölçümünde kullanılabilecek ideal bir ölçüt olarak kabul edilmiştir.¹³² Dolayısıyla psikolojik sermaye ile verimlilik ilişkisi ölçülürken temel kıstas, çalışanların kendilerine olan saygıları olmuştur. H. E. Erikson'un psikolojik bakımdan sağlıklı insanların daha verimli olduğu sonucuna ulaştığı araştırmasına göre, öz saygısı yüksek olan çalışanlar zamanlarını daha etkin bir şekilde kullandıkları, problemlere çözüm yolları bulmada, kendilerinden daha emin bir şekilde karar alabildikleri, uzmanlara daha az ihtiyaç duydukları, yöneticilerinin kendilerine kılavuzluk etmelerini beklemedikleri için öz saygı ile verimlilik arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir.¹³³

Luthans ise, psikolojik sermayeyi “bireyin pozitif psikolojik gelişme hali” olarak tanımlamakta ve psikolojik sermayenin bireyde “Ben kimim?” sorusunun cevabını aradığını ifade etmektedir.¹³⁴



Şekil 2: Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Sermaye Türleri

Kaynak: Fred Luthans, Kyle W. Luthans, Brett C. Luthans, “Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital”, *Business Horizons*, 47 (1), January- February, 2004, p. 46.

¹³² Goldsmith, Darity, Veum, **op.cit.** pp. 14-15.

¹³³ Erik H. Erikson, “Identity and the Life Cycle”, *Psychological Issues*, January, 1959, pp. 50-100.

¹³⁴ Luthans, Youssef, Avolio, **op.cit.**, p.3.

Şekil 2’de işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan, çalışanların değerlendirilmesinde kullanılan ve her biri çalışan performansına kaldıraç etkisi yapan sermaye türleri yer almaktadır. Zamanla firma değerinin sadece finansal ve fiziksel sermaye unsurlarıyla ifade edilemeyeceği, insan varlığının firmaya kattığı değer önemi anlaşılmış; çalışanların, sahip olduğu insan sermayesinin yanı sıra, ilişkilerini temsil eden sosyal sermaye de işletmeye rekabet üstünlüğü katan faktörler arasında yerini almıştır. Son zamanlarda ise rekabet üstünlüğü kazandıran unsurlar arasına psikolojik sermaye eklenmiştir. Şekilde de özetlendiği üzere psikolojik sermaye; sosyal sermaye ve insan sermayesinin ötesinde, çalışanların kimi tanıdığı ya da neyi bildiği ile değil, “kendisini nasıl algıladığı ve tanımladığı” ile ilgilidir.

Çalışanların kendilerini nasıl algıladıkları ve tanımladıkları sorusuna cevap aranırken ölçülmesi gereken özellikler, pozitif psikolojik sermayenin temel bileşenlerini oluşturur. Pozitif psikolojik sermaye Şekil 3’te de özetlendiği üzere şu bileşenlerden oluşmaktadır¹³⁵:

- Özyeterlilik: Belli bir görevi başarıyla yerine getirmede bireyin kendisini yeterli hissetmesi, kendisine güvenmesi,
- Umut: Hedefe ulaşmak için azimli olması ve gerektiği takdirde hedefe ulaştıracak yeni yollar bulması,
- İyimserlik: Şimdi ve gelecekte başarılı olacağına ilişkin iyimser bakış açısına sahip olması,
- Esneklik: Tüm olumsuzluklardan kurtulmak için gerekli esnekliğe sahip olmasıdır.

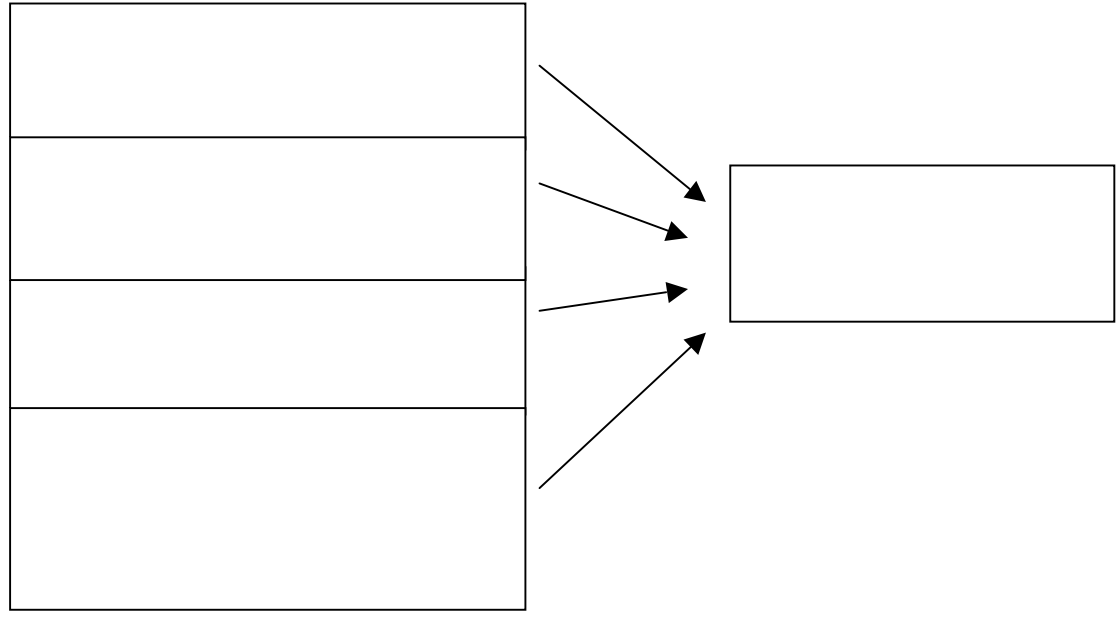
Luthans’a göre pozitif psikolojik sermaye unsurları olarak sayılan bu dört unsur dışında başka unsurların, pozitif psikolojik sermaye kapsamına dahil edilmemesinin sebeplerinden biri, söz konusu dört unsurun performans üzerinde

¹³⁵ Luthans and Youssef, **op.cit.**, p. 152.

iyimserlik / iyimserlik, belli sonuçlara ulaşabilmek için
birer pozitif olayları içsel, kalıcı ve
kişisel kaynakları harekete geçirebilme
kapasitesidir. Bu kavramın başlıca özellikleri
ampliyetine duyduğu inançla
başarıya ulaşma arzusuyla ilişkilidir. Bu kavramın
özelliği ise iyimserlik gibi pozitif olmakla
birlikte, büyük çaplı değişikliklerle
arışılması halinde, bunlarla baş edebilme
ve kendini toparlama kapasitesidir.

- Ölçülebilir
- Geliştirilebilir
- Performans üzerinde etkili

ölçülebilir bir etkiye sahip olması; bir diğeri ise, bu unsurların geliştirilebilir nitelik
arzetmesidir.¹³⁶



Şekil 3: Pozitif Psikolojik Sermaye Bileşenleri

Kaynak: Fred Luthans and Carolyn M. Youssef, “Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage”, *Organizational Dynamics*, 33 (2), In Press, 2004, p. 152.

Söz konusu dört bileşenin “geliştirilebilir” özellikte olması, bunların durağan olmadığını, bir takım uygulamalar aracılığıyla çalışanların kendine güvenlerinin, ümitlerinin, iyimserliklerinin ve esnekliklerinin geliştirilebildiğinin bir başka ifadesidir.

Pozitif psikolojik sermaye bileşenleri aşağıda sırasıyla ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

¹³⁶ Fred Luthans, et. al., “Psychological Capital Development: Toward a Micro Intervention”, *Journal of Organizational Behavior*, 27, 2006, p. 388.

2.3.1 Özyeterlilik

Özyeterlilik, kökeni, bireylerin kendi yeterlilikleri hakkındaki kanaatlerine ve bunun davranışlara etkisi hakkında çalışmalar yapan psikolog A. Bandura'nın "sosyal-bilişsel öğrenme teorisi"ne dayanan bir kavramdır. Dolayısıyla özyeterlilik kavramından önce, öğrenme kavramını, öğrenme sürecini ve sosyal-bilişsel öğrenme teorisini incelemek gerekmektedir.

Öğrenme, bir organizmanın, davranışlarında veya yeteneklerinde nispeten kalıcı bir değişimin meydana gelmesini sağlayan deneyimleri yaşadığı süreç olarak tanımlanmaktadır.¹³⁷ Öğrenme konusunda deneysel çalışmalar, psikolojide ilk olarak 20. yüzyılın başlarında, davranışçılık akımı -I. P. Pavlov'un klasik şartlanma deneyleri- ile başlamış; yine davranışçı akımı temsil eden E. L. Thorndike ve B. F. Skinner'in yaptığı edimsel şartlanma deneyleriyle devam etmiştir. Klasik ve edimsel şartlanmaya dayalı öğrenmede ortak unsur, davranışın pekiştirilerek öğrenilmesidir. Takip eden yıllarda ortaya çıkan bilişsel öğrenme yaklaşımı ve E. C. Tolman'ın yaptığı deneylerle, davranışın pekiştirilmesi esasına dayanan klasik ve edimsel koşullanmanın varlığı yadsınmaksızın, öğrenmede bilişsel süreçlerin önemi üzerinde durulmuştur.¹³⁸ Bilişsel süreçler organizmanın; düşünceler, planlar, hedefler, gözlemlenen ve ümit edilen beklentiler, hafıza gibi öğeler aracılığı ile bir uyarıcıya belli bir tepki vermesine sebep olan, dışarıdan gözlemlenemeyen, içsel süreçlerdir.¹³⁹ Bireyin sahip olduğu bilişsel yapı, yani küçük yaşlarda gerek biyolojik ve gerekse çevresel faktörlerle şekillenen, dış dünyada gerçekleşen olay ve olguları anlama ve yorumlama esnasında kullandığı şablon ya da "bireyin öğrenme geçmişi", davranışı üzerinde belirleyici rol oynar. Çünkü her birey, karşılaştığı her durumun değerlendirmesini, önceki deneyimleri doğrultusunda oluşturduğu kodlama stratejisi ile yapar.¹⁴⁰ Sahip olunan bilişsel yapı, kodlama stratejisi veya şema, aynı uyarıcıya

¹³⁷ Passer and Smith, **op.cit.**, p. 211.

¹³⁸ Lilienfeld, et.al., **op.cit.**, pp. 231-256.

¹³⁹ Howard S. Freidman, Mirriam W. Schustack, **Personality: Classic Theories and Modern Research**, Second Edition, USA, Allyn and Bacon, 2003, p. 253.

¹⁴⁰ B. R. Hergenhahn, Matthew H. Olson, **An Introduction to Theories of Personality**, Sixth

farklı tepkiler verilmesine sebep olabilmektedir. Örneğin randevuya geç gelen A'ya "Randevuya zamanında gelmemenden ötürü rahatsız oldum" dendiğinde, A cevaben özür dilerken; geciken ve aynı tepkiye maruz kalan B, savunmacı bir yaklaşımla özür dilemekten kaçınabilir. Tepkilerdeki bu farklılıklar, A ve B'nin kendilerine söyleneni nasıl yorumladıklarına, söylenenden ne anlam çıkardıklarına, yani bilişsel yapılarına bağlıdır.¹⁴¹

Bilişsel öğrenme yaklaşımına göre, doğrudan yaşanan deneyimler, kullanım zamanı gelene kadar hafızada depolanır, dolayısıyla pekiştirme olmadan da öğrenme gerçekleşebilir. "Gizli öğrenme" olarak adlandırılan bu öğrenme türünde, eğer organizma sonuçta belli bir şey elde edecekse, hafızasındaki bilgiyi eyleme dönüştürür.¹⁴²

20. yüzyılın ikinci yarısında Bandura; bilişsel ve davranışsal yaklaşımı kapsayan fakat doğrudan deneyime dayanmayan ve gizli öğrenmenin değişik bir biçimi olan sosyal-bilişsel öğrenme yaklaşımını benimsemiştir. Bu yaklaşıma göre öğrenme, başkalarını model alma/gözlemleme yoluyla, dolaylı olarak gerçekleştirilir. Sosyal-bilişsel öğrenme, bir davranışı gözlemledikten sonra basit bir taklit etme işlemi değildir. Bu, aktif bilişsel bir sürecin varlığını gerektirir. Bandura bu süreci dört aşama halinde özetlemiştir: İlk olarak gözlemci, gözlemlenenin davranışına *dikkatini vermelidir*; ikinci olarak, gözlemlediği davranışı ihtiyaç duyduğunda hatırlayabilmek için *hafızasında tutmalıdır*; üçüncü olarak, gözlemlediği davranışı veya benzerini yapabilmek için fiziksel ve zihinsel olarak *tekrarlayabilme yeteneğine* sahip olmalıdır; son olarak gözlemlediği davranışı gerçekleştirebilmek için gerekli *motivasyona* sahip olmalıdır.¹⁴³

Sosyal öğrenme teorisine göre, davranışın belli bir psikolojik durumda ortaya çıkma veya tekrar edilmesi, davranışın o psikolojik durumda belli bir sonuca

Edition, USA, Prentice Hall, 2003, p. 352.

¹⁴¹ Lilienfeld, et.al., **op.cit.**, p. 256.

¹⁴² **Ibid**, p. 257.

¹⁴³ A. Bandura, **Social Learning Theory**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1977, pp. 24-28'den Passer and Smith, **op.cit.**, p. 243.

götüreceğine ilişkin beklentiye ve o sonucun birey için değerine bağlıdır.¹⁴⁴ Bu teoriye göre, gözlemleyen kişinin, gözlemediği davranışı (bu, saldırgan bir davranış değilse) gerçekleştirmesinin bağlı olduğu etmenlerden biri, davranışı yapması halinde elde etmeyi beklediği pozitif sonuçtur. Yukarıda bahsi geçen gizli öğrenme kavramında olduğu gibi, birey eğer beklediği sonucu elde edecekse gözlemediği davranışı gerçekleştirir. Beklenen sonuç ise, sadece gözlemlenen sonuca, ödüle ya da cezaya değil, ümit edilen sonuca da bağlıdır.¹⁴⁵

Bandura ise, davranışın ortaya çıkmasını etkileyen değişkenleri gösteren formüle, önemli bir bilişsel unsur, özyeterliliği eklemiştir.¹⁴⁶ Böylece bireyin bir davranışı gerçekleştirmesi için gereken motive edici unsurlar arasına, beklenen sonuç ve bu sonuca verilen değerinden, özyeterlilik de eklenmiştir.

Özyeterlilik kavramı sosyal-bilişsel teoriden türetilmiştir. Bu teoride davranış, biliş ve çevre arasında karşılıklı ve dinamik bir etkileşim olduğu varsayılmakta; kişisel faktörler, belirli yetenekler çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu yetenekler; simgeleştirme, öngörü, gözlem, kendini düzenleme ve kendini değerlendirme yetenekleridir. İnsanlar, simgeleştirme yeteneği sayesinde deneyimlerini içsel modellere dönüştürüp, bunlara süreklilik kazandırır; gözlem yeteneği ile başkalarının deneyimleri aracılığıyla davranış kalıplarını düzenlerler; kendini düzenleme ve değerlendirme yeteneği sayesinde içsel standartlar ile davranışları arasında karşılaştırma yaparak, davranışlarıyla bu standartlara ne kadar ulaştıklarını değerlendirirler ve bu değerlendirme neticesinde kendi yeterlilikleriyle ilgili bir karara varırlar.¹⁴⁷

Özyeterlilik, Wood ve Bandura'ya göre "bireyin belli koşullarda, belirli bir görevi başarıyla yapmak için gereksinim duyduğu motivasyon, bilişsel kaynaklar ve

¹⁴⁴ Jullian B. Rotter, **Social Learning and Clinical Psychology**, New Jersey, Prentice-Hall, 1954, pp. 153-155.

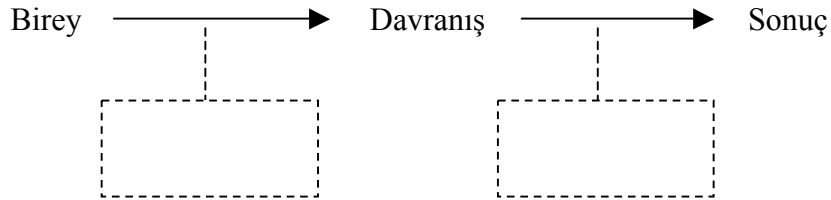
¹⁴⁵ Freidman and Schustack, **op.cit.**, pp. 253-255.

¹⁴⁶ A. Bandura, **Social Learning Theory**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1977, pp. 24-28'den Passer and Smith, **op.cit.**, p. 243., Freidman and Schustack, **op.cit.**, p. 260.

¹⁴⁷ Jale Minibaş Poussard, "Kişisel Yetkinlik Kavramı", **Yönetim ve Organizasyon**, Ed. Salih Güney, 2. Baskı, Ankara, Nobel Yayınları, 2007, ss. 529-530.

davranış biçimini seferber etme noktasında kendisine duyduğu güven ve kendisi hakkındaki kanaati” olarak tanımlanmaktadır.¹⁴⁸ Bu tanıma göre bireyin özyeterlilik yargısı, örgütsel bağlamda kişinin kendisine, işe ve iş çevresine bağlıdır. Özyeterlilik zamanla edinilen bilgi ve deneyim dolayısıyla dinamik bir özellik arzeder. Özyeterlilik inancı harekete geçirici nitelikte olduğundan, özyeterlilik değişen şartlara uyum sağlamayı içeren daha karmaşık ve üretken bir süreci yansıtır.¹⁴⁹

Bandura özyeterliliğin, bireyi sonuca ulaştıracak olan iki tür beklentiden biri olduğunu belirtmiştir. Söz konusu bu iki beklentiden diğeri ise, aşağıdaki şekilde de görüldüğü üzere sonuç beklentisidir.¹⁵⁰



Şekil 4: Yeterlilik Beklentisi ve Sonuç Beklentisi Arasındaki Farkın Şematik Gösterimi

Kaynak: A. Bandura, “Self-Efficacy, Toward a Unifying Theory of Behavioral Change”, *Psychological Review*, 84 (2), 1977, p. 193.

Yukarıdaki şemaya göre, yeterlilik beklentisi olarak ifade edilen özyeterlilik, bireyin kendisini belli sonuçlara ulaştıracak davranışı başarıyla yapabileceği kanaatidir. Yeterlilik beklentisi ile sonuç beklentisi birbirinden farklıdır. Çünkü bireyler, belli bir davranış biçiminin belli sonuçlar doğuracağına inanabilirler, yani bir sonuç beklentisi söz konusu olabilir. Eğer gerekli davranışları

¹⁴⁸ Robert Wood, Albert Bandura, “Impact of Conceptions of Ability on Self-Regulatory Mechanisms and Complex Decision Making”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1989, 56 (3), p. 408. ; Alexander D. Stajkovic, Fred Luthans, “Social Cognitive Theory and Self-efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches”, *Organizational Dynamics*, 26, 1998, p. 66.

¹⁴⁹ Marilyn E. Gist, Terence R. Mitchell, “Self Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability”, *Academy of Management Review*, 1992, 17 (2), pp. 184-185.

¹⁵⁰ Albert Bandura, “Self-Efficacy, Toward a Unifying Theory of Behavioral Change”, *Psychological Review*, 84 (2), 1977, p. 193.

yapabileceklerinden şüphe duyarlarsa, yani yeterlilik beklentileri düşükse, sahip oldukları sonuç beklentisi davranışlarını etkilemez.¹⁵¹ Bu bağlamda, Bandura özyeterliliğin, sosyal-bilişsel teoride, bu teorinin nedensel yapısı açısından, merkezi bir rol oynadığını ifade etmiştir.¹⁵² Çünkü özyeterlilik, gözlemleyerek öğrenmede motive edicidir.¹⁵³ Eğer insanlar, arzu ettikleri sonuca ulaşmak için gerekli davranışları yapabileceklerine inanmıyorlarsa, davranışı gerçekleştirmek için gerekli olan motivasyona veya azme sahip olamayacaklardır. Konuyla ilgili bir çalışmada, işletme mezunu olup, A ve B olmak üzere iki gruba ayrılan öğrenci topluluğundan, yönetsel birtakım kurallar belirlemeleri ve bunları temsilî bir örgütte uygulamaya koymaları istenmiştir. A grubuna, kendilerinden istenen uygulamayı yapmaları için, doğuştan gelen yeteneklere sahip olmaları gerektiği, aksi taktirde başaramayacakları; B grubuna ise, kendilerinden istenen uygulamayı yapabilmeleri için gerekli becerinin, deneyim ile kazanılabileceği söylenmiştir. A grubu hedeflerini düşük tutmuş, iyi bir performans gösterememiştir. B grubu ise iddialı hedefler belirlemiş ve başarılı örgüt stratejileri geliştirmiştir. Dolayısıyla Bandura, sosyal-bilişsel öğrenme formülüne motive edici bir unsur olarak “özyeterlilik” ögesini de eklemiştir. Çünkü özyeterlilik olmaksızın, insanların bir davranışı yapabilmek bir yana, deneme olasılıkları dahi oldukça düşüktür.¹⁵⁴ Ayrıca insanların hangi sorumlulukları üzerlerine alabilecekleri, ne kadar çaba sarfedecekleri, engel veya başarısızlıklar karşısında ne kadar süre azimli olabilecekleri, başarısızlıkların kendileri açısından motive edici ya da moral bozucu olup olmayacağı, kısmen özyeterliliklerine bağlıdır.¹⁵⁵ Özyeterliliği yüksek olan insanların belirgin özellikleri ise; yüksek hedef belirlemek ve zor görevleri seçmek, iddialı işleri tercih etmek, kendi kendini motive etmek, hedefini gerçekleştirmek için gereken çabayı göstermek, engelle

¹⁵¹ **Ibid.**

¹⁵² Albert Bandura, “Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective”, *Annual Review Psychology*, 52, 2001, p. 10.

¹⁵³ Passer and Smith, **loc.cit.**

¹⁵⁴ Freidman and Schustack, **op.cit.**, p. 260.

¹⁵⁵ Bandura, “Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective”, **loc.cit.**

karşılaştığında mücadeleci olmaktır.¹⁵⁶

Yeterlilik beklentisi ile sonuç beklentisi kavramlarını konu alan araştırmalardan birine¹⁵⁷ göre, iki kavram arasında yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu ve yeteneğin ortaya konması bakımından özyeterliliğin daha iyi bir tahmin aracı olduğu tespit edilmiştir. Bir başka araştırmaya¹⁵⁸ göre, yeterlilik beklentisi, sonuç beklentisi ve sonucun birey açısından değerinin davranışa etkisi anlamlı ve aşağı yukarı birbirine eşittir. Bu unsurlardan her biri, davranışı tahmin etmede diğer iki unsurun etkisi altındadır.

Özyeterlilik, Luthans tarafından birçok kaynakta¹⁵⁹ “özgüven” olarak da telaffuz edilmiş olan bir kavramdır. Özellikle spor ve işletme performansına ilişkin uygulama ağırlıklı alanlarla ilgili çalışmalarda “özgüven” terimi, teorik çalışmalarda ise “özyeterlilik” terimi kullanılmış, pozitif psikolojide ise iki terim birbirinin yerine kullanılmıştır.¹⁶⁰

Literatürde özyeterlilikle ilgili, genel özyeterlilik ve özgün özyeterlilik olmak üzere ikili ayırım sözkonusudur. Bandura'nın kavramsallaştırdığı, yeterlilik ve psikoloji alanında çalışmalar yapan bilim adamlarının çoğu tarafından tanınmış olan terim, özgün özyeterlilik kavramıdır ve bu kavram, bireyin belli koşullarda ve belli bir göreve veya alana özgü sahip olduğu özyeterliliği ifade etmektedir. Özgün özyeterlilik kavramı, insanların bir alanda kendilerine olan güvenlerini, daha önceden bildikleri ya da hiç bilmedikleri başka bir alana kaydıramayabilecekleri varsayımına dayanır. Örneğin birebir geliştirici olma alanında kendine güvenen bir lider

¹⁵⁶ Luthans, Youssef, Avolio, **loc.cit.**

¹⁵⁷ Martha M. Manning, Thomas L. Wright, “Self-Efficacy Expectancies, Outcome Expectancies, and the Persistence of Pain Control in Childbirth”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 45 (2), 1983, p. 421.

¹⁵⁸ James E. Maddux, Larry W. Norton, Cal D. Stoltenberg, “Self-Efficacy Expectancy, Outcome Expectancy, and Outcome Value: Relative Effects on Behavioral Intentions”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (4), 1986, p. 783.

¹⁵⁹ Luthans, “Hope, Optimism and Other Business Assets: Why Psychological Capital is so Valuable to Your Company”, p. 4.; Luthans et. al. “Psychological Capital Development: Toward a Micro Intervention”, p. 388.; Luthans and Youssef, **op.cit.**, p. 147.; Luthans, Luthans, Luthans, **op.cit.**, p. 45.; Luthans, Youssef, Avolio, **op.cit.**, p. 3.

¹⁶⁰ Luthans, Youssef, Avolio, **op.cit.**, p. 37.

açısından, topluluk önünde ilham veren bir konuşma yapmak, çalışanları anlama ve geliştirme yeteneği ile çok az örtüşen ve kendine güvenmediği bir alan olabilir. Bir başka ifadeyle, özgün özyeterlilik, bireyin belli bir görevi belli bir performans düzeyinde gerçekleştirme yeterliliğine sahip olup olmadığı hususundaki sürekli olmayan inancıdır. Örneğin bir satışı, bir hafta içerisinde 30.000 dolarlık satış yapma ihtimalinin %90 olduğuna inanıyorsa, bu satışçının özgün özyeterliliğinin yüksek olduğu şeklinde bir değerlendirme yapılır. Özgün özyeterlilik durumsaldır, değişken ve geliştirilebilir nitelik arzeder. Genel özyeterlilik kavramı ise, son zamanlarda özyeterlilik konusu üzerinde çalışmalar yapan araştırmacılar, özellikle kişilik psikologları tarafından tanınmış olup; insanların, farklı alanlarda ortaya koyacakları performanslar açısından kendi yeterliliklerine duydukları inancı ifade etmekte; sahip oldukları belli bir göreve veya alana özgü olmayan bir vasıf olarak tanımlanmaktadır. Zaman ve duruma bağlı olmaması dolayısıyla bir tür kişilik özelliği sayılmaktadır. Genel özyeterliliği yüksek olan bireyler, çeşitli durumlarda başarılı olma olasılıklarının yüksek olduğuna inanırlar ve bir alandaki özyeterliliklerini farklı alanlara genelledebilirler.¹⁶¹

Bandura ve diğer araştırmacılar her ne kadar özyeterliliğin kişilik özelliği olmadığına dikkat çekseler de bu, özgün özyeterliliğin asla genellenemeyeceği anlamına gelmez. Yapılan araştırmalara göre genel özyeterliliğin, özgün özyeterliliği pozitif etkilediği; iki kavram arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir.¹⁶² Özgün

¹⁶¹ Donald G. Gardner, J. L. Pierce, "Self Esteem and Self Efficacy within the Organizational Context: An Empirical Examination", *Group & Organization Management*, 23 (1), 1998, pp.50-52. ; Luthans, **Organizational Behavior**, p. 294. ; Luthans et. al, **Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge**, p. 36. ; Dov Eden, "Means Efficacy: External Sources of General and Specific Subjective Efficacy", **Work Motivation in the Conext of a Globalizing Economy**, Ed. M. Erez, U. Kleinbeck, H. Thierry, 2001, pp. 73-87; Bandura, A., **Social Foundation of Thought and Action: A Social Cognitive Theory**, New Jersey, Prentice-Hall, 1986, p. 13.

¹⁶² Dov Eden, "Pygmalion, Goal Setting, and Expectancy: Compatible Ways to Raise Productivity", *Academy of Management Review*, 13, 1988, pp. 639-652 ; Suzanne H. Shelton, "Developing the construct of general self-efficacy", *Psychological Reports*, 66, 1990, pp. 987-994. ; Gilad Chen, Stanley M. Gully, Dov Eden, "Validation of a New General Self-Efficacy Scale", *Organizational Research Methods*, 4 (1), 2001, pp. 62-68.

özyeterlilik kavramı, belli bir göreve veya alana özgü, eğitime ve gelişime açık olduğundan, pozitif örgütsel davranışın ölçütlerine uygun olan kavramdır.¹⁶³

Bandura'ya göre insanların sahip oldukları özyeterliliğin dört temel kaynağı vardır. Bunlar aşağıda belirtildiği gibidir.¹⁶⁴

- **Gerçekleşen performans - Kazanılan deneyim:** Özyeterliliği geliştirme yolları arasında en çok denenmiş ve etkili olduğu anlaşılmış olan yol, bir görevi başarıyla yapmayı defalarca denemektir. Fakat başarı, özyeterlilikle eşitlenemez. Çünkü özyeterliliği etkileyen başka unsurlar, işin zorluk derecesi gibi durumsal ve bireyin kendi yeteneğini nasıl algıladığı gibi bilişsel süreçler söz konusudur. Buna rağmen başarı, özyeterliliğe katkıda bulunur ve özyeterlilik de sırasıyla yüksek performansa ve başarıya önayak olur. Bu döngü, düşük performans gösterenlerin ya da bir görevle ilgili hiç deneyimi olmayanların başarısızlığa mahkum olduğu anlamına gelmez.
- **Dolaylı - Model yoluyla öğrenme:** Bazı durumlarda (örneğin bir işletmenin bütçesinin kısıtlı olması halinde) doğrudan deneyim yerine, bilişsel süreçler aracılığıyla, gözlem yoluyla öğrenmede olduğu gibi, başkalarının deneyimleri, başarıları, hata ve başarısızlıkları gözlemlenerek özyeterlilik oluşturulabilir. Örneğin birey, kendisine benzeyen bir başkasının, çaba sarfederek başarı elde ettiğini gözlemlediğinde, kendisinin de bu başarıyı gösterebilme kapasitesine sahip olduğuna inanır. Bunun tam tersi durumda ise, gözlemlediği başarısızlık yüzünden, aynı faaliyeti yapabileceğinden kuşku duyar. Burada model olarak alınan kişi ile gözlemleyen kişi arasında, demografik ve durumsal faktörler bakımından benzerlik olmalıdır.
- **Sosyal ikna - Pozitif geribildirim:** Başkalarının bireyi teşvik etmesi ve ilerlemesiyle ilgili pozitif geribildirimde bulunması, bireyin kendisi hakkındaki değerlendirmelerini etkileyebilir. Hatta bu gibi pozitif söylemler bazı

¹⁶³ Luthans, **Organizational Behavior**, p. 294.

¹⁶⁴ Bandura, "Self-Efficacy, Toward a Unifying Theory of Behavioral Change", pp. 195-200. ; Luthans, Youssef, Avolio, **op.cit.**, pp. 43-48.

durumlarda, kendi kendini gerçekleştiren kehanet olabilir ve bireyin bir şeyi başarabileceğine inanmasını sağlayarak, ona özyeterlilik kazandırabilir. Örneğin başkaları tarafından söylenen “yapabilirsin”, “ilk denemeye göre oldukça başarılısın” gibi başarılı olacağına yönelik sözler, bireyin ilgili faaliyeti gerçekleştireceğine inanmasını sağlayabilir.

- **Fiziksel ve psikolojik durum:** Pozitif psikolojik durum, iyi hissetmek ve sağlık durumunun iyi olması, bireyin bilişsel ve duygusal durumuna, özyeterliliğine ve beklentilerine pozitif etki eder. Bütün bunların pozitif olması, yukarıda sayılan diğer üç kaynağa nazaran daha az olsa da özyeterlilik üzerinde etkilidir. Fakat fiziksel ve psikolojik durumun negatif olması, örneğin sağlık durumunun kötü olması, psikolojik ve duygusal durumunun iyi olmaması bireyin özyeterliliğini negatif etkiler.

Özyeterliliğin belirleyicileri arasında yetenek, beceri, genel fiziksel durum, performans stratejileri, çaba, duygusal durum gibi içsel/ kişisel faktörler ile, işin özellikleri ve karmaşıklık derecesi, çevresel koşullar gibi dışsal faktörler yer almaktadır.¹⁶⁵ Bireyin, sahip olduğu yeteneğin bir işi yapabilmek için yeterli olup olmadığı hususundaki kanaati, yeteneğinin doğuştan geldiğine ya da bilgiyle geliştirilebilen beceri niteliğinde olduğuna inanması özyeterliliği etkiler. Örneğin yeteneğin, bilgi edinerek ve yeterliliği artırarak elde edildiğini düşünenler, bilgi ve yeterliliklerini geliştirme fırsatı sağlayan, iddialı işlere talip olurlar.¹⁶⁶ Performans stratejileri ise, işi bilişsel süreçleri kolaylaştırabilmek için küçük parçalara bölerek yapmak gibi analitik stratejiler, karşılaşılan zorluklara rağmen yılmamak gibi psikolojik stratejiler, geribildirim istemek ve diğer insanlarla müzakere etmek gibi davranışsal stratejilerden oluşur. Bu stratejiler, performansı kolaylaştırabildiği için özyeterliliği etkiler. Fiziksel durum, kişilik özellikleri ve ruh hali ise bireyde pozitif

¹⁶⁵ Gist and Mitchell, *op.cit.*, pp. 196-197.

¹⁶⁶ Wood and Bandura, *op.cit.*, p. 407.

ya da negatif bir uyarılmışlık hali yaratarak performansı ve yeterliliği hakkındaki yargısını etkileyen içsel faktörlerdir.¹⁶⁷

Özyeterliliği etkileyen dışsal faktörler ise motivasyon, yetenek, performans stratejileri gibi içsel faktörleri etkileyerek dolaylı etki yapar. İşin bağımsızlık derecesi, işin başarıyla yapılması için gereken maddi kaynak, zaman ve personel, işin karmaşıklık düzeyi ve iş çevresi bireyin özyeterlilik yargısını etkileyen dışsal faktörlerdir. Örgütsel bağlamda ele alındığında, çalışanlar eğer işin zor yanlarına odaklanırlarsa özyeterlilikleri azalır, işin yapılabilir yanlarına odaklanırlarsa özyeterlilikleri artar.¹⁶⁸ İşin karmaşıklığı kavramı literatürde çeşitli iş özellikleri ve kişisel özellikler kullanılarak tanımlanmıştır. Bunlar, çalışanların psikolojik durumlarını, iş tatmini, performans ve motivasyon düzeylerini etkileyen, temel iş özellikleri kapsamında belirlenmiş olan beceri çeşitliliği, görevin kimliği ve önemi, bağımsızlık ve geribildirim; çalışanın deneyimi, ilgi alanı, dikkat ve hafıza kapasitesi, sayısal etkinliği gibi kişisel özellikler; sonuca birden fazla yoldan ulaşılabilmesi, alternatiflerin ya da sonuçların belirsizliği, işin alt birimlerinin çelişkili olması gibi işin nesnel özellikleridir.¹⁶⁹ Çalışanların psikolojik durumlarını etkileyen temel iş özellikleri ne kadar güçlüyse, iş o ölçüde karmaşık ve zor kabul edilir. Dolayısıyla karmaşık işlerle başa çıkabileceğini düşünen çalışanların özyeterlilikleri artacaktır. Öte yandan, çalışan sahip olduğu kişisel özellikleri itibarıyla kendini yeterli hissettikçe iş karmaşıklığını daha az hissedecek, böylece özyeterliliği artacaktır. Çalışan işini yaparken işin nesnel özelliklerinin ne kadar çok üstesinden geliyorsa özyeterliliği o düzeyde artacaktır.¹⁷⁰

Özyeterliliği etkileyen dışsal faktörlerden bir diğeri çevresel koşullardır. Yukarıda “model alma” ve “sosyal ikna” başlıkları altında belirtildiği üzere, bireyin iş ortamında model alabileceği, kendisinin işi başarıyla yapması yönünde teşvik eden ya da kendisine pozitif geribildirim sağlayan birinin varlığı, motivasyonunu ve

¹⁶⁷ Gist and Mitchell, *op.cit.*, p. 195.

¹⁶⁸ *Ibid*, pp. 193-194.

¹⁶⁹ Donald J. Campbell, “Task Complexity: A Review and Analysis”, *Academy of Management Review*, 1988, 13 (1), pp. 40-43.

¹⁷⁰ Minibaş Poussard, *op.cit.*, p. 539.

özyeterlilikle ilgili yargısını etkileyen sosyal çevre koşulları arasında yer alır. Zira araştırmalar, işe yeni başlayanlar açısından, sosyal çevreden alınan destek sayesinde stres düzeyinde azalma, pozitif sonuç elde etmede kolaylaşma olduğunu doğrulamakta¹⁷¹; özyeterlilik sayesinde stres düzeyinde azalma olduğunu ortaya koymaktadır.¹⁷²

Sosyal çevrenin yanısıra fiziki çevre koşulları, iş ortamında dikkat dağıtan unsurların olması, fiziksel ya da psikolojik tehlike ya da risk faktörleri özyeterliliği etkileyen unsurlar arasında yer alır. Dikkat dağıtan unsurlar ve risk, endişe ve korkuyu artırabilir, bu da başarısızlık düşüncesi, stresin artması ve mücadele azminin azalması dolayısıyla özyeterlilikte azalmaya yol açabilir.¹⁷³

Çalışanların özyeterlilikleri, yukarıda sayılan özyeterlilik kaynakları ve özyeterliliği etkileyen faktörler aracılığıyla geliştirilebilir. Örneğin karmaşık bir görev, daha küçük ve yapılması daha kolay olan alt bileşenlerine ayrılmak suretiyle çalışanların; işin küçük parçalarını deneyerek başarıp, bu küçük başarıları yavaş yavaş birleştirilerek görevin tamamını yapabilmek için özyeterlilik kazanmaları sağlanabilir. Ayrıca senaryo analizleri ve senaryo uygulamaları, örnek olay çalışmaları yapmak; yöneticilerin çalışanlarını takdir etmesi; yerinde egzersiz, çocuk bakımı için olanaklar, çalışanlara destek programları gibi birtakım uygulamalarla daha elverişli fiziksel ve psikolojik çalışma ortamı sağlamak, özyeterliliğin gelişimine yardımcı olan yöntemler olarak belirlenmiştir.¹⁷⁴

¹⁷¹ Cynthia D. Fisher, "Social Support and Adjustment to Work: A Longitudinal Study", *Journal of Management*, 1985, 11 (3), p. 39.

¹⁷² Steve M. Jex, Paul D. Bliese, "Efficacy Beliefs as a Moderator of the Impact of Work-Related Stressors: A Multilevel Study", *Journal of Applied Psychology*, 84 (3), Jun 1999, p. 349. ; Alan M. Saks, "Moderating Effects of Self-Efficacy for the Relationship Between Training Method and Anxiety and Stress Reactions of Newcomers", *Journal of Organizational Behavior*, 15 (7), December 1994, pp. 639-654.

¹⁷³ Gist and Mitchell, *op.cit.*, p. 194.

¹⁷⁴ Luthans, Youssef, Avolio, *op.cit.*, pp. 44-49.

Literatürde özyeterlilik ile ilgili kamu yönetimi, psikoloji, işletme, eğitim, sağlık bilimleri alanlarında birtakım çalışmalar yapılmıştır.* Bunlar arasında genellikle özyeterlilik ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar ağırlıktadır.¹⁷⁵ Konuyla ilgili bir meta analizi çalışmasına göre bu iki değişken arasında güçlü ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.¹⁷⁶ İş tatmini ile performans arasında anlamlı pozitif ilişki¹⁷⁷ dolayısıyla, genel özyeterlilik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin de pozitif ve anlamlı olması beklenir. Farklı kültürlerde çalışanların özyeterlilikleri ile iş tutumları arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmada, ABD’deki çeşitli firma çalışanlarının özyeterlilik ile iş tatmini düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.¹⁷⁸ Çeşitli endüstri ve hizmet işletmelerinde çalışanlarla yapılan bir araştırmada, ileri teknoloji üretimi yapan işletmede çalışanların özyeterlilikleri ile iş tatmini düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı ilişki, sigorta işletmesinde çalışanların özyeterlilikleri ile iş tatmini düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.¹⁷⁹

¹⁷⁵ Brian Quinn, “Enhancing Academy Library Performance Through Positive Psychology”, *Journal of Library Administration*, 42 (1), 2005, p. 79; Stajkovic and Luthans, **op.cit.**, p. 62.

¹⁷⁶ Alexander D. Stajkovic, Fred Luthans, “Self-Efficacy and Work Related Performance: A Meta-Analysis”, *Psychological Bulletin*, 124, 1998, p. 240.

