

**T.C.
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET VE İŞLETMECİLİK
ANABİLİM DALI**

Yüksek Lisans Tezi

**PSİKOLOJİK SERMAYE VE İŞE GÖNÜLDEN
ADANMANIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

Hale Arlı

Zonguldak 2021

**T.C.
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET VE İŞLETMECİLİK
ANABİLİM DALI**

Yüksek Lisans Tezi

**PSİKOLOJİK SERMAYE VE İŞE GÖNÜLDEN
ADANMANIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

**Hazırlayan
Hale Arlı**

**Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi İlknur Uncuoğlu Yolcu**

Zonguldak 2021

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırladığım Yüksek Lisans Tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, yazımda enstitü yazım kılavuzuna uygun davranıldığını taahhüt ederim.

29/04/2021

Hale Arlı

T.C.
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Anabilim Dalında 185282118011 numaralı Hale Arlı'nın hazırladığı “Psikolojik Sermaye ve İşe Gönülden Adanmanın İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma” konulu ~~DOKTORA~~ /YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 19/04/2021 Pazartesi günü saat 13:30’da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezinin onayına OYBİRLİĞİYLE/OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

Başkan _____

Prof. Dr. Feride ÖZTÜRK

Üye _____

Dr. Öğr. Üyesi İlknur UNCUOĞLU YOLCU (Danışman)

Üye _____

Doç. Dr. Halime GÖKTAŞ KULUALP

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../20...

Prof. Dr. Ertuğrul Yıldırım
Enstitü Müdürü

ÖZET

Kurum	:	ZBEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Anabilim Dalı
Tez Başlığı	:	Psikolojik Sermaye ve İşe Gönülden Adanmanın İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma
Tez Yazarı	:	Hale Arlı
Tez Danışmanı	:	Dr. Öğr. Üyesi İlknur Uncuoğlu Yolcu
Tez Türü, Yılı	:	Yüksek Lisans Tezi, 2021
Sayfa Adedi	:	217

Geçmiş dönemlerde literatürde ekonomik bir terim olarak kullanılan psikolojik sermaye; günümüzde psikoloji, bilgi ve beceri, kültürel yaşam gibi birçok alanı kapsamaktadır. Umut, öz-yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarından oluşan psikolojik sermaye, çalışanların psikolojik ruh hallerinin pozitif yönde incelenmesi gerektiği üzerinde durmaktadır. Araştırmanın ele aldığı diğer bir konu da dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma şeklinde üç boyuttan oluşan işe gönülden adanma kavramıdır. Bu kavram bireyin işi hakkında zihninde oluşturduğu pozitif bir durum olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerde ele alınan bu iki kavram kadar önemli olan bir diğer kavram da iş tatmini kavramıdır. İş tatmini bireyin işiyle ilgili dış faktörlerden etkilenecek zihninde oluşturduğu memnuniyet olgusudur.

Örgütsel davranış bilimi için önem arz eden ve bu üç kavramı merkezine alan araştırma, maden sektöründe çalışmakta olan bireylerin psikolojik sermayesi ve işe gönülden adanmasının iş tatminlerine etkisini incelemektedir. Bu amacın yanında bir de psikolojik sermaye ile işe gönülden adanma arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisinin varlığı araştırılmıştır. Ayrıca çalışma ayrıntılı bir literatür araştırması yapması açısından diğer çalışmalara göre farklılık göstermektedir. Buradan hareketle veriler Eti-Maden İşletme Müdürlüğü'ne bağlı Kütahya/Emet'te bulunan fabrikada çalışmakta olan işçilerden anket yöntemi kullanılarak toplanmış ve 265 geri dönüş sağlanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 22 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarında psikolojik sermaye, işe gönülden adanma ve iş tatmini kavramlarının birbirleri arasında pozitif anlamlı ve aynı yönlü ilişki gözlemlenmiştir. Ayrıca elde edilen bir diğer sonuç da iş tatmini ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkide işe gönülden adanmanın aracılık etkisi olduğudur. Yapılan bu çalışma psikolojik sermaye, işe gönülden adanma ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkinin incelendiği ilk çalışmadır.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sermaye, İŖe Gönülden Adanma, İŖ Tatmini



ABSTRACT

Institution	:	ZBEÜ Institute of Social Sciences, Department of International Trade and Business
Title	:	A Research on the Effects of Psychological Capital and Devotion to Work on Job Satisfaction
Author	:	Hale ARLI
Adviser	:	Asst. Prof. Dr. İlknur UNCUOĞLU YOLCU
Type of Thesis, Year	:	MSc. Thesis, 2021
Total Number of Pages	:	217

Psychological capital used as an economic term in the literature in the past; today, it covers many fields such as psychology, knowledge and skills, cultural life. Psychological capital, which consists of the dimensions of hope, self-efficacy, optimism, and psychological resilience, emphasizes that the psychological moods of employees should be examined positively. Another subject that the research deals with is the concept of devotion to work, which consists of three dimensions: vigor, commitment and concentration. This concept is defined as a positive situation that an individual creates in his mind about his job. Another concept that is as important as these two concepts discussed in businesses is the concept of job satisfaction. Job satisfaction is the satisfaction phenomenon that an individual creates in his mind by being affected by external factors related to his job.

The research, which is important for the science of organizational behavior and centered on these three concepts, examines the effects of the psychological capital and devotion of individuals working in the mining sector on job satisfaction. In addition to this aim, the mediating effect of job satisfaction in the relationship between psychological capital and devotion to work was investigated. In addition, the study differs from other studies in terms of conducting a detailed literature research. From this point of view, the data were collected from the workers working in the factory in Kütahya/Emet, which is affiliated to the Eti-Maden operation directorate, using a survey method and 265 returns were provided. The data obtained were analyzed using the SPSS 22 package program. In the results of the analysis, a positive meaningful and same-directional relationship was observed between the concepts of psychological capital, devotion to work and job satisfaction. In addition, a result obtained is that devotion to work has a mediating effect on the relationship between job satisfaction and psychological. This study is the first to examine the relationship between psychological capital, devotion to work, and job satisfaction variables.

Keywords: Psychological Capital, Work Engagement, Job Satisfaction



ÖN SÖZ

Bu çalışmanın amacı çalışanların psikolojik sermaye seviyeleri ile işe gönülden adanma düzeylerinin iş tatmini seviyesine etkilerinin ne yönde olduğunun araştırılmasıdır. Çalışmada, daha sonra yapılacak olan araştırmalara ışık olabilmek için üç değişken içinde ayrı ayrı ayrıntılı bir literatür araştırması yapılmıştır. Bunun yanında yapılan analizlerin tablollaştırılması ve açıklaması en sade ve anlaşılır bir dille aktarılmıştır.

Hazırlamış olduğum tezimin tüm aşamalarında yardımlarını esirgemeyen, bana güvenen, anlayışıyla, sabrıyla ve pozitif enerjisiyle sürecin benim için daha kolay geçmesini sağlayan değerli tez danışmanım Sayın Dr. Öğretim Üyesi İlknur Uncuoğlu Yolcu'ya saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca çalışmamı gerçekleştirebilmek için verilerin elde edilmesi sürecinde yardımlarını esirgemeyen Sayın Hisarcık Belediye Başkanı Fatih Çalışkan'a ve Kütahya Emet Eti-Maden İşletme Müdürlüğüne bağlı tüm emekçilere teşekkürlerini belirtmek isterim.

Lisans eğitimi sürecinden itibaren hala görüşmeyi sürdürdüğüm, öğrencisinin motivasyonunu her daim artıran, değerli görüşlerine önem verdiğim eski Zonguldak Baro Başkanı Sayın Öğr. Görevlisi İbrahim Kerem Ertem'e teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın her anında arkamda duran, maddi manevi desteklerini esirgemeyen ve bana her daim yol gösteren kıymetli babam İbrahim Arlı, sevgili annem Halime Arlı ve canım kardeşim Mehmet Arlı'ya sevgilerimi ve teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca çalışma sürecime büyük katkıları olan sevgili arkadaşım Pelin Asena Kot'a teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak lisans eğitimimiz sürecinde tanıştığımız kıymetli nişanlım Oğuzhan Ayaz'a çalışmamla ilgili yol gösteren değerli görüşleri için teşekkürlerimi sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....	ii
TEZ ONAY SAYFASI.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	vi
ÖN SÖZ	viii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ.....	1
1. PSİKOLOJİK SERMAYE.....	5
1.1. Pozitiflik ve Pozitif Psikoloji Kavramları	5
1.2. Pozitif Örgütsel Yaklaşımlar	6
1.2.1. Pozitif Psikoloji	7
1.2.2. Pozitif Örgüt Okulu	11
1.2.3. Pozitif Örgütsel Davranış	13
1.2.4. Pozitif Örgüt Okulu ve Pozitif Örgütsel Davranış Arasındaki Ayrım	15
1.3. Pozitif Psikolojik Sermayenin Tanımı, Gelişimi ve Amacı	18
1.4. Pozitif Psikolojik Sermayenin Boyutları	24
1.4.1. Umut	25
1.4.2. Öz-Yeterlilik	27
1.4.3. İyimserlik	29
1.4.4. Psikolojik Dayanıklılık	31
1.5. Kavram Üzerine Yapılmış Çalışmalar	33
2. İŞE GÖNÜLDEN ADANMA.....	49
2.1. İşe Gönülden Adanma Kavramının Tanımı ve Gelişimi	49
2.2. İşe Gönülden Adanma Kavramının Tarihsel Gelişimi	53
2.3. İşe Gönülden Adanmanın Boyutları	54
2.3.1. Dinçlik	55
2.3.2. Adanmışlık	55
2.3.3. Yoğunlaşma	56

2.4. İşe Gönülden Adanma ile Diğer Kavramlar Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar	56
2.4.1. İş Tatmini-İşe Gönülden Adanma İlişkisi	57
2.4.2. Örgütsel Bağlılık-İşe Gönülden Adanma İlişkisi	58
2.4.3. Tükenmişlik-İşe Gönülden Adanma İlişkisi.....	59
2.5. İşe Gönülden Adanmanın Sonuçları.....	61
2.6. Kavram Üzerine Yapılmış Çalışmalar	63
3. İŞ TATMİNİ.....	77
3.1. İş Tatmininin Tanımı, Tarihsel Gelişimi ve Kuramları.....	77
3.2. İş Tatmini Üzerinde Etkisi Olan Kavramların Çalışanlar ve Örgüt Açısından Değerlendirilmesi	98
3.3. İş Tatminini Artıracak Kavramlar	104
3.4. İş Tatmininin Etkileri ve Sonuçları	108
3.5. Kavram Üzerine Yapılmış Çalışmalar	109
4. PSİKOLOJİK SERMAYE VE İŞE GÖNÜLDEN ADANMANIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	127
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	127
4.2. Araştırmanın Ana Kütle Evreni ve Örneklem.....	128
4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	129
4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları	130
4.4.1. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Faktör Analizleri	130
4.4.2. Psikolojik Sermaye Ölçeği	131
4.4.3. UWES İşe Gönülden Adanma Ölçeği	133
4.4.4. Minnesota İş Tatmini Ölçeği.....	134
4.5. Araştırmanın Bulguları.....	135
4.5.1. Demografik Özellikler.....	136
4.5.2. Tanımlayıcı İstatistikler.....	139
4.5.3. Değişkenlerin T-testi ve Anova Testi Sonuçları	142
4.5.4. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Testi Sonuçları	155
4.5.5. Değişkenler Arası Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Sonuçları	156
SONUÇ	167
KAYNAKÇA.....	173
EKLER	209
ÖZ GEÇMİŞ	217

TABLÖLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1 : Pozitif Örgütsel Davranış ile Pozitif Örgüt Okulu Arasındaki Farklar.....	18
Tablo 1.2 : Psikolojik Sermayenin Boyutlarının Odaklandığı Zaman ve Bireye Olan Katkısı.....	25
Tablo 2.1 : Tükenmişlik ve İşe Gönülden Adanma Kavramlarının İlişkisi.....	60
Tablo 2.2 : İşe Gönülden Adanmanın Bireysel ve Örgütsel Sonuçları.....	63
Tablo 3.1 : Alderfer'in ERG Kuramı.....	87
Tablo 3.2 : Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	89
Tablo 3.3 : Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	96
Tablo 4.1 : Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Cronbach Alpha Katsayıları, KMO ve Barlett Analizi.....	131
Tablo 4.2 : Psikolojik Sermaye Ölçeği Açıklayıcı/Keşfedici Faktör Analizi.....	133
Tablo 4.3 : İşe Gönülden Adanma Ölçeği Açıklayıcı/Keşfedici Faktör Analizi.....	134
Tablo 4.4 : Minnesota İş Tatmini Ölçeği Açıklayıcı/Keşfedici Faktör Analizi.....	135
Tablo 4.5 : Örneklemenin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı.....	136
Tablo 4.6 : Örneklemenin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı.....	136
Tablo 4.7 : Örneklemenin Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı.....	137
Tablo 4.8 : Örneklemenin Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre Dağılımı.....	137
Tablo 4.9 : Örneklemenin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı.....	138
Tablo 4.10 : Örneklemenin Maaş Değişkenine Göre Dağılımı.....	138
Tablo 4.11 : Örneklemenin Çalışılan Pozisyon Değişkenine Göre Dağılımı.....	139
Tablo 4.12 : Psikolojik Sermaye Ölçeği Sorularının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	140

Tablo 4.13	: İşe Gönülden Adanma Ölçeği Sorularının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	141
Tablo 4.14	: Minnesota İş Tatmini Ölçeği Sorularının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	142
Tablo 4.15	: Psikolojik Sermaye, İşe Gönülden Adanma ve İş Tatmini Değişkenlerinin Cinsiyete Göre Farklılaşması Durumu T-testi Sonucu.....	143
Tablo 4.16	: İş Tatmini Değişkeninin Medeni Duruma Göre Farklılaşması Durumu T-testi Sonucu.....	146
Tablo 4.17	: İş Tatmini Değişkeninin Çalışılan Pozisyona Göre Farklılaşması Durumu T-testi Sonucu.....	147
Tablo 4.18	: İşe Gönülden Adanma Değişkeninin Yaş'a Göre Farklılaşması Durumu Anova Testi Sonucu.....	148
Tablo 4.19	: İş Tatmini Değişkeninin Yaş'a Göre Farklılaşması Durumu Anova Testi Sonucu.....	149
Tablo 4.20	: İşe Gönülden Adanma Değişkeninin Mezuniyet Durumuna Göre Farklılaşması Durumu Anova Testi Sonucu.....	150
Tablo 4.21	: İş Tatmini Değişkeninin Mezuniyet Durumuna Göre Farklılaşması Durumu Anova Testi Sonucu.....	151
Tablo 4.22	: Psikolojik Sermaye Değişkeninin Çalışma Süresine Göre Farklılaşması Durumu Anova Testi Sonucu.....	152
Tablo 4.23	: İşe Gönülden Adanma Değişkeninin Çalışma Süresine Göre Farklılaşması Durumu Anova Testi Sonucu.....	153
Tablo 4.24	: İş Tatmini Değişkeninin Çalışma Süresine Göre Farklılaşması Durumu Anova Testi Sonucu.....	154
Tablo 4.25	: Psikolojik Sermaye, İşe Gönülden Adanma Ve İş Tatmini Değişkenlerinin Korelasyon Testi.....	156
Tablo 4.26	: İşe Gönülden Adanma ve Psikolojik Sermaye İlişkisi Regresyon Analizi Tablosu.....	158
Tablo 4.27	: Psikolojik Sermaye ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Regresyon Analizi Tablosu.....	159
Tablo 4.28	: İşe Gönülden Adanma İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Regresyon Analizi Tablosu.....	160
Tablo 4.29	: İş Tatmini ve Diğer İki Değişken Arasındaki İlişki; Üçlü Regresyon Analizi Sonuçları.....	161
Tablo 4.30	: Değişkenler Arasında Aracılık Etkisi İspatı İçin Regresyon Analizi Sonuçları.....	164

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1	:	Pozitif Psikolojik Sermayenin Gelişimi.....	16
Şekil 2.1	:	İşe Gönülden Adanma Kavramının 3 Grupta İncelenmesi..	54
Şekil 2.2	:	İşe Gönülden Adanmanın Ortaya Çıkışı ve Sonuçları.....	62
Şekil 3.1	:	İş Tatmini ve Tatminsizliğini Ortaya Çıkartan Durumlar....	80
Şekil 3.2	:	Kapsam ve Süreç Kuramları İçerisinde Bulunan Teorileri..	84
Şekil 3.3	:	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi.....	85
Şekil 3.4	:	Wictor Vroom'un Beklenti Kuramı.....	93
Şekil 3.5	:	Lawler ve Porter'ın Geliştirdiği Yeni Beklenti Kuramı.....	94
Şekil 3.6	:	Edwin Locke'nin Hedef Belirleme Teorisi.....	97
Şekil 4.1	:	Araştırma Modeli.....	129
Şekil 4.2	:	Regresyon Analizi Sonuçları Sonrası Oluşturulan Model...	166

KISALTMALAR LİSTESİ

HERO	:	Umut, Öz-Yeterlilik, İyimserlik ve Psikolojik Dayanıklılık
HILDA	:	Hane Halkı, Gelir ve İş Dinamikleri
TDK	:	Türk Dil Kurumu
TÜİK	:	Türkiye İstatistik Kurumu
UWES	:	İşe Gönülden Adanma Ölçeği



GİRİŞ

Kar elde edebilmek için kurulmuş olan işletmeler önceleri klasik yönetim yaklaşımının da getirisiyle sermaye faktörünün maddi olan kısmıyla ilgilenmişler ve insan unsuruna daha az değer vermişlerdir. Başlarda bu sistem iyi bir şekilde devam etse de giderek kar oranlarında azalma, verimlilik ve performansta düşüş görülmeye başlamış ve yeni bir yönetim sistemi arayışı içine girilmiştir. İşletmeler bu düşüşün nedenlerini araştırırken insana verilen değer artırılması gerektiği kanaatiyle sermaye türlerinde maddi olmayan yani sosyal ve insan sermayesi üzerine araştırmalara yoğunlaşmışlardır. Teknoloji, bilim, ekonomi, sosyal ve siyasal her alanda olan gelişmelerle birlikte insan faktörünün, kurulan sistemin her alanında önemli bir değere sahip olduğu ve diğer işletmelere karşı rekabet avantajı kazanmanın da insana verilen değerden geçtiği görüşü hızla yayılmıştır. Günümüzde işletmelerin rekabet dışı kalmamak ve inovasyon trendini yakalamak için çalışanlarına maddi desteğin yanında psikolojik, ruhsal ve fiziksel açıdan desteğin de artırıldığı görülmektedir.

Çalışanların etkinliği ve verimliliğini artırmada yaşanan olumsuzluklar üzerinden giden psikoloji bilimi, etkinliğini yitirerek yerini, pozitif olaylar üzerinden bireyim mutlu olduğu ve işine odaklanabildiği anları ele alarak çözüme ulaştıran pozitif psikolojiye bırakmıştır. Martin Selligman liderliğinde ortaya atılan pozitif psikoloji, bireyin yaşadığı sıkıntıları olumsuzluklar ve travmalar üzerinden değil de mutlu ve başarılı olduğu anları ele alarak çözüme kavuşturmanın kişiye çok daha fazla fayda sağlayacağı görüşünü savunan bir kavramdır. Pozitif psikoloji, psikoloji alanına bir yenilik olarak doğmuştur. Karamsarlıktan ziyade önceliği iyimserliktir. Bireye mutlu olduğu zamanlarda bunu nasıl başardığını ve yaşadığı sıkıntıdan da yine bu mutlu olduğu zamandaki motivasyonla kurtulabileceğini göstermektedir.

Pozitif psikoloji kavramı zamanla iki kola ayrılmıştır. Bunlardan ilki pozitif örgüt okulu ikincisi ise pozitif örgütsel davranıştır. Ortaya çıkan iki kavram birbirine karşı olmaktan ziyade birbirlerini tamamlar niteliktedirler. Pozitif örgüt okulu, işverenler (örgütler) tarafından makro anlamda performansın maksimum seviyeye nasıl çıkarılacağı, işgörenlerin motivasyon düzeylerinin, işleri üzerinde hakimiyetlerinin ve üretime olan katkı seviyelerinin nasıl arttırılacağı konuları

üzerinde duran bilimsel bir harekettir (Cameron ve Caza, 2004: 733). Pozitif örgütsel davranış kavramı ise örgütlerde iş gören performansının maksimum seviyelerde olabilmesi için ölçümlerin en doğru ve hatasız yapılması ve gelişimleri için eğitimlerin verilmesi gibi mikro düzeyde bilgi toplamaya yarayan bir hareket şeklinde tanımlanır (Luthans, 2002a: 59). Pozitif örgütsel davranış üzerine araştırmaların artırılması psikolojik sermaye kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Çalışmayı oluşturan kavramlardan biri olan psikolojik sermaye, örgütlerin çalışanlarının psikolojik ruh hallerinin pozitif olaylar üzerinden şekillenip verimliliğini artırmayı, çalışanlarının yeteneklerine göre görevlendirilmesini ve çalışanları için eğitici seminerler verilmesini savunan, diğer sermaye türlerinin aksine soyut olaylarla ilgilenen, bilime dayanarak ölçülebilir bir boyuta sahip olan bir kavramdır (Nelson ve Cooper, 2007: 11-13). Psikolojik sermaye kavramı umut, öz-yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık alanlarını birleştirip geniş bir araştırma alanı oluşturmuştur.

Pozitif psikolojinin literatüre kazandırdığı bir diğer kavram adı üzerinde tam bir fikir birliğine varılamamış olan işe gönülden adanma kavramıdır. Bu kavram alanyazında birçok farklı isimle adlandırılmıştır. Bu çalışma da işe gönülden adanma şeklinde kullanılacaktır. İşe gönülden adanma 3 alt boyutuyla (dinçlik, adanmışlık, yoğunlaşma) birlikte bir bütün olan, kişinin zihni içerisinde oluşturulan pozitif bir durum şeklinde tanımlanabilmektedir (Schaufeli vd., 2002: 74). İşe gönülden adanma bireyin yaptığı işten zevk alması ve işiyle arasında bağ kurması ile meydana gelen pozitif bir durumdur. İşverenleriyle ve iş arkadaşlarıyla nasıl iletişim kurması gerektiğini bilen işini birinci planda tutup zamanında bitirmeye çalışan, sürekli kendini geliştirip işinin uzmanı olmak isteyen çalışanlarda işe gönülden adanmadan bahsedilmektedir.

Çalışmayı oluşturan son kavram da iş tatmini kavramıdır. Yine psikolojik sermaye ve işe gönülden adanma kavramları gibi bu kavram da örgütlerde istenilen kar marjlarına ulaşamaması sonucunda, çalışanlara verilen değerin artırılmasını savunan bir sisteme geçilmesi gerektiği görüşüyle ortaya çıkmıştır. Literatüre ilk defa 1935 yılında Hoppock 'la birlikte girse de daha önceleri iş tatmini kavramından bahsedilmiş ancak ağır eleştirilere maruz kalmıştır.

Hoppock’a göre iş tatmini iş görenlerin etrafında olup biten tüm etmenler ve beyinde oluşan psikolojik etmenlerin pozitif bir bağlantı oluşturması sonucunda işini sevdiği ve tatmin olduğunu kabullenmesi durumudur (Hoppock, 1937: 300-303). Bu iki durumun birlikte bağlantı halinde olması her bireyde farklı olduğu için iş tatminine sebep olan faktörlerde farklılık göstermektedir. İş tatmini kavramının havada kalmaması, önemli bir kavram olduğu ve değer verilmesi halinde örgütlerin kar sağlayacağı, birçok araştırmacının teorisiyle desteklenmiştir.

Buraya kadar çalışmayı oluşturan kavramlardan kısaca tanımsal olarak bahsedilmiştir. Daha ayrıntılı bilgiler bölümler içerisinde verilmiştir. Araştırmamız dört bölümden oluşmaktadır. Bu bölümlerden ilki psikolojik sermaye kavramının nasıl ortaya çıktığı, hangi yaklaşımlardan türediği, tanımı, gelişimi ve amacı ile başlayıp devamında kavramı oluşturan alt boyutlarına ayrıntılı olarak değinilmiştir. Bölüm içerisinde son olarak yeni bir kavram olması ve literatürde geniş bir taramasına rastlanamadığı için kavram üzerine yapılmış çalışmalar alt başlığı şeklinde yer verilmiştir. Araştırmayı oluşturan ikinci bölüm işe gönülden adanma kavramına ait olan bölümdür. Bu bölümde ilk olarak kavramın tanımı ve tarihsel gelişimine sonrasında da alt boyutlarına değinilmiştir. İşe gönülden adanma kavramı birçok kavramla benzerliği ve farklılığından dolayı en çok dikkati çeken kavramlar ile arasındaki benzerlik ve farklılıklara yine bir alt başlıkta değinilmiştir. İşe gönülden adanmış olan çalışanlarda adanmamış çalışanlara göre nasıl farklılıklar oluştuğunun görülmesi için ise bir sonraki alt başlıkta sonuçlarından bahsedilmiştir. Son olarak da işe gönülden adanma kavramının hangi kavramlar ile ilişkisinin gözlemlendiğini görmek için ayrıntılı bir literatür taraması hazırlanmıştır. Kavramlara ait son bölümde iş tatmini kavramının tanımı, tarihsel gelişimi, önemi ve bu kavramı oluşturan kuramlardan ayrıntılı olarak bahsedilmiştir. Devamında çalışanlar açısından ve örgütler açısından iş tatmini üzerinde etkisi olan faktörler gruplandırılarak açıklanmıştır. Kavramı etkileyen faktörlerin ardından birde artırıcı olan kavramlardan en önemli olanları seçilerek sade ve anlaşılır bir şekilde bir sonraki alt başlıkta incelenmiştir. İşinden tatmin olmak her alanda önemli olduğu için iş tatmininin etkileri ve sonuçları araştırmanın bu bölümüne eklenmiştir. Son olarak diğer iki kavramda olduğu gibi iş tatmini için de literatür araştırması hazırlanmıştır.

Araştırmanın en can alıcı bölümü olan dördüncü bölümde, araştırmanın amacı ve önemi, ana kütle evreni, modeli ve hipotezleri, kullanılan ölçüm araçları ve analiz sonuçlarından elde edilen bulgular gösterilmiştir. Analiz sonuçları incelenirken izlenecek yollar da bundan sonraki araştırmacılara yardımcı olması için ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır. Son olarak analiz sonuçlarından yola çıkarak elde edilen bulgular değerlendirilmiş, yorumlanmış ve konu üzerine öneriler verilmiştir. Yapılan bu çalışma ile literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır.



1. PSİKOLOJİK SERMAYE

Günümüzde, örgütler arasında artık uluslararası düzeyde bir alışveriş söz konusudur. Bu durum örgütlerin eskisine göre daha fazla rakibinin olduğunu ve rekabet koşulları ile piyasada varlığını sürdürebilme koşullarının daha zor olduğunu göstermektedir. Ortaya çıkan yeni durum, geleneksel olarak nitelendirilen finansal, teknolojik ve fiziksel sermaye türlerinin sürdürülebilir bir örgüt için çok önemli ancak artık tek başlarına yeterli olmadıklarını ortaya çıkarmıştır. Sürdürülebilir rekabet için gerekli olan bu türlerin yanında artık insana daha çok değer vermeyi içeren sosyal, beşeri ve psikolojik sermaye türlerinin etkili olduğu görülmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 145). Bu bölümde psikolojik sermaye kavramının tarihsel bir süreçte nasıl geliştiği, tanımı, amacı ve boyutları incelenecektir. Devamında ise, ayrıntılı bir literatür araştırmasına yer verilecektir.

1.1. Pozitiflik ve Pozitif Psikoloji Kavramları

Genel olarak negatif duygular besleme ve bireyin her durumda hayatının kötü işlediğinden yakınması olarak tanımlanabilen negatiflik teriminin tam tersine pozitiflik terimi, pozitif bir düşünce eğilimi, pozitif duygular, refah içinde yaşama ve çoklu düşünmeye sahip olabilmeyi içermektedir (Keyes ve Annas, 2009: 199). Pozitif düşünebilme ya da pozitif doğrulum olarak da kullanılan pozitiflik kavramı, bireyin bilgisi, duyguları ve davranışlarından etkilenen, benliğine saygı ve iyimser düşünmenin gizli bir boyutu olarak görülmektedir. Bilim dünyasında araştırma ve uygulamalarda ön plana çıkmış olan bu pozitiflik kavramı sayesinde pozitif psikoloji, kısa zamanda toplumun tüm kurum ve kuruluşları içerisinde yerini almıştır (Donaldson ve Ko, 2010: 177).

Pozitif psikoloji akımından önce psikoloji bilimi, insan davranışlarında normal olmayan, olumsuz davranışlar üzerinde değerlendirmeler yapmıştır. İnsanın pozitif davranışları üzerinden değerlendirmeler yapıp sonuçlandırma, o dönemde ihmal edilen bir durum olmuştur. Pozitif psikoloji akımı insanların normal olmayan davranışları üzerinde değerlendirme yapan psikoloji bilimine bir tepki olarak ortaya çıkmıştır (Luthans, 2002a: 58). Dönemin önemli psikologlarından Martin Seligman önderliğinde, içlerinde Eddiener, Christopher Peterson ve Rick Snyder gibi ünlü düşünürlerin bulunduğu bir topluluk, pozitif

psikolojinin asıl amacının, bireyin en başarılı ve mutlu hissettiği anlara odaklanmanın ve refahının en yüksek olduğu dönemlerin daha da iyi olması için çalışmalar yapılması gerektiğinin üzerinde durmuşlardır. Psikoloji biliminin yaptığı insan davranışlarında negatif olaylar üzerinde durmanın, bireye sağlıklı bir sonuç vermeyeceğini savunmuşlardır (Luthans, 2002b: 697).

Pozitif psikoloji kavramının en önemli önermelerinden bir tanesi, bireyin yaşadığı pozitif duygu ve durumların hastalıklar, olumsuz durumlar, kötüye giden olaylar kadar normal, doğal ve gerçek bir olay olduğudur. Bu yüzden yukarıda belirttiğimiz psikologların oluşturduğu topluluğun ortaya çıkardığı pozitif psikoloji, mükemmel bir yaşam nasıl elde edilir, bir insan mutlu olmak için ne yapmalıdır, umut sahibi nasıl olunur, iyimserliğin kalıcı olması için ne yapılmalıdır, birey geçmişle nasıl barışık olmalıdır, bireyin elde edebildiği güç ve erdemler nelerdir, gibi suallere yönelmiştir. Bu yönelim ile psikoloji biliminin yaptığı olumsuzluğa yani "hastalıklı modele" karşılık pozitif psikoloji yani olumlu bir model "sağlıklı modeli" temel almıştır (Doğan, 2017).

1.2. Pozitif Örgütsel Yaklaşımlar

Pozitif psikoloji; geçmişle (memnunluk ve iyi oluş), şimdiki zamanla (mutlu olma ve sağlıklı yaşam) ve gelecekle (iyimser düşünme ve umudunu kaybetmeme) alakalı duyguları kapsamaktadır. Grup bütünlüğü açısından; özen gösterme, disiplinli çalışma, etik kurallara uyma, hoşgörü duygusunu her zaman barındırma, sorumluluk alabilme gibi, bireyleri daha iyi bir vatandaş olmaya yönlendiren duygularla alakalıdır. Bireysel açıdan ise; yeteneklerini ön plana çıkarma, azimli olma, estetik duygusunu kaybetmeme, kişiler arası ilişkilerde olumlu olma ve cesaretli olma gibi pozitif karakter özellikleriyle ve bunun yanında da pozitif kurumlarla ilgilenmektedir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5).

Pozitif psikoloji akımının devamında örgütleri de bu bakış açısıyla içinde inceleyen pozitif örgütsel psikoloji yaklaşımı oluşmuştur. Pozitif örgütsel psikoloji, örgütlerdeki pozitif bireysel deneyim, pozitif karakteristik özellikler ve pozitif kurumlarla ilgili bilimsel çalışmalar olarak tanımlanabilir (Donaldson ve Ko, 2010: 178). Bu bilimsel araştırmalardan ortaya çıkan çalışmalardan sonra örgütsel davranış üzerine çalışanlar, pozitif bilimsel bir yaklaşım ihtiyacının

farkına varmışlardır.

Ortaya çıkan pozitif örgütsel psikoloji yaklaşımı birbirini tamamlayan iki temel akımın oluşmasına neden olmuştur. Bunlardan birincisi Michigan Üniversitesi akademisyenleri tarafından ortaya atılan “pozitif örgüt okulu”, diğeri ise Nebraska Üniversitesi Gallup Liderlik Enstitüsü araştırmacılarından doğan “pozitif örgütsel davranıştır”. Pozitif örgüt okulunun amacı, pozitif örgütsel boyutları ve bu boyutların ortaya çıkardığı etkinliği anlamak, örgüt bireylerinin pozitif duygularını (güven, merhamet, mükemmellik, erdem ve dayanıklılık) geliştirmek ve örgütsel başarıyı olumlu düzeyde artırmaktır (Cameron vd., 2003: 3). Pozitif örgüt okulu akımı, Makyavelist örgütlerden ziyade gelişim, anlamlılık ve işbirliği gibi terimlerle nitelendirilen örgütleri ve bu örgütlerde pozitif örgütsel sonuçların ve pozitif bireysel sonuçların oluşması için lazım olan olumlu örgütsel ortamı sağlayacak araştırmaları kendilerine odak noktası olarak belirlemişlerdir (Narcıkara, 2017: 21). Nebraska Üniversitesi araştırmacıları tarafından ortaya atılan Pozitif Örgütsel Davranış (Positive Organizational Behavior - POB) akımı ise, birey performansının daha etkin bir şekilde gelişmesini sağlayabilmek için, ölçümü yapılabilir, gelişimi sağlanabilir ve bireyin kendi güçlerini kolay yönetilebilir hale getirebilmesi ve psikolojik yeteneklerinin pozitif yönlü çalışması olarak tanımlanabilir (Luthans, 2002a: 59).

1.2.1. Pozitif Psikoloji

Psikoloji kavramının kökeni antik zamana dayanmaktadır. İlk çağlardan beri insanoglu fitratı gereği, evren içerisindeki dünyanın durumuna, yaşama ve birçok dini ve felsefik sorulara cevap aramaya yönelmiştir (Schultz ve Schultz, 2002). Psikoloji bilimi eski tarihte daha çok bireylerin olumsuz durumları (sorun odaklı) üzerinde dururken, yeni tarihte yani günümüz araştırmacıları bireylerin etkinliğini artırmada sorunları üzerinden çözüm aramak yerine, daha iyi oldukları durumlar üzerinden çözüm arayışı içine girmişlerdir.

Pozitif psikoloji, yunanca ruh-zihin (psukhé=ψυχή) ve bilgi (logos=λογος) sözcüklerinin bir araya getirilmesiyle ortaya çıkmış bir terimdir. Tarihsel süreç içerisinde Aristo, Platon ve birçok Yunan düşünürün bu konu üzerinde çalışmaları vardır. Küreselleşmenin de getirdiği yeniliklerle birlikte teknolojinin gelişmesi, sorunların çeşitlenmesi, insanların psikolojik ve sosyolojik değişimleriyle,

sorunlar üzerindeki yaklaşımlarda farklı düşünme tarzları gelişmiş ve 19. yy ile birlikte psikoloji disiplininin bilim olarak görülmesi için gereken teknikler, alet-edevat ve yöntemler geliştirilmiştir. Ortaya çıkan yeni gelişmeler doğrultusunda Wundt 1879 yılında Almanya’da Leipzig Üniversitesi’nde ilk psikoloji laboratuvarını kurarak psikolojinin deneyselleştirilmesine dair ilk adımın atılmasını sağlamıştır. Böylelikle psikoloji modern ve bağımsız bir bilim olarak kabul edilmiştir (Buxton, 1985: 20). Wundt’un, bilimin gelişmesi için kurduğu bu laboratuvar sayesinde insan davranışlarını her açıdan inceleyen yaklaşımlar ve tezler ileri sürülmüştür.

Psikoloji bilimi için 20. yy’ın başında gelişen olaylar dönüm noktası olmuştur. Bu yüzyılda yaşanan iki büyük savaş sonrasında oluşan yıkıcı travmalar tüm dünya ülkeleri üzerinde kalıcı bir etki yaratmıştır. Ortaya çıkan bu sonuçlar bilimsel araştırmacıların ruhsal hastalıkların nasıl tedavi edileceği üzerinde araştırma yapmalarına sebebiyet vermiştir. Bu durumda psikoloji biliminin en önemli üç özelliğinden iki tanesinin göz ardı edilmesine neden olmuştur (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 6). Bu yüzden II. Dünya Savaşı’na kadar psikoloji biliminin ana amaçları akıl hastalıklarını iyileştirmek, bireylerin yaşamları boyunca refah içinde olmalarını sağlamak ve bireyin en başarılı olduğu özelliklerini tanımlamak ve geliştirmek iken, II. Dünya Savaşı’ndan sonra sadece ruhsal bozuklukların tedavisine yönelim psikoloji biliminin eleştirilmesine ve yeni yaklaşımların ortaya atılmasına imkan sağlamıştır (Terjesen vd., 2004: 163). Ortaya atılan yeni yaklaşımlar birey merkezli, nesnelliği arka planda tutan ve öznelliği temel alan noktalar etrafında şekillenmiştir.

Bunların yanında 20. yy’daki tüm araştırmacıların psikoloji alanında olumsuzluklar ve travmalar üzerinden sorunların çözümüne yöneldiklerini söylemek yanlış olur çünkü o dönemde bazı araştırmacılar insanların olumlu pozitif davranışları üzerinden çözüm aramanın daha yararlı olacağı üzerinde durmuştur. Örneğin Pozitif Psikoloji deyince ilk akla gelecek isim olan Seligman’dan önce Abraham Maslow Pozitif Psikoloji kavramına değinmiştir (Soria ve Gumbau, 2016: 161). Bu araştırmacılardan daha da önce ise William James ile birlikte, psikoloji de pozitif insan davranışları literatüre konu olmuştur Maslovdan sonra sırasıyla Johoda (1958) tarihli yazınında psikolojik iyilik

modelinin biçimlenmesinde yarar sağlamıştır (Ryaff, 1989: 1069). Yine aynı şekilde bunların devamında Seligman'ın Öğrenilmiş İyimserlik Kuramı (Seligman, 2006: 101) ve Csikszentmihalyi'nin Akış Kuramı (Csikszentmihalyi, 1997: 1) Pozitif Psikoloji'nin şekillenmesinde başı çeken yazınlardır.

Pozitif Psikoloji 20.yy'ın sonralarına doğru yapılan araştırmalar, yazılan tezler, somut delillerle birlikte artık gelişimi tamamlanmış bir yaklaşım halini almıştır. O dönemde (1998) Amerikan Psikoloji Birliği (American Psychological Association) Başkanı olan Martin Seligman'ın konuşması, bireyin olumlu duyguları üzerine odaklanması ve insan doğasının pozitif odaklı olması gerektiğine vurgu yaparak psikolojinin ruhsal bozukluklar üzerinde şekillenmesinin önünü keserek, pozitif psikoloji hareketine yeni bir düzey yaratmıştır (Compton, 2001: 486).

Seligman ve Csikszentmihalyi (2000: 5) pozitif psikolojiyi; bireyin hayatında olumsuz gelişen durumları üzerine kendini anlamsız ve faydasız hissettiği durumlarda, pozitif bireysel özelliklerini geliştirerek ve refah seviyesini artırarak ortaya çıkmış olan olumsuz negatif durumları önlemeye çalışan pozitif kurumların bir bilimi olarak tanımlamıştır. Daha kısa ve net bir şekilde ifade etmek gerekirse pozitif psikoloji, bireysel anlamda pozitif bireysel faaliyetleri, pozitif duygu durumlarını, ve pozitif kurumları oluşturabilme çalışması için şemsiye bir kavramı ifade etmektedir (Seligman vd., 2005: 874).

Pozitif psikoloji, insanların fikir ve davranışlarının pozitif bir şekilde gelişimini, küresel bir evrende inceleyerek, sosyolojik, biyolojik ve fizyolojik, kültürel, bireysel ve kurumsal bazda yani çok boyutlu bir düzlem içerisinde ayrıntılı bir şekilde araştırma yapan bilim dalıdır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5; Seligman vd., 2005: 874). Pozitif psikoloji; bireysel özelliklerin olumlu bir düzeyde gelişimine, bireysel mutluluğu, memnuniyeti ve motivasyonu artırıcı programlar ile bireylerin ve grupların psikolojik sağlığına pozitif bir şekilde (kişisel güçler, bilgelik, yaratıcılık ve hayal gücü) etkilemeye odaklanmış bir disiplindir (Hefferon ve Boniwell, 2011: 2).

Seligman ve Csikszentmihalyi pozitif psikolojinin amacının, psikolojinin odak noktasını sadece en olumsuz durumları onarmaktan, olumlu durumları inşa

etmekle değiştirmek olduğunu söylemişlerdir ve pozitif psikolojinin üç safhası olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5);

- (1) *Sübjektif düzeyde*: Pozitif psikoloji şimdiki zaman da, gelecek te ve geçmişteki öznel deneyimlerle ilgilidir. Geçmişte meydana gelen refah içindeki yaşamdan, tatmin ve memnuniyet düzeylerinden; geleceğe yönelik umutlar ve iyimserlik hissi; şimdiki hayatımızdaki mutluluk ve akıştır.
- (2) *Bireysel düzeyde*: Pozitif psikoloji olumlu kişisel özellikler ile ilgilidir. Meslek üzerindeki istekliliği ve kapasitesi, işi üzerindeki cesareti, yüksek azim ve becerisi, görevlerini somut ögelere dayandırması, geleceğe dönük olması, orijinalliliği, durumlar karşısındaki hassasiyet ve duygusallığı, çalışanlar arasındaki beceriler ile ilgilidir cesarettir.
- (3) *Grup düzeyinde*: Bireyleri daha iyi vatandaşlık davranışlarına yönlendiren kamu ve sivil örgütlerle ilgilidir: Örgütlerle birlikte sorumluluk sahibi olma, olaylara bakış açısının değişmesi, ölçülü ve ılımlı bir birey haline gelme, hoşgörölü olabilme, çalışanlara karşı iş ahlakına sahip olma ve sorumluluk alabilmektir

Yukarıda saydığımız tüm pozitif durumlar sadece tedavi amaçlı pozitif etkiler değildir. Tedavinin yanında eğitimde, aile hayatında, toplumun tüm yapı taşlarında ve en önemlisi de bireysel davranışları etkileyen durumlardır.

Pozitif psikolojiyi geliştirmeye çalışan çevrelerin yanında eleştiren çevreler de vardır. Bu çevreler pozitif psikolojinin bencil, sadece kişisel çıkarları ön planda tutan bir psikoloji olduğu yönündedir. Bu eleştirilerin tersine pozitif psikoloji bireylere, gruplara, topluma, bilim adına çalışanlara hâlihazırda daha önce ortaya atılmış fikirleri yeniden değerlendirebilmek için yeni bir bakış açısı sunmuş, bireysel gelişim için destek olacak deneysel kanıtlar temin etmiştir (Hefferon ve Boniwell, 2014: 76-77). Diğer eleştirilerden bazıları Elitizm'i ön planda tutan bir tutumu olması, Amerikan yaşamı etrafında şekillenmesi, diğer gruplar üzerinde egemen bir grubu merkezine alması, psikolojik ve felsefik açıdan tarihsel gelişimini arka plana atmasıdır (Christopher ve Hickinbottom, 2008: 563-564).

Bunların yanında en yaygın eleştiri psikolojik ve felsefik olarak daraltmaksızın pozitif psikolojinin tarihsel birikimini ve akımı ortaya atan araştırmacıların araştırmalarını ve düşüncelerini tanınamalarıdır (Cowen ve Kilmer, 2002: 450-451). Yine aynı şekilde pozitif psikolojinin kuramsal alt yapısını da göz ardı ettiği ve araştırma temelli olduğu söylenmiştir (Hefferon ve Boniwell, 2010: 28). Ortaya atılan bu eleştiriye hem doğru hem de yanlış diyebilmek mümkündür. Bu eleştiri üzerine Cowen ve Kilmer (2002) araştırmasında kuramları inceleyerek kuramsal bir altyapı oluşturulmasında yardımcı olmuştur.

Psikoloji alanında zamana yayılmış bu değişimin ardından, örgütsel davranış alanında da sorun odaklılık giderek artmaya başlayınca değişimler kendini göstermeye başlamıştır. Böylelikle pozitif psikoloji akımı örgüt ortamına eklemlenmiş ve pozitif örgüt okulu ve özellikle pozitif örgütsel davranış araştırmaları psikolojik sermaye kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Luthans vd., 2007b: 8-9). Psikolojik sermaye kişinin her zaman gelişime açık olan (umut, öz-yeterlilik, iyimserlik ve dayanıklılık) özelliklerinin birleşmesiyle ortaya çıkmış bir kavramdır ancak bu özelliklerin oluşturduğu bütünden daha fazla etki alanı yaratmaktadır (Luthans vd., 2007b: 19).

1.2.2. Pozitif Örgüt Okulu

Küresel bir düzen oluşmadan önce örgütlerin rekabetleri açısından oluşabilecek sorunları sınırlı düzeydeydi. Küreselleşmeyle birlikte artık örgütler önceki düzene göre çok farklı bir rekabet ortamında gelişim ve faaliyetlerini sürdürmek zorunda kalmışlardır. Sürdürülebilir bir firma olabilmek için eski kullanılan yöntemler artık işlemez ve sorunları çözemez hale gelmiştir. Ortaya çıkan bu olumsuz durumlar üzerinden çözüm aramak yerine, pozitif bakış açıları geliştirerek, hem örgütün hem de bireyin olumlu yönleri üzerinden çalışmak örgütsel davranış alanının konusu olmuştur.

Martin Seligman ile birlikte daha da önem kazanan pozitif psikoloji akımı, psikoloji biliminin ruhsal hastalıkların tedavisi amacına yönelmesinin ardından artık diğer iki amacının da unutulmaması gerektiği yönünde bir ilke imza atmıştır. Akım, bireyin yaşamına değer verme ve potansiyelini ortaya çıkarma olan diğer iki amacı üzerine araştırma yapılmasına ve çözüm üretilmesine olanak sağlamıştır.

Pozitif psikoloji akımı ile birlikte oluşan araştırmalar ve tezler, bireylerin mutlulukları, erdemleri, yetenekli olduğu alanları, olumlu güçlü yönlerinin bulunması ve daha çok geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur (Luthans ve Youssef, 2004: 151).

Pozitif psikoloji akımıyla ortaya atılan araştırmalarda, uygulamalı pozitiflik (Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu /Positive Organizational Scholarship / POS) ve örgütlerde gücün ön planda olduğu yönetim (Pozitif Örgütsel Davranış /Positive Organizational Behavior / POB) olmak üzere iki yeni hareket ortaya atılmıştır. Pozitif örgüt okulu hareketi, Michigan Üniversitesi akademisyenlerinin oluşturduğu bir grup tarafından ortaya koyulmuş bir harekettir. Bu hareketin amacı, örgütlerin kriz ve benzeri olayların yaşandığı zamanlarda örgütün devamlılığı için, en mükemmel olduğu dönemler üzerinden çözüm üretilmesi gerektiği görüşünü savunmaktadır (Luthans, 2002b: 698)

Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu hareketi, örgüt içerisinde her açıdan çalışanların güçlü yönlerinin geliştirilmesi, işleri konusunda esnekliğin sağlanması, çalışanın üretkenliğinin artırılabilmesi için gerekli olan motivasyonun sağlanması gibi bireysel ve örgütsel açıdan performansı artıran dinamikler üzerinde duran örgüt perspektifinden değerlendirilen bilimsel harekettir (Cameron ve Caza, 2004: 733). Pozitif örgüt okulu örgütleri makro düzeyde inceleyen araştırmalar ortaya koymuştur (Luthans vd.,2005: 251-252).

Pozitif örgüt okulunu öncelik verdiği konular, örgüt ve çalışanların sağladıkları pozitif durumlar, süreçleri ve özellikleridir. Bunun yanında odak noktası olarak belirlediği özellikler de başarı, erdem, refah, mükemmellik, dayanıklılık ve esnekliktir. Pozitif örgüt okulu sadece tek bir teori üzerinden gelişim sürdürmemiş, iyilik ve çalışan gücünü pozitif seviyede inceleyen tüm teorileri de geniş bir perspektiften ele almıştır. Pozitif örgüt okulu hareketi, olumsuzlukla sonuçlanmış olayları incelemeyi reddetmez, aksine ortaya çıkan her olumsuz durum ve şartların etkili bir yönetim biçimiyle ve sağlam bir işbirliği içerisinde yönetilmesi ve sonucunda da pozitif bir durum ortaya çıkarılması gerektiğini savunur. İçerisinde pozitifliği kapsayan bütün olaylarla alakalı; kolaylaştırıcılar, motivasyonlar, çıktıları veya etkilere vurgu yaparak, geleneksel olan örgüt akımlarından farklı bir akım olduğunu ortaya koymuştur (Cameron vd.,

2003: 4; Donaldson ve Ko, 2010: 179).

Pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranış, pozitif psikolojinin ortaya koyduğu ortak noktalar üzerinden literatüre katkı sağlamışlardır ve her iki hareket de bilimin gelişmesi için bilimsel sürecin önemli olduğunu her daim belirtmişlerdir. Ortak noktalarının yanında, bireysel ve örgütsel ortamın belirlenmesi, performansın geliştirilmesine vurgu düzeyi ile makro ve mikro ölçekli analiz düzeyleri açısından farklı yanları bulunmaktadır (Donaldson ve Ko, 2010: 179). Ortaya atılan bu iki yaklaşım, pozitif psikoloji açısından birbirlerini tamamlayan iki hareket olsa da, pozitif örgütsel davranış, mikro ölçekli yani bireysel açıdan incelemeye başlarken; pozitif örgüt okulu ise makro ölçekli yani örgütsel düzeye odaklanma yönelimi göstermiştir (Luthans vd., 2007b: 10).

1.2.3. Pozitif Örgütsel Davranış

Geleneksel psikoloji biliminin olumsuz olaylar üzerinden çalışma yapmasının ardından olumlu olaylar üzerinde araştırma yapılması ve yeni pozitif psikolojinin yazında yer alması epeyce bir zaman aldığı gibi örgütsel davranış alanının araştırmalara konu olup yazına girmesi de uzun bir zaman almıştır. Örgütsel davranışın pozitiflik üzerine çok düşmediği zamanlarda bile pozitiflik üzerinde araştırmalar yapan *Hawthorne Çalışmaları'nın* bu alana katkısı çok büyüktür. Hawthorne Çalışmaları 1924 yılında örgütlerin beşeri unsurlarının pozitif yönleri üzerinde durulması gerektiğine vurgu yaparak, insana değer vermenin ne derece önemli olduğunu göstermeye çalışmıştır. Örgüt yöneticileri ve diğer araştırmacılar bu çalışmanın sonuçlarından etkilenerek, bu çalışmayı temel bir çıkış noktası olarak görmüş ve yeni bir kuram olan *İnsan İlişkileri Yaklaşımı'nı* ortaya çıkarmışlardır (Özkalp ve Kirel, 2013: 31-32). Bu yaklaşımın ana amacı örgüt performansının artması için çalışanların sosyal gereksinimlerinin maksimum seviyeye çıkartılması ve motivasyonlarının artırılmasıdır.

Pozitifliğin anlam bakımından örgütsel davranış alanına daha önceden yansıdığını biliyoruz ancak kavramsal açıdan ortaya çıkması, Fred Luthans'ın da içlerinde bulunduğu Nebraska Üniversitesi Gallup Liderlik Enstitüsü akademisyenleri tarafından ortaya atılmıştır. Bu hareket, çalışanların zayıf yönleri ve geliştiremedikleri özellikleri üzerinde durmaktan ziyade kuvvetli yönlerini ortaya çıkarıp bunları geliştirmeye odaklanmaktadır. (Luthans ve Youssef, 2004:

152). Pozitif örgütsel davranışın literatüre girmesi ise Fred Luthans sayesinde olmuştur (Kaya ve Zerenler, 2014: 11; Luthans ve Avolio, 2009: 292). Pozitif düşünce okulu hareketinin anlam bakımından sorunları makro düzeyde ve örgütsel açıdan ele aldığını, Pozitif örgütsel davranış hareketinin ise sorunları mikro düzeyde ve bireysel açıdan incelediğinden, Luthans ve arkadaşları araştırmalarında bahsetmektedirler (Luthans vd., 2007b: 9-10).

Pozitif psikoloji akımının dallarından biri olan pozitif örgütsel davranış hareketi; günümüz de iş yerinde, çalışan performansının artırılması için insan kaynaklarının, ölçümünün en doğru şekilde yapılması, iyi bir şekilde gelişiminin sağlanması ve yönetilebilmesi için mikro düzeyde araştırma yaparak katkı sağlamaya çalışan bir hareket olarak tanımlanabilmektedir (Luthans, 2002a: 59; Luthans vd., 2015: 24). Pozitif örgütsel davranış, bireylerin tutum ve davranışlarını olumlu ve pozitif yönde geliştirmeyi, bireylerin işyerlerinde refah seviyelerinin yüksek olmasını sağlamayı ve stresten uzak bir hayat geçirmelerini hedeflemektedir (Bal, 2009: 546). Çalışanların olumsuz özelliklerine ve kurumun sorunlarına odaklanmak yerine, çalışanların ve kurumun olumlu özellikleri üzerinden çözüm odaklı olmak örgütsel davranış alanına yeni bir boyut kazandırmıştır (Met, 2010: 893).

Pozitif örgütsel davranış, çalışan verimini artırmak ve bireysel açıdan geliştirebilmek için ortaya atılan tüm planlar ve girdilerle ilgilenir. Bunun yanında umut, iyimserlik, öz-yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık etrafında şekillenir (Avey vd., 2008: 53). Örgütsel davranış araştırmalarının temel nedeni, kurumun sürdürülebilir bir başarıyı nasıl artıracığı ve bu başarının kaynaklarını bulmaktır (Roberts vd., 2005: 75). Örgütsel davranış araştırmaları pozitif davranışın nedenlerini araştırırken bazı başlıklardan yararlanırlar, bunlar; metanetlilik, ahlak, pozitif sapma, sıra dışı düşünebilme ve dinamikliktir (Spreitzer ve Sonenshein, 2003: 209). Yararlanılan bu başlıklar çalışanların pozitif duygularını ve devamında verimini artırmak, bütünsel anlamda da kurumun toplam veriminin artırılması için incelenen başlıklardır. Pozitif örgütsel davranış hareketi yeni bir hareket olmasına rağmen, Maslow (1954), McGregor (1960), Herzberg (1966) gibi araştırmacılar bu kavramı incelemişler ve pozitif yaklaşımların önünü açmışlardır.

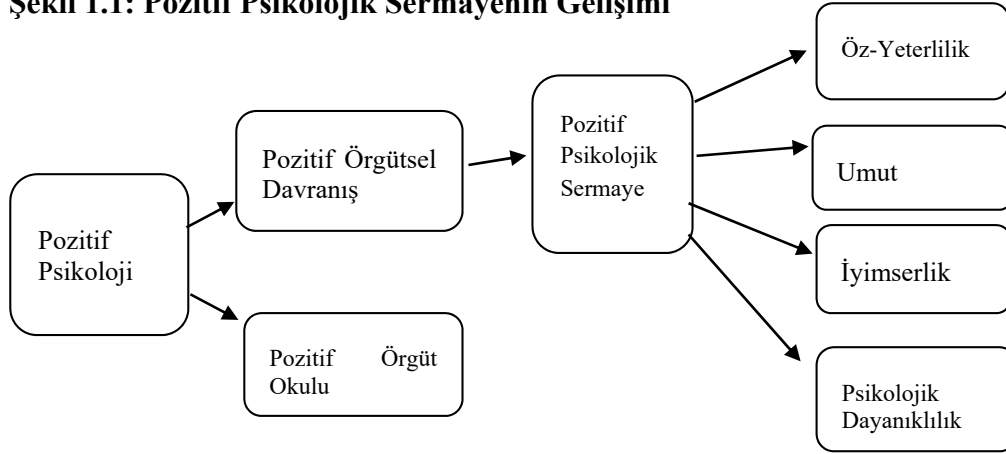
Pozitif örgütsel davranışın çalışanları her konuda güçlendirebilmek için ve pozitif psikolojik kapasite artırımı için bazı kriterleri bulunmaktadır. Kurum içerisinde pozitif gelişim konusunda her türlü olaya ve yeniliklere ayak uydurmak, araştırmaları genel kabul görülmüş olan kurallar bütününe ve kuramsal bir altyapıya dayandırarak yapmak, performansı artırabilmek amacıyla her durumda esneklik taşımak ve toplu halde bir performans sergilemek yerine çalışanların kendi performanslarını önemsemesi, belirlenen kriterler arasındadır (Luthans vd., 2007b: 12-15, Luthans ve Avolio, 2009: 299). Pozitif örgütsel davranış hareketi, çalışanların kuruma sağladığı faydayı artırabilmesi için psikolojik öğelerden yararlanır ve bunların çalışan davranışlarını olumlu yönde etkilemesi amaçlanır.

1.2.4. Pozitif Örgüt Okulu ve Pozitif Örgütsel Davranış Arasındaki Ayrım

Pozitif psikoloji bireylerin, grupların ve bu iki kavramı içine alan kurumların en iyi şekilde işlemesine, sürdürülebilir bir düzen içinde çalışmasına ve gelişmesine imkân veren koşullar ve süreçler bütünüdür (Gable ve Haidt, 2005: 104). Pozitif psikolojinin devamı olarak örgütleri de içerisinde inceleyen pozitif örgütsel psikoloji yaklaşımı doğmuştur. Bu yaklaşım, pozitif örgüt içerisinde çalışanların olumlu bireysel özellikleri ve deneyimlerini araştırmalara konu eden bilimsel çalışmalardır (Donaldson ve Ko, 2010: 178). Ortaya çıkan bilimsel çalışmalar sonucunda, araştırmacılar bu alan üzerinde yeni bir yaklaşıma ihtiyaç olduğunu belirtmişlerdir.

Pozitif örgütsel düşünce yaklaşımı yeni bir yaklaşım ihtiyacından dolayı birbirlerini tamamlayan iki hareketin çıkmasına neden olmuştur. Bunlardan biri Michigan Üniversitesi akademisyenleri tarafından ortaya atılan pozitif örgüt okulu hareketi, diğeri de Nebraska Üniversitesi Gallup Liderlik Enstitüsü araştırmacılarından doğan pozitif örgütsel davranıştır hareketidir.

Şekil 1.1: Pozitif Psikolojik Sermayenin Gelişimi



Kaynak: Luthans vd., (2006); *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*, Oxford University Press.

Şekil 1.1’de de görüldüğü gibi pozitif psikoloji yaklaşımının değişen dünya şartlarında yetersiz kalması ve sorunlara tam anlamıyla cevap verememesinden dolayı birbirini tamamlayan iki hareket ortaya çıkmıştır. Yine aynı şekilde pozitif psikolojinin örgüt ortamına yansımalarından dolayı ortaya çıkmış olan bu iki hareketten pozitif örgütsel davranış hareketinin araştırmacıları tarafından yapılan araştırmalar sonucunda, psikolojik sermaye kavramı ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu kavrama daha sonraki alt başlıklarda ayrıntılı olarak değinilecektir. Bu anlamda psikolojik sermaye kavramı ve kavramı ortaya çıkaran özelliklerin açık ve net bir şekilde anlaşılabilmesi açısından, pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranış hareketleri arasındaki benzer yönler ve farklı yönler ele alınacaktır.

Pozitif örgüt okulu hareketi, henüz bireysel performansı etkileyip etkilemediği kesin olarak kanıtlanmamış yani literatürde fikir birliğine varılamamış olan hoşgörü ve erdem gibi kavramları inceleme alanında tutarken pozitif örgütsel davranış hareketi ise bireysel performansı etkilediği kanıtlanmış ve bir amaçla bağlantılı olarak gelişen kavramları incelemektedir (Luthans vd., 2007: 10).

Pozitif örgüt okulu hareketi, kurumların ve çalışanlarının pozitif çıktıları, süreçleri ve özelliklerini incelemektedir (Cameron, 2003: 3-4). Hareketin ana amacı kurum içerisinde çalışanların pozitif davranışlarını doğru bir şekilde anlayıp yorumlamanın, kurumun yükselmesi için önem taşıdığı temeline dayanmaktadır (Roberts vd., 2005: 76). Pozitif örgüt okulu, araştırmalarını makro düzeyde konular üzerinde yapar. Harekete destek veren araştırmacıların üzerinde

çalıştığı konulardan bazıları pozitif kuvvetli taraflar, güven, dayanıklılık, kurumsal adalet, canlılık, farklılık ve manadır (Luthans vd., 2007: 10; Bernstein, 2003: 267; Roberts vd., 2005: 76).

Pozitif örgüt okulu hareketi, kurumların ve çalışanlarının pozitifliğinin neye bağlı ortaya çıktığını, bu pozitifliğin oluşum süreçlerini ve sonuçta ne kadar faydalı olduğunu araştırabilmek için örgütsel davranış kuramlarından faydalanmaktadır. Pozitif örgüt okulu hareketi bu kuramlardan yararlanırken, kuramların ortaya atmış oldukları çalışmalar içerisinde değinmedikleri ve gözden kaçırdıkları pozitif davranışların nedenleri, süreçleri ve ilişkileri üzerinde yoğunlaşırlar (Cameron vd., 2003: 5). Pozitif örgüt okulunun amacı, kurumların, grupların ve kişilerin soyut halde olan olumlu durumlarıyla, bu durumlar içerisinde göz ardı edilen somut halde olan olumlu ilişkileri ortaya çıkarmaktır. Bunun için teorilerin sınırlarını genişletmişlerdir (Cameron vd., 2003: 5).

Pozitif psikolojinin ikinci hareketi olan örgütsel davranış hareketi ise, günümüz kurumlarında bireysel ve kurumsal performansın gelişimi adına pozitif özelliklerin ve psikolojik kapasitelerin en iyi şekilde ölçülebilmesi, geliştirilebilmesi ve doğru bir şekilde yönetilmesi için incelenmesi ve uygulamaya koyulmasıdır (Luthans vd., 2007: 11). Pozitif örgütsel davranış hareketi, kendinden önceki insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarının uygulama ve araştırmalarını tamamen değiştirebilecek bir potansiyeli temsil etmektedir (Luthans vd., 2007: 11).

Pozitif örgütsel davranış hareketinin amacı, akıma uygun özelliklerde kişileri işe almak değil, örgüt içerisinde çalışanlarının geliştirilmesi ve performanslarının artırılması için eğitici ve motivasyon sağlayıcı yöntemler kullanılmasıdır (Luthans, 2002: 698-699). Yukarıda da bahsettiğimiz gibi pozitif örgütsel davranış, örgütleri mikro düzeyde inceleyen bir akımdır. Araştırmalarında nicel verilerden yararlanır ve her zaman tümevarım yöntemini kullanır. Pozitif örgütsel davranış hareketinin bu özellikleri onu pozitif örgüt okulu hareketinden ayıran en temel özellikleridir. Her ne kadar birbirlerinden farklı özelliklere sahip olsalar da birbirlerini tamamlayıcı niteliktedirler.

Tablo 1.1: Pozitif Örgütsel Davranış İle Pozitif Örgüt Okulu Arasındaki Farklar

	Pozitif Örgütsel Davranış	Pozitif Örgüt Okulu
Araştırma Alanları	Bireysel olumlu psikolojik özellikler	Örgütsel yönelimin olumlu tarafları
Analiz Genişliği	Mikro	Makro
Kullanılan Yöntem	Tümevarım	Tümdengelim
Üzerinde Durdukları Nokta	Bireysel Performans	Örgütsel Performans
Veri Toplama Teknikleri	Sadece Nicel	Nitel ve Nicel
İlgili Kavramlar	Pozitif Psikolojik Sermaye ve Umut, Öz-yeterlilik, iyimserlik, Psikolojik dayanıklılık	Merhamet ve Erdem

Kaynak: Luthans vd., (2006); *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*, Oxford University Press.

Tablo 1.1’de iki akımın araştırma konuları, analiz seviyeleri, araştırma yöntemleri, odak noktaları, veri toplama yöntemleri ve ilgilendikleri kavramlar bakımından farklılıkları gösterilmektedir. Pozitif örgütsel davranış hareketinin üzerinde durduğu umut, öz-yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık kavramlarının birbirlerine eklemlenmesi sonucu pozitif psikolojik sermaye kavramı ortaya çıkmıştır.

1.3. Pozitif Psikolojik Sermayenin Tanımı, Gelişimi ve Amacı

Geçmiş dönemde uluslararası literatürde ekonomik bir terim olarak bilinen sermaye kavramı, günümüz literatüründe kültürel yaşam, sosyal yaşam, psikoloji, bilgi ve beceri gibi birçok terimi içine alarak yeni bir kavram haline gelmiştir. Diğer üç sermaye türüne ek olarak ortaya atılmış olan pozitif psikolojik sermaye, bireysel olarak çalışanların çalışma kapasitelerini ve verimliliğini artıracak, buna bağlı olarak da kurumun başarısını artıracak çözüm önerileri sunar. Pozitif psikolojik sermaye, çalışanların şu anki düzeylerini ve gelecekte nasıl bir düzeyde olacaklarını odağına alan bir kavramdır.

Pozitif psikolojik sermaye, literatüre girmeden önce kurumların sürdürülebilirliği için kullanılmış olan başka sermaye çeşitleri de vardır. Bunlar *Geleneksel Ekonomik Sermaye*, *İnsan Sermayesi*, *Sosyal Sermaye* ve *Pozitif Psikolojik Sermaye*dir. Pozitif Psikolojik Sermaye, “neye sahip olduğun” ile ilgilenen “geleneksel ekonomik sermayeden”, “neleri bildiğin” ile ilgilenen “insan sermayesinden”, “kimleri tanıdığın” ile ilgilenen “sosyal sermayeden” farklı bir odak noktası edinmiştir (Luthans vd., 2004: 46).

Geleneksel ekonomik sermaye, işletmenin mali ve finansal kaynakları, demirbaşları ve tesisleriyle ilgilenen bir sermaye türüdür. Bu yüzden ekonomik sermaye denilince “Neye Sahipsin?” sorusu, İnsan sermayesi deyince örgüt içerisindeki tüm çalışanların bilgi ve becerileri, deneyimleri ve eğitim seviyeleriyle alakalı olan “Neleri Biliyorsun?” sorusu, Sosyal sermaye deyince kurulmuş olan tüm iletişim ağlarının gücü, arkadaşlık bağları ve sosyal ilişkilerle ilgili olan “Kimleri Tanıyorsun?” sorusu akıllara gelmektedir. Bir işletmenin sürdürülebilir bir gelecek için, ekonomik sermayesini ön planda tutması gerekir. Adam Smith’e (2004) göre ekonomik sermaye, işletme sahiplerinin kazançlarını artırmak ve piyasadaki varlığını korumak için, ortaya koydukları iktisadi faaliyetler neticesinde, sahip oldukları gelirin bir kısmıdır (Erarslan,2019: 32).

20.yy’ın sonlarına doğru küreselleşmeyle birlikte birbirleriyle rekabet içerisinde olan kurumların veya şirketlerin sektörleri içerisinde en önde olabilmek için ürün ve hizmetlerinde kalite, çeşitlilik ve çekiciliğin her zaman üst seviyede ve mükemmel olması gerekmektedir. Bu durumu kendilerine amaç olarak benimsemiş şirketler her daim üretim faktörlerine önem vermişlerdir. Gelişen ve değişen dünya düzeninde üretim faktörlerinde her geçen gün daha fazla önem kazanan unsur, insan unsurudur. İnsan unsurunun kuruma sağladığı verimin daha fazla olabilmesi için çalışanların motivasyonunun, psikolojik durumunun ve fiziksel durumunun en iyi şartlara getirilmesi gerekmektedir. Kurumların bu özellikleri sağladığı durumlarda, çalışanların yani insan sermayesinin pozitif yönlü olarak veriminin arttığı görülmüştür. Fredrickson ve Branigan (2005) makalesinde, çalışanların pozitif duygu durumlarının işlerine ve bağlantılı olarak da kurumunun başarısına katkı sağladığını belirtmektedirler.

Yaptıkları bilimsel çalışmada, çalışanların pozitif duygu durumları

sergiledikleri zamanlar, duygularının nötr olduğu zamanlara oranla daha verimli çalıştıkları, işlerine daha çok adapte oldukları ve düşünme alanlarını genişlettikleri tespit edilmiştir. Bununla bağlantılı olarak, çalışanların anlık düşünme oranlarının da genişlediği görülmüştür (Fredrickson ve Branigan, 2005: 325-326). Pozitif duygu durumları üzerinde yapılan araştırmalar, bu duyguların sezgisel düşünmeyi, tutarlı karar verebilmeyi (Bolte vd., 2003: 419), yaratıcı düşünme kapasitesini ve çalışanların kendi aralarında ve kurumsal bazda kolay sorun çözebilmesi üzerine etkisi olduğu kanıtlanmıştır (Isen vd., 1987: 1129). Yine pozitif duygu durumlarının çalışanların fizyolojik (sinirsel ve bedensel) sistemlerinde olumlu değişikliklere sebep olduğu ve bağışıklık sistemini güçlendirdiği etkisine de rastlanmıştır (Davidson vd., 2003: 569; Fredrickson ve Losada, 2005: 679; Kabat-Zinn vd., 1992: 936).

Pozitif duygu durumlarından sonra iktisadi alanda İnsan (Beşeri) Sermayesi düşüncesinin literatüre girmesine Marshall, Smith ve Mill'in araştırmaları etkili olmuştur. Bunun yanında kavramın geliştirilmesi ve günümüzde kullanıldığı halini alması da Denison (1962), Becker (1964) ve Schultz (1961)'un çalışmaları sayesinde olmuştur (Uslu,2019: 29). Bir kurumu, gelecek yıllar için en iyi düzeye çıkacak ve kurumun tüm ekonomik kaynaklarını kullanıp kuruma yarar sağlayacak çıktılar elde edebilen en kıymetli sermaye türü, insan sermayesidir. İnsan sermayesi, örgütteki çalışanların tecrübelerinin, bilgisinin ve yeteneklerinin ne derece değerli olduğunu gösterir. 1990'lı yıllardan önce işletmelerde maddi olan yatırımlar %70 oranında değerli iken, 1990'lı yıllarla birlikte bu oran yerini maddi olmayan (ar-ge yatırımları, bilgi ve iletişim teknolojisi ve eğitim) yatırım türlerine bırakmıştır (Edvinsson, 2000: 12-13). İşletmelerce en önemli düzeye gelmiş olan insan sermayesi, çalışanların ne bildiği ile ilgilenen, teknik bilgi düzeyi (know-how) yaratan, girişimcilik aşılayabilen, proaktif yetenekler geliştiren bir sermaye çeşididir (Guthrie, 2001: 27).

İnsan sermayesi, işletmeler açısından öneminin artmasıyla birlikte hem geliştirilmiş hem de özelleştirilerek kısımlara ayrılmıştır. Sosyal sermaye, insan sermayesinin teorik olarak geliştirilmesiyle ortaya çıkmış bir sermaye türüdür (Putnam, 1992: 16). Sosyal sermaye, bireyler, gruplar ve topluluklar arası her türlü ilişkileri, kültürel yapı taşlarını ve sosyal dinamikleri içerisinde barındıran

çok yönlü bir yapı olarak görülmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 149). Sosyal sermaye kavramı, çalışanlarda “Kimi Tanıyorsun?” sorusuyla ilgilenir (Luthans vd., 2004: 46). Örgüte ve insan kaynaklarına, sosyal sermayenin bazı faydaları vardır. Bu faydalar; çalışanlar için iş bulma kolaylığı, birimler arası ortak kaynak kullanımı-değişimi, ürün çeşitliliğini artırma, oluşturulan grupların verimliliğini artırma, kariyer başarısını yükseltme, personel değiştirme hızını azaltma, girişimciliği artırma, tedarikçi ilişkilerini iyileştirme, bölgesel ve firmalar arası öğrenmeyi kuvvetlendirmedir (Adler ve Kwon, 2002: 17).

Gelişen ve gelişmeye devam eden bu günkü işletmeler diğer işletmelerle daha iyi rekabet edebilmek için çalışanlarının, bilgi, beceri, yetenek, azim ve tecrübelerini geliştirecek eğitim programları uygulayarak, çalışanlarına daha çok önem vermektedirler. Bunun nedeni işletmelerin insana yatırım yapması, planladığı geleceğe yani uzun dönemli yatırımlarına ulaşması için bir kilit anahtar niteliği taşımasından dolayıdır.

Yukarıda bahsettiğimiz üç sermaye türü, ya bireyleri ilgilendiren konuları ya da somut konuları incelemişlerdir. Pozitif psikolojik sermaye ise, işverenin çalışanlarını her yönüyle daha iyi tanımasını, onların duygularına ve yetenekli yönlerine önem vermesini, işletmeye karşı verimlerini artırmak için bu yönlerini geliştirecek eğitici planlar yapmasını ve buna paralel olarak da başarılı bir örgüt oluşturmalarını hedefler. Pozitif psikolojik sermaye, 1990’lı yıllarda Martin Seligman liderliğinde ortaya atılmış olan pozitif psikolojinin gelişmesiyle, Luthans ile birlikte pozitif örgütsel davranış kavramına dönüşmesine, daha sonra da pozitif örgütsel davranışın ilgilendiği terimler olan umut, iyimserlik, öz-yeterlilik ve dayanıklılık terimlerinin birleşimiyle ortaya çıkmış ve geliştirilmiş bir kavramdır (Larson ve Luthans,2006: 8; Li ve Yan, 2016: 72).

Özetle Pozitif psikolojik sermaye, pozitiflik kavramının gelişmesiyle, bireylerin yaşadıkları ve gelecekte yaşayabilecekleri durumları pozitiflik üzerinden değerlendiren pozitif psikoloji fikrine dayanır (Harms ve Luthans, 2012: 590). İlk olarak 2000’li yıllarda M. Seligman, daha sonra 2004 yılında Luthans ve arkadaşları, temel dayanak olarak kullandıkları pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış hareketini inceleyerek ve sermaye türlerinden ekonomik, insan ve sosyal sermayeleri araştırıp benzerlik ve farklılıkları bularak, çalışanların

işinde mutlu olmaları için alınacak önlemler ile planları pozitiflik üzerinden değerlendiren ve çalışanların psikolojik ruh hallerinin pozitif yönde incelenmesi gerektiği üzerinde duran, pozitif psikolojik sermaye kavramını literatüre kazandırmışlardır. Literatüre kazandırılan bu kavramın umut, öz-yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık olmak üzere 4 boyutu olduğunun ve bu 4 boyutun birleşmesiyle bu kavramın ortaya çıktığının altını çizmişlerdir (Zhao ve Hou, 2009: 35-36).

Pozitif psikolojik sermaye, bireylerde var olan olumsuz durumları ortaya çıkartıp, bu durumlar üzerinde bir takım araştırmalar yapıp gelecek yıllarda bu olumsuz durumların olmaması için motivasyona önem vermek gibi yeni ve farklı bir perspektif oluşturmayı amaçlamaktadır. Pozitif psikolojik sermayenin diğer yaklaşımlarla ve sermaye boyutlarıyla aralarındaki farkın anlaşılabilmesi için bazı özelliklerinin bulunduğunu Nelson ve Cooper (2007: 11-13) çalışmasında belirtmiştir. Bu özellikler; pozitif psikolojik sermaye, diğer yaklaşımlardan farklı olarak ölçülebilir bir boyuta sahiptir. Alt boyutlarının esnekliği ile geliştirilebilir bir yaklaşım türüdür. Yine diğer yaklaşımlardan farklı olarak bilime dayanır. Üzerinde araştırma yapılabilir bir kavramdır. Çalışan motivasyonu ve başarısını odak noktası ve araştırma evreni olarak belirlemiştir. Bu kavramları odak noktası olarak araştırmalarına konu edinen başka bir yaklaşım türü bulunmamaktadır. Pozitif psikolojik sermaye negatif olayları bir kenara bırakıp, pozitif olayların araştırılması gerektiğini ve çözümlerin bu olaylar üzerinden bulunması gerektiğini savunur. Pozitif psikolojik sermaye yaklaşımı, diğer 3 sermaye türünün çözüme ulaştıramadığı konular üzerine yoğunlaşır ve bahsedilen bu sermaye türlerinden daha fazlası olduğunu savunmaktadır.

Pozitif psikolojik sermayenin faydalarına da değinecek olursak; Pozitif psikolojik sermayenin dört boyutu olan umut, öz-yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarının bireyler ve örgütler üzerinde olumlu etkileri olduğu araştırmalarla kanıtlanmıştır. Günümüz örgütlerinin çalışanlarının bireysel hayat doyumunu maksimum seviyede karşılaması durumunda örgüt için de faydalı bir durum söz konusudur (Money, vd., 2009: 22-23). Pozitif psikolojik sermayenin birey üzerinde oluşturmuş olduğu etkiler/faydalar, göstermiş olduğu davranışlar nedeniyle kendisinin yanında çalıştığı örgütte bulunan diğer bireyleri

de olumlu bir şekilde etkilemektedir. Pozitif psikolojik sermayenin bireyler üzerinde olumlu ve güçlü etkiler yaratan dört boyutu olduğu bilinmektedir. Bu dört boyut bireylerin kendilerini geliştirmeleri açısından güçlü, verimli ve başarılı davranışlar sergilemelerine olanak sağlar. Pozitif psikolojik sermayenin dört boyutu diğer bireylerle ilişkiler açısından güçlü/güçsüz karmaşasına sebep olacak gibi görünse de, ortaya çıkan olumsuz durumlarla baş etme açısından faydalı bir durumu doğurmaktadır.

Çalışanlar içerisinde pozitif psikolojik sermayesi daha yüksek olan çalışanın, örgütsel düzeyde daha çok sorumluluk alabileceği açıktır. Yine aynı şekilde pozitif psikolojik sermayesi olumlu düzeyde yüksek olan çalışan, işine daha iyi odaklanarak ve verilen süreden daha az bir sürede işini bitirerek örgüte daha çok yarar sağlar. Buna bağlı olarak ta çalışan kişi kazanç ve statü artışı yaşar. Pozitif psikolojik sermayesi yüksek olan bir çalışan kendini mutlu hissettiği için örgütteki diğer çalışanlarla da iletişimi artar. Tükenmişlik ve işten ayrılma duygusu minimum düzeye geriler, birey kendini işine adar, motivasyon ve yaratıcılık duygusu maksimum seviyelere çıkar.

Pozitif psikolojik sermayenin işveren ve örgütü açısından da birçok faydası olduğu bilimsel araştırmalarla desteklenmektedir. Bunların bazıları Zağlı' nın (2016: 37) tarihli araştırmasında şu şekilde anlatılmıştır. Pozitif psikolojik sermaye, örgüt liderinin yaratıcılığını ve çalışanlarına karşı olumlu davranış sergilemesini, kurumun başarılarının ve sürdürülebilir gelecek planlarının sorunsuz işlenmesini artırıcı etkiler yaratmaktadır. Ayrıca bunların yanında örgütün, pozitif psikolojik sermayeyi destekleyici eğitimler vermesi ve kendisinin de uygulaması çalışanların iş taleplerini ve işten ayrılma niyetlerini azaltarak örgütsel bağlılığını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu eğitimlerle birlikte, çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin olumlu yönde gelişim göstermesi iş yerinde sapkın davranışlar sergilenmesini ve iş yeri kabalığını engellemektedir. Böylelikle işyerinde mutlu ve huzurlu bir ortam hakim olur.

Yine pozitif psikolojik sermayenin bir diğer faydası, örgüt liderlerinin çalışanlarına, yeni fikirler ortaya çıkarmaları ve bu fikirleri özgürce dile getirmelerine olanak vermeleri, çalışanların pozitif psikolojik sermayesini artırıcı

etki yapmaktadır. Aynı zamanda örgütsel inovasyon yeteneklerini de artırmaktadır. Günümüzde var olan işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından pozitif psikolojik sermaye yaklaşımı çok büyük bir öneme sahiptir.

1.4. Pozitif Psikolojik Sermayenin Boyutları

Günümüzde pozitif psikolojik sermayeye yeni bileşenler eklense de, Luthans'a göre 4 bileşenden oluşmaktadır. Bunlar, Umut, Öz-yeterlilik-İyimserlik ve Psikolojik dayanıklılıktır (Harms ve Luthans, 2012: 590-591; Luthans vd., 2004: 47). Luthans bu 4 bileşeni İngilizce baş harfleri olan HERO (hope, efficacy, resilience ve optimism) kelimesiyle anlatmaya çalışmıştır, bunun nedeni bileşenlerin çalışanlarda bıraktığı üstün yeteneklilik duygusu ve sonuçlarıdır. Umut, öz-yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarını bir bütün olarak kapsayan pozitif psikolojik sermaye, çalışan motivasyonu, örgütsel bağlılığı ve iş tatmini açısından daha kapsamlı inceleme yapan bir kavramdır (Luthans vd., 2007: 543).

Pozitif psikolojik sermayenin bu dört boyutu ortak bir kavramda toplanarak, çalışanların kendilerine verilen görevleri başarmaları için onları motive eden bir kavram halini almıştır (Avey vd., 2008: 53). Umut, çalışanların inovasyon ve yaratıcılık ile birlikte geleceğe önem vermesi ve sürdürülebilir bir gelecek için yaratıcı ve faydalı planlar yapabilmesini sağlamaktır. Öz-yeterlilik, çalışanların gelecek odaklı olmasının yanında günümüz koşullarını da düşünmelerini sağlamak ve belirlediği hedeflere ulaşabilmesi için onları motive ederek çaba göstermesine yardımcı olmaktır. İyimserlik, önceki bahsedilen iki bileşen gibi bu bileşende geleceğe önem veren, plan ve programları yaparken yaşanan negatif durumlar karşısında çalışanın her zaman pozitifliğini kaybetmemesi ve motivasyonunun düşmemesi sağlanmalı bunun yanında örgütün pozitif olayları artırarak bunlardan çalışanlarının daha fazla faydalanmasını sağlamasıdır. Psikolojik dayanıklılık, bu bileşen de çalışanların geçmişte yaşanmış ve günümüzde yaşanmakta olan durumlara odaklanmasını sağlamak ve bu durumlardan dolayı çalışan üzerinde oluşmuş olan stresin azaltılmasını sağlamaktır (Page ve Donauhe, 2004: 6). Pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinin yönleri ve katkıları Tablo 1.2'de gösterilmiştir.

Tablo 1.2: Psikolojik Sermaye Boyutlarının Odaklandığı Zaman ve Bireye Katkısı

BOYUTLAR	ODAKLANDIĞI YÖN	BİREYE KATKISI
UMUT	Gelecek zaman yönlendiren bir boyut türüdür.	Bireyin amacını belirlemesine ve belirlediği amacına ulaşmasına katkı sağlar.
ÖZ-YETERLİLİK	Şimdiki zamanı ve gelecek zamanı etkileyen bir olgudur.	Hedefleri karşısında her zaman önüne pürüz çıkabileceği bilincine sahip olmaya ve bu pürüzleri ortadan kaldırmak için çaba sarf etmeye katkı sağlar
İYİMSERLİK	Gelecek zamanı yönlendiren bir boyuttur.	Yaşanan olumsuz olayların etkileri minimum seviyeye indirip, pozitif durumların etkilerini artırmaya katkı sağlar
PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK	Geçmiş zamanı ve şimdiki zamanı kontrol etmeye yardımcı bir boyuttur.	Geçmişte meydana gelmiş ve etkisi hala devam eden olumsuz durumların ortaya çıkardığı stres faktörünün azaltılmasına ve var olan pozitif durumun sürdürülebilirliğinin artırılmasına yardımcı olur

Kaynak: Page, Liam ve Ross Donohue (2004); “Positive Psychological Capital: A Preliminary Exploration Of The Construct,” *Business and Economics Working Paper*, Cilt 51, Sayı 4, s. 1-10.

Aşağıda ayrıntılı olarak işlenecek olan bu dört bileşen, birbirlerini tamamlayarak pozitif psikolojik sermayeyi oluşturmuştur. Bu bileşenler her daim, geliştirilmeye açık, esneklik payı olan, ölçümlere konu olabilen, benzerleri olmayan, daima pozitif ve çalışan performansını da pozitif etkileyebilen bir güce sahip sahiptirler (Luthans ve Youssef, 2004: 153; Luthans vd., 2006a: 3; Luthans, 2002a: 69; Luthans vd., 2004: 47; Luthans vd., 2006b: 388; Nelson ve Cooper, 2007: 77).

1.4.1. Umut

Umut kavramı 20.yy'ın ortalarına doğru popülerliği artan bir kavramdır. Kavram gündelik yaşama daha önceden girmiştir. Pozitif psikoloji literatürüne, Snyder ve arkadaşları tarafından katılmıştır. Snyder ve arkadaşları bu kavramın önceden, bireylerin örgütleri tarafından konulan hedeflere ulaşabileceği algısı olduğunu ve kendilerinin bu tanımı çalışanların geleceğe yönelik zor hedefler oluşturması ve bu oluşturduğu hedeflere ulaşabilmek için sarf ettiği inancı tarif eden bir durum olarak yeniden tanımladıklarını belirtmişlerdir (Snyder vd., 1991: 287).

Başka bir tanımda, çalışanların hedefe ulaşmak için eyleme geçmeleri ve bu ilerledikleri yol esnasında olumsuz durumlar çıkabileceği düşüncesiyle farklı alternatif yollar geliştirebileceği inancından ortaya çıkmış bilişsel bir durumu ifade etmektedir (Luthans vd., 2007: 545; Luthans vd., 2008: 287). Umut düzeyleri maksimum seviyede olan çalışan ve yöneticilere sahip örgütlerin, diğerlerine göre daha iyi performansa ve kazanca sahip oldukları yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır. Bu durum umudun hem birey hem de örgüt üzerinde gözle görülür derecede olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Umut düzeyi minimum seviyelerde olan örgüt çalışanlarında, işine karşı mutsuzluk, işine gitmeme isteği, depresyon, işten ayrılma niyeti, işyerinde sapkın davranışlar ve çaresizlik gibi olumsuz durumlar görülmektedir (Kaya ve Zerenler, 2014: 29-30).

Harekete geçirme hissi (irade gücü), alternatif yol planlama (yol gücü) ve amaçlar, umut bileşeninin tamamlayıcı kavramlarıdır (Luthans vd., 2008: 221). Umut, çalışanların kendilerine planladıkları amaca ulaşma kararlılığı ve bu amaca ulaşmak için alternatif yollar belirlenmesinden oluşmaktadır (Avey vd., 2009: 681). Umut kavramı, bireylerin belirledikleri hedeflerin gerçekleşmesi için farklı yollar düşünebilmesini ve bu hedefe giderken motivasyonu kaybetmemelerini ifade etmektedir (Loper vd., 2000: 57). Umut, oluşturulmuş ama ulaşılmamış hedeflere karşı, bireyin içindeki ulaşma hissiyle alakalı bir kavramdır. Umut, oluşturulmuş olan kararlar ile ilgilenmez, o karardan ortaya çıkmış olan sonuç veya sonuçlarla ilgilenmektedir (MacInnis ve DeMello, 2005: 3).

Umut kavramı çalışanları yaratıcı düşünmeye yönlendirmektedir. Bunun yanında işverenlerin çalışanlarına personel güçlendirme konusunda yetki ve sorumluluk vererek onlara güvendiğini göstermesi, çalışanların enerji ve irade güçlerini artırarak umut bileşenine olumlu derecede etki etmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 155). Luthans ve Youssef'e göre bireylerin umut bileşenlerinin gelişimi için aşağıda bazı öneriler sıralanmıştır (Kaya ve Zerenler, 2014: 40). Bu öneriler gelecekte daha faydalı olabilmek için yaratıcı ve gelişimi artıran hedefler belirlemek, belirlenmiş olan bu hedefler için aşamalar belirleme ve beklemeden harekete geçme, aşamaları hazırlamakla kalmayıp bu aşamaların her biri için olumsuz durumlara karşı hazırlıklı olmak için alternatif planlar hazırlama ve işverenin daima çalışanına güvenmesini sağlamaktır.

Umut düzeyi maksimum seviyede olan bireyler, olumsuz durumlar karşısında daima dik dururlar. Çözüm konusunda sorun yaşamazlar. Umutlu bireyler motivasyon, performans ve akademik anlamda çok iyi bir başarıya sahiptirler. Umut kavramı, gelişime, ölçüme, farklı fikirlere ve değişime açık bir kavramdır (Hefferon ve Boniwell, 2011: 109).

1.4.2. Öz-Yeterlilik

Psikoloji ve davranış bilimlerinin bazı ortak ilkelerinden sosyal-bilişsel teori ortaya atılmıştır. İlk defa 1977 yılında bu sosyal-bilişsel teoriden hareketle Albert Bandura, öz-yeterlilik kavramı üzerinde araştırmalar yapmış ve bu kavramı literatüre kazandırmıştır. Pozitif psikolojik sermayenin 4 bileşeninden ikincisi olan öz-yeterlilik kavramı, kişilerin kendi psikolojik dünyasında yaşadığı zorluklar karşısında, nasıl davranması gerektiğini planlayabilen ve bu zorlukları aşabileceğine olan inancıdır (Bandura, 1994: 71). Öz-yeterlilik aynı zamanda, zorluklar karşısında bireyin sosyal, davranışsal ve bilişsel becerilerini bir bütün halinde kullanabilme kabiliyetine de denmektedir (Bandura, 1982: 122).

Bandura, bireylerin pozitif düşünebilmeleri için öz-yeterliliklerinin maksimum seviyelerde olması gerektiğinin altını çizmiştir. Öz-yeterlilikleri yüksek olan bireylerin, örgüt içerisinde verilen görevleri en iyi şekilde yapabileceklerini, düşük olan bireylerin ise bu görevleri yapamayacaklarını, yapsalar bile örgüte sağladıkları verimin çok düşük olacağını belirtmiştir. Üstlenilen bir görevde, motivasyon, işini sevmek, örgüt içindeki diğer çalışanlarla anlaşabilme ve işverenin pozitifliği gibi özellikler önemli olsa da, bireyin o işi bitirme inancı düşük olduğu sürece, motive edici faktörlerin hiçbir etkisi görülmemektedir (Bandura, 2009: 180-181). Bireyin öncelikle işini bitireceğine dair kendine güvenmesi gerekmektedir. Bu durum oluştuğu takdirde motive edici faktörler devreye girmektedir.

Bireylerin öz-yeterlilik düzeyleri, olumsuz durumlara ne kadar sabredebileceğini ve bu olumsuz durumu düzeltebilmek için ortaya koyması gereken emeği göstermektedir. Öz-yeterlilik seviyeleri minimum seviyede olan çalışanlar, karşılaştıkları negatif/olumsuz durumlar karşısında hemen pes ederler ve çaba sarf etmek istemezler, öz-yeterliliği maksimum seviyede olan çalışanlar ise, olumsuz durumları kaldırabilmek için her yolu denerler ve bu durumları

kaldırabileceklerine olan inançları tamdır (Bandura, 1982: 123; Stajkovic ve Luthans, 1998: 66). Başkasına muhtaç olmama olarak da bilinen öz-yeterlilik, bireyin durumlar karşısında neler düşündüğünü, ne hissettiğini, motivasyonunu nasıl sağladığını ve karşısındaki bireylere olan davranışlarını da belirlemektedir (Bandura, 1994: 71).

Öz-yeterlilik, pozitif psikolojik sermayenin bileşenleri arasında, pozitif örgütsel davranış kavramının özelliklerine en yakın olan bileşendir. Bunun nedeni, kuramsal bir alt yapıya sahip oluşudur. Diğer bileşenlere kıyasla daha çok araştırmaya dayanır, çalışan başarımını etkileme derecesi araştırmalarla kanıtlanmıştır ve bileşen, geliştirilmeye açık bir kavramdır (Luthans vd., 2006a: 16-17). Bir bireyde öz-yeterlilik seviyesinin yüksek olduğunu anlamak için bazı nitelikleri karşılayıp karşılamadığına bakmak gerekir (Luthans vd., 2007: 36-37).

Bu niteliklerin bazılarında bahsetmek gerekirse, öz-yeterliliği yüksek bireyler, panik olmazlar her zaman sükûnetini korurlar, olumsuz olaylara sabırla yaklaşırlar ve istekli bir şekilde zoraki olmadan çözüm ararlar. Belirledikleri hedeflere ulaşmak için her yolu mübah görürler, çaba sarf etmeden hiçbir şeyin gerçekleşmeyeceğine inanırlar. Motivasyon konusunda kimsenin kendilerini motive etmesini beklemezler her zaman kendilerini motive ederler. Hiçbir zaman kolay yolu seçmezler, zor yollardan çözüm bulmayı severler ve daima büyük hedefler belirlerler. Bunların yanında öz-yeterliliği yüksek olan bir bireyin her alanda aynı oranda verimlilik verebileceği düşüncesi yanlıştır. Bazı alanlarda düşünülenin aksine çok fazla verimlilik sağlarken bazı alanlarda ise düşük verim sağlarlar. Burada öz-yeterliliği yüksek birey demek yerine, öz-yeterlilik seviyesinin alana göre bireylerde farklı seviyelerde olduğunu söylemek daha yerinde bir tanımlamadır.

Öz-yeterlilik, bireyin kendi marifetlerini benimseyip, bu marifetleriyle tüm yaşadığı durumlara nasıl tepki vereceğine olan inancı olarak tanımlanmıştır. Tanımı daha anlaşılır bir şekilde anlatmak gerekirse, kişinin benimsemiş olduğu marifetlerin neler olduğu değil, bu marifetlerini durumlar karşısında ne kadar doğru kullandığına olan inancıdır. Öz-yeterlilik, genlerle nesilden nesile aktarılan bir özellik değildir, bireyin yaşadığı durumlar karşısında gelişen ve gelişmeye devam eden bir özelliktir (Maddux, 2008: 58-59). Öz-yeterlilik, diğerleri gibi

pozitif psikolojik sermaye bileşenleriyle karşılıklı etkileşim halinde bir kavramdır. Birey öz-yeterliliğinden şüphe duyar ve yapacağı işte önünü göremez boşa kürek çekeceği inancına kapılırsa, iyimserlik ve umut bileşenleri de bu durumdan direkt olarak etkilenir (Bandura, 2008: 1).

1.4.3. İyimserlik

Pozitif psikolojik sermayenin üçüncü bileşeni olan iyimserlik kavramı, Tiger (1971), Scheier ve Carver (1985) sayesinde literatüre girmiştir. Tiger, Scheier ve Carver iyimserlik kavramını, bir durumu kötüye yormaktan çok, iyiye yorma inancı olarak tanımlamışlardır (Scheier ve Carver, 1985: 219). İyimserlik, bireylerin gelecekleri hakkında pozitif şeyler düşünmesi, karamsarlığa düşmemesi ve hedeflerini uygulaması halinde gelecekte çok güzel şeylerin olacağına inanmasıdır (Gillham ve Reivich, 2004: 146). İyimserlik, bireylerin pozitif düşünce yapısıyla ilgili, daima gerçekçi, esnek ve kontrol edilebilen bir durumdur (Luthans vd., 2007: 19).

İyimserlik, bireyin motive olmasını ve olayları kontrol altına alabilme davranışını etkileyen bir kavramdır. Bunun yanında bireyin pozitif düşünme halini etkileyen en önemli karakteristik özelliklerden birisi olarak kabul edilmektedir (Harju ve Bolen, 1998: 188). İyimserlik kavramı bireyin yaşadığı olumlu veya olumsuz olayları daima pozitif olaylara yorma ve gelecekteki hedeflerinin daima pozitif sonuçlanacağı beklentisi içinde olma ile ilişki içinde olan bir kavramdır (Harms ve Luthans, 2012: 590; Akçay, 2012: 126). İyimserlik kavramı bir bakıma bireyin kendini hedeflediği sonuca göre şekillendirmesi için pozitifliği bırakmamasıdır.

Bireyler iyimserlik derecelerine göre hem kendilerini hem de etraflarındaki etkilemektedirler. Bireyler yaptıkları işleri mutlu, istekli bir şekilde yaptıkları zaman kendilerini olumlu yönde etkilerler. Bu durum bireyin pozitif düşüncelere sahip olmasını, işlerinde başarılı olmasını ve buna bağlı olarak da terfi veya artı kazançla refahını artırmasına sebep olmaktadır. İyimserlik derecesi yüksek bireyler yaşadıkları olumsuz olayları çözerken hüsrana kapılmazlar, çözümünü olumlu olaylar üzerinden giderek sonuçlandırmak isterler. İyimserlik derecesi düşük olan bireyler ise yaşadıkları olumsuz olaylar karşısında ne yapacaklarını bilemezler, sürekli bir kızgınlık ve öfke hali içinde olurlar. Sorunu

çözebileceklerine dair kendilerine olan güvenleri yetersizdir. Bu yüzden hem kendilerini hem de etrafındaki çalışma arkadaşlarını kötü yönde etkilemektedirler (Hefferon ve Boniwell, 2018: 95).

İyimserliği yüksek çalışanlar, yaşadıkları olumsuz olayların o anki duruma özel, geçici bir durum olduğunu, planlı bir şekilde hareket edildiğinde halledilebilir olduğunu, olumlu yaşanan olayların ise planlarla birlikte hareket edildiği için genel bir başarı olduklarını savunurlar (Zhao ve Hou, 2009: 37; Peterson, 2000: 48; Luthans ve Youssef, 2004: 153). Luthans, pozitif örgütsel davranışın işleyiş noktasının iyimserlik olduğunu ifade etmiştir (Luthans, 2002a: 64). İyimserlik bileşeni, bireyleri olumsuz olaylar karşısında psikolojik bozukluk, depresyon, ümitsizliğe kapılma, çaresizlik gibi davranışlardan uzaklaştırırken, kendine güven, motivasyon, bireysel sorumluluk ve umut gibi davranışlarla sorunları çözmeye yönelimi sağlamaktadır (Alarcon vd., 2013: 824; Peterson, 2000: 45; Scheier ve Carver, 1985: 240).

Carver ve Scheier, iyimserlik derecesinin yüksek veya düşük (kötümserlik) olmasını, bireylerin gelecekle ilgili kurdukları planların pozitif sonuçlanacağına dair inançlarına dayandığını beklenti- değer motivasyon modeliyle açıklamıştır (Carver ve Scheier, 2002: 231). Beklenti- Değer Teorisi bireylerin kendi gelecekleri için oluşturmuş oldukları hedeflerin etrafında şekillenen davranışların bütünüdür. Modelin beklenti ve hedef olarak iki bileşeni vardır. Birinci bileşen olan *hedefler*; birçok araştırmacı tarafından incelenmiş bir bileşendir. Ortak tanımı; bireylerin gelecekte kendileri için öngördüğü/arzu ettikleri durumlar veya eylemlerdir. Birey, kendisi için arzu ettiği eyleme göre şekillenir. O eylemi gerçekleştirmek için tüm yolları dener ve istenmeyen olarak gördükleri yani o eyleme gitmelerini engelleyecek olan durumlardan kendilerini uzak tutarlar. Bireyler kendilerine hedef belirlemedikleri sürece harekete geçmezler. Bir diğeri ise *beklenti* bileşenidir. Bu bileşene göre bireylerin belirledikleri hedeflere ulaşma konusunda şüphe ve güven duygusu ön plana çıkmaktadır. Eğer bireyde motivasyon duygusundan çok şüphe ve güvensizlik duygusu varsa o eylemi gerçekleştirmek için harekete geçmeyecektir.

İyimserlik kavramı, pozitif psikolojik sermaye bileşenleri arasında tartışmaya en açık olan ve bireyler tarafından en az anlaşılan kavramdır.

İyimserlik kişinin gelecekle ilgili yaptığı planlarının, sadece pozitif/iyi sonuçlanacağına dair inancı değildir. Bunun yanında geçmiş ve şimdiki zamandaki olayları da kapsayarak, bunlar üzerinde neden-sonuç ilişkisi kurduğunu açıklayan bir kavramdır (Luthans vd., 2007: 10-19). Luthans ve arkadaşları bir araştırmalarında, bireylerin iyimserlik duygularını sürekli öğrenerek geliştirebileceklerini belirtmişlerdir (Luthans vd., 2010: 44).

Seligman da iyimserliği farklı bir bakış açısıyla değerlendirmiştir. Ona göre, bireylerin geçmişte yaşadıkları olumlu veya olumsuz olayların sebep ve sonuçları, gelecek ile ilgili hedef belirlemede etkilidir (Rabenu ve Yaniv, 2017: 8-9). Yani geçmişte yaşanmış olan başarısızlıkların değerlendirmesi yapıldığında, odaklanılan noktalar gelecekteki hedefler için de uygulanıyorsa, geçmişte yaşanmış olan başarısızlıktan farklı bir sonuç olmayacaktır.

1.4.4. Psikolojik Dayanıklılık

Pozitif psikolojik sermayenin son bileşeni olan psikolojik dayanıklılık, bireylerin yaşadıkları olumsuz durumlar karşısında, hüsrana kapılmadan sorun çözümüne odaklanması, kendisini motive edebilmesi ve planlar doğrultusunda ilerlemesi olarak tanımlanabilir (Richardson, 2002: 307). Psikolojik dayanıklılık, bir başka tanıma göre bireylerin önceden oluşmuş travmaları ve buna bağlı olarak yaptığı iş üzerinde yaşamış olduğu stresi en iyi şekilde yönetebilme ve işine adapte olabilme olarak tanımlanmaktadır (Windle, 2011: 1).

Her bireyin sıkıntılar karşısında verdiği tepkiler farklıdır. Önemli olan bu sıkıntı ve stresten en az şekilde etkilenerek atlatabilmektir. Psikolojik dayanıklılık, bu yaşanan stres, sıkıntı ve risk gibi olumsuz durumlarla başa çıkabilme direncidir. Bireyler bu stres ve sıkıntılarla başa çıkma derecelerine göre kendilerini geliştirmektedirler (Cornor ve Davidson, 2003: 76; Rutte, 1987: 316; Lee ve Cranford, 2008: 213). Bireylerin yaşamış olduğu olumsuz durumlar karşısında, strese ve hüsrana kapılmadan, olayı hızlı bir şekilde eski haline getirmesi, psikolojik dayanıklılığın bir göstergesidir (Leipold ve Greve, 2009: 40).

Psikolojik dayanıklılığın işyerinde uygulanması, ünlü pozitif psikolojist Ann Masten ve arkadaşlarının yoğun araştırmalarına dayanmaktadır (Masten ve Reed, 2002: 74-75; Masten, 2001: 228). Masten ve arkadaşları araştırmalarını, değişen

odaklı ve kişi odaklı olarak iki şekilde gerçekleştirmişlerdir. Bu iki uygulamanın ortak noktası, psikolojik dayanıklılığın, insana özel bir süreç olduğunu ve sürece uyum sağlamakla alakalı olduğudur. Psikolojik dayanıklılık, bireyin gelişmesiyle alakalı zaman içinde gelişim gösteren bir süreçtir, dinamiktir ve bir sonuç olarak değerlendirilemez (Masten, 2001: 227; Masten ve Reed, 2002: 75-76; Fletcher ve Sarkar, 2013: 15; Stewart vd., 1997: 27).

Psikolojik dayanıklılık bireylere, olumsuz durumları azaltabilmek için, bireyin bilgi ve becerisini artırarak, büyük alanda koruyucu faktörler sunmaktadır (Luthans, 2010: 235). Psikolojik dayanıklılığı yüksek olan çalışanlar yaşadığı olumsuz olaylar karşısında, ümitsizliğe kapılmazlar ve duygusal durum hali içine girmezler. Bu iki negatiflik üzerinde yüksek derecede dirayetlidirler (Bonanna vd., 2001: 195). Psikolojik dayanıklılığı yüksek olan bireyler, negatif durumları yaşamlarının bir parçası olarak görüp, bu durumlardan pozitif bir anlam çıkarmaktadırlar (Harms ve Luthans, 2012: 590; Luthans, 2002b: 702). Psikolojik dayanıklılığa sahip çalışanlar, yaşadıkları negatif olaylara pozitif bir şekilde uyum sağlayarak başarıyla sonuçlandırıp her şeyi yoluna sokmaktadırlar (Masten vd., 1990: 426).

Psikolojik dayanıklılığı yüksek olan bireyler, olumsuz durumları önceden tahmin edebilme kabiliyetine ve oluşmadan önleme kabiliyetine sahiptirler. Hedefledikleri planlara ulaşabilmek için her zaman ikinci ve hatta üçüncü planlarını oluştururlar. Hedeflerine ulaşabilmek için dış baskılara karşı dirençlidirler ve daima kendilerini ileriye götürecek şekilde geliştirirler (Bonanna vd., 2005: 985; Avey vd., 2008: 56; Leipold ve Greve, 2009: 40; Luthans vd., 2006a: 13; Luthans vd., 2006b: 390).

Coutu araştırmalarında, psikolojik dayanıklılık sahibi çalışanların/bireylerin temel özelliklerini; yaşanan olayın hiç değiştirilmeden kabul edilmesi, bireyin yaşamını mutlu bir şekilde geçirebilmek için güçlü bir değer ve inanç sistemiyle hayatını anlamlandırması ve yaşanan olay karşısında ezbere dayanmayan bir doğaçlama yeteneğine sahip olması olarak belirtmiştir (Coutu, 2002: 48). Psikolojik dayanıklılık bireye bazı konularda pozitif katkılar sağlamaktadır. Yaşanılan sağlık problemleri, alkol ve madde bağımlılığı, depresyon ve intihar düşüncesini azaltma, problem çözmeye yardımcı, kişisel

değerlendirme becerilerini geliştirme ve bireyin yaşadığı her duruma kolaylıkla uyum sağlaması, katkı sağladığı alanlar arasındadır (Coşkun vd., 2014: 674).

Bireyin yaşantısında bir risk, tehlike ve bunun gibi herhangi bir olumsuz durum olmadıkça psikolojik dayanıklılık kavramının varlığından bahsetmek mümkün değildir. Birey olumsuz bir durum yaşamadığı zaman, olumlu durumlar üzerindeki başarısı, psikolojik dayanıklılıktan ziyade, bireyin azmi, başarısı ve yetkinliğinden kaynaklanmaktadır. Psikolojik dayanıklılık kavramından bahsedebilmek için, bireyin yaşantısında ters giden bir durum, karışıklığın olması gerekir. Bundan dolayı psikolojik dayanıklılığın iki ölçüte (risk+pozitif sonuç) dayandığı, yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır (Masten, 2001: 227-228).

Reivich ve Shatte araştırmalarında, bireyin psikolojik dayanıklılığını geliştirebilme yöntemlerini 4 madde de birleştirmiştir. Bunlardan ilki bireyin yoğun sıkıntı ve stres altında olduğu durumlarda bile sakin davranıp, durum üzerindeki hakimiyetini kaybetmeyerek, ikincisi bireyin yaşayabileceği sorunlara nasıl çözüm bulacağını önceden test ederek, üçüncüsü yaşadığı olumsuz durum üzerinde negatif düşünme tuzağına kapılmayarak ve son olarak da, bireyin kendi yaşadığı olumsuz durumu sentezleyip, kendine ve çevresine etkisini değerlendirerek ve kendini daima geliştirerek psikolojik dayanıklılığın pozitif yönlü geliştirilebileceğine değinmişlerdir (Reivich ve Shatte, 2002: 2).

Buraya kadar pozitif psikolojik sermayenin kavramsal tanımına, tarihsel gelişimine, amacına ve boyutlarına ayrıntılı bir şekilde değinilmiştir. Bölümün son kısmında ise pozitif psikolojik sermayenin ortaya çıkmasından bu yana hem yabancı hem de yerel olan çalışmalara değinilecektir.

1.5. Kavram Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Pozitif psikolojik sermaye, pozitif psikoloji kavramının gelişmesiyle ortaya çıkan bir kavram olan, daha çok 1990'lardan sonra önemli bir kavram haline gelen ve birçok araştırmacı tarafından sentezlenen bir terimdir. Pozitif psikolojik sermayenin hem bireysel anlamda hem de örgütsel anlamda pozitifliğe sebebiyet verdiği, birçok teori ve araştırmayla kanıtlanmıştır (Luthans vd., 2010: 1). Hem bireysel hem de örgütsel anlamda pozitif sonuçlar doğuran pozitif psikolojik sermaye, çıkış yeri kaynaklı olarak daha çok yabancı araştırmaya sahiptir. Böyle

olmasına rağmen yerli literatürde de birçok araştırma mevcuttur. Tamamına değinmek mümkün olmamakla birlikte bu konu hakkında yapılan bazı çalışmalar aşağıdaki gibidir;

Goldsmith vd. (1998) tarihli çalışmalarında psikolojik sermaye, ücretler ve bilişsel beceriler arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmada Amerika da çalışan bireyler arasında siyahi bireylerin, beyaz bireylerden daha az ücret aldıklarını savunmaktadırlar. Yapılan incelemeler sonucunda, bilişsel beceriler bakımından iki ırkında eşit olduğu ancak, psikolojik sermayeleri bakımından siyahi bireylerin daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Goldsmith vd. psikolojik sermayenin verimlilik kavramıyla arasındaki ilişkiyi incelemiştir.

Luthans (2002b), Luthans vd. (2004) ve Luthans vd. (2007c) tarihli çalışmalarda, sermaye türleri arasından insan, sosyal ve psikolojik sermaye arasındaki eksiklikler incelenmiştir. Bunun yanında çalışmalarda, psikolojik sermayenin örgüt ortamına eklemlenmesinin ekonomik sermayeye kadar uzun bir sürece uzandığı belirtilmiştir. Psikolojik sermayenin; insan, sosyal ve ekonomik sermayenin bireye sorduğu sorulardan farklı olarak “kim olduğun” ve “kendimi pozitif gelişim açısından nasıl geliştirebilirim” sorularının cevabını arayan bir kavram olduğunu anlatmışlardır.

Luthans ve Youssef (2004) tarihli çalışmalarında, bireylerin yüksek motivasyona sahip olmaları için insan, sosyal ve psikolojik sermayelerinin geliştirilmesi gerektiğini, bunun içinde negatif odaklı teoriler yerine pozitif odaklı güç tabanlı teorilerin uygulanmasının daha faydalı olacağını ifade etmişlerdir.

Yine Luthans vd. (2004) tarihli bir başka çalışmada, pozitif psikolojik sermayenin, performans ve iş tatmini ile aralarındaki ilişki araştırılmış ve pozitif psikolojik sermayenin 4 alt bileşeninin bu iki değişkenle aralarında pozitif yönlü korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Luthans vd. (2005) tarihli çalışmalarında, Çin nüfusu ve ekonomisi üzerinde yapılan makro ve mikro tüm araştırmalarda işçiler ve performanslarının göz ardı edildiğini savunmuşlardır. Bunun üzerine Çin de bulunan 3 üretim fabrikasında (2 Özel + 1 Devlet) bulunan 422 çalışan üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Yapılan araştırmalar sonucunda performans ile pozitif psikolojik sermaye arasında olumlu

yönde bir etkileşim olduğu gözlenmiştir. Bu 3 fabrika içerisinde 272 çalışana sahip olan bir fabrika da pozitif psikolojik sermaye ile performans arasındaki ilişkinin liyakate dayalı maaşla alakalı olduğu kanıtlanmıştır. Genel olarak, pozitif psikolojik sermaye ile yaş ve cinsiyet arasındaki ilişki araştırıldığında, aralarında yaş değişkeni ile olumlu/pozitif yönlü bir ilişki çıkarken, cinsiyet değişkeni ile herhangi bir ilişki olduğu sonuca bağlanamamıştır, yani nötrdür.

Luthans vd. (2006) tarihli çalışmasında, sadece bireyin pozitif psikolojik sermayesinin geliştirilmesi değil, aynı zamanda pozitif psikolojik sermayenin işletmeye olan pozitif etkisinin, yani finansal olarak artırıcı etkisinin de ortaya çıkarılması gerektiğini savunmuşlardır. Bu amaç için yüksek teknoloji sahibi bir işletmenin 74 mühendisi üzerinde bir fayda analizi yapmışlardır. Yapılan analiz sonucunda, pozitif psikolojik sermayenin hem çalışan performansını artırdığını hem de finansal bir etkisi olduğunu kanıtlamışlardır.

Norman (2006) tarihli araştırmasında, psikolojik sermaye ve 4 bileşenine sahip otantik liderliğin, çalışanların güven algısı üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma ABD’de rastgele seçilen çeşitli sektörlerden 304 çalışan üzerinde yapılmıştır. Yapılan araştırma ve analiz sonucunda, işletme liderinin pozitif psikolojik sermaye düzeyi, çalışanların güveni açısından önemli bir durum olduğu ortaya çıkmıştır. Bu konuyla ilgili daha önce yapılan araştırmalarda da değinildiği gibi, pozitif psikolojik sermaye doğrudan lideri etkilediği gibi, bağlantılı olarak çalışanları ve örgütü de önemli ölçüde etkilemektedir.

Avey vd. (2006) tarihli çalışmalarında, daha önce çalışanların işe gelmeme (devamsızlık) nedenlerini belirlemek için yapılmış olan araştırmaların tek boyutlu analiz biçimlerinden farklı olarak, devamsızlık yapma nedenlerinden hangisinin daha fazla neden olduğunu araştıran iki boyutlu bir analiz biçimi yapmışlardır. Araştırmalar ABD’de yer alan yüksek teknoloji üreten bir şirkette bulunan 105 mühendis üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda, öncelikle isteyerek veya istemeyerek yapılan mazeretsiz devamsızlığın, şirket açısından çok büyük maliyet kayıplarına neden olduğu ortaya çıkmıştır ve pozitif psikolojik sermayenin isteyerek yapılan sebepsiz devamsızlığa oranla, istemeden yapılan sebepsiz devamsızlık üzerinde daha yüksek bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir.

Cole (2006) tarihli araştırmasında, pozitif psikolojik sermayenin mutluluk ve çalışan statüsü üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmayı, Avusturalya'daki HILDA (Hane Halkı, Gelir ve İş Dinamikleri) araştırması sayesinde toplamış olduğu 9777 kişi üzerinde sürdürmüştür. Cole, araştırmada 4 farklı kesitsel veri kullanmış ve pozitif psikolojik sermayenin yapılan analizler sonucunda mutluluğu doğrudan, çalışan statüsünü ise dolaylı yoldan etkilediği görölmüştür. Son olarak da, pozitif psikolojik sermaye ile mutluluğun etkileşim içinde olması, çalışan statüsünü olumlu yönde iyiye götüreceği ve çalışanları işi bırakma fikrinden uzaklaştıracağı düşünölmektedir.

Xanthopoulou vd. (2007) tarihli çalışmalarında, psikolojik sermayenin işe adanmışlık, iş kaynakları ve iş sözleşmesi ile aralarındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma Hollanda da bulunan 714 teknisyen üzerinde yapılmıştır. Yapılan çalışmada pozitif psikolojik sermaye, 3 boyutta sınıflandırılarak incelenmiştir. Bunlar öz-yeterlilik, öz-saygı ve iyimserliktir. Araştırma bir sonucunda pozitif psikolojik sermayenin işe adanmışlığı olumlu yönde etkilediği görölmüştür. Araştırmanın bir diğer sonucunda ise bu kavramların kendileri arasındaki etkileşim incelenmiş ve işe adanmışlık ile iş kaynakları arasında ve yine işe adanmışlık ile iş sözleşmeleri arasında, pozitif psikolojik sermayenin çok az bir etkisinin olduğu görölmüştür.

Luthans ve Youssef'e ait (2007) tarihli bir çalışmada, pozitif psikolojik sermayenin örgötsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilediği, ABD'de yapılan nitel yöntemli araştırmalar sayesinde kanıtlanmıştır.

Youssef ve Luthans'a ait (2007) tarihli bir başka çalışma çalışanların, iş tatmini, çalışan mutluluğu ve işe bağlılık konularında, pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik, dayanıklılık ve umut bileşenleri tarafından pozitif yönlü olarak etkilendiklerini belirlemişlerdir.

Luthans vd. (2008a) tarihli çalışmada, çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin 2 saatlik bir eğitim aldıklarında gelişimlerinde artırıcı bir etki yaratacağına dair bir araştırma yapmışlardır. Araştırma farklı sektörlerden (Ön test 187 Deney grubu ve Son test 177 Kontrol grubu) toplam 364 kişi üzerinde yapılmıştır. Sonuç olarak, 2 saatlik bir web-tabanlı eğitimin gelişim için yeterli

olacağı kanıtlanmıştır.

Yine Luthans vd. (2008c) tarihli araştırmalarında pozitif psikolojik sermayenin, iş tatmini, çalışan performansı ve işe bağlılık arasında ne yönde bir ilişki olduğu araştırılmıştır. Araştırmalar Amerika’da eğitim sektörü (2 üniversiteden toplam 404 öğrenci), üretim sektörü (yüksek teknoloji sahibi bir firmadan toplam 163 mühendis ve teknisyen) ve hizmet sektörü (tek bir firmadan toplam 170 teknik ve idari çalışan) üzerinde yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda pozitif psikolojik sermayenin bu 3 değişkeni olumlu yönde etkilediği, ayrıca bunun yanında çalışan performansı ile destekleyici örgüt iklimi arasındaki ilişkinin pozitif psikolojik sermayenin varlığıyla meydana geldiği tespit edilmiştir.

Avey vd. (2008b) tarihli araştırmalarında çalışanların pozitif psikolojik sermayesi ve dönüşümcü liderliğini güçlendirmenin mümkün olup olmadığını araştırmışlardır. Araştırmayı ABD’de farklı sektörlerde görev yapan 341 çalışan ile yürütmüşlerdir. Yapılan araştırma sonucunda güçlendirmenin mümkün olduğunu, bu iki kavramın aralarında ilişki bulunduğunu ve güçlendirmenin işletme için negatif anlam ifade eden 2 kavramı (işten ayrılma niyeti ve çalışan sinizmi) olumsuz etkilediği kanıtlanmıştır.

Luthans vd. (2008b) tarihli araştırmalarında, pozitif psikolojik sermayenin çalışan performansını ne yönde etkilediğini analiz etmişlerdir. Araştırma Çin’de toplam 456 çalışan (2 adet bakır rafineri şirketi) ile yapılmıştır. Sonuçlarına değinecek olursak, pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü etkileşim olduğu kanıtlanmıştır. Araştırmanın önemli bir diğer sonucu ise, pozitif psikolojik sermaye ile eğitim seviyesinin pozitif yönlü bir ilişki içinde olduklarıdır.

West vd. (2009) tarihli araştırmalarında, oluşturulmuş olan takımların pozitif psikolojik sermayeleri (iyimserlik, yeterlilik ve dayanıklılık) ve takım halinde hareket etmenin çıktıları (koordinasyon, işbirliği, uyum, tatmin ve çatışma) üzerinde oluşturduğu etki araştırılmıştır. Araştırma Amerika’da her bir grup 3 veya 4 kişiden oluşan toplam 101 grup üzerinde gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak takım halinde hareket etmenin çıktılarından olan koordinasyon, işbirliği ve uyum ile pozitif psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü bir etkileşim

mevcutken, çıktılardan tatmin ve çatışma ile negatif yönlü bir etkileşim olduğu kanıtlanmıştır.

Xanthopoulou vd. (2009) tarihli çalışmasında, iş kaynakları ve işe adanmışlığın, pozitif psikolojik sermaye ile aralarındaki etkileşimin ne yönde olduğu araştırılmıştır. Araştırma 1,5 sene gibi bir süre içerisinde elektronik şirketinde görev yapan 163 çalışan üzerinde yapılmıştır. Sonuç olarak geçen süre içerisinde iki değişken üzerinde de pozitif psikolojik sermayenin olumlu etkileri olduğu kanıtlanmıştır. Bu araştırmanın sonuçları Xanthopoulou ve arkadaşlarının (2007) tarihli araştırmasını doğrulamıştır.

Gooty vd. (2009) tarihli makalelerinde, çalışanların motivasyonel eğilimlerini ve hedeflerine olan azmini temsil eden pozitif psikolojik sermayenin, üst düzey yapılarına öncülük eden dönüşümsel liderlik algısının geliştirilmesine ve test edilmesine olanak sağlamışlardır. Araştırma ABD’de 158 üniversitenin orkestra üyeleri ile yapılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda, dönüşümcü liderliğin, pozitif psikolojik sermayenin doğruluğu kabul edilmiş bir önermesi haline geldiği sonucuna ulaşılmıştır. Bir diğer sonuç, çalışanların dönüşümcü liderlik etrafında, amaçlarına yönelik azimleri ve motivasyonel eğilimlerinin daha yüksek olduğudur.

Avey vd. (2009) tarihli araştırmalarında, işten ayrılma niyeti, iş stresi ve başka bir iş arama davranışlarının pozitif psikolojik sermaye ile ne yönde etkilendiklerini araştırmışlardır. Araştırma ABD’de bulunan sektörler içerisinde 416 çalışan üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda pozitif psikolojik sermayenin bu negatif yönlü 3 değişkeni pozitif yöne doğru kaydırıldığını ve bu değişkenlerin pozitif psikolojik sermaye ile giderek yok olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Memurray vd. (2010) tarihli çalışmalarında, pozitif psikolojik sermayenin örgüt iklimi, dönüşümcü liderlik, çalışan bağlılığı ve çalışan mutluluğunu ne yönde etkilediği araştırılmıştır. Araştırma Avustralya da dini bir örgütte görevli 43 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda, pozitif psikolojik sermayenin bu 4 değişkeni pozitif yönlü etkilediği görülmüştür.

Caza vd. (2010) tarihli araştırmalarında, pozitif psikolojik sermaye ölçeği ile

otantik liderlik ölçeği, demografik değişkenlerle (kültür ve cinsiyet) karşılaştırılmıştır. Araştırma Yeni Zelanda da görev yapan 960 işçi üzerinde yapılmıştır. İki ölçekte doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak doğruluğu kanıtlanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına değinecek olursak, cinsiyet açısından herhangi bir farklılık gözlenmemiştir. Kültürel açıdan da birebir sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Wlumbwa vd. (2010) tarihli çalışmalarında, iş performansı ve hizmet kalitesinin liderin ve altındaki çalışanlarının pozitif psikolojik sermayelerinden ne yönde etkilendiği incelenmiştir. Araştırma ABD’de bulunan komiser kadrosundan (lider) 79 kişi ve memur kadrosundan (liderin altındaki çalışan) 264 polis üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda, liderin pozitif psikolojik sermayesi, altında çalışan işçilerinin pozitif psikolojik sermayelerini aynı oranda etkilemektedir. Yani liderin pozitif psikolojik sermayesi düşük ise, çalışanlarının da pozitif psikolojik sermayesi düşüktür. Liderinden etkilenen çalışanın pozitif psikolojik sermayesi yükselirse çalıştığı ortamda iş performansının da yükseldiği görülmüştür. Ayrıca çalışanın pozitif psikolojik sermayesi ile iş performansı ile arasındaki ilişkiye bakacak olursak, ikisi arasındaki bu karşılıklı ilişkinin hizmet kalitesinin etkisine de bağlı olduğu gözlenmiştir.

Toor ve Ofori (2010) tarihli çalışmalarında, pozitif psikolojik sermayenin, otantik liderlik ve dönüşümcü liderlik ile arasındaki etkileşimi incelemişlerdir. Çalışmayı Singapur da bulunan bir inşaat sektörünün 32 liderlik kademesindeki çalışan üzerinde yapmışlardır. Araştırmanın sonucunda, pozitif psikolojik sermaye ile iki liderlik kavramı (dönüşümcü ve otantik) arasında karşılıklı etkileşim olduğu kanıtlanmıştır. Pozitif psikolojik sermaye ile bir liderde olması gereken özellikler (etkili iletişim, etkililik, tatmin edebilme ve daha fazla çaba sarf etme) arasındaki etkileşimin/bağın dönüşümcü liderlik sayesinde sağlandığı da sonuçlar arasındadır. Bir diğer önemli sonuç, dönüşümcü liderlik pozitif psikolojik sermayeden olumlu yönde etkilenirken, otantik liderlik olumsuz yönde etkilenmektedir.

Yine aynı şekilde Rego vd. (2010) tarihli çalışmalarında, çalışan performansı ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin ne yönde ilerlediğini incelemişlerdir. Araştırmayı, Portekiz de görev yapan memurlar üzerinde

yapmışlardır. Yapılan çalışma sonucunda psikolojik sermayenin çalışan performansını iyi derecede olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Araştırmadan çıkarılan bir başka sonuç ise, liderin çalışanına verdiği puanın, her zaman gerçek çalışan performansını vermeyeceğidir.

Sun vd. (2011) yaptıkları çalışmada, çalışan performansı, çalışanın işine gömülmesi ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin ne yönde olduğunu araştırmışlardır. Çalışmayı hemşireler üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Yapılan araştırma ve analizler sonucunda, çalışan performansı ve işe gömülmenin, psikolojik sermayeden olumlu yönde etkilendiği hemşireler üzerinde kanıtlanmıştır.

Abbas ve Raja (2011) tarihli araştırmalarında, psikolojik sermayenin iş stresi ve yenilikçi çalışan performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. İnceleme, Pakistan da görev yapan toplam 237 çalışan (farklı sektörlerden) üzerinde yapılmıştır. Yapılan incelemeler sonucunda psikolojik sermayenin iş stresini negatif yönde etkilediği, yenilikçi çalışan performansını ise pozitif yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Bunların yanında psikolojik sermaye ile demografik değişkenler (yaş, cinsiyet ve örgüt tipi) arasındaki ilişki de incelenmiştir. Sonucunda ise, örgüt tipi bağlamında psikolojik sermaye özel firmalarda çalışanların düşük, kamu firmalarında çalışanların ise daha yüksektir. Yaş ve cinsiyet açısından yapılan araştırmalarda ise herhangi bir etkileşim/ilişki gözlemlenmemiştir.

Brandt vd. (2011) tarihli çalışmalarında, kişilik türlerinden algılayıcı kişilik ile içe dönük kişiliği ele alarak psikolojik sermaye ile aralarındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma için iki ülke seçilmiştir. Bunlar Finlandiya ve Bulgaristan'dır. Yapılan analizler sonucunda Finlandiyalı grupta psikolojik sermaye ile algılayıcı kişilik arasında pozitif bir ilişki, psikolojik sermaye ile içe dönük kişilik arasında ise negatif bir ilişki gözlemlenmiştir. Finlandiya grubunda böyle bir farklılık olmasına rağmen Bulgaristan grubunda iki kişilik türünde de bir değişiklik görülmemiştir.

Sweetman vd. (2011) tarihli araştırmalarında, yaratıcı performans değişkeni ile hem psikolojik sermaye hem de psikolojik sermayenin 4 bileşeni arasındaki

ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışma ABD’de bulunan farklı sektörlerde çalışan 899 işçi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda, yaratıcı çalışan performansının hem psikolojik sermayeden hem de 4 bileşeninden pozitif yönlü etkilendiği kanıtlanmıştır.

Wlumbwa vd. (2011) tarihli çalışmalarında, öncelikle otantik liderlik ve grup olarak ortaya çıkardıkları sonuçları/çıktıları ile arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışma herhangi bir finansal firmadan liderler ve çalışanlarıyla birlikte toplam 526 kişi (146 grup) üzerinde yapılmıştır. Yapılan araştırma da grup olarak örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışan performansı, grup çıktıları ve grup güveni ile otantik liderlik arasındaki ilişkinin, ortak bir psikolojik sermaye ile birbirlerine bağlı olduğu belirlenmiştir. Psikolojik sermayenin bu bağlayıcılık özelliği, otantik lider yerine dönüşümcü lider üzerinde denendiğinde bile değişiklik göstermemiştir. Araştırmanın bir diğer sonucu da, psikolojik sermaye ile grup güveni arasında olumlu bir ilişki olduğudur.

Cheung vd. (2011) tarihli çalışmalarında, pozitif psikolojik sermaye ile tükenmişlik, duygusal emek ve iş tatmini arasındaki ilişkinin ne yönde olduğu incelenmiştir. Araştırma Çin’de bulunan ilkökul ve ortaokul düzeyinde 6 adet okulda bulunan toplam 264 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda psikolojik sermayenin tükenmişlik değişkenini olumsuz yönde etkilediği, iş tatmini ve duygusal emek değişkenlerini ise olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmadan çıkarılan bir başka sonuçta psikolojik sermayenin bu 3 değişken arasında bağlayıcı ve düzenleyici bir özelliği olduğudur.

Roberts vd. (2011) tarihli çalışmalarında, psikolojik sermayenin bağlayıcılık ve düzenleyicilik özelliği ile iş yerinde sapkın davranışlar ve iş stresi arasında ne yönde bir ilişki olduğu incelenmiştir. Araştırma ABD’de bulunan farklı sektörlerde çalışan 390 yetişkin birey ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırmanın sonucunda, psikolojik sermaye ile bu iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Psikolojik sermayesi yüksek olan bir kişinin hem iş yerinde sapkın davranışları hem de iş üzerindeki stresinin azaldığı görülmüştür. Bunun yanında psikolojik sermayesinin bu iki değişken arasında bağlayıcı ve düzenleyici bir değişken olduğu saptanmıştır.

Chen ve Lim (2012) tarihli araştırmalarında, iş arama değişkeni üzerinde psikolojik sermayenin etkisini incelemişlerdir. Çalışmanın sonucunda psikolojik sermayenin iş arama/istihdamını pozitif yönlü etkilediği görölmüştür.

Nguyen ve Nguyen (2012) tarihli çalışmalarında, iş performansı ve iş hayatı kalitesinin, psikolojik sermaye ile ne yönde ilişkili olduğu ve bunun yanında iş performansı üzerinde ve yaşam kalitesi üzerinde, iş hayatının kalitesinin ne yönde etkili olduğu da incelenmiştir. Araştırma Vietnam’da bulunan bir pazardan toplam 364 pazarlamacı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda, psikolojik sermayenin bu iki değişken üzerinde olumlu yönde ilişki içinde olduğu kanıtlanmıştır. Bir diğer sonuç ise, iş hayatının kalitesi de diğer iki değişkenin bir tamamlayıcısı/açıklayıcısı olduğu gözlemlenmiştir.

Gohel vd. (2012) tarihli çalışmalarında, çalışan tatminini psikolojik sermayenin bileşenleri ve bunlara ek olarak içsel kontrol odağı ve öz-saygı değişkenlerinin ne yönde etkileşim içinde oldukları incelenmiştir. Araştırma Hindistan’da bulunan Mumbai şehrinde çeşitli firmalarda çalışan 30 işi üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda, psikolojik sermayenin bileşenleri analizlere dâhil edilmemiş, sadece sonradan dâhil edilen iki değişken analizlere katılmıştır. Bu iki değişken ile çalışan tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Mortazavi vd. (2012) tarihli çalışmalarında, iş performansı ve iş kalitesinin, psikolojik sermaye ile ne yönde ilişki içinde oldukları incelenmiştir. Araştırma İran da bulunan ikisi kamu ikisi özel hastanede çalışan toplam 207 hemşire üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda, psikolojik sermayenin iki değişkenle de pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir.

Lehoczky (2013) tarihli çalışmasında, çalışanın kariyerinden mutlu olması, iş bulma ve işinden iyi maaş alması değişkenleri üzerinde, psikolojik sermayenin etkisi araştırılmıştır. Araştırma Macaristan da görev yapan 216 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda psikolojik sermayenin, verilmiş olan bu 3 değişken üzerinde belirleyici bir rolü olduğu tespit edilmiştir.

Görgens-Ekermans ve Herbert (2013) tarihli çalışmalarında, işe adanmışlık, tükenmişlik, iş stresi ile psikolojik sermaye arasında ne yönde bir ilişki olduğu analiz edilmiştir. Araştırma Güney Afrika’da bulunan orta düzeyde bir yapı

şirketinde çalışan 209 çalışan üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda, psikolojik sermayenin, iş stresi ve tükenmişliği olumsuz yönde etkilediği, işe adanmışlığı da olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Peng vd. (2013) tarihli çalışmalarında, psikolojik sermaye ile tükenmişlik arasında ne yönde bir ilişki olduğu ve örgütsel bağlılığın bu ilişki üzerindeki rolünü araştırmışlardır. Araştırma Çin de bulunan 4 hastanede görev yapan toplam 473 kadın hemşire üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda, psikolojik sermaye ile tükenmişlik arasında örgütsel bağlılığın aracı/birleştirici bir rolü olduğu tespit edilmiştir. Larson vd. (2013) tarihli araştırmalarında, iş tatmini, işe adanmışlık ve kişi-örgüt uyumu üzerinde, lider ve çalışan psikolojik sermayesinin ne yönde etkisinin olduğunu araştırmışlardır. Araştırmayı ABD’de bulunan farklı farklı sektörlerden toplam 1002 çalışan ile yürütmüşlerdir. Sonuçlarına bakacak olursak, liderlerin ve çalışanların psikolojik sermayesi, diğer 3 değişken üzerinde pozitif yönlü bir etki yarattığı gözlemlenmiştir.

Neuman vd. (2014) tarihli çalışmalarında, psikolojik sermayenin akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından ilgi gördüğünü ve bu yüzden kavramın, doğası, ölçümü, gelişimini etkileyen faktörleri, birey, grup ve örgüt düzeyinde yarattığı sonuçları, gelecekte yapılacak olan çalışmaların olası yol haritalarını sağlayabilmek için psikolojik sermayeyi tanımlamışlardır. Abbas ve Raja (2005) tarihli araştırmalarında, liderler tarafından derecelendirilmiş yenilikçi performans ve iş stresi ile psikolojik sermaye arasındaki etkiyi incelemişlerdir. Araştırma pakistanda çeşitli kuruluşlarda çalışan 237 kişi üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda ise, psikolojik sermayenin yenilikçi iş performansı ile pozitif yönlü, iş stresi ile negatif yönlü bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca psikolojik sermayesi yüksek olan bireylerin, iş yerinde yeni fikirler bulma, destek alma ve uygulama gibi olasılıklarının daha yüksek olduğu da tespit edilmiştir.

Schuckert vd. (2016) tarihli çalışmalarında, çalışanların psikolojik sermayesini hangi liderlik türünün (otantik ve dönüşümcü) daha çok olumlu yönde etkilediğini araştırmışlardır. Araştırma, Güney Kore’nin Seul kentinde 15 yıldızlı bir otelde çalışan 336 kişi üzerinde yapılmıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda, otantik liderliğin, çalışanın psikolojik sermayesini dönüşümcü

liderden daha çok etkilediği tespit edilmiştir.

Gupta vd. (2017) tarihli araştırmalarında, psikolojik sermaye, iş sözleşmesi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında nasıl bir ilişki olduğunu incelemişlerdir. Araştırmayı Hindistan'da hizmet sektöründe çalışan 293 kişi üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Sonuç olarak, iş sözleşmesi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında psikolojik sermayenin arabulucu bir rolü olduğu tespit edilmiştir.

Aglin vd. (2018) tarihli çalışmalarında, psikolojik sermayeyi 4 bileşeni ile birlikte pozitif psikolojik sermaye olarak ele alıp, girişimcilerin yeni fikir üretme kapasitelerini ne yönde etkilediği üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Araştırmayı Kickstarter'ın 1726 adet yeni fikir üretme kampanyasını inceleyerek gerçekleştirmişlerdir. Yapılan analizler sonucunda ise, psikolojik sermayesi yüksek olan girişimcilerin daha iyi yeni fikir ürettikleri tespit edilmiştir.

Alessandri vd. (2018) tarihli araştırmalarında, psikolojik sermaye ve iş performansı arasındaki olumlu ilişkinin aracısı olan iş katılımının doğruluğunu saptamayı amaçlamışlardır. Araştırma büyük bir iletişim hizmeti şirketinde toplam 420 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda çalışanlardaki psikolojik sermaye artışlarının iş katılımında artışa sebep olduğu ve bununla bağlantılı olarak ta çalışan iş performansının arttığı görülmüştür. Aralarındaki bu ilişkinin statik bir ilişkiden ziyade dinamik bir ilişki olduğu da sonuçlar arasındadır.

Psikolojik sermayenin yerli literatüre girmesi yakın tarihte olmasına rağmen çok fazla araştırmacı bu konu hakkında araştırmalarda bulunmuştur. Yine aynı şekilde tüm araştırmaları verememekle beraber tarihsel açıdan 2019'a kadar olan çalışmalardan bazıları şunlardır:

Çınar (2011) tarihli çalışmasında, psikolojik sermayenin 4 alt bileşeninin, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırma, Ankara'da belirlenen bir bakanlıkta ve ona bağlı olan alt kurumlarından seçilmiş olan 213 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda, psikolojik sermayenin alt boyutlarından iyimserlik ve umut bileşenleri ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenleri arasında olumlu yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Keleş (2011) tarihli çalışmasında, psikolojik sermaye hakkında bir ön çalışma, literatüre katkı amaçlı, gelecekte konu ile ilgili yapılacak olan çalışmalara yol gösterici bir rehber olmayı amaçlamıştır. Çalışmada, konunun çıkış yeri, amacı ve öncülleri belirtilmiştir.

Topçu ve Ocak (2012) tarihli çalışmalarında, farklı kültürlerdeki çeşitlilikler bağlamında, örgütsel tükenmişlik ile psikolojik sermaye arasındaki arabulucu görevi gören iş tatminini incelemişlerdir. Araştırmanın örneklemi Bosna-Hersek olarak belirlenmiştir. Araştırmanın genel sonucu olarak, iş tatmininin 2 değişken arasındaki arabuluculuk rolü incelenememiştir. Nedeni ise, psikolojik sermaye ile diğer verilmiş olan 2 değişkene ayrı ayrı baktığımızda, örgütsel tükenmişlik ile negatif yönlü bir etkileşim, iş tatmini ile ise pozitif yönlü bir etkileşim hâkimdir. Ancak Bosna ülkesinde psikolojik sermaye ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu için araştırmacıların ortaya attığı hipotez çürümüştür. Bu yüzden arabuluculuk kısmına geçememişlerdir.

Çetin ve Basım (2012) tarihli araştırmalarında, daha önce Luthans tarafından ortaya atılmış olan Psikolojik Sermaye Ölçeğini (Örgütsel psikolojik sermaye yapısını açıklamaya yardımcı), Türkiye'ye uygun bir ölçek haline getirip o ölçeğin geçerliliğini ve güvenilirliğini test etmişlerdir. Yapılan analizler sonucunda Türkiye de uygulaması mümkün olan ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliği doğruluğu kanıtlanmıştır.

Çetin vd. (2013) tarihli çalışmalarında, psikolojik sermayenin 4 alt bileşeninden hangilerinin tükenmişlik değişkeni üzerinde etki ettiği araştırılmıştır. Araştırma kamuda çalışan toplam 260 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda psikolojik sermayenin iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutları ile tükenmişlik değişkeninin alt boyutları arasında negatif yönlü etkileşim olduğu ve psikolojik sermayenin umut ve öz-yeterlilik boyutlarının tükenmişlik değişkeni üzerinde görece daha fazla etki yarattığı tespit edilmiştir.

Kalman ve Gedikoğlu (2013) tarihli araştırmalarında, psikolojik sermayenin 4 bileşeni olan umut, iyimserlik, öz-yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık bileşenlerinin çalışan bir bireylerde ne derecede olduklarını ve işlerinde ne kadar etki yarattıkları araştırılmıştır. Araştırma Gaziantep'te görev yapan 18 öğretmen

üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda psikolojik sermayenin 4 boyutundan psikolojik dayanıklılık ve umut boyutunun bireylerde düşük bir derecede bulunduğunu, öz-yeterlilik ve iyimserlik boyutlarının ise yüksek bir derecede bulunduğu tespit edilmiştir. Yüksek öz-yeterlilik ve iyimserlik derecesine sahip bireylerin işlerinde inanılmaz derecede başarılı oldukları kendilerine güvenlerinin tam olduğu, yaşadıkları sorunlar karşısında hüsrana kapılmayım iyimser bir şekilde çözmeye çalıştıkları gözlemlenmiştir. Düşük psikolojik dayanıklılık ve umut seviyesine sahip bireylerin ise, yaşadığı olumsuz durumları kabullenip harekete geçmedikleri ve gelecek ile ilgili kendilerine herhangi bir hedef belirlemedikleri tespit edilmiştir.