¹⁷⁷ Timothy A. Judge et. al., “The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review”, *Psychological Bulletin*, 127 (3), 2001, p. 389.; Cheri Ostroff, “The Relationship Between Satisfaction, Attitudes and Performance: An Organizational Level Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, 77 (6), 1992, p. 963.

¹⁷⁸ Fred Luthans, Weichun Zhu, Bruce J. Avolio, “The Impact of Efficacy on Work Attitudes across Cultures”, *Journal of World Business*, 41, 2006, p. 121.

¹⁷⁹ Fred Luthans et. al., “Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction”, *Personnel Psychology*, 60, 2007, p. 564.

* Bahsi geçen bu çalışmalar içinde yer alan ve Türkçe olarak yayınlanan araştırmalarda, orijinali “self-efficacy” olan kavrama karşılık “öz yeterlik inancı”, “öz etkinlik”, “öz etkililik”, “öz yetkinlik”, “yetkinlik beklentisi” ve “kendini yetkin görme” gibi kavramlar kullanılmıştır. Mevcut kavram karmaşasının önüne geçmek amacıyla, kullanılan bu terimlerin İngilizce karşılıkları tespit edilmiş, literatürde mevcut birçok kavramın birbiri yerine kullanıldığı gözlenmiştir. Örneğin etkinlik esasen “efficiency” terimine karşılık gelen ve “sonuca varmak” şeklinde açıklanan bir kavram iken, “efficacy”nin karşılığı olarak da kullanılmıştır. Sonuç olarak “self-efficacy” kavramına karşılık “özyeterlilik” terimi kullanılmıştır.

2.3.2 Umut

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre¹⁸⁰ açıklaması “ummaktan doğan duygu/güven duygusu” olan umut kelimesi, günlük dilde genellikle herhangi bir şey hususunda olumlu beklentileri ifade etmek amacıyla kullanılır. Psikolojik bir güçolarak ele alındığında, umut kavramı ve ümitvar kişi, grup ve örgütlerin sahip olduğu özellikler hakkında birçok yanlış anlama söz konusudur. Şöyle ki, umut ilehüsni kuruntu, sebepsiz pozitif bir tutum ve hatta hayal birbirine karıştırılan kavramlardır.¹⁸¹

Teorik olarak umut kavramı ile ilgili çalışmaların kökeni 13. yüzyıla kadar uzanmaktadır. Dönemin düşünürlerinden T. Aquinas’a göre umut; neşe, üzüntü ve korku gibi temel duygulardan biridir. 18. yüzyıl empiristlerinden D. Hume ve D. Hartley ve 19. yüzyıl düşünürlerinden I. Kant’a göre de umut, insan doğasındaki temel duygulardan biri olarak nitelendirilmiştir.¹⁸²

1960’lı yıllarda yapılan çalışmalarda, umut ile ilgili teoriler, amaca ulaşmak için sahip olunan pozitif beklentiler üzerine odaklanmıştır. Takip eden yıllarda yapılan çalışmalara göre umut kavramı, tek boyutlu olmaktan çıkarılmış, bilişsel ve duygusal boyutlara sahip bir kavram olarak tanımlanmıştır. Klinik psikoloji profesörü C. R. Snyder’e göre umut, bireyin sahip olduğu amaca odaklı enerji (vekalet-agency) ile amacı elde etmek için alternatif yollar planlamasındaki (pathways) başarısına bağlı olan pozitif motivasyonel durum olarak tanımlanmıştır. Bu tanıma göre umut; amaca götüren yollar ve amaca odaklı enerji (vekalet) olmak üzere iki boyuta sahiptir. Vekalet boyutu, arzu edilen ya da amaçlanan sonuca ulaşma isteğini ifade eder ve amaca ulaşmak için kişiyi motive eder. Alternatif yolların belirlenmesi boyutu ise amaca ulaşmada karşılaşılabilecek olası engelleri

¹⁸⁰ TDK, Türk Dil Kurumu-Büyük Türkçe Sözlük, (Çevrimiçi), <http://tdkterim.gov.tr/bts/>, 21.11.2009.

¹⁸¹ Luthans, Youssef, Avolio, **op.cit.**, p. 65.

¹⁸² J. R. Averill, G. Catlin, K. K. Chon, **Rules of Hope**, New York, Springer-Verlag, 1990.

öngörmeyi ve amaca götürecek alternatif yolları proaktif olarak belirlemeyi ifade eder.¹⁸³

Umut kavramının sahip olduğu bu iki boyut; kendini yineleyen, birbirini tamamlayan ve birbiriyle doğru orantılı boyutlardır.¹⁸⁴ Dolayısıyla her iki boyuttan sadece birinin varlığı ümitvar olmaya yetmez, her ikisinin olması koşuluyla bireyin ümitvar olduğu söylenebilir.¹⁸⁵

Umut teorisine göre insanlar; alternatif bir yol göremeyip çıkmaza girdiklerinde, sadece “amacına ulaşamamış kişiler” olarak değil, aynı zamanda “öğrenilmiş çaresizliğin ilk aşamasında olan kişiler” olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla umut; insanları, hedeflerine ulaşma sürecinde öğrenilmiş çaresizliğe değil, alternatif yollara yönlendirir.¹⁸⁶

Umut kavramının bireyin amaca ulaşma isteğini ifade eden birinci boyutu ile, bireyin arzu ettiğı bir sonucu elde etmesini sağlayacak davranışları gerçekleştirmesi için gerekli kapasiteye sahip olduğu kanaati olarak tanımlanan özyeterlilik arasındaki temel fark; umut kavramının harekete geçme *isteğı* ile, özyeterlilik kavramının ise harekete geçebilme *kapasitesi* ve *yeterliliğı* ile ilgili olmasıdır. Bandura’ya göre özyeterlilik, bir amaca yönelik faaliyete başlamadan önceki en önemli ve son bilişsel aşamadır. Umut teorisine göre ise, birinci ve ikinci boyutun her ikisi de aynı derecede önemlidir.¹⁸⁷

Çalışanların umut düzeylerinin artırılabilmesi için; hedeflerin etkili olarak belirlenmesine, belirlenen hedeflere adım adım ulaşmaya, katılımcı bir iş ortamına, çalışanların uygun ödüllerle ödüllendirilmesine, işletmenin sahip olduğu maddi

¹⁸³ C. R. Snyder, **Handbook of Hope: Theory, Measures and Applications**, San Diego, Academic Press, 2000, pp. 8-9.

¹⁸⁴ C. R. Snyder, J. D. Taylor, “Hope as a Common Factor Across Psychotherapy Approaches: A Lesson from Dodo’s Verdict”, **Handbook of Hope**, Ed. C. R. Snyder, San Diego, Academic Press, 2000, p. 101.

¹⁸⁵ Suzanne J. Peterson, Fred Luthans, “The Positive Impact and Development of Hopeful Leaders”, *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (1/2), 2003, p. 26.

¹⁸⁶ Luthans, Youssef, Avolio, **op.cit.**, p. 67.

¹⁸⁷ C. R. Snyder, “Hope Theory: Rainbows in the Mind”, *Psychological Inquiry*, 13 (4), 2002, p. 258.

kaynaklara ve yönetimin desteğine, çalışanların yetenek ve güçlü yönlerinin tespit edilip bunlara uygun bir pozisyonda görevlendirilmesine ihtiyaç vardır.¹⁸⁸

Etkili hedef belirleme ile performans arasındaki pozitif ilişki göz önünde bulundurulduğunda; katılımcı bir ortamda belirlenen ve sebepleri rasyonel olarak açıklanan, özümseyen hedefler, umudun birinci boyutu olan vekalet boyutu ile bağlantılı olarak, motivasyon ve daha yüksek performans sağlar. Ayrıca belirlenen hedeflerin ölçülebilir, iddialı ve ulaşılabilir olması gerekir. Uygun hedef belirleme; motivasyon düzeyi, yapılan seçimler ve harcanan gayretin yanı sıra umudun ikinci boyutunu, yani bireyin hedefe ulaştıracak alternatif yolları belirlemesini de etkiler.

Hedefe adım adım ulaşmaya çalışmak; zor, uzun vadeli ve çok büyük hedefleri, daha küçük parçalara bölmeyi, böylece hedefe kontrol edilmesi daha kolay aşamalar halinde ve umudu güçlendirerek ulaşmayı ifade eder.

Umudu geliştirmek için işletmede alt kademedен üst kademeye doğru karar alma ve iletişim kurma, güçlendirme, yetki artırma gibi *katılımcı bir çalışma ortamı* sağlamaya yönelik yöntemler; çalışanların daha özgür, güçlü ve yetkili karar almalarına, böylece motive olmalarına ve umudun birinci boyutunun gelişmesine, amaca ulaşmada alternatif yollar belirlemelerine ve böylece umudun ikinci boyutunun gelişmesine olanak sağlar. Katılımcı bir ortamda çalışmak; olanaksız gibi görünen şeyleri, olanaklı hale getirmek için analiz yapmayı ve derinlemesine düşünmeyi, yani bilişsel bir süreci de gerektirir. Son zamanlarda yapılan araştırmalarda umudun performans, iş tatmini ve örgüte bağlılık üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışanların iş tatmini düzeylerinin incelendiği araştırmalara göre, çalışanların ümitvar olmaları ile iş tatmini düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir ($r_1=0,35$, $r_2=0,30$).¹⁸⁹

¹⁸⁸ Luthans, Youssef, Avolio, **op.cit.**, pp. 68-72.

¹⁸⁹ Fred Luthans et. al., "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction", p. 541.; V. H. Adams III et. al., "Hope in the Workplace", **Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance**, Ed. R. A. Giacalone and C. Jurkiewicz, Sharpe, NewYork, 2003, p. 372.

2.3.3 İyimserlik

İyimserlik kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre “genellikle her düşünce ve işi iyi olarak değerlendiren bir tutum veya kişilik özelliği” ve Felsefe Terimleri Sözlüğüne göre “genellikle herşeyi en iyi yanından gören, her durumda iyi bir çıkış yolu uman dünya görüşü” olarak tanımlanmaktadır.¹⁹⁰

İyimserlik kavramı, umut kavramı gibi günlük hayatta sıkça kullanılır. Fakat pozitif psikolojik sermaye kapsamındaki iyimserlik sadece, gelecekte iyi şeyler olacağına dair bir tahmin veya görüş değildir; iyimserlikte, yaşanan olayları çeşitli sebeplere dayandırma sözkonusudur.

Pozitif psikoloji hareketinin öncüsü olarak Seligman; “organizmanın defalarca kaçamayacağı ceza/eziyete maruz kalması dolayısıyla bu cezadan/eziyetten kaçabileceği durumda dahi, kontrol edemeyeceğini düşündüğü için kaçmaya çalışmaktan vazgeçmesi” olarak tanımladığı¹⁹¹ öğrenilmiş çaresizlikle ilgili yaptığı çalışmalarda, kontrol edilemeyen şoklara maruz kalanların 1/3’ünün asla pes etmediğini ve dolayısıyla çaresizliği öğrenmediğini; insanın çaresizliğe karşı savunmasız olup olmamasının, ortaya çıkan sonucun sebebini neye atfettiğini gösteren “açıklama biçimine” (explanatory style) bağlı olduğunu belirtmiştir.¹⁹² Böylece öğrenilmiş çaresizlik çalışmalarının doğal bir sonucu olarak, temeli “atıfta bulunma teorisi (attribution theory)”ne dayanan “açıklama biçimi” kavramı ortaya çıkmıştır.

Atıfta bulunma, davranışın sebebini açıklanmasıdır. Atıfta bulunma teorisi ise insanların, kendileri veya başkaları tarafından ortaya koyulan davranışların sebeplerini nasıl açıkladıklarını belirleyen teoridir.¹⁹³ Atıfta bulunma konusunda

¹⁹⁰ TDK, **loc.cit.**

¹⁹¹ Bruce J. Overmier, Martin E. Seligman, “Effects of Inescapable Shock upon Subsequent Escape and Avoidance Responding, *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, 63 (1), 1967, p. 29.

¹⁹² Martin E. Seligman, **Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life**, New York, Pocket Books, 1998, pp. 43-47.

¹⁹³ George and Jones, **op.cit.**, p. 121.

yapılan deneysel çalışmalara göre, davranışların sebepleri sorgulanırken kullanılan boyutlar; denetim odağı, kontrol edilebilirlik, zaman içinde değişmezlik¹⁹⁴, belli bir duruma özgü veya genellenebilir olma boyutudur.¹⁹⁵ *Denetim odağı boyutu*, sosyal öğrenme teorisinde, bireyin davranışını ve başarısını/başarısızlığını, içsel ve dışsal - kendi dışındaki- sebeplerden hangisine bağladığını ifade eder. İçsel sebepler, bireyin yeteneği, zekası ve sarfettiği çaba vb. kişisel sebeplerden oluşurken; dışsal sebepler, yapılan işin zorluğu, şans vb. çevresel sebeplerden oluşur. B. Weiner tarafından tanımlanan *kontrol edilebilirlik boyutu* ise, davranışın/sonucun bireyin kontrolünde olup olmadığını ifade eder. Şöyle ki; birey, elde ettiği sonucu içsel bir sebep olan yeteneğine dayandırabilir, fakat bu aynı zamanda genetik olarak ortaya çıkan ve kontrol edilemeyen bir yetenek olabilir. Dolayısıyla birey böyle bir durumda, içsel fakat kontrol edilemeyen bir sebebe atıfta bulunmuş olur. *Zaman içinde değişmezlik*, davranışın sebebinin, sabit ve kalıcı ya da değişken ve geçici olarak algılanmasını ifade eder. *Belli bir duruma özgü olma boyutu* ise, davranışın sebebinin duruma özgü ya da başka davranışlara da sebep olabilecek şekilde genellenebilir olarak algılanıp algılanmadığını ifade eder. Örneğin başarısızlığının sebebinin o konudaki yeteneksizliğine atfeden bir birey ile düşük zekasına atfeden birey arasında, aynı koşullarda başarılı olup olmama bakımından fark olacaktır. Çünkü belli bir konudaki yeteneksizlik, o duruma özgü iken; düşük zekâ, sadece o duruma özgü değil, başka pek çok koşulda da performansı olumsuz etkileyen bir sebep olarak düşünülür.¹⁹⁶

İnsanlar, davranışlarının sebeplerini neye atfettikleri ya da nasıl açıkladıklarına bağlı olarak, iyimser ve karamsar olmak üzere sınıflandırılır. İyimser bireyler, yaşadıkları pozitif olayları açıklarken içsel, kalıcı ve genellenebilir sebeplere; negatif olayları açıklarken ise, dışsal, geçici ve duruma özgü sebeplere atıfta bulunurlar. Karamsar insanlar ise, iyimserlerin aksine, yaşadıkları pozitif olayları dışsal, geçici ve duruma özgü olarak; negatif olayları ise içsel, kalıcı ve

¹⁹⁴ Bernard Weiner, "An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion", *Psychological Review*, 92 (4), 1985, pp. 552-554.

¹⁹⁵ Abramson, Seligman, Teasdale, **loc.cit.**

¹⁹⁶ Weiner, **op.cit.**, pp. 550-556.

genellenebilir olarak yorumlarlar.¹⁹⁷ Dolayısıyla iyimser bir açıklama biçimine sahip olan bireyler, gelecek için iyimser bir bakış açısına sahiptirler. Örneğin, yöneticisinden pozitif bir geri bildirim ve takdir alan iyimser çalışanlar, bunu sahip oldukları etik anlayışa bağlarlar ve bu sebebi genelleyerek, çok çalışarak sadece bu işte değil, seçecekleri diğer bütün görevlerde de başarılı olacaklarına inanırlar.¹⁹⁸

İnsanların davranışların ve olayların sebeplerini açıklama biçimleri, kendi öznel algılama ve yorumlama biçimlerine bağlı olduğundan, her zaman gerçekçi ve esnek olmayabilmektedir.¹⁹⁹ “Atıfta bulunma eğilimi” olarak adlandırılan bu durum; insanların başkasının başarısızlığını içsel sebeplere bağlarken, kendi başarılarını içsel sebeplere, başarısızlıklarını ise dışsal sebeplere bağlama eğilimidir.²⁰⁰ İnsanların olayları dikkatlice incelemeyen ve değerlendirmeden kurdukları sebep-sonuç ilişkileri, istenmeyen ve hatta tehlikeli sonuçlar doğurabilmektedir. Örneğin, genellikle sağlıklı insanlar, çok stresli işlerde çalışmakta mahsur görmezler, çünkü o güne kadar stres vb. risklerin üstesinden iyimserlikle gelebildiklerine inanırlar. Bu stresli işte başarısız olduklarında ise, iyimser bakış açısına sahip olduklarından, başarısızlığın sebebini kendilerine atfetmedikleri için yanlışlarından öğrenme olasılıkları düşük olur. Ayrıca iyimserler, çok çalışarak her zaman başarılı olacaklarını ve başarılarından kendilerine pay çıkarmaları gerektiğini düşünerek, hayatları ve kaderleri üzerinde çok fazla kontrol oluşturmaya çalışabilmektedirler. Sahip oldukları bu gibi gerçekçi olmayan yüksek beklenti ve baskılar, fiziksel, psikolojik ve duygusal bazı istenmeyen negatif sonuçlar yaratabilmektedir. Oysa gerçekçi ve esnek iyimserlik ile daha doğru bir durum değerlendirmesi yapılır ve buna uygun iyimser ya da karamsar bir açıklama biçimi seçilir. Dolayısıyla psikolojik sermaye açısından etkin bir iyimserlik için, bu iyimserliğin gerçekçi ve esnek olması gerekir.²⁰¹

¹⁹⁷ Seligman, **Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life**, loc.cit.

¹⁹⁸ Luthans, Youssef, Avolio, **op.cit.**, p. 91.

¹⁹⁹ Luthans, Youssef, Avolio, **op.cit.**, p. 95.

²⁰⁰ George and Jones, **op.cit.**, pp. 123-124.

²⁰¹ Luthans, Youssef, Avolio, **op.cit.**, pp. 94-96.

Pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinden umut ile iyimserlik arasında, her ne kadar bu iki kavram günlük dilde birbirilerinin yerine kullanılsa da, önemli farklılıklar vardır. Bunlardan biri, umut kavramının iki boyutundan biri olan “bireyin kendisini amaca ulaştıracak alternatif yolları belirlemesi” boyutunun, iyimserlikte olmamasından kaynaklanan farklılıktır. Bir diğer fark ise, iyimserlikte beklenen sonuçların kaynağı dışsal unsurlar olabilirken; umutta, amaçlanan sonuca ulaşma isteğinin bireyin kendisinde olmasıdır.²⁰²

Her ne kadar iyimserliğin, literatürde bazı kaynaklarda zamana bağlı olarak değişmeyen bir özelliğe sahip olduğu belirtilmiş olsa da, M. Seligman tarafından öğrenilebilir ve geliştirilebilir olduğu ifade edilmiştir.²⁰³ İş ortamında gerçekçi ve esnek iyimserliğin geliştirilmesi için benimsenebilecek, S. L. Schneider tarafından belirlenen bakış açıları:²⁰⁴ Geçmişe karşı hoşgörülü olmak, şimdiki zamanın değerini bilmek ve gelecek için fırsat kollamak olarak sıralanabilir. *Geçmişe karşı hoşgörülü olmak*, geçmişteki başarısızlıkların sorumluluğunu reddetmek anlamında değil, aksine, kontrol edilebilen ve edilemeyen boyutlarıyla birlikte gerçek bir durum değerlendirmesi yapmak anlamındadır. Böylece kaynak ve yetenekler daha doğru kullanılabilir, daha gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler belirlenebilir. Çalışanların esnek iyimserliğe sahip olmaları, onların negatif olaylar üzerinde fazla durmayıp, pozitif olaylara odaklanmalarını sağlayacağı için önemlidir. Esnek iyimserlik ise çalışanın *içinde yaşadığı koşulların ve zamanın değerini bilmesi* ile geliştirilebilir. Ayrıca geleceği düşünerek fırsat kollamak, çalışanların, güçlü ve zayıf yanlarını gerçekçi olarak analiz edip, bu analiz ışığında, proaktif olarak geleceğe yönelmelerini ifade eder.²⁰⁵

Çeşitli endüstri ve hizmet işletmelerinde çalışan 259 kişi üzerinde yapılan bir araştırmada, ileri teknoloji üretimi yapan işletmede çalışanların iyimserlikleri ile

²⁰² Susan M. Jensen, Fred Luthans, “Hope: A New Positive Strength for Human Resource Development”, *Human Resource Development Review*, 1(3), September 2002, p. 309.

²⁰³ Luthans, **Organizational Behavior**, p. 274.

²⁰⁴ Sandra L. Schneider, “In Search of Realistic Optimism”, *American Psychologist*, 56, 2001, pp. 250-263.

²⁰⁵ Luthans, Youssef, Avolio, **op.cit.**, pp. 102-103.

iş tatmin düzeyleri arasında pozitif fakat istatistiksel açıdan anlamlı olmayan ilişki ($r=0,17$), sigorta işletmesinde çalışanların özyeterlilikleri ile iş tatmin düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı ilişki ($r=0,62$) tespit edilmiştir.²⁰⁶

2.3.4 Esneklik

Esneklik; belirsizlik, zorluk, başarısızlık, pozitif olmasına rağmen sorumluluğu artıran değişimler, olumlu stres (eustress) yaratan değişiklikler karşısında, bireyin kendini toparlama ve iyileşme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır.²⁰⁷

Esneklik; değişim ve belirsizlik halinde hareket kabiliyetinin yüksek olmasını, kendini ayarlayabilmeyi, uyum sağlayabilmeyi, sürekli ve hızlı çözüm üretebilmeyi kapsar. Çünkü aksi halde, yaşanan değişim ve belirsizlik, uzun dönemde bireyin sıhhati üzerinde psikolojik bir baskı oluşturabilir.²⁰⁸

İnsanların esnekliklerini geliştiren faktörler konusunda yapılan çalışmalara göre, üç faktörün esnekliğin gelişiminde etkili olduğu belirlenmiştir. Bunlar:²⁰⁹

- Varlıklar: Bir grup insanın ölçülebilir kişilik özellikleri ya da içinde buldukları ve belli koşullarda, belli pozitif sonuçların habercisi olan durum olarak tanımlanır.²¹⁰ İnsanların sahip oldukları bilişsel yetenekler, mizaç, espri anlayışı, kendini pozitif algılama, hayata pozitif bakış, öz denetim, yaratıcılık ve sosyal ilişkiler bu kapsamdadır.

²⁰⁶ Fred Luthans et. al., “Positive Psychological Capital: Measurement and Realationship with Performance and Satisfaction”, p. 564.

²⁰⁷ Luthans and Youssef, **op.cit.**, p. 154. ; Luthans, “The Need For and Meaning of Positive Organizational Behavior”, p. 702.

²⁰⁸ Luthans, **Organizational Behavior**, p. 280.

²⁰⁹ Luthans, Youssef, Avolio, **op.cit.**, pp. 116-120.

²¹⁰ A. S. Masten, M. G. J.Reed, “Resilience in Development”, **Handbook of Positive Psychology**, Ed. C. R. Snyder, S. J. Lopez, Oxford, UK, Oxford University Press, 2002, p. 76.

- Risk faktörleri: İstenmeyen bir sonucun büyük olasılıkla ortaya çıkmasına sebep olan faktörlerdir.²¹¹ Sevilen/değer verilen birinin hayatını kaybetmesi, sorumluluğunu bilmeyen anne-baba, maddi olanaksızlıklar risk faktörlerine örnek olarak gösterilebilir.

İnsanlar karşılaştıkları risk faktörlerinin üstesinden gelmek için, sahip oldukları varlıkları kullandıkları süreci gerektiği gibi tanımlayıp yönetebilirlerse, potansiyellerinin tamamına ulaşabilirler.

- Değerler ve inanç: Bireyin bilişsel yapısına, duygularına ve davranışlarına tutarlılık kazandıran, bunları şekillendiren ve yönlendiren faktörlerdir.

İnsanlar yetenek, değer ve inançları aracılığıyla, sahip oldukları sosyal, bilişsel, psikolojik varlıklarını geliştirirler. Böylece gelişen insan sermayesi, sosyal sermaye ve psikolojik sermayeleri ile maruz kaldıkları risk faktörlerinin kontrolünü ele geçirebilirler. Dolayısıyla insanların sahip oldukları esneklik dışındaki pozitif psikolojik sermaye bileşenleri olan özyeterlilik, umut ve iyimserlik; esnekliğin gelişimini sağlayan “varlıklar”dan sayılabilir.²¹²

Örgütlerin küçülme, süreç yenileme, dış kaynaklardan faydalanma, kademe azaltma, stratejik ortaklıklar kurma gibi birtakım uygulamalar aracılığıyla uyum sağlamaya çalıştıkları acımasız ve rekabetçi iş ortamında esneklik, değişime ayak uydurmak ve tehditleri fırsata çevirmek noktasında çalışanların zorunlu olarak sahip olmaları gereken bir unsurdur. Çünkü esnek insanlar zorlukları bir sıçrama tahtası olarak kullanırlar.²¹³ Zira günümüzde örgütler sadece hayatta kalmak için mücadele etmek değil, karşılaştıkları kaçınılmaz bir takım zorluklar ve belirsizlikler içinde, rakiplerinden daha hızlı büyümek ve gelişmek durumundadırlar. Esnek bireylerin,

²¹¹ **Ibid.**

²¹² Luthans, Youssef, Avolio, **op.cit.**, pp. 120-122.

²¹³ R. Tedeschi, C. Park, L. Calhoun, **Posttraumatic Growth: Positive Changes in the Aftermath of Crisis**, Mahwah, NJ: Erlbaum, 1998, pp. 1-7.

karşılaştıkları risk faktörlerini bir sıçrama tahtası olarak kullanmaları, onların özyeterliliklerini de geliştirebilmelerini sağlar.²¹⁴

Çalışanların sahip oldukları varlıkların yani; insan sermayesi, sosyal sermaye ve esneklik dışında kalan pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinin zenginleştirilmesi; çalışanların karşı karşıya kalabilecekleri risk faktörlerinin azaltılması yoluyla esneklik kapasiteleri geliştirilebilir. Örneğin geleneksel eğitim ve gelişim programları, iş rotasyonu, adem-i merkezi ve katılımcı yönetim, stratejik planlama, öğrenen organizasyon ortamı oluşturma; açık iletişimin gerçekleşeceği bir çalışma ortamı oluşturma, şeffaf ve güvenilir ilişkiler kurma, takım çalışmaları yapma; çalışanların sağlık sorunlarını, stres vb. psikolojik risklerini en aza indirmeyi sağlayan programları uygulamaya koyma, çalışanların esneklik kapasitelerini geliştirmeleri için kullanılacak uygulama ve tekniklerdir.²¹⁵

²¹⁴ C. Ryff, B. Singer, “Flourishing Under Fire: Resilience as a Prototype of Challenged Thriving”, **Flourishing: Positive psychology and the life well-lived**, Ed. C. Keyes, J. Haidt, Washington, DC: American Psychological Association, 2003, pp. 15-16.

²¹⁵ J. F. Horne III, L. E. Orr, “Assessing Behaviors that Create Resilient Organizations”, *Employment Relations Today*, 24 (4), 1998, pp.30-39. ; Luthans and Youssef, **op.cit.**, p. 156.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KİŞİSEL DEĞERLER VE İŞ TATMİNİ

Bu çalışmada, çalışanların pozitif psikolojik sermayesi ile etkileşim halindeki değişkenler, çalışanların işten tatmin olma düzeyi ve sahip oldukları kişisel değerler olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla bu başlık altında öncelikle kişisel değerlerin pozitif psikolojik sermaye ve iş tatmini üzerindeki etkisi ile iş tatmini hakkında literatürde yer alan çalışma ve araştırmalara yer verilmiştir.

3.1 KİŞİSEL DEĞERLER

Çalışanların sahip oldukları değer profillerini bilmek, örgütlerde motivasyonel süreç, iş tatmini ve performans açısından önem arzeder. Çünkü kişisel değerler hayatın diğer alanlarında olduğu gibi çalışma ortamındaki davranış, tutum ve tercihlere rehberlik eder ve bunlara tutarlılık kazandırır. Sahip olduğu önemden dolayı bu araştırmada değişkenlerden biri olarak ele alınan kişisel değerler konusuna, değer kavramı ve iş değerleri konularıyla birlikte bu başlık altında yer verilmiştir.

3.1.1 Değer Kavramı

Değer kavramı, insan davranışlarını konu alan bütün bilimler arasında merkezî bir yere sahiptir. Psikolog, sosyolog ve antropologlara göre değerler, insanların davranışlarını seçerken ve düzenlerken; kendilerini, başkalarını ve olayları değerlendirirken kullandıkları ölçütlerdir.²¹⁶

²¹⁶ S. H. Schwartz, "Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries", *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1992, p. 1.

Değer, “belli durumların diğer durumlara tercih edilmesi eğilimi”²¹⁷ veya “alternatif davranış biçimleri arasından seçim yapmak ve bunları değerlendirmek için kullanılan normatif standartlar”²¹⁸ olarak tanımlamıştır. G. Hofstede’ye göre, insanlar zihinsel programlara sahiptirler ve belli koşullarda, belli olaylara karşı sergiledikleri davranışlar, zihinsel programlama sonucunda ortaya çıkar. Zihinsel programlama ise evrensel, kolektif ve bireysel olmak üzere üç düzeyde gerçekleşir. Evrensel düzey, bütün insanlar tarafından paylaşılan ve biyolojik sistemin kontrolünde olan gülmek, ağlamak, saldırganlık vb. davranışları kapsar. Kolektif düzey, belli bir grup insan topluluğu arasında paylaşılan davranışlardır. Aynı dili konuşmak, yaşlılara saygı göstermek, benzer yemek yeme alışkanlıkları, kolektif düzeyin etkisinde veya aynı grupta olmanın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Bireysel düzey ise, kalıtsal özelliklerin de etkili olduğu düzey olup, insanların aynı kültür içinde davranışlarının farklılaştığı düzeydir. Bireyin belli durumları, diğer durumlara tercih etmesi, zihinsel programları sonucunda, farklı değer yargılarına bağlı olarak ortaya çıkar.²¹⁹

“Bir hedefe ya da davranış biçimine olan sürekli inanç”²²⁰ olarak da tanımlanan değerler, genellikle istikrarlı ve kalıcıdır. İnsanlar sahip oldukları değerlerin önemli bir bölümünü, küçük yaşlarda, aile, öğretmenler ve arkadaşlardan oluşan çevresel faktörler aracılığıyla kazanırlar. Küçük yaşlarda belli davranış ve sonuçların, istenen ve istenmeyen davranış ve sonuçlar biçiminde kesin olarak ayrılması, kazanılan değerlerin istikrarlı ve kalıcı olmasında belirleyici rol oynar.²²¹

Değerler, davranışın öncülü olduğundan, bireyin sosyal faaliyet, tutum, ideoloji, değerlendirme ve ahlaki yargılarında yani bütün sosyal davranışlarında belirleyici rol oynar.²²²

²¹⁷ G. Hofstede, “Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts”, *Organization Studies*, 19 (3), 1998, p.478.

²¹⁸ M. Rokeach, **The Nature of Human Values**, New York, Free Press, 1973, p. 3.

²¹⁹ G. Hofstede, **Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations**, Second Edition, London, Sage Publication, 2001, pp. 2-5.

²²⁰ Kreitner and Kinicki, **op.cit.**, p. 82.

²²¹ Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior**, Eleventh Edition, New Jersey, Person-Prentice Hall, 2005, p. 70.

²²² Rokeach, **op.cit.**, p. 24.

3.1.2 Kişisel Değer Sınıflandırmaları

Değerler, deneysel yöntemlerle incelendiği birçok araştırmada, farklı biçimlerde sınıflandırılmıştır.²²³ Aşağıda, bu çalışmada kullanılan sınıflandırma biçimi ve bununla ilgili olan sınıflandırmalar yer almaktadır.

Değerler konusunda yaptığı araştırmalarıyla tanınan psikolog M. Rokeach, bir toplumda yer alan gruplar arasındaki kişisel değer farklılıklarını ortaya çıkarmak için otuz altı kalemden ve iki sınıftan oluşan bir değer sınıflandırması yapmıştır. Her biri on sekiz kalemden oluşan sınıflardan biri “amaçsal değerler”, diğeri “araçsal değerler” olarak adlandırılmıştır. M. Rokeach’a göre hırs, açık fikirlilik, yeterlilik, temiz ve düzenli olma, cesaret, bağışlayıcı ve yardımsever olma, nezaket, dürüstlük, sorumluluk üstlenme, sadakat, entelektüel olma gibi araçsal değerler; fırsat eşitliği, konforlu ve heyecan verici bir hayat, fiziksel ve zihinsel sağlık, özgürlük, ailenin ve ulusun güvenliği, öz saygı, doğru arkadaşlık, mutluluk, sosyal tanınma, dünyada barış, dünyada güzellik gibi amaçsal değerlere ulaşmak için gerekli görülen değerlerdir.²²⁴

E. Spranger ile G. W. Allport, P. E. Vernon, G. Linzey araştırmalarında altı kalemden oluşan bir değer sınıflandırması yapmışlardır. E. Spranger deneklerini, her birinde hâkim olan değere göre kişilik tiplerine ayırmaya çalışmış ve herkesin altı temel kişilik tipinden birine gireceğini belirtmiştir. Burada esas olan, her bireyin, kişiliğini biçimlendiren baskın değerlere sahip olduğudur. Ayrıca bu değer türleri, Rokeach’ın sınıflandırmasına göre, amaçsal değerler sınıfında yer alır.²²⁵

²²³ Rokeach, **loc.cit.**, Eduard Spranger, **Types of Men: The Psychology and Ethics of Personality**, Halle, M. Niemeyer, 1928. ; Schwartz, **loc.cit.**

²²⁴ Rokeach, **op.cit.**, p. 27.

²²⁵ P. McDonalds, J. Gandz, “Identification of Values Relevant to Business Research”, *Human Resource Management*, 30 (2), 1991, p. 222.

E. Spranger'in değer sınıflandırmasında, altı değer türüne göre belirlenen değer tipleri şunlardır:²²⁶

- **Estetik değer:** Bireyin, hayatının her alanında güzellik, zarafet, simetri ve uyumu ön planda tutmasını sağlar. Estetik değere öncelik veren bireyler hayata sanatçı ruhuyla bakarlar, her şeyden zevk/tat almayı, her şeyde güzellik bulmayı gözetirler; sanatın toplum için bir gereklilik olduğu düşüncesini taşırlar. Örneğin, bir insanın resim sergilerini gezmesi, eğer prestij kazanmak gibi bir sosyal değer uğruna değilse, onun estetik değeri hakkında bilgi verir.
- **Teorik (bilimsel) değer:** Bireyin, öncelikli olarak gerçeğin ortaya çıkmasıyla ilgilenmesini sağlar. Teorik değere öncelik veren bireyler, gerçeğe ulaşmak için nesnelere güzelliğine ve işe yarayıp yaramamasına ilişkin yargılardan uzak durmayı, sadece gözlemleyip, gözlemlerinden bir sonuca varmayı gerektiren bilişsel bir yaklaşımı benimserler. Bu yaklaşım deneysel, eleştirel ve rasyonel bir yaklaşım olduğundan, teorik değere sahip birey aynı zamanda bir entelektüeldir ve çoğu zaman bir bilgin ya da filozof olur. Ayrıca teorik değere öncelik veren bir bireyin hayattaki temel amacı, sahip olduğu bilgiyi bir düzene koymak ve sistemleştirmektir.
- **İktisadi değer:** Bireyin maddi fayda sağlamaya öncelik vermesine neden olur. İktisadi değere öncelik veren bir birey, malların üretimi, pazarlanması ve tüketiminde, iktisadi kaynakların kullanımında, maddi zenginlik elde etmede, kısacası iş hayatının her alanında pratik olanı ve pratik olmayı tercih eder. İktisadi değer, yapılan sanatsal faaliyetler, ticari bir fayda sağlamadığı takdirde estetik değer ile çatışır. İktisadi değere öncelik veren bir bireyin kendi kişisel hayatında, lüks ile güzelliği karıştırması olasıdır. İnsanlarla olan ilişkilerinde ise siyasi değere önem verenler gibi, onlara hükmetmek ve onları yönlendirmek ya

²²⁶ G. W. Allport, P. E. Vernon, G. Linzey, **A Study of Values**, Boston, Houghton Mifflin, 1960, pp. 124-130. ; W. D. Guth, R. Tagiuri, "Personal Values and Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, October 1965, pp. 123-132. ; E. Güngör, **Ahlâk Psikolojisi ve Sosyal Ahlâk**, İstanbul, Ötüken, 1997, ss. 11-20.

da sosyal değere önem verenler gibi, onlara hizmet etmek yerine, onları maddi zenginlik bakımından geride bırakmaya çalışırlar.

- **Dinî değer:** Bireyin “birlik ve teklik”i öncelikli değer olarak görmesi anlamındadır. Dinî değere öncelik veren bireyin zihinsel yapısı, sürekli en yüksek ve tam anlamıyla tatmin edici değerlerin oluşmasına yönelmiştir. Bu kişi mistiktir, evreni bir bütün olarak algılamaya çalışır, kendisi ile evren arasında anlamlı ve mistik bir şekilde ilişki kurmayı ister. Bu mistiklerden bazıları hayatta aktif bir şekilde yer alır, her olayın ilahî bir tarafı olduğuna inanır. Daha ileri boyutta olan mistikler ise, daha yüksek bir gerçeklikle birleşmek uğruna, hayattan elini eteğini çekmeye çabalar, dünya zevke ve hazlarından feragat eder.
- **Siyasi değer:** Bireyin “güç” unsuruna önem vermesine sebep olur. Siyasi değere öncelik veren bir birey için güç, sadece siyaset için değil, hayatın her alanında çok önemlidir. Siyasi değere öncelik veren bir birey, siyaset veya benzeri etkinliklerde her zaman güçlü ve lider olmayı ister; güç elde etmeyi, bu gücü başkalarının üzerinde kullanmayı ve başkalarını yönetmeyi sever.
- **Sosyal değer:** Bireyin insanları sevmeyi ve onlara yardım etmeyi ön planda tutmasını sağlayan değerdir. Sosyal değere öncelik veren bir birey, başkalarına karşı kibar, özverili, cana yakın olmaya ve bencil olmamaya gayret eder; teorik, iktisadi ve estetik davranışların soğuk olduğunu ve insani olmadığını düşünür. Siyasi değere öncelik verenlerin aksine, insan ilişkilerinde en önemli unsurun sevgi olduğu kanaatindedir. En katıksız haliyle bu değere öncelik verenler, kendi çıkarını düşünmeyen ve dini değere öncelik veren bireylerle benzerlik arz eder.
- **Ahlaki değer:** Ahlak, “insanlar arasındaki ilişkileri düzenlemek için koyulmuş, toplumun bireyden uymasını beklediği kurallar bütünü” olarak tanımlanır. Bir

· Ahlaki değer; E. Spranger ile G. W. Allport, P. E. Vernon, G. Linzey tarafından oluşturulan altı değerden oluşan sınıflandırmanın kapsamında yer almamaktadır. E. Güngör tarafından yapılan Değerler Psikolojisi Üzerinde Araştırmalar başlıklı çalışmada, E. Spranger’in diğer altı değer türüne ilave edilerek incelenmiştir

inanç ve düşünce sistemi olan ahlak, neyin iyi neyin kötü olduğunu belirler. Toplum tarafından belirlenen sosyal ahlak kuralları doğrultusunda birey; olay, olgu, davranış ve kişileri, iyi-kötü, doğru-yanlış olarak değerlendirir. Ahlaki değere öncelik veren bir birey için ahlaki kurallar, hayatın bir düzene koyulması ve sürdürülmesinde en önemli değerlerdir. Bu kişiler, başkalarıyla uyumlu ve huzurlu bir hayat yaşayabilmek için ahlaka öncelik verilmesi gerektiği düşüncesini taşırlar.

Bu tez çalışmasının araştırma bölümünde, yukarıda sayılan yedi değerden oluşan ölçek kullanılarak çalışanların değerler hiyerarşisi tespit edilmiştir.

Değerler üzerine yapılan araştırmalara göre değerlerin, örgütün etkinliği ile ilgili stratejik karar alma, kurumsal etik, operasyonel karar alma, kişiler arası çatışma, iş ilişkilerinde kalite, kariyer seçimi ve gelişimi, çalışanların motivasyonu ve örgüte bağlılığı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.²²⁷

3.1.3 Kişisel Değerler ve İş Değerleri

“Hayatta ne için çabalamak ve nasıl davranmak gerektiği hakkında kişisel kanaatler” olarak tanımlanan değerler, örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalar bakımından da önemlidir. Çünkü değerler, çalışanların algılarını, davranışlarını, motivasyonlarını,²²⁸ performanslarını ve işten tamin olmalarını²²⁹ etkiler. Değerler, çalışma hayatı söz konusu olduğunda, içsel ve dışsal iş değerleri olmak üzere iki temel grupta ele alınabilir:²³⁰ İş değerleri, çalışanların işten ne gibi beklentileri olması gerektiği ve iş ortamında nasıl davranması gerektiği hususundaki kanaatlerinden oluşur; içsel ve dışsal iş değerleri olmak üzere iki gruba ayrılır. İçsel iş değerleri, işin doğası ile ilgili olan değerlerdir. Bu değerlere daha fazla önem veren çalışanlar; mücadele gerektiren, ilginç, yeni şeyler öğrenebilecekleri, önemli katkılar

²²⁷ McDonalds and Gandz, **op.cit.**, pp. 219-220.

²²⁸ Robbins, **op.cit.**, p. 71.

²²⁹ Kreitner and Kinicki, **op.cit.**, p. 189.

²³⁰ George and Jones, **op.cit.**, pp. 71-74.

sağlayabilecekleri, bütün potansiyellerini kullanabilecekleri, sorumluluk yükleyen ve özerklik tanıyan, yaratıcı işleri tercih ederler. Dışsal iş değerleri ise, işin sonuçlarıyla ilgili değerlerdir. Bu değerlere daha çok önem veren çalışanlar ise; yüksek ücret, iş güvenliği, statü, sosyal ilişkilerin artmasını sağlayan, ailelerine ve özel zevklerine daha fazla zaman ayırmasına olanak tanıyan işleri tercih ederler.

İş değerleri bir başka açıdan amaçsal ve araçsal değerler olmak üzere iki grupta incelenebilir: Amaçsal değerler, örgütün ulaşmak istediği sonuçlardır. Örneğin, bir örgütte kalite, sorumluluk, yenilikçilik, mükemmeliyet, ahlaklılık amaçsal değer olarak kabul edilebilir. Araçsal değerler ise, amaçsal değerlere ulaşmayı sağlayan ve örgütün çalışanlarından uymalarını beklediği davranış biçimleridir. Çalışanların çok çalışması, geleneklere ve otoriteye saygılı olmaları, muhafazakâr, temkinli, tutumlu, yaratıcı, cesur ve dürüst olmaları, risk almaları ve yüksek standartları korumaları gibi araçsal değerlere sahip olmaları, örgütün istediği değer türlerine örnek olarak gösterilmektedir.²³¹

Kişisel değer türleri ile iş değerleri birlikte ele alındığında, ikisi arasında ilişki olduğu görülmektedir. Örneğin yukarıda açıklanan içsel iş değerleri, Rokeach'ın araçsal değerleri ile; dışsal iş değerleri ise, amaçsal değerler ile eşleştirildiğinde, iş değerlerinin kaynağının kişisel değerler olduğu ortaya çıkmaktadır. Benzer sonuç, araçsal ve amaçsal iş değerleri ile araçsal ve amaçsal kişisel değerler arasındaki eşleştirmede de elde edilebilir. Örneğin çok çalışmak, sorumluluk sahibi olmak, yaratıcı ve cesur olmak, araçsal değerlerden türetilmiş iş değerleridir. İş değerleri ile Spranger'in kişisel değer türleri arasında eşleştirme yapıldığında, örneğin yüksek ücret ve statü gibi dışsal iş değerlerinin kaynağının iktisadi değer olduğu ortaya çıkmaktadır. Bireylerin sahip oldukları değer sistemlerinin, çalışma ortamındaki inanç, değer ve davranışlara öncülük ettiği gerçeği, bu eşleştirmeleri olağan kılmaktadır.

²³¹ George and Jones, **op.cit.**, pp. 535-536.

İş değerleri ile kişisel değerler arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmada, Rokeach'ın kişisel değerleri ile ilişkisi incelenen değişkenlerden biri "örgütsel inanç sistemi"dir. Örgütsel inanç sistemine göre; çalışma, bireyin içinde bulunduğu grup ya da örgütün gelişmesine ve kendisinin örgütte terfi etmesine katkıda bulunuyorsa anlamlıdır, dolayısıyla amaç değil, araçtır. Ayrıca çalışma, bireyin kişisel çabasından ziyade, grup veya örgüt normlarına adapte olmasına, arkadaşlarıyla uyumlu bir şekilde çalışabilmesine bağlıdır. Bu araştırmada elde edilen bulgulara göre; örgütsel inanç sistemi ile heyecan verici bir hayat, eşitlik, dürüstlük, itaatkar ve nazik olma değerleri arasında pozitif ilişki; güzel bir dünya, yeterlilik, özsaygı ve mantıklı olma değerleri arasında ise, negatif ilişki tespit edilmiştir.²³² Dolayısıyla örgütsel inanç sisteminin siyasi, iktisadi ve ahlaki değer ile doğru orantılı olduğu; estetik ve teorik değer ile ters orantılı olduğu sonucuna varılabilir.

3.2 İŞ TATMİNİ

İş tatmini, örgütsel araştırmalar çerçevesinde, son elli yıllık süre içerisinde en önemli araştırma konuları arasında yer almış ve kapsamlı bir biçimde incelenmiştir. İş tatminini konu alan araştırmalarda genellikle iş tatmini ile performans, örgüte bağlılık, örgüt kültürü, motivasyon, liderlik özellikleri, iş kalitesi, bilgi, beceri, çalışma koşulları gibi unsurlar arasındaki ilişkiler incelenmiş, iş tatminini belirleyen faktörler tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu bölümde iş tatmininin tanımı, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmini ve iş tatminsizliği sonuçlarına yer verilmiştir.

²³² A. Furnham, "Work Related Beliefs and Human Values", *Journal of Personality and Individual Differences*, 8, 1987, p. 627. ; R. A. Buchholz, "The Belief Structure of Managers Relative to Work Concepts Measured by a Factor Analytic Model", *Personnel Psychology*, 30, 1977, p. 571.

3.2.1 İş Tatmini Kavramı

Çalışanlar; işleri, meslek hayatları ve çalıştıkları örgütlerle ilgili hususlarda farklı tutum ve bakış açılarına sahiptirler. Tutum, “bireyin bir nesne veya duruma karşı, belli bir davranış biçimiyle tepki vermesini önceden hazırlayan inançların, sürekli olarak organize edilmesi”²³³ ya da “bireyin çevresindeki canlı ya da cansız herhangi bir konuya karşı sahip olduğu bir tepki öneğilimi” olarak tanımlanır.²³⁴ İş tutumu ise, “çalışanların mevcut işleri ve örgütleriyle ilgili nasıl davranacaklarına ilişkin duygu, inanç ve düşüncelerinin toplamı” olarak tanımlanır. Örgütler açısından iş tatmini ve örgütsel bağlılık olmak üzere iki önemli iş tutumu vardır.²³⁵ Uygulamalara ve yapılan araştırmalara göre iş tatmini, çalışanların işe karşı tutumları arasında en merkezî yere sahiptir.²³⁶

İş tatmini, “çalışanın işinden beklediği şeyler ile işinin kendisine sunduğunu düşündüğü şeyler arasındaki ilişkiden oluşan bir fonksiyon” olarak tanımlanmıştır.²³⁷ Birçok araştırmacı tarafından kullanılan ve E. A. Locke tarafından yapılmış olan tanıma göre iş tatmini, “bireyin işini veya iş deneyimini değerlendirmesi neticesinde sahip olduğu pozitif duygu veya hoşnutluk hali”dir.²³⁸ Bu tanımda hem bilişin hem de duyguların önemine değinilmiştir. Tutumlar, dolayısıyla iş tatmini; bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç bileşenden oluşur. Bilişsel unsur, çalışanın işi veya örgütüyle ilgili doğru olarak bildiklerini; duygusal unsur, çalışanın işi veya örgütüyle ilgili duygularını; davranışsal unsur ise, çalışanın işinde veya örgütünde nasıl davranacağı hakkındaki düşüncesini ifade eder. Bu bileşenlerin her biri, diğeriyle ilişki ve etkileşim içindedir.²³⁹ Şöyle ki, bireyin bir konu hakkındaki bildikleri (bilişsel unsur), ondan hoşlanmasını gerektiriyorsa, birey o konudan

²³³ Hofstede, “Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts”, p.478.

²³⁴ Baysal ve Tekarslan, **op.cit.**, s. 253.

²³⁵ George and Jones, **op.cit.**, p. 74.

²³⁶ L. M. Saari, T. A. Judge, “Employee Attitudes and Job Satisfaction”, *Human Resource Management*, 43 (4), 2004, p. 395.

²³⁷ D. B. Lund, “Organizational Culture and Job Satisfaction”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18 (3), 2003, p. 222.

²³⁸ E. A. Locke, “The nature and causes of job satisfaction”, **Handbook of I/O Psychology**, Ed. M. D. Dunnette, Chicago: Rand-McNally, 1976, p. 1304’ten Saari and Judge, **loc.cit.**

²³⁹ George and Jones, **op.cit.**, pp. 75-76; Baysal ve Tekarslan, **op.cit.**, s. 255.

hoşlanır (duygusal unsur) ve bunu sözleri veya davranışlarıyla gösterir (davranışsal unsur). Tutumları tespit ederek, davranışları önceden tahmin etme; tutum değişimi sürecinin öğrenilmesi ile davranışları kontrol altına alma ve yönlendirme olanağı vardır.²⁴⁰ Dolayısıyla işletmelerde çalışanların tutumları araştırılarak, iş tatmin düzeyleri hem tahmin edilebilir, hem de yönlendirilebilir.

Literatürde iş tatmini ile ilgili çalışmaların bir kısmında²⁴¹ iş tatmini konusu tek boyutlu bir olgu olarak incelenmişken, bazı çalışmalarda²⁴² işin farklı yüzlerinin ele alındığı çok boyutlu bir olgu olarak incelenmiştir. Çalışanın aldığı ücret/maaş, yaptığı işin nitelikleri, çalışma koşulları, çalışma saati, iş arkadaşları, kurduğu iletişim, çalıştığı örgütün politika ve yöntemleri, kişisel gelişim ve terfi olanağı, güvenlik ve denetim gibi işin farklı yönlerinden/yüzlerinden duyulan tatmin düzeylerinin toplamı “genel iş tatmini” olarak adlandırılmaktadır.²⁴³

Genel iş tatmininin, işin farklı yönlerinden duyulan tatmin toplamına eşit olup olmadığı konusunda yapılan bazı deneysel çalışmalara göre ise²⁴⁴, genel iş tatmini ölçeği ve işin farklı yönlerinden duyulan iş tatmini ölçümünde kullanılan ölçek aynı sonucu vermediği, genel iş tatmininin daha kompleks olduğu bulgusu elde edilmiştir.²⁴⁵

²⁴⁰ Baysal ve Tekarslan, **loc.cit.**

²⁴¹ G. H. Ironson, et.al., “Constitution of a Job in General Scale: A Comparison of Global, Composite, and Specific Measures”, *Journal of Applied Psychology*, 74, pp. 193-200, 1989. ; C. Cammann, et.al., **Assessing the Attitudes and Perceptions of Organization Members**, John Wiley & Sons Inc., 1983, pp. 71-138. ; T. Oshagbemi, “Overall Job Satisfaction: How Good are Single Versus Multiple-Item Measures?”, *Journal of Managerial Psychology*, 14 (5), 1999, pp. 388-403

²⁴² P. E. Spector, “Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey”, *American Journal of Community Psychology*, 13, 1985. ; P. C. Smith, L. M. Kendall, C. L. Hullin, **The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes**, Rand McNally: Chicago, IL, 1969. ; D. J. Weiss, et.al., **Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire**, University of Minnesota, Minneapolis, 1967. ; J. R. Hackman, G. R. Oldham, “Development of Job Diagnostic Survey”, *Journal of Applied Psychology*, 60, 1975, pp. 159-170.

²⁴³ A. Skalli, I. Theodossiou, E. Vasileiou, “Jobs as Lancaster Goods: Facets of Job Satisfaction and Overall Job Satisfaction”, *The Journal of Socio- Economics*, 37, 2008, pp. 1906-1907. ; P. E. Spector, **Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences**, Sage Publications, 1997, p.3.

²⁴⁴ Smith, Kendall, Hullin, **loc.cit.** ; J. B. Jr. Rounds, E. B. Sloan, R. V. Davis, L. H. Lofquist, “Work Adjustment Project Follow-Up Study: Preliminary Findings”, *Paper Presented at the 84th Annual Meeting of the American Psychological Association*, September 3-7, 1976.

²⁴⁵ V. Scarpello, J. P. Campbell, “Job Satisfaction: Are all the Parts There?”, *Personnel Psychology*, 36, 1983, pp. 577-600.

Genel iş tatmini yaklaşımı, çalışanların nihai tutumlarının ölçülmek istenmesi halinde, örneğin çalışanların işini sevmesi ya da sevmemesinin etkileri belirlenmek istendiğinde kullanılır. İş yönleri/ iş yüzleri yaklaşımı ise, çalışanların işin hangi yönünden tatmin olduklarını belirlemek için kullanılır. Bazı araştırmalarda ise, iş tatmini konusundan resmin genelini görebilmek amacıyla iki yaklaşım birden kullanılır.²⁴⁶

3.2.2 İş Tatminini Etkileyen Faktörler

“Bireyin işini veya iş deneyimini değerlendirmesi neticesinde sahip olduğu pozitif duygu veya hoşnutluk hali” olarak yapılan iş tatmini tanımında, yukarıda da belirtildiği üzere, iş tatmininin bilişsel ve duygusal yönlerinin ikisine de değinilmiştir. Çünkü insan psikolojisinde, biliş ile duygular arasında varlığı yadsınamayan bir bağ vardır. Dolayısıyla işin değerlendirilmesinde hem duyguları hem de bilişi/düşünceleri değerlendirmeye dahil etmek gerekir.²⁴⁷ Fakat iş tatminini ölçerken genellikle bilişsel ve davranışsal boyutlar üzerinde durulduğundan,²⁴⁸ iş tatmini ölçümünde çoğunlukla çalışma arkadaşları, ücret, terfi, denetim, iletişim, iş türü gibi çalışma koşullarının ya da iş yönlerinin değerlendirilmesine odaklanan ölçekler kullanılmaktadır.²⁴⁹ Özellikle son 30 yılda yapılan araştırmalarda ise, iş tatminini etkileyen faktörler arasında pozitif ve negatif duygu durumu ve ruh hali gibi duygusal faktörler de incelenmeye başlanmıştır.

Aynı süreçte kişilikle ilgili faktörler ve değerler de iş tatmini ile ilgili araştırmalarda etkisi incelenen faktörler arasında yer almıştır. Kişisel özellikler; bilişsel, davranışsal ve duygusal süreçler üzerinden tutumları etkilediği için, kişilik özelliği faktörü ile iş tatmini ilişkisinin incelenmesi anlamlı ve önemlidir.²⁵⁰ Değerler

²⁴⁶ Spector, **Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences**, p.3.

²⁴⁷ Saari ve Judge, **loc. cit.**

²⁴⁸ A. P. Brief, H. M. Weiss, “Organizational Behavior: Affect in the Workplace”, *Annual Review Psychology*, 53, 2002, pp. 282-283. ; T. A. Judge, R. Ilies, “Affect and Job Satisfaction: A Study of Their Relationship at Work and at Home”, *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), 2004, p. 661.

²⁴⁹ Spector, “Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey”, **loc.cit.** ; Smith, Kendall, Hullin, **loc.cit.**, ; Weiss, et.al., **loc.cit.** ; J. R., Hackman and Oldham, **op.cit.**, pp. 159-170.

²⁵⁰ T. A. Judge, A. D. Heller, M. K. Mount, “Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A

ise, davranışların öncülü niteliğini taşıdığı ve kişisel beklentileri etkilediği için iş tatminini etkileyen faktörler arasında sayılmalıdır.

Literatürdeki bu gelişmeler doğrultusunda, iş tatminini etkileyen faktörler; kişilikle ilgili faktörler, kişisel değerler, iş ve çalışma koşullarıyla ilgili faktörler, demografik faktörler olarak incelenmiştir.

3.2.2.1 Kişilik ile İlgili Faktörler

Kişilik, “bireyin sahip olduğu psikolojik özelliklerinin bir bütünü”²⁵¹ ya da “bireyin kendisinden kaynaklanan tutarlı davranış biçimleri ve kişilik içi süreçler”²⁵² şeklinde tanımlanabilir. Günümüze kadar kişilik konusunda benimsenen çeşitli yaklaşımlara göre; kişiliğin genetik, kültür, sosyal çevre, öğrenme, kişisel tercihler, bilinçaltı ile ilgili mekanizmalar ve bilişsel süreçler olarak sayılabilecek değişkenlerin bir fonksiyonu olduğu söylenebilir.²⁵³ Literatürde, kişilikle ilgili yaklaşımlar aşağıdaki sıralandığı gibidir:²⁵⁴

- S. Freud, benimsediği psikanaliz yaklaşımına göre, insandaki bilinç dışı mekanizmaları serbest çağrışım ve rüya analizi yöntemleriyle incelemiş, davranışların ardında psikoseksüel güçlerin olduğunu iddia etmiştir.
- C. Jung, A. Adler, K. Horney ve E. Erikson’un öncülüğünü yaptıkları neoanalitik yaklaşımda davranışın ve kişilik gelişiminin, bilinç dışı belirleyicilerden ziyade psikososyal güçler tarafından belirlendiği; kişinin geçmişinden ziyade geleceğe yönelik amaç, istek ve beklentilerinden etkilendiği; kişinin istekleri doğrultusunda hareket ederek kendi kaderinde belirleyici rol oynadığı dolayısıyla

Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87, 2002, p. 536.

²⁵¹ S. P. Robbins, **Essentials of Organizational Behavior**, Eight Edition, New Jersey, Pearson-Prentice Hall, 2005, p. 34.

²⁵² Jerry M. Burger, **Kişilik**, çev. İ. Deniz, E. Sarioğlu, İstanbul, Kaknüs Yayınları, 1. Basım, 2006, s. 23.

²⁵³ Hergenhahn and Olson, **op.cit.**, p. 6.

²⁵⁴ Schultz ve Schultz, **op.cit.**, pp. 327, 379, 412-440, 498-518, 529, 562, 571, 604. ; Hergenhahn and Olson, **op.cit.**, pp. 2-6. ; Friedman ve Chustack, **op.cit.**, pp. 8-11, 247-260.

kişiliğin kendi kendini şekillendirmeye yönelik yaratıcı bir güce sahip olduğu ileri sürülmüştür.

- B. F. Skinner, J. Dollard, N. Miller, E. L. Thorndike, J. Watson, I. P. Pavlov'un öncülük ettikleri ve insanların gözlemlenebilen davranışları üzerinde araştırmalar yaptıkları davranışçılık yaklaşımında güdüleme, pekiştirme ve öğrenme deneyimlerinin kişiliği etkilediği savunulmuştur.
- E. C. Tolman, G. Kelly, A. Bandura, J. Rotter'in öncülük ettikleri bilişsel ve sosyal-bilişsel yaklaşımda, öğrenme sürecinde hafıza, beklenti, hedef vb. bilişsel unsurların devreye girdiği ve öğrenme için pekiştirmenin zorunlu olmadığı, dolayısıyla bilişsel mekanizmanın kişilik gelişiminde etkili olduğu, davranışın içsel ve dışsal sebeplere bağlanarak iyimser veya karamsar kişiliğe sahip olunacağı savunulmuştur.
- A. Maslow, C. Rogers ve E. Fromm'un öncülüğünü yaptığı hümanistik yaklaşımda, her bireyin özgür iradeye sahip olduğu, içinde bulunduğu koşullar ne olursa olsun, bu koşullara yüklediği anlamın ve sahip olacağı kişiliğin kendi özgür iradesine bağlı olduğu savunulmuştur.

Kişisel farklılıkların iş tatmini üzerindeki etkisini konu alan çalışmalar, 1920'li yıllarda yapılan Hawthorne araştırmalarına dayanmaktadır. Fakat o yıllarda çevresel faktörlerin iş tatminine etkisi üzerine yapılan çalışmalar daha fazladır. 1980'li yılların ortalarında ise, kişilik ile iş tatmini etkileşimi konusunda yapılan araştırmalara yoğunlaşmıştır.²⁵⁵

Kişilikle ilgili genetik eğilimler, kişilik özellikleri, pozitif ve negatif duygusal yatkınlık, öz benlik değerlendirmesi faktörleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçen araştırmalar aşağıda incelenmiştir.

3.2.2.1.1 Genetik Eğilimler

²⁵⁵ Spector, **Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences**, p.50.; A. P. Brief, L. Roberson, "Job Attitude Organization: An Exploratory Study", *Journal of Applied Social Psychology*, 19, 1989, p. 717.

Genetik eğilimlerin iş tatmini ile ilişkisini inceleyen çalışmalarda anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Roethlisberger, sürekli şikayet ettikleri için “kronik şikayetçiler” olarak tanımladıkları bazı bireylerin, işlerinden kronik olarak memnuniyetsiz olduklarını belirtmiştir.²⁵⁶ İşverenlerini ve/veya iş türlerini değiştiren çalışanların iş tatminindeki istikrarını, ücret ve mesleki statü gibi çalışma koşullarını sabit tutarak ölçen bir araştırmada; işlerini değiştiren insanların iş tatmini düzeylerinde tutarlılık olduğu bulgusu elde edilmiştir. Böylece kişiliğin iş tatminini etkileyen önemli bir faktör olduğu, bazı insanların yaptıkları işi sevmeye yatkın oldukları sonucuna varılmıştır.²⁵⁷ 34 adet tek yumurta ikizi üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, iş tatminindeki değişimin %30’unun genetik faktörlerden kaynaklandığı; ikizlerin genetik yapılarına uygun işleri tercih ettikleri bulgusuna ulaşılmıştır.²⁵⁸ 95 tek yumurta ve 80 çift yumurta ikizi üzerinde yapılan araştırmaya göre, genetik faktörlerin içsel iş tatminine etkisi anlamlı iken, dışsal iş tatminine etkisi anlamsız çıkmıştır. 1236 tek yumurta ve 1165 çift yumurta ikizi üzerinde yapılan bir başka araştırmaya göre ise, genetik faktörlerin genel iş tatmini üzerindeki anlamlı etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.²⁵⁹

3.2.2.1.2 Kişilik Özellikleri

Kişilikle ilgili faktörler ile iş tatmini ilişkisi çerçevesinde ele alınan diğer değişken, kişilik özellikleridir. Kişilik psikolojisi alanında yapılan çalışmalarda kişilik özellikleri yaklaşımı, zaman ve değişen şartlar karşısında süreklilik arzeden, güvenilir bir şekilde ölçülebilen, kişisel farklılıkları ortaya çıkarabilen bir yaklaşım

²⁵⁶ F. J. Roethlisberger, **Management and Morale**, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1941’den, Spector, **Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences**, **loc.cit.**

²⁵⁷ B. M. Staw, J. Ross, “Stability in the Midst of Change: A Dispositional Approach to Job Attitudes”, *Journal of Applied Psychology*, 70, 1985, p.469.

²⁵⁸ R. D. Arvey, et.al., “Job Satisfaction: Environmental and Genetic Components”, *Journal of Applied Psychology*, 74 (2), 1989, p. 187.

²⁵⁹ R. D. Arvey, et.al., “Genetic Influences on Job Satisfaction and Work Values”, *Personality and Individual Differences*, 17 (1), 1994, p. 21.

olduğundan yaygın olarak kullanılmıştır.²⁶⁰ Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren kişisel özelliklerin boyutlarını belirlemek üzere faktör analizleri yapılmış ve farklı sayıda faktörlerden oluşan ölçekler oluşturulmuştur.²⁶¹ Temeli W. T. Norman tarafından atılan beş faktör teorisine dayanan beş faktör kişilik modelinin, son otuz yılda kişilik ile ilgili çalışmalarda kişiliğin en önemli yönlerini açıklayabilen model olduğu hususunda fikir birliği sağlanmıştır.²⁶² Costa ve McCrae²⁶³, beş faktör kişilik modelini oluşturan ve duygusal tutarsızlık, dışadönüklük, açıklık, uyumluluk, sorumluluk olarak adlandırılan beş ana boyutu, otuz alt boyutta incelemek suretiyle bir kişilik envanteri oluşturmuşlardır. Modelde yer alan boyutlar şöyle tanımlanmıştır²⁶⁴: Duygusal tutarsızlık korku, üzüntü, öfke ve suçluluk gibi negatif duyguları yaşamaya yatkın olmak; dışadönüklük genellikle pozitif, sosyal, enerjik, neşeli ve çevresindeki insanlara karşı ilgili olmak; açıklık, yaratıcı, meraklı, araştırmacı olmak, kişisel duygu ve düşüncelerine yönelmek; uyumluluk, fedakâr, güvenilir ve uysal olmak, başkalarının ihtiyaçlarını gözetmek ve işbirliği yapmak; sorumluluk, itaatkâr, düzenli ve başarıya yönelimli olmaktır.

Genel iş tatmini ile beş boyutlu kişilik özellikleri arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar üzerinde yapılan bir meta analizine göre, iş tatmini ile en istikrarlı ve güçlü negatif ilişkiye sahip olan kişilik özelliği duygusal tutarsızlıktır; dışadönüklük ile iş tatmini arasında da pozitif ve güçlü bir ilişki vardır. Duygusal tutarsızlığı olan kişiler negatif bir mizaca sahip olduklarından, duygusal bakımdan tutarlı olanlara nazaran daha negatif olaylar yaşarlar, çünkü kendileri negatif

²⁶⁰ A. H. Buss, "Personality as Traits", *American Psychologist*, 44, 1989, p. 1378.

²⁶¹ H. J. Eysenck, "The Organization of Personality", *Journal of Personality*, 20 (1), 1951, p. 101. ; R. B. Cattell, "Validation and Intensification of The Sixteen Personality Factor Questionnaire", *Journal of Clinical Psychology*, 12 (3), 1956, p. 205.

²⁶² W. T. Norman, "Toward an Adequate Taxonomy of Personality Attributes: Replicated Factor Structure in Peer Nomination Personality Ratings", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66, 1963, p. 574. ; L. R. Goldberg, "An Alternative Description of Personality: The Big-Five Factor Structure", *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1990, pp. 1216-1229. ; R. R. McCrae, O.P. John., "An Introduction to the Five-Factor and Its Applications", *Journal of Personality*, 60 (2), 1992, p. 175.

²⁶³ Paul T. Costa Jr., Robert R. McCrae, "Domain and Facets: Hierarchical Personality Assessment Using the Revised NEO Personality Inventory", *Journal of Personality Assessment*, 64 (1), 1995, p.21.

²⁶⁴ Joyce E. Bono, et.al., "The Role of Personality in Task and Relationship Conflict", *Journal of Personality*, 70 (3), 2002, pp. 318-320.

duyguları besleyen olayları seçerler. Bu durum, onların iş tatminlerini de azaltır. Dışa dönük bireyler ise, duygusal tutarsızlığı olan bireylerin aksine, pozitif duyguları yaşamaya eğilimlidirler ve bu durum iş tatminlerini pozitif etkiler.²⁶⁵

Literatürde kişiliğin duygusal tutarsızlık boyutu, negatif duygusal yatkınlığın temel kaynağı olarak tarif edilirken; dışa dönüklük boyutu, pozitif duygusal yatkınlıkla ilişkilendirilmiştir. Çünkü negatif duygusal yatkınlığı yüksek olan bireyler anksiyete, depresyon, kin gütmeye, suçluluk vb. negatif duygu durumlarını yaşamaya eğilimli olup, kendileri ve çevresel koşullarla ilgili negatif yorumlar üreten bir bilişsel sisteme sahiptirler. Pozitif duygusal yatkınlığı yüksek olan bireyler ise, kendilerini neşeli, coşkulu, kendinden emin, aktif ve enerjik olarak tanımlamaya eğilimlidirler.²⁶⁶

Kişilikle ilgili faktörlerden biri olan ve kişilik boyutlarıyla yukarıda bahsedildiği gibi ilişkilendirilen duygusal yatkınlık, teorisyenler tarafından iş tatmini ile şöyle ilişkilendirilmiştir: Yüksek negatif duygusal yatkınlığa sahip bireyler, çevrelerini negatif algılama eğiliminde olduklarından, iş ile ilgili durumları ve işlerini de negatif algılama eğilimindedirler ve bu eğilim iş tatminsizliğini beraberinde getirir.²⁶⁷ Teorik temelleri oluşturulan duygusal yatkınlık ile iş tatmini ilişkisi, iş tutumları alanında yapılan çalışmalarda araştırılmıştır. Bazı araştırmalarda, negatif duygusal yatkınlığı yüksek olan bireylerin iş tatmin düzeylerinin düşük olmaya, pozitif duygusal yatkınlığı yüksek olan bireylerin iş tatmin düzeylerinin yüksek olmaya eğilimli olduğu sonucuna varılmıştır.²⁶⁸ Genel iş tatmini yerine, işin

²⁶⁵ Judge, Heller, Mount, **op.cit.** pp. 531, 534.

²⁶⁶ Judge, Heller, Mount, **op.cit.** p. 531. ; D. Watson, L. A. Clark, A. Tellegen, "Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales", *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (6), 1988, p. 1063. ; Brief and Weiss, **op.cit.**, p. 284. ; D. Watson, A. Tellegen, "Toward a consensual structure of mood", *Psychological Bulletin*, 98, 1985, p. 219.

²⁶⁷ P. Moyle, "The Role of Negative Affectivity in the Stress Process: Tests of Alternative Models", *Journal of Organizational Behavior*, 16, 1995, p. 648.; I. Levin, J. P. Stokes, "Dispositional Approach to Job Satisfaction: Role of Negative Affectivity", *Journal of Applied Psychology*, 74, 1989, p. 753.

²⁶⁸ R. Cropanzano, K. James, M.A. Konovsky, "Dispositional Affectivity as a Predictor of Work Attitudes and Job Performance", *Journal of Organizational Behavior*, 14, 1993, p. 595. ; Agho, A. O., C. W. Mueller, J. L. Price, "Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of

farklı yönlerinden duyulan tatmin ile duygusal yetkinlikler arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmadan elde edilen bulgulara göre, denetim, iş arkadaşları ve işin kendisinden duyulan tatmin ile negatif duygusal yetkinlik arasında anlamlı ve negatif ilişki bulunmuş; ücret ve terfi olanaklarından duyulan tatmin ile negatif duygusal yetkinlik arasında ise anlamlı ilişki bulunamamıştır.²⁶⁹ 27 araştırma üzerinde yapılan bir meta analizine göre, pozitif ve negatif duygusal yetkinlik ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.²⁷⁰ Araştırma sonuçları, duygusal yetkinliğin genel olarak iş tatmini ile anlamlı ilişkili olduğunu göstermektedir.

3.2.2.1.3 Öz Benlik Değerlendirmesi

Öz benlik değerlendirme (Core self evaluation) kavramı, Judge, Locke ve Durham tarafından, iş tatmini ve iş performansını yordayan ve belli başlı kişilik özelliklerinden oluşan bir faktör olarak literatüre kazandırılmıştır. Bu araştırmacılar bireylerin kendileri hakkındaki temel değerlendirmeleri olarak tanımlanan öz benlik değerlendirmesinin dört bileşene sahip olduğunu belirtmişlerdir. Her biri birer kişilik özelliği olan bu bileşenler; özsaygı, genel özyeterlilik, duygusal tutarlılık ve içsel denetim odağıdır.²⁷¹ Bu bileşenlerden genel özyeterlilik, içsel denetim odağı ve duygusal tutarlılık kavramları, tezin ilgili başlıkları altında tanımlanmıştır. Özsaygı kavramı ise, bireyin kendisine bir insan olarak verdiği değeri; kendisini yetenekli, önemli ve değerli bir kişi olarak görme derecesini ifade eder.²⁷² Bir kişilik özelliği olan duygusal tutarsızlığın, negatif duygusal yetkinliğin kaynağı olduğu ve iş tatmini

a Causal Model”, *Human Relations*, 46, 1993, p. 1007.

²⁶⁹ L. B., Necowitz, M. Roznowski, “Negative Affectivity and Job Satisfaction: Cognitive Processes Underlying the Relationship and Effects on Employee Behaviors”, *Journal of Vocational Behavior*, 45, 1994, p. 270.

²⁷⁰ James J. Connolly, C. Viswesvaran, “The Role of Affectivity in Job Satisfaction: A Meta Analysis”, *Personality and Individual Differences*, 29, 2000, p. 265.

²⁷¹ T. A. Judge, et.al., “The Core Self Evaluation Scale: Development of A Measure”, *Personnel Psychology*, 56, 2003, p. 303. ; T. A Judge, et.al., “Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations”, *The Journal of Applied Psychology*, 83, 1998, p. 18.

²⁷² Gardner, Pierce, *op.cit.*, p. 49. ; T. A. Judge, J. B. Bono, “Relationship of Core Self-Evaluations Traits—Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability-With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 2001, p. 80.

ile arasında güçlü ve negatif ilişki olduğu, yukarıda ilgili konu başlığı altında belirtilmiştir. Dolayısıyla duygusal tutarlılık ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki vardır.

Yapılan deneysel araştırmalar, öz benlik değerlendirmesi kavramının geçerliliğini destekler niteliktedir. Yani özsaygı, genel özyeterlilik, duygusal tutarlılık ve içsel denetim odağı bileşenlerinin, öz benlik değerlendirmesi değişkenini açıklama ve yordama bakımından yeterli oldukları, ayrıca öz benlik değerlendirmesi kavramının bir üst düzey faktör olarak iş tatmini ile ilişkilendirilebileceği sonucuna ulaşılmıştır.²⁷³ Söz konusu dört kişilik özelliği arasında özsaygı ve özyeterliliğin, öz benlik değerlendirmesini en iyi yordayan bileşenler olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.²⁷⁴ Öz benlik değerlendirmesi ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalara göre, öz benlik değerlendirmeleri pozitif olan çalışanların iş tatmin düzeyleri yüksek olmaktadır.²⁷⁵

3.2.2.2 Kişisel değerler

Değerler, çalışanların yaptıkları işin sonucu hakkındaki ve iş ortamında nasıl davranmaları gerektiği hususundaki kanaatlerini yansıttığı için iş tatmini üzerinde etkilidir. Örneğin güçlü içsel iş değerlerine sahip bir çalışanın kişisel açıdan anlamlı ve cazip olan, fakat daha fazla çalışmayı gerektiren ve karşılığında maddi kazancı düşük olan bir işten tatmin olma düzeyi, zayıf içsel iş değerlerine sahip bir çalışana nazaran daha yüksek olacaktır. Güçlü dışsal değerlere sahip bir çalışanın ise, maddi kazancı yüksek fakat tekdüze bir işten tatmin olma düzeyinin, zayıf dışsal iş

²⁷³ T. A. Judge, A. Erez, J. E. Bono, "The Power of Being Positive: The Relation Between Positive Self-Concept And Job Performance", *Human Performance*, 11, 1998, p. 167. ; T. A., Judge, A. Erez, J. E. Bono, C. J. Thoresen, "Are Measures of Self-Esteem, Neuroticism, Locus of Control, and Generalized Self-Efficacy Indicators of a Common Core Construct?", *Journal of Personality and Social Psychology*, 2002, 83 (3), p. 693. ; Judge, et. al., "Dispositional Effects on job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations", p. 17. ; Judge and Bono, **op.cit.**, p. 80.

²⁷⁴ Judge, et. al., "Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations", **loc.cit.**

²⁷⁵ **Ibid.** ; T. A. Judge, et.al., "Core Self-Evaluations and Job and Life Satisfaction: The Role of Self-Concordance and Goal Attainment", *Journal of Applied Psychology*, 90 (2), 2005, p. 257.

değerlerine sahip bir çalışana nazaran, daha yüksek olması olasıdır.²⁷⁶ İş değerleri ile kişisel değerler arasında var olan ve daha önce değinilen ilişki dolayısıyla, iktisadi ve siyasi değere öncelik veren bir çalışanın yüksek maddi kazanç ve statü elde etmesini sağlayan bir işten daha çok tatmin olması olasıdır.

Çalışanların iş tatminini, kişisel değerlerini, iş değerlerini ve motivasyonunu konu alan araştırmalarda, kişisel değerler ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Literatürde kişisel değerler arasında yer alan “sosyal tanınma (saygınlık), özsaygı, bilgelik, entelektüel olma, hırslı olma, geleneksellik, kurallara uyma, güvenlik, güç” değerleri ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu bulgusu elde edilmiştir.²⁷⁷ Kişisel değerler ve iş tatminini konu alan bir başka araştırmaya göre, iş tatminini oluşturan ücret, terfi, denetim, iş arkadaşları, iş ve özelliklerinden duyulan tatminin tamamı üzerinde pozitif etkiye sahip olan değer türleri, “başarı, sorumluluk sahibi olma, bağımsızlık, topluma faydalı olma, statü kazanma, sosyal tanınma” değerleridir.²⁷⁸

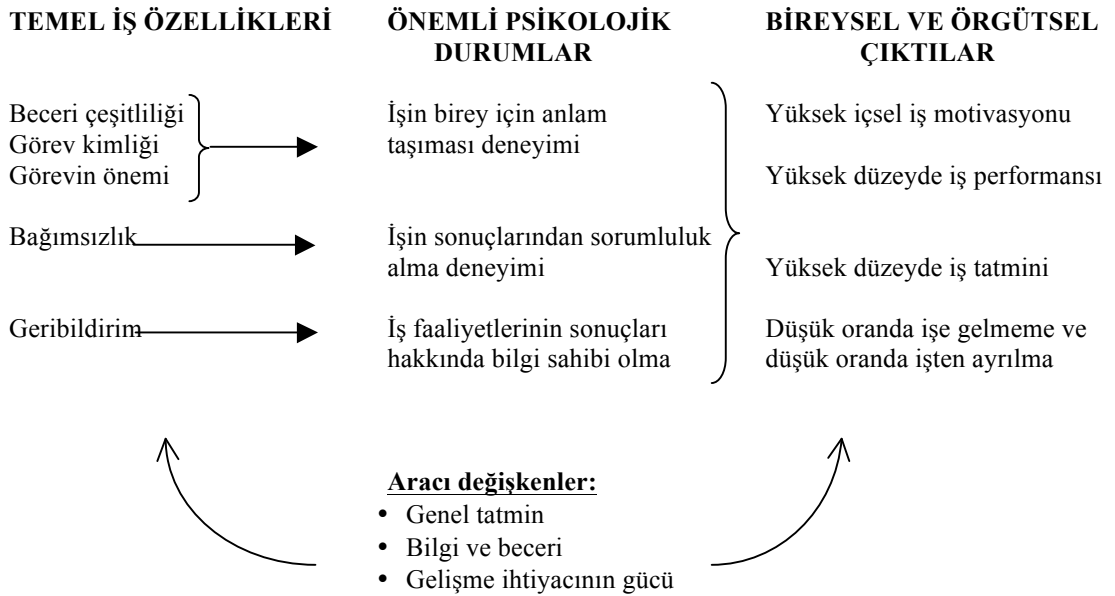
²⁷⁶ George ve Jones, **op.cit.**, p. 82.

²⁷⁷ S. S. Choo, H. Hendrik, I. C. Keng-Howe, “Life Values and Job Satisfaction: Comparing Local Managers to the Japanese and Chinese Expatriates in Singapore”, *International Journal of Business Studies*, 17 (1), June, 2009, p. 77. ; D. Diskiene, V. Gostautas, “Relationship Between Individual and Organizational Values and Employees’ Job Satisfaction”, *Current Issues of Business and Law*, 5 (2), 2010, p. 295.

²⁷⁸ Robert Knoop, “Work Values and Job Satisfaction”, *The Journal of Psychology*, 128 (6), 1994, pp. 688-689.

3.2.2.3 İş özellikleri

İş özellikleri modeli, işin iyi bir şekilde tasarlanması, örgüt ve çalışanlar açısından istenen sonuçların elde edilmesi için gerçekleştirilen iş tasarımı yaklaşımlarından birisidir. Bu yaklaşım, çalışan ile yaptığı işin özellikleri arasındaki ilişkinin önemini esas alır. Hackman ve Oldham'a göre²⁷⁹, modelde beş temel iş özelliği vardır ve bunlar, çalışanlar açısından üç önemli psikolojik durumun ortaya çıkmasına katkıda bulunur. Bu psikolojik durumlar ise, kişisel ve örgütsel çıktı olarak; iş tatmininde, içsel iş motivasyonunda ve performansta artışı, işe gelmeme ve işten ayrılma oranlarında azalışı beraberinde getirir. Model, bilgi ve becerinin sınırlarını zorlayıcı ve ilginç işleri tercih eden bireylerin, beş temel özelliği içeren ve karmaşık işleri yaptıklarında daha mutlu ve motive olacaklarını ortaya koyar.²⁸⁰ İş özellikleri modeli aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir:



Şekil 5: İş Özellikleri Modeli

Kaynak: R.J.Hackman and G.Oldham, **Work Redesign**, MA: Addison Wesley, 1980, p.96.