Özgener vd. (2013) tarihli çalışmalarında, çalışan- örgüt uyumu ve sosyal tembellik üzerinde psikolojik sermayenin etkisini araştırmışlardır. Çalışmayı Kayseri’de bulunan bir imalat firmasında çalışan 307 kişi üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Yapılan araştırmalar sonucunda, psikolojik sermayenin çalışan-örgüt uyumunu pozitif yönlü bir şekilde etkilediği, sosyal tembelliği ise negatif yönlü bir şekilde etkilediği belirlenmiştir. Ortaya çıkarılan bir diğer sonuç ta değişkenlerden sosyal tembellik ile çalışan-örgüt uyumu arasında psikolojik sermayenin arabuluculuk rolü olmasıdır.

Topaloğlu (2013) tarihli çalışmasında, daha önce de değindiğimiz yabancı literatürde de olduğu gibi psikolojik sermayenin eğitim seviyesine göre farklılık göstereceği ve eğitim seviyesini artırdıkça bireyin psikolojik sermayesinin de artacağı kanıtlanmıştır. Araştırma, temizlik sektöründe bir işletmede çalışan beyaz yakalı çalışanlar üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Uslu vd. (2014) tarihli araştırmalarında, psikolojik sermayenin alt bileşenlerinden umut bileşenin, mesleki özdeşleşme, örgütsel destek algısı ve olumlu kişilik üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırma, İstanbul’da görev yapan 181 kişi üzerinde yapılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda, umudun bu 3 değişken arasında arabuluculuk rolünde olduğu ve örgütsel destek algısı ile olumlu kişiliği pozitif yönlü olarak etkilediği tespit edilmiştir.

Tösten ve Özgan (2014) tarihli çalışma, 2012-2013 yılları arasında Diyarbakır’da öğretmen olarak görev yapmış toplan 306 kişi üzerinde

gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın asıl amacı literatürde yeni yeni yer edinmiş olan ve hala tam anlamıyla ölçüm aracı olmayan pozitif psikolojik sermaye için güvenilir sonuç veren, geçerliliği kanıtlanan bir ölçüm aracı geliştirmektir. Yapılan geniş araştırma ve analizler sonucunda 26 maddelik bir ölçüm aracı geliştirilmiştir.

Erdem vd. (2015) tarihli çalışma, Bitlis'te kamuda görev yapmakta olan toplam 478 çalışan üzerinde gerçekleştirilen bu çalışma, örgütsel özdeşleşme ile psikolojik sermaye arasında ne yönde bir etkileşim olduğu ve bu iki değişken arasında örgütsel destek algısının arabuluculuk özelliğinin var olabileceği araştırılmıştır. Yapılan analiz ve araştırmalar sonucunda iki değişken arasında olumlu yanı pozitif yönlü bir etkileşim olduğu ve örgütsel destek algısının bu iki değişken arasında arabuluculuk görevi olduğu kanıtlanmıştır.

Ocak vd. (2016) tarihli çalışmalarında, pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarının, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma Bosna da görev yapmakta olan 215 Bosna kökenli öğretmen üzerinde yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda iki değişken üzerinde olumlu etki yaratan boyut, sadece iyimserlik alt boyutu olmuştur. Diğer boyutlar hakkında bilgi verilmemiştir.

Ocak ve Gülerin (2017) tarihli makalesinde, pozitif psikolojik sermayenin tükenmişlik değişkenini ne yönde etkilediği incelenmiştir. Araştırma 215 öğretmenden alınan veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, tükenmişlik değişkeninin alt boyutlarından sırasıyla bireysel başarının azalması hissi ve duyarsızlaşma hissinin, psikolojik sermayenin alt boyutlarından sırasıyla iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarıyla karşılıklı olarak birbirlerini negatif yönde etkileyecek şekilde etkileşim içinde oldukları tespit edilmiştir.

Kumlu ve Nergis (2018) tarihli araştırmasında, otel işletmesinde farklı görevlerde çalışmakta olan çalışanların psikolojik sermayeleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki etkileşimi araştırmışlardır. Araştırmada kullanılan veriler Edirne ilinde faaliyet göstermekte olan otellerde çalışmakta olan çalışanlardan toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit

edilmiştir.

Karatepe vd. (2019) tarihli çalışmalarında, hemşirelerin bireysel performansı üzerinde psikolojik sermayenin etkisini araştırmışlardır. Araştırmada kullanılan verileri Malatya’da bulunan bir kamu hastanesinde görev yapmakta olan toplam 150 hemşireden elde etmişlerdir. Araştırmanın sonucunda, psikolojik sermayenin alt boyutlarından öz-yeterlilik, bireysel performansı yüksek derecede pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir.



2. İŞE GÖNÜLDEN ADANMA

Küreselleşmeyle birlikte örgütler arası artan rekabetinde etkisiyle, artık örgütler için sadece üretim faktörlerinin tam olması yeterli değildir. Örgütlerin diğer örgütlerle yarışabilmeleri için, bireye yani çalışanlarına özen göstermeleri gerekmektedir. Çalışanlarına özen gösteren işletmelerin, diğer işletmelerden daha önde oldukları görülmektedir. Yani yenedünya düzeninde örgütler çalışanlarının esnek çalışma saatleri, uzman olduğu konularda bireye karar alabilme hakkı, maaş, eğitim ve gelişim vb. gibi isteklerine cevap verebildiği sürece varlığını sürdürebilmektedirler (Salonova ve Schaufeli, 2008: 117-118).

2000’li yılların başından itibaren pozitif psikolojinin getirdiği yenilikler, örgütlerin ve bireylerin olayları negatif durumlar üzerinden çözmekten alıkoymuş ve pozitif olaylar üzerinden çözüme ulaşmaya yöneltmiştir. Böylelikle bireyin duygu, düşünce ve davranışları önemli hale gelmiş ve işe gönülden adanma kavramı üzerine araştırmalar çoğalmıştır (Schaufeli ve Bakker, 2004: 294). Türkçe literatürde işe gönülden adanma kavramının karşılığı üzerinde tam bir fikir birliği hala oluşturulamamıştır. Kavram, çalışmaya tutkunluk, işe bağlanma, işe kapılma, işe tutkunluk, işine kendini kaptırma, işine cezbolma ve işe angaje (üstlenmek) olmak gibi birçok şekilde araştırmalara konu olmuştur.

Çalışmanın bu bölümünde, işe gönülden adanma kavramının öncelikle literatürdeki tanımlarına değinilecektir. Sonrasında tarihsel gelişimi ele alınacaktır. Devamında ise, işe gönülden adanma kavramının boyutları olan canlılık, bağlılık ve işe kendini verme kavramlarını ayrıntılı bir şekilde açıklanacaktır. Son olarak da kavramın bireysel ve örgütsel olarak sonuçlarına değinilecektir.

2.1. İşe Gönülden Adanma Kavramının Tanımı ve Gelişimi

İşe gönülden adanmadan daha önce bahsedilmiş olsa da, adanma kavramını ilk ortaya çıkaran ve literatüre katan kişi William Kahn’dır. 1990 tarihli çalışmasında; “Çalışanların görevlerini tamamlarken, bazen bilişsel, fiziksel ve duygusal olarak farklı roller sergiledikleri ve bu rollerin hem kendi hayatlarında hem de iş deneyimlerinde farklı sonuçlar doğurur” şeklinde söylemiş olduğu önerme ile ortaya atmıştır (Kahn, 1990: 692). Kahn 1990 tarihli çalışmasında bir

de kişisel adanma kavramını tanımlamıştır. Yaptığı analiz ve araştırmalar sonucunda kişisel adanmayı etkileyen 3 psikolojik durum (anlam içerme, güven duyma ve elverişli olma) olduğunu söylemiştir.

Kahn'dan sonra işe gönülden adanma üzerinde araştırma yapan ve yaklaşım geliştirenler Maslach ve Leiter olmuştur. İşe gönülden adanma, tükenmişliğin tam zıttı bir kavram olduğu için öncelikle tükenmişlik kavramından bahsetmemiz gerekir (Schuafeli vd., 2008: 176; Maslach vd., 2001: 398). Kavramın ortaya çıkmasında çok önemli bir yere sahip olan Maslach'a göre tükenmişlik, çalışanlarda işleri dolayısıyla zamanla ortaya çıkan, duyarlılık hissini kaybetme, duygularını yitirme ve kişisel başarılarının yok olduğunu düşünme hissidir (Maslach ve Zimbardo, 1982: 3). Örgüte olumsuz etki yaratan durumlardan bir tanesi, çalışanlarının tükenmişlik hissine kapılmasıdır. Bu durum sadece çalışanı bireysel olarak etkileyen bir durum değil, bunun yanında hem çalışma arkadaşlarını hem de örgütü yani iş çevresini doğrudan veya dolaylı yoldan etkilemektedir (Maslach ve Leiter, 2008: 498; Schuafeli, 2015: 448).

Maslach ve Leiter'e göre işe gönülden adanma kavramı, tükenmişlik kavramının birey üzerinde devam etmemesi sonucu ortaya çıktığını ve tükenmişliğin tam zıttı bir kavram olduğunu belirtmişlerdir. Başka bir ifadeyle tükenmişlik kavramının, adanmanın bozulması ve işlevini kaybetmesi sonucu oluştuğunu savunmuşlardır (Maslach vd., 2001: 400). Maslach ve Leiter'e göre bir bireyin işine başlarken heyecanlı, enerjik, mutlu, istekli ve anlamlı olarak başlaması ve zaman geçtikçe işin zorlaşması bireyde motivasyon düşüklüğüne ve yorgunluğa neden olabilir bu da işinden keyif alamayan, mutsuz, enerjisi düşük, verimsiz ve tatmin olmayan bireyler ortaya çıkartabilmektedir. Tükenmişliğe kapılmış bir bireyde işe gönülden adanmanın 3 boyutu olan dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma sırasıyla bitkinlik, işine yabancılaşma ve kendini yetersizlik hissetme olarak görülmektedir (Maslach vd., 2001: 401).

Maslach ve Leiterden sonra işe gönülden adanma kavramı üzerinde farklı bir yaklaşım ortaya atanlar Schaufeli ve arkadaşlarıdır. Schaufeli vd. (2002: 71) tarihli çalışmalarıyla işe gönülden adanma kavramı ve tükenmişliği incelemiş ve bu iki terimin birbirlerinin zıttı olan iki kavram olmadıklarını, sadece birbirleriyle ilişki içinde olan ve birbirlerinden bağımsız iki terim olduklarını belirtmişlerdir.

Schaufeli ve arkadaşları işe gönülden adanmanın, 3 boyutu olan dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma boyutlarıyla tanımlandığını ve kavramın olumlu tatmin yaratan bir durum olduğunu belirtmişlerdir (Schaufeli vd., 2002: 74-75). Schaufeli ve arkadaşları işe gönülden adanma kavramının 3 boyutu olduğunu ve süreklilik halini içeren bilişsel bir durum olduğunu belirtmişlerdir.

Ortaya atılmış olan bu 3 yaklaşımın dışında akademik ve iş dünyasında işe gönülden adanma üzerine birçok farklı tanım bulunmaktadır. Hapsine değinememekle birlikte tanımlardan birisi, işe gönülden adanmanın çalışanın amaçlarını ve bu amaçlarına ulaşma yolunda harcadığı enerjisi ile sarf ettiği eforun, örgüt için yönlendirilmesi ve diğer çalışanlar tarafından görünür halde olmasıdır. İşe gönülden adanma kavramının 2 boyuttan (davranışsal ve duygusal) oluştuğu belirtilmiştir (Macey vd., 2009: 23-24). Bu tanımın yanında bir başka bilimsel araştırma da Saks (2006: 602-603) tarihli araştırmasında işe gönülden adanma kavramının örgüt içerisinde çalışanın performansını etkileyen bir yapı olduğunu ve işe gönülden adanma kavramının benzerlerinden daha farklı bir yapıya sahip olduğu vurgulanmıştır.

Araştırmanın başından beri bahsedilen, olayların çözüme kavuşturulmasının negatif durumlar üzerinden tespit edilmesi, 2000’li yıllardan itibaren Seligman ve Csikszentmihalyi’nin (2000: 5-6) çalışmasıyla birlikte, bireylerin uzman olduğu, kendini güçlü hissettiği ve yapabildiği durumlar üzerinden sorun çözümüne yönelinmiştir. Seligman ve Csikszentmihalyi’nin ortaya çıkardığı bu durum literatürde pozitif psikoloji olarak yerini almıştır. Bu kavram bireyler-gruplar ve örgütlerin günümüzde ve gelecekte daha iyi koşullarda ve süreçlerde olabilmesi için durumların iyileştirilmesi veyahut daha iyi hale getirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Gable ve Haidt, 2005: 104)

Pozitif psikoloji, bireyi yeniden daha iyi bir şekilde değerlendirip, çalışması için ne gerektiğini, yapabileceklerini nasıl belirlediğini ve işi üzerinde nasıl ilerlediğini bulmaktır (Sheldon ve King, 2001: 216). Pozitif psikolojinin kendisi için belirlediği temel amaç, bireysel olarak kişinin kendi özelliklerini tekrar hissedebilmesi ve kendisini o yönde geliştirmesidir (Linley vd., 2006: 6). Pozitif psikolojiyle birlikte negatif psikolojik durumlar, pozitif duygu ve durumların gerisinde bırakılmıştır (Klusman, 2008: 129; Shimazu vd., 2008: 511).

Çağa ayak uyduran işletmeler, örgüt performansı ve gelirlerinin maksimum seviyelere çıkarılmasında, çalışanlarının çok büyük bir öneme sahip olduklarının farkındadırlar ve buna bağlı olarak hem çalışanlarını ellerinde tutmak hem de işlerine âşık bireyler yapabilmek için hareket ederler. İşverenleri tarafından ilgi gören çalışanlar, çalıştığı kuruma daha faydalı olabilmek için ellerinden geleni yaparlar ve işlerine karşı pozitif duygu beslemektedirler (Cartwright ve Holmes, 2006: 201; Xanthopoulou vd., 2009: 184).

2000'li yıllarla birlikte artmaya başlayan pozitif duygu ve davranışlara yönelim, hem literatürde hem de gerçek dünyada iş yaşamının içerisinde yerini almıştır (Kanton ve Yeşiltaş, 2013: 84). İş yaşamına girmesiyle birlikte tükenmiştik, stres, iş çatışması, iş tatminsizliği, işyerinde sapkın davranışlar, mobbing ve işi bırakma niyeti gibi birçok olumsuz durum yerini, örgütsel vatandaşlık davranışı, öz-yeterlilik, iyimserlik, umut, örgütsel bağlılık, mutluluk ve işe gönülden adanma gibi pozitif durumlara bırakmıştır (Esen, 2011: 3; Ravikumar, 2013: 177). Böylelikle ortaya çıkan pozitif örgütsel davranış konularından işe gönülden adanma kavramına ilgi giderek artmıştır (Schaufeli vd., 2006: 702; Leiter, 2003: 2).

İşe gönülden adanma kavramı, dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma kavramlarıyla bir bütün oluşturmuş, bireyin işi ile ilgili zihnindeki pozitif bir durum olarak tanımlanmıştır (Schaufeli vd., 2002: 74). Başka bir tanıma göre işe gönülden adanma, çalışanların işini azimle yapması, işine sadık olması, oluşturdukları hedefe yönelik hareket etmesi ve işine pozitif bir ilgi duyması durumudur (Schaufeli ve Bakker, 2003: 4). Diğer bir tanıma göre işe gönülden adanma kavramı, çalışanın sorumluluk sahibi olduğu işi üzerinde kendisini bilişsel, duygusal ve fiziksel olarak ifade etmesidir (Kahn, 1990: 694; May vd., 2004: 13). Bu üç unsur sırasıyla, çalışanın işine kendini adayarak diğer her şeyi ikinci plana atması, işini yaparken tüm kalbiyle işine odaklanması ve işi için tüm gücünü ve kuvvetini harcamasıdır (Ashforth ve Humphrey, 1995: 100-102).

Yine işe gönülden adanma kavramı, çalışanların işlerine gönülden bağlı olmasını ve o işi yapabileceklerine dair kendilerine güvenmelerini, işverenleri ve diğer çalışanlarla nasıl ilişki kurulacağını bilen çalışanları ifade eden bir kavramdır (Luthans ve Peterson, 2002: 377). Bir sonraki alt başlıkta işe gönülden

adanma kavramının tarihsel gelişimine bakılacaktır. Böylelikle kavramın çıkış noktası ve gelişiminin nasıl olduğu daha net anlaşılabilecektir.

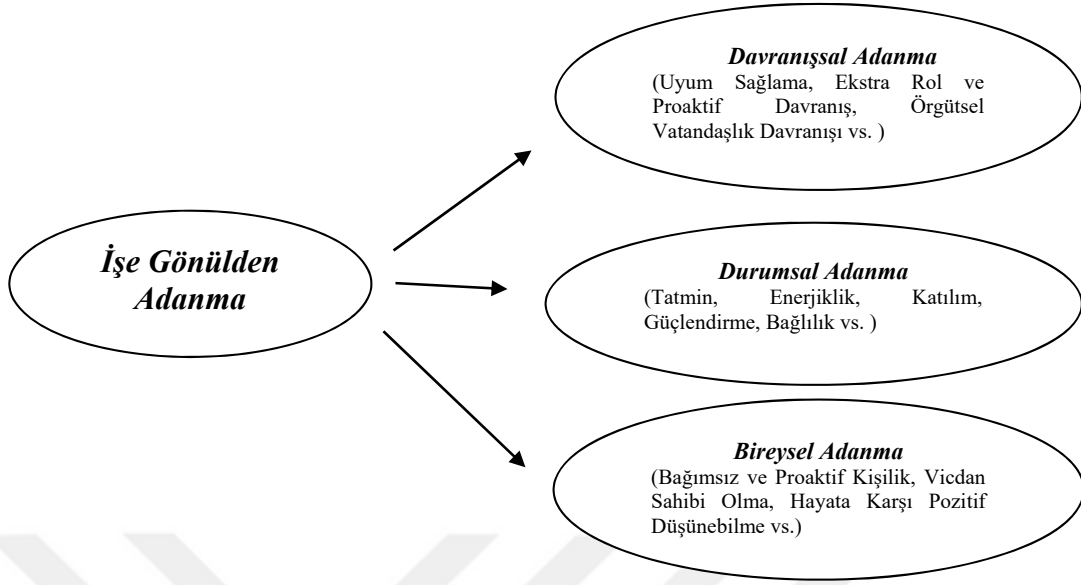
2.2. İşe Gönülden Adanma Kavramının Tarihsel Gelişimi

Sektörler arasında daha çok bilgiye sahip olmak, daha etkili ve verimli sonuçlar elde edebilmek, çalışanlara daha uygun çalışma ortamları oluşturabilmek için araştırmacılar ve uygulayıcılar birçok yöntem denemişler, hala da yeni yöntemler geliştirmeye devam etmektedirler. Bu yöntem geliştirme çabaları Sanayi Devriminin ortaya çıkmasıyla kendini göstermiş, 21.yy ile birlikte de daha fazla üzerinde çalışılan bir konu haline gelmiştir (Altunel vd., 2015: 410).

İşe gönülden adanma kavramının tam olarak hangi tarihte ortaya çıktığı belli değildir. Ancak 2000’li yıllarda Gallup Organization’un, kavramı yönetim alanında kullanmasıyla literatür tarihine geçmiştir (Schaufeli, 2012: 3). Gallup Organization’un kullanımından sonra ortaya çıkan performans dayalı sonuçlar neticesinde, işe gönülden adanma kavramı literatürde daha çok ilgi görmeye başlamıştır (Aboshaigah, 2016: 540; Macey ve Schneider, 2008: 3). Kavram üzerinde ilk araştırmaları bulunan isim Kahn’dır. Kahn, işe gönülden kavramını duygusal, bilişsel ve fiziksel olarak ayrılan, kişilik bütünleşmesi üzerinden değerlendirmiştir ve kavramı çalışanların iş rolleriyle bağlılığının bir sonucu olarak görmektedir (Kahn, 1990: 694).

Saks (2006) işe gönülden adanma kavramını, bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlerin kişisel rol performansı ile ilişkisi üzerine ortaya çıkmış bir yapı olarak tanımlamıştır (Saks, 2006: 602). Macey ve Schneider (2008) tarihli çalışmalarında Saks’ın ortaya çıkarmış olduğu işe gönülden adanma tanımı üzerinde yoğunlaşarak bu tanımı, örgütsel bir amaca bağlı, katılım, bağlılık, coşku, tutku ve enerjiyi ifade eder, şeklinde genişletmiştir. Macey ve Schneider’in bu tanımı genişletmesi (işe katılım, örgütsel vatandaşlık davranışı ve kişilik türlerinden proaktif kişilik gibi birçok kavramın literatürde ilgi görmesine önayak olmuşlardır (Macey ve Schneider, 2008: 4; Vigoda-Gadot, 2013: 520). Macey ve Schneider’in işe gönülden adanma kavramını 3 grupta incelediği Şekil 2.1’de gösterilmiştir (Macey ve Schneider, 2008: 6).

Şekil 2.1: İşe Gönülden Adanma Kavramının 3 Grupta İncelenmesi



Kaynak: Macey, William ve Benjamin Schneider (2008); “The Meaning of Employee Engagement,” *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, Sayı 1, s. 3-30.

Maslach ve Leiter (1997) kavramın, tükenmişlik kavramıyla iki zıt terim olduğunu savunmaktadır. İşe gönülden adanmanın aşınması ve benliğini kaybetmesi halinde tükenmişliğin oluşacağını belirtmektedir (Maslach ve Leiter, 1997: 24). Çalışanların zayıf yönleri yerine güçlü yönlerine odaklanma ve bu güçlü yönleri ölçülebilir, geliştirilebilir hale getirme ve asıl amacın çalışanı pozitif duyguları olan pozitif psikolojinin ortaya çıkması ile giderek önemli bir kavram haline gelmesi işe gönülden adanma kavramının doğmasının ve gelişmesinin temel nedenlerindendir (Açıkgöz, 2009: 33-34).

2.3. İşe Gönülden Adanmanın Boyutları

Çalışanlar işverenlerinden güzel bir geri dönüş aldıklarında ve yaptıkları işlere daha büyük anlamlar yüklediklerinde işlerine karşı daha yüksek adanma duygusu hissederler. İşe gönülden adanma, bireyin işini yaparken maksimum seviyede bir canlılığa sahip olmasını, mutluluğunu etrafındaki herkese yansıtmasını ve görevini en iyi şekilde yapacağına olan inancını ifade ederken kullanılmaktadır (Markos ve Sridevi, 2010: 90-92). İşine gönülden adanmış bireyler, işlerine anlam dolu bakarlar, amaca ulaşmak için işlerine sahip çıkarlar, enerjilerini hiç kaybetmezler ve işlerinden dolayı kendileriyle sürekli övünürler.

İşle anlamlı, tutkulu ve güçlü bağ kuran çalışanlar işlerine gönülden adanmış çalışanlardır. Schaufeli vd. (2002: 74-75), işe gönülden adanma kavramını inceleyerek, çalışanların işlerine olan bağlılıklarının nedenlerini araştırmışlardır. Yaptıkları araştırmalardan 17 önerme çıkartmışlar ve bu önermeleri 3 boyutta toplamışlardır. Bu 3 boyut, dinçlik (azimli olma-zinde kalma), adanmışlık (işe bağlılık) ve yoğunlaşma (işe kendini kaptırma-İşini benimsemek)'dır (Rathbone, 2006: 18). Aşağıda bu boyutlardan ayrıntılı olarak bahsedilecektir.

2.3.1. Dinçlik

İşe gönülden adanmanın boyutlarından biri olan dinçlik, bir bireyin işine gösterdiği çabanın, gayretin, dayanıklılığın, enerjinin ve fedakârlılığının devamlılığının sağlanabilmesi anlamına gelmektedir. Maksimum seviyede dinçlik duygusuna sahip çalışan, enerjisi, motivasyonu ve gücünü birleştirerek işine konsantre olur, yaşayabileceği negatif durumlara karşı her zaman dimdik ayakta durur, işe gitmek onun için olumsuz bir durum değildir, görevi üzerinde uzun süre çalışabilir ve pozitif ruh haline sahiptir (Schaufeli vd., 2002a: 74; Schaufeli vd., 2002b: 465; Salanova vd., 2005: 1218).

Dinçlik kavramı bazı araştırmacılar tarafından, davranışlarımıza yön veren ve bu davranışları sürekli hale getiren bir güdü olarak tanımlanmaktadır (Salanova vd., 2005: 1218-1219). Yüksek azim, canlılık ve zindeliğe sahip bireylerin içsel bir motivasyona sahip oldukları görülmüştür (Mauno vd., 2007: 151). Bir çalışanda dinçlik boyutundan bahsedilebilmesi için zihinsel olarak diğerlerinden daha dayanıklı olması ve yine diğer çalışanlara göre enerjisinin maksimum seviyede olması gerekmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2003: 5-6).

2.3.2. Adanmışlık

İşe gönülden adanmanın boyutlarından ikincisi olan adanmışlık, bireyin işi ile arasında pozitif bir ilişki olduğu, işini isteyerek yaptığı, işini yaparken kendisiyle gurur duyduğunu ve mutlu olduğunu, işine coşkuyla bağlılığını ve işinin üzerindeki baskınlığına yani meydan okuma hissi yaşaması anlamına gelmektedir (Schaufeli vd. 2002a: 465-467; Schaufeli vd., 2002b: 73-75). İşine adanmış çalışanlarda, işinin anlamı ve amacı olması önemli bir özelliktir. İşlerine

adaptasyonları maksimum seviyededir. Benlik seviyeleri de adaptasyon seviyeleriyle benzer olarak en yüksek düzeylerde olur. Adanmışlığı yüksek bireyler yaptıkları işlerden ilham alırlar, yeni ilhamlarla yeni işler yapmak için daha çok çaba harcarlar (Turgut, 2011: 156). İşine adanmış olan bir birey yaptığı işe pozitif anlam yükler (Turgut, 2013: 2). İşine adanmış bireyler işleriyle bütünleşik bir şekilde bir bütün halinde hareket ederler. İşlerini kendilerinden ayrı bir şekilde düşünemezler (Maslach vd., 2001: 417).

2.3.3. Yoğunlaşma

İşe gönülden adanma kavramının üç boyutundan sonuncusu olan yoğunlaşma, bireyin gün boyu dinlenme sürelerini çok az kullanıp çalışması ve bu durumdan mutluluk duyması ile sıkılmamasını içeren bir kavramdır. İşine yoğunlaşan birey, yapacağı işte kendisini daha güçlü görür, işi üzerinde baskın bir karaktere sahiptir, o işi yapabilecek tüm yeteneklere kendinin sahip olduğunu düşünür ve kendine güvenip işini hakkıyla yapabilmektedir. İşine yoğunlaşma durumu bireyin işine hâkim olmasını, işin kendisinden ne istediğini ve kendisine neler katacağını bilmesi durumudur (Schaufeli vd., 2002a: 465-467; Schaufeli vd., 2002b: 73-75; Alarcon ve Lyons, 2011: 464; Turgut, 2011: 156; Maslach vd., 2001: 417). İşine kendini kaptırmış bireyler çalışma ortamındaki olan bitenden etkilenmezler, tek amaçları işlerini layıkıyla bitirebilmektir (Simons ve Buitendach, 2013: 2-3).

İşe yoğunlaşma kavramı hakkında yöneticilerin desteği ise, kavramın zıttı terimler olan yorgunluk ve tükenmişliği azaltıp, tamamen kaldırabilmek (yok etmek) için bazı stratejiler oluşturması ve uygulamaya koymasındır (Mordelet, 2013: 7; Crisp ve Chen, 2014: 953). İşe gönülden adanma boyutlarından adanmışlık boyutu ile işe bağlılık kavramı arasında benzerlikler tespit edilirken, yoğunlaşma boyutu ile işe bağlılık arasındaki ilişki zihinsel istekli olma durumuna bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Langelaan vd., 2006: 522-523; Llorens vd., 2007: 826-828).

2.4. İşe Gönülden Adanma ile Diğer Kavramlar Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar

İşe gönülden adanma kavramı bireylerde herhangi özel bir duruma bağlı olmadan ortaya çıkan, nesnelere, kişilere ve davranışlara odaklanmayan bilişsel ve

duygusal bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Schaufeli vd., 2006: 702). Bu tanımdan dolayı bireyin çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinin ne yönde olduğu, aldığı terfi, maaşında yapılan değişiklik ve statü gibi değişkenlere göre hareket etmediği söylenebilir. İşe gönülden adanmış bir birey, çalıştığı kuruma parça parça bakmaktan ziyade bir bütün olarak değerlendirmekte ve sadece işine konsantre olmaktadır.

İşe gönülden adanma kavramı literatürde çok yeni bir kavram olması dolayısıyla bazı belli başlı kavramlarla benzerlik ve farklılıkları bulunmaktadır. Bu başlığımızda hepsine değinememekle beraber işe gönülden adanma kavramının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik kavramlarıyla benzerlik ve farklılıklarına değinilmeye çalışılmıştır.

2.4.1. İş Tatmini-İşe Gönülden Adanma İlişkisi

Çalışmanın üçüncü değişkeni olan iş tatmini kavramı ile işe gönülden adanma kavramı arasındaki benzerlik ve farklılıklardan bahsetmeden önce kısaca iş tatmini kavramının tanımlarından bahsetmekte yarar vardır. İş tatmini kavramı üzerine birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazılarına değinecek olursak iş tatmini, bireyin çalıştığı işten ne kadar tatmin olduğunu, yaptığı iş karşılığında mutlu olma derecesini ve işinin kişide ne anlam ifade ettiğini belirten bir kavramdır (Shamir ve Saloman, 1985: 455). Hodgetts'e göre iş tatmini, bireyin yapmakta olduğu işine karşı bilişsel ve duygusal anlamda bir tepki geliştirmesidir (Hodgetts, 1991: 83). Yine başka bir tanımda iş tatmini, bireyin işi üzerinde bilişsel ve duygusal algısının pozitif yönlü olması halinde oluşan durum olarak belirtilmiştir (Neog ve Barva, 2014: 305).

İşe gönülden adanma ve iş tatmini kavramları birbirleri ile benzer kavramlardır ancak bu benzerliğin yanında farklılıkları da bulunmaktadır. Kavramların ikisi de çalışanların duygusal ve bilişsel algısına yöneliktir. İş tatmini bu algıda ücret, terfi ve sunulan olanaklar gibi dış etkenlerden etkilenirken, işe gönülden adanma kavramı iş tatmininin etkilendiği bu dış etkenlerden etkilenmez. İşe gönülden adanma kavramı çalışanı işine karşı isteklendiren ve harekete geçirten bir kavram iken, iş tatmini kavramı sadece çalışanın doyunluğunu ifade eden bir kavramdır (Macey ve Schneiden, 2008: 7-9).

İş tatmini kavramı çalışanın, çalıştığı ortama, çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine, ücret sistemine, kariyerine karşı duyduğu memnuniyeti ortaya koyan bir terimken, işe gönülden adanma kavramı çalışanın sadece ve sadece kendi yaptığı işe hayranlığından, o işi yapıyor olduğundan dolayı hissettiği mutluluğu ve hazzı ifade eden bir terimdir. İşe gönülden adanma kavramı, iş tatmini kavramı tanımının ötesinde bir tatminle ilişkilendirilmektedir. İşe gönülden adanma kavramı iş tatminine kıyasla çalışanın işine tutkuyla ve aşkla bağlılığını ifade eder. Birey, çalıştığı kurum için kendi işini yapmanın bir adım ötesinde performans sergilemeye çalışır ve bunu yaparken de kendi isteği ve arzusu dahilinde yapmaktadır (Catsouphe ve Costa, 2009: 7-8).

2.4.2. Örgütsel Bağlılık-İşe Gönülden Adanma İlişkisi

Örgütsel bağlılık ve işe gönülden adanma kavramları benzer anlamlarda kullanılıyormuş gibi görünse de birbirinden farklı iki kavramdır. Örgütsel bağlılık, çalışanın kendini çalıştığı kurumla bir bütün olarak düşünebilmesi ve kendini kurumuna bağlı hissetmesi için beklenti ve hedeflerinin kurumuyla örtüşmesi sonucu ortaya çıkan bir kavramdır. Bu örtüşme sağlandığı takdirde birey kendisini örgütüne adayabilmektedir. Kendini örgütüne adanmış bir çalışan hem çalışma arkadaşları hem de örgütü için elinden gelenin her zaman daha fazlasını yapmayı amaçlar (Saks, 2006: 602).

İşe gönülden adanma kavramı, bireylerin kendi işleriyle ilgilenmesi, dış etkenlerden etkilenmeden işini layıkıyla tamamlaması anlamına gelirken örgütsel bağlılık kavramı, çalışanın örgütüne bağlılığını, tutumunu ve gösterdiği davranışlarını ifade etmektedir (Saks, 2006: 602). Başka bir tanımda, örgütsel bağlılığın işe gönülden adanmanın bir alt boyutu olduğu yönündedir. İşe gönülden adanma kavramı daha gelişmiş bir kavramdır. Bilişsel ve duygusal etki açısından geniş bir anlamı ifade eder. Örgütsel bağlılığın böyle bir durumu söz konusu değildir (Christion vd., 2011: 97; Halberg ve Schaufeli, 2006: 120).

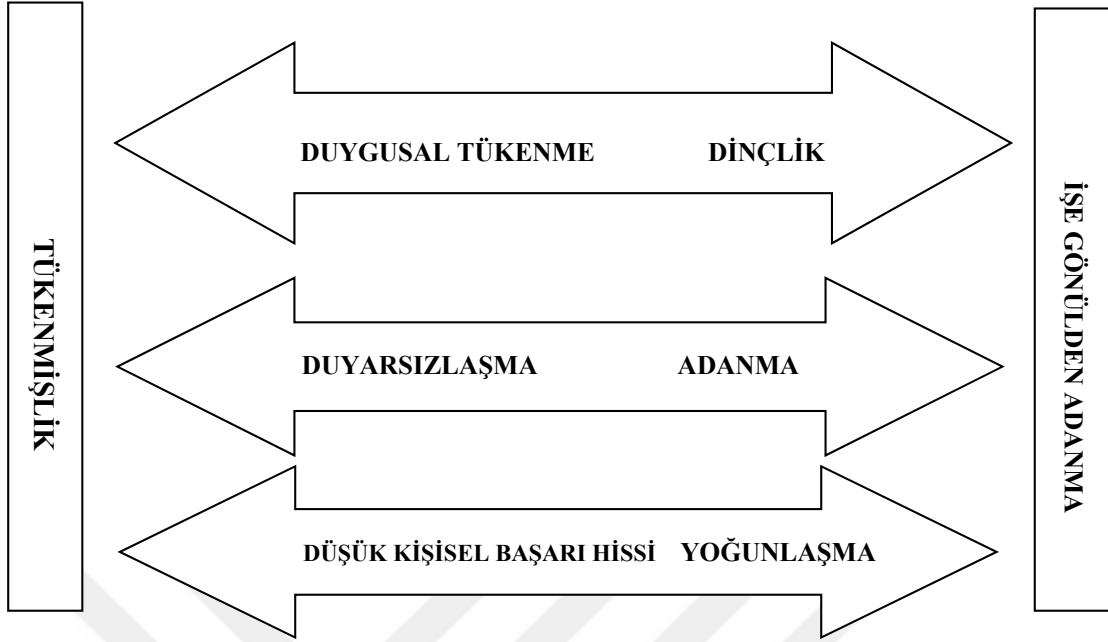
Örgütsel bağlılık çalışanın örgütüne, kendisine iş sağladığı için duyduğu minnet duygusudur. Örgütsel bağlılığın odağına aldığı konu örgütün kendisidir. İşe gönülden adanmanın odak noktası ise örgüt değil, bireyin uğraştığı kendi işidir (Maslach vd., 2001: 400-403).

2.4.3. Tükenmişlik-İşe Gönülden Adanma İlişkisi

İşe gönülden adanmayla ilişkili kavramlardan üçüncüsü olan tükenmişlik kavramı ile aralarındaki ilişkiye değinmeden önce tükenmişlik kavramının ne anlama geldiğinden bahsetmek yerinde olacaktır. Maslach Tükenmişlik Envanterinin geliştiricisi olan Christina Maslach, tükenmişlik kavramının hem tanımını ortaya koymuş hem de kavram üzerine birçok araştırma yapmıştır. Maslach'a göre tükenmişlik, bireyin işi üzerinde duygusal anlamda sürekli farklı isteklerinin olması durumu olduğunu ve genelde birden fazla insanla çalışma halinde ortaya çıkan yorgun olma, kendini çaresiz hissetme, umut duygusunun tükenmesi ve bireyin her şeye karşı zıt davranışlar sergileme halidir (Maslach ve Jakson, 1981: 99).

Başka bir tanımda tükenmişlik, bireyin işi üzerinde başarı sağlayamaması halinde kendini yetersiz hissetmesi ve çok yıpratmasıyla, güç ve enerji düşüklüğü yaşaması, buna bağlı olarak ta kendi isteklerini karşılayamayarak fiziksel ve ruhsal tükenme yaşaması durumudur (Freudenberger, 1974: 159). Tükenmişlik kavramı üzerine araştırmaların artış göstermesi, işe gönülden adanma kavramının ortaya çıkmasına olanak sağlamıştır (Maslach vd., 2001: 416). Aralarındaki ilişki benzerlik ve farklılıktan ziyade karşıtlık ilişkisi şeklindedir. Yani işine gönülden adanmış bir bireyin, işine adapte olmuş tükenmişlik belirtilerinden uzak bir durum sergilediği belirtilebilir. Tükenmişlik kavramının 3 boyutu bulunmaktadır. Bunlar duygusal tükenme (olumlu duygu üretememe), duyarsızlaşma (etkisini kaybetme hali) ve bireyin başarı hissini azalması durumudur (Schaufeli vd., 2002a: 72). Tablo 2.1'de iki kavramın boyutları arasındaki karşıt ilişki gösterilmiştir.

Tablo 2.1: Tükenmişlik ve İşe Gönülden Adanma Kavramlarının İlişkisi



Kaynak: Ardiç, Kadir ve Sema Polatçı (2009); “Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme,” *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 32,s 21-46.

Çalışanın mutlu, pozitif anlam yüklü ve tatmin derecesini artırdığı için başladığı iş, zamanla mutsuzluk ve negatifliğe doğru evrilen bir süreç, ruhsal ve fiziksel bıkkınlık veren yani tatmin etmeyen sonuçlar doğurabilir. Bu yüzden tükenmişlik kavramının 3 boyutu, işe gönülden adanma kavramının 3 boyutuyla karşılıklı bir zıtlık içerisindedir. Her zaman bir taraf artarken diğer taraf mutlaka azalmaktadır (Maslach vd., 2001: 416).

Tükenmişlik ve işe gönülden adanma kavramının iki zıt terim olduğunu savunanlar kadar birbirinden bağımsız iki kavram olduğunu savunanlarda vardır (Schaufeli vd., 2002a: 73-75). İşe gönülden adanma kavramının sadece tükenmişlikle tanımlanmaması gerektiğini, benzer olarak görünen diğer kavramlardan daha çok ayrıntılı bir kavram olduğu söylenmektedir. İşe gönülden adanmış bir çalışan, tükenmişliğin ortaya çıkardığı duygusal boşluğu reddederek, tatmin edici pozitif duygular beslemektedir (Bakker vd., 2008: 188-189). İşe gönülden adanmanın boyutlarından adanma ve dinçlik, tükenmişliğin boyutlarından olan duygusal tükenme (duygusuzlaşma) ve duyarsızlaşma (zaman geçtikçe tepkinin azalması) boyutlarının tam tersi anlam ifade ederler (Langelaan vd., 2006: 522).

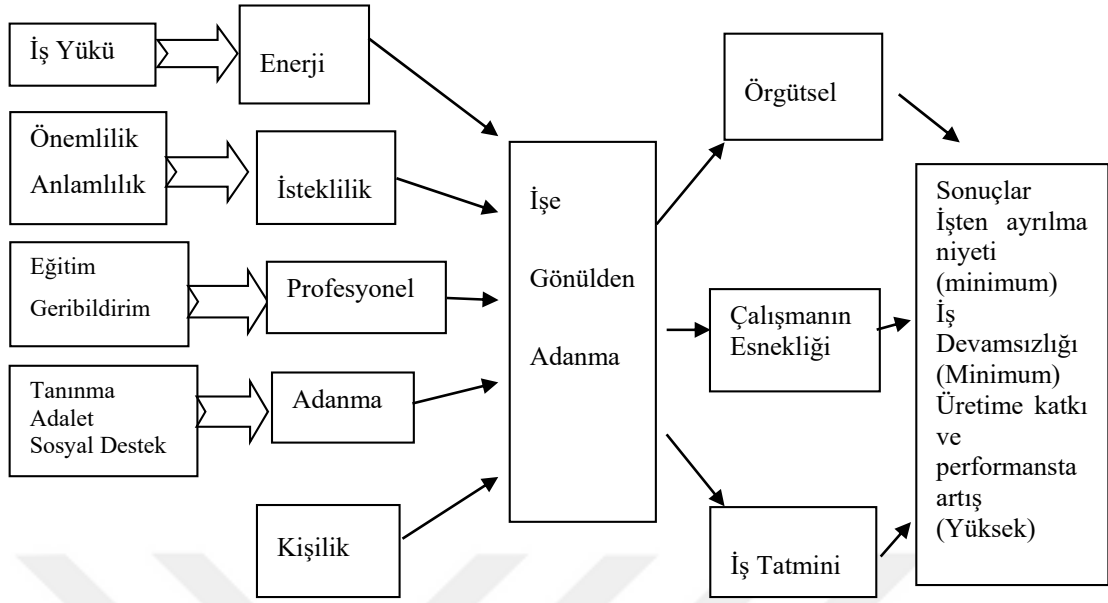
2.5. İşe Gönülden Adanmanın Sonuçları

İşe gönülden adanma, çalışanın yaptığı iş üzerinde etkili bir kavramdır. Genellikle işin olumlu veya olumsuz sonuçlanmasına neden olmaktadır. İşe gönülden adanma, çalışanın gün boyu enerjisini kaybetmemesi, işiyle arasında kuvvetli bir bağ bulunması ve sorumlu olduğu işin üzerinde hâkimiyet kurarak o işi özümseme, dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma ile nitelendirilen, zihinsel bir durum olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli vd., 2006: 702; Schaufeli ve Bakker, 2004: 295).

Schaufeli ve Bakker (2004)'a göre işe gönülden adanmış çalışanlar, örgütü ve işvereniyle pozitif tutum ve davranış içerisinde ilişkilerini yürütür, çalışanın işten ayrılma niyeti çok düşük bir ihtimaldir, işi ve örgütüyle aralarında güçlü bir bağ bulunur. Schaufeli ve Bakker (2004) yaptıkları araştırmalarda işe gönülden adanmanın işten ayrılma niyeti ile zıt yönlü, örgütsel bağlılıkla da eş yönlü bir ilişki içinde olduğunu kanıtlamışlardır. Bunların yanında da çalışanın kişisel tercihinden kaynaklı olan ekstra rol davranışı ve performansı ile de ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır (Schaufeli ve Bakker, 2004: 306).

İşe gönülden adanmanın çıktısı olarak görülen birçok durum ve davranış vardır. Bunlardan bazıları, rol çoğaltma (genişletme), örgütsel vatandaşlık davranışı kazanma, uyumsal (her ortama uygun hareket etme) davranışlar kazanma, nesnel (gözle görülebilen) performans sağlama, fiziksel ve davranışsal adanma ve işten ayrılma niyeti gibi birçok çıktısı bulunmaktadır (Alarcon ve Edvards, 2010: 294-295). İşe gönülden adanma kavramının bireyde daha öncesinde ne şekilde oluştuğunu ve ortaya çıktıktan sonra ne gibi sonuçlar doğurduğu Tablo 2.2'de gösterilmiştir.

Şekil 2.2: İşe Gönülden Adanmanın Ortaya Çıkışı ve Sonuçları



Kaynak: Freaney, Yseult ve Joan Tiernan (2006); "Employee Engagement: An Overview of the Literature on the Proposed Antithesis to Burnout," *The Irish Journal of Psychology*, Cilt 27, Sayı 3-4, s. 130-141.

Günümüz örgütlerinin çalışanlarında aradıkları özelliklerin en önemlilerinden bir tanesi konumuz olan işe gönülden adanmadır. Kavram çalışanın işi üzerinde ne derecede bir hâkimiyete sahip olduğunu ve işine olan istekliliğini gösteren ruhsal bir yapıdır. İşine gönülden adanmış bir çalışanlar, çalışma arkadaşlarından farklı olarak ekstra fazla çalışmak isterler ve mutlu bir şekilde işini yapmayı sürdürürler. İşe gönülden adanmış çalışanlar örgütte her zaman daha verimli olmak ister ve heyecanını örgütteki diğer çalışanlara da yansıtırlar. Bir diğer önemli farklılık da örgütte bulunan diğer çalışanlara göre, işten ayrılma niyetleri daha düşüktür (Roberts ve Davenport, 2002: 24). İşe gönülden adanmış çalışanlar hem ruhsal hem de fiziksel anlamda kendilerini daha sağlıklı hissederler (Bakker vd., 2011: 16).

İşe gönülden adanma kavramının hem örgüte ve bağlı olarak işverene hem de çalışanın kendisine pozitif yönlü sonuçları olduğu, birçok araştırmaya da dayandırarak söylemek mümkündür. Buraya kadar kavramın sonuçlarına yer yer değindik, bir bütün olarak Tablo 2.2'de bireysel ve örgütsel sonuçları olarak derlediğimiz kısım verilmiştir.

Tablo 2.2: İşe Gönülden Adanmanın Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

İşe Gönülden Adanmanın Bireyde Oluşturduğu Sonuçlar	İşe Gönülden Adanmanın Örgütte Oluşturduğu Sonuçlar
• İş üzerinde yüksek yeterlilik inancı • Daha fazla öğrenme hissi • Duygusal tükenmişliğin azalması • Depresyona bağlı hislerin azalması • Yaşanan uykusuzluk sorunlarının azalması • İş tatmininin artması • Ruhsal bozuklukların azalması • Girişimde pasifliğin azalması • Sürekli yükselme isteği • Psikolojik iyi oluş • Beklentilerin gerçekleşmesinde	• Örgütsel bağlılığın artması • Yönetimde etkinliğin artması • Yöneticilerde verimliliğin artması • Örgüt günümüz konularına ayak uydurabilmesi • Karını ve finansal performansını artırması • İşten ayrılma isteğinin azalması • Yöneticilerin liderlik ve ö-yeterliliklerinin artması • Örgüt içerisinde negatif havanın değişmesi ve güvenliğin artması • Müşteri memnuniyetinin artması • Müşterilerin sürekliliği (bağlılığı) • Örgütün dışarıya karşı gücünün artması • Denge uyumunun artması

Kaynak: Gupta, Neha ve Vandna Sharma (2016); “Exploring Employee Engagement—A Way to Better Business Performance,” *Global Business Review*, Cilt 17, Sayı 3, s 1-19.

Tablo 2.2’de belirtildiği gibi işe gönülden adanma kavramının hem bireye hem de örgüt üyelerine birçok yarar sağladığı herkes tarafından kabul edilmiş araştırmalarla da kanıtlanmış bir gerçektir. Kavramın iki tarafa da hem kısa vadede hem de uzun vade de birçok fayda sağladığı bu yüzden de göz ardı edilmemesi gerektiği unutulmamalıdır.

2.6. Kavram Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Konunun başından beri belirtildiği üzere, işe gönülden adanma kavramı, hem Türkçe literatüre yeni girmiş bir kelimedir hem de kavramın İngilizce karşılığı olan “work engagement” teriminin Türkçe karşılığı üzerinde kesin bir fikir birliğine varılamamıştır. Bundan dolayı work engagement kavramının Türkçe literatürdeki tüm karşılıkları bu çalışmada “işe gönülden adanma” olarak kabul edilmiştir. Yerli literatürde işe gönülden adanma kavramı üzerine yapılmış çalışmalardan hepsine değinememekle beraber tarihsel olarak bazı çalışmalardan aşağıda bahsedilmiştir.

Demerouti vd. (2001) çalışmalarında, işe adanmış çalışanların motivasyon, öğrenme güçlüğü ve ruhsal bozukluklarının varlığı test edilmiştir. Araştırmalar 381 sigorta çalışanı üzerinde yapılmıştır. Sonuç olarak ta, test edilen bu 3 değişkenin işe adanmış çalışanlarda minimum seviyelerde olduğu ve etkilemediği

belirlenmiştir.

Harter vd. (2002) çalışmalarında, çalışanlarda işe gönülden adanmanın, iş ve örgütü için ortaya çıkardığı sonuçların ne yönlü olduğu araştırılmıştır. Araştırmalar 36 şirkette çalışmakta olan toplam 7,939 kişi üzerinde yapılmıştır. Sonuçlar, işe adanmış çalışanların işleri ve örgütleri üzerinde pozitif sonuçlar sergilediğini göstermektedir.

Roberts ve Davenport (2002) araştırmalarında, daha önce yapılmış olan 212 çalışma üzerinden yeniden değerlendirme yaparak, işe gönülden adanma kavramının çalışanlarda görülmesini sağlayıcı etkenlerin 3 grupta toplanması gerektiğini vurgulamışlardır. Bunlar, bireyin kendini sürekli geliştirmesi, ödüllendirme sistemi olan bir çalışma ortamı ve çalışanın örgütüyle bütünleşmesidir. Ayrıca çalışma da işe gönülden adanmanın, çalışanın rahat çalışması ve mutlu olmasına da bağlı olduğunun altı çizilmiştir.

Sonnentag vd. (2003) çalışmalarında, işe adanmış çalışanların art arda sıralı 5 günlük çalışma günleri boyunca davranışlarının ne yönde ilerlediği araştırılmıştır. Araştırma, 147 çalışan üzerinde birbirini takip eden 5 iş gününün de yapılmıştır. Araştırma sonuçlarında, işe adanmış çalışanların işte tutum ve davranışlarında kayda değer günlük dalgalanmaların olduğu belirlenmiştir.

Naude ve Rothmann (2004) tarihli çalışmalarının amacı Güney Afrika da UWES iş katılımı ölçeğini doğrulamak ve beyaz ve siyah çalışanların işe gönülden adanma düzeylerinde bir farklılığın varlığını test etmektir. Araştırma, birbirinden bağımsız 4 farklı çalışma grubu içerisinde toplam 1698 kişi üzerinde yapılmış ve ortaya 4 sonuç çıkarılmıştır. Bunlardan ilki, işe gönülden adanma ve tükenmişlik kavramları birbirlerinin zıttı olarak tanımlanabilecek iki kavramdır. İkincisi, işe gönülden adanmanın iş kaynaklarıyla, tükenmişliğinde iş talebi kavramıyla tahmin edilebileceği, üçüncüsü, sağlık problemleri ve işten ayrılma niyetinin tükenmişlik üzerinde bir etkisinin bulunduğu, son olarak ta, işten ayrılma niyeti ile iş kaynakları arasında işe gönülden adanmanın, sağlık sorunları ile iş talebi arasında da tükenmişliğin aracılık rolünün olduğu kanıtlanmıştır.

Bosman vd. (2005) çalışmalarında iş güvensizliği, etkililik, tükenmişlik ve işe gönülden adanma kavramları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma bir

devlet kurumunda çalışan 297 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda pozitif ve negatif etkililiğin iş güvensizliğinden ziyade tükenmişlik ve işe gönülden adanma kavramları üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. İş güvensizliği üzerinde pozitif etkililiğin herhangi bir etkisi gözlemlenemezken, olumsuz etkililiğin çalışan tükenmişliği ve işe gönülden adanmasını etkilemek için iş güvensizliği kavramı ile etkileşimi olduğu belirlenmiştir.

Coetzee ve Rothmann (2005) araştırmalarının amacı, hem Güney Afrika'da UWES iş katılım ölçeğinin faktöriyel geçerliliğini kanıtlamak, hem de farklı hizmet yıllarına sahip çalışanların işe gönülden adanma düzeylerinin farklılıklarını belirlemektir. Araştırmalarını Güney Afrika'da bulunan Vaal Teknoloji Üniversitesi'nde çalışan 372 kişi üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonuçlarında UWES iş katılım ölçeğinin faktöriyel geçerliliği içsel tutarlılıklarla doğrulanmıştır. Bunun yanında farklı hizmet yıllarına sahip çalışanların yanında akademik ve idari çalışanlar arasında da işe gönülden adanma düzeylerinin farklılık gösterdiği kanıtlanmıştır.

Halberg ve Schaufeli (2006) tarihli çalışmalarında, UWES iş katılım ölçeği ile ölçülen işe gönülden adanma kavramı ile örgütsel bağlılık kavramlarının amprik olarak birbirinden farklı olup olmadığı araştırılmıştır. Bunun yanında bir de İsveç UWES'in psikometrik özellikleri araştırılmıştır. Araştırmalar, Bilgi İletişim Teknolojisinde çalışan 186 danışman üzerinde gerçekleştirilmiştir. Sonuçlarında, işe gönülden adanma ve örgütsel bağlılık kavramlarının birbirinden farklı kavramlar olduğu ve ayrı ayrı kullanılabileceği kanıtlanmıştır. Diğer araştırma konusu olan İsveç UWES'inin ise boyutları belirsiz çıksa da iç tutarlılığı genel olarak yeterli düzeyde çıkmıştır.

Koyuncu vd. (2006) çalışmalarında, işe gönülden adanma kavramının öncülleri ve sonuçlarını araştırmışlardır. Araştırma Türk bankasında çalışmakta olan kadın yöneticilerden, toplam 286 örneklem verisi üzerinden yapılmıştır. Yapılan araştırmalarda, işe gönülden adanmanın öncülleri olarak, bireysel demografik özellikler, çalışma durumu özellikleri ve iş yaşam deneyimleri, sonuçları olarak ta, iş doyumu ve psikolojik refah ölçütleri sayılmıştır. Araştırmanın bulguları, iş yaşam deneyimlerinin, işe gönülden adanmanın öngörücüsü olduğu, işe gönülden adanmanın iş sonuçlarının öngörücüsü olduğu

ve son olarak ta, işe gönülden adanmanın boyutlarından olan canlılığın, birçok psikolojik iyi oluş sonuçlarının öngörücüsü olduğu kanıtlanmıştır.

Saks (2006) çalışmasında, işe gönülden adanma kavramının akademik anlamda nadiren araştırmalara konu olduğu ve çalışanın işine ve kurumuna adanmasının öncülleri ve sonuçlarıyla birlikte araştırılması gerektiği amaç olarak belirlenmiştir. Araştırmayı, çeşitli örgütlerde çalışan 102 kişi üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Yapılan analizler sonucunda, bireyin işine adanmasıyla kurumuna adanması arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında işe gönülden adanma kavramı ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramları arasında karşılıklı bir ilişki olduğu, ödül ve farkındalık, işveren desteği ve çalışan tutkunluğu kavramlarıyla arasında ise herhangi bir ilişkinin varlığına rastlanmamıştır.

Greco vd. (2006) tarihli çalışmalarında, Kanter'in örgütlerdeki yapısal güç teorisini kullanarak, hemşirelerin personel güçlendirme algılarını, liderlerin davranışları, çalışma ortamlarına olan duygu durumları ve işe gönülden adanma düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma Ontario'da bulunan akut bakım hastanelerinde çalışan toplam 322 hemşireden alınan veriler üzerinden yapılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda, kişi-iş arasındaki uyumu geliştirme ve tükenmişliği engellemek için liderin güçlendirme davranışlarının etkili olduğu belirlenmiştir.

Christian ve Slaughter (2007) çalışmalarında, meta-analitik bir çerçeve kullanarak işe gönülden adanma kavramının yapısını incelemişlerdir. İşe adanma kavramının 3 boyutu olan canlılık, bağlılık ve kendini işine verme kavramlarının birbiriyle ilişki içinde olduğu kanıtlanmıştır. Bunun yanında işe gönülden adanma kavramının iş kaynakları kavramıyla, iş talepleri kavramından daha fazla ilişki içinde olduğu belirtilmiştir.

Brake vd. (2007) araştırmalarında, diş hekimlerinin tükenmişlik ve işe gönülden adanma seviyelerinin belirlenmiş amaçlanmıştır. Araştırma Hollanda da bulunan 497 diş hekimi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma da UWES iş katılımı ölçeği kullanılmış ve varsayımda bulunan 3 faktörlü (canlılık, bağlılık ve kendini işine verme) işe gönülden adanma ilişkisi yapısı diş hekimleri arasında

doğrulanmıştır. Bunun yanında, aynı ölçü şekliyle tükenmişlik ile olumsuz bir ilişki içerisinde oldukları saptanmıştır.

Bakker ve Demerouti (2008) çalışmalarında, işe gönülden adanma kavramı üzerine genel bir bakış açısı sunmayı amaçlamaktadırlar. Çalışmayı, işe gönülden adanma kavramı üzerine daha önce yapılmış olan nitel ve nicel araştırmaların verilerini ele alarak gerçekleştirmişlerdir. Araştırmaların sonucunda, iş ve bireysel kaynaklar işe gönülden adanma kavramının belirleyici etmenleri olarak görülmüştür. İşe adanmış çalışanların daha yaratıcı ve istekli oldukları ortaya çıkmıştır. Bir diğer sonuçta, işe gönülden adanma canlılık, bağlılık ve kendini işine verme olarak tanımlanabilir, şeklindedir.

Bal (2008) çalışmasında, işe gönülden adanmanın tam ortasında bulunduğu, iş talepleri- kaynakları modeli incelenmiştir. Bu model içerisinde işe gönülden adanma ile esenlik, öz-yeterlilik ve ortamsal faktörlerin (özerklik ve amir desteği) ilişkisi incelenmiştir. Araştırma rastgele 21 şirkette çalışmakta olan toplam 1053 beyaz yakalı çalışandan alınan veriler üzerinden yapılmıştır. Yapılan araştırma sonuçlarında, işe gönülden adanma kavramının ortamsal faktörler ile arasındaki ilişkide, en güçlü etkiye özerkliğin sahip olduğu, yine ortamsal faktörlerden amir desteğinin, işten ayrılma niyetini olumsuz olarak etkileyen en etkili kavram olduğu belirtilmiştir. Esenlik kavramı ile arasındaki ilişki de, işe gönülden adanma kavramının çalışanın işi üzerinde pozitif duygularını en çok arttıran faktör olduğu belirtilmiştir. Son olarak ta öz-yeterlilik kavramı ile arasındaki ilişkide, işe gönülden adanmanın ortamsal faktörlerden daha çok öz-yeterlilik kavramından etkilendiği belirtilmiştir.

Xanthopoulou ve Bakker (2008) çalışmalarında, işe gönülden adanma ve öz-yeterlilik yoluyla çalışanların motivasyonlarındaki günlük dalgalanmalar üzerinden iş performansındaki değişiklik hakkında bilgi sahibi olmak amaçlanmıştır. Araştırma 44 uçuş görevlisine ardışık uçuşlardan önce ve sonra uygulanan anket verileri üzerinden gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak, meslektaşlar arası desteğin, öz-yeterlilik ve işe gönülden adanma düzeylerine olumlu derecede etki ettiği görülmüştür. Bunun yanında öz-yeterlilik kavramı meslektaşlar arası destek ile işe gönülden adanma kavramı arasında herhangi bir aracılık etkisi sağlamazken, işe gönülden adanma kavramının öz-yeterlilik ve çalışan

performansı kavramları arasında aracılık etkisi görülmüştür.

Pisanti vd. (2008) tarihli araştırmasının temel amacı, UWES iş katılım ölçeğinin psikometrik özelliklerini incelemektir. Araştırmayı sağlık sektöründe çalışan toplam 948 personel üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Bunun yanında UWES ölçeğinin İtalyan versiyonunu da test etmek için deneklere UWSE İtalyan iş katılım ölçeği uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, UWES orijinal versiyonunda olduğu gibi İtalyan versiyonunda da 3 faktörlü bir çözüm bulunmuştur ve iç tutarlılık endeksleri tatmin edici düzeydedir. İşe adanma kavramını canlılık, bağlılık ve kendini işine verme ile karakterize edilen olumlu, tatmin edici ve işle ilgili zihinsel bir durum olarak tanımlamışlardır. Son olarak ta UWES'in İtalyan versiyonunun psikometrik özelliklere sahip olduğu ve ölçeğin pozitif örgütsel davranış üzerine yapılan çalışmalarda kullanılabilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Seppala vd. (2009) UWES iş katılım ölçeğinin 17 ve 9 maddelik versiyonlarının faktör yapısı, faktöriyel grubu ve zamanla değişmezliğini araştırmıştır. Bunun yanında işe gönülden adanma kavramının sıra düzeni istikrarı da incelenmiştir. Araştırma, 5 farklı meslek grubundan toplam 9404 denek üzerinde yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, her iki UWES ölçeğinin hipoteze bağlı üç faktörlü yapısını (canlılık, bağlılık ve kendini işine verme) desteklemiştir. Bununla birlikte UWES-17'nin yapısı örnekler ve zaman aynı kalmazken, UWES-9'un yapısı nispeten değişmeden kalmıştır. Böylelikle UWES-9'un iyi bir yapı geçerliliğine sahip olduğu ve gelecekteki araştırmalarda bu versiyonun kullanılması önerilmektedir. Bir diğer sonuç ta işe gönülden adanma kavramı mesleki refahın istikrarlı bir göstergesidir.

Ardıç ve Polatçı (2009) çalışmalarında, tükenmişlik kavramının tam tersi bir anlama gelen işe gönülden adanma (işle bütünleşme) kavramını literatüre kazandırmayı amaçlamışlardır. Çalışmada, işe gönülden adanma stratejileri ile örgüt içerisindeki tükenmişlik sorununu ortadan kaldırıp, işe gönülden adanmanın oluşturulması istenmiştir.

Bakker ve Demerouti (2009)'nin yaptıkları çalışmanın amacı, kadınların ve erkeklerin işe gönülden adanma düzeyleri üzerinde empati kavramının (empatik

endişe ve perspektif alma) etkisini yani azaltıp azaltmadığını test etmektir. Buna ek olarak, erkek çalışanların işe gönülden adanmaları ve performansları arasındaki ilişki de araştırılmıştır. Araştırma farklı meslek sektörlerinde çalışan 175 Hollandalı kadın ve 175 Hollandalı erkek üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, erkeklerin empati kurma özellikleri yüksek olduğu için kadınların işe gönülden adanmalarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bunun yanında erkek çalışanların rol içi ve rol dışı performanslarıyla işe gönülden adanma düzeyleri arasında olumlu ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan araştırma çalışanların hangi koşullar altında çalışma arkadaşlarından etkilendiğini ve davranışlarını değiştirdiğini göstermektedir.

Babrock-Roberson ve Strickland (2010) tarihli çalışmalarında, karizmatik lideri örgütsel vatandaşlık davranışlarına, işe gönülden adanma yoluyla bağlayan bir arabuluculuk modeli test edilmiştir. Araştırma, 91 denekten elde edilen sonuçlarla analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda karizmatik liderlik ve işe gönülden adanma, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işe gönülden adanma ve son olarak ta örgütsel vatandaşlık davranışı ile karizmatik liderlik arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu kanıtlanmıştır. Sonuçlar ayrıca karizmatik liderliğin işe gönülden adanma yoluyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde bir aracılık etkisi olduğunu göstermektedir.

Yıldırım (2010) etik iklim ve işe gönülden adanma arasındaki etkileşimi incelemiştir. Araştırma, Bursa'da otomotiv firmasında çalışan, 199 işçi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, işe gönülden adanmanın etik iklim kavramı ile pozitif anlamlı bir ilişki içinde olduğu belirlenmiştir.

Giallonardo vd. (2010) çalışmalarının amacı, yeni mezun hemşirelerin, otantik liderlik işe gönülden adanma ve iş tatmini algıları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmayı 3 yıllık tecrübeye sahip toplam 170 hemşire üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın sonucunda ise, çalışanların iş tatmininin, otantik liderlik ve işe gönülden adanma düzeyleri arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında daha fazla tecrübe sahibi olan çalışanların otantik liderliğinin, yeni başlayan çalışanların işe gönülden adanma düzeylerine kısmen aracılık ettiği görülmüştür. İşe adanma, otantik liderliği ve iş tatminini etkileyen önemli bir mekanizma olarak belirlenmiştir.

Tims vd. (2011), çalışanların işe gönülden adanmalarını, liderlerinin sergiledikleri liderlik tarzlarının, ne derecede etkilediğini ve nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Araştırmayı, 42 çalışandan alınan günlük veriler üzerinden analiz etmişlerdir. Yapılan analiz sonuçlarında, dönüşümcü liderlik tarzının, çalışanlar üzerinde öz-yeterlilik ve iyimserlik aracılığıyla işe gönülden adanma düzeylerinin artırdığı görülmüştür.

Christian vd. (2011), bu zamana kadar işe gönülden adanma kavramı üzerindeki (diğer kavramlardan ayrılma ve teorik yapısı) endişeleri ele alarak, kavramın herkesçe kabul edilecek bir tanımını yapmak, farklılığını ortaya koymak ve nomolojik yapı ağını açıklığa kavuşturmayı amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda, işe gönülden adanma kavramının, iş tutumu kavramından ayırt edici özellikleri olduğu ve işe gönülden adanma kavramının daha fazla üzerinde durulması gereken yararlı bir kavram olduğu belirlenmiştir.

Hirschi (2012) işe gönülden adanma ile işin anlamlılığı kavramları arasında, mesleki kimlik ile mesleki öz-yeterlilik ve kişi-iş uygunluk derecesi kavramlarının aracılık etme olasılığını araştırmıştır. Araştırma çeşitli meslek gruplarında çalışan yüksek eğitilmiş toplam 529 Alman çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarında işe gönülden adanma ile işin anlamlılığı arasında, mesleki kimlik ve mesleki öz-yeterliliğin aracılık etkisinin olduğu gözlemlenirken, kişi-iş uygunluk derecesinin herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Eryılmaz ve Tayfun (2012) araştırmasında, UWES iş katılımı ölçeğinin Türkçe versiyonunun güvenilirliği ve geçerliliği ele alınmıştır. Araştırma 352 çalışan üzerinden toplanan verilerle yapılmıştır. Sonuç olarak UWES'in Türkçe versiyonunun, güvenilirliği, geçerliliği ve faktör yapılı orijinal versiyonuna benzer bulunmuştur.

Burummelhuis vd. (2012) çalışmalarında, ortaya atılan yeni çalışma biçimlerinin işe gönülden adanma ve tükenmişlik üzerinde ki etkileri ve iletişim kalitesinin bu ilişkilere aracılık edip etmediği araştırılmıştır. Araştırma 550 çalışan üzerinden toplanan 5 günlük verilerle yapılmıştır. Araştırma sonuçlarında, yeni çalışma biçimlerinin işe gönülden adanma kavramı ile pozitif ilişki içinde olduğu ve iletişim kalitesinin etkisiyle tükenmişlik ile arasında negatif bir ilişki olduğu

gösterilmiştir. Bunların yanında yeni çalışma biçimleri çalışanların iş arkadaşları ile aralarındaki ilişkiyi pozitif yönlü etkilemiştir.

Othman ve Nasurdin (2012) lider desteğinin ve iş arkadaşları desteğinin, bireyin işe gönülden adanması üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma Malezya yarımadasında bulunan 3 genel hastanede çalışan toplam 402 hemşire üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda lider desteğinin işe gönülden adanma üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu iş arkadaşları desteğinin herhangi bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Yeh (2013) tarihli çalışmasında, Tayvan da otel endüstrisinde çalışan 336 cephe çalışanı üzerinde, turizmin katılımı, işe gönülden adanma ve iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda işe gönülden adanma ile turizmin katılımı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bunun yanında, bu iki kavramında iş tatmini ile olumlu bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. İşe adanmanın turizmin katılımı ve iş tatmini arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği de sonuçlar arasındadır.

Özsoy (2013) çalışmasında, işe gönülden adanma kavramı ile işkoliklik kavramı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma, üniversite hastanesinde çalışan toplam 81 kişiden alınan verilerle yapılmıştır. Araştırma sonucunda, bu iki değişken istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif ve orta düzeyde güçlü bir ilişki içinde oldukları belirlenmiştir.

Banihani vd. (2013) araştırmasında, işe gönülden adanma kavramının cinsiyete göre değerlendirilip değerlendirilmediğini incelemek ve cinsiyetin iş yönetimi kavramına entegre edilmesini amaçlamışlardır. Çalışma, işe gönülden adanma ve cinsiyetçi kuruluşlarla ilgili literatürün gözden geçirilmesine dayanmaktadır. Araştırmanın sonucunda, erkeklerin işe gönülden adanmaları, kadınlara göre daha kolay olduğu için işe gönülden adanmanın cinsiyete göre farklılık gösteren bir kavram olduğu belirtilmiştir.

Bakker vd. (2014) çalışmalarında, tükenmişlik ve işe gönülden adanma kavramların tanımsal olarak ve kavramsal olarak tartışılmaktadır. Araştırma sonucunda, tükenmişlik ve işe gönülden adanma, bireylerde günlük olarak değişiklik gösterdiğini yani dalgalanmaların olduğu ve tükenmişliğin daha çok

sağlık problemleri ile işe gönülden adanmanın da daha çok güçlü motivasyon ile ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Breevaart vd. (2014) tarihli çalışmalarında, çalışanların özyönetimlerinin işe gönülden adanmaları ile günlük olarak nasıl ilişkili olduğu araştırılmıştır. Araştırma 72 ebe üzerinde uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, günlük öz yönetimin günlük işe gönülden adanma ile ilişki içinde olduğu kanıtlanmıştır. Bununla birlikte, beklentilerin aksine beş kişiden iki kişinin kendini yönetme stratejileri olduğu ve iş kaynaklarına ilgisiz olduğu belirtilmiştir.