²⁷⁹ J. R. Hackman, G. R. Oldham, "Motivation Through the Design of Work: Test of A theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 1976, pp. 255-256.

²⁸⁰ Spector, **Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences**, pp. 33-34.

İş özelliklerinden *beceri çeşitliliği*, bir işi tamamlayabilmesi için çalışanın sahip olması gereken farklı beceri ve yetenekleri; *görev kimliği*, çalışanın işin ne kadarlık bir bölümünü yaptığını ve bütün içindeki yerini; *görevin önemi*, işin örgüt ya da toplum açısından önemini; *bağımsızlık*, çalışanın iş yaparken sahip olduğu özgürlüğü; *geribildirim* ise, çalışanın gösterdiği performans hakkında iş arkadaşlarından, denetçilerden, müşterilerden elde ettiği objektif bilgiyi ifade etmektedir. Modele göre, beceri çeşitliliği, görev kimliği ve görevin önemi yükseldikçe, işin çalışan için anlamı artmaktadır. Otonomi arttıkça, çalışan yaptığı işin sorumluluğunu üstlenmekte; geribildirim ise, çalışanın işi ne derece iyi yaptığını anlamasını sağlamaktadır.

Yapılan araştırmalara göre, bu psikolojik durumlarla iş tatmini, içsel motivasyon, performans doğru orantılı olarak; işe gelmeme ve işten ayrılma ise ters orantılı olarak değişmektedir.²⁸¹ Bağımsızlık ve beceri çeşitliliği²⁸², iş özellikleri modelinden bağımsız olarak yapılan çalışmalarda, iş tatmini sağlayan iş özellikleri arasında sayılmıştır. Bu araştırmalara göre kişisel becerileri kullanma fırsatı veren ve iş üzerinde kişisel kontrol kurma fırsatı tanıyan işler, çalışanın iş tatminine katkıda bulunur.²⁸³

Beş temel iş özelliğinin, çalışanlar açısından ne derece motive edici olduğu ve iş tatminini ne düzeyde artırdığı aracı değişkenlere bağlıdır. Örneğin çalışan kendisine verilen işi yapmak için yeterli düzeyde bilgi ve beceriye sahip olmalı, Herzberg'in hijyen faktörleri olarak adlandırdığı ve iş tatminsizliğini önlemeyi

²⁸¹ G. Johns, J. L. Xie, Y. Fang, "Mediating and Moderating Effects in Job Design", *Journal of Management*, 18, 1992, pp. 657-676. ; Hackman and Oldham, "Motivation Through the Design of Work: Test of A theory", pp. 255-258. ; R. W. Renn, R. J. Vanderberg, "The Critical Psychological States: An Underrepresented Component in Job Characteristics Model Research", *Journal of Management*, 21 (2), 1995, p. 279.; Y. Fried, G. R. Ferris, "The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis", *Personnel Psychology*, 40 (2), 1987, p. 287. ; B. T. Loher, et.al., "A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 70 (2), 1985, p. 280.

²⁸² C. Glisson, M. Durick, "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 33, 1998, p. 61.

²⁸³ P. Warr, "Well-Being and the Workplace", **Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology**, Ed. D. Kahneman, E. Diener, N. Schwarz, NewYork: Russell Sage Foundation, p. 392.

sağlayan (ücret, güvenlik vb.) faktörlerden bir dereceye kadar tatmin olmalı ve güçlü bir gelişme ihtiyacına ve yükselme isteğine sahip olmalıdır.²⁸⁴ Ayrıca çalışanın sahip olduğu değerler, dinî inanç ve etnik temel de, modelde yer alan iş özelliklerinin çalışanlar üzerindeki etkisini yordayıcı niteliktedir. Örneğin kırsal kökenli değerlere ve güçlü dinî inanca sahip olan çalışanlar, temel özellikleri yüksek düzeyde olan işleri tercih etmektedirler.²⁸⁵

3.2.2.4 Ücret, Ödül ve Ek Olanaklar

Klasik yönetim teorisinde ve motivasyon tekniklerinde üzerinde önemle durulan para, iş tatmini açısından önemli bir faktör olmakla birlikte; ücret düzeyi, ücret artışı, ek olanaklar ve yönetim boyutlarından oluşan çok boyutlu²⁸⁶ ve bilişsel olarak karmaşık bir güdüleyicidir.²⁸⁷

Para, farklı insanlar açısından farklı anlamlar taşır ve duygusal, sembolik ve davranışsal olmak üzere üç bileşenden oluşur. Duygusal açıdan para, bazılarına göre iyi, önemli, çekici, değerli iken; bazılarına göre şeytani, utandırıcı ve faydasızdır. Sembolik açıdan para; başarı, tanınma, statü, saygınlık, özgürlük, kontrol ve gücü sembolize eder. Davranışsal olarak, para biriktirme ve yatırım yapma gibi eylemlere konu olur.²⁸⁸ Farklı ülkelerde yapılan bir araştırmaya göre, yüksek gelirin iş tatminine etkisi, Birleşik Devletler ve Büyük Britanya’da anlamsız iken, Rusya ve Doğu Avrupa ülkelerinde anlamlı ve yüksek çıkmıştır.²⁸⁹ Bu farklılık, paranın insanlar için taşıdığı anlama ve insanların parayı hangi boyutuyla değerlendirdiğine bağlıdır.

²⁸⁴ S. L. McShane, M. A. Von Glinow, **Organizational Behavior**, Irwin McGraw-Hill, 2000, p. 114.

²⁸⁵ D. L. Nelson, J. C. Quick, **Organizational Behavior**, 3.Ed., South Western College Publishing, 2000, p. 473.

²⁸⁶ T. A. Judge, “Validity of the Dimensions of the Pay Satisfaction Questionnaire: Evidence of Differential Prediction”, *Personnel Psychology*, 46, 1993, pp. 335-337.

²⁸⁷ Luthans, **Organizational Behavior**, pp. 133, 213.

²⁸⁸ T. R. Mitchell, A. E. Mickel, “The Meaning of Money: An Individual Difference Perspective”, *Academy of Management Review*, 24 (3), 1999, p. 569.

²⁸⁹ A. Sousa-Poza, A. A. Sousa-Poza, “Well-Being at Work: A Cross-National Analysis of the Levels and Determinants of Job Satisfaction”, *Journal of Socio-Economics*, 29, 2000, pp. 530-532.

Yapılan araştırmalar, ücret düzeyi ile iş tatmini arasında²⁹⁰; ücret dışında sağlanan esnek olanaklar ile iş tatmini arasında²⁹¹ anlamlı ve pozitif ilişki olduğu ortaya koymaktadır. Ücret düzeyinden ve farklılıklarından daha önemli olabilecek unsur, ödeme prosedüründeki eşitliktir. İnsanlar maaşlarının adil bir şekilde yönetilmesini sağlayan politika ve prosedürler olduğuna inanmalıdır. Çünkü ücretlendirme süreci, iş tatmini üzerinde ücret düzeyinden daha büyük bir etkiye sahip olabilmektedir.²⁹² Ücret çalışanların moralini²⁹³, ödül sistemi çalışanların işletmeye güvenini²⁹⁴ etkilediğinden, ücret ve ödül sisteminin objektif ve adil olması gerekir.²⁹⁵ Zira, 183 çalışmayı kapsayan bir meta analizine göre, örgütlerde dağıtımsal adalet kapsamında yer alan ücret ve ödül dağıtımının ve işlemsel adalet kapsamında yer alan ödül değerlendirmesinin adil olması ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.²⁹⁶

Ödülün çalışan tatminine pozitif etki edebilmesi, çalışanın ihtiyaç ve istekleriyle ödül arasında uyum olmasına bağlıdır. Zira bazı çalışanlar için ücret artışı motive ediciyken, bazıları için olmayabilmektedir. Dolayısıyla ödüllerin çalışanlar açısından ne anlama geldiği sorgulanırken, ödüle ne kadar değer verildiği konusu göz ardı edilmemelidir.²⁹⁷

3.2.2.5 Terfi Fırsatı

İşletmeler terfi işlemini, verimli çalışanlarının daha çok çaba sarfetmelerini sağlayan bir güdüleyici olarak kullanırlar. Eğer verilen terfi, çalışan açısından önemli

²⁹⁰ R. W. Rice, S. M. Philips, D. B. McFarlin, “Multiple Discrepancies and Pay Satisfaction”, *Journal of Applied Psychology*, 75, 1990, p. 386. ; Warr, **op.cit.**, p. 392.

²⁹¹ Warr, **loc.cit.**, ; A. E. Barber, R. B. Dunham, R. A. Formisano, “The Impact of Flexible Benefits on Employee Satisfaction: A Field Study”, *Personnel Psychology*, September, 1992, p. 55.

²⁹² Spector, **Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences**, p. 42.

²⁹³ J. C. Smith, “Pay Cuts And Morale: A Test of Downward Nominal Rigidity”, *Warvick Economic Research Paper*, 2002, p. 13.

²⁹⁴ D. L. Ferrin, K. T. Dirks, “The Use of Rewards to Increase and Decrease Trust: Mediating Processes and Differential Effects”, *Organization Science*, 14 (1), 2003, p.18.

²⁹⁵ Y. Cohen-Charash, P. E. Spector, “The Role of Justice in Organizations A Meta-Analysis”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2), 2001, p. 278.

²⁹⁶ J. A. Colquitt, et.al., “Justice at the Millenium: A Meta-Analytic Review of 25 Years Organizational Justice Research”, *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 2001, p. 436.

²⁹⁷ C. N. Greene, “The Satisfaction-Performance Controversy”, *Business Horizons*, October 1972, p. 38.

bir değere sahipse, etkili olabilir. Aksi takdirde işletmeler çaba ve verimliliği ödüllendirmek için terfi yerine, ücret artırma yolunu tercih ederler.²⁹⁸

Literatürde iş tatminini etkileyen faktörler ile ilgili birçok araştırma yapılmış olmasına rağmen, terfi fırsatlarının iş tatminindeki rolüne çok az yer verilmiştir. Yapılan en kapsamlı araştırma sonuçları ise şöyledir: ABD’de 1989-1990 yıllarına ait verilerle, yaklaşık 10.000 kişi üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, terfi ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilmiştir.²⁹⁹ 1996-2006 yıllarına ait verilerle, yaklaşık 13.000 kişi üzerinde yapılan boylamsal araştırmaya göre, çalışanların geçmiş 2 yıl içinde aldıkları terfi ve gelecek 2 yıl içerisinde almayı beklediği terfi, iş tatminini pozitif etkilemektedir.³⁰⁰ İngiltere’de 1991-1995 yıllarına ait verilerle, yaklaşık 6.000 kişi üzerinde yapılan araştırmaya göre de, terfi ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilmiştir.³⁰¹

Çalışanlara verilen terfinin adil olması, iş tatminini etkileyen bir başka değişkendir. Örgütlerde adalet ve iş tatmini konusunda yapılan araştırmalara göre, terfinin adil olması ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.³⁰²

Luthans’ın terfi ve iş tatmini ilişkisi konusunda dikkat çektiği hususlardan biri, terfinin iş tatmini üzerindeki etkisinin değişken olmasıdır. Buna sebep olarak, terfinin farklı şekillerde ve farklı ödüllerle birleştirilerek çalışanlara verilmesini göstermektedir. Örneğin kıdem esasına göre terfi eden bir çalışanın, performans esasına göre terfi eden bir çalışana göre daha düşük iş tatmini yaşayacağını belirtmiştir. Luthans’ın dikkat çektiği bir diğer husus ise, son zamanlarda yaygınlaşan örgüt yapısı ve stratejisi gereği, çalışanların terfiye verdikleri önemin azalması hususudur. Basık örgüt yapısı ve beraberinde çalışanları güçlendirmeye

²⁹⁸ V. D. Kosteas, “Job Satisfaction and Promotions”, *Industrial Relations*, 50 (1), 2011, p. 175.

²⁹⁹ M. R. Pergamit, J. R. Veum, “What is a Promotion?”, *Industrial and Labor Relations Review*, 52 (4), 1999, p. 581.

³⁰⁰ Kosteas, *op.cit.*, pp. 192-193.

³⁰¹ Marco Francesconi, “Determinants and Consequences of Promotions in Britain”, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 63 (3), 2001, p. 279.

³⁰² Cohen-Charash and Spector, *loc.cit.*; M. L. Ambrose, R. Cropanzano, “A Longitudinal Analysis of Organizational Fairness: An Examination of Reactions to Tenure and Promotion Decisions”, *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 2003, p. 266.

yönelik stratejilerin uygulandığı örgütlerde çalışanlar, hiyerarşik basamakları tek tek çıkmak şeklinde terfi etmenin geçerliliğini yitirdiğini bilmekte ve artık bunu istememektedirler. Terfi etmekten ziyade, yaptıkları işin pozitif bir çevreye sahip olması, entelektüel olarak gelişme ve becerileri geliştirme fırsatı vermesi önemli hale gelmektedir.³⁰³

3.2.2.6 Denetim

Denetim iş tatmini üzerinde etkisi olan önemli faktörlerden biridir. İş tatminini etkileyen denetim şekillerinden biri çalışan-odaklı denetimdir. Çalışan-odaklı denetim şeklini benimseyen denetçi, çalışanın işinde ne kadar iyi olduğunu kontrol eder, çalışana tavsiyede bulunur ve resmi düzeyde iletişim kurarak yardımcı olur.³⁰⁴ Bu denetim türü, iş tatmini üzerinde etkilidir, çünkü yöneticilerin ilgisiz olması, kendilerini önemsememeleri, çalışanların işyerinde motivasyon ve tatmin sorunu yaşamalarında en yaygın sebeplerden biri olarak görülmektedir.³⁰⁵ Yapılan araştırmalarda, destekleyici bir denetimin, çalışanların iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.³⁰⁶

İş tatmini sağlayan diğer bir denetim şekli ise katılımcı denetimdir. Katılımcı denetim, çalışanların kendi işlerini etkileyecek kararlara katılımcı olmalarını sağlayan yöneticilerin gerçekleştirdiği denetim şeklidir.³⁰⁷ Yöneticiler, işle ilgili olan ya da olmayan sebeplerden ötürü stres altında olan, işte yaşadıkları hayal kırıklıkları, verilen sözlerin tutulmaması gibi sebeplerden ötürü motivasyonları düşen, sahip oldukları pozitif enerji negatif davranışlara dönüşen ve tatminsizlikleri artan çalışanlara, katılımcı ve müzakere esasına dayanan bir çalışma ortamı

³⁰³ Luthans, **Organizational Behavior**, p. 213.

³⁰⁴ **Ibid.**

³⁰⁵ N. Nicholson, "How to Motivate Your Problem People?", *Motivating People*, January, 2003, pp. 59-60. ; Luthans, **Organizational Behavior**, **loc.cit.**

³⁰⁶ J. E. Poulin, "Job Task and Organizational Predictors of Social Worker Job Satisfaction Change: A Panel Study", *Administration in Social Work*, 18 (1), 1994, p. 21. ; B. J. Babin, J. S. Boles, "The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction", *Journal of Retailing*, 72 (1), 1996, pp. 57-75.; Warr, **op.cit.**, 1999

³⁰⁷ Luthans, **Organizational Behavior**, **loc.cit.**

sağlayarak tatmin ve motivasyon düzeylerini artırabilirler.³⁰⁸ 106 çalışmayı kapsayan bir meta-analizine göre, katılımcı bir çalışma ortamı iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahip olmakla birlikte, denetçi tarafından oluşturulan katılımcı iklimin, çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi, çalışanların özgün bir karara katılımının iş tatmini üzerindeki etkisinden daha güçlüdür.³⁰⁹

Katılımcı denetim biçiminin, çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu etkisini ortaya koyan araştırmalar olmasına rağmen, kültürel değerlerdeki farklılıklar örgütün denetim/yönetim biçimi belirlenirken dikkate alınmalıdır. Çünkü Amerikan kültürünü esas alan yönetim teorileri, başka ülkelerde faaliyet gösteren örgütlerde her zaman etkin bir şekilde uygulanamayabilir.³¹⁰ Örneğin, güç mesafesinin yani ‘toplum tarafından normal kabul edilen insanlar arasındaki eşitsizlik derecesi’nin yüksek olduğu toplumlarda faaliyet gösteren örgütlerde katılımcı denetim, uygun bir denetim biçimi değildir.³¹¹

3.2.2.7 Sosyal Etki

İş arkadaşları, insanların ait oldukları gruplar ve içinde büyüyüp yaşadıkları kültür, çalışanların iş tatminini etkileyen faktörlerdir. İş arkadaşları, aynı tür işlerde çalışan ve çoğunlukla aynı eğitimi almak gibi ortak paydaya sahip kişiler olduğundan, çalışanın iş tatminini belirleyen önemli faktörlerden biri olabilmektedir. Özellikle işe yeni başlayan, iş ve örgütle ilgili henüz bilgi sahibi olmayanların iş tatmini ve işlerinden zevk almaları açısından, iş arkadaşlarının işten duydukları tatmin düzeyi önemli bir belirleyici olabilmektedir.³¹²

³⁰⁸ Nicholson, **op.cit.**, p.65. ; S. Kim, “Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership”, *Public Administration Review*, 62 (2), March 2002, p. 231.

³⁰⁹ K. I. Miller, P. R. Monge, “Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analytic Review”, *Academy of Management Journal*, 29 (4), 1986, pp. 727-734.

³¹⁰ Hofstede, **Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations**, pp. 373-375.

³¹¹ B. L. Kirkman, D. L. Shapiro, “The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance”, *Academy of Management Journal*, 44 (3), 2001, p.565.

³¹² George and Jones , **op.cit.**, p.82

Yardımsaver ve işbirliği yapmayı seven iş arkadaşları ya da takım üyeleri çalışan açısından dayanışma, destek, öneride bulunma ve yardım kaynağı olduğundan, çalışanın iş tatminini etkileyen faktörler arasında yer alır. İyi bir çalışma grubu ya da etkin bir takım, yapılan işi daha zevkli hale getirir. Bu, iş tatmini için zorunlu bir faktör değildir. Fakat çalışanlar birbirleriyle geçinemiyorsa, bu durum iş tatminini negatif etkileyebilir.³¹³

Çalışanın içinde büyüdüğü ve yaşadığı kültür, iş tatminini etkileyen faktörler arasındadır. Farklı kültürler üzerinde yapılan bir araştırma sonuçlarına göre çalışan, bireyselciliğin ağır bastığı bir kültürel ortamda büyümüşse, kendi çıkarlarını toplum veya grup çıkarlarından üstün tutacağı, iş arkadaşlarıyla işbirliği ve dayanışmadan yana olmayacağı için takım çalışmasına yanaşmaz. Bu durumda, kendisini takımın bir parçası olarak gören çalışanlara nazaran daha düşük iş tatminine sahip olur.³¹⁴

3.2.2.8 Demografik Faktörler

İş tatminini etkileyen demografik faktörler cinsiyet ve medeni hal, yaş, eğitim düzeyi ve iş deneyimidir.

3.2.2.8.1 Cinsiyet ve Medeni Hal

Kadın ve erkekler arasında iş tatmini bakımından fark olup olmadığını konu alan birçok araştırmada birbiri ile tutarsız sonuçlar elde edilmiştir. Bazı araştırmalara göre kadın çalışanların iş tatmin düzeyi yüksek, bazılarında göre erkeklerin iş tatmin düzeyi yüksek çıkmış³¹⁵; bazılarında göre ise kadın ve erkek çalışanlar arasında iş tatmini bakımından anlamlı fark bulunamamıştır.³¹⁶

³¹³ Luthans, **Organizational Behavior**, p. 214.

³¹⁴ Kirkman and Shapiro, **loc.cit.**

³¹⁵ C. Chiu, "Do Professional Women Have Lower Job Satisfaction than Professional Men? Lawyers as a Case Study", *Sex Roles*, 38, 1998, p. 521. ; G. A. Forgionne, "Differences in Job Motivation

1997’de Uluslar arası Sosyal Araştırma Programı (International Social Survey Program) çerçevesinde 21 ülkede 15.324 çalışandan elde edilen verilere göre, 21 ülkenin 4’ünde kadın çalışanların iş tatmini, erkek çalışanların iş tatmininden anlamlı düzeyde farklı çıkmıştır. Söz konusu 4 ülke arasında ilk sırada Büyük Britanya, ikinci sırada ise ABD yer almaktadır. Diğer birçok ülkede ise erkeklerin iş tatmin düzeyleri, kadınların iş tatmini düzeyine nazaran daha yüksektir. Emek piyasasında ücretlendirme ve terfi olanağı bakımından cinsiyet ayrımcılığı yapılması ve işyerinde tacize uğrama gibi olumsuzluklara rağmen, kadınların iş tatmin düzeyinin erkeklerin iş tatmin düzeyinden yüksek çıkması bir paradoks olarak değerlendirilmiştir. Fakat bu paradoks, söz konusu araştırmanın sonuçlarına göre, tüm dünya ülkelerine mâl edilmeyip, bir Anglosakson fenomeni olarak yorumlanmıştır.³¹⁷

Avrupa Birliğine üye olan 14 ülkeden, 1994-2001 yılları arasında Avrupa Hanehalkı Toplum Paneli (European Household Community Panel) çerçevesinde toplanan verilere göre; çalışanlara eşit fırsatlar sunan bir rejime sahip olan Danimarka, Finlandiya ve kısmen Hollanda’da kadın ve erkek çalışanlar arasında iş tatmini bakımından anlamlı farklılık ortaya çıkmamıştır. 14 ülkenin çoğunda kadın çalışanların iş tatmini düzeyi, erkeklere nazaran daha yüksek çıkmıştır. Bu bulgu, emek piyasasına girişte ve girdikten sonraki süreçte, kadınlar açısından kısıtlamalar arttıkça, kadınların iş tatmin düzeyinin erkeklere göre daha yüksek olacağı, dolayısıyla yukarıda bahsi geçen paradoksun belirginleşeceği şeklinde yorumlanmıştır.³¹⁸

Kadınların ev dışında üstlendiği birden fazla rol nedeniyle davranışları değişiklik arz ettiği için, kadın ve erkeklerin iş tatminini etkileyen faktörlerin farklı

and Satisfaction among Female and Male Managers”, *Human Relations*, 35, 1982, p. 101.

³¹⁶ P. L. Smith, S. J. Smits, F. Hoy, “Employee Work Attitudes: The Subtle Influence of Gender”, *Human Relations*, 51, 1998, p. 649. ; D. B. Smith, W. T. Plant, “Sex Differences in the Job Satisfaction of University Professors”, *Journal of Applied Psychology*, 67 (2), 1982, p. 249.

³¹⁷ Sousa-Poza, A., A. A. Sousa-Poza, “Taking Another Look at the Gender/Job-Satisfaction Paradox”, *Kyklos*, 53 (2), 2000, pp. 140, 148, 149.

³¹⁸ Lutz Kaiser, “Gender Job Satisfaction Differences Across Europe: An Indicator for Labour Market Modernization”, *DIW Working Paper*, 1876, 2005, pp. 15-17.

olabileceği öne sürülmüştür.³¹⁹ Clark, 1997’de İngiltere’de yaklaşık 10.000 çalışandan elde edilen veriler doğrultusunda, bahsi geçen paradoksun, kadın çalışanların beklentilerinin erkeklere göre daha düşük olmasından kaynaklanabileceğini belirtmiştir.³²⁰ Çünkü kadınlar iş ortamında kendilerini erkeklerle kıyaslamazlar, yani referansları yine kadınlardır. Souza-Poza ve Souza-Poza, bu paradoksun, kadınların iş yerinde takdir edilmeye, takım çalışmasına, insan ilişkilerine erkeklerden daha çok önem vermelerinin sebebiyet verebileceğini belirtmiştir.³²¹

Bununla birlikte, yaş, profesyonel konumda ya da yönetici konumunda çalışma, eğitim düzeyi gibi faktörlerin cinsiyet ile iş tatmini ilişkisini etkilediği ortaya çıkmıştır. Şöyle ki, eğitim düzeyi yüksek olan kadınların aldıkları ücretten tatmin olmadıkları ve fiziksel iş çevrelerinden de memnun olmadıkları, dolayısıyla kadın ve erkek çalışanlar arasındaki iş tatmini farklılığının, düşük eğitim düzeyine sahip çalışanlar arasında daha anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca gençlerin, eğitim düzeyi yüksek olanların ve yönetici konumunda çalışanların iş tatmin düzeylerinin cinsiyete göre değişmediği tespit edilmiştir.³²²

Medeni hal değişkeninin iş tatminine etkisi de yine farklılık arz etmektedir. Bazı araştırma sonuçlarına göre, evli çalışanların bekarlara nazaran tatmin düzeyleri daha yüksek iken, birçok araştırmada evli ve bekarlar arasında iş tatmini bakımından anlamlı fark tespit edilememiştir.³²³

³¹⁹ G. P. Fournet, M. K. Distefano, M. W. Pryer, “Job Satisfaction: Issues and Problems”, *Personnel Psychology*, 19 (2), 1966, p. 170.

³²⁰ Andrew. E. Clark, “Job Satisfactio and Gender: Why are Women so Happy at Work?”, *Labour Economics*, 4, 1997, pp. 364-365.

³²¹ Sousa-Poza and Sousa-Poza, “Taking Another Look at the Gender/Job-Satisfaction Paradox”, p. 147.

³²² Clark, **loc.cit.** ; T. Baş, K. Ardiç, “The Impact of Age on the Job Satisfaction of Turkish Academicians”, *Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 3, 2002, p. 89. ; R. Bilgiç, “The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers”, *The Journal of Psychology*, 132 (5), 1998, p. 549.; Anthea Long, “Happily Ever After? A Study of Job Satisfaction in Australia?”, *The Economic Record*, 81(255), December 2005, pp. 303-321. ; Kaiser, **loc.cit.**

³²³ M. S. Saiyadain, “Personal Characteristics and Job Satisfaction: India-Nigeria Comparison”, *International Journal of Psychology*, 20, 1985, p. 144.

3.2.2.8.2 Yaş

Çalışanların iş tatmini ile yaşları arasındaki ilişkiyi konu alan araştırmalara göre farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bazı araştırmalarda yaş ile iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğu,³²⁴ bazılarında ise anlamlı ilişki olmadığı tespit edilmiştir.³²⁵

Bazı araştırmalara göre, iş tatmini ile yaş arasındaki ilişki U şeklindeki eğriye benzer. Yani genç ve yaşlı çalışanlar, orta yaşlılara nazaran daha yüksek iş tatminine sahiptirler. Bu benzerliği ilk ortaya çıkaran 1957 yılındaki araştırmalarıyla F. Herzberg ve arkadaşları olmuştur. Bu araştırmaya göre, gençlerin iş hayatının ilk yıllarında sahip oldukları moral, birkaç yıl sonra azalır. Yirmili yaşların sonu veya otuzlu yaşların başında en düşük seviyededir. Bu yaşlardan itibaren tekrar yükselmeye başlar, dolayısıyla genel iş tatmini de artar. Sonraki yıllarda yapılan araştırmalardan bazıları tatmin ile yaş değişkeni arasındaki U şeklinde ilişkiyi destekler niteliktedir.³²⁶ Özellikle maddi açıdan tatmin edici olan, öğrencilik döneminin ardından işsizlik sıkıntısı çekmeden, sosyal konumlarında önemli bir ilerleme sağlayan bir işte çalışmaları, gençlerin tatmin düzeylerinin ilk yıllarda yüksek olmasına sebep olarak gösterilebilir.³²⁷ Orta yaşın üstündeki çalışanlarda iş tatmininin daha yüksek olmasına sebep olarak; bu kişilerin işte daha kıdemli ve deneyimli olmaları dolayısıyla işin onlar açısından daha cazip ve tatmin edici olması, beklentilerinin azalması gösterilebilir.³²⁸

³²⁴ T. Oshagbemi, "Satisfaction with Co-Workers' Behavior", *Employee Relations*, 22 (1), 2000, p. 99. ; C. N. Weaver, "Job satisfaction in the United states in the 1970s", *Journal of Applied Psychology*, 65, 1980, p. 364. ; R. Lee, E. R. Wilbur, "Age, Education, Job Tenure, Salary Job Characteristics and Job Satisfaction: A Multi-Variate Analysis", *Human Relations*, 38 (8), 1985, p. 782. ; Baş ve Ardıç, **loc.cit.**

³²⁵ S. J. Sarker, A. Crossman, P. Chinmeteeputuck, "The Relationships of Age and Length of Service with Job Satisfaction: An Examination of Hotel Employees in Thailand", *Journal of Managerial Psychology*, 18, 2003, p. 745. ; Bilgiç, **loc.cit.**

³²⁶ Clark, **loc.cit.** ; A. Clark, A. Oswald, P. War, "Is Job Satisfaction U-Shaped in Age?", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69 (1), 1996, pp. 57-81.

³²⁷ J. O. Okpara, "The Relationship of Personal Characteristics and Job Satisfaction: A Study of Nigerian Managers in the Oil Industry", *Journal of American Academy of Business*, 10 (1), 2006, pp. 49-58.

³²⁸ Clark, Oswald, War, **op.cit.**, pp. 75-76.

3.2.2.8.3 Eğitim Düzeyi

Çalışanların iş tatmini ile eğitim düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalarda da, iş tatminini etkileyen diğer demografik faktörlerde olduğu gibi farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bazılarına göre; eğitim düzeyi düşük olan çalışanların işten tatmin olma düzeylerinin diğerlerine nazaran daha yüksek olduğu, ayrıca kadın ve erkek çalışanlar arasındaki tatmin farklılığının da özellikle düşük eğitim düzeyindeki çalışanlar arasında daha anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır.³²⁹ Bunun sebebi, sosyal ve ekonomik şartları elverdiği ölçüde eğitimi sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin bakış açılarının diğerlerine nazaran farklı olması olabilir. Şöyle ki; iş hayatına küçük yaşta başlamaktansa, daha uzun eğitim görmeyen maliyetine katlanan ve aldığı eğitimle nitelikli iş gücü olarak iş hayatına atılan bireylerin, yaptıkları yatırım ve harcadıkları zamanın karşılığı olarak ücret ve diğer çalışma koşullarındaki beklentileri yüksek olmaktadır.³³⁰ Bu durum, eğitim düzeyi yüksek çalışanların işten tatmin olmalarını zorlaştırmaktadır. Aşırı eğitimin, Batılı toplumlarda daha iyi bir hayatın anahtarı olarak görülmesine rağmen, iş tatminsizliğinin de ötesinde kişisel mutsuzluğa, toplumsal huzursuzluğa, yabancılaşmaya ve bozulmaya sebep olabileceği belirtilmiştir.³³¹

Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişkinin yorumlanmasında, yaş faktörü göz ardı edilmemelidir. Genel eğitim seviyesinin artması dolayısıyla genç çalışanların üniversite mezunu olma olasılıkları daha yüksek olup, yaşlıların ise ilkökul düzeyinde eğitim sahibi olma olasılıkları yüksektir. Bu durumda, düşük eğitim düzeyindeki çalışanların morallerinin yüksek olmasının sebebi, eğitim düzeyinden ziyade yaş faktörü olabilir.³³²

³²⁹ Long, **loc.cit.** ; D. Sinha, K. C. Sarma, "Union Attitudes and Job Satisfaction in Indian Workers", *Journal of Applied Psychology*, 46 (4), 1962, p. 247.

³³⁰ H. İzgar, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Konya, Eğitim Kitabevi Yayınları:19, 2003, ss. 149-150.

³³¹ Y. Ganzach, "Intelligence, Education and Facets of Job Satisfaction", *Work and Occupations*, 30 (1), February 2003, pp. 97-98.

³³² Fournet, Distefano, Pryer, **loc.cit.**

Eğitimin iş tatmini üzerinde dolaylı pozitif etkisi ise, eğitim seviyesi yükseldikçe daha iyi şartlarda ve daha doyurucu işlerde çalışma olanağının artması dolayısıyla gerçekleşmektedir.³³³

3.2.2.8.4 İş Deneyimi

Bazı araştırmalara göre iş tatmini ile deneyim arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.³³⁴ Bu durum çalışma hayatına yeni atılan, iş deneyimi olmayan kişilerin gerçekçi olmayan beklentilerinden kaynaklanabilmektedir. Bazı çalışanlar iş deneyimleri arttıkça ve buna bağlı olarak beklentilerini iş hayatının gerçeklerine göre ayarladıkça işten tatmin olabilmekte; bazıları ise geçen yıllara rağmen beklentilerini değiştirmemekte, dolayısıyla iş tatminsizliği ile yaşamayı öğrenmektedir. Ayrıca yaş faktörünün iş tatmini ile pozitif ilişkisi de deneyim ile açıklanabilir. Şöyle ki; çalışanlar zamanla işte deneyim kazandıkça (ki bu süreçte yaşlanırlar), performansları artar ve bu da iş tatmini üzerinde pozitif etki yaratır.³³⁵

3.2.3 İş Tatmininin Potansiyel Sonuçları

Çalışanlarda iş tatmini ya da tatminsizliğine bağlı olarak ortaya çıktığı varsayılan birçok davranış ve sonuç vardır. İş tatmininin bu varsayımsal sonuçlarının, iş tatmini ile ilişkili olduğu kanıtlanmış olmakla birlikte, bunların iş tatmini ile sebep-sonuç ilişkisi olup olmadığı saptanabilmiş değildir.³³⁶

Çalışanlarda iş tatminsizliği nedeniyle ortaya çıkan davranışlar, bir başka ifadeyle iş tatminsizliğini ifade biçimleri dört ana grupta toplanmıştır. Bunlar

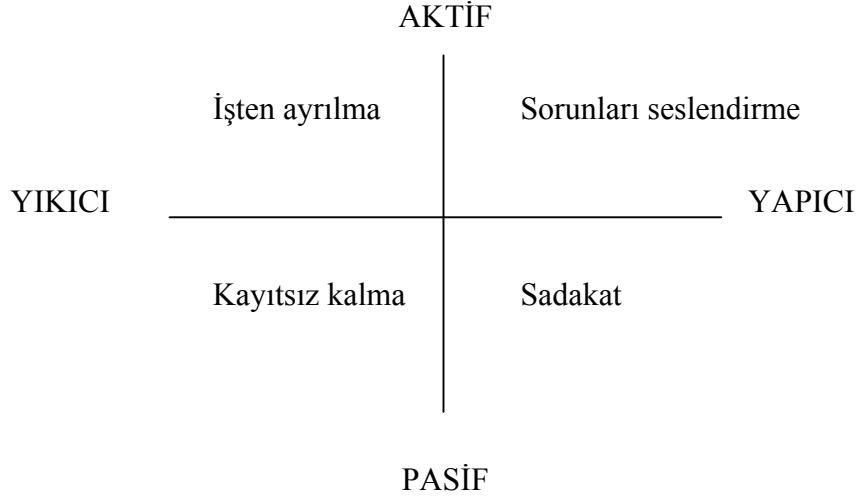
³³³ **Ibid.**, p. 98.

³³⁴ Oshagbemi, **op.cit.**, p. 220. ; Okpara, **loc.cit.**

³³⁵ F. Sevimli, Ö. F. İşcan, "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5 (1-2), 2005, s. 57.

³³⁶ Spector, **Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences**, p. 55

aşağıdaki şekilde de görüldüğü üzere işten ayrılma, kayıtsız kalma, sorunları seslendirme ve sadakattir.³³⁷



Şekil 6: Tatminsizliğe Karşı Çalışan Davranışları

Kaynak: C. E. Rusbult, D. Farrell, G. Rogers, A. G. Mainous III, "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 31 (3), 1988, p. 601.

Bu dört davranış grubunun, birbirleriyle sistematik olarak ilişkili olduğu saptanmıştır. Bu ilişkiye göre, iş tatminsizliği karşısında sergilenen işten ayrılma, kayıtsız kalma, sorunları seslendirme ve sadakat davranışları aktif-pasif ve yıkıcı-yapıcı boyutlara göre farklılaşmaktadır.³³⁸

- **İşten ayrılma:** Çalışanın iş tatminsizliği dolayısıyla sergilediği aktif ve yıkıcı bir davranıştır. İstifa etmek, başka bir işe geçmek, başka bir iş aramak ya da istifa etmeyi düşünmek gibi örgütten ayrılmaya yönelik faaliyetleri içerir.

³³⁷ C. E. Rusbult, D. Farrell, G. Rogers, A. G. Mainous III, "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 31 (3), 1988, pp. 601-602.

³³⁸ Dan Farrell, "Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal*, 26 (4), 1983, p. 596.

- **Kayıtsız kalma:** Çalışanın iş tatminsizliği dolayısıyla sergilediği pasif ve yıkıcı bir davranıştır. Pasif davranarak koşulların daha kötüye gitmesine göz yummayı ifade eder. Kayıtsız kalma durumunda, kronik devamsızlık, işe geç gelme, gösterilen çabanın azalması ve hata oranlarının artması söz konusudur.
- **Sorunları seslendirme:** Çalışanın iş tatminsizliği dolayısıyla sergilediği aktif ve yapıcı bir davranıştır. Aktif ve yapıcı bir şekilde koşulları iyileştirmeye çalışmayı ifade eder; üstlerle sorunları ve önerileri tartışmayı, sendikal faaliyetlerde bulunmayı içerir.
- **Sadakat:** Çalışanın iş tatminsizliği dolayısıyla sergilediği pasif ve yapıcı bir davranıştır. Pasif olmakla birlikte iyimser bir şekilde koşulların iyileşmesini beklemeyi, örgütü dışardan yapılan eleştirilere karşı savunmayı, örgütün ve yöneticilerin doğru kararlar aldıklarına ve herşeyi yoluna koyacaklarına inanmayı ifade eder.

İş tatmini ile ilişkili olduğu belirlenen sonuçlardan biri çalışanların performansıdır. Geleneksel anlayışa göre, mutlu bir çalışanın verimli olması ve dolayısıyla iş tatmini ile performans arasında pozitif ilişki olması beklenir.³³⁹ Yaklaşık otuz yıl önce yapılmış 74 çalışmayı kapsayan bir meta analizinde, iş tatmini ile performans arasında varsayılan pozitif ilişki tespit edilmiştir.³⁴⁰ Yakın zamanda yapılan, 312 örneği ve 54.417 kişiyi kapsayan bir meta analizine göre ise, iş tatmini ve performans arasındaki ilişki daha yüksek çıkmıştır. Bu analizdeki korelasyon değerinin, eski analiz sonucundan daha yüksek çıkmasına sebep olarak, eski analizde genel iş tatmini düzeyinden ziyade, işin farklı yönlerinden duyulan tatminin incelenmiş olması gösterilmiştir.³⁴¹

Judge, Thoresen, Bono ve Patton yaptıkları nitel analizde, iş tatmini ve performans ilişkisini açıklamak üzere kullanılacak farklı modeller belirlemişlerdir. Bu modeller hakkından yaptıkları literatür taramasında, bazı

³³⁹ **Ibid.**

³⁴⁰ M. T. Iaffaldano, P. M. Muchinsky, "Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis", *Psychological Bulletin*, 97, 1985, p. 251.

³⁴¹ Judge, et.al., "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review", p. 376.

araştırmaların modelleri desteklediğini, bazılarının ise desteklemediğini tespit ettikleri için, modellerin geçerliliğinin net olarak onaylanmadığını belirtmişlerdir.³⁴² Birbiriyle çelişen bu bulgular, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen ve farklı sonuçlar elde edilen araştırmalardan kaynaklanır. Dolayısıyla tatmin ve performans ilişkisi hakkında varılabilecek en doğru yargı şu olmalıdır: Bu iki değişken birbirleriyle ilişkikidir fakat aralarındaki korelasyon değişken olup, geleneksel anlayışta varsayıldığı kadar kuvvetli değildir.³⁴³

Judge, Thoresen, Bono ve Patton'un analizinde yer alan modellerden bir kısmı, iş tatmini ve performans ilişkisinin tek yönlü olduğunu gösteren bu modellere göre ya iş tatmini performans doğurur, ya da performans iş tatminini doğurur.³⁴⁴ İki değişken arasındaki nedensel ilişkiyi ortaya koymak üzere yapılan boylamsal bir araştırmaya göre, iş tatmininin performansı etkilemesi, tam tersi bir nedensel ilişkinin ortaya çıkmasından daha olasıdır.³⁴⁵ Bu bulguya rağmen, iş tatmininin iş performansını sağlaması olası olmakla birlikte, tam tersi de olabilir. İşlerinden mutlu olan insanların motivasyonlarının daha yüksek olması, daha çok çalışmaları ve dolayısıyla daha iyi performans göstermeleri beklenir. Bununla birlikte, performansı daha iyi olan çalışanların işlerini daha çok sevmeleri olasıdır, çünkü çalışanlar iyi performanslarından ötürü çoğu zaman ödüllendirilirler.³⁴⁶ çalışanların aldıkları ödüller, tatmin ve performans arasındaki ilişkiyi etklileyen değişkenlerden biridir. Çünkü iş tatmini ile performans arasındaki korelasyon, iyi performansın ödüllendirildiği işlerde, ödüllendirilmediği işlere nazaran, daha yüksek çıkmıştır.³⁴⁷ Ayrıca, alışanların adil bir biçimde ödüllendirildiklerini hissetmeleri, tatmin

³⁴² **Ibid**, pp. 376-407.

³⁴³ Luthans, **Organizational Behavior**, p. 215; Spector, **Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences**, pp. 55-57.

³⁴⁴ Judge, et.al., "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review", **loc.cit**.

³⁴⁵ D. J. Koys, "The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study", *Personnel Psychology*, 54, 2001, p.101.

³⁴⁶ Spector, **Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences**, p. 56.

³⁴⁷ R. Jacobs, T. Solomon, "Strategies for Enhancing the Prediction of Job Performance from Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 62 (4), 1977, p. 417.

düzeylerinin artmasını ve artan iş tatmini de daha yüksek performans göstermelerini sağlayacaktır.³⁴⁸

Tatmin ve performans ilişkisini etkileyen değişkenlerden diğeri ise, çalışanların becerileri ile işin gerektirdikleri arasında uyum sağlanmasıdır. Çünkü çalışanların becerileri ile iş uyumu sağlandığında performansın arttığı gözlenmiş; işlerini daha iyi şekilde yapabilen ve daha iyi performans gösteren çalışanların, daha yüksek iş tatmini duymaya eğilimli oldukları belirtilmiştir.³⁴⁹

Judge, Thoresen, Bono ve Patton'un yaptıkları nitel analizde³⁵⁰, belirlenen modellerden diğeri ise, iş tatmini ve performans arasında koşullu ilişkiyi esas alır. Karşılıklı ilişkiye dayanan bu modelde ileri sürülen teoriye göre, koşullu ilişki iş tatmini türüne göre belirlenir. Eğer dışsal iş tatmini varsa, iş tatmini performansı artırır; fakat eğer içsel iş tatmini varsa, performans iş tatminini artırır.

İş tatmini ve bireysel performans arasındaki ilişkinin ölçüldüğü araştırmalara göre, iki değişken arasında zayıf ve dolaysız pozitif ilişki ortaya çıkmıştır.³⁵¹ Bununla birlikte, çalışanların iş tatmin düzeylerinin yükselmesi, devamsızlık ve işten ayrılma oranlarında³⁵² azalmayı sağladığı için, dolaylı olarak da olsa bireysel performanslarını artırmaktadır. İş tamininin bireysel performansa doğrudan pozitif etkisi olmasa da, bölüm³⁵³ ve örgüt düzeyinde performansı doğrudan etkilediğini tespit eden araştırmalar vardır.³⁵⁴

³⁴⁸ Luthans, **Organizational Behavior**, loc.cit.

³⁴⁹ D. F. Caldwell, C. A. O'Reilly, "Measuring person-job fit with a profile-comparison process", *Journal of Applied Psychology*, 75 (6), 1990, pp. 648-657.

³⁵⁰ Judge, et.al., "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review", p. 379.

³⁵¹ M. M. Petty, W. G. McGee, J. W. Cavender, "A Meta-Analysis of the Relationships Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance", *Academy of Management Review*, 9 (4), 1994, pp. 714-716. ; Ostroff, **op.cit.**, p. 964.

³⁵² G. Barber, "Correlates of Job Satisfaction Among Human Service Workers", *Administration in Social Work*, 10, 1986, p. 25. ; Agho, Mueller, Price, **op.cit.**, p. 1007. ; Warr, **op.cit.**, p. 392. ; J. K. Harter, F. L. Schmidt, T. L. Hayes, "Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 87, 2002, p. 268.

³⁵³ D. J. Adsit, M. London, S. Crom, D. Jones, "Relationship Between Employee Attitudes, Customer Satisfaction and Departmental Performance", *Journal of Management Development*, 15 (1), 1996,

Literatürde iş tatmini ile ilişkilendirilen kavramlardan bir diğeri örgütsel vatandaşlık davranışdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), gönüllülüğe bağlı olan, biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak ele alındığında örgütün fonksiyonlarını etkin bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan davranışlardır.³⁵⁵ ÖVD, birçok araştırmacı tarafından beş boyutlu bir model olarak kabul görmüştür. Yapılan meta analizlerine göre,³⁵⁶ söz konusu bu beş boyut, ÖVD değişkenini en iyi açıklayan boyutlardır ve ÖVD bir üst düzey faktör olarak örgütsel davranışlar ile ilişkilendirilebilir. ÖVD'nin bu boyutları; fedakarlık, genel uyum (vicdanlılık), vatandaşlık erdemi, sportmenlik ve nezakettir. Fedakarlık, yeni işe başlayanları zorunluluk olmasa da yönlendirmek ve ağır iş yükü altında çalışanlara yardım etmek gibi başkalarına gönüllü olarak yapılan yardımı; genel uyum (vicdanlılık), dakik olmak ve zamanı boşa harcamamak gibi iyi bir çalışan tanımına uyan davranışlar sergilemeyi; vatandaşlık erdemi, örgütle ilgili konulara yapıcı ve sorumlu bir katılım sağlamayı; sportmenlik, küçük ve geçici kişisel sorunlar ve istenmeyen durumlar karşısında sabırlı olmayı; nezaket, iş arkadaşlarından kaynaklanan sorunları engellemek ve harekete geçmeden önce başkalarının fikrini almak gibi davranışları ifade eder.³⁵⁷

Yukarıda belirtilen boyutları ve gönüllülük esasına dayandığı gerçeği göz önünde bulundurulduğunda, ÖVD'nin iş tatmini ile ilişkili olduğu söylenebilir. Bir başka ifadeyle, işlerinde mutlu olan insanlar, örgütte yapmakla görevli oldukları işlerin ötesinde, kendilerinden istenmediği halde örgüt faydalı olmak isteyebilirler. Yapılan araştırmalarda³⁵⁸ iş tatmini ve ÖVD arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu

p. 62.

³⁵⁴ Sousa-Poza, Sousa-Poza, "Taking Another Look at the Gender/Job-Satisfaction Paradox", pp. 135-136. ; Ostroff, **op.cit.**, p. 963.

³⁵⁵ D. W. Organ, **Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome**, Lexington Books, Lexington, M.A: D.C. Heath, 1988, p. 4'ten Luthans, **Organizational Behavior**, p. 219.

³⁵⁶ J. A. LePine, A. Erez, D. E. Johnson, "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, February 2002, p. 52. ; B. J. Hoffman, et. al., "Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature", *Journal of Applied Psychology*, 92 (2), 2007, p. 555.

³⁵⁷ LePine, Erez, Johnson, **op.cit.**, p. 53. ; Hoffman, et. al., **op.cit.**, pp. 555-556. D. W. Organ, K. Ryan, "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", *Personnel Psychology*, 48, 1995, p.782.

³⁵⁸ LePine, Erez, Johnson, **op.cit.**, pp. 52-65. ; T. S. Bateman, D. W. Organ, "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship", *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No.4, 1983, p. 592. ; Organ and Ryan, **loc.cit.**

tespit edilmiştir. Ayrıca ÖVD'nin iş tutumları (iş tatmini ve örgüte bağlılık) ile ilişkisi, formal olarak göstermek zorunda olduğu performans (zorunlu performans) ile iş tutumları arasındaki ilişkiden daha güçlü olduğu tespit edilmiştir.³⁵⁹

Kişilik özellikleri ile ilişkilendirildiğinde ÖVD, işbirliği yapmayı istemek, yardımseverlik, başkaları için kaygılanmak, vicdanlı olmak gibi kişilik özelliklerini yansıtır.³⁶⁰ ÖVD'nin örgüte ve bireye yönelik davranışlar olmak üzere iki grupta incelendiği bir araştırmada, her iki davranış grubunun farklı potansiyel belirleyicileri olduğu tespit edilmiştir. Bireylere yönelik davranışların, empati kurma ve başkaları için kaygılanma özelliği ile; örgüte yönelik davranışların ise, işte eşitlik algısı ve tanınma isteği ile anlamlı ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.³⁶¹ İşyerinde algılanan adalet ile ÖVD arasında anlamlı ilişki olduğu³⁶², işlemsel adaletin algılanan örgütsel destek aracılığı ile ÖVD'yi pozitif etkilediği³⁶³ tespit edilmiştir.

Literatürde iş tatmini ile ilişkilendirilen kavramlardan biri olan devamsızlık ile ilgili teoriler, iş tatmininin, çalışanın devamsızlık kararı üzerinde çok önemli rolü olduğuna; işini sevmeyen insanların, işe gelmekten kaçmak isteyecekleri iddiasına dayanır. İş tatmini ile devamsızlık arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmalarda, bu iki değişken arasındaki ilişki negatif fakat düşük düzeyde çıktığından, bu iddiayı destekleyen deneysel kanıtlar bulmak oldukça zordur.³⁶⁴

³⁵⁹ Hoffman, et. al., **loc.cit.**

³⁶⁰ Luthans, **Organizational Behavior**, p.220

³⁶¹ B. L. McNeely, B. M. Meglino, "The Role of Dispositional and Situational Antecedents in Prosocial Organizational Behavior: An Examination of the Intended Beneficiaries of Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 79, 1994, p. 836.

³⁶² Organ and Ryan, **loc.cit.**; B. J. Tepper, E. C. Taylor, "Relationships Among Supervisors' and Subordinates' Procedural Justice Perceptions and Organizational Citizenship Behaviors", *Academy of Management Journal*, 46 (1), 2003, p. 105.

³⁶³ R. H. Moorman, G. L. Blakely, B. P. Niehoff, "Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and OCB", *Academy of Management Journal*, 41 b(3) 1998, p. 351.

³⁶⁴ K. D. Scott, G. S. Taylor, "An Examination of Conflicting Findings on the Relationship Between Job Satisfaction and Absenteeism: A Meta-Analysis", *Academy of Management Journal*, 28 (3), 1985, p. 599. ; D. Farrel, C. L. Stamm, "Meta-Analysis of the Correlates of Employee Absence", *Human Relations*, 41, 1988, pp. 211-227. ; R. D. Hackett, "Work Attitudes and Employee Absenteeism: A Synthesis of the Literature", *Journal of Occupational Psychology*, 1989, p. 235.; Spector, **Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences**, p. 59.

İş tatmini ile devamsızlık arasında ilişkinin zayıf olmasının sebeplerinden biri, devamsızlığı iş tatmini dışında etkileyen başka faktörlerin olmasıdır. İnsan, işe gelmek istememenin dışında, hasta olduğu için, aile üyelerinden biri hasta olduğu için, yorgun olduğu için ya da kişisel işleri dolayısıyla devamsızlık yapabilir. Bu sayılan sebepler arasında, işe gelmek istememenin dışındaki sebepler iş tatmini ile ilişkili olmak zorunda değildir. Dolayısıyla iş tatmininin rolünü anlayabilmek için, işe gelmemenin olası diğer sebepleri göz önünde bulundurulmalıdır.³⁶⁵

Steers ve Rhodes, 104 deneysel çalışmayı inceleyerek, çalışanların düzenli olarak devamsızlık yapmalarının sebeplerini iki grupta toplamıştır³⁶⁶:

Tablo 2: Devamsızlığı Etkileyen Faktörler

İşe devam etme motivasyonunu etkileyen faktörler	İşe devam etme yeterliliğini etkileyen faktörler
<ul style="list-style-type: none">• İş tatmini• Örgütün devamsızlık politikası• Diğer faktörler	<ul style="list-style-type: none">• Hastalık ve kazalar• Ulaştırma sorunları• Ailevi sorumluluklar

Kaynak: Jennifer M .George, Gareth R. Jones, **Understanding and Managing Organizational Behavior**, Fourth Edition, New Jersey, Pearson-Prentice Hall, 2005, p. 90.

³⁶⁵ Spector, **Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences**, p. 60.

³⁶⁶ R. M. Steers, S. R. Rhodes, "Major Influences on Employee Attendance: A Process Model", *Journal of Applied Psychology*, 63 (4), 1978, p. 391.

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere, devamsızlığı etkileyen faktörler, işe devam etme motivasyonunu ve yeterliliğini etkileyen faktörler olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Bu gruplandırma aynı zamanda devamsızlığın, gönüllü ve gönüllü olmayan devamsızlık olarak gruplandırılmasıdır.

İş tatmini, bu faktörler arasında, işe devam etme motivasyonunu etkileyen yani gönüllü devamsızlığa sebep olan faktörler arasında yer almaktadır.³⁶⁷ Bu faktörlerden örgütün devamsızlık politikası, yapılan araştırmalarda³⁶⁸ devamsızlık üzerinde etkisi tespit edilmiş faktördür. Bu araştırmalara göre, çalışanın devamsızlık davranışı, aynı grupta ya da örgütte çalıştığı iş arkadaşlarının devamsızlıklarının sürekliliğine, faydası ve maliyeti hakkındaki düşüncesine bağlıdır.³⁶⁹

İş tatmini, “bir çalışanın, çalıştığı örgütten kalıcı olarak ayrılması”³⁷⁰ olarak tanımlanan işgücü devir hızını etkileyen faktörler arasında yer alır. İş tatmini düzeyi arttıkça işgücü devir hızı azalmaktadır. İş tatmininin yanı sıra, işgücü devir hızı etkileyen faktörler arasında yaş, işletmedeki görev süresi, örgütsel bağlılık, genel ekonomik durum gibi değişkenler de yer alır. Birçok çalışan, mevcut işlerinden tatmin olsalar da, daha iyi koşullarda çalışabilecekleri başka örgütlere geçmek isterler. Fakat birçoğu da işlerinden tatmin olmadıkları halde, işletmelerin küçüldüğü, başka işletmelerle birleştiği veya başka işletmeler tarafından ele geçirildiği bir ekonomik ortamda, mevcut işlerinde kalmak durumundadırlar.³⁷¹

Çalışanların gönüllü olarak işten ayrılması, örgütün sürekliliğini tehdit ettiği ve örgüte pahalıya mâl olduğu için yöneticiler açısından önemlidir. Örneğin işgücü devir hızındaki artış, yeni eleman alımı ve eğitimi gibi doğrudan maliyetlere;

³⁶⁷ Steers and Rhodes, **loc.cit.**

³⁶⁸ J. E. Mathieu, S. S. Kohler, “A Cross-Level Examination of Group Absence Influences on Individual Absence”, *Journal of Applied Psychology*, 75, 1990, p. 217. ; J. J. Martocchio, “The Effects of Absence Culture on Individual Absence”, *Human Relations*, 477, 1994, p. 243.

³⁶⁹ Spector, **Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences**, p. 62

³⁷⁰ George and Jones, **op.cit.**, p. 90.

³⁷¹ Luthans, **Organizational Behavior**, **loc.cit.**

rakilere kaptırılan işler, insan sermayesinin kaybedilmesi, mevcut çalışanların moral düzeylerinin azalması gibi dolaylı maliyetlere sebep olmaktadır.³⁷²

³⁷² Kreitner and Kinicki, **op.cit.**, p. 214.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN DEĞERLER HİYERARŞİSİ BAKIMINDAN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın temel amacı; çalışanların pozitif psikolojik sermayesinin iş tatminine etkisini tespit etmektir. Bu temel amacın yanında, PPS ile iş tatmini arasındaki ilişkinin, PPS'nin dört bileşeninin her birinin ayrı ayrı iş tatmini ile ilişkisinden daha güçlü olup olmadığını belirlemek amaçlanmaktadır.

Kişisel değerler; davranışların öncüllerinden biri ve kültürün en temel ögesi olarak çalışanların algılarını, motivasyon, performans ve iş tatmini düzeylerini etkileyen, iş değerleri ile ilişkilendirilen ve uyumlu olması gereken faktörler olduğundan çalışanlar ve örgütler açısından önem arzeder. Değerlerin, davranışın öncüllerinden biri olması dolayısıyla iş tutumlarından biri olan iş tatmini üzerinde belirleyici rol oynayacağı ve PPS ile ilişkili olacağı düşünülerek, PPS ve iş tatmini ile arasındaki ilişkileri incelemek, bu araştırmanın ikincil derecedeki amacıdır.

4.2 ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ

Araştırmada kullanılan değişkenler: PPS, özyeterlilik, umut, iyimserlik, esneklik, estetik değer, teorik değer, iktisadi değer, dinî değer, siyasi değer, sosyal değer, ahlaki değer, iş tatminidir.

Yapılan analizlerde;

- PPS bağımsız değişkendir.
- PPS'nin dört bileşeni olan özyeterlilik, umut, iyimserlik ve esneklik, iş tatminine etkisi incelenen bağımsız değişkenlerdir.

- Demografik faktörler bağımsız değişkendir.
- Kişisel değerler bağımsız değişkendir.
- İş tatmini bağımlı değişkendir.
- PPS'nin dört bileşeni arasındaki etkileşiminin incelendiği durumda; özyeterlilik, umut ve iyimserlik bağımsız, esneklik ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

4.3 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Yukarıda açıklanan amaçlar ve literatür taramasından elde edilen teorik bilgi doğrultusunda belirlenen hipotezler şunlardır:

H1: Çalışanların PPS düzeyi ile iş tatmini düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Çalışanların PPS düzeyi ile iş tatmini düzeyi arasındaki ilişki, PPS'nin dört bileşeninin her birinin ayrı ayrı iş tatmini ile ilişkisinden daha güçlüdür.

H3: Çalışanların özyeterlilik, umut ve iyimserlikleri, esnekliklerini pozitif etkiler.

H4: Çalışanların kişisel değerleri, PPS ile iş tatmini ilişkisini moderatör olarak etkiler.

H5: Çalışanlara ilişkin demografik faktörler, PPS ile iş tatmini ilişkisini moderatör olarak etkiler.

4.4 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Pozitif psikolojik sermaye düzeyi ile iş tatmini değişkenleri arasındaki sebep-sonuç ilişkisini, değerler hiyerarşisi bakımından belirlemek amacıyla nedensel araştırma yapılmıştır.

4.4.1 Ana Kütle Seçimi

Araştırmada, makine sektöründe faaliyet gösteren, 1951 yılında faaliyete başlayan ve zamanla faaliyetlerini zenginleştiren, köklü bir kamu kuruluşu keyfi örnekleme yöntemiyle ana kütle olarak belirlenmiştir.

Ana kütle seçiminde, incelenen işletmenin; köklü ve başarılı bir kuruluş olması, çalışanların özellikle teknik bilgiye sahip olmalarını gerektiren faaliyetleri gerçekleştirmesi ve işgücü devir hızının düşük olması dolayısıyla oturmuş ve istikrarlı bir yapıya, güçlü bir kültüre ve değerlere sahip olması, veri toplama bakımından kolay erişilebilir olması gibi faktörler göz önünde bulundurulmuştur.

Araştırmanın yapıldığı tarih itibarıyla, toplam 1.205 kişinin istihdam edildiği, sermayesi 80 milyon TL, yatırım harcamaları tutarı 10.9 milyon TL olan bu kuruluş, alanında yurt içi müşterilerine üretimin ve teknik destek hizmetinin yanı sıra, yurt dışına da mal ihracatı yapmakta; proje, danışmanlık ve teknik destek hizmeti sunmaktadır. 2009 yılındaki cirosu 133 milyon TL, ihracat tutarı yaklaşık 32 milyon Euro olan kuruluş, İstanbul Sanayi Odası tarafından belirlenen Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listesine göre, kamu kurumları arasında en büyük 14. sanayi kuruluşu olurken, tüm kamu ve özel sanayi kuruluşları arasında 370. sırada yerini almıştır. 2010 yılında ise kuruluşun cirosu 116 milyon TL'ye düşmüş, İSO sanayi kuruluşları sıralamasındaki yeri ikinci 500'de 45. sıraya gerilemiştir.

4.4.2 Veri Toplama Yöntemi ve Süreci

Araştırmada tüm veriler, ana kütle olarak seçilen kamu kuruluşu çalışanları ve yöneticileriyle anket yapılmak suretiyle toplanmıştır.

Anket uygulamasına geçilmeden önce pilot çalışma yapılmak suretiyle ölçeklerde gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Pilot araştırma, araştırmanın yapıldığı kuruluştaki çalışan rastgele seçilmiş 50 kişiye uygulanan, "değerler hiyerarşisi" ve "psikolojik sermaye" anketine verilen cevaplardan elde edilen verileri

kapsamaktadır. Amaç, asıl araştırmadan önce bir ön araştırma yapmak suretiyle ölçeklerde gerekli düzenlemeleri yapmaktır.³⁷³

Ana kütle olarak alınan kamu kuruluşunda, 2009 yılında araştırmanın yapıldığı dönemdeki veriler itibarıyla 1.205 kişi çalışmaktadır.

Veri analizinde belli istatistik tekniklerinin uygulanabilmesi için gerekli olan asgari örnek büyüklüğü, %95 güven aralığında 1.205 kişiden oluşan bir anakütle için 292 kişi olarak tespit edilmiştir.

Araştırmaya veri toplamak amacıyla üç ölçekten oluşan, 500 adet anket formu, çalışanlar tarafından doldurulması için kurumun ilgili bölüm yöneticilerine, formlar hakkında gerekli bilgiler verilerek dağıtılmıştır. Dağıtımı takip eden 25 günlük süre içerisinde anket formları (yıllık izinlerini kullanmakta olan personel haricindeki) görevi başında bulunan 478 çalışan tarafından cevaplandırılmıştır. İlgili bölüm yöneticilerinde biriktirilen çalışanlar tarafından doldurulmuş anket formları toplanmıştır.

Uygunluk açısından değerlendirilen anket formlarının toplam 28 tanesi uygun şekilde doldurulmadığı için değerlendirme kapsamı dışında tutulmuştur. Dolayısıyla değerlendirmeye alınması uygun bulunan 450 anket formu, istatistiksel analizler için gerekli asgari sınırın (292) üstündedir.

Verilerin yeniden kodlanması aşamasında, pozitif psikolojik sermaye (PPS) ölçeğinde yer alan 13., 20. ve 23. ifadeler tersine puanlama yapılması gereken sorular olduğundan, yeniden kodlanmak suretiyle analize uygun hale getirilmiştir. Örneğin bu sorulara verilen cevaplar 1=5, 2=4, 3=3, 4=2, 5=1 şeklinde tersine puanlanmıştır.

³⁷³ Pilot araştırmaya ilişkin ayrıntılı bilgiye “Psikolojik sermaye ölçeği” ve “Değerler hiyerarşisi ölçeği” başlıklarında yer verilmiştir.

4.4.3 Demografik Değişkenler

Araştırmaya katılan çalışanların mesleki konum, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, iş deneyimi ve medeni hal değişkenlerine göre dağılımları aşağıda başlıklar halinde sunulmuştur.

4.4.3.1 Mesleki Konum Dağılımı

Mesleki konum dağılımı bakımından, yapılan frekans analizi neticesinde elde edilen Tablo 3'te de görüldüğü üzere, cevaplayıcıların 267'si işçi, 183'ü memur olarak istihdam edilmektedir.

Tablo 3: Katılımcıların Mesleki Konumlarına Göre Dağılımı

Mesleki Konum	Sıklık	Yüzde (%)
İşçi	267	59.3
Memur	183	40.7
Toplam	450	100.0

Araştırmaya konu olan kurumdaki mevcut işçi ve memur sayısının, anket cevaplayıcılarına da yansımış olduğu, dolayısıyla işçi sayısının daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir. İşçilerin %95'ten fazlası vasıflı işçidir. Muhasebe, Pazarlama, Kalite-Kontrol, Bilgi-İşlem, Satın alma, Araştırma-Geliştirme bölümlerinde çalışan memurlar ise, kendi aralarında müdür, daire başkanı, teknik ve idari şef, uzman, güvenlik görevlisi olarak ayrılmaktadır.

4.4.3.2 Yaş Dağılımı

Anket formlarını cevaplayan katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde, yapılan frekans analizi neticesinde Tablo 4 elde edilmiştir.

Tablo 4: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş kategorisi	Sıklık	Yüzde (%)
20-29	17	3.8
30-39	176	39.1
40-49	187	41.6
50-59	64	14.2
>59	6	1.3
Toplam	450	100.0

Tablo verilerine göre katılımcıların %43'ü 40 yaşından küçük olup, çoğu 40-50 yaş arasındadır.

4.4.3.3 Cinsiyet Dağılımı

Anket formlarını cevaplayan katılımcılar cinsiyet dağılımına göre gruplandırıldığında, yapılan frekans analizi neticesinde elde edilen Tablo 5 ortaya çıkmıştır. Buna göre katılımcıların sadece %5,8'i kadındır.

Tablo 5: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde (%)
Kadın	26	5.8
Erkek	424	94.2
Toplam	450	100.0

Anket katılımcılarında ortaya çıkan bu heterojen dağılım, firmanın genelinde de söz konusudur. Zira firma çalışanları cinsiyetleri itibarıyla incelendiğinde, 2009 rakamlarına göre, çalışanların sadece %4,2'sinin kadın olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni, işletmenin makine sektöründe yer alması, yapılan faaliyetlerin makine bakım, onarım, üretim ve tasarımına yönelik olmasıdır.

4.4.3.4 Eğitim Durumu Dağılımı

Anket formlarını cevaplayan katılımcılar eğitim durumlarına göre incelendiğinde, frekans analizi neticesinde ortaya çıkan Tablo 6'da da belirtildiği üzere, lise mezunlarının %51'lik oranla çoğunlukta olduğu, ardından ilköğretim, lisans, yüksek okul mezunlarının geldiği, yüksek lisans mezunlarının ise, azınlıkta olduğu görülmektedir. İlköğretim mezun oranı, firmada çalışan işçi sayısının fazlalığından kaynaklanmaktadır.

Tablo 6: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim durumu	Sıklık	Yüzde (%)
İlköğretim	103	22.9
Lise	229	50.9
Yüksek okul	41	9.1
Lisans	46	10.2
Yüksek lisans	31	6.9
Toplam	450	100.0

4.4.3.5 İş Deneyimi Dağılımı

Ankete katılanların iş hayatında geçirdikleri süre dağılımları, yapılan frekans analizi neticesinde ortaya çıkan Tablo 7'de belirtilmiştir.

Tablo 7: Katılımcıların İş Hayatındaki Çalışma Süreleri (Yıl)

Süre (yıl)	Sıklık	Yüzde (%)
3 yıldan az	5	1.1
3-5 yıl arası	8	1.8
6-10 yıl arası	46	10.2
11-15 yıl arası	115	25.6
16-20 yıl arası	82	18.2
21-25 yıl arası	93	20.7
25 yıldan fazla	101	22.4
Toplam	450	100.0

Tabloya göre 11-15 yıl boyunca çalışanlar çoğunlukta olup bunu, yakın bir oranla 20 yıldan fazla iş deneyimi olan çalışanlar takip etmektedir. Dolayısıyla deneyimli çalışanların istihdam edildiği sonucuna varılabilir.

4.4.3.6 Firmada Çalışma Süresi Dağılımı

Ankete katılanları mevcut işyerlerinde geçirdikleri çalışma süreleri bakımından değerlendirmek için yapılan frekans analizi neticesinde elde edilen Tablo 8'e göre, katılımcıların çoğunluğu 11-15 yıl arası süre zarfında, ana kütle olarak alınan kurumda çalışmaktadır. Bunu, 20 yıldan fazla süre zarfında bu kurumda çalışanlar takip etmektedir.

Tablo 8: Katılımcıların Firmadaki Deneyim Süreleri

Süre (yıl)	Sıklık	Yüzde (%)
3 yıldan az	8	1.8
3-5 yıl arası	14	3.1
6-10 yıl arası	59	13.1
11-15 yıl arası	169	37.6
16-20 yıl arası	57	12.7
21-25 yıl arası	72	16.0
25 yıldan daha fazla	71	15.8
Toplam	450	100.0

Tablo 12 ile Tablo 13 verileri birlikte ele alındığında, çalışanların çoğunluğunun iş hayatındaki deneyiminin büyük bir kısmını, mevcut kurumda çalışarak edindikleri sonucuna varılabilir.

4.4.3.7 Medeni Hal Dağılımı

Ankete katılan çalışanların medeni hallerine ilişkin frekans analizi neticesinde elde edilen Tablo 9'a göre, katılımcıların büyük çoğunluğu evlidir.

Tablo 9: Katılımcıların Medeni Hallerine Göre Dağılımları

Medeni Hal	Sıklık	Yüzde (%)
Evli	386	85.8
Bekar	49	10.9
Dul	15	3.3
Toplam	450	100.0

4.4.4 Ölçekler

Araştırmada veri toplamak amacıyla kullanılan ölçekler, literatürde ilgili konularda yapılan benzer araştırmalarda kullanılmış olan ve araştırma amacına uygun nitelikteki ölçeklerdir. Söz konusu ölçeklere ilişkin ayrıntılı bilgiye, pilot araştırma sonuçlarına dayanarak yapılan düzenelemelere, güvenilirlik ve normal dağılım analizlerine aşağıda yer verilmiştir.

4.4.4.1 İş Tatmini Ölçeği

Çalışanların iş tatmini düzeyleri, T. Oshagbemi tarafından kullanılmış olan ölçekle³⁷⁴ tespit edilmiştir.

Araştırmada katılımcıların işlerinin hangi yönlerinden tatmin olduklarına değil, işlerinden ne kadar tatmin olduklarına önem verilmiş olmasından dolayı genel iş tatmini ölçümü yapılmıştır.

Ölçekte³⁷⁵, çalışanların iş tatmini düzeylerini ölçmek amacıyla 4 soru yer almaktadır. Her bir soru için birbirinden farklı 1’den 5’e kadar seçenek içeren ölçek kullanılmıştır.

³⁷⁴ T. Oshagbemi, “Overall Job Satisfaction: How Good are Single Versus Multiple-Item Measures?”, pp. 388-403.

³⁷⁵ Bknz. EK: Ölçek-1: “İş Tatmini Ölçeği”.

Bu araştırmada katılımcılara uygulanan iş tatmini ölçeğinin güvenilirlik analizine ilişkin bulgular şöyledir:

Tablo 10: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

	Soru silindiğinde alfa ortalaması	Soru silindiğinde alfa varyansı	Düzeltilmiş değer-toplam korelasyon	Soru silindiğinde alfa değeri
1.soru	11.7400	3.4712	.5282	.6115
2.soru	11.6533	4.8595	.3165	.7254
3.soru	11.4733	3.4837	.5431	.6008
4.soru	11.8600	3.4792	.5728	.5807
Güvenilirlik (Alfa) Değeri = .7017				

Tablo 10’da belirtildiği üzere, iş tatmini ölçeğinin güvenilirlik düzeyi %70’tir. 2.sorunun ölçekten çıkarılması halinde bu oran %72 olacağından, 2.soru ölçekten çıkarılmıştır. Bu durumda ölçek iyi derecede güvenilirdir.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan “çalışanların iş tatmini düzeyi”ni ölçen 4 sorudan³⁷⁶ 2. soru haricindeki 1., 3. ve 4. sorulara ilişkin çarpıklık-basıklık değerleri, Tablo 11’de belirtildiği üzere, +/-2.0 aralığında olup, bunlar yapılacak analizlere uygundur. 2. soru ise normal dağılmadığından analizlere uygun değildir.

³⁷⁶ Bknz. EK: Ölçek-1: “İş Tatmini Ölçeği”.

Tablo 11: İş Tatmini Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	1. İşinizden tatmin olduğunuz zamanın miktarı nedir?	2. İşiniz hakkındaki duygularınız nedir?	3. İşinizi değiştirme konusunda ne hissediyorsunuz?	4. Diğer insanlara kıyasla işiniz hakkındaki düşünceniz nedir?
Katılımcı sayısı	450	450	450	450
Aritmetik ort.	3.84	3.92	4.10	3.72
Ortanca (Medyan)	4.00	4.00	4.00	4.00
Tepe değeri (Mod)	4	4	4	4
Std. Sapma	.934	.648	.917	.892
Çarpıklık	-.886	-1.259	-1.093	-.637
Basıklık	.702	2.892	1.187	.820
Min.değer	1	2	1	1
Maks.değer	5	5	5	5

4.4.4.2 Psikolojik Sermaye Ölçeği

Psikolojik sermaye ölçümü için kullanılan bu ölçek Luthans, Avolio, Avey ve Norman³⁷⁷ tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin bu araştırmada kullanılması ve uyarılma çalışması için gerekli izinler, araştırmacı tarafından yazarla yapılan yazışma ile alınmıştır.

Ölçek³⁷⁸ 24 sorudan oluşmakta; pozitif psikolojik sermayenin dört bileşeninin (özyeterlilik, umut, iyimserlik ve esnekliğin) eşit ağırlıkta olması için her birinin tespitine yönelik, bu bileşenleri en iyi temsil ettiğine inanılan 6'şar soru bulunmaktadır. Şu halde 1-6 arası sorular “özyeterlilik” alt ölçeğine; 7-12 arası sorular “umut” alt ölçeğine; 13-18 arası sorular “esneklik” alt ölçeğine; 19-24 arası sorular “iyimserlik” alt ölçeğine aittir.

Dört bileşeni temsilen seçilen 24 kalemden oluşan ölçekte, her bir soru için (seçenekleri; 1= “Beni hiç tanımlamıyor”, 2= “Beni biraz tanımlıyor”, 3=

³⁷⁷ Luthans, et. al., “Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction”, pp. 541-572.

³⁷⁸ Bknz. EK: Ölçek-2: “Psikolojik Sermaye Ölçeği”

“Kararsızım”, 4= “Beni iyi tanımlıyor”, 5 “Beni çok iyi tanımlıyor” olmak üzere) beşli Likert ölçeği kullanılmıştır.

Psikolojik sermaye ölçeğinde düzenleme yapma gereği olup olmadığını belirlemek amacıyla araştırmanın yapıldığı işletmede çalışan 50 kişi üzerinde pilot araştırma yapılmıştır. PPS anket formuna katılımcıların verdiği cevapların faktör analizine tabi tutulması için öncelikle PPS sorularının analize uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla KMO ve Bartlett’s testi yapılmıştır. Testin sonuçlarına göre; KMO değeri = 0,801 > 0,50 ve Bartlett P = 0,00 < 0,05 şartlarının her ikisi de sağlanmıştır. Dolayısıyla 50 kişilik anket faktör analizi için yeterli olup, daha fazla anket yapılmasına gerek yoktur ve bu soru grubu faktör analizine uygundur.

Tablo 12: KMO and Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklemin uygunluğu testi		.801
Bartlett küresellik testi	Yaklaşık ki-kare	1108.270
	df (serbestlik derecesi)	276
	Sig (kuyruk olasılığı)	.000

Ayrıca bütün soruların anti-image korelasyon değerlerinin 0,05’in üstünde olduğu gözlenmiştir (tamamı 0,90’dan büyüktür). Dolayısıyla bütün sorular modele dahil edilmiştir. Cevaplayıcıların, sahip oldukları pozitif psikolojik sermaye düzeyini belirlemek amacıyla oluşturulmuş pozitif psikolojik sermaye (PPS) anket formuna 50 kişinin verdiği cevaplar faktör analizine tabi tutulduğunda, aşağıdaki “Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi”nde de görüldüğü üzere, ankette yer alan 24 ifade 6’lı gruplar halinde 4 kategoride toplanmıştır.

Tablo 13: Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi

İfadelerin orijinal ölçekte bulunması gereken kategoriler	PPS'yi ölçen ifadeler	Bileşenler			
		1- Esneklik	2- Özyeterlilik	3- Umut	4- İyimserlik
Esneklik	14. ifade	.832	.277	.121	.179
Esneklik	15. ifade	.828	-.003	.166	.139
Esneklik	17.ifade	.824	.211	.287	.028
Esneklik	13. ifade	.742	.309	.011	.217
Esneklik	16. ifade	.736	.149	.188	.139
Esneklik	18. ifade	.621	.362	.412	.062
Özyeterlilik	3. ifade	.224	.752	.182	.350
Özyeterlilik	4. ifade	.318	.728	.362	.262
Özyeterlilik	1. ifade	.421	.679	.305	.119
Özyeterlilik	5. ifade	.508	.585	.226	.166
Özyeterlilik	2. ifade	.491	.570	.381	.108
Özyeterlilik	6. ifade	.472	.513	.366	.206
Umut	10. ifade	.265	.107	.805	.253
Umut	12. ifade	.024	.311	.775	.164
Umut	11. ifade	.250	.151	.761	.322
Umut	9. ifade	.379	.236	.750	.163
Umut	8. ifade	.153	.557	.707	.108
Umut	7. ifade	.214	.585	.705	.007
İyimserlik	20. ifade	.031	.094	.109	.803
İyimserlik	22. ifade	.012	.436	.254	.681
İyimserlik	19. ifade	.432	.101	.408	.641
İyimserlik	21. ifade	.386	.532	.194	.614
İyimserlik	24. ifade	.448	.349	.127	.612
İyimserlik	23. ifade	.051	.292	.214	.540

Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Şu halde 24 ifadenin her biri, orijinal ölçekte buldukları kategoridedir. Şöyle ki; 1-6 arası ifadeler “özyeterlilik” kategorisinde, 7-12 arası ifadeler “umut” kategorisinde, 13-18 arası ifadeler “esneklik” kategorisinde, 19-24 arası ifadeler ise “iyimserlik” kategorisindedir.

Yapılan pilot çalışmadan elde edilen verilere uygulanan faktör analizi neticesine göre cevaplayıcılar, PPS anket formundaki ifadeleri aynı anlamda algılamışlar ve olması gereken kategoriler (alt ölçekler) açısından değerlendirmişlerdir. Dolayısıyla PPS ölçeği bu haliyle, temel araştırmada kullanılabilir niteliktedir.

Tablo 14: Psikolojik Sermaye -Pilot Araştırmada Faktörlerin Açıklayıcılık Düzeyi

Bileşen	Başlangıç özdeğerleri			Değer karelerinin dönüşüm toplamaları		
	Toplam	% Varyans	Toplam %	Toplam	% Varyans	Toplam %
1	12.655	52.728	52.728	12.655	52.728	52.728
2	2.224	9.268	61.997	2.224	9.268	61.997
3	1.633	6.805	68.802	1.633	6.805	68.802
4	1.208	5.033	73.835	1.208	5.033	73.835
5	.967	4.028	77.863			
6	.807	3.364	81.227			
7	.642	2.673	83.900			
8	.561	2.338	86.238			
9	.492	2.050	88.288			
10	.442	1.840	90.128			
11	.346	1.440	91.568			
12	.323	1.348	92.915			
13	.306	1.274	94.190			
14	.241	1.004	95.193			
15	.214	.892	96.085			
16	.201	.838	96.924			
17	.192	.799	97.723			
18	.158	.656	98.379			
19	.103	.428	98.807			
20	.087	.364	99.171			
21	.084	.349	99.520			
22	.061	.252	99.773			
23	.038	.158	99.931			
24	.017	.069	100.000			

Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Yukarıdaki tabloya göre dört faktörün açıklayıcılık düzeyi %74 olarak belirlenmiştir.

4.4.4.2.1 Ölçeğin Güvenilirliği

Yapılan literatür taraması neticesinde, farklı örnekler üzerinde pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin kullanıldığı Luthans ve çalışma arkadaşlarının yaptığı çalışmada³⁷⁹, PPS ölçeğinin güvenilirliğine ait alfa değeri %89, PPS'nin alt ölçekleri olan özyeterlilik, umut, esneklik ve iyimserlik ölçeklerinin güvenilirliklerine ait en yüksek alfa değerleri ise sırasıyla %85, %80, %72 ve %79 düzeyinde ve dolayısıyla iyi derecede güvenilir oldukları tespit edilmiştir.

Bu tez çalışması için yapılan araştırmada, katılımcılara uygulanan PPS ölçeğinin alt bileşenlerine ilişkin güvenilirlik düzeyini tespit etmek amacıyla yapılan güvenilirlik analizi neticesinde elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda verilmiştir:

³⁷⁹ Luthans, et. al., "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction", p. 555.