Demerouti vd. (2015) iş talepleri ve kaynaklarının hazırlanmasının işe gönülden adanmanın gelişmesiyle ve ekstra rol davranışlarıyla olumlu bir ilişki içinde olup olmadığını araştırmıştır. Araştırma için, toplam 294 çalışandan ve amirlerinden, çalışanların performansları ve yaratıcılıkları ile ilgili veriler toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda, kavramların pozitif dolaylı bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir.

Bostancı ve Ekiyor (2015) çalışmalarında, işe gönülden adanma kavramı ile örgüt içi girişimcilik düzeyi kavramları arasındaki farklılıkları ortaya koymak ve bu iki kavram arasındaki etkileşimi incelemektir. Araştırma, Ankara'da bulunan bir devlet hastanesinde çalışan toplam 310 hemşire üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, işe gönülden adanma kavramının boyutları içerisinde sadece duygusal bütünleşme boyutunun, iç girişimcilik kavramını açıklamada etkili olduğu belirlenmiştir.

Karanika-Murray vd. (2015) örgütsel özdeşleşme ile iş doyumu arasında işe gönülden adanma kavramının arabuluculuk rolü olup olmadığını araştırmışlardır. Yapılan araştırmalar sonucunda işe gönülden adanmanın, örgütsel özdeşleşme ve iş doyumu arasında olumlu etkisinin olduğu ve tam arabuluculuk rolünün olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında işe gönülden adanmanın 3 boyutunun da bu arabuluculuk rolüne destek sağladığı görülmektedir.

Bakker vd. (2016) tarihli çalışmalarında, çalışanın iş ortamının proaktif olarak değiştirilmesinin, çalışanın işe gönülden adanma düzeyi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışma, 206 çalışandan alınan bilgilerle analiz edilmiştir. Sonuç olarak da, iş ortamının proaktif olarak değiştirilmesinin çalışanın işe gönülden

adanma düzeyini olumlu yönde etkilediğini bunun yanında işten ayrılma niyetini de düşürdüğü belirlenmiştir.

İnce (2016) çalışanların işe gönülden adanmaları ve örgütsel destek algıları üzerinde yönetici desteğinin etkisinin varlığını araştırmıştır. Araştırma verileri Konfeksiyon firmasında çalışan 307 çalışandan toplanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre, işe gönülden adanma ve yönetici desteği üzerinde örgütsel desteğin pozitif olumlu etkisi olduğu ve örgütsel destek ile işe gönülden adanma kavramları arasında yönetici desteğinin tam arabuluculuk rolü olduğu belirlenmiştir.

Woerkom vd. (2016) çalışanların verimli çalışmaları (güçlü kullanımları) için örgütsel desteğin haftalık işe gönülden adanma ve proaktif çalışma davranışları üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırmalar 65 inşaat mühendisinden alınan verilerle gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, örgütsel desteğin, çalışanların haftalık verimli çalışmalarını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Bunun yanında çalışanların haftalık güçlü yanlarını kullanımı, haftalık öz-yeterlilik yoluyla, haftalık işe gönülden adanma ve proaktif davranışı olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Wingerden vd. (2017) tarihli çalışmalarında, örgütsel müdahalelerin (kişisel kaynaklara ve iş kaynaklarına) çalışanların işe gönülden adanma düzeylerini ve performanslarını ne yönde etkilediği incelenmiştir. Araştırma 102 ilkökul öğretmeninden alınan bilgilerle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda, örgütsel müdahalenin iki türünün de işe gönülden adanma düzeyini ve performans düzeyini olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Çakmak ve Uncuoğlu Yolcu (2017) Kalkınma Ajanslarında çalışan toplam 151 kişiden toplanan veriler üzerinden, çalışanların proaktif kişilik özelliklerinin işe gönülden adanma ve proaktif çalışma davranışı kavramları üzerindeki etkisini ve işe gönülden adanma kavramının diğer iki kavram arasında anlamlı bir rolünün varlığını incelemiştir. Araştırma sonucunda, işe gönülden adanma kavramının diğer iki kavram arasında önemli bir arabuluculuk rolü olduğu ve proaktif çalışma davranışı ile proaktif kişilik arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur

Engelbrecht vd. (2017), liderin üstünlüğünün ve etik kurallarının

Çalışanların işe gönülden adanma düzeyleri üzerinde ki etkisini araştırmıştır. Araştırma da farklı sektörlerde çalışan 204 kişiden elektronik veri sistemi kullanılarak veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda, lider davranışları ile çalışanların işe gönülden adanma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışma, lider ve çalışanları arasında ortak ilişkileri analiz eden ilk çalışma niteliğindedir.

Yan vd. (2017) tarihli araştırmalarında, kişilik (ekirdek- öz değerlendirmeler ve proaktif kişilik) ile çalışan refahı arasındaki ilişki de işe gönülden adanmanın rolünü incelemişlerdir. Araştırma, hemşirelerden alınan veriler üzerinden yapılmıştır. Sonuç olarak, daha yüksek çekirdek öz değerlendirmeye ve proaktif kişiliğe sahip çalışanlarda daha yüksek işe gönülden adanma ve iş tatmini görülmüştür. Işe adanması yüksek çalışanlar daha fazla iş tatmini göstermişlerdir. Işe adanma, çekirdek öz değerlendirme ve proaktif kişilik ile iş tatmini arasında kısmen arabuluculuk rolü üstlenmiştir.

Schaufeli (2018) işçi ve serbest meslek sahibi çalışanların çalışma koşullarının farklı yönlerini, risk altındaki grupların eğilimlerini ve konularını incelemiştir. Çalışma uluslararası düzeyde işe gönülden adanma farklılıklarını analiz eden ilk çalışmadır. Veriler 35 Avrupa lkesi içerisinden toplam 43.850 işçiden alınmıştır. Araştırma sonucunda ise, işe gönülden adanma kavramı canlılık, bağlılık ve kendini işine verme ile karakterize edilen pozitif tatmin veren işle ilgili zihinsel bir durum olarak tanımlanmıştır. Işe adanma kavramının çalışan performansına ve dolaylı olarak örgütlere faydalı olduğu belirtilmiştir. Işe adanmanın, yenilikçilik, performans, proaktivite, yaratıcılık, finansal getiriler ve en önemlisi yüksek verimlilik, karlılık ve iş büyümesi gibi sonuçları olduğunun da altı çizilmiştir.

Büyükbeşe ve Gökaslan (2018) tarihli çalışmalarında, çalışanların işe gönülden adanma ve işe gmlmşlk düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma, Diyarbakır'da bulunan bir tekstil firmasında çalışmakta olan toplam 112 kişiden alınan verilerle yapılmıştır. Araştırma sonucunda, işten ayrılma niyeti ile işe gmlmşlk kavramı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Yine aynı şekilde işe gönülden adanma kavramı ile işten ayrılma niyeti arasında herhangi bir anlamlı ilişki

bulunamamıştır ve araştırmanın literatürdeki diğer araştırmalarla örtüşmediği tespit edilmiştir.

Alessandri vd. (2018) psikolojik sermaye, işe gönülden adanma ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma için, iletişim sektöründe hizmet veren tüm çalışanlardan veri toplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda, psikolojik sermayenin artması işe gönülden adanma ile çalışan performansının da artışına neden olduğu kanıtlanmıştır. Bu 3 kavramın aralarındaki ilişkinin statik olmadığı, dinamik bir etkileşim olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Asif vd. (2019) tarihli çalışmalarında, etik liderlik, duygusal bağlılık, işe gönülden adanma ve çalışan performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma, Çin’de kamu sektöründe çalışan toplam 233 personel üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda, etik liderlik ve işe gönülden adanma ile etik liderlik ve çalışan performansı arasında pozitif anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bunun yanında ayrıca duygusal bağlılığın kısmen işe gönülden adanma ile çalışan performansı arasında arabulucu rolü olduğu, duygusal bağlılık ve işe gönülden adanma, etik liderlik ve çalışan performansı arasında tam aracılık rolüne sahip oldukları teyit edilmiştir.

Zeng vd. (2019) büyüme zihniyeti, işe gönülden adanma, çaba azlığı ve çalışan refahı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmayı, Çin’de bulunan 10 ortaokulda çalışan toplam 472 ortaokul öğretmeni üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Yapılan analizlerde, büyüme zihniyeti, çalışan refahı ve çaba azlığının işe gönülden adanmayı öngördüğü ve refah ile çaba azlığının, büyüme zihniyeti ve işe gönülden adanma arasındaki ilişkiye kısmen arabuluculuk ettiği sonucu belirtilmiştir.

Baykal (2019) tarihli çalışmasında, çalışanların işe gönülden adanma düzeyleri üzerinde yenilikçi örgüt ikliminin olumlu etkisi olacağı düşünülerek bu hipotez test edilmiştir. Araştırma, Türkiye’de bulunan kurumsal şirketlerde beyaz yakalı olarak görev yapan toplam 203 çalışandan alınan verilerle test edilmiştir. Çalışmanın sonucunda ortaya attıkları hipotezin doğruluğu kanıtlanmıştır. İşe adanma düzeyi üzerinde yenilikçi örgüt ikliminin olumlu etki yarattığı belirlenmiştir.

Tisu vd. (2020) alışanların işe gönülden adanmaları performanslarını ve zihinsel sağlık durumlarını doğrudan tahmin edebilecek bir kişilik özellikleri modeli (yani proaktif kişilik, çekirdek öz değerlendirmeler ve psikolojik sermaye) nermişlerdir. Araştırmalarını, Romanya’da çalışan toplam 365 işçiden alınan verilerle analiz etmişlerdir. Sonuç olarak ortaya attıkları hipotezler doğrulanmıştır. Kişilik zellikleri modelinin, çalışan performansı, çalışanların zihinsel sağlık durumları ve işe gönülden adanma seviyeleri ile karşılıklı ilişki içerisinde olduğu görülmüştür.

Ferraro vd. (2020) iş motivasyonu, işe gönülden adanma ve bireysel tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma Portekiz ve Brezilya’da bulunan toplam 605 doktor üzerinde yapılmıştır. Portekiz’den toplanan veriler sonucunda, iş motivasyonu ve işe gönülden adanmanın daha az bireysel tükenmişlikle ilişkili olduğu ve çalışma zamanı ile iş yükünün yeterli düzeyde olması bireysel tükenmişliğin azalmasında etkili nedenler olarak gösterilmiştir. Brezilya’da toplanan veriler sonucunda ise, iş yerinde temel ilkeler ve değerler, yeterli çalışma saatleri ve iş yükü, tatmin edici fırsatlar, iş motivasyonu kavramları işe gönülden adanma düzeyinin artmasına etki eden kavramlar olarak belirtilmiştir.

3. İŞ TATMİNİ

Sanayi devrimiyle birlikte bir süre örgütlerin tek amacı kar sağlamak olduğu için, insan unsuru yok sayılmış ve makina gibi görülmüştür. İnsana değer vermenin yerle bir olduğu o dönemde, örgüt içerisinde verimlilik oranları düşmeye başlamış ve kar potansiyeli azalmıştır. Klasik yönetimin işlemez hale getirdiği sistem çökmüş ve yeni bir yönetim sistemi arayışı içine girilmiştir. Yapılan derin araştırmalar sonucunda Neoklasik yönetim yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Ortaya atılan bu yeni yaklaşımla, kendini değersiz hisseden çalışanların örgütüne herhangi bir katkı sağlamayacağı, bundan dolayı da örgütün çalışanlarına kendini değerli hissettirmesi gerektiği belirlenmiştir. 1980'li yıllarla birlikte insan kaynaklarına olan değer artmış, 1990'lı yıllardan sonra da insan unsuru, örgütlerde en önemli unsur haline gelmiş, örgüt içerisinde baskın, ezici bir güç konumuna yükselmiştir (Gopinath ve Shibu, 2016: 379). 2000 ve sonrasında yani günümüz koşullarında, geçtiğimiz 20 yılın da etkisiyle örgütler, kendi verimliliklerini artırabilmek için hem çalışanlarını önemsemeye başlamış hem de psikolojik ve fiziksel anlamda bir bütün olarak değerlendirmeye önem vermişlerdir.

Çalışmanın bu bölümünde, öncelikle iş tatmini kavramının tanımı, tarihsel olarak gelişimi ve kavramın çalışan, lider ve örgüt için öneminden bahsedilecektir. Daha sonra ele aldığımız kavramın kapsam ve süreç kuramları üzerinden geliştiğine ayrıntılı bir biçimde değinilecektir. Bir diğer alt başlıkta iş tatmini kavramı üzerinde etki yaratan diğer terimlere, çalışanlar ve örgütler üzerinden sınıflandırma yaparak kısaca bahsedilecektir. Bu sınıflandırmadan sonra bir diğer alt başlıkta iş tatmininin maksimum düzeye çıkmasına sebep olacak kavramlardan bazılarına yer verilecektir. Kavram üzerinde yapılmış çalışmalara geçmeden önce iş tatminin bireylerde ve örgütlerde yarattığı etkiler ve sonuçlarına da değinilecek, sonrasında da literatür araştırması yapılacaktır.

3.1. İş Tatmininin Tanımı, Tarihsel Gelişimi ve Kuramları

Günümüzde işletmelerin aldığı etkisi en düşük karardan, tüm işletmeyi etkileyecek olan kararlara kadar her aşamada iş tatmini, ikinci plana atılmaması gereken bir olgudur. Birinci Dünya Savaşı sonrası, savaşın ortaya çıkardığı yıkımı azaltmak, yeniden ayağa kalkmak, üretimleri artırmak ve ekonomiyi canlandırmak

için iş görene makine gibi davranılmaya başlanmış ve bu durum iş görenlerin işten ayrılma niyetlerini artırmıştır. Bu durum üzerine Amerika ve Avrupa'dan birçok araştırmacı çalışanların işten ayrılma niyeti ve hızı üzerine çalışmalar yapmıştır. Yapılan araştırmalar neticesinde çalışanların işten ayrılma niyetini ve hızını birçok fiziksel faktörün (maaş, terfi, çalışma süresi, mola süresi vd.) ve rutin olarak her gün aynı şekilde devam eden kariyerinde yükselme imkanı vermeyen işlerin etkilediği ortaya koyulmuştur (Türk, 2007: 71).

İş tatmini kavramı üzerinde 1920'den itibaren birçok araştırmacı farklı tanımlar ortaya koymuştur. Böyle bir durumun ortaya çıkmasının sebebi, çalışanların tatmin düzeylerinin birbirinden farklı birçok faktörden etkileniyor olmasından kaynaklıdır (Spector, 1997: 2). Kavram üzerine ilk araştırmaların Elton Mayo ve arkadaşları tarafından 1920'li yıllardan sonra yapıldığı bilinmektedir. Çalışma sonuçlarında iş tatmini kavramını günümüz anlamına yakın bir anlamda tanımlamalarına rağmen kavram kurumsal bir nitelik kazanamamıştır. Hatta Elton Mayo ve arkadaşlarının bu çalışması çok sert eleştirilere maruz kalmıştır. En sert eleştiri de Brayfield ve Crockett tarafından yapılmıştır (Brayfield ve Crockett, 1955: 405-424).

İş tatmini kavramı literatürde ilk defa 1935 yılında Hoppock tarafından tanımlanmıştır. Hoppock, çalışanların işinden elde ettiği tatmini ifade edebilmek için iş tatmini kavramını kullanmıştır (Yew, 2008: 30). Hoppock'a göre iş tatmini, bireyin işinden tatmin olduğunu kabullenebilmesi için etrafındaki tüm etmenlerin ve psikolojik tüm etmenlerin pozitif bir kombinasyon oluşturması eylemidir (Hoppock, 1937: 300-303). Bölüm içerisinde alt başlıklarda ayrıntılı olarak değinileceği üzere iş tatmini kavramının temelini atılmasına yardımcı en önemli çalışmalar, 1954 yılında Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ve 1959 yılında Herzberg'in Çift Faktör Teorisidir (Wofford, 1971: 501-503).

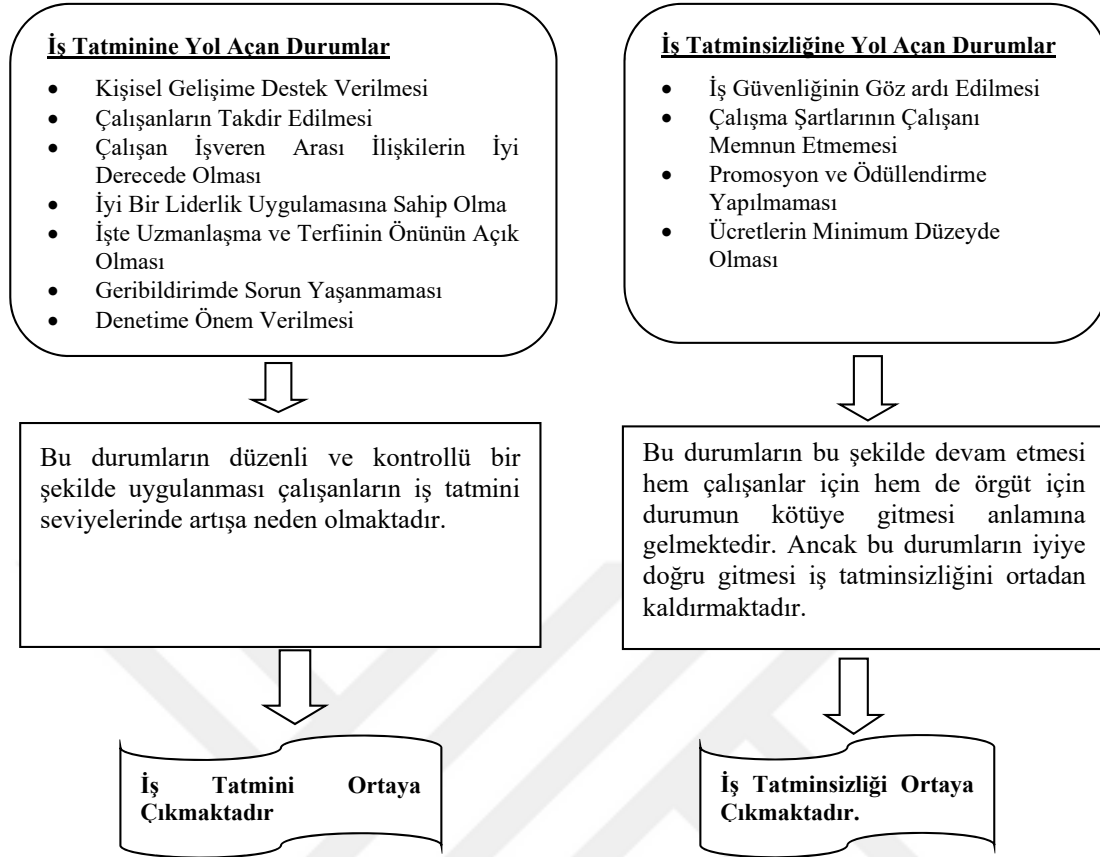
İş tatmini kavramının literatürde birçok tanımı bulunduğunu yukarıda da belirttiğimiz üzere hepsine değinememekle beraber bu bölümde bazılarını değinilmiştir. Mrayyan (2005: 40-41) iş tatminini, işinden ötürü oluşan mutluluğu ve işi ile arasındaki pozitif bağı, çalışanın ifade etme biçimi, şeklinde tanımlamıştır. Başka bir tanıma göre iş tatmini, işinden ötürü çalışanın içinde olmuş olan huzuru sadece kendinin anlatış şeklidir ve çalışandan başka kimse

bu durumu gözlemleyemez (Mercer, 1997: 57). İş tatmini kavramı, İngilizce “Job Satisfaction” kavramının Türkçeye çevrilmesiyle ortaya çıkmıştır ve Türk Dil Kurumu’na (TDK) göre iş tatmininin sözlük anlamı “ *istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme, doyum*” şeklindedir (TDK, 2020). Spector (1985: 694) iş tatminini, bir işe karşı duygusal veya tutumsal bir tepkiyi temsil eder, şeklinde tanımlamıştır.

Schneider ve Synder (1975: 319)’a göre iş tatmini, çalışanların işlerinde mevcut koşulun veya bir işe sahip olma düşüncesinin bir sonucu olarak kişisel bir değerlendirme, şeklinde tanımlamıştır. Locke (1976: 1311)’un tanımına göre iş tatmini, çalışanların psikolojik olarak işini aklında değerlendirmesi neticesinde o anki hissettiği duygu durumunu ifade etmesidir (Akt.: Kavak, 2019: 46). Odom vd. (1990: 159)’e göre iş tatmini, çalışanların iş üzerinde hissettiği olumlu veya olumsuz tüm duygu durumlarının dile dökülmüş halidir. Schermerhorn (1993) tarihli çalışmasında yaptığı tanıma göre iş tatmini, çalışanların zihinsel isteklerinin işveren tarafından karşılanma durumudur (Sing ve Jain, 2013: 106).

Luthans (1995: 170)’a göre iş tatmini, çalışanın kendisine fayda sağlayacağına inandığı olayları, işinden ne durumda sağlayabileceğini idrak etmesi sonrasında bireyde oluşan duygu durumudur. Ayrıca iş tatmini, çalışanların giderek tecrübelerini artırması sonrasında yani işi üzerinde uzmanlaştıktan sonra oluşan pozitif anlamlı duygu ve hislerdir. Luthans (1995: 170) iş tatmini kavramının üç önemli özelliği olduğuna vurgu yapmıştır. Bunlardan ilki, iş tatmini kavramı, örgüt tarafından iş görenlerin istek ve arzularının istenen derecede karşılandığının belirlenmesi ile ilgili bir durumdur. İkincisi, iş tatmini kavramı, sürekli yeni bir tutum eklenmekle beraber çalışanın işiyle alakalı tutumlarını temsil etmektedir. Bu tutumlar iş göreni kimi zaman olumlu kimi zaman da olumsuz etkilemektedir. Olumlu etkilediği durumda iş tatmini, olumsuz etkilediği durumda ise iş tatminsizliği oluşmaktadır. Üçüncüsü ise, iş tatmini kavramı, bir duygu durumudur, sadece iş gören tarafından hissedilir ve ifade edilebilir. İş tatmini ve tatminsizliğinin olduğu durumlar Şekil 3.1’de gösterilmektedir.

Şekil 3.1: İş Tatmini ve Tatminsizliğini Ortaya Çıkartan Durumlar



Kaynak: Artimany, Niaz Salehi ve Leila Dolaty Gelogir (2013); "Job Satisfaction Among Employees In Small Scale Industries, Visakhapatnam," Journal of Business Management & Social Sciences Research, Cilt 2, Sayı 10, s. 20-26.

İş tatmini kavramı tarihi çok eskilere dayanmasına rağmen günümüzde halen önemini koruyan bir kavramdır. Kavramın çıkış tarihinin 1920'lere dayandığı daha öncede belirtilmiştir. Neoklasik yaklaşımın benimsendiği 1940-50'li yıllara kadar kavramın önemi tam anlamıyla hissedilememiştir. Neoklasik yaklaşımın devamında yani 1960'lara doğru çalışanlara olan bakış açısı değişmiş ve yeni bir yaklaşım türü olan, yönetimde insan ilişkileri yaklaşımı doğmuştur. Bu yaklaşım çalışanların kar sağlayıcı makine gibi görülmesi düşüncesini kaldırıp, insan olarak değer görmeleri gerektiğini savunmuştur (Türk, 2003: 75). İş tatmini kavramı, literatürde iş doyum ve iş memnuniyeti şeklinde de görülmektedir. Bu yıllardan sonra iş tatmini kavramı hem araştırmacılar için hem de örgütler için önemli bir kavram haline gelmiştir.

Hawtorne araştırmaları ile çalışan bireylerin değerli hale gelmesi, iş tatmini kavramının değerini yükseltmiş ve giderek daha fazla araştırmalara konu olmaya başlamıştır (Kara, 2020: 34). Günümüzde insan unsuru dünyanın neresinde

olursak olalım araştırmalar ve örgütler bazında vazgeçilemeyecek bir kavramdır. Literatürde iş tatmini kavramı dinamik bir kavram olarak görölmektedir. Böyle görölmesinin sebebi, kavram içerisine dahil edilen özelliklerin sürekli değişiyor, ekleniyor veya çıkarılıyor olmasıdır. İnsanlar yaradılış gereği birbirinden farklı bir yapıda olduğu için iş tatmini dereceleri ve aynı şeyden etkilenme durumları farklılık göstermektedir. Bu farklılığa zamansal olarak fikir değişim de eklenmektedir. Birey, bir iş üzerinde yüksek oranda bir iş tatminine sahipken, bir süre sonra o iş üzerinde aynı tatmin derecesine sahip olmayabilir. Çalışanlarda tatminsizlik oluşmaması için ve tatmin düzeylerini artıracak öğeleri bulmak için birçok araştırmacı konu üzerinde araştırmalar yapmış ve yapmaya da devam etmektedir (Bil, 2018: 58-59).

İş tatmini kavramı araştırma alanının yanında çalışanlar, örgütler ve hatta liderler açısından da önemli bir kavramdır. Kavramının çalışanlar açısından önemine değinilecek olursa, çalışanların para kazanmanın yanında kendini geliştirmek ve örgütüne katma değer üretmek gibi birden fazla amacı bulunmaktadır. Bu amaçları gerçekeştirmenin yolu işyerinde mutlu olmak ve işine konsantre olabilmektir. İş görenler çalışma alanlarında mutlu olduğu sürece örgütü için katma değer üretebilir ve kendini işine adayabilirler (Tor ve Esengün, 2011: 55).

İş tatmini yüksek olan bireyler, çalıştığı kuruma adanmışlıklarını her hareketleriyle gösterirler, kurumlarının geleceği için ve hedeflerine ulaştırabilmek için var gücüyle çalışırlar, verilen her görevi bilgi sahibi olmasalar dahi hızlıca öğrenmeye çalışıp layıkıyla bitirmeye çalışırlar. İşletme içerisinde daima güler yüzlüdürler, iş arkadaşlarıyla aralarında sürekli bir yardımlaşma söz konusudur. Çalışma arkadaşlarıyla aralarında birbirlerine karşı güven, işbirliği ve karşılıklı uyum görölmektedir. Yine iş tatmini seviyesi maksimum seviyelerde olan bir birey, işinden ayrılmak istemez, herhangi bir psikolojik veya fiziksel hastalığı bulunmaz, işlerini olabildiğince dikkatli ve kurallara uygun yaptıkları için iş kazası riskleri en az seviyelerdedir. Mutluluk oranları çok yüksek olduğu için iş tatmini düzeyleri yaşam tatmini düzeylerini de pozitif anlamda etkilemektedir (Özpehlivan, 2018: 47).

Çalışanların isteklerine yetişilemediği takdirde tatmin düzeyi minimumlara düşerek tatminsizliği doğuracaktır. İş tatminsizliği yaşandığı durumda ortaya çıkacak olayları burada söylemek yerinde olacaktır. Tatmin düzeyi minimum seviyelere indikçe birey negatif duygular beslemeye başlayacaktır. Negatif beslenen duygular (tüm bireyler için) psikolojik, fiziksel ve sosyal anlamda bireyin sağlığında bozulmalara neden olmaktadır. Küçümsememesi gereken bu sağlık bozulmaları bireylerde, işini yapmak istememe, örgütüne karşı soğuma, bağlılık hissini kaybetme, sürekli işinden yakınma ve işten ayrılmak isteme gibi tamamından bahsedemeyeceğimiz birçok tatminsizlik durumu ortaya çıkarmaktadır (Barutçu ve Serinkıran, 2008: 543). Ortaya çıkan bu tatminsizlik durumları davranışları da etkilemektedir ve etrafındaki insanlara karşı küçümseme, öfke ve nefret duyma gibi davranışlar sergilemektedirler. Ayrıca bu davranışların yanında psikolojik olarak da etkilendikleri için suçluluk duygusu, depresyon ve korku yaşamaya başlarlar. Etrafındaki bireylerle karşılıklı ilişki kuramazlar, sürekli olumsuz yanlarını bulmaya odaklanırlar (Solmuş, 2009).

Örgütlerde çalışma yaşamının kalitesi ve örgütsel verimlilik adına iş tatmini kavramı önemi giderek artan bir kavram haline gelmiştir (Khaleque ve Rahman, 1987: 401). İşletmeler planladıkları hedeflere ulaşabilmek ve işletmeyi zarara uğratmadan, ek maliyet çıkarmadan kar etme düşüncesinde oldukları için, yeni düzende oluşmuş yeni kurallara uymak durumunda kalmışlar ve insan unsuruna değer vermeyi kendilerine ilke edinmişlerdir. Çalışanına değer veren örgüt içerisinde sıkıntı oluşturacak hal ve hareketler sergilemezler, disiplin kurallarına harfiyen uyulur. Çalışanlar işbirliği yaparak görev paylaşımı yaparlar. Herhangi bir sorun sırasında hiçbir çalışan kenara çekilmez, olağanüstü bir çaba sarf ederek o sorunu halletmeye odaklanır. İşletme içerisinde modu düşürücü değil de güler yüzlü çalışanlar bulunur. Bir bütünleşme hakimdir. Çalışanlar, örgütün hedeflerini benimseyerek çalışmalarını sürdürür. Füzuli yere devamsızlık yapmazlar. İş gücü devri yok denecek kadar azdır (Sevimli ve İşcan, 2005: 56-59; Lambert ve Hogan, 2009: 100-102).

Bu durumun tersi olduğunda yani işletme, çalışanlarının isteklerini yeteri kadar karşılayamaz ise, örgüt içerisinde çalışanlar arasında işbirliği ve görev paylaşımı sağlanamaz. Verimlilik oranlarında ani düşüşler ve sistemde yavaşlama

meydana gelir. Çalışanlar arasında çatışmalar artar, kurallara uyulmadığı için geçimsizlik oluşur. İşgörenler yaptıkları işleri önemsemeden, sırf bitsin de eve gidelim düşüncesiyle yaptıkları için hata oranlarında çok hızlı bir artış meydana gelir. İş önemsizleştiği için ve çalışanlar kurallara uymadığı için iş kazalarında artış görülür. Bunlarla birlikte grevler ve işi bırakma eylemlerinin de ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Bowen vd., 2008: 765-767).

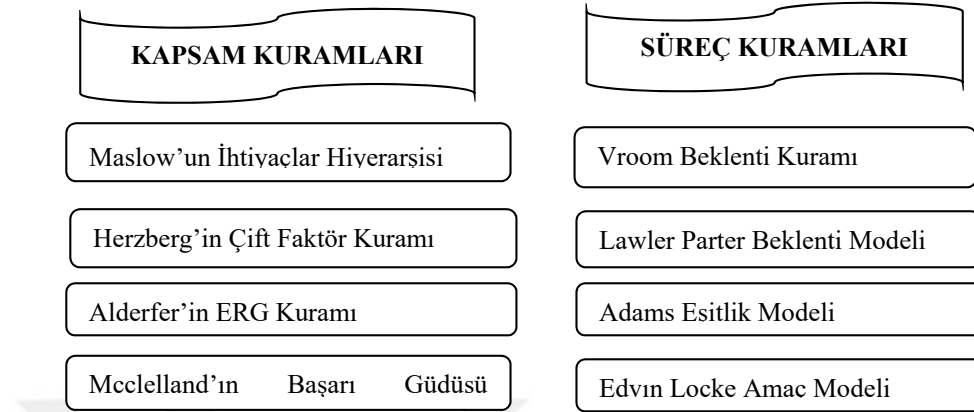
İş tatmini çalışanlar ve örgüt açısından ne kadar önemliyse bir o kadar da liderler açısından önemlidir. Liderlerin örgütteki faaliyetleri, çalışanlarına yol göstermek, yetki vermek, sorunlarına çözüm olmak, onları cesaretlendirmek, çalışanlarını küçük düşürücü ve onurunu zedeleyici sözler sarf etmemek, her zaman zamanında geri dönüş sağlamak, çalışanlarına soru sormaları gerektiğinde hiç sıkılıp utanmadan sorabilecekleri güvenini verip liderinden korkmayan ona güvenen çalışanlar yetiştirmek, daima örgüt içerisinde bilgi akışının sağlanmasını ve aksamamasını sağlamak, çalışanlarına kendilerini geliştirmenin örgüt için daha yararlı olacağı bilincini aşılama, başarılı oldukları her konuda onları takdir etmek gibi saymakla bitiremeyeceğimiz görevleri bulunmaktadır (Klias vd., 2007: 81; Koçel, 2005: 419; Yüksel ve Erkutlu, 2003: 9; Bowen ve Lawler, 1992: 31). Liderler örgütün geleceği için çalışanlarını yetiştirebilirlerse örgütüne faydalı bir lider haline gelirler. Bu yüzden liderler için iş tatmini göz ardı edilemeyecek önemli bir kavramdır.

Tabi ki örgütün hedeflerine ulaşması veya durumun kötüye gitmesi tek başına örgüte, lidere veya çalışanlara yüklenecek bir olgu değildir. Bunun nedeni bir işletme içerisinde tüm işler karşılıklı bir etkileşim halinde, kademe kademe ilerleyen bir durumdur. Nasıl ki bir meyvenin yetiştirilmesi için toprağın, suyun ve çiftçinin desteğine ihtiyaç varsa, burada da bir işin bitirilmesinde çalışanların, liderlerin ve örgütün desteğine ihtiyaç duyulmaktadır.

İş tatmini üzerine yapılmış olan araştırmaların 1930'lu yıllara dayandığını daha önce de belirtilmiştir. Ancak yapılan araştırmaların birbirinden farklı yönleri olduğunu ve iş tatmini kavramını hangi yönüyle ele aldığından bahsedilmemiştir. Yapılan araştırmalar neticesinde iş tatminine etki etmiş kuramlardan da bahsetmek yerinde olacaktır. Bahsedilecek olan bu kuramlar, kapsam kuramları

ve süreç kuramları olarak 2 grupta incelenmiştir (Şahan, 2005: 52). Bu iki kuram grubu Şekil 3.2’de gösterilmiştir.

Şekil 3.2: Kapsam ve Süreç Kuramları İçerisinde Bulunan Teoriler



Şekil 3.2 içerisindeki kuramlardan kısaca bahsedilecek olursa, motivasyon ve içerik kuramları olarak da bilinen kapsam kuramları, iş görenlerin belirledikleri bir amaç uğruna ve o amaca ulaşmak için adım attıklarını savunmaktadır (Eroğlu, 1984: 6). Kapsam kuramları çalışanların hareketlerinin seyrini değiştiren faktörleri ve bunun yanında tatmin sağlayıcı faktörleri açıklamak için ortaya atılmış kuramlardır (Brooks, 2006: 49). Yine kapsam kuramları ile işletmeler tarafından iş görenlerinin istek, arzu ve beklentilerinin ne derecede karşılandığı ve iş görenlerinin tatmin düzeylerine hangi faktörün ne kadar etki edebileceği üzerinde durulmuştur (Çobanoğlu, 2019: 8). Dört teoriden oluşan kapsam kuramları her ne kadar yüksek düzeylerde eleştirilmiş ve geçerliliği tartışılmış olsa da günümüzde hemen hemen her işletme çalışanların iş tatmini ve motivasyonuna ilişkin uygulamaları için bu teorilerden yararlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2017: 205).

Kapsam kuramlarının ilki Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramıdır. Kuram, Abraham Maslow tarafından 1940'lı yıllarda ortaya atılmış ancak 1960'lı yıllara kadar üzerinde durulmamıştır. 1960'lı yıllardan sonra teori büyük önem kazanmış ve günümüzde bile hala bu teori üzerinden önemli araştırmalar yürütülmektedir (Steers ve Parter, 1987: 43). Maslow, bireylerin ihtiyaçlarının bir sıralaması olduğunu ve bu ihtiyaçların bir tanesinin karşılanması bir üst seviyede olan ihtiyacın karşılanmasına olanak sağladığını savunmaktadır (Sirgy, 1986: 331). Maslow'un ortaya attığı bu ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidi karşılanma

aciliyetine göre sıralanmıştır ve karşılanacak olan ihtiyaç, bir sonraki karşılanacak olan ihtiyaca göre daha fazla önem arz etmektedir. Şekil 3.3'te Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisini daha açık bir ifadeyle anlatabilmemiz için piramit modeli gösterilmiştir.

Şekil 3.3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi



Kaynak: Oral, Saime ve Kuşluyan, Zeynep (1997); "Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar Ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar," *Verimlilik Dergisi*, Cilt 3, Sayı 3, s.93-116.

Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi beş basamaktan oluşmaktadır. Burada Maslow'un ilk ortaya çıkardığı şeklidir. İlk basamak, fiziken yani bir bireyin yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel ihtiyaçların oluşturduğu basamaktır. İlk basamaktaki bu ihtiyaçların karşılanmaması halinde bireyin yaşamsal faaliyetlerini sürdüremediği görülmektedir (Küçüközkan, 2015: 102-103; Maslow, 1970: 39). Birey ilk basamaktaki başını sokabileceği bir eve sahip olma, karnını doyurabilme, hava alabilme gibi temel ihtiyaçlarını karşılaması halinde bu basamak için istenilen tatmin seviyesine ulaşmış olur ve sırada ikinci basamakta yer olan güvenlik ihtiyacının karşılanması gerektiğini düşünür. Güvenlik ihtiyacının karşılanması durumu, normal hayatta güvenli bir yerde

yaşama ve bu durumun sürdürülebilirliğidir. Birey bu ihtiyacını karşılayabilmek için çalışır. Kazandığı paranın bir miktarıyla bu ihtiyacını karşılar. Çalıştığı kurum içerisinde güvenlik ihtiyacı durumunu düşünmek gerekirse, iş koşullarının tehlikeli olmaması, daha güvenli bir alanda işini yürütebilme, sigortanın yatırılması ve geleceğe yönelik emeklilik planı vb. olarak düşünülebilir (Bayram, 2020: 97; Önen ve Tüzün, 2005: 32).

Güvenlik ihtiyacının karşılanması sonrası birey, aile ve arkadaş grubu gibi topluluklarla iletişim kurma, sosyalleşme ve başkaları tarafından sevilme ihtiyacı ile karşı karşıyadır. Birey bu ihtiyaçlarını aile kurarak, arkadaş edinerek ve başkalarına karşı kendini ifade edebilmeyi öğrenerek karşılayabilir (Maslow, 1970: 43). Sevgi ihtiyacının karşılanmasıyla bir üst basamak olan değer görme ve statünün korunması ihtiyacı doğmaktadır. Birey artık bulunduğu ortamda saygı görmek ister. Yine çalıştığı kurum içerisinde değerlendirecek olursak, işiyle alakalı her durumda geribildirim alabilmek, kurumda saygınlığa ve bir unvana sahip olmak bireyin bu ihtiyacını karşılayabilmesi için gerekli olan durumlardır.

Maslow dördüncü basamakta yer alan değer görme ve statünün korunması ihtiyacının iki durumda ele alınabilir olduğunu söylemiştir. Bu iki durumdan ilki bireyin kendine duyduğu saygı ihtiyacı, ikincisi de bulunduğu grubun veya diğer kişilerin bireye karşı duyduğu saygı ihtiyacıdır. İlk saygı, kişinin olgunlaşmasını, büyümesini, daha iyi kararlar alabilmesini ve güçlü olmasını sağlarken, ikinci saygı da statü kazanmasını sağlamaktadır (Maslow, 1970: 45). İnsanoğlu tatmin olabilmek için başkaları tarafından saygınlık görmeye ve övülmeye tabiri caizse pohpohlanmaya ihtiyaç duyan varlıklardır (Taormina ve Gao, 2013: 158). Buraya kadar olan tüm basamaklardaki ihtiyaçları karşılamış ve maddi ve manevi anlamda sıkıntısı olmayan bireyler, artık kendilerini geliştirmek, planlarını hayata geçirmek ve yeteneklerini ortaya çıkarmak için adım atacaktırlar. Bu adım da piramidin son basamağını oluşturmaktadır. Maslow, piramidin son basamağı olan kendini gerçekleştirme ihtiyacının, insanlar tarafından çok az karşılandığını (yetişkinler içerisinde %1 oranda) belirtmiştir (Martin ve Loomis, 2013: 73).

Kapsam kuramlarından ikincisi Alderfer'in ERG Kuramıdır. Alderfer, her bireyin ihtiyaç sıralamasının aynı olmadığını ve bireylerin ihtiyaçlarının her zaman tek bir sıradüzen doğrultusunda hiyerarşik olmadığını, ihtiyacın ne kadar

acil olduğuna bağlı olduğunu ve karşılanan ihtiyaçların süreklilik kazanması gerektiğini savunmuştur (Mullins, 2002: 484). Alderfer farklı basamaklarda olan ihtiyaçların aynı anda karşılanabileceğini de söylemiştir. Bu yüzden Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidini geleneksel halden, daha modern hale getirmiştir. Alderfer birey ihtiyaçlarını üç temel grup altında toplayarak ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından daha az katı olan bir kuram oluşturmuştur (Alderfer, 1969: 142). Bu üç grup Tablo 3.1'de gösterilmiştir.

Tablo 3.1: Alderfer'in ERG Kuramı

1: Yaşamını Sürdürme (Existence) İhtiyaçları	2: Karşılıklı İlişki Kurabilme (Relatedness) İhtiyaçları	3: Kendini Geliştirme (Growth) İhtiyaçları
Fizyolojik ihtiyaçları (Yeme-İçme-Barınma vs.) içermektedir (Mullins, 2002:484). Maslow'un İhtiyaçları Hiyerarşisi Piramidinde, Fiziksel İhtiyaçlar ve Güvende olma İhtiyacı yani birinci ve ikinci basamak yerine geçmektedir (Porter vd., 2003:8).	Toplumdaki diğer bireyler ile iletişim kurabilme ve bu ilişkinin devamlılığını sağlayabilmeyi içermektedir. Alderfer bu ilişkinin doğru, dürüst ve daha açıklayıcı olduğu zaman tatmini sağlayacağını vurgulamıştır (Johns ve Saks, 2001: 139). Maslow'un İhtiyaçları Hiyerarşisi Piramidinde, Aidiyet ve Sevgi ile Saygınlık ve Statü Basamaklarının yerine geçmektedir.	Bireyin yeteneklerinin farkına varabilmesi için sürekli olarak kendini geliştirmeye çalışması ve önceki gruplar içerisindeki ihtiyaçların karşılanmasının sürekliliğinin sağlanmasını içermektedir (Johns ve Saks, 2001: 139). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidinde, Saygınlık ve Statü basamağı içerisinde yer alan başarıma duygusu ve sorumluluk alabilmeyi birde son basamağı olan kendini gerçekleştirme basamağının yerine geçmektedir

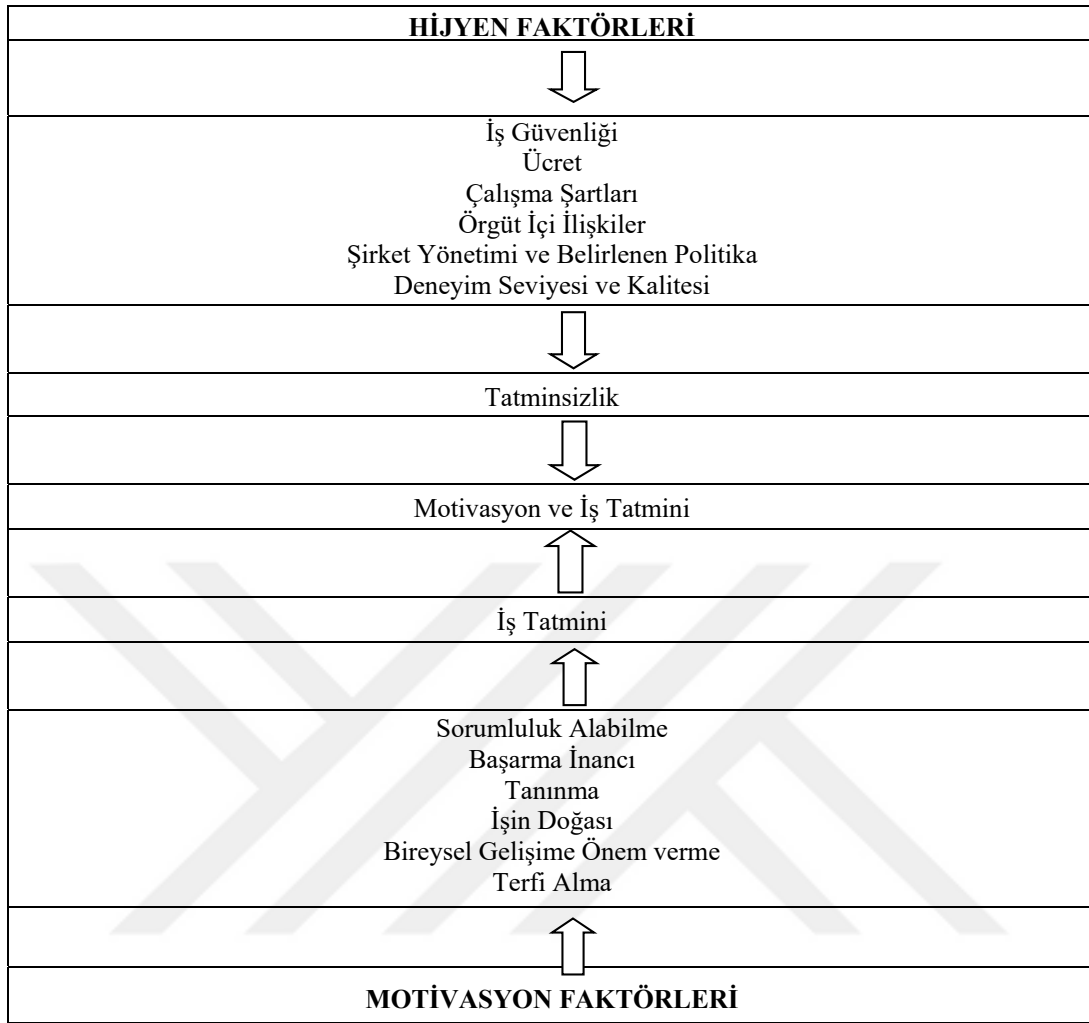
Kaynak: Mullins, Laurie (2002); *Management and Organisational Behaviour*, PrenticeHall Sixth Edition, UK. <https://epdf.pub/management-and-organisational-behaviour.html> (Erişim Tarihi: 22.04.2020).

Alderfer, Maslow'dan farklı olarak oluşturduğu teoride, çalışan bireylerin kurumları içerisindeki ihtiyaçlarını ele almış ve daha kullanışlı, işe yarayan bir model ortaya koymuştur (Porter vd., 2003: 8-9). Yine ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına göre daha esnek bir yapıya sahiptir. İkisi arasındaki bir diğer fark, Alderfer'in kuramında ihtiyaçlar ulaşılabilirlik derecesine göre sıralanmıştır. Birey bulunduğu gruptaki ihtiyacını karşıladıktan sonra bir üst gruptaki ihtiyacı karşılayamayacağını düşünüyor ise şu an ki bulunduğu grup içerisindeki ihtiyaçlarını daha fazla karşılamak isteyecektir. Örnek verecek olursak, birey kendini geliştirme konusunda sorun yaşıyor ve bu ihtiyacı karşılayamayacağını düşünüyor ise, bir önceki ihtiyaç grubu olan karşılıklı ilişki kurabilme ihtiyacını daha fazla karşılamaya çalışmaktadır. Böyle bir durumda bireyin gereksinim duyduğu gerçek olan ihtiyaç tatmin olmaz, sadece o ihtiyacın yerine başka bir ihtiyaç karşılanmış olur ve onun tatmin duygusu yaşanır. Maslow'a göre bu anlatılan olay böyle gerçekleşmemektedir. Daha önce karşılanmış olan bir ihtiyaca

İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde geri dönüş olmaz. Bir sonraki ihtiyacı karşılayamıyorsa karşılayana kadar o ihtiyaç için çalışması gerekir (Onaran, 1981: 39-40).

Kapsam kuramlarından üçüncüsü Frederick Herzberg ve arkadaşlarının ortaya attığı Çift Faktör Kuramıdır. Bu kuram Pittsburgh'da çalışan 203 mühendis ve muhasebeci üzerinde yapılan araştırmalar neticesinde geliştirilmiştir (Gökçe vd., 2010: 236-237; Mullins, 2002: 485). Herzberg, işgörenlerin, çift faktör kuramını oluşturan motivasyon faktörleri ve hijyen faktörlerinin bir arada sağlanması ile tatmin sağlayabileceğini savunmaktadır. Kuramın özelliklerinin daha iyi anlayabilmek adına önce Tablo 3.2'de gösterilmiş daha sonra ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır.

Tablo 3.2: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi



Kaynakça: Mullins, Laurie (2002); *Management and Organisational Behaviour*, PrenticeHall Sixth Edition, UK.

Herzberg, yukarıda verilmiş olan hijyen ve motivasyon faktörlerini çalışanlardan aldıkları cevaplarla ortaya atmıştır. Hijyen faktörleri, çalışanların tatmin olamadığı durumlar ve motivasyon düşüklüğüne sebep olan durumlar üzerine verilen cevaplardan, Motivasyon faktörleri ise, işyerinde mutlu olabilme, tatmin duyma ve motivasyonun her daim yüksek olması üzerine sorulan sorulara verilen cevaplardan elde edilmiştir. Hijyen faktörleri, bireyler için örgütlerde bulunması gereken ve derinden etkileyen en önemli durumlardır. Bunlar iş güvenliğinin iyi olması, çalışma şartlarının bunaltıcı derecede sıkı olmaması, örgüt içi ve dışı ilişkilerin güzel olması, ücretlerin işle doğru orantılı olması, deneyim seviyesi ve kalitesi olması ve şirket yönetimi ve politikalarının orantılı olması şeklinde sıralanabilir. Bu faktörlerin olmaması iş görenin tatminsizliğini artırmaktadır. Ancak burada bilinmesi gereken en önemli şey, bu faktörlerin

kurum tarafından sağlanması iş görenin tatminsizlik derecesini düşürmekte, tatmin derecesini artırmamaktadır (Tosi vd., 1990: 275).

Motivasyon faktörlerine gelecek olursak, bu faktörlerin işletme içerisinde bulunması, iş görenlerin mutlu olmaları, tatmin olmaları, kurumunu sevmeye ve motive olmalarını sağlamaktadır. Bu faktörler ise sorumluluk alabilme, başarıya inanma, tanınma, terfi alma, bireysel gelişime önem verme ve işin niteliği şeklinde sıralanabilir. Motivasyon faktörlerinde hijyen faktörlerinde olduğu gibi ters bir durum yoktur. Motivasyon faktörlerinin işyerinde bulunmaması hali, iş görenin tatmin duygusunu artırmaz fakat azaltmaz da, yani tek başına tatmin duygusunu azaltıcı bir etkisi yoktur (Moorhead ve Griffin, 1989: 116). İki faktör grubuna da bakacak olursak birbirleriyle bağlantılı olan (destekler nitelikte) faktörleri içermektedir. Birbirinden ayırmak imkânsız yakın bir olgudur.

Herzberg, geleneksel (kalıplaşmış) bir bilgi haline gelmiş tatmin kavramının zıttının tatminsizlik olmadığını savunmuştur. Ona göre bu kavramlar farklı kavramlardır yani tatmin kavramının zıttı tatmin yok, tatminsizlik kavramının zıttı da tatminsizlik yoktur (Robbins ve Judge, 2017: 208-209).

Kapsam kuramlarından sonuncusu ise McClelland'ın Kazanılmış İhtiyaçlar Kuramıdır. McClelland, 1938 yılında Henry Murray'ın ortaya attığı, bireylerin ihtiyaçlarına yönelik sergiledikleri yirmiden fazla davranış içerisinde üç tanesini (Başarı-İlişki Kurma-Güç Kazanma) ele alarak, araştırmalar yapmış ve bir teori ortaya koymuştur. McClelland, ihtiyaçların zamanla belli başlı yaşanan tecrübeler sayesinde bireylerde ortaya çıktığını, belirtilen ihtiyaçların hiçbir şekilde bireyde doğumla birlikte ortaya çıkmadığını ifade ederek, adını kazanılmış ihtiyaçlar kuramı olarak belirlemiştir (Daft, 1997: 534). McClelland bireylerde bu ihtiyaçlar içerisinde en eksik olanının başarı ihtiyacı olduğunu öne sürerek diğer iki ihtiyaca kıyasla bu ihtiyaç üzerine daha çok yoğunlaşmıştır. Ancak bu durum diğer iki ihtiyacı bir kenara bıraktığı anlamına gelmemektedir. Üçünü birlikte kullanarak da birçok test yapıp araştırmalarına sonuç elde etmiştir (Robbins ve Judge, 2017: 210).

McClelland teorisinde, diğer teorilerde var olan temel ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacını ele almamış ve bireylerin başarı, ilişki kurma ve güç ihtiyacına göre

hayatlarını şekillendirdiğini savunmuştur (Miller, 1985: 86; Gorman, 2004: 64). *Başarı İhtiyacı* (*nAch*)’nı, Robbins ve Judge (2017: 210); gelişme güdüsü, belirlenmiş bir takım standartlara ulaşma, başarıma arzusu şeklinde, Murray (1955); hedeflere ulaşmak için gün yüzüne çıkan her zorluğun üstesinden gelme, gücünün farkına varma, yapabileceği her şeyi en iyi şekilde yapma şeklinde, McClelland (1976); mükemmeliyetçi olma ve rekabetçi olabileceği her duruma yönelme ve herkesten daha iyi olma şeklinde tanımlamışlardır. Sagie ve Elizur (1999: 376) ise başarı ihtiyacını “başarısına oranla risk alabilme, bireyin kendi yeteneklerinin farkına varması, zor olan işleri korkmadan üstlenebilmesi ve sorumluluk alabilmesi” şeklinde tanımlamıştır. *Güç İhtiyacı* (*nPow*)’nı, McClelland (1969: 38); kişinin diğer insanlar üzerinde hakimiyet kurarak tatmin sağlaması olarak tanımlarken, Robbins ve Judge (2017: 210); diğerlerini etkileyerek belirli bir yönde davranmalarını sağlamak şeklinde bir tanım geliştirmiştir. Drafke ve Kosse (1997: 276) ise bu ihtiyacı, bireyin diğer insanların hakimiyetini elinde tutup hedeflerine göre onları yöneltme isteği şeklinde tanımlamıştır. *İlişki Kurma İhtiyacı* (*nAff*), McClelland (1985: 346-348); bireylerin yüz yüze ilişkilerini, samimi oldukları yakın ilişkilerini, aile ve arkadaşlık ilişkilerini barındırır, şeklinde tanımlarken, Robbins ve Judge (2017: 210); diğerleri ile yakın samimi ilişki kurma isteği, şeklinde tanımlamıştır. Daft (2008) ise bu ihtiyacı, etrafındaki insanlarla sorun veya sıkıntı yaşamak istememe, iyi ilişkiler kurma ve başkalarının fikirlerine saygı duyma, önem verme şeklinde tanımlarken, McShane ve Glinow (2010); diğer insanlar tarafından sevilme, sayılma, fikirlerinin önemsenmesi, mutlu olma, etrafındaki insanlara yardımcı olma ve onların beklentilerine cevap verme, şeklinde tanımlamıştır (Antalyalı ve Bolat, 2017: 87).

McClelland çalışanların iş tatmini seviyesinin yüksek tutulabilmesi için teorisi içerisindeki bu üç ihtiyacın yeterli düzeyde karşılanması gerektiğini ve süreklilik sağlanması gerektiğini savunmuştur. Ayrıca bu üç ihtiyaç türünün tek başına bir motive etmek dışında başka bir anlam ifade etmediğini, birbirinden ayrı düşünmemek gerektiğini de belirtmiştir (Erdem, 1997: 74-75). Yani örgütlerin çalışanlarının tatmini için bu teori içerisinde tek bir türe yoğunlaşması istenilen sonuca ulaşamayacağını göstermektedir

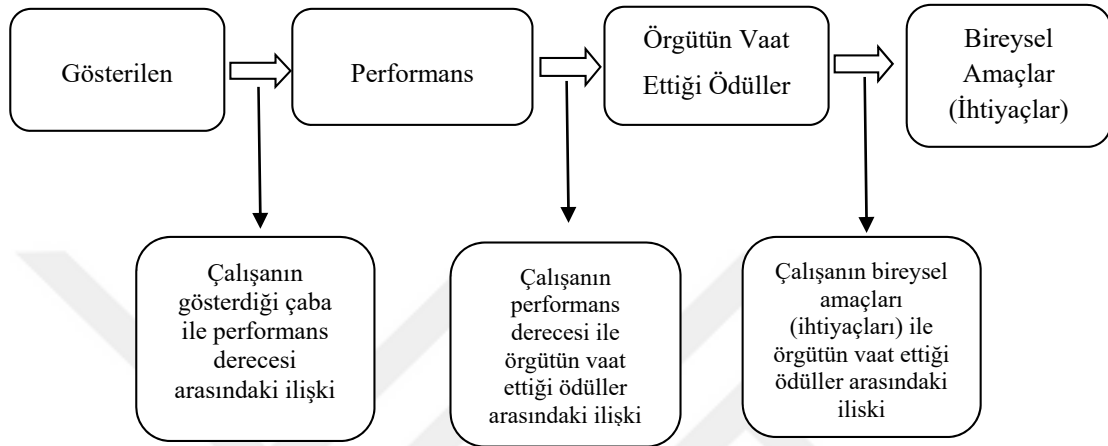
Kapsam kuramlarının ardından süreç kuramlarından bahsedilecek olursa, süreç kuramları kapsam kuramlarına oranla daha ayrıntılı ve bireyin kapsam kuramlarından oluşturulmuş faktörlere verdikleri tepkilerin ölçülmesi üzerine kurulmuş kuramlardır. Bu faktörlerin birey davranışını nasıl etkilediği ve tatmin derecesine ne anlamda katkı sağladığı araştırılan konular arasındadır. Ayrıca, birey davranışının başladığı andan bittiği ana kadar olan kısmı incelenerek, bu iki nokta arasındaki değişkenleri ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Süreç kuramları bu faktörlerin tüm çalışanlar için aynı derece tatmine neden olup olmadığını ve bireysel özelliklerinin bu duruma etkilerini araştırmış, elde edilen sonuçlarda tüm çalışanların bireysel olarak farklı olmasına rağmen, motivasyon sağlamak için kullanılan yöntem ve süreçlerin aynı olduğu görülmüştür (Koçel, 2005: 643). Süreç kuramları bir de, çalışanların olumlu davranışlarının nasıl sürdürülebilir olacağı, olumsuz davranışlarının da nasıl ortadan kaldırılacağı ile ilgilenmişlerdir (Torun, 2007: 120). Süreç kuramları dört ana kuramdan oluşmaktadır. Bu kuramlardan ilki Vroom'un Beklenti Kuramıdır.

Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın teorilerinden esinlenerek, Wictor Vroom tarafından 1964 yılında ortaya atılmış olan bu kuram, iş tatmininin ya da çalışan motivasyonunun üç köşesi olduğunu ve bu üç köşenin ortasında bulunan noktada iş tatmininin bulunduğunu ileri sürmüştür. Bahsedilen bu üç köşeyi, çalışanların amaçları ve performansları, ödül beklentisi ve ödülü isteme derecesi (valens) oluşturmaktadır. Çalışanlar verilen ödül amaçlarını karşılayacak derecedeyse performans harcamaktadırlar. Kuramı oluşturan bu üç köşe arasında belirli ilişkiler mevcuttur. Bunlar, bireyin performansı için gösterdiği çaba arasındaki ilişki, örgütün ortaya attığı ödül ile bireyin performans derecesi arasındaki ilişki ve son olarak verilen ödül ile çalışanın bireysel amaçları arasındaki ilişkidir. Eğer örgüt tarafından verilecek olan ödül, çalışanın bireysel amaçlarını tatmin ediyorsa, birey çaba göstererek performansını artırır ve o ödülü almak için yani amaçlarını karşılamak için elinden ne geliyorsa yapar (Lee, 2007: 790-791).

Burada söylenmesi gereken bir durum daha vardır. O da, örgütün vereceği her ödül her çalışan için aynı etkiyi yaratmaz. Örnek verecek olursak, örgüt yüksek performans sağlayan çalışanlarına maaş artırımını ödülü verdiği takdir de, statü artışı isteyen bir çalışan için bu ödül tatmin sağlamayacaktır. Bu yüzden

performansı diğerlerine göre düşük olacaktır. Şekil 3.4'te gösterilmiş olan iş tatmini düzeneğinde, iş tatmini sağlayacak üç etmenden bir tanesinin bireyde bulunmaması, tatmin olmamasına neden olmaktadır. Yani tatmin sağlanabilmesi için üç etmeninde maksimum derecede çalışmada bulunması gerekir (Erengül, 1997: 108).

Şekil 3.4: Wictor Vroom'un Beklenti Kuramı



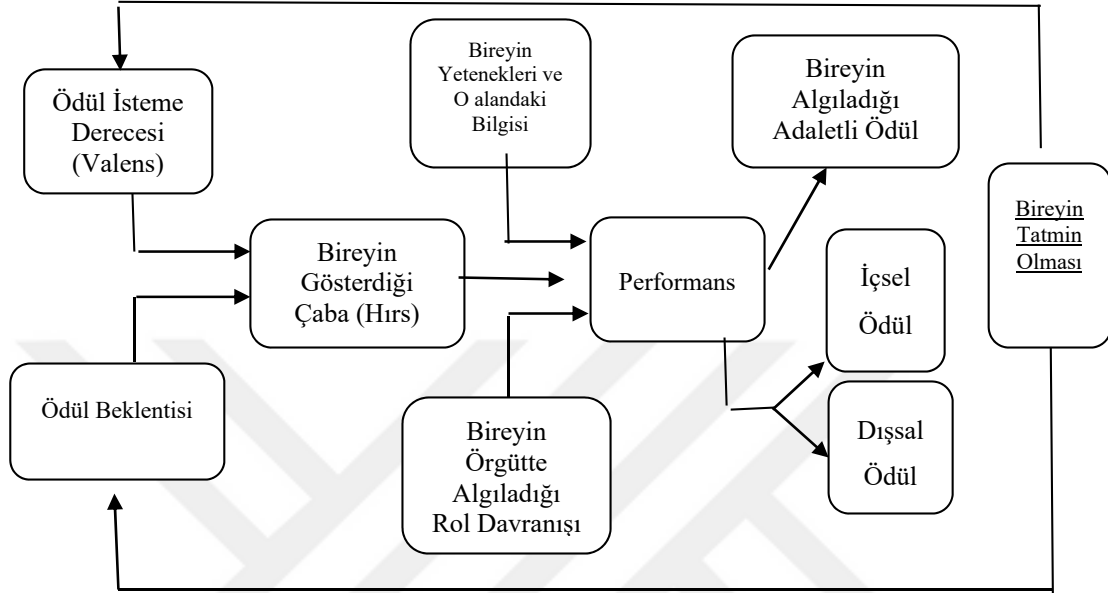
Kaynak: Lee, Seongsin (2007); "Vroom's Expectancy Theory And The Public Library Customer Motivation Model," *Library Review*, Cilt 56, Sayı 9, s. 788-796.

Süreç Kuramlarından ikincisi Lawler-Porter (Geliştirilmiş Beklenti) Kuramıdır. Kuram 1968 yılında çalışan performansı ve adaletli ödüllendirme arasındaki ilişki üzerine Lawler ve Porter tarafından ortaya atılmıştır (Pekel, 2001: 17-18; Ilgar ve Ilgar, 2014: 70). Wictor Vroom'un ortaya attığı teoride bu iki kavram arasındaki ilişkinin eksik kaldığı, tam anlamıyla net ifadelerle yer verilmediği savunulmuş ve Vroom'un teorisinin geliştirilmiş versiyonu olarak kendi modellerini oluşturmuşlardır (Miner, 2005: 103-106; Heneman ve Schwab, 1972: 1-2; Lawler ve Porter, 1967: 22-23). Baysal ve Tekaslan (1996) araştırmasında performans- iş tatmini ilişkisine, Maslow ve Herzberg' inde araştırmalarında değinmediklerini belirtmiştir (Torun, 2007: 126; Lawler ve Porter, 1967a: 122-123).

Lawler ve Porter'ın ortaya attığı teori, örgütler açısından çok karmaşık ve çok değişkenli bir model olarak görülse de gerçeğe en yakın olan teoridir. Model, yeni haliyle geleneksel düşünce sistemini geride bırakıp, modern bir düşünce sistemiyle performans- iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Kalıp olarak oturmuş olan iş tatmini, performans etkiler tezini reddederek, tek

başına olmamakla beraber birçok değişkeni de içinde barındırarak, performans iş tatminini etkiler tezine dönüştürmüş ve bu halini savunmuştur (Lawler ve Porter, 1967a: 124).

Şekil 3.5: Lawler ve Porter’ın Geliştirdiği Yeni Beklenti Kuramı



Kaynak: Schuster, R. Jay, Barbara Clark ve Miles Rogers (1971); “Testing Portions Of The Porter And Lawler Model Regarding The Motivational Role Of Pay,” *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 55, Sayı: 3, s. 187-195.

Şekil 3.5’i analiz edecek olursak, öncelikle ilk basamağının Vroom’un Beklenti Teorisiyle aynı olduğu göze çarpmaktadır. Zaten yukarıda da söylenildiği gibi bu model Vroom’un ortaya attığı modelin daha modern ve gelişmiş halidir. Buradan hareketle, bireyin bir iş için çaba göstermesi ve hırslanması, ödül beklentisi ve bu ödülü isteme derecesinin yüksekliği ile alakalı bir durumdur. Lawler ve Porter, bu durumun her zaman bireyin yüksek performans göstermesine neden olmadığını araştırmalarında belirtmişlerdir. Eğer bireyden yüksek performans bekleniyorsa bu teoriye (Vroom Beklenti Teorisi) iki değişken daha eklenmektedir. Yüksek performans bu iki değişkenin bireyde var olmasıyla bağlantılı bir durumdur. Bu iki değişken, bilgi ve yeteneklerin işi için yeterliliği ve bireyin örgütünde algıladığı rolüdür. Lawler ve Porter, bu iki değişkenin bireyin performansını belirlediğini, ne kadar çaba ve hırsa sahip olsa da bilgisi ve yeteneği olmadığı sürece performansını yeterli derecede artıramayacağını ve aynı şekilde örgüt içerisinde bireyin, rol çatışması ve belirsizliği yaşaması halinde yeterli derecede performans sağlayamayacağını bu yüzden kendi rolünü çok iyi

algılaması gerektiğini belirtmişlerdir (Lawler ve Suttley, 1973: 484; Koçel, 2001: 523; Ulusoy, 1993: 80).

Yeterli bilgi birikimi ve daha çok marifete sahip birey, yeterli çaba ve hırsını da kullanarak maksimum performans elde etmektedir. Böyle bir pozisyona gelen, örgütüne maksimum fayda sağlayan birey, örgüt tarafından ödüllendirilecektir. İşte Lawler ve Porter'ın Vroom'un teorisine ikinci kattıkları yenilikte burada kendini göstermektedir. Böyle bir durumda eğer işletme çalışanlarının tatminini istiyorsa çalışanlarının ödül beklentisiyle paralel bir ödül vermesi ve bu ödülü adaletli dağıtması gerekmektedir. Eğer verilen ödül, bireyin algıladığı ödülünden farklı veya algıladığı ödül ile doğru orantılı olup adaletli dağıtılmadıysa birey tatmin olmayacaktır (Schuster, 1971: 188).

Lawler ve Porter'ın üçüncü kattığı değişiklik de, bireyin içsel ve dışsal ödülleri ile ilgilidir. İçsel ödüller, bireyin başarılarından dolayı kendini dinlendirmek veya mutlu etmek için kendine verdiği ödüllerdir. Aynı zamanda bu ödülleri Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin son basamağı olan kendini gerçekleştirme basamağında da görebiliriz. Dışsal ödüller ise, bireyin performansının örgüt tarafından fark edilmesi sonrasında, içsel ödüller gibi kendini geliştirmek için olmayan, daha çok alt seviyedeki ihtiyaçların karşılanmasını sağlayan terfi alma, maaş artışı, sosyal güvenlik, iş güvenliği gibi ödülleri kapsamaktadır (Miner, 2005: 99-100).

Süreç kuramlarının üçüncüsü Adams'ın Eşitlik Kuramıdır. Çalışan çabası ve adaletli ödül dağıtımı üzerine birçok araştırma yapılmış ve Adams 1965 yılında Festinger'in ortaya atmış olduğu Bilişsel Çelişki Kuramına dayandırarak bir eşitlik/denge kuramı oluşturmuştur (Çevik Kılıç, 2016: 196). Adams'ın teorisine göre çalışan her birey işi ve örgütten aldığı ödüller üzerinde karşılaştırma yapmakta ve bu iki durumu girdi (iş üzerinde sarf ettiği çaba/emek)- çıktı (sarf ettiği çaba sonrasında aldığı ödül) olarak görmektedirler (Robbins ve Judge, 2017: 222; Huseman vd., 1987: 22). Yine Colquitt vd. (2001: 426) tarihli araştırmasında Adams'ın teorisini destekler nitelikte, bireyin işi için sarf ettiği çaba, alınan eğitim ve seminer vs. gibi durumlar ile örgütün, bireyin sağladığı faydaya yönelik kıdem, ücret, saygınlık ve statü gibi durumların arasında bir etkileşim olduğunu ve oranlanmaya müsait olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3.3: Adams'ın Eşitlik Teorisi

Oran Kıyaslamaları	Birey Algısı
Bireyin Çabası/Ödülü < Diğer Çalışanın Çabası/Ödülü	Daha az ödüllendirme sonucu eşitsizlik
Bireyin Çabası/Ödülü = Diğer Çalışanın Çabası/Ödülü	Eşitlik
Bireyin Çabası/Ödülü > Diğer Çalışanın Çabası/Ödülü	Daha çok ödüllendirme sonucu eşitsizlik

Kaynak: Robbins, P. Stephan ve Timothy A. Judge (2017); *Örgütsel Davranış*, (Çev: İnci Erdem), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

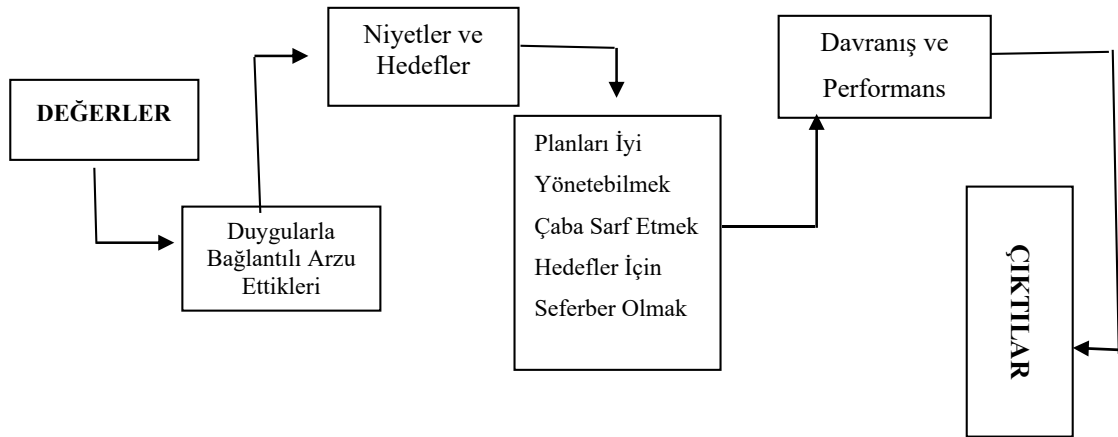
Tablo 3.3'de anlatılmak istenen, bireyin üç şekilde başkalarıyla kendini kıyasladığı üzerinedir. İlki örgütlerde en çok görülen kıyaslama şeklidir. Birey kendi çabasına göre aldığı ödül ile çalışma arkadaşının çabası ile aldığı ödül oranlayıp kıyaslar. Burada kendisinin daha çok çaba sarf ettiğini ancak çalışma arkadaşıyla aynı ödülü aldıklarını veya arkadaşının kendisinden daha az çaba sarf edip daha iyi bir ödül aldığını düşünmektedir. Bu düşünme sonrasında bireyde tatminsizlik oluşur. İkincisinde, birey kendi çabasına göre aldığı ödül ile çalışma arkadaşının çabasına göre aldığı ödülü oranlayıp kıyaslar ve bu ödülleri yerinde bulur ve eşitlik algısı oluşur. Böylelikle örgütünün adaletli davrandığını düşünür. Bu eşitlik durumu örgütler için ve çalışanlar için istenen en anlamlı durumdur. Sonuncusu ise, diğerlerine göre daha az görülen bir eşitlik algısı durumudur. Hiçbir birey bu algıyı dışına vurmak istemez. Burada birey çabasına oranla ödülünün fazla olduğunu düşünür. Bunun yanında çalışma arkadaşının kendisinden daha fazla çaba sarf ettiğini ancak ödülünün az olduğunu veya aynı ödülü aldıklarını görür. Burada bir eşitsizliğin olduğunu fark eder, suçluluk duygusu oluşur ancak bireye son durum olan bu eşitsizlik algısı durumunu tolere etmek daha kolay gelmektedir (Robbins ve Judge, 2017: 222-223; Pritchard, 1969: 177-178; Leventhal, 1977: 11-12).

Adams teorisinde, örgüt içerisinde çalışanlar arasında eşitsizliği minimum seviyelere indirmek için bireylere bazı öneriler sıralamıştır (Moorhead vd., 1989: 139). Bunlar; eşitliğin yönüne göre birey sarf ettiği çabayı azaltabilir veya artırabilir. Örgütünden ödülünün yani çıktısının değiştirilmesini isteyebilir. Kendi düşünce yapısı veya idrak edebilme yapısını değiştirerek durumları daha farklı değerlendirebilir. Kıyaslama yapısını değiştirebilir (patronun gözde çalışanı veya

bu ara çok şanslı olması gibi durumları kıyaslamadan çıkarabilir veya alabilir) ve son olarak da, belki de son çıkış noktası olarak çalıştığı pozisyonu değiştirir ya da işten ayrılabilir.

Süreç Kuramlarının sonuncusu da Edwin Locke'nin Amaç Kuramıdır. Locke ve Latham araştırmalarında, aynı derecede bilgi ve yeteneğe sahip bireylerin yine aynı iş üzerinde performanslarında farklılıklar olduğunu saptamışlar ve farklılığın nedenlerini bulmaya odaklanmışlardır. Bunun üzerine 1968 yılında Amaç Belirleme Teorisini ortaya atmışlardır. Teori, son 25 yılda yapılan araştırmaların bulgularına dayandırılarak tümevarımsal olarak geliştirilmiştir (Latham ve Locke, 1991: 213). Teori, bireyin belirli bir hedefe yönelik çalışmasının belirsiz bir hedefe yönelik çalışmasından daha yüksek performans sağlayacağını ve bunun yanında hedeflerinde daha somut hedefler belirlenmesi gerektiğini, soyut koyulan hedeflerin ulaşılamaması halinde hüsrana yol açtığını vurgulamıştır. Yine aynı şekilde teori, bireyin kendisine zor hedefler koymasının, onun gücünü daha fazla kullanmasına ve performansını artırmasına yarar sağlayacağını ve örgütten geri bildirim almasının da hedeflerine ulaşmasında yarar sağlayacağını belirtmiştir (Locke ve Latham, 2006: 265; Miner, 2005: 161). Amaç teorisi Şekil 3.6'da gösterilmiştir.

Şekil 3.6: Edwin Locke'nin Hedef Belirleme Teorisi



Kaynak: Lunenburg, C. Fred (2011); "Goal-Setting Theory of Motivation," *International Journal Of Management, Business, And Administration*, Cilt 15, Sayı 1, s. 1-6.

Locke ve Lutham'a göre, bireyin davranışını, hal ve hareketlerini belirleyen iki etken vardır. Bu etkenlerden ilki değerler, ikincisi de hedeflerdir. Değerler, işin ne kadar önemli olduğunu belirlemeye yarayan ölçüdür. Bireyin değer yargıları

duygusal anlam içermektedir bu yüzden tutarlı karar verebilmek için daha dikkatli olunmalıdır. Hedefler ise, ulaşılmak istenen amaçtır. Hedefler, bireyin bilinçli olarak ne yapması gerektiğini tanımlayan olgudur. Aynı zamanda hedefler bireyin davranışlarını ve performansını etkilemektedir. Bu yüzden bireyin işi üzerinde doğru hedefler belirlemesi gerekir. Bireyin işinde başarılı olması için ve maksimum motivasyona erişebilmesi için sadece hedef belirlemesi yeterli değildir. Bunun yanında hedefe yönelik uygun stratejiler belirleyip bu stratejileri ve planları iyi yönetebilirse, çaba sarf ederse, anca böyle hedeflerine ulaşabilir. Eğer bu basamağı doğru bir şekilde yönetemezse, hedeflerine ulaşması zordur. Son basamak da çıktılar basamağıdır. Burada hedeflere ulaşmak çıktı olarak bireye daha fazla motivasyon, kendine güven, daha sonraki işleri başarma inancı dolaylı olarak iş tatmini sağlarken, iyi yönetememek, çaba sarf etmemekten ötürü hedefe ulaşmadan pes etmek bireye çıktı olarak düşük motivasyon, hedef belirlemek istememe, inancını yitirme, hayal kırıklığı ve düşük motivasyona sebep olabilmektedir (Lunenburg, 2011: 2).

3.2. İş Tatmini Üzerinde Etkisi Olan Kavramların Çalışanlar ve Örgüt Açısından Değerlendirilmesi

Bireyler özel hayatlarında ve çalışma hayatlarında ne kadar mutlu olurlarsa o kadar tatmin olmaktadır. Bu durum birçok araştırmayla kanıtlanmış bir olgudur. İş tatmini kavramı önemi önceki yıllara oranla artmış ve hala artmaya devam etmektedir. Bu olguyu kendilerine temel edinmiş örgütler çalışanların tatmin derecesini artırarak bulunduğu konumu koruyabilmekte ve kar sağlayabilmektedirler. Bireylerin tatmin seviyesini etkileyebilecek birçok faktör vardır (Parvin ve Kabir, 2011: 113). Hepsine değinememekle beraber bu alt başlıkta iki grup altında toplanarak değinilecektir. İlk grupta çalışanların psikolojik ve bireysel olarak etkilendiği (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, kıdemi ve kişilik özellikleri) çalışanlar açısından faktörler, ikinci grupta ise, tüm örgütü ve çalışanlarını etkileyebilecek olan (ücret, terfi, yönetim tarzı, takdir ve ödüllendirme, işin niteliği, çalışma koşulları, iş arkadaşları ve iletişim) örgütler açısından faktörler bulunmaktadır.

Kişisel faktörler, birey üzerinde hem doğuştan var olan hem de sonradan, zamana bağlı olarak ve deneyimlerle desteklenerek geliştirilebilir durumları kapsamaktadır (Topal ve Şahin, 2017: 32; Akşit Aşık, 2010: 38). Bu faktörlerin iş

tatmini üzerinde etkisi olduğu ve kavrama yön verdiği yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır. Bunların yanında, insanlar birbirlerine fiziksel olarak benzemediği gibi duygusal ve psikolojik olarak da benzemeyen, birbirinden farklı varlıklardır (Özaydın ve Özdemir, 2014: 255). Bu yüzden iş tatminini etkileyen faktörlerin çalışanların kişisel özelliklerine bağlı olarak herkeste farklı etki yaratacağının da altını çizmekte yarar vardır.

İş tatmini ile yaş arasındaki ilişki, kişinin bulunduğu yaştaki istekleri, ihtiyaçları, fikir ve düşünceleri ile alakalı bir durumdur (Gibson ve Klein, 1970: 418). Yani zamana bağlı olarak fikir ve düşüncelerin daha sağlam temellere dayandırılacağı ve daha mantıklı düşüncelerle iş tatmininin destekleneceği belirtilmiştir. İş tatmini ve cinsiyet faktörü arasındaki ilişkinin, tek bir yöne doğru kesin sonuçlandığını söylemek mümkün değildir. Birçok araştırma, erkek ve kadınlar arasında tatmin düzeyi farklılık gösterir derken, bazı araştırmalar da hiçbir fark bulunmamaktadır diyebilmektedir (Brief ve Aldag, 1975: 305; Centers ve Bugental, 1966: 196).

İş tatmini ile eğitim seviyesi arasındaki ilişkiye bakıldığında, eğitim seviyesi yaşadığın ortam şartlarına da bağlı olarak bireyler üzerinde farklılık göstermektedir. Aynı şekilde bu farklılık örgüt içerisine de yansımaktadır. Bir kere eğitimi yüksek seviyede tamamlamış donanımlı birey, diğer bireylere oranla çalışacağı kurumu ve çalışma şartlarını kendisi belirler. Bu yüzden eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların iş tatmini seviyesi diğerlerine oranla daha yüksektir (Akşit Aşık, 2009: 39). Ancak böyle donanımlı çalışanlar, çalıştığı kurumdan daha fazla beklenti içerisindelerdir. Bu beklentiler karşılanmadığı takdirde iş tatmini seviyelerinde önemli düşüşler gözlemlenmektedir (Yüksel, 2016: 38; Güven vd., 2005: 132). Eğitim seviyesi orta seviyede olan çalışanlar ise eğitim seviyesi yüksek çalışanlar kadar örgütünden bir beklenti içerisinde değillerdir. Beklentileri çalışma saatlerinin uzamaması, maaşlarının aksamaması gibi örgütü sıkıntıya sokmayan minimum isteklerden ibarettir. Bu yüzden iş tatmini seviyeleri çoğu zaman seyrini bozmaz, yükseğe yakındır.

İş tatmini ile medeni durum arasındaki etkileşime bakıldığında, evli çalışanların bekar çalışanlara oranla daha yüksek iş tatminine ve daha az işten ayrılma niyetine sahiptirler (Özkalp ve Kırel, 1996: 149). Evli çalışanların daha

yüksek iş tatminine ve daha az işten ayrılma niyetine sahip olmasının nedenleri, ailevi sorumluluklara sahip olma, düzenli bir hayata sahip olma, evdeki mutluluğunu işine yansıtabilme gibi özellikler sayılabilir (Aygün, 2019: 23; Telman ve Ünsal, 2004: 59; Aslan, 2006: 28). Bekar çalışanlarda ise daha herhangi bir ailevi sorumluluk yüklenmemesi, düzenli bir hayatın olmaması (geç saatlere kadar gezme- uyku düzensizliği) ve aldığı maaşı yetirememesi tatmin seviyesini düşüren özellikler arasındadır.

İş tatmini ve kıdem (çalışma süresi) arasındaki ilişkiye bakıldığında, aralarında doğrudan bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir. Kıdem öncelikle çalışanın kurumda kaldığı süre boyunca işinde yükseldiği profesyonel olduğu anlamına gelmektedir. İşinde yükselen bireye örgütü maaş artışı ve terfi vererek ödüllendirir ve böylelikle tatmin seviyesi artmış olur. Yani kıdem iş tatmini seviyesini dolaylı (diğer değişkenlerle beraber) bir şekilde etkilemektedir (Oshagbemi, 2003: 1227-1228; Aktaş ve Aktaş, 1991: 78). Son olarak, iş tatmini ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiye bakılacak olursa, kişilik özellikleri olarak ele alınan şey, bireylerin doğuştan itibaren zamanla geliştirebildiği aynı zamanda değişiklik gösterebilen ve bireyin öz benliğini oluşturan davranışları kapsayan özellikler bütünüdür (Budak, 2006: 57). Hiçbir birey birbirine benzemediği gibi kişilik özellikleri de birbirinden farklıdır. Bu yüzden tüm bireylerin iş tatmini seviyesi kişilik özelliklerine bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Dursun, 2019: 65; Uzun, 2019: 25). Yani iş tatmini ile kişilik özellikleri kavramı arasında doğrudan bir ilişki vardır.

Çalışanlar yaşamlarını sürdürebilmek ve isteklerini karşılayabilmek için örgütte bulunur. İşverenler ise mal ve hizmet üretmek ve kar edebilmek için örgütü kurmuştur. Bu yüzden her iki tarafa da hitap eden bir yapı olarak görülmektedir. Bireyler mutlu olduğu, saygı gördüğü ve ihtiyaçlarının karşılandığı sürece örgütte bulunurlar. Bu istekleri karşılandığı takdirde tatmin olurlar ve örgütüne kar sağlamaya başlarlar. Bireyler çalışma ortamında ne kadar mutlu olursa o kadar fazla örgütüne yarar sağlarlar. Bu yüzden örgüt, çalışanlarının istek ve beklentilerini karşılamak zorundadır. Çünkü varlığı bu duruma bağlıdır. Örgüt bu istek ve beklentileri karşılarken çalışanların bireysel beklentilerine de uyup uymadığına dikkat etmelidir. Aksi halde sonuçlar iş tatminsizliğine oradan da

örgütün zarar etmesine gidebilir (İnce ve Gül, 2005: 60). Örgütsel faktörler bireylerin kontrolünü sağlayamadığı, müdahale edemediği faktörler olarak bilinmektedir. Dursun (2019: 65), George ve Zakkaria (2018: 91) 'dan aktardığı üzere, örgüt içerisinde yapılan her durum veya yenilik, çalışan tatminini olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir.

Örgütsel faktörler içerisinde iş tatminini etkileyen ilk faktör, çalışma koşulları ve bireyin çalıştığı ortamdır. Bu iki durum da bireyin tatmin seviyesini önemli derecede etkilemektedir. Bir bireyin çalıştığı işten verim alabilmesi ve yüksek performans sergileyebilmesi için örgüt içerisinde etkilendiği fiziksel ve psikolojik koşulların (ortamın sıcaklığı veya soğukluğu, gürültülü olması, temiz ve güzel kokuyor olması, konforlu olması, çalışma saatlerinin uygun olması, rahat mola verebilme ve bunların genel uyumu) örgüt tarafından sağlanması gerekmektedir. Bu koşulların sağlanmaması halinde bireyde psikolojik bazı sorunlar ve isteksizlik oluşmakta sonrasında ise iş tatminsizliği meydana gelmektedir (Dursun, 2019: 66-67; Gözener ve Sayın, 2007).

İş tatmini üzerinde etkisi olan ikinci faktör ise işin niteliğidir. İşin niteliği, öncelikle bireyin kendi işini sevmesi, işini yaparken zevk alması ve bu işi yaptığı için mutlu olması anlamına gelmektedir. Sonrasında ise birey, işini yaparken rahat hareket edebileceği, yaratıcılığını işinde kullanabileceği, bazı durumlarda kararlar alabileceği ve işi üzerinde herhangi bir sorunla karşılaştığında işvereninden kısa bir vakitte dönüş alabileceği bir ortamın sunulmasını çalıştığı kurumdan beklemektedir (Tutar, 2007: 103; Keser, 2009: 104). Bu koşulların sağlanması ve bunların yanında işinin monotonluktan uzak olması, işinin uzmanı olduğuna inanması, kendini sürekli işi üzerinde geliştirmesi ve işinin örgütte ve toplumda önemli bir değerinin olduğunun bilinmesi, çalışanın iş tatmini seviyesinin olumlu derecede artmasına neden olmaktadır (Özkalp ve Kirel, 1996: 131; Başaran, 1991: 203). Yine aynı şekilde bu koşulların sağlanamaması halinde iş tatminsizliği meydana gelmektedir.

Ücret faktörü birçok araştırma sonucunda belirtildiği üzere bireyin tatmin düzeyini en çok etkileyen faktörler arasındadır. Ancak tek başına yeterli bir değişken değildir. Yani bireyin ücretinin yüksek bir meblağ olması iş tatmininin yüksek olacağı anlamını taşımamaktadır. Ücret miktarının yanında öncelikle

kendinin bu miktarı hak ediyor olması, diğer çalışma arkadaşlarının emeklerine oranla aldıkları maaşları, yeni giren bir çalışan ile önceden beri aynı kurumda çalışan kişinin maaş durumları ve işverenin adil bir ücretlendirme sistemi uygulaması gibi faktörler de iş tatminini etkilemektedir (Dursun, 2019: 66; Karagöz vd., 2010: 344; Sevimli ve İşcan, 2005: 58). Terfi ile iş tatmini arasındaki ilişkide, çalışan kurumda kaldığı süre boyunca işini en iyi şekilde yapmaya özen gösterir. Zaman geçtikçe kurumunda maddi desteğin yanında manevi desteğe de ihtiyaç duyacaktır. Bireyin beklediği bu manevi destekler arasında terfi, değerli olduğunun hissettirilmesi, statü kazanma, ödüllendirilme ve tebrik edilme gibi istekler bulunmaktadır (Güven vd., 2018: 248). Terfi, bireyin işi üzerinde kendini geliştirmesi ve kariyerler planlamasında yeni bir basamağa tırmanma için önemli bir dönüm noktasıdır. Bu yüzden bireyler, çalıştığı kurumdaki her zaman terfi olanaklarının ulaşılabilir olmasını istemektedir. Bu olanaklarının ulaşılabilir olması da birey için tatminsizliğe neden olabilmektedir.

İş tatminini etkileyen bir diğer etmen de ödüllendirme faktörüdür. Ödüllendirme kurumun, çalışanlarının emekleri karşılığında verilen ve bunun yanında kurumuna bağlılığını artırmayı ve işini daha istekli yapmasını desteklemek amacıyla yapılan bir yöntemdir. Kurum böylelikle çalışanlarına, çalışan emeğinin karşılığını alır, mesajı da vermektedir (Şahal, 2005: 67). Burada ödüllendirmenin iş tatmini üzerinde etki yaratması çalışanın düşüncesiyle doğru orantılıdır. Eğer çalışanın istediği ödül ile kurumun verdiği ödül uyuşmuyorsa burada iş tatminsizliği meydana gelir. Yine çalışan kurumunun ödüllendirmeyi adil yapmadığını düşünüyorsa burada da iş tatminsizliği oluşmaktadır. Bu yüzden kurumun ödüllendirme konusunda daha dikkatli olması önerilmektedir. Aksi takdirde sonuçları daha ağır olacaktır (Greene, 1972: 37-38; Gürbüz, 2007: 38).

İş tatmini üzerinde etkisi olan örgütsel faktörlerde buraya kadar tüm faktörler içerisinde örgütün adaletli olmasının tatmin derecesini değiştirebileceğinden bahsedilmiştir. Yönetim tarzı öyle bir faktördür ki, bazen ücretin etkileme derecesinden daha fazla etki yaratabilmektedir. Eğer işveren, kurumdaki çalışanlarına kendilerini değerli hissettirirse, çalışanın her sorununda zamanında geri bildirim sağlarsa, işi üzerinde karar alabilme yetkisi verirse, çalışanlarının duygularına önem verirse, adaletli olursa, demokratik bir yönetimi

benimserse, çalışanlarını altta görüp onlara karşı kırııcı olmazsa, bu durum ücreti az olsa dahi yüksek iş tatmini sağlamaktadır (Tutar, 2007: 103; Goleman, 2008: 46; Cooper ve Sawaf, 2000: 9; Tor, 2011: 51). Yönetim tarzı, işverenin çalışanlarının durumuna göre hareket ettiğinde (çalışan merkezli), çalışanlarına arkasında bir desteğin olduğunu hissettirdiğinde ve örgütün geleceği için karar alma esnasında çalışanlarının fikirlerini önemseddiğinde, iş tatmini seviyesine artırıcı etki sağlamaktadır (Keleş, 2006: 39). Böyle olmayan kurumlarda çalışanların iş tatmini seviyesi düşüktür. Sürekli olarak işten zevk almama, performans düşüklüğü ve işten ayrılmalar yaşanmaktadır.

İş tatmini ile iletişim faktörü arasında ki etkileşime bakacak olursak, iletişim bireyler arası ilişki kurmanın ana ögesidir. Birey ile iletişim birbirinden ayrı düşünülemeyecek iki kavram halini almıştır (Tetik vd., 2008: 5). İşletmelerde, verimlilik ve kar sağlanması, çalışanlar arası anlaşmazlıkların yaşanmaması ve çalışanların iş tatmini seviyesinin yüksek seyretmesi için kuvvetli ve dayanıklı bir iletişim sisteminin oluşturulması artık zorunluluk haline gelmiş, bu sistemi kuramayan işletmelerde de ciddi sıkıntıların yaşandığı yapılan araştırmalarda görülmüştür (Yumuşak, 2008: 5). İletişimin kurum içerisindeki faydası, çalışan ile diğer çalışma arkadaşları ve yöneticileri arasında veri akışının sağlanmasıdır. Kurum içerisinde veri akışı yani iletişimin eksik sağlanması, yeterli derecede anlaşılır olmaması veya hiç sağlanamaması halinde, bireylerde kuruma karşı güven eksikliği, ciddi derecede stres, iş verimsizliği, isteksizlik, psikolojik sıkıntılar ve en önemlisi de konumuz olan iş tatmini eksikliğine (tatminsizlik) neden olmaktadır (Schweiger ve Denisi, 1991: 127).

Çalışma arkadaşlarının iş tatmini üzerindeki etkisi göz ardı edilemeyecek düzeydedir. Bireyler çalıştıkları kurumda işleri, benzer düşünce yapısına sahip çalışma arkadaşlarıyla yaptıklarında, tek başlarına yaptığından aldığı tatminden daha fazla tatmin aldıkları görülmüştür (Fields ve Blum, 1997: 182) Yani birey kurumundan her zaman sadece kendi gelişimi için olan terfi, ödüllendirme ve ücret gibi faktörleri istememektedir. Çünkü bu faktörlere sahip olan ancak ona destek veren, yardımcı olan, güler yüzlü çalışma arkadaşlarının olmadığı bireylerde iş tatmini seviyesinin düşük seyrettiği görülmüştür. Feldman ve Hugh (1986: 197)'un çalışmalarından aktarıldığı üzere, tek başına çalışmanın olduğu,

arkadaşlık ortamının olmadığı, ciddiyetin hakim olduğu ve iletişimin yüz yüze gerçekleşmediği örgütlerde iş tatminsizliğine bağlı işten ayrılmalar yaşandığı tespit edilmiştir (Erdil vd., 2004: 20).

3.3. İş Tatminini Artıracak Kavramlar

Çalışanlar işlerini, belirlenen bir amacı gerçekleştirmek için yaparlar. Eğer o amaca ulaşabilirlerse işvereninden ödül beklentisi içine girerler. İşverenin çalışanını ödüllendirmesi, iş tatminini artırır ve bir sonraki işin daha mutlu yapılmasına, daha fazla verim elde edilmesini sağlamaktadır. Bu durum bir döngü halinde devam etmektedir. Çünkü hem işverenin hem de iş görenin birbirinden farklı beklentileri vardır. Bu durumlara daha önceki bölümlerde ayrıntılı olarak değinilmiştir. İş gören bu ödül beklentisinin yanında çalışma düzeninin, ortamının ve işinin rutine bağlamasını istememektedir. Rutin bir sistem olduğu takdirde iş görenin iş tatmini seviyesinde azalmalar görülmektedir. Burada iş tatmini seviyesinin dinamik bir yapı olduğunun altını çizmekte gerekir. İş tatmini seviyesi durağan bir yapıya sahip değildir. Yani bir defa yüksek seviyeye ulaştığında hep o seviyede durması ve düşmemesi söz konusu değildir. Her durum ve olaya karşı değişiklik gösteren bir yapıdır. Bu yüzden işletmelere ve işverenlere çok önemli bir iş düşmektedir. Çünkü burada önemli olan tatmin seviyesini artırmak değil o seviyeyi koruyabilmektir. İşletmeler iş tatmini seviyesini maksimum seviyelerde tutabilmek için birçok tatmin artırıcı uygulama ve sistemler geliştirerek işletme içerisinde önemli revizyonlar gerçekleştirmektedirler. İş tatminini artıracak uygulamalardan bazıları, iş basitleştirme, iş tasarımı, iş genişletme, iş zenginleştirme ve iş rotasyonudur.

İş basitleştirme, işi en kolay ve anlaşılır bir şekilde verim sağlamak için yeniden revize etme durumudur (Okay, 2016) Kalabalık olarak görünen iş gereksiz olan kısımların elenmesi ve aynı özellikte olan kısımların birleştirilmesiyle işgörenler için daha çekici hale gelmektedir. İşverenler için önceleri birden fazla işi tek bir çalışana vermek, hem tek bir maaş vermek hem de daha fazla kar elde etmek anlamını taşımaktaydı, ancak bu durum çalışanlarda iş tatminsizliğine, devamında verimsizliğe ve işi bırakma eylemine kadar gittiği için günümüzde işverenler işletmelerinde işleri basit ve anlaşılabilir en küçük parçalara bölerek, hem çalışanların işleri daha kolay idrak edebilmesi,

uzmanlaşmanın artması, verimliliğin artması ve iş tatmininin yükselmesine hem de işveren açısından düşük ücrette çalışan bulma konusunda fayda sağlayıcı bu uygulamayı kullanmaktadırlar. Burada uygulamanın faydalı olmasının yanında, zamana ve sektöre bağlı olarak işin bireyde monotonluk hissi oluşturacağı, işinden bıkmaya başlayacağı belirlenmiş ve iş tatminini azalttığı görülmüştür. Yani iş basitleştirme uygulaması her sektör için uygun bir uygulama değildir (Jose ve Aldape, 2006: 988).

Tatmini artırıcı bir diğer uygulama ise iş tasarımıdır. İş tasarımı, yapılan iş ile yapan kişinin birbiriyle iç içe olması amacıyla işin içeriğinin, işe ilişkin ödüllerin ve işin niteliklerinin çeşitli şekillerde düzenlenmesidir. İşletmeler, çalışanlarının her zaman daha fazla verimlilik sağlamasını, performansının düşmemesini ve maksimum iş tatmini düzeyiyle işini bitirmesini istemektedirler. Bu yüzden bilinçli işletmeler çalışanlarının isteklerini merkezine alarak onlara göre karar almaktadırlar. Yani çalışanlarının rahat etmesini, tatmin sağlamasını ve mutlu olmasını sürekli takip ederler. En küçük sıkıntıda hemen müdahale etmeyi amaçlamaktadırlar. Bu yüzden verilen işin yapısı, zor veya kolay olması, gerektirdiği bilgi ve yetenek derecesi ile çalışanda var olan özelliklerin uyuşup uyuşmadığını denetlerler (Baysan, 2004: 33). İş tasarımı uygulamasını hayata geçirebilmiş işletmelerde, çalışanların iş gelme oranları, iş tatmini düzeyleri, mutlu olma oranları ve işi zamanında bitirme oranları artarken, stres, tükenmişlik, işe devamsızlık ve işten ayrılma oranları da azalmaktadır.

Her uygulama her bireyde aynı etkiyi yaratmamaktadır. Bazı işçiler, yukarıda değindiğimiz iş basitleştirme uygulaması ile işine daha çok adapte olurken, bazı işçiler de bu uygulamanın rahatlığından rahatsız olmaktadır. İş basitleştirmenin getirilerinden olan yapılan işin en basite indirilmesi, bir süre sonra bazı çalışanlarda monotonluk, işinin basit olduğu düşüncesi, rutin bir hayat gibi birçok sorunun oluşmasına ve ardından bu sorunların büyüyerek iş hayatını olumsuz etkilemesi, verimsizlik ile iş devamsızlığı gibi tüm işi ve işletmeyi etkileyecek durumlara neden olmaktadır (Hulin ve Blood, 1968: 41). Böyle örgütsel sorunların yaşanmaması için işverenler iş genişletme uygulamasını kullanmaktadırlar.

Herzberg iş genişletme kavramını, bir işin anlamsızlığını ve monotonluk hissini giderebilmek için işçilerin motivasyonlarını artıracak bir dizi özellik olarak tanımlamıştır (Chung ve Ross, 1977: 144). İş genişletme bireyin yaptığı işin ana özelliklerine uygun olarak, o işi değiştirmeyen, çalışanın uzmanlığı ve bilgisini etkilemeyen yatay olarak genişleyen yeni görevler verilmesiyle yapılmaktadır. Bir masa başı memura, ek olarak gelen telefonları cevaplamak veya belgeleri fotokopi çekme görevi verilmesi iş genişletmeye örnek olarak verilebilir. Bir çalışanın işinin genişletilmesi onun sorumluluk düzeyinde bir değişiklik yaratmamaktadır. Yapılan çoğu araştırma da iş genişletme uygulamasının iş tatminini, mutluluk seviyesini, iş gitme isteğini ve iş üzerindeki verimliliğini artırdığı kanıtlanmıştır. Ancak yine birçok araştırma da ise iş genişletme uygulamasının işçi sendikalarının bile istemediği bir uygulama olduğu, çalışanın alanında uzmanlaşmasını engellediği ve düşük motivasyona neden olduğu belirtilmiştir (Okay, 2016)

İş basitleştirme uygulamasının tam zıttı olan uygulamalardan bir tanesi de iş zenginleştirme uygulamasıdır. İş genişletme uygulamasıyla her zaman karıştırılan ancak birbirlerinden farklı kavramlardır. Yine bu kavram da çalışanların daha fazla motive olmasını, işlerini sevmelerini, verimliliğin artmasını ve işten ayrılma niyetinin azalmasına yardımcı bir uygulamadır. İş genişletmeden farklı olarak iş zenginleştirme, dikey olarak genişlemektedir. Yani çalışana işi üzerinde daha önce üstünün onayına bağlı olarak gerçekleşen ve üstünün kullandığı yetkiler (iş değerlendirmesi, iş planlaması ve iş yürütmesi) verilerek, çalışanın yetkilerinin genişletilmesidir. Bu yetkiler çalışanın daha özverili ve bağımsız çalışabilme olanağı sağlamaktadır. İş zenginleştirilmiş çalışana faaliyetlerinin tamamını gerçekleştirme izni verilmiştir (Robbins ve Judge, 2017: 246).

İş zenginleştirme kavramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı sonrası, yine Herzberg ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş ve diğer kavramlar ile aralarındaki farklar ortaya koyulmuş bir kavramdır (Hackman vd., 1975: 57). İş zenginleştirme yapılan işi büyüterek çalışanın planlama, yürütme ve değerlendirme ile ilgili faaliyetlerdeki düzeyini artırma olarak tanımlanmıştır (Robbins ve Judge, 2017: 246). Bir beyaz eşya üreticisinin üretim esnasında sadece montaj işi ile

uğraşırken, daha sonra ürünün üretiminin her aşamasında bulunması veya bir çalışana işini kendi planlama yetkisi, çalışma arkadaşlarını belirleme yetkisi, kendi çalışma ortamını ile kullanacağı malzemeleri belirleme hakkı ve hatalarını düzeltme hakkının verilmesi de iş zenginleştirilmesine örnek olarak verilebilir.

Burada belirtmek gerekir ki, yine iş genişletme gibi iş zenginleştirme uygulaması da tüm çalışanlarda aynı verimi vermemektedir. Bazı çalışanlar işinin daha basit hale getirilmesini isterken bazı çalışanlarda basit işlerden tatmin olmamaktadır. Burada işverenin çalışanlarını iyi analiz etmesi ve ona göre bir uygulama içerisine girmesi gerekir. Bunun yanında uygulamanın çalışanlara uygulanması için öncelikle çalışanın onayının alınması gerekmektedir. Aksi halde bu uygulamayı bir dayatma ve zorunluluk olarak görerek verimsizlik ve iş tatminsizliğine neden olmaktadır (Özüçalışlıyan, 2015: 14; Okay, 2016).

Yapılan işin rutin veya monotonluğa bağlaması tüm çalışanların iş tatminsizliğine ve verimsizliğine neden olabilecek bir durumdur. Bu yüzden tüm işletmeler ve işverenler çeşitli uygulamalarla çalışanların işlerinin rutinleşmemesi ve verimlerinin düşmemesi için çaba harcarlar. İş rotasyonu da bu uygulamalardan birisidir. Morris (1956: 268)'den aktarıldığı üzere iş rotasyonu kavramını, çalışanların bireysel gelişimleri için işletme içerisinde bir konumdan başka bir konuma geçiş hareketi, olarak tanımlamıştır (Elegbe, 2010: 165). İş rotasyonu kavramı, bireylerin bir tek kendi işlerini yapmalarından dolayı oluşan stresi azaltarak, bireyi farklı bir işi öğrenmeye itmektedir. Farklı bir iş yapmak bireyin moralinin yerine gelmesine, iş yerini sevmesine, işine istekli gelmesine ve verimsizliğinin azalmasına neden olmaktadır (Grossman, 2003). Ayrıca bunların yanında Dhanraj ve Parumasur (2014: 683), işyerinde sürekli sıkıntı ve stres içinde olan çalışanların, diğer çalışma arkadaşlarının da moral ve motivasyonlarını etkileyeceğini dile getirmiştir.

İş rotasyonunun hem doğrudan hem de dolaylı etkileri bulunmaktadır. İş gücü devir hızı, iş gören stresi, moral bozukluğu, verimsizlik ve isteksiz davranışlar gibi olumsuz durumlar üzerinde doğrudan etkiye sahipken, farklı yeteneklere sahip çalışanların yöneticilere iş planlaması yapmada, değişimleri uygulama ile ayak uydurmada ve boşluk doldurma konusunda daha fazla esnek davranma da dolaylı bir etkiye sahiptir (Robbins ve Judge, 2017: 246). Yine diğer

uygulamalarda olduğu gibi iş rotasyonunun da olumsuz sonuç verdiği durumlar vardır. Bunlardan en önemli ve göze çarpanı, çalışanların uzmanlaşmasıdır. Çalışanlar işletme içerisinde sürekli farklı işler yaptığı için herhangi bir alanda uzmanlaşma sağlayamamaktadırlar. Uzmanlaşmanın olmaması çalışanların işlerini, tabiri caizse baştan savma yapmalarına neden olmaktadır. Bu durum da yapılan işin hem çalışana hem de işletmeye verim sağlamadığını göstermektedir (Güder, 2014: 29-31).

3.4. İş Tatmininin Etkileri ve Sonuçları

Dinamik bir kavram olarak bilinen iş tatmini kavramı, çalışan bireyin gününün hatta hayatının önemli bir bölümünü geçirdiği ortama karşı oluşturduğu, işini oluşturan tüm etmenleri de (iş ortamı, işveren, iş arkadaşları vs.) içinde barındıran, psikolojik ve fiziksel bir duygu bütünüdür (Cribbin, 1972: 155).

İş tatmininin oluşması için bireyin beklenti, ihtiyaç ve istekleri ile yapacak olduğu işin uyuşması gerekmektedir. Bu iki taraf arasında birey-iş uyumu olduğu sürece iş tatmin seviyesinden söz etmek mümkündür. Her bireyin iş tatmini seviyesi farklıdır, tabii ki bunun yanında tatmini artıracak veya azaltacak etmenler de farklılık gösterir. Bu yüzden işverenlerin kendi çalışanlarını iyi analiz etmesi gerekmektedir. İyi analiz edilmiş, beklentilerine uygun yöntemler uygulanan çalışanların, iş tatmini seviyesinin, mutluluk oranının ve verimliliğinin arttığı gözlemlenmiştir. İş tatmini kavramının bireysel, örgütsel ve toplumsal fayda sağladığı birçok araştırma ile de desteklenmiştir. Kavramın fayda sağlaması her alanda en çok istenen olgudur ancak elde edilmesi ve sürdürülebilirliği kolay değildir. İş tatmininin bireyde bıraktığı etkiler ve sonuçlarına değinmek gerekirse, birçok araştırmacı tatmin kavramının sadece işle ilgili olmadığını, bireyin psikolojik, ruhsal ve fiziksel sağlığıyla da etkili olduğunu savunmuştur.

Bayrak Kök (2006: 296)'ün araştırmasından aktarıldığı üzere Locke (1976) iş tatmininin bireyde bıraktığı sonuçları dört madde olarak gruplandırmıştır. Bunlardan ilki, yaşam tatminine etkisidir. Yaşam tatmini ile iş tatmini kavramları birbirleri ile iç içe geçmiş kavramlardır. Bazı araştırmacılar yaşam tatmininin iş tatminini etkilediğini savunurken bazı araştırmacılar da iş tatmininin yaşam tatminini etkilediğini savunmaktadır (Iverson, 2000: 807-811). İş tatmini sonuçları içerisinde ikinci grup, fiziksel sağlığa etkisidir. İş tatmini yüksek seviyelerde olan

Çalışanlar da düzenli beslenme, bedenlen din olma ve nadir hastalanma görülmektedir. nc grup ruhsal sağlığa etkisi maddesidir. Bu grup içerisine kısaca değinmek gerekirse yine iş tatmini yüksek olan çalışanlarda anksiyete bozukluğu, depresyon ve unutkanlık gibi sağlık sorunları görülmemektedir. Verimliliğe etkisi ise Locke'nin (1976) oluşturduğu son gruptur. Bu grup, bireyi etkilerken örgütünde etkilenmesine olanak sağlayan yani örgütün çalışanından en çok istediği durumdur. İş tatmini seviyesi yüksek olan çalışanların işi üzerindeki hakimiyeti, çalışma isteği, azami enerji seviyesi ve sorumluluk seviyesi maksimum seviyelerde görülür bu da bireyin verimliliğini artırmaktadır. Bireylerin iş tatmini seviyelerinin düşmesi halinde tatminsizlik seviyeleri yükselme gösterir. İş tatminsizliğinin yükselmesi bireysel olarak tkenmiştik, işe yabancılaşma ve stresi beraberinde getirmektedir.

İş tatmininin örgütsel, yönetsel ve davranışsal sonuçlarına da değinmekte yarar vardır. İş tatmini örgütün ayakta durmasını, i ve dış tehditlere zamanında cevap verebilmeyi ve tabiri caizse örgütün bağışıklık sistemini ayakta tutmaya olanak sağlamaktadır. İşletmeler çoğu zaman çalışanlarının tatminleri için ek ücret, çift maaş, ücretli izin, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışma saatlerinde esneklik gibi bir dizi rahatlık sağlarlar. Bazı rgtler için gereksiz gibi görünse de kar sağlayabilme, diğer örgütlerle rekabet avantajı ve planlanan hedeflere ulaşmak için çalışanlarının iş tatminlerinin yüksek olması gerekmektedir. Tatmini sağlamayan örgütler de iş yerinde sapkın davranışların hızla arttığı, örgütsel etkisizlik, sabote etme, iş gücü devrinin yaşandığı, işten ayrılma niyetinin arttığı, verimsizliğin arttığı, planlanan hedeflere ulaşmanın giderek daha güç hale geldiği görülmüştür (Yüksel, 2005: 295). Bu yüzden iş tatmini kavramı işletmeler için en önemli kavramlar arasındadır (Dormann ve Zapf, 2001: 483).

3.5. Kavram zerine Yapılmış alışmalar

İş tatmini kavramı üzerine hem yurt içi hem de yurt dışında sayısız araştırma yapılmıştır. Kavram alışan durumuna göre değişiklik gösterebileceği için araştırma yapılması ve sonrasında yapılacak her araştırmaya katkı sağlaması açısından tercih edilen bir kavramdır. Ancak bu kadar çok araştırması olan bir konu olmasına rağmen literatür çalışması yapmış çalışmalar nadir sayıdadır.

Bundan dolayı araştırmamızın bu bölümünde, bundan sonraki çalışmalara fayda sağlaması açısından kavramla ilgili tüm çalışmalara değinmemekle beraber ayrıntılı bir literatür çalışması yapılacaktır.

Hoppock (1935) çalışmasında, öğretmenlerin iş tatmini ile duygusal uyum, din, sosyal statü, ilgi, yaş, yorgunluk vs. gibi birçok demografik değişken arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma, toplam 51 kır ve kentte görev yapan 500 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre iş tatmini ile her bir demografik değişken arasında karşılıklı bir etkileşim olduğu ve iş tatmini düşük öğretmen sayısının toplam sayının üçte birinden daha az olduğu belirtilmiştir.

Super (1939) çalışmasında, kendisinden daha önce yapılmış olan araştırmalardan, Hoppock (1935) tarihli çalışmanın analizine değinmiştir. Ayrıca bunun yanında mesleki iş tatmini ile çalışan iş tatmini arasındaki farklar incelenmiş ve mesleki istek ile başarı arasındaki tutarsızlıklar analiz edilmiştir.

Selzer (1950); çalışanların iş tatmini seviyesinin belirleyicilerini incelemiştir. Araştırma bir kamu hastanesinde toplam 279 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre iş tatmini için en önemli faktörler sırasıyla iş güvenliği, ücret, tanıtım fırsatları, iyi denetim, çalışma koşulları ve iyi çalışma arkadaşlarıydı şeklinde devam etmektedir. Burada iş tatmini artırıcı özellik olarak birinci sırayı ücret faktörünün yerine iş güvenliği faktörünün alması dikkati çekmiştir.

Vollmer ve Kinney (1955); işletmelerin, genç ve eğitimli çalışanlarından uzun yıllar boyunca verim almak için istek ve beklentileriyle doğru orantılı ödüller vermesi gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Yapılan araştırma sonuçlarında yüksek eğitimli çalışanların beklentilerini karşılamayan ödüller bireyin iş tatminsizliği yaşamasına sebep olduğunu göstermiştir.

Triandis (1959); iş tatmini ile iş çıktısı olan verimlilik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma için daha önceki yapılmış olan araştırmalar analiz edilmiştir. Daha önce yapılmış olan araştırmalara göre, ortaya çıkarılan sonuç, iki değişken arasında net bir ilişkinin olmadığıdır. Bazı araştırmacılara göre olumlu

bir ilişki varken, bazı araştırmacılar ise birbirlerinden farklı karşılaştırılmaz iki değişken olarak ele almışlardır.

Beer (1964); daha önce yapılmış araştırmalar üzerinden çıkarımsal analiz yaparak, örgütsel büyüklük ile iş tatmini arasındaki ilişkinin aynı yönlü olduğu varsayımı test edilmiştir. Yapılan test sonucunda varsayım doğrulanmıştır.

Locke (1969); iş tatmini konusunun çok fazla araştırmaya konu olmadığına dikkat çekmiştir. Araştırmasında birçok önemli konuya vurgu yapmıştır. Mevcut olan iş tatmini teorisinin önceki teorilerle çeliştiğini ve başlangıç olarak Rand'ın duygu teorisinin kullanılması gerektiğini savunmuştur. Bunun yanında tatmin, tatminsizlik, duygu ve değer kavramları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sonuç olarak iş tatminini ve diğer kavramları tam anlamıyla açıklama veya tanımlama yapmadan korelasyon politikası uygulanmaması gerektiğini belirtmiştir.

Porter vd., (1974); iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin zaman içindeki değişimini incelemişlerdir. Araştırma yeni istihdam edilmiş psikyatristler üzerinde yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarında, çalışanların iş tatminleri ile verimleri arasındaki ilişkinin, işten ayrılma niyetinden sonraki süreçte negatif seyrettiği görülmüştür. Bunun yanında işten ayrılma niyetinde olan çalışanlar ile bu niyette olmayan çalışanlar arasında örgütsel bağlılık oranları farklılık göstermiştir.

Borjas (1979); çalışanların işçi sendikalarına kayıtlı olmasının iş tatmini ve ücretler üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma sonuçlarında yaş grubu yüksek olan sendika üyesi çalışanların işi bırakma eylemlerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca görev süresi fazla olan çalışanların daha fazla iş tatminsizliği yaşadıkları ve sendika üyesi çalışanların daha az ücret aldığının da altı çizilmiştir.

Scarpello ve Chambel (1983); küresel anlamda herkesçe kabul edilmiş olan iş tatmini ölçümlerinin, iş tatmininin tamamının ölçülmesi için yeterli olmadığına daha önce yapılan araştırmalarla kanıtlandığını belirterek, iş tatmininin ölçümü için tek maddeye dayanan ölçüm araçlarının yararlılığı ve iş tatmini araştırmalarında tipik olarak, iş tatmini araçlarıyla ölçülmeyen değişkenlerin var olup olmadığını araştırmışlardır. Araştırma çok uluslu iki şirket içerisinde ARGE

bölümünde çalışan 185 kişi üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda, iş tatmininin genel olarak ele alınmasının kavramın temel belirleyicilerinin ihmaline yol açabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Pincus (1986); iş tatmini, örgütsel iletişim ve iş performansı ile algılanan tatmin arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma, 327 hemşire üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarında örgütsel iletişim ve iş tatmini ile yine örgütsel iletişim ve iş performansı arasında pozitif anlamlı ilişkilere rastlanılmıştır.

Blegen (1993); hemşirelerin iş tatmini ile ilişkisi olan diğer kavramları araştırmıştır. Araştırma 15.048 kişi üzerinden alınan verilerle yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre iş tatmini kavramını en fazla stres faktörü ve örgütsel bağlılık faktörü etkilerken, sırasıyla özerklik, tanınma, rutinleşme, iş arkadaşlarıyla iletişim, adalet ve denetim faktörlerinden de etkilendiği belirtilmiştir.

İş tatmini üzerine literatürdeki bir başka çalışma Heaney vd. (1994)'nin çalışmalarıdır. Çalışma, kronik iş güvensizliğinin iş tatmini ve bireyin fiziksel durumlarının zaman içerisindeki değişimini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu amaca istinaden toplam 207 otomobil imalat işçisinden oluşan bir örneklem belirlenmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre uzun süreli iş güvensizliğinin iş tatminini azalttığı ve zamanla bireyin fiziksel semptomlarında değişikliğe sebep olduğu belirlenmiştir.

İş tatmininin kadınlarda ve erkeklerde farklı etki yaratıp yaratmadığı da birçok araştırmaya konu olmuştur. Mason (1995) tarafından bu konu üzerine araştırma yapılmış ve araştırmada sosyalleşme, yapısal ve sosyal rol teorilerinin rekabet hipotezleri kullanılmıştır. Kullanılan hipotezler, çeşitli endüstrilerdeki yaklaşık 130 kuruluş ve bölümde çalışan 13.000'den fazla ABD çalışanı üzerinde test edilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre yapısal teori için tam destek, sosyal rol teorisine biraz destek ve sosyalleşme teorisine hiç destek olmadığı görülmüştür. Diğer bir önemli bulgu ise, ABD'li kadın ve erkeklerin işyerindeki tatmin kaynakları açısından görünüşte bir farklılığın olmadığıdır.

Abouserie (1996) araştırmasında, üniversite öğretim elemanlarının stres nedenlerini ve buna bağlı stres düzeylerini belirlemeyi, personel tarafından kullanılan başa çıkma stratejilerini belirlemeyi ve stres düzeyleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, 414 (305 erkek ve 109 kadın) akademik personelden alınan veriler ile analiz edilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlara göre akademik personelin özel hayatta ve işte yaşanan stresin ana nedeninin araştırma yapmak olduğu görülmüştür. Ayrıca bunun yanında stres konusunda erkekler ve kadınlar arasında anlamlı bir fark olmadığı ve akademik personelin çok çeşitli başa çıkma stratejileri kullandığı sonucuna da varılmıştır. Genel bir sonuç verilecek olursa stres ile iş tatmini arasında negatif anlamlı bir ilişki bulunmuş bu da stres seviyesi ile iş tatmini arasında ters bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Kamu çalışanlarının iş tatminleri üzerine çok az araştırma olmasını savunan Ting (1997) bu alanda araştırma yapmıştır. Araştırmada federal hükümet çalışanlarının iş tatmini belirleyicilerini analiz etmek için teorik bir model geliştirilmiş ve model Federal Hükümet Çalışanları anketi verilerinden elde edilen verilerle teste tabi tutulmuştur. Araştırma sonuçlarında Federal hükümet kamu çalışanlarının iş tatmini seviyelerini ücret, terfi fırsatı, görev netliği ve önemi gibi iş özelliklerinin yanında örgütsel bağlılık ile liderler ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkiyi kapsayan örgütsel özelliklerden de büyük oranda etkilendiği görülmüştür.

Clark vd., (1998); Alman Sosyo-Ekonomik Panelinin 10 dalgasından elde edilen verileri kullanarak, ücretlerin ve iş tatmininin işçilerin gelecekte işi bırakma davranışları üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Yapılan analiz sonuçlarına göre işlerinden memnun olmayan çalışanların istatistiksel olarak yüksek memnuniyet seviyelerine sahip olanlara göre işi bırakma olasılıklarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca bunun yanında erkeklerde, işi bırakma eylemini çalışanlar arası ücretlerdeki farklılık düzeyinin karşılaştırılması ücretlere göre daha fazla etki ettiği tespit edilmiştir.

Yine bir başka araştırma olan McNeese-Smith (1999); hemşirelerin iş tatmini ve tatminsizliğinin nedenlerini araştırmıştır. Veriler 30 hemşirenin cevaplarından içerik analizi kullanılarak kodlanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre hemşirelerin iş tatmini ve tatminsizliği nedenlerinin hasta bakımı, çevre

dengeli iş yükü, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, kişisel faktörler, maaş ve yan haklar, profesyonellik, kültürel geçmiş ve kariyer aşaması olduğu tespit edilmiştir. Hasta bakımında ve akut bakım ortamındaki kolaylık sağlayan teknolojik çeşitlilik, iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler, kişisel ve ailevi ihtiyaçların karşılanabiliyor olması iş tatmini seviyesini olumlu yönde artırdığı görülürken, işi ve hasta bakımını engelleyen faktörler, aşırı iş yükü hissetme, iş arkadaşlarıyla kötü ilişkiler, kişisel ve ailevi ihtiyaçların karşılanamaması hali gibi durumların da iş tatminsizliğini tırmandırdığı görülmüştür.

İş tatmini seviyeleri ve belirleyicilerini uluslararası bir düzlemde inceleyen Sousa-Poza ve Sousa-Poza (2000) araştırmalarını, Uluslararası Sosyal Araştırma Programından (ISSP) en son iş oryantasyonları veri seti kullanılarak gerçekleştirmiştir. Anket 1997 yılında yapılmıştır ve bu araştırmada 21 ülkenin verileri analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre tüm ülkelerdeki işçiler oldukça memnundur; bu sonuç burada analiz edilen 5 Doğu Avrupa ülkesi için de geçerlidir. En yüksek iş tatmini seviyesine sahip ülkenin Danimarka olduğu, Amerika Birleşik Devletlerinin 7. sırada, İngiltere'nin 15. sırada, Japonya'nın 19. sırada ve Rusya'nın da 20. sırada olduğu tespit edilmiştir. 1989 ISSP veri setleri kullanılarak yapılan bir karşılaştırmada iş tatmininin 1990'larda Almanya ve Amerika Birleşik Devletlerinde düştüğünü ortaya koymaktadır. Bunun yanında ülkeler arası iş rolü girdileri ve iş rolü çıktıları karşılaştırıldığında, iş rolü çıktıları yüksek olan ülkelerde iş tatmini seviyesinin yüksek olduğu görülmüştür.

Lam vd., (2001); otel çalışanlarının demografik özellikleri ile iş tatminleri arasındaki ilişki ve iş değişkenlerinin önemini incelemişlerdir. Araştırmanın evreni olarak Hong Kong'da bulunan 88 (44 lüks, 32 orta seviyeli ve 12 misafirhane) otel işletmesi seçilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre çalışanların demografik değişkenleri ile altı İş Tanımlayıcı Endeksi (JDI) kategorisi (işin kendisi, terfi, ödeme, denetim, iş arkadaşları ve genel iş) arasında önemli farklılıklar olduğunu görülmüştür. Araştırmada ulaşılan bir diğer sonuç da iyi eğitim görmüş ve uzun süredir çalışmakta olan otel çalışanlarının iş tatmini seviyelerinin düşük seviyede olduğudur.

Stratejik planlama, iş tatmini ve katılımcı yönetim arasındaki ilişkiyi inceleyen Kim (2002) araştırmasını, 1999 tarihinde gerçekleştirilen Clark County

alışan anketinden elde edilen verileri kullanarak gerçekleştirmiştir. Yapılan oklu regresyon analizi sonuçlarına göre yöneticilerin katılımcı bir yönetim tarzını kullanmasının ve çalışanların katılımcı stratejik planlama süreçlerine ilişkin algılarının, yüksek düzeydeki iş tatmini ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan bir diğer sonuç da stratejik planlama süreci bağlamında etkili denetim iletişiminin, yüksek iş tatmini seviyeleri ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğudur.

Lund (2003); rgtsel kültür(klan, adhokrasi, hiyerarşi ve piyasa) ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma için ABD de çalışmakta olan 1800 pazarlama uzmanı örnekleme seçilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre iş tatmini seviyelerinin kurumsal kültürel tipolojiye göre değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Yani iş tatmininin klan ve adhokrasi kültürleriyle olumlu, hiyerarşi ve piyasa kültürleriyle olumsuz ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir.

İş tatmini ve yaşam tatmini arasındaki ilişkinin daha önceki araştırmalarda kesitsel verilere dayandığını ne süren Rode (2004), kavramlar arasındaki ilişkiyi farklı değişkenler ekleyerek tekrar incelemiştir. Araştırmada iş tatmini ve yaşam tatmininin yanında “temel öz değerlendirmeler” olarak adlandırılan geniş bir kişilik yapısını, iş dışı tatmini ve çevresel değişkenleri ekleyerek geniş kapsamlı bir model kullanılmıştır. Çalışmanın verileri, Amerikalıların günlük yaşamlarının sosyolojik, psikolojik ve tıbbi yönleri hakkında geniş bir veri yelpazesi sağlamak için tasarlanan, Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırma Enstitüsü (House, 1997) tarafından toplanan "Amerikalıların Değişen Yaşamları" (ACL) anketinin birinci ve ikinci dalgalarından alınmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre temel öz değerlendirmelerin hem iş tatmini hem de yaşam doyumunu ile zaman içinde önemli ölçüde ilişkili olduğu ve çekirdek öz değerlendirme ve iş dışı doyumun etkileri dikkate alındığında iş tatmini ile yaşam doyumunu arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı grlmştir.

Bender vd. (2005); iş tatmini kavramını demografik değişkenler arasından cinsiyet farklılığı üzerinden araştırmalarına konu edinmişlerdir. Araştırmalarında iş yerinde erkek ve kadınların iş tatmini düzeylerinin farklılığı ve hangisinin daha fazla tatmine sahip olduğu araştırılmıştır. Araştırma verileri, 1997 tarihinde yürütülmüş olan Değişen İşgücü Ulusal alışmasından (NSCW), alışanların

orduda olmayan ve serbest meslek sahibi olmayanlar hariç tutularak elde edilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre daha önce bu konu üzerine yapılmış olan çalışmalarla paralel olarak, kadınların iş tatmini düzeylerinin erkek çalışanlara oranla daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Sy vd. (2006); çalışanların iş tatmini ile duygusal zekaları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma için bir restoran franchise'ının dokuz farklı lokasyonundan toplam 187 yemek servisi çalışanı üzerinden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Araştırma sonuçlarında duygusal zekası fazla olan çalışanların duygusal zeka seviyesi az olan çalışanlara göre daha fazla iş tatmini seviyesine sahip olduğu görülmüştür.

İş tatmini kavramı ile araştırma yapan bir başka çalışma, Schmidt (2007) çalışmasıdır. Schmidt çalışmasında iş tatminini etkileyen bileşenler arasında işyeri eğitiminden duyulan memnuniyetin yer almadığını ancak bu bileşeninde önemli derecede etkilediğini savunmaktadır. Buradan hareketle çalışmada işyeri eğitiminden duyulan memnuniyet ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma, Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada'daki dokuz büyük kuruluştaki çalışmakta olan 552 müşteri ve teknik servis çalışanından anket yöntemiyle toplanan veriler üzerinden değerlendirilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarında iki kavram arasında önemli derecede ilişki olduğu belirlenmiştir.

Wilson vd. (2008); iş tatmini kavramının nesiller arasında nasıl değişiklik gösterdiğini araştırmışlardır. Araştırma verileri 6541 kayıtlı hemşire üzerinden anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Araştırmada nesiller, Bebek patlaması, X kuşağı ve Y kuşağı olarak kategorize edilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre bebek patlaması jenerasyonunun yani genç nesil hemşirelerinin, X ve Y kuşak hemşirelerine göre daha fazla iş tatminine sahip oldukları görülmüştür.

İş tatmini üzerine yapılmış bir başka araştırma da Furnham vd. (2009) çalışmasıdır. Çalışma, 202 tam zamanlı çalışan üzerinde iş tatmini, kişilik ve iş motivasyonu olmak üzere 3 anket şeklinde veri toplanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı, kişilik özellikleri ve demografik değişkenlerin iş tatmini ve iş motivasyonuna ne derecede katkı sağladığının araştırılmasıdır. Yapılan analiz sonuçlarına göre Beş Büyük Kişilik özellikleri ve Demografik değişkenler iş

motivasyonunu yüzde 9 ila 15 arasında, iş tatminini de yüzde 11 ila 13 arasında etkilemektedir.

Klassen ve Chiu (2010); öğretmenlik özellikleri (cinsiyet, öğretim deneyimi), öz-yeterlilik alanı (öğretim stratejileri, sınıf yönetimi ve öğrenci katılımı) ve 2 tür iş stresi (iş yükü ve sınıf stresi) ile öğretmenlerin iş tatmini seviyesi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma 1430 öğretmenden anket yoluyla toplanmış veriler üzerinden analiz edilmiştir. Çıkarılan sonuçlara göre öğretmenlerin öğretim deneyimleri ile 3 öz-yeterlilik faktörü arasında doğrusal olmayan ilişkiler tespit edilmiştir. Sonuçlar öğretmenlerin başladıkları (kariyerinin) ilk aylarda iş tatminlerinin yüksek ölçüldüğünü, sonrasında ise giderek düştüğünü göstermektedir. Yine cinsiyet testinde bayan öğretmenlerin, erkek öğretmenlere göre daha fazla iş yükü ve sınıf stresi yaşadıkları görülmüştür. Analizlerden çıkarılan bir diğer sonuç iş yükü stresi fazla olan öğretmenlerin öz-yeterlilik alanları içerisinde sınıf yönetimine daha çok hakim olduğu, sınıf stresi fazla olan öğretmenlerin ise daha az öz-yeterliliğe ve iş tatminine sahip olduğu belirlenmiştir.

Mansoor vd. (2011); çalışanların iş stresi (işteki çatışma, iş yükü ve fiziksel çevre) halinin iş tatmini seviyeleri üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çalışmanın verileri Pakistan da bulunan Telekom sektörü içerisinde rastgele seçilmiş 134 kişi üzerinden anket yöntemiyle toplanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre çalışanların iş stresi yaşadığı dönemlerde iş tatmini seviyelerinde önemli derecelerde düşüş yaşandığını, iki kavramın birbiriyle pozitif yönlü ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir.

İş tatmini kavramını araştırmalarına konu eden bir başka çalışma da Eslami ve Gharakhani (2012) makalesidir. Araştırmanın amacı örgütsel taahhütler olarak ele alınan terfi imkanı, kişisel ilişkiler ve olumlu iş koşullarının iş tatmini üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır. Araştırmanın verileri 280 İranlı çalışandan anket yöntemiyle elde edilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre örgütsel taahhütler ile iş tatmini arasında doğru yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Millan vd. (2013); iş tatmini düzeyini serbest meslek sahibi ve ücretli çalışan işçilere göre karşılaştırmıştır. Araştırmada veriler, 1994-2001 yıllarını

kapsayan Avrupa Topluluğu Hane Halkı Paneli verilerinden elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarında ücretli çalışan işçilerin serbest meslek sahibi çalışanlara oranla daha yüksek iş tatmini seviyelerine sahip olduğu ve aynı zamanda yine ücretli çalışan işçilerin kendilerini daha güvende hissettiği belirtilmiştir.

İş tatmini üzerine yapılmış bir diğer çalışma Fu ve Deshpande (2014)'nin çalışmasıdır. Çinli bir sigorta şirketinde çalışan 476 çalışan üzerinden toplanan verilerle, yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak analiz edilen çalışmanın amacı, iş tatmini, iş performansı, örgütsel bağlılık ve bakım iklimi arasındaki doğrudan veya dolaylı ilişkileri incelemektir. Yapılan analizler sonucunda bakım ikliminin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerinde doğrudan önemli bir etkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca bunun yanında bakım iklimi kavramı ile örgütsel bağlılık arasında ve iş performansı ile örgütsel bağlılık arasında iş tatmininin dolaylı yoldan aracılık rolü olduğu belirtilmiştir.

Skaalvik ve Skaalvik (2015); öğretmenlerin iş tatmini düzeyleri, işle ilgili oluşan stresi, stresin sonuçları ve başa çıkma yöntemlerinin neler olduğu üzerine araştırma yapmıştır. Araştırma verileri, 30 çalışmakta olan ve 4 emekli Norveçli öğretmen ile yapılmış nitel görüşmelerden elde edilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarında, öğretmenlerin iş tatmini seviyelerinin yüksek olmasına rağmen yüksek seviyelerde de stres ve yorgunluk sonuçlarına ulaşılmıştır. Araştırmada çıkarılan bir diğer sonuç da stresin sonuçları ve başa çıkma yöntemlerinin öğretmenlerde yaş faktörüne göre değişmesidir.

Bakotic (2016); iş tatmini ile örgütsel performans kavramları arasındaki ilişkinin yönünü ve yoğunluğunu incelemiştir. Araştırmada kullanılacak veriler Hırvatistan'da yer alan 40 büyük ve orta ölçekli şirketten toplam 5806 çalışan üzerinden anket yöntemiyle toplanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre çalışanların iş tatminleri ile örgütsel performansı arasında ilişki olduğu ancak bu ilişkinin zayıf bir yoğunlukta olduğu belirlenmiştir. İki kavram arasındaki ilişkinin karşılıklı olmasından ziyade, iş tatmininin örgütsel performansı belirlediği görülmüştür.

İş tatmini üzerine yapılmış sayısız çalışma içerisinde bir başka çalışma da Yousef (2017)'e aittir. Çalışmada, örgütsel bağlılık ile örgütsel değişime yönelik

tutumlar ve bunların boyutlarının iş tatmini ile doğrudan veya dolaylı ilişkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırma Birleşik Arap Emirlikleri'ndeki yerel yönetim dairelerinde çalışanlar içerisinde rastgele seçilmiş 400 kişi üzerinden toplanan veriler ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, çalışanların çalışma arkadaşları ve denetimlerden yeterince, çalışma koşulları ve iş güvenliğinden ise biraz memnun oldukları görülmüştür. Çıkarılan bir diğer sonuç da ücretler ve terfi kısmında çok düşük seviyelerde tatmine sahip olduklarıdır. Araştırmada genel bir sonuç verilmiştir. Bu sonuç; çalışanların bulundukları departmanlarda istedikleri için değil de çalışmak zorunda oldukları için durduklarıdır.

Culibrk vd. (2018); Sırbistan'da faaliyette bulunan 8 şirket içerisinde çalışmakta olan 566 kişi üzerinden anket çalışması yapılarak toplanan veriler ile Güney Doğu Avrupa geçiş ekonomisindeki iş özellikleri, örgütsel bağlılık, iş tatmini, işe katılım ve örgütsel politikalar ile prosedürler arasındaki ilişkiyi tanımlamayı ve nicelleştirmeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonuçlarında işe dahil olma, iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine kısmen aracılık ettiği, iş tatmininin iş özelliklerinden etkilendiği ve gelişmiş ekonomilerdeki durumun aksine örgütsel politikalar ve prosedürlerin Sırbistan'da çalışanların iş tatminini etkilemediği görülmüştür.

Eliyana vd. (2019); Endonezya Pelabuhan'da bulunan bir organizasyonda çalışmakta olan 30 katılımcı üzerinden anket yöntemi kullanılarak toplanan verilerle, dönüşümcü liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin dolaylı mı yoksa doğrudan mı olduğu araştırmıştır. Analiz sürecinde gerçeğe en yakın sonuçlara ulaşabilmek için Kısmi En Küçük Kareler paketi içerisinde teori ve kavram temelli Yapısal Eşitlik Modeli kullanılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarında dönüşümcü liderliğin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

İş tatmini üzerine yabancı literatür alanında vereceğimiz son araştırma da Lambert vd. (2020)'dir. Araştırma ABD de bulunan Güney Hapishanesinde çalışmakta olan 322 personelden alınan verilerle analiz edilmiştir. Toplanan verilerle analiz edilen durum, hapishane personelinin iş tatmini ve örgütsel bağlılığının, örgütsel adaletin iki temel ilkesi olan dağıtım ve prosedür adaletinden, mağduriyet korkusu, aşırı rol yükü ve eğitim algılarından etkilenip

etkilenmediğinin araştırılmasıdır. Yapılan analiz sonuçlarına göre kaliteli eğitim, dağıtım adaleti ve prosedürel adalet algılarının iş tatmini üzerinde olumlu, aşırı rol yüklemesinin ise olumsuz etkilere sahip olduğu görülmüştür. Çıkarılan bir diğer sonuç da üniversite diploması olan personelin ve gözetim personelinin düşük seviyede iş tatmini ve örgütsel bağlılığa sahip olduğudur.

Buraya kadar iş tatmini kavramının yabancı literatürde yapılmış olan çalışmalarına yıl sıralamasına göre değinilmiştir. Aşağıda ise kavramın Türkçe literatürdeki çalışmalarına değinilecektir. Daha önce de söylenildiği gibi araştırmanın bir başka amacı da önceki yapılmış olan çalışmalarda literatür kısmına çok az önem verilerek sınırlı bir tarama yapılması ve bu boşluğun doldurulmak istenmesidir.

Türkçe literatürde ulaşılabilen kaynaklardan ilki Aşıkoğlu (1997)'nin çalışmasıdır. Araştırmacı çalışmasını Kıbrıs da bulunan Magosa Bölgesindeki otel çalışanları ve liderleri içerisinde 139 kişi üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırmanın amacı hem bu bölgedeki otel çalışanlarının iş tatmini ile verimlilikleri arasındaki ilişkiyi incelemek hem de bundan sonraki araştırmalar ile otel yöneticileri ve çalışanlarına faydalı bir kaynak ortaya çıkarmaktır. Elde edilen verilerle yapılan analiz sonuçlarına göre, çalışanların iş tatmini seviyeleri gelişmiş ülkelere kıyasla Magosa Bölgesinde düşük seviyelerde olduğu bu yüzden de tam anlamıyla verim alınamadığı görülmüştür.

Suveren (1998); Türkiye’de inşaat sektöründe çalışanların iş tatminleri ile tatminsizliğe neden olabilecek 5 iş özelliği (İşin Çeşitliliği, İşin Özerkliği, Görevin Özelliği, Geri besleme, İş Paylaşımı ve Arkadaşlık imkanı) arasındaki ilişkiyi belirlemek, ortaya çıkan sonucun verimlilik üzerindeki etkisini analiz etmek ve var olan eksikliklerin tespit edilerek düzeltilmesi için yapılacak çalışmalara yardımcı olunmasını amaçlamaktadır. Araştırma, İnşaat sektöründe faaliyet gösteren toplam 24 firmada çalışan kişiler üzerinde anket yöntemiyle veri toplanarak gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre iş tatmini ile iş özellikleri arasında bir etkileşimin olduğu, iş özelliklerinden görevin özellikleri ve işin çeşitliliğinde herhangi bir değişiklikte iş tatmininde de gözle görülür azalma veya artma olduğu görülmüştür. Bunun yanında geride kalan 3 iş özelliğinin iş tatmini kavramını etkilemediği belirtilmiştir.

Şenses (1999); turizm sektöründe faaliyette bulunan otellerde toplam 144 otel çalışanından anket yöntemi ile toplanan verilerle kurum içi halkla ilişkiler uygulamalarının uygulandığı durumlarda çalışanların iş tatmini seviyesini etkileyip etkilemediğini araştırmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre, kurum içi halkla ilişkiler uygulamalarının daha çok üst gruplarda uygulandığı orta ve alt gruplarda çok az uygulandığı görülmüştür. Çıkarılan bir diğer sonuç da çalışanların iş tatminlerinin işin kendisi, ücret, yönetim, iş arkadaşları ve terfi kavramlarında oluşan pozitif veya negatif durumlardan dolayı değişiklik gösterdiğidir.