Tablo 15: Psikolojik Sermaye Alt Ölçeklerine İlişkin Güvenilirlik Analizleri

	İfade silindiğinde alfa ortalaması	İfade silindiğinde alfa varyansı	Düzeltilmiş değer- toplam korelasyon	İfade silindiğinde alfa değeri
Katılımcı sayısı	450	450	450	450
Özyeterlilik (Öz)1.ifade	18,9467	34,7277	,8167	,9375
Öz- 2.ifade	19,0267	33,0104	,8473	,9339
Öz-3.ifade	19,3044	33,3392	,8374	,9350
Öz- 4.ifade	19,1556	33,0849	,8727	,9307
Öz- 5.ifade	19,1844	34,6853	,8275	,9363
Öz- 6.ifade	19,0378	34,2012	,8058	,9387
Özyeterlilik Güvenilirlik (Alfa) Değeri = ,9456				
Umut (U) 7.ifade	18,7622	28,8186	,8262	,9304
U-8.ifade	18,6667	29,1448	,8517	,9275
U-9.ifade	18,6689	29,4157	,8095	,9324
U-10.ifade	18,6822	28,4534	,8540	,9270
U-11.ifade	18,8044	28,1309	,8295	,9303
U-12.ifade	18,8822	30,1932	,7761	,9364
Umut Güvenilirlik (Alfa) Değeri = ,9416				
Esneklik (E) 13.ifade	18,4600	27,4071	,6882	,9132
E-14.ifade	18,2356	24,6215	,7986	,8985
E-15.ifade	18,3289	25,3704	,7703	,9024
E-16.ifade	18,2733	25,5309	,7955	,8989
E- 17.ifade	18,1644	25,2602	,8043	,8976
E-18.ifade	18,3489	25,9782	,7449	,9058
Esneklik Güvenilirlik (Alfa) Değeri = ,9178				
İyimserlik (İ) 19.ifade	18,8222	24,7701	,7187	,9051
İ-20.ifade	18,9200	27,3165	,6566	,9133
İ-21.ifade	18,8644	22,3936	,8581	,8845
İ-22.ifade	18,7822	23,6808	,8079	,8922
İ-23.ifade	18,8489	25,0729	,7389	,9021
İ-24.ifade	18,7067	23,9182	,7882	,8951
İyimserlik Güvenilirlik (Alfa) Değeri = ,9146				

Katılımcılara uygulanan PPS ölçeğine ilişkin güvenilirlik düzeyini tespit etmek amacıyla yapılan güvenilirlik analizi neticesinde elde edilen bulgular şöyledir:

Tablo 16: Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

	İfade silindiğinde alfa ortalaması	İfade silindiğinde alfa varyansı	Düzeltilmiş değer- toplam korelasyon	İfade silindiğinde alfa değeri
Katılımcı sayısı	450	450	450	450
Özyeterlilik (Öz)1.ifade	85,9911	493,0021	,8016	,9725
Öz- 2.ifade	86,0711	486,3602	,8360	,9722
Öz-3.ifade	86,3489	489,7956	,7884	,9726
Öz- 4.ifade	86,2000	487,9243	,8339	,9722
Öz- 5.ifade	86,2289	493,9720	,7892	,9726
Öz- 6.ifade	86,0822	489,8796	,8154	,9724
Umut (U) 7.ifade	86,2444	493,6239	,7925	,9726
U-8.ifade	86,1489	496,2072	,7863	,9726
U-9.ifade	86,1511	495,4159	,7881	,9726
U-10.ifade	86,1644	492,5119	,8096	,9724
U-11.ifade	86,2867	491,4121	,7879	,9726
U-12.ifade	86,3644	500,7800	,7115	,9732
Esneklik (E) 13.ifade	86,4733	505,4837	,6567	,9736
E-14.ifade	86,2489	491,0203	,8117	,9724
E-15.ifade	86,3422	497,2590	,7294	,9731
E-16.ifade	86,2867	496,7083	,7723	,9727
E- 17.ifade	86,1778	495,2779	,7859	,9726
E-18.ifade	86,3622	498,3473	,7347	,9730
İyimserlik (İ) 19.ifade	86,2089	498,0721	,7365	,9730
İ-20.ifade	86,3067	511,1752	,6209	,9738
İ-21.ifade	86,2511	488,7943	,8334	,9722
İ-22.ifade	86,1689	495,5349	,7698	,9728
İ-23.ifade	86,2356	502,0157	,6984	,9733
İ-24.ifade	86,0933	496,6861	,7509	,9729
Psikolojik Sermaye Güvenilirlik (Alfa) Değeri = ,9739				

Tablo 15 ve Tablo 16’da belirtildiği üzere özyeterlilik, umut, esneklik ve iyimserlik alt ölçeklerinin ve PPS ölçeğinin bir bütün olarak güvenilirlik (alfa) değerleri %90’ın üzerindedir. Dolayısıyla bu ölçekler yüksek derecede güvenilirlerdir.

PPS’nin alt bileşenlerini oluşturan özyeterlilik, umut, iyimserlik ve esneklik değişkenlerine ilişkin çarpıklık-basıklık değerleri, Tablo 17’de belirtildiği üzere, +/- 2.0 aralığında olup, bunlar yapılacak analizlere uygundur.

Tablo 17: Psikolojik Sermaye Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Özyeterlilik	Umut	Esneklik	İyimserlik
Katılımcı sayısı	450	450	450	450
Aritmetik ort.	3.8219	3.7489	3.6604	3.7648
Ortanca (Medyan)	4.3333	4.1667	4.0000	4.1667
Tepe değeri (Mod)	4.50	4.50	4.00	4.33
Std.sapma	1.15719	1.07128	1.00556	.98211
Çarpıklık	-1.137	-1.064	-1.139	-1.090
Basıklık	-.016	-.023	.479	-.078
Min.değer	1.00	1.00	1.00	1.33
Maks.değer	5.00	5.00	5.00	5.00

4.4.4.2.2 PPS Ölçeğinin Faktöriyel Geçerliliği

Pozitif psikolojik sermaye (PPS) ölçeğinde yer alan sorulara katılımcıların verdiği yanıtların faktör analizine tabi tutulması için öncelikle PPS sorularının analize uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla KMO ve Bartlett's testi yapılmıştır. Testin sonuçlarına göre; KMO değeri = 0,967 > 0,50 ve Bartlett P < 0,05 şartlarının her ikisi de sağlanmıştır. Dolayısıyla 450 kişilik anket faktör analizi için yeterli olup daha fazla anket yapılmasına gerek yoktur ve bu soru grubu faktör analizine uygundur

Tablo 18: KMO and Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklemin uygunluğu testi		.967
Bartlett' küresellik testi	Yaklaşık ki-kare	10521.282
	df (serbestlik derecesi)	276
	Sig (kuyruk olasılığı)	.000

Ayrıca bütün soruların anti-image korelasyon değerlerinin 0,05'in üstünde olduğu gözlenmiştir (tamamı 0,90'dan büyüktür). Dolayısıyla bütün sorular modele dahil edilmiştir.

Cevap formları faktör analizine tabi tutulduğunda, aşağıdaki “Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi”nde de görüldüğü üzere, ölçekte yer alan 24 ifade 6’lı gruplar halinde 4 kategoride toplanmıştır.

Tablo 19: PPS Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi (N=450)

İfadelerin orijinal ölçekte bulunması gereken kategoriler	PPS’yi ölçen ifadeler	Bileşenler			
		1- Umut	2- Özyeterlilik	3- Esneklik	4- İyimserlik
Umut	8.ifade	.755	.328	.195	.325
Umut	10.ifade	.731	.263	.379	.274
Umut	12.ifade	.722	.254	.136	.352
Umut	7.ifade	.715	.416	.244	.235
Umut	11.ifade	.703	.248	.321	.339
Umut	9.ifade	.691	.238	.456	.221
Özyeterlilik	3.ifade	.338	.756	.218	.294
Özyeterlilik	4.ifade	.361	.715	.323	.292
Özyeterlilik	5.ifade	.248	.706	.410	.244
Özyeterlilik	1.ifade	.350	.676	.281	.325
Özyeterlilik	2.ifade	.396	.630	.404	.267
Özyeterlilik	6.ifade	.330	.596	.395	.342
Esneklik	14.ifade	.190	.566	.512	.394
Esneklik	18.ifade	.361	.236	.728	.188
Esneklik	16.ifade	.311	.301	.688	.288
Esneklik	17.ifade	.362	.242	.680	.331
Esneklik	13.ifade	.176	.350	.673	.164
Esneklik	15.ifade	.136	.411	.635	.329
İyimserlik	20.ifade	.232	.255	.121	.704
İyimserlik	23.ifade	.288	.162	.316	.700
İyimserlik	22.ifade	.338	.358	.200	.700
İyimserlik	24.ifade	.260	.304	.302	.697
İyimserlik	21.ifade	.344	.337	.363	.670
İyimserlik	19.ifade	.326	.196	.482	.526

Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Analize göre 24 ifadenin her biri, orijinal ölçekte buldukları kategoridedir, yani her 6 ifade 4 faktörden birine yüklenmiştir. Şöyle ki; 1-6 arası ifadeler özyeterlilik kategorisinde, 7-12 arası ifadeler umut kategorisinde, 19-24 arası ifadeler ise iyimserlik kategorisindedir. Esneklik kategorisinde 14. soru dışındakiler bu faktöre dahil olup, 14.soru 0,566 değerle özyeterlilik faktörüne, 0,512 değerle

kendi grubuna dahildir. Aradaki fark çok yüksek olmadığından 14. soru da kendi kategorisine yani esneklik faktörüne dahil edilmiştir.

Şu halde yapılan faktör analizine göre; katılımcıların PPS ölçeğindeki ifadeleri aynı manâda algıladıkları ve olması gereken kategoriler (alt ölçekler) açısından değerlendirdikleri ifade edilebilir.

Tablo 20: Psikolojik Sermaye-Faktörlerin Açıklayıcılık Düzeyi

Bileşen	Başlangıç özdeğerleri			Değer karelerinin dönüşüm toplamları		
	Toplam	% Varyans	Toplam %	Toplam	% Varyans	Toplam %
1	15.007	62.529	62.529	4.791	19.962	19.962
2	1.205	5.019	67.548	4.603	19.180	39.142
3	1.027	4.278	71.826	4.482	18.676	57.818
4	.893	3.720	75.545	4.255	17.727	75.545
5	.603	2.512	78.057			
6	.542	2.257	80.314			
7	.476	1.982	82.296			
8	.469	1.955	84.250			
9	.398	1.658	85.908			
10	.363	1.514	87.422			
11	.333	1.388	88.810			
12	.320	1.332	90.142			
13	.285	1.188	91.330			
14	.272	1.132	92.462			
15	.245	1.019	93.480			
16	.228	.949	94.430			
17	.221	.921	95.351			
18	.207	.863	96.214			
19	.188	.783	96.997			
20	.161	.671	97.668			
21	.157	.653	98.321			
22	.150	.625	98.946			
23	.135	.562	99.508			
24	.118	.492	100.000			

Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Tablo 20’de yer alan faktörlerin açıklayıcılık düzeyine göre 4 faktörün açıklayıcılık düzeyi %75,5 olarak belirlenmiştir.

4.4.4.3 Değerler Hiyerarşisi Ölçeği

Çalışanların sahip olduğu değerlerin, her bir çalışan tarafından nasıl bir hiyerarşik sıraya koyulduğunu tespit etmek amacıyla, E. Spranger ile Allport, Vernon, Linzey³⁸⁰ tarafından kullanılmış olan ve 6 kalemden oluşan ölçeğe, ahlaki değerlerin de eklenmesiyle toplam 7 değer türünden oluşan bir değerler hiyerarşisi ölçeği kullanılmıştır.³⁸¹

Ölçekte insanın hayatta ideal edinebileceği 14 değişik ifade bulunmaktadır ve bunlar aşağıdaki gibi 1'den 14'e kadar sıra ile yazılmıştır:

1. Herşeyin ölçülü ve ahenkli olması
2. Öbür dünyayı kazanmak
3. Yalansız bir dünya
4. Günahlardan arınma
5. Ekonomik bağımsızlık
6. Konforlu bir hayat
7. Bütün gerçeklerin bilinmesi
8. Vicdan huzuru
9. Cahillikten arınmış bir dünya
10. Güzelliklerle dolu bir dünya
11. Eşitliğin sağlanması
12. Gerçek dostluk
13. Hürriyet için mücadele
14. İnsanlara yardım

Bu ifadelerden her iki tanesi, 7 değer kategorisinden birine girmektedir. Şöyle ki; 1 ve 10 estetik değeri, 3 ve 8 ahlaki değeri, 7 ve 9 teorik (ilmî) değeri, 5 ve 6 iktisadi değeri, 2 ve 4 dinî değeri, 11 ve 13 siyasi değeri, 12 ve 14 sosyal değeri temsil etmektedir.

³⁸⁰ Allport, Vernon, Linzey, **loc.cit.**

³⁸¹ Bknz. EK: Ölçek-3: "Değerler Hiyerarşisi Ölçeği"

Değerler hiyerarşisi ölçeğinde düzenleme yapma gereği olup olmadığını belirlemek amacıyla araştırmanın yapıldığı işletmede çalışan 50 kişi üzerinde pilot araştırma yapılmıştır. Cevaplayıcıların, sahip oldukları 7 değeri temsil eden 14 ifadeyi sıralamaları için hazırlanmış olan “değerler hiyerarşisi” anketine 50 kişinin verdiği yanıtlar faktör analizine tabi tutulduğunda, aşağıdaki tabloda da görüldüğü üzere söz konusu 14 ifade, sol sütunda belirtilen orijinal ölçekteki ilgili 7 değer kategorisine girmemiş, 7 yerine 5 kategori oluşturmuştur. Oysa ilgili konu başlığında da anlatıldığı üzere, 14 ifadeden her ikisinin tek bir değer kategorisine girmesi gerekmektedir. Şu halde orijinal ölçekte aynı değeri alternatif bir şekilde ifade eden her iki ifadenin, cevaplayıcılar tarafından böyle algılanmadığı ortadadır. Örneğin 1’den 5’e kadar olan ve orijinalinde sırasıyla dinî, ahlaki, iktisadi ve teorik değeri temsil eden ifadeler, cevaplayıcıların algısına göre tek bir kategoriye girmektedir.

Tablo 21: Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi

İfadelerin orijinal ölçekte bulunması gerektiği kategoriler	Değerleri temsil eden ifadeler	Bileşenler				
		1	2	3	4	5
Dini değer	“Öbür dünyayı kazanmak”	.762	-.083	-.147	.076	.167
Dini değer	“Gunahlardan arınmak”	.706	-.258	-.321	-.145	.007
Ahlaki değer	“Yalansız bir dünya”	.693	.100	.129	-.289	-.132
İktisadi değer	“Konforlu bir hayat”	-.641	-.331	-.027	-.256	-.206
Teorik değer	“Bütün gerçeklerin bilinmesi”	-.456	-.101	-.186	-.223	.295
Sosyal değer	“İnsanlara yardım”	-.143	.748	-.055	-.240	-.180
İktisadi değer	“Ekonomik bağımsızlık”	-.389	-.671	.099	-.199	.082
Sosyal değer	“Gerçek dostluk”	.021	.639	-.117	.341	.418
Siyasi değer	“Hürriyet için mücadele”	-.045	.610	.276	-.167	.244
Estetik değer	“Güzelliklerle dolu bir dünya”	-.088	-.006	-.746	.061	.200
Siyasi değer	“Eşitliğin sağlanması”	-.327	.121	.664	-.183	.150
Teorik değer	“Cahillikten arınmış bir dünya”	.022	-.344	.619	.410	.187
Ahlaki değer	“Vicdan huzuru”	-.021	-.035	-.071	.896	-.043
Estetik değer	“Her şeyin ölçülü ve ahenkli olması”	-.068	-.049	-.018	.014	-.898

Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Dolayısıyla her bir değeri temsilen 2 yerine 1 ifade belirleyebilmek ve böylece mevcut 14 ifadeyi 7'ye indirmek amacıyla, aynı cevaplayıcı grubuna uygulanmak üzere, hangi ifadenin hangi değer grubunu daha iyi temsil ettiğine dair yeni bir form düzenlenmiştir.³⁸² Bu anket formunun mevcut 50 kişiye uygulanması neticesinde elde edilen cevaplara göre ortaya Tablo 22'deki veriler çıkmıştır. Tablodan da görüldüğü üzere örneğin, estetik değeri en iyi tanımlayan ifadenin “her şeyin ölçülü ve ahenkli olması” cümlesinden ziyade “güzelliklerle dolu bir dünya” cümlesi olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 22: Kişisel Değerleri En İyi Temsil Eden İfadeler

		DEĞER KATEGORİLERİ (D.K.)						
		1	2	3	4	5	6	7
D.K.	Değerleri temsil eden ifadeler	Estetik değer	Ahlaki değer	Teorik değer	İktisadi değer	Dini değer	Siyasi değer	Sosyal değer
1	"Herşeyin ölçülü ve ahenkli olması"							
	"Güzelliklerle dolu bir dünya"	✓						
2	"Yalansız bir dünya"							
	"Vicdan huzuru"		✓					
3	Bütün gerçeklerin bilinmesi							
	"Cahillikten arınmış bir dünya"			✓				
4	"Ekonomik bağımsızlık"				✓			
	"Konforlu bir hayat"							
5	"Öbür dünyayı kazanmak"					✓		
	"Günahlardan arınma"							
6	"Eşitliğin sağlanması"							
	"Hürriyet için mücadele"						✓	
7	"Gerçek dostluk"							
	"İnsanlara yardım"							✓

³⁸² Bknz. EK: Ölçek-5: "Kişisel Değerleri En İyi Temsil Eden İfadeler"

Son tahlilde, orijinal anket formunda yer alan ifade sayısı 14'ten 7'ye düşürülmüş ve böylelikle 7 sorudan oluşan bir değerlendirme ölçeği oluşturulmuş ve bu ölçek temel araştırmada kullanılmıştır.³⁸³

Bu araştırmada kullanılan “kişisel değerler hiyerarşisi” ölçeği, güvenilirliğini tespit etmek amacıyla pilot araştırma aşamasında katılımcı olan 50 kişi üzerinde iki hafta arayla uygulanmıştır. Ölçeğin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla iki ölçüm arasındaki korelasyon değerlerine bakılacaktır. Fakat bundan evvel ölçeğin parametrik teste (Pearson korelasyon testine) uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla normal dağılıp dağılmadığına ilişkin çarpıklık-basıklık değerleri belirlenmiştir.

Tablo 23: Kişisel Değerler Hiyerarşisine İlişkin İlk Ölçüm İstatistikleri

	Estetik değer	Ahlaki değer	Teorik değer	İktisadi değer	Dinî değer	Siyasi değer	Sosyal değer
Katılımcı sayısı	50	50	50	50	50	50	50
Aritmetik ort.	8.98	6.82	6.88	8.18	2.70	9.72	8.36
Ortanca (Medyan)	10.00	7.00	7.00	8.50	1.00	11.00	8.00
Tepe değeri (Mod)	12	7	5	5	1	14	6
Std.sapma	3.508	3.718	3.668	4.004	3.125	3.529	3.250
Çarpıklık	-.476	.726	-.019	-.201	2.109	-.554	.072
Basıklık	-.943	-.484	-1.247	-1.077	3.804	-.703	-1.024
Min.değer	1	2	1	1	1	1	2
Maks.değer	14	14	13	14	14	14	14

Gerek ilk ölçüm ve gerekse iki hafta sonra yapılan ikinci ölçüm neticesinde elde edilen verilere ilişkin Tablo 23 ve Tablo 24'e göre “dinî değer” dışındaki diğer değer ifadelerinin çarpıklık-basıklık değerleri +/-2.0 aralığındadır.

³⁸³ Bknz. EK: Ölçek-4: “Kişisel Değerler Hiyerarşisi Ölçeği”

Tablo 24: Kişisel Değerler Hiyerarşisine İlişkin İkinci Ölçüm İstatistikleri

	Estetik değer	Ahlakî değer	Teorik değer	İktisadî değer	Dinî değer	Siyasî değer	Sosyal değer
Katılımcı sayısı	50	50	50	50	50	50	50
Aritmetik ort.	8.86	7.42	6.86	8.14	2.78	9.64	8.66
Ortanca (Medyan)	10.00	7.00	7.00	8.00	1.00	11.00	9.00
Tepe değeri (Mod)	12	3	9	13	1	13	6
Std.sapma	3.586	3.659	3.886	4.041	3.092	3.751	3.217
Çarpıklık	-.443	.422	.019	-.131	2.104	-.567	.072
Basıklık	-1.042	-1.059	-1.201	-1.063	3.856	-.805	-.829
Min.değer	1	2	1	1	1	1	2
Maks.değer	14	14	14	14	14	14	14

Şu halde “dinî değer”de görülen bu sapma nedeniyle, iki hafta arayla uygulanan bu ölçek sonucunda toplanan veriler, hem parametrik (Pearson) hem de parametrik olmayan (Spearman) korelasyon analizine tabi tutulmuştur.

Tablo 25: Kişisel Değerlerin 1. ve 2. Ölçümleri Arasında P. Korelasyon Analizi

2.ölçüm \ 1.ölçüm	1	2	3	4	5	6	7
1	.915(**)	-.092	.190	-.062	-.316(*)	.172	-.011
2		.921(**)	.069	-.032	.147	-.060	.138
3			.942(**)	-.361(*)	-.364(**)	.181	.028
4				.977(**)	-.206	-.329(*)	-.201
5					.983(**)	-.359(*)	-.329(*)
6						.964(**)	.356(*)
7							.961(**)

** $p < 0.01$ N=50

1:Estetik değer 2: Ahlaki değer 3:Teorik değer 4:İktisadi değer 5:Dini değer 6:Siyasi değer
7:Sosyal değer

Tablo 26: Kişisel Değerlerin 1. ve 2. Ölçümleri Arasında Spearman Korelasyon Analizi

2.ölçüm \ 1.ölçüm	1	2	3	4	5	6	7
1	.887(**)	-.078	.157	-.044	-.242	.143	-.034
2		.920(**)	.109	-.120	.163	.002	.213
3			.948(**)	-.364(**)	-.325(*)	.245	.028
4				.976(**)	-.095	-.350(*)	-.222
5					.924(**)	-.322(*)	-.235
6						.953(**)	.329(*)
7							.955(**)

** $p < 0.01$ N=50

1:Estetik değer 2: Ahlaki değer 3:Teorik değer 4:İktisadi değer 5:Dini değer 6:Siyasi değer
7:Sosyal değer

Yukarıdaki Tablo 25 ve Tablo 26’da görüldüğü üzere, birinci ölçümle ikinci ölçüm arasındaki korelasyon değerleri ortalaması (her iki analiz için anlamlılık düzeyi $p=0,01$ iken); Pearson korelasyon analizine göre %95,1; Spearman korelasyon analizine göre % 93,7 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla ölçeğin yüksek seviyede güvenilir olduğu ortaya çıkmıştır. İki analiz sonucu arasında %25’i geçmeyen (%1,4’lük) bir farklılık vardır.

Kişisel değerler hiyerarşisi ölçeğinden elde edilen kişisel değerlere ilişkin verilerin çarpıklık-basıklık değerleri, Tablo 27’de belirtildiği üzere, +/-2.0 aralığında olup, ölçekte yer alan ve 7 değeri temsil eden 7 ifadeden her biri yapılacak analizlere uygundur.

Tablo 27: Kişisel Değerler Hiyerarşisi Değişkeninin Tanımlayıcı İstatistikleri

	Estetik değer	Ahlaki değer	Teorik değer	İktisadi değer	Dini değer	Siyasi değer	Sosyal değer
Katılımcı sayısı	450	450	450	450	450	450	450
Aritmetik ort.	6.56	8.43	7.87	6.70	10.73	5.44	7.39
Ortanca (Medyan)	6.00	9.00	7.00	6.00	13.00	4.00	8.00
Tepe değeri (Mod)	3	12	7	2	14	4	9
Std.sapma	3.455	3.800	3.681	4.168	4.249	3.453	3.494
Çarpıklık	.187	-.506	.056	.329	-1.117	.541	-.302
Basıklık	-.935	-.770	-1.055	-1.212	-.167	-.681	-1.047
Min.değer	1	1	1	1	1	1	1
Maks.değer	14	14	14	14	14	14	14

4.5 ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLANMASI

Bu bölümde, araştırma sonucunda elde edilen verilerin, araştırma amacı doğrultusunda belirlenen hipotezleri test etmek üzere analiz edilmesi ile elde edilen bulgulara ve bulguların yorumlarına yer verilmiştir.

4.5.1 Çalışanların PPS Düzeyi ile İş Tatmini Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Araştırmanın birinci hipotezi, çalışanların PPS düzeyi ile iş tatmini düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda ilgili değişkenler arasında Pearson korelasyon analizi yapılmış ve Tablo 28'deki bulgular elde edilmiştir.

Tablo 28: PPS, Alt Bileşenleri ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyonlar

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1- Özyeterlilik	1	.795(**)	.831(**)	.788(**)	.876(**)	.261(**)
2- Umut		1	.757(**)	.776(**)	.857(**)	.313(**)
3- Esneklik			1	.780(**)	.836(**)	.187(**)
4- İyimserlik				1	.850(**)	.295(**)
5- PPS					1	.351(**)
6- Tatmin						1

N= 450

** $p < 0.01$

Yapılan Pearson korelasyon analizine göre, cevaplayıcıların PPS düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri arasında pozitif ve 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,351$, $p<0,01$). Dolayısıyla **Hipotez 1 doğrulanmıştır.**

Elde edilen bu bulgular, PPS ile iş tatmini ve PPS bileşenleri ile iş tatmini ilişkisini konu alan diğer araştırmalardan³⁸⁴ elde edilen bulgularla örtüşmektedir.

Ayrıca PPS bileşenlerinin birbirleri ile olan pozitif ve anlamlı ilişkileri, Tablo 1’de gösterilen, bu bileşenlerin birbiri ile bağlantılı olduğu iddiasını desteklemektedir.

4.5.2 Çalışanların İş Tatmini ile PPS Düzeyi ve Dört Bileşeni Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması

Araştırmanın ikinci hipotezi, çalışanların PPS düzeyi ile iş tatmini düzeyi arasındaki ilişkinin, PPS’nin dört bileşeninin her birinin ayrı ayrı iş tatmini ile ilişkisinden daha güçlü olup olmadığını test etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda fayda analizi yapılmıştır. Bütünün, kendisini oluşturan bileşenleri ile

³⁸⁴ Luthans, et.al., “Positive Psychological Capital: Measurement and Realationship with Performance and Satisfaction”, p.541; Luthans, Zhu, Avolio, **op.cit.**, p. 121.

ayrı ayrı kıyaslanması yöntemi olan fayda analizi daha önce Judge, Erez, Bono ve Thoresen³⁸⁵ tarafından öz benlik değerlendirme için; Luthans, Avolio, Avey ve Norman³⁸⁶ tarafından PPS ölçeği için kullanılmıştır.

Tablo 29: Hipotez 2 için Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Analiz	Değişken Adı	1.Adım				2.Adım	
		Değişken		Model		Model	
		β	t	R^2	F	R^2	ΔF
1	Özyeterlilik	.261	5.717*	.068	32.687*	.132	33.226*
2	Umut	.313	6.981*	.098	48.728*	.124	13.110*
3	İyimserlik	.295	6.525*	.087	42.574*	.123	18.597*
4	Esneklik	.187	4.026*	.035	16.205*	.161	67.109*
5	Özyeterlilik	.099	1.075	.124	15.742*	.166	22.396*
	Umut	.270	3.334*				
	İyimserlik	.217	2.639*				
	Esneklik	.269	3.094*				

* $p < 0.05$

Not: Tabloda gösterilen her analizde, 1. adıma yalnızca analiz numarasına karşılık gelen değişken/değişkenler eklenmiştir. Bütün analizlerin 2. adımında ise PPS değişkeni modele dahil edilmiştir.

Sonuçları Tablo 29’da görülen fayda analizi, her biri iki adımdan oluşan beş tane hiyerarşik regresyon analizini içermektedir. İlk dört analizin her birinin ilk adımında sırasıyla özyeterlilik, umut, iyimserlik ve esneklik değişkenlerinden biri modele dahil edilmiştir. Beşinci analizin ilk adımında özyeterlilik, umut, iyimserlik ve esneklik değişkenlerinin hepsi modele dahil edilmiştir. Analizlerin ikinci adımında ise PPS değişkeni, modelin açıklayıcılık düzeyini artırıp artırmadığını tespit etmek amacıyla modele dahil edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, beş analizin hepsinde PPS değişkeni modele dahil edildiğinde, modelin açıklayıcılık düzeyi anlamlı olarak artmıştır. Örneğin birinci analizin ilk adımında modelin tek değişkeni olan çalışanların özyeterlilik düzeyi, tek başına çalışanların iş tatminindeki değişimin

³⁸⁵ Judge, et. al., “The Core Self Evaluation Scale: Development of A Measure”, *Personnel Psychology*, 56, 2003, p. 322.

³⁸⁶ Luthans, et. al., “Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction”, p. 564.

%7'sini ($R^2=0,068$) açıklayabilmektedir. Analizin ikinci adımında modele dahil edilen PPS değişkeninin işten tatmin olmaya etkisinin anlamlı olduğu gözlenmiştir, zira açıklayıcılık düzeyi %13'e ($R^2=0,132$) yükselmiştir.

Her bir analizin ikinci adımında modele dahil edilen PPS değişkeninin yarattığı açıklayıcılık düzeyindeki anlamlı artış, diğer dört analiz için de geçerlidir. Beşinci analizin ilk adımında modelde yer alan PPS'nin dört bileşeni arasına, analizin ikinci adımında PPS eklendiğinde de modelin açıklayıcılık düzeyinde anlamlı artış gözlenmiştir ($R_1^2=0,124$, $R_2^2=0,166$).

Netice itibarıyla, çalışanların PPS'leri, sahip oldukları diğer dört bileşene nazaran, iş tatmini düzeylerini en iyi yordayan faktördür. Dolayısıyla regresyon analizinden elde edilen sonuçlara göre **Hipotez 2 doğrulanmaktadır.**

Böylece teorik düzeyde yapılmış çalışmalarda³⁸⁷ temelleri atılan; uygulamaya³⁸⁸ ve araştırmaya³⁸⁹ dayalı çalışmalarda performans ve iş tatmini ile ilişkili olduğu belirlenen; iş tatmini üzerinde özyeterlilik, umut, iyimserlik ve esnekliğin her birinden daha etkili olduğu tespit edilen PPS faktörünün, bu araştırmaya ilişkin yukarıda sayılan bulgulara göre, iş tatminini yordama bakımından özyeterlilik, umut, iyimserlik ve esnekliğin her birinden daha üstün bir faktör olduğu tespit edilmiştir.

4.5.3 PPS Bileşenlerinin Etkileşiminin İncelenmesi

Araştırmanın üçüncü hipotezi, PPS bileşenlerinden özyeterlilik, umut ve iyimserliğin, esneklik bileşenini pozitif etkileyip etkilemediğini test etmeyi

³⁸⁷ Luthans and Youssef, **op.cit.**, p. 143 ; Luthans, Luthans, Luthans, **op.cit.**, p. 45, Luthans, "Hope, Optimism and Other Business Assets: Why Psychological Capital is so Valuable to Your Company", **loc.cit.**, ; Luthans, **Organizational Behavior**, pp. 271-299., Luthans, et.al., **Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge**, **loc.cit.**

³⁸⁸ Luthans, et.al., "Psychological Capital Development: Toward a Micro Intervention", p. 387.

³⁸⁹ Luthans, et.al., "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction", p.541.

amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda regresyon analizi yapılmıştır. Analizden elde edilen bulgular Tablo 30'daki gibidir.

Tablo 28'de aralarındaki pozitif ilişkilerin görüldüğü dört değişkenden özyeterlilik, umut ve iyimserlik, aşağıdaki tablodaki bulgulara göre, esneklik üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Böylece **Hipotez 3 doğrulanmıştır**.

Tablo 30: Hipotez 3 için Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken Adı	Değişken		Model	
	β	t	R^2	F
Özyeterlilik	.499	11.205*	.739	421.950*
Umut	.153	3.517*		
İyimserlik	.268	6.256*		

N= 450

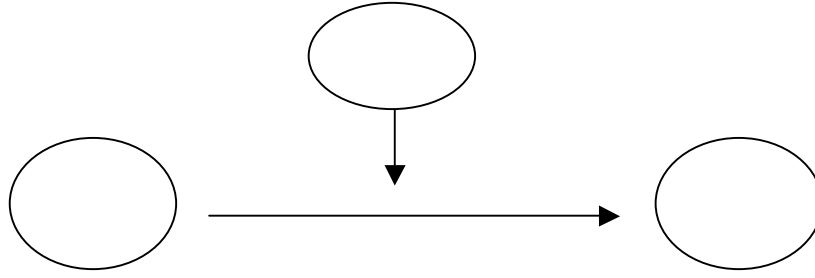
* $p < 0.05$, Bağımlı değişken: Esneklik

Elde edilen bu sonuç, teorik düzeyde yapılan çalışmalarda belirtildiği üzere³⁹⁰, insanların sahip oldukları esneklik dışındaki PPS bileşenleri olan özyeterlilik, umut ve iyimserliğin; esnekliğin gelişimini sağlayan “varlıklar”dan sayılabileceği iddiası ile örtüşmektedir.

4.5.4 Kişisel Değerlerin PPS ve İş Tatmini İlişkisinde Moderatör Etkisi

Araştırmanın dördüncü hipotezi, çalışanların sahip oldukları kişisel değerlerin, PPS ve iş tatmini arasındaki ilişkide moderatör etkiye sahip olup olmadıklarını test etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda bütün kişisel değerlerin moderatör etkiye sahip olup olmadığı analiz edilmiş, iktisadi değer dışındaki hiçbir değer türünün anlamlı etkisi gözlenmemiştir. Analize ait şematik gösterim aşağıdaki gibi geliştirilmiştir:

³⁹⁰ Luthans, Youssef, Avolio, **op.cit.**, pp. 120-122.



Şekil 7: İktisadi Değerin PPS-İş Tatmini İlişisine Moderatör Etkisi

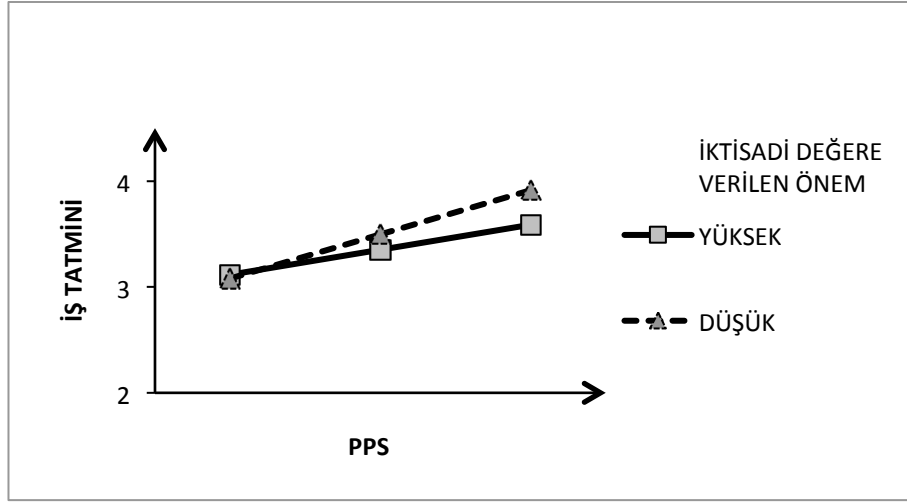
Yapılan analizden elde edilen veriler Tablo 31’de görülmektedir. Tabloya göre, çarpım terimi modele üçüncü adımda ilave edilmiş ve modelin açıklayıcılık düzeyinde anlamlı bir artış meydana getirmiştir ($\Delta F=4.379$, $p<0,05$). Dolayısıyla iktisadi değer değişkeni, PPS ve iş tatmini arasındaki ilişkide moderatör etkiye sahiptir. Bu durumda **Hipotez 4 iktisadi değer için doğrulanmıştır.**

Tablo 31: İktisadi Değerin PPS-İş Tatmini İlişkisinde Moderatör Etkisi

Adım	Değişken Adı	Değişken		Model	
		β	t	R^2	ΔF
1	PPSc (ortalanmış)	.351	7.934	.123	0
2	PPSc (ortalanmış)	.356	8.055	.129	2.992
	İktisadi değerD (0:az önemli, 1:çok önemli)	-.077	-1.730		
3	PPSc (ortalanmış)	.432	7.582*	.138	4.379*
	İktisadi değerD (0:az önemli, 1:çok önemli)	-.075	-1.697		
	PPSc x İktisadi değerD	-.119	-2.093*		

N= 450

* $p < 0.05$, Bağımlı değişken: İş tatmini



Şekil 8: İktisadi Değerin PPS-İş tatmini ilişkisinde Moderatör Etkisi

Elde edilen bulgulara göre, PPS ile iş tatmini arasındaki ilişki, iktisadi değere daha az önem veren çalışanlarda, daha fazla önem veren çalışanlara nazaran daha güçlüdür. İktisadi değere daha çok önem veren bireyler faydacı, pratik ve tutumlu olmak, maddi zenginlik sağlamak gibi değerlere öncelik verirler. İktisadi değerlerin PPS ile pozitif, iş tatmini ile negatif ilişkili olduğu bulgusuyla birlikte değerlendirildiğinde, iktisadi değere çok önem veren çalışanların, sayılan bu değerleri elde edemedikleri ve dışsal iş değerleri bakımından zayıf bir işten duydukları tatmin ile PPS düzeyleri arasındaki ilişkinin daha zayıf olması, çalışanların PPS'lerinin, iş tatminsizliğini azaltmaya yeterli olmadığını göstermektedir.

4.5.5 Demografik Faktörlerin PPS ve İş Tatmini ilişkisinde Moderatör Etkisi

Araştırmanın beşinci hipotezi, çalışanlara ilişkin demografik faktörlerin, PPS ile iş tatmini arasındaki ilişkide moderatör etkiye sahip olup olmadıklarını test etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda yapılan analizlerden elde edilen veriler Tablo 32'de görülmektedir.

Tablo 32: Demografik Faktörlerin PPS-İş Tatmini İlişkisinde Moderatör Etkisi

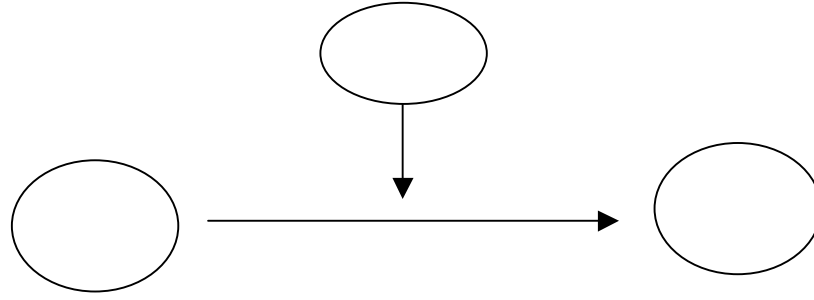
Analiz	Değişken Adı	Değişken		Model	
		β	t	R^2	ΔF
1	PPSc (ortalanmış)	.285	5.039*	.139	3.939*
	KonumD (0: işçi, 1:memur)	-.093	-2.107*		
	PPSc x KonumD	.112	1.985*		
2	PPSc (ortalanmış)	.609	9.647*	.183	29.224*
	DeneyimD (0: 19 yıldan az, 1: 20 yıl ve üzeri)	.081	1.889*		
	PPSc x DeneyimD	-.340	-5.406*		
3	PPSc (ortalanmış)	.430	6.899*	.131	3.147*
	YaşD (0: 39'dan küçük, 1: 40 ve üzeri)	.037	.827		
	PPSc x YaşD	-.111	-1.774*		

N= 450

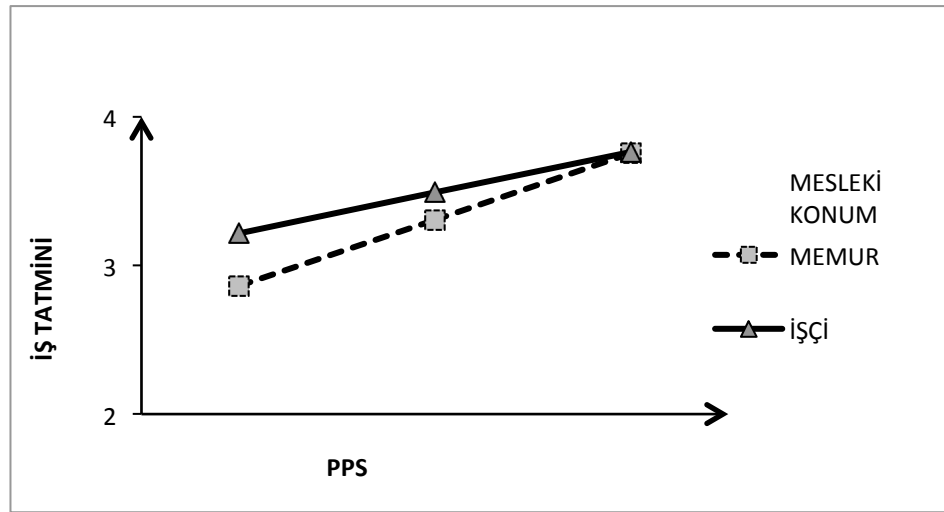
* $p < 0.05$, Bağımlı değişken: İş tatmini

Yukarıdaki tabloda üç ayrı çoklu regresyon analizine ait veriler yer almaktadır. Her bir analiz satırında, analizin çarpım teriminin modele dahil edildiği üçüncü adımına ilişkin veriler gösterilmiştir. Birinci analizde demografik faktörlerden biri olan mesleki konum değişkeninin, ikinci analizde iş deneyimi değişkeninin, üçüncü analizde ise yaş değişkeninin PPS ile iş tatmini ilişkisindeki moderatör etkisi incelenmiştir. Her bir analizde çarpım terimi modele üçüncü adımda ilave edilmiş ve modelin açıklayıcılık düzeyinde anlamlı bir artış meydana getirmiştir. Dolayısıyla mesleki konum, deneyim ve yaş değişkenleri, PPS ve iş tatmini arasındaki ilişkide moderatör etkiye sahiptir.