Çarıkçı (2000); Türkiye’de faaliyette bulunan hizmet işletmelerinde çalışmakta olan vasıfsız (profesyonel olmayan) çalışanların iş tatminlerini etkileyen kişisel özelliklerin neler olduğunu araştırmıştır. Araştırma Göller Bölgesindeki bir süper market zincirinde çalışmakta olan toplam 140 çalışan (kasiyer, satış sorumlusu, reyon sorumlusu) üzerinden anket yöntemiyle toplanan verilerle analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarında kişisel faktörlerden cinsiyet, eğitim ve yaş faktörünün iş tatminini etkilediği, çalışma süresi faktörünün ise hiçbir etkisi olmadığı görülmüştür.

Ergeneli ve Eryiğit (2001); kamu ve özel üniversitelerde öğretim elemanlarının iş tatmini seviyesinin ne yönde ilerlediğini incelemiştir. Araştırma Ankara da biri devlet diğeri özel olmak üzere iki üniversitenin işletme bölümü öğretim elemanları üzerinde, anket yöntemiyle veri toplanarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarında iki üniversite öğretim elemanları da işlerinde tatmin olduklarını söylemelerine rağmen özel üniversite öğretim elemanlarının devlet üniversitesi öğretim elemanlarına göre daha az tatmin oldukları görülmüştür. Yapılan analizlerden çıkarılan bir diğer sonuç da, devlet üniversitesi öğretim elemanlarının olası ödüller, ücret, ekstra sağlanan imkanlar ve işleyiş prosedürlerinden tatminsizlik yaşadıkları, özel üniversite öğretim elemanlarının ise sadece işleyiş prosedürlerinden tatminsizlik yaşadığı belirlenmiştir.

Naktiyok (2002); 342 yöneticiden anket yöntemi uygulanarak elde edilen veriler ile yöneticilerin motivasyonel değerleri ve iş tatminleri arasındaki ilişkinin ne yönde olduğunu incelemiştir. Yapılan analizler neticesinde üç sonuç ortaya çıkarılmıştır. Bunlardan ilki; yöneticilerin motivasyonel değerleri ile iş tatminleri

arasında karşılıklı bir ilişkinin varlığıdır. İkinci sonuç; yöneticilerin motivasyonel değerlerinin daha çok kendini muhafaza etme boyutunda yoğunlaştığı belirlenmiştir. Son olarak da iş tatmini ve motivasyonel değerler kavramlarının demografik ve çevresel değişkenler açısından farklılaştığı görülmüştür.

Özdevecioğlu vd. (2003); Kayseri, Yozgat ve Nevşehir illerinde toplam 8 bankada çalışmakta olan 108 çalışan üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında, üst düzey kadın ve erkek yöneticilerin gözetimi altında çalışan personelin motivasyonu, iş stresi ve iş tatmini düzeylerinin ne yönde olduğunu araştırmışlardır. Veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre kadın yöneticilerin gözetiminde çalışan personelin, erkek yöneticilerin gözetiminde çalışan personele kıyasla motivasyon, iş stresi ve iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

İmamoğlu vd. (2004); iş tatmini ile ücret, kariyer beklentileri ve yaratıcılık kavramları arasındaki ilişkinin varlığının ortaya çıkarılmasını amaçlamışlardır. Araştırmanın analiz edilebilmesi için Konya çevresinde faaliyetleri devam eden tekstil sektörü çalışanları üzerinden anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarında iş tatmini kavramı ile diğer üç değişken arasında ilişki olduğu ve en yoğun ilişkinin kariyer beklentisi ile olduğu görülmüştür.

Yüksel (2005); yönetici ile iş gören arasında bulunan iletişimin iş tatminine etkisini incelemeyi amaçlayan çalışmada veriler, savunma sanayisi alanında faaliyet gösteren bir işletmede çalışmakta olan 109 iş görenden anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırma analizinden önce üç hipotez belirlenmiş ve bunlar test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre birinci hipotezde iletişim ile iş tatmini kavramlarının birbirleriyle güçlü ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. İkinci ve üçüncü hipotezlerde ise iletişimin çalışanların iş tatminini artırıcı bir unsur olduğu saptanmıştır.

Ceylan ve Ulutürk (2006) çalışması iki amaç üzerinde şekillendirilmiştir. Araştırmanın birinci amacı iş tatmini, rol çatışması, rol belirsizliği ve iş performansı arasındaki ilişkinin yönü, ikincisi de iş tatmini ile algılanan iş performansı arasındaki ilişki ve bu ilişki arasında rol çatışması ve rol belirsizliğinin etkileridir. Araştırma verileri çeşitli sektörlerde çalışmakta olan

toplam 151 kişiden anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre iş tatmini ile rol çatışması arasında negatif yönlü, iş tatmini ile iş performansı arasında pozitif yönlü ve rol çatışması ile rol belirsizliği arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Ancak iş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişki de rol çatışması ve rol belirsizliğinin etkileri üzerine herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

Toker (2007); İzmir de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerden 8 otel üzerinde toplam 700 kişiden anket yöntemi kullanılarak veri toplanıp, konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatmini düzeyleri üzerinde yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim gibi demografik değişkenlerin etkisi analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarında çalışanların iş tatmini seviyesinin yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve medeni hal gibi değişkenlere göre farklılık gösterdiği görülmüştür.

Bozkurt ve Bozkurt (2008); iş tatmini kavramını etkileyen işletme içi faktörlerin (iletişimin açıklığı, arkadaşlık ilişkileri, terfi olanakları, yönetim tarzı ve adil ücret sistemi) eğitim sektöründe çalışanların iş tatminlerini nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Araştırma verileri Sakarya da dört farklı semtte bulunan ilköğretim okullarında çalışmakta olan toplam 120 öğretmen ve müdür yardımcılarında anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre eğitim sektörü çalışanlarında arkadaşlık ilişkilerinin iş tatminini artırdığı, ücretlerin tatmin seviyesini düşürdüğü görülmüştür. Ayrıca bunların yanında yönetim tarzı ve iletişimden tatmin olma konusunda kararsız oldukları tespit edilmiştir.

Demirel ve Özçınar (2009); örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin ne yönde olduğu ve bu iki kavramın sektörlere göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmışlardır. Araştırma verileri sırasıyla Kahramanmaraş, İstanbul ve Aksaray illerinde faaliyet gösteren plastik, tekstil ve otomotiv sektörlerinde çalışmakta olan toplam 154 kişiden anket yöntemiyle toplanmış ve analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ve iki kavramın sektörlere göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

İş tatmini ile işyerinde psikolojik şiddet arasındaki ilişkinin yönünü araştıran Karcıoğlu ve Akbaş (2010) çalışmalarının analizi için Erzurum ilinde faaliyet gösteren dört (2 Üniversite, 1 Devlet ve 1 Özel) hastanede çalışmakta olan toplam 392 sağlık çalışanından anket yöntemiyle veri toplayarak çalışmalarını analiz etmişlerdir. Yapılan analiz sonuçlarında iş yerinde psikolojik şiddet ile iş tatmini kavramlarının negatif yönlü bir ilişki içinde oldukları görülmüştür.

Koç ve Yazıcıoğlu (2011); çalışanların yöneticilerine karşı besledikleri güven duygusunun iş tatmini seviyeleri üzerinde bir değişiklik yaratıp yaratmadığını araştırmışlardır. Araştırma verileri özel sektörde ve kamu kurumlarında çalışmakta olan toplam 704 çalışan üzerinden toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda çalışanların iş tatmini seviyesinin yöneticiye karşı duyulan güven duygusuyla pozitif doğru orantılı olduğu ve bu durumun kamu ve özel sektör çalışanlarınca farklı seviyelerde olduğu görülmüştür.

Psikolojik güçlendirmenin dört boyutu ile çalışanların iş tatmini seviyesi arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık rolünün varlığını araştıran Çalışkan ve Hazır (2012); Ankara da faaliyet gösteren elektronik haberleşme sektörü çalışanları içerisinde toplam 476 çalışandan alınan veriler ile yürütmüşlerdir. Elde edilen veriler ile yapılan analizde iş tatmininin psikolojik güçlendirmenin dört boyutundan olumlu yönde etkilendiği ve örgütsel bağlılığın bu ilişki arasında kısmi aracılık rolünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmamızın iki değişkenini kapsayan Erkuş ve Fındıklı (2013) çalışmasında, psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma verileri, farklı sektörlerde çalışmakta olan toplam 572 çalışandan elde edilmiştir. Yapılan analizlerden çıkarılan sonuç, psikolojik sermayenin iş tatmini ve iş performansını pozitif yönde, işten ayrılma niyetini ise negatif yönde etkilediğidir.

Biçkes vd., (2014); öğretmenlerin duysal emeği ile iş tatmini seviyesi arasında psikolojik sermaye ve alt boyutlarının etkisinin varlığının ne yönde olduğunu araştırmışlardır. Araştırma verileri, Nevşehir il merkezinde bulunan liselerde görev yapan toplam 390 öğretmen üzerinden anket yöntemiyle toplanmıştır. Toplanan verilerin analize dahil edilmesi neticesinde öğretmenlerin

duygusal emeği ile iş tatmini seviyesi arasında psikolojik sermaye ve dört alt boyutunun kısmi aracılık rolünün olduğu görülmüştür.

Kişi-Örgüt uyumunun iş tatmini üzerindeki etkisi ile yaş faktörü ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen Bayramlık vd., (2015); Ankara’da faaliyet gösteren iş makinaları sektörü çalışanları içerisinde toplam 212 kişi üzerinden, anket yöntemi ile toplanan verilerle yürütmüşlerdir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, çalışanların yaşı arttıkça iş tatmini seviyelerinde de bir artışın olduğu ve kişi-örgüt uyumu ile iş tatmini seviyesi arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Sarecel vd., (2016) çalışmalarında Türkiye’de Y kuşağı çalışanlarının iş tatmini seviyesi ile motivasyonları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmanın örneklemini 2011 Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) nüfus verilerinden sağlanmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 384 kişi seçilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre Türkiye’de bulunan Y kuşağı çalışanlarının iş tatmini seviyesi ile motivasyonları arasında pozitif yönlü ve çok kuvvetli bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Akdemir ve Açıkan (2017); havayolu çalışanlarının psikolojik sermaye ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmanın verileri, Türkiye’nin en yoğun faaliyet gösteren 3 havalimanında (İstanbul-Ankara-İzmir) çalışmakta olan toplam 301 çalışan üzerinden toplanmıştır. Sonuç olarak, psikolojik sermaye ve alt boyutları ile iş tatmini arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Doğan ve Aslan (2018); Kahramanmaraş’ta bulunan bankalarda çalışmakta olan toplam 423 çalışan üzerinden toplanan veriler ile çalışanların psikolojik sermayelerinin iş tatminleri üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolünün olup olmadığını araştırmışlardır. Araştırmanın sonucunda psikolojik sermayenin içsel motivasyon ve iş tatmini üzerinde pozitif anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmüştür.

Şen ve Mert (2019) çalışmasında, psikolojik sermayenin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve sinizm üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmada kullanılacak veriler anket yöntemi kullanılarak, üç farklı şehirde faaliyette bulunan savunma sektörlerinde çalışmakta olan toplam 295 kişiden elde edilmiştir. Yapılan analiz

sonuçlarında psikolojik sermayenin diğer üç değişkeni pozitif anlamli olarak etkilediği görölmüştür.

Gümüş Dönmez ve Topaloğlu (2020); Muğla’da faaliyet gösteren otellerde çalışmakta olan toplam 406 çalışan üzerinden elde ettikleri veriler ile iş tatmini, algılanan örgütsel destek ve iş yeri yalnızlığı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarında, iş tatmini ile algılanan örgütsel destek arasında duygusal yalnızlığın kısmi aracılık rolü olduğu ancak sosyal yalnızlığın herhangi bir aracılık rolü bulunmadığı belirlenmiştir.



4. PSİKOLOJİK SERMAYE VE İŞE GÖNÜLDEN ADANMANIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Dünyada gelişen ve sürekli değişim halinde olan tüm sektörlerde, çalışan niteliği, performansı, psikolojik sermayesi, işe gönülden adanması, iş tatmini, verimliliği ve örgütüyle olan ilişkileri giderek daha da önem arz eden konular haline gelmiştir. Bu önemli olan kavramlar neticesinde artık tek başına teknolojinin yeterli olmadığı sosyal ve psikolojik özelliklerin de önemli hale geldiği görülmektedir. 2000'lerin başından itibaren gerçek anlamda çalışanların ruhsal, psikolojik ve sosyal özelliklerinin önem arz ettiği ve elde edilmek istenenin çalışanların memnun edilmesiyle elde edildiği bir döneme girilmiştir. Bu bağlamda ele aldığımız çalışmada, çalışanların psikolojik sermayeleri ve işe gönülden adanmalarının iş tatminleri üzerindeki etkisi ve psikolojik sermaye ile iş tatmini arasındaki ilişkide işe gönülden adanmanın aracılık etkisi araştırılacaktır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Pozitif psikolojik sermaye, çalışan verimliliği ve performansının artırılmasına önem vermekte ve psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanın örgüte daha fazla katkı sağlayacağını göstermektedir (Erkuş ve Fındıklı, 2013: 303). Örgütsel davranış alanında en önemli kavramların başında gelen psikolojik sermaye, çalışanların, gelecek için planları ve hedeflerine doğru ilerlerken, gereken herhangi bir durumda ikinci bir planı kolayca oluşturup hedefini değiştirebilme (umut), bilgili olduğu konular üzerinde daha yüksek başarı elde etmek için kendine güvenme (öz-yeterlilik), sürekli olarak, şimdiki zamanı da içine katarak, gelecekte başaracağı hedefleri için pozitif düşünce üretme (iyimserlik) ve katettiği yolda karşılaşılan herhangi bir sorunda hemen evhama kapılmadan, durumu yönetebilme, dayanıklı ve daha iyi olma (psikolojik dayanıklılık) gibi dört boyutla nitelendirilmiş pozitif psikolojik durum şeklinde tanımlanmıştır (Luthans vd., 2007: 542).

Psikolojik sermaye üzerine yapılan araştırmalarla birçok önemli yeni kavram ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan yeni ve önemli kavramlardan birisi de Türkçe literatürde birçok anlamı olan *Work Engagement* kavramıdır. Bizim çalışmamızda bu terim, işe gönülden adanma şeklinde kullanılmıştır. Kahn (1990:

692) işe gönülden adanma kavramına, çalışanların çalışma ortamlarında sorumlu oldukları işlerine kendilerini fazlasıyla kaptırmaları şeklinde bir tanım yapmıştır. Yine bir başka tanımda, işe gönülden adanmanın çalışanın içinden geldiğini yani kalbinin sesini dinleyerek oluşan bir eylem olduğunu, akılsal bir eylem olmadığı ifade edilmiştir (Ashfort ve Humphrey, 1995: 110). Araştırmanın üçüncü değişkeni olan ve yabancı literatürde *Job Satisfaction* olarak dillendirilen iş tatmini kavramı çalışanların çalıştığı ortam, meşgul olduğu iş ve işvereni için hissettiği tatmin duygusu olarak tanımlanmaktadır (Koustelios, 2001: 354). İşletme için ürün veya hizmet üretmek ne denli önemliyse iş tatmini kavramı da o denli önemlidir. İşverenler için iş tatmini kavramı işletmenin bel kemiğini oluşturmaktadır. Literatürde psikolojik sermayenin birçok kavramla karşılıklı pozitif ve negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmış kaynaklar bulunmaktadır. Bunlardan işe gönülden adanma, örgütsel bağlılık ve iş tatmini pozitif, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve stres de negatif ilişkisinin olduğu bilinen kavramlardan bazılarıdır (Bitmiş ve Ergeneli, 2013: 173; Avey vd., 2010: 384; Ağırman ve Naktiyok, 2018: 2676; Norman vd., 2010: 381).

Psikolojik sermaye kavramının sadece birey için önemli olmadığı, örgütler için de bir o kadar önemli olduğu araştırmanın tüm bölümlerinde belirtilmiştir. Bu bağlamda Kütahya'da maden sektöründe çalışan bireylerle bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın temel amacı, maden sektöründe çalışmakta olan bireylerin psikolojik sermayeleri ve işe gönülden adanmalarının iş tatminlerine etkisi ve psikolojik sermaye ile iş tatmini arasındaki ilişkide işe gönülden adanmanın aracılık etkisini saptamaktır.

4.2. Araştırmanın Ana Kütle Evreni ve Örneklem

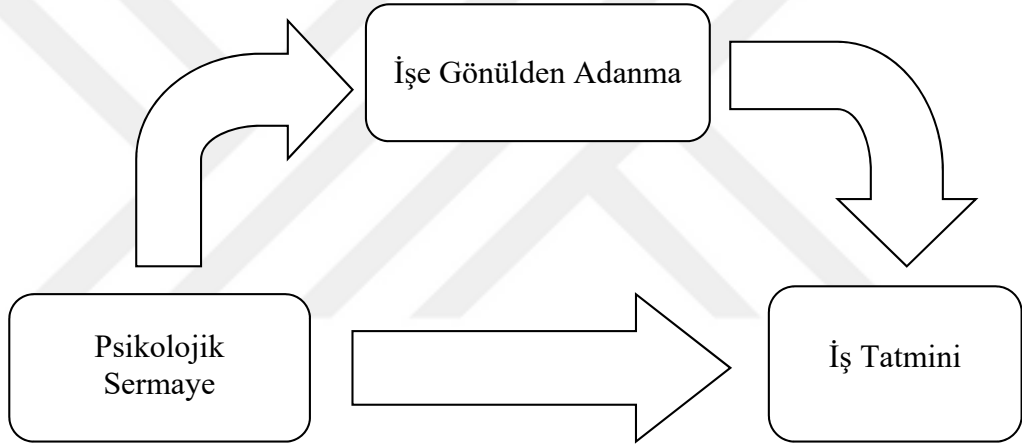
Araştırmanın analiz edilmesi için elde edilen verilerin kaynağının bütününe evren, belirlenmiş olan kurallar bütününe göre belli bir evrenden seçilen ve bu evreni tam anlamıyla temsil edebileceği kabul edilerek oluşturulan küçük gruba ise örneklem denilmektedir (Özhan Çaparlar ve Dönmez, 2016: 214). Buradan hareketle bu çalışmanın evreni Kütahya Emet'te faaliyette bulunan Eti Bor Maden İşletmesinde çalışmakta olan 209 memur ve 540 kadrolu işçiden oluşan toplam 749 kişi olarak belirlenmiştir. Evren oluşturulduktan sonra örneklem belirlemek için kolayda örnekleme yöntemi seçilerek 265 kişi örneklem olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın analiz sürecine 265 kişi ile devam edilmiştir.

4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Çalışmamızın temel konusu, çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ve işe gönülden adanmalarının iş tatminleri üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Ayrıca bunun yanında bir de psikolojik sermaye ile iş tatmini arasındaki ilişkide işe gönülden adanmanın aracılık etkisini saptamaktır. Araştırmanın modeli Şekil 4.1’de gösterilmiştir.

Şekil 4.1: Araştırma Modeli



Araştırmanın Hipotezleri;

H1: Çalışanların psikolojik sermayeleri ile işe gönülden adanma seviyeleri arasında pozitif, aynı yönlü bir ilişki vardır.

H2: Çalışanların psikolojik sermayeleri ile iş tatminleri arasında pozitif, aynı yönlü bir ilişki vardır.

H3: Çalışanların işe gönülden adanma seviyeleri ile iş tatminleri arasında pozitif aynı yönlü bir ilişki vardır.

H4: Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile iş tatminleri arasındaki ilişkide işe gönülden adanmanın aracılık etkisi vardır.

4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları

Öncelikle literatür taraması yapılarak geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçekler tespit edilmiş ve oluşturulmuş olan hipotezlerin analiz edilmesi için bu ölçüm araçları kullanılmıştır.

Araştırmayı oluşturan konular, sırasıyla Psikolojik Sermaye Ölçeği, Uwes İşe Gönülden Adanma Ölçeği ve Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılarak oluşturulmuş 53 soru ve 8 sorudan oluşan demografik değişkenlerle birlikte toplam 61 soru analiz edilmiştir. Kullanılmış olan bu ölçeklerle ilgili bilgilere aşağıda yapılan Açıklayıcı faktör analizi ile birlikte değinilecektir. Açıklayıcı faktör analizinin amacı birden fazla değişken arasındaki ilişkinin ölçülmesi sırasında değişken sayısını daha temel boyutlara indirerek ilişkinin kolay ve anlaşılır bir şekilde özetlenmesine yardımcı olmaktır (Doğan ve Başokçu, 2010: 65).

4.4.1. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Yapılacak olan araştırmada daha önce yapılmış olan araştırmalardaki sonuçlara benzer veya yakın sonuçlar elde edebilmek için öncelikle anket sorularının güvenilirliğinin ve tutarlılığının test edilmesi gerekmektedir. Bulduk (2003: 76) araştırmasından aktarıldığı üzere Cronbach's Alpha katsayısı, cevapların evet veya hayır seçeneklerinden daha fazla olması durumunda uygulanan iç tutarlılık formülüdür, şeklinde tanımlanmaktadır (Bademci, 2006:

439). Cronbach's Alpha değerinin 0.7 üzerinde olması verilerin tutarlı ve güvenilir olduğu anlamını taşımaktadır. Buradan hareketle çalışmada öncelikle Cronbach's Alpha Güvenilirlik Analizi yapılmış, psikolojik sermaye ölçeği soruları içerisinde 3 sorunun (s13-s20 ve s23) ters sorular olduğu ve tersine çevrildiğinde güvenilirliği artırdığı görülmüştür. Sonrasında sorular tersine çevrilmiş ve analize devam edilmiştir. Sonuçlar Tablo 4.1'de görüldüğü üzere çalışmada kullanılan üç ölçek için hazırlanmış olan soruların tutarlı ve güvenilir olduğunu (0.7'den büyük) göstermektedir.

Tablo 4.1: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Cronbach Alfa Katsayıları, KMO ve Barlett Değerleri

Ölçekler	Cronbach's Alpha	KMO (Kaiser-Meyer Olkin)	Barlett Testi
Psikolojik Sermaye Ölçeği	0,874	0,805	,000
İşe Gönülden Adanma Ölçeği	0,894	0,837	
Minnesota İş Tatmini Ölçeği	0,916	0,829	

Tablo 4.1'de Cronbach's Alpha ile birlikte gösterilmiş olan testler sırasıyla ölçek sorularının faktör analizi için uygunluğunu test etmek ve değişkenlerin korelasyon değerlerini belirlemek için yapılmıştır. Kaiser-Mayer Olkin testinde, 0.70 üzerinde bir değer olması gereken değer olarak belirlenmiştir. Barlett testinde ise p value değerinin (0,000)<0,05 olduğunda anlamlı olduğu bilinmektedir (Hıll, 2011: 37-43). Çalışmamızda Alpha testinin yanında yapılan bu iki testte sonuçların kabul edilebilir bir düzeyde ve faktör analizi için kullanılabilir veriler olduğu görülmüştür.

4.4.2. Psikolojik Sermaye Ölçeği

Luthans vd., (2007)'nin geliştirdiği Psikolojik Sermaye Ölçeği, Türkçeye çevrilip 6'lı Likert ölçeğiyle, 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kısmen Katılmıyorum, 4-Kısmen Katılıyorum, 5-Katılıyorum, 6-Kesinlikle Katılıyorum, şeklinde derecelendirilerek hazırlanmıştır. Psikolojik Sermaye Ölçeğinin umut, öz-yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık şeklinde dört boyutu bulunmaktadır. Psikolojik Sermaye Ölçeği ile yapılan faktör analizi aşağıda aşamalı olarak gösterilmiştir.

Faktör analizinde dikkat edilen önemli bir etken faktör ağırlığı dağılımıdır. Burada yapılan testte ölçek sorularından 6, 8, 10 ve 12. soruların faktör ağırlığı dağılımına uyum sağlamadığı görülmüş ve ölçek soruları arasından çıkarılmıştır. Çalışmanın analizine 20 soru ile devam edilmiştir. Tablo 4.2’de görüleceği üzere ölçek sorularının faktör ağırlıkları 0,50’nin üzerinde seyretmektedir.



Tablo 4.2: Psikolojik Sermaye Ölçeği Açımlayıcı/Keşfedici Faktör Analizi

BOYUTLAR	İFADELER	FAKTÖR AĞIRLIĞI
Öz Yeterlilik	1-Uzun vadeli bir probleme çözüm bulmada kendime güvenim tamdır.	0,643
	2-Yönetimle yapılan toplantılarda çalışma alanımı ifade ederken kendime güvenirim.	0,772
	3-Şirketin stratejisi hakkındaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.	0,789
	4-Çalışma alanımda olan hedefleri / amaçları belirlemeye yardımcı olabileceğime inancım tamdır.	0,737
	5-Sorunları tartışmak için şirket dışındaki kişilerle (ör. Tedarikçiler, müşteriler) temasa geçme konusunda kendime güvenim tamdır.	0,616
Umut	7-Kendimi işte bir sıkışıklığın içinde bulursam, bundan kurtulmanın birçok yolunu düşünebilirim.	0,769
	9-Herhangi bir sorunu çözmenin birçok yolu vardır.	0,543
	11-Mevcut iş hedeflerime ulaşmanın birçok yolunu düşünebilirim.	0,748
Dayanıklılık	13-İş yerinde bir aksilik yaşadığımda, ondan kurtulmakta, devam etmekte zorlanıyorum.	0,711
	14-İşteki zorluklarla genellikle bir şekilde başa çıkıyorum.	0,628
	15-Gerekirse işte sanki sadece ben varmışım gibi çalışabilirim.	0,796
	16-Genellikle iş yerinde stresli şeyleri sakın bir şekilde çözerim.	0,688
	17-Daha önce zorluk yaşadığım için işteki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	0,621
	18-Bu işte aynı anda birçok şeyin üstesinden gelebileceğimi hissediyorum.	0,553
İyimserlik	19-İş yerinde benim için belirsizlik olduğunda, genellikle en iyisi olacağımı umarım.	0,695
	20-İş açısından benim için bir şeyler ters gidiyorsa, o şekilde devam eder.	0,755
	21-İşimle ilgili her şeyin her zaman iyi tarafına bakarım.	0,599
	22-İşle ilgili olan konularda gelecekte bana ne olacağı konusunda iyimserim.	0,684
	23-Bu işte işler asla istediğim gibi gitmez.	0,686
	24-Bu işe “her işte bir hayır vardır” düşüncesiyle yaklaşıyorum.	0,723

4.4.3. UWES İşe Gönülden Adanma Ölçeği

Schaufeli ve Bakker (2003) tarafından geliştirilen İşe Gönülden Adanma Ölçeği de Türkçeye çevrilip 5’li Likert ölçeğiyle, 1-Hiçbir Zaman, 2-Nadiren, 3-

Bazen, 4-Sıklıkla, 5-Her Zaman, olacak şekilde derecelendirilerek araştırmaya dahil edilmiştir. İşe Gönülden Adanma Ölçeğinin de alt boyutları bulunmaktadır. Bunlar; dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşmadır. Bu başlık altında ölçek üzerinde yapılan faktör analizi sonuçları gösterilmektedir.

Psikolojik Sermaye Ölçeğinde olduğu gibi bu ölçekte de ilk olarak öz değer istatistiği 1'den büyük olan faktörler anlamlı olacak şekilde belirlenmiştir. Test sonucuna göre öz değer istatistiği 1'den büyük olanlar 2 faktör altında toplanmıştır. İlk faktör toplam varyansın %54,778'ini açıklamaktadır. Birinci ve ikinci faktörlerin toplam varyansa oranı da %68,114 olarak belirlenmiştir.

Tablo 4.3: İşe Gönülden Adanma Ölçeği Açımlayıcı/Keşfedici Faktör Analizi

BOYUTLAR	İFADELER	FAKTÖR AĞIRLIĞI
Dinçlik	25-İşimde kendimi enerji dolu hissedirim.	0,855
	26-İşimde kendimi güçlü ve zinde hissedirim.	0,869
	29-Sabah uyandığımda çalışmaya gitmek için istekli olurum.	0,733
Adanmışlık	27-İşim konusunda hevesliyim.	0,763
	28-İşim bana ilham verir.	0,618
	31-Yaptığım işle gurur duyarım.	0,727
Yoğunlaşma	30-Yoğun bir şekilde çalışırken mutlu olurum.	0,595
	32-Çalışırken tamamen işime dalmış olurum.	0,843
	33-Çalışırken kendimi işime kaptırırım.	0,851

Tablo 4.3'te ölçek sorularının faktör ağırlıkları verilmiştir. İşe Gönülden Adanma Ölçeğinde faktör ağırlığı dağılımına bakıldığında ölçeğe uyum sağlamayan soru bulunmamaktadır. Tüm ölçek sorularının faktör ağırlıklarının 0,50 üzerinde olduğu görülmüş ve analize bu şekilde devam edilmiştir.

4.4.4. Minnesota İş Tatmini Ölçeği

Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmini Ölçeği, Türkçeye çevrilip 5'li Likert ölçeğiyle, 1-Hiç Memnun Değilim, 2-Memnun Değilim, 3-Kararsızım, 4-Memnunum, 5-Çok Memnunum şeklinde derecelendirilerek kullanılmıştır. Çalışanların iş tatmini seviyesini ölçmek için kullanılan soruların faktör analizi sonuçları bu bölümde anlatılacaktır.

Öz değer istatistiği daha önceki iki ölçekte olduğu gibi 1’den büyük faktörleri anlamlı gösterecek şekilde belirlenerek analiz edilmiştir. Elde edilen faktör yükleri 0.50 değerinin üzerinde olduğu için kabul edilebilir bir düzeydedir.

Tablo 4.4: Minnesota İş Tatmini Ölçeği Açımlayıcı/Keşfedici Faktör Analizi

İFADELER	FAKTÖR AĞIRLIĞI
34-Beni devamlı olarak meşgul etmesi bakımından;	0,780
35-Bana “tek başına” çalışma imkânı sunması bakımından;	0,700
36-Zaman zaman farklı şeyler yapma şansı sunması bakımından;	0,603
38-Patronumun çalışanlarını yönetme şekli açısından;	0,807
39-Amirimin karar vermedeki yeterliliği bakımından;	0,812
40-Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme imkânı vermesi bakımından;	0,715
41-Bana sürekliliği olan bir iş sağlaması bakımından;	0,827
42-Başkaları için bir şeyler yapma şansı vermesi bakımından;	0,542
43-Kişilere ne yapacaklarını söyleme imkânına sahip olmam bakımından;	0,637
46-Aldığım ücret ve yaptığım işin miktarı bakımından;	0,704
48-Kendi kararlarımı alma özgürlüğü tanınması bakımından;	0,789
49-İşimi yapmak için kendi yöntemlerimi deneme şansı vermesi açısından;	0,848
50-Çalışma şartları bakımından;	0,661
51-İş arkadaşlarımla birbirleriyle geçinme şekli bakımından;	0,610
52-İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilme açısından;	0,776
53-İşimden aldığım başarı hissi bakımından;	0,877

Tablo 4.4’te Minnesota İş Tatmini Ölçeği için hazırlanmış olan soruların faktör ağırlığı dağılımı incelenmiş ve 37, 44, 45 ve 47. soruların olası faktör ağırlığı seviyesi 0.50’nin altında olduğu görülmüş, bu sorular ölçek soruları içerisinden çıkarılmıştır. Araştırmaya 16 soru ile devam edilmiştir.

4.5. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde Kütahya Emet Eti-Maden Bor İşletme Müdürlüğü’nde çalışmakta olan bireylerin psikolojik sermaye, işe gönülden adanma ve iş tatmini

seviyelerinin ölçülmesi amacıyla, araştırmanın hipotezleri dahilinde yapılan analizlere göre ortaya çıkan sonuçlara yer verilmiştir.

4.5.1. Demografik Özellikler

Çalışmaya katkıda bulunan Emet Eti Maden İşletme Müdürlüğü'nde çalışmakta olan bireyler demografik değişkenlere göre değerlendirilmiş ve tablolar halinde gösterilmiştir.

Tablo 4.5: Örneklemen Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Kişi Sayısı	Yüzdelik Oran
Kadın	36	%13,6
Erkek	229	%86,4
TOPLAM	265	%100

Tablo 4.5'e göre örneklem içerisinde bulunan çalışanların %13.6'lık kısmını kadınların, %86.4'lük kısmını ise erkeklerin oluşturduğu ve yüzdelik oranlara göre örneklem içerisinde erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 4.6: Örneklemen Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

Yaş	Kişi Sayısı	Yüzdelik Oran
18-24	7	%2,6
25-34	114	%43,0
35-44	72	%27,2
45-54	66	%24,9
55 ve üzeri	6	%2,3
TOPLAM	265	%100

Seçilen örneklem üzerinden hazırlanmış Tablo 4.6'ya göre 18-24 yaş aralığında 7 kişi, 25-34 yaş aralığında 114 kişi, 35-44 yaş aralığında 72 kişi, 45-54 yaş aralığında 66 kişi ve 55 yaş üzerinde 6 çalışan olduğu görülmektedir. Örneklemde en fazla çalışanın bulunduğu yaş aralığının ise 25 ve 34 yaş arası olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.7: Örneklemin Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Kişi Sayısı	Yüzdelik Oran
Evli	215	%81,1
Bekar	50	%18,9
TOPLAM	265	%100

Tablo 4.7 incelendiğinde çalışanların %81,1'inin evli, %18,9'unun bekar olduğu ve büyük çoğunluğun evli çalışanlardan oluştuğu görülmüştür.

Tablo 4.8: Örneklemin Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre Dağılımı

Mezun Olunan Seviye	Kişi Sayısı	Yüzdelik Oran
Orta Okul	9	%3,4
Lise	84	%31,7
Ön Lisans	80	%30,2
Lisans	88	%33,2
Lisansüstü	4	%1,5
TOPLAM	265	%100

Tablo 4.8'de gösterildiği üzere %3,4 oranla 9 kişi ortaokul, %31,7 oranla 84 kişi lise, %30,2 oranla 80 kişi ön lisans, %33,2 oranla 88 kişi lisans ve %1,5 oranla 4 kişi de lisansüstü derecede mezun durumuna sahiptir. Yüzdelik oranlara göre örnekleme bulunan çalışanların çoğunluğunun lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 4.9: Örneklemin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı

Kurumda Çalışma Süresi	Kişi Sayısı	Yüzdelik Oran
0-5 Yıl	85	%32,1
6-10 Yıl	68	%25,7
11-15 Yıl	30	%11,3
16-20 Yıl	37	%14,0
21 ve Üzeri Yıl	45	%17,0
TOPLAM	265	%100

Tablo 4.9’da gösterildiği üzere çalışanların %32,1’lik kısmı 0-5 yıl, %25,7’lik kısmı 6-10 yıl, %11,3’lük kısmı 11-15 yıl, %14,0’lık kısmı 16-20 yıl ve %17,0’lık kısmı 21 yıl ve daha fazla yıldır bu kurumda çalışmaktadır. Bu tabloya göre örnekleme çalışanların çoğunluğu 0-5 ve 6-10 yıl aralığında bulunmaktadır.

Tablo 4.10: Örneklemin Maaş Değişkenine Göre Dağılımı

Maaş Durumu	Kişi Sayısı	Yüzdelik Oran
3000 TL ve Altı	3	%1,1
3001-4500 TL	140	%52,8
4501-6000 TL	45	%17,0
6001-7500 TL	76	%28,7
7501 TL ve Üzeri	1	%0,4
TOPLAM	265	%100

Tablo 4.10’da görüldüğü üzere çalışanların %1,1’i 3000 ve altı ücret, %52,8’i 3001-4500 TL arasında bir ücret, %17,0’ı 4500-6000 TL arasında bir ücret, %28,7’si 6001-7500 TL arasında bir ücret ve %0,4’lük kısmı 7501 TL ve üzeri maaş almaktadır. Yine tabloya göre çıkarılacak bir diğer sonuç da örnekleme çalışanların çoğunluğunun 3001-4500 TL arasında bir maaş aldığıdır.

Tablo 4.11: Örneklemin Çalışılan Pozisyon Değişkenine Göre Dağılımı

Çalışılan Pozisyon	Kişi Sayısı	Yüzdelik Oran
Memur	105	%39,6
Kadrolu İşçi	160	%60,4
TOPLAM	265	%100

Tablo 4.11'e göre analiz yapılan örnekleimde, çalışanların %39,6'sı memur, %60,4'ü kadrolu işçidir. Tabloya bakarak çıkarılabilecek bir diğer sonuç da katılımın toplam kişi sayısına oranla memurlardan çok kadrolu işçilerin gerçekleştirdiğidir.

4.5.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Bir çalışmada sonuca ulaşmak için yapılan testlerden önce kullanılan verilerin daha sağlıklı yorumlanabilmesi için bir takım özelliklerinin belirtilmesi gerekmektedir. Bu özellikler dahilinde veriler sağlıklı bir şekilde analiz edilip yorumlanabilmektedir. Tanımlayıcı istatistikler tam da burada devreye girmektedir. Araştırmada kullanılan 3 değişken için hazırlanmış ölçeklerin içerisindeki soruların ortalamaları ve standart sapmaları görülebilmektedir. Bu durumun bize olan katkısı ise katılımcıların ölçek sorularına vermiş olduğu cevapların ağırlığının bulunabilmesidir.

Tablo 4.12: Psikolojik Sermaye Ölçeği Sorularının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçek Soruları	Toplam Sayı	Ortalama	Standart Sapma
1-Uzun vadeli bir probleme çözüm bulmada kendime güvenim tamdır.	265	5,1623	0,91292
2-Yönetimle yapılan toplantılarda çalışma alanımı ifade ederken kendime güvenirim.	265	5,1774	0,78976
3-Şirketin stratejisi hakkındaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.	265	4,7660	1,18624
4-Çalışma alanımda olan hedefleri / amaçları belirlemeye yardımcı olabileceğime inancım tamdır.	265	5,0981	0,94838
5-Sorunları tartışmak için şirket dışındaki kişilerle (ör. Tedarikçiler, müşteriler) temasa geçme konusunda kendime güvenim tamdır.	265	4,8717	1,08299
7-Kendimi işte bir sıkışıklığın içinde bulursam, bundan kurtulmanın birçok yolunu düşünebilirim.	265	5,1623	0,86169
9-Herhangi bir sorunu çözmenin birçok yolu vardır.	265	5,3132	0,79058
11-Mevcut iş hedeflerime ulaşmanın birçok yolunu düşünebilirim.	265	5,0642	0,80695
13-İş yerinde bir aksilik yaşadığımda, ondan kurtulmakta, devam etmekte zorlanıyorum.	265	5,1509	0,73330
14-İşteki zorluklarla genellikle bir şekilde başa çıkıyorum.	265	4,9434	0,97730
15-Gerekirse işte sanki sadece ben varmışım gibi çalışabilirim.	265	4,6302	1,38957
16-Genellikle iş yerinde stresli şeyleri sakın bir şekilde çözerim.	265	4,6717	1,14223
17-Daha önce zorluk yaşadığım için işteki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	265	4,8604	1,07983
18-Bu işte aynı anda birçok şeyin üstesinden gelebileceğimi hissediyorum.	265	4,8226	1,05648
19-İş yerinde benim için belirsizlik olduğunda, genellikle en iyisi olacağını umarım.	265	4,6151	1,10909
20-İş açısından benim için bir şeyler ters gidiyorsa, o şekilde devam eder.	265	5,2415	0,72442
21-İşimle ilgili her şeyin her zaman iyi tarafına bakarım.	265	4,7358	1,13736
22-İşle ilgili olan konularda gelecekte bana ne olacağı konusunda iyimserim.	265	4,4868	1,35709
23-Bu işte işler asla istediğim gibi gitmez.	265	5,2075	0,69518
24-Bu işe “her işte bir hayır vardır” düşüncesiyle yaklaşıyorum.	265	4,4377	1,37513

Tablo 4.12’de Psikolojik Sermaye Ölçeği için katılımcılara hazırlanmış sorular ve bu sorulara verilen cevapların ortalaması ve standart sapması görülmektedir. Ölçek içerisinde en yüksek ortalama sahip olan soru “Herhangi bir sorunu çözmenin birçok yolu vardır” ifadesini içeren 9. sorudur. En düşük ortalama sahip olan soru ise “Bu işe “her işte bir hayır vardır” düşüncesiyle yaklaşıyorum” ifadesine sahip 24. sorudur.

Tablo 4.13: İşe Gönülden Adanma Ölçeği Sorularının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçek Soruları	Toplam Sayı	Ortalama	Standart Sapma
25-İşimde kendimi enerji dolu hissedirim.	265	3,8415	0,85134
26-İşimde kendimi güçlü ve zinde hissedirim.	265	3,9434	0,78853
27-İşim konusunda hevesliyim.	265	4,1358	0,85968
28-İşim bana ilham verir.	265	3,9849	0,9531
29-Sabah uyandığımda çalışmaya gitmek için istekli olurum.	265	3,6604	1,12720
30-Yoğun bir şekilde çalışırken mutlu olurum.	265	3,7774	1,01478
31-Yaptığım işle gurur duyarım.	265	4,2038	0,85943
32-Çalışırken tamamen işime dalmış olurum.	265	4,0113	0,94341
33-Çalışırken kendimi işime kaptırırım.	265	4,0340	0,87623

Tablo 4.13'te İşe Gönülden Adanma Ölçeği soruları içerisinde en yüksek ortalamaya sahip soru “Yaptığım işle gurur duyarım” ifadesini içeren 31. sorudur. En düşük ortalamaya sahip soru ise “Sabah uyandığımda çalışmaya gitmek için istekli olurum” ibaresine sahip 29. sorudur.

Tablo 4.14: Minnesota İş Tatmini Ölçeği Sorularının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçek Soruları	Toplam Sayı	Ortalama	Standart Sapma
34-Beni devamlı olarak meşgul etmesi bakımından;	265	3,8340	0,85877
35-Bana “tek başına” çalışma imkânı sunması bakımından;	265	3,6604	0,91584
36-Zaman zaman farklı şeyler yapma şansı sunması bakımından;	265	3,8604	0,81611
38-Patronumun çalışanlarını yönetme şekli açısından;	265	3,6453	1,14920
39-Amirimin karar vermedeki yeterliliği bakımından;	265	3,7245	1,04245
40-Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme imkânı vermesi bakımından;	265	3,9509	0,84019
41-Bana sürekliliği olan bir iş sağlaması bakımından;	265	4,4075	0,67975
42-Başkaları için bir şeyler yapma şansı vermesi bakımından;	265	3,8943	0,74121
43-Kişilere ne yapacaklarını söyleme imkânına sahip olmam bakımından;	265	3,6340	0,83823
46-Aldığım ücret ve yaptığım işin miktarı bakımından;	265	3,1774	1,35494
48-Kendi kararlarımı alma özgürlüğü tanınması bakımından;	265	3,4377	0,91540
49-İşimi yapmak için kendi yöntemlerimi deneme şansı vermesi açısından;	265	3,5057	1,00800
50-Çalışma şartları bakımından;	265	3,7283	1,15542
51-İş arkadaşlarımla birbirleriyle geçinme şekli bakımından;	265	3,9208	1,05050
52-İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilme açısından;	265	3,5509	1,10021
53-İşimden aldığım başarı hissi bakımından;	265	3,8902	0,97461

Tablo 4.14’de görüleceği üzere Minnesota İş Tatmini Ölçeği için katılımcılara sorulmuş olan sorulardan en yüksek ve en düşük ortalamaya sahip sorular sırasıyla “Bana sürekliliği olan bir iş sağlaması bakımından” ve “Kendi kararlarımı alma özgürlüğü tanınması bakımından” ibarelerinin yer aldığı 41 ve 48. sorulardır.

4.5.3. Değişkenlerin T-testi ve Anova Testi Sonuçları

Araştırmayı oluşturan değişkenler arasındaki ilişkilerin ne yönde olduğunu belirleyebilmek için ölçekler dahilinde sorular hazırlanarak katılımcılara sunulmaktadır. Sorular sadece ölçekler için hazırlanmış olan soruları içermemektedir. Bunların yanında bir de bireyin hangi kategoride olduğunu öğrenebileceğimiz demografik değişkenler eklenmektedir. Demografik değişkenler araştırmanın kontrol değişkenleridir. Demografik değişkenlerin psikolojik sermaye, işe gönülden adanma ve iş tatmini üzerinde anlamlı bir

farklılık yaratıp yaratmadığını öğrenmek amacıyla T-testi ve Anova Testi yapılmaktadır.

Küçük örnekler sına testi olarak bilinen T testi, en fazla iki grup verinin ortalamaları arasında belirgin bir farklılık olup olmadığını istatistiksel olarak belirlemeye çalışan bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Varyans analizi içerisinde bulunan Anova (Analysis of Variance) analizi ise, grup içerisinde ve gruplar arasındaki varyasyon ortalamaları ile bunlara bağlı olan işlemleri analiz etmek için kullanılan istatistiksel yöntemleri içermektedir. Bir diğer tanıma göre de iki veya daha fazla ortalama arasında fark olup olmadığı ile ilgili hipotezleri test etmek için kullanılan yöntemdir (Kalaycı, 2016: 131).

Bu alt başlıkta daha önce belirlenip katılımcılara sunulan demografik değişken sorularının ana değişkenler üzerinde yarattığı etki incelenmiştir. Sonuçlar aşağıda tablolar halinde gösterilmiştir. Tablolar içerisinde öncelikle bir örnek olarak üç değişken içinde aralarında fark olmayan T-testi sonucu gösterilmiştir. Devamında ise aralarında fark olan testler değişkenler için ayrı ayrı tablolastırılmıştır.

Tablo 4.15: Psikolojik Sermaye, İşe Gönülden Adanma ve İş Tatmini Değişkenlerinin Cinsiyete Göre Farklılaşması Durumu T-testi Sonucu

İFADELER		N	PSİKOLOJİK SERMAYE	İŞE GÖNÜLDEN ADANMA	İŞ TATMİNİ
Ortalama	Kadın	36	4,8039	4,0079	3,6649
	Erkek	229	4,9178	3,9707	3,7406
Levene's Test for Equality of Variances			0,021	0,471	0,156
.sig					
.sig (2 tailed)			0,206	0,784	0,544

Tablo 4.15'te 3 değişkenin de gösterildiği T-testi sonuçlarının yorumlanmasına geçmeden önce homojenlik varsayımı için hipotez oluşturulmuştur. Bu hipotezler H_0 (iki grubun varyansları homojen değildir), H_1 (iki grubun varyansları homojendir) şeklinde belirlenmiştir. Varyansların homojenliğinin kabul edilebilir olması için T-testi içinde, Levene testi kısmında bulunan sig. değerinin 0,05'ten küçük olması gerekir. Bu değer 0,05'ten küçük ise H_0 hipotezi reddedilir ve H_1 hipotezi kabul edilmektedir. Varyansların homojenliği

konusuna açıklık getirildikten sonra 2 hipotez daha oluşturulmaktadır. Bunun nedeni ise gruplar arasında fark olup olmadığının belirlenmesidir. Buradan yola çıkarak H_0 (iki grup arasında anlamlı bir fark yoktur), H_1 (iki grup arasında anlamlı bir fark vardır) şeklinde 2 hipotez hazırlanmıştır. İki grup arasındaki farkın ne yönde olduğunun belirlenebilmesi için T-testi içerisinde sig (2 tailed) değerine bakılmaktadır. Sig (2 tailed) değeri 0,05'ten küçük ise H_0 hipotezi reddedilerek alternatif hipotez kabul edilmektedir (Kalaycı, 2016: 77).

Tablo 4.15'te çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterip göstermediğine bakılacak olursa, 229 erkek katılımcının psikolojik sermaye sorularına verdiği cevapların ortalaması 4,9178, 36 bayan katılımcının ise 4,8039'dur. Ortalamalar üzerinden erkek katılımcıların psikolojik sermaye seviyelerinin bayan katılımcılara oranla (0,10) daha fazla olduğu görülmektedir. Her ikisinin de anket sorularına vermiş olduğu cevaplar (5= Katılıyorum) düzeyindedir. Levene's Test for Equality of Variances (Varyansların Homojenliği) testi içerisinde bulunan Sig. değeri (=0,021) bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten küçük olduğu için H_1 hipotezi olan iki grup varyansları homojendir, varsayımı kabul edilmiştir. Homojenlik belirlendikten sonra T-testi içerisinde bulunan sig (2 tailed) değeri incelenmiştir. Sig (2 tailed) değeri (=0,206) bulunmuştur. Bulunan değer 0,05'ten büyük olduğu için H_0 hipotezi (iki grup arasında anlamlı bir fark yoktur) kabul edilmiştir.

İşe gönülden adanma verileri ile yapılan analiz sonuçlarında, 229 erkek katılımcının sorulara verdikleri cevapların ortalamaları 3,9707 iken 36 bayan katılımcının ortalaması 4,0079'dur. Erkek ve bayan katılımcıların yanıtlarının ortalamaları (0,03) birbirlerine çok yakındır. Her ikisinin de anket sorularına vermiş olduğu cevaplar (4= Kısmen Katılıyorum) düzeyindedir Buna rağmen bayan katılımcıların işe gönülden adanma düzeyleri, erkek katılımcılara oranla daha yüksektir. Levene's Test for Equality of Variances (Varyansların Homojenliği) testinde sig. değeri (=0,471) bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten büyük olduğu için H_0 (iki grubun varyansları eşit (Homojen) değildir) hipotezi kabul edilmiştir. Homojen olup olmadığı belirlendikten sonra T-testi içerisinde sig (2 tailed) değeri (=0,784) bulunmuş ve bu değer 0,05'ten büyük olduğu için H_0 hipotezi (İki grup arasında anlamlı bir fark yoktur) kabul edilmiştir.

İş tatmini verileri kullanılarak yapılan analiz sonuçlarında ise 229 erkek katılımcının cevaplarının ortalaması 3,7406 iken 36 bayan katılımcının cevaplarının ortalaması 3,6649 bulunmuştur. Ortalamalara bakılarak bu işyerindeki erkek çalışanların iş tatmini seviyeleri, bayan çalışanların iş tatmini seviyelerine oranla (0,10) daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun yanında her iki grubun da anket sorularına vermiş olduğu cevaplar (4= Kısmen Katılıyorum) düzeyindedir. Levene's Test for Equality of Variances (Varyansların Homojenliği) testinde sig. değeri (=0,156) bulunmuş ve iki grubun varyansları eşit değildir, hipotezi kabul edilmiştir. Sonraki aşamada T-testinde sig (2 tailed) değerine (=0,544) ulaşılmış ve iki grup arasında anlamlı bir fark yoktur, hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.16: Psikolojik Sermaye Değişkeninin Çalışma Süresine Göre Farklılaşması Durumu Anova Testi Sonucu

İFADELER			DEĞERLER		
Levene's Test for Equality of Variances .sig			0,192		
Anova Tablosu (Between Groups Within Groups Total) .sig			0,023		
Çoklu Karşılaştırma Tablosu Post Hoc Tukey Testi	Çalışma Süresi (I)	Çalışma Süresi (J)	Ortalama Farkı (I-J)	.Sig	
	0-5 Yıl	6-10 Yıl	0,05044	0,971	
		11-15 Yıl	0,21696	0,239	
		16-20 Yıl	-0,17903	0,355	
		21 Yıl ve Üzeri	0,06974	0,941	
	6-10 Yıl	0-5 Yıl	-0,05044	0,971	
		11-15 Yıl	0,16652	0,541	
		16-20 Yıl	-0,22947	0,159	
		21 Yıl ve Üzeri	0,01930	1,000	
	11-15 Yıl	0-5 Yıl	-0,21696	0,239	
		6-10 Yıl	-0,16652	0,541	
		16-20 Yıl	-0,39599*	0,011	
21 Yıl ve Üzeri		-0,14722	0,715		
16-20 Yıl	0-5 Yıl	0,17903	0,355		
	6-10 Yıl	0,22947	0,159		
	11-15 Yıl	0,39599*	0,011		
	21 Yıl ve Üzeri	-0,14722	0,160		
21 Yıl ve Üzeri	0-5 Yıl	-0,06974	0,941		
	6-10 Yıl	-0,01930	1,000		
	11-15 Yıl	0,14722	0,715		
	16-20 Yıl	-0,24877	0,160		
Tukey HSD ^{a,b} (Alt Grup Tablosu)		Çalışma Süresi	N	Subset for Alpha=.05	
				1	2
		0-5 Yıl	85	4,9453	4,9453
		6-10 Yıl	68	4,8949	4,8949
		11-15 Yıl	30	4,7283	
		16-20 Yıl	37		5,1243
		21 Yıl ve Üzeri	45	4,8756	4,8756
		.Sig		0,224	0,117

Çalışanların psikolojik sermaye seviyelerinin kurumda çalışma sürelerine bağlı olarak değişiklik gösterip göstermediğinin ölçülmesi sonrasında sonuçlar Tablo 4.16'da gösterilmiştir. Analiz sonuçlarına göre Varyanslar homojendir varsayımı kabul edilmiş sonrasında da kurumda çalışma süresi grupları arasında farklılığın varlığı test edilmiştir. Yapılan testte sig. değeri istenilen değerin altında bir düzeyde olduğu için gruplar arasında iş tatmini seviyesi farklılık gösterir varsayımı doğrulanmıştır. Tukey testinde 16-20 (ort: 5,1243) yıl çalışma süresine sahip çalışanların psikolojik sermaye seviyelerinin 11-15 (ort: 4,7283) yıl çalışma süresine sahip bireylere göre daha yüksek seyrettiği ve anlamlılık düzeylerinin 0,05 altında olduğu görülmüştür. SPSS, alt grup tablosunda psikolojik sermaye seviyesi için 2 grup oluşturmuştur. 0-5 yıl, 6-10 yıl ve 21 ve üzeri yıl çalışma süresine sahip çalışanlar 2 grup özelliklerini de taşıırken, 11-15 yıl ve 16-20 yıl

çalışma süresine sahip çalışanlar sadece bulundukları gruptaki çalışanlar ile benzer özellikler taşıdığı görülmüştür.

Tablo 4.17: İşe Gönülden Adanma Değişkeninin Yaş'a Göre Farklılaşması Durumu Anova Testi Sonucu

İFADELER			DEĞERLER	
Levene's Test for Equality of Variances .sig			0,425	
Anova Tablosu (Between Groups Within Groups Total) .sig			0,013	
Çoklu Karşılaştırma Tablosu Post Hoc Tukey Testi	Yaş (I)	Yaş (J)	Ortalama Farkı (I-J)	.Sig
	18-24 Yaş	25-34	0,10652	0,994
		35-44	0,12698	0,989
		45-54	-0,18615	0,955
		55 ve Üzeri	-0,42857	0,772
	25-34 Yaş	18-24	-0,10652	0,994
		35-44	0,02047	1,000
		45-54	-0,29266*	0,037
		55 ve Üzeri	-0,53509	0,304
	35-44 Yaş	18-24	-0,12698	0,989
		25-34	-0,02047	1,000
		45-54	-0,31313*	0,046
55 ve Üzeri		-0,55556	0,281	
45-54 Yaş	18-24	0,18615	0,955	
	25-34	0,29266*	0,037	
	35-44	0,31313*	0,046	
	55 ve Üzeri	-0,24242	0,912	
55 ve Üzeri	18-24	0,42857	0,772	
	25-34	0,53509	0,304	
	35-44	0,55556	0,281	
	45-54	0,24242	0,912	
Tukey HSD ^{a,b} (Alt Grup Tablosu)		Yaş	N	Subset for Alpha=.05
		1		
		18-24	72	3,8730
		25-34	114	3,8935
		35-44	7	4,0000
		45-54	66	4,1861
		55 ve Üzeri	6	4,4286
		.Sig		0,164

Tablo 4.17'de görüleceği üzere çalışanların işe gönülden adanma seviyelerinin bireylerin yaşına göre farklılık gösterip göstermediğinin bulunması için öncelikle Levene's Test for Equality of Variances (varyansların homojenliği) testi uygulanmış ve sig. değeri (=0,425) 0.05'ten büyük çıktığı için H₁ hipotezi (iki grubun varyansları homojendir) kabul edilmiştir. Bir sonraki aşamada gruplar arası farklılığın varlığının test edilmesi için Anova Testi içerisinde Anova tablosuna bakılmış ve sig. değerinin (=0,013) 0.05'ten küçük olduğu görülmüştür. Bu değere bakılarak çalışanların işe gönülden adanma seviyelerinin yaşa göre anlamlı farklılık gösterdiği söylenebilmektedir. Bu sonuca ulaşıldıktan sonra

bireylerin işe gönülden adanma seviyelerinin hangi yaş gruplarında farklılık gösterdiğinin bulunabilmesi için Post Hoc (Tukey Testi) yapılmıştır. Tablo içerisinde Ortalama Farkı sütunundaki (*) imgeleri sayesinde, ortalamalar arasında farklılık olan grupların hangi yaş grupları olduğu görülmektedir. Buradan hareketle 45-54 (ort: 4,1861) arası yaş grubu çalışanları, 25-34 (ort: 3,8935) ve 35-44 (ort: 4,0000) arası yaş grubu çalışanlarına oranla daha yüksek bir işe gönülden adanma seviyesine sahip olduğu gözlemlenmiştir. Son olarak Tukey HSD^{a,b} Alt Grup Tablosu işe gönülden adanma seviyesi üzerine yaş aralıklarını gruplandırmaktadır. Yaş aralıklarının tek bir grupta toplandığı ve benzer özelliklere sahip olduklarını göstermektedir.

Tablo 4.18: İşe Gönülden Adanma Değişkeninin Mezuniyet Durumuna Göre Farklılaşması Durumu Anova Testi Sonucu

İFADELER			DEĞERLER			
Levene's Test for Equality of Variances .sig			0,000			
Anova Tablosu (Between Groups Within Groups Total) .sig			0,001			
Çoklu Karşılaştırma Tablosu Post Hoc Tukey Testi	Eğitim (I)	Eğitim (J)	Ortalama Farkı (I-J)	.Sig		
	Orta Okul	Lise	0,18084	0,934		
		Ön Lisans	0,18611	0,928		
		Lisans	0,43903	0,311		
		Lisans Üstü	1,25397*	0,014		
	Lise	Orta Okul	-0,18084	0,934		
		Ön Lisans	0,00527	1,000		
		Lisans	0,25819	0,076		
		Lisans Üstü	1,07313*	0,013		
	Ön Lisans	Orta Okul	-0,18611	0,928		
		Lise	-0,00527	1,000		
		Lisans	0,25292	0,093		
		Lisans Üstü	1,06786*	0,014		
	Lisans	Orta Okul	-0,43903	0,311		
		Lise	-0,25819	0,076		
		Ön Lisans	-0,25292	0,093		
		Lisans Üstü	0,81494	0,109		
	Lisans Üstü	Orta Okul	-1,25397*	0,014		
		Lise	-1,07313*	0,013		
		Ön Lisans	-1,06786*	0,014		
		Lisans	-0,81494	0,109		
Tukey HSD ^{a,b} (Alt Grup Tablosu)		Eğitim Durumu	N	Subset for Alpha=.05		
					1	2
		Orta Okul		9	3,0000 1,000	3,8149
		Lise		84		4,0679
		Ön Lisans		80		4,0731
		Lisans		88		4,2540
		Lisans Üstü		4		
.Sig				0,446		

Tablo 4.18'de görüldüğü üzere yapılan Anova Testinde varyansların homojenliği testinde sig. değeri üstenilen seviyenin altında bulunmuş ve H₀

hipotezi kabul edilmiştir. Gruplar arası işe gönülden adanma seviyesi farklılığının varlığının tespiti için yapılan testte sig. değeri (=0,001) 0.05'ten küçük bulunmuş ve düzeyler arası farklılığın varlığı kabul edilmiştir. “Hangi düzeyler arasında farklılık vardır?” sorusuna cevap bulmak için yapılan Tukey Testinde Lisansüstü (ort: 3,0000) eğitime sahip çalışanların işe gönülden adanma seviyelerinin ortaokul (ort:3,8149), lise (ort: 4,0679) ve ön lisans (ort: 4,0731) mezunu bireylere göre daha düşük olduğu görülmüştür. Son olarak Alt Grup Tablosunda Lisansüstü eğitime sahip çalışanların diğerlerinden farklı özelliklere sahip olduğu, ortaokul, lise, ön lisans ve lisans mezunu çalışanlarında benzer özellikler sergilediği görülmektedir.

Tablo 4.19: İşe Gönülden Adanma Değişkeninin Çalışma Süresine Göre Farklaşması Durumu Anova Testi Sonucu

İFADELER			DEĞERLER		
Levene's Test for Equality of Variances .sig			0,035		
Anova Tablosu (Between Groups Within Groups Total) .sig			0,000		
Çoklu Karşılaştırma Tablosu Post Hoc Tukey Testi	Çalışma Süresi (I)	Çalışma Süresi (J)	Ortalama Farkı (I-J)	.Sig	
	0-5 Yıl	6-10 Yıl	0,00378	1,000	
		11-15 Yıl	0,50616*	0,002	
		16-20 Yıl	-0,35240*	0,044	
		21 Yıl ve Üzeri	-0,09860	0,920	
	6-10 Yıl	0-5 Yıl	-0,00378	1,000	
		11-15 Yıl	0,50238*	0,004	
		16-20 Yıl	-0,35618	0,054	
		21 Yıl ve Üzeri	-0,10238	0,921	
	11-15 Yıl	0-5 Yıl	-0,50616*	0,002	
		6-10 Yıl	-0,50238*	0,004	
		16-20 Yıl	-0,85856*	0,000	
		21 Yıl ve Üzeri	-0,60476*	0,001	
	16-20 Yıl	0-5 Yıl	0,35240*	0,044	
6-10 Yıl		0,35618	0,054		
11-15 Yıl		0,85856*	0,000		
21 Yıl ve Üzeri		0,25380	0,385		
21 Yıl ve Üzeri	0-5 Yıl	0,09860	0,920		
	6-10 Yıl	0,10238	0,921		
	11-15 Yıl	0,60476*	0,001		
	16-20 Yıl	-0,25380	0,385		
Tukey HSD ^{a,b} (Alt Grup Tablosu)		Çalışma Süresi	N	Subset for Alpha=.05	
				1	2
		0-5 Yıl	85	3,4619	3,9681
		6-10 Yıl	68		3,9643
		11-15 Yıl	30		4,3205
		16-20 Yıl	37		4,0667
		21 Yıl ve Üzeri	45	1,000	0,063
.Sig					

Tablo 4.19'a göre Levene's Test for Equality of Variances Testinde sig. değeri (=0,035) istenilen değerin altında çıkmış ve varyanslar eşit değildir varsayımı kabul edilerek devam edilmiştir. Grupların arasında farklılığın varlığının tespiti için yapılan testte sig. değeri (=0,000) istenilen değerin altında çıkmış ve çalışma sürelerine göre işe gönülden adanma seviyelerinde farklılık olduğu kabul edilmiştir. Buradan yola çıkarak hangi gruplar arasında farklılık olduğu araştırılmış ve Tukey testi sonuçlarına göre 11-15 yıl (ort: 3,4619) çalışma süresine sahip çalışanların işe gönülden adanma seviyeleri, diğer çalışma süresi gruplarına oranla düşük düzeydedir. Ayrıca bunun yanında 16-20 yıl (ort: 4,3205) çalışma süresine sahip çalışanların işe gönülden adanma seviyeleri de 0-5 (ort: 3,9681) ve 11-15 yıl çalışma süresine sahip çalışanlardan yüksek olduğu görülmüştür. Son olarak Alt grup tablosu incelenmiş ve 11-15 yıl çalışma süresine sahip çalışanların diğerlerinden farklı özellikler sergilediği ve başlı başına bir grup olarak belirlendiği görülmüştür.

Tablo 4.20: İş Tatmini Değişkeninin Medeni Duruma Göre Farklaşması Durumu T-testi Sonucu

İFADELER		N	İŞ TATMİNİ
ORTALAMA	EVLİ	215	3,6920
	BEKAR	50	3,9400
Levene's Test for Equality of Variances .sig			0,344
.sig(2 tailed)			0,006

Tablo 4.20'de görüleceği üzere örneklemdaki çalışanlardan 215'i evli, 50'si ise bekardır. Evli çalışanların ortalaması 3,6920 iken bekar çalışanların ortalaması 3,9400'dir. Buradan hareketle bekar çalışanların iş tatmini düzeylerinin, evli çalışanlara oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Her iki grubun da anket sorularına vermiş olduğu cevaplar (4= Memnunum) düzeyindedir. Levene's Test for Equality of Variances (Varyansların Homojenliği) testinde sig. değeri (=0,344) bulunmuş ve varyansların eşit olmadığı varsayımı kabul edilerek bu hizada bulunan T-testi içerisindeki sig (2 tailed) değeri kabul edilmiştir. Sig (2 tailed) sonucu (=0,006) çalışanların medeni durumları ile iş tatminleri arasında anlamlı bir farklılık gözlemlendiğini göstermektedir.

Tablo 4.21: İş Tatmini Değişkeninin Çalışılan Pozisyona Göre Farklılaşması Durumu T-testi Sonucu

İFADELER		N	İŞ TATMİNİ
ORTALAMA	MEMUR	105	3,9539
	KADROLU İŞÇİ	160	3,5977
Levene's Test for Equality of Variances			
.sig			0,000
.sig(2 tailed)			0,000

İş tatmini değişkeninin çalışılan pozisyona göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenebilmesi için yapılan T-testi sonuçlarına göre Tablo 4.21'de gösterilen örneklemdaki çalışanların 105'i memur, 160'ı kadrolu işçi olduğu görülmektedir. Memurların verdikleri cevapların ortalaması 3,9539, kadrolu işçilerinde 3,5977'dir. Ortalamalardan hareketle kadrolu işçilere oranla memurların iş tatmini seviyeleri daha yüksek seyretmektedir. Ancak her iki grubun da anket sorularına vermiş olduğu cevaplar (4= Memnunum) düzeyindedir. Yapılan Levene's Test for Equality of Variances (Varyansların Homojenliği) testinde sig. değeri (=0,000) bulunmuş ve H_1 hipotezi (iki grubun varyansları eşittir) kabul edilmiştir. Ulaşılan sonuç sonrasında Levene testinde varyansların eşitliği hizada bulunan T-testi sig. değeri incelenmiş ve bu değerin de (=0,000) olduğu yani çalışılan pozisyona göre çalışanların iş tatmini seviyelerinin farklılık gösterdiği görülmüştür.

Tablo 4.22: İş Tatmini Değişkeninin Yaş'a Göre Farklılaşması Durumu Anova Testi Sonucu

İFADELER			DEĞERLER		
Levene's Test for Equality of Variances .sig			0,122		
Anova Tablosu (Between Groups Within Groups Total) .sig			0,000		
Çoklu Karşılaştırma Tablosu Post Hoc Tukey Testi	Yaş (I)	Yaş (J)	Ortalama Farkı (I-J)	.Sig	
	18-24 Yaş	25-34	0,57378	0,078	
		35-44	0,86369*	0,002	
		45-54	0,39570	0,412	
		55 ve Üzeri	0,50744	0,503	
	25-34 Yaş	18-24	-0,5738	0,078	
		35-44	0,28991*	0,008	
		45-54	-0,17808	0,263	
		55 ve Üzeri	-0,06634	0,999	
	35-44 Yaş	18-24	-0,86369*	0,002	
		25-34	-0,28991*	0,008	
		45-54	-0,46799*	0,000	
		55 ve Üzeri	-0,35625	0,586	
	45-54 Yaş	18-24	-0,39570	0,412	
		25-34	0,17808	0,263	
		35-44	0,46799*	0,000	
		55 ve Üzeri	0,11174	0,991	
	55 ve Üzeri	18-24	-0,50744	0,503	
25-34		0,06634	0,999		
35-44		0,35625	0,586		
45-54		-0,11174	0,991		
Tukey HSD ^{a,b} (Alt Grup Tablosu)		Yaş	N	Subset for Alpha=.05	
				1	2
		18-24	72	3,4667	
		25-34	114	3,7566	3,7566
		35-44	6	3,8229	3,8229
		45-54	66	3,9347	3,9347
		55 ve Üzeri	7		4,3304
		.Sig		0,185	0,058

Çalışanların iş tatmini seviyelerinin bireylerin yaşına göre farklılık gösterip göstermediğinin ölçülmesi için yapılan anova analizi sonuçları Tablo 4.22'de gösterilmiştir. Tabloya göre Levene's Test for Equality of Variances testinde sig. değeri (=0,122) bulunmuş ve varyanslar homojendir hipotezi kabul edilmiştir. Gruplar arasındaki farklılığın tespit edilmesi için yapılan test sonucunda (Anova Tablosu-Between Groups Within Groups Total) sig. değeri (=0,000) istenilen değer altında bulunmuş ve gruplar arasında farklılığın varlığı kabul edilmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun bulunması için yapılan Tukey Testinde ise 35-44 (ort: 3,8229) yaş aralığında bulunan çalışanların iş tatmini seviyelerinin 18-24 (ort: 3,4667), 25-34 (ort: 3,7566) ve 45-54 (ort: 3,9347) yaş gruplarına oranla daha düşük seviyede olduğu, ortalama farkları sırasıyla -

0,86369, -0,28991, -0,46799 ve anlamlılık düzeyleri de 0,05'in altında seyrettiği görülmüştür. Son olarak Tukey HSD^{a,b} Alt Grup Tablosuna göre 2 alt grubun olduğu görülmektedir. 18-24 yaş grubu ile 55 ve Üzeri (ort: 4,3304) yaş grubunun birbirleriyle benzer özellikler göstermediği 2 ayrı grup özelliğini taşıdıkları görülmüştür. Bunun yanında bu iki yaş grubu, diğer yaş gruplarıyla iki alt grupta ayrı ayrı benzer özellikler göstermektedirler.

Tablo 4.23: İş Tatmini Değişkeninin Mezuniyet Durumuna Göre Farklılaşması Durumu Anova Testi Sonucu

İFADELER			DEĞERLER			
Levene's Test for Equality of Variances .sig			0,000			
Anova Tablosu (Between Groups Within Groups Total) .sig			0,010			
Çoklu Karşılaştırma Tablosu Post Hoc Tukey Testi	Eğitim (I)	Eğitim (J)	Ortalama Farkı (I-J)	.Sig		
	Orta Okul	Lise	0,04271	1,000		
		Ön Lisans	0,11042	0,984		
		Lisans	0,15530	0,944		
		Lisans Üstü	1,11979*	0,015		
	Lise	Orta Okul	-0,04271	1,000		
		Ön Lisans	0,06771	0,949		
		Lisans	0,11259	0,723		
		Lisans Üstü	1,07708*	0,004		
	Ön Lisans	Orta Okul	-0,11042	0,984		
		Lise	-0,06771	0,949		
		Lisans	0,04489	0,988		
		Lisans Üstü	1,00937*	0,009		
	Lisans	Orta Okul	-0,15530	0,944		
		Lise	-0,11259	0,723		
		Ön Lisans	-0,04489	0,988		
		Lisans Üstü	0,96449*	0,014		
	Lisans Üstü	Orta Okul	-1,11979*	0,015		
		Lise	-1,07708*	0,004		
		Ön Lisans	-1,00937*	0,009		
		Lisans	-0,96449*	0,014		
Tukey HSD ^{a,b} (Alt Grup Tablosu)		Eğitim Durumu	N	Subset for Alpha=.05		
					1	2
		Orta Okul		9	2,7344	3,6989
		Lise		84		3,7438
		Ön Lisans		80		3,8115
		Lisans		88		3,8542
Lisans Üstü		4				
		.Sig		1,000	0,965	

Tablo 4.23'te belirtildiği üzere yapılan varyans testinde sig. değeri (=0,000) istenilen değerin altında çıkmış ve varyanslar homojen değildir, varsayımı kabul edilmiştir. Daha sonra gruplar arasında çalışanların iş tatmini seviyesinin farklılık gösterip göstermediği araştırılmış ve çıkan sonuç itibarıyla Sig değeri (=0,010) bulunmuş, farklılık olduğu kabul edilmiştir. Tukey testi sonuçlarına bakılarak Lisansüstü (ort: 2,7344) mezuniyet durumuna sahip çalışanların diğer 4 mezuniyet

durumuna sahip bireylere oranla daha düşük iş tatmini yaşadıkları görülmüştür. Alt grup tablosu incelendikten sonra ortaokul (ort: 3,6989), lise (ort: 3,7438), ön lisans (ort: 3,8115) ve lisans (ort: 3,8542) mezuniyet durumuna sahip bireylerin benzer özellikler gösterdiği ancak lisansüstü mezuniyet durumuna sahip bireylerin diğer gruplara göre farklı özellikler sergilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.24: İş Tatmini Değişkeninin Çalışma Süresine Göre Farklaşması Durumu Anova Testi Sonucu

İFADELER			DEĞERLER		
Levene's Test for Equality of Variances .sig			0,006		
Anova Tablosu (Between Groups Within Groups Total) .sig			0,000		
Çoklu Karşılaştırma Tablosu Post Hoc Tukey Testi	Çalışma Süresi (I)	Çalışma Süresi (J)	Ortalama Farkı (I-J)	.Sig	
	0-5 Yıl	6-10 Yıl	0,32316*	0,004	
		11-15 Yıl	0,71973*	0,000	
		16-20 Yıl	0,26258	0,121	
		21 Yıl ve Üzeri	0,08987	0,909	
	6-10 Yıl	0-5 Yıl	-0,32316*	0,004	
		11-15 Yıl	0,39657*	0,013	
		16-20 Yıl	-0,06058	0,985	
		21 Yıl ve Üzeri	-0,23329	0,200	
	11-15 Yıl	0-5 Yıl	-0,71973*	0,000	
		6-10 Yıl	-0,39657*	0,013	
		16-20 Yıl	-0,45715*	0,009	
21 Yıl ve Üzeri		-0,62986*	0,000		
16-20 Yıl	0-5 Yıl	-0,26258	0,127		
	6-10 Yıl	0,06058	0,985		
	11-15 Yıl	0,45715*	0,009		
	21 Yıl ve Üzeri	-0,17271	0,640		
21 Yıl ve Üzeri	0-5 Yıl	-0,08987	0,909		
	6-10 Yıl	0,23329	0,200		
	11-15 Yıl	0,62986*	0,000		
	16-20 Yıl	0,17271	0,640		

Tukey HSD ^{a,b} (Alt Grup Tablosu)	Çalışma Süresi	N	Subset for Alpha=.05		
			1	2	3
	0-5 Yıl	85	3,2354	3,6320	3,9551
	6-10 Yıl	68			
	11-15 Yıl	30			
	16-20 Yıl	37			
	21 Yıl ve Üzeri	45	1,000	3,8653	3,8653
.Sig		0,277		0,171	

Çalışanların iş tatmini seviyelerinin kurumda çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi sonucunda ortaya çıkan değerler Tablo 4.24'da gösterilmiştir. Tabloya göre Levene testi sonuçlarında sig. değeri 0.05 değerinin altında çıkmış ve varyanslar homojen değildir varsayımı (H₀) kabul edilmiştir. Gruplar arasında farklılığın varlığı araştırılmış ve sig. değeri 0.05 değerinin altında bulunmuş böylelikle farklılığın varlığı kabul edilmiştir.

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğu araştırılmış ve yapılan Tukey testinde, 0-5 yıl (ort: 3,9551) çalışma süresine sahip çalışanların, 6-10 (ort: 3,6320) ve 11-15 yıl (ort: 3,2354) çalışma süresine sahip çalışanlara göre daha fazla işlerinden tatmin oldukları, 11-15 yıl çalışma süresine sahip çalışanlarında diğer grupların hepsinden daha az tatmin yaşadıkları görülmüştür. Gruplar arasında yaşanan tatminin benzerlik ve farklılığı incelenmiş ve Tukey HSD^{a,b} tablosunda 3 ayrı alt grup olduğu görülmüştür. Bu tabloya göre 11-15 yıl çalışma süresine sahip çalışanların diğer iki gruptan farklı özellikler gösterdiği, 0-5 yıl üçüncü grup ile 6-10 yıl da ikinci grupta bulunanlar ile benzer özellikler sergilediği bilinmektedir.

4.5.4. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Testi Sonuçları

Korelasyon analizi, neden-sonuç ilişkisi aramadan ve bağımlı-bağımsız değişken şartı aramadan iki değişken arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla kullanılan istatistiksel bir yöntemdir (Kalaycı, 2016: 115). Değişkenler üzerinde korelasyon analizi yapabilmek için iki değişkeninde normal dağılımları ve sürekli olmaları gerekmektedir. Değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin varlığı ve derecesi Korelasyon katsayısı “r” ile bulunmaktadır. İlişkinin yönünü “r”nin + veya – işaretinden, derecesi ise katsayının büyüklüğünden anlaşılmaktadır. Korelasyon katsayısının -1.00 ile +1.00 arasında bir değer olması beklenir. 0.00 bulunan bir korelasyon katsayısı iki değişken arasında ilişkinin olmadığını göstermektedir. Korelasyon katsayısının 0.00-0.30 olması değişkenler arasında düşük düzeyde bir ilişki, 0.30-0.70 arasında olması orta düzeyde ve 0.70-1.00 olması da yüksek düzeyde bir ilişki vardır, şeklinde tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2020: 31; Eymen, 2007: 100).

Tablo 4.25: Psikolojik Sermaye, İşe Gönülden Adanma Ve İş Tatmini Değişkenlerinin Korelasyon Testi

		Psikolojik Sermaye	İşe Gönülden Adanma	İş Tatmini
Psikolojik Sermaye	Pearson Correlation	1	0,347**	0,544**
	Sig. (2 Tailed)		0,000	0,000
	N	265	265	265
İşe Gönülden Adanma	Pearson Correlation	0,347**	1	0,453**
	Sig. (2 Tailed)	0,000		0,000
	N	265	265	265
İş Tatmini	Pearson Correlation	0,544**	0,453**	1
	Sig. (2 Tailed)	0,000	0,000	
	N	265	265	265

**Korelasyonlar 0,01 düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed)

Tablo 4.25’de görüleceği üzere psikolojik sermaye, işe gönülden adanma ve iş tatmini arasında ilişkinin incelenmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre çalışanların psikolojik sermayesi ile işe gönülden adanmaları, psikolojik sermayeleri ile iş tatminleri, işe gönülden adanmaları ile iş tatminleri arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Değişkenler arasında en yüksek korelasyon psikolojik sermaye ile iş tatmini arasında, en düşük korelasyon ise psikolojik sermaye ile işe gönülden adanma arasında olduğu söylenebilir.

4.5.5. Değişkenler Arası Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Sonuçları

Regresyon analizi; aralarında ilişki olduğu düşünülen ve birinin bağımlı (dependent) diğerinin veya diğerlerinin bağımsız (independent) değişkenler olarak adlandırıldığı, matematiksel olarak sonuç bulunabilen bir yöntemdir (Büyüköztürk, 2020: 93). Bu yöntem korelasyon analizinden farklı olarak değişkenler arasında neden-sonuç ilişkisi bulmaya imkan sağlamaktadır (Eymen,

2007: 92). Tek bir bağımlı ve bağımsız değişken var ise, basit regresyon analizi, bir bağımlı değişken ve birden fazla bağımsız değişken var ise çoklu regresyon analizi, bağımlı değişken birden fazla ise çok değişkenli regresyon analizi yöntemi kullanılmaktadır (Büyüköztürk, 2020: 93).

Birden fazla bağımsız değişkene sahip modellerin analizi için kullanılan çoklu regresyon modelinin alt dallarından biri hiyerarşik (sıralı) regresyon modelidir. Bu modelde bağımsız değişkenler araştırmacının belirlediği sıra ve şekilde (tek tek veya gruplar halinde) analiz edilmesine imkan tanımaktadır. Hiyerarşik (sıralı) regresyon analizinde temel amaç, her bir bağımsız değişkenin, denkleme girdiği anda ilişkiye ne kadar katkıda bulunup bulunmadığının araştırılmasıdır. Kullanılacak modelin formülü aşağıdaki denklem 4.1’de gösterilmiştir.

$$Y_i = (b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \dots + b_n X_n) + e_i \quad (4.1)$$

Denklem 4.1’de yer alan Y bağımlı değişken, b_0 regresyon eğrisinin y eksenini kesim noktası, b_1 ilk tahmin değişkeninin X_1 katsayısı, b_2 ikinci tahmin değişkeninin X_2 katsayısı, ... e_i ise i ’inci denek için Y ’nin tahmin edilen değeriyle gözlenen değeri arasındaki farktır. Bağımlı değişkenin analize dahil edilen diğer değişkenlerden yüzdelik oranda ne kadar etkilendiği ve açıklandığı belirlilik katsayısına (R^2) göre belirlenmektedir. Belirlilik katsayısının (0-1) arasında olması olası beklenendir. $R^2 = 1$, deneysel verilerin kusursuz bir doğrusal eğri sağlandığının kanıtıdır. Analize dahil edilen her değişkenle beraber belirlilik katsayısının yükseldiği dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardandır. Böyle bir durum olması halinde düzeltilmiş belirlilik katsayısına (Adjusted R^2) bakılması daha doğru sonuçlar alınmasına yardımcı olur (Kalaycı, 2016: 259).

Tablo 4.26: İşe Gönülden Adanma ve Psikolojik Sermaye İlişkisi Regresyon Analizi Tablosu

Bağımsız Değişken	Analizde Bulunan Tablo İsmi							
	Model Summary		Anova ^b		Coefficients			
	R ²	Durbin Watson	F Değeri	P Sig.	t Değeri	Sabit Terim (Constant)	B Değeri	Beta (B)
Psikolojik Sermaye	0,296	2,069	110,432	0,000	10,509	0,389	0,729	0,544

Bağımlı Değişken: İşe Gönülden Adanma

Tablo 4.26’da psikolojik sermayenin işe gönülden adanma değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre bağımlı değişkenimiz olan işe gönülden adanmanın ne kadarlık bir kısmının (%’lik anlamda), bağımsız değişkenimiz olan psikolojik sermaye ile açıklandığını bulmak için analiz içerisinde Model Summary tablosunda R² değerine bakılması gerekir. R² değerine göre (=0,296) işe gönülden adanma seviyesindeki değişimin %29,6’lık kısmının, çalışanların psikolojik sermayelerinden kaynaklandığını söyleyebiliriz. Araştırma dahilinde kurulan modelde otokorelasyon olup olmadığını anlayabilmek için aynı tabloda bulunan Durbin-Watson değerine bakılmaktadır. Bu değer 1,5-2,5 arasında olması olası beklenen değerdir (Kalaycı, 2016: 267). Yapılan analizde ulaşılan Durbin-Watson değeri (2,069) ile modelin otokorelasyon sorunu yaşamadığı görülmüştür. Regresyon analizinde test edilen bir diğer durum, kurulan modelin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığıdır. Buradan hareketle Anova^b tablosunda bulunan F değeri (110,432) ve P (sig.) değerine (p<0,05) bakılmış ve bir bütün olarak her düzeyde anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Model bir bütün olarak değerlendirildikten sonra değişkenlerin ayrı ayrı değerlendirilmesi için Coefficients tablosunda t istatistiği değerlerine bakılmıştır. Bu istatistiğe göre modele dahil edilen değişkenin (%5 anlamlılık düzeyinde) anlamlı olduğu görülmüştür. Coefficients tablosunda bir diğer incelenen değer ise B değeri yani Sabit terim (0,389) değeridir. Sabit terim değerinin anlamı, çalışanların psikolojik sermaye seviyelerinin sıfır olması halinde bile işe gönülden adanma seviyelerinin

0,389 birim olacaktır. Psikolojik sermayeye ait B değeri ise 0,729'dur. Psikolojik sermaye seviyesindeki bir birimlik artış, çalışanların işe gönülden adanma seviyelerini 0,729 birim artırmaktadır. Son olarak Beta (β) değeri bağımlı ve bağımsız değişken üzerindeki değişimin aynı yönde olduğunu göstermektedir. Burada, psikolojik sermaye bağımsız değişkenindeki bir birimlik artış veya azalışta, işe gönülden adanma bağımlı değişkeninde 0,544 birim artış veya azalışa sebep olmaktadır. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre psikolojik sermayenin işe gönülden adanmayı pozitif ve aynı yönde etkilediğini belirten H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.27: Psikolojik Sermaye ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Regresyon Analizi Tablosu

Bağımsız Değişken	Analizde Bulunan Tablo İsmi							
	Model Summary		Anova ^b		Coefficients			
	R ²	Durbin Watson	F Değeri	P Sig.	t Değeri	Sabit Terim (Constant)	B Değeri	Beta (β)
Psikolojik Sermaye	0,120	1,758	35,944	0,000	5,995	1,695	0,415	0,347

Bağımlı Değişken: İş Tatmini

Çalışanların iş tatminlerinin psikolojik sermaye seviyelerinden % kaç oranda etkilendiğinin bulunması için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4.27'de gösterilmiştir. Görüldüğü üzere R² değeri (=0,120) çalışanların iş tatmini seviyelerinin %12'sinin psikolojik sermaye düzeylerinden kaynaklandığını göstermektedir. Yine regresyon analizi içerisinde bulunan Durbin-Watson değeriyle (=1,758) kurulan modelde otokorelasyon görülmediği saptanmıştır. Modelin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığının belirlenmesi için F değeri (35,944) ve P (Sig.) değerine (=0,000) bakılmış ve sig değeri 0,05'ten küçük olduğu için anlamlı bulunmuştur. Bir sonraki aşamada her bir değişkenin tek tek anlamlılığının belirlenmesi için t istatistiği değerine bakılmış ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Psikolojik sermaye düzeyinin iş tatmini seviyesini hiç etkilemediği zamanlarda yani sıfır olması halinde bile çalışanların iş tatmini seviyesinin 1,695 birim seviyesinde olduğu, sabit terim değerine bakılarak

bulunmuştur. Psikolojik sermaye değişkeninin değeri ise 0,415'tir. Yani psikolojik sermaye seviyesindeki bir birimlik artış, çalışanların iş tatmini seviyesini 0,415 birim artırmaktadır. Son olarak Beta (β) değeri bağımlı ve bağımsız değişken üzerindeki değişimin aynı yönde olduğunu göstermektedir. Burada, psikolojik sermaye bağımsız değişkenindeki bir birimlik artış veya azalışta, iş tatmini bağımlı değişkeninde 0,347 birim artış veya azalışa sebep olmaktadır. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre psikolojik sermaye ile iş tatmini arasında pozitif ve aynı yönde bir ilişki olduğunu belirten H₂ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.28: İşe Gönülden Adanma İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Regresyon Analizi Tablosu

Bağımsız Değişken	Analizde Bulunan Tablo İsmi							
	Model Summary		Anova ^b		Coefficients			
	R ²	Durbin Watson	F Değeri	P Sig.	t Değeri	Sabit Terim (Constant)	B Değeri	Beta (β)
İşe Gönülden Adanma	0,205	1,766	67,924	0,000	8,242	2,129	0,405	0,453

Bağımlı Değişken: İş Tatmini

İşe gönülden adanma ile iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişki üzerine yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4.28'de verilmiştir. Bu tabloya göre bağımlı değişken olan iş tatmininin, bağımsız değişken olan işe gönülden adanmadan % kaçlık oranda etkilendiğinin bulunması için R² değerine bakılmış ve bu değer 0,205 olarak bulunmuştur. Buradan hareketle çalışanların iş tatmini seviyelerinin %20,5'lik kısmının işe gönülden adanma düzeylerinden kaynaklandığı söylenebilmektedir. Araştırma için kurulan model de otokorelasyon varlığının tespiti için Durbin-Watson değerine bakılmış ve otokorelasyon varlığına rastlanmamıştır. Yine modelin bütününün istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının belirlenmesi için F değeri (67,924) ve P (Sig.) değerine (=0,000) bakılmış ve sig değeri 0,05'ten küçük olduğu için anlamlı bulunmuştur. Modele bir bütün olarak bakıldıktan sonra kullanılan değişkenlerin tek başlarına anlamlılık düzeyleri araştırılmış ve t değeri verilerine göre değişkenlerin tek

başlarına da anlamlı oldukları görülmüştür. Sonuç tablosunda sabit terim değerinin 2,129 olduğu bilinmektedir. Bu değer bağımsız değişken olan işe gönülden adanma seviyesinin sıfır olması halinde bağımlı değişken olan iş tatmini seviyesinin 2,129 birim olacağını göstermektedir. Buradan hareketle çalışanların işe gönülden adanmalarındaki 1 birimlik bir artış, iş tatmini seviyelerini 0,405 birim artırmaktadır, denilebilir. Son olarak Beta (β) değeri bağımlı ve bağımsız değişken üzerindeki değişimin aynı yönde olduğunu göstermektedir. Burada, işe gönülden adanma bağımsız değişkenindeki bir birimlik artış veya azalışta, iş tatmini bağımlı değişkeninde 0,453 birim artış veya azalışa sebep olmaktadır. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre çalışanların işe gönülden adanma seviyesi iş tatminlerini pozitif ve paralel yönde etkiler, şeklinde belirtilen H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.29: İş Tatmini, İşe Gönülden Adanma ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki; Üçlü Regresyon Analizi Sonuçları

	Bağımsız Değişkenler	
Değerler	Psikolojik Sermaye	İşe Gönülden Adanma
R^2	0,220	
F değeri (sig.)	36,855 0,000	
t değeri (sig.)	2,192 0,029	5,775 0,000
Sabit Terim (Constant)	1,564	
B Beta (β)	0,171 0,143	0,336 0,376

Bağımlı Değişken: İş Tatmini

Değişkenler arasındaki ilişkinin ne yönde olduğunu bulunması için yapılan regresyon analizinde Tablo 4.29’da görüldüğü gibi üç değişkenli bir analiz yapılmıştır. Buradaki amaç çalışanların iş tatmini seviyelerini diğer iki değişkenin %’lik olarak ne kadar açıkladığının bulunmasıdır. Bağımlı değişken olan iş tatminindeki değişimin %22’lik kısmını modele dahil ettiğimiz psikolojik sermaye ve işe gönülden adanma değişkenleri oluşturmaktadır. Analiz içerisinde bakılan Anova tablosu, üç değişken ile kurulan modelin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını göstermektedir. Buradan hareketle tabloda görülen F değeri (36,855)

ve sig. değeri (0,000) modelin her düzeyde bir bütün olarak anlamlı olduğunu doğrulamıştır. Kurulan model içerisinde kullanılan değişkenlerin tek tek anlamlı olup olmadığını test etmek için t istatistiği incelenmiş ve iki değişkenin de ayrı ayrı anlamlı oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Analiz sonuçlarında iş tatmini değişkeninin sabit terim değeri (1,564) bulunmuştur. Bu değer, çalışanların psikolojik sermaye ve işe gönülden adanma seviyelerinin sıfır olması durumunda iş tatminlerinin 1,564 birim düzeyinde olacağını göstermektedir. Psikolojik sermaye düzeyindeki 1 birimlik artış iş tatmini seviyesini 0,171 birim artırmaktadır. Aynı şekilde işe gönülden adanma düzeyindeki 1 birimlik artış, toplam iş tatmini seviyesi üzerinde 0,336 birim artış sağlamaktadır. Coefficients^a tablosunda Standardized Coefficients sütununda bulunan Beta değerleri bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki önem sırasını göstermektedir. Değerler arasında işareti dikkate almadan, en yüksek Beta değerine sahip değişken en önemli bağımsız değişkendir. Buradan hareketle iş tatmini değişkeni üzerinde en etkileyici ve önemli olan beta değeri, işe gönülden adanma (0,376) bağımsız değişkenidir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre iş tatminine ilişkin regresyon eşitliği model 4.2’de verilmiştir.

$$\text{İş Tatmini} = 1,564 + 0,143 \text{ psikolojik sermaye} + 0,376 \text{ işe gönülden adanma} \quad (4.2)$$

4.5.5.1. Değişkenler Arasında Aracılık İlişkisi İspatı

Regresyon analizinde değişkenler arasındaki ilişki içerisinde aracılık etkisine sahip bir değişkenin olup olmadığının bulunması için Baron ve Kenny (1986) dört aşamadan oluşan bir model önermişlerdir (Meydan ve Şeşen, 2011: 130). İlk aşama, bağımsız değişken olarak seçilen değişkenin (Psikolojik Sermaye) bağımlı değişken (iş tatmini) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır. İkinci aşama, yine bağımsız değişkenin aracı değişken olarak seçilen değişkenin (işe gönülden adanma) üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olması gerekir. Üçüncü aşama da aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olması gerekir. Son aşamada ise kilit nokta olarak, aracı değişken ile bağımsız değişken birlikte analiz edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalırken, aracı değişkenin de bağımsız değişken üzerinde

anlamalı bir etkisi olmalıdır. Verilen dört aşamaya göre aracılık etkisinin varlığı kabul edilmektedir. Buradan hareketle araştırmayı oluşturan değişkenler arasındaki aracılık ilişkisine dair sonuçlar Tablo 4.30’da verilmiştir.



Tablo 4.30: İşe Gönülden Adanmanın Psikolojik Sermaye ve İş Tatmini Arasında Aracılık Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

1.Aşama:

Değişkenler	B	R ²	F	β	P(Sig.)
Model 1		0,120	35,944		
Sabit Değer	1,695				0,000
Psikolojik Sermaye				0,347	0,000

Bağımlı Değişken: İş Tatmini

2. Aşama:

Değişkenler	B	R ²	F	β	P(Sig.)
Model 2		0,296	110,432		
Sabit Değer	0,389				0,258
Psikolojik Sermaye				0,544	0,000

Bağımlı Değişken: İşe Gönülden Adanma

3. Aşama:

Değişkenler	B	R ²	F	β	P(Sig.)
Model 3		0,205	67,924		
Sabit Değer	2,129				0,000
İşe Gönülden Adanma				0,453	0,000

Bağımlı Değişken: İş Tatmini

4. Aşama:

Değişkenler	B	R ²	F	β	P(Sig.)
Model 4		0,220	36,855		
Sabit Değer	1,564				0,000
Psikolojik Sermaye				0,143	0,029
İşe Gönülden Adanma				0,376	0,000

Bağımlı Değişken: İş Tatmini

Aşamalı olarak gösterilmiş Tablo 4.30’da psikolojik sermaye ile iş tatmini arasındaki ilişkide işe gönülden adanmanın aracılık etkisinin varlığı test edilmiştir. Buradan hareketle Baron ve Kenny (1986)’nin oluşturduğu dört aşamalı modele göre ilk aşamada görüldüğü gibi bağımsız değişken olan psikolojik sermayenin, bağımlı değişken olan iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı ($\beta = 0,347$; $p < 0,05$) bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ortaya çıkan sonuçlar, çalışanların psikolojik sermaye seviyelerinin iş tatmini seviyelerini etkilediğini göstermektedir.

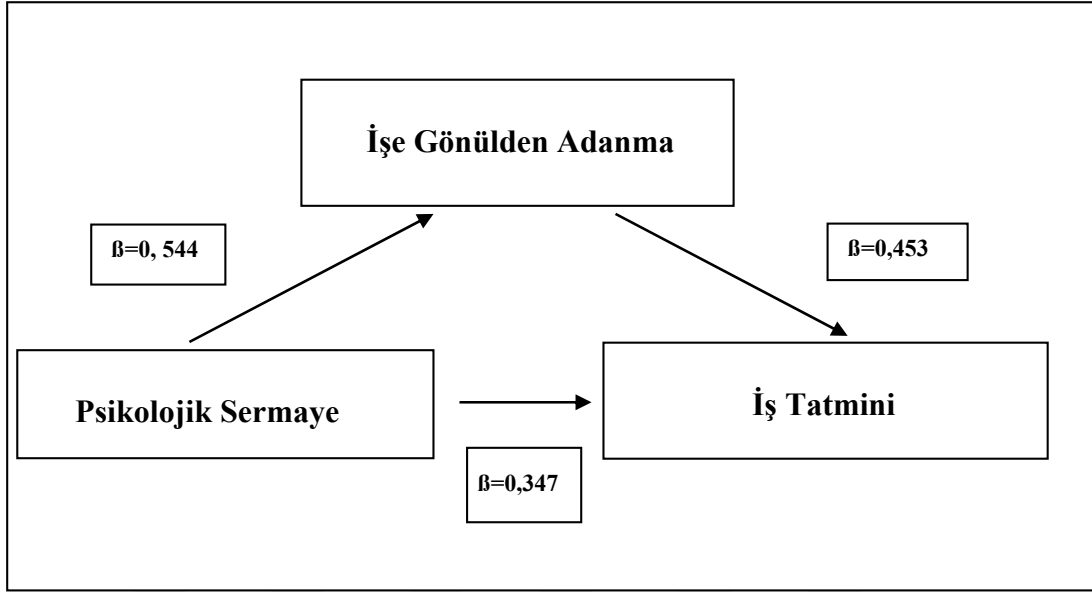
İkinci aşamada bağımsız değişken olan psikolojik sermayenin aracı değişken olan işe gönülden adanma üzerinde pozitif ve anlamlı ($\beta = 0,544$; $p < 0,05$) bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmış ve çalışanların psikolojik sermaye seviyelerinin işe gönülden adanma düzeylerini olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Üçüncü aşamaya gelindiğinde aracı değişken olan işe gönülden adanmanın, bağımlı değişken olan iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı ($\beta = 0,453$; $p < 0,05$) bir etkisi olduğu görülmüş ve çalışanların işe gönülden adanma düzeylerinin iş tatminleri üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Son aşamada regresyon analizi sonuçlarına göre işe gönülden adanmanın psikolojik sermaye ve iş tatmini arasındaki ilişkide pozitif yönlü ($\beta = 0,143$; $p < 0,05$) bir aracılık etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Aracılık etkisinin kanıtlanabilmesi için 1. ve 4. aşama sonuçlarına bakılmıştır. 1. aşamada gösterilen regresyon analizi sonuçlarında $\beta = 0,347$ iken 4. aşamada bu değer $\beta = 0,143$ olduğu görülmüştür. Bu değer düşmesi, işe gönülden adanma değişkeninin psikolojik sermaye ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracı etkiye sahip olduğu anlamına gelmektedir.

Regresyon analizi sonuçlarından elde edilen bulgular ile oluşturulan araştırma modeli Şekil 4.2’de gösterilmiştir.

Şekil 4.2: Regresyon Analizi Sonuçları Sonrası Oluşturulan Model



SONUÇ

Ortaya koyulan bu çalışmanın genel amacı bundan sonraki araştırmacılara ve uygulayıcı işletmelere yol göstermek için örgütsel davranış literatürüne katkı sağlamaktır. Bu nedenle hızla gelişen ve değişen sistemler doğrultusunda işletmelerde üretim faktörlerini örgütsel davranış alanı olmadan etkin kullanıp kullanmadıkları, kar elde edip etmedikleri ve bulundukları konumu koruyup koruyamadıkları, daha önce yapılmış olan çalışmalar incelenerek değerlendirilmiş ve araştırma alanı olarak seçilmiştir. Seçilen bu alan neticesinde çalışmanın özel amacı, psikolojik sermaye ile işe gönülden adanmanın iş tatminine etkisini araştırmaktır. Seçilen bu konu hem örgütsel davranış alanının yapı taşı olan kavramları içermesi bakımından hem de bu üç kavramın birbirleriyle olan ilişkisinin daha önce araştırılmamış olması bakımından önem arz etmektedir.

Buradan hareketle araştırma Kütahya/Emet Eti-Maden İşletme fabrikasında çalışmakta olan iş görenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evreni fabrikada çalışmakta olan 209 memur ve 540 kadrolu işçi baz alınarak toplam 749 kişi olarak belirlenmiştir. Araştırmanın verileri demografik değişkenler, psikolojik sermaye, işe gönülden adanma ve iş tatmini üzerine hazırlanmış olan anket formunun, çalışanlara dağıtılıp toplanmasıyla elde edilmiştir. Ancak bulunduğumuz olağanüstü durum neticesinde korona virüs salgını sebebiyle esnek çalışma, ücretsiz izin gibi durumları içeren yeni çalışma düzenine bağlı olarak 265 kişiden dönüş sağlanmış ve çalışmanın analizine bu sayı ile devam edilmiştir.

Elde edilen veriler SPSS 22 paket programı aracılığıyla T-testi, Anova Testi, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak değerlendirilmiştir.

Çalışma sırasıyla psikolojik sermaye, işe gönülden adanma ve iş tatmini değişkenlerinin tanımı, gelişimi, alt boyutları ve ayrı ayrı literatür taramaları şeklinde hazırlanmıştır. Araştırmanın uygulama kısmında ilk olarak, daha önce yapılan çalışmalarla yakın sonuçlar elde edebilmek için Cronbach Alpha güvenilirlik analiziyle ölçeklerin güvenilirliğinin istenilen seviyede olup olmadığı test edilmiş ve devamında sırasıyla ölçek sorularının faktör analizine uygunluğunu test etmek için Kaiser-Meyer Olkin testi ile değişkenlerin korelasyon değerlerini

belirlemek için Barlett testi yapılmıştır. Yapılan testler sonucunda araştırma verilerinin tutarlı ve güvenilir olduğu, ölçek sorularının da bir sonraki aşamada yapılacak olan test için uygun olduğu ve korelasyon sonuçlarının kabul edilebilir bir düzeyde olduğu görülmüştür.

İkinci aşamada ölçek soruları içerisinde birbirleriyle bağlantı olan soruları aynı kategoride değerlendirebilmek, uyumsuz olan soruların elenerek az sayıda değişkenle daha anlamlı ve nitelikli sonuçlar elde edebilmek için faktör analizi yapılmıştır. Öncelikle her değişkenin ölçek soruları için ayrı ayrı öz-değer istatistiği belirlenmiştir. Faktör analizinde yapılması gereken son durum da ölçek sorularının faktör ağırlığı dağılımının belirlenip, ağırlığı 0.50'nin altında bulunan soruların ölçek içerisinden çıkarılmasıdır. Psikolojik Sermaye Ölçeği soruları ve Minnesota İş Tatmini Ölçeği soruları üzerinde yapılan testte faktör ağırlığı dağılımına uyum sağlamayan 4 soru bulunmuş ve ölçekler içerisinden çıkarılmıştır. İşe Gönülden Adanma Ölçeği sorularında ise tüm soruların faktör ağırlığı 0.50'nin üstünde bulunmuş ve bir sonraki teste bu şekilde devam edilmiştir.

Yapılacak olan analizlerde kolaylık sağlaması için tanımlayıcı istatistikler ile ortalama, standart sapma, mod ve medyan gibi değerler bulunmuştur. Devamında gruplar arasında belirgin bir fark olup olmadığının görülmesi için T-testi ve Anova Testi yapılmıştır. Araştırmada öncelikle söylenmesi gereken demografik değişkenler içerisinden, psikolojik sermaye, işe gönülden adanma ve iş tatmini üzerinde belirgin fark yaratan değişkenler çalışmada gösterilmiştir. Bu test sonuçlarına göre çalışanların psikolojik sermayelerinin demografik değişkenler içerisinde sadece çalışma süresi değişkenine göre değişiklik gösterdiği görülmüştür. Psikolojik sermaye ile çalışma süresi değişkenlerinin araştırıldığı T-testi sonucunda, 16-20 yıl çalışma süresine sahip çalışanların psikolojik sermaye seviyeleri, 11-15 yıl çalışma süresine sahip çalışanlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. İşe gönülden adanma düzeyleri ile yapılan test sonuçlarında yaş, eğitim seviyesi ve çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık gösterdiği görülmüştür. İşe gönülden adanma ve yaş arasında yapılan Anova Testi sonuçlarında, 45-54 arası yaş grubu çalışanlarının 25-34 ve 35-44 arası yaş grubu çalışanlarına oranla daha yüksek bir işe gönülden adanma seviyesine sahip

oldukları ortaya çıkmıştır. İşe gönülden adanma ve eğitim seviyesi arasında yapılan Anova Testi sonuçlarında, lisansüstü eğitime sahip çalışanların işe gönülden adanma seviyelerinin ortaokul, lise ve ön lisans mezunu çalışanlara göre daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür. İşe gönülden adanma ve çalışma süresi değişkenleri arasında yapılan Anova Testi sonuçlarında, 11-15 yıl çalışma süresine sahip çalışanların işe gönülden adanma seviyeleri, diğer çalışma süresine sahip çalışanlara oranla düşük düzeyde bulunmuştur. İş tatmini ile yapılan testlerde yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, çalışma süresi ve çalıştığı pozisyon değişkenlerinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. İş tatmini ile yaş arasında yapılan Anova Testinde, 35-44 yaş grubu çalışanlarının iş tatmini seviyeleri, 18-24, 25-34 ve 45-54 yaş grubu çalışanlarına oranla daha düşük seviyede bulunmuştur. İş tatmini ile medeni durum değişkeni arasında yapılan T-testi sonucunda, bekar çalışanların evli çalışanlara oranla daha yüksek bir iş tatmini seviyesine sahip olduğu görülmüştür. İş tatmini ve eğitim seviyesi ile yapılan Anova Testi sonucunda, lisansüstü eğitim seviyesine sahip çalışanların diğer eğitim seviyelerine göre daha az iş tatminine sahip oldukları ortaya çıkmıştır. İş tatmini ile çalışma süresi üzerine yapılan Anova Testi sonucunda 0-5 yıl çalışma süresine sahip çalışanların, 6-10 ve 11-15 yıl çalışma süresine sahip çalışanlara göre daha fazla tatmin yaşadıkları ve 11-15 yıl çalışma süresine sahip çalışanların diğer grupların hepsinden daha az tatmin seviyesine sahip oldukları görülmüştür. Son olarak iş tatmini ile çalışılan pozisyon arasında yapılan T-testinde, kadrolu işçilere oranla memurların iş tatmini seviyesi daha yüksek görülmüştür. Yapılan bu testlerde maaşın çalışanların psikolojik sermayesini, işe gönülden adanma seviyesini ve iş tatminlerini değiştirebileceği düşünülmüş, ancak literatürle doğru orantılı olarak maaşın bu değişkenleri etkilemediği görülmüştür.

İki değişken arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla psikolojik sermaye, işe gönülden adanma ve iş tatmini değişkenleri ikişerli gruplandırılarak korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olup olmadığını ve olması halinde bu ilişkinin derecesini öğrenmek için yapılmaktadır. Yapılan testte korelasyon katsayısının 0.00-0.30 olması değişkenler arasında düşük düzeyde bir ilişki, 0.30-0.70 arasında olması orta düzeyde ve 0.70-1.00 olması da yüksek düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ortaya çıkan sonuçlar neticesinde araştırmanın değişkenleri

arasında orta düzeyde pozitif anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. İkişerli olarak test edilen değişkenlerde en yüksek korelasyon psikolojik sermaye ve iş tatmini arasında, en düşük korelasyon da psikolojik sermaye ile işe gönülden adanma arasında gözlemlenmiştir.

Korelasyon analizi sonrasında değişkenlerin biri bağımlı diğerleri bağımsız olarak aralarında neden sonuç ilişkisi ile birlikte iki değişken arasındaki ilişkide diğer değişkenin aracılık etkisinin araştırılması için regresyon analizi yapılmıştır. Üçlü olarak test edilmeden önce araştırmanın hipotezleriyle eş değer ikili gruplar halinde analiz edilmiştir. Bu analizin amacı bağımsız değişken olarak alınan değişkenin bağımlı değişkeni % kaç oranında açıkladığını bulmaktır. Değişkenler üzerinde yapılan ilk regresyon testinde H₁ hipotezi (çalışanların psikolojik sermayeleri ile işe gönülden adanma seviyeleri arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır) test edilmiştir. Yapılan test sonuçlarında çalışanların psikolojik sermayelerinin işe gönülden adanma düzeylerini %29.6 oranında açıkladığını yani onun üzerinde söz sahibi olduğu görülmüştür. Yapılan ikinci regresyon testinde H₂ hipotezi (çalışanların psikolojik sermayeleri ile iş tatminleri arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır) doğrulanmaya çalışılmış ve psikolojik sermayenin iş tatminini açıklama oranı %12 bulunmuş ve aralarında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı kabul edilmiştir. Üçüncü regresyon testinde çalışanların işe gönülden adanma seviyeleri ile iş tatminleri arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır, varsayımını içeren H₃ hipotezi test edilmiştir. Analiz sonuçlarında hipotez doğrulanmış ve işe gönülden adanmanın %20.5'lik kısmının iş tatmininden kaynakladığı görülmüştür. Aracılık etkisinin araştırılması öncesi yapılan son regresyon testinde psikolojik sermaye ve işe gönülden adanmanın iş tatminini % kaçlık bir oranda etkilediği araştırılmıştır. Test sonuçlarında iş tatminindeki değişimin %22'lik kısmının psikolojik sermaye ve işe gönülden adanma seviyelerinden kaynakladığı görülmüştür. H₄ hipotezinin (çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile iş tatminleri arasında işe gönülden adanmanın pozitif yönlü aracılık etkisi vardır) test edilmesi amacıyla yapılan regresyon testinde aracılık etkisinin bulunması için oluşturulmuş olan aşamalar sırasıyla uygulanmış ve analiz sonuçlarında H₄ hipotezi doğrulanmıştır. İşe gönülden adanmanın, psikolojik sermaye ve iş tatmini arasındaki ilişkide aracılık etkisi olduğu görülmüştür.

Çalışmayı ana hatlarıyla özetlemek gerekirse, bu çalışma çalışanların psikolojik sermayeleri ve işe gönülden adanmalarının iş tatminleri üzerindeki etkisini ve psikolojik sermaye ile iş tatmini arasındaki ilişkide işe gönülden adanmanın aracılık etkisinin varlığını araştırmayı amaçlayan bir çalışmadır. Bulduğumuz olağanüstü dönem neticesinde toplanan veriler ile yapılan analizlerde çalışmanın amacı olumlu bir şekilde belirlenen hipotezlerle doğrulanmış, literatürde yapılmış olan birçok çalışmanın sonuçlarıyla paralel sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmayı ortaya koyan değişkenler arasındaki ilişkinin tespiti bu çalışmada maden sektörü çalışanları üzerinden gerçekleştirilmiştir. Diğer sektörlerde çalışmakta olan kişiler üzerinde de uygulanması, literatürde daha geniş bir kitle üzerinde araştırılmış bir konu olmasına yarar sağlayacaktır. Araştırmanın verileri Covid-19 salgını esnasında toplanmıştır; gelecekte yapılması planlanan çalışmalarda Covid-19 salgının etkisinin ortadan kalkması ile elde edilecek bulgular ile yapılacak karşılaştırmaların literatüre önemli katkısı olacağı düşünülmektedir.

İşletmelere fayda sağlamak amacıyla yapılmış olan bu çalışmanın sonuçlandırılmasıyla, çalışanların iş tatminlerinin öncelikle bireyin psikolojik sermayesinden etkilendiği, devamında ise bu durumun işine olan adanmışlığını etkilediği ve bütünsel olarak iş tatmininde artışa neden olduğu görülmektedir. İşletmeler çalışanlarından daha fazla verim alabilmek ve kar sağlayabilmek için öncelikle çalışanlarının güçlü oldukları ve güçsüz kaldıkları yanlarını anlamalı ve geliştirilmesi için gerekli olan ortamı sağlamaları gerekmektedir. Daha sonra çalışılan ortamın fiziki özelliklerinin (çalışılan ortamın ışıklandırılması, havalandırılması, ısısı ve dışarıdaki gürültüden uzaklaştırılması vb.) iyileştirilmesi gerekmektedir. Bunlar sağlandıktan sonra kurumiçi ilişkilerin sağlıklı sürdürülmesinin sağlanması, iş ile orantılı olarak dinlenme sürelerinin artırılması, iş üzerinde teknolojik olanakların sağlanması, zaman, emek ve ücret dengesinin iyi kurulması gerekmektedir. Bu önerilerin uygulanması halinde çalışanlardan daha yüksek verim elde edilebilir ve kar sağlanabilir. Özellikle araştırmanın uygulama alanı olan maden işletmesinde yakalanan çalışanların iş tatmini noktasının kaybedilmeden artırılması için bireylerin psikolojik sermayelerini artıracak ve işe gönülden adanmalarını destekleyecek örgütsel ortamın devamlılığının sağlanması işletme açısından oldukça faydalı olacaktır.

düşünülmektedir.



KAYNAKÇA

- Abbas, Muhammed ve Usman Raja (2011); "Impact of Psychological Capital on Innovative Performance and Job Stress," *14th International Business Research Conference*, Dubai: United Arab Emirates, Cilt 32, Sayı 2, s. 128-138.
- Abbas, Muhammed ve Usman Raja (2015); "Impact of psychological capital on innovative performance and job stress," *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Cilt 32, Sayı 2, s. 128-138.
- Aboshaiqah, Ahmad, Hanadi Hamadi, Olfad Salem ve Nazik Zakari (2016); "The Work Engagement of Nurses in Multiple Hospital Sectors in Saudi Arabia: A Comparative Study," *Journal of Nursing Management*, Cilt 24, Sayı 4, s. 540-548
- Abouserie, Reda (1996); "Stress, Coping Strategies and Job Satisfaction in University Academic Staff," *Educational Psychology*, Cilt 16, Sayı 1, s. 49-56.
- Açıkgöz, Bilgehan (2009); "Zonguldak İl Merkezi 1. Basamak Sağlık Kuruluşlarında Örgüt Kültürü Tipinin İşe Bağlanma Ve İş Stresi İlişkisi İle Sağlık Etkilerinin Değerlendirilmesi," Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Tıp Fakültesi Halk Sağlığı Anabilim Dalı, Tıpta Uzmanlık Tezi.
- Adler, S. Paul ve Seok-Wo Kwon (2002); "Social Capital: Prospects for a New Concept," *The Academy of Management Review*, Cilt 27, Sayı 1, s. 17-40.
- Akçay, Vildan H. (2012); "Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini İle İlişkisi," *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 18, s. 123-140.
- Akdemir, Bünyamin ve Ahmet Mesut Açan (2017); "Psikolojik Sermaye ve İş Tatmini İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma," *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2, s. 57-79.
- Akşit Aşık, Nuran (2010); "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme," *Türk İdare Dergisi*, Sayı 467, s. 31-51.
- Aktaş, Ramazan ve Aliye Aktaş (1991); "Uzmanlaşma, Yazılı Kurallar Ve Yerinden Yönetimin İş Doyumu Üzerinde Etkisi," *Verimlilik Dergisi*, Sayı 2, s. 73-108.
- Alarcon, Gene ve Jean Edwards (2010); "The Relationship Of Engagement, Job Satisfaction And Turnover Intentions," *Stress and Health*, Cilt 27, Sayı 3, s. 294-298.
- Alarcon, M. Gene ve B. Joseph Lyons (2011); "The Relationship of Engagement and Job Satisfaction in Working Samples," *The Journal of Psychology*, Cilt 145, Sayı 5, s. 463-480.

- Alarcon, M. Gene, A. Nathan Bowling ve Steven Khazon (2013); "Great Expectations: A Meta-Analytic Examination Of Optimism And Hope," *Personality and Individual Differences*, Cilt 54, Sayı 7, s. 821-827.
- Alderfer, Clayton (1969); "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs," *Organizational Behaviour and Human Performance*, Cilt 2, Sayı 4, s. 142-175.
- Alessandri, Guido, Chiara Consiglio, Fred Luthans ve Laura Borgogni (2018); "Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance," *Career Development International*, Cilt 23 Sayı 1, s. 33-47.
- Altunel, Mustafa, Ömer Kocak ve Bilal Cankir (2015); "The Effect of Job Resources on Work Engagement: A Study on Academicians in Turkey," *Educational Sciences: Theory & Practice*, Sayı 2, s. 409-417.
- Ashforth, Blake ve Ronald Humphrey (1995); "Emotion in the Workplace: A reappraisal," *Human Relations*, Cilt 48, Sayı 1, s. 97-125.
- Aslan, Hanzade (2006); "Çalışanların İş Doyumu Düzeylerine Göre Depresyon, Benlik Saygısı ve Denetim Odağı Algısı Değişkenlerinin İncelenmesi," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aşıkoğlu, Şahap (1997); "Konaklama sektöründeki personelin iş tatmini AnaUzi (Magosa bölgesi Örneği)," *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 8, s. 38-45.
- Anglina, Aaron, Jeremy C. Short, Will Drover, Regan M. Stevenson, Aaron F. McKenny ve Thomas H. Allison (2018); "The Power Of Positivity? The Influence Of Positive Psychological Capital Language On Crowdfunding Performance," *Journal of Business Venturing, Published by Elsevier Inc*, Cilt 33, Sayı 4, s. 470-492.
- Antalyalı, Ömer Lütfi ve Örgür Bolat (2017); "Öğrenilmiş İhtiyaçlar Bağlamında Temel Motivasyon Kaynakları (TMK) Ölçeğinin Geliştirilmesi, Güvenilirlik ve Geçerlik Analizi," *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 17, Sayı 1, s. 83-114.
- Ardıç, Kadir ve Sema Polatçı (2009); "Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme," *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 32, s. 21-46.
- Asif, Muhammad, Miao Qing, Jinsoo Hwang ve Hao Shi (2019); "Ethical Leadership, Affective Commitment, Work Engagement, and Creativity: Testing a Multiple Mediation Approach," *Sustainability*, Cilt 11, Sayı 4489, s. 1-16.
- Avey, James, Jaime Patera ve Bradley West (2006); "The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism," *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Cilt 13, Sayı 2, s. 42-60.

- Avey, James, Tara Wernsing ve Fred Luthans (2008a); "Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors," *Journal of Applied Behavioral Science*, Cilt 44, Sayı 1, s. 48-70.
- Avey, James, Larry Hughes, Stewen Norman ve Kyle Luthans (2008b); "Using Positivity, Transformational Leadership and Empowerment to Combat Employee Negativity," *Leadership and Organization Development Journal*, Cilt 29, Sayı 2, s. 110- 126.
- Avey, James, Fred Luthans ve Susan Jensen (2009); "Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover," *Human Resource Management*, Cilt 48, Sayı 5, s. 677-693.
- Avey, James, James L. Nimnicht ve Nancy Graber Pigeon (2010); "Two Field Studies Examining The Association Between Positive Psychological Capital And Employee Performance," *Leadership & Organization Development Journal*, Cilt 31, Sayı 5, s. 384-401.
- Aygün, Evla Meryem (2019); "*Kamu Kurumlarında Personellerin Bilgi Sistemi Kullanımındaki Öz-Yeterliliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi*," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- Babcock-Roberson, Meredith Elaine ve Oriel J. Strickland (2010); "The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors," *The Journal of Psychology*, Cilt 144, Sayı 3, s. 313–326.
- Bademci, Vahit (2006); "Tartışmayı Sonlandırmak: Cronbach'ın Alfa Katsayısı, İki Değerli (0,1] Ölçümlenmiş Maddeler İle Kullanılabilir," *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:3, s. 438-446.
- Bal, Atilla Esra (2008); "*Self-Efficacy, Contextual Factors and Well-Being: The Impact of Work Engagement*," Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bakker, Arnold, Wilmar B. Schaufeli, Michael Leiter ve Toon W. Taris (2008); "Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology," *Work & Stress*, Cilt 22, Sayı 3, s. 187-200.
- Bakker, Arnold, Simon Albrecht ve Michael Leiter (2011); "Key Questions Regarding Work Engagement," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Cilt 20, Sayı 1, s. 4-28.
- Bakker, Arnold ve Avengelia Demerouti (2008); "Towards A Model Of Work Engagement," *Career Development International*, Cilt 13, Sayı 3, s. 209-223.
- Bakker, Arnold, Alfredo Rodríguez-Muñoz ve Ana Isabel Sanz Vergel (2016); "Modelling Job Crafting Behaviours: Implications For Work Engagement," *Human Relations* Cilt 69, Sayı 1, s. 169–189.

- Bakker, Arnold ve Avengelia Demerouti (2009); "The Crossover of Work Engagement Between Working Couples A Closer Look At The Role Of Empathy," *Journal of Managerial Psychology*, Cilt 24, Sayı 3, s. 220-236.
- Bakker, Arnold, Evangelia Demerouti ve Ana Isabel Sanz-Vergel (2014); "Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach," *Annual Reviews Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Cilt 1, s. 389-411.
- Bakotic, Danica (2016); "Relationship Between Job Satisfaction And Organisational Performance," *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, Cilt 29, Sayı 1, s. 118-130.
- Bandura, Albert (2008); "An Agentic Perspective on Positive Psychology," Positive psychology: Expecting the best in people, (Ed: Shane Lopez), New York: Praeger. <https://www.uky.edu/~eushe2/Bandura/Bandura2008PP.pdf> (Erişim Tarihi: 22.12.2019).
- Bandura, Albert (2009); "Cultivate Self-Efficacy For Personal And Organizational Effectiveness," *The Blackwell Handbook Of Principles Of Organizational Behavior*, (Ed: Edwin Locke), s. 179-200, New York, Wiley.
- Banihani, Muntaha, Patricia Lewis ve Jawad Syed (2013); "Is Work Engagement Gendered?" *Gender in Management: An International Journal*, Cilt 28, Sayı 7, s. 400-423.
- Barutçu, Esin ve Cemalettin Serinkıran (2008); "Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli'de Yapılan Bir Araştırma," *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2, s. 541-561.
- Başaran, İbrahim Ethem (1991); *Örgütsel Davranış*, Kadioğlu Matbaası, Ankara
- Baykal, Elif (2019); "Yenilikçi Örgüt İklimi: İşe Adanma Üzerine Etkisi," *Ekonomi, İşletme ve Maliye Ekonomi Araştırma Dergisi*, Cilt 1, Sayı 3, s. 266-279.
- Bayrak Kök, Sebahat (2006); "İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma," *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, s. 291-310.
- Bayram, Yıldız (2020); "*Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Alan Araştırması*," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bayramlık, Hakan, Mehmet Emin Bayık ve Gökhan Güney (2015); "Kişi-Örgüt Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Ankara İlinde İş Makineleri Sektörü İş görenleri Üzerinde Bir Uygulama," *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, Cilt 25, Sayı 2, s. 1-28
- Baysan, Murat (2004); "*Bir Örgüt Geliştirme Tekniği Olarak Örgütsel Alt Sistemlere Yönelik İş Tasarımı Teknikleri; Kara Havacılık Komutanlığında Bir Uygulama*," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Beer, Michael (1964); "Organizational Size and Job Satisfaction," *Academy of Management Journal*, Cilt 7, Sayı 1, s. 34-44.
- Bender, A. Keith, Susan M. Donohuey ve John S. Heywood (2005); "Job Satisfaction And Gender Segregation," *Oxford Economic Papers*, Cilt 57, s. 479-496.
- Bernstein, Susan (2003); "Positive Organizational Scholarship: Meet the Movement: An Interview With Kim Cameron, Jane Dutton, and Robert Quinn," *Journal of Management Inquiry*, Cilt 12, Sayı 3, s. 266-271.
- Biçkes, Mehmet Durdu, Celal Yılmaz, Özgür Demirtaş ve Ayşegül Uğur (2014); "Duygusal Emek ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Çalışması," *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 9, Sayı 2, s. 97- 121.
- Bil, Erkut (2018); "Ortaöğretim Okullarının Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven Ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki," Yayınlanmamış Doktora Tezi ,Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Blegen, Mary (1993); "Nurses Job Satisfaction: A Meta Analysis Of Related Variables," *Nursing Research*, Cilt 42, Sayı 1, s. 36-42.
- Blumenthal, Arthur L. (1985); "Wilhelm Wundt: Psychology as the Propaedeutic Science," *Points of View in the Modern History of Pschology*, (Ed: Claude E. Buxton), Department of Psychology, Yale University, s. 19-50.
- Brandt, Tiina, Jorge Gomes ve D. Boyanova (2011); "Personality and Psychological Capital as Indicators of Future Job Success? A Multicultural Comparison Between Three European Countries," *LTA*, Cilt 3, Sayı 11, s. 263-289.
- Brake, Hans, Anne-Marthe Bouman, Ronald Gorter, Johan Hoogstraten ve Michiel Eijkman (2007); "Professional Burnout and Work Engagement Among Dentists," *European Journal Of Oral Sciences*, Cilt 115, Sayı 3, s. 180-185.
- Brayfield, Arthur ve Walter Crockett (1955); "Employee Attitudes and Employee Performance," *Psychological Bulletin*, Cilt 52, Sayı 5, s. 396-424.
- Breevaart, Kimberley, Arnold B. Bakker ve Evangelia Demerouti (2014); "Daily Self-Management and Employee Work Engagement," *Journal of Vocational Behavior*, Cilt 84, s. 31-3.
- Brief, Arthur ve Ramon Aldag (1975); "Male-Female Differences in Occupational Attitudes within Minority Groups," *Journal of Vocational Behavior*, Cilt 6, s. 305-314.
- Brummelhuis, Lieke, Arnold B. Bakker, Jørn Hetland ve Liesbeth Keulemans (2012); "Do New Ways of Working Foster Work Engagement?"

Psicothema Cilt 24, Sayı 1, s. 113-120.

Bolte, Annette, Thomas Goschke ve Julius Kuhl (2003); "Emotion And Intuition: Effects of Positive and Negative Mood on Implicit Judgments of Semantic Coherence, *Psychological Science*, Cilt 14, Sayı 5, s. 416-421.

Bonanno, A. George, Anthony Papa ve Kathleen O'Neill (2001); "Loss and human resilience," *Applied and Preventive Psychology*, Cilt 10, Sayı 3, s. 193-206.

Borjas, George (1979); "Job Satisfaction, Wages, And Unions," *Journal of Human Resources*, Cilt 14, Sayı 1, s. 21-40.

Bostancı, Hüseyin ve Aykut Ekiyor (2015); "Çalışanların İşe Adanmasının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisinin İncelenmesi," *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, s. 37-51.

Bosman, Jacqueline, Sebastiaan Rothmann ve Joey Buitendach (2005); "Job Insecurity, Burnout and Work Engagement: The Impact of Positive and Negative Affectivity," *SA Journal of Industrial Psychology*, Cilt 31, Sayı 4, s. 48-56.

Bowen E. David ve Edward E. Lawler (1992); "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When," *Sloan Management Review*, Cilt 33, Sayı 3, s.31-39.

Bowen, Paul, Keith Cattell, Greg Distiller ve Peter J. Edwards (2008); "Job Satisfaction Of South African Quantity Surveyors: An Empirical Study," *Construction Management and Economics*, Cilt 26, s. 765-780.

Bozkurt, Öznur ve İlhan Bozkurt (2008); "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması," *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, s. 1-18.

Brooks, Ian (2019); *Organisational behaviour; Individual, Groups and Organisation*, Pearson Education Limited, London. https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=uTlMDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT14&ots=GU9Z68mQhs&sig=978YfTuS4YkUPICE5goAE49ya2k&redir_esc=y#v=onepage&q=scope%20theories&f=false (Erişim Tarihi: 16.04.2020).

Budak, Arif (2006); "Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal Ve Nato Pol Tesislerinde Bir Uygulama," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Bulduk, Sevdâ (2003); *Yeni Başlayanlar İçin DeneySEL Psikolojide Araştırma Yöntemleri*, Çantay Kitabevi, İstanbul.

Büyükbeşe, Tuba ve Mehmet Oktay Gökaslan (2018); "İşe Gömülmüşlük, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması," *Mukaddime*, Cilt 9, Sayı 2, s. 135-153.

- Cameron, Kim, Jane E. Dutton ve Robert E. Quinn, (2003); *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Published by Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, Kim (2003); *Organizational virtuousness and performance*, Kim Cameron, Jane Dutton ve Robert Quinn (Ed); *Positive organizational scholarship*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, s 3-13.
- Cameron, Kim, S. ve Arran Caza (2004); "Contributions to the Discipline of Positive Organizational Scholarship".*American Behavioral Scientist*, Cilt 47, Sayı 6, s.731-739
- Cartwright, Susan ve Nicole Holmes (2006); "The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism," *Human Resource Management Review*, Cilt 16, Sayı 2, s. 199–208.
- Catsouphe, Marcie Pitt ve Christina Matz-Costa (2009); "Engaging The 21st Century Multi-Generational Workforce Findings From The Age & Generations Study," *The Sloan Center on Aging and Work at Boston College*, s. 1-33.
- Caza, Arran, Richard Bagozzi, Lydia Woolley, Lester Levy ve Brianna Caza (2010); "Psychological Capital and Authentic Leadership: Measurement, Gender and Cultural Extension," *AsiaPacific Journal of Business Administration*, Cilt 2, Sayı 1, s. 53-70.
- Centers, Richard ve Daphne Bugental (1966); "Intrinsic And Extrinsic Job Motivations Among Different Segments Of The Working Population," *Journal of Applied Psychology*, Cilt 50, Sayı 3, s. 193–197.
- Ceylan, Adnan ve Yıldırım Hüseyin Ulutürk (2006); "Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini Ve Performans Arasındaki İlişkiler," *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, s. 48-58.
- Chen, Don ve Vivien Lim (2012); "Strength in adversity: The influence of psychological capital on job search," *Journal of Organizational Behaviors*, Cilt 33, Sayı 6, s. 811–839.
- Cheung, Francis, Catherine So-kum Tang ve Shuwen Tang (2011); "Psychological Capital as a Moderator between Emotional Labor, Burnout, and Job Satisfaction among Teachers in China," *International Journal of Stress Management*, Cilt 18, Sayı 4, s. 348-371.
- Christian, S. Michael Ve Jerel E. Slaughter (2007); "Work Engagement: A Meta-Analytic Review And Directions For Research In An Emerging Area," [*Academy of Management Annual Meeting Proceedings*](#), Cilt 1, s. 1-6.
- Christian, Michael, Adela S. Garza ve Jerel E. Slaughter (2011); "Work Engagement: A Quantitative Review And Test Of Its Relations With Task And Contextual Performance," *Personnel Psychology*, Cilt 64, s. 89–136.

- Christopher, Chambers. J. ve Sarah Hickinbottom (2008); "Positive Psychology, Ethnocentrism, and the Disguised Ideology of Individualism," *Sage Publications*, Cilt 18, Sayı 5, s. 563–589.
- Chung, H. Kae ve Monica F. Ross (1977); "Differences In Motivational Properties Between Job Enlargement And Job Enrichment," *Academy Of Management Review*, Cilt 2, Sayı 1, s. 113-122.
- Clark, Andrew, Yannis Georgellis ve Peter Sanfey (1998); "Job Satisfaction, Wage Changes and Quits: Evidence from Germany," *Research in Labor Economics*, Cilt 17, s. 95-121.
- Coetzee, Sophia E. ve Sebastiaan Rothman (2005); "Work engagement of employees at a higher education institution in South Africa," *Southern African Business Review*, Cilt 9, Sayı 3, s. 23-34.
- Cole, Kennet (2006); "*Wellbeing, Psychological Capital, and Unemployment: An Integrated Theory*," The Joint Annual Conference of the International Association for Research in Economic Psychology (IAREP) and the Society for the Advancement of Behavioral Economics (SABE), Paris: France
- Colquitt, A. Jason, Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O. L. H. Porter ve K. Yee Ng (2001); "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research," *Journal of Applied Psychology*, Cilt 86, Sayı 3, s. 425-445.
- Cooper, Robert ve Ayman Sawaf (2000); *Liderlikte Duygusal Zeka*, (Çev.: Zelal Bedriye Ayman ve Banu Sancar) Sistem Yayınları, İstanbul.
- Coşkun, D. Yalçın, Çağla Garipağaoğlu ve Ülkü Tosun (2014); "Analysis of the relationship between the resiliency level and problem solving skills of university students," *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, Cilt 114, Sayı 1, s. 673 – 680.
- Coutu, L. Diane (2002); "How resilience Works," *Harvard Business Review*, Cilt 80, Sayı 5, s. 46-55.
- Connor, Kathryn M. ve Jonathan R.T. Davidson (2003); "Development Of A New Resilience Scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (Cd-Risc)," *Depression And Anxiety*, Sayı 18, s. 76–82.
- Compton, William C. (2001); "Toward a tripartite factor structure of mental health: Subjective well being, personal growth and religiosity," *Journal of Psychology*, Cilt 13, Sayı 5, s. 486-500.
- Cowen, Emory ve Ryan Kilmer (2002); "Positive Psychology: Some Plusses And Some Open Issues," *Journal of Community Psychology*, Cilt 30, Sayı 4, s. 449-460.
- Cribbin, J. James (1972); *Effective Managerial Leadership*, American Management Association, New York.

- Crisp, Nigel ve Lincoln Chen (2014); "Global Supply of Health Professionals," *The New England Journal of Medicine*, Cilt 370, Sayı 10, s. 950-957.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (1997); "*Finding flow: The psychology of engagement with everyday life*," Basic Books, https://profelisson.com.br/wp-content/uploads/2012/09/Finding-flow_-the-psychology-of-engageme-Mihaly-Csikszentmihalyi.pdf, (Erişim Tarihi: 08.12.2019).
- Culibrk Jelena, Milan Delic, Slavica Mitrovic ve Dubravko Culibrk (2018); "Job Satisfaction, ' Organizational Commitment and Job Involvement: The Mediating Role of Job Involvement," *Front. Psychol*, Cilt 9, Sayı 132, s. 1-12.
- Çalışkan, Abdullah ve Köksal Hazır (2012); "Psikolojik Güçlendirmenin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü," *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 9, Sayı 2, s.49-77.
- Çarıkçı, H. İlker (2000); "Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler- Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma," *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, s. 155-168.
- Çetin, Candan ve Esin Mutlu (1999); *Yönetim Süreç Teori ve Uygulama*, Beta Basım Yayın, İstanbul
- Çetin, Fatih (2011); "The Effects of the Organizational Psychological Capital on the Attitudes of Commitment and Satisfaction: A Public Sample in Turkey," *European Journal of Social Sciences*, Cilt 21, Sayı 3, s. 373-380.
- Çetin, Fatih ve Nejat Basım (2012); "Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması," *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 45, Sayı 1, s. 121-137.
- Çetin, Fatih, Harun Şeşen ve Nejat Basım (2013); "Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma," *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 13, Sayı 3, s. 95-108.
- Çevik Kılıç, Deniz Beste (2016); "Adams'ın Eşitlik Teorisi Bağlamında Müzik Öğretmenlerinin İş Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma," *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 19, Sayı 36, s. 193-235.
- Çobanoğlu, Nihal (2019); "*Çalışanların İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Havayolu Taşımacılığında Görev Yapan Kabin Memurları Üzerine Bir Araştırma*," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Daft, Richard (1997); *Management*, The Dryden Press, Florida.
- Davidson, J. Richard, Jon Kabat-Zinn, Jessica Schumacher, Melissa Rosenkranz, Daniel Muller, Sakı F. Santorelli, Ferris Urbanowski, Anne Harrington, Katherine Bonus, John F. Sheridan (2003); "Alterations in Brain and

- Immune Function Produced by Mindfulness Meditation,” *Psychosomatic Medicine*, Cilt 65, Sayı 4, s. 564-570.
- Demerouti, Evangelia, Arnold Bakker, Jan De Jonge, Peter Janssen Ve Wilmar B. Schaufeli, (2001); “Burnout and Engagement at Work as a Function of Demands and Control,” *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, s. 279-286.
- Demerouti, Evangelia, Arnold B. Bakker ve Josette M.P. Gevers (2015); “Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing,” *Journal of Vocational Behavior*, Cilt 91, s. 87-96.
- Demirel, Yavuz ve M. Çınar Özçınar (2009); “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma,” *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 23, Sayı 1, s. 129-145.
- Dhanraj, Dayanath ve Sanjana Brijball Parumasur (2014); “Perceptions Of The Impact Of Job Rotation On Employees, Productivity, The Organization And On Job Security,” *Corporate Ownership And Control*, Cilt 11, Sayı (4-7), s. 682-691.
- Drafke, Michael ve Stan W.Kossen (1997); *The Human Side of Organizations*, Pearson Education, New York.
- Doğan, Selen ve Mecbure Aslan (2018); “Psikolojik Sermaye, İçsel Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi,” *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 11, Sayı 3, s. 112-125.
- Donaldson, Stuart ve La Ko (2010); “Positive Organizational Psychology, Behavior, and Scholarship: A Review of the Emerging Literature and Evidence Base”, *The Journal of Positive Psychology*, Cilt 5, Sayı 3, s. 177-191.
- Dönmez, Gümüş, Filiz ve Cafer Topaloğlu (2020); “Otel Çalışanlarında Algılanan Örgütsel Destek, İş Yeri Yalnızlığı ve İş Tatmini İlişkisi,” *İş ve İnsan Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, s. 311-324.
- Dormann, Christian ve Dieter Zapf (2001); “Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities,” *Journal of Organizational Behavior*, Sayı 22, s. 483-504.
- Dursun, Tuğçe Nur (2019); “*Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle Hastane Çalışanlarının İş Tatmini, İş Yaşam Kalitesi Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Özel-Kamu Hastanelerinde Bir Alan Uygulaması*,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Edvinsson, Leiff (2000); “Some Perspectives On Intangibles And Intellectual Capital 2000.” *Journal of Intellectual Capital*, Cilt 1, Sayı 1, s. 12-16.
- Eğimli Temel, Ayşe (2009); “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma,” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 3, s. 35-52.

- Elegbe, Alemibola Joel (2010); *Talent Management In The Developing World*, Mixed Sources, England.
- Eliyana, Anis, Syamsul Ma'arif ve Muzakki (2019); "Job Satisfaction And Organizational Commitment Effect In The Transformational Leadership Towards Employee Performance," *European Research on Management and Business Economics*, Sayı 25, s. 144-150.
- Engelbrecht, Amos, Gardielle Heine ve Bright Mahembe (2017); "Integrity, ethical leadership, trust and work engagement," *Leadership & Organization Development Journal*, Cilt 38, Sayı 3, s. 368-379.
- Erarslan Köse, Semra (2019); "Dönüştürücü Liderliğin Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerindeki Etkisi: İstanbul İlinde Bir Araştırma," Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, s. 32.
- Erdem, Ali Rıza (1997); "İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları," *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 3, s. 68-76.
- Erdem, Haluk, Yunus Gökmen ve Ufuk Türen (2015); "Psikolojik Sermayenin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü," *Journal of Business Research Turk*, Cilt 7, Sayı 2, s. 38-62.
- Erdil, Oya, Halit Keskin, Salih Zeki İmamoğlu, Serhat Erat (2004); "Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama," *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, s. 17-26.
- Erengül, Bilge (1997); *Kültür Sihirbazları (Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Yönetim)*, Evrim Yayınevi, İSTANBUL.
- Ergeneli, Azize ve Mehmet Eryiğit (2001); "Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara'da Devlet Ve Özel Üniversite Karşılaştırması," *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 19, Sayı 2, s. 159-178.
- Erkuş, Ahmet ve Mine Afacan Fındıklı (2013); "Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma," *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 42, Sayı 2, s. 302-318.
- Eroğlu, Feyzullah (1984); "Motivasyon Teorisinde Son Gelişmeler Ve Erzurum'da Faaliyette Bulunan Dört Bankada Teşvik Araçlarının Değerlendirilmesi," Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Eryılmaz, Ali ve Tayfun Doğan (2012); "İş Yaşamında Öznel İyi Oluş: Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Niteliklerinin İncelenmesi," *Klinik Psikiyatri dergisi*, Cilt 15, s. 49-55.
- Esen, Emel (2012); "The Role of Trust on The Relationship Between

- Organizational Engagement and Corporate Reputation,” *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 19 Sayı 1, s. 47-58.
- Eslami, Javad ve Davood Gharakhani (2012); “Organizational Commitment and Job Satisfaction” *ARPJ Journal of Science and Technology*, Cilt 2, Sayı 2, s. 85-91.
- Eymen, Erman (2007); *SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri*, İstatistik Merkezi Yayın No 1. <https://www.pdfdrive2.com/u-erman-eymen-spss-150-ile-veri-analiz-y%C3%B6ntemleri-e14729142.html> (Erişim Tarihi: 15.01.2021).
- Feldman, Daniel ve Hugh Arnold (1986); *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*, McGraw-Hill International Book Company: Auckland.
- Ferraro, Tânia, Nuno Rebelo dos Santos, João Manuel Moreira ve Leonor Pais (2020); “Decent Work, Work Motivation, Work Engagement and Burnout in Physicians,” *International Journal of Applied Positive Psychology*, <https://doi.org/10.1007/s41042-019-00024-5>
- Fields, Dail ve Terry Blum (1997); “Employee Satisfaction In Work Groups With Different Gender Composition,” *Journal Of Organizational Behavior*, Cilt 18, Sayı 2, S. 181-196.
- Fletcher, David ve Mustafa Sarkar (2013); “Psychological Resilience A Review and Critique of Definitions, Concepts, and Theory,” *European Psychologist*, Cilt 18, Sayı 1, s. 12–23.
- Fredrickson, Barbara ve Christine Branigan (2005); “Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires,” *Cognition ve Emotion*, Cilt 19, Sayı 3, s.313-332.
- Fredrickson, Barbara ve Marcial Losada (2005); “Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing,” *The American Psychologist*, Cilt 60, Sayı 7, s. 678-686.
- Freudenberger, Herbert (1974); “Staff Burn-Out,” *Journal of Social Issues*, Cilt 30, Sayı 1, s. 159–165.
- Fu, Weihui ve Satish P. Deshpande (2014); “The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China’s Insurance Company,” *J Bus Ethics*, Sayı 124, s. 339–349.
- Furnham, Adrian, Andreas Eracleous ve Tomas Chamorro-Premuzic (2009); “Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five,” *Journal of Managerial Psychology*, Cilt 24, Sayı 8, s. 765-779.
- Gable, Shelly ve Jonathan Haidt (2005); “What (and why) is positive psychology?” *Review of General Psychology*, Cilt 9, Sayı 2, s. 103-110.
- George, Elizabeth ve K. Zakkariya (2018); *Psychological Empowerment And Job*

Satisfaction In The Banking Sector, Palgrave Macmillan, Switzerland.