Diğer demografik değişken olan eğitim durumunun moderatör etkiye sahip olup olmadığı da analiz edilmiş, fakat anlamlı bir etkisi gözlenmemiştir. Cinsiyet ve medeni hal değişkenleri ise normal dağılmadığından analizlere dahil edilmemiştir. Araştırmanın yapıldığı kurumdaki deneyimin de PPS ve iş tatmini ilişkisinde, tıpkı genel iş deneyimi değişkeni gibi, moderatör etkisi olduğu gözlenmiştir. Şu halde **Hipotez 5 mesleki konum, deneyim ve yaş değişkenleri için doğrulanmıştır.**



Şekil 9: Mesleki Konumun PPS-İş Tatmini İlişisine Moderatör Etkisinin Şematik Gösterim

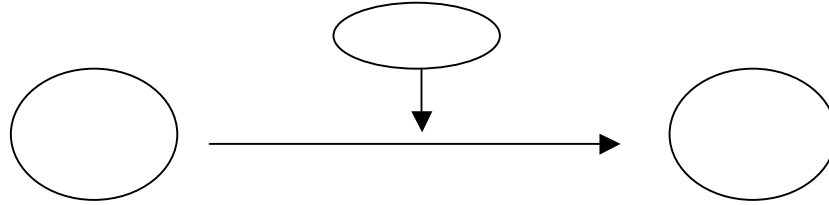


Şekil 10: Mesleki Konumun PPS-İş Tatmini İlişisine Moderatör Etkisi

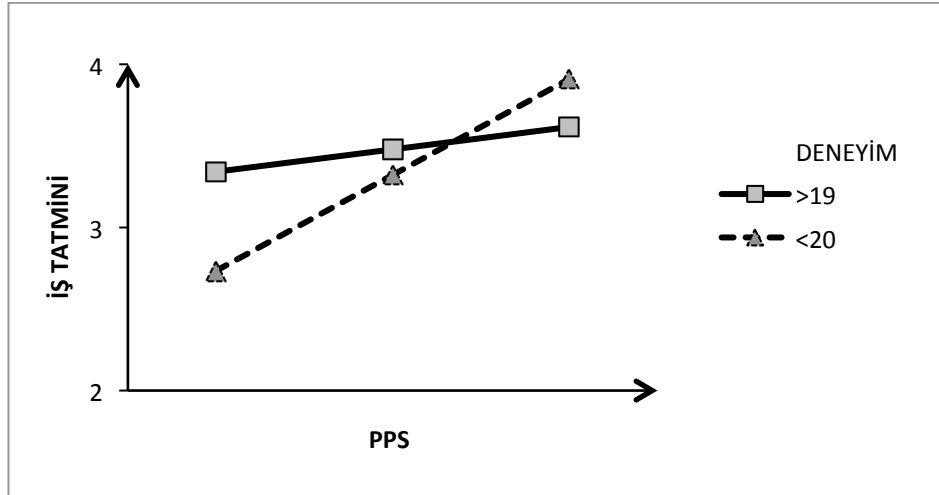
Yukarıda şematik olarak gösterilen ve grafiği verilen birinci analiz sonucuna göre, PPS ile iş tatmini arasındaki ilişki, memurlarda, işçilere nazaran daha güçlüdür. Araştırmanın yapıldığı makine sektöründe yer alan işletmede, işçiler memurlara göre fiziksel çalışma koşulları daha ağır, ağırlıklı olarak bedensel çalışmaya dayalı olan, daha rutin ve aldıkları ücret/maaş itibarıyla daha düşük ücretli/maaşlı işlerde çalışmaktadırlar. Bununla birlikte, işçilerin iktisadi değere, memurlara nazaran daha çok önem verdiği bulgusu elde edilmiştir. Bu bulguyla birlikte değerlendirildiğinde, işçilerin PPS ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkinin daha zayıf olmasının olası sebeplerinden biri düşük ücret karşılığında çalışmak olabilir.

Ayrıca araştırmanın yapıldığı işletmede %56'sı lise, %32'si ilkökul mezunu olan işçiler, ortalama eğitim düzeyi lisans olan memurlara göre daha düşük eğitime

sahiptirler. Fakat bu durum, işçilerin PPS ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkinin daha zayıf olmasına sebep değildir, çünkü eğitim düzeyinin gerek işçilerde ve gerekse memurlarda PPS ile iş tatmini ilişkisine etki etmediği tespit edilmiştir.



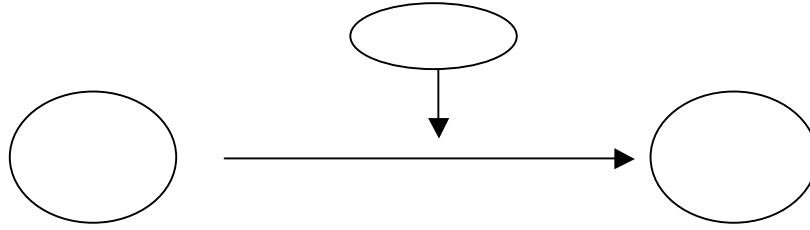
Şekil 11: İş Deneyiminin PPS-İş Tatmini İlişkisine Moderatör Etkisinin Şematik Gösterimi



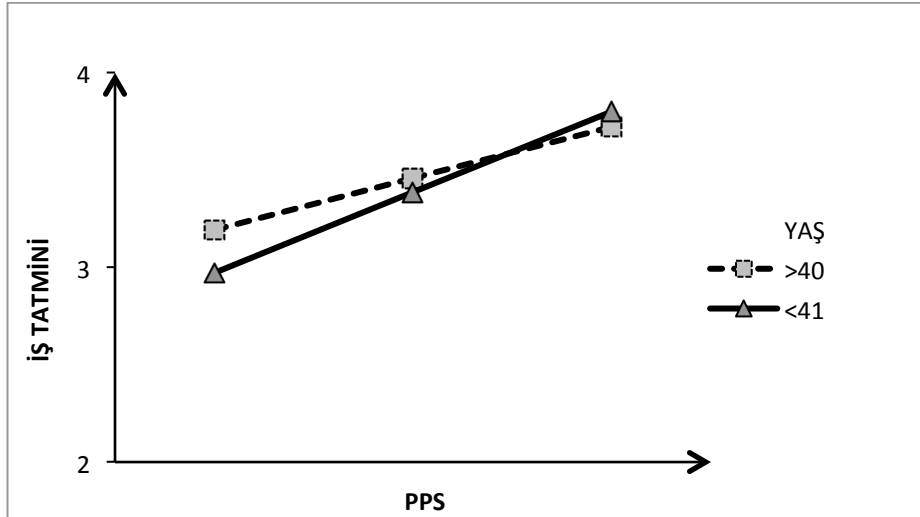
Şekil 12: İş Deneyiminin PPS-İş Tatmini İlişkisine Moderatör Etkisi

Yukarıda şematik olarak gösterilen ve grafiği verilen ikinci analiz sonucuna göre, PPS ile iş tatmini arasındaki ilişki, ortalama deneyim süresi olan 20 yıldan az olan çalışanlarda, deneyimi 20 yıl ve üzeri olan çalışanlara nazaran daha güçlüdür. Bununla birlikte, deneyim ile iş tatmini arasında pozitif, PPS arasında negatif ilişki olduğu bulgusu elde edilmiştir. Bu bulguyla birlikte değerlendirildiğinde, deneyimli çalışanların PPS ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkinin daha zayıf olmasının olası sebeplerinden biri, deneyimle birlikte PPS'deki azalışın, iş tatminindeki artıştan daha büyük olması olabilir. Bunun anlamı şudur; çalışanlar deneyim ve kıdem

kazandıkça, buna bağlı olarak beklentilerini iş hayatının gerçeklerine göre ayarladıkça, yaptıkları iş daha cazip ve daha tatmin edici hale geldiğinden iş tatmin düzeyleri yükselse de, deneyimle birlikte PPS düzeylerindeki azalma, iş tatminindeki yükselişten daha fazla olabilir. Örneğin çalışan yaptığı işte deneyim kazanır, fakat farklı işleri yapmak bakımından esnekliğini yitirebilir, kendisini yeterli hissetmeyebilir, umudu ve iyimserliği azalabilir. Zira yapılan korelasyon analizlerinden elde edilen bulgularda, deneyim ile PPS'nin alt bileşenlerinin hepsi arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.



Şekil 13: Yaşın PPS-İş Tatmini İlişkisine Moderatör Etkisinin Şematik Gösterimi



Şekil 14: Yaşın PPS-İş Tatmini İlişkisine Moderatör Etkisi

Yukarıda şematik olarak gösterilen üçüncü analiz sonucuna göre, PPS ile iş tatmini arasındaki ilişki, 40 yaşından küçüklerde, 40 ve üzeri yaştaki çalışanlara nazaran daha güçlüdür. Bununla birlikte, yaş ile iş tatmini arasında pozitif, PPS arasında negatif ilişki olduğu bulgusu elde edilmiştir. Yaş faktörünün iş tatmini ile pozitif ilişkisi de deneyim ile açıklanabilir. Şöyle ki; çalışanlar zamanla işte deneyim kazandıkça (ki bu süreçte yaşlanırlar), performansları artar ve bu da iş tatmini üzerinde pozitif etki yaratır. 40 ve üzeri yaştaki çalışanların PPS ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkinin daha zayıf olmasının olası sebeplerinden biri, yaşla birlikte PPS'deki azalışın, iş tatminindeki artıştan daha büyük olması olabilir. Bunun anlamı şudur; çalışanlar yaşlandıkça işlerinde deneyim kazandıklarından ya da beklentileri azaldığından iş tatmin düzeyleri yükselse de, PPS düzeylerindeki azalma, iş tatminindeki yükselişten daha fazla olabilir. Örneğin çalışan yaşlandıkça yaptığı işte deneyim kazanır, fakat farklı işleri yapmak bakımından esnekliğini yitirebilir, kendisini yeterli hissetmeyebilir, umudu ve iyimserliği azalabilir. Zira yapılan korelasyon analizlerinden elde edilen bulgularda, yaş ile PPS'nin alt bileşenlerinin hepsi arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.

SONUÇ

Bu tez çalışmasında pozitif psikolojik sermaye kavramı, bileşenleri ve iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Tez kapsamında gerçekleştirilen araştırmada, PPS'nin; özyeterlilik, umut, iyimserlik ve esneklik faktörlerinin bir araya gelmesiyle oluşan, ölçülebilen ve iş tatmini ile ilişkilendirilebilen bir üst düzey pozitif psikolojik faktör olduğunu ortaya koyan teorik, araştırma ve uygulamaya dayalı çalışmalara³⁹¹ paralel sonuçlara erişilmiştir. Buna göre, PPS iş tatminine pozitif etki etmektedir. Psikolojik sermaye, organizmanın içinde işleyen ve davranışların arkasındaki görülmeyen süreçlerden oluşurken; iş tatmini çalışanların iş tutumlarından birisidir. Bu iki değişken arasında tespit edilen pozitif ilişki ve etkileşimin başka ülkelerde yapılan araştırma sonuçlarına paralel olması şaşırtıcı değildir. Çünkü iş tatmini ve iş tatmini ile ilgili performans, verimlilik, örgüte bağlılık gibi değişkenler; çalışanların sahip oldukları eğitim, deneyim, yetenek ve bilgiden oluşan insan sermayesi, sosyal ilişki ve bağlantılarından oluşan sosyal sermayenin yanı sıra, yaptıkları işin nitelik ve niceliğini etkileyen, kişiliklerinin bir yönünü oluşturan ve zihniyetleriyle ilgili olan pozitif psikolojilerine de bağlıdır.

İş tatmini üzerinde pozitif etkisi belirlenen PPS ve alt bileşenleri literatürde geliştirilebilir birer psikolojik kavram olarak incelenmiştir.³⁹² Bu çalışmada elde edilen araştırma verileri çerçevesinde, PPS'nin alt bileşenlerinin nasıl geliştirilebileceği sorgulanmış ve yapılan analizde çalışanların esnekliklerinin, özyeterlilik, umut ve iyimserlikleri aracılığıyla geliştirilebileceği bulgusuna varılmıştır. Böylece teorik çalışmalarla³⁹³ örtüşen bir sonuç elde edilmiştir. Bu bulgu, PPS bileşenlerinin birbirleriyle pozitif ilişkili olduğu bulgusuyla birlikte değerlendirildiğinde, bileşenlerin sinerjik özelliğe sahip olduğunu ortaya

³⁹¹ Bknz. Luthans, et.al., "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction", p.541; Luthans, Zhu, Avolio, **op.cit.**, p. 121. ; Judge, et. al., "The Core Self Evaluation Scale: Development of A Measure", *Personnel Psychology*, 56, 2003, p. 322.; Luthans and Youssef, **op.cit.**, p. 143 ; Luthans, Luthans, Luthans, **op.cit.**, p. 45, Luthans, "Hope, Optimism and Other Business Assets: Why Psychological Capital is so Valuable to Your Company", **loc.cit.**, ; Luthans, **Organizational Behavior**, pp. 271-299., Luthans, et.al., **Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge**, **loc.cit.**

³⁹² Bknz. Fred Luthans, et. al., "Psychological Capital Development: Toward a Micro Intervention", *Journa of Organizational Behavior*, 27, 2006, p. 388. ; Fred Luthans and Carolyn M. Youssef, "Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage", *Organizational Dynamics*, 33 (2), In Press, 2004, p. 152.

³⁹³ Bknz. Luthans, Youssef, Avolio, **op.cit.**, pp. 120-122.

koymaktadır. Dolayısıyla ilgili yöneticilerin, çalışanların özyeterlilik, umut, iyimserlik veya esnekliklerinden birini geliştirmek üzere yapacakları yatırım ya da gerçekleştirecekleri uygulamalar, diğer üç bileşeni de pozitif yönde etkileyerek PPS düzeyinin artmasını sağlayacaktır.

Bu çalışma, önceden yapılmış olan araştırmalardan elde edilen bulguların aynısını ortaya koymakla ve yukarıda belirtilen teorik iddiaların doğruluğunu desteklemekle birlikte, önceki araştırmalardan farklı olarak, çalışanların kişisel değerlerini ve demografik faktörleri de ele almıştır.

Elde edilen sonuçlar, kişisel değer türlerinden biri olan iktisadi değere daha az önem veren çalışanlarda, daha fazla önem verilere nazaran, PPS ile iş tatmini ilişkisinin daha güçlü olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, iktisadi değere daha az önem verenlerde, yüksek düzeyde PPS'ye, özyeterliliğe, umuda, iyimserliğe ve esnekliğe sahip olmanın, iş tatminini daha çok artırdığını ifade eder. Bu bulgu ışığında, tespit edilen farklılığın olası sebeplerinden biri şudur: İktisadi değere daha çok önem veren çalışanlarda, PPS düzeyinin yüksek olması, iş tatminin yüksek olmasını sağlamaya yetmeyecektir. Bu sonuca göre, örneğin, halihazırda çalıştıkları firmada başarılı olacaklarına inanmak, şartlara ayak uydurabilme esnekliğine sahip olmak ve iyimser olmak, yani kısaca yüksek PPS'ye sahip olmak, çalışanları işten daha çok tatmin olmalarını sağlamada yetersiz kalır. Çünkü iktisadi değeri çok önemli bulan, maddi zenginlik elde etmeye öncelik veren, hayatın her alanında faydacı ve pratik bir mantıkla hareket eden çalışanların, bu önceliklerini elde etmelerine olanak tanımayan bir işte çalışmaktan dolayı yaşadıkları iş tatminsizlikleri yüksek olur.

Demografik faktörlerin PPS ile iş tatmini ilişkisindeki moderatör rolü incelendiğinde, mesleki konum, deneyim ve yaş değişkenlerinin moderatör etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

İşçiler açısından PPS ile iş tatmini ilişkisinin, memurlara nazaran daha zayıf olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmanın yapıldığı kuruluşa ilişkin veriler göstermektedir ki, işçiler ile memurlar arasındaki bu farklılığın olası sebeplerinden biri, işçilerin memurlardan daha az ücret almasıdır. Araştırmanın yapıldığı kuruluştaki çalışan işçilerin genel olarak memurlara göre çalışma koşullarının daha ağır olması, işlerinin daha rutin olması ve bedensel çalışmaya dayanması, işçi-memur arasındaki farklılığın diğer olası sebepleridir. Dahası, işçilerin iktisadi değere daha çok önem

verdikleri tespit edilmiştir. Sayılan bu sebepler doğrultusunda, elde edilen bulgu göstermektedir ki, memurlara nazaran daha rutin olan işleri beden gücüyle, daha çok yorularak ve buna rağmen daha az ücret karşılığında yapan; maddi zenginliğe ve faydacılığa daha çok önem veren işçilerin, işten duydukları tatminsizlik daha yüksektir. Bu durumda, PPS düzeyleri yüksek olsa da, çalışanların işten daha çok tatmin olmalarını sağlamakta yetersiz kalmaktadır. Başka bir deyişle, yukarıda sayılan veri koşullarda çalışan işçilerin işten tatmin olmaları için, PPS düzeyinin yüksek olmasından ziyade, iktisadi açıdan tatmin edici koşullarda çalışmanın daha önemli bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır.

Yaş faktörünün ve iş hayatındaki deneyimin moderatör rolü üstlendiği PPS ve iş tatmini ilişkisinde, deneyimi ve yaşı ortalamasının üstünde olan çalışanlarda PPS ve iş tatmini ilişkisinin, daha deneyimli ve yaşlı çalışanlara nazaran daha zayıf olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, çalışanların yaşlandıkça ve deneyim kazandıkça iş tatminlerinin yükseldiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Bu bulgular, deneyim ile iş tatmini ilişkisini³⁹⁴ ve yaş ile iş tatmini³⁹⁵ ilişkisini inceleyen araştırmalardaki bulgularla paraleldir. Deneyim ve yaşın PPS ile ilişkisi ise negatiftir. Dolayısıyla ortalamasının üstünde yaşa ve deneyime sahip çalışanlar ile ortalamasının altındaki çalışanlar arasında tespit edilen bu farklılığın olası sebebi, yaşla birlikte kazanılan deneyimle birlikte iş tatmininde artış olmasına rağmen, PPS düzeyinin düşmesidir. Araştırmanın yapıldığı kuruluştaki çalışanların çoğunluğunun rutin işler yaptığı göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların, yıllarca yaptıkları ve deneyim kazandıkları iş dışındaki işleri başarıyla yapabilecekleri konusunda kendilerini yetersiz hissetmeleri ya da mevcut işlerini farklı koşullarda yapma esnekliğini yitirmeleri, umut ve iyimserliklerinin azalması, yani kısaca PPS düzeylerinin azalması olağan bir sonuçtur.

³⁹⁴ Bknz. Oshagbemi, **op.cit.**, p. 220. ; Okpara, **loc.cit.**

³⁹⁵ Bknz. T. Oshagbemi, "Satisfaction with Co-Workers' Behavior", *Employee Relations*, 22 (1), 2000, p. 99. ; C. N. Weaver, "Job satisfaction in the United states in the 1970s", *Journal of Applied Psychology*, 65, 1980, p. 364. ; R. Lee, E. R. Wilbur, "Age, Education, Job Tenure, Salary Job Characteristics and Job Satisfaction: A Multi-Variate Analysis", *Human Relations*, 38 (8), 1985, p. 782. ; Baş ve Ardıç, **loc.cit.**

Bir diğerk olası yorum ise şudur: Genç ve daha deneyimsiz çalışanların işlerini başarıyla yapabileceklerini, farklı şartlar altında istenen performansı gösterebilecek esnekliğe sahip olduklarını, başarısız olduklarında bunun kendi çaba ve performanslarındaki yetersizliğin bir sonucu olabileceğini düşünmeleri, kısaca PPS düzeylerinin yüksek olması, işlerinden duydukları tatminin yüksek olmasını sağlamaktadır. Çünkü henüz, yaş ve deneyimin beraberinde getirdiği, beklentilerini iş hayatının gerçeklerine göre ayarlamaktan kaynaklanan karamsar ve özgüvensiz bir tutum içine girmemişlerdir. Bu durumda, çalışanların iş tatminlerini artırmak için deneyim kazandıkça PPS düzeylerini de artıracak, özyeterlilik, umut, iyimserlik ve esnekliklerini artıracak ya da geri kazandıracak şekilde kendilerini geliştirmeleri gereği ortaya çıkmıştır.

PPS ile iş tatmini arasında pozitif ilişki olması, genelde yöneticilerin, özelde insan kaynakları uzmanlarının, çalışanların PPS'lerinin gelişimine çok önem vermeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, iş tatmini için çalışanlara iktisadi açıdan tatmin edici çalışma koşullarının sağlanması gerektiği gerçeği, elde edilen çıkarımlar arasındadır.

Özellikle kalıcı istihdam anlayışının hakim olduğu örgütlerde, çalışanların deneyim ve kıdem kazandıkça, işe karşı pasif bir tutum sergilemek ve rutin bir çalışma tarzı benimsemek yerine, esnek iyimser bir bakışla, hatalarından gerekli dersleri çıkarabilen, özyeterliliklerini, umut ve esnekliklerini geliştirebilen, değişen koşullara ayak uydurabilen bireyler olabilmelerini ve böylece daha aktif bir tutum sergilemelerini sağlamak gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu ise çalışanların PPS'lerinin geliştirilmesi ile mümkündür. Zira PPS düzeyi yüksek olan, yani daha umutlu, iyimser, esnek ve özyeterliliği daha yüksek çalışanların, günümüz örgütlerinin karşı karşıya oldukları dinamik ve küresel çevresel koşullarla, PPS düzeyleri düşük olanlara nazaran daha iyi mücadele edebilecekleri daha olasıdır. PPS geliştirmek için örgütler, çalışanların PPS düzeylerini belirlemek için testler yapabilir ve elde ettikleri veriler doğrultusunda özgün programlar tasarlayıp uygulayabilirler. Örneğin, çalışanlara senaryo analizi, örnek olay çalışmaları yaptırılabilir, işleri küçük parçalara bölerek yapmaları ve başarı deneyimi kazandırılabilir, pozitif geribildirim ve katılımcı bir çalışma ortamı sunulabilir, çalışanların rasyonel bir biçimde kendi performanslarını değerlendirmeleri sağlanabilir. Böylece “sosyal yönden karmaşık

kaynak” olarak nitelendirilen insan kaynağı, insan sermayesi ve sosyal sermayenin yanı sıra, sahip olduğu PPS sayesinde, örgütler açısından taklit edilmesi zor bir kaynak haline getirilebilir.

Bu tez kapsamındaki araştırma, sadece bir işletmenin çalışanları üzerinde yapıldığından, sonuçlarının genellenebilirliği noktasında yetersiz kalmaktadır. İş tatmini üzerindeki anlamlı ve pozitif etkisi tespit edilen PPS'nin, günümüz çalışma ortamında, işletmelere sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan ve insan kaynaklarının etkin yönetimi için önemli bir sermaye türü olduğunu ortaya koyacak araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca bu araştırmada incelenen PPS, kişisel değerler ve iş tatmini ilişkisinin; elde edilen ve yukarıda yorumlanan bulguların kıyaslanabilmesi, konuyla ilgili daha doğru çıkarımlar yapılabilmesi için başka araştırmalarda da incelenmesi gerekmektedir.

Bundan sonra yapılacak çalışmalarda, işin farklı yönlerinden duyulan tatmin ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin araştırılması; farklı kültürlere mensup çalışanlar üzerinde PPS ve iş tatmini ilişkisinin incelenmesi; genel özyeterliliğin özgün özyeterliliğe ve PPS'ye etkisinin incelenmesi; toplumun iktisadi zihniyetine ipucu oluşturabilmek için kişisel değerlerin kökeninin araştırılması ve bununla bağlantı kurularak psikolojik sermaye, iş tatmini ve kişisel değer ilişkisinin incelenmesi; kamu ve özel sektör çalışanlarının karşılaştırması yapılarak PPS ve iş tatmini ilişkisinin incelenmesi yararlı sonuçlar verebilir.

KAYNAKÇA

I. Kitaplar

Adler, Alfred, **İnsan Tabiatını Tanıma**, çev. Dr. Ayda Yörükkan, Ankara, Tur Yayınları, 1973.

Akgül,A., O. Çevik, **İstatistiksel Analiz Teknikleri**, 2.Baskı, Ankara, Emek Ofset, 2005.

Allport, G. W., P. E. Vernon, G. Linzey, **A Study of Values**, Boston, Houghton Mifflin, 1960.

APA, **APA (American Psychological Association) Dictionary of Psychology**, Ed. Gary R. VandenBos, Washington, American Psychological Association, 2006.

Averill, J. R., G. Catlin, K. K. Chon, **Rules of Hope**, New York, Springer-Verlag, 1990.

Bandura, Albert, **Social Learning Theory**, Englewood Clifs, NJ: Prentice Hall, 1977.

Bandura, Albert, **Social Foundation of Thought and Action: A Social Cognitive Theory**, New Jersey, Prentice-Hall, 1986.

- Baysal Can, Ayşe, Erdal Tekarslan, **İşletmeler için Davranış Bilimleri**, 2.Bası, İstanbul, Avcıol Basım-Yayın, 1996.
- Becker, Gary S., **Human Capital: Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education**, 3. Ed., Chicago, The University of Chicago Press, 1993.
- Burger, Jerry M., **Kişilik**, çev. İ.Deniz, E.Sarıoğlu, İstanbul, Kaknüs Yayınları, 1.Basım, 2006.
- Cammann, C., M.G. Fichman, D. Jenkins, J.R. Klesh, **Assessing the Attitudes and Perceptions of Organization Members**, John Wiley & Sons Inc., 1983.
- Cascio, Wayne F., **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**, 5.Edition, International Edition, McGraw Hill, 1998.
- Cohen, Don, Laurence Prusak, **Kavrayamadığımız Zenginlik: Kuruluşların Sosyal Sermayesi**, çev. Ahmet Kardam, İstanbul, Mess Yayınları, 2001.
- Davis, Keith, John W. Newstrom, **Human Behavior at Work: Organizational Behavior**, 6.Edition, McGraw Hill, 1981.
- Deming, Edwards W., **Krizden Çıkış**, çev. Cem Aktaş, 2. Baskı, İstanbul, KalDer, 1998.
- Dessler, Gary, **Human Resource Management**, 8. Edition, New Jersey, Prentice Hall, 2000.
- Drucker, Peter F., **Kapitalist Ötesi Toplum**, çev. Belkıs Dışbudak Çorakçı, İstanbul, İnkılap Kitabevi, 1993.
- Drucker, Peter F., **21.yy için Yönetim Tartışmaları**, çev. İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbon, İstanbul, Epsilon Yayınevi, 2000.
- Edvinsson, Leif, **Şirket Boylamı**, çev. Ahmet Kardam, İstanbul, Türk Henkel Dergisi Yayınları:17, 2002.
- Eren, Erol, **Yönetim Psikolojisi**, 2.Baskı, İstanbul, İşletme İktisadı Enstitüsü 30.yıl Yayınları, 1984.
- Freidman, Howard S., Mirriam W. Schustack, **Personality: Classic Theories and Modern Research**, Second Edition, USA, Allyn and Bacon, 2003.
- George, Jennifer M., Gareth R. Jones, **Understanding and Managing Organizational Behavior**, Fourth Edition, New Jersey, Pearson-Prentice Hall, 2005.

- Gleick, James, **Kaos**, çev. Fikret Üçcan, Ankara, TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları, 2003.
- Graham, Pauline, **Mary Parker Follett- Prophet of Management: A Celebrations of Writings from the 1920s**, USA, Harvard Business School Press, 2003.
- Gryskiewicz, Stanley S., **Pozitif Dalga**, çev. Günhan Günay, İstanbul, Rota Yayın Yapım Tanıtım, 2000.
- Güngör, Erol, **Ahlâk Psikolojisi ve Sosyal Ahlâk**, İstanbul, Ötüken, 1997.
- Güngör, Erol, **Değerler Psikolojisi Üzerinde Araştırmalar- Ahlak Psikolojisi, Ahlaki Değerler ve Ahlaki Gelişme**, İstanbul, Ötüken, 2000.
- Hackman, R.J., G.Oldham, **Work Redesign**, MA: Addison Wesley, 1980.
- Hammond, Sue A., **The Thin Book of Appreciative Inquiry**, 2.Ed., Thin Book Publishing Co., 1998.
- Hedberg, Bo, Göran Dahlgren, Jörgen Hansson, N. G. Olve, **Virtual Organizations and Beyond: Discover Imaginary Systems**, England, John Wiley & Sons, 1994.
- Hergenhahn, B. R., Matthew H. Olson, **An Introduction to Theories of Personality**, Sixth Edition, USA, Prentice Hall, 2003.
- Hilgard, Ernest, Richard Atkinson, **Introduction to Psychology**, New York, Harcourt Brace College, 1996.
- Hodgetts, Richard M., **Yönetim- Teori, Süreç ve Uygulama**, çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu, 2.Baskı, İstanbul, Beta, 1999.
- Hofstede, Geert, **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations**, Second Editon, Lodon, Sage Publication, 2001.
- İzgar, H., **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Konya, Eğitim Kitabevi Yayınları:19, 2003.
- Jackson, Michael C., **System Approaches to Management**, London, Kluwer Academic Publishers, 2000.
- Kreitner, R., A. Kinicki, **Organizational Behavior**, Sixth Edition, New York, McGraw-Hill, 2004.
- Lilienfeld, Scott O., S. J. Lynn, L. L. Namy, N. J. Woolf, **Psychology: From Inquiry to Understanding**, USA, Pearson International Edition, 2009.

- Luthans, Fred, **Organizational Behavior**, 10.Ed.,New York, McGraw-Hill, 2005.
- Luthans, Fred, Carolyn M. Youssef, Bruce J. Avolio, **Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge**, New York, Oxford University Press, 2007.
- McShane, S. L., M. A. Von Glinow, **Organizational Behavior**, Irwin McGraw-Hill, 2000.
- Morgan, Gareth, **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, çev. Gündüz Bulut, İstanbul, Mess Yayınları, 1998.
- Nelson, D. L., J. C. Quick, **Organizational Behavior**, 3.Ed., South Western College Publishing, 2000
- Noe, A. Raymond, **İnsan Kaynakları Eğitimi ve Geliştirilmesi**, çev. Canan Çetin, 2. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2009.
- Organ, D. W., **Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome**, Lexington Books, Lexington, M.A: D.C. Heath, 1988.
- Passer, Michael W., Ronald E. Smith, **Psychology: The Science of Mind and Behavior**, Fourth Edition, McGraw Hill, International Edition, 2008.
- Robbins, Stephen P., **Organizational Behavior**, Eleventh Edition, New Jersey, Person-Prentice Hall, 2005.
- Robbins, Stephen P., **Essentials of Organizational Behavior**, Eight Edition, New Jersey, Pearson-Prentice Hall, 2005.
- Roethlisberger, F. J., **Management and Morale**, Cambridge, MA: Harward University Press, 1941.
- Rokeach, M., **The Nature of Human Values**, New York, Free Press, 1973.
- Rotter, Jullian B., **Social Learning and Clinical Psychology**, New Jersey, Prentice-Hall, 1954.
- Schultz, Duane P., Sydney E. Schultz, **Modern Psikoloji Tarihi**, çev. Yasemin Aslay, 2. Basım, İstanbul, Kaknüs Yayınları, 2002.
- Seligman, Martin E., **Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life**, NewYork, Pocket Books, 1998.
- Seligman, Martin E., **Authentic Happiness**, NY: The Free Press, 2002.

- Selye, Hans, **Stress Without Distress**, Philadelphia & New York, J.B. Lippincott Company, 1974.
- Senge, Peter M., **Beşinci Disiplin**, çev. Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, 13. Baskı, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 2006.
- Smith P. C., L. M. Kendall, C. L. Hullin, **The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes**, Rand McNally: Chicago, IL, 1969.
- Snyder, C. R., **Handbook of Hope: Theory, Measures and Applications**, San Diego, Academic Press, 2000.
- Spector, P. E., **Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences**, Sage Publications, 1997.
- Spranger, Eduard, **Types of Men: The Psychology and Ethics of Personality**, Halle, M. Niemeyer, 1928.
- Stewart, Thomas A., **Entelektüel Sermaye**, çev. Nurettin Elhüseyni, İstanbul, Mess Yayınları, 1997.
- Tedeschi, R. C. Park, L. Calhoun, **Posttraumatic growth: Positive changes in the aftermath of crisis. Mahwah**, NJ: Erlbaum, 1998.
- Ülgener, Sabri F., **İktisadi Çözülmenin Ahlak ve Zihniyet Dünyası**, İstanbul, Derin Yayınları, 2006.
- Weiss, D. J., R. V. Dawis, G.W England, L. H. Lofquist, **Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire**, University of Minnesota, Minneapolis, 1967.

II. Makaleler

- Abramson, Lyn Y., Martin E. Seligman, John D. Teasdale, "Learned Helplessness In Humans: Critique And Reformulation", *Journal of Abnormal Psychology*, 87 (1), 1978, pp. 49-74.
- Adams III, V. H., C. R. Snyder, K. L. Rand, E. A. King, D. R. Sigmon, K. M. Pulvers, "Hope in the Workplace", **Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance**, Ed. R. A. Giacolone and C. Jurkiewicz, Sharpe, New York, 2003, pp. 367-377.
- Adler, Paul S., Seok-Woo Kwon, "Social Capital: Prospects for a New Concept", *Academy of Management Review*, 27 (1), 2002, pp. 17-40.
- Adsit, D. J., M. London, S. Crom, D. Jones, "Relationship Between Employee Attitudes, Customer Satisfaction and Departmental Performance", *Journal of Management Development*, 15 (1), 1996, pp. 62-75.
- Agho, A. O., C. W. Mueller, J. L. Price, "Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of a Causal Model", *Human Relations*, 46, 1993, pp. 1007-1027.
- Agor, Weston H., "The Measurement Use And Development of Intellectual Capital To Increase Public Sector Productivity", *Public Personel Management*, 26 (2), 1997, pp. 175-187.
- Ambrose, M. L., R. Cropanzano, "A Longitudinal Analysis of Organizational Fairness: An Examination of Reactions to Tenure and Promotion Decisions", *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 2003, pp. 266-275.

- Arvey, R. D., T. J. Bouchard, N. L. Segal, L. M. Abraham, "Job satisfaction: Environmental and genetic components", *Journal of Applied Psychology*, 74 (2), 1989, pp. 187-192.
- Arvey, R. D., B. P. McCall, T. J. Bouchard Jr, P. Taubman, M. A. Cavanaugh, "Genetic Influences on Job Satisfaction and Work Values", *Personality and Individual Differences*, 17 (1), 1994, pp. 21-33.
- Babin, B. J., J. S. Boles, "The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction", *Journal of Retailing*, 72 (1), 1996, pp. 57-75.
- Bandura, Albert, Self-Efficacy, Toward a Unifying Theory of Behavioral Change, *Psychological Review*, 84 (2), 1977, pp. 191-215.
- Bandura, Albert, "Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective", *Annual Review Psychology*, 52, 2001, pp. 1-26.
- Barber, G., "Correlates of Job Satisfaction Among Human Service Workers", *Administration in Social Work*, 10, 1986, pp. 25-38.
- Barber, A. E., R. B. Dunham, R. A. Formisano, "The Impact of Flexible Benefits on Employee Satisfaction: A Field Study", *Personnel Psychology*, September, 1992, pp. 55-76.
- Barney, Jay, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17 (1), 1991, pp. 99-120.
- Barney, Jay B. "Looking Inside for Competitive Advantage", *Academy of Management Executive*, 9 (4), 1995, pp. 49-61.
- Barros, C. P., F. P. Alves, "Human Capital Theory and Social Capital Theory on Sports Management", *International Advances in Economic Research*, 9 (3), 2003, pp. 218-226.
- Baş, T., K. Ardiç, "The Impact of Age on the Job Satisfaction of Turkish Academicians", *Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 3, 2002, ss. 89-102.
- Bateman, T. S., D. W. Organ, "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship", *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No.4, 1983, pp. 587-588,
- Belliveau, Maura A., Charles A. O'Reilly, James B. Wade, "Social Capital at the Top: Effects of Social Similarity and Status on CEO Compensation", *Academy of Management Journal*, 39 (6), 1996, pp.1568-1593.

- Bilgiç, Reyhan, "The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers", *The Journal of Psychology*, 132(5), 1998, ss. 549-557.
- Bono, Joyce E., T. L. Boles, T. A. Judge, K. J. Lauver, "The Role of Personality in Task and Relationship Conflict", *Journal of Personality*, 70 (3), 2002, pp. 311-343.
- Bontis, Nick, "There's a Price on Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically", *Business Quarterly*, 60 (4), 1996, pp. 40-47.
- Bontis, Nick, "Intellectual Capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Models", *Management Decision*, 36 (2), 1998, pp. 63-76.
- Bontis, Nick, "Assesing Knowledge: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital", *International Journal of Management Reviews*, 3 (1), 2001, pp. 41-61.
- Bontis, Nick, Nicola C. Dragonetti, Kristine Jacobsen, Goran Roos, "The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intengable Resources", *European Management Journal*, 17 (4), 1999, pp.391-402.
- Brief, A. P., L. Roberson, "Job Attitude Organization: An Exploratory Study", *Journal of Applied Social Psychology*, 19, 1989, pp. 717-727.
- Brief, A. P., H. M. Weiss, "Organizational Behavior: Affect in the Workplace", *Annual Review Psychology*, 53, 2002, pp. 279-307.
- Buchholz, R. A. "The Belief Structure of Managers Relative to Work Concepts Measured by a Factor Analytic Model", *Personnel Psychology*, 30, 1977, pp. 567-587.
- Buss, A. H., "Personality as Traits", *American Psychologist*, 44, 1989, pp. 1378-1388.
- Caldwell, D. F., C. A. O'Reilly, "Measuring person-job fit with a profile-comparison process", *Journal of Applied Psychology*, 75 (6), 1990, pp. 648-657.
- Campbell, Donald J., "Task Complexity: A Review and Analysis", *Academy of Management Review*, 1988, 13 (1), pp. 40-52.
- Cattell, R. B., "Validation and Intensification of The Sixteen Personality Factor Questionnaire", *Journal of Clinical Psychology*, 12 (3), 1956, pp. 205-214.
- Chen, Gilad, Stanley M. Gully, Dov Eden, "Validation of a New General Self-Efficacy Scale", *Organizational Research Methods*, 4 (1), 2001, pp. 62-68.