- Giallonardo, M. Lisa, Carol A. Wong ve Carroll L. Iwasıw (2010); “Authentic Leadership Of Preceptors: Predictor Of New Graduate Nurses' Work Engagement And Job Satisfaction,” *Journal Of Nursing Management*, Cilt 18, s. 993–1003.
- Gillham, Jane ve Karen Reivich (2004); “Cultivating optimism in childhood and adolescence,” *The Annals Of The American Academy Of Political And Social Science*, Cilt 591, Sayı 1, s. 146-163.
- Gibson, L. James ve M. Stuart Klein (1970); “Employee Attitudes As A Function Of Age And Length Service: A Re-Conceptualisation,” *Academy Of Management Journal*, Cilt 13, Sayı 4, s. 411-425.
- Greco, Paula, Heather K. Spence Laschinger ve Carol Wong (2006); “Leader Empowering Behaviours, Staff Nurse Empowerment and Work Engagement/Burnout,” *Nursing Leadership*, Cilt 19, Sayı 4, s. 41-56.
- Greene, Charles (1972); “The satisfaction-performance controversy,” *Business Horizons*, Cilt 15, Sayı 5, s. 31–41.
- Grossman, J. Robert (2003); “Putting HR in Rotation,” <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0303covstory.aspx> (Erişim Tarihi: 29.05.2020).
- Goldsmith, Arthur, William Darity ve Jonathan Veum, (1998); “Race, Cognitive Skills,” *Psychological Capital and Wages, Review of Black Political Economy*, Cilt 26, Sayı 2, s. 9-21.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis ve Annie Mckee (2008); *Yeni Liderler*, (Çev.: Osman Deniztekin ve Filiz Nayır Deniztekin) Varlık Yayınları, İstanbul.
- Gohel, Kirti (2012); “Psychological Capital as a Determinant of Employee Satisfaction,” *International Referred Research Journal*, Cilt 3, Sayı 36, s. 34-37
- Gooty, Janaki, Mark Gavin, Paul Johnson, Lance Frazier ve Bradley Snow (2009); “In the Eyes of the Beholder: Transformational Leadership, Positive Psychological Capital, and Performance,” *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Cilt 15, Sayı 4, s. 353-367.
- Gopinath, Rahul ve Natarajan Shibu (2016); “Impact of Factors Towards Job Satisfaction- A Study In BSNL, Three Different SSAs,” *International Journal of Management*, Cilt 7, Sayı 2, s. 379-384.
- Gorman, Phil (2004); *Motivation and Emotion*, Routledge Taylor&Francis Group, New York. https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=6DGP-e3xMq0C&oi=fnd&pg=PR11&dq=Motivation+and+Emotion+Gorman&ots=rlvrzVp7sD&sig=sY-5ZQCC0SARW1H119NOFVe0ZMw&redir_esc=y#v=onepage&q=mccllelland&f=false (Erişim Tarihi: 26.04.2020).

- Görgens-Ekermans, Gine ve Marthine Herbert (2013); "Psychological Capital: Internal and External Validity of the Psychological Capital Questionnaire (PCQ-24) on a South African Sample," *SA Journal of Industrial Psychology*, Cilt 39, Sayı 2, s. 1-12.
- Gözener, Evrim ve Simge Sayın (2007); "Devlet ve Özel Hastanelerdeki Hekimlerin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması," *Eğitim Dergisi*, Sayı 16, <http://www.egitim.gen.tr/tr/index.php/arsiv/sayi-11-20/sayi-16-yonetim-ve-insan-kaynagi-agustos-2007/190-devlet-ve-ozel-hastanelerdeki-hekimlerin-is-tatmin-duzeyinin-karsilastirilmesi>, (Erişim Tarihi: 15.05.2020).
- Gupta, Manish, Musarrat Shaheen ve Prathap K. Reddy (2017); "Impact Of Psychological Capital On Organizational Citizenship Behavior Mediation By Work Engagement," *Journal Of Management Development*, Cilt 36, Sayı 7, S. 973-983.
- Guthrie P. James (2001); "The Management Measurement And The Reporting Of Intellectual Capital," *Journal of Intellectual Capital*, Cilt 2, Sayı 1, s. 27-41.
- Güder, Nurdane (2014); " Hemşirelerin İş Rotasyonuna Yönelik Görüşleri: Bir Üniversite Hastanesi Örneği," Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, Ahmet (2007); "An Assesment On The Effect Of Education Level On The Job Satisfaction From The Toursim Sector Point Of View," *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, s. 36-46.
- Güven, Mehmet, İsmail Bakan ve Salih Yeşil (2005); "Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler," *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 12, Sayı 1, s. 127- 151.
- Güven, Ahmet, Çetin Kaplan ve Yavuz Acungil (2018); "Türkiye'deki Akademik Teşvik Çalışmalarının Akademik Personelin Motivasyonu Üzerine Etkisi". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt 73, Sayı 1, s. 245-268.
- Hackman, J. Richard, Greg Oldham, Robert Janson ve Kenneth Purdy (1975); "A New Strategy for Job Enrichment," *California Management Review*, Cilt 17, Sayı 4, s. 57-71.
- Hallberg, Ulrika ve Wilmar B. Schaufeli (2006); "'Same Same' But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment," *European Psychologist*, Cilt 11, s. 119-127.
- Harter, James, Frank L. Schmidt ve Theodore L. Hayes (2002); "Business-UnitLevel Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology*, Cilt 87, Sayı 2, s. 268-279.
- Harms, Peter ve Fred Luthans (2012); "Measuring implicit psychological constructs in organizational behavior: An example using psychological capital," *Management Department Faculty Publications*, Published in

Journal of Organizational Behavior, Cilt 33, Sayı 4, s. 589–594.

Harju, Beverly L. ve Larry M. Bolen, (1998); “The effects of optimism on coping and perceived quality of life of college students,” *Journal Of Social Behavior And Personality*, Cilt 13, Sayı 2, s. 185-200.

Heaney, A. Catherine, Barbara A. Israel ve James S. House (1994); “Chronic Job Insecurity Among Automobile Workers: Effects On Job Satisfaction And Health,” *Social Science and Medicine*, Cilt 38, Sayı 10, s. 1431-1437.

Hefferon, Kate ve Ilona Boniwell (2014); “*Pozitif Psikoloji Kuram, Araştırma ve Uygulamalar*”, çev. editörü, Tayfun Doğan, Ankara: Nobel Yayıncılık, Önsöz, x1.; <http://www.tayfundogan.net/2017/03/24/pozitif-psikolojinin-abcisi/> (Erişim Tarihi : 26.11.2019).

Hefferon, Kate ve Ilona Boniwell (2011); *Positive Psychology: Theory, Research Andapplications*, Open University Press, New York.

Heffron, Kate ve Ilona Boniwell (2018); *Positif psikoloji, kuram, araştırma ve uygulamalar*, (Ed.:Tayfun Doğan..), Nobel Yayınevi, Ankara.

Heffron, Kate ve Ilona Boniwell (2011); “*Positive Psychology Positive Psychology Theory, Research And Applications*”, Open University Press, s 2. <https://www.recruitusmc.org/wp-content/uploads/2014/11/Kate-Hefferon-Ilona-Boniwell-Positive-Psychology-Open-University-Press-2011.pdf> (Erişim Tarihi: 02.12.2019).

Hefferon, Kate ve Ilona Boniwell (2014); *Positive Psychology Theory, Research And Applications*, Mc Graw Hill Open University Press, England.

Heneman, G. Herbert ve P. Donald Schwab (1972); “Evaluation Of Research On Expectancy Theory Predictions Of Employee Performance,” *Psychological Bulletin*, Cilt 78, Sayı 1, s. 1-9.

Hill, Dale Brent (2011); “*The Sequential Kaiser-Meyer-Olkin Procedure As An Alternative For Determining The Number Of Factors In Common-Factor Analysis: A Monte Carlo Simulation*,” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Oklahoma State University, Oklahoma.

Hirschi, Andreas (2012); “Callings and Work Engagement: Moderated Mediation Model of Work Meaningfulness, Occupational Identity, and Occupational Self-Efficacy,” *Journal of Counseling Psychology*, Cilt 59, Sayı 3, s. 479-485.

Hodgetts, Richard (1991); “Organisational Behaviour: Theory and Practice,” *Maxwell Macmillan Internaitonal Publishing Group*, s.83

Hoppock, Robert (1935); *Job Satisfaction*, Harper and Brothers, New York.

Hoppock, Robert (1937); “Job Satisfaction Of Psychologists,” *Journal of Applied Psychology*, Cilt 21, Sayı 3, s. 300–303.

- Hulin, L. Charles ve Milton R. Blood (1968); "Job Enlargement, Individual Differences, And Worker Responses," *Psychological Bulletin*, Cilt 69, Sayı 1, s. 41-55.
- Huseman, C. Richard, D. John Hatfield ve W. Edward Miles (1987); "A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct," *The Academy Of Management Review*, Cilt 2, Sayı 12, s. 222-234.
- İlgar, Zeki ve Semra Coşkun İlgar (2014); "Empatinin Psikolojik Danışma Sürecinde Motivasyonel Bir Güç Olarak Kullanılması: Kurumsal Bir Bakış," *İZÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 4, s. 51-74.
- Isen, Alice, Kimberly Daubman ve Gary Nowicki (1987); "Positive Affect Facilitates Creative Problem Solving," *Journal of Personality and Social Psychology*, Cilt 52, Sayı 6, s. 1122-1131.
- Iverson, Roderick ve Catherine Maguire (2000); "The Relationship Between Job and Life Satisfaction," *Human Relations*, Cilt 53, Sayı 6, s. 807-839.
- İmamoğlu, Salih Zeki, Halit Keskin ve Serhat Erat (2004); "Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki ilişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama," *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 11, Sayı 1, s. 167-176.
- İnce, Mehmet ve Hasan Gül (2005); *Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitapevi Yayınları, Konya.
- İnce, Ali Rıza (2016); "Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü," *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 15, Sayı 57, s. 649-660.
- Johns, Gary ve Alan Saks (2001); *Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*, Addison Wesley Longman, Fifth Edition, Pearson Education Inc, USA.
- Jose Diaz, Juan ve Alfonso Aldape (2006); "Work Simplification As An Od's Tool," *Proceedings of the 11th Annual International Conference on Industrial Engineering*, 24-27 Ekim, Nagoya, s. 987-992.
- Kabat-Zinn, Jon, Ann Massion, Jean Kristeller, Linda Gay Peterson, Kenneth Fletcher, Lori Pbert, William Lenderking ve Saki Santorelli (1992); "Effectiveness of a Meditation-Based Stress Reduction Program in the Treatment of Anxiety Disorders," *The American Journal of Psychiatry*, Cilt 149, Sayı 7, s. 936-943.
- Kalman, Mahmut ve Tokay Gedikoğlu (2013); "İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Psikolojik Sermayelerinin İncelenmesi," *8. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, İstanbul: Marmara Üniversitesi*, s. 138-140.
- Kahn, William (1990); "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement At Work," *Academy of Management Journal*, Cilt 33, Sayı 4, s. 692-734.

- Kanten, Pelin ve Murat Yeşiltaş (2013); “Pozitif Örgütsel Davranışlar Üzerine Kavramsal Bir İnceleme,” *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt 4, Sayı 8, s. 83-106.
- Kara, Aslıhan (2020); “Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bilişim Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karagöz, Yalçın, Said Kınır Ve Mehmet Selami Yıldız (2010); “İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Kriz Ortamındaki Etkisinin Lojistik Regresyon Analizi İle Belirlenmesi,” *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 10, Sayı 19, s. 341-362.
- Karanika-Murray, Maria, Nikita Duncan, Halley M. Pontes ve Mark D. Griffiths (2015); “Organizational Identification, Work Engagement, and Job Satisfaction,” *Journal of Managerial Psychology*, Cilt 30, Sayı 8, s. 1-17.
- Karatepe Kuşcu Hilal, Fatma Nuray Kuşcu ve Mesut Karaman (2019); “Psikolojik Sermayenin Bireysel Performansa Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma,” *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 7, s. 105-114.
- Karacıoğlu, Fatih ve Sevil Akbaş (2010); “İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi,” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 24, Sayı 3, s. 139-161.
- Kavak, Bilge (2019); “Örgütsel Sinizm İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Araştırma,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Kaya, Didem ve Muammer Zerenler (2014); *Çalışma Hayatında Psikolojik Sermaye, Mesleki Bağlılık ve Kariyer Planlamasına Genel Bakış*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Keleş, H. Nejla (2011); “Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri,” *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, s. 343- 350.
- Keleş Çelik, Hatice Nejla (2006); “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma,” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Keser, Aşkın (2009); *Çalışma Psikolojisi*, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Keyes, Corey ve Julia Annas (2009); “Feeling Good And Functioning Well: Distinctive Concepts In Ancient Philosophy And Contemporary Science,” *The Journal of Positive Psychology*, Cilt4, Sayı 3, s. 197-201.
- Khaleque, Abdul ve Nasreen Wadud (1987); “Perceived Importance Of Job Facets And Overall Job Satisfaction Of Industrial Supervisors,” *Applied*

Psychology, Cilt 33, Sayı 3, s. 395 – 410.

Kim, Soonhee (2002); “Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership,” *Public Administration Review*, Cilt 62, Sayı 2, s. 231-241.

Klassen, M. Robert ve Ming Ming Chiu (2010); “Effects on Teachers’ Self-Efficacy and Job Satisfaction: Teacher Gender, Years of Experience, and Job Stress,” *Journal of Educational Psychology*, Cilt 102, Sayı 3, s. 741–756.

Klidas, Antonis, Peter van den Berg ve Celeste P.M. Wilderom (2007); “Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe,” *International Journal of Service Industry Management*, Cilt 18, Sayı 1, s 70-88.

Klusman, Uta, Mareike Kunter, Ulrich Trautwein, Oliver Lüdtke ve Jürgen Baumert (2008); “Engagement And Emotional Exhaustion In Teachers: Does The School Context Make A Difference?” *Applied Psychology: An International Review*, Cilt 57, Sayı 1, s. 127–151.

Koç, Hakan ve İrfan Yazıcıoğlu (2011); “Yöneticiye Duyulan Güven İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu Ve Özel Sektör Karşılaştırması,” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 12, Sayı 1, s. 46-57.

Koçel Tamer (2001); *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Koçel Tamer (2005); *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Koustelios, Athanasios D. (2001); “Personal Characteristics And Job Satisfaction Of Grek Teachers,” *The International Journal Of Educational Management*, Cilt 15, Sayı 7, s. 354-358.

Koyuncu, Mustafa, Ronald J. Burke ve Lisa Fiksenbaum (2006); “Work Engagement among Women Managers and Professionals in a Turkish Bank: Potential Antecedents and Consequences,” *Equal Opportunities International*, Cilt 25, s. 299-310.

Kumlu, Tolga ve Hatice Güçlü Nergis (2018); “Otel İşletmesi Çalışanlarının Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki,” *Çatalhöyük Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı: 3, s. 1-13.

Küçüközkan, Yasemin (2015); “Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve,” *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, s. 86-115.

Lam, Terry, Hangin Zhang ve Tom Baum (2001); “An Investigation Of Employees’ Job Satisfaction: The Case Of Hotels İn Hong Kong,” *Tourism Management*, Cilt 22, Sayı 2, s. 157–165.

- Lambert, Eric ve Nancy Hogan (2009); "The Importance of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Shaping Turnover Intent A Test of a Causal Model," *Criminal Justice Review*, Cilt 34, Sayı 1, s. 96-118.
- Lambert G. Eric, Linda D. Keena, Matthew Leonec, David May ve Stacy H. Haynes (2020); "The Effects Of Distributive And Procedural Justice On Job Satisfaction And Organizational Commitment Of Correctional Staf," *The Social Science Journal*, <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2019.02.002> (Erişim Tarihi: 18.05.2020).
- Langelaan, Saar, Arnold B. Bakker, Lorenz J.P. Van Doornen ve Wilmar B. Schaufeli (2005); "Burnout and Work Engagement: Do İndividual Differences Make A Difference?" *Personality and Individual Differences*, Cilt 40, Sayı 3, s. 521-532.
- Larson, Milan ve Fred Luthans (2006); "Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes," *Management Department Faculty Publications*, Cilt 13, Sayı 2, s. 1-27.
- Larson, Milan, Steven Norman, Larry Hughes ve James Avey (2013); "Psychological Capital: A New Lens for Understanding Employee Fit and Attitudes," *International Journal of Leadership Studies*, Cilt 8, Sayı 1, s. 28-43.
- Latham, P. Gary ve Edwin A. Locke (1991); "Self-Regulation Through Goal Setting," *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, Cilt 50, s. 212-247.
- Lawler, E. Edward ve W. Lyman Porter (1967); "The Effect of Performance on Job Satisfaction," *Industrial Relations*, Cilt 7, Sayı 1, s. 20-28.
- Lawler, E. Edward ve W. Lyman Porter (1967a); "Antecedent Attitudes of Effective Managerial Performance," *Organizational Behavior And Human Performance*, Cilt 2, s. 122-142.
- Lawler, E. Edward ve J. Lloyd Suttle (1971); "Expectancy Theory and Job Behavior," *Organizational Behavior And Human Performance*, Cilt 9, s. 482-503.
- Lee, Seongsin (2007); "Vroom's Expectancy Theory And The Public Library Customer Motivation Model," *Library Review*, Cilt 56, Sayı 9, s. 788-796.
- Lee, Hyun Hwa ve James A. Cranford (2008); "Does Resilience Moderate The Associations Between Parental Problem Drinking And Adolescents' İnternalizing And Externalizing Behaviors? A Study Of Korean Adolescents," *Drug And Alcohol Dependence*, Sayı 96, s. 213-221.
- Leipold Bernhard ve Werner Greve (2009); "Resilience A Conceptual Bridge Between Coping and Development," *European Psychologist*, Cilt 14, Sayı 1, s. 40-50.
- Leter, Michael P. (2003); *Areas of Worklife Survey Manual*, Centre for

Organizational Research and Development, Wolfville, NS, Canada.

- Lehoczky, Heitler Maria (2013); "The Socio-Demographic Correlations of Psychological Capital," *European Scientific Journal*, Cilt 9, Sayı 29, s. 26-42.
- Leventhal, S. Gerald (1977); "What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches To The Study Of Fairness In Social Relationships," <https://eric.ed.gov/?id=ED142463> (Erişim Tarihi: 05.05. 2020)
- Li Guangyi ve Yan Shanshan (2016); "Psychological Capital: Origin, Connotation and the Related Factors," *Canadian Social Science*, Cilt 12, Sayı 8, s. 71-77.
- Linley, Alex, Stephen Joseph, Susan Harrington ve Alex Wood (2006); "Positive Psychology: Past, Present, and (Possible) Future," *The Journal of Positive Psychology*, Cilt 1, Sayı 1, s. 3-16.
- Llorens, Susana, Wilmar Schaufeli, Arnold Bakker ve Marisa Salanova (2007); "Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist?" *Computers in Human Behaviour*. Cilt 23, s. 825-841.
- Locke, Edwin (1969); "What is job satisfaction?" *Organizational Behavior and Human Performance*, Cilt4, Sayı 4, s. 309-336.
- Locke, A. Edwin ve Gary P. Latham (2006); "New Directions in Goal-Setting Theory," *Current Directions In Psychological Science*, Cilt 15, Sayı 5, s. 265-268.
- Lunenburg, C. Fred (2011); "Goal-Setting Theory of Motivation," *International Journal Of Management, Business, And Administration*, Cilt 15, Sayı 1, s. 1-6.
- Lund, B. Daulatram (2003); "[Organizational Culture And Job Satisfaction](#)," *Journal Of Business & Industrial Marketing*, Cilt 18, Sayı 3, s. 219-236
- Luthans, Fred (1995); *Organizational Behavior*, Sixth edition. New York: Mc Graw Hill Company.
- Luthans, Fred (2002a); "Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths", *Academy of Management Executive*, Cilt16, Sayı 1, s. 57-72.
- Luthans, Fred (2002b); "The need for and meaning of positive organizational behavior", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 23, s. 695-706
- Luthans, Fred ve Morgan Youssef, (2004); "Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage," *Organizational Dynamics*, Cilt 33, Sayı 2, s. 143-160.
- Luthans, Fred, Kyle Luthans Ve Brett Luthans (2004); "Positive Psychological Capital: Going Beyond Human and Social Capital," *Management Department Faculty Publications*, Cilt 47, Sayı 1, s. 45-50.

- Luthans, Fred, Bruce Avolio, Fred Walumbwa ve Weixing Li (2005); "The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance," *Management and Organization Review*, Cilt 1, s. 249-271.
- Luthans, Fred, Gretchen Vogelgesang ve Paul Lester (2006a); "Developing the Psychological Capital of Resiliency," *Management Department Faculty Publications*, Cilt 5, Sayı 1, s. 1-23.
- Luthans, Fred, James Avey, Bruce Avolio, Steven Norman ve Gwendolyn Combs (2006b); "Psychological Capital Development: Toward a Micro-Intervention," *Management Department Faculty Publications*, Cilt 27, Sayı 3, s. 387-393.
- Luthans, Fred, Carolyn M. Youssef ve Bruce J. Avolio (2007a); "Psychological Capital Developing The Human Competitive Edge," Oxford University Press
- Luthans, Fred, Carolyn M. Youssef ve Bruce J. Avolio (2007b); Psychological Capital: Investing and Developing Positive Organizational Behavior, In Debra Nelson ve Cary L. Cooper (Edt.), *Positive Organizational Behavior*, London.
- Luthans, Fred, Bruce Avolio, James Avey ve Steven Norman (2007c); "Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction," *Leadership Institute Faculty Publications*, Cilt 60, Sayı 3, s. 541-572.
- Luthans, Fred, James Avey ve Jaime Patera (2008a); "Experimental Analysis of a WebBased Intervention to Develop Positive Psychological Capital," *Academy of Management Learning and Education*, Cilt7, Sayı 2, s. 209-221.
- Luthans, Fred, James Avey, Rachel Clapp-Smith ve Weixing Li (2008b); "More evidence on the value of Chinese workers ' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource?" *The International Journal of Human Resource Management*, Cilt 19, Sayı 5, s. 818-827.
- Luthans, Fred, Steven Norman, Bruce Avolio ve James Avey (2008c); "The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate— Employee Performance Relationship," *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 29, Sayı 2, s. 219-238.
- Luthans, Fred ve Bruce Avolio (2009); " The "Point" of Positive Organizational Behavior" *Journal of Organizational Behavior*, Sayı 30, s. 291–307.
- Luthans, Fred, James B. Avey, Bruce J. Avolio ve Suzanne Peterson (2010); "The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital," *Management Department Faculty Publications*, Cilt 21, Sayı 1, s. 41-67.
- Luthans, Fred (2010); *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, McGraw-Hill Companies, New York.

- Luthans, Fred, Carol Youssef-Morgan ve Bruce Avolio (2015); *Psychological Capital and Beyond*, Oxford University Press, New York, Amerika.
- Macey, William ve Benjamin Schneider (2008); "The Meaning of Employee Engagement," *Industrial and Organizational Psychology*, Sayı 1, s. 3–30.
- MacInnis Deborah ve Gustavo de Mello (2005); "The Concept of Hope and Its Relevance to Product Evaluation and Choice," *Journal of Marketing*, Cilt 69, s. 1–14.
- Maddux, James E. (2008); "Positive psychology and the illness ideology: Toward a positive clinical psychology," *Applied Psychology*, Cilt 57, s. 54-70.
- Mansoor, Muhammad, Sabtain Fida, Saima Nasir, Zubair Ahmad (2011); "The Impact of Job Stress on Employee Job Satisfaction A Study on Telecommunication Sector of Pakistan," *Journal of Business Studies Quarterly*, Cilt 2, Sayı 3, s. 50-56.
- Maslach, Christina ve Michael P. Leiter (1997); *The Truth about Burnout*, Jossey Bass, San Francisco.
- Maslach, Christina ve Susane Jackson (1981); "The measurement of experienced burnout," *Journal of Occupational Behavior*, Cilt 2, Sayı 2, s. 99 – 113.
- Maslach, Christina ve Philip G. Zimbardo (1982); *Burnout – The Cost of Caring*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Maslach, Christina, Wilmar Schaufeli ve Michael Leiter (2001); "Job Burnout," *Annual Reviews*, Cilt 52, s. 397-422.
- Maslach, Christina ve Michael Leiter (2008); "Early Predictors of Job Burnout and Engagement," *Journal of Applied Psychology*, Cilt 93, Sayı 3, s. 498-512.
- Maslow, Alfred (1970); *Motivation and Personality*. New York: Herper and Row.
- Mason, E. Sharon (1995); "Gender Differences in Job Satisfaction," *The Journal of Social Psychology*, Cilt 135, Sayı 2, s. 143–151.
- Masten, S. Ann, Karin M. Best ve Norman Garmezy (1990); "Resilience and development: Contributions from the study of children who overcome adversity," *Development and Psychopathology*, Sayı 2, s. 425-44.
- Masten, Ann S. (2001); "Ordinary Magic: Resilience Processes in Development," *American Psychologist*, Cilt 56, Sayı 3, s. 227-238.
- Masten, Ann S. ve Marie-Gabrielle J. Reed (2002); "Resilience in Development," In Snyder, Charles R. ve Shane J. Lopez, (Eds.), *Handbook of Positive Psychology*, New York, NY: Oxford University Press.
- Marisa Salanova Soria, Susana Llorens Gumbau ve Issabel M. Martinez (2016); "Toward An Applied Positive Psychology," *Papeles del Psicólogo /*

Psychologist Papers, Cilt 37, Sayı 3, s. 161-164.

Martin, David Jerner ve Kimberly Loomis (2013); *Building Teachers: A Constructivist Approach to Introducing Education*, Wadsworth Cengage Learning,

<https://books.google.com.tr/books?id=ZVB1zHTzVF8C&printsec=frontcover&dq=Building+Teachers:+A+Constructivist+Approach+to+Introducing+Education&hl=tr&sa=X&ved=0ahUKEwiWz67Z-fboAhXFlosKHRwaC98Q6AEIKzAA#v=onepage&q=Building%20Teachers%3A%20A%20Constructivist%20Approach%20to%20Introducing%20Education&f=false>, (Erişim Tarihi: 20.04.2020).

Mauno, Saija, Ulla Kinnunen ve Mervi Ruokolainen (2007); “Job Demands and Resources as Antecedents of Work Engagement: A Longitudinal Study,” *Journal of Vocational Behavior*, Cilt 70, s. 149–171.

May, Douglas, Richard Gilson ve Lynn Harter (2004); “The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work,” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Cilt 77, Sayı 1, s. 11-37.

McClelland, David (1969); *Motivating Economic Achievement*, Published by Free Press, New York.

McClelland, David (1985); *Human motivation*, Cambridge University Press, Cambridge,

https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=vic4AAAIAAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=human+motivation+mcclelland&ots=As2Y1NXXc2&sig=pWfy8pzNHMrItj7Hs2AiWsPbYCo&redir_esc=y#v=onepage&q=human%20motivation%20mcclelland&f=false (Erişim Tarihi: 28.04.2020).

McMurray, Adela, Andrew Pirola-Merlo, James Sarros ve Masharul Islam (2010); “Leadership, Climate, Psychological Capital, Commitment, and Wellbeing in a Nonprofit Organization,” *Leadership and Organizational Development Journal*, Cilt 31, Sayı 5, s. 436- 457.

McNeese-Smith, Donna (1999); “A Content Analysis Of Staff Nurse Descriptions Of Job Satisfaction And Dissatisfaction,” *Journal of Advanced Nursing*, Cilt 29, Sayı 6, s. 1332–1341.

McShane, L. Steven ve Marry Ann Von Glinow (2010); *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York,

https://www.academia.edu/29097775/Mc_Shane_von_Glinow_Organizational_Behavior_ebook_Copy (Erişim Tarihi: 28.04.2020).

Mercer, David (1997); “Job Satisfaction and the Secondary Headteacher: The Creation of a Model of Job Satisfaction,” *School Leadership and Management*, Cilt 17, Sayı 1, s. 57-68.

Met, Ömer (2010); “Pozitif Psikolojinin Örgütsel Davranışın Gelişmesi Üzerinde Etkileri ve ‘Psikolojik Sermaye’ Kavramı,” *18. Ulsal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, s. 889- 895.

- Millan, Jose, Maria, Jolanda Hessels, Roy Thurik ve Rafael Aguado (2013); “Determinants Of Job Satisfaction: A European Comparison Of Self-Employed And Paid Employees,” *Small Bus Econ*, Sayı 40, s. 651–670.
- Miller, William (1985); “Motivation Tecniques: Does One Work Best?,” *Reading and Exercises in Organizational Behavior* (Ed: Jane Gibson ve Richard, Hodgetts), , Academic Press, Orlando, s. 85-97.
- Miner, B. John (2005); *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*, M.E. Sharpe, New York.
- Money, Kevin, Carola Hillenbrand ve Nuno da Cámara (2009); “Putting Positive Psychology To Work In Organisations,” *Journal of General Management*, Cilt 34, Sayı 2, s. 21-36.
- Mordelet, Patrick (2013); “The impact of globalisation on hospital management: Corporate governance rules in both public and private nonprofit hospitals,” *Journal of Management & Marketing in Healthcare*, Cilt 2, Sayı 1, s. 7-14.
- Morris, James (1956); “ Job Rotation,” *The Journal of Business*, Cilt 29, Sayı 4, s. 268-273.
- Mortazavi, Saeed, Seyyed Yazdi ve Alireza Amini (2012); “The Role of the Psychological Capital on Quality of Work Life And Organization Performance,” *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Cilt 4, Sayı 2, s. 206- 217.
- Moorhead, Gregory ve Griffin W. Ricky (1989); *Organizational Behavior*, Houghton Mifflin Company, Second Edition, USA.
- Mrayyan, Majd Tawfeeq (2005); “Nurse job satisfaction and retention: comparing public to private hospitals in Jordan,” *Journal of Nursing Management*, Cilt 13, s. 40–50.
- Mullins, Laurie (2002); *Management and Organisational Behaviour*, PrenticeHall Sixth Edition, UK.
- Naktiyok, Atılhan (2002); “Motivasyonel Değerler ve İş Tatmini: Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama,” *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 16, Sayı: 3-4, s. 165-185.
- Narcıkara Baykal, Elif (2017); “Örgüt ortamında artarak yükselen olumluluk: Pozitif örgüt okulu perspektifi,” *İş’te Davranış Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, s. 20-33.
- Nelson, Debra ve Cary Cooper (2007); *Positive Organizational Behavior*, Compilation and editorial material, SAGE Publications.
- Naude, J., P., L., ve Sebastian Rothman (2004); “The validation of the Utrecht Work Engagement Scale for emergency medical technicians in Gauteng,” *South African Journal of Economic and Management Sciences*, Cilt 7, Sayı 3, s. 459-468.

- Neog, Bidyut Bijoya ve Mukulesh Barua (2014); "Factors Influencing Employee's Job Satisfaction: An Empirical Study among Amployees of Automobile Service Workshops in Assam," *The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management (IFBM)*, Cilt 2, Sayı 7, s. 305-316.
- Newman, Alexander, Deniz Üçbaşaran, Fei Zhu ve Giles Hirst (2014); "Psychological capital: A review and synthesis," *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 35, Sayı S1, s. 120-138.
- Nguyen, Tho ve Trang Nguyen (2012); "Psychological Capital, Quality of Work Life, and Quality of Life of Marketers: Evidence from Vietnam," *Journal of Macromarketing*, Cilt 32, Sayı 1, s. 87-95.
- Norman, Steven Michael (2006); "*The Role of Trust: Implications for Psychological Capital and Authentic Leadership*," University of Nebraska-Lincoln, United States of America.
- Norman, Steven, James Avey, James Nimnicht ve Nancy Graber Pigeon (2010); "The Interactive Effects of Psychological Capital and Organizational Identity on Employee Organizational Citizenship and Deviance Behaviors," *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Cilt 17, Sayı 4, s. 380-391.
- Ocak, Metin, Murat Güler ve Nejat Basım (2016); "Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Tutumları Üzerine Etkisi: Bosnalı Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma," *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, s. 113-130.
- Ocak, Metin ve Murat Güler (2017); "Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma," *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 49, s. 117-134.
- Odom, Y. Randal, W. Randy Boxx ve G. Mark Dunn (1990); "Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction and Cohesion," *Public Productivity ve Management Review*, Cilt 14, Sayı 2, s.157- 169.
- Okay, Hakan (2016); "İş Dizaynı ve İş Dizaynı Yaklaşımları-1," <https://www.dunya.com/kose-yazisi/is-dizayni-ve-is-dizayni-yaklasimlari-1/27526> (Erişim Tarihi: 23.05.2020).
- Onaran, Oğuz (1981); Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınevi, Ankara.
- Oral, Saime ve Kuşluvan, Zeynep (1997); "Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar Ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar," *Verimlilik Dergisi*, Cilt 3, Sayı 3, s.93-116.
- Oshagbemi, Titus (2003); "Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities," *International Journal of Social Economics*, Cilt 30, Sayı 12, s. 1210-1232.

- Othman, Noraini ve Aizzat Mohd Nasurdin (2012); "Social support and work engagement: a study of Malaysian Nurses," *Journal of Nursing Management*, Cilt 21, Sayı 8, s. 1-8.
- Önen, Levent ve Tüzün, M. Burak (2005); Motivasyon, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Özaydın, Mehmet, Merve ve Ömer Özdemir (2014); "Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği," *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, s. 251-281.
- Özdevecioğlu, Mahmut, E. Aziz Bulut, Evren Arı Tekçe, Yıldız Çirli, Tevfik Gemici, Mahmut Tozal ve Yasemin Doğan (2003); "Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma," *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2, s. 125-138.
- Özgener, Şevki, Özgür Demirtaş ve Seher Ulu (2013); "Kişi-Çevre Uyumu İle Sosyal Tembellik İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü," *1. Örgütsel Davranış Kongresi*, Sakarya Üniversitesi, s. 404-412.
- Özhan Çaparlar, Ceyda ve Aslı Dönmez (2016); "Bilimsel Araştırma Nedir, Nasıl Yapılır?," *Türk J Anaesthesiol Reanim*, Sayı 44, s. 212-218.
- Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel (1996); *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel (2013); *Örgütsel Davranış*, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Özkalp, Enver, Abdülkadir Varoğlu, Demet Varoğlu, Çiğdem Kirel ve Pınar Acar (2013); "Duygular, Tutumlar ve İş tatmini," *Örgütsel Davranış* (Ed: Çiğdem Kirel ve Ozan Ağlargoğlu), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, s. 77-81.
- Özpehlivan, Murat (2018); "İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel Ve Örgütsel Etkileri, Yararları Ve Sonuçları," *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, s. 43-70.
- Özsoy, Emrah (2013); "İşkoliklik Ve işe gönülden adanma Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Sağlık Sektöründe Bir Araştırma," *Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, s. 60-68.
- Özüçalışyan, Hatice Nurdan (2015); "İş Zenginleştirmenin Örgütsel Çekicilik Üzerine Etkisi," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Page, Liam ve Ross Donohue (2004); "Positive Psychological Capital: A Preliminary Exploration Of The Construct," *Business and Economics Working Paper*, Cilt 51, Sayı 4, s. 1-10.
- Parvin, Mosammod Mahamuda ve M. M. Nurul Kabir (2011); "Factors Affecting Employee Job Satisfaction Of Pharmaceutical Sector," *Australian Journal*

- Peng, Jiayi, Xihua Jiang, Jiayi Zhang, Runxuan Xiao, Yunyun Song, Xi Feng, Yan Zhang ve Danmin Miao (2013); "The Impact of Psychological Capital on Job Burnout of Chinese Nurses: The Mediator Role of Organizational Commitment," *Fourth Military Medical University, People's Republic of China, Department of Psychology*, Cilt 8, Sayı 12, s. 1-7.
- Pekel, Hüseyin Nail (2001); "İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi; Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanlara Arasında Bir Örnek Olay Araştırması," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Pincus, David (1986); "Communication Satisfaction, Job Satisfaction, And Job Performance," *Human Communication Research*, Cilt 12, Sayı 3, s. 395-419.
- Pisanti, Renato, Alessia Paplomatas ve M Bertini (2008); "Misurare le dimensioni positive nel lavoro in sanità: un contributo all'adattamento italiano della UWES - Utrecht Work Engagement Scale," *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia Supplemento A*, Cilt 30, Sayı 1, s. A111-A119.
- Porter, Lyman, Richard Steers, Richard Mowday Ve Paul Boulian (1974); "Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians," *Journal Of Applied Psychology*, Cilt 59, Sayı 5, s. 603-609.
- Porter, Lyman, Gregory Bigley ve Richard Steers (2003); *Motivation and Work Behavior*, McGraw-Hill, Irwin
- Pritchard, D. Robert (1969); "Equity Theory: A Review and Critique," *Organizational Behavior And Human Performance*, Cilt 49, s. 176-211
- Rabenu, Edna ve Eyal Yaniv (2017); "Psychological resources and strategies to cope with stress at work," *International Journal of Psychological Research*, Cilt 10, Sayı 2, s. 7-14.
- Ravikumar, Thangaraj (2013); "A Study On Impact Of Team Work, Work Culture, Leadership And Compensation On Engagement Level Of Employees In Msmes In India," *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, Cilt 2, Sayı 8, s. 175-185.
- Reivich, Karen ve Andrew Shatte (2002): *The Resilience Factor: 7 Keys To Finding Your Inner Strength And Overcoming Life's Hurdles*, New York, Broadway Books.
- Rego, Armenio Carla Marquesb, Susana Leal, Filipa Sousa ve Miguel Pina e Cunha (2010); "Psychological Capital And Performance Of Portuguese Civil Servants: Exploring Neutralizers in The Context Of An Appraisal System," *The International Journal of Human Resource Management*, Cilt 21, Sayı 9, s. 1531-1552.
- Richardson, Glenn E. (2002); "The metatheory of resilience and resiliency,"

Journal Of Clinical Psychology, Cilt 58, Sayı 3, s. 307-321.

Roberts, Sara, Lisa Scherer ve Casey Bowyer (2011); “Job Stress and Incivility: What Role Does Psychological Capital Play?” *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Cilt 20, Sayı 10, s. 1-10.

Roberts, Darryl ve Thomas Davenport (2002); “Job Engagement: Why It's Important And How To Improve It,” *Employment Relations Today; Hoboken*, Cilt 29, Sayı 3, s. 21-29.

Roberts, L. Morgan (2006); “Shifting the Lens on Organizational Life: The Added Value of Positive Scholarship,” *Academy of Management Review*, Cilt 31, s. 292-305.

Roberts, L. Morgan, Gretchen Spreitzer; Jane Dutton, Robert Quinn, Emily Heaphy ve Brianna Barker (2005); “ How to Play to Your Strengths,” *Harvard Business Review*, Cilt 83, Sayı 1, s. 74-80.

Roberts, Darryl R. ve Thomas O'Davenport (2002); “Job Engagement: Why It's Important and How to Improve It,” *Employment Relations Today*, Cilt 29, Sayı 3, s. 21-29.

Robbins, P. Stephan ve Timothy A. Judge (2017); *Örgütsel Davranış*, (Çev: İnci Erdem), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Rode, C. Joseph (2004); “Job satisfaction and life satisfaction revisited: A longitudinal test of an integrated model,” *Human Relations*, Cilt 57, Sayı 9, s. 1205–1230.

Rutter, Michael (1987); “Psychosocial Resilience And Protective Mechanisms,” *American Journal of Orthopsychiatry*, Cilt 57, Sayı 3, s. 316-331.

Ryff, Carol D. (1989); “Happiness is everything, or is it? Explorations on the Meaning of Psychological Well-Being,” *Journal of Personality and Social Psychology*, Cilt 57, s. 1069-108.

Sagie, Abraham ve Dov Elizur (1999); “Achievement Motive And Entrepreneurial Orientation: A Structural Analysis,” *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 20, Sayı 3, s. 375-387.

Saks, Alan (2006); “Antecedents and consequences of employee engagement,” *Journal of Managerial Psychology*, Cilt 21, Sayı 7, s. 600-619.

Salanova, Marisa, Sonia Agut ve Jose Peiro (2005); “Linking Organizational Resources And Work Engagement To Employee Performance And Customer Loyalty: The Mediation Of Service Climate,” *Journal of Applied Psychology*, Cilt 90, s. 1217–1227.

Sarecel, Nüket, Özlem Taşseven ve Ece Kaynak (2016); “Türkiye’de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini-Motivasyon İlişkisi,” *Social Sciences Research Journal*, Cilt 5, Sayı 1, s. 50-79.

- Scarpello, Vida ve John P. Campbell (1983); "Job Satisfaction: Are All The Parts There?" *Personnel Psychology*, Cilt 36, s. 577-600.
- Schaufeli, Wilmar, Marisa Salanova, Vicente Gonzalez-Roma ve Arnold Bakker (2002a); "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach," *Journal of Happiness Studies*, Cilt 3, s. 71-92.
- Schaufeli, Wilmar, Isabel Martinez, Alexandra Pinto, Marisa Salanova ve Arnold Bakker (2002b); "Burnout and engagement in university students; A Cross-National Study," *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Cilt 33, Sayı 5, s. 464-481.
- Schaufeli, Wilmar ve Arnold Bakker (2003); *UWES – utrecht work engagement scale: test manual*, Department of Psychology, Utrecht University.
- Schaufeli, Wilmar ve Arnold Bakker (2004); "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study," *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 25, s. 293-315.
- Schaufeli, Wilmar, Arnold Bakker ve Marisa Salanova (2006); "The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire, A Cross-National Study," *Educational and Psychological Measurement*, Cilt 66, Sayı 4, s. 701-716.
- Schaufeli, Wilmar, Toon Taris ve Willem Van Rihenen (2008); "Workaholism, Burnout and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-Being," *Applied Psychology: An International Review*, Cilt 57, Sayı 2, s. 173-203.
- Schaufeli, Wilmar (2012); "Work Engagement: What Do We Know and Where Do We Go?" *Romanian Journal of Applied Psychology*, Cilt 14, Sayı 1, s. 3-10.
- Schaufeli, Wilmar (2015); "Engaging Leadership in the Job Demands-Resources Model," *Career Development International*, Cilt 20, Sayı 5, s. 446-463.
- Schaufeli, Wilmar (2018); "Work engagement in Europe: Relations with national economy, governance and culture," *Organizational Dynamics*, Cilt 47, Sayı 2, s. 99-106.
- Scheier, Michael ve Charles Carver (1985); "Optimism, Coping, And Health: Assessment And Implications Of Generalized Outcome Expectancies," *Health Psychology*, Cilt 4, Sayı 3, s. 219-247.
- Schimazu, Akihito, Wilmar Schaufeli, Shintaro Kosugi, Atsuko Suzuki, Hitomi Nashiwa, Akihiro Kato, Masamichi Sakamoto, Hideo Irimajiri, Shigemi Amano, Kazuhiro Hirohata ve Reiko Goto, Kazuyo Kitaoka-Higashiguchi (2008); "Work Engagement in Japan: Validation Of The Japanese Version Of The Utrecht Work Engagement Scale," *Applied Psychology: An International Review*, Cilt 57, Sayı 3, s. 510-523.

- Schmidt, W. Steven (2007); "The Relationship Between Satisfaction with Workplace Training and Overall Job Satisfaction," *Human Resource Development Quarterly*, Cilt 18, Sayı 4, s. 481-498.
- Schneider, Benjamin ve Robert A. Synder (1975); "Job Satisfaction And Organizational Climate," *Journal Of Applied Psychology*, Cilt 60, Sayı 3, s. 318-328.
- Schuckert, Markus, Taegoo Terry Kim, Soyon Paek ve Gyehee Lee (2016); "Motivate To Innovate How Authentic And Transformational Leaders Influence Employees' Psychological Capital And Service Innovation Behavior," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Cilt 30, Sayı 2, s. 776-796.
- Schuster, R. Jay, Barbara Clark ve Miles Rogers (1971); "Testing Portions Of The Porter And Lawler Model Regarding The Motivational Role Of Pay," *Journal of Applied Psychology*, Cilt 55, Sayı 3, s. 187-195.
- Schweiger, David ve Angelo Denisi (1991); "Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment," *Academy of Management Journal*, Cilt 34, Sayı 1, s. 110- 135.
- Seligman, Martin (2006); *Learned Optimism: How To Change Your Mind And Your Life*, Vintage Books.
- Seligman, Martin ve Csikszentmihalyi, M. (2000); "Positive Psychology: An Introduction," *American Psychologist*, Cilt 55, Sayı 1, s. 5-14.
- Seligman, Martin, Tracy Steen, Nansook Park ve Christopher Peterson (2005); "Positive Psychology Progress: Empirical Validation Of Interventions," *Tidsskrift For Norsk Psykologforening*, Sayı 42, s. 874-884.
- Selzer, Sidney (1950); "Studying Job Satisfaction Among Hospital Attendants," *Public Personnel Review*, Cilt 11, s. 26-29.
- Seppala, Piia, Saija Mauno, Taru Feldt, Jari Hakanen, Ulla Kinnunen, Asko Tolvanen ve Wilmar Schaufeli (2009); "The Construct Validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and Longitudinal Evidence," *J Happiness Stud*, Cilt 10, s. 459-481.
- Sevimli, Figen ve Ömer Faruk İşcan (2005); "Bireysel Ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu," *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, s. 55-64.
- Shamir, Boas Ve Ilan Salomon (1985); "Work-at-Home and the Quality of Working Life," *Academy of Management Review*, Cilt 10, Sayı 3, s. 455-464.
- Sheldon, Kennon ve Laura King (2001); "Why Positive Psychology Is Necessary?" *American Psychologist*, Cilt 56, Sayı 3, s. 216-217.
- Simons, Janet ve Johanna Buitendach (2013); "Psychological Capital, Work

- Engagement And Organisational Commitment Amongst Call Centre Employees In South Africa,” *SA Journal of Industrial Psychology*, Cilt 39, Sayı 2, s. 1-12.
- Singh, Jitendra Kumar ve Mini Jain (2013); “A Study Of Employees’ Job Satisfaction And Its Impact On Their Performance,” *Journal of Indian Research*, Cilt 1, Sayı 4, s. 105-111.
- Sirgy, Joseph (1986); “A Quality-of-Life Theory Derived from Maslow's Developmental Perspective,” *American Journal of Economics and Sociology*, Cilt 45, Sayı 3, s. 329-342.
- Skaalvik, M. Einar ve Sidsel Skaalvik (2015); “Job Satisfaction, Stress and Coping Strategies in the Teaching Profession, What Do Teachers Say,” *International Education Studies*, Cilt 8, Sayı 3, s. 181-192.
- Snyder, Charles Richard, Lori Irving ve John Anderson (1991); “*Hope and health: Measuring the will and the ways*,” Chapter 15, New York: Pergamon, s. 285-305.
- Solmuş, Tarık (2009); “İş yerinde duygularımız, stres ve iş doyumu,” <http://www.uyanangencilik.com/index.php?topic=4867.0> (Erişim Tarihi: 13.04.2020).
- Sonnentag, Sabine (2003); “Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at The Interface Between Nonwork and Work,” *Journal of Applied Psychology*, Cilt 88, Sayı 3, s. 518-528.
- Sousa-Poza, Alfonso ve Andre’s A. Sousa-Poza (2000); “Well-Being At Work: A Cross-National Analysis Of The Levels And Determinants Of Job Satisfaction,” *Journal of Socio-Economics*, Cilt 29, s. 517–538
- Spector, Paul (1997); *Job Satisfaction United States of America*, Library of Congress Cataloging in Publication Data, <http://dx.doi.org/10.4135/9781452231549.n1>, (Erişim Tarihi: 05.04.2020).
- Spreitzer, Gretchen ve Scott Sonenshein (2003); “Positive Deviance and Extraordinary Organizing,” In Kim Cameron, Jane Dutton ve Robert Quinn (Ed.), “*Positive Organizational Scholarship*,” Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco.
- Stajkovic, Alex ve Fred Luthans (1998); “Social cognitive theory and self-efficacy: going beyond traditional motivational and behavioral approach,” *Organizational Dynamics*, Cilt 26, Sayı 4, s. 62-74.
- Stewart, Miriam, Graham Reid ve Colin Mangham (1997); “Fostering Children's Resilience,” *Journal of Pediatric Nursing*, Cilt 12, Sayı 1, s. 21-31.
- Sun, Tao, Xiao Wen Zhao, Li Bin Yang ve Li Hua (2011); “The Impact of Psychological Capital on Job Embeddedness and Job Performance Among Nurses: A Structural Equation Approach,” *Accepted for Publication*, Cilt 68, Sayı 1, s. 69-79.

- Super, Donald (1939); "Occupational Level And Job Satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, Cilt 23, Sayı 5, s. 547-564.
- Suveren, Basat (1998); "İnşaat Sektöründe İş Özellikleri ve İş tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Sweetman, David, Fred Luthans, James Avey ve Brett Luthans (2011); "Relationship between Positive Psychological Capital and Creative Performance," *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Cilt 28, Sayı 1, s. 4-13.
- Sy, Thomas, Susanna Tram ve Linda A. O'Hara (2006); "Relation Of Employee And Manager Emotional İntelligence To Job Satisfaction And Performance," *Journal of Vocational Behavior*, Cilt 68, s. 461-473.
- Şahal, Eda (2005); "Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki; Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Şen, Cem ve İbrahim Sani Mert (2019); "Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Sinizm Üzerindeki Etkisi," *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 4, s. 9-21.
- Şenses, Şenol (1999); "Kurum İçi Halkla İlişkiler ve İş Tatmini," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taormina, Robert ve Jennifer Gao (2013); "Maslow and the Motivation Hierarchy: Measuring Satisfaction of the Needs," *The American Journal of Psychology*, Cilt 126, Sayı 2, s. 155-177.
- TDK (2020); <https://sozluk.gov.tr/>, (Erişim Tarihi: 06.04.2020).
- Terjesen, Mark, Matthew Jacofsky, Jeffrey Froh ve Raymond Digiuseppe (2004); "Integrating Positive Psychology into Schools: Implications for Practice," *Psychology in the Schools*, Cilt 41, Sayı 1, s. 163-172.
- Telman, Nursel ve Pınar Ünsal (2004); *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayınları, İstanbul.
- Tetik, Semra, Gümran Uçar ve Bahar Yalçın (2008); "Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Etmenler Ve Emniyet Mensupları İle Yapılan Alan Araştırması," *Verimlilik Dergisi*, Sayı 1, s. 79-105.
- Tims, Maria, Arnold B. Bakker ve Despoina Xanthopoulou (2011); "Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?," *The Leadership Quarterly*, Cilt 22, s. 121-131.
- Ting, Yuan (1997); "Determinants of Job Satisfaction of Federal Government

- Employees,” *Personnel Administration*, Cilt 26, Sayı 3, s. 313–334.
- Tisu, Luca, Daria Lupşa, Delia Vîrgă ve Andrei Rusu (2020); “Personality characteristics, job performance and mental health the mediating role of work engagement,” *Personality and Individual Differences*, Cilt 153, s. 1-6.
- Toker, Boran (2007); “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama,” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, s. 92-107.
- Tor, Serhat Sefa (2011); “Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler Ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Tor, Serhat Sefa ve Kemal Esengün (2011); “Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama,” *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt13, Sayı 20, s. 53-63.
- Toor, Shamas-ur-Rehman ve George Ofori (2010); “Positive Psychological Capital as a Source of Sustainable Competitive Advantage for Organizations,” *Journal of Construction Engineering and Management*, Cilt 136, Sayı 3, s. 341-352.
- TOSI, L. Henry, R. John Rizzo ve J. Stephen Carroll (1990); *Managing Organizational Behavior*, Harper& Row Publishers, Second Edition, USA
- Topal, Bayram ve Hasan Şahin (2017); “Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Faktörlerin Araştırılması,” *Journal of Emerging Economies and Policy*, Cilt 2, Sayı 2, s. 30-42.
- Topaloğlu, Tayfun (2013); “Psikolojik Sermaye Geliştirilmesi Üzerine Bir Uygulama ve Performans Üzerindeki Etkileri,” 1. Örgütsel Davranış Kongresi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, s. 476-480.
- Topçu, Mustafa Kemal ve Ocak, Metin (2012); “Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Algısı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Türkiye ve BosnaHersek Sağlık Çalışanları Örneği,” 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Torun, Ebubekir (2007); “İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Tatmini Ve Konu İle İlgili Yapılan Bir Çalışma,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Tösten, Rasim ve Habib Özgan (2014); “Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması,” *EKEV Akademi Dergisi*, Cilt 18, Sayı 59, sç 429-442.
- Triandis, Harry (1959); “A Critique And Experimental Design For The Study Of The Relationship Between Productivity And Job Satisfaction,” *Psychological Bulletin*, Cilt 56, Sayı 4, S. 309–312.

- Turgut, Tülay (2011); “İşe gönülden adanma: İş Yükü, Esnek Çalışma saatleri, Yönetici Desteği ve İş – Aile Çatışması ile İlişkileri,” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt 25, Sayı 3-4, s. 155-179.
- Turgut, Tülay (2013); “Başarı Hedef Yönelimleri ve İş Özelliklerinin işe gönülden adanma Üzerindeki Katkıları,” *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 42, Sayı 1, s. 1-25.
- Tutar, Hasan (2007); “Erzurum’da Devlet Ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini Ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi,” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 12, Sayı 3, s.97-120.
- Türk, Mehmet Sezai (2003); “Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Önemi,” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi SBE, Konya.
- Türk, Mehmet Sezai (2007); *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Özkan Matbaacılık, Ankara.
- Ulusoy, Tülin (1993); “İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması,” Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Uslu, Meryem (2019); “*Duygusal Zekâ Ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisi*,” Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Yüksek lisans Tezi, s. 29.
- Uslu, Tuna, Mehmet Çetin, Duygu Çubuk ve Esra İşbilen (2014); *Pandora’nın Kutusu: Örgüt Desteği ve Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Umut Düzeyleri Aracılığıyla Mesleki Özdeşleşmeye Etkileri*, 2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Kayseri: Melikşah Üniversitesi, s. 423-434.
- Uzun, Fatma Deniz (2019); “Çalışanların Performans Değerlendirme Algısının İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Vigoda-Gadot, Eran, Liat Eldor ve Lior Schohat (2013); “Engage Them to Public Service Conceptualization and Empirical Examination of Employee Engagement in Public Administration,” *The American Review of Public Administration*, Cilt 43, Sayı 5, s. 518-538.
- Vollmer, Howard ve Jack Kinney, (1955); “Age, Education, And Job Satisfaction,” *Personnel*, Cilt 32, s. 38–43.
- Walumbwa, Fred, Suzanne Peterson, Bruce Avolio ve Chad Hartnell (2010); “An Investigation of the Relationships among Leader and Follower Psychological Capital, Service Climate, and Job Performance,” *Personnel Psychology*, Cilt 63, Sayı 4, s. 937-963.
- Walumbwa, Fred, Fred Luthans, James Avey ve Adagoke Oke (2011); “Authentically Leading Groups: The Mediating Role of Collective

- Psychological Capital and Trust,” *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 32, Sayı 1, s. 4-24
- West, Bradley, Jaime Patera ve Melissa Carsten (2009); “Team Level Positivity: Investigating Positive Psychological Capacities and Team Level Outcomes,” *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 30, Sayı 2, s. 249-267.
- Wilson, Barbara, Mae Squires, Kimberley Widger, Lisa Cranley Ve Ann Tourangeau (2008); “Job Satisfaction Among A Multigenerational Nursing Workforce,” *Journal Of Nursing Management*, Cilt 16, s. 716–723.
- Windle, Gill (2011); “What Is Resilience? A Review And Concept Analysis,” *Reviews in Clinical Gerontology*, Sayı 21, s. 152–169.
- Winger Den, Jessica, Daantjederks ve Arnold B. Bakker (2017); “The Impact Of Personal Resources And Job Crafting Interventions On Work Engagement And Performance,” *Human Resource Management*, Cilt 56, Sayı 1, s. 51–67.
- Woerkom, Marianne, Wido Oerlemans ve Arnold B. Bakker (2016); “Strengths Use And Work Engagement: A Weekly Diary Study,” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Cilt 25, Sayı 3, s. 384–397.
- Wofford, C. Jerry (1970); “The Motivational Bases Of Job Satisfaction And Job Performance,” *Personnel Psychology*, Cilt 24, Sayı 3, s. 501-518.
- Xanthopoulou, Despoina, Arnold Bakker, Evangelia Demerouti ve Wilmar Schaufeli, (2007); “The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model,” *International Journal of Stress Management*, Cilt 14, Sayı 2, s. 121-141.
- Xanthopoulou, Despoina ve Arnold Bakker (2008); “Working in the Sky: A Diary Study on Work Engagement Among Flight Attendants,” *Journal of Occupational Health Psychology*, Cilt 13, Sayı 4, s. 345–356.
- Xanthopoulou, Despoina, Arnold Bakker, Evangelie Demerouti ve Wilmar Schaufeli (2009); “Reciprocal Relationships Between Job Resources, Personal Resources, And Work Engagement,” *Journal of Vocational Behavior*, Cilt 74, Sayı 3, s. 235-244.
- Yan, Xiaofei, Jingkuan Su, Zhihong Wen ve Zhengxue Luo (2017); “The Role of Work Engagement on the Relationship Between Personality and Job Satisfaction in Chinese Nurses,” *Current Psychology*, Cilt 38, s. 873–878.
- Yeh Mu Chien (2013); “Tourism Involvement, Work Engagement And Job Satisfaction Among Frontline Hotel Employees,” *Annals Of Tourism Research*, Cilt 42, s. 214–239.
- Yew, Low Tek (2008); “Job Satisfaction And Affective Commitment: A Study Of Employees In The Tourism Industry In Sarawak, Malaysia,” *Sunway Academic Journal*, Sayı 4, s. 27-43.
- Yıldıran, Miray (2010); “*The Effect Of Ethical Climate On Work Engagement*,”

Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
Yönetim Ve Organizasyon (İng.) Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek
Lisans Tezi.

- Yousef, Darwish, Abdulrahman (2017); “Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes Toward Organizational Change: A Study in the Local Government,” *International Journal Of Public Administration*, Cilt 40, Sayı 1, s. 77–88.
- Yumuşak, Sedat (2008); “İş Gören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması,” *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF. Dergisi*, Cilt 13, Sayı 3, s Cilt:13, s. 241-251.
- Yüksel, Öznur ve Hakan Erkutlu (2003); “Personeli Güçlendirme,” *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, s.131-142.
- Yüksel, İhsan (2005); “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri; Bir İşletmede Yapılan Görgül Araştırma,” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, s. 291-306.
- Yüksel, Ömer Furkan (2016); “*Etik İklim Algısının İş Görenlerin İş Tatmini Düzeyleri Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisi: Arçelik A.Ş. Adana Ve Elazığ Bölge Yöneticiliklerinde Uygulama*,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Zeng, Guang, Xinjie Chen, Hoi Yan Cheung ve Kaiping Peng (2019); “Teachers' Growth Mindset and Work Engagement in the Chinese Educational Context: Well-Being and Perseverance of Effort as Mediators,” *Frontiers in Psychology*, Cilt 10, s. 1-10.
- Zhao, Zhenguo ve Jialin Hou (2009); “The Study on Psychological Capital Development of Intrapreneurial Team,” *International Journal of Psychological Studies*, Cilt 1, Sayı 2, s. 35-40.

EKLER

Ek 1: Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı

Sorularını siz değerli emekçilerimize yönelttiğimiz bu çalışma, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik ABD’nda Dr. Öğr. Üyesi İlknur UNCUOĞLU YOLCU danışmanlığında yürütülen, “*Psikolojik Sermaye ve İşe Gönülden Adanmanın İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*” başlıklı yüksek lisans tezinin uygulama kısmını sonuçlandırmak üzere hazırlanmıştır. Anket formunda **isim-soy isim** ve **şahsınızı deşifre edecek hiçbir bilgi** belirtmeniz **istenmemektedir**. Ankete vereceğiniz cevaplar akademik çalışmalar dışında hiçbir yerde kullanılmayacaktır. Katılım sağladığınız taktirde Türkçe alan yazına bu konu hakkında destek sağlayarak veri eklememize yardımcı olacağınız için ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Hale ARLI

Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Ana Bilim Dalı

Tezli Yüksek lisans Öğrencisi

BİRİNCİ BÖLÜM: Demografik değişkenlerin belirlenmesi amacıyla aşağıda sorulmuş olan sorulara size uygun olan () alanı doldurunuz.

KİŞİSEL BİLGİLER		
CİNSİYETİNİZ?	() Kadın	() Erkek
YAŞINIZ?		
MEDENİ DURUMUNUZ?	() Evli	() Bekâr
MEZUNİYET DÜZEYİNİZ?	() Orta Okul () Lise () Ön lisans	() Lisans () Lisansüstü
AYLIK MAAŞINIZ?		
KURUMDA ÇALIŞMA SÜRENİZ (YIL OLARAK)?		
ÇALIŞTIĞINIZ POZİSYON?	() Memur () Kadrolu İşçi	
KAÇ ÇOCUĞUNUZ VAR?	() Çocuğum yok () 1 () 2 () 3 ve daha fazla	

Sıra No	Lütfen aşağıda bulunan soruları size uygun bulunan seçeneklerden bir tanesini işaretlemek suretiyle (X) cevaplandırınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Uzun vadeli bir probleme çözüm bulmada kendime güvenim tamdır.	()	()	()	()	()	()
2.	Yönetimle yapılan toplantılarda çalışma alanımı ifade ederken kendime güvenirim.	()	()	()	()	()	()
3.	Şirketin stratejisi hakkındaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.	()	()	()	()	()	()
4.	Çalışma alanımda olan hedefleri / amaçları belirlemeye yardımcı olabileceğime inancım tamdır.	()	()	()	()	()	()
5.	Sorunları tartışmak için şirket dışındaki kişilerle (ör. Tedarikçiler, müşteriler) temasa geçme konusunda kendime güvenim tamdır.	()	()	()	()	()	()
6.	Bir grup meslektaşına bilgi sunduğumda kendime güvenirim.	()	()	()	()	()	()
7.	Kendimi işte bir sıkışıklığın içinde bulursam, bundan kurtulmanın birçok yolunu düşünebilirim.	()	()	()	()	()	()
8.	Şu anda, iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	()	()	()	()	()	()
9.	Herhangi bir sorunu çözmenin birçok yolu vardır.	()	()	()	()	()	()
10.	Şu anda kendimi işimde oldukça başarılı görüyorum.	()	()	()	()	()	()
11.	Mevcut iş hedeflerime ulaşmanın birçok yolunu düşünebilirim.	()	()	()	()	()	()

12.	Şu anda kendim için belirlediğim iş hedeflerine ulaşıyorum.	()	()	()	()	()	()
13.	İş yerinde bir aksilik yaşadığımda, ondan kurtulmakta, devam etmekte zorlanıyorum.	()	()	()	()	()	()
14.	İşteki zorluklarla genellikle bir şekilde başa çıkıyorum.	()	()	()	()	()	()
15.	Gerekirse işte sanki sadece ben varmışım gibi çalışabilirim.	()	()	()	()	()	()
16.	Genellikle iş yerinde stresli şeyleri sakın bir şekilde çözerim.	()	()	()	()	()	()
17.	Daha önce zorluk yaşadığım için işteki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	()	()	()	()	()	()
18.	Bu işte aynı anda birçok şeyin üstesinden gelebileceğimi hissediyorum.	()	()	()	()	()	()
19.	İş yerinde benim için belirsizlik olduğunda, genellikle en iyisi olacağını umarım.	()	()	()	()	()	()
20.	İş açısından benim için bir şeyler ters gidiyorsa, o şekilde devam eder.	()	()	()	()	()	()
21.	İşimle ilgili her şeyin her zaman iyi tarafına bakarım.	()	()	()	()	()	()
22.	İşle ilgili olan konularda gelecekte bana ne olacağı konusunda iyimserim.	()	()	()	()	()	()
23.	Bu işte işler asla istediğim gibi gitmez.	()	()	()	()	()	()
24.	Bu işe “her işte bir hayır vardır” düşüncesiyle yaklaşıyorum.	()	()	()	()	()	()

Sıra No:	Lütfen aşağıda bulunan soruları size uygun bulunan seçeneklerden bir tanesini işaretlemek suretiyle (X) cevaplandırınız.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her Zaman
25.	İşimde kendimi enerji dolu hissederim.	()	()	()	()	()
26.	İşimde kendimi güçlü ve zinde hissederim.	()	()	()	()	()
27.	İşim konusunda hevesliyim.	()	()	()	()	()
28.	İşim bana ilham verir.	()	()	()	()	()
29.	Sabah uyandığımda çalışmaya gitmek için istekli olurum.	()	()	()	()	()
30.	Yoğun bir şekilde çalışırken mutlu olurum.	()	()	()	()	()
31.	Yaptığım işle gurur duyarım.	()	()	()	()	()
32.	Çalışırken tamamen işime dalmış olurum.	()	()	()	()	()
33.	Çalışırken kendimi işime kaptırırım..	()	()	()	()	()

Sıra No:	Aşağıda bulunan ifadeler işinizden ne derece memnun olduğunuzu belirlemeye yöneliktir. Lütfen, <u>şu anda çalıştığınız işinizi</u> baz alarak, size uygun bulunan seçeneklerden bir tanesini işaretlemek suretiyle (X) cevaplandırınız.	Hiç Degilim	Memnun Degilim	Kararsızım	Memnunuz	Çok Memnunuz
	ŞU ANDA ÇALIŞTIĞIM İŞTEN;					
34.	Beni devamlı olarak meşgul etmesi bakımından;	()	()	()	()	()
35.	Bana “tek başına” çalışma imkânı sunması bakımından;	()	()	()	()	()
36.	Zaman zaman farklı şeyler yapma şansı sunması bakımından;	()	()	()	()	()
37.	Bana toplumda “saygın” bir kişi olma imkânı sunması bakımından;	()	()	()	()	()
38.	Patronumun çalışanlarını yönetme şekli açısından;	()	()	()	()	()
39.	Amirimin karar vermedeki yeterliliği bakımından;	()	()	()	()	()
40.	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme imkânı vermesi bakımından;	()	()	()	()	()
41.	Bana sürekliliği olan bir iş sağlaması bakımından;	()	()	()	()	()
42.	Başkaları için bir şeyler yapma şansı vermesi bakımından;	()	()	()	()	()
43.	Kişilere ne yapacaklarını söyleme imkânına sahip olmam bakımından;	()	()	()	()	()
44.	Kendi yeteneklerimi kullanma şansı sağlaması bakımından;	()	()	()	()	()
45.	Şirket politikalarının uygulamaya konması bakımından;	()	()	()	()	()
46.	Aldığım ücret ve yaptığım işin miktarı bakımından;	()	()	()	()	()

47.	İşimde yükselme imkânı sunması bakımından;	()	()	()	()	()
48.	Kendi kararlarımı alma özgürlüğü tanınması bakımından;	()	()	()	()	()
49.	İşimi yapmak için kendi yöntemlerimi deneme şansı vermesi açısından;	()	()	()	()	()
50.	Çalışma şartları bakımından;	()	()	()	()	()
51.	İş arkadaşlarımla birbirleriyle geçinme şekli bakımından;	()	()	()	()	()
52.	İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilme açısından;	()	()	()	()	()
53.	İşimden aldığım başarı hissi bakımından;	()	()	()	()	()

Anketimiz sona ermiştir. Zaman ayırıp, destek verdiğiniz için teşekkür ederiz.

ÖZ GEÇMİŞ

Hale Arlı, ilk ve orta öğrenimini Kütahya/Hisarcık'ta, lise eğitimini ise Kütahya/Emet'te tamamlamıştır. 2014 yılında Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi bölümünde lisans eğitimine başlamıştır. 4 yıllık eğitim sürecinin ardından 2018 yılında Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Tezli Yüksek Lisans programına kabul edilmiştir.