- Child, John, Rita G. McGrath, "Organizations Unfettered: Organizational Form in an Information-Intensive Economy", *Academy of Management Journal*, 44 (6), December 2001, pp. 1135-1148.
- Chiu, C. "Do Professional Women Have Lower Job Satisfaction than Professional Men? Lawyers as a Case Study", *Sex Roles*, 38, 1998, pp. 521-537.
- Choo, S. S., H. Hendrik, I. C. Keng-Howe, "Life Values and Job Satisfaction: Comparing Local Managers to the Japanese and Chinese Expatriates in Singapore", *International Journal of Business Studies*, 17 (1), June, 2009, pp. 61-106.
- Clark, Andrew E., "Job Satisfaction and Gender: Why are Women so Happy at Work?", *Labour Economics*, 4, 1997, pp. 341-372.
- Clark, A., A. Oswald, P. War, "Is Job Satisfaction U-Shaped in Age?", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69 (1), 1996, pp. 57-81.
- Cohen-Charash, Y., Spector, P. E., "The Role of Justice in Organizations A Meta-Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2), 2001, pp. 278-321.
- Coleman, S. James., "Social Capital in the Creation of Human Capital", *Academy Journal of Sociology*, 94, 1988, pp. 95-120.
- Colquitt, J. A., D. E. Conlon, M. J. Wessen, C. O. L. H. Porter, K. Y. Ng, "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 2001, pp. 425-445.
- Connolly, J. James, C. Viswesvaran, "The Role of Affectivity in Job Satisfaction: A Meta-Analysis", *Personality and Individual Differences*, 29, 2000, pp. 265-281.
- Cooper, A. A., J. E. Parker, "Human Resources Accounting: An Examination", *Cost Management (Canada)*, 47, January/February, 1973, pp. 21-26.
- Costa Jr. Paul T., Robert R. McCrae, "Domain and Facets: Hierarchical Personality Assessment Using the Revised NEO Personality Inventory", *Journal of Personality Assessment*, 64 (1), 1995, pp. 21-50.
- Cropanzano, R., K. James, M. A. Konovsky, "Dispositional Affectivity as a Predictor of Work Attitudes and Job Performance", *Journal of Organizational Behavior*, 14, 1993, pp. 595-606.

- Diskiène, D., V. Gostautas, "Relationship Between Individual and Organizational Values and Employees' Job Satisfaction", *Current Issues of Business and Law*, 5(2), 2010, pp. 295-319.
- Doğan, Hulusi, "Hümanistik Bir Yaklaşımla Örtülü Bilgi Analizi: Örtülü Bilgi Gelişimi ve Paylaşımında Duygusal Zeka ile Beden Dilinin Rolü ve Stratejik Kullanım Yolları", *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, Ocak-Temmuz, 2003, ss. 58-66.
- Edvinsson, Leif, "Some Perspectives on Intangibles and Intellectual Capital 2000", *Journal of Intellectual Capital*, 1 (1), 2000, pp. 12-13.
- Eden, Dov, "Pygmalion, Goal Setting, and Expectancy: Compatible Ways to Raise Productivity", *Academy of Management Review*, 13, 1988, pp. 639-652.
- Eden, Dov, "Means Efficacy: External Sources of General and Specific Subjective Efficacy", **Work Motivation in the Context of a Globalizing Economy**, Ed. M. Erez, U. Kleinbeck, H. Thierry, 2001, pp. 73-87.
- Eysenck, H. J., "The Organization of Personality", *Journal of Personality*, 20 (1), 1951, pp. 101-107.
- Erikson, Erik H., "Identity and the Life Cycle", *Psychological Issues*, January, 1959, pp. 50-100.
- Farrell, Dan, "Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal*, 26 (4), 1983, pp. 596-607.
- Farrell, D., C. L. Stamm, "Meta-Analysis of the Correlates of Employee Absence", *Human Relations*, 41, 1988, pp. 211-227.
- Ferrin, D. L., K. T. Dirks, "The Use of Rewards to Increase and Decrease Trust: Mediating Processes and Differential Effects", *Organization Science*, 14 (1), 2003, pp.18-31.
- Fisher, Cynthia D., "Social Support and Adjustment to Work: A Longitudinal Study", *Journal of Management*, 1985, 11 (3), pp. 39-53.
- Flamholtz, Eric, "Toward A Theory of Human Resource Value in Formal Organizations", *The Accounting Review*, October, 1972, pp. 666-678.
- Forgionne, G. A., "Differences in Job Motivation and Satisfaction among Female and Male Managers", *Human Relations*, 35, 1982, pp. 101-118.
- Fournet, G. P., M. K. Distefano Jr., M. W. Pryer, "Job Satisfaction: Issues and Problems", *Personnel Psychology*, 19 (2), 1966, pp. 165-183.

- Francesconi, Marco, "Determinants and Consequences of Promotions in Britain", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 63 (3), 2001, pp. 279-310.
- Fried, Y., G. R. Ferris, "The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis", *Personnel Psychology*, 40 (2), 1987, pp. 287-322.
- Furnham, A., "Work Related Beliefs and Human Values", *Journal of Personality and Individual Differences*, 8, 1987, pp. 627-637.
- Ganzach, Yoav, "Intelligence, Education and Facets of Job Satisfaction", *Work and Occupations*, 30 (1), February 2003, pp. 97-122.
- Gardner, Donald G., J. L. Pierce, "Self Esteem and Self Efficacy within the Organizational Context: An Empirical Examination", *Group & Organization Management*, 23 (1), 1998, pp.48-70.
- Gist, Marilyn E., Terence R. Mitchell, "Self Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability", *Academy of Management Review*, 1992, 17 (2), pp. 183-211.
- Glaeser, Edward, David Laibson, Bruce Sacerdote, "The Economic Approach to Social Capital", *The Economic Journal*, 112 (November), 2002, pp. 437-458.
- Glisson, C., Durick, M., "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 33, 1998, pp. 61-81.
- Goldberg, L. R., "An Alternative Description of Personality: The Big-Five Factor Structure", *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1990, pp. 1216-1229.
- Goldsmith, Artur H., William Darity, Jonathan R. Veum, "Race, Cognitive Skills, Psychological Capital and Wages", *Review of Black Political Economy*, 26(2), 1998, pp. 13-22.
- Grant, Robert, Rami Shani, R. Krishnan, "TQM's Challenge to Management Theory and Practise", *Sloan Management Review*, Reprint Series, Winter 1994, 35 (2), pp. 25-35.
- Greene, Charles N., "The Satisfaction-Performance Controversy", *Business Horizons*, October 1972, pp. 37-38.
- Guth, W. D., R. Tagiuri, "Personal Values and Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, October 1965, pp. 123-132.

- Guthrie, James, "The Management Measurement and the Reporting of Intellectual Capital", *Journal of Intellectual Capital*, 2 (1), 2001, pp. 27-41.
- Hackett, R. D., "Work Attitudes and Employee Absenteeism: A Synthesis of the Literature", *Journal of Occupational Psychology*, 1989, pp. 235-248.
- Hackman, J. R., G. R. Oldham, "Development of Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, 60, 1975, pp. 159-170.
- Hackman, J. R., G. R. Oldham, "Motivation Through the Design of Work: Test of A theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 1976, pp. 250-279.
- Harter, J. K., F. L. Schmidt, T. L. Hayes, "Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 87, 2002, pp. 268-279.
- Hitt, Michael, L. Bierman, K. Shimizu, R. Kochnar, "Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective", *Academy of Management Journal*, 44 (1), 2001, pp. 13-28.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, "The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9 (1), Summer 2002, pp. 3-14.
- Hoffman, B. J., C. A. Blair, J. P. Meriac, D. J. Woehr, "Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature", *Journal of Applied Psychology*, 92 (2), 2007, pp. 555-566.
- Hofstede, Geert, "Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts", *Organization Studies*, 19 (3), 1998, pp. 477-492.
- Horne III, J. F., L. E. Orr, "Assessing Behaviors that Create Resilient Organizations", *Employment Relations Today*, 24 (4), 1998, pp. 20-39.
- Iaffaldano, M. T., P. M. Muchinsky, "Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis", *Psychological Bulletin*, 97, 1985, pp. 251-273.
- Ihlen, Qyvind, "The Power of Social Capital: Adapting Bourdieu to the Study of Public Relations", *Public Relations Review*, 31, 2005, pp. 492- 296.
- Ironson, G. H., P. C. Smith, M. T. Brannick, W. M. Gibson, K. B. Paul, "Constitution of a Job in General Scale: A Comparison of Global,

- Composite, and Specific Measures”, *Journal of Applied Psychology*, 74, 1989, pp. 193-200.
- Jacobs, R., T. Solomon, “Strategies for Enhancing the Prediction of Job Performance from Job Satisfaction”, *Journal of Applied Psychology*, 62 (4), 1977, pp. 417-421.
- Jensen, Susan M., F. Luthans, “Hope: A New Positive Strength for Human Resource Development”, *Human Resource Development Review*, 1 (3), September 2002, pp. 304-322.
- Jex, Steve M., Paul D. Bliese, “Efficacy Beliefs as a Moderator of the Impact of Work-Related Stressors: A Multilevel Study”, *Journal of Applied Psychology*, 84 (3), Jun 1999, 349-361.
- Johns, G., J. L. Xie, Y. Fang, “Mediating and Moderating Effects in Job Design”, *Journal of Management*, 18, 1992, pp. 657-676.
- Judge, T. A., “Validity of the Dimensions of the Pay Satisfaction Questionnaire: Evidence of Differential Prediction”, *Personnel Psychology*, 46, 1993, pp. 331-355.
- Judge, Timothy A., E. A. Locke, C. C. Durham, A. N. Kluger, “Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations”, *The Journal of Applied Psychology*, 83, 1998, pp. 17–34.
- Judge, Timothy A., C. J. Thoresen, J. E. Bono, G. K. Patton, “The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review”, *Psychological Bulletin*, 127 (3), 2001, pp. 376-407.
- Judge, T. A., A. D. Heller, M. K. Mount, “Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, 87, 2002, pp. 530-541.
- Judge, T. A., A. Erez, J. E. Bono, “The power of being positive: The relation between positive self-concept and job performance”, *Human Performance*, 11, 1998, pp. 167–187.
- Judge, T. A., A. Erez, J. E. Bono, C. J. Thoresen, “Are Measures of Self-Esteem, Neuroticism, Locus of Control, and Generalized Self-Efficacy Indicators of a Common Core Construct?”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 2002, 83 (3), pp. 693–710.
- Judge, T. A., A. Erez, J. B. Bono, C. J. Thoresen, “The Core Self Evaluation Scale: Development of A Measure”, *Personnel Psychology*, 56, 2003, pp. 303-331.
- Judge, T. A., J. B. Bono, “Relationship of Core Self-Evaluations Traits—Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional

- Stability-With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 2001, pp. 80-92.
- Judge, T. A., J. E. Bono, A. Erez, E. A. Locke, “Core Self-Evaluations and Job and Life Satisfaction: The Role of Self-Concordance and Goal Attainment”, *Journal of Applied Psychology*, 90 (2), 2005, pp. 257–268.
- Judge, T. A., R. Ilies, “Affect and Job Satisfaction: A Study of Their Relationship at Work and at Home”, *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), 2004, pp. 661-673.
- Kast, Fremont E., James E. Rosenzweig, “General Systems Theory: Applications for Organization and Management”, *Academy of Management Journal*, December, 1972, pp. 447-465.
- Keiger, D., “A Profession Built Through Metaphor”, *Johns Hopkins Magazine*, March, 1993, pp. 48-49.
- Kim, Soonhee, “Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership”, *Public Administration Review*, 62 (2), March 2002, pp. 231-241.
- Kirkman, B. L., D. L. Shapiro, “The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance”, *Academy of Management Journal*, 44 (3), 2001, pp. 557-569.
- Knack, Stephen, Philip Keefer, “Does Social Capital Have an Economic Pay off?”, *Quarterly Journal of Economics*, 112 (4), 1997, pp. 1251-1288.
- Knoop, Robert, “Work Values and Job Satisfaction”, *The Journal of Psychology*, 128 (6), 1994, pp. 683-690.
- Kosteas, Vasilios D., “Job Satisfaction and Promotions”, *Industrial Relations*, 50 (1), 2011, pp. 174-194.
- Koys, D. J., “The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study”, *Personnel Psychology*, 54, 2001, pp.101-114.
- Kramer, Roderick M., “Trust and Distrust in Organization: Emerging Perspectives Enduring Questions”, *Annual Reviews Psychology*, 50, 1999, pp. 569-598.
- Leana, Carrie R., Harry J. Buren, “Organizational Social Capital and Employment Practices”, *Academy of Management Review*, 24 (3), 1999, pp. 538-555.

- Leana, Carrie R., Denise M. Rousseau, "Relational Wealth: The Advantages of Stability in A Changing Economy", **Relational Wealth: The Advantages of Stability in A Changing Economy**, Ed. Carrie. R. Leana, Denise M. Rousseau, New York, Oxford University Press Inc., 2000, pp. 3-23.
- Lee, R., E. R. Wilbur, "Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics and Job Satisfaction: A Multi-Variate Analysis", *Human Relations*, 38 (8), 1985, pp. 781-791.
- LePine, J. A., A. Erez, D. E. Johnson, "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, February 2002, pp. 52-65.
- Levin, I., Stokes, J. P., "Dispositional Approach to Job Satisfaction: Role of Negative Affectivity", *Journal of Applied Psychology*, 74, 1989, pp. 752-758.
- Locke E. A., "The nature and causes of job satisfaction", **Handbook of I/O Psychology**, Ed. M. D. Dunnette, Chicago: Rand-McNally, 1976, pp. 1297-1349.
- Loher, B. T., R. A. Noe, N. L. Moeller, M. P. Fitzgerald, "A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 70 (2), 1985, pp. 280-289.
- Long, Anthea, "Happily Ever After? A Study of Job Satisfaction in Australia?", *The Economic Record*, 81(255), December 2005, pp. 303-321.
- Lund, D.B., "Organizational Culture and Job Satisfaction", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18 (3), 2003, pp. 219-236.
- Luthans, Fred, "The Need For and Meaning of Positive Organizational Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 23, 2002, pp. 695- 706.
- Luthans, Fred, "Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths", *Academy of Management Executive*, 16, 2002, pp. 57-72.
- Luthans, F., Carolyn M. Youssef, "Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage", *Organizational Dynamics*, 33 (2), In Press, 2004, pp. 143-160.
- Luthans, F., B .J. Avolio, J. B. Avey, S. M. Norman, "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction", *Personnel Psychology*, 60, 2007, pp. 541-572.

- Luthans, Fred, J. B. Avey, B. J. Avolio, B. J. Norman, G. M. Combs, "Psychological Capital Development: Toward a Micro Intervention", *Journal of Organizational Behavior*, 27, 2006, pp. 387-393.
- Luthans, F., Kyle W. Luthans, Brett C. Luthans, "Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital", *Business Horizons*, 47 (1), January-February, 2004, pp. 45-50.
- Luthans, Fred, Weichun Zhu, Bruce J. Avolio, "The Impact of Efficacy on Work Attitudes across Cultures", *Journal of World Business*, 41, 2006, pp. 121-132.
- Maddux, James E., Larry W. Norton, Cal D. Stoltenberg, "Self-Efficacy Expectancy, Outcome Expectancy, and Outcome Value: Relative Effects on Behavioral Intentions", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (4), 1986, pp. 783-789.
- Manning, Martha M., Thomas L. Wright, "Self-Efficacy Expectancies, Outcome Expectancies, and the Persistence of Pain Control in Childbirth", *Journal of Personality and Social Psychology*, 45 (2), 1983, pp. 421-341.
- Marrewijk, Van M., Joanna Timmers, "Human Capital Management: New Possibilities in People Management", *Journal of Business Ethics*, 44 (2-3), 2003, pp. 171-184.
- Martocchio, J. J., "The Effects of Absence Culture on Individual Absence", *Human Relations*, 47, 1994, pp. 243-262.
- Masten, A. S., M. G. J. Reed, "Resilience in Development", **Handbook of Positive Psychology**, Ed. C.R.Snyder, S.J.Lopez, Oxford, UK, Oxford University Press, 2002, pp. 74- 88.
- Mathieu, J. E., S. S. Kohler, "A Cross-Level Examination of Group Absence Influences on Individual Absence", *Journal of Applied Psychology*, 75, 1990, pp. 217-220.
- McCrae, R.R., John O.P., "An Introduction to the Five-Factor and Its Applications", *Journal of Personality*, 60 (2), 1992, pp. 175-215.
- McDonalds, P., J. Gandz, "Identification of Values Relevant to Business Research", *Human Resource Management*, 30 (2), 1991, pp. 217-236.
- McNeely, B. L., B. M. Meglino, "The Role of Dispositional and Situational Antecedents in Prosocial Organizational Behavior: An Examination of the Intended Beneficiaries of Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 79, 1994, pp. 836-844.

- Miller, K. I., P. R. Monge, "Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analytic Review", *Academy of Management Journal*, 29 (4), 1986, pp. 727-753.
- Minibaş Poussard, Jale, "Kişisel Yetkinlik Kavramı", **Yönetim ve Organizasyon**, Ed. Salih Güney, 2. Baskı, Ankara, Nobel Yayınları, 2007, pp. 529-549.
- Mitchell, T. R., A. E. Mickel, "The Meaning of Money: An Individual Difference Perspective", *Academy of Management Review*, 24 (3), 1999, pp. 568-578.
- Moorman, R. H., G. L. Blakely, B. P. Niehoff, "Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and OCB", *Academy of Management Journal*, 41 (3) 1998, pp. 351-357.
- Mowery, David C., Joanne E. Oxley, Brian S. Silverman, "Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer", *Strategic Management Journal*, 17 (Special Issue), 1996, pp. 77-91.
- Moyle, P., "The Role of Negative Affectivity in the Stress Process: Tests of Alternative Models", *Journal of Organizational Behavior*, 16, 1995, pp. 647-668.
- Nicholson, Nigel, "How to Motivate Your Problem People", *Harvard Business Review*, January 2003, pp. 57-65.
- Necowitz, L. B., M. Roznowski, "Negative Affectivity and Job Satisfaction: Cognitive Processes Underlying the Relationship and Effects on Employee Behaviors", *Journal of Vocational Behavior*, 45, 1994, pp. 270-294.
- Nonaka, Ikujiro, "A Dynamic Theory of Knowledge Creating Company", *Organization Science*, 5 (1), 1994, pp. 14-37.
- Nonaka, Ikujiro, "Bilgi Yaratan Şirket", **Bilgi Yönetimi**, çev: Gündüz Bulut, Mess Yayınları, Yayın No:293, İstanbul, 1999, ss. 29-50.
- Norman, W.T., "Toward an Adequate Taxonomy of Personality Attributes: Replicated Factor Structure in Peer Nomination Personality Ratings", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66, 1963, pp. 574-583.
- Okpara, J. O., "The Relationship of Personal Characteristics and Job Satisfaction: A Study of Nigerian Managers in the Oil Industry", *Journal of American Academy Of Business*, 10 (1), 2006, pp. 49-58.
- Organ, D. W. K. Ryan, "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", *Personnel Psychology*, 48, 1995, pp.775-802.

- Oshagbemi, Titus, "Overall Job Satisfaction: How Good are Single Versus Multiple-Item Measures?", *Journal of Managerial Psychology*, 14 (5), 1999, pp. 388-403.
- Oshagbemi, Titus, "Satisfaction with Co-Workers' Behavior", *Employee relations*, 22 (1), 2000, pp. 88-105.
- Ostroff, Cheri, "The Relationship Between Satisfaction, Attitudes and Performance: An Organizational Level Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 77 (6), 1992, pp. 963-974.
- Overmier, Bruce J., M. E. Seligman, "Effects of Inescapable Shock upon Subsequent Escape and Avoidance Responding", *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, 63 (1), 1967, pp. 28-33.
- Parker, L. D., "Control in Organizational Life: The Contribution of Mary Parker Follett", *Academy of Management Review*, 9 (4), 1984, pp. 736-745.
- Pergamit, M. R., J. R. Veum, "What is a Promotion?", *Industrial and Labor Relations Review*, 52 (4), 1999, pp. 581-601.
- Peterson Suzanne J., F. Luthans, "The Positive Impact and Development of Hopeful Leaders", *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (1/2), 2003, pp. 26-31.
- Petty, M. M., W. G. McGee, J. W. Cavender, "A Meta-Analysis of the Relationships Between individual Job Satisfaction and Individual Performance", *Academy of Management Review*, 9 (4), 1994, pp. 712-721.
- Poulin, J. E., "Job Task and Organizational Predictors of Social Worker Job Satisfaction Change: A Panel Study", *Administration in Social Work*, 18 (1), 1994, pp. 21-38
- Putnam, Robert D., "Bowling Alone: Americans's Declining Social Capital", *Journal of Democracy*, New York, 6(1), 1995, pp. 65-78.
- Quinn, Brian, "Enhancing Academy Library Performance Through Positive Psychology", *Journal of Library Administration*, 42 (1), 2005, pp. 79-101.
- Redondo, Fernando V., "Building up Social Capital in a Changing World", *Journal of Economic Dynamics and Control*, 30(11), 2006, pp. 2305-2338.
- Renn, R. W., R. J. Vanderberg, "The Critical Psychological States: An Underrepresented Component in Job Characteristics Model Research", *Journal of Management*, 21 (2), 1995, pp. 279-303.

- Rice, R. W., S. M. Philips, D. B. McFarlin, "Multiple Discrepancies and Pay Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 75, 1990, pp. 386-393.
- Rusbult, C. E., D. Farrell, G. Rogers, A. G. Mainous III, "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 31 (3), 1988, pp. 599-627.
- Ryff, C., B. Singer, "Flourishing under fire: Resilience as a prototype of challenged thriving", **Flourishing: Positive psychology and the life well-lived**, Ed. C.Keyes, J.Haidt, Washington, DC: American Psychological Association, 2003, pp. 15-36.
- Saari, L. M., T. A. Judge, "Employee Attitudes and Job Satisfaction", *Human Resource Management*, 43 (4), Winter 2004, pp. 395-407.
- Saiyadain, Mirza S., "Personal Characteristics and Job Satisfaction: India-Nigeria Comparison", *International Journal of Psychology*, 20, 1985, pp.143-153.
- Sandefur, Rebecca L., Edward O. Laumann, "A Paradigm for Social Capital", *Rationality and Society*, 10 (4), 1998, pp. 481-501.
- Sarker, S. J., A. Crossman, P. Chinmeteepituck, "The Relationships of Age and Length of Service with Job Satisfaction: An Examination of Hotel Employees in Thailand", *Journal of Managerial Psychology*, 18, 2003, pp. 745-758.
- Saks, Alan M., "Moderating Effects of Self-Efficacy for the Relationship Between Training Method and Anxiety and Stress Reactions of Newcomers", *Journal of Organizational Behavior*, 15 (7), December 1994, pp. 639-654.
- Scarpello, V., J. P. Campbell, "Job Satisfaction: Are all the Parts There?", *Personnel Psychology*, 36, 1983, pp. 577-600.
- Schneider, Sandra L., "In Search of Realistic Optimism", *American Psychologist*, 56, 2001, pp. 250-263.
- Schwartz, Shalom H., "Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries", *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1992, pp.1-64.
- Scott, K. D., G. S. Taylor, "An Examination of Conflicting Findings on the Relationship Between Job Satisfaction and Absenteeism: A Meta-Analysis", *Academy of Management Journal*, 28 (3), 1985, pp. 599-612.
- Seligman, Martin E., "Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy", **Handbook of Positive Psychology**, Ed. C. R. Snyder, Shane J.

Lopez, Oxford University Press, 2002, pp. 3-13, (Çevrimiçi),
<http://books.google.com/books>, 10.09.2009.

Seligman, Martin E., Mihaly Csikszentmihalyi, "Positive Psychology", *American Psychologist*, 55, 2000, pp. 5-14.

Sevimli, F., Ö. F. İşcan, "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5 (1-2), 2005, pp. 55-64.

Sheldon, Kennon M., Laura King, "Why positive psychology is necessary", *American Psychologist*, 56, 2001, pp. 216–217.

Shelton, Suzanne H., "Developing the construct of general self efficacy", *Psychological Reports*, 66, 1990, pp. 987-994.

Sinha, D., K.C. Sarma, "Union Attitudes and Job Satisfaction in Indian Workers", *Journal of Applied Psychology*, 46 (4), 1962, pp. 247-251.

Skalli, A., I. Theodossiou, E. Vasileiou, "Jobs as Lancaster goods: Facets of job satisfaction and overall job satisfaction", *The Journal of Socio-Economics*, 37, 2008, pp. 1906–1920.

Smith, Elizabeth A., "The Role of Tacit and Explicit Knowledge in the Workplace", *Journal of Knowledge Management*, 5 (4), 2001, pp. 311-321.

Smith, D. B., W. T. Plant, "Sex Differences in the Job Satisfaction of University Professors", *Journal of Applied Psychology*, 67 (2), 1982, pp. 249-251.

Smith, P. L., S. J. Smits, F. Hoy, "Employee Work Attitudes: The Subtle Influence of Gender", *Human Relations*, 51, 1998, pp. 649-666.

Snyder, C. R., "Hope Theory: Rainbows in the Mind", *Psychological Inquiry*, 13 (4), 2002, pp. 249-275.

Snyder, C. R., Julia D. Taylor, "Hope as a Common Factor Across Psychotherapy Approaches: A Lesson from Dodo's Verdict", *Handbook of Hope*, Ed.C.R.Snyder, San Diego, Academic Press, 2000, pp. 89-109.

Sousa-Poza, A., A. A. Sousa-Poza, "Taking Another Look at the Gender/Job-Satisfaction Paradox", *Kyklos*, 53 (2), 2000, pp.135-152.

Sousa-Poza, A., A. A. Sousa-Poza, "Well-Being at Work: A Cross-National Analysis of the Levels and Determinants of Job Satisfaction", *Journal of Socio-Economics*, 29, 2000, pp. 517-538.

- Spector, P. E., "Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey", *American Journal of Community Psychology*, 13, 1985, pp. 693-713.
- Stajkovic, Alexander D., Fred Luthans, "Self-Efficacy and Work Related Performance: A Meta-Analysis", *Psychological Bulletin*, 124, 1998, pp. 240-261.
- Stajkovic, Alexander D., Fred Luthans, "Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches", *Organizational Dynamics*, 26, 1998, pp. 62-74.
- Staw, Barry M., J. Ross, "Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes", *Journal of Applied Psychology*, 70, 1985, pp. 469-480.
- Staw, Barry M., Robert I. Sutton, Lisa H. Pelled, "Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at the Workplace", *Organization Science*, 5 (1), February 1994, pp. 51-71.
- Steers, R. M., S. R. Rhodes, "Major Influences on Employee Attendance: A Process Model", *Journal of Applied Psychology*, 63 (4), 1978, pp. 391-407.
- Stover, Mark, "Making Tacit Knowledge Explicit: The Ready Reference Database as Codified Knowledge", *Reference Services Review*, 32 (2), 2004, pp. 164-173.
- Temple, Jonathan, Paul A. Johnson, "Social Capability and Economic Growth", *Quarterly Journal of Economics*, 113 (3), 1998, pp. 965-990.
- Tepper, B. J., E. C. Taylor, "Relationships Among Supervisors' and Subordinates' Procedural Justice Perceptions and Organizational Citizenship Behaviors", *Academy of Management Journal*, 46 (1), 2003, pp. 97-105.
- Torsvik, Gaute, "Social Capital and Economic Development: A Plea for the Mechanisms", *Rationality and Society*, 12 (4), 2000, pp. 451-476.
- Warr, P., "Well-Being and the Workplace", **Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology**, Ed. D. Kahneman, E. Diener, N. Schwarz, New York: Russell Sage Foundation, pp. 392-412.
- Watson, D., L. A. Clark, A. Tellegen, "Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales", *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (6), 1988, pp. 1063-1070.
- Watson, D., A. Tellegen, "Toward a consensual structure of mood", *Psychological Bulletin*, 98, 1985, pp. 219-235.

- Weaver, C. N., "Job satisfaction in the United states in the 1970s", *Journal of Applied Psychology*, 65, 1980, pp. 364-367.
- Weiner, Bernard, "An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion", *Psychological Review*, 92 (4), 1985, pp. 548-573.
- Whiteley, Paul F., "Economic Growth and Social Capital", *Political Studies*, 48, 2000, pp. 443-466.
- Wood, Robert, Albert Bandura, "Impact of Conceptions of Ability on Self-Regulatory Mechanisms and Complex Decision Making", *Journal of Personality and Social Psychology*, 1989, 56 (3), pp. 407-415.

III. Diğer Kaynaklar

- AAA (American Accounting Association), "Report of the Committee on Human Resource Accounting", *The Accounting Review*, 48, 1973, pp. 169-185.
- Barney, J. B., P. M. Wright, "On Becoming A Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage", *Center for Advanced Human Resource Studies- Working Paper Series, Paper 150*, 1997, pp. 1-25.
- Franke, S., Measurement of Social Capital: Reference Document for Public Policy Research, *Development and Evaluation, PRI Project, Canada*, 2005, (Çevrimiçi), http://www.policyresearch.gc.ca/doclib/RD_SC_Measurement_200509_e.pdf, 03.02.2009.
- Kaiser, Lutz, "Gender Job Satisfaction Differences Across Europe: An Indicator For Labour Market Modernization", *DIW Working Paper*, 1876, 2005.
- KOSGEB, **Ekonomik Kalkınmada Sosyal Sermayenin Rolü**, Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü, Ankara, 2005.
- Luthans, Fred, "Hope, Optimism and Other Business Assets: Why Psychological Capital is so Valuable to Your Company", *Gallup Management Journal- Interview with Fred Luthans*, January 11, 2007, (Çevrimiçi), <http://gmj.gallup.com>, 13.03.2009.
- OECD, "The Well-Being of Nations: The Role of Human and Social Capital", 2001, (Çevrimiçi), <http://www.oecd.org/dataoecd/36/40/33703702.pdf>, 12.01.2009.

- Rounds, J. B. Jr., E. B. Sloan, R. V. Davis, L. H. Lofquist, “Work Adjustment Project Follow-Up Study: Preliminary Findings”, *Paper Presented at the 84th Annual Meeting of the American Psychological Association*, September 3-7, 1976.
- Siisiainen, Martti, “Two Concepts of Social Capital: Bourdieu vs. Putnam”, Paper Present at ISTR Fourth International Conference “The Third Sector: For What and For Whom?”, Trinity College, Dublin, Ireland, July, 5-8, 2000, (Çevrimiçi), <http://www.suz.uzh.ch/fux/lehre/Sozialkapital/siisiainen.pdf>, 12.01.2009.
- Smith, J. C., “Pay Cuts And Morale: A Test of Downward Nominal Rigidity”, *Warwick Economic Research Paper*, 2002.
- TDK, Türk Dil Kurumu-Büyük Türkçe Sözlük, (Çevrimiçi), <http://tdkterim.gov.tr/bts/>, 21.11.2009.
- Temple, Jonathan, “Growth Effects of Education and Social Capital in the OECD Countries”, 2000, (Çevrimiçi), <http://www.oecd.org/dataoecd/5/46/1825293.pdf> , 18.01.2009.
- Woolcock, Michael, “The Place of Social Capital in Understanding Social and Economic Outcomes”, 2000, (Çevrimiçi), <http://www.oecd.org/dataoecd/5/13/1824913.pdf> , 12.01.2009.

EK

ÖLÇEK-1: İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

Bu bölümdeki sorular işinizle ilgili tutumlarınızı değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Lütfen aşağıdaki her bir soruyu dikkatle okuyarak size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

1. Aşağıdakilerden hangisi işinizden doyum aldığınız zamanın miktarını işaret etmektedir?

- 1- Hiçbir zaman
- 2- Nadiren
- 3- Zaman zaman
- 4- Çoğu zaman
- 5- Her zaman

2. Aşağıdaki ifadelerden hangisi işiniz hakkındaki duygularınızı en iyi tanımlamaktadır?

- 1- İşimden nefret ediyorum
- 2- İşimi sevmiyorum
- 3- İşime karşı ilgisizim
- 4- İşimi seviyorum
- 5- İşime aşığım

3. Aşağıdaki ifadelerden hangisi şu andaki işinizi değiştirme konusunda nasıl hissettiğinizi en iyi tarif etmektedir?

- 1- Eğer bırakabilseydim, bu işi hemen bırakırdım
- 2- Kısa zaman içinde işimi değiştirmek isterdim
- 3- İşimi benzer bir işle değiştirip değiştirmeyeceğim konusunda emin değilim
- 4- İşimi değiştirmeye hevesli değilim, ama daha iyi bir iş bulsaydım değiştirirdim

5- İşimi başka hiçbir işle değiştirmedim.

4. Aşağıdaki ifadelerden hangisi diğer insanlara kıyasla nasıl düşündüğünüzü en iyi tanımlamaktadır?

- 1- Hiç kimse işinden benim ettiğim kadar nefret etmiyordur.
- 2- İşimi çoğu insanın işlerini sevdiğinden daha az seviyorum.
- 3- İşimi diğer insanların işlerini sevdikleri kadar seviyorum.
- 4- İşimi diğer insanların işlerini sevdiğinden daha fazla seviyorum.
- 5- Hiç kimse işini benim kadar sevemez.

ÖLÇEK-2: Psikolojik Sermaye Ölçeği (Gallup Liderlik Enstitüsü)

Aşağıdaki 24 ifade sizin şu anda kendi hakkınızda ne düşündüğünüzü tanımlamaktadır. Lütfen bu ifadeleri dikkatle okuyarak ne kadar katıldığınıza karar veriniz ve aşağıda 1'den 5'e kadar sıralanan ölçekleri kullanmak suretiyle işaretleyiniz.

1. Beni hiç tanımlamıyor
2. Beni biraz tanımlıyor
3. Kararsızım
4. Beni iyi tanımlıyor
5. Beni çok iyi tanımlıyor

İFADELER	1	2	3	4	5
1- Uzun vadeli bir probleme çözüm bulma konusunda kendime güvenirim					
2- Yöneticilerle yapılan toplantılarda çalıştığım alanı çok iyi temsil ederim					
3- İşletmenin izleyeceği stratejinin ne olacağı hususunda yapılan müzakerelere katkıda bulunma konusunda kendime güvenirim					
4- Çalıştığım alana ilişkin hedef ve amaçların belirlenmesine katkıda bulunma konusunda kendime güvenirim					
5- İşletme dışındaki insanlarla (örneğin tedarikçilerle, müşterilerle) herhangi bir sorunu görüşmek için iletişim kurmada kendime güvenim tamdır					
6- İş arkadaşlarıma bilgi verme konusunda kendime güvenirim					
7- İşler tıkandığında, bu durumdan kurtulmaya yönelik birçok çare/yol bulurum					
8- Halihazırda iş hedeflerime enerjik bir şekilde ulaşmaya çalışıyorum					
9- Her sorun için birden fazla çözüm vardır					
10- Halihazırda işimde oldukça başarılı olduğuma inanıyorum					
11- İş hedeflerime ulaşmamın birden fazla yolu var					
12- Bu aralar belirlediğim iş hedeflerime ulaşıyorum					
13- İşte başarısız olduğumda, bundan kurtulmakta ve yoluma devam etmekte zorlanıyorum					
14- İş ortamında meydana gelen güçlüklerin bir şekilde üstesinden gelirim					
15- İşte gerektiğinde tabiri caizse başımın çaresine bakarım					
16- Stresli işleri kendime dert etmem, soğukkanlılıkla halletmeye bakarım					
17- Zor zamanların üstesinden gelebilirim çünkü geçmişte zor zamanlar görüp geçirmiştım					

18- Bu işte aynı anda birden fazla şeyin üstesinden gelebilirim					
19- İşte belirsizlik söz konusu olduğunda, sonucun hep en iyi olmasını ümit ederim					
20- İşte bazı şeylerin ters gitme ihtimali varsa, ters gider					
21- İşimle ilgili her şeye iyi tarafından bakarım					
22- İşimle ilgili geleceğim konusunda her zaman iyimserim					
23- Bu işte hiç bir şey benim istediğim şekilde olmaz					
24- İşime bakış açım şudur: “her gecenin bir sabahı vardır” veya “her işte bir hayır vardır”					

ÖLÇEK-3: Değerler Hiyerarşisi Ölçeği

Aşağıda insanın hayatta ideal edinebileceği 14 değişik değer bulunmaktadır. Bunlar 1’den 14’e kadar sıra ile yazılmıştır. Siz kendi düşüncenize göre bunları en çok değer verdiğinizden, en az değer verdiğinizine göre nasıl sıraladınız? Mesela diyebilirsiniz ki, buradaki 2 numaralı değer sizce ancak dokuzuncu sırada yer alabilir. O zaman 2’nin yanına 9 yazınız. 14 değerini hepsini böylece kendinize göre sıralayıp her birinin sırasını yanlarına yazınız.

1. Herşeyin ölçülü ve ahenkli olması ()
2. Öbür dünyayı kazanmak ()
3. Yalansız bir dünya ()
4. Günahlardan arınma ()
5. Ekonomik bağımsızlık ()
6. Konforlu bir hayat ()
7. Bütün gerçeklerin bilinmesi ()
8. Vicdan huzuru ()
9. Cahillikten arınmış bir dünya ()
10. Güzelliklerle dolu bir dünya ()
11. Eşitliğin sağlanması ()
12. Gerçek dostluk ()
13. Hürriyet için mücadele ()
14. İnsanlara yardım ()

ÖLÇEK-4: Kişisel Değerler Hiyerarşisi Ölçeği

Aşağıda insanın hayatta ideal edinebileceği 7 değişik değer bulunmaktadır. Bunlar 1’den 7’ye kadar sıra ile yazılmıştır. Siz kendi düşüncenize göre bunların

önem derecesini, her birine 1’den 14’e kadar numara vererek belirleyiniz. (Yüksek puan “önemi yüksek” manasına; düşük puan ise “önemi az” manasına gelmektedir).

- Öbür dünyayı kazanmak ()
- Ekonomik bağımsızlık ()
- Vicdan huzuru ()
- Cahillikten arınmış bir dünya ()
- Güzelliklerle dolu bir dünya ()
- Hürriyet için mücadele ()
- İnsanlara yardım ()

ÖLÇEK-5: Kişisel Değerleri En İyi Temsil Eden İfadeler

Aşağıda insanın hayatta ideal edinebileceği 14 değişik ifade ikili gruplar halinde sıralanmıştır. Bu ikili gruplarda yer alan ifadelerden hangisinin, ilgili değeri, diğerine nazaran daha iyi tanımladığını işaretleyiniz.

1. Size göre bir kişi aşağıdaki iki ifadeden hangisini söylerse **estetığe** önem verdiği daha iyi anlaşılır?

- a. “Her şeyin ölçülü ve ahenkli olması benim için çok önemlidir”
- b. “Güzelliklerle dolu bir dünya benim için çok önemlidir”

2. Size göre bir kişi aşağıdaki iki ifadeden hangisini söylerse **dinî değerlere** önem verdiği daha iyi anlaşılır?

- a. “Öbür dünyayı kazanmak benim için çok önemlidir”
- b. “Günahlardan arınmak benim için çok önemlidir”

3. Size göre bir kişi aşağıdaki iki ifadeden hangisini söylerse **ahlakî değerlere** önem verdiği daha iyi anlaşılır?

- a. “Yalansız bir dünya isterim”
- b. “Vicdan huzuru isterim”

4. Size göre bir kişi aşağıdaki iki ifadeden hangisini söylerse **ekonomiye** önem verdiği daha iyi anlaşılır?

- a. “Ekonomik bağımsızlık benim için çok önemlidir”
- b. “Konforlu bir hayat benim için çok önemlidir”

5. Size göre bir kişi aşağıdaki iki ifadeden hangisini söylerse **teorik şeylere** önem verdiği daha iyi anlaşılır?

- a. “Bütün gerçeklerin bilinmesini isterim”

b. “Cahillikten arınmış bir dünya isterim”

6. Size göre bir kişi aşağıdaki iki ifadeden hangisini söylerse **siyasî konulara** önem verdiği daha iyi anlaşılır?

- a. “Eşitliğin sağlanması benim için çok önemlidir”
- b. “Hürriyet için mücadele benim için çok önemlidir”

7. Size göre bir kişi aşağıdaki iki ifadeden hangisini söylerse **sosyal konulara** önem verdiği daha iyi anlaşılır?

- a. “Gerçek dostluğa önem veririm”
- b. “İnsanlara yardıma önem veririm”

ÖZGEÇMİŞ

20 Eylül 1980 tarihinde doğmuştur. 1998 yılında İstanbul Haydarpaşa Süper Lisesinden, 2003 yılında Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümünden mezun olmuştur. Aynı yıl başladığı Marmara Üniversitesi S.B.E İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalında yüksek lisans öğrenimini, 2005 yılında tamamlamıştır. 2006 yılında İstanbul Üniversitesi S.B.E. İşletme (İktisat) Anabilim Dalında doktora öğrenimine başlamıştır. 2010 yılında Gazi Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Yüksek Okulunda Araştırma Görevlisi olarak göreve başlamıştır, halihazırda bu görevini sürdürmektedir.

(E-posta: hilalvildan@hotmail.com).